

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

VASJA ROBLEK

KOPER, 2011

2011

MAGISTRSKA NALOGA

VASJA ROBLEK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

MANAGEMENT ZNANJA IN FLUKTUACIJA V
TEHNOLOŠKIH PARKIH

Vasja Roblek

Koper, 2011

Mentor: doc. dr., Zlatka Meško Štok

POVZETEK

V magistrski nalogi se lotevamo vprašanja managementa znanja in fluktuacije v organizacijah članicah tehnoloških parkov na področju Slovenije. Tehnološki parki nudijo infrastrukturo za ustanavljanje in razvoj na znanju temelječih se organizacij, ki so povezane s centri za tehnološko odličnost; običajno so to univerze. Z raziskavo smo se lotili vprašanja upravljanja in pridobivanja znanja v organizacijah članicah tehnoloških parkov na področju Slovenije. Kot sredstvo in vzvod za razvoj organizacij smo prepoznali vrednote in organizacijsko kulturo, česar pa ne moremo doseči brez znanj zaposlenih. Izpostavljamo pomen intelektualnega kapitala, neopredmetenih osnovnih sredstev in namen merjenja le-teh. Management znanja smo povezali z dejavnikom fluktuacija. Osrednji namen naloge je osredotočen na raziskovanje vpliva MZ na gibanje fluktuacije v organizacijah, ki so članice tehnoloških parkov. S pomočjo multivariantne regresijske metode smo potrdili, da imajo zahteva po znanju, pridobivanje znanja in poti za prenos znanja statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.

Ključne besede: intelektualni kapital, kompetence, management, fluktuacija, odnosi, organizacija, ustvarjalnost, raziskava, znanje.

SUMMARY

The master thesis is tackling the issue of knowledge management and turnover in organization's members of technology parks in Slovenia. Technology parks provide infrastructure for the creation and development of knowledge-based organizations, which are associated with centers of technological excellence, usually these are the universities. The research is addressing the question of management and skills acquisition in member organizations of technology parks in Slovenia. As means and lever for development organizations, we recognize the values and organizational culture, which cannot be achieved without employees who have good knowledge. We showed the importance of intellectual capital, intangible assets and the purpose of measuring them. We associated the knowledge management with employee turnover factor. The central purpose of this thesis is focused on exploring the impact of movements in KM on the turnover in organizations those are members of the technology parks. Using multivariate regression methods we confirmed that the required skills, knowledge acquisition and knowledge transfer channels have statistically significant effect on employee turnover in technology parks.

Key words: competences, creativity, employee turnover, intellectual capital, knowledge, management, organization, relationship, research.

UDK: 658.3(043.2)

ZAHVALA

Za strokovno pomoč pri zasnovi in pripravi magistrske naloge
se zahvaljujem mentorici doc. dr. Zlatki Meško Štok.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in predstavitev teme	1
1.2	Temeljna teza, namen in cilji raziskave	3
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve raziskave	3
1.4	Predstavitev vsebine poglavij naloge	4
1.5	Konceptualni okvir raziskave in raziskovalne metode.....	5
2	Pristopi za povečanje organizacijske učinkovitosti	7
3	Management znanja	11
3.1	Teoretične opredelitve managementa znanja	11
3.2	Procesi managementa znanja v organizaciji	12
3.3	Organizacijsko znanje in viri znanja	13
3.3.1	Organizacijsko znanje kot ekonomska dobrina	15
3.3.2	Hierarhija znanja.....	16
3.3.3	Učeča se organizacija in učenje	17
3.4	Pomen intelektualnega kapitala v organizaciji znanja	19
3.5	Pomen znanstveno-tehnoloških parkov za nastanek in rast organizacije znanja	23
4	Sodobna organizacija in pomen neopredmetenih osnovnih sredstev	25
4.1	Vrste osnovnih sredstev.....	26
4.1.1	Kompetence zaposlenih	26
4.1.2	Notranja struktura organizacije.....	27
4.1.3	Zunanja struktura organizacije	31
4.2	Primeri vrednotenja neopredmetenih sredstev	31
4.3	Metode za merjenje neopredmetenih osnovnih sredstev	34
4.3.1	Metode sistema kazalnikov.....	35
4.3.2	Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov za merjenje neopredmetenih sredstev	37
4.3.3	Ocena strategije male organizacije z uravnoteženimi kazalci	39
5	Fluktuacija in absentizem	43
5.1	Vpliv fluktuacije na organizacijo	43
5.2	Raziskave o fluktuaciji	44
5.3	Vpliv absentizma na organizacijo	46
5.4	Dejavniki fluktuacije in absentizma.....	46
5.4.1	Dejavniki fluktuacije	46

5.4.2	Dejavniki absentizma.....	48
5.5	Dejavniki zadržanja zaposlenih in povečanja učinkovitosti	49
5.6	Dejavniki izboljšanja ROI.....	52
6	Raziskovalna metodologija	55
6.1	Pregled teoretičnih izhodišč raziskave	55
6.1.1	Konceptualni okvir raziskave	55
6.1.2	Raziskovalna paradigma.....	56
6.2	Oblikovanje in potek raziskave.....	56
6.2.1	Zajem kvantitativnih podatkov	56
6.2.2	Ciljna populacija in oblikovanje vzorca	56
6.2.3	Razvoj anketnega vprašalnika	57
7	Analiza in rezultati raziskave	59
7.1	Predstavitev vzorca	59
7.1.1	Demografski podatki	59
7.1.2	Podatki o anketiranih organizacijah.....	60
7.1.3	Izračun stopnje fluktuacije.....	64
7.1.4	Pojav absentizma v anketiranih organizacijah.....	65
7.2	Priprava podatkov za statistično analizo	65
7.2.1	Preverjanje zanesljivosti vprašalnika.....	65
7.2.2	Področja trditev.....	66
7.3	Predstavitev opisne statistike	68
7.4	Analiza rezultatov kvantitativne raziskave	70
8	Sklep.....	74
8.1	Ugotovitve raziskave.....	74
8.2	Razprava in potrditev hipotez	76
8.3	Predlog za nadaljnje raziskovanje.....	77
	Literatura	79
	Prilogi	87

SLIKE

Slika 1:	Okolje in procesi managementa znanja.....	13
Slika 2:	Primer oblikovanja sistema MZ v mikro/malem podjetju.....	15
Slika 3:	Od podatka do modrosti	17
Slika 4:	Učinek vpetosti organizacije v okolje	20
Slika 5:	Zavarovalnica Skandia: primer opredelitve intelektualnega kapitala organizacije	21
Slika 6:	Oblike in pomen socialnega kapitala.....	22
Slika 7:	Oblikovanje projektne OZ med naročnikom in izvajalcem	29
Slika 8:	Procesi MZ v organizaciji in merjenje le-teh	34
Slika 9:	Strategija razvoja in delovanja organizacij.....	40
Slika 10:	Rhodesov in Steersov model procesa navzočnosti.....	50
Slika 11:	Število zaposlenih, ki je zapustilo organizacijo od ustanovitve do 31. 12. 2010	62
Slika 12:	Število zaposlenih ob ustanovitvi organizacije	63
Slika 13:	Število na novo zaposlenih kadrov	64

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Modeli organizacijske učinkovitosti.....	7
Preglednica 2:	Ocena strategije poslovanja malega podjetja z uravnoveženim sistemom kazalnikov na podlagi šestih vidikov.....	42
Preglednica 3:	Zadovoljstvo in frekvenca motivatorjev	51
Preglednica 4:	Finančni obrazci in njihove izpeljanke za človeški kapital	53
Preglednica 5:	Vzroki in pojavi odhodov iz organizacije in dejavniki zmanjšanja fluktuacije	54
Preglednica 6:	Struktura respondentov po spolu.....	59
Preglednica 7:	Izobrazbena struktura respondentov.....	59
Preglednica 8:	Opisna statistika: analiza starosti respondentov.....	60
Preglednica 9:	Struktura dejavnosti organizacij.....	60
Preglednica 10:	Število kadrov, ki je zapustilo organizacijo od ustanovitve do 31. 12. 2010.....	61
Preglednica 11:	Število zaposlenih v času ustanovitve organizacije.....	62
Preglednica 12:	Število na novo zaposlenih kadrov	63
Preglednica 13:	Stopnja fluktuacije v organizacijah.....	64
Preglednica 14:	Opis spremenljivk	66
Preglednica 15:	Opis spremenljivk	66
Preglednica 16:	Opisna statistika	69
Preglednica 17:	Izpis regresijskih koeficientov – zahteve po znanju	71
Preglednica 18:	Izpis regresijskih koeficientov – pridobivanje znanja	72
Preglednica 19:	Izpis regresijskih koeficientov – dejavniki vpliva prenosa znanja	72

KRAJŠAVE

AIM	Intangible Assets Monitor
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
DIC	Direct Intellectual Capital Methods
EFQM	European Foundation of Quality Management
HPO	High Performance Organization
HVA	Human value Added
KLC	Knowledge Life Cycle
KLD	Kinder, Lydenberg, Domini Research & Analytics
MBO	Management by Objectives
MCM	Market Capitalization Methods
MZ	management znanja
ROA	Return on Assets
SC	ScoreCard Methods
SPSS	Statistical Package for the Social Science
SRS	slovenski računovodski standardi
TQM	Total Quality Management
OZ	organizacija znanja
VRIO	Value Rareness Imitability Organization

1 UVOD

1.1 Teoretična izhodišča in predstavitev teme

Management znanja, kot hitro razvijajoča se disciplina, postaja čedalje bolj pomemben za organizacije, ki stremijo k dvigu učinkovitosti, inovativnosti in posledično konkurenčnih sposobnosti (Davenport in Prusak 2000, 4; Rowley 1999, 14–15). Hkrati narašča pomen razvoja in razumevanja teorije managementa znanja (Drucker 1994, 68; Leonard-Barton 1998, 17; Teece 1998, 62). Vzrok je v prepoznavanju znanja kot osnove za konkurenčnost in ključ do poslovnega uspeha (Drucker 1993, 37; Nonaka in Takeuchi 1995, 21; Pemberton in Stonehouse 2000, 188; Meško Štok 2009, 58).

Nonaka (1998, 23–24) poudarja, da kvantitativno zajemanje podatkov o novem znanju – povečanje učinkovitosti, zmanjšanje stroškov in izboljšanje ROI (angl. *return on investment*) – ne zadostuje za management znanja. Opozarja na pomen hitrega odziva na potrebe kupcev, oblikovanja novih trgov in inovativnih proizvodov. Oblikovanje novega znanja po njegovem ni samo zadeva procesiranja objektivnih informacij. Gre za to, da je oblikovanje novega znanja odvisno od izkoriščanja tacitnega ali tihega znanja in pogosto visoko subjektivnega znanja posameznega zaposlenega znotraj organizacije (Alavi in Leidner 2001, 111; Baskerville in Dulipovici 2006, 94; Nonaka 1998, 24; Sanchez 2005, 3). Poleg tacitnega znanja moramo biti pozorni še na eksplicitno znanje (uradno zabeleženo znanje, na primer patenti) in pomen njune skupne interakcije pri razvoju novih izdelkov oziroma storitev (Baskerville in Dulipovici 2006, 95; Nonaka 1998, 28; Sanchez 2005, 10).

Kogut in Zander (1995, 79) znanje v organizaciji delita na informacije in »know-how«. Menita, da znanje temelji na kompetencah posameznikov in principih organizacije, preko katerih so urejeni in koordinirani odnosi med posamezniki, skupinami in člani poslovnih povezav. Avtorja podajata sklep, da organizacije obstajajo samo zato, ker so sposobne boljše prenašati in deliti znanje kot trg. Ta sklep izhaja iz podmene, da so organizacije sposobne procesirati in shraniti večje količine informacij kot posamezniki (Kogut in Zander 1992, 383).

Drucker (1997, 20–23) uporabi termin »knowledge work« kot dejstvo, da niti kapital, zemlja ali delo, temveč znanje predstavlja ključni vir v večini organizacij. Znanje v kombinaciji z izkušnjami omogoča sprejemanje odločitev (angl. *decision making*) in inovacij. V ekonomiji, ki je spremenljiva in negotova, se znanje pojavlja kot nestatičen pojav (Drucker 1988, 108; Drucker, 2001; Hamel 2002, 265; Nonaka 1998, 22; Pemberton in Stonehouse 2000, 187).

Drucker (1988 49–50) je že ob koncu osemdesetih let prejšnjega stoletja opozoril na pojav nove organizacije, temelječe na znanju (angl. *knowledge organisation*), ki jo sestavljajo strokovnjaki, za katere velja, da svoje izkušnje delijo (in tako pridobili hiter odziv) s svojimi kolegi, strankami in vodstvom organizacije.

Namen managementa znanja je ustvarjanje znanja, zbiranje in preoblikovanje individualnega znanja v organizacijsko znanje (Bollinger in Smith 2001, 11; Pemberton in Stonehouse 2000, 189; Spender 1996, 46). Organizacijsko znanje razumemo kot vsoto in rezultat individualnega znanja.

Znanje prinaša koristi tako lastnikom organizacije kot tudi zaposlenim. Privarčevani čas v iskanju in dostopanju do informacij omogoča, da so zaposleni bolj produktivni v razvijanju lastnih sposobnosti. Učinkovite odločitve, ki so sprejete na podlagi kakovostnega znanja s pomočjo večjega števila virov znanja, vplivajo na zmanjšanje stresa in poveča njihovo kredibilnost in vrednost (Bollinger in Smith 2001, 16).

V magistrski nalogi se lotevamo analize procesov managementa znanja in vpliva le-teh na fluktuacijo v organizacijah članicah tehnoloških parkov na področju Slovenije. Organizacije v tehnoloških parkih smo izbrali za raziskavo, ker tehnološki parki nudijo infrastrukturo za ustanavljanje in razvoj na znanju temelječih se organizacij, ki so povezane s centri za tehnološko odličnost; običajno so to univerze (Allen 2008, 23; Fuentes et al. 2007, 27).

Z raziskavo želimo ugotoviti, kako management znanja vpliva na zaposlene v organizacijah članicah tehnoloških parkov, na ustvarjalnost, inovativnost in zadovoljstva zaposlenih na delu, kot sredstev znanja, ki jih Nonaka (2000, 8) opredeli kot za organizacije specifične vire, ki so nujno potrebne za oblikovanje vrednosti organizacije. Sredstva znanja nastajajo kot posledica razvijajočih se učinkov aktivnosti znanja, v tem primeru znanje uporabljajo drugi in ne avtor (Alavi in Leidner 2001, 116–120; Baird in Henderson 2001, 59; Baskerville in Dulipovici 2006, 95; Grover in Davenport 2001, 10–11). Opredeliti je potrebno dejavnike, ki organizacijam določajo, ali in kako bodo uspešne pri uvajanju managementa znanja v organizacijo. Znanje, ki si ga managerji in zaposleni pridobivajo v zunanjem okolju, pomeni pozitivno spodbudo za managerje in zaposlene. Notranji viri, to so lastni viri znanja, predstavljajo za organizacijo večji potencial za zagotavljanje njene konkurenčne prednosti. Management mora pripraviti sodelavce do učinkovitega in uspešnega dela v organizaciji (Meško Štok 2009, 68–69). Na uspešnost in učinkovitost organizacije medsebojno vpliva veliko notranjih in zunanjih dejavnikov, ki nastopajo hkrati in jih mora učinkovito obvladovati v vsej njihovi soodvisnosti in povezanosti. Dejansko obstaja splet poslovno - organizacijskih značilnosti, ki jih je zelo težko obvladovati (Markič 2004, 36).

Pomembno vprašanje sodobne računovodske teorije je, ali zaposlene obravnavati kot sredstva (Milost 2001, 16). Iz drugega slovenskega računovodskega standarda (2006), ki med neopredmetena osnovna sredstva uvršča dolgoročno odložene stroške razvijanja, usredstvene stroške naložb v tuja neopredmetena osnovna sredstva, naložbe v pridobljene pravice do industrijske lastnine in druge pravice, je razvidno, da je v Sloveniji delavec opredeljen le kot tako imenovani strošek delovne sile. Kot ugotavlja Berce (2010, 12), v Sloveniji nimamo metodologije, kako meriti in ovrednotiti naložbo v znanje. To nas je v nalogi vodilo k

izpostavitvi intelektualnega kapitala kot neopredmetenega osnovnega sredstva, ki se nahaja v znanju in strokovnosti ljudi.

V povezavi z managementom znanj, kadri v organizaciji in kompetencami se v nalogi osredotočamo še na fluktuacijo in absentizem, ki veljata za normalna pojava v organizaciji. Za oba velja, da nastajata na podlagi objektivnih in subjektivnih razlogov. V določenih primerih sta obvladljiva, v določenih pa ne. Management si mora prizadevati, da sistematično spremlja in z ustreznimi ukrepi vpliva na neželene odhode iz organizacije in na neželeno odsotnost z dela (Armstrong 2009b, 497; Mathis in Jackson 2004, 83; Merkač Skok 2005, 86; Schermerhorn et al. 2002, 81).

1.2 Temeljna teza, namen in cilji raziskave

Namen magistrske naloge je na osnovi obstoječih virov in literature opraviti raziskavo o vplivu dejavnikov managementa znanja in fluktuaciji v tehnoloških parkih na področju Slovenije ter predlagati izboljšave.

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

- analizirati razpoložljivo literaturo s področja managementa znanja in fluktuacije;
- empirično raziskati o obstoječih dejavnikih managementa znanja in fluktuacije;
- podati predloge za izboljšanje.

V empiričnem delu naloge bomo v skladu s cilji raziskave oblikovali naslednje hipoteze:

- H1: Zahteva po znanju ima statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.
- H2: Pridobivanje znanja ima statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.
- H3: Poti za prenos znanja imajo značilen pozitiven vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve raziskave

Raziskava managementa znanja in fluktuacija v organizacijah članicah tehnoloških parkov na področju Slovenije temelji na naslednjih predpostavkah:

- različni dejavniki managementa znanja so ključnega pomena za dolgoročni obstoj in uspešnost organizacije;
- povezanost in vplivi dejavnikov ustvarjalnosti znanja, zbiranja znanja in preoblikovanje individualnega znanja so ključni dejavniki za aktivnosti in uspešnosti v organizaciji;
- podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, so resnični in na osnovi tega lahko zastavljene hipoteze potrdimo/zavržemo.

