

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

2009

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

PRENOS ZNANJA V ORGANIZACIJI

IRIS PODOBNIK

IRIS PODOBNIK

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

# PRENOS ZNANJA V ORGANIZACIJI

Iris Podobnik

Koper, 2009

Mentor:izr. prof. dr. Roberto Biloslavo



## **POVZETEK**

Danes je znanje eno izmed najpomembnejših sredstev organizacij. Nahaja se v organizaciji sami, večina pa ga je skrita v zaposlenih. Glavna naloga managementa in organizacije je odkriti znanje zaposlenih in poskrbeti za razširitev le-tega po organizaciji. Navkljub zavedanju pomembnosti znanja za posameznike in organizacijo zaposleni potrebujejo spodbude, da svoje znanje delijo z ostalimi. Razlog tiči v zadržkih, ki se oblikujejo pod vplivom številnih dejavnikov. Njihov vpliv je potrebno dobro raziskati in razumeti, če želimo ustvariti pogoje, v katerih bo prišlo do prenosa znanja med zaposlenimi v največji možni meri.

*Ključne besede:* organizacija, znanje, management znanja, prenos znanja, dejavniki

## **SUMMARY**

Nowadays, knowledge is one of the most important organisation's assets. Located in the organisation itself, but it is in employees where its greatest part is present. The most important assessment of management and organisation is to discover knowledge of its employees and to provide for sharing of knowledge in the organisation. In spite of knowledge importance for individuals and the organisation itself, employees need encouragement to share their knowledge with others. The reasons are many reservations which are set up under the influence of many factors. Their impact needs to be well researched and understood if we want to create conditions under which the employees are willing to share knowledge with each other as much as possible.

*Key words:* organisation, knowledge, knowledge management, knowledge sharing, factors

**UDK: 658.3:001(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema .....	1
1.2	Namen in cilji naloge .....	3
1.3	Predpostavke in omejitve naloge.....	4
1.4	Metode dela .....	4
1.5	Zasnova poglavij .....	5
<b>2</b>	<b>Teoretični del.....</b>	<b>7</b>
2.1	Opredelitev znanja.....	7
2.2	Pomen znanja v sodobni organizaciji .....	9
2.2.1	Vrste znanja.....	10
2.2.2	Intelektualni kapital .....	14
2.2.3	Management znanja .....	17
2.3	Epistemološki in ontološki pristop k znanju .....	20
2.3.1	Model SECI kot proces oblikovanja novega znanja .....	21
2.3.2	BA – kontekst oblikovanja znanja .....	23
2.4	Prenos znanja.....	25
2.5	Znanjski delavec in dileme za prenos znanja .....	27
2.6	Dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja .....	29
2.6.1	Zaupanje.....	29
2.6.2	Komunikacija.....	32
2.6.3	Vizija, poslanstvo, cilji in strategija podjetja .....	34
2.6.4	Organizacijska kultura .....	35
2.6.5	Struktura organizacije .....	37
2.6.6	Nagrajevanje in motiviranje.....	39
2.6.7	Management.....	41
2.6.8	Informacijsko-komunikacijska tehnologija .....	43
<b>3</b>	<b>Empirični del .....</b>	<b>47</b>
3.1	Metodologija raziskovalne naloge .....	47
3.1.1	Kvalitativna metodologija raziskovanja .....	47
3.1.2	Študija primera.....	47
3.2	Namen in cilji raziskave .....	48
3.3	Raziskovalna vprašanja .....	49
3.4	Metode zbiranja in obdelave podatkov .....	49
3.4.1	Izbira vzorca.....	49
3.4.2	Skupinski intervju .....	51
3.4.3	Kognitivni zemljevid .....	53
3.4.4	Anketni vprašalnik .....	53

3.4.5	Veljavnost, zanesljivost in kredibilnost.....	55
3.4.6	Triangulacija .....	56
3.4.7	Posploševanje.....	57
3.5	Analiza in interpretacija rezultatov .....	58
3.5.1	Pomen znanja in vloga zaposlenih pri prenosa znanja.....	58
3.5.2	Vplivni dejavniki na prenos znanja.....	63
3.5.3	Znanja, pomembna za razvoj organizacije, in znanja pomembna za razvoj zaposlenih.....	81
3.5.4	Ločevanje med individualnim znanjem in organizacijskim znanjem .....	84
3.6	Ugotovitve in priporočila za prakso .....	86
3.6.1	Pomen znanja in vloga zaposlenih pri prenosu znanja .....	86
3.6.2	Vplivni dejavniki na prenos znanja.....	90
3.6.3	Znanja, pomembna za razvoj organizacije, in znanja, pomembna za razvoj zaposlenih.....	101
3.6.4	Ločevanje med individualnim znanjem in organizacijskim znanjem .....	103
3.6.5	Priporočila za prakso.....	105
<b>4</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>109</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>113</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>123</b>



## SLIKE

<b>Slika 2.1</b>	Podatek, informacija, metapodatek, znanje, razumevanje .....	8
<b>Slika 2.2</b>	Prikaz <i>ba</i> skozi SECI proces .....	24
<b>Slika 3.1</b>	Izobrazbena struktura zaposlenih .....	50
<b>Slika 3.2</b>	Pomen, ki ga zaposleni pripisujejo znanju .....	60
<b>Slika 3.3</b>	Organizacija in znanje .....	61
<b>Slika 3.4</b>	Ravnanje zaposlenih v procesu prenosa znanja .....	62
<b>Slika 3.5</b>	Vpliv zaupanja na prenos znanja znotraj organizacije .....	64
<b>Slika 3.6</b>	Vpliv komunikacije na prenos znanja znotraj organizacije .....	66
<b>Slika 3.7</b>	Vpliv vizije, poslanstva, ciljev in strategije organizacije na prenos znanja znotraj organizacije .....	67
<b>Slika 3.8</b>	Vpliv organizacijske kulture na prenos znanja znotraj organizacije ...	69
<b>Slika 3.9</b>	Vpliv organizacijske strukture na prenos znanja znotraj organizacije .....	72
<b>Slika 3.10</b>	Vpliv motiviranja in nagrajevanja na prenos znanja znotraj organizacije .....	73
<b>Slika 3.11</b>	Prikaz motivov zaposlenih za pomoč sodelavcem .....	74
<b>Slika 3.12</b>	Vpliv managementa na prenos znanja znotraj organizacije .....	76
<b>Slika 3.13</b>	Vpliv IKT na prenos znanja znotraj organizacije .....	78
<b>Slika 3.14</b>	Vpliv dejavnikov na prenos znanja znotraj organizacije .....	79
<b>Slika 3.15</b>	Trditve z najvišjo povprečno oceno .....	80
<b>Slika 3.16</b>	Trditve z najnižjo povprečno oceno .....	81
<b>Slika 3.17</b>	Prikaz pomembnosti vrste znanja za prihodnjo uspešnost organizacije .....	83
<b>Slika 3.18</b>	Prikaz pomembnosti vrste znanja za posameznikov poklicni uspeh .....	84
<b>Slika 3.19</b>	Prikaz prenosa znanja znotraj in zunaj organizacije .....	86

## TABELE

Tabela 3.1	Prikaz finančnih podatkov organizacije za obdobje 2005-2008 .....	50
------------	---	----

## **KRAJŠAVE**

**IKT** informacijsko-komunikacijska tehnologija

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Zadnjih dvajset let se v poslovnem svetu krepí spoznanje, da je za uspešno tržno tekmovanje ključna sposobnost organizacije za ustvarjanje, prenos, uporabo in varovanje znanja (Teece 2001, 125). V globalni ekonomiji je znanje ključ do uspešnega konkuriranja, tržne prepoznavnosti in donosnosti (Demarest 1997, 364).

Znanje organizacije predstavlja edinstveno neotipljivo sredstvo, ki je rezultat različnih dejavnikov in neponovljivih dogodkov. Znanje, ki ga je težko definirati, posnemati ali nadomestiti, predstavlja vir konkurenčne prednosti organizacije. Posledično je management znanja deležen velike pozornosti managementa in strokovne javnosti (Cabrera in Cabrera 2002, 687).

Nastanek in prenos znanja sta vezana na posameznikove aktivnosti, ki potekajo znotraj njegove interakcije z drugimi udeleženci (Nonaka in Takeuchi 1995, 13). Znanje, ki ostaja samo pri enem udeležencu, za organizacijo nima prave vrednosti. Pravo vrednost pridobi znanje takrat, ko se začne širiti oz. prenašati med zaposlenimi v organizaciji. Eno osnovnih in najpomembnejših vprašanj na področju managementa znanja je torej, kako doseči, da bodo zaposleni svoje znanje prenašali na sodelavce (Bukowitz in Williams 1999, 163).

Probleme, povezane s procesom prenosa znanja, delimo na tri sklope: pripravljenost udeleženca (dajalca) za prenos znanja, učinkovitost in uspešnost kanalov za prenos znanja ter pripravljenost nasprotnega udeleženca (iskalca) za prejem znanja (Gupta in Govindarajan 2000, 73).

Posameznikova odločitev o prenosu znanja je rezultanta vpliva različnih dejavnikov, za odkrivanje katerih moramo poseči v posameznikovo globino. Odločitev sama je le vidna rezultanta vseh, večinoma prikritih sil (Senge 1990, 43). V trenutku, ko se posameznik odloči, da bo svoje znanje delil z drugimi, se znajde pred izzivom, da bo moral dokazovati in zagovarjati svoja prepričanja pred ostalimi. Ravno razlaganje, dokazovanje, prepričevanje in hkrati povezovanje z drugimi osebki predstavlja krhkost prenosa znanja (Krogh, Ichijo in Nonaka 2000, 24). Rant (2008, 130) pravi, da se posameznik, ki želi deliti znanje, zaveda, da lahko s tem dejanjem spodbudi spremembe, do katerih smo ljudje v osnovi negativno naravnani, ter s tem tvega izgubo razumevanja sodelavcev, ki je potrebno za posameznikovo dobro počutje in produktivnost.

O pomislekih za prenos znanja s strani iskalca znanja najdemo bistveno manj literature in opravljenih raziskav. Szulanski (1996, 31) kot najpogostejši pomislek navaja problem motivacije, ki se izraža skozi različne oblike zavračanja posredovanega znanja. V posameznih primerih pa lahko iskalec nima osnovnega znanja in zato ni sposoben absorpcije prejetega znanja. Prenos znanja je tako omejen zgolj na posredovanje informacij s strani dajalca in ne vključuje sprememb v delovanju iskalca.

Poleg samih pomislekov na strani iskalca in dajalca znanja se znotraj vsake organizacije srečamo z dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja. Smith in McKeen (2003) sta dejavnike razdelila v štiri večje skupine. Prvo skupino predstavlja socialno okolje, ki zajema zaupanje in komunikacijo. Druga skupina zaobjema vizijo, poslanstvo, cilje in strategijo organizacije ter organizacijsko kulturo. Management ter motiviranje in nagrajevanje so vključeni v tretjo skupino, četrto skupino pa predstavlja informacijsko-komunikacijska tehnologija v organizaciji.

Krogh (2005, 382) pravi, da socialno okolje odraža skrb za zaposlene in združuje zaupanje, aktivno empatijo ali vživljanje, dostop do pomoči in prizanesljivost pri ocenjevanju zaposlenih.

Zaupanje je temelj iskrene, odkrite in odprte komunikacije in hkrati tudi ključ do visoke lojalnosti zaposlenih organizaciji. Zaupanje vodi v prenos znanja v primeru, ko posameznik zaupa sam vase, v svoje ideje, v vrednost lastnega prispevka in v svoje sodelavce. V nasprotnem primeru obstaja strah, da bo nosilec znanja izrabljen, kar vodi do delnega prenosa znanja (Bukowitz in Williams 1999, 163).

Skozi odprto komunikacijo se gradi zaupanje tako v odnosu management-zaposleni kot tudi zaposleni-zaposleni (Mishra in Morrisey 1990 v Ford 2001, 23). Vsem članom organizacije mora biti omogočena neposredna komunikacija (Leidner, Kayworth in Mora-Tavarez 1999, 27), ki omogoča udeležencem spoznati sposobnosti, namere in vedenje ostalih udeležencev, kar vpliva na oblikovanje medsebojnega odnosa ter zaupanje v kompetentnost ostalih članov (Abrams idr. 2003, 68).

Vodstvo, ki skupaj z zaposlenimi opredeli prihodnjo sliko ali vizijo organizacije, katere ključni element je znanje zaposlenih in organizacije, si na ta način zagotovi trajno učenje zaposlenih (Možina 1994, 300). Vizija organizacije služi vodstvu kot temelj za izdelavo strateškega načrta, v katerem definira potrebna strateška znanja in sposobnosti zaposlenih ter na ta način oblikuje jasne usmeritve o znanju, ki v organizaciji nekaj velja.

Organizacijska kultura vodi in oblikuje vrednote, ki v nadaljevanju vplivajo na oblikovanje odnosov in delovanje zaposlenih (Bierly, Kessler in Christensen 2002, 17). Kultura organizacije močno vpliva na dojetanje, katero znanje je za organizacijo pomembno in uporabno, ter oblikuje procese nastajanja, sprejemanja in razširjanja znanja znotraj organizacije (De Long in Fahley 2000, 116).

Organizacijska struktura podpira prenos znanja z definiranostjo nalog in nosilcev (Černetič 2004, 15). Razmerje med udeleženci in vrsta odnosa izhajata iz hierarhije (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 42-44), ki ob močni formalni strukturi vodi do prenosa znanja med zaposlenimi na istem nivoju (Connelly 2000, 18).

Ribiere in Sitar (2003, 39) menita, da je management poleg kulture odločilni faktor za uspešen razvoj aktivnosti, povezanih s prenosom znanja. Vodje morajo biti odprti, komunikativni, pripravljeni deliti svoje znanje z zaposlenimi, svojo avtoriteto pa graditi

na strokovnem znanju in osebni karizmi. Zaposleni zaupajo managerjem, kadar je komunikacija med njimi odkrita.

Pomembno vprašanje, povezano s prenosom znanja in zaposlenimi, je motiviranje in nagrajevanje. V preteklosti je kot eden glavnih motivatorjev veljala plača. Sestavni del sodobnega sistema nagrajevanja so poleg plač, nagrad in drugih materialnih ugodnosti tudi možnosti za osebno rast, privlačna prihodnost podjetja in spodbudno delovno okolje (Zupan 2001, 116).

Informacijsko-komunikacijski sistem v organizacijah nudi podporo pri prenosu znanja, pri čemer je potrebno poudariti, da tehnologija le omogoča prenos znanja, ne more pa nadomestiti zaposlenih, kajti znanje nastaja in se širi skozi vsakodnevno delo in sodelovanje zaposlenih (Blosch 2000, 24).

## 1.2 Namen in cilji naloge

Namen naloge je podati pregled literature s področja managementa znanja in s pomočjo empirične raziskave prikazati vpliv različnih dejavnikov na prenos znanja znotraj organizacije.

Prenos znanja v organizaciji je izredno občutljiv, saj na končni rezultat – torej na način, obseg, pristop, uspešnost in učinkovitost vpliva več silnic, ki jim posameznik pripisuje različen pomen.

Cilji raziskave so:

1. Pregled, analiza in sinteza sodobne literature, teoretičnih spoznanj in raziskav s področja managementa znanja.
2. Ugotoviti pomen, ki ga zaposleni pripisujejo znanju za njihov osebni razvoj in uspešnost organizacije.
3. Ugotoviti, kako zaposleni dojemajo svojo vlogo pri ustvarjanju in širjenju znanja v organizaciji.
4. Ugotoviti dejavnike, ki po mnenju udeležencev pomembno vplivajo na prenos znanja v organizaciji.
5. Podati priporočila za prakso in nadaljnjo raziskovanje.

Za potrebe raziskave o prenosu znanja sem na osnovi teoretičnih izhodišč zasnovala naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen pomen pripisujejo zaposleni znanju in kako vidijo svojo vlogo v procesu prenosa znanja znotraj organizacije?
2. Kateri dejavniki imajo po mnenju zaposlenih največji vpliv na prenos znanja?
3. Katera znanja so po mnenju zaposlenih pomembna za razvoj organizacije in katera znanja so pomembna za razvoj zaposlenih?
4. Na kakšen način zaposleni ločujejo med individualnim znanjem in organizacijskim znanjem?

Naloga temelji na študiji primera, zato rezultatov ne moremo posploševati.

Dodana vrednost naloge za znanost je razsvetlitev dejavnikov, ki po mnenju zaposlenih bistveno vplivajo na prenos znanja in bi jih bilo smiselno natančneje preučiti z vidika zaposlenih. Poleg navedenega je raziskava pokazala, da se tudi v majhnih organizacijah srečamo z veliko kompleksnostjo prenosa znanja, kar je bilo do sedaj raziskano in potrjeno le na primerih velikih organizacij.

Management preučevane organizacije lahko ugotovitve naloge uporabi za osnovo ali kot smernice za nadaljnje delo na področju razvoja kadrov kot tudi za sam razvoj organizacije.

### **1.3 Predpostavke in omejitve naloge**

Naloga in raziskava bazirata v veliki večini na tuji literaturi, kar je vodilo do zanemarjanja vpliva slovenskega prostora na kulturo organizacije in vrednote zaposlenih. Če tudi bi teoretična izhodišča oblikovala zgolj na osnovi literature, raziskav in ugotovitev, ki veljajo za slovenski prostor, sem prepričana, da bi bil potek raziskave kot tudi rezultati zelo podobni pridobljenim ali celo enaki.

Področje managementa znanja je obsežno, kar je terjalo vsebinske omejitve. V raziskavi sem se omejila na pogled zaposlenih na prenos znanja znotraj uspešne in hkrati majhne slovenske organizacije, ki deluje na področju informacijskih tehnologij.

Kompleksnost raziskovalne teme je vodila do študije primera kot osnovne metodologije. Omejitev raziskave predstavlja majhen vzorec tako udeležencev intervjujev kot tudi vseh zaposlenih, ki so sodelovali v anketi. Pri izvedbi skupinskih polstrukturiranih intervjujev je dodatno omejitev predstavljal čas in s tem povezano število vprašanj, ki sem jih lahko zastavila udeležencem. Za sodelovanje v okviru ankete sem želela pridobiti večino zaposlenih, zaradi česar sem omejila dolžino ankete.

Ugotovitve, do katerih sem prišla v okviru raziskave, zaradi vsega navedenega ne morem posploševati.

### **1.4 Metode dela**

Pri izdelavi magistrskega dela sem se oprla na teoretična izhodišča, ki sem jih pridobila s študijem literature, ter na lastne izkušnje.

Raziskovanje sem začela s skupinskimi intervjuji, saj sem želela odkriti širši pogled zaposlenih na raziskovano tematiko. Odločila sem se za namensko vzorčenje, zato so intervjuji potekali v treh skupinah. Skupine so ločeno sestavljali zaposleni po ključnih področjih delovanja organizacije: programska oprema (programerji), sistemska podpora in podpora kupcem (uvajalci). Skupine so obsegale od 4 do 5 zaposlenih, ki so bili izbrani naključno znotraj posamezne skupine. Na ta način sem zagotovila reprezentativnost vzorca. Intervjuji ločenih skupin so razkrili razlike med zaznavanjem

in interpretacijo posameznih dejavnikov z vidika delovnih skupin. Pri intervjujih sem uporabljala diktafon in še isti dan naredila prepis pogovorov.

V nadaljevanju sem za vsako skupino izdelala kognitivni zemljevid. Zemljevide sem predstavila direktorju organizacije in tako preverila njihovo pravilnost. Na osnovi ugotovitev skupinskih intervjujev, kognitivnih zemljevidov in teoretičnih izhodišč sem izdelala anketni vprašalnik. Pri izvajanju ankete sem uporabila cenzus.

Na podlagi rezultatov, ki sem jih pridobila skozi celotno raziskavo, sem oblikovala priporočila za prakso.

Veljavnost raziskave je bila povečana s triangulacijo udeležencev in metod. Triangulacija udeležencev je bila dosežena s formiranjem treh skupin udeležencev znotraj metode intervjuja. Triangulacija metod je bila dosežena z uporabo intervjujev, kognitivnih zemljevidov kot nadaljevanje intervjujev in ankete.

## **1.5 Zasnova poglavij**

Magistrska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del.

Teoretični del ima šest sklopov.

V prvem sklopu obravnavam osnovne pojme, kot so podatek, informacija, znanje in modrost.

Pomen znanja za organizacijo, vrste organizacijskih znanj, intelektualni kapital kot vir konkurenčne prednosti in pomembna postavka vrednosti organizacije ter management znanja kot upravljanje z znanjem so skozi poglede in raziskave različnih avtorjev predstavljeni v drugem sklopu.

V tretjem sklopu podajam epistemološki in ontološki pogled na znanje skozi različne pristope, ki so se izoblikovali skozi obdobja. Natančneje sta predstavljena SECI proces in kontekst oblikovanja novega znanja.

Četrty sklop je namenjen pojasnjevanju pojma prenos znanja.

Vlogo znanjskega delavca kot ključnega akterja pri prenosa znanja in njegove dileme obravnavam v petem sklopu.

Dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja v organizaciji, so obdelani v šestem sklopu.

Empirični del je razdeljen na šest sklopov.

V prvem sklopu je kratka obrazložitev metodologije raziskovalne naloge. Sledi mu sklop, ki obravnava namen in cilje naloge.

Raziskovalna vprašanja so predstavljena v tretjem sklopu.

V četrtem sklopu pojasnujem izbiro vzorca, uporabljene metode ter veljavnost, zanesljivost in kredibilnost raziskave. Pojasnjena je tudi triangulacija virov in metod znotraj raziskave.

V petem sklopu je opravljena analiza in interpretacija pridobljenih podatkov.

Ugotovitve ter priporočila za prakso in raziskovanje so podani v šestem sklopu.

Naloga se zaključuje z zadnjim, četrty delom, ki je namenjen sklepu.





## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 Opredelitev znanja

Za opredelitev pojma znanje je nujna opredelitev pojmov, ki so z znanjem tesno povezani, pogosto nejasni in veliki večini ljudi neločljivi. To so podatek, informacija, znanje in modrost.

Najnižjo raven med navedenimi pojmi predstavljajo podatki. Le-ti vključujejo dejstvo, zapažanje in zaznavanje o stvari, pojavu ali dogodku. Izraženi so v obliki številke ali trditve (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 12-14). Podatki sami po sebi nimajo pomena (Bierly, Kessler in Christensen 2000), zaradi česar jih lahko prestavljamo iz besedila v besedilo in jim s tem ne spremenimo pomena (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 12-14).

Davenport in Prusak (2000, 4) sta podatke definirala kot strukturirane zapise, ki predstavljajo določeno zaporedje znakov, številke, podob, besed ali dogodkov.

Pregled literature razkrije bolj ali manj podobne definicije pojma podatek, kot so zgoraj navedene. Vsem je skupna ugotovitev Gomezelj Omerzel (2008, 32), ki pravi, da veliko avtorjev razume podatke kot temeljne elemente, ki morajo biti pametno zbrani in organizirani, da iz njih dobimo informacije.

V trenutku, ko posameznik podatke osmisli, postanejo ti zanj informacije (Bierly, Kessler in Christensen 2000). Transformacija podatka v informacijo se zgodi na različne načine (Davenport in Prusak 2000, 4):

- s kontekstualizacijo, ko vemo, s kakšnim namenom je bil podatek pridobljen;
- s kategorizacijo, ko poznamo število enot analize ali ključne komponente podatkov;
- s kalkulacijo, ko smo podatke matematično ali statistično obdelali;
- s korekcijo, ko smo odstranili napake iz podatkov;
- s kondenzacijo, ko smo podatke strnili v bolj koncizne oblike.

Na osnovi znanja lahko posameznik podatke poveže v smiselno informacijo (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 12-14). Informacije so analizirani in povzeti podatki, katerih vrednost narašča z njihovo kakovostjo (Gomezelj Omerzel 2008, 32).

Vsaka informacija skriva v sebi potencialno uporabno vrednost podatkov. S sprejemanjem odločitev na osnovi informacije se potencialna uporabna vrednost podatkov preoblikuje v dejansko uporabno vrednost informacije (Stewart 2003 v Gomezelj Omerzel 2008, 31-32).

Informacije imajo lastnost sporočila z znanim pošiljateljem in prejemnikom (Davenport in Prusak 2000, 4).

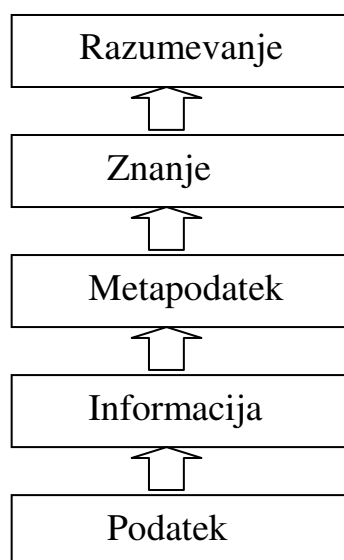
Vsako znanje se začne kot informacija (Gupta in Govindarajan 2000, 72). Nastanek znanja iz prejete informacije se zgodi na naslednje načine (Davenport in Prusak 2000, 6):

- s primerjavo informacije o tekoči situaciji z informacijami in izkušnjami iz preteklih situacij;
- z ugotavljanjem posledic odločitev ali dejanj, ki jih od nas zahteva informacij;
- z navezavo prejete informacije na znanje, ki ga že imamo;
- s pogovorom z ostalimi, ko primerjamo mnenja o vsebini in vrednosti informacije.

Davenport in Prusak (1998) pravita, da je znanje zmes naših preteklih izkušenj, oblikovanih vrednot in prejetih informacij. Znanje nima nikoli dokončne oblike, saj mora človek vedno znova presojeti pomen stvari in dogodkov, kar vodi do nastanka novega znanja. Pri presoji človek uporablja svoje pretekle izkušnje in obstoječe znanje, kar dokazuje, da je znanje posameznika intuitivno in osebno.

Platon definira znanje kot vsoto resnic in prepričanj (Nonaka in Takeuchi 1995, 21). Pučko (1998, 58) je razširil definicijo in pravi, da je znanje sestavljeno iz resnic in prepričanj, perspektiv in konceptov, presoj in pričakovanj, metodologij in »know-howa«. Jaklič (2006, 15) se opira na dialog med Sokratom in Theaetetusom ter definira znanje kot zavestno ali nezavestno sposobnost ukrepanja, saj naj bi se znanje pokazalo samo pri delovanju.

**Slika 2.1** Podatek, informacija, metapodatek, znanje, razumevanje



Vir: Bergeron 2003, 11.

Bergeron (2003, 10-12) med informacijo in znanje vnaša dodatno kategorijo, metapodatek. Metapodatek je opisna sinteza in kategorizacija podatka in informacije na

visoki ravni oz.: »[...] je informacija o kontekstu uporabe informacije« (angl. »Metadata is information about the context in which information is used«). Nad znanje umešča pojem razumevanje kot jasno in celostno idejo o naravi, pomenu ali razlagi nečesa. Razumevanje temelji na osebni notranji moči posameznika, kar mu omogoča doživeti izkušnji dodati kontekst ter jo oplemeniti z znanjem v širši koncept.

Bierly, Kessler in Christensen (2000, 597-599) nad znanje uvrščajo modrost kot sposobnost ustrezne uporabe znanja. S pomočjo modrosti lahko izražamo mnenja in izkoristimo znanje, da dosežemo zastavljene cilje. Sitar (2006, 62) opredeljuje modrost kot povezavo med znanjem in lastno intuicijo, ki izhaja iz predhodnih izkušenj. Modrost nastane z mešanjem obstoječega znanja in novega znanja, ki ga dosežemo skozi študije in pogovore s poznavalci področja. Modrost ni opazna neposredno, ampak skozi število pravih odločitev posameznika (Spitzer 2007, 106).

Zaključimo lahko, da ni enotne definicije pojmov podatek, informacija in znanje. V kolikor se naslonimo na Alavi in Leidner (2001, 109), ki izhajata iz prepričanja, da je znanje vezano na osebo, in pravita, da informacija postane znanje z obdelavo v umu posameznika in nato ponovno informacija s preoblikovanjem v besede, grafe in druge simbolne oblike, ugotovimo, da se skozi proces nastajanja in uporabe znanja, podatek, informacija in znanje neprestano preoblikujejo ter prehajajo iz ene oblike v drugo glede na okoliščine in edinstvenost človeka, ki se sreča z njimi, zaradi česar je enotna definicija navedenih pojmov nemogoča.

## **2.2 Pomen znanja v sodobni organizaciji**

Posamezne organizacije pripisujejo znanju različno vlogo glede na dejavnost, strategijo in poslovne značilnosti (Roos idr. 2000, 62). Ob zavedanju, da je uspeh organizacije vedno bolj odvisen od dejavnikov, kot sta znanje in sposobnosti zaposlenih, ter od sposobnosti organizacije, kako izkoristiti potencial, ki se skriva v zaposlenih (Wiig 1997, 399), postaja management znanja stalni cilj organizacij (Gamble in Blackwell 2001, 6).

Na znanje je zaradi njegovega pomena v organizaciji in družbi potrebno gledati kot na samostojno vrsto sredstev (Boisot 1998, 2). Številni avtorji pravijo, da je znanje eden izmed strateških virov organizacije in zato tudi eno izmed bolj pomembnih ali celo najpomembnejše sredstvo organizacij (Nanda 1996; Spender 1996; Boisot 1998 v Cabrera in Cabrera 2002).

V kolikor obravnavamo znanje kot eno izmed sredstev organizacije, je cilj, ki ga zasledujemo, učinkovita raba znanjskih sredstev skozi čas (Davenport, De Long in Beers 1998, 48). Značilnost znanja je neizčrpljivost, kar pomeni, da ga lahko naenkrat izkorišča veliko število oseb (Gomezelj Omerzel 2008, 54-55). Pavlin (2005, 362) o znanju kot sredstvu pravi: »Znanje kot vir nastajanja vrednosti je namreč lahko

uporabljeno nešteto krat, pri čemer se ne porabi, vendar vrednost izgubi na ta način, da zastara.«

Znanje v organizaciji predstavlja vir konkurenčne prednosti, pri čemer prednost izhaja iz integracije znanja v procese in postopke in ne iz znanja samega, saj to domuje v glavah posameznikov (Grant 1996, 380). Konkurenčna prednost organizacije izhaja iz tega, kar organizacija ve, kako to znanje uporablja in kako hitro se je sposobna učiti (Prusak v Marti 2001, 150). Uspešne organizacije ustvarjajo in akumulirajo vedno nova znanja, hkrati pa poskrbijo za širitev in uporabo obstoječih znanj (Gottschalk 2002, 150). Organizacije, ki imajo višjo sposobnost absorpcije znanja, imajo tudi večjo nagnjenost k uporabi in h kroženju znanja (Cohen in Levinthal 1990 v Bontis 1999, 436), saj se zavedajo, da organizacija lahko koristi vrednost znanja le takrat, ko ga učinkovito razširi med udeležence (Gupta, Iyer in Aronson 2000, 19).

Z naraščanjem in zavedanjem pomena znanja v organizacijah se spreminjajo tudi izzivi organizacij. Ob prelomu tisočletja je Drucker (2004, 156) napovedal, do bo dvig produktivnosti umskih in storitvenih delavcev postal največji izziv managerjev v razvitih državah v prihodnosti. Napoved je danes resničnost. Od klasičnih organizacij se premikamo k učečim ali znanjskim organizacijam, za katere Češnovar (2006, 213) pravi, da jih od klasičnih organizacij ločuje prav upravljanje z znanjem.

Navkljub zavedanju pomembnosti znanja je situacija v praksi drugačna. Gottschalk (2002, 150-151) ugotavlja, da organizacije niso uspešne v upravljanju znanja, saj podcenjujejo ustvarjanje, zajemanje in širjenje novih znanj znotraj organizacij kot tudi širše. Posledično prihaja do slabega izkoristka znanja tako skozi uporabo kot ponovno rabo.

### **2.2.1 Vrste znanja**

Številni avtorji ponujajo vsak svojo delitev znanja na različne vrste. Nekateri poizkušajo delitev poenostaviti, drugi se poslužujejo vseh priznanih oblik znanja in vplivov, ki jim je podvrženo znanje skozi svoj nastanek in prenos, ter ponujajo široke in kompleksne definicije.

Enostavno definicijo najdemo pri Demarestu (1997, 375), ki izhaja iz ugotovitve, da je v organizaciji prisotno veliko vrst znanja, ki pa niso vsa enako pomembna. Glede na pomembnost znanja za organizacijo je le-to razdelil na komercialno in nekomercialno znanje. Komercialno znanje je za organizacijo ključno znanje, ki ponuja odgovor na vprašanje, kaj deluje ali kaj deluje bolje v konkurenčnem smislu. Na osnovi posedovanega in uporabljenega komercialnega znanja si organizacija zagotovi obstoj na trgu ali celo vodilno vlogo. Nekomercialno znanje vključuje vse ostale vrste znanja, ki so prisotne v organizaciji.

Gottschalk (2002, 57-58) je znanja v organizaciji povezal s področjem delovanja organizacije in ga razdelil na osnovno ali bazično znanje, napredno znanje in inovativno

znanje. Osnovno ali bazično znanje je znanje, ki ga ima vsaka organizacija in je potrebno za opravljanje posla. Tovrstno znanje je lahko tudi ena izmed ovir za vstop v panogo, ne predstavlja pa vir konkurenčne prednosti, saj imajo večji del tovrstnega znanja tudi ostali konkurenti. Napredno znanje organizacije se kaže v edinstvenosti proizvodov in storitev, kar jo ločuje od konkurentov in ji hkrati zagotavlja prednost pred njimi. Najpomembnejše in ključno je inovativno znanje, ki omogoča organizaciji vodilno vlogo v panogi oz. na trgu, saj lahko kreira pravila igre skozi nove pristope in prakse ter tako pridobi večino tržnega deleža.

Številni avtorji ne morejo mimo Polanyija, ki je prvi povedal, da posamezniki vedo več, kot pa znajo izraziti, in tako opredelil tiho znanje (Kogut in Zander 1992, 383). Tiho znanje je vezano na lastnika, težko ga je ubesediti in prenesti drugim udeležencem. Posameznik ga akumulira skozi izkušnje intuitivno, glede na individualno sposobnost opazovanja. Na akumulacijo posredno vplivajo tudi vrednote, ideali in čustva posameznika (Gottschalk 2002, 55).

Hrovath (b.l.) pravi, da ima tiho znanje v organizacijah lahko dve obliki. Imenuje ju utelešeno in udejanjeno znanje. Utelešeno znanje se nahaja v zaposlenih in socialnih razmerjih, ki jim pripadajo zaposleni, udejanjeno znanje pa se nahaja v proizvodih in procesih kot rezultat dela zaposlenih. Udejanjeno znanje je v veliki meri izraženo znanje, del pa ga vedno ostane v tihi, neizraženi obliki.

Nasprotje tihemu znanju predstavlja eksplicitno znanje, ki ga lahko izrazimo v besedah ali s številkami. Lahko ga oblikujemo v razumljive oblike, kot so formule, specifikacije, priročniki, učbeniki. Je zavedno in merljivo ter izraženo v obliki dokumentov in postopkov. S pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije ga lahko skladiščimo in prenašamo (prav tam).

Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal (2004, 23) pravijo, da sta eksplicitno in tiho znanje dva konca kontinuuma, pri katerem je eksplicitno znanje zelo jasno, tiho znanje pa je z vidika jasnosti na zelo nizki ravni. Vsako specifično znanje se potemtakem nahaja nekje med tema dvema skrajnostma.

V organizacijah se nahajata tako tiho kot eksplicitno znanje, ki sta odvisna drug od drugega ter hkrati vplivata drug na drugega. Povezavo med obema vrstama znanja imajo visoko izobraženi posamezniki, ki so skozi osvojeno skupinsko znanje sposobni izraziti tiho znanje ter podpreti proces širjenja in prenosa znanja (Gottschalk 2002, 127).

Delitev na tiho in eksplicitno znanje ter prepričanje, da je znanje eno izmed sredstev organizacije, je vodila do definicije znanjskih sredstev organizacije (Nonaka, Toyama in Konno 2000, 21-22):

- Eksperimentalna znanjska sredstva so sestavljena iz prenesenega tihega znanja, ki se ustvarja skozi delitev izkušenj, pridobljenih v praksi, med člani organizacije, kupci in dobavitelji. Glede na nastanek so specifična, težko

posnemljiva in nudijo podjetju konkurenčno prednost. Eksperimentalna znanjska sredstva niso oprijemljiva, težko jih je definirati in posledično ovrednotiti ter z njimi trgovati.

- Konceptualna znanjska sredstva so sestavljena iz eksplicitnega znanja, ki je izraženo v simbolih, jeziku in podobah. Lahko jih je posnemati, težko pa je razumeti vrednost tovrstnih podob v očeh kupcev in zaposlenih.
- Sistemska znanjska sredstva so sestavljena iz eksplicitnega znanja, ki se izraža skozi tehnologijo, produktne specifikacije, priročnike in dokumentirane informacije o kupcih in dobaviteljih. Njihova ključna lastnost je zelo enostaven prenos in razumevanje.
- Rutinska znanjska sredstva so sestavljena iz tihega znanja, ki je zajeto v rutinah. Te so se razvile skozi vsakodnevno delovanje in obvladovanje situacij.

Vrste znanja, ki temeljijo na eksplicitnih in tihih oblikah znanja, najdemo tudi pri Tavčarju (2005, 98-99):

- zavestno znanje, ki ga posamezniki lahko eksplicitno izrazijo;
- samodejno znanje, ki ga posamezniki uporabljajo pri izvajanju dejavnosti, ne znajo ga izraziti ali se ga tudi ne zavedajo;
- konkretizirano znanje, ki je popolnoma eksplicitno in razširjeno po vsej organizaciji kot pravila, postopki ali strokovno znanje;
- kolektivno znanje, ki je vgrajeno v prakso organizacije in zadeva interakcije med ravnanji posameznikov.

Brooking (1996, 144-146) v svoji delitvi znanja prepleta tiho in eksplicitno znanje z zavestnim in nezavednim ravnanjem posameznika:

- Idealistično ali ciljno usmerjeno znanje se nanaša na vizijo in cilje. Del tega znanja je v izraženi obliki (eksplicitno znanje), večji del pa se nahaja v neizraženi obliki. Slednje uporabljamo nezavedno in nam služi pri ugotavljanju, kaj je možno, ter pri postavljanju naših vizij in ciljev.
- Na osnovi sistematičnega znanja razumemo osnovne principe, strategijo in razvijemo osnovni odziv na situacije. Uporabljamo ga pri analizah situacij in novih pristopih ali variantah, ki jih razvijemo na osnovi znanja in opravljene analize.
- Pragmatično znanje se nanaša na sprejemanje odločitev, je praktično in večinoma eksplicitno.
- Avtomatično znanje je znanje, ki smo ga akumulirali. Večina avtomatičnega znanja se preoblikuje v tiho znanje in ga uporabljamo nezavedno.

Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal (2004, 17) so tiho in eksplicitno znanje povezali z nastankom in širjenjem znanja oz. SECI procesom<sup>1</sup> ter definirali štiri tipe znanja, ki se nahaja v organizaciji:

- Znanje kot spomin je organizacijsko znanje, sestavljeno iz prepričanj posameznikov, ki so med seboj lahko zelo drugačna glede na izkušnje iz preteklosti.
- Znanje kot navada se z nivoja posameznika dviga na nivo skupine. Gre za način delovanja v praksi, ki postaja rutina.
- Znanje kot predmet lahko upravljamo: shranjujemo, prenašamo, širimo in uporabljamo.
- Znanje kot sposobnost se ujema z znanjem kot predmetom ali dostopom do informacij in predstavlja vir konkurenčne prednosti.

V literaturi najdemo tudi enostavne definicije vrst znanja, ki spominjajo na ločevanje na tiho in eksplicitno znanje. Tako sta Zander in Kogut znanje razdelila na zapisljivo in učljivo. Zapisljivo znanje je znanje, ki ga je mogoče oblikovati v razumljive forme, učljivo znanje pa je mogoče prenašati le skozi prakso. Nekatera znanja so lahko zapisljiva in učljiva hkrati, pri drugih pa prevladuje zapisljivost ali učljivost (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 23).

Pogosto uporabljena delitev znanja se nanaša na lastništvo znanja. Znotraj organizacije se tako srečamo z individualnim in organizacijskim znanjem.

Znanje, ki pripada posamezniku, poimenujemo individualno znanje. Individualno znanje je neotipljive oblike (Davenport in Prusak 1998, 14). Tovrstno znanje je v veliki meri specializirano in specifično ter vezano na posameznika. »Avtonomija posameznika je ena izmed značilnosti individualnega znanja,« pravi Gomezelj Omerzel (2008, 46).

Druga vrsta znanja je znanje, ki je last organizacije same. Poimenujemo ga organizacijsko znanje. Nahaja se v otipljivih (patenti, licence) in neotipljivih (strokovno znanje, trženjski pristopi, kreativnost) oblikah (Davenport in Prusak 1998, 14). Tsoukas (1996) je organizacijsko znanje definiral kot zbir znanja članov organizacije. Glynn (1996) je bila natančnejša in je dejala, da je organizacijsko znanje lahko večje, manjše ali enako vsoti znanj vseh zaposlenih, pri čemer se organizacijsko znanje nahaja med člani organizacije in ne v njih. Gomezelj Omerzel (2006, 41) pravi, da se organizacijsko znanje prenaša s komuniciranjem, kar ob priznavanju SECI procesa drži ob predpostavki, da komunikacijo obravnavamo v njenem najširšem smislu, torej kot vsoto besednega in nebesednega komuniciranja. Med oblike prenosa znanja spada tudi prenos znanja skozi prakso, kar pa je veliko več od besednega komuniciranja, saj vsebuje tudi

---

<sup>1</sup> SECI proces je predstavljen v podglavju 2.3.

elemente, ki se jih ne da izraziti, ampak jih iskalec dojame intuitivno preko nezavednega posredovanja s strani dajalca znanja.

Prav gotovo bi z raziskovanjem literature našli še celo vrsto delitev znanja, vendar je za razumevanje magistrske naloge ključno razumevanje tihega in eksplicitnega znanja ter organizacijskega in individualnega znanja, kar nam zagotavljajo predhodno navedene definicije.

### **2.2.2 *Intelektualni kapital***

Prvi je pojem intelektualni kapital omenil John Galbraith leta 1969 in ga definiral kot intelektualno ukrepanje, kar naj bi bilo več kot znanje ali čisti intelekt (Roos idr. 2000, 3). V nadaljevanju so se z intelektualnim kapitalom ubadali številni avtorji in ga poizkušali definirati na različne načine.

Nekateri pojem intelektualnega kapitala tesno povezujejo z znanjem. Tavčar (2005, 97) pravi, da je znanje temelj intelektualnega kapitala. Podobno razmišlja Maček (2006, 97), ki postavlja naslednjo definicijo: »Znanje, ki ustvarja ekonomsko vrednost, je intelektualni kapital.« Gupta in Govindarajan (2000, 72) intelektualni kapital definirata kot funkcijo nabora znanja posameznikov in enot v organizaciji ter stopnje uporabe tega znanja po organizaciji.

Brooking (1997, 364) povezuje intelektualni kapital z vrednostjo organizacije in pravi, da je razlika med knjigovodsko vrednostjo in tržno ceno, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj.

Naletimo tudi na definicije, ki intelektualni kapital definirajo kot sredstvo organizacije. Tako Roos idr. (2000, 3) pravijo, da je intelektualni kapital način ustvarjanja vrednosti in sredstvo v tradicionalnem pomenu. Sestavljen je iz vseh procesov in sredstev, ki niso prikazani v bilanci stanja, ter neotipljivih sredstev, ki jih bilanca že upošteva (blagovne znamke, patenti, zaščite) (prav tam, 17-18).

Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal (2004, 5) priznavajo, da je intelektualni kapital najvažnejši in najvrednejši kapital organizacije, ki je navzoč vsepovsod. Za razliko od Roosa idr. pa pravijo, da z intelektualnim kapitalom ne moremo upravljati kot s sredstvi, saj nima standardnih oblik.

Mlajši avtorji poizkušajo v svojih definicijah zajeti kar največ od zgoraj navedenega. Tako Sitar (2006, 67) pravi:

»Intelektualni kapital lahko opredelimo kot vsoto vsega in vseh v združbi, ki ustvarja konkurenčno prednost združbe na trgu, kot vsoto znanj članov združbe in praktične uporabe tega znanja, kot vir neopredmetenih sredstev, ki se pogosto ne pokažejo v pregledu stanja, in kot razliko med knjigovodsko vrednostjo podjetja in vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen plačati zanj; odvisen je od mnenj in



pričakovanj lastnikov in celotnega trga glede sposobnosti podjetja za uspešno prihodnje poslovanje.«

Biloslavo (2006, 160) po Edvinssonu in Maloneju intelektualni kapital enači z znanjem, ki ga premore organizacija, in ga opredeljuje s treh vidikov:

- S finančnega stališča razumemo intelektualni kapital kot razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja.
- Z lastniškega vidika pomeni intelektualni kapital vir prihodnjih donosov.
- Z računovodskega vidika predstavlja intelektualni kapital nevidna sredstva podjetja.

V kolikor pogledamo sestavne komponente intelektualnega kapitala, opazimo, da so podobno kot pri definicijah tudi tu razlike med avtorji.

Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal (2004, 5) delijo intelektualni kapital na človeški in strukturni kapital. Človeški kapital predstavlja znanje, ki ga organizacija poseduje skozi svoje zaposlene, kupce in dobavitelje. Strukturni kapital predstavlja vse kar v organizaciji ostane, ko zaposleni odidejo domov: podatkovne baze, priročniki in navodila za izvajanje posla, blagovne znamke, organizacijska struktura. Vse navedeno na kratko definira organizacijsko sposobnost.

Merkač Skok (2005, 15) povzema enako delitev, vendar izpostavlja pomembno lastnost človeškega kapitala in pravi, da človeški kapital v celoti pripada posameznikom in je njegov doprinos odvisen od volje posameznikov. Zaposleni so edino aktivno premoženje organizacije. Iz definicije Merkač Skok razberemo vpliv organizacije na donos intelektualnega kapitala. Vsaka organizacija poseduje človeški kapital, razlike med organizacijami pa so rezultat sposobnosti organizacije pri izvabljanju in izkoriščanju potenciala zaposlenih.

Strukturni kapital sestavljajo povezave, organizacija ter obnova in razvoj. Organizacijski kapital sestavlja infrastruktura kot vrednost v obliki organizacijske strukture in intelektualne lastnine, procesi, ki povedo, kako je stvari treba narediti, in kultura kot bistven element, ki vpliva na slog vodenja ter hkrati motivira zaposlene (prav tam, 17).

Roos idr. (2000, 25-38) ravno tako delijo intelektualni kapital na človeški in strukturni kapital, pri čemer se pri definiciji človeškega kapitala opirajo na človekove lastnosti, ki definirajo njegov odnos do dela. Človeški kapital je tako sestavljen iz:

- Zmožnosti, ki ustvarjajo vrednosti z znanjem, veščinami, nadarjenostjo in »know-howom« oz. vsebinski del človeškega kapitala. Zmožnosti predstavljajo tisto, kar organizacija lahko stori s pomočjo zaposlenih in predstavlja njen notranji potencial.

- Odnos zaposlenih do dela, ki je odvisen od osebnih lastnosti zaposlenih in ga prizadevanja organizacije ne morejo kaj prida spremeniti. Definirajo ga kot vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Nanj vplivajo trije dejavniki: motivacija, vedenje in drža.
- Intelktualno prožnost kot sposobnost prenesti znanje iz enega konteksta v drugega, povezati informacije v celoto in najti v celoti dodano vrednost ter izboljšati tako znanje kot storilnost podjetja z inovacijami in prilagajanjem.