Omejitve v magistrski nalogi so:

- primarna omejitev raziskave je njena osredotočenost samo na organizacije, ki so članice tehnoloških parkov na področju Slovenije;
- omejili se bomo samo na zaposlene sodelavce;
- pojava absentizma, zaradi neuplivanja na rezultate raziskave nismo proučevali;
- posplošenje izida iz naše raziskave, zaradi malega vzorca ni mogoče;
- odpiranje nadaljnega in še bolj poglobljenega raziskovanja merjenja procesov znanja v skupini organizacij znotraj posamezne panoge, vendar to ni predmet naše raziskave;
- v raziskavi se ne spuščamo na denarno vrednotenje znanja, ker to presega strukture in namen magistrske naloge;
- navedena omejitev odpira možnost samostojne raziskave: obsežnost obravnavane tematike merjenja procesov znanja (vsebinska omejitev).

1.4 Predstavitev vsebine poglavij naloge

V uvodu magistrske naloge podajamo teoretična izhodišča MZ, neopredmetenih osnovnih sredstev ter fluktuacije in absentizma. V nadaljevanju predstavljamo raziskovalno metodologijo in metode, ki smo jih izbrali.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi pristopov za povečanje organizacijske učinkovitosti.

V tretjem poglavju se osredotočamo na primerjavo teoretičnih opredelitev MZ in samih procesov. Sprašujemo se, kaj je MZ in kakšne so značilnosti organizacijskega znanja, ter kje najti vire znanja. Posvečamo se tudi pomenu intelektualnega kapitala in relacije med MZ ter intelektualnim kapitalom. Poglavje končamo s predstavitvijo pomena znanstveno-tehnoloških parkov za nastanek in rast organizacije, temelječe na znanju.

Četrto poglavje je namenjeno diskusiji o pomenu neopredmetenih osnovnih sredstev za sodobno organizacijo. V poglavju govorimo o vrstah osnovnih sredstev, kompetencah zaposlenih ter notranji in zunanji strukturi organizacije. Poglavje zaključimo s teoretičnim prikazom metod za ocenjevanje neopredmetenih osnovnih sredstev.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvam pojavov fluktuacije in absentizma.

V šestem poglavju predstavljamo potek empirične raziskave, le temu v sedmem poglavju sledi analiza podatkov in predstavitev rezultatov.

V zadnjem, osmem poglavju podajamo sklepe raziskave in predloge za nadaljnje raziskovanje.

1.5 Konceptualni okvir raziskave in raziskovalne metode

V teoretičnem delu magistrske naloge analiziramo razpoložljivo literaturo in vire dejavnikov managementa znanja. Iz teoretičnih izhodišč različnih domačih in tujih avtorjev smo pridobili in prikazali ključne značilnosti pojma managementa znanja in fluktuacijo v organizacijah članicah tehnoloških parkov Sloveniji.

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi del magistrske naloge vključuje teoretična izhodišča obravnavane problematike, ki smo jih pridobili na podlagi poglobljenega proučevanja razpoložljivih (sekundarnih) virov, ki obravnavajo management znanja in vpliv na fluktuacijo zaposlenih v organizacijah, članicah tehnoloških parkov na področju Slovenije.

V drugem delu magistrske naloge, ki vključuje empirično raziskavo o naravi proučevanega problema, podajamo ugotovitve in na podlagi le-teh predloge za rešitve obravnavanega raziskovalnega problema.

Metode zbiranja podatkov

Raziskavo smo izvedli v organizacijah, članicah tehnoloških parkov na področju Slovenije. Z raziskavo smo začeli v januarju 2009 in zaključili marca 2011.

V kvantitativnem delu raziskave smo podatke pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika.

Poslovne subjekte smo zajeli iz evidence subjektov inovativnega okolja, ki jo vodi Javna agencija za podjetništvo in tuje investicij (v nadaljevanji Japti). Japti vodi evidenco v skladu s Pravilnikom o vodenju evidence subjektov inovativnega okolja (Uradni list RS, št. 102/07).

Vzorec

V raziskavo smo zajeli organizacije iz evidence A, ki izpolnjujejo minimalne pogoje iz 6. člena pravilnika, poleg tega pa tudi pogoje za posamezno vrsto subjekta, opredeljene v 7., 8. in 9. členu pravilnika. Evidenca A vključuje 14 tehnoloških parkov. Vseh 14 parkov ima na dan 6. 3. 2011 667 članov, z različnimi statusnimi oblikami članstva.¹ Zaradi majhnega števila članov smo se odločili, da v raziskavo vključimo celotno populacijo (N).

¹ Organizacije imajo v tehnoloških parkih in inkubatorjih različne oblike članstva. Članstva delimo na redna, pridružena in diplomirana.

Metode analize podatkov

Osnovni pregled rezultatov raziskave bomo predstavili s pomočjo opisne statistike (tabele, grafi). Podatke bomo obdelali s pomočjo programa SPSS.

S Cronbach alfo, ki predstavlja koeficient zanesljivosti ali doslednosti, bomo preverili zanesljivost vprašalnika.

Z uporabo multivariantne regresijske analize bomo poskušali analizirati odnos med odvisno spremenljivko in izbranimi neodvisnimi spremenljivkami. Odvisno spremenljivko predstavlja fluktuacija kadrov v organizacijah članicah tehnoloških parkov. Na podlagi danih neodvisnih spremenljivk iz vprašalnika smo izbrali tiste, ki mogoče najbolj vplivajo na stopnjo fluktuacije.

2 PRISTOPI ZA POVEČANJE ORGANIZACIJSKE UČINKOVITOSTI

MZ uvrščamo med metode, ki omogočajo managementu, da zagotovijo učinkovito vodenje organizacije v skladu s predpisanimi standardi kakovosti, odličnosti in učinkovitosti (angl. *organizational performance management*). Pri upravljanju procesov MZ se tako managerji kot tudi podjetniki srečujejo s kombinacijami metod (preglednica 1), ki omogočajo načrtovanje in potek celovitega pristopa k povečanju organizacijske učinkovitosti (Hale 2004, 9–10; McNamara 2010; Meško Štok 2009, 21–22). Poudariti je potrebno, da smo v preglednici zajeli nekaj glavnih metod in da tako v teoriji kot tudi praksi obstaja večje število pristopov, ki vodijo k izboljšanju organizacijske učinkovitosti in obvladovanju kakovosti ter poslovne odličnosti. V praksi organizacije izbirajo pristope glede na specifičnost poslovanja in poslovnega okolja, v katerem se nahajajo. Metode oziroma modele delimo v tri skupine:

- strateški modeli: namen strateških modelov je pomoč managementu pri analizi in načrtovanju strateške pozicije organizacije in skrb za zagotavljanje odgovorov na strateška vprašanja (Assen et al. 2009, 1). V okvir strateških modelov, ki so pomembni za uspešnost procesov MZ, po lastni presoji, glede na temeljne značilnosti posameznega modela uvrščamo strategijo modrega oceana, modele ključnih kompetenc in strateško načrtovanje človeškega kapitala;
- taktični modeli: ti modeli so v pomoč organizaciji pri organiziranju procesov, virov in ljudi. Modeli obravnavajo v sklopu analiziranja in oblikovanja odlične organizacije, iskanje odgovorov na vprašanje »kako?« (Assen et al. 2009, 81). Med te uvrščamo: Beer in Nohria, E in O teoriji, primerjalno presojanje (angl. *benchmarking*), reinženiring poslovnih procesov, kompetenčne vrednosti organizacijske učinkovitosti, Hofstedove kulturne dimenzije, just in time, Sengovo peto disciplino, six sigma in EFQM – model odličnosti;
- operativni modeli: namen operativnih modelov je pomoč pri spreminjanju organizacij in implementaciji najboljših praks. Operativni modeli pomagajo optimizirati operacijske procese in aktivnosti. Ko analiziramo in oblikujemo odlično organizacijo, nam ti modeli podajajo odgovore na vprašanja »kdo, kaj in kdaj« (Assen et al. 2009, 193). Pomemben operativni model predstavljajo uravnoteženi kazalci, čedalje bolj pa se uveljavlja tudi model šest klobukov.

Preglednica 1: Modeli organizacijske učinkovitosti

Metoda za izboljšanje poslovanja	Opis metode
Uravnoteženi kazalci (angl. <i>balance scorecard</i>)	Z namenom kontrole napredka strateških ciljev organizacije se osredotočimo na štiri indikatorje: pričakovanje kupcev, notranji poslovni procesi, učenje in rast ter finance.
Primerjalno presojanje (angl. <i>benchmarking</i>)	Uporaba standardnih meritev za storitveno dejavnost ali industrijo z namenom, da se zagotovi primerjava z drugimi organizacijami in tako pridobi pogled na organizacijsko uspešnost.

Preglednica 1 – nadaljevanje

Strategija modrega oceana (angl. <i>blue ocean strategy</i>)	Usmerjena je na oblikovanje novih trgov v fazi razvoja produkta, z namenom zadovoljitve novih potreb kupcev. Strategija se ne ozira na premagovanje konkurence, temveč ustvari »modrooceanske« priložnosti, ki povzročijo nepomembnost konkurence. Strategija spodbuja inovativnost in vpliva na potek razvojne strategije organizacije s spodbujanjem iskanja novih priložnosti, ki ustvarjajo nove dodane vrednosti za kupce.
Spremembe v kulturi	Sprememba kulture je oblika organizacijskega preoblikovanja, ki korenito spremeni temeljno obliko organizacije. Vključuje spremembo temeljnih vrednot, norm, prepričanj idr. med člani organizacije.
Standard ISO9001	Izhaja iz odnosa odjemalec (kupec) – organizacija (prodajalec) in nam podaja zahteve za tiste aktivnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi zanesljivo izpolnila potrebe in zahteve odjemalcev za proizvod ali storitev. Cilj je izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema vodenja kakovosti.
Strateško načrtovanje človeškega kapitala ²	Organizacija, v kateri predstavlja človeški kapital ključen vir konkurenčne prednosti, mora vzpostaviti kontrolne mehanizme za nadzor nad človeškim kapitalom. Vzpostaviti je potrebno strateško načrtovanje človeškega kapitala, ki vključuje različne scenarije upravljanja s človeškimi viri glede na razmere v dinamičnem poslovnem okolju. Model se uporablja za analizo najpomembnejših elementov načrtovanja človeškega kapitala, kar vodi k razvoju integriranega akcijskega načrta za vodenje človeškega kapitala v sedanjosti in prihodnosti.
Reinženiring poslovnih procesov (angl. <i>business process reengineering</i>)	Nameni za povečanje uspešnosti, ki vključujejo celovito spremembo organizacijske strukture in poslovnih procesov, vključno z možnostjo, da se organizacija vzpostavi na novo.
Ciljni management (MBO)	Zaposleni morajo imeti zaradi lastne motiviranosti in delovne uspešnosti povsem jasno predstavo o tem, kaj morajo doseči. Managerjeva dolžnost je zaposlenim pomagati postaviti prave cilje. Cilj mora biti jasno določen in razdeljen na vmesne aktivnosti; cilj mora biti izziven, časovno omejen; določen sporazumno; postavi se samo nekaj ciljev, vendar razumljivih in obvezno povezanih s cilji višjega hierarhičnega razreda.
Six sigma	Strategija je nastala kot skupek praks, katerih namen je izboljšati proizvodne in poslovne procese in odpraviti napake tako v procesih, ki ne izpolnjujejo zahtev, kot tudi pri oblikovanju proizvodov, ki ne bi ustrezali naročilu.

Vir: Assen et al. 2009, 60; Meško Štok 2009, 43; Vila 1994, 347–350; Oxford reference online 2010; Unterlechner et al. 2009, 78.

V okviru managementa uspešnosti vključimo ponavljajoče se aktivnosti za vzpostavitev organizacijskih ciljev in spremljanje napredka uresničevanja ciljev. Gre za aktivnosti, ki

² Model vključuje (Assen et al. 2009, 60): analizo obstoječega človeškega kapitala, analizo morebitnega demografskega razvoja trenutne delovne sile in scenarij razvoja za predvidevanje sprememb v organizaciji, na trgu in trgu delovne sile.

zagotavljajo, da bodo cilji dosledno izpolnjeni na uspešen in učinkovit način. Z metodami managementa uspešnosti se lahko osredotočimo na uspešnost celotne organizacije, posameznega oddelka, postopkov za oblikovanje izdelka ali storitve, zaposlenih ipd. (Hale 2004, 10; Pulakos 2009, 41). Pomembno je, da voditelji in managerji v svojih organizacijah v sklopu prizadevanj za izboljšanje delovanja organizacije redno izvajajo oceno sedanje uspešnosti organizacije. Ocene so lahko načrtovane, sistematične in jasne (pogosto so to najboljše vrste ocen) ali nenačrtovane in implicitne. Kakovostno oblikovane ocene uporabljajo orodja, kot so celoviti vprašalniki, SWOT analize, diagnostični modeli itd., skupaj s primerjavo rezultatov različnih "najboljših praks" ali industrijskih standardov (McNamara 2010).

Liebowitz (2009, 2) je poudaril pomen človeškega kapitala za uspešno vodenje in v ta namen oblikoval okvir za strateški management človeškega kapitala, ki temelji na štirih temeljih: management kompetenc, management uspešnosti, management znanja in management sprememb.

Management kompetenc se nanaša na potrebe, ki jih bo organizacija potrebovala v prihodnosti na področju kadrov.

S strategijo ciljnega vodenja v organizaciji vplivamo na (Liebowitz 2009, 2; Pulakos 2009, 6):

- določitev kakovosti proizvodov ali storitev in standardov;
- izboljšanje produktivnosti na vseh organizacijskih nivojih;
- motiviranje zaposlenih;
- zagotavljanje potrebnega znanja in izkušenj zaposlenim;
- usklajevanje delovanja med enotami in ravnmi z vrednotami organizacije, njenimi cilji in strategijo;
- odločitve o strategiji upravljanja s človeškimi viri (na primer politika plač, nagrajevanja ipd.);
- izboljšanje odnosov in razumevanja med managementom ter zaposlenimi.

Opozoriti velja, da neučinkovito ciljno vodenje lahko pripelje do (Hale 2004, 36; Pulakos 2009, 6):

- zmanjšanja produktivnosti in motivacije;
- zmanjševanja zaupanja zaposlenih;
- odpoved delovnega razmerja, zaradi neprimerne odnosa managementa;
- pomanjkanja izobraževanja in pridobivanja izkušenj zaposlenih;
- slabe komunikacije in odnosov med zaposlenimi in managementom;
- izgubljanja denarnih sredstev zaradi izobraževanj in treningov, ki niso dali rezultata;
- onemogočanja oblikovanja sistema nagrad za zaposlene;
- sodnih postopkov in težav v rednem poslovanju organizacije.

Management znanja bomo temeljito predstavili v naslednjem poglavju. Zato velja poudariti, da MZ vključuje pristope, kako v organizaciji najboljše zajeti, izmenjevati in uporabiti znanje za namene oblikovanja in vzvode znanja (Liebowitz 2009, 2).

Kot zadnji nam je ostal management sprememb, ki ga Liebowitz (2009, 2) opredeli kot načrt, kako izgraditi in vzgojiti kulturo deljenja znanja, pri čemer opozarja na to, da izhajamo iz teze »deljenje znanja je moč« nasproti »znanje je moč«.

3 MANAGEMENT ZNANJA

V namen določitve pravih meril procesa MZ moramo poznati opredelitve in naloge MZ. Zato se v nadaljevanju posvečamo opredelitvam MZ in procesom, povezanim z njimi.

3.1 Teoretične opredelitve managementa znanja

MZ in procesi, povezani z znanjem, so del organizacijskih aktivnosti in imajo korenine v informacijskih sistemih, organizacijskih vedah, mednarodnem poslovanju in ekonomiji. Organizacije znanja tako zajemajo širok spekter procesov in tehnik, s pomočjo katerih znanje skozi procese generira, povezuje, selektivno deli in koristno uporabi (Davis et al. 2005, 3–4).

Cilj MZ je koordiniranje znanja kot dejavnika ustvarjanja in managementa organizacijskega okolja, z namenom, da podpira prenos znanja na osebni ravni in posledično oblikovanje kolektivnega znanja – dveh ključnih dejavnikov v procesu oblikovanja nove vrednosti (angl. *value creation process*). MZ ne moremo razumeti kot vodenje znanja kot takšnega, temveč gre za vodenje organizacije s poudarjeno usmeritvijo v znanje (Bornermann et al. 2003, 5).

McElroy (2003, 5) razdeli potek MZ na dve obdobji. Za prvo obdobje velja, da izhaja iz podmene, da vredno znanje obstaja, vse, kar je potrebno, je, da ga zajamemo, dekodiramo in delimo. V skladu s tem pogledom na MZ se postopki MZ začnejo po produkciji znanja. Kot vidimo, namen MZ ni v zagotovitvi produciranja znanja, temveč bolj sloni na zagotavljanju povečanja razvoja znanja in prenosa le-tega v prakso. Kot vidimo, je temeljna značilnost tako imenovanega prvega obdobja MZ, da ne poudarja produkcije znanja, temveč samo njeno integracijo.

Druga generacija MZ izhaja iz predpostavke, da moramo znanje proizvesti v socialnem okolju. Znanje nastaja preko posameznikov in procesov izmenjav znanja, ki tudi skrbijo za njegovo točnost (McElroy 2003, 5; Nonaka 1998, 27). Ta proces na organizacijski ravni opredelimo kot življenjski cikel znanja (angl. *knowledge life cycle* – KLC). Temeljna značilnost tako imenovane druge generacije MZ je, da vključuje tako nastajanje znanja, kot tudi njegovo integracijo.

Proces nastajanja znanja vključuje individualno in skupinsko učenje, opredelitev, katero znanje potrebujemo, in pridobivanje informacij, medtem ko proces integracije znanja vsebuje oddajanje, iskanje, učenje in deljenje znanja (McElroy 2003, 7).

Nonaka (1998, 27) pravi, da proizvajanje znanja na ravni posameznika, ki je na voljo drugim, predstavlja osrednjo aktivnost organizacije, temelječe na ustvarjanju znanja (angl. *knowledge – creating company*). Avtor poudari, da gre za permanenten proces, ki poteka na vseh stopnjah znotraj organizacije, ki se lahko v določenih trenutkih pojavi v nepričakovanih oblikah.

Nonaka in Takeuchi (1995, 19) poudarjata, da MZ predstavlja sposobnost organizacije, da oblikuje novo znanje, ki ga razseje znotraj organizacije in vključi v produkte, storitve in sisteme.

Marshall, Prusak in Shpilburg (1996, 81) opredelijo MZ kot proces, v katerem poskušamo ugotoviti, kakšen človeški kapital se skriva v glavah posameznikov in premik na organizacijski kapital, do katerega je omogočen dostop večji skupini posameznikov, od katerih je odvisen razvoj organizacije.

Rowleyjeva (1999, 416) opredeli MZ kot opredelitev, pridobitev, izkoriščanje, vzdrževanje in razpolaganje s sredstvi znanja, za namene povečanja vrednosti in koristi vseh interesnih skupin.

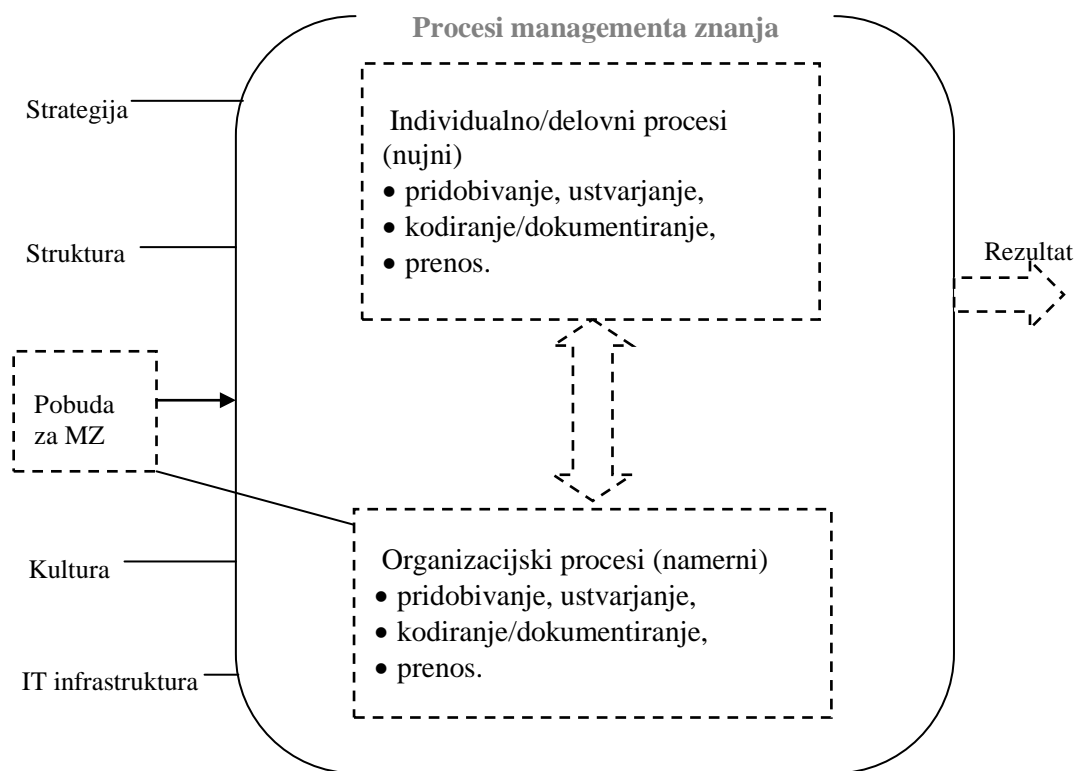
Po primerjavi teoretičnih opredelitev MZ se v nadaljevanju lotevamo še pomena procesov MZ v organizaciji.

3.2 Procesi managementa znanja v organizaciji

Podjetje mora razviti organizacijsko kulturo na stopnjo zavedanja zaposlenih, da je deljenje znanja osnovni koncept podjetja, ki omogoča nadaljnjo rast organizacije. Organizacijska kultura, ki temelji na delitvi znanja, daje možnost za razvoj procesov MZ (Garvin 1998, 47–48). Med procese vključujemo opredelitev potreb po znanju, deljenje znanja, pridobivanje znanja, zbiranje in shranjevanje znanja ter obnavljanje znanja (Kucza 2001, 29).

Grover in Davenport (2001, 7) menita, da se procesi MZ nahajajo med informacijo in virom dohodkov v podjetju (opravljene storitve ali prodani proizvodi). Procesi temeljijo na treh podprocesih (slika 1): pridobivanje znanja, opredelitev (zapis) znanja in prenos znanja oziroma realizacija. Kot je razvidno iz slike 1, splošni koncept modela procesa izhaja iz tega, da s koordiniranjem procesov nastopijo koordinirani in vpeljani operativni procesi. Skupaj ti procesi tvorijo sistem MZ. Pomembne operativne procese tako predstavljajo (Nonaka in Takeuchi 1995, 21):

- opredelitev potreb po znanju: ugotovitev, katero znanje v organizaciji potrebujemo. V ta proces uvrščamo tudi delitev že obstoječega znanja, kajti naš namen je, da ugotovimo, katero že poznano znanje bi bilo koristno za našo organizacijo;
- pridobivanje, ustvarjanje znanja: v primeru, da znanje, ki ga potrebujemo, še ni dosegljivo, ga je potrebno ustvariti. Novo znanje se pogosto ustvari tudi s kombiniranjem že obstoječega znanja, pridobljenega s prenosom;
- dokumentiranje in shranjevanje znanja: rezultate na novo pridobljenega znanja moramo dokumentirati in shraniti.



Slika 1: Okolje in procesi managementa znanja

Vir: Grover in Davenport 2001, 18.

Kot vidimo, se vse vrtilo okoli znanja. Kaj je organizacijsko znanje in katere vrste znanja v organizaciji poznamo, bo tema v nadaljevanju.

3.3 Organizacijsko znanje in viri znanja

Znanje je postala tista sila, moč, ki zagotavlja organizaciji konkurenčno prednost. Pri tem mora organizacija vzpostaviti vse vzvode (na primer vzpostavitev korporativne kulture), ki ji omogočajo izkoriščanje in uporabo notranjega organizacijskega znanja v vsakdanjem poslovanju (Argyris 1998, 84; Carrion 2006, 35–36; Devinney et al. 2005, 77–78; Kanevsky in Hausel 1998, 269–270).

Znanje, ki se uporablja v poslovnih procesih, imenujemo organizacijsko znanje (Kanevsky in Hausel 1998, 269). Organizacijsko znanje najdemo v bazah podatkov, poslovnih dokumentih, arhivu organizacije in glavah posameznikov. Za novonastajajoča podjetja je značilno, da je znanje razdrobljeno in da ga najdemo v koščkih po celotni organizaciji. Ko organizacija preide tisto začetno obdobje poslovanja in začne rasti, poskrbi, da se vsi ti razdrobljeni koščki povežejo v sistem MZ, katerega namen je, da zbira, organizira in procesira znanje v uporabno obliko, ki je uporabna za vse zaposlene (na primer v ta namen organizacija vzpostavi intranet,

ERP sisteme, CRM sisteme idr.) (Gibbert et al. 2002, 3–4; Handzic 2009, 237; Thierauf in Hoctor 2006, 2–3).

Prednost uporabe sistema MZ je, da ta omogoča preoblikovanje neopredmetenih osnovnih sredstev v uporabne poslovne vire. V praksi se, recimo, to kaže v primeru, da organizacija oblikuje določeno poslovno rešitev (tehniko, procesi, vzorci predstavitev ipd.) in jo v nadaljevanju kot licenco ponudi v obliki svetovalne storitve (če gre za svetovalno družbo) ali v obliki licenc in franšiz.³ Organizacija, ki kupi licenco, lahko to obstoječe znanje uporabi za reševanje podobnih problemov in ustvarjanje virov prihodkov za prodajalca licence.

Organizacije pogosto vključujejo sistem MZ v tržno strategijo organizacije, predvsem, ko želijo doseči, da jim stranka zaupa izvedbo določenega projekta (na primer vzpostavitve CRM in drugih programskih rešitev glede na potrebe naročnika) kot zunanjemu izvajalcu. Skozi sistem MZ naročnika vidimo, kaj zaposleni vedo o projektu, ki se bo izvajal, in katere rešitve so že bile izpeljane v preteklosti.

Dejansko sistem MZ zagotovi bolj natančno komunikacijo med zaposlenimi in s tem hitreje reševanje postopkov in iskanje ter zagotavljanje rešitev, kar daje zaposlenim možnost, da sprejemajo boljše odločitve (Cecez-Kecmanovic 2005, 69; Jorna et al. 2009, 288). Zavedati pa se je potrebno, da moramo vse zatečeno znanje, ki se v organizaciji nahaja v različnih oblikah, fizično prenesti v sistem MZ.

Znanje v organizaciji je nastalo na podlagi virov (Carrion 2006, 36; Jones in Leonard 2009, 29–31; Nonaka 1998, 64; Norton 2000; Reyhav in Weisberg 2006, 226):

- *eksplicitnega znanja*: uradno urejeni dokumenti postopkovna navodila in patent;
- *tacitnega znanja*: nestrukturirano znanje, po navadi osebno znanje, ki temelji na izkušnjah posameznika;
- *strateškega znanja*: znanje, do katerega je dostop omejen (trženjske strategije, finančne analize, poslovne pogodbe, programske kode ipd.).

Sistem MZ podjetje oblikuje na podlagi organizacijske sheme podjetja in lastnih potreb. Dejansko glavne poslovne faze in organizacijske enote skupaj spremenimo v informacijsko bazo podatkov in vse baze povežemo v celoto, ki jo predstavlja sistem MZ (slika 2).

³ Organizacija, ki se ukvarja s finančnimi storitvami, razvije rešitev v obliki programske kode za nadzor nad transakcijami. Celotno rešitev oblikuje v celovit sistem, ki ga kot licenco ponudi drugim organizacijam.



Slika 2: Primer oblikovanja sistema MZ v mikro/malem podjetju

Vir: prirejeno po Norton 2010.

V nadaljevanju se lotevamo vprašanja vloge, pomena in vrednotenja znanja v ekonomski teoriji.

3.3.1 Organizacijsko znanje kot ekonomska dobrina

Za organizacije znanja velja, da kombinirajo vrhunsko informacijsko tehnologijo in visoko izobražen kader, ki je sposoben uresničevati začrtano inovacijsko politiko organizacije. V času, ko čedalje bolj prevladuje pomen znanja kot dejavnik uspeha razvoja organizacije, se je razvil pojem ekonomije znanja, katere pomembna naloga je razvoj novih tehnologij, ki bodo omogočale bolj sistematično odkrivanje tacitnega znanja (Brinkley 2006, 5). V nadaljevanju se bomo dotaknili ključnih tem, povezanih z razumevanjem ekonomije znanja. Bolj poglobljene opredelitve ekonomije znanja presegajo vsebinski koncept naloge.

Mikroekonomska teorija alokacije javnih dobrin na podlagi taksonometrije dobrin (tehnično) znanje opredeli kot »kvazi« javno dobrino (Brinkley 2006, 6; Davis et al. 2005, 5–6; Stanovnik 1998, 7).

Teorija javnih financ znanje uvršča med meritorne dobrine (angl. *merit goods*) oziroma dobrine posebnega družbenega pomena. Znanje je tako dobrina, za oskrbo katere obstaja javni interes, kljub dejstvu, da gre dejansko za zasebno lastnino. Organizacije ne morejo preprečiti prehajanja znanja (Brinkley 2006, 6). Javni interes se kaže skozi javno financiranje različnih oblik pridobivanja znanja (Stanovnik 1998, 8).

Pozornost velja nameniti razmeram na trgu, kjer bi se lahko zgodilo, da bi bila krivulja povpraševanja po znanju preveč na levi, kar pomeni, da bi se ob dani ceni povpraševalo po količini znanja, ki je nižja od družbeno zaželene količine. V takšnem primeru država poseže z

ukrepi financiranja različnih oblik pridobivanja znanja. V ekonomiji poskušamo optimizirati razporejanje omejenih virov. Vendar imajo informacije in znanje tako enkratno značilnost, da se spreminja tudi sam pomen pomanjkanja znanja kot dobrine. Vzrok za to je v pomanjkanju kljubovanja ekspanzije znanja, kajti ko je znanje odkrito in objavljeno, je dostopno vsem in mejni stroški so enaki nič (Houghton in Sheehan 2000, 14). Temeljna značilnost znanja je, da gre za obnovljiv vir, katerega zalogo z uporabo ne izčrpamo (Brinkley 2006, 5). Ob tem velja opozoriti, da države vodijo zelo različne politike javnega financiranja in da ene bolj kot druge tudi oskrbo z meritornimi dobrinami prepuščajo zasebnemu sektorju (Stanovnik 1998, 9).

Vrednost znanja se oblikuje glede na obseg deljenja znanja znotraj organizacije in z dobavitelji ter strankami (deljenje znanja zunaj organizacije). Pri deljenju znanja z zunanjimi partnerji veljajo določene omejitve prenosov zaradi nevarnosti industrijskega vohunjenja (Brinkley 2006, 6).

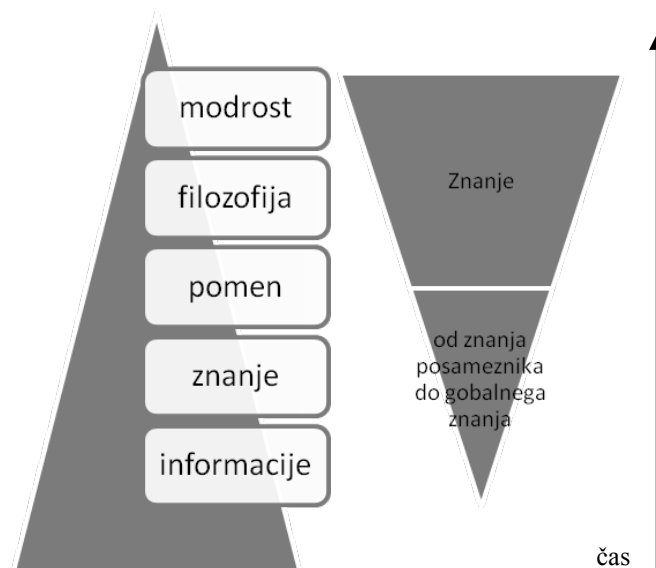
Kako razvrščamo znanje in kakšne oblike znanja poznamo, je tema naslednjega podpoglavja.

3.3.2 Hierarhija znanja

Znanje ima zelo različne nivoje in predvsem oblike, kar je razvidno iz slike 3. Temeljna značilnost znanja je možnost nadgrajevanja. Osnovno znanje je v najbolj elementarni obliki (podatku), ki se jo da seveda tudi preprosto shraniti. Pri informaciji gre za bolj faktografski pomen, medtem ko znanje predstavlja prepričanja in pripadnost (Steinmark 2002, 3).

Od podatka naprej znanje z različnimi procesi in metodami povezujemo in plemenitimo. Višje kot se vzpenjamo po piramidi znanja (slika 3), več sodelovanja in globalnega znanja potrebujemo.

V primeru ugotovitve, da je povezovanje ključni strateški instrument, ki omogoča rast znanja, ali če ugotavljamo, da v ospredje prihajajo informacije ter ljudje z znanjem, potem je zelo pomembno, da se zavedamo pomena mrežnega managementa (angl. *networking management*). Mrežni management postaja nov slog vodenja in pomeni nadgradnjo ali pa ustrezno sinergijo predvsem med upravljanjem z informacijami, znanjem in s človeškimi viri. V primeru, da je organizacija vpeta v mednarodno poslovno okolje, mora ta imeti tudi globalno vizijo, ki vključuje poznavanje mednarodnega okolja, globalnih trgov in kulture.



Slika 3: Od podatka do modrosti

Vir: prirejeno po Berce 1999, 343–344

V nadaljevanju se lotimo pojma učeče se organizacije in načina učenja v le-tej.

3.3.3 Učeča se organizacija in učenje

V organizaciji morajo vsi zaposleni sprejeti znanje posameznega sodelavca, da to posameznikovo znanje vpliva k razvoju in posledično uspešnemu poslovanju organizacije. Tavčar (2002, 437) podaja sklep, da nova znanja v organizaciji uveljavi le dovolj velika in vplivna skupina. Skupina tako kot posameznik znotraj organizacije izhajata iz odločitev, ki so rutinske, analizne ali intuitivne, oziroma najpogosteje zasledimo kombinacijo vseh treh pristopov. Organizacija sprejema odločitve v skladu z reševanjem poslovnih zadev, ki se jih znotraj skupine analizira. Na takšen način skupine pridobivajo nova znanja in nove veščine; gre za proces učenja (Tavčar 2002, 437).

Učečo se organizacijo (angl. *learning organization*) Tavčar (2002, 437) razume kot organizacijo, ki se hitreje in bolj kakovostno od tekmecev uči ob zadevah, ki jo zadevajo kot vplivi ali, ki jih sama snuje kot vplive.

Senge (1990, 3) učečo se organizacijo opredeli kot organizacijo, kjer ljudje nenehno povečujejo svoje zmogljivosti z namenom, da ustvarijo rezultate, ki ji resnično želijo. Za takšno organizacijo je značilno spodbujanje in negovanje novih vzorcev mišljenja, svobodno skupinsko prizadevanje in nenehno skupinsko učenje.

Pedler et al. (1991, 118) učečo se organizacijo razumejo kot vizijo, ki jo je mogoče speljati. Ne gre za trening posameznikov, temveč je učeča se organizacija rezultat učenja celotne organizacije. Učeča se organizacija omogoča svojim članom nenehno pridobivanje in transformacijo znanja.

Watkins in Marsick (1992, 118) opredelita učečo se organizacijo kot tisto, kjer so vsi zaposleni vključeni v proces skupinske odgovornosti in je kolektiv usmerjen v spreminjanje skupnih vrednot in načel.