Strukturni kapital definirajo kot lastninski kapital z nesposobnostjo samodejnega obnavljanja in vključuje:

- Odnose, pri čemer se osredotočijo na dolgoročne odnose s kupci in dobavitelji, kar se meri skozi opravljene posle, trajanje odnosa, zadovoljstvo obeh partnerjev in zvestobo odjemalcev.
- Organizacijo oz. notranjo učinkovitost, ki vključuje vse materialne in nematerialne manifestacije intelektualnega kapitala, povezane z notranjo strukturo ali tekočim poslovanjem. Organizacijska vrednost je rezultat prizadevanj podjetja, da bi človeški kapital pretvorilo v lastniške informacije, ki bi jih lahko širilo med zaposlenimi.
- Obnavljanje in razvoj, kar vključuje neotipljivo plat vsega, kar lahko ustvari prihodnjo vrednost s povečanjem finančnega in intelektualnega kapitala. Izražamo v poslih z novimi izdelki, izobraževanjem, novimi patenti ...

Bontis (1999, 444-448) v delitev intelektualnega kapitala na človeški in strukturni kapital vpeljuje še tretjo vrsto, odnosni kapital. Odnosni kapital predstavlja znanje, ki ga imajo kupci, dobavitelji, vlada in organizacije ter združenja, s katerimi organizacija sodeluje. V organizacijo prihaja skozi odnose, ki jih ima z navedenimi.

Bergeron (2003, 17) namesto odnosnega kapitala uporablja izraz kapital kupcev, ki ga definira kot vrednost odnosov organizacije s kupci, kar vključuje tudi zvestobo kupcev, distribucijske kanale, blagovne znamke, licence in franšize. Med kupcem in prodajalcem se neizpodbitno vzpostavi vez, zaradi česar je kupčev kapital običajno v lasti prodajalca, njegova kvaliteta ali vrednost pa je odvisna od zvestobe kupca in oblike odnosa med vpletenima.

Podobno kot znanje in vrste znanja je tudi intelektualni kapital nemogoče enoznačno opredeliti. Med avtorji obstajajo velike razlike tako v sami definiciji kot tudi v komponentah, pri vseh pa opazimo tesno povezanost intelektualnega kapitala, znanja in zaposlenih. Ob dejstvu, da se vsako znanje začne skozi učenje posameznika, lahko trdimo, da so zaposleni najpomembnejši in hkrati najobčutljivejši element intelektualnega kapitala ter zato vredni pozornosti organizacije oz. managementa.

### **2.2.3 Management znanja**

Sodobni čas zahteva od članov organizacije hitro sprejemanje odločitev, ki vedno bolj vplivajo na organizacijo samo (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 5). Za sprejemanje pravih odločitev je potrebno znanje in dostop do informacij, kar naj bi zagotovil management znanja.

Quintas, Lefrere in Jones (1997, 322) management znanja definirajo kot proces stalnega upravljanja z vsemi vrstami znanja, ki zahteva vseorganizacijsko strategijo in vključuje politiko, izvajanje, nadzorovanje in merjenje. S takšnim pristopom zagotovimo dostopnost znanja tam in takrat, ko je potrebno. Management znanja vključuje informiranje, komuniciranje, človeške vire, intelektualni kapital in blagovne znamke.

Možina (2006, 129) povezuje cilje managementa znanja s SECI procesom in pravi:

»Po sodobnem pojmovanju je najpomembnejši cilj managementa znanja mogoče izraziti s štirimi sestavinami: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje znanja, izkušenj, zmožnosti, sposobnosti. Začne se pri slehernem posamezniku, nadaljuje v skupinah (timih, oddelkih) in seže v vse pore podjetja oziroma ravni organizacije.«

Gupta, Iyer in Aronson (2000, 17) izhajajo iz tihega in eksplicitnega znanje in pravijo, da je glavni cilj managementa znanja prav pretvorba tihega znanja v eksplicitno znanje in učinkovito razširjanje le-tega. Management znanja definirajo kot proces, ki obravnava razvoj, shranjevanje, pridobivanje in razširjanje informacij in strokovnih znanj znotraj organizacije, z namenom podpore in izboljšanja poslovnih procesov.

Nekateri avtorji menijo, da pojma management znanja ne moremo obravnavati ločeno od pojma intelektualni kapital. Bergeron (2003, 8-9) tako pravi, da je prvenstvena naloga managementa znanja sistematični pristop do intelektualnega kapitala in drugih informacij, ki bi družbi omogočile prednost pred konkurenti. Management znanja je premišljena in sistematična poslovna strategija, ki izbira, odbira (destilira), skladišči, ureja, združuje informacije, ki so bistvenega pomena za posle.

Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal (2004, 2) na kratko definirajo management znanja kot delati na način, da dobimo oz. pridobimo kar največ iz znanjskih virov.

Nekateri avtorji se pri definiranju managementa znanja naslanjajo na vrste znanja, njihove lastnosti ter na proces nastajanja znanja. Drugi poizkušajo opredeliti management znanja z vidika organizacije in njenih ciljev oz. tega, kar naj bi organizacija z managementom znanja uresničila ali pridobila. Navkljub različnim definicijam je vsem avtorjem skupno zavedanje problematike upravljanja znanja. V managementu znanja vidijo pristop, ki naj bi organizacije oz. management prepričal o smotrnosti in donosnosti upravljanja znanja.

Osnovne definicije managementa znanja in njegovih ključnih elementov vplivajo tudi na naloge, ki jih posamezni avtorji pripisujejo managementu znanja.

Awad in Ghaziri (2004, 3) med ključne elemente managementa znanja štejeta zaposlene, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in organizacijske procese. Naloge managementa znanja naj bi zato bile:

- uporaba znanja, ki nam je dostopno od zunanjih virov;
- vstavljanje in shranjevanje znanja v poslovnih procesih, proizvodih in storitvah;
- predstavitev znanja v podatkovnih bazah in dokumentih;
- promoviranje rasti znanja skozi organizacijsko kulturo in nagrajevanje;
- prenos in širjenje znanja po organizaciji;
- ocenjevanje vrednosti znanjskih sredstev skozi vsakodnevno uporabo.

Gottschalk (2002, 151), ki se osredotoča na zaposlene in znanje, definira naloge managementa znanja takole:

- razvijanje in apliciranje tehnik in procesov, ki omogočajo in podpirajo nastanek, varovanje in uporabo znanja;
- oblikovanje in razvijanje okolja in aktivnosti, ki odkrivajo znanje, ki ga že posedujemo;
- oblikovanje namena in vloge managementa znanja kot enega izmed virov organizacije in vključitev le-tega v ostale procese v organizaciji.

Quintas, Lefrere in Jones (1997, 387) natančneje definirajo naloge managementa znanja:

- dostopnost znanja vsem članom organizacije glede na njihovo pozicijo;
- zagotavljanje znanja tam, kjer se sprejemajo odločitve;
- zagotavljanje znanja, ko je le-to potrebno v poslovnih procesih;
- podpora k učinkovitemu nastajanju novega znanja;
- podpora pridobivanju znanja iz zunanjih virov ter razvijanje sposobnosti asimilacije in uporabe le-tega;
- zagotavljanje razporeditve novega znanja med tiste ljudi v organizaciji, ki izvajajo aktivnosti na osnovi novega znanja;
- zagotavljanje, da vsi v organizaciji vedo, kje lahko najdejo znanje, ki ga potrebujejo.

Navkljub zavedanju pomena managementa znanja ta ni tako razširjen ali razvit, kot bi pričakovali. Razlog tiči v težavah, ki jih prinaša udejanjanje managementa znanja.

Bergeron (2003, 8) meni, da je največja težava managementa znanja ujeti prave misli, vrednote, prepričanja udeležencev na način, ki je hkrati ekonomičen in dovolj

dodelan ali jasen, da ga drugi udeleženec razume, in bi se v podobni situaciji enako odločil oz. ravnal.

Liebowitz (2000, 4-5) poudarja primerno okolje in pravi, da se management znanja lahko udejanja le v okoljih, kjer prihaja do prenosa znanja. Prvi problem je torej vzpostavitev primerne okolja, vrsta problemov pa se začne okrog vrednosti znanja, informacij, načinu merjenja doprinosa in enačenju managementa znanja z informacijsko tehnologijo, pri čemer mora biti management znanja kot proces pisan na kožo organizacije same.

Uspeh managementa znanja je odvisen od podpore managementa, pripadnosti udeležencev organizaciji in osebnih vrednot udeležencev, ki podpirajo prenos znanja (Marks idr. 2008, 62).

Navkljub težavam ima management znanja veliko pozitivnih posledic, tako za organizacije kot za zaposlene. Wiig (v Gottschalk 2002, 41-42) navaja naslednje pozitivne posledice managementa znanja:

- Odločitve so tudi na nižjih nivojih sprejete hitro, brez udeležbe managerjev z višjih nivojev.
- Sprejete odločitve so bolj izvedene, saj jih običajno sprejmejo izvajalci. Komunikacija med njimi je enostavnejša, brez potrebe po dolgih razlagah in pojasnjevanjih.
- Zaposleni vedo in se potrudijo več vedeti o svojem delu. Delo poizkušajo razumeti tako v okviru celotnega procesa kot tudi samostojno. Na osnovi dobrega obvladovanja dela lahko ponudijo boljše rešitve ter se hitreje in bolje naučijo novih operacij.
- Zaposleni so bolj informirani o procesih v organizaciji, o pomenu proizvoda ali storitve za kupca, o ciljih in strategiji družbe.
- Zaposleni med seboj bolj sodelujejo, saj lažje razumejo, kako s svojim delom vplivajo na delo drugih in celoten proces.
- Zaposleni se bolj pozorni do dogajanja na delovnem mestu in v organizaciji. Na dogodke gledajo širše in so bolj tolerantni. Morala in sodelovanje sta večja, zmanjšuje se absentizem.
- Zaposleni iščejo in preizkušajo načine, ki so učinkovitejši od trenutnih.

Managementa znanja nikakor ne moremo obravnavati in udejanjati ločeno od ostalih oblik managementa, ki se udejanja v organizaciji, saj predstavlja le segment v celotnem managementu. Pravilni pristop zahteva kompromise in prilagoditve vseh oblik managementa, ki pa morajo biti usmerjene k istemu cilju.

### **2.3 Epistemološki in ontološki pristop k znanju**

Nonaka in Takeuchi (v Čater 2000, 508) pravita, da je teorija ustvarjanja znanja v organizacijah sestavljena iz dveh dimenzij: epistemološke in ontološke.

Epistemološka dimenzija predstavlja razvrstitev znanja na tiho in eksplicitno. Tradicionalna epistemologija bazira na Platonu in znanje definira kot pravilno, popolno prepričanje ter mu kot osnovni atribut pripisuje resničnost. Glede na dejstvo, da v filozofskih razpravah velikokrat naletimo na vprašanje kaj je in kaj ni resnica, vedno obstaja možnost, da je naše prepričanje napačno (Nonaka in Takeuchi 1995, 21).

Epistemologija se je razdelila na dve veji, katerih pripadniki so imeli različna prepričanja. Racionalisti so trdili, da pravo znanje ni rezultat izkušnje, ampak idealnega miselnega procesa. Do znanja pridemo z dedukcijo, ob upoštevanju zakonov, teorij in konceptov. Empiristi pa so se oklepali svoje trditve, da je edini pravi vir znanja izkušnja (prav tam, 21-22).

Danes znotraj epistemologije zasledimo tri pristope, ki temeljijo na različnih predpostavkah: kognitivni, povezovalni in autopoietični pristop.

Kognitivni pristop sega v sredino 50-tih let prejšnjega stoletja in razume znanje kot prezentacijo zunanjega sveta ter ga enači z informacijami in podatki. Predstavniki kognitivnega pristopa zagovarjajo zbiranje in širjenje podatkov znotraj organizacije kot poglavitno aktivnost razvoja znanja. Svet pojmujejo kot vnaprej določen objekt, ki ga je mogoče zaznati na objektivni način in si oblikovati sliko o njem. Razlike med posamezniki obstajajo v njihovi sposobnosti predstaviti realnost. Resničnost znanja je v ujemanju notranjih predstav in zunanjega sveta, pri čemer učenje pomeni sprejemanje informacij iz zunanjega sveta in uvrščanje le-teh v obstoječe kognitivne mape. Organizacije morajo predvideti prihodnost, zato da bi preživele, pri čemer pa potrebujejo kar najbolj točen posnetek realnosti (Venzin, Krogh in Roos 1998, 37-38).

Povezovalni pristop definira organizacijo kot mrežo, ki jo sestavljajo odnosi, katerih gibalno je komunikacija. Osnovna aktivnost ostaja še vedno procesiranje informacij, pri čemer sta najpomembnejša elementa procesiranja odnos in komunikacija, organizacija in posameznik sta nepomembna. Organizacijsko znanje se nahaja v sistemu medsebojno povezanih posameznikov, pri čemer predstavljata dinamika pretoka informacij in sposobnost skladiščenja osnovno značilnost omrežja. Vidna predstavnika tega pristopa Zander in Kogut pravita, da organizacije obstajajo le zato, ker so sposobne bolj natančnih ocen okolja kot pa posamezniki (Venzin, Krogh in Roos 1998, 39-40).

Autopoietični pristop razlikuje med informacijo in podatkom. Informacija je podatek s kontekstom, zaradi česar se znanje ne more prenašati od posameznika do posameznika neposredno, saj morajo biti podatki interpretirani. Nonaka in Takeuchi kot predstavnika, ki sta blizu temu pristopu, pravita, da svet ni neka objektivna, vnaprej

dana entiteta in torej ni mogoče ustvariti objektivnih reprezentacij. Avtorja izhajata iz japonske budistične filozofske tradicije, ki zagovarja enotnost človeka in narave, telesa in duše, posameznika in ostalih, torej povezanosti telesnega in duševnega. Ta komponenta se pojavlja tudi v njunem načinu razumevanja znanja. Za nastajanje znanja naj bi bila bistvena osebna izkušnja. Formalni podatki v procesu nastajanja znanja izgubijo svojo vlogo, zaradi česar postaja znanje vse bolj subjektivno, subjektivna pa postaja tudi njegova resničnost. Ključni element prenosa znanja postaja odnos, ki definira kvaliteto interpretacije med udeleženci (Venzin, Krogh in Roos 1998, 41-43).

Znanje nastaja v glavah posameznikov, kar pomeni, da nastanek organizacijskega znanja ni mogoč brez ljudi. Organizacija naj bi podpirala kreativne posameznike in zagotavljala okolje, v katerem so mogoče interakcije z drugimi. Skozi socialne interakcije z ostalimi, ki so lahko sodelavci ali pa ljudje izven meja organizacije, si udeleženci izmenjajo ideje, spoznanja, znanja, informacije, kar vodi do nastanka novih znanj in razčiščevanja obstoječih idej (Nonaka in Takeuchi 1995, 13-14). Ontološka dimenzija predstavlja raven skupinske interakcije ter prikazuje prehod znanja od posameznika prek skupin na nivo celega podjetja in nato na medpodjetniško raven (Čater 2001, 69). Znanje se preoblikuje skozi štiri faze: socializacijo, eksternalizacijo, kombinacijo in internalizacijo s prehodom od posameznika na nivo skupine in nazaj k posamezniku (Nonaka, Toyama in Konno 2001, 20).

### **2.3.1 Model SECI kot proces oblikovanja novega znanja**

SECI proces je proces ustvarjanja znanja skozi interakcijo med eksplicitnim in tihim znanjem, pri čemer interakcijo med obema tipoma znanja poimenujemo pretvorba znanja. Proces SECI vključuje štiri načine preoblikovanja znanja (Nonaka, Toyama in Konno 2002, 44-45):

- socializacijo: iz tihega v tiho znanje;
- eksternalizacijo: iz tihega v eksplicitno znanje;
- kombinacijo: iz eksplicitnega v eksplicitno znanje;
- internalizacijo: iz eksplicitnega v tiho znanje.

Socializacija je proces, v katerem nastaja novo tiho znanje skozi izmenjavo izkušenj. Tiho znanje je težko formalizirati in je velikokrat odvisno od časa in prostora. Najlažje ga je prenesti na nekoga, ki živi ali dela v neposredni bližini. Prenos je mogoč z opazovanjem, imitiranjem in praktičnim poizkušanjem. Primer socializacije so delovne prakse, ko se učenec uči in nauči skozi dejansko delo. Do socializacije prihaja tudi na neformalnih srečanjih ljudi, ki si delijo enake poglede in miselne vzorce (prav tam).

Skozi miselne vzorce si posamezniki definiramo svet okrog nas. Miselni vzorec predstavlja kognitivno tiho znanje, ki je nujno potrebno za širjenje miselnih vzorcev

med dvema posameznikoma. Miselni vzorci so fiksne predstave znotraj posameznikov ali organizacije in jih je težko preseči, kar v določenih situacijah predstavlja oviro pri nastajanju in širjenju znanja (Ichijo in Nonaka 2007, 291).

V poslovnem okolju je primer socializacije izven meja organizacije srečanje s kupcem ali dobaviteljem. Za fazo socializacije je ključnega pomena osebna izkušnja, brez katere bi bila izmenjava miselnega procesa izredno težka ali celo nemogoča (Nonaka, Toyama in Konno 2002, 44).

Eksternalizacija je proces oblikovanja eksplicitnega znanja iz tihega znanja. S preoblikovanjem tihega znanja v eksplicitno znanje postane znanje oblikovano in izraženo, kar omogoča njegovo širitev med posamezniki. Eksplicitno znanje predstavlja podlago za novo znanje. Na uspešen prevod tihega znanja v eksplicitno vpliva raba metafor, analogij in modelov (prav tam, 44-45).

Z metaforami posamezniki povedo, kar že vedo, na način, ki ne vključuje jasne formulacije povedanega. Analogije so osnovane na racionalnem mišljenju in se usmerjajo na funkcionalne in strukturne podobnosti in razlike (Ichijo in Nonaka 2007, 291).

Eksternalizacija je skupinska aktivnost (Nonaka, Toyama in Konno 2002, 45).

Kombinacija je proces pretvorbe eksplicitnega znanja v eksplicitno znanje skozi vrsto kompleksnih in sistematičnih dejavnosti. Organizacija kombinira eksplicitno znanje iz okolice z lastnim eksplicitnim znanjem in ga preoblikuje v novo znanje, ki ga razširja med svojimi člani. Informacijsko-komunikacijska tehnologija kombinacijo podpira in olajša širjenje novega eksplicitnega znanja (prav tam). Kritični trenutek v procesu kombinacije predstavlja zavračanje obstoječih prepričanj, saj prav skozi opuščanje obstoječih konceptov in oblikovanje novih nastaja novo sistemsko eksplicitno znanje (Nonaka, Toyama in Konno 2001, 19).

Internalizacija je proces pretvorbe eksplicitnega znanja v tiho znanje posameznikov. Posamezniki osvojijo novo znanje na način učenja z delom, pri čemer kombinirajo teoretično znanje z lastnimi izkušnjami (Nonaka, Toyama in Konno 2002, 45). S pretvorbo eksplicitnega znanja v tiho znanje nastane v posamezniku zasnova za novo znanje in nov spiralni SECI proces (Nonaka, Toyama in Konno 2001, 19). Znanje, ki ga posameznik osvoji in ponotranji v procesu internalizacije, je tesno vezano na posameznika in vpliva na njegovo vedenje. V kolikor ima večina članov organizacije določeno skrito znanje, postane to del organizacijske kulture (Nonaka in Takeuchi 1995).

Znanje nastaja z interakcijo med tihim in eksplicitnim znanjem. Skozi štiri faze, kjer se dogajajo pretvorbe v nove oblike, se znanje jača in potuje spiralno naprej iz faze v fazo. Spirala postaja tako vedno širša in se z osnovnih nivojev širi po organizaciji navzgor in tudi navzven. Znanje, ki nastane v enem SECI procesu, lahko sproži novo spiralo nastajanja znanja, ki se širi tako vertikalno kot horizontalno po organizaciji in



tudi izven. Nastajanje znanja je dinamični proces, ki se nikoli ne konča, začne pa se vedno s posameznikom (Nonaka, Toyama in Konno 2001, 20).

Ključni element SECI procesa so zaposleni, saj znanje ne more nastajati samo od sebe. Socializacija se začne z izgradnjo tima, katerega člani si izmenjujejo izkušnje in miselne vzorce. V procesu eksternalizacije je pomemben dialog, ki z uporabo analogij in metafor vodi do artikulacije skritega tihega znanja. V fazi kombinacije se nov koncept, ki se je razvil znotraj tima, sooči z že obstoječim znanjem kot tudi z znanjem, ki obstaja v organizaciji zunaj tima. V procesu internalizacije člani organizacije ponotranjijo novo eksplicitno znanje in ga postavijo v kontekst že obstoječega znanja. Skozi SECI proces prehaja znanje od posameznika navzven na širši nivo in se nato vrača k posamezniku (Nonaka in Takeuchi 1995, 225).

V posameznih fazah SECI procesa nastajajo različne vrste znanja. V procesu socializacije nastaja simpatizirano (angl. sympathized) znanje, kot so miselni vzorci in tehnične sposobnosti. V procesu eksternalizacije nastaja skozi metafore in analogije konceptualno znanje, v kombinaciji se srečamo s sistemskim znanjem. Rezultat internalizacije je operativno znanje (Nonaka in Takeuchi 1995, 70-71).

Načini nastajanja znanja v SECI procesu so medsebojno tesno prepleteni, kar pomeni, da vsak način temelji na dosežkih predhodnih načinov in nudi temelje za nastanek novega znanja skozi druge načine.

### **2.3.2 BA – kontekst oblikovanja znanja**

Za razvoj znanja je potreben kontekst. Socialni, kulturni in zgodovinski kontekst predstavlja osnovo za pretvorbo informacij v znanje (Umemoto 2002, 465-466). Sposobnost organizacije, da ustvari pravo okolje za razvoj novega znanja, je ena izmed njenih konkurenčnih prednosti (Nonaka in Takeuchi 1995, 178). Nonaka in Takeuchi (prav tam, 7) sta kontekst nastanka znanja poimenovala na kratko *ba*. Pri pregledu literature opazimo, da je besedica *ba* ponekod prevedena v prostor, večinoma pa jo avtorji ohranjajo v svoji originalni obliki.

Priznavanje in razumevanje konteksta razvoja znanja ni dovolj (prav tam, 180). Ključni pojem za razumevanje pojma *ba* je interakcija. Znanje se ustvarja skozi interakcije med posamezniki ali med posamezniki in okoljem, težje in manj uspešno pa skozi samostojno, ločeno delo posameznikov (Umemoto 2002, 465-466). Do interakcije prihaja med udeleženci, ki si zaupajo in se medsebojno podpirajo. Management spodbuja interakcije med udeleženci z zagotavljanjem njihove avtonomije, pravo mero ustvarjalnega kaosa in skrbjo (angl. high care) za udeležence (Nonaka in Takeuchi 1995, 180).

*Ba* se nanaša na okolje, ki je lahko psihološko, virtualno, mentalno ali kombinacija vseh treh. Nonaka in Takeuchi pravita, da je znanje dinamično, povezano z aktivnostjo

in preteklostjo udeleženca ter pogojeno s situacijo in udeleženci (prav tam, 6-7). Znanje naj bi bilo vtkano v okolje oz. v *ba*.

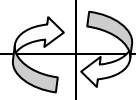
*Ba* je prostor, ki si ga delita dva ali več posameznikov in je prostorsko neomejen, saj se interakcije med posamezniki dogajajo vsepovsod na različne načine (prav tam, 178).

Vendar ni vsak organizacijski kontekst primeren za razvoj znanja, saj bi v nasprotnem primeru imeli znanjske organizacije, ki bi vse po vrsti zagotavljale optimalno okolje za razvoj znanja. Poleg obvladovanja znanja predstavlja problem in izziv tudi obvladovanje in ustvarjanje okolja, ki spodbuja razvoj znanja. V pravem okolju je potrebno odstraniti vse organizacijske in individualne oz. udeleženčeve ovire. Okolje je z vidika udeležencev rezultat njihove interakcije (prav tam, 179).

Velikokrat *ba* nastane spontano ob srečanju udeležencev. Managerji morajo tovrstne *ba* priznavati in vedeti, kako jih usmerjati in podpirati. Management lahko razvija okolja za razvoj znanja skozi vrsto dejanj, kot so zagotavljanje fizičnega prostora ali sestankovalnic, mrežnih povezav, kot so računalniška omrežja, ter s spodbujanjem interakcij med zaposlenimi (prav tam, 178).

Glede na štiri faze preoblikovanja znanja ločimo tudi različne *ba*, kar je predstavljeno na spodnji sliki:

**Slika 2.2** Prikaz *ba* skozi SECI proces

Osebne interakcije	Izvorni <i>ba</i>		Vzajemni <i>ba</i>
	Socializacija		Eksternalizacija
Virtualne interakcije	Izvedbeni <i>ba</i>		Kibernetični <i>ba</i>
	Internalizacija		Kombinacija

Vir: Nonaka in Takeuchi 1995, 180.

Prvo dimenzijo *ba* predstavlja tip interakcije, ki je lahko individualna ali skupinska. Drugo dimenzijo *ba* predstavlja medij, ki se uporablja med interakcijo. Vsak *ba* nudi kontekst za specifično fazo nastajanja in preoblikovanja znanja (Nonaka, Toyama in Konno 2002, 51).

Uspešnost izvornega *ba* je povezana z delitvijo emocij in izkušenj udeležencev, kar se lahko dogodi le ob neposrednem srečanju dveh udeležencev. Izvorni *ba* predstavlja kontekst socializacije, faze, v kateri pride do prenosa tihega znanja. Udeleženec v tej fazi popolnoma zaupa drugemu udeležencu, kar je pogoj za odstranitev vseh meja in ovir med njima ter mu omogoča vživljanje in simpatiziranje s sogovornikom. V izvornem *ba* je opaziti ljubezen, skrb, zaupanje in obvezo med udeležencema (prav tam).

Vzajemni *ba* je definiran s skupinskimi osebnimi interakcijami. Posamezniki si delijo znanje in izkušnje skozi dialog ob uporabi skupnega jezika in konceptov. Izraženo znanje udeleženci poosebijo skozi refleksijo. Vzajemni *ba* predstavlja kontekst v fazi eksternalizacije in nastaja zavestno. Do uspešnega nastanka in prenosa znanja pride, ko se v vzajemnem *ba* srečajo posamezniki z različnimi specifičnimi znanji in sposobnostmi (prav tam, 52).

Kibernetični *ba* je definiran s skupinskimi in virtualnimi interakcijami. Predstavlja kontekst v fazi kombinacije, kjer prihaja do kombiniranja obstoječih eksplicitnih znanj. Prenos znanja poteka brez večjih težav v pisni obliki, ki se prenaša bodisi fizično bodisi elektronsko (prav tam).

Izvedbeni *ba* je definiran skozi individualne in virtualne interakcije. Udeleženci prevzamejo in ponotranjijo eksplicitno znanje, ki je večinoma komunicirano po virtualnih poteh. Izvedbeni *ba* sintetizira refleksijo in podzavest skozi dejanja, medtem ko v vzajemnem *ba* pride do sinteze skozi razmišljanje (prav tam).

Navkljub samostojnosti in samozadostnosti posameznih *ba* se ti lahko povezujejo v kompleksnejše sisteme. Nivojski *ba* se lahko povežejo v skupni *ba*, kar pomeni, da lahko preseže mikro ali makro okolje. Primer so timski *ba*, ki se povežejo v organizacijski *ba*. Razmerja med *ba* se vzpostavijo samodejno in velikokrat niso jasno definirana, poenotijo se na osnovi vizije organizacije o pomenu znanja. *Ba* medsebojno sodelujejo zaradi želje po napredovanju oz. doseganju višjega nivoja, pri čemer je bistvenega pomena zaupanje in izmenjava znanja s strani vseh udeleženi (Nonaka, Toyama in Konno 2002, 54).

## 2.4 Prenos znanja

Major in Cordey-Hayes (2000, 411) sta prenos znanja definirala kot pošiljanje znanja iz enega mesta na drugo, od ene osebe k drugi. Prenos vključuje dva ali več udeležencev, pri čemer nekdo nekaj da in s tem izgubi, drugi pa nekaj prejme in s tem pridobi. Sveiby (2001, 346-347) se z njuno trditvijo ne strinja, saj pravi, da opisani način velja za stvarna sredstva, ki z uporabo izgubljajo na vrednosti. Znanje z uporabo raste in se oplaja, ob neuporabi pa se počasi izgublja. Prenos znanja ustvarja pozitivne učinke, tako za organizacijo samo kot tudi za udeležence, ki postanejo bolj kompetentni.

S pojmom prenos znanja zaobjemamo proces, v katerem prihaja do prenosa tihega in eksplicitnega znanja med udeleženci. Prenos mora biti izveden na način, da iskalec znanja posredovano znanje razume, ga osvoji in ga je sposoben uporabiti (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 34).

Na uspešnost prenosa znanja vplivajo iskalec znanja, dajalec znanja in medij prenosa (Awad in Ghaziri 2004, 250). Ključno vlogo znotraj prenosa znanja imajo zaposleni, saj veljajo tako za kreatorje znanja kot tudi za glavne zaviralce (Oltra 2005,

71). Pomen udeležencev je dobro prikazal Tavčar (2005, 162-163), ki pravi, da mora biti za uspešen prenos znanja zadoščeno naslednjim pogojem:

- Iskalec znanja mora imeti po svojih merilih dovolj pomembno nalogo, ker je iskanje znanja povezano z naporom in prinaša tveganje.
- Iskalec znanja mora imeti znanje s področja, po katerem povprašuje, saj drugače ne ve, kaj in koga vprašati.
- Iskalec in dajalec morata uporabljati isti jezik in imeti skupni smoter.
- Iskalec mora vedeti, da zaradi iskanja informacij ne bo naletel na neprijetnosti, kot sta zasmehovanje in sramota.
- Dajalec znanja mora imeti dovolj znanja in izkušenj, da razume vprašanje in zna odgovoriti, hkrati pa mora zaupati iskalcu, da ve, kaj mu je storiti z znanjem.
- Dajalec znanja mora vedeti, da ga zaradi posredovanega znanja ne čakajo neprijetnosti.

Do prenosa znanja prihaja namerno kot tudi nenamerno. Namerna izmenjava vključuje pisno komuniciranje, usposabljanje, konference in publikacije, nenamerna izmenjava pa predstavlja nenačrtovano delovanje med ljudmi. Prenos se največkrat dogaja spontano, ko se ljudje zapletejo v pogovor o problemih (Černelič 2007, 84).

Pri prenosu znanja ni načina, ki bi ga lahko opredelili kot najprimernejšega. Awad in Ghaziri (2004, 256-261) med najpogostejše načine uvrščata učenje, razlaganje in mentorstvo. Po njunem mnenju je najuspešnejši način prenosa znanja neposredno sodelovanje z drugo osebo. Argote (1993, 43), zagovornica učenja skozi prakso, opozarja na občutljivost procesa, ki nastane zaradi posebne konstelacije med ljudmi, tehnologijo in okoliščinami ter je vsakokrat edinstvena. Edinstvenost in neponovljivost prenosa znanja se zavedata tudi Awada in Ghazirija (2004, 260), ki pravita, da na način prenosa vplivajo narava problema, tip znanja, ki se prenaša, in ovire pri prenosu. Černelič (2007, 85) tako posplošuje: »[...] oblika prenosa znanja je prava, če je prilagojena konkretnim zahtevam.«

Med raziskovalci obstajajo razlike pri definiranju cilja prenosa znanja. Davenport in Prusak (1998, 101) povežeta uspešnost prenosa znanja z iskalčevo uporabo posredovanega znanja in pravita, da v kolikor pride samo do prenosa in absorpcije znanja, brez sprememb v nadaljnjem vedenju in delovanju, prenos znanja ni bil uspešen. Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal (2004, 34) pravijo, da se mora pri prenosu znanja dejansko prenašati znanje in ne nasveti, saj v tem primeru govorimo o svetovanju.

Za prenos znanja mora organizacija zagotoviti primerno okolje. Do prenosa znanja pride v organizacijah, kjer se zaposleni počutijo varne in je razvito medsebojno sodelovanje (Goh v Syed-Ikhsan in Rowland 2001, 96). Vpliv organizacije na prenos

znanja je viden skozi način prenosa, ki je v organizaciji sprejet kot najboljši in ga organizacija podpira, ter skozi kategorije znanja, ki naj bi se širile (Smith 2005, 565).

Neizpodbitno je, da je vsak prenos znanja povezan z izgubo dela znanja. Pred prenosom mora biti znanje preoblikovano v obliko, ki bo razumljiva iskalcu znanja (Awad in Ghaziri 2004, 249). S pretvorbo tihega znanja v eksplicitno znanje, v obliko pravil, navodil, direktiv se izgubi veliko vsebine (Grant 1996, 379). V kolikor se znanje specialistov preoblikuje na splošno razumljivo raven, je izguba neizbežna, pri čemer je velikost izgube pogojena z višino skupnega znanja udeležencev in uporabo skupnega jezika (prav tam, 380).

Cilj vsakega prenosa znanja je doseganje organizacijskih ciljev. Povezanost med znanjem in cilji bi morala biti jasno definirana in učinkovito izvršena znotraj okvira organizacijskega managementa znanja (Awad in Ghaziri 2004, 263).

## **2.5 Znanjski delavec in dileme za prenos znanja**

Na pomen znanja in znanjskih delavcev (takrat drugače poimenovanih) je opozoril ekonomist Machlup leta 1958, ko je zaznal, da tretjino delovne sile v ZDA predstavljajo znanjski delavci ter da znanjski sektor raste dvakrat hitreje kot ostali (Davenport 2005, 4). V takratnih časih so bili znanjski delavci redki in zapostavljeni, saj je uspešnost ekonomije temeljila na dobrem izkoristku produkcijskih faktorjev. Z dosego optimalnega izkoristka le-teh, se je težišče ekonomske uspešnosti premaknilo na znanje in znanjske delavce, kar pojasnjuje hitro rast znanjskega sektorja.

Pojem znanjski delavec, kot ga uporabljamo danes, je uvedel Peter Drucker leta 1959. Z znanjskim delavcem je definiral osebo, ki ve o svojem delu več kot ostali v organizaciji. Definiciji Davenport (2005, 11) očita ohlapnost, saj dopušča, da tudi voznike taksijev lahko štejemo med znanjske delavce.

Davenport (2005, 4) znanjske delavce definira kot najboljše plačane, ki organizacijam doprinesejo visoko dodano vrednost in hkrati predstavljajo največjo vrednost organizacij. Znanjski delavci so visoko izobraženi in izkušeni, cilj njihovega dela je ustvarjati, prenašati in uporabljati znanje (prav tam, 10).

Gottschalk (2002, 73) pravi, da je znanjski delavec tisti delavec, ki razume in uporablja znanje. Avtor poudarja pomen uporabe znanja kot način za zagotavljanje doprinosa znanja v organizacijah. V nadaljevanju pojasni, da zna znanjski delavec za rešitev problema oz. izvedbo naloge poiskati prave informacije in jih v kombinaciji z znanjem, ki ga že poseduje, sposobnostmi in zmožnostmi, združiti v rešitev (prav tam).

Po Bergeronu (2003, 59) znanjski delavci dodajajo vrednost organizaciji oz. njenim sredstvom s prispevanjem znanja, dokumentiranjem aktivnosti, ki so pripeljale do rešitve problema, poročanjem o dobrih praksah in s širjenjem informacij na različne načine v pisni obliki. V vseh primerih je znanjski delavec vir informacij ali kanal za sporočanje.

Upravljanje znanjskih delavcev ni enostavno. Tako Drucker (2006, 920) pravi, da mora management za zagotavljanje visoke produktivnosti znanjskih delavcev:

- jasno definirati naloge znanjskih delavcev;
- omogočiti avtonomnost znanjskega delavca;
- uvesti inoviranje kot stalnico pri delu znanjskega delavca;
- zahtevati stalno učenje kot tudi poučevanje;
- izpostavljati kvaliteto in ne kvantiteto opravljenega dela;
- obravnavati znanjskega delavca kot sredstvo in ne kot strošek.

Znanjski delavci si želijo tako privlačnih nalog kot tudi veliko možnosti za profesionalni in osebni razvoj ter osebno svobodo, ki jo je v velikih organizacijah težko zagotoviti. Za znanjske delavce so značilne velike zahteve tako do njih samih kot do delodajalca in organizacije (Gottschalk 2002, 73-75).

Znanjski delavci so odločujoč dejavnik pri prenosu znanja. Veliko avtorjev se osredotoča na vlogo znanjskega delavca kot dajalca znanja, saj kot pravi Nonaka, ni veliko ljudi, ki bi prostovoljno delili svoje znanje (Syed-Ikshan in Rowland 2004, 100). Prevladuje mnenje, da mora s strani znanjskega delavca obstajati močna motivacija za posredovanje znanja kot tudi vedenje, da bo na račun posredovanega nekaj pridobil (Stenmark 2000-2001 v Syed-Ikhsan in Rowland 2004, 101), saj naj bi imel znanjski delavec kar nekaj pomislekov za prenos znanja.

Najpogostejši pomislek, ki ga navajajo avtorji, je izguba moči. Posedovano znanje naj bi delavcu po njegovem prepričanju zagotavljajo položaj in moč v odnosu do sodelavcev in do organizacije. Bolj kot je znanje, ki ga delavec poseduje, edinstveno in malo razširjeno, večjo nenadomestljivost in politično moč zagotavlja delavcu (Szulanski 1996, 31; Connelly 2000, 5-6; Ahmed, Kok in Loh 2002, 64-65). Pojavna oblika navedenega prepričanja je skrivanje znanja, ki se lahko razširi do skrivanja negativnih izkušenj in napak. Z vidika posameznika gre za prikrivanje neuspeha, z vidika organizacije pa gre za izgubo znanja, saj se tudi iz neuspeha nekaj naučimo (Davenport, De Long in Beers 1998, 52).

Naslednji pomislek s strani dajalca znanja obravnava Blau, ki pravi, da je prenos znanja socialna izmenjava in zato bistveno drugačna od izmenjave, ki temelji na plačilu. Socialna izmenjava temelji na zaupanju dajalca znanja, da bo v prihodnosti dobil povrnjen vložek od iskalca znanja. Pričakovanja udeležencev so lahko precej drugačna, kar vodi do nerazumevanja in prekinitve sodelovanja v prihodnosti (Abrams idr. 2003, 72).

Szulanski (1996, 31) prenos znanja povezuje z nagrajevanjem. Kot resen pomislek znanjskega delavca do prenosa znanja navaja neprimerno nagrado, ki jo je bil deležen v preteklosti za opravljen prenos znanja. Connelly (2000, 5-6) je v svoji raziskavi

ugotovila, da nekateri udeleženci vidijo v znanju vir nagrad, zaradi česar ga niso pripravljene prosto deliti.

Vprašanje posredovanja znanja je v nekaterih primerih tesno povezano s pomanjkanjem časa in resursov. Dajalec, ki tvega, da bo posredovano znanje narobe razumljeno s strani iskalca, ker nima dovolj časa ali virov, da bi se mu kvalitetno posvetil, se raje ne odloči za prenos znanja (Szulanski 1996, 31).

Prenos znanja je povezan tudi z osebnimi lastnostmi posameznika. Ljudje, ki običajno delajo samostojno in izolirano od ostalih, niso naklonjeni dolgim debatam in bodo zato težje našli čas, da bi znanje delili z drugimi (Davenport v Smith in McKeen 2003).

V posameznih primerih je zadržek za prenos znanja s strani dajalca lahko narobe interpretiran. Davenport je odkril povezavo med znanjem, ki naj bi bilo posredovano, in lastništvom nad omenjenim znanje. Ljudje, ki menijo, da informacije pripadajo organizaciji, si težje dovolijo prenos znanja kot pa v primeru, ko čutijo, da je znanje njihovo. Do izmenjave znanja pride lažje med zaposlenimi, katerih naloge so medsebojno povezane in odvisne, saj se izmenjava dogodi z namenom dosege skupnega cilja (Smith in McKeen, 2003).

Bistveno manj literature obravnava pomisleke za prenos znanja s strani iskalca znanja. Na strani iskalca znanja pogosto srečamo problem motivacije, ki se kaže v pasivnosti, ponarejenem zanimanju, skritem sabotiranju ali upiranju implementaciji in uporabi novega znanja (Szulanski 1996, 31).

V posameznih primerih iskalec ni sposoben absorpcije prejetega znanja zaradi pomanjkanja osnovnega znanja, kar vodi do napačne ocene, asimilacije in uporabe posredovanega znanja. Iskalec morda tudi ni sposoben zapomniti si, kar mu je bilo posredovano, in običajno izrabi začetne težave, ki se pojavljajo ob prejemu in sintezi obstoječega in prejetega znanja, kot izgovor za zavrnitev (prav tam).

## **2.6 Dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja**

Smith in McKeen (2003) delita dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja, v štiri kategorije: socialno okolje, organizacija, management in informacijsko-komunikacijska tehnologija.

Socialno okolje se navezuje na zaupanje in komunikacijo. Organizacijski dejavniki vključujejo vizijo, poslanstvo, cilje in strategijo organizacije, organizacijsko kulturo in strukturo. Ključna vloga pri nagrajevanju in motiviranju pripada managementu. IKT predstavlja tehnični kontekst prenosa znanja.

### **2.6.1 Zaupanje**

Zaupanje je pripravljenost udeleženca postati ranljiv v razmerju do drugega udeleženca, pri čemer prvi udeleženec pričakuje, da bo drugi udeleženec izvedel za

prvega udeleženca pomembno dejanje, ne da bi ga ta pri tem kontroliral ali nadzoroval (Mayer, Davis in Schoorman 1995, 712).

Robinson (1996, 576) definira zaupanje kot človekovo pričakovanje, domnevo ali prepričanje, da bo druga oseba do njega ravnala dobronamerno ali mu ne bo škodovala. Podobno definicijo zaupanja zasledimo pri Rousseau idr. (1998, 395), ki pravijo, da je zaupanje psihološko stanje, ki vključuje zavedanje ranljivosti in hkrati temelji na pozitivnih pričakovanjih glede namenov in vedenja druge osebe.

Različni avtorji podajajo številne oblike zaupanja, ki naj bi bile prisotne znotraj organizacij.

Morris in Moberg (v Ford 2001, 6) navaja naslednji dve obliki zaupanja:

- medsebojno zaupanje temelji na interakcijah oseba-oseba,
- neosebno zaupanje pa temelji na uradnih položajih, ki jih osebe zasedajo znotraj organizacije.

Gilbert in Tang (1998 v Ford 2001, 31) navajata zaupanje v organizacijo, ki se izkazuje z zaupanjem zaposlenih v organizacijske cilje in vodstvo, pri čemer vlada prepričanje, da delovanje organizacije nosi v sebi dobro za zaposlene. Taisto zaupanje se lahko nanaša tudi na management ali na neposredno nadrejenega kot predstavnika organizacije (Ford 2001, 6).

Bukowitz in Williams (2000, 196) pravita, da so znotraj organizacije prisotne tri oblike zaupanja, ki različno učinkujejo na zaposlene:

- Zaupanje v organizacijo zagotavlja zavezanost zaposlenih do organizacijskih ciljev.
- Zaupanje v sistem zagotavlja vračilo na osnovi vložka, ki ga udeleženec pusti v organizaciji.
- Zaupanje v ljudi zagotavlja etično uporabo znanja, ki ga je nekdo prispeval.

Zaupanje v katerikoli obliki olajša proces sodelovanja med udeleženci v organizaciji (prav tam).

Rolland in Chauvel (v Ford 2001, 2) menita, da je zaupanje edini in hkrati najpomembnejši pogoj za izmenjavo znanja.

Za prenos znanja je nujno zaupanje obeh strani, tako iskalca kot tudi dajalca znanja.

Oseba, ki sprašuje po informacijah ali išče nasvet, se izpostavlja, saj priznava, da nečesa ne ve. Zaupanje, ki temelji na naklonjenosti, osebi omogoča, da vpraša kolega po informacijah ali nasvetu brez vseh zadržkov in strahu, da bi na ta način ogrozila svoj ugled (Abrams idr. 2003, 65).

Dajalec znanja je pripravljen deliti znanje le, ko zaupa iskalcu znanja (Connelly in Kelloway 2000). Fordova (2001, 16) pravi, da gre za medsebojno zaupanje, saj je dajalčevo zaupanje usmerjeno v drugo osebo ne glede na njegovo pozicijo ali naziv.



Za prenos znanja sta ključni dve obliki zaupanja: zaupanje, ki temelji na naklonjenosti, in zaupanje, ki temelji na kompetentnosti. Do uspešnega prenosa znanja pride najlažje takrat, ko sta prisotni obe obliki zaupanja, čeprav velja opozoriti, da obliki zaupanja nista soodvisni (Abrams idr. 2003, 65).

Na osnovi zaupanja, ki temelji na kompetencah, se udeležencu zdi vredno sogovornika poslušati in povedano dejansko uporabiti (prav tam).

Zaupanje, ki temelji na naklonjenosti, je ključno za prenos tihega znanja, saj je izpostavljenost dajalca visoka predvsem pri prenosu tistega znanja, ki ni nikjer zapisano in uradno sprejeto kot pravilno. S prenosom tihega znanja dajalec znanja postane ranljiv, saj tvega nerazumevanje ali napačno razumevanje posredovanega in tako dvome v njegove pretekle odločitve (prav tam, 72).

V primeru, ko med udeležencema ni prisotna nobena oblika zaupanja, bo iskalec znanja za verifikacijo prejetega znanja uporabil javno priznana pravila, postopke in rutine znotraj organizacije, da bi zmanjšal tveganje (Ford 2001, 17).

Pri prenosu znanja se dajalec lahko znajde pred vprašanjem ali problemom, za rešitev katerega nima potrebnega znanja. Priznanje, da nečesa ne ve, je izredno težko, hkrati pa poveča zaupanje vanj, saj sodelavci vedo, da jih bo v primeru, ko ne bo vedel odgovora, napotil na koga drugega in jim ne bo jemal časa za preverjanje svojih teorij (Abrams idr. 2003, 73).

Vsak zaposleni je vključen v več socialnih mrež tako znotraj kot zunaj organizacije. Nekatere socialne mreže sestavljajo strokovnjaki in so posledično znanjsko bogate. Na osnovi medsebojnega zaupanja dajalec lahko vključi iskalca znanja v svoje socialne mreže, pri čemer predpostavlja, da je iskalec zaupanja vreden in ne bo izkoriščal informacij in ljudi, do katerih je dobil dostop (prav tam, 72).

Zaupanje vpliva tudi na ostale elemente organizacije. Černelič (2006, 88) meni, da zaupanje bistveno vpliva na komunikacijo, ki je temeljna sestavina prenosa znanja, in pravi: »Zaupanje je temeljna vrednota ustvarjalne organizacije, saj brez zaupanja med zaposlenimi ne steče odprta komunikacija, ki je ključna za ustvarjalno sodelovanje.«

Poleg zaupanja v člane organizacije je za prenos znanja nujno tudi zaupanje v organizacijo. Zaposleni, ki organizaciji in sodelavcem zaupajo, čutijo odgovornost in obveznost do organizacije (Ford 2001, 3). Pomanjkanje zaupanja v organizacijo spodbuja zaposlene na vseh nivojih, da skrivajo znanje in postanejo sumničavi do sodelavcev in organizacijskih procesov. Zaupanje pomeni popolno in dosledno komunikacijo ter dokazano pripravljenost organizacije za vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Organizacija se mora truditi, da postane zaupanje del organizacijske kulture (Awad in Ghaziri 2004, 25).

Nekateri avtorji med oblike zaupanja v organizacijo uvrščajo tudi zaupanje v sistem nagrajevanja in motiviranja<sup>2</sup>, ki naj bi zagotovil primerno nagrado glede na opravljeno delo.

Tudi ob odsotnosti zaupanja v člane ali organizacijo lahko pride do prenosa znanja. Takšni primeri so organizacije, ki od svojih zaposlenih zahtevajo, da znanje prenesejo na drugo osebo (Ford 2001, 16-17). Prenos znanja uravnavajo z nagrajevanjem in kaznovanjem (prav tam, 19). V samem procesu prenosa znanja se skozi sodelovanje lahko razvije zaupanje med udeleženci (prav tam, 16-17).

### **2.6.2 Komunikacija**

»Komuniciranje je eno izmed temeljnih orodij vodenja; temeljna smotra komuniciranja sta posredovanje in izmenjevanje informacij ter vplivanje na udeležence,« pravi Tavčar (2005, 18) o vlogi komuniciranja v organizaciji.