Za Argyrisa in Schöna (1978, 2) učenje v učeči se organizaciji vključuje odkrivanje in popravljanje napak. Če gre kaj narobe, predlagata vrnitev na začetno izhodišče, kar pomeni iskanje druge strategije, ki se vključuje v naloge v okviru poslovanja in v skladu s spremenljivkami. Z drugimi besedami povedano, dani oziroma izbrani cilji, vrednote, načrti in pravila so operacionalizirani, namesto da se jih postavlja pod vprašaj. Po Argyrisu in Schönu (1974, 46) gre za enojno zanko učenja (angl. *single-loop*). Alternativen odziv predstavlja dvom v samo vodilno oziroma glavno spremenljivko (strategijo organizacije), ki jo je potrebno kritično raziskati oziroma preveriti. Tako učenje poteka v dvojni zanki (angl. *double-loop*). Gre za učenje, ki lahko vodi v spremembe v glavne spremenljivke in posledično do premika v načinu oblikovanja strategije, ki jo morajo za svojo vzeti vsi zaposleni. Ta način omogoča raziskovanje same narave organizacijskega učenja.

Peter Drucker (1988, 46) je konec osemdesetih nakazal pojav nove organizacijske oblike, ki jo je poimenoval informacijsko orientirana organizacija. Značilnosti informacijsko orientirane organizacije po Druckerju (1988, 47–49) so:

- ploska organizacijska oblika;
- preoblikovanje podatka v informacijo;
- znanje je v spominu specialistov, ki opravljajo različna dela na posameznem operativnem nivoju in so odgovorni najprej sebi. Srednji management izginja;
- delo se opravlja na nivoju projektnih skupin, kjer strokovnjaki z različnih področij sodelujejo na primer pri raziskavi novega proizvoda in možnosti lansiranja na trg;
- organizacija zahteva jasne in preproste skupne cilje, ki se prevedejo v posamezno izvedbo. Kot kažejo ti primeri, se organizacija istočasno osredotoči na en ali največ par ciljev;
- vodje v takšni organizaciji morajo znati doseči, da zaposleni uporabljajo svoje izkušnje in znanje učinkovito;
- vsi člani morajo prevzeti odgovornost do pretoka informacij znotraj organizacije.

Drucker (1988, 46) nakaže pomen pojava, ki ga sodobna managerska teorija opredeljuje kot mreženje znotraj organizacije. Druckerjevo tezo o pretoku informacij lahko razumemo kot posledico mreženja znotraj organizacije. Gre za pojav mreženja na osebnostni ravni, ki izhaja

iz podmene, da upoštevamo delovanje organizacije kot posledic odnosov med posamezniki (Perry et al. 2006, 17–18).

Dvajset let po prvi Druckerjevi opredelitvi nove organizacijske oblike o organizaciji znanja (angl. *knowledge organization*) govorimo, ko ta zaposluje visoko izobraženo delovno silo, tako imenovane delavce, ki učinkujejo z znanjem (angl. *knowledge workers*), katerih naloga je, da s pomočjo lastnih kompetenc, informacij s strani poslovnih partnerjev ali specializiranega znanja konvertirajo informacije v znanje (Brinkley 2006, 16).

Organizacije znanja so danes vpete v podjetniške mreže, kjer nenehno sodelujejo z dobavitelji, ki podpirajo njihovo bazo znanja, in na drugi s strani s kupci.

S finančno-računovodskega vidika je za organizacije znanja značilno, da vključujejo njihove bilance malo opredmetenih osnovnih sredstev. Neopredmetena sredstva teh organizacij imajo veliko večjo vrednost kot opredmetena, na kar opozarja že Drucker (1999, 93–94), ki opredeli delavce, ki učinkujejo z znanjem kot sredstvo, v posameznih primerih celo kot glavno sredstvo v organizaciji znanja (Drucker 1999, 87–88).

Sveiby (1997, 8–12) navaja, da so glavne značilnosti organizacije, ki preide v fazo organizacije znanja:

- neopredmetena sredstva (angl. *intangible assets*),
- izkoriščanje omejenih resursov ere znanja,
- pojavi se vprašanje, kaj je znanje in kaj so kompetence,
- ključna dejavnost v organizaciji znanja je prenos znanja.

Strategija vodenja organizacije zahteva tako na eni strani znanja s področja managementa človeških virov in teorije organizacije, kot na drugi strani poznavanje financ in računovodstva, v povezavi z upravljanjem in vrednotenjem neopredmetenih sredstev. Računovodje se namreč v skladu z lastnim prepričanjem – o koristnosti in potrebah informacij za notranje in zunanje poročanje – odločajo o obsegu tistega dela poročanja, ki ni zakonsko obvezen. Pri odločanju o objavi informacij izhajajo iz splošno sprejetih računovodskih načel (angl. *generally accepted accounting principles*) ter lastnega znanja in izkušenj (Milost 2001, 24–25).

V naslednjem podpoglavju se lotimo intelektualnega kapitala in njegove vloge pri povečevanju znanja v organizaciji.

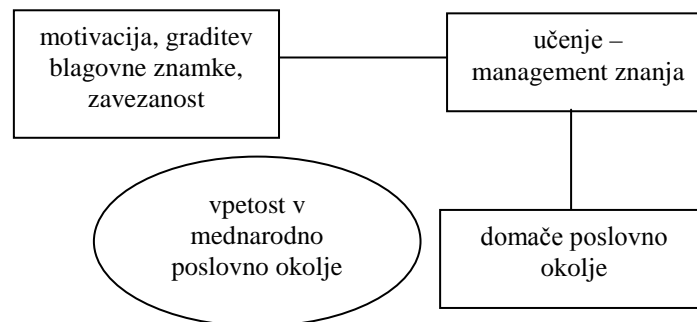
3.4 Pomen intelektualnega kapitala v organizaciji znanja

Intelektualni kapital postaja eno najmočnejših meril za oceno poslovanja organizacije v prihodnosti. Teorija managementa je sprejela pomen tako imenovanih skritih virov sredstev,

ki igrajo v moderni organizaciji čedalje večjo vlogo pri oblikovanju strategij, ki zagotavljajo konkurenčno prednost in preživetje na trgu (Ross in Ross 1997, 3).

Intelektualni kapital, kot skupek znanja, izkušenj in predanost zaposlenih podjetju, je postal pomembna usmeritev na področju organizacijskega vedenja. Na podlagi raziskav je dognano, da celo v času visokih tehnologij ljudje predstavljajo neobhodno potreben človeški vir, ki ima znanje in je sposoben vnaprej opredeliti namen uspešnosti poslovanja organizacije ter določiti vizijo in strategijo. Človeška prizadevanja omogočajo realizacijo glavnih prednosti s pomočjo drugih materialnih virov, kot so tehnologija, informacije, surovine in dostopi do finančnih virov (Schermerhorn et al. 2002, 8).

Organizacija mora za doseg svojih ciljev upoštevati znanje svojih zaposlenih in znanje iz okolja, vzpostaviti politiko odnosov do strank (CRM) in dobaviteljev, oblikovati tržno strategijo, ki zagotavlja tržno pozicioniranje in oblikovanje znamke lojalnosti (slika 4). Vsi ti viri so skriti, ker jih v bilancah ne beležimo (Villalba 2006, 33–34).



Slika 4: Učinek vpetosti organizacije v okolje

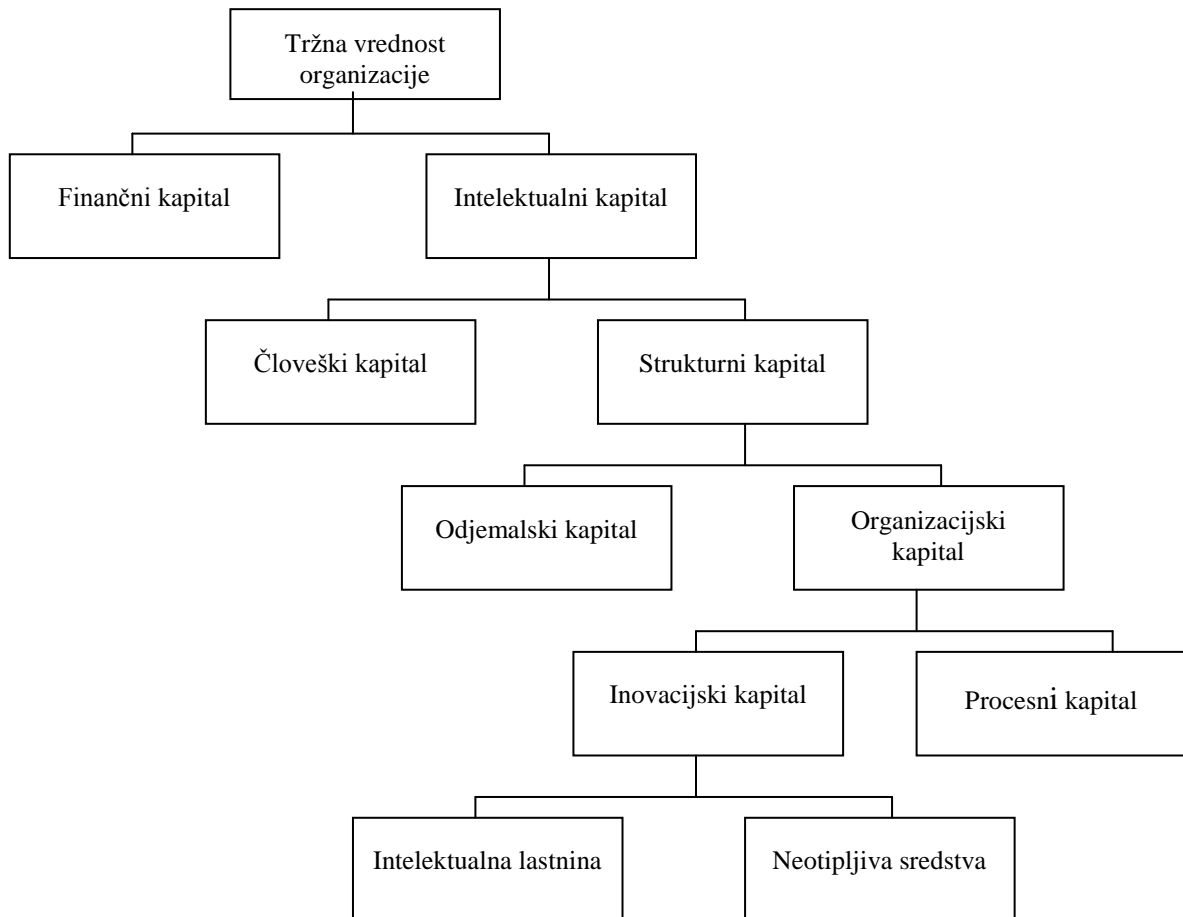
Vir: Roblek 2007b, 247.

Pri opredelitvi sestave intelektualnega kapitala povzemamo razdelitev, ki jo podajata Ross in Ross (1997, 34–36):

- *človeški kapital* (angl. *human capital*) vključuje kompetence in znanje posameznika v organizaciji in predstavlja enega od pomembnih virov za doseganje kompetitivnih prednosti. Njegov pomen v organizaciji je viden pri prispevanju oblikovanja znanja (Reychav, Weisberg 2006, 221);
- *strukturni kapital* (angl. *structure capital*) vključuje podatke o organizacijskih procesih ter prelivanje inovacij v zaščitene pravice in industrijsko lastnino;
- *relacijski kapital* (angl. *relacion capital*) zajema odnose s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki in strateškimi partnerji.

V raziskavi se ukvarjamo z MZ, njegovimi procesi in vplivom na fluktuacijo v mikroorganizacijah, članicah slovenskih tehnoloških parkov. Ob tem se ne moremo izogniti vprašanja pomena vrednotenja neopredmetenih sredstev z nefinančnimi kazalci. Za razumevanje pomena neopredmetenih sredstev in vrednotenja je potrebno razumeti

poglobljene pomene intelektualnega kapitala. Za namen naše raziskave sledimo opredelitvam intelektualnega kapitala v skladu z definicijami Leifa Edvinssona, ki je kot podpredsednik uprave zavarovalnice Skandia podal v poslovno poročilo dodatek o ocenjevanju intelektualnega kapitala na podlagi nefinančnega kazalnika (slika 5) (Bontis et al. 1999, 397; Villalba 2006, 35).



Slika 5: Zavarovalnica Skandia: primer opredelitve intelektualnega kapitala organizacije

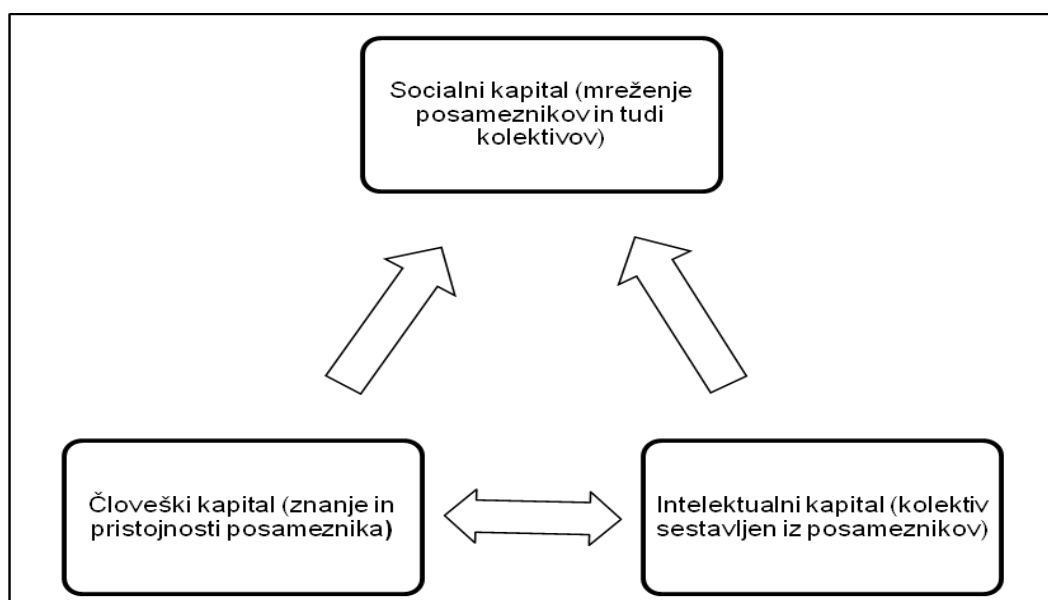
Vir: Villalba 2006, 35.

Skandiina opredelitev intelektualnega kapitala zajema (Bontis et al. 1999; 397–398; Villalba 2006, 35–36):

- *človeški (razmišljujoči) kapital*, ki predstavlja ljudi v organizaciji s svojimi zmožnostmi, znanjem, odnosom in intelektualno prožnostjo, to je s sposobnostjo inovativnega razmišljanja, uvajanja sprememb in reševanja problemov in
- *strukturni (nerazmišljujoči) kapital*, ki sestoji iz zunanjih in notranjih odnosov, zato loči:
 - *odjemalski kapital* (vrednost odnosov z odjemalci organizacije) in
 - *organizacijski kapital*, ki je sestavljen iz inovacijskega in procesnega kapitala. *Inovacijski kapital* je opredeljen kot obnovitvena zmožnost podjetja in se kaže v intelektualni lastnini (patenti, licence, blagovne znamke) in neoprijemljivih sredstvih (ustvarjalnost, znanjski

recepti, poslovne skrivnosti). Procesni kapital pa je kombinirana vrednost vseh vrednosti ustvarjajočih procesov (procesa nabavljanja, trženja, realizacije delovne naloge itd.).

Človeški in intelektualni kapital predstavljata socialni kapital, ki gradi na mreženju tako posameznikov kot tudi kolektivov (slika 6) (Nahapiet in Ghosal 1998, 252). V sklopu socialnega kapitala moramo poudariti pomembnost tako neformalnega kot tudi vseživljenjskega učenja, ki zagotavljata močno znanje v organizaciji in skupini.



Slika 6: Oblike in pomen socialnega kapitala

Vir: Roblek 2007a, 7.

Tu pridemo do argumenta, da socialni kapital bolj vpliva na rast in uspešnost organizacije kot skupina posameznikov. Cohen in Prusak (2001, 4) pravita, da si socialni kapital lahko predstavljamo kot stanje aktivnih povezav med ljudmi: zaupanje, medsebojno razumevanje in skupne vrednote ter vedenje, ki povezuje člane človeških mrež in skupnosti in omogoča skupne usklajene ukrepe. Podamo lahko sklep, da socialni kapital gradi odnose in povezovanje med ljudmi (Nahapiet in Ghosal 1998, 250). Mreženje, kot rezultat socialnega kapitala, podpira sodelovanje, predanost, preprost dostop do znanja in talenta ter skladnega organizacijskega vedenja. Ta način opisa socialnega kapitala zahteva ustrezne organizacijske naložbe, in sicer, da ljudje v prostoru in času vzpostavijo mrežno povezavo, ki temelji na zaupanju, učinkovitem komuniciranju, oblikovanju skupnih ciljev in prepričanju ter nudenju enakih možnosti in koristi, ki spodbujajo konkretno sodelovanje, ne zgolj prisotnost (Cohen in Prusak 2001, 4).

Organizacija potrebuje za svoj nastanek in rast spodbudno poslovno in razvojno okolje. Tehnološki parki so primer poslovnega okolja, ki omogoča organizaciji razvoj in rast. V nadaljevanju se osredotočamo na pomen tehnoloških parkov za organizacije.

3.5 Pomen znanstveno-tehnoloških parkov za nastanek in rast organizacije znanja

Vuk (1999, 69) znanstveno-tehnološke parke opredeli kot centre znanstveno-tehnološkega razvoja, katerih namen niso le raziskave v laboratorijskem merilu, temveč tu pomembno vlogo igra prenos njihovih rezultatov v prakso in komercializacija izdelkov oziroma storitev. Vuk (1999, 72) tehnološki park razume kot moderni način za pridobivanje novih in utrjevanje že osvojenih tehnoloških znanj.

Allen (2008, 23) opozori na pojav tretje generacije znanstveno-tehnoloških parkov, ki predstavljajo infrastrukturo za vzpostavitev in razvoj na znanju se temelječih organizacij, ki se nahajajo na lokaciji, ki je povezana s centrom za tehnološko odličnost (običajno je to univerza). Organizacijsko je tehnološki park dislocirano »manjše mesto«, ki je zraslo nekje na obrobju mest ali pa na pogoriščih stare industrije. Tehnološki park je lahko del univerze, multinacionalk ali posameznih zainteresiranih podjetij (Vuk 1999, 72).