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajniki in prejemniki po komunikacijskem kanalu, pri čemer je cilj komuniciranja enako razumevanje sporočila s strani oddajnika in prejemnika. Oddajnik je oseba ali skupina ljudi, ki oddaja sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba ali skupina ljudi – prejemnik razumela. Komunikacija poteka po komunikacijskem kanalu, to je po poti, po kateri teče poročilo (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 227-228).

Komunikacija je glede na vlogo prejemnika in oddajnika enosmerna ali dvosmerna, glede na smer pa poteka navzgor, navzdol, vodoravno ali vertikalno (prav tam, 134).

Komuniciranje v organizaciji je formalno, vezano na formalna razmerja, in neformalno na ravni neformalnih skupin. Neformalno komuniciranje soobstaja ob formalnem in povezuje vse v organizaciji (Dimovski idr. 2005, 241-243).

Formalni komunikacijski kanali tečejo po hierarhiji organizacije. Tipični formalni kanali so (prav tam):

- Komuniciranje navzdol: vrhnji management pošilja informacije podrejenim. Teme so implementacije ciljev in strategij, navodila za delo in usmeritve, sporočila o politiki organizacije, pravilih, bonusih, strukturni ureditvi, povratne informacije o uspešnosti ter indoktrinacija.
- Komuniciranje navzgor: zaposleni komunicirajo z vodstvom. Običajno gre za sporočila o problemih in izjemah pri rutinskih opravilih, predloge za izboljšave, poročila o uspešnosti, sporočila o pritožbah in sporih ter finančno računovodske informacije.
- Horizontalna komunikacija: izmenjevanje informacij med sodelavci v horizontalni ali diagonalni smeri, znotraj oddelkov ali med njimi. Obravnavane teme so znotrajoddelčno reševanje problemov, medoddelčno usklajevanje za

---

<sup>2</sup> Sistem nagrajevanja in motiviranje je obravnavan v podpoglavju 2.5.6.

izvršitev skupnih nalog, pobude za spremembe in izboljšave, ki lahko pomagajo organizaciji.

Upoštevanje formalnih odnosov pri komuniciranju znotraj organizacije upočasnjuje poslovne procese in sprejemanje odločitev (Huczynski 1989 v Syed-Ikshan in Rowland 2004, 101).

Za upravljanje odnosa z znanjskim delavcem je komunikacija bistvenega pomena. Znotraj organizacije se nahaja veliko število stičnih točk, ki managementu omogočajo komunikacijo z znanjskim delavcem in izmenjavo vrednosti. Z vidika znanjskega delavca predstavljajo takšne točke organizacijsko okolje, bonitete, skupinsko delo možnosti izobraževanja, opremljenost laboratorijev, z vidika organizacije pa so nekatere od navedenih skupne stične točke (npr. skupinsko delo), prevladujejo pa druge oblike: elektronska pošta, splet, telefon oz. oblike, kjer lahko pride do prenosa znanja in kjer organizacija lahko dostopa do dodane vrednosti, ki jo prinaša znanjski delavec. Organizacija mora biti v komunikaciji z znanjskim delavcem jasna in konsistentna ter mora jasno opredeliti odnos daj-dam (Bergeron 2003, 65-66).

Za znanjske organizacije je pomembno, da je vsa komunikacija, ki poteka v organizaciji odprta, saj na ta način management gradi zaupanje med člani samimi kot tudi v organizacijo. Odprta komunikacija nastaja z vključevanjem članov organizacije v sprejemanje odločitev in izmenjavo kritičnih informacij, občutkov ter zaznavanj med zaposlenimi in managementom (Mishra in Morrisey 1990 v Ford 2001, 23).

Z odprto komunikacijo pridobimo velike prednosti, kot so (Buckman 2004, 67):

- izognemo se manipulaciji posameznikov, ki bi želeli pogovor pripeljati do zaključka, ki si ga želijo sami;
- poveča se hitrost sprejemanja odločitev, zadosti se potrebam po informacijah in generira se novo znanje;
- osvetlijo se dobre prakse in odlični zaposleni;
- poveča se kvaliteta odgovorov na vprašanja, ki se pojavljajo v organizaciji.

Z odprto komunikacijo se zaposleni hitro naučijo od koga so odvisni (prav tam, 142) oz. pri kom poiskati informacije in strokovno znanje.

Članom organizacije mora biti omogočena neposredna komunikacija (Leidner, Kayworth in Mora-Tavarez 1999, 27). Pogosta komunikacija omogoča udeležencem spoznati sposobnosti, namere in vedenje ostalih udeležencev, kar vpliva na oblikovanje odnosa ter zaupanje v kompetentnost ostalih članov. S pogosto komunikacijo imajo udeleženci več možnosti za razvoj vizije in skupnega jezika (Abrams idr. 2003, 68).

Oviro za jasno komunikacijo med člani lahko predstavlja jezik. Skupni jezik, s čimer razumemo uporabo žargona ali terminologije, omogoči jasno definiranje skupnega cilja ter onemogoči napačno oz. različno interpretacijo posameznih terminov s strani vseh udeleženi (Abrams idr. 2003, 70). Problem se pojavi, ko znotraj

organizacije deluje več homogenih in močnih skupin, ki temeljijo na različnih znanjih in nalogah. V takih organizacijah se srečamo s skupnim jezikom, ki pokriva potrebe na ravni poslovanja oz. delovanja organizacije, ter jezikom posameznih skupin, ki je prilagojen njihovim potrebam in lahko predstavlja vir težav in nerazumevanja pri prenosu znanja med udeleženci različnih skupin.

Izrednega pomena je komunikacija sodobnega managerja z njegovimi podrejenimi. Zagotavljati jim mora točne in jasne informacije (Leidner, Kayworth in Mora-Tavarez 1999, 27). Težava, ki se lahko pojavi, je preveliko število informacij (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 69). V komunikaciji manager-zaposleni mora imeti zaposleni možnost, da izrazi svoje nestrinjanje in s tem ne tvega kazni.

Komunikacija ne obsega samo povedanega in napisanega, ampak tudi kam management usmerja svojo pozornost (Smith in McKeen 2003). Temu bi lahko rekli nebesedno komuniciranje, za katerega Tavčar (2006a, 396-397) pravi, da je bogatejše od besednega in obsega vsa nebesedna sporočila.

### ***2.6.3 Vizija, poslanstvo, cilji in strategija podjetja***

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in želenega stanja organizacije, ki je drugačno od obstoječega stanja. Vizija mora biti realistična, privlačna in vredna prizadevanj (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 92). Koncept nove in zelene slike organizacije njenim članom sporoča, kaj naj bi se spremenilo (Dimovski idr. 2005, 201). Vizija opisuje zeleno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in položaj v odnosu do vplivnih udeležencev, pri čemer dobra vizija zraste med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo (Biloslavo 2006, 104). Primerna vizija sproža motivacijsko napetost in poistovetenje zaposlenih z organizacijo (prav tam, 106). Dimovski, Penger in Peterlin (2009, 65) poudarjajo: »Vizija mora biti tudi osebna, saj jo bodo samo tako ljudje vzeli za svojo in se zavezali, da jo bodo uresničili.«

Vizija naj bi temeljila na vrednotah, ki podpirajo uspešno in učinkovito delovanje organizacije. Ključno vlogo pri njenem oblikovanju in uveljavljanju ima management (Tavčar 2007, 147). Vizija, ki temelji na znanju kot vrednoti, poudarja pomen znanja za zaposlene in organizacijo kot celoto.

Iz vizije izhajajo cilji podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, 92). Cilji morajo biti ambiciozni, jasni in polni domišljije, da služijo kot generator napredka pri zaposlenih. Pomembno je, da je temeljni cilj organizacije enak ciljem posameznikov, saj se tako gradi usklajena hierarhija ciljev organizacije. Z možnostjo uresničevanja individualnih ciljev, ki jo organizacija nudi posameznikom, razvija njihovo pripadnost organizaciji (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 55). Organizacija, ki si želi kontinuirano nastajanje znanja, potrebuje vizijo, ki usklajuje in povezuje vse njene sestavne dele, kar je ključna naloga vrhnjega managementa. Znanjska vizija nudi usmeritev za znanjski proces in odgovarja na vprašanja, katera znanja so za organizacijo pomembna. Ponuja vodila za

vrednotenje znanja, ki ga organizacija ustvarja, ter podpira nastanek zavezanosti pri ustvarjalcih znanja (Nonaka, Toyama in Konno 2000, 23-24). Na osnovi ciljev za prihodnost organizacija določi znanja, ki jih bo potrebovala in jih mora razviti ali pridobiti.

Poslanstvo je na vrhu hierarhije ciljev organizacije in je razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. V opredelitvi poslanstva se opredeli osnovno področje organizacije, širino poslovne dejavnosti, konkurenco, odnose z zaposlenimi, temeljne smotre in vrednote (Dimovski idr. 2005, 200). Poslanstvo je »globoko zakoreninjeno v vrednotah, izkušnjah in znanjih, še posebej pa ustvarjalnosti sodelavcev organizacije« (Biloslavo 2006, 348). Organizacije, katerih poslanstvo temelji na znanju, se ukvarjajo s proizvodi ali storitvami, ki temeljijo na obilici znanja. Take organizacije potrebujejo dovolj strokovnjakov, »ki snujejo nova znanja in jih udejanjajo v nove, konkurenčne proizvode« (Tavčar 2006b, 34). Njihovo delovanje temelji na znanju, ki ga običajno razvijajo same skozi svoj obstoj. »Temeljna usmeritev v znanje pomembno vpliva na delovanje organizacije in sploh na vse sestavine politike organizacije [...], na cilje in strategije za doseganje teh ciljev,« pravi Tavčar (prav tam, 35). Za znanjsko organizacijo je nujno in modro, da se osredotoči na dolgoročno poslanstvo znanjskih storitev ali znanjskih izdelkov ter si s tem izostri področje delovanja in se tako izogne kopici znanjskih izdelkov, ki ne bi sledili dolgoročnemu poslanstvu, ampak bi nastali kot posledica navdiha posameznikov (prav tam, 41).

Strategija managementa znanja predstavlja del celotne strategije organizacije. »Vsaka organizacija deluje na podlagi poslovne teorije ali skupine predpostavk o tem, kaj je njeno področje poslovanja, kaj so njeni cilji, kako opredeljuje rezultate, kdo so njene stranke in kaj te stranke cenijo ter kaj so pripravljene plačati,« pravi Drucker (2001, 50). Strategija managementa znanja mora podpirati poslovno strategijo skozi zagotavljanje, vzdrževanje in razvoj znanj, ki zagotavljajo konkurenčno prednost organizacije (Hansen, Nohria in Tierney 1999, 109-110). V kolikor management nima pravih odgovor na vprašanja poslovne strategije, obstaja velika možnost, da tudi strategija managementa znanja ne bo prava (prav tam, 114).

#### **2.6.4 Organizacijska kultura**

Kultura predstavlja niz obredov, simbolov, norm, ki opredeljujejo organizacijo [...]. Ustvarjajo jo nenehni stiki med člani, ki jo s trajanjem krepijo. Članom organizacije predstavlja okvir, v katerem si tolmačijo dogodke, jim pripisujejo pomembnost in se na ta način izognejo preobilju informacij (Roos idr. 2000, 36).

Vpliv kulture je čutiti na mnogo nevidnih načinov, kot so zaposlovanje, formalna in neformalna pričakovanja od in do zaposlenih, načinov, kako vprašati za pomoč, kakšna vprašanja se sme postavljati in kakšni komentarji so dovoljeni (Gupta in Govindarajan (2000, 72).

Bistvo kulture so vrednote (Hofstede v Bontis 1999, 450). Vrednote so načela, na katerih sloni poslovna kultura organizacije. Težko jih je spremeniti, ker se prek njih zaposleni poistovetijo z organizacijo (Harrington in Harrington 1995, 483). Vpeljava znanja kot vrednote je prvi korak pri oblikovanju učeče organizacije (Kovač 2006, 124).

Kultura, ki je pozitivno naravnana do znanja, visoko ceni učenje na delu in izven dela ter zaposlene z izkušnjami in sposobnostmi. Inoviranje je postavljeno nad hierarhijo (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 81).

Organizacijska kultura vpliva na management znanja na štiri načine (De Long in Fahey 2000):

- Organizacijska kultura in še posebej subkulture močno vplivajo na dojetje, katero znanje je pomembno, uporabno v smislu zanimivosti in nekaj velja v organizaciji.
- Kultura definira odnos med organizacijskim in individualnim znanjem ter določa, kdo upravlja z določenim znanjem kot tudi kdo mora svoje znanje deliti s sodelavci in komu tega ni potrebno početi.
- Kultura definira percepcijo in obnašanje ter na ta način definira kontekst socialnih interakcij kot tudi uporabo znanja v določenih situacijah.
- Kultura oblikuje procese nastajanja, sprejemanja in razširjanja znanja znotraj organizacije.

Podoben pogled na kulturo in njene vplive na management znanja zasledimo pri Dimovskem, Penger in Peterlin. Le-ti dodatno uvajajo pojma zaupanje in odprtost kot ključna elementa kulture v znanjskih organizacijah. Organizacijska kultura zaupanja in odprtosti nudi predstavo, kaj znanje je in zakaj je smiselno z njim upravljati. Ob tem ustvarja kontekst za razvoj socialne interakcije med posamezniki, ki določa, kako bo znanje uporabljeno v določeni situaciji, in definira procese, skozi katere se znanje ustvarja in distribuira po organizaciji ob jasnem razmerju med znanjem posameznikov in organizacijskim znanjem (2009, 81).

Pomen zaupanja pri upravljanju znanja priznava tudi Buckman (2004, 50), ki je razvil izraz kultura zaupanja. Kultura zaupanja je tesno povezana z upravljanjem in prenosom znanja, zato so cilji naslednji:

- zaposleni morajo zaupati organizaciji;
- organizacijska kultura mora odsevati štiri bazične vrline: pravičnost, treznost, preudarnost in pogum;
- organizacijske trditve o vrednotah morajo voditi odločanje na vseh nivojih in ves čas.

V znanjsko pozitivno naravnani kulturi organizacija podpira aktivni pristop k delu (Frese idr. 1996 v Baer in Frese 2003, 46). Po pričakovanjih naj bi bili zaposleni

sposobni predvideti probleme in proaktivno izvesti vse potrebno, da bi se jim izognili (Parker 1998 v Baer in Frese 2003, 46). Tovrstna pričakovanja se lahko izpolnijo v okolju, ki spodbuja in nagrajuje tovrstno vedenje (prav tam) ter dovoljuje medsebojne konflikte in nagrajuje posameznikov doprinos (Edmonson 1999 v prav tam).

Organizacijska kultura [...] predstavlja temelj za odziv zaposlenih do prenosa znanja. Za kulturo, ki podpira prenos znanja, je značilna odprtost članov do prenosa znanja, pripravljenost do učenja in mentorstva drugih, prosta izmenjava idej in uporaba znanja iz drugih virov. Tovrstna kultura presega vedenje vsakega posameznika, njen cilj je doseči zavezanost zaposlenih ciljem organizacije (Smith in McKeen, 2003).

Goffee in Jones (1999) sta kulturo, ki naj bi podpirala prenos znanja, povezala s pojmom socialnost in solidarnost. Socialnost se nanaša na emocionalna razmerja med člani v organizaciji, solidarnost pa se nanaša na stopnjo usklajenega videnja in razumevanja skupnih ciljev in nalog. V kulturi, kjer je prisotna visoka socialnost, obstajajo med zaposlenimi močna razmerja, na osnovi katerih si zaposleni dovoljujejo prosto izmenjavo mnenj, kreativno razmišljanje in do dela pristopajo širše, kot je navedeno v opisu del in nalog. Visoka stopnja solidarnosti zaposlene spodbuja k usmerjenosti na cilje in gradi zaupanje, ki temelji na odlikah, ter spodbuja skupne odzive na grožnje konkurence.

Mnogi avtorji se strinjajo, da gre pri kulturi tudi za obratni vpliv. Na kulturo vplivajo vrednote znanjskih delavcev, ki bolj cenijo stroko in strokovne usmeritve kot pa druge usmeritve, spodbude in omejitve v organizaciji (Tavčar 2006b, 49).

### ***2.6.5 Struktura organizacije***

Struktura je nosilna konstrukcija organizacije in prvi pogoj za njeno delovanje, »vendar sama zanj ni dovolj« (Biloslavo 2006, 205). Struktura naj bi zagotavljala rutinsko odločanje glede delitve pristojnosti, odgovornosti in dela (prav tam, 221).

V vsaki organizaciji sta prisotni dve strukturi: formalna in neformalna. Formalna struktura je sestavljena iz formalnih razmerij in dolžnosti, ki jih najdemo v organizacijski shemi in opisu delovnih mest, ter formalnih predpisov, delovnih postopkov, ureditev nagrajevanja in podobno, kar sprejmejo organi oz. vodstvo organizacije, da na določen način uravnavajo obnašanje drugih udeležencev (Kamušič 1974, 166-171 v Černetič 2004, 21). Neformalna struktura temelji na kratkoročnih in spremenljivih interesih udeležencev, ki izvirajo iz potreb, in na dolgoročnih interesih, ki izvirajo iz vrednot in so del kulture organizacije (Biloslavo 2006, 222). »Neformalna organizacija nastaja iz napak, pomanjkljivosti in neučinkovitosti formalne organizacije,« pravi Černetič (2004, 24).

Za uvedbo managementa znanja je potrebna organizacijska struktura, ki omogoča in spodbuja nastajanje in prenos znanja v obliki dodelitve nalog posameznemu nosilcu

ter omogoča učinkovito izvedbo nalog, povezanih s konceptom managementa znanja (Kovač 2006, 125).

Organizacijska struktura neposredno vpliva na prenos znanja na več načinov (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 42-44):

- Hierarhičnost določa, s kom prihajajo zaposleni v stik in vrsto odnosa.
- Skozi sodelovanje geografsko ali organizacijsko razpršenih posameznikov, ki med seboj redno sodelujejo, podpira management znanja. Tako sestavljene delovne skupine omogočajo dostop do znanja širšemu krogu ljudi, kot pa je to možno znotraj tradicionalnih oddelkov. Med udeleženci je več sodelovanja in omogočen jim je dostop do znanja, ki se nahaja izven organizacije.
- Skozi specializirane strukture in vloge podpira management znanja tako, da vzpostavi delovno mesto managerja znanja ali celo oddelka, ki skrbi za znanje. Tradicionalna oblika sta dva oddelka ali oddelek, ki združuje raziskave in razvoj.

Nekateri avtorji zagovarjajo idejo sekundarnih organizacijskih struktur kot načina za pospeševanje upravljanja in prenosa znanja. Najpogostejši obliki sta projektna in timska organizacijska struktura. Primer timske organizacijske strukture so mrežne timske oblike, ki združujejo strokovnjake za določeno področje in predstavljajo kompetenčni center za izbrano področje v organizaciji. Sekundarne strukture soobstajajo ob »glavni« organizacijski strukturi (Kovač 2006, 119-121).

Kogut in Zander sta hierarhijo kot pojavno obliko organizacijske strukture obravnavala kot orodje, ki omogoča in podpira prenos znanja. Razvila sta pojem hierarhija na temelju konsenza (Nickerson in Zenger 2004, 626). Hierarhija, ki temelji na konsenzu, nadomesti avtoriteto s konsenzom. Konsenz traja toliko časa, kolikor poteka prenos znanja nemoteno in si udeleženci delijo skupne vrednote (Arrow 1974, 69-70 v prav tam). Odločitev, ki jo sprejme katerikoli od udeležencev na osnovi posedovanega znanja in interesov, je zagotovo pravilna, saj so vsem udeležencem vrednote skupne. Na osnovi vrednot pride do konsenza članov spontano. Konsenz preneha s skrivanjem znanja in s spremembo vrednot posameznih članov. Vlogo prevzame moč, ki je posameznikom podeljena s hierarhijo (prav tam). Hierarhija na osnovi konsenza se lahko vzpostavi v krogu tima ali delovnih skupin in traja za čas trajanja posameznega projekta. Njena vzpostavitev je odvisna od zaupanja med člani, njihovih vrednot, katerih del predstavljajo vrednote organizacije, organizacijska kultura in način nagrajevanja. V sodobnih organizacijah je dolgoročni obstoj hierarhije na temelju konsenza nemogoč, zaradi česar ni deležna večje pozornosti strokovne javnosti.

Sodobni čas zahteva organizacijsko strukturo, ki je hkrati fleksibilna in toga. Na eni strani mora biti prisotna jasna odgovornost in ciljna usmerjenost, hkrati pa mora biti dopuščena svoboda, ki jo narekuje situacija oz. naloga (Drucker 1992, 290). Dimovski,



Penger in Peterlin (2009, 88) ugotavljajo, da se trendi gibljejo v smeri horizontalnih struktur, ki omogočajo organizacijam hitrejše odzivanje na pritiske iz okolja in večjo kompleksnost v poslovanju.

Struktura mora biti oblikovana na način, ki omogoča učinkovit prenos in integracijo znanja (Grant 1996, 381). Organizacijska struktura podpira prenos znanja z definiranjem nalog in nosilcev. »Med nalogami in njihovimi nosilci se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi,« pravi Černetič (2004, 15) ter s tem nakazuje na zavedanje odgovornosti nosilcev nalog. V kolikor so naloge in nosilci v organizaciji definirani in obče znani, se vsakdo, ki potrebuje pomoč, ve, na koga obrniti. Iskalec znanja običajno tudi pozna kompetentnost dajalca znanja, kar v nadaljevanju vpliva na preverjanje posredovanega znanja.

Struktura sama po sebi lahko predstavlja oviro pri prenosu znanja. V močni formalni strukturi se zaposleni odzivajo glede na mesto, ki ga zasedajo v hierarhiji. Prenos znanja se dogaja bolj ali manj med zaposlenimi na istem nivoju (Connelly 2000, 18).

### **2.6.6 Nagrajevanje in motiviranje**

Z vidika managerja je osnovni namen nagrajevanja motiviranje. Nagrade so lahko denarne, stvarne ali psihološke narave (Zupan 2001, 116). Uspešni managerji se zavedajo, da je plača le eden izmed načinov motiviranja znanjskega delavca (Bergeron 2003, 73). S plačo oz. denarnimi nagradami pokrijemo človekovo potrebo po dobrinah. Zaposleni so pri tovrstnih nagradah izredno pozorni, kje se nahajajo v primerjavi s kolegi. Z denarnimi nagradami naj bi jasno ločili med zaposlenimi z odličnimi, srednjimi in slabimi rezultati (Nohria, Groysberg in Lee 2008, 81). Buckman (2004, 134) meni, da se denarne nagrade hitro spremenijo v pravico in izgubijo moč motivacije, zaradi česar je nujno, da management nagrajuje tudi na druge načine. Slabost denarnega nagrajevanja priznava tudi Merkač Skok (2005, 199), ki pravi, da nagrade sicer motivirajo ljudi, vendar ne zagotavljajo pripadnosti in vdanosti. Ko zmanjka nagrad, se ljudje vrnejo k ustaljenemu vedenju. Zaradi tega je pomembno, da organizacije uporabljajo vse sestavine sodobnega sistema nagrajevanja, ki po Zupan (2001, 116) zajemajo poleg plač, nagrad in ugodnosti tudi zagotavljanje osebne rasti zaposlenih, privlačne prihodnosti podjetja in spodbudo delovnega okolja, kar je z vidika udeležencev enako ali celo bolj pomembno kot denarne nagrade. Na ta način si organizacija zagotavlja daljšo motiviranost zaposlenih.

Številni avtorji kot obliko motiviranja predlagajo avtonomnost in prenos moči na zaposlene. Buckman (2004, 134) meni, da je avtonomija oblika nagrajevanja z najdaljšim motivacijskim učinkom. Dimovski, Penger in Peterlin (2009, 789) pravijo, da se s prenosom moči ali pristojnosti na vse zaposlene, poveča motivacija za izpolnjevanje nalog. S prenosom pristojnosti na zaposlene le-tem zagotovimo orodje za

izboljševanje učinkovitosti dela, saj lahko sami izbirajo pristop k delu, orodja in uporabo kreativnih rešitev.

V znanjskih organizacijah je stalno prisotno tveganje povezano z uspešnostjo projektov, zaradi česar mora organizacija nagrajevati tudi prizadevanje in ne samo rezultat. V kolikor bi nagrajevali le rezultat, bi se ljudje tveganim projektom izogibali (Dimovski idr. 2005, 253).

Malhotra in Galletta (2003, 1) motivacijo znanjskih delavcev, strokovnjakov in managerjev obravnavata skupaj z zavezanostjo, saj kot pravita, je za uspeh implementacije in delovanje managementa znanja potrebno oboje. Definirala sta naslednje oblike zavezanosti (prav tam, 2-3):

- Zavezanost kot privolitev oblikuje sistem nagrajevanja in kaznovanja, ki je vzpostavljen v organizaciji. Zaposleni bodo v takšnem okolju poizkušali maksimizirati prejete nagrade, kar v primeru znanjskih delavcev vodi do velikega števila ustvarjenih prispevkov, ki niso nujno tudi kvalitetni.
- Zavezanost kot identificiranje je rezultat želje, da bi bil znanjski delavec sprejet s strani sodelavcev in nadrejenih. Znanjski delavec prevzame vrednote, prepričanja in obnašanje, ki je splošno sprejeto in nagrajeno. Na ta način si ustvari podobo v družbi.
- Zavezanost s ponotranjanjem temelji na vrednotah, ki jih zaposleni prevzame za svoje. V tem primeru ima organizacija zagotovljen dolgotrajno pozitiven učinek, saj do sprememb vedenja ne pride čez noč, poleg tega pa zaposleni ne razmišlja, kako bi prevaral ali izkoristil sistem nagrajevanja.

Na sodelovanje zaposlenega pri prenosu znanja poleg same zavezanosti vpliva tudi motivacija in veljavna ureditev v organizaciji. Glede na stopnjo poistovetenje posameznika z organizacijo ločimo prenos znanja, ki temelji na (prav tam, 4-5):

- notranji motivaciji, ki jo ustvarja veselje ob pomoči drugemu skozi posredovanje znanja;
- zunanji ureditvi, ki definira nagrajevanje in kaznovanje ter sili posameznika v ravnanje v skladu s pravili;
- prilagoditvi pravilom organizacije, s katerimi se posameznik sicer ne strinja ali ne v strinja v celoti, vendar ravna na način kot se od njega pričakuje, da se izogne občutku krivde in strahu;
- identifikaciji ali poistovetenju, do katere pride skozi poenotenje posameznika s cilji in pravili ter mu ravnanje v skladu z njimi nudi zadovoljstvo;
- integraciji, do katere pride s ponotranjanjem ciljev, s katerimi se posameznik predhodno poistovetil.

Integracija je optimalno stanje posameznikov v procesu širitve znanja, saj so tedaj posamezniki rešeni vseh dvomov in se jim posredovanje znanja zdi popolnoma normalno dejanje (prav tam).

Prenos znanja, ki temelji na integraciji, nekateri avtorji enačijo z volonterstvom, kar po Wengerju, Snyderju in McDermottu (2002, 182) prinaša dilemo, kako spodbujati tovrstno vedenje s stvarnimi nagradami, saj sta motivacija za takšno ravnanje predvsem ponos in identiteta. Zaposleni cenijo zadovoljstvo, ki izhaja iz poslovnega sodelovanja in zavezanosti velikim projektom. V skupnih praksah je primarni motivator priznanje s strani sodelavcev, v organizacijah pa ljudje, ki znanje posredujejo redno in velikokrat, želijo, da se jim prizna njihov doprinos. Podobno ugotovitev najdemo pri Bukowitz in Williams (2000, 201), ki pravita, da resnično motivacijo za znanjske delavce ne predstavlja plača, ampak priznanje in cenjenje njihovega dela.

Dandanes je timsko delo pomembnejše od individualnega, zaradi česar je nujno spodbujanje in promoviranje timskega dela tudi skozi sistem nagrajevanja. Nagrajevanje tima namesto posameznika spodbuja dolgoročno ustvarjanje dodane vrednosti, saj so člani motivirani k stalnemu učenju in izpopolnjevanju znanja za doseg skupinskih ciljev, ki so sestavni del ciljev organizacije (Dimovski idr. 2005, 208). V kolikor je posameznik nagrajen na osnovi rezultatov skupine, poteka prenos znanja intenzivneje kot pa v primeru nagrajevanja na osnovi individualnih rezultatov (Connelly 2000, 45).

Gupta in Govindarajan (2000, 79) podpirata idejo nagrajevanja na osnovi rezultatov skupine, hkrati pa opozarjata na možnost pojava članov, ki živijo na račun drugih. Rešitev vidita v nagrajevanju timskega dela na način, ki omogoča, da je razviden doprinos posameznika. Z opolnomočenjem skupine za izključitev člana, ki ne dosega povprečnih rezultatov, se tako tim kot organizacija izogneta ljudem, ki ne dajejo rezultatov.

### **2.6.7 Management**

Tavčar (2006a, 24) je delo managerjev kot upravljavcev organizacij opisal takole: »Obvladovanje organizacije je v bistvu predvsem obvladovanje ljudi in njihovih interesov [...]«, kar pomeni »[...] usklajevati in usmerjati te interese k skupnim ciljem, voditi in spodbujati, obvladovati nasprotja.«

Vloga managerjev in managementa je v sodobnih organizacijah drugačna, kot so jo imeli v preteklosti (Leidner, Kayworth in Mora-Tavarez 1999, 27). Dimovski idr. (2005, 43) pravijo, da se je izoblikovala peta generacija managerjev, ki se ukvarja predvsem z učinkovitim vodenjem, katerega bistvo je spodbujanje, usposabljanje in razvijanje znanja celotne organizacije. Današnji vodje morajo večjo pozornost posvečati okolju kot pa pravilom, svetovati raje kot povedati, vprašati raje kot podati odgovore. Rezultat je razširjen sistem sprejemanja odločitev, v katerem morajo sodelovati vsi člani (Bukowitz in Williams 2000, 353).

Dober manager prepozna in ceni individualne razlike članov organizacije, hkrati pa je sposoben in motiviran za prepoznavanje talentiranih posameznikov, ki jim pomaga razviti njihova znanja in sposobnosti (Luthans in Avolio v Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 106). »Dober vodja bo zaposlenim dodelil takšno mesto in naloge, da bodo lahko uveljavili svoje prednosti,« poudarjajo Dimovski idr. (2005, 69). Černetič (2004, 46) dodaja, da mora manager poleg prepoznavanja spretnosti in znanj posameznikov znati ta znanja in spretnosti usmeriti v skupni dosežek skupine oz. organizacije, saj na ta način oblikuje celoto, »ki je večja od vsote njenih delov« (prav tam, 38).

Management ima ključno vlogo pri oblikovanju odnosa zaposlenih do znanja samega. Kovač (2006, 124) pravi, da mora management spodbuditi zavedanje zaposlenih, da je znanje pomemben generator njihovega razvoja. Ustvariti mora okolje, v katerem negujejo in vzpodbujajo zavezanost udeležencev k širitvi in prenosu znanja ter jim hkrati zagotavljajo varnost (Nonaka, Toyama in Konno 2000, 28). Management bi moral stalno spodbujati in sporočati zaposlenim, kaj od njih pričakuje, in na ta način uravnavati obnašanje zaposlenih v organizaciji (Marks idr. 2008, 62).

Organizacija in management, ki si želita upravljati znanje in se izogniti odhodu kadrov, morata vzpostaviti okolje, ki bo udeležencem zagotavljalo osebni razvoj. Banham (2001, 77) managementu predlaga:

- spodbujanje osebostnega razvoja posameznika skozi uporabo znanj z različnih področij;
- vključevanje posameznika v izvedbo celotnega projekta in ne samo segmenta,
- priznavanje pomembnosti opravljenega dela;
- spodbujanje samostojnega odločanja in prevzemanja odgovornosti;
- posredovanje povratnih informacij o opravljenem delu.

Management bistveno vpliva na prenos znanja med člani predvsem z vključevanjem posameznika v izvedbo celotnega projekta in nagrajevanjem projekta kot celote.

Kim in Mauborgne (1997, 69-72) sta vpliv managerjev na uspešno delovanje organizacije, zavezanost zaposlenih in prenos znanja, združila v pojmu pošten proces. Temeljni elementi poštenega procesa so dolžnost, razlaga in jasna pričakovanja. Dolžnost pomeni vključevanje zaposlenih v odločitve, ki jih vključujejo in zahtevajo njihov vložek. Istočasno morajo zaposleni imeti pravico do zavrnitve idej drugih. Na ta način management izrazi spoštovanje do posameznikov in njihovih idej. S ponujanjem možnosti, da se določeno idejo zavrne, se gradi kolektivna modrost skozi kritično razmišljanje posameznikov. Z razlago naj bi dosegli, da vsi vpleteni razumejo, kako je prišlo do končne odločitve in zakaj je takšna, kot je. Na ta način zaposleni zaupajo v managerjeve odločitve, četudi je bila njihova ideja ali predlog zavrnjen, hkrati pa se gradi povratna zanka v procesu učenja. Jasnost pričakovanj temelji na jasnih pravilih

ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, ki jih postavijo managerji ob sprejetju odločitve. S poštenim procesom gradimo zaupanje in obvezo, ki pripeljeta do spontanega sodelovanja, to pa vodi do dobrih učinkov. Ljudje se pri svojem delu ne opirajo samo na opis delovnega mesta in nalog, ampak so pripravljeni globlje zagristi v problem skozi izmenjavo znanja in uporabo svoje kreativnosti.

Močan element spodbujanja prenosa znanja s strani managementa je pohvala. Znanjski delavci si želijo pohval od ljudi, ki jih cenijo, bodisi od managerjev bodisi od sodelavcev (Gottschalk 2002, 76).

Pomanjkanje zaupanja v management vodi zaposlene do nefleksibilnosti in kopice administrativnih pravil, saj se zaposleni želijo zaščititi pred nepravilnostjo nadrejenih. V skrajnostih zaposleni ne izvedejo ukazov, ki so sami po sebi in za organizacijo dobri, ker niso v skladu s predpisi (prav tam, 71).

Management znanja običajno zelo pritegne managerje in jih spodbudi k zastavljanju visokih ciljev, hkrati pa običajno spregledajo dejstvo, da imajo ljudje in skupine po organizaciji različne poglede na cilje, težave in namen takšnega projekta, kar vodi k neuspešnosti managementa znanja (Oltra 2005, 79).

### ***2.6.8 Informacijsko-komunikacijska tehnologija***

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) je korenito spremenila delo in delovne postopke v organizacijah. Z njenim razmahom so se naključno vzpostavile tudi odlične okoliščine za delo znanjskih delavcev.

Delo znanjskega delavca v veliki meri sestavlja komunikacija, koordinacija in sodelovanje z delovnimi skupinami v organizaciji in z zunanjimi partnerji, kar IKT omogoča z elektronsko pošto in virtualnimi sestanki. IKT znanjskemu delavcu omogoča delo izven delovnega časa in v okoljih izven poslovnih prostorov organizacije (Davis 2002, 69), kar znanjskim delavcem zagotavlja svobodo.

IKT podpira za management znanja na naslednje načine (Gottschalk 2002, 127-130):

- V IKT se dogaja interakcija med informacijo in znanjem, saj se v sistemu shranjujejo podatki in informacije, ki pospešijo nastanek novega znanja.
- Pospešuje interakcijo med timi in eksplicitnim znanjem, saj prisili udeležence v izražanje tihega znanja v razumljivih formah oz. v obliki eksplicitnega znanja.
- Predstavlja osnovo za nadaljnjo strategijo kot vir dragocenih podatkov, informacij in zabeleženih izkušenj.
- Pripomore k procesu kombinacije znotraj SECI procesa.
- Pripomore k širjenju eksplicitnega znanja znotraj organizacije ali v širšem okolju.
- Povezuje znanje z uporabo.

Do aktivnega prenosa znanja prihaja na forumih. Elektronska komunikacija omogoča nastanek novih znanj skozi izmenjavo izkušenj, prepričanj in interpretacij ter možnostjo izražanja novih idej (Henderson in Sussman 1997 v Alavi in Leidner 2001, 118). Nesmiselno bi bilo pričakovati, da bodo forumi zaživelj sami od sebe. Potrebno je doseči kritično maso aktivnih uporabnikov (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 299-301). Za zagotavljanje kritične mase ljudi in prispevkov Bukowitz in Williams (2000, 185) managementu predlagata, naj prosi posameznike ali skupine, da namenijo vsaj eno uro časa na teden poročilom in objavi informacij, ki bi bile koristne tudi za druge v organizaciji, kot tudi branju in komentiranju le-teh. Še boljše je, pravita, da se definira čas v delovnem tednu, ki je namenjen tej dejavnosti. Na ta način opravilo postane navada. V kolikor se posameznike še nagradi za objavljene prispevke, je večja možnost, da bo stvar uspešno živelja. Norris in dr. (2003) predlagajo, da forum upravlja agent, s čimer mislijo na osebo, ki dobro obvlada tematiko in zna voditi ter komentirati prispevke na določeno temo. Uspešen agent pripomore k izrabi možnosti, ki jih nudi IKT.

Alavi in Leidner (2001) sta obdelali vlogo IKT v različnih *ba* in ugotovili, da informacijski sistem, namenjen podpori skupinskega dela in lažjemu komuniciranju posameznika z ostalimi udeleženci, predstavlja pomembno komponento interaktivnega *ba*. Elektronska pošta omogoča komuniciranje in vzdrževanje stikov. Intranet nudi dostop do velikega števila informacij ter omogoča uporabniku individualno učenje. Kakor hitro ima posameznik dostop do velikega števila informacij, lahko skozi opazovanje in interpretacijo nastane novo tiho znanje.

V primeru, da organizacija in zaposleni ne znajo izkoristiti možnosti, ki jih ponuja IKT, je tej dodeljena vloga depozitorija znanja (Norris in dr. 2003). Na ta način vlogo IKT v prenosu znanja omejimo na kodiranje tihega znanja, širjenje dobrih praks, kreiranje baz za shranjevanje organizacijskega znanja in kreiranje znanjskih mrež (Alavi in Leidner 2001, 114).

IKT kot depozitorij znanja zmanjša potencialne izgube znanja organizacije, do katerih bi prišlo z odhodom članov iz organizacije (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 299-301), saj omogoča hiter dostop do organizacijskega spomina (Alavi in Leidner 2001, 119), kjer lahko odkrijemo vpliv, s katerim znanje, izkušnje in dogodki iz preteklosti vplivajo na sedanje aktivnosti (prav tam, 118, po Stein in Zwass 1995, 85).

IKT je lahko tudi ovira pri prenosu znanja, saj so udeleženci večkrat izpostavili, da ne morejo najti pravih besed za opis rešitve problema in se zaradi tveganja, ki ga predstavlja napačno razumevanje izraženega, raje ne odločijo za širjenje svojih izkušenj (Hew in Hara 2006, 309).

Navkljub vsem možnostim, ki jih nudi IKT, ne more rešiti problema zastarevanja znanja kot tudi ne zagotoviti pripravljenost udeležencev, da svoje znanje delijo z

ostalimi (Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal 2004, 299-301). Gupta, Iyer in Aronson (2000, 20) priznavajo pomen in vlogo IKT v managementu znanja, vendar hkrati poudarjajo, da IKT še vedno ostaja za pomembnostjo človeka, saj so le ljudje tisti, ki znajo smiselno povezati informacije v celoto.

Po ugotovitvah Oltre (2005, 77) je prilagojenost IKT potrebam managementa znanja kar velik problem, saj se informacijski management in management znanja običajno obravnavata ločeno in ne kot del celote oz. skupnega mehanizma. V organizacijah prevladuje prepričanje, da je IKT podpora procesom, ki zagotavljajo nemoteno poslovanje organizacije.





### **3 EMPIRIČNI DEL**

#### **3.1 Metodologija raziskovalne naloge**

##### ***3.1.1 Kvalitativna metodologija raziskovanja***

Metodološke razlike med kvalitativnim in kvantitativnim pristopom se začno z vprašanji o naravi odnosa med raziskovalcem in raziskovanim ter zajemajo vsa vprašanja raziskovanja (Mesec 1998, 22). Flere (2000, 35) pravi, da je bistvo kvalitativne metodologije v interpretativnem postopku, pri čemer raziskovalec domneva, da se vzorci in posamično vedenje udeležencev spreminjajo v skladu z udeležencevo interpretacijo posamezne situacije.

Kvantitativna in kvalitativna raziskava se razlikujeta tudi v samem cilju raziskovanja. V nasprotju s kvalitativnim raziskovanjem, katerega cilj je celovita razlaga pojava, želi raziskovalec s kvantitativnim raziskovanjem potrditi ali ovreči dejstva ali hipoteze in ga celovitost preučevanega ne zanima (Mesec 1998, 47).

Kvalitativno raziskovanje je skupni pojem za različne teoretične, metodološke in metodične pristope k družbeni resničnosti (Kardorff 1994, 3 v Mesec 1998, 22). Lahko ga pojmujejo kot samostojno dopolnilo ali pa kot nasprotje kvantitativnemu družboslovnemu raziskovanju, s čimer priznavamo nedoločenost pojma kvalitativno raziskovanje (Mesec, prav tam).

Osnovna naloga kvalitativne študije je poiskati odgovor na nekaj, kar je komplicirano in predstavlja možganom izziv (Merriam 1998, 57) oz. poiskati odgovor na vprašanje, kaj želim povedati ali kaj želim vedeti (Janesick 1994 v prav tam). Raziskovalec želi s kvalitativno študijo zapolniti luknjo v svojem znanju (prav tam, 58).

Raziskovalna vprašanja v kvalitativnih študijah so podobna hipotezam v kvantitativnih študijah, le da so hipoteze precej bolj natančne in iz njihove vsebine lahko razberemo meritve in analize, ki bodo izvedene (prav tam, 60).

Tako kvalitativne kot kvantitativne metode so orodja, katerih uporaba zavisi od raziskovalnega vprašanja in zahteva od raziskovalcev različne kompetence in sposobnosti (Kvale 1996, 69).

##### ***3.1.2 Študija primera***

Benbasat, Goldstein in Mead (1987, 370) pravijo, da ni standardne definicije študije primera. Navedeni avtorji študijo primera definirajo kot raziskovanje fenomena v svoji naravni postavitvi, pri čemer se uporablja več metod zbiranja podatkov od ene ali več enot, ki jih predstavljajo ljudje, skupine ali organizacije.

»S študijo primera raziščemo in predstavimo posamezen primer [...],« pravi Sagadin (2004, 89).

Študija primera ni metodološka izbira, ampak jo pogojuje izbrana tema preučevanja (Stake 2005, 443). Tratnik (2002, 33) ugotavlja, da je študija primera kot metoda pogosto uporabljena pri raziskovanju poslovnega sveta, saj ga zaradi njegove raznolikosti in razvejanosti ne moremo obravnavati celostno.

Študija primera običajno išče odgovore na majhno število raziskovalnih vprašanj, pri čemer je obravnavana tema kompleksna (Stake 2005, 448).

Pri študiji primera zbiramo podatke na različne načine, kot so pregled dokumentov, intervjuji, ankete in opazovanje. Tako pridobljeni podatki so lahko kvalitativni, kvantitativni ali mešanica obojih (Eisenhardt 1989, 534).

Študije primera so kvalitativne, kvantitativne ali mešane. Uporaba različnih metod znotraj ene raziskave je ključna karakteristika študije primera (Sagadin 2004, 89).

Vsaka študija primera je subjektivna, saj raziskovalec ne more zaobiti lastnih izkušenj in pogleda na svet, ki si ga je izoblikoval na osnovi izkušenj, znanja, občutkov (Stake 1995, 134). Za študijo primera se ne zahteva reprezentativnosti, ker je vezana na podrobno preučevanje posameznega primera neke stvari (Haralambos in Holborn 1999, 841).

Ugotovitev posamezne študije primera ne moremo posploševati, saj je nemogoče dognati, koliko je možno odkritje ene študije uporabiti na drugih primerih (prav tam).

Raziskava, ki sem jo opravila za magistrsko nalogo, je študija primera.

Odkrivala sem predstave zaposlenih o znanju, načinu ločevanja med individualnim in organizacijskim znanjem ter preučila dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja. Tako kompleksnost preučevane teme, ki zahteva od raziskovalca raziskovanje v globino, kot raziskovalna vprašanja nakazujejo na študijo primera kot primeren raziskovalni pristop.

Raziskovalna vprašanja in preučevana tema so vplivali na samo izbiro organizacije. Odločila sem se za manjšo organizacijo s prevladujočim deležem visoko izobraženih zaposlenih. Organizacija deluje na področju informacijskih tehnologij. Ključ do uspešnega poslovanja se skriva v znanju njenih zaposlenih. Majhno število zaposlenih mi je nudilo tako edinstvenost kot tudi bogastvo raznolikosti v dojemanju raziskovanih pojmov, hkrati pa kot raziskovalcu začetniku omogočilo lažje obvladovanje in spopadanje s problemi, ki se pojavljajo pri raziskovalnem delu.

### **3.2 Namen in cilji raziskave**

Namen naloge, ki sem ga podala v uvodu, je podati pregled literature s področja managementa znanja in prikazati vpliv različnih dejavnikov na prenos znanja znotraj organizacije s pomočjo empirične raziskave.

Cilji raziskave so:

1. Pregled, analiza in sinteza sodobne literature, teoretičnih spoznanj in raziskav s področja managementa znanja.

2. Ugotoviti pomen, ki ga zaposleni pripisujejo znanju za njihov osebni razvoj in uspešnost organizacije.
3. Ugotoviti, kako zaposleni vidijo svojo vlogo pri ustvarjanju in širjenju znanja v organizaciji.
4. Ugotoviti dejavnike, ki po mnenju udeležencev pomembno vplivajo na prenos znanja v organizaciji.
5. Podati priporočila za prakso in nadaljnje raziskovanje.

### **3.3 Raziskovalna vprašanja**

V raziskavi sem iskala odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja, ki sem jih oblikovala na osnovi teoretičnih izhodišč:

1. Kakšen pomen pripisujejo zaposleni znanju in kako vidijo svojo vlogo v procesu prenosa znanja znotraj organizacije?
2. Kateri dejavniki imajo po mnenju zaposlenih največji vpliv na prenos znanja?
3. Katera znanja so po mnenju zaposlenih pomembna za razvoj organizacije in katera znanja so pomembna za razvoj zaposlenih?
4. Na kakšen način zaposleni ločujejo med individualnim znanjem in organizacijskim znanjem?

Opravila sem intervjuje s tremi skupinami udeležencev. Intervjuji so trajali po uro in pol. Časovna omejitev je vplivala na število vprašanj, ki sem jih lahko zastavila udeležencem intervjujev.

Na osnovi ugotovitev intervjujev ter ugotovitev, ki sem jih oblikovala na osnovi teoretičnih izhodišč, sem v nadaljevanju izdelala anketni vprašalnik. V vprašalniku sem se omejila le na bistvene ugotovitve, saj nisem želela, da bi dolžina vprašalnika odvrnila anketirance od izpolnjevanja.

### **3.4 Metode zbiranja in obdelave podatkov**

#### **3.4.1 Izbira vzorca**

Organizacija, ki sem jo preučevala, je bila ustanovljena leta 2000. Ukvarja se s trženjem poslovnih informacijskih sistemov, razvojem lastnih rešitev na sistemih Microsoft Dynamics NAV (Navision) in SAP, računalniško infrastrukturo in »zunanjim računovodstvom« za podjetja, ki imajo njihove sisteme. Njihovi kupci se nahajajo v Sloveniji, Italiji, Grčiji, Albaniji ter na področju bivše Jugoslavije.

Vizija organizacije je postati center za informatiko in računalništvo, kjer bodo stranke na enem mestu dobile vse, kar rabijo, po principu »samo najboljše za sprejemljivo ceno« ali »za takšno ceno dobiš največ«.

Za uspešnost in prodornost organizacije so ključna partnerstva z Microsoftom, SAP in HewlettPackardom ter znanje in zadovoljstvo zaposlenih.

V spodnji tabeli je prikazano gibanje treh pomembnih finančnih kategorij preučevane organizacije v zadnjih štirih letih.

**Tabela 3.1** Prikaz finančnih podatkov organizacije za obdobje 2005-2008

Kategorija/ leto	2005	2006	2007	2008
Celotni poslovni prihodki	928.143	1.226.976	1.498.470	1.736.759
Čisti poslovni izid	87.562	124.444	37.419	123.930
Dodana vrednost na zaposlenega	34.407	34.555	32.188	42.704

Vir: Bonitete.si, 2009.

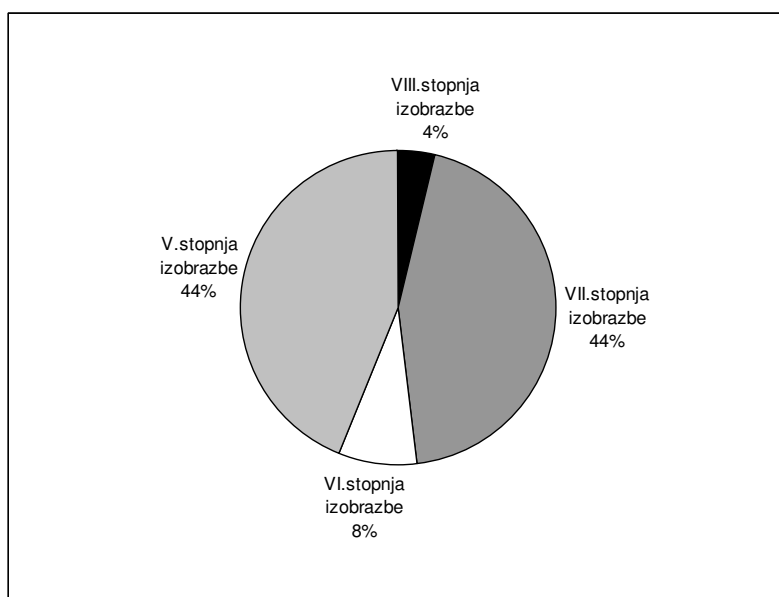
Iz tabele lahko razberemo, da so vsa štiri leta celotni prihodki rasli. Organizacija je ustvarila najvišji čisti dobiček leta 2006. Dodana vrednost na zaposlenega je bila najvišja v letu 2008. V primerjavi s predhodnimi tremi leti je prvič prestopila mejo 40.000 EUR na zaposlenega.

Na osnovi poslovnih rezultatov za 2007 in 2008 je bila organizacija uvrščena med sto najhitreje rastočih podjetij na Primorskem.

V organizaciji je zaposlenih 25 mladih strokovnjakov. Trije so lastniki in ustanovitelji, ki v organizaciji delujejo kot direktor, tehnični direktor, tretji član pa pokriva marketinško področje, odkriva potrebe trga po novih produktih ter skrbi za njihov razvoj. Slednji trije v raziskavi niso sodelovali.

Slika 3.1 prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih v preučevani organizaciji.

**Slika 3.1** Izobrazbena struktura zaposlenih



Izobrazbena struktura je naslednja: en zaposleni je magister znanosti, enajst zaposlenih ima univerzitetno izobrazbo, dva imata višjo izobrazbo, enajst zaposlenih pa ima srednješolsko izobrazbo.

Organizacijsko so zaposleni razdeljeni v tri oddelke: programerji, uvajalci in sistemska podpora.

Prodaja in razvoj programskih rešitev zahtevata široko paleto znanj od računovodskih do pravnih. Za boljše obvladovanje celote v organizaciji izvajajo delitev področij dela med zaposlene znotraj oddelka uvajalcev in programerjev. Posamezno področje pokriva zaposleni, ki ima potrebna znanja, se na izbranem področju stalno izobražuje in sledi spremembam v zakonodaji.

Organizacija ima najvišji certifikat Microsofta (Gold Certified). Za dosego certifikata so morali zaposleni opraviti tečaje in izpite, s katerim so dokazali svoje znanje. Certifikat zahteva vzdrževanje znanja, zato imajo zaposleni približno enkrat letno tečaje z izpitom. Na tečaju spoznajo vsebinske in programerske novosti informacijskih rešitev, ki jih prodajajo. Microsoft si na ta način zagotavlja kompetentnost ljudi, ki delujejo v verigi trženja njegovih sistemov.

Za magistrsko nalogo sem izvedla raziskavo, ki je vključevala intervjuje z zaposlenimi. Oblikovala sem tri skupine udeležencev, ki so šteje od 4 do 5 članov. Skupino so tvorili člani istega oddelka, ki so bili izbrani naključno. Na ta način sem si zagotovila reprezentativnost vzorca.

Na osnovi opravljenih intervjujev sem za vsako skupino izdelala kognitivni zemljevid. Pravilnost zemljevida sem preverila z direktorjem preučevane organizacije.

Ugotovitve intervjujev, kognitivnih zemljevidov in ugotovitve, ki sem jih oblikovala na osnovi preučene literature, sem uporabila za oblikovanje ankete. Anketo sem posredovala vsem zaposlenim. Od 22 zaposlenih je vprašalnik vrnilo 21 zaposlenih.

### ***3.4.2 Skupinski intervju***

Intervju poteka v neposrednem stiku med spraševalcem in intervjuvancem. Ključnega pomena za uspešen intervju sta raziskovalčeva občutljivost in sposobnost razumevanja stališč intervjuvanca ter njegova izurjenost postavljanja pravih vprašanj, ki intervjuvanca silijo v raziskovanje lastnih prepričanj (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 113). Intervju je priložnost za raziskovalca, da prodre globoko v problem in si zagotovi obsežna in jasna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji intervjuvancev (Burgess 1982, 107 v prav tam).

Intervjuji so glede na strukturo različnih oblik. Popolnoma strukturiran intervju je vprašalnik, ki ga uporablja anketar in ne sme odstopati od pripravljenih vprašanj. Nasprotna oblika je nestrukturirani intervju, kjer spraševalec nima pripravljenih vprašanj in spominja na pogovor (Haralambos in Holborn 1999, 847). Nestrukturirani intervju vsebuje malo predhodno definiranih procedur, veliko odločitev o poteku mora

sprejeti raziskovalec ob samem izvajanju, kar zahteva njegovo visoko usposobljenost (Kvale 1996, 13).

V raziskavi sem izvedla polstrukturirani intervju. Cilj polstrukturiranih intervjujev je razumeti konstrukte, ki jih udeleženci uporabljajo kot osnovo za svoja prepričanja in mnenja o določeni zadevi (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 113). Polstrukturirani [...] intervjuji so nestandardni, kar pomeni, da vprašanja niso za vse vprašane enaka, čeprav si raziskovalec vnaprej pripravi seznam vprašanj in tem, ki jih želi raziskati (Tratnik 2002, 53).

Intervju nudi tako spraševalcu kot intervjuvancu možnost razjasnitve morebitnih nejasnosti okrog posameznih pojmov ter globlje preučitve odgovorov [...] (Haralambos in Holborn 1999, 849).

Skupinski intervjuji so oblika soočenja udeležencev, pri čemer se vzpostavi skupinska dinamika. Raziskovalec skozi diskusijo med intervjuvanci dobi več mnenj istočasno (Tratnik 2002, 57).

Pred izvedbo intervjujev sem si pripravila sedem vprašanj<sup>3</sup>, s katerimi sem želela pridobiti odgovore na raziskovalna vprašanja in temelje za anketo. Odločila sem se za obliko polstrukturiranega intervjuja, saj sem želela voditi pogovor skozi preučevane teme, obenem pa udeležencem omogočiti, da se o temah razvije diskusija.

Pred intervjuji sem izvedla pilotsko testiranje pripravljenih vprašanj. Intervjujala sem dva sodelavca, ki sta po svojih karakteristikah in znanjih precej podobna zaposlenim v preučevani organizaciji. S testiranjem sem želela ugotoviti primernost pripravljenih vprašanj oz. ali bom z vprašanji prišla do odgovorov, ki jih iščem. Testna intervjuja sta potrdila primernost vprašanj.

V nadaljevanju sem izvedla tri polstrukturirane intervjuje s člani posameznih oddelkov preučevane organizacije. Intervjuja s skupino uvajalcev (5 oseb) in programerjev (4 osebe) sta potekala v sejni sobi preučevane organizacije, intervju s predstavnikmi skupine za sistemsko podporo (5 oseb) je bil izveden v čajni kuhinji. Zaporedje intervjujev je bilo naključno.

Pred izvedbo intervjujev sem vsem udeležencem povedala, da je intervju anonimen, in prosila za dovoljenje uporabe njihovih izjav, s čimer so se vsi strinjali. Pojasnila sem, da je cilj intervjuja odkriti njihove poglede in razmišljanja ter prosila za aktivno sodelovanje in diskusijo znotraj postavljenih vprašanj.

Intervjuje sem izvedla v času od 3. 3. do 13. 3. 2009 z digitalnim diktafonom. Zapisi intervjujev so bili izvedeni še isti ali takoj naslednji dan po digitalnem zapisu.

V intervjujih sem raziskovala mnenja udeležencev o znanju, njihovo vlogo in aktivnost pri prenosu znanja ter vpliv različnih dejavnikov na prenos znanja v

---

<sup>3</sup> Vprašanja so objavljena v prilogi 1.

organizaciji. Intervjuje sem zaključila z vprašanjem o znanjih, ki bi jih morala organizacija in zaposleni nadgraditi ali osvojiti, da bili v prihodnosti uspešni.

Pri zapisu intervjujev<sup>4</sup> sem želela zagotoviti anonimnost udeležencev, zaradi česar sem udeležence označila s črko in številko. Uporabila sem začetne črke abecede (A, B, C, D, E), pri čemer je označevanje udeležencev s črkami potekalo naključno. Skupino uvajalcev, s katero sem najprej opravila intervju, sem označila s številko ena (1), sledi skupina programerjev, ki nosi oznako dve (2), in skupina za sistemsko podporo, ki ima oznako tri (3). Oznaka C3 nam tako pove, da gre za udeleženca iz skupine za sistemsko podporo.

### **3.4.3 Kognitivni zemljevid**

Kognitivni zemljevid je nadaljevanje skupinskega intervjuja (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 136).

Izdelava kognitivnih zemljevidov je tehnika, ki nam omogoča vpogled v pomen, ki ga človek pripisuje posameznim dejavnikom, in na osnovi katerega sprejema odločitev. Gre torej za udeleženčevu analizo vzrokov in posledic, ki nam razkrivajo njegov kompleksni način razmišljanja (Ackermann, Eden in Brown 2005, 28).

Tehnika je uporabna predvsem kot dopolnilo izvedenim intervjujem, saj nam nazorno pokaže vzrok in posledico, česar za sam intervju ne bi mogli trditi. Po preteku časa tako intervjuvanec kot spraševalec pozabita na kontekst, kar lahko vodi do napačnih interpretacij povedanega (prav tam, 29).

Kognitivni zemljevid kot izdelek ni nikoli dokončen in točen zaradi nenehnega spreminjanja mnenj in pogledov udeležencev (prav tam).

Po izvedenih intervjujih sem izdelala za vsako skupino udeležencev kognitivni zemljevid<sup>5</sup>, ki sem ga predstavila direktorju organizacije. V kognitivnih zemljevidih sem prikazala pomen, ki ga udeleženci posameznih skupin pripisujejo posameznim dejavnikom, pomembnim za prenos znanja, in na osnovi katerega sprejemajo odločitve o prenosu znanja.

Kognitivne zemljevide sem predstavila direktorju preučevane organizacije, ki nanje ni imel pripomb. Na ta način sem povečala kredibilnost same raziskave.

### **3.4.4 Anketni vprašalnik**

»Z vprašalnikom zbiramo podatke, ki jih ni mogoče najti v obstoječih virih,« pravi Tratnik (2002, 47).

Vprašalnik sestoji iz seznama vnaprej pripravljenih vprašanj. Vsem udeležencem v raziskavi so zastavljena enaka vprašanja v nespremenjenem vrstnem redu, kar nam

---

<sup>4</sup> Zapisi intervjujev so arhivirani pri avtorici naloge.

<sup>5</sup> Kognitivni zemljevidi se nahajajo v prilogah 2, 3 in 4.

omogoča, da zberemo enake informacije od vseh pripadnikov vzorca (Haralambos in Holborn 1999, 843).

Glede na način izvedbe ločimo več vrst vprašalnikov. Delimo jih na vprašalnike, ki jih vprašani izpolnjujejo sami, ter na vprašalnike, ki jih izpolnjujejo anketarji. Pri anketnih vprašalnikih, ki jih vprašani izpolnjuje sam, se izognemo vplivu spraševalca na vprašanega, hkrati pa je nujno, da so vprašanja strukturirana: jasna, kratka in pretežno zaprta (Tratnik 2002, 48).

Prednost anket je nabor velikega števila podatkov v zelo kratkem času. Pomanjkljivosti so povezane s strokovnostjo in rutiniranostjo raziskovalca kot tudi s samimi podatki, ki jih dobimo. Ti lahko nudijo preveč splošno sliko o predmetu raziskovanja, ki je navadno tudi pomanjkljiva (Ivanko 2007, 20).

Na osnovi ugotovitev iz opravljenih intervjujev in kognitivnih zemljevidov ter ugotovitev, oblikovanih na osnovi preučevanja literature, sem izdelala anketni vprašalnik<sup>6</sup>. Vprašalnik ima osem sklopov. V prvih štirih sklopih sem uporabila Likertovo lestvico.

V prvem delu vprašalnika sem se osredotočila na pojem znanje in pomen znanja za organizacijo.

Znotraj drugega sklopa sem ugotavljala sposobnosti preučevane organizacije pri prepoznavanju in osvajanju novih znanj zunaj organizacije ter ustvarjanju in prenosu novih znanj znotraj nje same.

Prvi in drugi sklop obsegata skupno štirinajst trditev. Udeleženci so označevali stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

Tretji sklop obsega enajst opisov situacij in od udeležencev zahteva, da povedo kako pogosto ravnajo na opisani način. Služil je ugotavljanju samoiniciativnosti zaposlenih v vlogi dajalca in iskalca znanja pri prenosu znanja.

Vpliv posameznih dejavnikov na prenos znanja sem preučevala znotraj četrtega sklopa, ki je najobsežnejši v celotnem vprašalniku. Skupno sem pripravila štirideset trditev, ki se nanašajo na posamezne dejavnike in opisujejo stanje v preučevani organizaciji. Udeleženci so označevali stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

Peti sklop obsega dva podsklopa. V prvem podsklopu so podane trditve, ki pojasnjujejo motiv udeležencev za sodelovanje v procesu prenosa znanja. V drugem podsklopu sem preverjala odnos udeležencev do organizacijskega znanja. V vsakem podsklopu so udeleženci izbrali po eno trditev, ki je najbolje opisala njihovo delovanje.

V šestem in sedmem sklopu so morali udeleženci razvrstiti po pomembnosti šest navedenih vrst znanja, ki so po njihovem mnenju pomembna za uspešnost organizacije v prihodnosti in za njihov poklicni uspeh.

---

<sup>6</sup> Anketni vprašalnik se nahaja v prilogi 5.



Osmi sklop je namenjen morebitnim komentarjem s strani udeležencev na temo znanja in prenosa znanja.

Razumljivost anketnega vprašalnika sem preverjala s pilotskim testiranjem. Rezultat prvega testiranja je pokazal, da je nekaj trditev dvoumnih. Po izvedenih popravkih sem vprašalnik ponovno testirala. Trije testni anketiranci so potrdili razumljivost vprašalnika in predlagali, da vprašalniku dodam nov sklop, kjer bodo anketiranci lahko sami kaj napisali o raziskovani temi.

V nadaljevanju sem natisnjene anketne vprašalnike odnesla v preučevano organizacijo. Izpolnjene so mi vrnilo po tednu dni.

Anonimnost je bila udeležencem zagotovljena z odlaganjem izpolnjenih vprašalnikov v zaprto in za ta namen prilagojeno škatlo.

Od potencialnih dvaindvajset udeležencev, kolikor znaša število vseh zaposlenih brez lastnikov družbe, je vprašalnik vrnilo enaindvajset udeležencev.

### **3.4.5 Veljavnost, zanesljivost in kredibilnost**

Veljavnost naj bi zagotavljala resnično sliko preučevanega. Veljavna trditev je točen odsev družbene realnosti, saj daje resnično sliko merjenega in opazovanega. Zagovorniki kvalitativnih metod očitajo kvantitativnim metodam veljavnost. Manjkala naj bi jim globina, s katero bi pojasnili smisle in motive, ki predstavljajo osnovo družbenega delovanja (Haralambos in Holborn 1999, 837).

Mesec (1998,147) pravi, da je »raziskava tem bolj zanesljiva, čim bolj podobne rezultate dobimo pri njenih ponovitvah«. V nadaljevanju za študijo primera pojasnjuje, da je ne moremo ponoviti, saj je pri ponovitvi primer že drugačen. Zato pravi, da je ta »tem bolj zanesljiva, čim bolj prepričljivo lahko pokažemo, da bi prišli do enakih ugotovitev, če bi mogli raziskavo ponoviti ob sicer nespremenjenih drugih okoliščinah«. Za zagotavljanje slednjega mora raziskovalec podati natančne informacije o udeležencih in kontekstu raziskave ter detajlno opisati vse korake, ki jih je opravil v okviru raziskave. Pri samem vzorčenju mora zagotoviti reprezentativni vzorec (McKay 2006, 14).

Haralambos in Holborn (1999, 837) pravita, da so »podatki lahko zanesljivi, ne da bi bili veljavni«, kar je tipično za kvalitativne raziskave, še posebej za študije primera, kjer pridobljeni podatki niso nujno veljavno merilo tistega, kar naj bi bilo merjeno.

Kredibilnost kvalitativne raziskave je vedno vprašljiva, saj je nemogoče reči, koliko objektiven je bil raziskovalec pri naboru podatkov. Običajno je raziskava kredibilna, če se podatki in ugotovitve ujemajo s teoretično podlago (Decrop 2004, 159).

Opirajoč se na Sagadina (2001, 20), ki pravi, da je raziskava tem bolj notranje veljavna, čim natančneje njeni izsledki odsevajo raziskovani primer, bi lahko rekla, da je bilo slednje zagotovljeno s prepisi intervjujev in ugotovitvami ankete. Vendar se kot

raziskovalec zavedam, da so na interpretacijo rezultatov vplivale tudi moje osebne izkušnje, čeprav sem se trudila izogniti se njihovemu vplivu.

Zanesljivost same raziskave je omejena, saj ponovitev ne bi nujno zagotovila istih rezultatov. V preteklem času je kot posledica razvoja in stalnih sprememb zagotovo prišlo do dogodkov, ki so vplivali na mnenja vsaj nekaterih udeležencev.

Kredibilnost celotne raziskave sem povečala s triangulacijo metod, saj sem znotraj raziskave izvedla intervjuje in anketo ter izdelala kognitivne zemljevide. Znotraj intervjuja je bila izvedena triangulacija virov z oblikovanjem treh skupin udeležencev. K povečanju kredibilnosti raziskave je pripomoglo tudi preverjanje pravilnosti kognitivnih zemljevidov z direktorjem preučevane organizacije.

### **3.4.6 Triangulacija**

Splošna definicija triangulacije izhaja iz pomorstva in pomeni več različnih neodvisnih merjenj. Raziskovalci se poslužujejo triangulacije teorij, podatkov, raziskovalcev in metodologij (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 181). V sami magistrski nalogi je poudarek raziskave v triangulaciji metod, zato jih v nadaljevanju natančneje pojasnujem.

Denzin (1978, 291) je triangulacijo definiral kot kombinacijo metod pri študiji enega fenomena.

Campbell in Fiske sta leta 1959 z argumentacijo, da je potrebna več kot ena metoda za potrditev odkritij v raziskavi, razvila idejo o več operacijah (Jick 1979, 602). Konvergenca ali ujemanje rezultatov dveh metod naj bi potrdilo, da so naša odkritja pravilna in niso metodološki artifakt (Bouchard 1976, 268).

Triangulacija naj bi nam pomagala ujeti celoten ali holistični in kontekstualni portret raziskovane enote (Jick 1979, 603).

Rohner (1997, 134) pravi, da s triangulacijo slabost posamezne metode kompenziramo z drugo metodo. Pri resni izvedbi triangulacije vse uporabljene metodologije upoštevamo enakovredno in se izogibamo postavitvi ene metodologije kot glavne, ostalih pa kot podpornih (Flick 2005, 181). Uporabljene metode v okviru triangulacije lahko vodijo do različnih rezultatov, kar v svojem bistvu nudi raziskovalcu osnovo, da obogati raziskavo, saj mora v končni fazi pojasniti razlike (Phillips 1971 v Jick 1979, 607).

Triangulacija metod se deli na dva tipa, in sicer »znotraj metode« in »med metodami«. Način »znotraj metode« uporablja več različnih tehnik za zbiranje in interpretacijo podatkov znotraj ene same metode, način »med metodami« je kombinacija različnih metod (Flick 2005, 179-180).

S triangulacijo povečujemo veljavnost in zanesljivost raziskave.

Triangulacijo sem dosegla z uporabo treh metod.

Znotraj metode intervjuja sem formirala tri skupine udeležencev. Posamezna skupina je bila sestavljena le iz zaposlenih znotraj posameznega oddelka. Na ta način sem si zagotovila temelje za odkrivanje razlik med skupinami, ki delujejo v okviru iste organizacije. S formiranjem treh skupin udeležencev je bila znotraj metode intervjuja dosežena triangulacija virov oz. udeležencev.

Na osnovi izvedenih intervjujev sem za vsako skupino izdelala kognitivni zemljevid.

V nadaljevanju sem izvedla anketo, ki je zajela vse zaposlene v preučevani organizaciji.

Z uporabo metode skupinskega intervjuja, kognitivnih zemljevidov kot nadaljevanje oz. dopnilo izvedenim intervjujem, in ankete je bila triangulacija metod izvedena na način »med metodami«.

### ***3.4.7 Posploševanje***

»Kriterij posploševanja v raziskovanju pomeni, ali je možno rezultate in teorije raziskav prenesti ter uporabiti za neposredno razumevanje in reševanje problemov v drugih okoljih,« pojasnjuje Tratnik (2002, 46).

Če se vrnemo na definicijo študije primera, ki pravi, da študija primera raziskuje fenomen v svoji naravni postavitvi (Benbasat, Goldstein in Mead 1987, 370), lahko sklepamo, da posploševanje rezultatov izven študije primera ni možno zaradi edinstvene kombinacije elementov. Razmišljanje potrjuje Stake (1995, 134-135), ki pravi, da je vsaka študija primera v svojem bistvu unikatna in posploševanje izven primera ni možno oz. je možno le kot teoretična abstrakcija (prav tam, 7).

Punch (2005, 146) pravi, da posploševanje ni smiselno, kadar je primer sam po sebi pomemben, zanimiv in bi zahteval samostojno obravnavo oz. kadar gre za primer, ki ima nekaj edinstvenih lastnosti in se preučevanja lotimo z namenom, da bi celostno razumeli primer v kontekstu. Z istim ciljem se lotimo raziskovanja tudi v primeru »negativnih« primerov, ko želimo spoznati tipično s študijo atipičnega. Posploševanje ni nujno cilj raziskovalnih projektov bodisi da gre za študijo primera ali ne (Denzin 1983 v prav tam).

Raziskava je bila izvedena kot študija primera, ki vključuje kombinacijo unikatnih elementov v edinstvenem okolju, zaradi česar posploševanje ni možno. Edinstvenost študije predstavlja organizacija sama, zaposleni kot samostojne enote ter dogodki, ki so vključevali edinstveno in neponovljivo kombinacijo različnih elementov. Vse skupaj je vodilo do predstavljene postavitve.

Posploševanje samo tudi ni bilo namen naloge.

### **3.5 Analiza in interpretacija rezultatov**

#### **3.5.1 Pomen znanja in vloga zaposlenih pri prenosa znanja**

##### *Intervjuji*

Udeleženec A2 je o znanju dejal: »Vse, kar počnemo, zahteva znanje. Vse, kar se naučiš, ti da neko znanje.« V nadaljevanju je povedal, da znanje pridobivamo na dva načina. Poleg zavestnega načina, ki se kaže skozi načrtovana, usmerjena in obvladana dejanja, poteka pridobivanje znanja nezavestno skozi različne zaznave, videnja.

Nekatere udeležence je vprašanje o znanju napeljalo na razmišljanje o vrstah znanja. Znanje so opredelili kot teoretično in praktično znanje. Teoretično znanje naj bi osebek pridobival s študijem in izobraževanji. Udeleženec C2 meni, da predstavlja teoretično znanje osnovo celotnemu znanju. B3 pa pravi: »Šola daje neke smernice, kako se moraš učiti, ne da pa ti nekega velikega znanja. Tako znanje dobiš skozi izkušnje, ko delaš različne zadeve v življenju.« A3 meni, da so za uspešnost pri delu pomembni tečaji in izobraževanja, ki se nanašajo na področje dela, saj naj bi na ta način pridobil znanje, »da lahko rešiš problem«. Vendar je v nadaljevanju povedal, da je problem rezultat kombinacije različnih dejavnikov, ki jih teorija težko v celoti zaobjame in je zato doprinos teoretičnega znanja omejen. Podobnega mnenja so bili vsi anketiranci.

Udeleženci pripisujejo velik pomen praktičnemu znanju in izkušnjam, kar je pojasnil A1: »Pri nas se dela predvsem na osnovi izkušenj [...]«. Podobno razmišlja A3: »Veliko stvari lahko prebereš, vprašaš, ampak načeloma pridobivaš znanje preko izkušenj.« C1 meni, da ima praktično delo dodano vrednost v pomnjenju, saj pravi: »Nobene gotovosti ni, da si bom stvar, ki sem jo enkrat slišal, tudi zapomnil. Če nekatere stvari delaš, si jih skozi prakso tudi zapomniš.«

Eden izmed udeležencev je znanje delil na splošno znanje ali razgledanost in znanje, ki vpliva na delovno uspešnost. Splošno znanje je po mnenju udeleženca pomembno za vsakdanje življenje. Znanje, ki vpliva na delovno uspešnost, je razdelil na strogo strokovno znanje, kjer je pomembno vedeti »kako rešuješ specifični problem glede na situacijo«, in socialno znanje, ki predstavlja vedenje o pristopih do različnih ljudi s ciljem, da drugi stori, kar želimo.

Udeleženci iz skupine uvajalcev so v intervjuju omenili osnovno ali površinsko znanje, ki naj bi obsegalo zgolj nekaj vedeti o stvari in ga osvojijo skozi iskanje rešitev za določen problem. Ponavljanje ali podobni problemi zahtevajo raziskovanje teorije in praktično delo, kar privede do novega poglobljenega znanja.

Znanje, ki ga človek poseduje, je po mnenju udeleženca A2 vsota nabranih teoretičnih znanj, znanja, posredovanega s strani ljudi z izkušnjami, ter lastnih izkušenj, pridobljenih skozi praktično delo.

E1 je v razmišljanje o znanju vpletel potrebo po stalnem razvoju in nadgradnji obstoječega znanja ter zaključil: »Na koncu zmerom ugotoviš, da imaš znanja vedno premalo. Kljub temu, da se stalno učiš, imaš vedno občutek, da ga nimaš dovolj. Več kot znaš, bolj ugotavljaš, da malo znaš. Bodisi v službi bodisi doma. In to na vseh področjih.«

Udeleženec C2 se je v razmišljanju o znanju dotaknil tudi organizacije same. Dejal je, da je pomembno, da zna organizacija izrabiti znanje svojih članov in proizvesti proizvod, ki presega podobne proizvode na trgu. Proizvod sam po sebi in njegova uporabna vrednost, kot jo vidi kupec, je po mnenju C2, dejansko merilo celotnega znanja organizacije.

V intervjuju sem udeležence povprašala o prenosu znanja med zaposlenimi v organizacije.

Običajno se udeleženci poslužujejo prenosa znanja zaradi časovne stiske. A1 je tako povedal, da je znanje, ki ga pridobiš sam, trajnejše, vendar gre včasih hitreje, če nekoga vprašaš. Dejal je, da je potrebno določene stvari vprašati večkrat, zato da jih bolje razumeš in docela osvojiš. Navkljub temu je čas učenja krajši, kot pa bi ga potreboval sam, da bi osvojil znanje.

Uvajalci in programerji, ki večino dela opravijo za svojo delovno mizo, se po pomoč običajno obrnejo na najbližjega sodelavca. Udeleženec A2 je pojasnil, da ne mara motiti kolegov z vprašanji, saj sodelavec poleg časa, ki je potreben, da mu zadevo razloži, porabi dodaten čas, da se vrne v miselnem procesu na točko, kjer je bil prekinjen. Zaradi tega predhodno preveri zasedenost osebe<sup>7</sup>, ki jo potrebuje, in »če prav ne švica, ga grem zmotiti«.

O vlogi dajalca v prenosu znanja so se udeleženci strinjali s C1, ki je dejal: »Veliko je odvisno od druge strani, predvsem koliko je na volji in koliko je zaseden.« Udeleženec A1 je menil, da je pripravljenost dajalca znanja za pomoč iskalcu odvisna tudi od njegovega pomnjenja, saj ni nujno, da bi si vsi zapomnili večino primerov, s katerimi so se že srečali pri svojem delu.

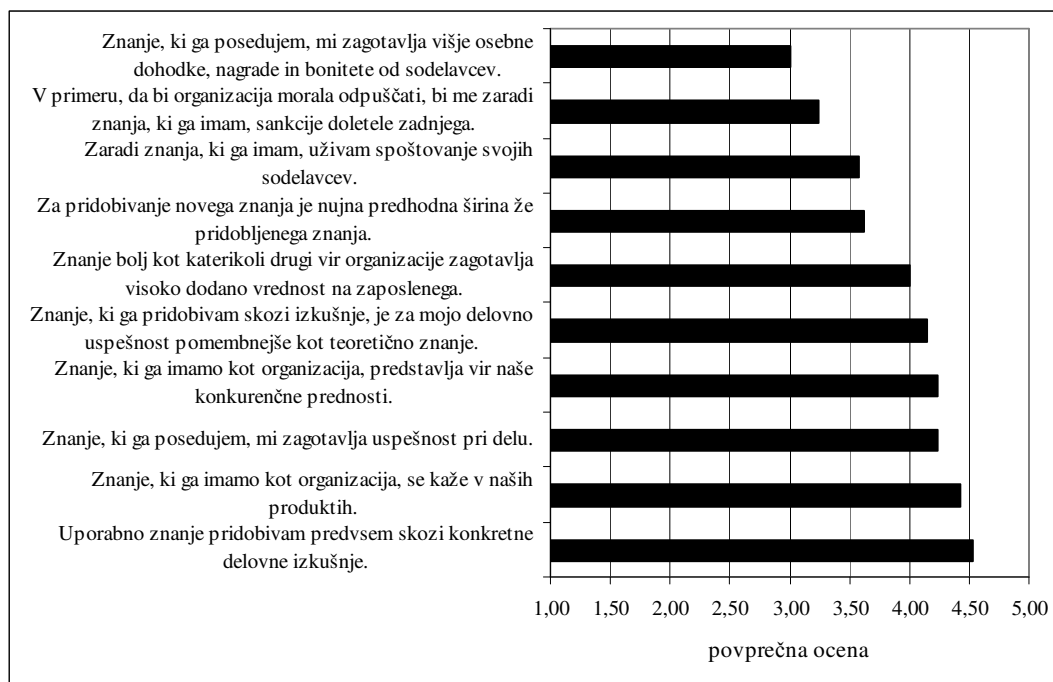
### *Anketa*

V prvem delu ankete sem preverila, kakšen pomen pripisujejo zaposleni znanju. Navedla sem deset trditev, ki so jih zaposleni ocenili z oceno od 1 (se sploh ne strinjam) do 5 (se zelo strinjam). Rezultati ankete s povprečnimi ocenami za posamezno trditev so prikazani na sliki 3.2.

---

<sup>7</sup> Predelne stene med pisarnami so steklene, zato udeleženci pred odhodom v drugo pisarno pogledajo, kaj sodelavec počne oz. koliko je zatopljen v delo.

**Slika 3.2** Pomen, ki ga zaposleni pripisujejo znanju



Iz grafa je razvidno, da zaposleni pripisujejo velik pomen izkušnjam, saj je trditev, ki pravi, da uporabno znanje pridobivajo skozi izkušnje, dobila najvišjo povprečno oceno 4,52. Večina udeležencev se je tudi strinjala, da znanje, ki ga pridobijo skozi izkušnje, vpliva na delovno uspešnost bolj kot teoretično znanje. Trditev je dobila povprečno oceno 4,14.

Po mnenju 71 % udeležencev (15)<sup>8</sup> na pridobivanje novega znanja vpliva širina že pridobljenega znanja.

52 % udeležencev (11) se strinja, da jim znanje zagotavlja spoštovanje s strani sodelavcev.

24 % udeležencev (5) se strinja ali zelo strinja, da bi jih v primeru morebitnega odpuščanja v organizaciji odpustili zadnje ali med zadnjimi ravno zaradi njihovega znanja. 5 % udeležencev (1) se s trditvijo ni strinjalo, ostali pa so bili neodločeni.

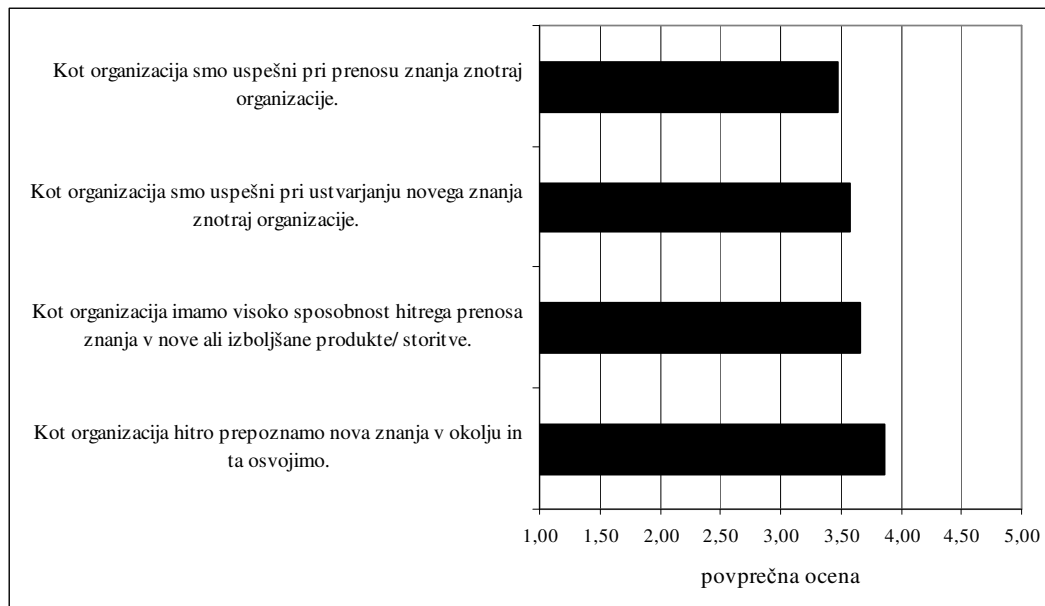
29 % udeležencev (6) se strinja, da znanje predstavlja vir višjih osebnih dohodkov, nagrad in bonitet, 24 % udeležencev (5) pa se s trditvijo ne strinja.

Z izjemo enega udeleženca, ki je bil neodločen, so se vsi ostali udeleženci strinjali, da se znanje organizacije zrcali v njenih produktih. 19 udeležencev (90 %) se je strinjalo, da znanje predstavlja vir konkurenčne prednosti organizacije. 81 % udeležencev (17) meni, da znanje bolj kot katerikoli drugi vir v organizaciji zagotavlja dodano vrednost na zaposlenega.

<sup>8</sup> Vsaki navedbi deleža udeležencev v odstotku sledi absolutno število udeležencev, navedeno v oklepaju.

V nadaljevanju vprašalnika sem želela ugotoviti, kaj menijo udeleženci o sposobnostih njihove organizacije pri ustvarjanju, prepoznavanju in prenosu znanja.

**Slika 3.3** Organizacija in znanje

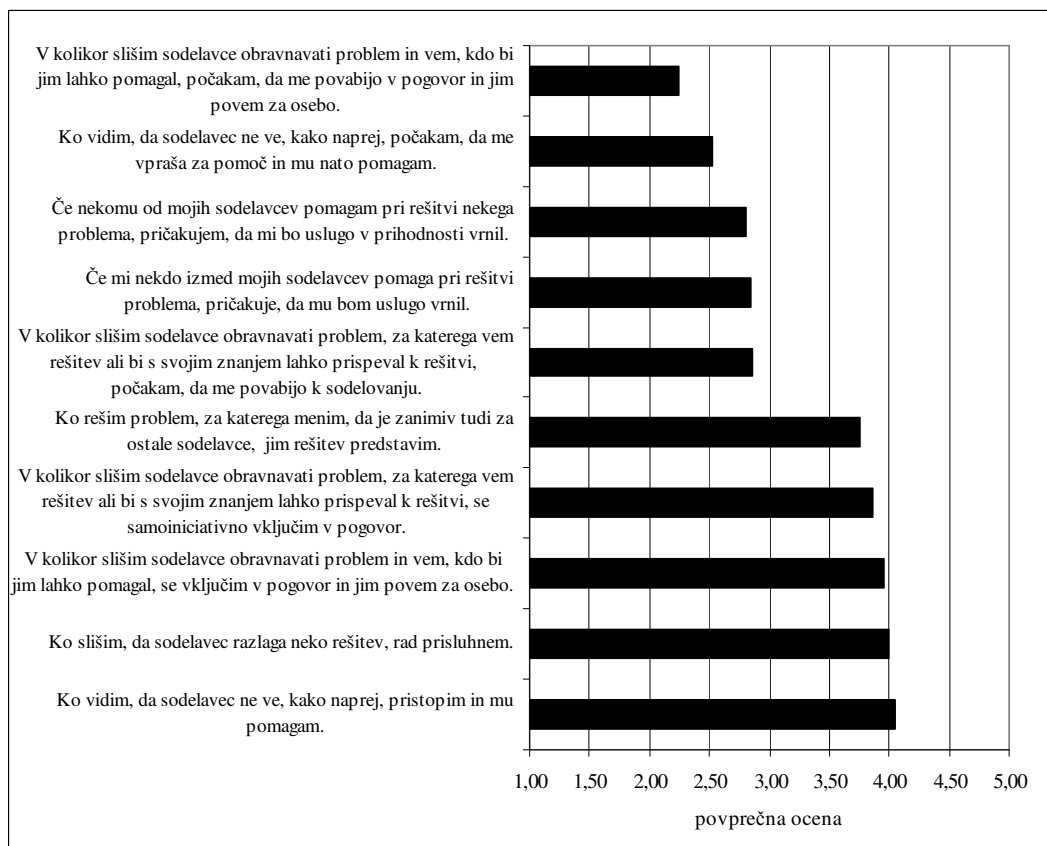


Postavila sem štiri trditve, ki so dobile dokaj podobno povprečno oceno, saj je najnižja znašala 3,48 in najvišja 3,86.

Po mnenju udeležencev kot organizacija hitro prepoznajo in osvojijo nova znanja v okolju, saj se je s trditvijo strinjalo kar 76 % udeležencev (16). 62 % udeležencev (13) meni, da so sposobni nova znanja hitro prenesti v nove proizvode ali storitve. Enak delež udeležencev meni, da so uspešni pri ustvarjanju novega znanja znotraj organizacije. Pri prenosu znanja znotraj organizacije so relativno uspešni, saj je trditev dobila povprečno oceno 3,48. 52 % udeležencev (11) je s prenosom znanja v organizaciji zadovoljnih, saj so trditvi namenili oceno 4 ali 5. 10% udeležencev (2) je nezadovoljnih, 38% udeležencev (8) pa je bilo neodločenih.

Vlogo udeležencev kot dajalcev in iskalcev znanja sem raziskovala v tretjem sklopu ankete. Rezultati so prikazani na sliki 3.4. Udeleženci so trditve ocenjevali z oceno od 1(nikoli) do 5 (vedno).

**Slika 3.4** Ravnanje zaposlenih v procesu prenosa znanja



Rezultati kažejo, da zaposleni samoiniciativno vstopajo v prenos znanja kot dajalec in kot iskalec znanja.

Kar 81 % udeležencev (17) pogosto ali vedno pristopi h kolegu in mu pomaga, ko vidi, da je v težavah. Le 5 udeležencev (24 %) počaka, da jih kolega prosi za pomoč in mu nato pomaga. 16 udeležencev (76 %) se vključi v pogovor, ko rešitve ne pozna in pove za osebo, ki bi znala rešiti problem. 14 % udeležencev (3) to stori šele po povabilu kolegov. V primeru, ko slišijo sodelavce obravnavati problem in vedo, da bi jim lahko pomagali, se 71 % udeležencev (15) pogosto ali vedno samoiniciativno vključi v pogovor. 29 % udeležencev (6) to stori po povabilu sodelavcev.

76 % udeležencev (16) vedno ali pogosto prisluhne, ko sliši sodelavca razlagati rešitev. Za delitev svojih rešitev s kolegi se vedno ali pogosto odloča 71 % udeležencev (15), 14 % udeležencev (3) to stori občasno, 14 % (3) pa le redko. Večji zadržek je opazen pri predstavljanju izsledkov teoretičnega področja. Za tovrstno dejanje se vedno ali pogosto odloči le 48 % udeležencev (10), 19 % udeležencev (4) pa to stori redko.

40 % udeležencev (8) vedno ali pogosto pričakuje, da jim bo sodelavec, ki so mu pomagali, v prihodnosti uslugo tudi povrnil. 20 % udeležencev (4) na kaj takega nikoli ne pomisli. 30 % udeležencev (6) pomoč s strani sodelavca vedno ali pogosto vzbudi



občutek, da je dolžan uslugo vrniti, 15 % udeležencev (3) pa sodelavčevo pomoč nikakor ne jemlje kot osnovo za nastanek dolžniško-upniškega razmerja. Slednji so sestavni del 20 % udeležencev (4), ki pomagajo brez pričakovanja povratnih uslug. Pri slednjih dveh trditvah je bilo pravilno izpolnjenih in veljavnih dvajset vprašalnikov.

### 3.5.2 Vplivni dejavniki na prenos znanja

#### Zaupanje

##### Intervju

V intervjujih so udeleženci vseh skupin večkrat povedali, da se s prošnjo za pomoč najraje obrnejo na izkušene osebe. C3 je povedal: »Če je oseba že pokazala, da blesti na nekem področju, je odločitev, da ga grem vprašati za pomoč, zelo hitra.« Podobno pojasnjuje A1: »Do praktičnega znanja sem prišel tako, da sem šel spraševati ljudi, ki imajo več izkušenj. Ljudje z izkušnjami ti lahko ponudijo različne rešitve [...].« Udeleženec C3 je pojasnil: »Če poznaš nekoga, ki je to že delal, ga vprašaš in ti namigne na kaj naj paziš. To je lahko že dovolj, da rešiš problem.«

Na vprašanje o morebitnih pomislekih glede zaupanja v pravilnost posredovane rešitve je A2 povedal: »Če sem brez ideje, potem je vsaka dobra.« D2 pravi: »Ko o nekem problemu ne veš čisto nič, potem moraš zaupati, da ti bo kolega dal pravo rešitev, da bo znal pravilno presoditi.«

V primerih, ko je možnih več rešitev, pride kompetentnost dajalca znanja še bolj do izraza. Udeleženec A2 pravi, da dajalec običajno predlaga rešitev, ki se mu zdi najboljša. V kolikor je rešitev več, dajalec izpostavi tisto, ki jo na podlagi preteklih izkušenj ocenjuje kot najprimernejšo. V primeru, ko se mora iskalec sam odločati med več rešitvami, pa udeleženci pojasnjujejo, da se odločijo za tisto, »ki ti bolj leži oz. je bolj v tvojo smer«. V kolikor nimajo nobenih predhodnih izkušenj, izberejo rešitev, ki jo na osnovi lastnega znanja ocenjujejo kot najboljšo oz. najprimernejšo.

V nov in manj znan način udeleženci zagrižejo takrat, ko jih dajalec ali rešitev sama prepriča, da je vredna truda oz. »da je toliko boljša, da rečeš uh«.

Po besedah udeležencev se občasno pojavijo težave v sodelovanju med oddelki kot tudi s posameznimi osebami. Udeleženec C1 je izrazil občutek, da nekateri izmed zaposlenih čuvajo svoje znanje in ga ne želijo deliti z ostalimi. Na ta način si želijo zagotoviti prednost pred sodelavci v razmerju do managementa.

O odnosih, ki vladajo v organizaciji, je A3 povedal: »Pri nas so odnosi zelo močni. Razumemo se med seboj, si povemo stvari, ki jih čutimo. Lahko tudi eksplodiraš, da stvar razčistiš. Odnosi so ključni, niso pa edini dejavnik.« Podobno meni udeleženec A2 iz skupine programerjev, ki pravi: »Načeloma smo ekipa, ki se razumemo. Na določenih področjih imajo sicer nekateri drugačen pogled, ampak to je normalno.«

Zaposleni si med seboj pomagajo in ne skrivajo znanja. A3 tako pravi: »Ne glede na to, koga greš vprašati, ti tisti odgovori.«

### *Kognitivni zemljevidi*

Uvajalci menijo, da v organizaciji obstajajo člani, ki ne želijo svojega znanja deliti z ostalimi zaposlenimi. S tovrstnim ravnanjem naj bi si zagotovili prednost pred ostalimi sodelavci. Skrivanje znanja negativno vpliva na zaupanje med zaposlenimi in zavira prenos znanja.

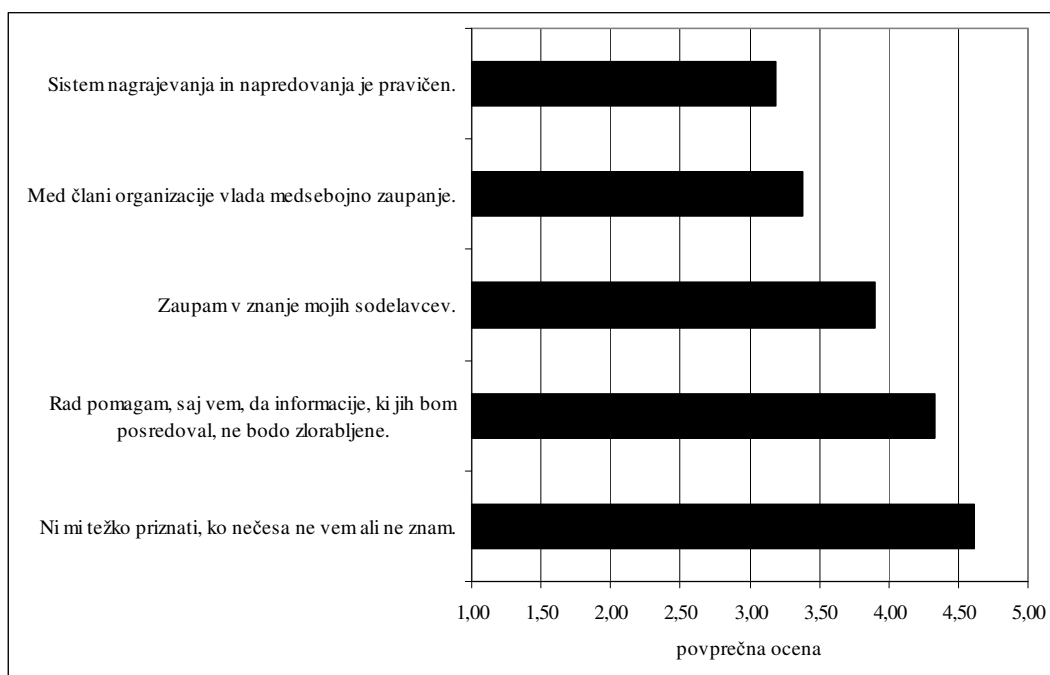
Med programerji obstaja zaupanje na osnovi medsebojnih odnosov. Skupina deluje homogeno, pri čemer se udeleženci počutijo kot člani ekipe, v kateri vlada razumevanje. Medsebojno zaupanje pospešuje prenos znanja.