Člani tehnoloških parkov so organizacije v začetni fazi poslovanja (angl. *start-up*) in organizacije, ki so se razvile v parkih in nadaljujejo svojo razvojno pot kot pridružen član; najdemo tudi izraz diplomiran član. Značilnost tehnoloških parkov je, da pomagajo svojim članom (start-up organizacijam) vzpostaviti vse pogoje za njihov razvoj (rast organizacije). Članom zagotavljajo skupno vodenje parka, prostore, storitve (na primer predavanja, poslovne povezave ipd.), tehnološko povezavo s centri odličnosti in poslovno okolje, kjer lahko multinacionalke in večja podjetja razvijajo specifične odnose s posameznimi, na znanju temelječimi se manjšimi organizacijami, z namenom ustvarjanja skupnih koristi (Chandra et al. 2003, 90–91).

Glavna vloga poslovno-podporne infrastrukture je predvsem v iniciranju partnerstev, ob vzporedni podpori informiranja, svetovanja in izobraževanja. Pri tem se model informiranja spreminja, saj ni potrebna samo informacija. Pomembna je predvsem reakcija v interakciji z okoljem, v katerem organizacija deluje (partnerji, vladni organi, investitorji ipd.). To pomeni, da masovno klasično informiranje prehaja v izdelane informacije po naročilu znanega uporabnika ali ciljno skupino uporabnikov z veliko dodano vrednostjo. Takšno informiranje prerašča v specialistično svetovanje in kontinuirano spremljanje uporabnikov, medtem ko je izobraževanje čedalje bolj potrebno na področjih spodbujanja podjetij po sodelovanju, seznanjanja o vrstah sodelovanja ter o managementu v partnerskih mrežah, znotraj katerih se razvija skupen slog managementa, skupaj premaguje tržne ovire in ne nazadnje razvija skupna mrežna ekonomije in kulture (Tan 2006, 830–831).

Centri znanja morajo biti sposobni zagotoviti informacije in jih pretvoriti v znanje, zagotoviti dostop do tržišč in poudariti pomen inovacij. Vendar pa to ne pomeni, da podporna institucija, kot je tehnološki park ali center odličnosti, samostojno rešuje kompleksne probleme organizacij. To pomeni samo to, da je tudi pri podpornih storitvah organizacijam potrebno več znanja, sinergije in sodelovanja (Tan 2006, 837).

Opozoriti je potrebno na razliko *med poslovnimi inkubatorji in tehnološkimi parki*. Ni nujno, da ima vsak tehnološki park inkubatorje in nasprotno, da so vsi inkubatorji v tehnoloških parkih. Med množico inkubiranih podjetij vsa tudi niso visoko tehnološka.

Naloga inkubatorja je, da maksimizira možnost oblikovanja in preživetja organizacije, z možnostjo nadaljnje rasti (Gavron et al. 1998, 72).

O vrednotenju in merjenju neopredmetenih sredstev govorimo v naslednjem poglavju.

4 SODOBNA ORGANIZACIJA IN POMEN NEOPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV

V ospredje so vstopile organizacije, za katere je značilna *visoka učinkovitost* (angl. *HPO – high performance organization*). Prvinska prednost teh organizacij je, da so sposobne na izzive poslovnega okolja odgovarjati z vizijo, ki vključuje v procesih iskanja odgovorov na globalna vprašanja in zagotavljanja konkurenčnosti vse zaposlene na vseh organizacijskih nivojih. Organizacije implementirajo strategije, povezane s pojavom HPO v svoje notranje in zunanje strukture (Goessl 2010; Schermerhorn et al. 2002, 78).

HPO razumemo kot organizacijo, ki zmore in ima znanje, da zbira vse, kar je dobro v zaposlenih. Gre za organizacijo, ki stremi k oblikovanju (proizvodnji) trajnostnih rezultatov in zanjo veljajo naslednje lastnosti (komponente), ki vodijo k uspešnosti (Armstrong 2009a, 60–61; Goessl 2010; Schermerhorn et al. 2002, 79–80):

- *ljudje so sredstva*: dana so jim pooblastila, da lahko sami odločajo in so pri delu samostojni, kar vodi k višji stopnji zadovoljstva, večji produktivnosti in želji po uspehu zaposlenih. Značilnost organizacije, ki stremi k HPO, je, da upošteva in spodbuja različnost (mišljenja, nazorov, pristopov ipd.). Različnost je pripoznana kot sredstvo, ki spodbuja kreativnost in inovativnost ter tako prispeva k ustvarjanju dodane vrednosti;
- *organiziranje skupinskega dela*: povezanost in skupinska tema sta osrednji značilnosti HPO. Takšna organizacija spodbuja notranje okolje, za katerega je značilno sodelovanje in delovanje vseh zaposlenih na nivoju ploske hierarhije. Organizacija nudi vsakemu od zaposlenih, da ne glede na svoj status prispeva svoj vložek k delovanju;
- *integriranje novih tehnologij*: z izobraževanjem in seznanjanjem zaposlenih o načinu uporabe novih tehnologij se omogoča zaposlenim, da se osredotočijo na druge pomembne naloge in se ne obremenjujejo s problemi, ki nastanejo zaradi nepopolnega znanja o delu z novimi tehnologijami. To prispeva k višji produktivnosti, ki je stroškovno bolj učinkovita (angl. *cost – effective*) in se kaže kot pozitivna stopnja donosa za vlagatelje. Tehnologija prevzema rutinska dela in razbremenjuje zaposlene ter omogoča, da se vključujejo v bolj zahtevne delovne procese;
- *osredotočanje na rast in razvoj*: poudarek na izobraževanju in omogočanje osebne rasti zaposlenim na njihovem strokovnem področju vodi k zadovoljstvu in večji učinkovitosti;
- *cilji napredovanja*: teženje k doseganju in preseganju ciljev in nenehno prizadevanje za rast, tako organizacije kot tudi zaposlenih. Cilje napredovanja organizacija doseže z izvajanjem vizije in upoštevanjem skupnih vrednot z vsemi zainteresiranimi stranmi (angl. *stakeholders*);
- *usmerjanje k dosežkom*: vpeljava in uporaba metodologij za celovito obvladovanje kakovosti (TQM), katerih filozofija stremi k nenehnemu izboljšanju in predanosti k doseganju kakovostnih rezultatov. Prav ti rezultati enačijo srečo zaposlenih in zadovoljstvo strank. To dvoje skupaj prispeva k višji dodani vrednosti v poslovanju.

V nadaljevanju se osredotočamo na samo razvrstitev in prikaz neopredmetenih osnovnih sredstev.

4.1 Vrste osnovnih sredstev

Pri opredelitvi neopredmetenih osnovnih sredstev sledimo izhodiščem Sveibeya (1997a, 8), ki deli neopredmetena osnovna sredstva na:

- kompetence zaposlenih;
- notranjo strukturo podjetja;
- zunanjo strukturo podjetja.

4.1.1 Kompetence zaposlenih

Težko si predstavljamo organizacijo brez ljudi. Prav zato so pomembni dejavniki lojalnost zaposlenih, občutek pripadnosti in delitev odgovornosti. Obenem se morajo organizacije zavedati pomena zaposlenih in ga pravilno ovrednotiti. Zaposlenim pripadajo denarne nagrade za doseženo število let v podjetju, bonitete in odpravnine (na primer zlato padalo; angl. *golden parachutes*).⁴ Poleg teh obveznosti do zaposlenih, ki so zavedene v bilancah stanja, poznamo še obveznosti, ki načeloma niso zavedene v bilancah stanja. Gre za obveznosti do zaposlenih, kot so zakupna pogodba (na primer lizing vozila) in pogodba o najemu (na primer stanovanje). Govorimo o tako imenovanem *nevidnem financiranju kompetenc zaposlenih* (Sveibey 1997a, 10).

Prahalad in Hamel (Assen et al. 2009, 20) sta ključne kompetence opredelila kot strateško orodje, ki omogoča odkriti enkratne vire sredstev, na podlagi katerih je mogoče oblikovati in vrednotiti dodano vrednost za kupce. Avtorja (Assen et al. 2009, 20) v *modelu ključnih kompetenc* navajata, da kompetitivne prednosti izhajajo iz organizacijske sposobnosti oblikovanja ključnih kompetenc, ki vplivajo na ustvarjanje novih produktov ali storitev z nižjimi stroški in hitrejšim ciklusom pojava le-teh na trgu. V nasprotju z njima je Porter (Assen et al. 2009, 14) postavil *model petih silnic*, ki izhaja iz pristopa, da konkurenčne prednosti prihajajo iz zunanjega poslovnega okolja, katerega dejavniki tako predstavljajo izhodišče za oblikovanje strategije konkurenčnih procesov. Porterjeva analiza kompetenčnih prednosti sloni na opredelitvi petih temeljnih silnic, ki opredeljujejo karakteristike posamezne podjetniške (poslovne) priložnosti: možnosti vstopa na trg, pričakovanja s strani kupcev, pričakovanja s strani dobaviteljev in analiza zamenljivih proizvodov ali storitev (substitutov), ki jih ponuja konkurenca.

⁴ V primeru kršenja organizacijskih pravil oziroma pogodb o zaposlitvi morajo organizacije sprejeti sankcije, ki odvrčajo zaposlene od nesprejemljivega ravnanja (Svetlik 2009, 347).

Proces opredelitev ključnih kompetenc spodbuja managerje k razmišljanju o moči in sposobnostih, ki organizacijo ločijo od konkurence (Assen et al. 2009, 20). Ko organizacija opredeli ključne kompetence, mora oblikovati strateški okvir za doseganje večjega deleža prihodnjih dohodkov na podlagi nastajajočih se priložnosti (Assen et al. 2009, 22).⁵

Med ključne kompetence uvrščamo (Assen et al. 2009, 23):

- kolektivno učenje v organizaciji;
- zmožnost integriranja mnogovrstnih sposobnosti in tehnologij;
- sposobnost kombiniranja virov in znanja v namen razvoja izrednih proizvodov in storitev;
- razlike, ki ločijo in povzročajo, da je organizacija konkurenčnejša od drugih;
- strukturo korporacije (na primer gibke organizacije).

V primeru organizacije Pipistrel lahko izpostavimo kot primer ključnih kompetenc:

- razvoj ultralahkega letala, ki omogoča prevoz štirih oseb in ne onesnažuje okolja;
- inoviranje motorjev, ki bodo uporabljali vodik kot pogonsko sredstvo tudi na področju letalske industrije.

Podjetje Apple skrbi za izdelovanje uporabniku prijaznih računalnikov z nezahtevnim operacijskim sistemom in vrhunskim oblikovanjem svojih izdelkov.

4.1.2 Notranja struktura organizacije

Notranja struktura moderne organizacije stremi k povezovanju vseh komponent HPO. Organizacija tako spodbuja organizacijsko učenje in vpletenost zaposlenih v izvajanje funkcij in dejavnosti ter zavezanost k managementu odličnosti (Schermerhorn et al. 2002, 81–82).

Pomemben dejavnik notranje strukture je organizacijska kultura, ki za Lipičnika (1993, 240) pomeni celoto spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. V 21. stoletju smo priča globalnemu segrevanju in podnebnim spremembam, rešitve iščemo znotraj koncepta trajnostnega razvoja, ki bo vplival na vse stopnje kulture novodobnih organizacij, katerih naloga bo tesna povezanost z globalnimi izzivi. Zasebne organizacije bodo morale razmisliti, kako se odgovornost do

⁵ Za omogočanje doseganja priložnosti glavnih priložnosti morajo v organizaciji odgovoriti na naslednji sklop vprašanj (Assen et al. 2009, 22):

- Katere kompetence je potrebno razvijati?
- Katere nove skupine kupcev je potrebno razumeti?
- Kateri novi kanali morajo biti uporabljeni?
- Kaj so nove razvojne prioritete?

okolja vklaplja v njihov osnovni koncept razvoja in to bo vplivalo tudi na organizacijsko kulturo (Schein 2010, 5).⁶

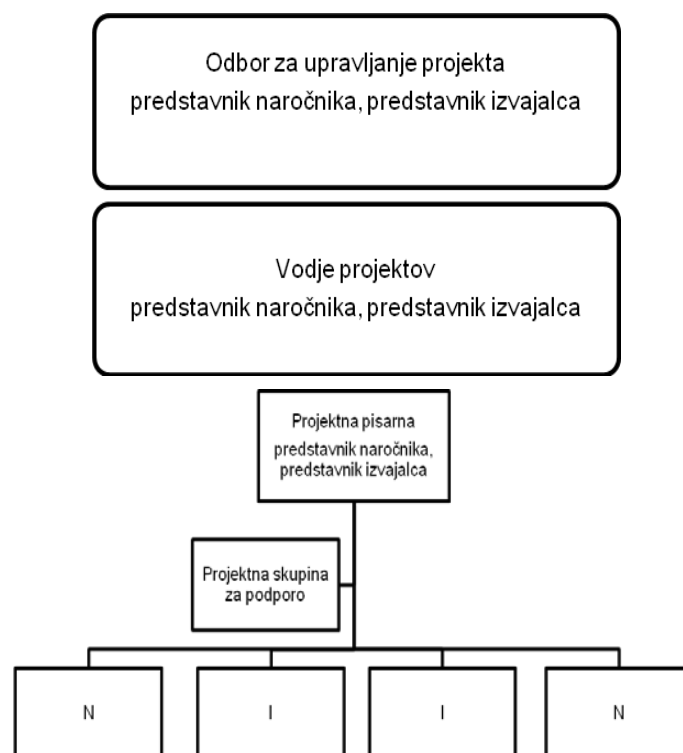
Armstrong (2009a, 141) si predstavlja organizacijsko ali korporativno kulturo kot skupek primerkov vrednot, norm, prepričanj, odnosov in domnev, za katere ni potrebno, da so jasno podane, vendar podajajo obris poti, po katerih člani organizacij delujejo in so stvari opravljene. Možno jih je izraziti preko obvladujočega sloga srednjega managementa v organizaciji. Pogosto je predstavljen kot način, kako izvajamo (delamo, opravljamo) stvari.

Kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja v primeru, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča (so)delavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik 1993, 242; Tavčar 2002, 17).

Na podlagi paradigme o OZ kot organizaciji, ki je izpostavljena konkurenčnemu okolju, organizacijske kulture ne moremo več ugotavljati in spoznavati samo na podlagi racionalnih dejavnikov, ki so vidni, merljivi in so izraženi eksplicitno. V OZ igrajo pomembno vlogo neracionalni dejavniki. Gre za dejavnike, ki odražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti in katerih vpliv je v ozadju prikrit, impliciten in nemerljiv (Lipičnik 1993, 240). Kultura oblikuje miselnost in okvirje referenc, ki so opredeljene kot eden od številnih pomembnih prikritih procesov. Kultura pomeni za skupino tisto, kar predstavljata osebnost ali karakter za posameznika. V praksi zaznamo obnašanje, ki vodi do določenih rezultatov, vendar pogosto ne zasledimo sil, ki povzročijo določene oblike obnašanja. To lahko ponazorimo s primerom vodenja kulture in omejevanja obnašanja članov skupine preko deljenja istih norm. Ob tem ne smemo pozabiti, da posamezno skupino sestavljajo člani, ki prihajajo iz različnega socialnega okolja, etične skupine, države ipd. Vse to vpliva na kulturo organizacije (Schein 2010, 14–16).

Primer iz prakse je razvoj programske opreme, ki jo organizacija potrebuje za izvedbo poslovnih procesov. Naročnik oblikuje svoj tim IT strokovnjakov z nalogo, da skupaj z zunanjim podjetjem razvijejo programsko kodo. Pri takšnem razvoju gre za dokaj zaupne informacije, kajti ne gre za odprto kodo in namen naročnika je lahko tudi, da to programsko kodo trži. Možno obliko sodelovanja projektnih timov na takšnem primeru prikazujemo s pomočjo slike 7.

⁶ V ekološko ozaveščenih državah čedalje bolj v ospredje stopajo družbeni kazalci za merjenje korporativne družbene odgovornosti. Z njimi merimo pripravljenost korporacij za izvajanje aktivnosti, namenjenih varovanju okolja. Na podlagi podatkov o preteklih vlaganjih v ekološke projekte agencije, ki izračunavajo družbene kazalce, napovedujejo na podlagi poslovnih načrtov vodstev podjetij prihodnje investicije organizacij v ekološke projekte. Na podlagi ekoloških kazalcev dobijo družbeno ozaveščeni investitorji podatke, katera organizacija se obnaša družbeno odgovorno. Nizki družbeni kazalci škodujejo učinkovitosti in ugledu organizacije. Najbolj razširjeni kazalci za merjenje okoljske učinkovitosti so Kinder, Lydenberg, Domini Research&Analytics (KLD) (Chatterji et al. 2009, 126–127).



N – projektna skupina naročnika
I – projektna skupina izvajalca

Slika 7: Oblikovanje projektne OZ med naročnikom in izvajalcem

Prav IT strokovnjake in razvojnike je zelo težko zadržati v organizaciji dlje časa. Problematika fluktuacije in vzrokov zanjo znotraj organizacije je privedla, da se je v sklopu organizacijske kulture razvil pojem kulture fluktuacije (ang. *turnover culture*). Fluktuacijska kultura temelji na organizacijskih teorijah, ki poudarjajo pomen družbenih procesov na individualna prepričanja in odločitve, ki vplivajo na gibanja zaposlovanja (Moore in Burke 2002, 77).

Na pomen kadrov opozarjata Mathis in Jackson (2004, 42), ki priporočata organizacijam vpeljavo sredstveno orientirane organizacijske strategije (angl. *resource-based strategy*). Strategija uporablja tako imenovani VRIO okvir, ki kadre v organizaciji razvrsti glede na:

- vrednost (angl. *value*): v organizaciji igrajo osrednjo vlogo kadri, ki s sposobnostjo podajanja rešitev na zunanje nevarnosti in priložnosti oblikujejo dodano vrednost. Ljudje, ki imajo takšno sposobnost, sprejemajo odločitve in so inovativni v primerih, ko so predloženi z okoljskimi spremembami;
- redkost (angl. *rareness*): posebne sposobnosti zaposlenih, ki organizaciji s pomočjo teh sposobnosti prinašajo pozitivne prednosti. V organizaciji je z namenom razvoja osebnih sposobnosti potrebno poskrbeti za nenehno izobraževanje in razvoj kadrov. S tem je

- omogočeno kadrom s posebnimi sposobnostmi, da so nenehno videni kot najboljši v očeh strank in kolegov;
- posnemovalnost (angl. *imitability*): posebna strategija kadrov nastopi, ko ti ne morejo biti posnemani od drugih. Organizacije izoblikujejo v skladu s svojo poslovno strategijo sebi lastno kulturo vodenja kadrov. Tekmecu se tako izoblikovane kulture ne spleča prekopirati, ker bi to zanj pomenilo uvajanje globokih sprememb v organizacijski strukturi in aspektih vodenja zaposlenih;
 - organizacija (angl. *organization*): zaposleni morajo biti sposobni delati skupaj učinkovito, kar pomeni, da mora organizacija v kadrovske strategiji začrtati smernice tako, da upoštevajo vse prednosti, ki jih prinašajo zaposleni, in jim zagotoviti podporo. V praksi organizacija, ki upošteva to strategijo, zaposlene resnično vodi kot sredstva in ne kot odhodek oziroma strošek.