Zaupanje na osnovi kompetenc je prisotno med zaposlenimi v oddelku za sistemsko podporo. Izkušeni sodelavci nudijo nasvete, kako rešiti problem, in priskočijo na pomoč, ko se sistemskemu inženirju zatakne pri stranki. Na osnovi zaupanja, ki temelji na kompetencah, prenos znanja aktivno poteka.

### *Anketa*

Pomemben dejavnik, ki vpliva na prenos znanja v organizaciji, je zaupanje. V sklopu, namenjenem zaupanju, sem postavila pet trditev, katerih povprečne ocene so prikazane na sliki 3.5.

**Slika 3.5** Vpliv zaupanja na prenos znanja znotraj organizacije



100 % udeležencev se je strinjalo ali zelo strinjalo, da jim ni težko priznati, ko nečesa ne vedo, kar je vodilo do visoke povprečne ocene 4,62.

86 % udeležencev (18) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da radi pomagajo, saj vedo, da informacije, ki jih bodo posredovali, ne bodo zlorabljene.

V znanje sodelavcev zaupa 75 % udeležencev (15 od 20).

S trditvijo o zaupanju med člani organizacije se ni strinjalo 14 % udeležencev (3), 33 % udeležencev (7) pa je bilo neodločenih, kar je skupaj slaba polovica.

Najnižjo povprečno oceno 3,19 je dobila trditev, ki se nanaša na pravičnost sistema nagrajevanja in napredovanja. Le 7 udeležencev (33 %) se strinja, da je sistem nagrajevanja in napredovanja pravičen.

## **Komunikacija**

### *Intervju*

Udeleženci intervjujev menijo, da imajo v organizaciji dobro komunikacijo. S samo komunikacijo povezujejo tudi uspešnost organizacije, saj pravijo, da so uspešni zato, ker se razumejo. Eden izmed sogovornikov je razmišljal takole: »Če se ne bi razumeli, ne bi bilo komunikacije. Ne vem, če bi lahko tako dobro delali.«

Običajno največ komunicirajo z osebami, ki so z njimi v isti sobi, saj najhitreje in najlažje opazijo, kdaj jih lahko zmotijo. V vseh treh skupinah je bilo opaziti, da si udeleženci ne želijo motiti sodelavca, ki je zatopljen v delo. Zadržek je pojasnil A2: »Ne vzamem mu samo pet minut, da mi razloži, kar me zanima, ampak mu vzamem petnajst minut, ker bo deset minut porabil zato, da bo ugotovil, kje sem ga prekinil, preden bo lahko začel delati naprej.«

S sodelavci v isti pisarni si udeleženci izmenjajo največ informacij. Izmenjava poteka tako neposredno kot tudi posredno, npr. s poslušanjem kolega, ki telefonsko rešuje problem s stranko. S poslušanjem slišijo za problem, rešitev in v primeru, da kolega ne ve, kaj mu je storiti ali ima težave, mu lahko takoj priskočijo na pomoč.

Manj uspešno je komuniciranje po elektronski pošti, saj ne zagotavlja odgovora s strani prejemnika pošte.

Udeleženci so prepričani, da je najuspešnejši način komuniciranja neposredna komunikacija, saj se tedaj dajalec znanja ne more izmakniti obveznosti in mora ponuditi odgovor.

### *Kognitivni zemljevidi*

Uvajalci se večinoma poslužujejo neposredne komunikacije, ker se je izkazala za uspešno. Neposredna komunikacija zagotavlja takojšen odgovor in posledično hiter pretok informacij. Tovrstni način komunikacije omogoča prevladujoča neformalna organizacijska struktura.

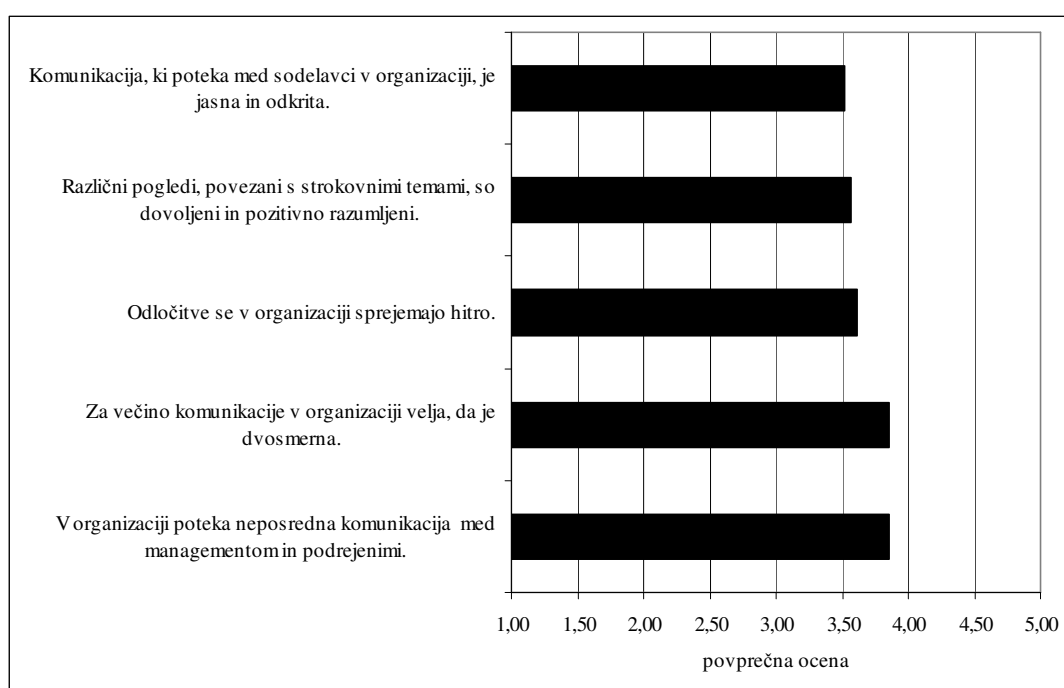
Med člani skupine za sistemsko podporo teče neposredna komunikacija v okviru oddelka, saj je delo skupine za sistemsko podporo precej različno od dela ostalih dveh skupin v organizaciji.

Komunikacija spada med dejavnike, ki po mnenju uvajalcev in skupine za sistemsko podporo pozitivno vplivajo na prenos znanja.

### Anketa

Peti sklop je vseboval pet trditev, ki so se nanašale na komunikacijo. Povprečne ocene posameznih trditev prikazuje slika 3.6.

**Slika 3.6** Vpliv komunikacije na prenos znanja znotraj organizacije



Najvišji oceni 3,86 sta dobili trditvi, ki pravita, da v organizaciji poteka neposredna komunikacija med managementom in zaposlenimi ter da je v večini primerov komunikacija obojestranska. S prvo trditvijo se ni strinjalo 10 % udeležencev (2), 14 % udeležencev (3) pa je bilo neodločenih. 28 % udeležencev (6) se s trditvijo o dvosmerni komunikaciji ni strinjalo, a je ni zanikalo. Ostali udeleženci so se bodisi strinjali ali zelo strinjali z obema trditvama.

Udeleženci menijo, da se odločitve v organizaciji sprejemajo relativno hitro, kar nakazuje povprečna ocena 3,62 in 62 % udeležencev (13), ki so se s tem strinjali ali zelo strinjali. Enak odstotek udeležencev tudi meni, da so dovoljeni različni pogledi povezani s strokovnimi temami, kar vodi do povprečne ocene 3,57.

62 % udeležencev (13) meni, da je komunikacija v organizaciji jasna in odkrita. 5 udeležencev (23 %) je bilo neodločenih, 10 % udeležencev (2) je trditev zanikalo in 5 % udeležencev (1) je trditev kategorično zanikalo.

## Vizija, poslanstvo, cilji in strategija podjetja

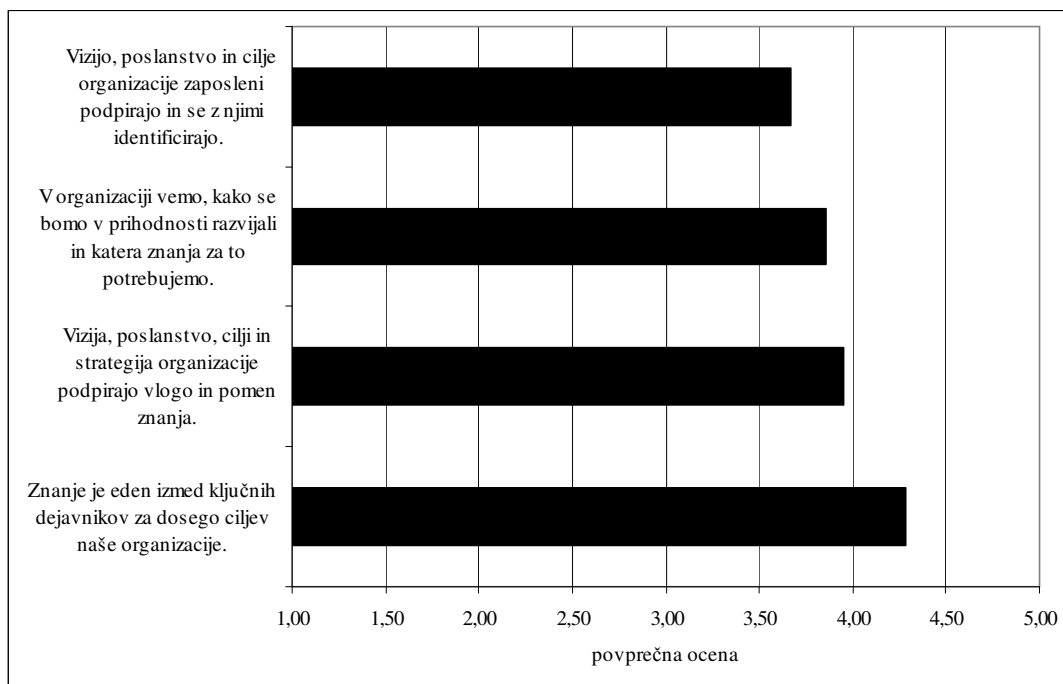
### Intervju

Med samim intervjujem se udeleženci vizije, poslanstva ciljev in strategije niso neposredno dotaknili.

Izpostavili so zadovoljstvo strank, kot pomemben indikator znanja organizacije in hkrati cilj zaposlenih. Udeleženec C2 je dejal: »Pomembno je, kakšna je ocena z druge strani. Ni pomembno samo, kar mi mislimo, temveč tudi, kaj stranka misli. Če je ona zadovoljna, potem je cilj dosežen.« Podobno razmišljanje je bilo opaziti v skupini uvajalcev.

### Anketa

**Slika 3.7** Vpliv vizije, poslanstva, ciljev in strategije organizacije na prenos znanja znotraj organizacije



Iz slike 3.7 izhaja, da je najvišjo povprečno oceno 4,29 dobila trditev, ki pravi, da je znanje eden izmed ključnih dejavnikov za dosego ciljev organizacije. Z izjemo enega udeleženca so se vsi ostali s trditvijo strinjali oz. zelo strinjali.

76 % udeležencev (16) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da vizija, poslanstvo, cilji in strategija podpirajo vlogo in pomen znanja. 5 % udeležencev (1) se s trditvijo ni strinjalo.

V anketi sem preverila, ali zaposleni vedo, kako se bo organizacija v prihodnosti razvijala in kakšna znanja bodo potrebovali. Povprečna ocena 3,86 je rezultat 5 % udeležencev (1), ki se je s trditvijo zelo strinjalo, 19 % udeležencev (4) je bilo neodločenih, ostali pa so se s trditvijo strinjali.

5 % udeležencev (1) se ni strinjalo, da zaposleni vizijo, poslanstvo in cilje organizacije podpirajo in se z njimi identificirajo, 29 % udeležencev (6) je bilo glede slednjega neodločenih. Vsi ostali udeleženci so se s trditvijo strinjali, 1 udeleženec (5 %) se je zelo strinjal.

## **Organizacijska kultura**

### *Intervju*

O znanju v organizaciji na splošno in pristopu k iskanju znanja in informacij je udeleženec A2 dejal: »Znanj v organizaciji imamo ogromno. Poleg tega se ne ustrašimo področij, ki jih ne poznamo. Danes je internet, ki ti, če želiš, omogoča dostop do informacij. Če imaš smisel, voljo in željo, boš do informacije prišel. Trma je tudi ena od vrlin. Nikoli še nismo obupali na nobenem področju, da bi rekli, da nečesa pa ne moremo narediti. Rešitev smo tako ali drugače vedno našli.«

Ob prihodu novega sodelavca mu vsi zaposleni v oddelku prenašajo znanje. D2 je pojasnil: »Ko pride nekdo nov, vsak prevzame del bremena. Če bi bil samo en mentor, bi to zanj pomenilo veliko obremenitev.«

V organizaciji sami razvijajo in dodelajo kar številne programske rešitve za stranke. Po mnenju uvajalcev napake v programskih rešitvah niso dopustne in tudi ne zaželeni. Za preprečevanje napak vsako rešitev dodobra preverijo pred predajo stranki. D1 je pojasnil, da to počno zato, »da ne pride do polomije pri stranki. Če je kaj narobe in stranka začne to uporabljati, je potem potrebno več časa za reševanje.« Reševanje problema spremlja nezadovoljstvo stranke, vse skupaj pa vpliva na ugled organizacije.

Udeleženci vseh treh skupin intervjujev so poudarjali čas kot pomembno komponento v odločitvah in dejanjih. Udeleženec A2 je pojasnil običajno dilemo: »Z vidika produktivnosti je bolje, če za tisto, kar stranka potrebuje, porabiš manj časa, medtem ko je z vidika programa bolje, če porabiš malo več časa in narediš nekaj bolj dodelanega.« S podobno dilemo o stopnji usposobitve strojne opreme se srečujejo tudi udeleženci iz skupine za sistemsko podporo.

### Kognitivni zemljevidi

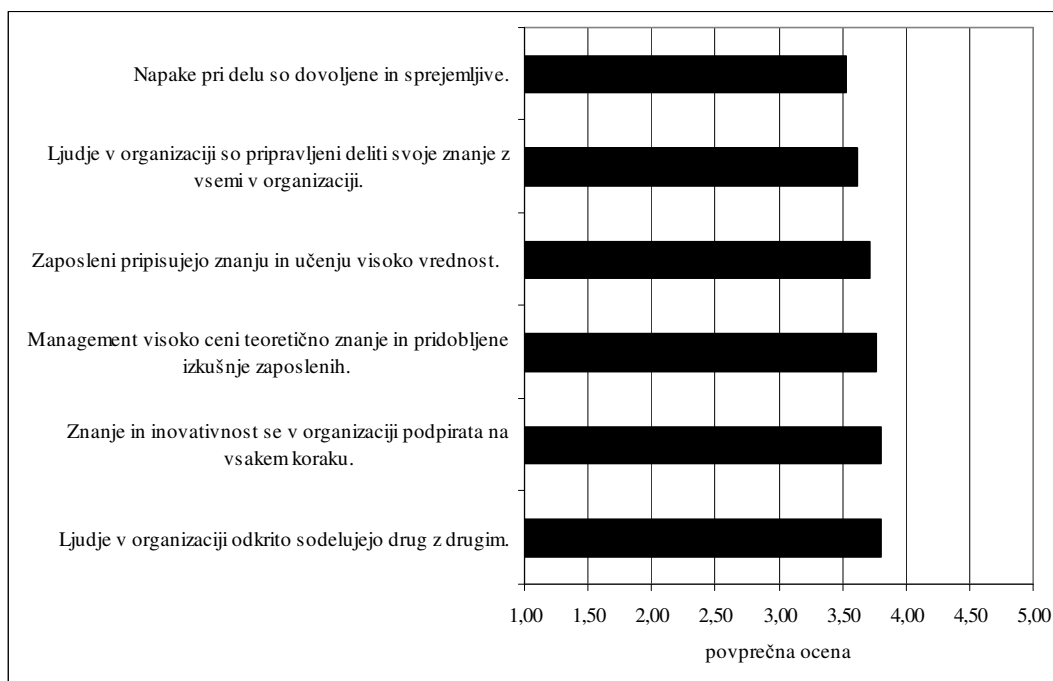
Uvajalci menijo, da kultura ni naklonjena prenosu znanja, čeprav je znanje ena od vrednot. Med udeleženci je prevladovalo mnenje, da stalno učenje v organizaciji ni zaželeno, saj je cilj, da se zadolžitve in naloge opravijo kar najhitreje. V nasprotju z njimi udeleženci iz skupine za sistemsko podporo pravijo, da organizacija podpira stalno učenje in izobraževanje, pri čemer so navajali veliko število možnosti za izobraževanje.

Organizacijska kultura je z vidika prenosa znanja pozitivno zaznana tudi v skupini programerjev. Udeleženci so povedali, da je v organizaciji prisotnih veliko znanj. Ko se organizaciji pridruži nov sodelavec, mu vsi pomagajo, da hitro osvoji znanje. Po mnenju programerjev je znanje pomembna vrednota.

### Anketa

V sklopu, ki se je nanašal na organizacijsko kulturo, sem zastavila šest trditev, katerih povprečne ocene so prikazane na naslednji sliki.

**Slika 3.8** Vpliv organizacijske kulture na prenos znanja znotraj organizacije



Najvišjo povprečno oceno 3,81 sta dobili trditvi, ki pravita, da ljudje v organizaciji odkrito sodelujejo med seboj ter da se znanje in inovativnost v organizaciji podpirata na vsakem koraku. Z obema trditvama se je zelo strinjalo 24 % udeležencev (5). 43 % udeležencev (9) se je strinjalo, da ljudje odkrito sodelujejo med seboj, 10 % udeležencev (2) pa se s trditvijo ni strinjalo. 5 % udeležencev (1) se ni strinjalo, da se v

organizaciji podpirata znanje in inovativnost, 33 % udeležencev (7) pa trditev ni ne potrdilo ne zavrnilo.

71 % udeležencev (15) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da management ceni znanje in izkušnje, 14 % udeležencev (3) pa se s trditvijo ni strinjalo. Ostali udeleženci so bili neodločeni, kar vodi do povprečne ocene 3,76.

62 % udeležencev (13) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da zaposleni pripisujejo znanju in učenju visoko vrednost. 5 % udeležencev (1) se s trditvijo ni strinjalo.

Pomemben element prenosa znanja je pripravljenost udeležencev deliti znanje s sodelavci. 19 % udeležencev (4) meni, da njihovi sodelavci niso pripravljeni deliti znanja z drugimi sodelavci v organizaciji, saj se s trditvijo ni strinjalo. 67 % udeležencev (14) meni, da trditev za njihovo organizacijo drži, saj so se trditvijo strinjali ali zelo strinjali. 14 % udeležencev (3) je bilo neodločenih.

57 % udeležencev (12) se je strinjalo, da so napake dovoljene in sprejemljive. 38 % udeležencev (8) je bilo o pravilnosti trditve neodločenih.

## **Organizacijska struktura**

### *Intervju*

V organizaciji sta prisotni formalna in neformalna organizacijska struktura. Formalna organizacijska struktura ima več nivojev. Najvišji nivo sestavljata direktor in tehnični direktor, na nivoju nižje so vodje oddelkov ter pod njimi zaposleni znotraj oddelkov. Neformalna struktura je ploska in sestavljena iz dveh nivojev. Najvišji nivo, tako kot pri uradni strukturi, sestavljata direktor in tehnični direktor. Drugi nivo zajema vse ostale zaposlene.

Udeleženci so povedali, da direktor sam spodbuja neformalno strukturo tako v besedah kot tudi v dejanjih. »Vsi smo enaki,« je komentar, ki ga velikokrat ponovi. Udeleženci menijo, da se enakost zaposlenih kaže skozi delo. Vodje in njihovi podrejeni opravljajo enako delo. Udeleženec C1 meni, da se vodjem priznava njihov nadrejeni položaj le, ko prihaja do zapletov pri sodelovanju med oddelki.

Zasedenost vodij vpliva na odnos vodja podrejeni. Vodje naj bi sicer vedeli, kaj dejansko počnejo njihovi podrejeni, vendar je to v praksi nemogoče. D1 je povedal, da ima vodja toliko dela kot vsi ostali, kar vodi do odsotnosti z delovnega mesta in »[...] kako bo potem revež vedel, kaj mi delamo [...]«. Sicer pa je glede na majhno število zaposlenih po posameznih področjih, po mnenju udeleženca iz skupine programerjev, formalna struktura nemogoča.

Majhno število zaposlenih vpliva tudi na samo organizacijo dela. Posamezniki uvajalci in programerji pokrivajo različna področja dela. Navedena ureditev zagotavlja visoko specializiranost zaposlenih, saj stalno nadgrajujejo znanje tako z izobraževanjem kot tudi z reševanja problemov.



Delitev dela ima še drugi pozitiven učinek. Zaposleni niso v dilemi, na koga se obrniti z vprašanji, ko potrebujejo pomoč ali informacije. Udeleženec D2, ki se je organizaciji pridružil pred kratkim, je povedal: »Sedaj, ko vem, kdo pokriva določeno področje, se obrnem direktno nanj in mi ni treba ugibati, kdo bi to znal.«

### *Kognitivni zemljevidi*

Udeleženci iz skupine uvajalcev so povedali, da organizacijska struktura s formalne plati uvaja delitev področij dela med zaposlenimi znotraj posameznih oddelkov, kar vodi do specializacije in odličnega poznavanja posameznega področja s strani zaposlenih. Neformalna organizacijska struktura, ki je prevladujoča, podpira enakost med člani organizacije. Odprava hierarhije omogoča zaposlenim neposreden dostop do vsakogar v organizaciji in hiter pretok informacij.

Enake pozitivne učinke formalne organizacijske strukture so omenili tudi programerji in udeleženci iz skupine za sistemsko podporo. Po mnenju programerjev formalna struktura zagotavlja tudi dobro organizacijo dela. Udeleženci iz skupine za sistemsko podporo znanje prenašajo večinoma v okviru ožjih sodelavcev, ker je njihovo delo precej različno in nepovezano z delom ostalih dveh skupin.

### *Anketa*

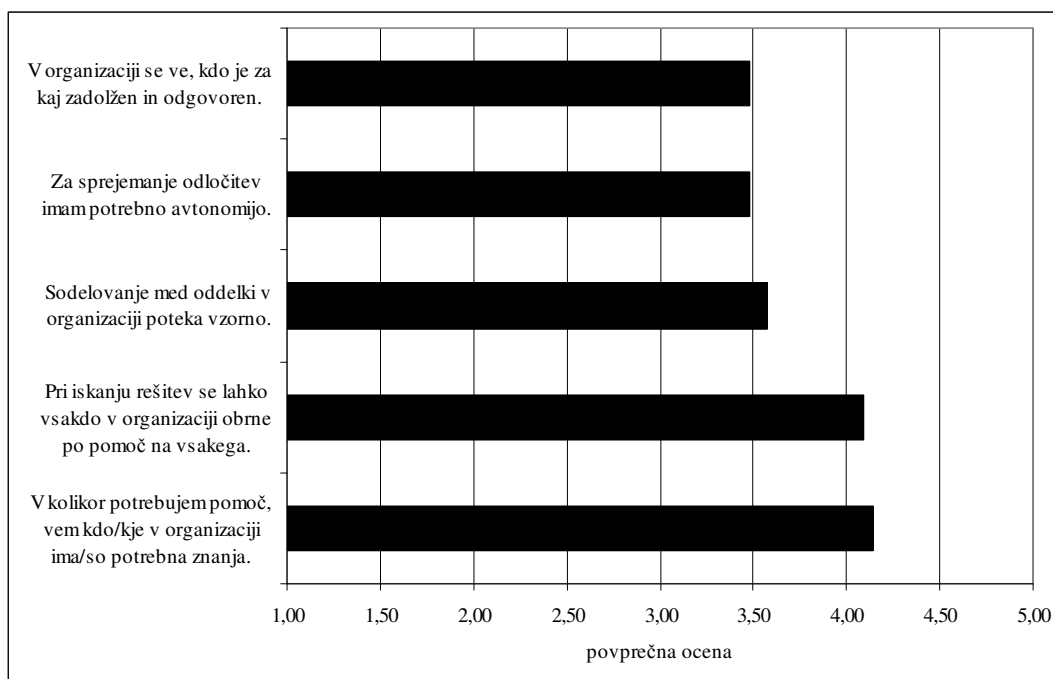
90 % udeležencev (19) nima nobenih težav z iskanjem znanja v organizaciji, saj so trditvi, ki pravi, da v kolikor potrebujejo pomoč, vedo, kdo ima potrebna znanja, namenili oceno 5 ali 4. 24 % udeležencev (5) je tudi trdno prepričanih, da se pri iskanju pomoči lahko obrne na vsakega v organizaciji. Z obema trditvama se ne strinja 5 % udeležencev (1), 5 % udeležencev (1) pa trditev ni ne zanikalo ne potrdilo.

Trditev, ki pravi, da poteka sodelovanje med oddelki vzorno, je dobila oceno 3,57. Navkljub visoki oceni se z navedeno trditvijo ne strinja 19 % udeležencev (4).

Trditvi, ki obravnavata avtonomijo za sprejemanje odločitev in jasnost zadolžitev in odgovornosti, sta dobili enako povprečno oceno 3,48. 52 % vprašanih (11) se strinja, da ima potrebno avtonomijo za sprejemanje odločitev, 5 % udeležencev (1) pa je trditev zavrnilo. 62 % udeležencev (13) se strinja ali zelo strinja, da je v jasno, kdo je za kaj zadolžen in odgovoren, 19 % udeležencev (4) pa se s tem ne strinja.

Rezultati ankete so predstavljeni na sliki 3.9.

**Slika 3.9** Vpliv organizacijske strukture na prenos znanja znotraj organizacije



## Nagrajevanje in motiviranje

### Intervju

Ena izmed oblik nagrajevanja in motiviranja je izobraževanje. V organizaciji na zahtevo zunanjega partnerja izvajajo izobraževanja, ki služijo spoznavanju novosti in osvajanju novih znanj s področij programskih rešitev in sistemske podpore. Nekateri izmed udeležencev intervjujev so nad izobraževanjem v organizaciji navdušeni kot D3, ki je dejal: »Ni mi važno, da mi plačajo nadure, ko sem tukaj. Važno je, da mi omogočijo izobraževanje.« Drugi pravijo, da gre pridobivanje novih znanj na račun njihovega prostega časa, in menijo, da bi bilo primerneje izvajati izobraževanja v službenem času ali ob ustrezni denarni nagradi. Tretji o možnostih izobraževanja razmišljajo kot A1, ki pravi: »Izpiti so nujni zaradi zunanjega partnerja in jih ne gre jemati kot obliko motiviranja.«

### Kognitivni zemljevidi

Vse tri skupine so kot glavno obliko motivacije izpostavile strokovna izobraževanja. Po mnenju uvajalcev in programerjev je možnosti za izobraževanja veliko, niso pa posebej nagrajena. Udeleženci menijo, da se izobraževanja izvajajo predvsem na zahtevo zunanjih partnerjev in so bolj nuja kot nagrada.

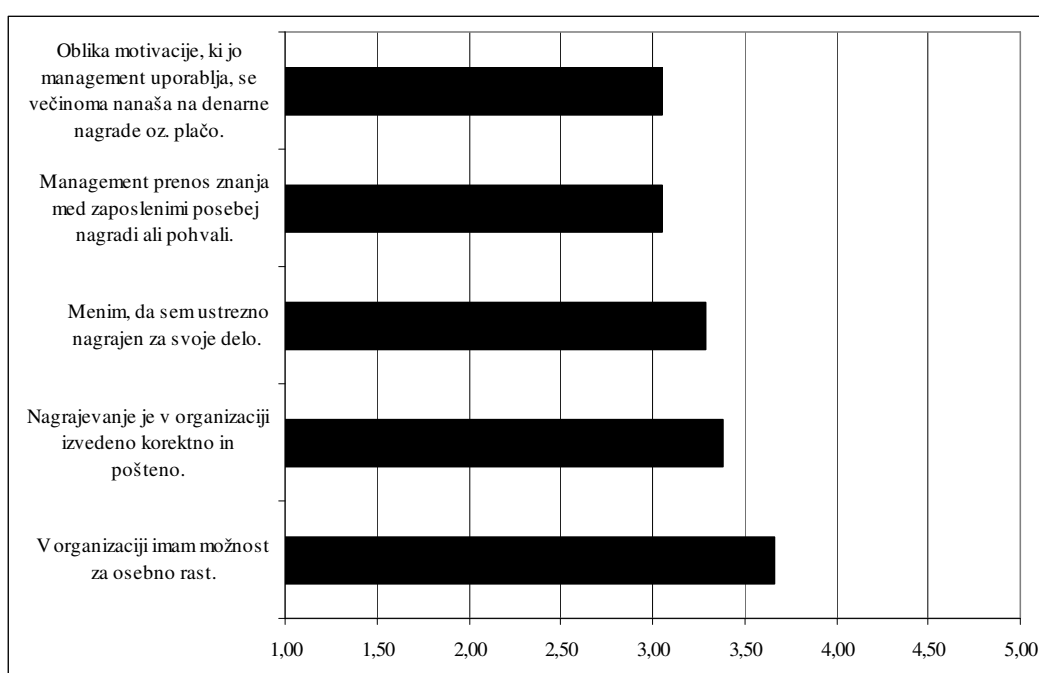
Nekateri udeleženci iz skupine za sistemsko podporo se strinjajo, da je priložnosti za izobraževanja veliko, cenijo pa tudi finančna nadomestila, ki jih prejmejo za opravljene nadure na izobraževanju.

Glede na deljena mnenja udeležencev vseh treh skupin, bi motivacijo težko opredelili kot dejavnik, ki pospešuje prenos znanja.

### Anketa

Sklop, ki se nanaša na motiviranje in nagrajevanje, je vseboval pet trditev. Povprečne ocene posameznih trditev so prikazane na spodnji sliki.

**Slika 3.10** Vpliv motiviranja in nagrajevanja na prenos znanja znotraj organizacije



Najvišjo povprečno oceno 3,67 je dobila trditev, ki pravi, da imajo zaposleni v organizaciji možnost za osebno rast.

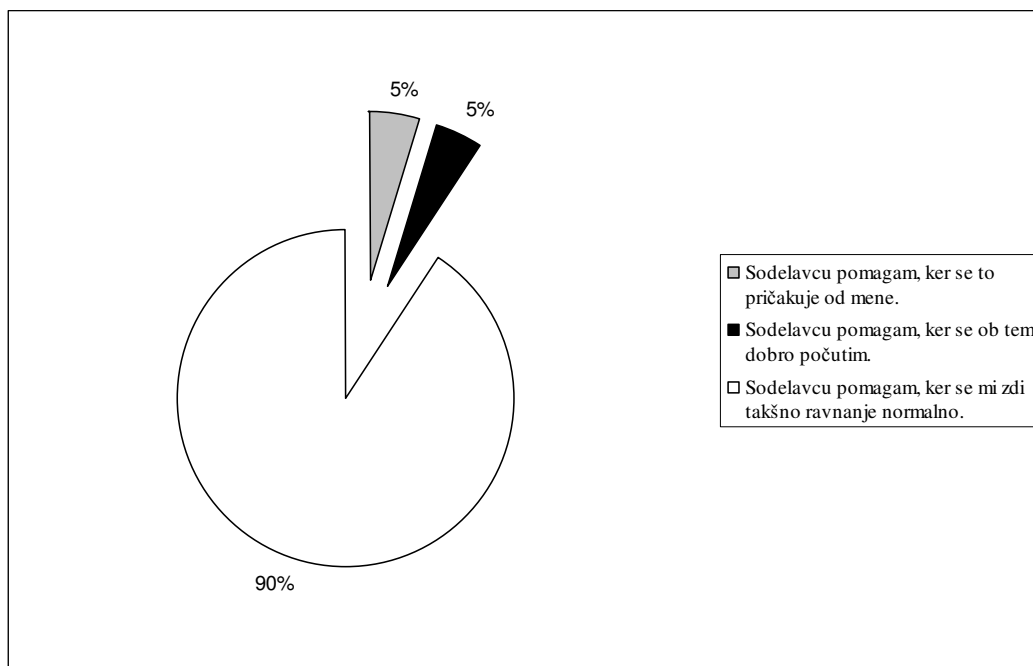
Za znanjske organizacije je pomembno, da so njeni člani zadovoljni z nagrado, ki jo prejmejo za svoje delo, saj si organizacije na ta način zagotovijo njihovo zvestobo in zavezanost. V korektnost in poštenost sistema nagrajevanja verjame le 38 % udeležencev (8), ki so se strinjali ali zelo strinjali s trditvijo. Istih 8 udeležencev meni, da so za svoje delo primerno nagrajeni.

Le 33 % udeležencev (7) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da management nagraduje prenos znanja v organizaciji, kar se zrcali v povprečni oceni 3,05. Enako povprečno oceno so udeleženci namenili trditvi, ki pravi, da management nagraduje večinoma z

denarnimi nagradami, pri čemer se je s trditvijo strinjalo ali zelo strinjalo 29 % udeležencev (6).

V prvem delu petega sklopa sem ugotavljala, kaj žene zaposlene, da pomagajo sodelavcu. En udeleženec pomaga sodelavcu, ker meni, da se to od njega pričakuje. Enemu zaposlenemu pomoč sodelavcem vzbuja dobro počutje, vsem ostalim pa se pomoč sodelavcem zdi nekaj povsem normalnega. Rezultati so prikazani na sliki 3.11.

**Slika 3.11** Prikaz motivov zaposlenih za pomoč sodelavcem



## Management

### Intervju

Pomemben ukrep, s katerim management poskrbi za spoznavanje znanj svojih zaposlenih ter hkrati razširi njihova znanja med ostalimi zaposlenimi v organizaciji, je organiziranje internih seminarjev in predavanj, kjer zaposleni predstavljajo svoje dosežke kolegom. O slednjem je udeleženec C1 povedal: »Na začetku je bila želja po izvajanju internih izobraževanj, da bi se znanje razširilo. Vendar, če tega ne vršiš, je težko, da bo znanje ostalo.« V nadaljevanju je pojasnil: »Ni sistemsko rešeno, da bi nekje odlagali ali da bi na sestankih povedali, kaj je kakšen oddelek dosegel.« Opozoril je tudi na pomanjkljivosti pri prenosu informacij znotraj posameznih projektov. Dejstvo, da na posameznem projektu vedno delata skrbnik in podskrbnik, še ne zagotavlja prenosa znanja med njima. Po mnenju C1 bi morala organizacija poskrbeti, da bi skrbnik prenesel specifično znanje na podskrbnika.

Udeleženci iz skupin uvajalcev in sistemske podpore so povedali, da velika izguba znanja nastane, ko nekdo zapusti organizacijo, saj naj bi takrat izgubili vse znanje odhajajočega udeleženca. Udeleženec C1 meni: »Minimalno, kar bi morala firma zagotoviti je, da sta za vsako področje dela vsaj dva.«

Management spodbuja zaposlene k sodelovanju in prenosu znanja. Udeleženec A2 je povedal, da je po prihodu v organizacijo poizkušal sam pridobiti znanje, vendar: »Potem me je X poklical k sebi in mi rekel, da bi pa morebiti bilo bolje, če bi kolege več spraševal.« V uspešnost tovrstnega načina učenja dvomi kar nekaj udeležencev in se strinjajo z B2, ki izrazil dvom v tako pridobljeno znanje: »Te pa to velikokrat tepe za prihodnost.«

### *Kognitivni zemljevidi*

Uvajalci menijo, da je ena izmed nalog managementa poskrbeti za redna srečanja vseh zaposlenih z namenom predstavitve znanj in dosežkov zaposlenih in oddelkov.

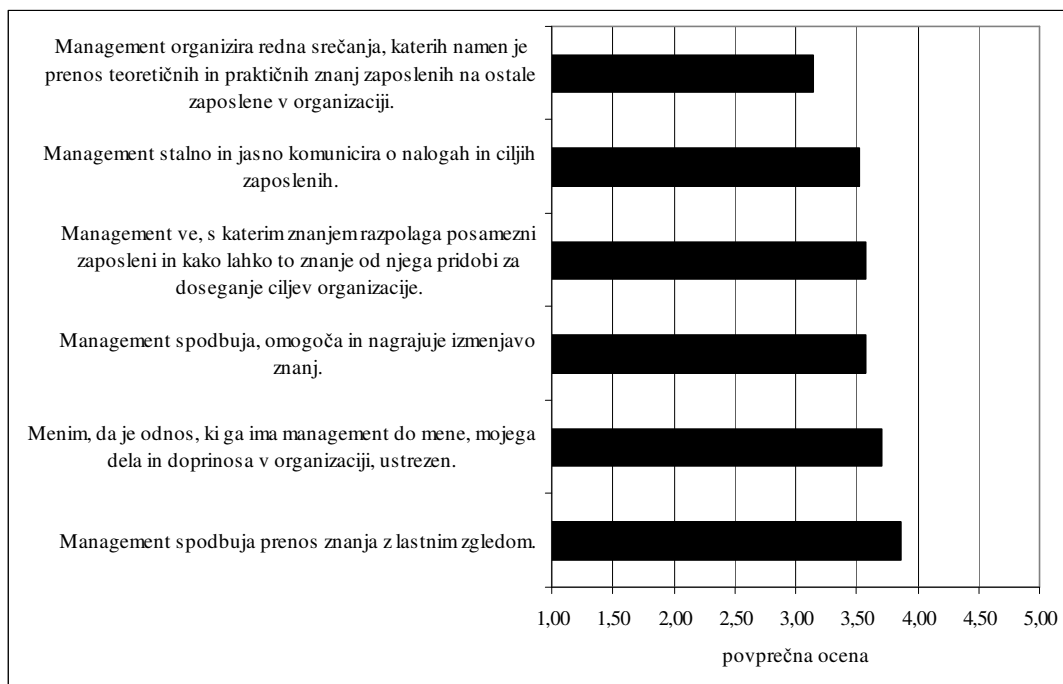
Udeleženci iz skupine programerjev so povedali, da management spodbuja prenos znanja z nagovarjanjem zaposlenih k iskanju informacij in pomoči pri kolegih v organizaciji, vendar so mnjenja o uspešnosti tovrstnega ravnanja in kvalitete znanja, ki ga tako osvojiš, deljena. Nekaterim menijo, da je tovrstni način primeren, drugi pa pravijo, da gre za obliko pritiska nanje.

Udeleženci iz skupine za sistemske podporo cenijo trud managementa, ki ga vloži v organiziranje in izvajanje izobraževanj.

### *Anketa*

Sklop, ki se nanaša na odkrivanje vpliva managementa na prenos znanja, je vključeval šest trditev. Povprečne ocene trditev so prikazane na sliki 3.12.

**Slika 3.12** Vpliv managementa na prenos znanja znotraj organizacije



75 % udeležencev (16) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da management spodbuja prenos znanja z lastnim zgledom. 70 % udeležencev (14 od 20) meni, da ima management do njih, njihovega dela in doprinosa organizaciji ustrezen odnos.

Enako povprečno oceno 3,57 sta dobili trditvi, ki pravita, da management spodbuja, omogoča in nagraduje izmenjavo znanj ter da management ve, s katerimi znanji razpolaga zaposleni in kako to znanje od zaposlenih pridobiti za doseganje ciljev organizacije. S prvo trditvijo se je en zaposleni zelo strinjal, dvanajst zaposlenih se je strinjalo. Dva zaposlena se nista strinjala z nobeno od navedenih trditev. 67 % udeležencev (14) se je z drugo trditvijo strinjalo ali zelo strinjalo.

O stalni in jasni komunikaciji s strani managementa se je strinjalo 62 % udeležencev (13), 33 % udeležencev (7) trditve ni niti zanikalo niti potrdilo.

Le 43 % udeležencev (9) se je strinjalo, da management organizira redna srečanja, katerih namen je prenos teoretičnih in praktičnih znanj zaposlenih na ostale zaposlene v organizaciji. 24 % udeležencev (5) meni, da temu ni tako.

## Informacijska tehnologija

### Intervju

Udeleženci intervjujev so povedali, da ima vsak kupec svojega skrbnika in namestnika skrbnika, ki naj bi vedela za njegove posebnosti tako z vidika potreb kupcev kot tudi prilagoditve programske opreme. Hkrati so poudarili, da obstajajo zadeve, ki jih delajo kot edina oseba v organizaciji in jih samo oni poznajo. Uvajalcem se ne zdi smiselno, da bi s temi zadevami obremenjevali druge, menijo pa, da bi bilo smiselno in

nujno, da bi zadeve nekje zavedli in popisali ter ustvarili primerno dokumentacijo za vsako stranko. Z navedenim načinom dela bi se izognili velikim težavam, ki se pojavijo, ker: »Čez dve leti nihče več ne ve, kaj se je tam dogajalo in zakaj kakšna stvar ne dela.« Podobno menijo programerji, ki pravijo: »Pri dodelavah nastane problem, ker stvari niso dokumentirane, da bi tisti, ki pride zadaj, lahko preučil, kaj se je dogajalo.«

Udeleženci so tudi povedali, da pisanje dokumentacije ni enostavno. E1 je dejal, da njegovo delo temelji na dobrem poznavanju in upoštevanju zakonodaje. Bralec dokumentacije bi torej moral nujno poznati zakonodajo ter imeti vsaj približno podoben nivo znanja in izkušenj, da bi razumel napisano. Navkljub zavedanju pomena dokumentacije pa udeleženci v vseh treh skupinah priznavajo podobno kot A2, ki pravi: »Ne vzamemo si časa, da bi to storili.«

Na vprašanje o postavitvi skupne baze znanja so udeleženci iz skupine za sistemsko podporo povedali, da razmišljajo o postavitvi wikija. Zaenkrat ostaja ideja le na papirju. Za realizacijo imajo več pomislekov, ki vključujejo vse: od osebe, ki naj bi to storila, časa, ki bo potreben, do nagrade za opravljeno delo. Udeleženci se zavedajo, da bi znanjsko bazo morali postaviti v obliki, ki bi zagotavljala pregledno iskanje. Prispevke bi morali napisati na način, ki bi zagotavljal prenos znanja, saj kot pravi C3, »[n] dovolj, da napišeš samo, kaj je potrebno narediti«. Način zapisa bi moral zagotavljati, da je vsebina razumljiva tudi drugim uporabnikom poleg avtorja samega. Udeleženec C3 pojasnjuje: »Če hočeš to dobro delati, moraš imeti nekoga, ki zapiše, in nekoga, ki gre po zapisu in to izvede. Če uspe izvesti po tvojih navodilih, je zapis dober.« Zaposleni zaenkrat oblikujejo lastne baze, katerih značilnost po njihovih besedah je, da so razumljive le lastniku, saj pravijo, da »[n]apišeš toliko, da se sam spomniš, kako to gre«.

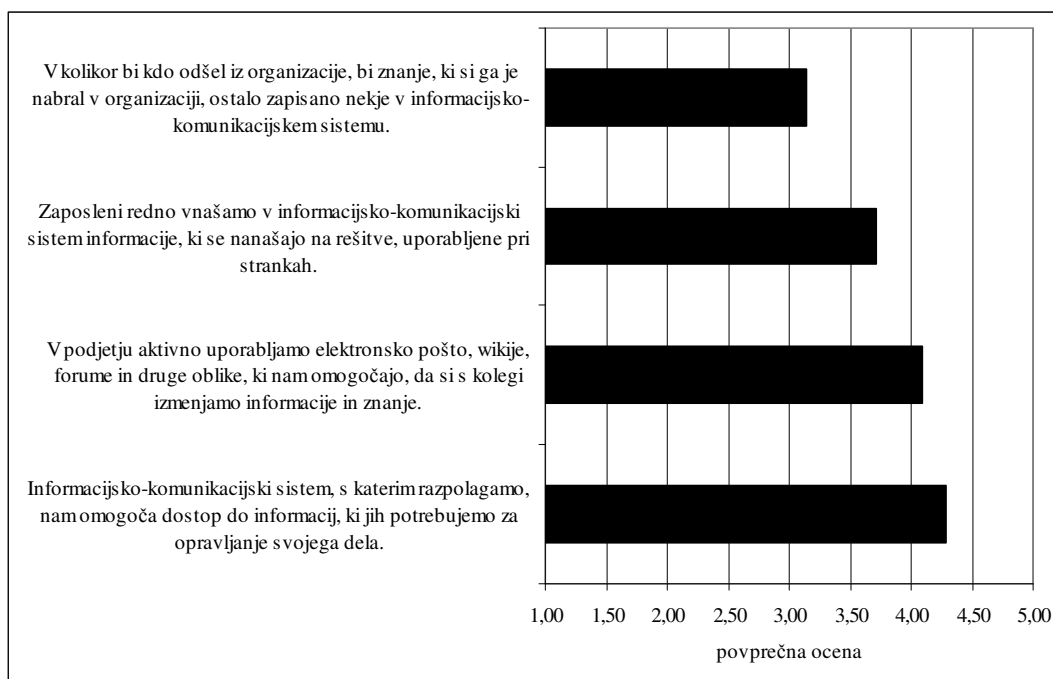
### *Kognitivni zemljevidi*

Udeleženci iz skupine uvajalcev in programerjev menijo, da možnosti, ki jim jih ponuja IKT za prenos znanja, premalo izrabljajo. Predvsem bi morali redno dokumentirati spremembe programskih rešitev različnih strank. Uvajalci so tudi dodali, da bi morali v IKT arhivirati vse dosežke in rešitve, ki so jih razvili kot organizacija. IKT po mnenju skupin ne podpira prenosa znanja.

### *Anketa*

Sklop, ki se nanaša na ugotavljanje vpliva informacijsko-komunikacijske tehnologije na prenos znanja, je vseboval štiri trditve, ki so skupaj s povprečnimi ocenami prikazane na sliki 3.13.

**Slika 3.13** Vpliv IKT na prenos znanja znotraj organizacije



95 % udeležencev (20) se strinja ali zelo strinja, da s pomočjo informacijsko-komunikacijskega sistema lahko dostopajo do informacij, ki jih potrebujejo za svoje delo.

81 % udeležencev (17) meni, da v organizaciji aktivno uporabljajo možnosti komuniciranja, ki jih ponuja informacijsko-komunikacijski sistem za izmenjavo znanj in informacij s kolegi.

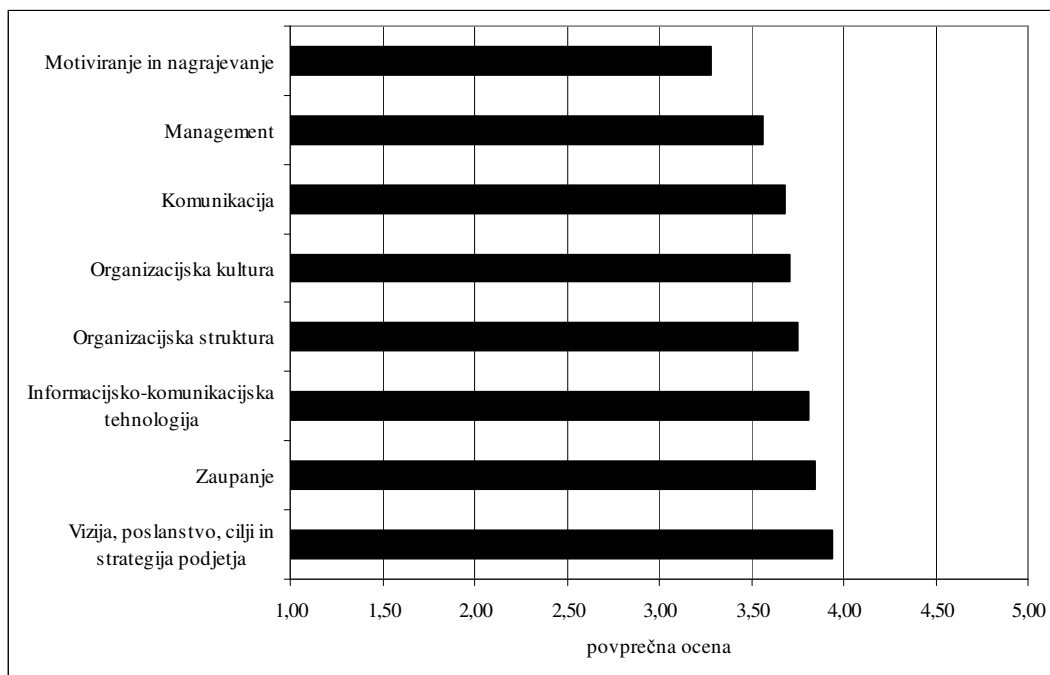
57 % udeležencev (12) se strinja ali zelo strinja, da zaposleni redno vnašajo v informacijsko-komunikacijski sistem informacije, ki se nanašajo na rešitve, uporabljene pri strankah.