Beer in Nohria (v Assen et al. 2009, 90–91) sta izoblikovala dva različna pristopa za izpeljavo organizacijskih sprememb. Poimenovala sta ju teorija E in teorija O. Avtorja pri uvajanju organizacijskih sprememb ne podpirata tako hitrega ustvarjanja ekonomskih rezultatov za lastnike, kot niti ne počasnega tempa razvijanja organizacijske kulture. Menita, da je uspešna samo kombinacija trdega in mehkega pristopa, ki prinaša prave in uspešne poslovne spremembe.

Namen teorije E je, da oblikuje ekonomsko vrednost, ki je pogosto izražena kot vrednost lastniških deležev. Teorija je usmerjena na formalne oblike in sisteme organizacij. Vodena je z vrha organizacijske strukture, s pomočjo svetovalcev in s finančnimi spodbudami (Assen et al. 2009, 90).

Teorija O izhaja iz organizacijskih zmožnosti in gradi na spodbujanju razvoja organizacijske kulture in človeških sposobnosti skozi individualno in skupinsko učenje. V organizaciji je potrebno zagotoviti, da procesu uvajanja sprememb sledi sistem zagotavljanja povratnih informacij, ki ponovno omogoča nadaljnje spremembe. V tako organiziranih organizacijah mora management z zaposlenimi vzpostaviti pristne in dolgoročne odnose (Assen et al. 2009, 91–92).

Na podlagi sodobne teorije organizacije, znotraj katere sta se razvili tudi sistemska teorija in teorija o človeških virih (Lipičnik 1993, 7), in dognanj raziskave zaključimo, da notranja struktura organizacije in ljudje tvorijo organizacijo (Tavčar 2002, 17).⁷

V raziskavi se osredotočamo na mikro in mala podjetja, ki so dejansko še v začetnih fazah razvoja. Na začetku delovanja organizacije je značilna majhna izrazitost kulture organizacije in njenih podkultur. Vendar z razvojem organizacije, pod vplivom osebnosti ustanovitelja in

⁷ Notranja struktura organizacije + ljudje = organizacija → ljudje oblikujejo organizacijo z interakcijo med seboj in okoljem (Lipičnik 1993, 2).

identifikacije sodelavcev z organizacijo, nastane izrazita kultura organizacije, ob kateri so malo izrazite podkulture (Tavčar 2002, 20).

4.1.3 Zunanja struktura organizacije

Organizacija je odprt sistem, na katerega vpliva zunanje okolje (angl. *external environment*) s poudarkom na globalnosti in nenehno spreminjajočimi se pričakovanji kupcev in dobaviteljev. Vrednost zunanje strukture se pokaže v obliki sposobnosti reševanja potreb in težav kupcev. Dobro ime in odnosi s kupci ter dobavitelji se spreminjajo skozi čas (Schermerhorn et al. 2002, 81; Vila 1994, 250–251).

Zunanje učinke organizacije vidimo v organizacijski učinkovitosti, dejavnosti in pomembnosti na področju R&R posameznikov in skupin znotraj organizacije ter prispevka organizacije družbi (angl. *society*). Komponente v HPO za enkratni prispevek k preoblikovanju vložkov (angl. *input*) v zunanje učinke (angl. *output*) vključujejo vpletenost vseh zaposlenih, samostojno delo, timsko delo, integrirane proizvodne tehnologije, organizacijsko učenje in management odličnosti.

Organizacijsko učinkovitost HPO merimo s pomočjo finančnih kazalcev in pomena kakovosti za člane organizacije ter kazalcev, kot sta zadovoljstvo in pripadnost organizaciji. Prispevek organizacije družbi predstavljajo dobrodelni prispevki in humanitarno delo njenih managerjev ter zaposlenih (Schermerhorn et al. 2002, 81).

Po opredelitvi notranje in zunanje strukture organizacije pristopimo v nadaljevanju k primerom vrednotenja neopredmetenih osnovnih sredstev.

4.2 Primeri vrednotenja neopredmetenih sredstev

Neopredmetena sredstva so nevidna, ker niso zabeležena v računovodskih poročilih (Sveibey 1997a, 8). Gre za nedenarna sredstva, katerih vrednost temelji na znanju zaposlenih.

V organizacijah se v zvezi z vrednotenjem neopredmetenih osnovnih sredstev zastavljajo vprašanja, kot so (Damodaran 2006, 3; Kotler 2003, 86):

- Zakaj imajo določene organizacije višje tržne vrednosti od knjigovodskih?
- Kje se nahaja razlika oziroma kaj le-ta predstavlja?
- Zakaj določene organizacije rastejo hitreje od drugih in so bolj dobičkonosna? Kje je vrednost, ki sloni na mnenju kupcev? Zavedati se moramo, da zadovoljni kupci, ki stalno kupujejo določen proizvod, predstavljajo pomemben del sredstev.
- Kakšna je vrednost zaposlenih, ki predstavljajo pomembno konkurenčno prednost?
- Kakšna je stopnja lojalnosti poslovnih partnerjev? Zavedati se je potrebno, da kakovost odnosov z dobavitelji in distributerji zgradi ali zruši organizacijo.

- Kje najdemo vrednosti znanja in intelektualnega kapitala, ki jih predstavljajo patenti, licence, blagovne znamke in trgovske znamke?

Namen naloge ni prikaz finančnih analiz vrednotenja neopredmetenih OS, zato omenimo na tem mestu, da denarne vrednosti neopredmetenih OS izračunamo posredno.

Na kratko predstavljamo glavne značilnosti vrednotenja neopredmetenih sredstev.

Borzne vrednosti: v primeru prevzema gre za plačilo premije nad knjigovodsko vrednostjo. Pri borzni vrednosti moramo upoštevati vpliv ekonomskih razmer. Razlika med tržno vrednostjo delnic in knjigovodsko vrednostjo kaže na pomembnost neopredmetenih OS. To je najbolj preprosto prikazati na primeru delniške družbe, ki kotira na borzi. Vrednost delnice izračunamo na podlagi enačbe:

$$\text{Tržna vrednost delnice} = \text{sredstva} - \text{obveznosti} + \varepsilon$$

Tržna vrednost delnice je izražena kot razlika med sredstvi in obveznostmi. Ker računovodska poročila ne zajamejo celotnih vrednosti neopredmetenih osnovnih sredstev, ki nastajajo z investiranjem, na primer v marketinške storitve in R&R, je borzna vrednost delnice pogosto mnogo višja od knjižne vrednosti osnovnega vložka delničarjev. Dejansko gre za nevidna in neotipljiva osnovna sredstva, katerih vrednost izračunamo indirektno in jih v enačbi predstavlja znak ε , ki predstavlja premijo v obliki prihodnjega možnega zaslužka, ki je konvertiran v dobrem imenu podjetja v primeru prevzema (Damodaran 2009, 3–5; Hirschey 2006, 452; Kotler 2003, 86; Sveiby 1997 a, 5). Finančna teorija navaja, da sredstva podjetja prinašajo višjo stopnjo donosa, kot bodo bančne obrestne mere v prihodnosti (Damodaran 2009, 4).

Dobro ime podjetja (angl. *good will*): naložba v dobro ime je presežek nabavne vrednosti prevzetega podjetja ali dela prevzetega podjetja nad določljivo pošteno vrednostjo pridobljenih sredstev, zmanjšano za njegove dolgove in pogojne obveznosti (SRS 2.6). Ločimo dve vrsti dobrega imena (povzeto po SRS 2006):

- znotraj podjetja ustvarjeno dobro ime, ki ga SRS ne pripoznavajo kot neopredmeteno dolgoročno sredstvo (SRS 2.15), ker predstavlja skrita sredstva;
- dobro ime prevzetega podjetja je posledica nakupne cene. Pojavi se pri nakupu podjetja (angl. *asset deal*) ali pri združevanju (angl. *share deal*) kot presežek plačila nad čistim premoženjem (povzeto po SRS 2006).

Blagovna znamka (angl. *brand*): blagovna znamka predstavlja most med finančnim računovodstvom in trženjem, ki izhaja iz epistemoloških osnov. Vrednotenje blagovne znamke omogoča podati oceno o finančni uspešnosti pri obvladovanju neopredmetenih sredstev. Pri tem ločimo med kapitalom blagovnih znamk (angl. *brand equity*), ki je domena marketinga, in sredstvi blagovnih znamk (angl. *brand assets*), ki so domena računovodstva.

Namen ugotavljanja vrednosti blagovne znamke ni toliko v potrebah zunanjega poročanja, kot pomoč tržnikom pri sprejemanju odločitev z njimi. Management podjetja naj bi učinke naložb v blagovne znamke na kapital blagovnih znamk ovrednotil z upoštevanjem sprememb vrednosti blagovne znamke (Čadež 2004, 11–12; El-Tawy in Tollington 2008, 711–714).

Denarna vrednost zaposlenih: znanje zaposlenih in druge njihove specifike, ki omogočajo organizaciji ustvarjanje dodane vrednosti in zagotavljajo konkurenčnost, se denarno ovrednotijo v času prodaje podjetja v obliki premijske cene (Mathis, Jackson 2004, 74).

Za ponazoritev si pogledajmo primera podjetij, ki sta uspešno prestala začetno fazo in zrasla v uspešni R&R podjetji na svojem področju.

Primer Apple

Apple je danes primer globalno prepoznavne znamke in velja za visoko tehnološko in inovativno podjetje. Konec sedemdesetih in začetek osemdesetih let je Applu in njegovim lastnikom uspelo iz start-up podjetja razviti resno podjetje. Na trg so lansirali produkte, kot je bil Apple II, in začeli graditi na prepoznavnosti blagovne znamke. Podjetje je najelo PR agencijo z nalogo, da izvede v medijih kampanjo, s katero bo Apple prikazalo kot resno in zaupanja vredno podjetje. To dvoje je pripeljalo do druge najbolj uspešne javne dražbe delnic na newyorški borzi, ki je bila izvedena decembra leta 1980. Vrednost delnice je do konca prodajnega dneva zrasla s 7 USD na 29 USD. Vpliv na tako hitro rast delnice je bil izjemen in v eni uri je bilo prodanih delnic v vrednosti 4,6 mio. USD. Lastniki podjetja so v enem dnevu postali milijonarji.⁸ Na podlagi lastnega znanja, inovativnosti, oblikovanja pravega tima sodelavcev in upoštevanja razmer na trgu in tekmecev so lastniki postali milijonarji čez noč – gre za fenomen, ki je značilen za Silicijevo dolino (Groeger 2010).

Primer Pipistrel

Slovenski primer visoko inovativnega in na znanju temelječega se podjetja je Pipistrel d. o. o. Podjetje ne kotira na borzi, tako da na podlagi gibanja vrednosti delnic celotne vrednosti podjetja ne moremo oceniti. S pomočjo podatkov iz poslovnega poročila za leto 2009 lahko potegnemo glavne komponente, ki bi v primeru prodaje podjetja lastnikoma prinesle višjo vrednost, kot je trenutna knjigovodska vrednost.

Neopredmetena sredstva: podjetje ima v poslovnem poročilu za leto 2009 vodene naslednje neopredmetena sredstva (Pipistrel 2010, 6):

- dolgoročno odložene stroške razvijanja;
- usredstvene stroške naložb v tuja opredmetena osnovna sredstva;

⁸ Steve Jobs, ki je bil lastnik največjega deleža delnic, je pridobil premoženje v višini 256,4 milijonov USD, Mike Markkula je zaslužil 237 milijonov USD in Steve Wozniak je postal bogatejši za 135,6 milijonov USD (Groeger 2010).

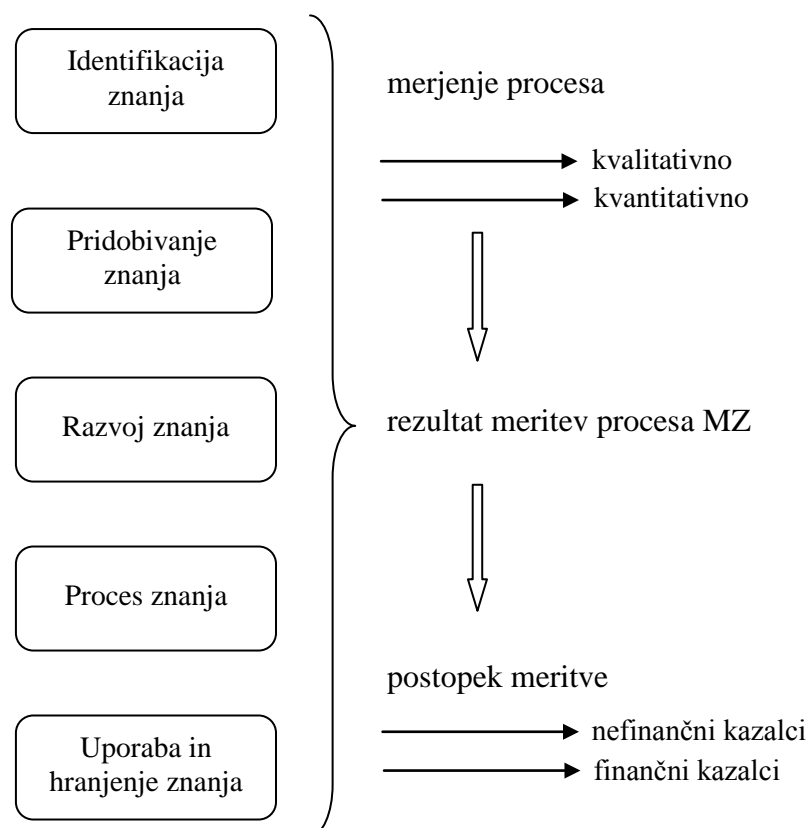
- naložbe v pridobljene pravice do intelektualne lastnine in druge pravice;
- dobro ime prevzetega podjetja.

Nagrade: podjetje je leta 2007 in 2008 s strani vesoljske agencije NASA prejelo nagrado za najboljše malo osebno letalo, ki lahko leti hitro, tiho in z majhno porabo goriva.

Za ocenitev vrednosti neopredmetenega sredstva moramo ugotoviti učinke neopredmetenih osnovnih sredstev. V nadaljevanju se zato lotevamo merjenja neopredmetenih osnovnih sredstev in njihovih učinkov na organizacijo.

4.3 Metode za merjenje neopredmetenih osnovnih sredstev

Tradicionalni koncepti in metode merjenja poslovne uspešnosti organizacije niso primerni za ocenjevanje in merjenje intelektualnega kapitala, ker se ta nanaša na neopredmeteno, neotipljivo oziroma težje merljivo premoženje organizacije (slika 8). Tradicionalne metode merijo preteklo uspešnost organizacije, pri intelektualnem kapitalu pa gre za sedanjo in prihodnjo vrednost organizacije (povečanje tržne vrednosti v prihodnje, povečanje ugleda ipd.) (Damodaran 2006, 17; Sveibey 2010).



Slika 8: Procesi MZ v organizaciji in merjenje le-teh

Namen naloge je opozoriti na pomen neopredmetenih OS s pomočjo analize procesov MZ v start-up in malih organizacijah, ki so člani tehnoloških parkov.

V nadaljevanju se osredotočamo na teoretični prikaz metod sistema kazalnikov, primernih za mala in srednja podjetja.

4.3.1 Metode sistema kazalnikov

Z raziskavami o merjenih neopredmetenih osnovnih sredstvih ali intelektualnem kapitalu v organizacijah so se razvile nove metode, ki se oblikujejo v managerska orodja, namenjena za ocenjevanje in merjenje intelektualnega kapitala, ki se delijo v štiri skupine (European guide to practice in KM 2004, 11; Sveiby 2010):

- metode tržne kapitalizacije (angl. *Market Capitalization Methods – MCM*), ki opredeljujejo intelektualni kapital kot razliko med tržno vrednostjo organizacije in vrednostjo njenega kapitala. Med njih uvrščamo: Tobinov koeficient q , nevidno bilanco stanja ter tržno in knjigovodsko vrednost;
- direktne metode merjenja intelektualnega kapitala (angl. *Direct Intellectual Capital Methods – DIC*), ki direktno ovrednotijo različne kategorije intelektualnega kapitala. Med te metode uvrščamo:
 - metode dobičkonosnosti sredstev (angl. *Return on Assets – ROA*), ki primerjajo povprečje preteklih dobičkov pred obdavčenjem s povprečnimi sredstvi podjetja. Gre za metode: EVA, VAIC, prihodki na kapital znanja in kalkulirana vrednost neopredmetenih osnovnih sredstev;
 - metode zbirke kazalnikov (angl. *ScoreCard Methods – SC*), ki oblikujejo različne kazalnike (finančne in nefinančne) in indekse za prikazovanje uspešnosti intelektualnega kapitala.

Predstavljamo tiste najpogosteje uporabljene metode ocenjevanja in vrednotenja intelektualnega kapitala, ki jih priporoča za uporabo Vodič za dobro prakso MZ (2004 11–14). Izpostavili bomo metodo sistema uravnoveženih kazalnikov, ki jo tako v praksi kot tudi literaturi najdemo kot najbolj pogosto uporabljeno oziroma omenjeno metodo za merjenje neopredmetenih sredstev. Sklepamo, da organizacije znanja uporabljajo metode uravnoveženih kazalnikov za merjenje procesov MZ.

Preostale metode so predstavljene na kratko, ker podrobnejša analiza in primerjava metod ni namen te naloge.

Tobinov koeficient » q « definira vrednost intelektualnega kapitala kot razmerje med tržno vrednostjo organizacije in stroški nadomestitve njenih sredstev (po navadi uporabljamo kar knjigovodsko vrednost). Osnovni namen koeficienta je bil vpeljava neodvisnega sistema investicijskega odločanja, ki se ne bi nanašal na makroekonomske pogoje, kot je obrestna mera. Nekdanji predsednik Zveznih rezerv ZDA Alan Greenspan je izpostavil korelacijo med visoko vrednostjo koeficienta q in vrednostjo investicij v tehnologijo in človeški kapital (Stewart 2003, 225–226).

Model Skandia Navigator, ki so ga razvili v švedski zavarovalnici Skandia, je sestavljen iz finančnega in nefinančnega dela vrednosti. Model upošteva časovno dimenzijo poslovanja (preteklost, sedanjost in prihodnost). Gre za pet ključnih področij, ki jih opredeljuje različno število kazalnikov (European guide to practice in KM 2004, 12):

- *finančni vidik*: dohodek na zaposlenega, tržna vrednost na zaposlenega itd.;
- *vidik kupcev*: indeks zadovoljstva strank, izgubljene stranke itd.;
- *vidik procesov*: mera administrativnih napak, strošek informacijske tehnologije na zaposlenega itd.;
- *vidik obnove in razvoja*: izobraževanje na zaposlenega, strošek raziskav in razvoja itd.;
- *človeški vidik*: indeks odnosov, izmenjava zaposlenih, informacijsko-tehnološka pismenost itd.

Skandia Navigator predstavlja koristno orodje, ob pogoju, da se zavedamo sprememb kazalnikov v dani situaciji in razvoju.

BSC metoda ali sistem uravnoteženih kazalnikov, ki sta ga razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton, nosi v sebi idejo o kombiniranju finančnih in nefinančnih kazalcev. Managerji morajo za uspešno poslovanje in rast podjetja skrbeti, da bodo tako finančni kot tudi nefinančni kazalniki uravnoteženi – torej poleg finančnega (trdega) dela organizacije upoštevati tudi njen »mehkejši« del. BSC metoda se tako uporablja kot vodič za kratkoročne poslovne odločitve, ki so del uresničevanja dolgoročne vizije in strategije.

Avtorja sta predlagala štiri vidike kazalnikov uspešnosti poslovanja (Kaplan in Norton 2005, 3–8):

- *finančni vidik*: kako oblikovati čim višjo vrednost za delničarje organizacije;
- *vidik poslovanja s strankami*: kako organizacijo vrednotijo stranke podjetja;
- *vidik notranjih poslovnih procesov*: v katerih procesih se moramo čim bolj izkazati, da bomo zadovoljili svoje lastnike in stranke;
- *vidik rasti in učenja*: kako krepiti sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo.

Tako finančni kot tudi nefinančni kazalci so uporabni v vsakdanji poslovni praksi, ob predpostavki, da morajo kazalci pokazati danes, kako moramo ukrepati, da izboljšamo prihodnje rezultate.

V magistrski nalogi omenjamo v procesih MZ pojma oblikovanje vrednosti (angl. *value creation*) in tokovi znanja (angl. *knowledge flows*). Oblikovanje vrednosti nam kaže smer na tisto, kar želimo vplivati. V skladu s tem, da to dosežemo, moramo povečati tok znanja v samem procesu MZ v sedanjem trenutku, da bomo lahko proizvedli vrednost v prihodnosti.

Karel Erik Sveiby je razvil metodo AIM (angl. *Intangible Assets Monitor*); le-ta razvršča kazalnike v tri skupine: kazalnike rasti in obnove, kazalnike učinkovitosti in kazalnike

stabilnosti. Te še nadalje opredeli glede na zunanjo in notranjo strukturo ter zmožnosti. Skupine kazalnikov so medsebojno povezani krogi, med katerimi tečejo tokovi znanja, njihova izbira pa je seveda odvisna od strategije podjetja (Sveiby 2010).

V drugem poglavju smo že opredelili nekaj glavnih modelov s področja organizacijske učinkovitosti, zato jih na tem mestu ne bomo ponovno obravnavali. Poudariti pa moramo, da si morajo v vsaki posamezni organizaciji oblikovati merila v skladu z njihovo poslovno politiko, poslovnimi procesi in sistemom obveščanja, ki zagotavlja hitro informiranje vodstva o tem, da mora sprejeti določene ukrepe za zagotavljanje rešitev na določenem segmentu delovanja.

Predstavitev možnosti in način uporabe uravnoveženega sistema kazalnikov za merjenje neopredmetenih OS bo tema v nadaljevanju.

4.3.2 Uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov za merjenje neopredmetenih sredstev

Uravnoveženi sistem kazalnikov uporabimo kot instrument za merjenje neopredmetenih osnovnih sredstev, z namenom, da ocenimo vrednost organizacijske kulture, ki omogoča zaposlenim, da verjamejo v vizijo, strategijo in dodano vrednost organizacije (Kaplan in Norton 2004, 52).

Metoda uravnoveženih sistemov kazalnikov prinaša ugodnosti tudi za mala podjetja, ki so tradicionalno bolj naravnana na uporabo finančnih meril (Birch 1998, 44). Mala podjetja morajo prav tako opredeliti kvalitativne kazalce za merjenje ciljev in poznati odgovore na vprašanja, ki so pomembna za uspešno vodenje vseh učinkov na poslovanje (Birch 1998, 47):

- Kako nas vidijo stranke?
- V čem moramo biti odlični?
- Ali lahko nadaljujemo z izboljšanjem in ustvarjanjem prihodnje vrednosti?

Pri odgovorih na ta vprašanja izhajamo iz dejstva, da neopredmetena osnovna sredstva igrajo posredno vlogo pri vplivu na samo finančno vrednost oziroma uspešnost organizacije.

V malih podjetjih vršimo nadzor nad učinkovitostjo opravljanja operativnih nalog zaposlenih. Naloga managementa je, da zagotovi svojim zaposlenim zadostno podučenost in motiviranost, kar ima pozitiven učinek na učinkovitost notranjih poslovnih procesov.

Učinkovito izvajanje poslovnih procesov v organizaciji, ki jih izvršujejo kompetentni kadri, omogoča organizaciji, da doseže višji nivo izvajanja storitev oziroma proizvodnje proizvodov, kar vpliva na višje zadovoljstvo kupcev.

Kompleksnost pristopa BSC v malih organizacijah nasproti velikim pojema in formalnost ni v ospredju. Pomembno je, da na pomen in koristnost pristopa BSC ne vpliva velikost organizacije (von Bergen in Benco 2004, 5–6).

Organizacija preko procesov MZ, ki vključujejo (Meško Štok 2009, 22):

- izobraževanje zaposlenih;
- pridobivanje licenc;
- uvajanje managementa celovite kakovosti (TQM);
- standardov ISO 9001;
- model poslovne odličnosti EFQM;
- model six sixme;
- model reinženiringa (BPR);
- model 20 ključev;
- model uravnoteženih kazalnikov,

izboljšuje kakovost in nivo svojih proizvodov oziroma storitev, kar vodi k odličnosti podjetja. Višji nivo kakovosti in asortimaja proizvodov oziroma storitev vpliva na zadovoljstvo strank in njihovo lojalnost (Meško Štok 2009, 145; Norton in Kaplan 2004, 54).

Organizacija mora biti sposobna ta neopredmetena sredstva preoblikovati v povečan obseg prodaje, povečanje razlike v ceni in reorganizacijo prostih kadrovskih potencialov tako, da so pravilno in popolnoma izkoriščeni.

Kaplan in Norton (2004, 54) v okviru koncepta uravnoteženega sistema kazalcev za merjenje človeškega, informacijskega in organizacijskega kapitala opozarjata na strateški pomen merjenja neopredmetenih osnovnih sredstev, ki mora dobiti pravo mesto znotraj celotne strategije poslovanja organizacije, ki bo tako dobila odgovor oziroma oceno o tem, kako uspešna so sredstva v njenem poslovanju.

Za namen merjenja neopredmetenih sredstev v povezavi z organizacijsko strategijo sta Kaplan in Norton razvila *strateško mapo* (angl. *strategy map*), ki predstavlja okvir za povezavo neopredmetenih osnovnih sredstev z oblikovanjem lastniške vrednosti organizacije, na podlagi štirih med seboj povezanih perspektiv (Kaplan in Norton 2004, 54):

- *finančna perspektiva*: uporaba tradicionalnih finančnih kazalcev, kot so ROI, strošek na enoto, dobičkonosnost in rast prihodkov. Finančna perspektiva je omejena na vrednotenje odhodkov opredmetenih osnovnih sredstev in gre za relativno zastarele indikatorje (angl. lag indicators), ki kažejo na uspeh ali neuspeh organizacijske strategije;
- *perspektiva z vidika strank*: ugotoviti je potrebno zahteve stranke oziroma kaj stranka ceni. Strankinim željam prilagodimo vsebino in formo neopredmetenih osnovnih sredstev;

- *perspektiva notranjih procesov*: opredelitev poglavitnih razlik, ki vplivajo na diferenciacijo proizvodov oziroma storitev na trgu. Gre za poglavitne razlike (angl. *sustainable difference*), ki prinašajo ali višjo dodano vrednost strankam, kot jo prinašajo konkurenčni proizvodi oziroma storitve, ali primerljivo dodano vrednost ob nižjih stroških proizvodnje oziroma opravljanja, kot jih doseže konkurenca;
- *perspektiva ocenjevanja in rasti*: opredelitev neopredmetenih osnovnih sredstev kot najpomembnejši del strategije. Cilji te perspektive opredelijo, katere zaposlitve, katere sisteme in kakšno klimo je potrebno zagotoviti za zagotovitev ustvarjanja nove vrednosti.

S prikazom ocene strategije poslovanja malega podjetja z uravnoteženimi kazalci se ukvarjamo v nadaljevanju.

4.3.3 Ocena strategije male organizacije z uravnoteženimi kazalci

Povezavo med strategijo in uravnoteženimi kazalci prikazujemo na primeru start-up organizacije, ki ima določeno zgodovino ter izkušnje, vendar se še nahaja na začetku obdobja hitre rasti, pogojene z večjim financiranjem.

Z upravljanjem procesov MZ v mali organizaciji zagotovimo uporabo znanja v korist lastnikov/ustanoviteljev. Če želimo to doseči, moramo povezati MZ z organizacijsko strategijo, cilji in smotri (Bessant in Tidd 2007, 12). V raziskavi se lotevamo upravljanja proces MZ v organizacijah, ki so še mlade in so v fazi začetne rasti. Proces povezovanja strategije povezovanja MZ z namenom rasti organizacije, ki temelji na doseganju ciljev, vključujoč zaznavanje in izkoriščanje konkurenčnih zmožnosti v novonastali organizaciji znanja, predstavljamo s pomočjo slike 9. Strategija gradi na treh kritičnih komponentah (Bessant in Tidd 2007, 21–22):

- Kdo (ljudje)?
- Katero (znanje, informacije)?
- Kako (orodja, tehnike, informacijska tehnologija)?

Upravljanje procesov MZ v povezavi s strategijo vodenja organizacije vključuje tudi morebitna tveganja, ki se lahko pojavijo med potekom procesov.

Morebitne prepreke uresničitve oziroma razvoja organizacije predstavljajo tveganja, povezana z uresničitvijo projekta, glede na pričakovanja zainteresirane javnosti, in tveganje, ki je povezano s kakovostjo in popolnostjo zajetih informacij. Izpostavili bi strateška tveganja, ki so povezana z načrtovanjem in vodenjem organizacije ter poslovnimi strategijami. Pričakovati je, da bi se morebitno tveganje zaradi soodvisnosti projekta z motiviranostjo in visoko stopnjo znanja ter informacijami in organizacijo pokazalo v (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 245–360):

- tveganju obvladovanja podjetja;

- tveganju poslovanja, ki je povezano s strukturo stroškov;
- tveganju sodelovanja;
- tveganju informacijske tehnologije in IT varnosti;
- tveganju človeškega dejavnika in znanja;
- tveganju nezadostnega pretoka informacij;
- tveganju, ki je povezano z doseganjem IRR.

Pri projektu ustanovitve in razvoja organizacije je potrebno biti pozoren še na projektno tveganje, ki vključuje tveganje vodenje projekta in tveganje novih naložb.



Slika 9: Strategija razvoja in delovanja organizacij

Vir: Roblek 2007a, 4.

V skladu strateškim vprašanjem, kam in zakaj oblikujemo sistem uravnoteženih kazalnikov na podlagi šestih vidikov (preglednica 3) (Cokins 2006, 72). S sistemom kazalnikov ocenimo, kako sledimo viziji in izpolnjujemo strategijo in načrtane cilje. Na podlagi analize ocen potegnemo zaključke o uspešnosti upravljanja in vodenja, ter zadovoljstva uporabnikov (Kaplan in Norton 2001, 145).

Na študijskem primeru, ki je predstavljen v preglednici št. 2, ponazorimo uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov na podlagi šestih meril. Namen je, da s sistemom uravnoteženih kazalnikov zagotovimo (Kaplan in Norton 1996):

- pokritje vseh področij znotraj organizacije;
- vključiti vse lastnike;

- tako dolgoročno kot tudi kratkoročno zagotavljanje meritev;
- povezanost s strategijo poslovanja organizacije.

Pri ustanavljanju male organizacije lastnik(i) opredeli(jo) vzroke za ustanovitev le-te. Iz prakse vemo, da so vzroki različni in mnogoštevilni. Organizacije pod okriljem tehnoloških parkov največkrat nastanejo kot univerzitetni ali multinacionalni spin off ter kot start-up organizacija, ki nastane na podlagi nišne ideje, ki jo bo raziskalo in razvilo produkte oziroma storitve.

Takšna na novo nastala organizacija mora opredeliti cilje, na podlagi katerih se bo razvila strategija. Za razvoj ciljev organizacija potrebuje poleg človeških tudi finančne vire (banke, tvegan kapital, nepovratna sredstva, namenjena R&R ipd.).

V namen zagotavljanja virov za potek strategije in posledično učinkovitega poslovanja organizacije mora le-ta zagotoviti informacije o: višini kapitala, potrebnega za zagotovitev investicije, stroških vstopa na trg in trženjski strategiji.

- Finančni vidik: možno obliko financiranja organizacije predstavljajo sredstva lastnikov, tvegani kapital in posojila. Gradi se na pričakovanih investitorjev, ki zaupajo v ustanovitelje organizacije in njihove ideje (znanje).
- Ustanovitelj, management in zaposleni: organizacija prinaša tako ekonomsko kot tudi socialno vrednost. Kot socialno vrednost na podlagi izkušenj lahko opredelimo celotno znanje organizacije in moč njenih povezav navzven. Ustanovitelj z investitorji zagotovi financiranje organizacije (kapitalski vložek, tvegani kapital).
- Za organizacijo, naravnano v razvoj, so poleg ekonomskega kapitala značilne tri vrste kapitala, ki vplivajo na njeno dodano vrednost (Marti 2004, 429). Iz delovanja je razvidno, da so zaposleni osnova za njen razvoj. Tako lahko govorimo o človeškem kapitalu. Vsak član ima specifično znanje in vedenje. Tako se razvijeta intelektualni kapital, ki ga sestavljata človeški kapital, in strukturni kapital (intelektualni kapital – človeški kapital).
- Družbeno in poslovno okolje: ocena odnosov z družbenim okoljem se kaže v tem, kako okolje prisluhne idejam organizacije in ali je pripravljena z njo tudi sodelovati pri razvoju določenih projektov. Pomembno vlogo igra tudi lobiranje in uspešnost vpliva na zakonodajalca in vladne organe.
- Notranji procesi in zadovoljstvo zaposlenih: potrebno je zagotoviti učinkovitost in uspešno uresničevanje ciljev. Pomemben glas pri vodenju organizacije morajo imeti zaposleni, zato je potrebno sprotno spremljati in analizirati mnenja zaposlenih o delovanju organizacije. Prav tako je pomembna ocena vodstva o poteku sodelovanja z zaposlenimi in možnosti nadaljnje rasti.
- Učeča se organizacija: organizacija skrbi za zbiranje in nadgraditev znanja. Povezovanje znanja predstavlja strateški instrument, ki vpliva na rast podjetja. Upravljanje s procesi znanja postaja slog vodenja in pomeni nadgradnjo ali ustrezno sinergijo med

upravljanjem z informacijami, znanjem in človeškimi viri. Globalna vizija organizacije od nas zahteva poznavanje mednarodnega okolja, globalnih trgov in kulture (Dimovski et al. 2005, 89).

Preglednica 2: Ocena strategije poslovanja malega podjetja z uravnoveženim sistemom kazalnikov na podlagi šestih vidikov

Finančni vidik	Lastniki, management in zaposleni	Družbeno in poslovno okolje
Uravnavanje virov sredstev	Socialni kapital: veliko virov informacij (hitrost, obseg in kakovost storitev)	Podpora malim in srednjim podjetjem
Investiranje sredstev, tako lastnih kot tudi pridobljenih s strani investitorja v R&R	Povečano število kupcev in izbira novih dobaviteljev Upravljanje s stroškom ustrežljivosti (strošek upravljanja s strankami)	Vpliv na vodenje in razvoj lokalnega okolja (razvoj poslovnih območij, odnos lokalne skupnosti do podjetnikov) Upoštevanje ekoloških zahtev
Notranji procesi	Zadovoljstvo zaposlenih (vodstvo)	Učeča se organizacija
Hitrost in kakovost odziva na posamezno povpraševanje	Oblikovanje pozitivne poslovne kulture	Zaznavanje intelektualnega kapitala in odziv na potrebe
Urejenost odnosov med člani	Zadržanje ključnih ljudi	Ekspertno znanje
Optimizacija IT	Povečanje prepoznavnosti	Prilagodljivost

Vir: prirejeno po Cokins 2006, 72.

5 FLUKTUACIJA IN ABSENTIZEM

Fluktuacija (angl. *turnover*) in *absentizem* (angl. *absenteeism*) lahko razumemo kot različni reakciji na iste probleme. Oba pojava lahko opredelimo kot umik iz organizacije. Pri absentizmu gre za začasni umik, medtem ko je fluktuacija⁹ dokončen (stalen) umik iz organizacije. Tako absentizem kot tudi fluktuacija sta pojava, ki sta v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in pripadnostjo organizaciji. Fluktuacija nastopi, ko zaposleni odide iz organizacije in ga je potrebno nadomestiti. Fluktuacijo zaposlenih (angl. *employee turnover*) tako opredelimo kot stopnjo za merjenje odhodov zaposlenih iz organizacije. Višja vrednost stopnje je za organizacijo lahko moteča in povezana s pojavom višjih stroškov, ki nastanejo zaradi nadomestitve odhajajočih z novimi kadri, ki potrebujejo določen čas in izobraževanje, da spoznajo poslovne procese in se normalno vključijo v le-te (Armstrong 2009b, 497–498; Mathis in Jackson 2004, 83; Schermerhorn et al. 2002, 81–82).