Le 38 % udeležencev (8) se strinja ali zelo strinja, da bi znanje zaposlenih po njihovem odhodu iz organizacije ostalo zapisano v informacijsko-komunikacijskem sistemu.

### **Pregled rezultatov ankete za posamezne dejavnike**

Na sliki 3.14 so prikazane povprečne ocene posameznih sklopov trditev.

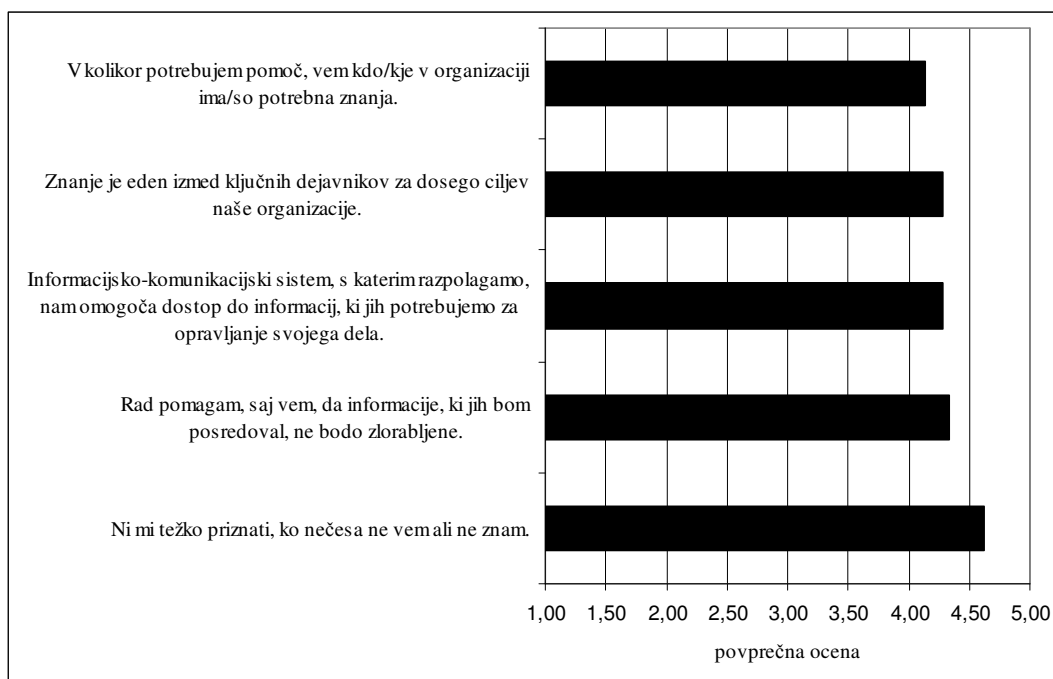


**Slika 3.14** Vpliv dejavnikov na prenos znanja znotraj organizacije

Najvišja povprečna ocena 3,94 je dosežena v sklopu, ki obravnava vizijo, poslanstvo, cilje in strategijo podjetja. S povprečno oceno 3,84 sledi sklop, ki obravnava zaupanje. Na tretjem mestu je s povprečno oceno 3,81 sklop, ki se nanaša na informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

Najnižja povprečna ocena 3,29 je dosežena v sklopu, ki obravnava motiviranje in nagrajevanje. Ostali sklopi imajo povprečne ocene med 3,75 in 3,56.

**Slika 3.15** Trditve z najvišjo povprečno oceno



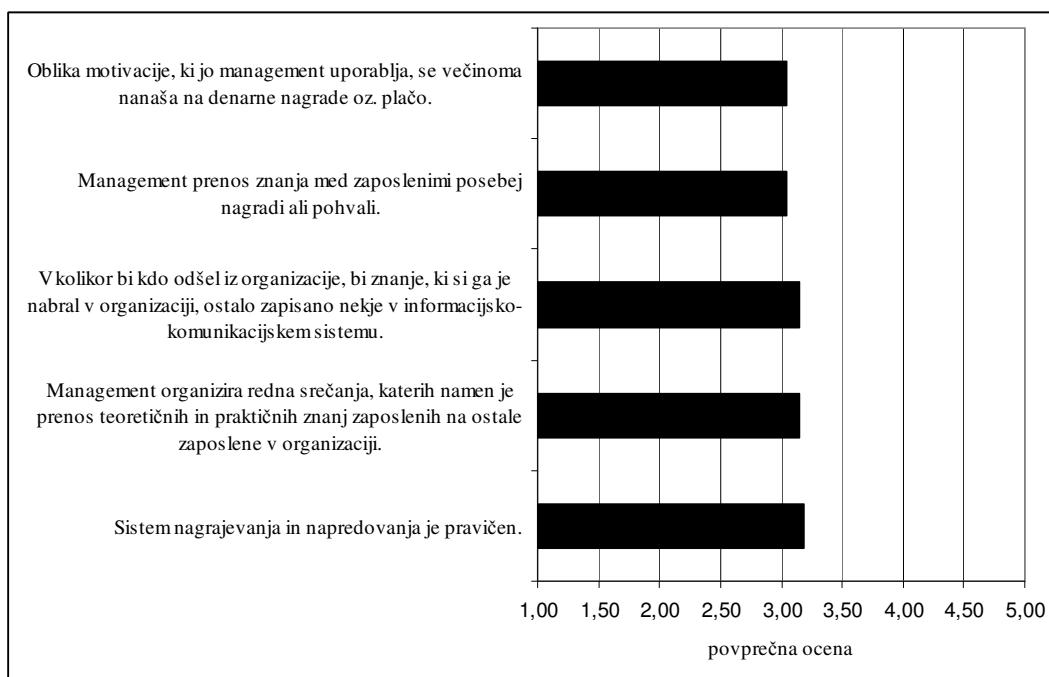
Med petimi trditvami z najvišjo povprečno oceno so kar tri trditve iz sklopa, ki obravnava zaupanje. Ena trditev je iz sklopa, ki se nanaša na vpliv IKT. Na četrtem mestu se nahaja trditev iz sklopa, ki obravnava vizijo, poslanstvo, cilje ter strategijo organizacije.

Med petimi trditvami z najnižjo povprečno oceno se nahajajo tri trditve iz sklopa, ki je namenjen preučevanju vpliva nagrajevanja in motiviranja. Ob tem velja opozoriti na trditev, ki se nahaja na petem mestu in pravi, da se oblika motivacije, ki jo management uporablja, večinoma nanaša na denarne nagrade oz. plačo. Z vidika prenosa znanja je pozitivno, da je navedena trditev dobila nizko oceno, saj nakazuje na uporabo tudi drugih oblik motiviranja za prenos znanja. Tudi v primeru izločitve navedene trditve, ki je zastavljena obratno (nižja ocena, pozitiven vpliv na prenos znanja) v primerjavi z ostalimi trditvami (višja ocena, pozitiven vpliv na prenos znanja), ostaja segment motiviranja in nagrajevanja na zadnjem mestu po višini povprečne ocene.

Ostali dve trditvi sta iz sklopa, ki je namenjen odkrivanju vpliva managementa na prenos znanja, in sklopa, ki se nanaša na vpliv IKT.

Trditve z najnižjo povprečno oceno so prikazane na sliki 3.16.

Slika 3.16 Trditve z najnižjo povprečno oceno



### 3.5.3 Znanja, pomembna za razvoj organizacije, in znanja, pomembna za razvoj zaposlenih

#### Intervjuji

Iz intervjujev lahko izluščimo pomembnost, ki jo udeleženci pripisujejo dobremu poznavanju produktov, ki jih prodajajo.

Prodaja programskih rešitev zahteva tesno sodelovanje in prepletanje dela programerjev in uvajalcev. Neposreden stik s stranko imajo večinoma le uvajalci, ki programerjem prenesejo strankine želje in podajo rešitve. Programerji predlagane rešitve umestijo v program in izvedejo vse prilagoditve, ki so potrebne za ohranjanje celovitega delovanja programa. Pomanjkljivo znanje o programu samem (s strani uvajalcev ali programerjev) vodi do napačnih ali prehitrih odločitev in dejanj, kot so programiranje in prilagajanje osnovne verzije programa.

Udeleženec C2 je prepričan, da bi morali z osnovno različico programske opreme pokriti kar največ potreb stranke. Za slednje je po njegovih besedah: »[...] bistveno znanje, da poznaš zelo podrobno, kaj sploh nudiš in kako bi slednje lahko uveljavil pri reševanju nekega problema. Zato moraš imeti znanje o temi, ki jo obravnavaš, čisto poslovno, in o rešitvi, ki pa je računalniška.« Podobno je povedal tudi A2: »Nedvomno je res, da bi bilo potrebno preučiti možnosti sistema in ga izkoristiti 100 %.«

Po mnenju programerjev bi poznavanje strukture programov s strani uvajalcev pomenilo veliko prednost za delo vseh vpletenih kot tudi za stranke same.

Potrebo po poznavanju produktov je bilo zaznati tudi v skupini udeležencev iz oddelka za sistemsko podporo. Udeleženec C3 je pomen dobrega poznavanja produktov pojasnil takole: »Več sklopov kot poznaš, vsaj po malem, bolj si učinkovit, ker imaš večjo sliko. Bolje se spoznaš na celotno delovanje in ti je lažje reševati probleme [...].«

Skupina uvajalcev je omenila projektno vodenje kot način dela, ki bi vodil do boljših delovnih rezultatov. Udeleženec C1 pravi, da je dosedanja izkušnja s projektnim vodenjem »[...] samo na papirju«, vendar se udeleženci strinjajo, da bi z navedenim načinom dela zagotovili tekočo podporo stranki že v samem procesu implementacije programske rešitve. Po njihovem mnenju bi bila potrebna vključitev uvajalcev v prvo fazo prodaje, to je v analizo potreb stranke. Slabo opravljena analiza vodi do neprimerne ponudbe s časovnega in finančnega vidika ter težav pri organizaciji dela. Udeleženec C1 je povedal: »Posledično projekti izgledajo majhni. [...] in že ta en problem, ki nastane, ti vzame dva meseca in pol. Posledično se stvari začno nabirati [...].«

### *Anketa*

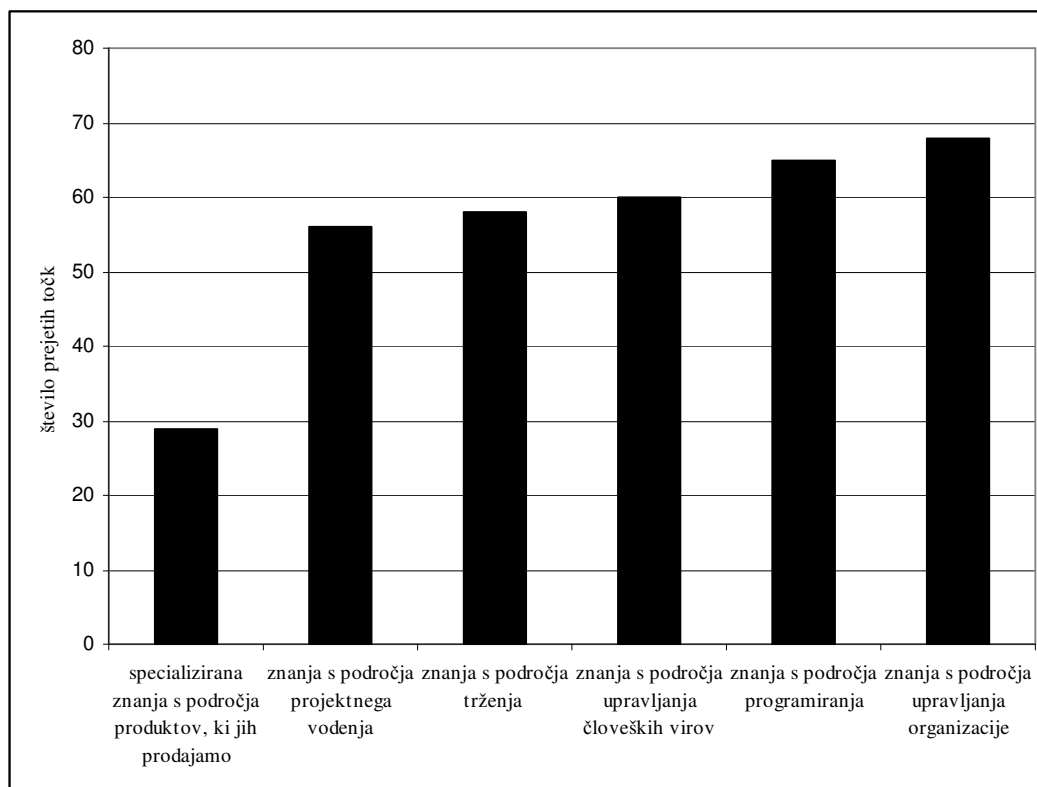
V šestem sklopu vprašalnika sem preverila, katera znanja so po mnenju zaposlenih pomembna za uspešnost organizacije v prihodnosti. Udeleženci so morali navedena znanja označiti z zaporednimi številkami od 1 do 6 glede na pomembnost, pri čemer je številka 1 pomenila najpomembnejše znanje.

Udeleženci so imeli možnost, da poleg že navedenih znanj sami navedejo dodatno znanje, ki se jim pomembno. Slednjega ni storil nihče.

Od prejetih 21 vprašalnikov je bilo pet vprašalnikov napačno izpolnjenih in sem jih izločila iz vzorca.

Pomembnost, ki jo zaposleni pripisujejo posameznim znanjem za prihodnost organizacije, je prikazana na sliki 3.17.

Slika 3.17 Prikaz pomembnosti vrste znanja za prihodnjo uspešnost organizacije



Udeleženci menijo, da je za uspešnost organizacije v prihodnosti najpomembnejše znanje s področja produktov, ki jih prodajajo. Z majhnimi medsebojnimi razlikami v prejetem številu točk sledijo znanja s področja projektnega vodenja, trženjska znanja in znanja s področja upravljanja človeških virov.

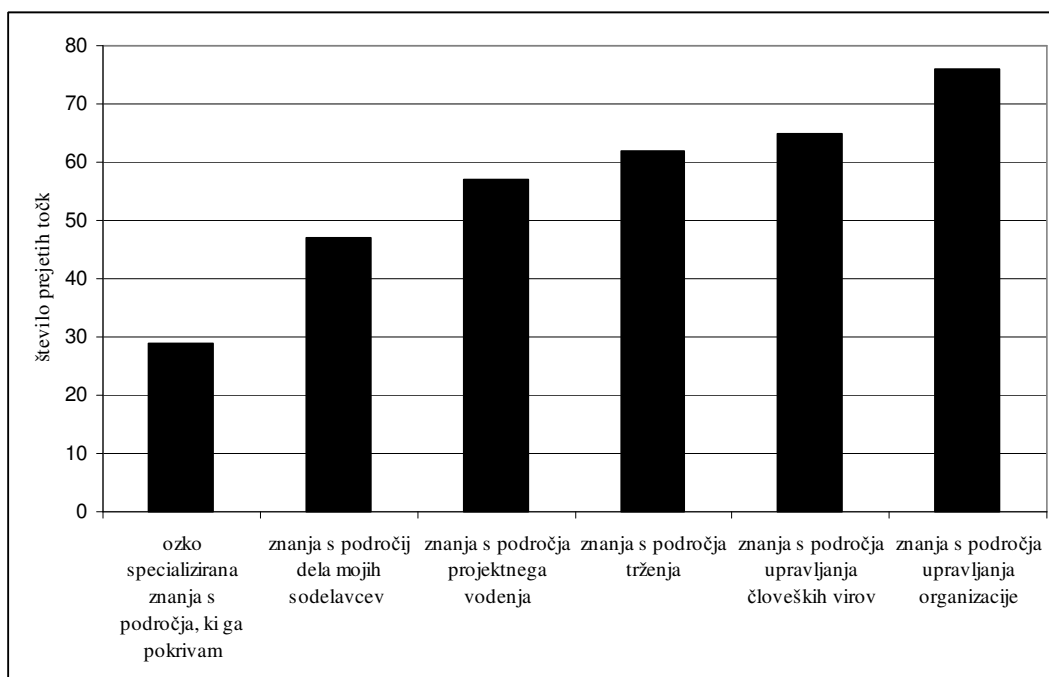
Kot najmanj pomembni znanji za bodočo uspešnost organizacije so udeleženci uvrstili znanja s področja programiranja in znanja s področja upravljanja organizacije.

Zadnji sklop sem namenila ugotavljanju pomembnosti posameznih znanj za posameznikov poklicni uspeh. Navedla sem šest vrst znanj, ki so jih morali anketiranci označiti z zaporednimi številkami od 1 do 6 glede na pomembnost, pri čemer je številka 1 pomenila najpomembnejše znanje. Ponudila sem možnost, da udeleženci sami navedejo dodatno znanje, ki se jim zdi pomembno. Slednjega ni storil nihče.

Od prejetih 21 vprašalnikov so bili štirje napačno izpolnjeni in eden neizpoljen. Vseh pet vprašalnikov sem izločila iz vzorca.

Rezultati zadnjega sklopa so prikazani na sliki 3.18.

**Slika 3.18** Prikaz pomembnosti vrste znanja za posameznikov poklicni uspeh



Udeleženci menijo, da so za njihov poklicni uspeh najpomembnejša ozko specializirana znanja s področja njihovega dela, sledijo pa jim znanja s področja dela sodelavcev, pri čemer sem v anketi opredelila, da gre za površinsko poznavanje del.

Po pomembnosti sledijo znanja s področja projektnega vodenja, trženjska znanja in znanja s področja upravljanja človeških virov. Kot najmanj pomembna ali vplivna so udeleženci uvrstili znanja s področja upravljanja organizacije.

### 3.5.4 Ločevanje med individualnim znanjem in organizacijskim znanjem

#### Intervjuji

Med intervjujem sem želela preveriti, ali udeleženci razlikujejo med organizacijskim in individualnim znanjem.

V splošnem so udeleženci organizacijsko znanje definirali kot vsoto individualnih znanj ali kot znanje, kako voditi organizacijo in na kakšen način delati. Najbližje definiciji organizacijskega znanja je bil udeleženec C1, ki je dejal: »[...] kar smo kot organizacija sposobni narediti. V vsakem organizacijskem znanju so vpletena individualna znanja.« O prepletenosti organizacijskega in individualnega znanja je A3 dejal: »Organizacijsko znanje je v bistvu skupek individualnih znanj. V kolikor bi vsi ali večina odšli, bi se organizacijsko znanje zelo spremenilo.«

Z definicijo individualnega znanja je bilo manj težav. Vsi udeleženci so menili, da je individualno znanje tisto znanje, ki ga ima neka oseba in je vezano na osebo. E3 je postavil naslednjo definicijo: »Individualno znanje je širok pojem in je vse tisto, kar

človek zna.« B2 je individualno znanje navezal na organizacijo in delo ter dejal: »Individualno je najbrž neko znanje, ki ga potrebuješ, da delaš.«

Organizacijsko znanje članom organizacije nudi gotovost. Uvajalci so zaradi vedenja o znanju v organizaciji samozavestnejši pri strankah. Udeleženec B1 je pojasnil: »Če pride do problema, veš, da ga zna rešiti nekdo v organizaciji. Navzven lahko nastopiš bolj samozavestno, kot če bi bil sam, ker mogoče tega znanja nimaš.« Podobno je situacijo pojasnil tudi C1: »[...] odgovoriš samo na splošno in poveš, da boš poslal nekoga, ki obvlada. Če imaš neko zavest, da to zanje obstaja, si bolj suveren, kot če ga ne bi bilo.«

Sodelovanja s strankami, ki imajo zelo različne zahteve, po mnenju B1 zagotavlja rast individualnega znanja, saj pravi: »Delaš s petimi firmami, ki imajo proizvodnjo. Običajno ima vsaka firma po svoje urejene proizvodne procese. [...] Imeti pet različnih strank je kot da bi delal na petih firmah.«

V preučevani organizaciji nimajo posebnega odnosa do organizacijskega znanja, kar je C1 strnil v: »Če je firma nekaj razvila, bi moralo biti znano, kod se omenjena stvar nahaja.« Udeleženci iz skupine uvajalcev so si bili enotni, da določenih znanj s področja njihovega dela ne delijo z ostalimi. Udeleženec E1 pravi: »Vedno bo obstajalo znanje, ki ga ima samo nekdo in nihče drug.« A1 je pojasnil: »Če mi nekdo da telefon stranke, rešim problem v petih minutah. Če bi kolegu razlagal, bi potreboval pol ure.« Skozi pogovor se je v nadaljevanju izkazalo, da tako dajalec kot iskalec znanja razmišljata na podoben način, njuna odločitev pa temelji na času in trudu, ki ga je potrebno vložiti v prenos znanja z obeh strani.

V navezavi na delitev področij dela med zaposlene in zavedanju, da obstaja znanje, ki ga ima le en posameznik znotraj organizacije, je C1 povedal: »Če nekdo gre, firma izgubi znanje. Gre individualno znanje, pade pa tudi organizacijsko.«

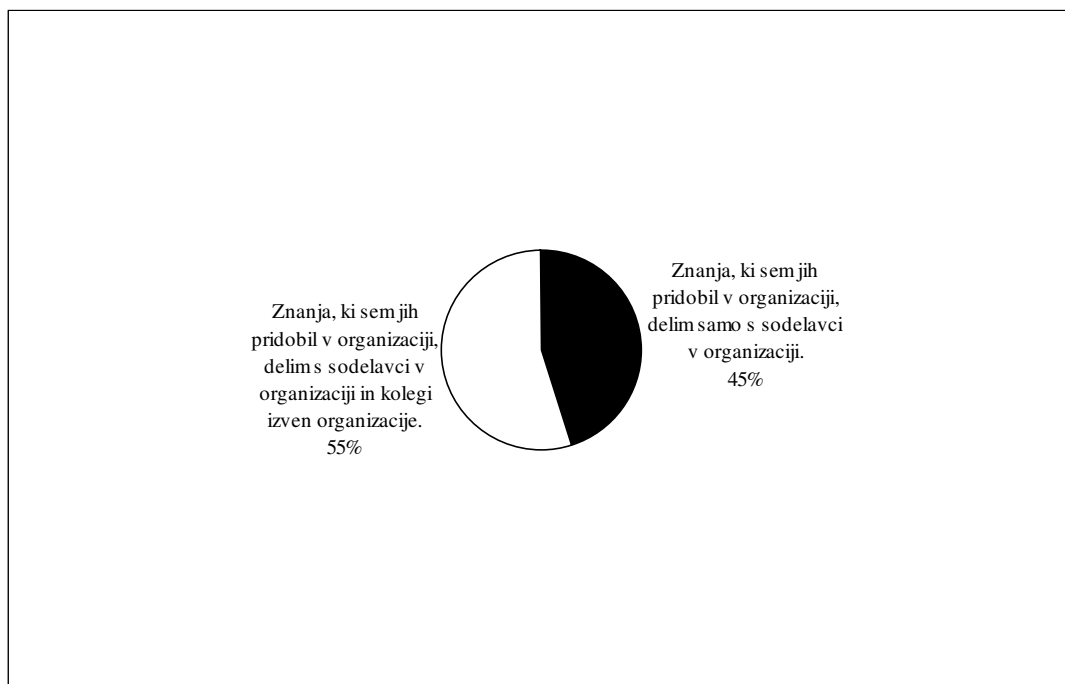
O meji med individualnim in organizacijskim znanjem D3 meni, da je ni, saj pravi, da v službenem času individualno znanje pripada organizaciji in predstavlja del celotnega znanja organizacije. V prostem času je individualno znanje v celoti last posameznika.

### *Anketa*

V okviru ankete sem raziskala ravnanje udeležencev z znanjem, ki ga pridobijo v organizaciji. Odkriti sem želela, ali ga delijo samo s svojimi sodelavci ali tudi s kolegi izven organizacije.

Od prejetih 21 vprašalnikov je bil en vprašalnik neizpolnjen in sem ga izločila. Rezultat ankete je prikazan na sliki 3.19.

**Slika 3.19** Prikaz prenosa znanja znotraj in zunaj organizacije



9 udeležencev (45 %) svoje znanje deli le s sodelavci, 11 udeležencev (55 %) pa znanje deli tudi s kolegi izven organizacije.

### **3.6 Ugotovitve in priporočila za prakso**

#### **3.6.1 Pomen znanja in vloga zaposlenih pri prenosu znanja**

Iz intervjujev lahko razberemo, da si vsak izmed udeležencev pojem znanje razlaga po svoje. Podobno ugotavlja o teoretičnih podlagah Gomezelj Omerzel (2008, 27), ki pravi: »Pregled literature pokaže, da enotne klasifikacije, kaj je znanje in katere so posamezne dimenzije znanja, ni.«

Jaklič (2006, 15) definira znanje kot zavestno in nezavestno sposobnost ukrepanja. Dimenziji zavestnega in nezavestnega v svoje razmišljanje vključuje tudi udeleženec A2, ki pravi, da znanje pridobivamo zavestno in nezavestno. Definicija udeleženca A2 je morda celo bolj pravilna kot Jakličeva, saj je pojem pridobivati širši od pojma ukrepati in vključuje tudi opazovanje, ki je način osvajanja znanja.

Na osnovi izjav udeležencev in ankete lahko definiramo teoretično znanje kot znanje, ki ga pridobimo skozi študij in izobraževanja. Kar 17 udeležencev (81 %) pripisuje praktičnemu znanju večji pomen kot pa teoretičnemu znanju. Podcenjevanje prave vrednosti teoretičnega znanja lahko razložimo s pomočjo Davenporta in Pruska (1998), ki pravita, da vsakodnevno delo zahteva od udeležencev sprejemanje odločitev. Le-te temeljijo na presoji dejstev ali posledic že sprejetih odločitev. V presoji človek



vnese obstoječe izkušnje in pretekla znanja. Posamezniku je nemogoče pravilno oceniti doprinos teoretičnega znanja v posamezni odločitvi, saj se je teoretično znanje v preteklosti zlilo s praktičnim znanjem in postalo homogena celota. Do podobnega zaključka je prišla tudi Gomezelj Omerzel (2008, 29), ki pravi, da »teoretično znanje postane praktično znanje, ko se uporablja za zaznavanje in reševanje težav [...]«.

Praktično znanje naj bi bilo po mnenju udeležencev trajnejše od teoretičnega, ker ga osvojimo skozi izkušnje, ki zahtevajo ponavljanje. Podobnega prepričanja je Morgan (1994, 87), ki zato pravi, da pravo učenje ponavadi temelji na dejanjih, zato bi organizacije morale najti pot za [...] učenje skozi produktivno delo. Skozi dejanja ljudje nabirajo izkušnje, ki so po mnenju udeležencev vir praktičnega znanja. Celotno znanje pa naj bi bilo, po besedah udeleženca A2, vsota teoretičnega znanja, znanja posredovanega s strani ljudi z izkušnjami ter lastnih izkušenj, pridobljenih skozi praktično delo. 71 % udeležencev (15) meni, da na nastanek novega znanja vpliva že osvojeno znanje.

52 % udeležencev (11) povezujejo posameznikovo uspešnost z znanjem, ki ga le-ta poseduje. Udeleženec C1 je znanje, ki vpliva na delovno uspešnost, razdelil na strogo strokovno znanje, kjer je pomembno vedeti »kako rešuješ specifični problem glede na situacijo«, in socialno znanje, ki predstavlja vedenje o različnih pristopih do ljudi s ciljem, da le-ti storijo, kar želimo. Podobno delitev znanja, ki je potrebno za opravljanje dela, zasledimo pri Čelebič (2005, 8-9). Znanja deli na neposredna znanja, ki jih posameznik ali skupina uporablja pri opravljanju dela in so zato tesno povezana z delovnimi dejavnostmi, ter posredna znanja, ki jih uporabljajo vsi zaposleni ne glede na delovno mesto. Tovrstna znanja so znanja o osebnostnem razvoju, komuniciranju, vodenju, motiviranju in reševanju sporov ter vplivajo na delovno uspešnost posameznika ali skupine.

Podobno kot udeleženci iz skupine uvajalcev tudi Awad in Ghaziri (2004, 42) znanje delita na površinsko ali zgolj nekaj vedeti o stvari in globinsko znanje, ki se nabira skozi leta izkušenj ter vsebuje detajlno poznavanje problema. Definiciji površinskega znanja se popolnoma ujemata. Globinsko znanje so sicer udeleženci poimenovali novo znanje in v primerjavi z Awadom in Ghazirijem postavili natančnejše temelje njegovega nastanka, saj so poleg samega praktičnega dela poudarili tudi delo na teoretičnih osnovah.

Udeleženec E1 je v intervjuju ugotavljal, da ima človek navkljub stalnemu učenju vedno premalo znanja. Do podobne ugotovitve sta prišla Davenport in Pruska (1998), ki sta pojasnila, da znanje samo nima nikoli dokončne oblike, saj mora človek vedno znova presojati, kar vodi do nastanka novih znanj.

Udeleženci se močno zavedajo pomena znanja za organizacijo samo. 19 udeležencev (90 %) se je strinjalo, da znanje predstavlja vir konkurenčne prednosti organizacije, kar pravi tudi Grant (1996, 380). 81 % udeležencev (17) meni, da znanje

bolj kot katerikoli drugi vir v organizaciji zagotavlja dodano vrednost na zaposlenega. 20 udeležencev (95 %) se strinja, da se znanje organizacije zrcali v njenih proizvodih. Udeleženec C2 je kritično povedal, da je lahko uspešna organizacija le organizacija, ki zna izrabiti znanje zaposlenih in proizvesti proizvod, ki presega obstoječe proizvode, kar potrjuje tudi Wiig (1997, 399). Prusak (v Marti 2001, 150) poudarja, da konkurenčna prednost organizacije izhaja iz samega znanja organizacije, načina, kako to znanje uporablja in njene sposobnosti učenja. 16 udeležencev (76 %) meni, da so kot organizacija sposobni hitrega prepoznavanja in osvajanja novih znanj v okolju. Cohen in Levinthal (1990 v Bontis 1999, 436) pravita, da imajo organizacije z visoko sposobnostjo absorpcije znanja tudi večjo nagnjenost k uporabi in kroženju znanja, kar delno velja tudi za preučevano organizacijo. 62 % udeležencev (13) je prepričanih, da so sposobni nova znanja hitro prenesti v nove proizvode ali storitve. Manj uspešni so pri prenosu znanja, saj je s tem zadovoljnih le 52 % udeležencev (11). Slabši prenos znanja vpliva tudi na sposobnost ustvarjanja novega znanja znotraj organizacije, kar so zaznali tudi udeleženci in v anketi navedeni trditvi namenili slabšo povprečno oceno v primerjavi s trditvijo, ki govori o prepoznavanju znanj v okolju organizacije. Do podobnih rezultatov je v svojih raziskavah prišel Gottschalk (2002, 150-151), ki pravi, da se organizacije sicer zavedajo pomena znanja, vendar podcenjujejo ustvarjanje, zajemanje in prenos znanja, kar vodi do njegovega slabega izkoristka.

Udeleženci so o svoji vlogi pri prenosu znanj razmišljali predvsem kot iskalci znanja, zaradi česar sem vlogo dajalca znanja podrobneje raziskala s pomočjo ankete.

Navkljub velikemu številu avtorjev, ki podobno kot Syed-Ikhsan in Rowland (2004, 100) povzemajo po Nonaki ugotovitev, da je le malo ljudi, ki bi prostovoljno delili svoje znanje, tega za preučevano organizacijo ne morem trditi. Iz rezultatov ankete je razvidno, da je večina zaposlenih aktivna tako na strani iskalca kot dajalca znanja. 81 % udeležencev (17) pogosto ali vedno pristopi h kolegu in mu pomaga, ko vidi, da je v težavah. V primeru, ko slišijo sodelavce obravnavati problem in vedo, da bi jim lahko pomagali, se 71 % udeležencev (15) pogosto ali vedno samoiniciativno vključi v pogovor. 16 udeležencev (76 %) se vključi v pogovor, ko rešitve ne pozna in pove za osebo, ki bi znala rešiti problem. 76 % udeležencev (16) vedno ali pogosto prisluhne, ko sliši sodelavca razlagati rešitev. Za delitev svojih rešitev s kolegi se vedno ali pogosto odloča 71 % udeležencev (15). Bolj zadržani so pri predstavljanju novega teoretičnega znanja. Za predstavitev izsledkov teoretičnega področja se vedno ali pogosto odloči le 48 % udeležencev (10), kar lahko razložimo kot posledico prisotnega vladajočega prepričanja o večji vrednosti praktičnega znanja.

Eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na odločitev zaposlenih o sodelovanju v procesu prenosa znanja, je tudi zaupanje v organizacijo. Tavčar (2006b, 45) pravi, da v kolikor zaposleni organizaciji ne zaupajo, ohranjajo znanje zase in ga v nekaterih primerih celo monopolizirajo. Davenport, De Long in Beers (1998, 52) grede dlje in

pravijo, da v kolikor zaposleni verjamejo, da je njihovo znanje kritično za ohranitev delovnega mesta, ga niso pripravljene deliti z ostalimi. V navedeno je prepričanih 24 % udeležencev (5) v preučevani organizaciji. Le 5 % udeležencev (1) je prepričanih, da temu ni tako. Zaradi visokega deleža neodločenih udeležencev, kar 71 % (15), je skorajda nemogoče oceniti, v kolikšni meri navedeno prepričanje zavira prenos znanja.

Szulanski (1996, 31) in Connelly (2000, 5-6) sta v svojih raziskavah ugotovila, da ovira za prenos znanja lahko tiči v prepričanju udeleženca, da mu znanje predstavlja vir nagrad. 29 % udeležencev (6) se je strinjalo, da jim znanje zagotavlja višje osebne dohodke, nagrade in bonitete. 24 % udeležencev (5) pa meni, da temu ni tako. Ostali udeleženci so neodločeni.

Blau (v Abrams idr. 2003) pravi, da socialna izmenjava znanja temelji na zaupanju dajalca, da mu bo iskalec v prihodnosti uslugo povrnil. Tovrstna pričakovanja goji 40 % udeležencev (8 od 20), 20 % udeležencev (4 od 20) pa ob pomoči sodelavcu na kaj takega nikoli ne pomisli. 30 % udeležencem (6 od 20) pomoč s strani sodelavca vedno ali pogosto vzbudi občutek obveznosti do vračanja usluge. Rezultat je za organizacijo pozitiven, saj potrjuje, da večina članov vstopa v prenos znanja brez večjih zadržkov in pričakovanj.

Po Wengerju, Snyderju in McDermottu (2002, 182) predstavlja priznanje s strani sodelavcev primarni motivator za sodelovanje zaposlenih v prenosu znanj. Anketa je pokazala, da se 52 % udeležencev (11) strinja, da jim znanje zagotavlja spoštovanje s strani sodelavcev.

Običajno se udeleženci poslužujejo prenosa znanja zaradi časovne stiske. A1 je tako povedal, da je znanje, ki ga pridobiš sam, trajnejše, vendar gre včasih hitreje, če nekoga vprašaš.

Za udeležence je ključnega pomena, da osebo, ki jo zaprosijo za pomoč, čim manj motijo. Največkrat se obrnejo na osebe, ki so jim prostorsko najbližje, kar sta ugotovila tudi Awad in Ghaziri (2004, 263).

Udeleženci se zavedajo, da je prenos znanja odvisen tako od dajalca kot iskalca znanja, kar potrjujeta Gupta in Govindarajan (2000, 73), ki dodajata, da na uspešnost vpliva tudi uporaba kanalov za prenos.

Szulanski (1996, 31) pravi, da na prenos znanja poleg ostalih dejavnikov vpliva tudi čas. Do podobne ugotovitve pridemo tudi pri preučevanju intervjujev. Udeleženci za pomoč zaprosijo sodelavce v primerih, ko morajo problem rešiti čimprej ali ko menijo, da osebo ne motijo. Pripravljenost dajalca, da bo vstopil v prenos znanja, je po mnenju udeležencev ravno tako odvisna od časa, ki ga lahko nameni prenosu znanja.

Ugotovimo lahko, da vsak od udeležencev znanje dojema po svoje, kar je popolnoma razumljivo, saj je znanje nemogoče natančno definirati. V organizaciji prevladuje mnenje, da je praktično znanje več vredno oz. bolj pomembno od teoretičnega.

Na osnovi analize intervjujev in rezultatov ankete lahko zaključimo, da so udeleženci aktivni kot dajalci in iskalci znanja. Med zaposlenimi so v manjšini tisti, ki menijo, da jim znanje predstavlja vir nagrad ali varovalo pred odpustitvijo. Hkrati pa zaradi visokega deleža neodločenih udeležencev ne moremo trditi, da poteka prenos znanja zgledno z udeležbo večine zaposlenih. Izvor njihove neodločenosti oz. zadržke bomo natančneje spoznali skozi analizo dejavnikov, ki vplivajo na prenos znanja.

### **3.6.2 Vplivni dejavniki na prenos znanja**

#### **Zaupanje**

Rolland in Chauvel (2000 v Ford 2001, 2) pravita, da je zaupanje edini in hkrati najpomembnejši predpogoj za izmenjavo znanja. Med zaupanjem in komunikacijo vlada soodvisnost, saj brez zaupanja ni odprte komunikacije, hkrati pa se skozi komunikacijo vzpostavlja zaupanje. V intervjujih so udeleženci večkrat ponovili, da vladajo v organizaciji dobri medsebojni odnosi in zaupanje. Eden izmed udeležencev je povedal, da si delijo čustva in poglede, drugi je izrazil prepričanje, da so dobra ekipa. Le en udeleženec je izrazil dvom v pristnost odnosov, ki ga je pojasnil kot občutek, da nekateri ljudje v organizaciji skrivajo svoje znanje. V nasprotju z ugotovitvijo intervjujev je izvedena anketa pokazala, da le 11 udeležencev (52 %) meni, da med člani organizacije vlada medsebojno zaupanje. Slaba polovica udeležencev dvomi ali zanika obstoj medsebojnega zaupanja. Trditev, ki pravi, da je komunikacija v organizaciji jasna in odkrita, je dobila povprečno oceno 3,52. Z njo se je strinjalo 62 % udeležencev (13). Na osnovi soodvisnosti zaupanja in komunikacije se ob razliki v številu strinjajočih se udeležencev in slabima ocenama<sup>9</sup> v navedenih trditvah poraja dvom v jasnost in odkritost komunikacije ter o medsebojnem zaupanju med udeleženci.

V nasprotju z ugotovitvijo o medsebojnem zaupanju pa v organizaciji vlada zaupanje v kompetentnost sodelavcev oz. zaposlenih. Abrams idr. (2003, 65) pravijo, da se na osnovi zaupanja, ki temelji na kompetentnosti, iskalec znanja odloči za poslušanje sogovornika in uporabo ali aplikacijo povedanega. V preučevani organizaciji 15 od 20 udeležencev (75 %) zaupa v znanje kolegov, pri čemer so v intervjujih izpostavili, da je ključna lastnost zaupanja vredne osebe njena izkušnost. Dokazana izkušnost ali kompetentnost dajalca znanja vpliva na odločitev iskalca znanja. Eden izmed udeležencev je pojasnil, da v kolikor ve za izkušenega strokovnjaka, ga takoj zaprosi za pomoč.

Izkušnost se izkazuje na več načinov. Tako naj bi dajalec znanja pri prenosu znanja izpostavil rešitev, za katero meni, da je najboljša oz. najprimernejša. Izkušena

---

<sup>9</sup> V primerjavi z ocenami, ki so jih dobile ostale trditve.

oseba lahko pomaga tudi na način, da samo opozori na kritične točke ali dejavnike v problemu in s tem iskalca znanja usmeri na pravo pot.

V primeru, ko posameznik nima znanja ali ne ve, kako pristopiti k problemu, je ključna prisotnost medsebojnega zaupanja in zaupanja, ki temelji na kompetentnosti. Udeleženec je pojasnil, da tedaj »moraš zaupati, da ti bo kolega dal pravo rešitev«. Prisotnost obeh oblik zaupanja olajša in pospeši prenos znanja, saj udeleženec nima nikakršnih dvomov v posredovano znanje, kar se sklada z ugotovitvijo Abrams idr. (2003, 65).

Navkljub prisotnemu zaupanju pa prenos znanja ni vedno popolnoma uspešen oz. ne privede do sprememb v delovanju iskalca znanja. Udeleženci priznavajo, da izmed posredovanih dajalčevih rešitev običajno izberejo tisto, ki jim je na osnovi že posedovanega znanja in izkušenj najbolj razumljiva. V popolnoma nov pristop zagrižejo takrat, ko jih posredovana rešitev prepriča s svojo unikatnostjo ali novostjo.

Vsi udeleženci so se strinjali, da jim ni težko priznati, ko nečesa ne vedo. Priznanje kaže na prisotnost zaupanja tako v sodelavce kot v organizacijo, saj prinaša s seboj tveganje. Tovrstno priznanje hkrati krepi zaupanje med udeleženci, saj Abrams idr. (2003, 73) pravijo, da zaposleni cenijo sodelavce, ki jih, ko nečesa ne vedo, napotijo na nekoga drugega in jim ne kradejo časa za preverjanje lastnih teorij.

Na zaupanje med udeleženci vpliva tudi prepričanje, da posredovane informacije ne bodo zlorabljene, v kar ne dvomi 19 (90 %) udeležencev. Zaupanje in odsotnost dvomov izraža vsesplošno prisotna pripravljenost pomoči sodelavcu, kar je udeleženec zaobjel kratko in jedrnat v trditvi, da »kogarkoli vprašaš, ti odgovori«. Bukowitz in Williams (2000, 196) definirata tovrstno obliko zaupanja kot zaupanje v ljudi.

V organizacijah je poleg zaupanja v organizacijo in ljudi pomembno zaupanje v sistem (prav tam). Zaposleni, ki zaupa v sistem, verjame, da bo prejel pošteno plačilo na osnovi vložka v organizacijo. Na osnovnem nivoju zaposleni zaupanje v sistem enačijo z zaupanjem v sistem nagrajevanja, za katerega pa se le 7 udeležencev (33 %) strinja, da je pravičen.

V preučevani organizaciji je prisotno tudi zaupanje v samo organizacijo. Po Gilbertu in Tangu (1998 v Ford 2001, 31) se kaže skozi usklajenost ciljev organizacije s cilji zaposlenih. Kar 15 udeležencev (71 %) podpira cilje organizacije in se z njimi identificira.

Za preučevano organizacijo smo tako ugotovili, da je med udeleženci prisotno zaupanje v kompetentnost sodelavcev in zaupanje v organizacijo. Z medsebojnim zaupanjem imajo udeleženci težave, ki morda izhajajo iz sistema nagrajevanja in motiviranja, s katerim večina udeležencev ni zadovoljna<sup>10</sup>. Čeprav bi na prvi pogled dejali, da je z vidika organizacije pomembnejše zaupanje na osnovi kompetentnosti, pa

---

<sup>10</sup> Podrobneje obdelano in razloženo v podpoglavju Motiviranje in nagrajevanje.

pomanjkljivo medsebojno zaupanje vpliva na odnose med udeleženci in lahko privede do večjih in težje obvladljivih problemov med zaposlenimi znotraj organizacije.

### **Komunikacija**

Komunikacija, ki poteka med managementom in zaposlenimi, je v preučevani organizaciji neposredna, kar so povedali udeleženci intervjujev in s čimer se je strinjalo 19 (90 %) udeležencev v anketi. Tovrstna komunikacija je delno posledica ploske organizacijske strukture, ki ne vključuje srednjega managementa. Huczynski (1989 v Syed-Ikhsan in Rowland 2004, 101) je mnenja, da odsotnost velikega števila nivojev v strukturi organizacije omogoča hitro sprejemanje odločitev, kar po mnenju 13 udeležencev (62 %) velja tudi za preučevano organizacijo. K hitremu sprejemanju odločitev pripomore neposredna komunikacija, ki je najpogosteje uporabljeni način komuniciranja, saj po besedah udeležencev zagotavlja intenziven pretok informacij.

Večina komunikacije v organizaciji je po mnenju 15 udeležencev (71 %) dvosmerna. Zadržanost je bilo opaziti pri izmenjavi pogledov, povezanih s strokovnimi temami. Le 13 udeležencev (62 %) se je strinjalo, da so dovoljeni različni pogledi, povezani s strokovnimi temami. Navedena trditev je dobila drugo najnižjo povprečno oceno v segmentu, ki je znotraj ankete obravnaval komunikacijo.

Najnižjo povprečno oceno je dobila trditev, ki pravi, da je komunikacija med člani jasna in odkrita. Z njo se je strinjalo 62 % udeležencev (13). V nasprotju z rezultati ankete je kar nekaj udeležencev med intervjuji dejalo, da so odnosi v organizaciji dobri. Eden izmed udeležencev je dejal, da je uspeh organizacije povezan z dobrimi odnosi in s komunikacijo, ki je brez dobrih odnosov ne bi bilo. Razhajanja rezultatov morda lahko pojasnimo z ugotovitvijo Ipe (2004, 402), ki pravi, da izobrazba iz različnih področij povzroča udeležencem poleg težav z vsebinskim sporazumevanjem tudi težave z jezikovnimi različnostmi ter splošnim razumevanjem problema. Udeleženca zaradi različnih znanj dojemata isti problem na drugačen način, kar ob odsotnosti skupnega jezika lahko predstavlja nepremostljivo razliko med njima. Poleg tega Ipe pravi, da se intenzivnejši prenos znanja dogajajo v okviru istih interesnih skupin zaradi interesnih ali prijateljskih vezi, ki se vzpostavijo med člani skupine. Navedeno tezo podpira ugotovitev intervjujev, da udeleženci največ komunicirajo z osebami, s katerimi si delijo pisarno in tudi skupna strokovna zanimanja. Iz intervjujev je opaziti, da si vsaka skupina oblikuje pravila komunikacije. Znotraj skupin sta komunikacija in prenos znanja dopustna takrat, ko iskalec znanja ne moti dajalca znanja pri njegovem delu. V skupini uvajalcev se navedeno pravilo lahko krši v primeru, ko je potrebna hitra pomoč kolegu, ki rešuje problem stranke.

Intenzivna komunikacija med člani skupin nudi temelje za razvoj tesnejših odnosov in zaupanja, s čimer lahko pojasnimo tudi ugotovitev intervjujev, da poteka sodelovanje znotraj oddelkov boljše kot med oddelki.

Navkljub ugotovitvi, da je večina tako horizontalne kot vertikalne komunikacije dvosmerna, se kažejo zadržki v obravnavi različnih pogledov, povezanih s strokovnimi temami, ter v odkritost in jasnost same komunikacije med zaposlenimi. Slednji dve ugotovitvi sta medsebojno povezani in imata lahko daljnosežne posledice za organizacijo in zaposlene. Različnost pogledov do strokovnih tem razvija kritičnost in razširja znanja udeležencev, zato bi v prihodnosti vsekakor veljalo natančneje preučiti navedeni problem. Zagotovo bi management lahko omilil nastalo situacijo z jasnimi navodili, kaj je dovoljeno, z lastnim zgledom in razvijanjem odprtosti in zdrave kritičnosti zaposlenih do novih ali drugačnih idej.

### **Vizija, poslanstvo, cilji in strategija podjetja**

Iz analize intervjujev in kognitivnih zemljevidov je opaziti, da zaposleni ne posvečajo posebne pozornosti viziji, poslanstvu, ciljem in strategiji organizacije. Navkljub temu je segment vizije dobil najvišjo povprečno oceno v anketi.

Vizija preučevane organizacije je postati center za informatiko in računalništvo, kjer bodo stranke na enem mestu dobile vse, kar rabijo, po principu 'samo najboljše za sprejemljivo ceno' ali 'za takšno ceno dobiš največ'. Navedena vizija opisuje prihodnjo podobo organizacije, njene dosežke ter odnos do kupcev. V samem izzivu, ki ga ponuja vizija, težko ocenimo pomembnost vloge zaposlenih, čeprav je po Biloslavu (2006, 104) to eden izmed pomembnih odgovorov, ki jih mora ponuditi vizija.

Znanje je eden izmed pomembnih elementov za doseganje uspeha organizacije, če že ne najpomembnejši, česar se udeleženci popolnoma zavedajo. Trditev z navedeno vsebino je ena izmed petih trditev z najvišjo povprečno oceno med vsemi trditvami, ki so se nanašale na vpliv različnih dejavnikov na prenos znanja. Trditev je dobila tudi najvišjo povprečno oceno znotraj segmenta vizije. Pomen in vlogo, ki jo udeleženci pripisujejo znanju, sem podrobneje obdelala znotraj prvega raziskovalnega vprašanja.

Tavčar (2007, 147) pravi, da mora vizija temeljiti na vrednotah, ki podpirajo uspešno in učinkovito delovanje organizacije. Po mnenju 76 % udeležencev (16) vizija, poslanstvo, cilji in strategija podpirajo znanje in ga postavljajo za eno izmed ključnih vrednot organizacije.

Organizacija udejanja vizijo skozi strategijo, pri čemer je strategija upravljanja znanja del celotne poslovne strategije. Hansen, Nohria in Tierney (1999, 109-110) pravijo, da se morata poslovna vizija in vizija managementa znanja podpirati. Za preučevano organizacijo težko trdimo, koliko se navedeni viziji podpirata, vsekakor pa po mnenju udeležencev v organizaciji vedo, kako se bo organizacija v prihodnosti razvijala in katera znanja bodo potrebovali, kar je po Nonaki, Toyami in Konnu (2000, 23-24) odgovor, ki ga nudi znanjska vizija.

Za organizacije, ki temeljijo na znanju, je usklajenost ciljev organizacije in zaposlenih izredno pomembna, saj je za vzdrževanje visokega nivoja znanja potrebno

stalno učenje. V preučevani organizaciji se 14 udeležencev (67 %) strinja, da zaposleni podpirajo vizijo, cilje in poslanstvo organizacije ter se z njimi identificirajo. Po Dimovskem, Pengerjevi in Peterlinovi (2009, 55) se s poenotenjem ciljev zaposlenih in organizacije gradi usklajena hierarhija ciljev organizacije in razvija pripadnost posameznikov organizaciji.

Vizija, poslanstvo, cilji in strategija organizacije je segment, ki je v anketi dobil najvišjo povprečno oceno. Navedeni elementi okvirjajo celotno delovanje organizacije, ki vključuje in podpira znanje kot najpomembnejšo vrednoto. Iz razmišljanja in ravnanja udeležencev je opazno, da so znanje kot vrednoto ponotranjili, s čimer lahko razložimo tudi majhno pozornost, ki jo udeleženci namenjajo viziji, poslanstvu, ciljem in strategiji organizacije.

### **Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura v znanjskih organizacijah mora vključevati odprtost in zaupanje. Na ta način se ustvarja kontekst za razvoj socialne interakcije med posamezniki, pravijo Dimovski, Penger in Peterlin (2009, 81). Odprtost je prisotna tudi v preučevani organizaciji, kjer zaposleni odprto sodelujejo drug z drugim, kar je potrdilo 14 udeležencev (67 %).

Bistvo kulture so vrednote (Hofstede 1991 v Bontis 1999, 450), pri čemer Kovač (2006, 124) pravi, da je znanje kot vrednota prvi korak pri oblikovanju učeče se organizacije. 13 udeležencev (62 %) se je strinjalo, da se znanje in inovativnost v organizaciji podpirata na vsakem koraku. Enak delež udeležencev pripisuje znanju in učenju visoko vrednost, kar je po Dimovskem, Penger in Peterlin (2009, 81) ena izmed značilnosti znanju naklonjenih kultur. Relativno nizek rezultat lahko pojasnimo s težnjo po časovni učinkovitosti, ki vodi do nezadovoljstva zaposlenih. Udeleženci se zaradi doseganja časovne učinkovitosti velikokrat znajdejo pred dilemo, ali naj produkt/rešitev dodobra spoznajo ali pa naj se zadovoljijo zgolj z poznavanjem, ki je še potrebno za obvladanje proizvodov. Tako kot je časovna učinkovitost v današnjem času upravičena, hkrati negativno deluje na pridobivanje znanja. Navkljub temu udeleženec A2 pravi, da imajo v organizaciji veliko znanj, hkrati se ob soočenju z novim problemom ne ustrašijo in na različne načine poiščejo informacije, ki jih potrebujejo za rešitev problema.

Management organizacije ima največji vpliv na organizacijsko kulturo (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 170). V preučevani organizaciji management ceni tako teoretično znanje kot izkušnje, kar izkazuje prepričanje 71 % udeležencev (15). Odnos managementa do znanja se zrcali tudi v odnosu zaposlenih do znanja.

Za kulturo, ki podpira prenos znanja, je značilna odprtost članov do prenosa znanja, pripravljenost do učenja in mentorstva drugim, prosta izmenjava idej in uporaba znanja iz drugih virov, pravita Smith in McKeen (2003). Prav tu so v preučevani manjše



težave, saj 19 % udeležencev (4) meni, da zaposleni v organizaciji niso pripravljeni deliti znanje z vsemi v organizaciji, 14 % udeležencev (3) pa je bilo glede slednjega neodločenih. 14 udeležencev (67 %) se je s trditvijo strinjalo. Podpora prenosu znanja je razvidna tudi iz kognitivnega zemljevida za skupino programerjev, kjer razberemo, da novemu sodelavcu vsi člani skupine predajajo znanje.

Navkljub naklonjenosti do znanja in inovacij le dobra polovica članov meni, da so dopustne napake pri delu. Rezultat ni ravno v skladu z Morganom (1994, 87), ki pravi, da mora znanju naklonjena kultura sprejeti spremembe, tveganje, napake in probleme kot del vsakdanjika. Razhajanje med Morganovo trditvijo in obstoječim prepričanjem udeležencev lahko razložimo s težavami, ki jih povzročijo napake pri kupcih. Poleg samega zmanjšanja ugleda organizacije in pojava nezaupanja s strani stranke, je po besedah udeleženca D1, potrebno veliko dela in časa za popraviljanje storjene škode.

Na osnovi intervjujev, kognitivnih zemljevidov in ankete lahko zaključimo, da je kultura pozitivno naravnana do znanja in podpira prenos znanja, vendar kot pravita Davenport in Prusak (1998, 115-116), je oblikovanje primerne kulture dolgotrajen in aktiven proces, ki zahteva izvajanje izobraževalnih programov, uvedbo sistema spodbud in managersko vodenje z zgledom ter s pravilno kadrovske politiko. V preučevani organizaciji sta prisotna tako izobraževanje kot zgled managerjev, nekaj nezadovoljstva pa je opaziti s sistemom nagrad in spodbud. Morda je to eden izmed vzrokov težavam, ki so opazne pri sodelovanju med člani kot tudi med oddelki.

Raziskava sama je pokazala na neusklajenost sestavnih elementov organizacijske kulture z vidika podpore znanju, kar vodi do različnih razlag njenih pojavnih oblik s strani udeležencev. Za dolgoročno uspešnost bi bila potrebna njihova uskladitev.

### **Organizacijska struktura**

V organizaciji sta prisotni formalna in neformalna organizacijska struktura, ki je prevladujoča in jo management podpira. Neformalna struktura priznava dva nivoja, management in zaposlene, ter zagovarja enakost, kar pozitivno vpliva na prenos znanja. Pozitiven učinek malo nivojske strukture na prenos znanja lahko razložimo z ugotovijo Connelly (2000, 18), ki pravi, da se ob močni formalni strukturi zaposleni odzivajo glede na mesto, ki ga zasedajo v hierarhiji. Prenos znanja se večinoma dogaja le med zaposlenimi na istem nivoju. V preučevani organizaciji odprava hierarhičnih ravni pomeni odpravo ovir za prenos znanja, saj kot pravijo udeleženci, se tudi v praksi udejanjajo besede direktorja o enakosti, kar so podkrepili z dejstvom, da tudi »vodja opravlja enako delo kot vsi drugi«. 90 % udeležencev (19) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da se za pomoč lahko obrne na kogarkoli v organizaciji, kar kaže na veliko pripravljenost zaposlenih, da pomagajo kolegom.

Zaradi majhnega števila zaposlenih je nujna ureditev dela na način delitev področij dela med zaposlenimi znotraj oddelkov. Iz kognitivnih zemljevidov za vse tri skupine

udeležencev izhaja, da je delitev dela za prenos znanja pozitivna, saj vodi do visoke strokovnosti in usposobljenosti zaposlenih in po mnenju programerjev zagotavlja dobro organizacijo dela. Člani organizacije na osnovi delitve dela vedo, na koga se obrniti po pomoč, ali kot je povedal udeleženec, ki se je organizaciji pridružil pred kratkim: »Sedaj, ko vem, kdo pokriva katero področje, se obrnem direktno nanj in mi ni treba ugibati, kdo bi to znal.« Enakega mnenja je 19 udeležencev.

Odsotnost hierarhije vzpostavlja enakost med zaposlenimi in ob odsotnosti velikega števila nivojev omogoča hiter prenos znanja, saj ni potrebno veliko komunikacije kot tudi ne upoštevanje formalnih poti za komunikacijo, kar po Grantu (1996, 381) vodi do ekonomičnosti in učinkovitosti prenosa znanja. Zander (v Nickerson in Zenger 2004, 626) ugotavlja, da hitra komunikacija zagotavlja organizaciji prednost pred konkurenti, kar velja po mnenju udeležencev intervjujev tudi za preučevano organizacijo.

Odsotnost formalne organizacijske strukture ima tudi svojo slabo plat. Kamušič (1974, 166-171 v Černetič 2004, 21) pravi, da formalna struktura skozi vzorec formalnih razmerij in dolžnosti definira delovna mesta kot tudi ureja formalne predpise, delovne postopke in nagrajevanje. Prav s slednjim so zaposleni nezadovoljni, kar negativno vpliva tudi na sam prenos znanja. Oblika nagrajevanja je tudi napredovanje, ki ga organizacija negira skozi enakost dela vodij in njihovih podrejenih ter skozi visoko obremenitev vseh zaposlenih, kar po mnenju udeleženca C1 vodi onemogoča, da bi sledil delu svojih podrejenih.

Formalna struktura in delitev dela vplivata tudi na sprejemanje odgovornosti in posledično na sprejemanje odločitev oz. avtonomijo zaposlenih. 62 % udeležencev (13) meni, da se ve, kdo je v organizaciji za kaj zadolžen in odgovoren, le 52 % udeležencev (11) pa meni, da ima potrebno avtonomijo za sprejemanje odločitev. Relativno nizek rezultat izhaja iz prevladujoče neformalne strukture, ki enači vse zaposlene. Po Druckerju (1992, 290) mora biti organizacijska struktura v znanjskih organizacijah hkrati fleksibilna in rigidna. Na eni strani mora biti prisotna jasna odgovornost in ciljna usmerjenost, hkrati pa mora biti dopuščena svoboda, ki jo narekuje situacija oz. naloga. Fleksibilnost izvajalcem nalog določa in omogoča področje dela, pri čemer odsotnost jasno opredeljene odgovornosti po vsej verjetnosti povzroča težave, ko se odločitve nanašajo na mejna področja oz. področja, kjer se stikata delo dveh ali več izvajalcev.

Odsotnost formalne strukture vpliva tudi na sodelovanje med oddelki. Zaposleni v preučevani organizaciji odprto sodelujejo drug z drugim. Iz intervjujev razberemo, da je sodelovanje znotraj oddelkov boljše kot med oddelki. Za razliko od intervjujev se je 81 % udeležencev (17) v anketi strinjalo, da sodelovanje med oddelki poteka zgledno. Rezultat lahko pojasnimo s formalno vlogo vodij, ki jo prevzamejo, ko se pojavijo težave v sodelovanju med oddelki in jih po formalni poti rešijo.

Iz raziskave lahko ugotovimo, da je organizacijska struktura eden izmed dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na prenos znanja. Odsotnost formalnih ravni nudi

enakost vsem zaposlenim ter jim mogoča hitro komunikacijo in dober pretok informacij. Enakost med člani povzroča težave pri definiranju odgovornosti in avtonomije, kar pa v zavesti udeležencev ni zaznano kot pomanjkljivost hierarhije.

Formalna organizacijska struktura uvaja delitev področij dela med zaposlenimi in na ta način omogoča in zagotavlja specializacijo in visoko strokovnost zaposlenih ter dobro organizacijo dela.

### **Nagrajevanje in motiviranje**

Organizacija gradi zaupanje svojih članov vanjo tudi skozi sistem nagrajevanja. Bergeron (2003, 73) pravi, da je plača le eden izmed načinov motiviranja znanjskega delavca, česar se zaveda tudi management v preučevani organizaciji, ki poleg finančnega uporablja tudi druge načine nagrajevanja. Le 6 udeležencev (29 %) je menilo, da management uporablja večinoma denarne nagrade in plače kot obliko motivacije.

Nohria, Groysberg in Lee (2008, 81) pravijo, da so zaposleni pri denarnih nagradah izredno pozorni, kje se nahajajo v primerjavi s kolegi. Prisotnost primerjave denarnih nagrad v preučevani organizaciji potrjuje ugotovitev o korektnosti in poštenosti sistema nagrajevanja. Samo 8 udeležencev (38 %) je prepričanih, da je nagrajevanje v organizaciji izvedeno korektno in pošteno. Ti isti zaposleni so tudi mnenja, da so za svoje delo primerno nagrajeni. Ostalih 13 udeležencev (62 %) ima zadržek do pravičnosti sistema nagrajevanja kot tudi do ustreznosti nagrade za opravljeno delo. Pri interpretaciji navedenega dvoma je potrebno biti previden, saj lahko izhaja iz nezadovoljstva nad obstoječim sistemom nagrajevanja ali pa iz primerjave dohodkov z zaposlenimi v podobnih organizacijah.

Buckman (2004, 134) opozarja na kratkotrajen učinek denarnega nagrajevanja in pravi, da se denarne nagrade kmalu spremenijo v pravico in izgubijo moč motivacije, zaradi česar je nujno v sistem nagrajevanja vključiti tudi nedenarne spodbude. Ena takih je po Zupan (2001, 116) možnost za osebno rast, za katero kar 14 udeležencev (67 %) meni, da jim organizacija to omogoča.

Pomembno obliko nagrade po Buckmanu (2004, 134) predstavlja avtonomnost, katere motivacijski učinek naj bi trajal najdlje. Z delitvijo področij dela med udeležence je avtonomnost<sup>11</sup> v določeni meri zagotovljena, narava prodajnih produktov in odsotnost hierarhije pa onemogočata popolno avtonomnost in tovrstno obliko nagrajevanja.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, 78) vidijo prenos moči na zaposlene kot obliko motivacije. Slednje onemogoča dvonivojska organizacijska struktura, ki enači vse

---

<sup>11</sup> Iz sklopa, ki obravnava organizacijsko strukturo, izhaja, da le 11 udeležencev (52 %) meni, da ima dovolj avtonomije za sprejemanje odločitev.

zaposlene in priznava vodjem nadrejeni položaj le v primeru težav. Organizacijska struktura tako onemogoča ali zmanjšuje pomen nagrajevanja v obliki napredovanja, kar je po mnenju Nohrie, Groysberga in Leeja (2008, 81) pomemben element sistema nagrajevanja in motiviranja.

Dimovski idr. (2005, 208) pravijo, da mora management v znanjskih organizacijah nagrajevati učenje in prizadevanje za učenje, česar se poslužujejo tudi v preučevani organizaciji. Zaposleni imajo veliko možnosti za strokovna izobraževanja, vendar je iz intervjujev in kognitivnih zemljevidov razbrati, da je dojemanje izobraževanja kot oblike nagrade odvisno od vsakega posameznika. Različno, individualno zaznavanje nedenarnega nagrajevanja<sup>12</sup> je ugotovil tudi Buckman (2004, 133-135), ki zato pravi, da morajo biti v primeru nedenarnega nagrajevanja nagrade in pravila nagrajevanja jasno opredeljena in definirana.

Le 7 udeležencev (33 %) se je strinjalo, da management nagrajuje prenos znanja v organizaciji. Navkljub odsotnosti nagrajevanja prenosa znanja se 95 % udeležencem (19 od 20) zdi popolnoma normalno pomagati sodelavcem. Malholtra in Galetta (2003, 4-5) poimenujeta navedeno stanje integracija. Do integracije pride, ko posameznik v celoti ponotranji cilje, s katerimi se je predhodno poistovetil. Z vidika organizacije je integracija optimalno stanje, saj zagotavlja sodelovanje in zavezanost zaposlenih. Pojavna oblika integracije je volonterstvo, kar po mnenju Wengerja, Snyderja in McDermotta (2002, 182) prinaša dilemo kako spodbujati takšno vedenje s stvarnimi nagradami, saj sta motivacija za tovrstno ravnanje predvsem ponos in identiteta. V skupnih praksah je primarni motivator priznanje s strani sodelavcev, v organizacijah pa ljudje, ki znanje posredujejo redno in velikokrat, želijo, da se jim prizna njihov doprinos. V primeru preučevane organizacije gre za mešanico volonterstva, želje po priznanju znanja s strani sodelavcev in nagrajevanju doprinosa posameznika s strani organizacije, ki pa je pomanjkljivo oz. ga lahko tudi ni.

Sistem nagrajevanja in motiviranja v preučevani organizaciji ima kar nekaj pomanjkljivosti, ki motijo zaposlene. Ti so mu v anketi namenili najnižjo povprečno oceno.

Z vidika managementa znanja in prenosa znanja je glavni problem sistema netransparentnost. Sistem nagrajevanja mora biti osnovan na redu in pravilih, ki spodbujajo management znanja (Depres in Hiltrop v Kelloway in Barling 2000, 18), kar je v preučevani organizaciji ob pomanjkanju celostnega upravljanja znanja nemogoče. Poleg zadržkov zaposlenih o primernosti in pravičnosti finančnih nagrad je raziskava razgrnila slabosti nejasne politike nagrajevanja v nedenarni obliki. Za nekatere oblike nedenarnega nagrajevanja bi morala organizacija jasno definirati tako obliko nagrade

---

<sup>12</sup> Tukaj se omejujemo zgolj na možnost izobraževanja.

kot kriterije za podeljevanje, druge pomembne oblike nagrajevanja pa bi lahko zaživele le ob spremembah v organizacijski strukturi in kulturi.

### **Management**

Po mnenju številnih avtorjev (Nonaka, Toyama in Konno 2000, 28; Connelly 2000, 40) ima management ključno vlogo pri prenosu znanja znotraj organizacije, s čimer se je strinjal tudi udeleženec C1, ki je dejal, da bi morala organizacija zahtevati in omogočiti prenos znanja med zaposlenimi. Po njegovih besedah sama organiziranost dela, ki posameznemu projektu določa skrbnika in podskrbnika, ni dovolj, da bi zagotovila prenos znanja med njima.

13 udeležencev (62 %) meni, da management spodbuja, omogoča in nagrajuje izmenjavo znanj. Management tudi spodbuja zaposlene, naj veliko sprašujejo svoje sodelavce in se na ta način učijo, saj naj bi učenje tako potekalo hitreje. Po Ipe (2004, 402) navedeni način učenja spodbuja udeležence k pogostejšim stikom, na osnovi katerih se v nadaljevanju razvije zaupanje in pristnejši odnosi med udeleženci, ki vodijo do hitrih in uspešnih prenosov znanj. Nekateri zaposleni navedeno pobudo managementa razumejo kot obliko pritiska, katerega cilj je zagotavljanja večje časovne učinkovitosti, in dvomijo v učinkovitost tovrstnega načina učenja.

Connelly (2000, 40) pravi, da sta za prenos znanja v organizaciji pomembna zgled in komunikacija s strani managementa ter politika ravnanja z znanjem.

Management podpira prenos znanja s svojim zgledom, kar je potrdilo kar 16 zaposlenih (76 %). Velik zgled za prenos znanja v organizaciji daje tehnični direktor, ki je dober poznavalec programskih rešitev. Zaposlenim pomaga s svetovanjem kot tudi z rešitvami.

V intervjujih so udeleženci povedali, da bi si management želel večjega prenosa znanja, vendar ne stori dovolj, da bi se to uresničilo. Udeleženci bi si želeli rednih srečanj med zaposlenimi znotraj organizacije z namenom prenosa znanja ter obveščanja in predstavitve dosežkov posameznikov in oddelkov, kar potrjuje tudi rezultat ankete. Le 9 udeležencev (43 %) se je strinjalo, da management organizira redna srečanja z namenom prenosa teoretičnih in praktičnih znanj znotraj organizacije.

Management bi za prenos znanja lahko izkoristil možnosti, ki jih ponuja IKT. Udeleženci menijo, da bi moral postaviti vsaj osnovna pravila za shranjevanje programskih rešitev in tako omogočiti dostop do znanja organizacije vsem zaposlenim.

V nasprotju z nezadovoljstvom s sistemom nagrajevanja in napredovanja, se je 14 udeležencev (67 %) strinjalo, da ima management do njih, njihovega dela in doprinosa organizaciji ustrezen odnos, kar nam pove, da udeleženci razumejo odnos managementa širše kot zgolj denarno nagrajevanje. Ugotovitev je z vidika managementa pozitivna, saj potrjuje obstoj tudi drugih, pozitivnih načinov, s katerimi management gradi odnos z zaposlenimi.

Po mnenju 14 udeležencev (67 %) management ve, s katerimi znanji razpolaga posamezni zaposleni in kako to znanje od njega pridobiti za doseganje ciljev organizacije, k čemur zagotovo pripomore delitev dela znotraj organizacije.

Marks idr. (2008, 62) menijo, da bi moral management stalno spodbujati zaposlene in jim sporočati, kaj pričakuje od njih ter na ta način uravnati obnašanje zaposlenih v organizaciji. Bergeron (2003, 65-66) opozarja, da mora biti komunikacija med managementom in zaposlenimi jasna. 13 udeležencev (62 %) meni, da management stalno in jasno komunicira o nalogah in ciljnih zaposlenih, vendar na osnovi drugih, že predstavljenih indikatorjev lahko domnevamo, da premalo ali nepravilno izpostavlja prenos znanja kot način za doseg ciljev. Slednje potrjuje tudi dejstvo, da se le 7 udeležencev (33 %) strinja s posebnim nagrajevanjem prenosa znanja s strani managementa.

Na osnovi rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da so zaposleni precej kritični in hkrati tudi pozorni do dela managementa. Številni komentarji in ugotovitve raziskave kažejo na zavedanje pomembnosti znanja tako s strani managementa kot zaposlenih, manjka pa okvir, ki bi nudil smernice in odgovore za upravljanje z znanjem tako managementu kot zaposlenim. Management veliko pozornosti namenja poslovanju samemu, kar se kaže v odsotnosti precej enostavnih ukrepov, ki bi spodbudili in pospešili prenos znanja.

### **Informacijska tehnologija**

Hew in Hara (2006, 309) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je tehnologija lahko tudi ovira pri prenosu znanja, saj so udeleženci večkrat izpostavili, da ne morejo najti pravih besed za opis rešitve problema in se zaradi tveganja, ki ga predstavlja napačno razumevanje izraženega, raje ne odločijo za širjenje svojih izkušenj. Podobno situacijo zasledimo v preučevani organizaciji. Udeleženci so se strinjali, da ima vsakdo izmed njih znanje in informacije o strankah, ki ga ne posreduje ostalim, ker se mu ne zdi smiselno. Hkrati so priznali, da bi bilo izredno dobrodošlo in pametno, da bi za navedeno oblikovali bazo podatkov. Predvsem se jim zdi pomembno tekoče vodenje informacij, ki se nanašajo na stranke in opravljene prilagoditve programske opreme. Jedro problema ali tovrstne neaktivnosti tiči v dejstvu, da ne vedo, kako pristopiti k zadevi. Eden izmed udeležencev je pojasnil, da bi morala dokumentacija vsebovati tudi znanja in informacije, ki problema ne zadevajo neposredno, so pa nujna za dobro razumevanje napisanega. Vzpostavljanje takšne baze bi zahtevalo visok časovni vložek številnih udeležencev, ki se sprašujejo tudi o sami nagradi za opravljeno delo. Do podobnih ugotovitev sta prišli Bukowitz in Williams (2000, 185), ki zato predlagata managementu, da posameznike ali skupine prosi, da namenijo vsaj eno uro časa na teden pisanju, objavi in komentiranju poročil in informacij, ki bi bile koristne tudi za druge v organizaciji [...] ter trud nagradi.

Problem iskanja prilagoditev strankine programske rešitve so izpostavili tako uvajalci kot programerji. Običajno problem rešijo tako, da primerjajo strankino in osnovno programsko različico, kar zahteva veliko časa. V nasprotju s pričakovanji, oblikovanimi na temelju intervjujev in kognitivnih zemljevidov, se je 12 udeležencev (57 %) ankete strinjalo, da zaposleni redno vnašajo v IKT informacije, ki se nanašajo na rešitve, uporabljene pri strankah. Ravno tako se je kar 20 udeležencev (95 %) strinjalo, da s pomočjo IKT lahko dostopi do informacij, ki jih potrebujejo za svoje delo. Visok pozitiven rezultat ankete ter razliko z intervjuji lahko razložimo s samostojnostjo udeležencev pri delu. V informacijskem sistemu udeleženci dobijo vsaj osnovne informacije, da opravijo delo, vprašljivo pa je, koliko že razvitih rešitev je dostopnih v IKT oz. kakšen je uspeh udeležencev pri iskanju le-teh. Na slabo izkoriščenost možnosti IKT kaže tudi le 8 udeležencev (38 %), ki meni, da bi po njihovem odhodu iz organizacije znanje ostalo zapisano v IKT.

81 % udeležencev (17) potrjuje, da v organizaciji aktivno uporabljajo možnosti komuniciranja, ki jih ponuja informacijsko-komunikacijski sistem za izmenjavo znanj in informacij s kolegi. Navedeno ugotovitev bi veljalo natančneje raziskati, saj aktivna uporaba komunikacijskih orodij po izsledkih Connelly (2000, 44) še ne zagotavlja prenosa znanja znotraj celotne organizacije. V svoji študiji ugotavlja, da zaposleni uporabljajo komunikacijska orodja bolj ali manj za komuniciranje s tistimi osebami, s katerimi že imajo stike oz. odnose, kar pomeni, da je prenos znanja omejen znotraj določenega kroga.

Za preučevano organizacijo velja, da ima majhno število zaposlenih, s čimer lahko pojasnimo omejeno vlogo IKT. Kot pravijo Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal (2004, 299-301), je potrebna kritična masa aktivnih uporabnikov, da IKT zaživi kot izmenjevalec znanja.

Uporabniki, ki v IKT vidijo možnosti za znanjsko bazo, zaradi številnih težav in dilem kmalu obupajo ter čakajo na navodila in dejanja s strani managementa. Vse navedeno vodi do slabega izkoristka možnosti, ki jih ponuja IKT na organizacijski ravni.

Navkljub navedenemu pa udeleženci do segmenta IKT niso bili posebej kritični, kar kaže, da delijo mnenje z večino organizacij, ki IKT obravnava zgolj kot nujno podporo poslovnim procesom.

### ***3.6.3 Znanja, pomembna za razvoj organizacije, in znanja, pomembna za razvoj zaposlenih***

Udeleženci menijo, da je dobro poznavanje prodajnih produktov ključnega pomena za razvoj organizacije in njihovo uspešnost. Med intervjuji so udeleženci vseh treh skupin povedali, da produktov ne obvladajo dovolj, kar vodi do prehitrih in neprimernih odločitev o prilagoditvah ali nadgradnjah. Po mnenju udeleženca A2 je še kar nekaj

možnosti, ki jih nudijo produkti, a jih zaposleni v organizaciji ne izkoristijo, ker jih ne poznajo. Udeleženec C2 je prepričan, da je za dobro poznavanje produktov potrebno znanje o produktu samem kot tudi o področju uporabe produkta.

Izvor pomanjkljivega poznavanja tiči v splošnem pomanjkanju časa za temeljito preučitev produktov. Po prihodu v organizacijo ima novozaposleni na voljo nekaj časa, da spozna produkte. Po obdobju uvajanja je članu dodeljeno določeno področje dela, ki predstavlja le del celotne programske rešitve. Njegova naloga je, da dodobra obvlada dodeljeni del in sledi vsem spremembam zakonodaje, ki se nanašajo na področje dela. V kolikor želi svoje delo dobro opravljati, nima časa za spoznavanje in nadgrajevanje znanja o ostalih delih programske rešitve, kar je po mnenju C3 napak. Udeleženec pravi, da širše poznavanje produkta prepreči nepotrebne občutne posege v programsko rešitev.

Na drugo mesto so udeleženci uvrstili projektno vodenje. V organizaciji so sicer v preteklosti začeli s projektnim pristopom, ki pa ni nikoli zaživel. Zaposleni se s projektnim načinom dela želijo ubraniti pred stresom, ki ga povzročajo neprimerni časovni roki za posamezne projekte in naloge, kar v nadaljevanju vodi do nezadovoljstva strank in vodstva. Z upoštevanjem želje po projektnem vodenju in vključevanju zaposlenih v definiranje projektnih nalog bi v organizaciji dosegli zavezanost zaposlenim delu oz. projektu. Udeleženci bi se zaradi soodgovornosti bolj trudili upoštevati projektne roke in tudi v primeru težav naredili vse, da bi jih dosegli.

Na tretje mesto po pomembnosti so anketiranci uvrstili znanja s področja trženja. Preučevana organizacija trži enake proizvode, kot jih tržijo tudi ostali zastopniki dobaviteljev v Sloveniji. Odločitev kupca za posameznega prodajalca ne temelji na razliki med ponujenimi proizvodi, ampak na drugih dejavnikih, kot so hitrost in kvaliteta izvedbe projekta, tehnična podpora, pomoč uporabnikom ... Udeleženci so kot slabosti v procesu trženja omenili slabo opravljeno analizo, ki vodi do neprimerne ponudbe. Z odpravo navedene pomanjkljivosti bi lahko bistveno izboljšali pristop in sodelovanje s kupci.

V okviru ankete so na četrto mesto uvrstili znanja s področja upravljanja človeških virov, ki jim sledijo znanja s področja programiranja in upravljanja organizacije.

Udeleženci so podobno razvrstili znanja po pomenu za posameznikov poklicni uspeh. Na prvo mesto so uvrstili ozko specializirana znanja s področja njihovega delovanja. Sledijo jim znanja s področja dela sodelavcev. V intervjuju so pojasnili, da jim poznavanje dela sodelavcev pomaga pri razumevanju celostnega delovanja produktov ter sprejemanju odločitev o morebitnih spremembah osnovnih verzij. Sledijo znanja s področja projektnega vodenja, trženja, upravljanja človeških virov in upravljanja organizacije.

Enaka oz. zelo podobna razvrstitev znanj po pomembnosti z vidika uspešnosti organizacije in individualne uspešnosti kaže na poenotenje ciljev zaposlenih s cilji organizacije, kar po mnenju Dimovskega, Penger in Peterlin (2009, 55) zagotavlja



pripadnosti zaposlenih organizaciji. Izraženo potrebo po nadgrajevanju in osvajanju znanj lahko management izkoristi tudi kot obliko motiviranja na način zagotavljanja potrebnih izobraževanj.

Nepomembnost, ki jo zaposleni pripisujejo znanjem s področja upravljanja organizacije in človeških virov, lahko pojasnimo s splošnim prepričanjem in delovanjem, ki je prisotno zlasti v mlajših in manjših znanjskih organizacijah. Tavčar (2006b, 30) je ugotovil, da so managerji »največkrat strokovnjaki s področja, kjer deluje organizacija«. Strokovnost jim pomaga pri odločitvah o področju delovanja organizacije, o znanjih, ki jih v organizaciji potrebujejo, in trženju. Ostalim organizacijskim znanjem ne posvečajo pozornosti, čeprav so za celotno in uspešno delovanje organizacije potrebna tudi ta, saj je organizacija kompleksen sistem. Preučevana organizacija v veliko elementih ustreza Tavčarjevi ugotovitvi, pri čemer je nujno priznati, da je opisani način tudi najbolj razumljiva pot razvoja in rasti znanjskih organizacij. Uspehi, ki jih nizajo organizacije v svojih zgodnjih obdobjih, velikokrat botrujejo prepričanju tako managementa kot tudi zaposlenih o nepotrebnosti in nepomembnosti organizacijskih znanj, ki pa so za dolgoročni razvoj organizacije zelo pomembna, saj bistveno vplivajo na delovanja organizacije kot celote in njen nadaljnji razvoj.

#### ***3.6.4 Ločevanje med individualnim znanjem in organizacijskim znanjem***

Udeleženci enako kot Walsh in Ungson (1991, 6) definirajo individualno znanje kot znanje, ki ga poseduje posameznik, organizacijsko znanje pa kot vsoto individualnih znanj. V nasprotju z Glynn (1996), ki je pri preučevanju organizacijskega ali kolektivnega znanje ugotovila, da se tovrstno znanje nahaja med zaposlenimi in ga je lahko več, manj ali enako, kot je vseh individualnih znanj, udeleženci organizacijsko znanje povezujejo enoznačno z znanjem zaposlenimi v organizaciji oz. z vsoto individualnih znanj.

Udeleženec B2 je o individualnem znanju razmišljal kot o znanju, »ki ga potrebuješ, da delaš«. V nasprotju z B2 je udeleženec E3 individualno znanje opredelil širše in dejal, da zaobjema vse tisto, kar človek zna. Podobno definicijo individualnega znanja zasledimo pri Davenportu in Prusku (1998, 14), vendar sta bila avtorja pri uporabi besed natančnejša kot E3 in sta individualno znanje definirala kot celoto znanja, ki ga človek poseduje, torej ve in zna.

Zavest o organizacijskem znanju ima pozitiven vpliv na zaposlene. Udeleženca B1 in C1 sta pojasnila, da sta pri stranki lahko bolj samozavestna, ker vesta, da obstaja v organizaciji več znanja, kot pa ga posedujeta sama

Davenport (v Smith in McKeen 2003) pravi, da si ljudje težko dovolijo prenos znanja v primerih, ko menijo, da znanje pripada organizaciji. Navedeno sem preverila z anketo. 45 % udeležencev (9 od 20) svoje znanje deli le s sodelavci v organizaciji, 55 %

udeležencev (11 od 20) pa ga deli tudi s kolegi izven organizacije. Rezultat je bil pričakovan glede na podane definicije individualnega in organizacijskega znanja. Udeleženec D3 je pojasnil, da je posameznikovo znanje last organizacije v delovnem času, v prostem času pa pripada posamezniku. Udeleženec nima zadržkov glede rabe individualnega znanja v korist organizacije, hkrati pa se čuti popolnoma suverenega pri upravljanju z lastnim znanjem, ki se oblikuje in nastaja tudi skozi nastajanje organizacijskega znanje.

Izmenjava znanja s kolegi izven delovnega okolja udeležence obogati za posredovano znanje in izkušnje, kar je znotraj organizacije težje dosegljivo zaradi njene majhnosti. V organizaciji delujejo tri skupine, ki se med seboj razlikujejo tako po področju dela kot po znanjih, ki jih posedujejo. Vse tri skupine so maloštevilne in posledično slabše zadovoljujejo potrebe članov po izmenjavi znanja.

Organizacija preko svojih članov kontinuirano izvaja prenos znanja z zunanjimi strukturami. Takšen primer je prenos znanja v smeri kupec-uvajalec. Udeleženec B1 je dejal, da mu sodelovanje z različnimi strankami širi znanje. Pri tem se je skliceval na razlike v urejenosti proizvodnje in posledično drugačne zahteve med kupci. Del tako pridobljenega znanja uvajalec zagotovo prenese v organizacijsko znanje. Kupčeve zahteve se udejanjijo skozi prilagoditve programske opreme. V kolikor se enake ali podobne zahteve pojavijo večkrat, jih organizacija prepozna kot nujne in postanejo del njene redne ponudbe. Na navedeni način raste tako individualno kot organizacijsko znanje, pa čeprav se člani organizacije tega ne zavedajo. Zaradi tega Sveiby (2003, 346) pravi, da organizacija z odhodom članov ne izgubi v celoti njihovega individualnega znanja, saj je to znanje z delom in sodelovanjem med zaposlenimi postalo del organizacijskega znanja in internih organizacijskih struktur, kot so patenti, modeli, koncepti, informacijsko komunikacijski in administrativni sistemi. Nujno je, da na tej točki spomnim na Sengeja (1990, 139), ki pravi, da se organizacijsko učenje začneja z individualnim učenjem, pri čemer pa individualno učenje ne zagotavlja organizacijskega učenja. Organizacija mora sama poskrbeti, da njeni člani prenesejo svoje znanje med ostale zaposlene ter ga poizkušajo uporabiti pri reševanju problemov in postopno vgraditi v organizacijska pravila, postopke in procese. Prav tu je v preučevani organizaciji opaziti velike probleme. Udeleženci se ne odločijo za prenos znanja, v kolikor bi proces zahteval veliko časa in truda, temveč se zadovoljijo z ugotovitvijo, da bo pri vsakem zaposlenem vedno obstajalo znanje, ki ga ne bo prenesel na kolege. Gomezelj Omerzel (2008, 32-33) pravi, da se večina znanja v organizaciji nahaja v posameznikih, kar predstavlja konkurenčno prednost za organizacijo, saj so ta znanja težko posnemljiva. Hkrati pa priznava, da je znanja težko ali celo nemogoče nadomestiti, v kolikor zaposleni zapusti organizacijo. Podobnega mnenja je tudi udeleženec C1, ki je dejal, da se z odhodom človeka iz organizacije izgubi dostop do njegovega individualnega znanja, hkrati pa se zmanjša organizacijsko znanje.

V kolikor je bila organizacija uspešna pri prenosu individualnih znanj v organizacijsko, odhod člana ne pomeni večjih izgub in novozaposleni lahko brez večjih težav nadaljujejo iz obstoječega organizacijskega znanja. V tem primeru je izredno pomemben organizacijski spomin, ki ga po Balasubramianu (Selan 2002, 8) sestavljajo dokumenti v arhivu in podatki v IKT, ki predstavljajo izkušnje, znanja in kritične dogodke ter pojasnjujejo, kako so pretekle izkušnje vplivale na sedanje delovanje. Prav slednje pa preučevana organizacija nima najbolje urejeno in bi zato lahko rekli, da ugotovitev udeleženca C1 drži v večji meri.

Zaključimo lahko, da udeleženci ne ločujejo med individualnim in organizacijskim znanjem, kar vpliva tudi na ravnanje z navedenima vrstama znanja. Enačenje navedenih vrst znanj ima za organizacijo tako pozitivne kot negativne učinke. V prihodnosti bo morala organizacija sama poskrbeti za večji prenos individualnih znanj v organizacijsko in tako minimizirati izgube, ki bi nastale ob morebitnem odhodu njenih članov.

### **3.6.5 Priporočila za prakso**

Na podlagi izvedenih intervjujev in analize njihove vsebine, analize kognitivnih zemljevidov, izvedene ankete ter analize rezultatov ankete, in teoretičnega znanja, ki sem ga pridobila s študijem domače in tuje literature, sem prišla do ugotovitev, na osnovi katerih podajam smernice oz. priporočila, katerih cilj je povečanje prenosa znanja znotraj preučevane organizacije. Priporočila so naslednja:

- management znanja kot del celotnega upravljanja organizacije,
- vzpostavitev transparentnega sistema nagrajevanja,
- vzpostavitev pravil za komuniciranje v organizaciji,
- večja in aktivnejša uporaba IKT za prenos znanja
- aktivnejša in ciljno usmerjena vloga managementa pri ravnanju in upravljanju znanja.

V preučevani organizaciji se tako vodstvo kot zaposleni zavedajo pomembnosti znanja, vendar je opaziti razlike v pogledih, pomenu ter pristopu tako do individualnega kot do organizacijskega znanja. Vse navedeno bi organizacija kot celota uskladila z uvedbo managementa znanja.

Management znanja zahteva celosten pristop obravnave znanja z upoštevanjem strategije organizacije. Organizacija je prisiljena prepoznati obstoječa znanja in v skladu s strategijo nadaljnega razvoja zastaviti potrebo po novih znanjih in razvoju obstoječih. Tako bi organizacija zagotovila razvoj strokovnih<sup>13</sup> kot tudi nestrokovnih znanj, kar bi ji omogočilo hitrejši, uspešnejši in celostni razvoj.

---

<sup>13</sup> Strokovna znanja se v tem primeru nanašajo na področje delovanja organizacije.

Eden izmed ciljev managementa znanja je urejanje odnosov med zaposlenimi in znanji. Organizacija je prisiljena določiti, katera znanja so dostopna določenemu profilu zaposlenih, in zagotoviti znanja tam, kjer so potrebna, kar je ena izmed težav preučevane organizacije.

Management znanja zagotavlja in prisili organizacijo, da celostno uredi upravljanje z znanjem, vsi ostali navedeni ukrepi pa zagotavljajo le začasno izboljšanje sedanje situacije.

Udeleženci si želijo sistema nagrajevanja, ki bi zagotavljal pravičnost. V kolikor bi zaposlene spraševali, kako naj bi pravičen sistem izgledal, bi po vsej verjetnosti dobili toliko različnih odgovorov, kot bi bilo udeležencev. Mesner Andolšek (1995, 72) pravi, da sistem nagrajevanja sporoča, kaj je zaželeno in kaj ni, kar pomeni, da mora organizacija oz. management sam pri sebi presoditi, česa si želi v organizaciji, ter vedenja in delovanja v želeni smeri nagraditi. Z vidika prenosa znanja bi zato organizaciji svetovala, da postavi jasna pravila, kako naj bi prenos potekal, kakšno znanje naj bi se prenašalo, kakšni so dovoljeni načini prenosa ..., in to nagradi. Tako oblika kot višina nagrade morata biti del sistema, ki nagraduje prenos znanja, in javno predstavljeni ter razumljivi vsem zaposlenim.

Komunikacija je v sodobnih organizacijah eno izmed najmočnejših in najpomembnejših orodij, ki ga ima management na razpolago za upravljanje zaposlenih. Stalna in konsistentna komunikacija zagotavlja usklajenost delovanja članov organizacije. Skozi komunikacijo zaposleni usklajujejo različna mnenja in ideje ter medsebojni odnos. Komunikacija vpliva na prenos znanja neposredno kot tudi posredno skozi odnos in zaupanje.

Za izvajanje uspešne komunikacije je poleg znanja o komunikaciji potrebno postaviti tudi pravila ali načela komuniciranja znotraj organizacije. V preučevani organizaciji srečamo tri skupine udeležencev, katerih značilnosti so različna znanja in jezik, kar lahko hitro pripelje do težav, sprva v sami komunikaciji, kasneje pa se odrazijo tudi v odnosih in zaupanju. V izogib navedenemu so v eni izmed slovenskih organizacij pripravili organizacijska načela komuniciranja. Z načeli so želeli zagotoviti naslednje: dvigniti komunikacijsko kulturo na višjo raven, udeležence opozoriti na možnost, da jih drugi udeleženec ne razume in mu je treba zadevo predstaviti na drugačen način, ter na sam cilj komunikacije - rešiti problem, zaradi katerega komunicirajo. Zadeva je bila v praksi izredno uspešna, zato bi preučevani organizaciji predlagala, da poizkusi nekaj podobnega. Rešitev so tudi komunikacijske delavnice, kjer v praksi predstavijo, kako komunicirajo in dojemajo sporočila različni udeleženci, ter pokažejo načine, s katerimi se udeleženci približajo drug drugemu.

IKT ponuja velike možnosti za prenos znanja, ki pa jih organizacija le malo izkorišča. V samem informacijsko-komunikacijskem sistemu je že sedaj zbranih veliko podatkov, informacij in rešitev, ki bi jih bilo potrebno enotno urediti in shemo

shranjevanja predstaviti zaposlenim. Z enotnim načinom shranjevanja bi se baza znanja gradila nemoteno skozi vsakodnevno delo zaposlenih, hkrati pa bi jim omogočala hiter dostop do znanja drugih zaposlenih in organizacijskega znanja.

Ob vzpostavitvi internega foruma in zagotovitvi ostalih potrebnih pogojev (časa in urednika) bi IKT predstavljala pomembne segment v celostnem pristopu k prenosu znanja.

Iz celotne raziskave je razvidno, da je pozornost managementa usmerjena predvsem v poslovanje, manj pa v upravljanje organizacije, katerega del predstavlja tudi znanje. Managementu bi zato svetovala, da se področju znanja veliko bolj posveti, morda tudi z zaposlitvijo strokovnjaka, ki obvlada navedeno področje. Z izdelavo programa ravnanja in upravljanja znanja, predstavitev programa zaposlenim, jasno definiranimi nalogami in cilji bi managementu uspelo prepričati in predstaviti zaposlenim smiselnost obojestranskega truda za upravljanje znanja.



#### 4 SKLEP

Današnji čas je zaznamovan s hitrimi spremembami in odločitvami. Za sprejemanje pravih odločitev so potrebni: informacije, znanje in izkušnje. Znanje v organizacijah se večinoma nahaja v zaposlenih, ki ga pridobivajo skozi preučevanje literature, neposredno praktično delo, izmenjavo mnenj in izkušenj s kolegi ... Zaposleni pri svojem delu v celoti uporabljajo znanje, ki ga posedujejo, in ga postopoma vgrajujejo v delo, procese, postopke. Individualno znanje posameznikov na ta način postaja organizacijsko znanje. Uspešnost prenosa individualnih znanj v organizacijo je odvisna tako od zaposlenih kot od organizacije oz. managementa organizacije.

Da bi organizacija lahko izkoristila znanje zaposlenih, ga mora najprej odkriti in nato zagotoviti razmere, v katerih bodo zaposleni pripravljene deliti lastno znanje s sodelavci v organizaciji. Prenos znanja se med zaposlenimi dogaja tako naključno kot vodeno vsak dan. Slabost ali pomanjkljivost naključnih prenosov je, da se dogaja večinoma v okviru zaokroženih skupin. Zaradi tega mora management organizacije poskrbeti za voden prenos znanja in zagotoviti dostop do znanja vsem, ki bi ga potrebovali.

Na uspešnost prenosa znanja vpliva volja ali pripravljenost udeležencev, ki v prenosu sodelujejo. Dajalec znanja, ki si želi uspešno opraviti prenos, bo poskrbel za primeren način podaje znanja, iskalec znanja pa bo vložil energijo, da bo posredovano znanje čim prej osvojil.

Poleg udeležencev samih je v okviru organizacij veliko dejavnikov, ki vplivajo na prenos znanja. Ti dejavniki so: organizacijski dejavniki, management, socialno okolje in informacijska tehnologija.

V magistrski nalogi sem želela natančneje preučiti pomen, ki ga zaposleni pripisujejo posameznim dejavnikom. Predpostavljala sem, da so zaposleni do nekaterih dejavnikov bolj kritični kot pa do drugih, kar sem v okviru opravljene raziskave tudi potrdila.

V teoretičnem delu magistrske naloge sem najprej raziskala osnovne pojme, kot so podatek, informacija in znanje. Za razumevanje prenosa znanja je potrebno dobro razumeti celotni proces nastajanja znanja, zato sem dokaj natančno preučila SECI proces. V nadaljevanju sem raziskala dileme, ki znanjskim delavcem preprečujejo prenos znanja, saj sem želela razumeti, od kod izhajajo. Veliko pozornost sem namenila dejavnikom in njihovim vplivom na prenos znanja. Tuji in domači avtorji med dejavnike prištevajo: zaupanje, komunikacijo, vizijo in poslanstvo organizacije, organizacijsko kulturo, strukturo organizacije, motiviranje in nagrajevanje, management in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

V empiričnem delu magistrske naloge sem naredila kvalitativno raziskavo, ki je vključevala skupinske polstrukturirane intervjuje, predstavitev izsledkov intervjujev v obliki kognitivnih zemljevidov ter anketo.

Raziskavo sem začela s polstrukturiranimi intervjuji v okviru treh skupin udeležencev, ki so jih sestavljali zaposleni znotraj posameznega oddelka preučevane organizacije. V intervjujih sem odkrivala, kako organizacija upravlja z znanjem, pogled zaposlenih na pojem znanje, njihovo vlogo v prenosu znanja ter vpliv, ki ga zaposleni pripisujejo posameznemu dejavniku v okviru prenosa znanja.

Izsledke intervjujev sem predstavila v kognitivnih zemljevidih, katerih pravilnost sem preverila z direktorjem organizacije.

Ugotovitve, ki sem jih oblikovala na osnovi teorije, intervjujev in kognitivnih zemljevidov, sem preverjala z anketo, ki sem jo izvedla na zaposlenih v preučevani organizaciji.

V zaključku sem podala smernice in priporočila za povečanje uspešnosti prenosa znanja v preučevani organizaciji.

Zaposleni v preučevani organizaciji znanje opredeljujejo na številne načine, kar opazimo tudi v literaturi sami. Zavedajo se pomena in vpliva znanja na individualno uspešnost, manjši poudarek pa namenjajo pomenu znanja z vidika organizacije.

Prenos znanja zaznavajo in povezujejo z vlogo iskalca znanja, manj pozornosti namenjajo vlogi dajalca znanja, čeprav je anketa razkrila, da so v obeh vlogah zelo aktivni. V primerih, ki se nanašajo na posredovanje teoretičnega znanja, so vsi udeleženci malce bolj zadržani, kar izhaja iz obstoječega prepričanja, da ima teoretično znanje manjšo vrednost v primerjavi s praktičnim znanjem.

Ključno vlogo pri upravljanju in prenosu znanja pripisujejo managementu. Le-ta stori premalo, da bi zagotovil razširjen in uspešen prenos znanja znotraj organizacije. Prenos znanja upravlja stihijsko, kar se odraža v omejeni rabi instrumentov, ki jih ima na voljo.

Nagrajevanje v preučevani organizaciji je bolj ali manj povezano s plačnim sistemom, kjer je opaziti, da zaposleni dvomijo v njegovo pravičnost in transparentnost. Ob pomanjkanju jasnih usmeritev in spodbud za prenos znanja s strani managementa so možnosti in načini, ki jih nudita nagrajevanje in motiviranje, le delno izrabljeni v prid prenosu znanja.

Pomembno vlogo za prenos znanja ima komunikacija, ki po mnenju zaposlenih ne poteka jasno in odkrito. Zadržana komunikacija pri udeležencih sproža negativne občutke o skrivanju znanja. Prisotna je tudi zadržanost do različnih pogledov na strokovne teme, kar zavira prenos znanja.

Spodbujanje medsebojnega sodelovanja zaposlenih, podpiranje in spodbujanje inovativnosti ter zavedanje pomena znanja so elementi kulture, ki zaposlenim pomagajo



premagati medsebojno nezaupanje in nezaupanje v sistem nagrajevanja ter vodijo in pospešujejo prenosa znanja.

Neformalna dvonivojska organizacijska struktura zagotavlja enakost zaposlenih in podpira neposredno komunikacijo ter hiter pretok informacij. Težave pri definiranju odgovornosti in avtonomnosti udeleženci ne zaznavajo kot posledico organizacijske strukture. Formalna organizacijska struktura z delitvijo področij dela med zaposlenimi omogoča in zagotavlja specializacijo in visoko strokovnost zaposlenih.

Informacijsko-komunikacijska tehnologija v preučevani organizaciji služi predvsem kot depozitorij znanja in manj kot posrednik pri izmenjavi znanj, ki povečini potekajo v obliki elektronske pošte. Navkljub slabi izrabi možnosti, ki jih IKT nudi za prenos znanja, so udeleženci vlogo IKT pozitivno ocenili.

Vizija, poslanstvo in cilji organizacije delujejo pozitivno na prenos znanja z izpostavljanjem znanja kot pomembne komponente organizacijske uspešnosti.

Vsi navedeni dejavniki so medsebojno odvisni in vplivajo drug na drugega. Obravnavati jih velja kot celoto in do njih pristopiti v okviru celostnega managementa in strategije organizacije, katerega sestavni del je tudi management znanja.

Po mnenju udeležencev so znanja, ki so pomembna za njihovo bodočo uspešnost, enako pomembna za uspešnost njihove organizacije. Glede na dejstvo, da udeleženci ne ločujejo med individualnim in organizacijskim znanjem ter ravnajo z obema bolj ali manj na enak način, nudi ugotovitev o pomembnosti znanja organizaciji in managementu idealne temelje za uspešno upravljanje in prenos znanja, saj je individualno zanimanje temeljni kamen za pridobivanje znanja. Senge (1990, 139) pravi, da se organizacija uči skozi učenje njenih članov [...]. Management preučevane organizacije lahko pride z usklajevanjem individualnih želja in organizacijskih potreb do znanj, ki mu bodo v prihodnosti zagotavljala prednost pred konkurenti.

Cilj naloge je bil podati pregled, analizo in sintezo sodobne literature, teoretičnih spoznanj in raziskav s področja managementa znanja. Navedeni cilj je dosežen s pregledom in razlago pojmov v teoretičnem delu magistrske naloge.

Drugi cilj naloge je bil ugotoviti pomen, ki ga zaposleni pripisujejo znanju za njihov osebni razvoj in uspešnost organizacije. Cilj je bil v celoti dosežen. V nalogi podajam tako predstavitev pomena, ki ga zaposleni pripisujejo znanju, kot tudi paleto znanj, za katera udeleženci menijo, da so ključna za individualno uspešnost in prihodnjo uspešnost organizacije.

Tretji cilj, ki se nanaša na vlogo zaposlenih pri ustvarjanju in širjenju znanja v organizaciji, je bil v celoti dosežen. Ugotovila sem, da udeleženci razmišljajo o sebi predvsem kot o iskalcu znanja. Vloge dajalca znanja se le delno zavedajo, kar vpliva tako na izvedene aktivnosti kot na uspeh prenosa znanja.

V nalogi sem želela ugotoviti dejavnike, ki po mnenju udeležencev pomembno vplivajo na prenos znanja v organizaciji. Tudi ta cilj je bil v celoti dosežen. Ugotovila

sem, da udeleženci pripisujejo določenim dejavnikom večji pomen kot drugim, pri čemer med najpomembnejše štejejo zaupanje, komunikacijo in management.

Zadnji cilj naloge je bil podati priporočila za prakso in nadaljnjo raziskovanje. Priporočila za prakso sem podala za preučevano organizacijo, saj celotna naloga bazira na študiji primera, za katero je posploševanje neprimerno.

V nadaljnjih raziskavah bi veljajo natančneje preučiti vpliv dejavnikov, ki delujejo v prenosu znanja, v odvisnosti od demografskih značilnosti udeležencev. Zanimivo bi bilo tudi ovrednotiti vpliv časa na prenos znanja. Časovna učinkovitost postaja vse bolj pomembna na vseh področjih delovanja organizacije, kar bi z vidika znanja lahko imelo negativni učinek.

Dandanes, ko je velika pozornost medijev usmerjena prav na management, ne moremo mimo vprašanja, kolikšen vpliv ima to na kritičnost zaposlenih do managementa. V prihodnosti bi tako veljalo preučiti vpliv družbenih smernic na kritičnost zaposlenih do organizacijskih procesov.

V kolikor bi se raziskavo, kot je ta, ponovilo, bi svetovala manjše število raziskovalnih vprašanj in v nadaljevanju poglobljeno raziskavo vpliva posameznega dejavnika.

Pričujoča naloga nam razkriva veliko število dejavnikov, ki delujejo na prenos znanja v majhni organizaciji. Navkljub majhnemu številu zaposlenih sem skozi nalogo ugotovila, da management znanja v majhni organizaciji ni nič bolj enostaven, kot je management znanja v velikih organizacijah, ki so bile predmet dosedanji raziskav.

Hkrati nam naloga razkriva, da so različne družbene skupine<sup>14</sup> različno dovzetne do istih dejavnikov. Zaznavajo jih na različne načine in jim pripisujejo različen pomen.

Med raziskovanjem preučevane teme sem spoznala kompleksnost pojma znanje in upravljanja znanja. Magistrsko nalogo pojmem kot majhno pomoč tistim, ki se bodo lotili poglobljenega raziskovanja in preučevanja prenosa znanja v organizacijah v slovenskem prostoru.

---

<sup>14</sup> V nalogi udeleženci posameznih oddelkov znotraj preučevane organizacije.

## LITERATURA IN VIRI

- Abrams, Lisa C., Rob Cross, Eric Lesser in Daniel Z. Levin. 2003. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive* 17 (4): 64-77.
- Ackermann, Fran, Colin Eden in Ian Brown. 2005. *The practice of making strategy: a step by step guide*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Ahmed, Pervaiz K., Lim Kwang Kok in Ann Y. E. Loh. 2002. *Learning through knowledge management*. Oxford, Woburn: Butterworth- Heinemann.
- Alavi, Maryam in Dorothy E. Leidner. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25 (1): 107-136.
- Argote, Linda. 1993. Group and organizational learning curves: individual, system and environment components. *British Journal of Social Psychology* 32 (1): 31-35.
- Awad, Elias M. in Hassan M. Ghaziri. 2004. *Knowledge management*. New Jersey: Pearson Education/Prentice Hall.
- Baer, Marcus in Michael Frese. 2003. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* 24 (1): 45-68.
- Benbasat, Izak, David K. Gologstein in Melissa Mead. 1987. The case research strategy in studies of information system. *MIS Quarterly* 11 (3): 369-385.
- Becerra-Fernandez, Irma, Avelino Gonzalez in Rajiv Sabherwal. 2004. *Knowledge management: challenges, solutions and technologies*. New Jersey: Pearson Education/Prentice Hall
- Bergeron, Bryan. 2003. *Essentials of knowledge management*. New Jersey: Wiley.
- Bierly, Paul E. III, Eric H. Kessler in Edward W. Christensen. 2000. Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management* 13 (6): 595-618.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Blosch, Marcus. 1999. The new knowledge management supermodel: how process maps trigger knowledge transfer. *Knowledge Management Review* 2 (7): 22-25.
- Boisot, Max H. 1998. *Knowledge assets*. Oxford: Oxford University Press.
- Bonitete.si. 2009. Vstopna stran.  
[Http://www.bonitete.si/Default.aspx?stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=1482980](http://www.bonitete.si/Default.aspx?stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=1482980) (avgust 2009).

- Bontis, Nick. 1999. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management* 18 (5/6/7/8): 433-463.
- Bouchard, Thomas J. 1976. Unobtrusive measures: An inventory of uses. *Sociological Methods and Research* 4 (1): 267-300.
- Brooking, Annie. 1996. *Intellectual capital*. London: International Thomson Business Press.
- Brooking, Annie. 1997. The management of intellectual capital. *Long Range Planning* 30 (3): 364-365.
- Buckman, Robert H. 2004. *Building knowledge-driven organization*. New York: McGraw-Hill.
- Bukowitz, Wendi R. in Ruth L. Williams. 1999. *The knowledge management fieldbook*. London, New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Bukowitz, Wendi R. in Ruth L. Williams. 2000. *The knowledge management fieldbook*. Pregledana izd. London, New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Cabrera, Angel in Elizabeth F. Cabrera. 2002. Knowledge-sharing dilemmas. *Organizational Studies* 23 (5): 687-710.
- Connelly, Catherine Elizabeth. 2000. *Predictors of knowledge sharing in organizations*. Master's Degree Thesis, Queen's School of Business, Queen's University.
- Čater, Tomaž. 2000. Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo* 46 (4): 505-519.
- Čater, Tomaž. 2001. Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage. *Management* 6 (1-2): 133-153.
- Čelebič, Tanja. 2005. *Dejavniki in merjenje uporabe znanja*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Černelič, Maja. 2006. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 71-93. Maribor: Pivec.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Češnovar, Tone. 2006. Na poti k učečemu se podjetju. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 211-220. Maribor: Pivec.
- Davenport, Thomas H., David W. De Long in Michael C. Beers. 1998. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review* 39 (1): 43-57.
- Davenport, Thomas H. 2005. *Thinking for living: how to get better performance and result from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 1998. Know what you know. *CIO* 11 (9): 58-63.

- Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 2000. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, Gordon B. 2002. Anytime/anyplace computing and the future of knowledge work. *Communications of the ACM* 45 (12): 67-73.
- Decrop, Alain. 2004. Trustworthiness in qualitative tourism research. V *Qualitative research in tourism*, ur. Jenny Phillimore in Lisa Goodson, 156-169. London, New York: Routledge.
- De Long, David in Liam Fahley. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive* 14 (4): 113-127.
- Demarest, Marc. 1997. Understanding knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 374-384.
- Denzin, Norman K. 1978. *The research act*. New York: McGraw-Hill.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidarčič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Drucker, Peter. 1992. *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New Brunswick, London: Transaction.
- Drucker, Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21 stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Drucker, Peter. 2006. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. V *Organization development: a Jossey-Bass reader*, ur. Joan V. Gallos, 914-933. San Francisco: Jossey-Bass.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.
- Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Flick, Uwe. 2005. Triangulation in qualitative research. V *A Companion to qualitative research*, ur. Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Ines Steinke in Bryan Jenner, 178-183. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Ford, Diane. 2001. *Trust and knowledge management: the seeds of success*. [Http://www.execmba.ca/centres/monieson/docs/working/working\\_01-08.pdf](http://www.execmba.ca/centres/monieson/docs/working/working_01-08.pdf) (januar 2009).
- Gamble, Paul R. in John Blackwell. 2002. *Knowledge management: a state of the art guide*. London, Milford: Kogan Page.

- Glynn, Mary Ann. 1996. Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligence to innovation. *Academy of Management Research* 11 (1): 137-153.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
- Goffee, Rob in Gareth Jones. 1996. What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 76 (6): 133-148.
- Gottschalk, Petter. 2002. *Knowledge management through information technology*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjorke
- Grant, Robert M. 1996. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7 (4): 375-387.
- Gupta, Anil K. in Vijay Govindarajan. 2000. Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42 (1): 71-80.
- Gupta, Babita, Lakshmi S. Iyer in Jay E. Aronson. 2000. Knowledge management: practice and challenges. *Industrial Management & Data System* 100 (1): 17-21.
- Hansen, Morten T., Nitin Nohria in Thomas Tierney. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77 (2): 106-116.
- Haralambos, Michael in Martin Holborn. 1999. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Harrington, James H. in James S. Harrington. 1995. *Total improvement management*. New York: Donnelly & Sons.
- Hew, Khe Foon in Noriko Hara. 2006. Identifying factors that encourage and hinder knowledge sharing in a longstanding online community of practice. *Journal of Interactive Online Learning* 5 (3): 297-316.
- Hrovath, Joseph A. B. I. *Working with tacit knowledge*. [Http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Working\\_With\\_Tacit\\_K.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Working_With_Tacit_K.pdf) (maj 2009).
- Ichijo, Kazuo in Ikujiro Nonaka, ur. 2007. *Knowledge creation and management: new challenges for managers*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Ipe, Minu. 2004. Knowledge sharing in organization: an analysis of motivators and inhibitors. Predavanje na Academy of human resource development international conference (AHRD).
- Ivanko, Štefan. 2007. *Raziskovanje in pisanje del: metodologija in tehnologija raziskovanja in pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Cubus image.
- Jaklič, Marko. 2006. Pomen znanja v družbi. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 13-24. Maribor: Pivec.

- Jick, Todd D. 1979. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly* 24(4): 602-611.
- Kelloway, Kevin E. in Julian. Barling. 2000. Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews* 2 (3): 287-304.
- Kim, W. Chan in Renee Mauborgne. 1997. Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review* 75 (4): 65-75.
- Kovač, Jure. 2006. Organizacijske razsežnosti managementa znanja. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 115-126. Maribor: Pivec.
- Krogh, George von, Kazuo Ichijo in Ikujiro Nonaka. 2000. *Enabling knowledge creation*. New York: Oxford University Press.
- Krogh, George von. 2005. Knowledge sharing and the communal resource. V *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Mark Easterby-Smith in Marjorie A. Lyles, 372-392. Malden, Oxford, Melbourne, Berlin: Blackwell.
- Kogut, Bruce in Udo Zander. 1992. Knowledge on the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organizational Science* 3 (3): 383-397.
- Kvale, Steinar. 1996. *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Leidner, Dorothy, Timothy M. Kayworth in Manuel Mora-Tavarez. 1999. *Leadership effectiveness in global virtual teams*.  
[Http://www.uady.mx/~contadur/CIP/articulos/libros\\_online/administracion/JMIS2002LeadershipEffectivenessinGlobalVirtualTeams1.pdf](http://www.uady.mx/~contadur/CIP/articulos/libros_online/administracion/JMIS2002LeadershipEffectivenessinGlobalVirtualTeams1.pdf) (januar 2009).
- Liebowitz, Jay. 2000. *Building organizational intelligence: a knowledge management primer*. Boca Raton: CRC Press LC.
- Malhotra, Yogesh in Dennis F. Galletta. 2003. Role of commitment and motivation in knowledge management system implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success. Predavanje na 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Maček, Matjaž. 2006. Merjenje in vrednotenje intelektualnega kapitala. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 95-114. Maribor: Pivec.
- Marks, Peter, Peter Polak, Scott McCoy in Dennis Galletta. 2008. Sharing knowledge. *Communications of the ACM* 51 (2): 60-65.
- Marti, Josep Maria Viedma. 2001. ICBS: intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital* 2 (2): 148-165.
- Mayer, Roger C., James H. Davis in F. Davis Schoorman. 1995. An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review* 20 (3): 709-734.

- Mayor, Edward in Martyn Cordey-Hayes. 2000. Knowledge translation: a new perspective on knowledge transfer and foresight. *Foresight* 2 (4): 411-423.
- McKay, Sandra Lee. 2006. *Researching second language classrooms*. New Jersey: Rutledge.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merriam, Sharan B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 127-151. Maribor: Pivec.
- Nickerson, Jack A. in Todd R. Zenger. 2004. A knowledge-based theory of the firm- the problem-solving perspective. *Organization Science* 15 (6): 617-632.
- Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama in Naboru Konno. 2001. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. V *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*, ur. Ikujiro Nonaka in David Teece, 13-43. London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama in Naboru Konno. 2002. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. V *Managing knowledge: an essential reader*, ur. Stephen E. Little, Paul Quintas in Tim Ray, 41-67. London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage.
- Nohria, Nitin, Boris Groysberg in Linda-Eling Lee. 2008. Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review* 86 (7-8): 78-84.
- Norris, Donald M., Jon Mason, Robby Robson, Paul Lefrere in Geoff Collier. 2003. A revolution in knowledge sharing. *Educause review* 38 (5): 16-26.
- Oltra, Victor. 2005. Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of knowledge management* 9 (4): 70-86.
- Pavlin, Samo. 2005. Upravljanje znanja kot posebno raziskovalno področje. *Organizacija* 38 (7): 361-367.
- Pučko, Danijel. 1998. Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557-565.



- Punch, Keith Francis. 2005. *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Quintas, Paul, Paul Lefrere in Geoff Jones. 1997. Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning* 30 (3): 322, 385-391.
- Rant, Živa. 2008. Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije. *Organizacija* 41 (2): 126-131.
- Ribiere, Vincent in Aleša Saša Sitar. 2003. Critical role of leadership in nurturing a knowledge supporting culture. *Knowledge Management Research and Practice* 1 (1): 39-48.
- Robinson, Sandra L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41 (4): 574-599.
- Rohner, Ronald P. 1977. Advantages of comparative method of anthropology. *Behavior Science Research* 12 (1): 117-144.
- Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt in Colin Camerer. 1998. Introduction to a special topic forum. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23 (3): 393-404.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sagadin, Janez. 2004. Tipi in vloga študij primerov v pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 4 (1): 88-101.
- Selan, Miha. 2002. *Organizacijsko učenje*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Senge, Peter. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 55-69. Maribor: Pivec.
- Syed-Ikshan, Syed Omar Sharifuddin in Fytton Rowland. 2004. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* 8 (2): 95-111.
- Smith, Heather A. in James D. McKeen. 2003. *Instilling a knowledge-sharing culture*. Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprises.  
[Http://www.business.queensu.ca/centres/monieson\\_old/docs/working/working\\_03-11.pdf](http://www.business.queensu.ca/centres/monieson_old/docs/working/working_03-11.pdf) (december 2008).

- Smith, Peter A. C. 2005. Knowledge sharing and strategic capital: the importance and identification of opinion leader. *The Learning Organization: An International Journal* 12 (6): 563-574.
- Spitzer, Dean R. 2007. *Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success*. New York: AMACOM.
- Stake, Robert E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Stake, Robert E. 2005. Qualitative case studies. V *The SAGE handbook of qualitative research*, ur. Norman K. Denzin in Yvonna S. Lincoln, 443-466. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Sveiby, Karl-Erik. 2001. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* 2 (4): 344-358.
- Szulanski, Gabriel. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue): 27-43.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006a. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2006b. Strateški management znanja. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 55-69. Maribor: Pivec.
- Tavčar, Mitja I. 2007. *Strateški management. Celostni koncept politike organizacije: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Teece, David J. 2000. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning* 33 (1): 35-54.
- Teece, David J. 2001. *Managing intellectual capital*. New York: Oxford University Press.
- Tsoukas, Haridimos. 1996. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal* 17 (Winter special issue): 11-26.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Umemoto, Katsuhiko. 2002. Managing existing knowledge is not enough. V *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Chun Wei Choo in Nick Bontis, 463-476. New York: Oxford University Press.
- Venzin, Markus, Georg von Krogh in Johan Roos. 1998. Future research into knowledge management. V *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge*, 26-66. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

- Walsh, James P. in Gerardo Riviera Ungson. 1991. Organizational memory. *Academy of Management Review* 16 (1): 57-91.
- Wenger, Etienne, Richard McDermott in William M. Snyder. 2002. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wiig, Karl M. 1997. Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30 (3): 399-405.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašanja za intervjuje

Priloga 2 Kognitivni zemljevid za skupino uvajalcev

Priloga 3 Kognitivni zemljevid za skupino programerjev

Priloga 4 Kognitivni zemljevid za skupino sistemske podpore

Priloga 5 Anketni vprašalnik



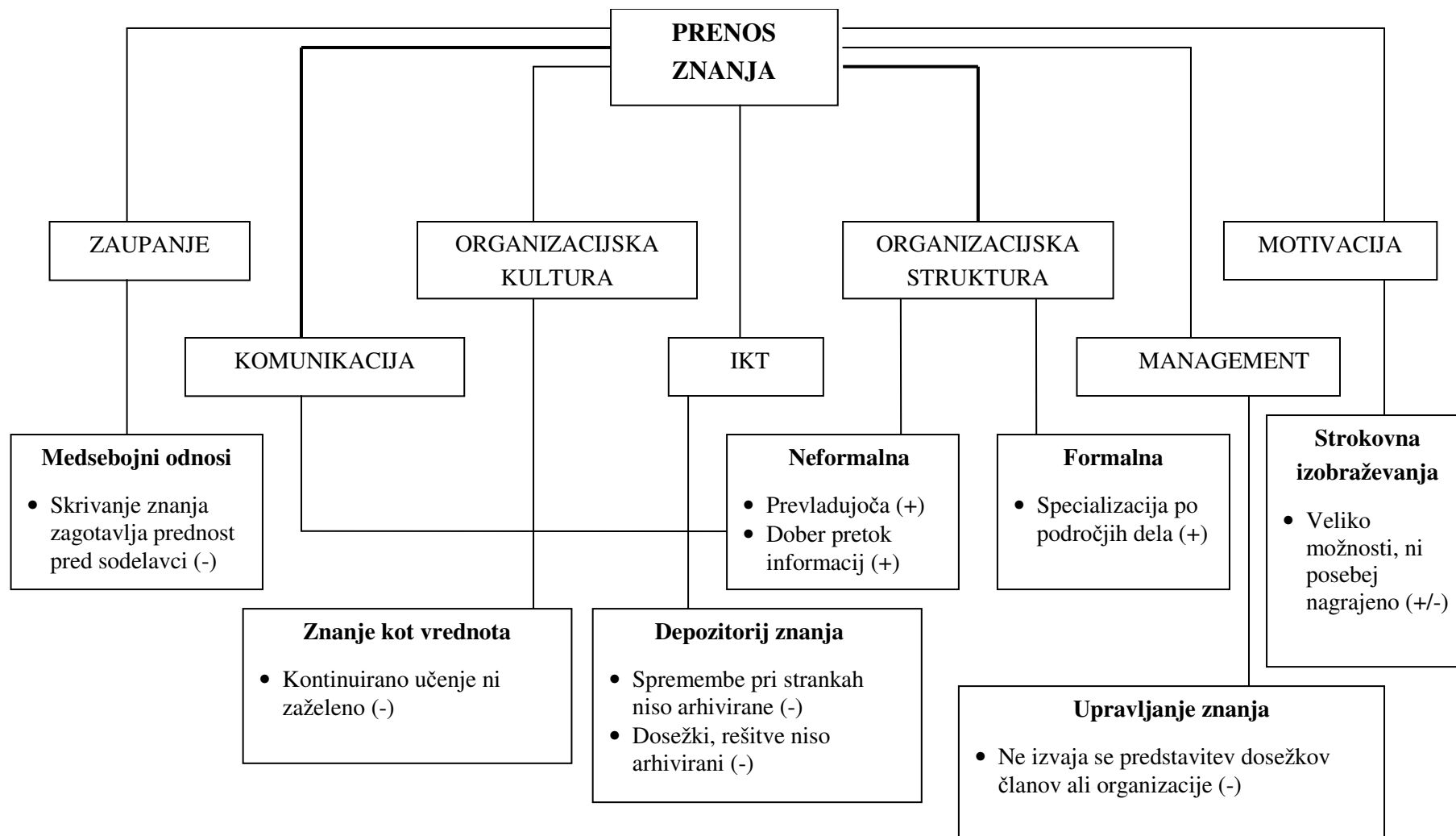
## **VPRAŠANJA ZA INTERVJUJE**

1. Kaj si predstavljate pod pojmom znanje? Kakšne oblike znanja poznate?
2. Kakšen pomen pripisujete znanju? Kakšen pomen pripisujete znanju kot organizacija? Kako znanje vpliva na vašo individualno uspešnost in kako vpliva na organizacijsko uspešnost?
3. Kaj si predstavljate pod pojmom prenos znanja? Kako se prenaša znanje v vaši organizaciji? Kateri načini so najbolj prisotni?
4. Kakšne je vaša vloga v prenosu znanja? Kaj botruje odločitvi, da vstopite v prenos znanja? Komu boste prenesli znanje, kakšen je odnos s to osebo? Kako na prenos znanja vplivajo organizacijska struktura, kultura, management, zaupanje? Vloga informacijske tehnologije?
5. Ali zaupate vsaki informaciji, ki vam jo sodelavci posredujejo? Kaj vpliva na zaupanje v posredovano znanje?
6. Opredelite pojma individualno znanje in organizacijsko znanje. Ali obstoja ločnica med individualnim in organizacijskim znanjem? Kakšen je kriterij ločevanja? Kakšen je odnos med tema dvema znanjema?
7. Katera znanja bi morala organizacija razvijati, da bi bila še naprej uspešna? Katera znanja bi morali razviti vi sami, da bi si zagotovili uspešnost v prihodnosti?

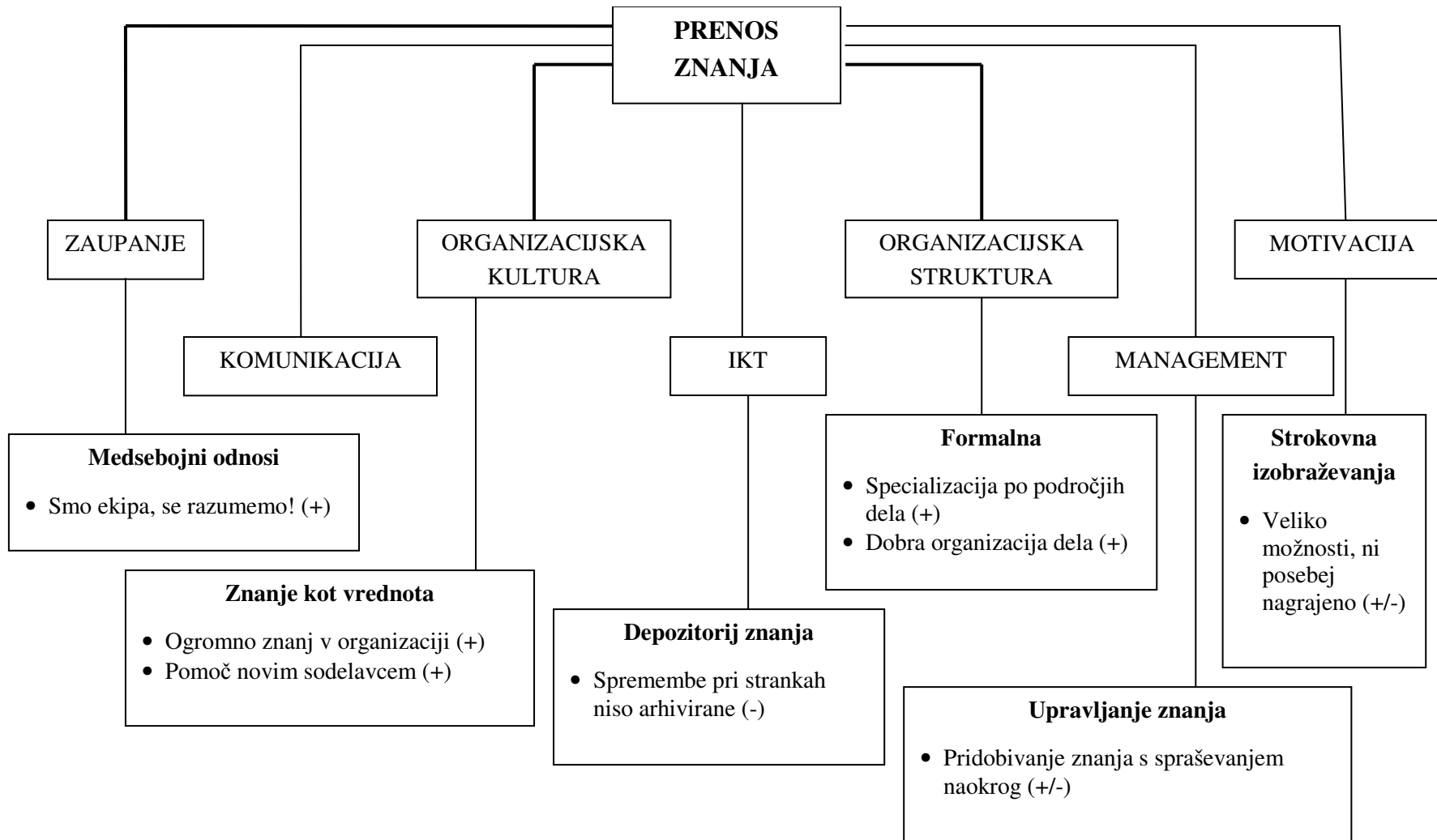




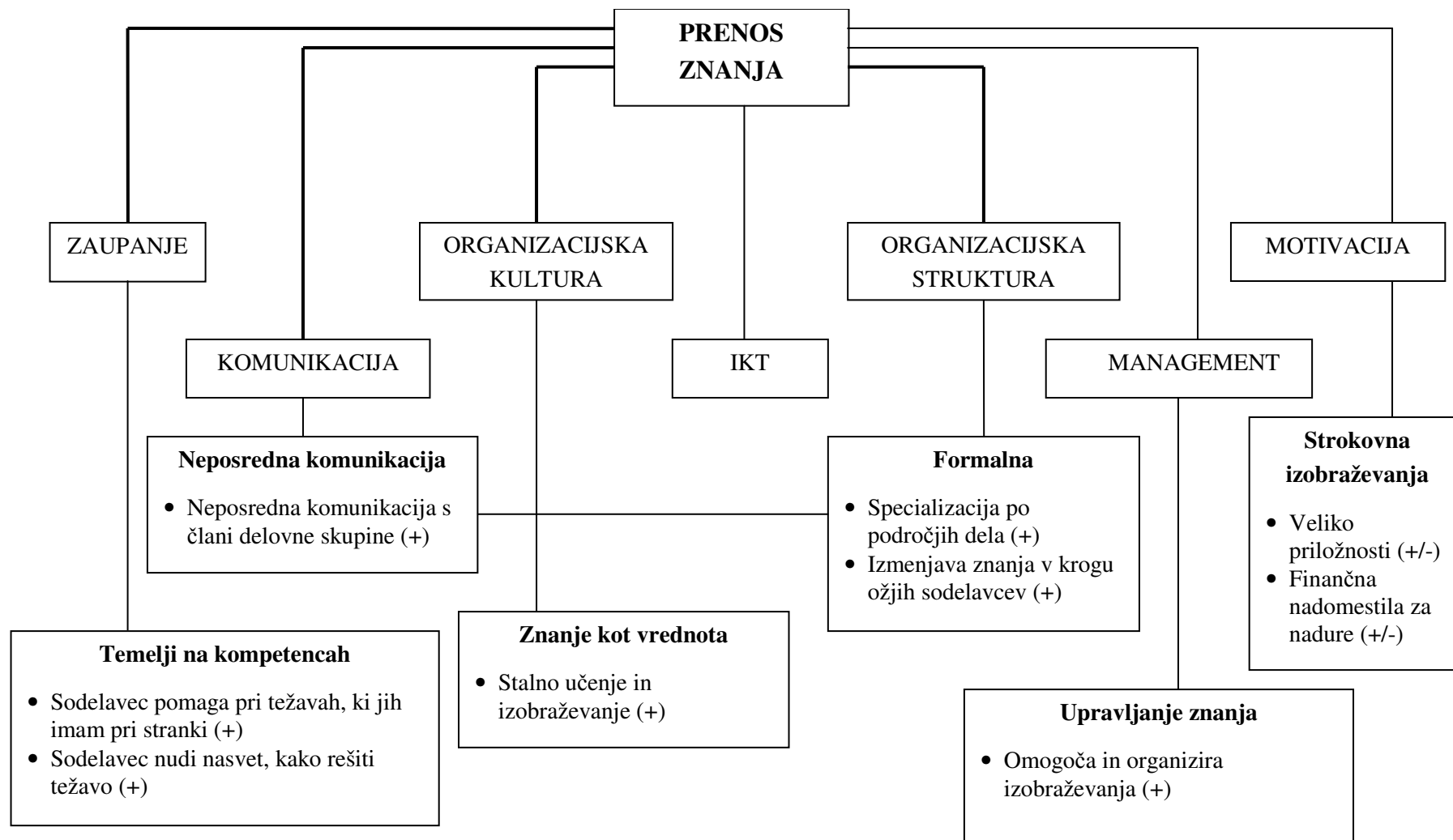
### KOGNITIVNI ZEMLJEVID ZA SKUPINO UVAJALCEV



**KOGNITIVNI ZEMLJEVID ZA SKUPINO PROGRAMERJEV**



### KOGNITIVNI ZEMLJEVID ZA SKUPINO SISTEMSKE PODPORE





Iris Podobnik  
Cankarjeva ulica 80  
5000 Nova Gorica

Pozdravljeni,

moje ime je Iris Podobnik in sem študentka magistrskega študija na Fakulteti za management v Kopru. Za zaključek študija pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Prenos znanja v organizaciji. Namen naloge je ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja med zaposlenimi v organizaciji. V okviru svoje raziskave želim ugotoviti, kakšen je vaš osebni pogled na razumevanje pomena in vloge znanja v organizaciji.

Za ta namen sem pripravila vprašalnik, ki se nahaja pred vami. Za izpolnjevanje boste porabili približno 20 minut. Izpolnjevanje je popolnoma anonimno.

Rezultate vprašalnika bom objavila in obdelala v magistrski nalogi. V kolikor bi si jih želeli ogledati, vas prosim, da na zadnjem listu vpišete vaš elektronski naslov in ga ločeno oddate skupaj z vprašalnikom.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

Iris

## PRENOS ZNANJA V ORGANIZACIJI

### ANKETNI VPRAŠALNIK

**1. Prosim, označite vaše strinjanje z navedenimi trditvami. V vsaki vrstici obkrožite število, ki najbolje odraža vaše mnenje.**

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Sem neodločen	Se strinjam	Se zelo strinjam
Znanje, ki ga posedujem, mi zagotavlja uspešnost pri delu.	1	2	3	4	5
Uporabno znanje pridobivam predvsem skozi konkretne delovne izkušnje.	1	2	3	4	5
Znanje, ki ga pridobivam skozi izkušnje, je za mojo delovno uspešnost pomembnejše kot teoretično znanje.	1	2	3	4	5
Za pridobivanje novega znanja je nujna predhodna širina že pridobljenega znanja.	1	2	3	4	5
Zaradi znanja, ki ga imam, uživam spoštovanje svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Znanje, ki ga posedujem, mi zagotavlja višje osebne dohodke, nagrade in bonitete od sodelavcev.	1	2	3	4	5
V primeru, da bi organizacija morala odpuščati, bi me zaradi znanja, ki ga imam, sankcije doletele zadnjega ali med zadnjimi.	1	2	3	4	5
Znanje, ki ga imamo kot organizacija, se kaže v naših produktih.	1	2	3	4	5
Znanje, ki ga imamo kot organizacija, predstavlja vir naše konkurenčne prednosti.	1	2	3	4	5
Znanje bolj kot katerikoli drugi vir organizacije zagotavlja visoko dodano vrednost na zaposlenega.	1	2	3	4	5

**2. Navedene so trditve, ki se nanašajo na upravljanje z znanjem v vaši organizaciji. Prosim, označite vaše strinjanje z navedenimi trditvami. V vsaki vrstici obkrožite število, ki najbolj odraža vaše mnenje.**

	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Sem neodločen	Se strinjam	Se zelo strinjam
Kot organizacija hitro prepoznamo nova znanja v okolju in ta osvojimo.	1	2	3	4	5
Kot organizacija imamo visoko sposobnost hitrega prenosa znanja v nove ali izboljšane produkte/ storitve.	1	2	3	4	5
Kot organizacija smo uspešni pri prenosu znanja znotraj organizacije.	1	2	3	4	5
Kot organizacija smo uspešni pri ustvarjanju novega znanja znotraj organizacije.	1	2	3	4	5

**3. Prosim, označite, kako običajno ravnate v opisanih situacijah.**

**Ker so si nekatere trditve na prvi pogled zelo podobne, vas prosim, da si vse trditve najprej pazljivo preberete in šele nato začnete z obkroževanjem. Hvala.**

**V vsaki vrstici obkrožite število, ki najbolj ustreza vašemu ravnanju.**

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
V kolikor slišim sodelavce obravnavati problem, za katerega vem rešitev ali bi s svojim znanjem lahko prispeval k rešitvi, se samoiniciativno vključim v pogovor.	1	2	3	4	5
V kolikor slišim sodelavce obravnavati problem, za katerega vem rešitev ali bi s svojim znanjem lahko prispeval k rešitvi, počakam, da me povabijo k sodelovanju.	1	2	3	4	5

V kolikor slišim sodelavce obravnavati problem in vem, kdo bi jim lahko pomagal, se vključim v pogovor in jim povem za osebo.	1	2	3	4	5
V kolikor slišim sodelavce obravnavati problem in vem, kdo bi jim lahko pomagal, počakam, da me povabijo v pogovor in jim povem za osebo.	1	2	3	4	5
Ko vidim, da sodelavec ne ve, kako naprej, pristopim in mu pomagam.	1	2	3	4	5
Ko vidim, da sodelavec ne ve, kako naprej, počakam, da me vpraša za pomoč in mu nato pomagam.	1	2	3	4	5
Ko preberem ali izvem kaj novega s strokovnega področja, zadevo predstavim tudi sodelavcem.	1	2	3	4	5
Ko rešim problem, za katerega menim, da je zanimiv tudi za ostale sodelavce, jim rešitev predstavim.	1	2	3	4	5
Ko slišim, da sodelavec razlaga neko rešitev, rad prisluhnem.	1	2	3	4	5
Če nekemu od mojih sodelavcev pomagam pri rešitvi nekega problema, pričakujem, da mi bo uslugo v prihodnosti vrnil.	1	2	3	4	5
Če mi nekdo izmed mojih sodelavcev pomaga pri rešitvi problema, pričakuje, da mu bom uslugo vrnil.	1	2	3	4	5



**4. Pred vami je 8 sklopov trditev. Zanima me, v kolikšni meri navedene trditve opisujejo stanje v vaši organizaciji. Prosim vas, da obkrožite številko, ki najbolje odraža vaše mnenje.**

<b>Vizija, poslanstvo, cilji in strategija podjetja</b>	<b>Se sploh ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Sem neodločen</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Se zelo strinjam</b>
Vizija, poslanstvo, cilji in strategija organizacije podpirajo vlogo in pomen znanja.	1	2	3	4	5
Vizijo, poslanstvo in cilje organizacije zaposleni podpirajo in se z njimi identificirajo.	1	2	3	4	5
Znanje je eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje ciljev naše organizacije.	1	2	3	4	5
V organizaciji vemo, kako se bomo v prihodnosti razvijali in katera znanja za to potrebujemo.	1	2	3	4	5

<b>Organizacijska kultura</b>	<b>Se sploh ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Sem neodločen</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Se zelo strinjam</b>
Ljudje v organizaciji odkrito sodelujejo drug z drugim.	1	2	3	4	5
Ljudje v organizaciji so pripravljeni deliti svoje znanje z vsemi v organizaciji.	1	2	3	4	5
Management visoko ceni teoretično znanje in pridobljene izkušnje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni pripisujejo znanju in učenju visoko vrednost.	1	2	3	4	5
Znanje in inovativnost se v organizaciji podpirata na vsakem koraku.	1	2	3	4	5

Napake pri delu so dovoljene in sprejemljive.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<b>Organizacijska struktura</b>	<b>Se sploh ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Sem neodločen</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Se zelo strinjam</b>
Pri iskanju rešitev se lahko vsakdo v organizaciji obrne po pomoč na vsakega.	1	2	3	4	5
V kolikor potrebujem pomoč, vem, kdo/kje v organizaciji ima/so potrebna znanja.	1	2	3	4	5
Za sprejemanje odločitev imam potrebno avtonomijo.	1	2	3	4	5
V organizaciji se ve, kdo je za kaj zadolžen in odgovoren.	1	2	3	4	5
Sodelovanje med oddelki v organizaciji poteka vzorno.	1	2	3	4	5

<b>Motiviranje in nagrajevanje</b>	<b>Se sploh ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Sem neodločen</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Se zelo strinjam</b>
Management prenos znanja med zaposlenimi posebej nagradi ali pohvali.	1	2	3	4	5
Oblika motivacije, ki jo management uporablja, se večinoma nanaša na denarne nagrade oz. plačo.	1	2	3	4	5
V organizaciji imam možnost za osebno rast.	1	2	3	4	5
Menim, da sem ustrezno nagrajen za svoje delo.	1	2	3	4	5
Nagrajevanje je v organizaciji izvedeno korektno in pošteno.	1	2	3	4	5

<b>Komunikacija</b>	<b>Se sploh ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Sem neodločen</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Se zelo strinjam</b>
V organizaciji poteka neposredna komunikacija med managementom in podrejenimi.	1	2	3	4	5
Za večino komunikacije v organizaciji velja, da je dvosmerna.	1	2	3	4	5
Odločitve se v organizaciji sprejemajo hitro.	1	2	3	4	5
Komunikacija, ki poteka med sodelavci v organizaciji, je jasna in odkrita.	1	2	3	4	5
Različni pogledi, povezani s strokovnimi temami, so dovoljeni in pozitivno razumljeni.	1	2	3	4	5

<b>Zaupanje</b>	<b>Se sploh ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Sem neodločen</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Se zelo strinjam</b>
Med člani organizacije vlada medsebojno zaupanje.	1	2	3	4	5
Sistem nagrajevanja in napredovanja je pravičen.	1	2	3	4	5
Zaupam v znanje mojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Ni mi težko priznati, ko nečesa ne vem ali ne znam.	1	2	3	4	5
Rad pomagam, saj vem, da informacije, ki jih bom posređoval, ne bodo zlorabljene.	1	2	3	4	5

<b>Management</b>	<b>Se sploh ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Sem neodločen</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Se zelo strinjam</b>
Management spodbuja prenos znanja z lastnim zgledom.	1	2	3	4	5

Management spodbuja, omogoča in nagraduje izmenjavo znanj.	1	2	3	4	5
Management organizira redna srečanja, katerih namen je prenos teoretičnih in praktičnih znanj zaposlenih na ostale zaposlene v organizaciji.	1	2	3	4	5
Management ve, s katerim znanjem razpolaga posamezni zaposleni in kako lahko to znanje od njega pridobi za doseganje ciljev organizacije.	1	2	3	4	5
Management stalno in jasno komunicira o nalogah in ciljih zaposlenih.	1	2	3	4	5
Menim, da je odnos, ki ga ima management do mene, mojega dela in doprinosa v organizaciji, ustrezen.	1	2	3	4	5

<b>Informacijska tehnologija</b>	<b>Se sploh ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Sem neodločen</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Se zelo strinjam</b>
Informacijski sistem, s katerim razpolagamo, nam omogoča dostop do informacij, ki jih potrebujemo za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
V podjetju aktivno uporabljamo elektronsko pošto, wikije, forume in druge oblike, ki nam omogočajo, da si s kolegi izmenjamo informacije in znanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni redno vnašamo v informacijski sistem informacije, ki se nanašajo na rešitve, uporabljene pri strankah.	1	2	3	4	5
V kolikor bi kdo odšel iz organizacije, bi znanje, ki si ga je nabral v organizaciji, ostalo zapisano nekje v informacijskem sistemu.	1	2	3	4	5

**5. Pred vami sta 2 sklopa trditev. Obkrožite črko pred trditvijo, ki najbolje opisuje vaše delovanje. V vsakem sklopu lahko izberete samo eno (1) trditev!**

- a. Sodelavcu pomagam, ker se to pričakuje od mene.
- b. Sodelavcu pomagam, ker se ob tem dobro počutim.
- c. Sodelavcu pomagam, ker se mi zdi takšno ravnanje normalno.

- a. Znanja, ki sem jih pridobil v organizaciji, delim samo s sodelavci v organizaciji.
- b. Znanja, ki sem jih pridobil v organizaciji, delim s sodelavci v organizaciji in kolegi izven organizacije.

**6. Z zaporednimi številkami od 1 do 6 (oz. do 7) označite stopnjo pomembnosti navedenih znanj za uspešnost vaše organizacije v prihodnje. Številka 1 pomeni najpomembnejše znanje.**

**V kolikor katero izmed znanj, ki se vam zdijo pomembna, ni navedeno, vas prosim, da to vpišete v zadnjo vrstico in ustrezno označite.**

___ specializirana znanja s področja produktov, ki jih prodajamo
___ znanja s področja programiranja
___ znanja s področja trženja
___ znanja s področja projektnega vodenja
___ znanja s področja upravljanja človeških virov
___ znanja s področja upravljanja organizacije
___ druga (navedi) _____

**7. Z zaporednimi števkami od 1 do 6 (oz. do 7) označite stopnjo pomembnosti navedenih znanj za vaš poklicni uspeh. Številka 1 pomeni najpomembnejše znanje. V kolikor katero izmed znanj, ki se vam zdijo pomembna, ni navedeno, vas prosim, da to vpišete v zadnjo vrstico in ustrezno označite.**

_____ znanja s področja trženja
_____ znanja s področja projektnega vodenja
_____ znanja s področja upravljanja človeških virov
_____ ozko specializirana znanja s področja, ki ga pokrivam
_____ znanja s področij dela mojih sodelavcev (grobo poznavanje)
_____ znanja s področja upravljanja organizacije
_____ druga (navedi): _____

**8. V kolikor bi želeli o znanju samem in o prenosu znanja v vaši organizaciji povedati kaj, kar se vam zdi pomembno, pa v vprašalniku nisem zajela, vas prosim, da napišete na spodnje vrstice.**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



-----

Odrežite in oddajte skupaj z vprašalnikom!

Nalogo želim prejeti na elektronski naslov:

\_\_\_\_\_