V primeru absentizma gre za začasno odsotnost z dela zaradi vzrokov, kot so bolezni, smrt v družini in drugi osebni razlogi (Mathis in Jackson 2004, 82). Poleg teh običajnih subjektivnih in objektivnih dejavnikov, ki vplivajo na oba procesa, mora biti vodstvo organizacije pozorno na dva dejavnika, na katera ima neposreden vpliv, to sta organizacijska klima in organizacijska kultura (Armstrong 2009b, 385; Torrington 2005, 64).

Zavedati se je potrebno, da je za organizacijo znak, da je nekaj narobe, če se poveča odstotek *prostovoljne* (angl. *voluntary*) *fluktuacije oziroma prostovoljnega absentizma*.

5.1 Vpliv fluktuacije na organizacijo

Določena stopnja fluktuacije je za organizacijo pozitivna oziroma zdrava. Govorimo o pojavu pozitivne fluktuacije (angl. *positive turnover*), pri katerem gre za odhod neuspešnih in neprimernih kadrov (Dalton et al. 1981, 717). Njihov odhod organizacija nadomesti in tako pridobi nove sodelavce s svežim znanjem in z novimi idejami ter kreativnostjo (Abelson in Baysinger 1984, 336; Phillips in Edwards 2008, 38). Franca in Lobnikar (2008, 49–50) ocenjujeta, da je do 5 % izračunana stopnja fluktuacije za organizacije potrebna, do 7 % normalna in nad 10 % zaskrbljujoča. Normalna fluktuacija naj bi se gibala v mejah od 1,25 do 1,56 odstotka skupnega števila zaposlenih. Svetlik (2009, 346) meni, da je želena stopnja fluktuacije nižja v organizacijah, ki poudarjajo interni trg delovne sile in doživljenjsko zaposlitev.

⁹ Poznamo tudi *fluktuacijo znotraj podjetja* (angl. *turnover inside organization*). V tem primeru zaposleni prehajajo na delovna mesta znotraj organizacije (na primer napredovanja ipd.).

Previsoka fluktuacija lahko negativno vpliva na moralo zaposlenih in dobro ime organizacije. *Negativna fluktuacija* (angl. *negative turnover*) vodi do izgube tihega znanja na nivoju organizacije. Tiho znanje je le redko shranjeno, izmenjano ali zamenjano z namenom, da ga vsaj del ostane v organizaciji po odhodu zaposlenega. Tako v organizacijah s področja IT, R&R in svetovanja ugotavljajo, da je tiho znanje večinoma zaklenjeno v spominu zaposlenih (Koudsi 2000, 233).

McKinseyjeva raziskava je pokazala, da so se IT podjetja v ZDA, za katere je značilna visoka stopnja fluktuacije, naučila živeti s tem dejstvom in ga obrnila sebi v prid tako, da preko hitro menjajočih kadrov prihajajo do novih pogledov in idej, energetske revitalizacije in dostopov do novih socialnih mrež (Hoch et al. 2000, 8).

Stroški, povezani s prostovoljno fluktuacijo, ki vključujejo tudi iskanje novih kadrov in njihovo učenje, vplivajo na zmanjševanje učinkovitosti organizacije, upad produktivnosti in izgube socialnega kapitala (Armstrong 2009b, 502–503; Dess in Shaw 2001, 51; Phillips in Edwards 2008, 38).

5.2 Raziskave o fluktuaciji

Gibanje fluktuacije po svetu in vzroke zanjo povzemamo po raziskavah različnih avtorjev.

Po ocenah raziskave iz leta 2007, ki jo navaja Svetlik (2009, 346), je v državah EU dobra četrtina organizacij z do tremi odstotki, torej nizko fluktuacijo, in skoraj 39 odstotkov organizacij z visoko 10-odstotno ali višjo fluktuacijo. V Sloveniji ima 24,1 odstotka organizacij visoko fluktuacijo in odstotek organizacij z nizko fluktuacijo je le malo višji od povprečja EU. Podjetje za kadrovske poslovne svetovane Advise ocenjuje, da je v Sloveniji povprečna letna stopnja fluktuacije na ravni med 6 in 9 % (Advise 2006). Ti podatki kažejo na razmeroma nedinamičen slovenski trg delovne sile. O morebitni fluktuaciji lahko posredno sklepamo po zadovoljstvu z delom. V 27 državah EU je 81 odstotkov ljudi zadovoljnih z delom, v Sloveniji pa le 71 odstotkov (Svetlik 2009, 347).

V ZDA je povprečna letna stopnja fluktuacije na nivoju 12 % (zelo visoka je na področju trgovine na drobno in proizvodnje – tudi več kot 50 %). Na področju IT dosega 21 %, medtem ko v Evropi dosega 7-odstotno stopnjo (Hoch et al. 2000, 8).

Mathis in Jackson (2008) navajata, da je povprečna stopnja zadržanja posameznika v organizaciji v Silicijski dolini dvajset mesecev.

V Veliki Britaniji so v raziskavi leta 2008 zabeležili 17,3-odstotno fluktuacijo (Armstrong 2009b, 497).

V Indiji je povprečna letna stopnja fluktuacije dosegla nivo med 35 do 45 % v posameznih organizacijah. V Indiji so v času globalizacije odpirali telefonske centre, za katere je značilno monotono delo, ki pa je povezano z vstopnimi stroški izobraževanja kadra (Mathis in Jackson 2008, 88).

Do razlik v fluktuaciji prihaja zaradi različne organizacijske kulture in družbenih norm, ki so se razvijale skozi stoletja. Tako v Evropi marsikje delovna in davčna zakonodaja onemogočata opcijsko nagrajevanje in vplivata na visoke prispevne stopnje ipd. (Hoch et al. 2000, 8; Dewhurst et al. 2009, 2; Torrington et al. 2005, 22).

Raziskave, opravljene v ZDA, kažejo, da kar 75 % potreb po delavcih predstavlja nadomeščanje delavcev, ki so odšli iz podjetja (zaposlitev v drugem podjetju, smrt, upokojitev), naproti 25 %, ki je posledica uvajanja novih poslov, povečanja dejavnosti ipd. V ZDA je normalno, da posameznik v 4 do 5 letih zamenja zaposlitev.

Posledica vladnih interveniranj ima za posledico pogosto blokiranje fleksibilnega trga dela, ki predstavlja osnovo za razvoj poslovnega okolja, ki temelji na znanju.

Na Danskem beležijo najvišjo stopnjo fluktuacije v Evropi (30 odstotkov povprečno). Druga značilnost Danske je visoka fluktuacija delovnih mest (angl. *job turnover*), kajti med 10 do 15 odstotki delovnih mest izgine vsako leto in so zamenjana z novimi. Četrtna danske delovne sile se nahaja v armadi brezposelnih na letnem nivoju. Več kot 10 odstotkov Dancev ima pogodbo za nedoločen čas. Danska vodi tudi po visokem deležu majhnih in srednjih podjetij na ravni Evrope. Razlog za takšno stanje tiči v danskem socialnem sistemu, ki velja za zelo radodarnega v primerjavi z drugimi državami. Delodajalci lahko relativno preprosto odpustijo zaposlene (bolj preprosto je v Veliki Britaniji), vendar ljudem, ki ne najdejo nove zaposlitve, pripada višja socialna varnost, kot drugje po Evropi, in država finančno podpira njihovo nadaljnje izobraževanje. Takšen sistem omogoča Danskem, da ima visoko razvit fleksibilen trg delovne sile, kar pomeni, da so se ljudje pripravljene zaposliti na bolj tveganih področjih dela in da so delodajalci manj obremenjeni s stroški fluktuacije (Torrington 2005, 22–23).

V nalogi se osredotočamo na fluktuacijo v tehnoloških parkih oziroma v inkubiranih podjetjih. Slovenijo je glede na geografski, gospodarski in zgodovinski položaj smiselno primerjati s situacijo v sosednji republiki Avstriji. Tangemann et al. (2010, 3–4) so v raziskavi o podjetniško-akademskih inkubatorjih na področju republike Avstrije¹⁰ prišli do ugotovitev, da imajo inkubirana start-up podjetja povprečno starost 2,5 let in ustvarijo 1.323 delovnih

¹⁰ Program AplusB – akademija plus posel je vzpostavilo avstrijsko ministrstvo za transport, inovacije in tehnologijo (BMVIT), skupaj z deželami, leta 2002 in bo zaključen leta 2012. Od leta 2002 do leta 2010 so ustanovili devet univerzitetno-poslovnih inkubatorjev, kjer omogočajo svetovanje, izobraževane in storitve mreženja, kot tudi prostorske kapacitete in omogočanje raziskav, razvoja infrastrukture in financiranja (Tangemann et al. 2010, 1–2).

mest. Kar 72 % vseh ustvarjenih delovnih mest zasedajo visoko izobraženi kadri (univerzitetna diploma), kar je pomemben pokazatelj, da so intenzivna na področju oblikovanja znanja.

Analiza povprečne letne stopnje rasti je pokazala, da dve tretjini od vseh inkubiranih start-up podjetjih dosega rast, 13 % organizacij je več kot podvojilo število zaposlenih na leto, 29 % organizacij je stagniralo in samo 5 % jih je zmanjšalo število zaposlenih (Tangemann et al. 2010, 4).

V nadaljevanju se osredotočamo še na vpliv absentizma na organizacijo.

5.3 Vpliv absentizma na organizacijo

Za organizacijo je absentizem pomemben pojav zaradi številnih negativnih posledic, kot so: neposredni stroški za plačila nadomestil, stroški za nadomeščanje odsotne osebe, zmanjšanje produktivnosti itd. (Mathis in Jackson 2004, 91–92).

V organizaciji je potrebno zagotoviti in oblikovati politike in postopke za upravljanje z izostanki (angl. *absence management*), z namenom, da se zmanjša stopnja absentizma (Armstrong 2009b, 506).

Za pripravo ukrepov za omejevanje škode fluktuacije in absentizma in njuno zmanjševanje je potrebno poznati dejavnike obeh pojavov. Zato se v naslednjem podpoglavju lotevamo opredelitev dejavnikov.

5.4 Dejavniki fluktuacije in absentizma

5.4.1 Dejavniki fluktuacije

Vzroki za negativno fluktuacijo so tako subjektivno nezadovoljstvo in objektivni razlogi za zapustitev organizacije. Tako gre za pojav (Armstrong 2009 b, 504; Mathis in Jackson 2004, 93; Torrington et al. 2005, 167–170):

- hotene fluktuacije: ko posameznik odide iz organizacije zaradi slabih medsebojnih odnosov, stresa, plače, slabih delovnih pogojev, premalo izobraževanja, napredovanja ipd. Takšne vzroke je mogoče odpraviti;
- nehotene fluktuacije: organizacija nima vpliva na odpravo vzrokov, lahko pa nekatere dejavnike predvidi (smrt, zaporna kazen, upokojitev, selitve ipd.).

Dejavniki pozitivne oziroma želene fluktuacije se nanašajo na nezadovoljstvo managementa na delo določenega odstotka zaposlenih. Ko management izčrpa vse možnosti, s katerimi je

zaposlenemu poskušal omogočiti, da poveča podjetju dodano vrednost, poskrbi za to, da le-ta iz organizacije odide (Phillips in Edwards 2008, 38).

Pomemben dejavnik je *lojalnost zaposlenih* (angl. *loyalty*). Vprašanje lojalnosti se pojavi, ko zaposleni ne prispevajo več k organizacijski produktivnosti iz razloga nezaupanja do organizacije. V primeru nezaupanja do organizacije prihaja do večje fluktuacije ključnih kadrov v organizaciji (Mathis in Jackson 2004, 93).

Lojalnost temelji na psihološki pogodbi, ki vključuje naslednje predpostavke:

- *delodajalci omogočijo*: konkurenčne kompenzacije, ugodnosti, ki so oblikovane v skladu s potrebami delovne sile, fleksibilnost pri uravnavanju delovnega in prostega časa;
- *zaposleni prispevajo*: stalno strokovno izpopolnjevanje, delo v sprejemljivem časovnem okviru in dodatne napore, če je potrebno.

Pojav visoke stopnje lojalnosti oziroma pripadnosti organizacije (angl. *commitment*) lahko zmanjša tako fluktuacijo kot tudi absentizem, vendar ni dokazov, da pripadnost organizaciji vpliva na izpolnjevanje delovnih nalog in kakovost opravljenega dela (Armstrong 2009b, 266).

Do razlik za dejavnike fluktuacije in posledično vpliva na organizacijo prihaja tudi zaradi osebnostnih razlik in norm med generacijami,¹¹ ki jih poznamo kot »baby boom, generacija X, generacija Y in novoprihajajoča generacija Z«. Vzrok zato je njihov različen pogled na pridobivanje in deljenje znanja (Gelston 2008; Merkač 2004, 87–88; Zemke et al. 2000, 3–4).

Razlike med generacijami vodijo do različnih vrednostnih sistemov, ki vplivajo na poglede na delovne navade. Med vrednosti uvrščamo ideale, ki narekujejo sodbe, odločitve in ravnanja. Vrednotenje in pogled na delo se spreminjata z zrelostjo osebnosti in je bolj pogojeno z generacijskimi izkušnjami, kot s samo starostjo (Gelston 2008). Napake starejše generacije pri odnosu z mlajšo so povezane z drugačnim pogledom starejše generacije na vrednote mlajše. To razlikovanje pogledov na vrednote lahko vodi h konfliktom v organizaciji, ki so največkrat posledica različnih pogledov na uporabo tehnologije in dojemanja etičnih pravil (Gelston 2008; Zemke et al. 2000, 156–157).

Generacija »baby boomers« (od 1943 do 1960) je rojena v povojnem obdobju in deležna takratnega obdobja razvoja, deležna dobre izobrazbe in možnosti zaposlitev. Za njih velja, da so lojalni do delodajalcev, da se predano posvečajo delu, od katerega so odvisni, ter da sprejemajo navodila (Zemke et al. 2000, 71–74).

¹¹ Pojem generacija opredelimo kot skupino ljudi, ki so rojeni v določenem obdobju let in si delijo vrednote in odnose, ki jih izoblikujejo v socio-kulturološkem okolju. Na pripadnike določene generacije vplivajo tudi dogodki, ki so zaznamovali obdobje oblikovanja njihove osebnosti (Webster 1994, 418).

Za generacijo X, rojeno med 1961 in 1982, velja, da je nanjo najbolj vplival porast enostarševskih družin in družin z dvema dohodkoma. Zaradi pomanjkanja časa so starši otroke vpisovali v različne izvenšolske dejavnosti, kajti sicer bi se ti vračali v prazne domove. Člani te generacije so postali neodvisni in iznajdljivi. Pogosto najdejo ravnovesje med delom in njihovim zasebnim življenjem in so motivirani s stalnimi vrednotami do dela. Gre za generacijo, ki je rasla z računalniki in se dobro znajde v uporabi tehnologije, s katero je sposobna izluščiti raznolike informacije, da pridobi znanja in razumevanja. Veliko jim pomeni, da so cenjeni pri delodajalcih, imajo strokovno znanje in prejemajo priporočila od delodajalcev, ki jim pomagajo na negotovem trgu delovne sile (Zemke et al. 2000, 111).

Generacijo Y, ki je rojena med 1982 in 1995, zaznamujejo na eni strani starši, ki so jim posvečali ogromno pozornost in jih spremljali ter spodbujali pri vseh dejavnostih, na drugi strani pa dejstvo, da so zrasli z internetom. Prvič v zgodovini se je zgodilo, da so otroci postali avtoriteta na določenem področju, o katerem vedo več kot njihovi starši. Nove tehnologije so postale del njihovega življenja (Zemke et al. 2000, 128–130). Za generacijo Y velja, da spreminja osebne načine komuniciranja v komuniciranje preko socialnih spletnih omrežij in vpliva na povečevanje poslovanja preko interneta. Zaradi znanja o novih tehnologijah bo ta generacija verjetno kmalu prevzela višje managerske položaje in nadzirala starejše generacije, ki imajo manj znanja, toda več izkušenj (Gelston 2008). Člani generacije Y želijo delati za večje, bolj uveljavljene in konservativne organizacije. Manj priljubljene so mlade in dinamične organizacije. Vzrok verjetno tiči v propadu tako imenovani »dot com« nove ekonomije, ki je povzročila propad ogromnega števila start-up organizacij. Generacija Y ima strah pred negotovostjo in tveganji (Gelston 2008). Obenem za njih velja, da se naproti generacije X bolj posvečajo karieri in več časa prebijejo na delovnem mestu (Zemke 2000, 130).

Generacija Z je rojena od leta 1996 in bo trajala nekje do leta 2025. Govorimo o generaciji, ki bo začela prihajati na trg delovne sile nekje od leta 2014 dalje. Zanja velja, da je povsem vpeta v internetno okolje in ima veliko znanj o novih tehnologijah, s katerimi dejansko živi. Pričakuje se, da bodo vnesli nove poglede in sveže inovativne rešitve (Gelston 2008).

5.4.2 Dejavniki absentizma

Absentizem oziroma odsotnost z dela je pojav, ko zaposleni zaradi različnih izostankov, zamude ali druge odsotnosti ni na delovnem mestu v času, ko naj bi delal. Tako poznamo naslednje vrste absentizma glede na (Mathis in Jackson 2004, 91):

- obliko (različni izostanki);
- frekvenco (po posameznikih in aktivnostih);
- trajanje (minute, ure, dnevi);
- distributivnost izostankov ob koncih tedna, kategorije zaposlenih.

Vzroki za absentizem se kažejo predvsem v reakciji na nezadovoljstvo pri delu in so (Armstrong 2009b, 506–50; Mathis in Jackson 2004, 91; Torrington et al. 2005, 499):

- pretežno objektivne narave (nanje težje vplivamo);
- pretežno subjektivni (psihični, na primer pojav stresa in posledično kardiovaskularnih obolenj, ali socialni, kot so odvisnost od poživil, pojav anoreksije in nespečnosti, slaba koncentracija idr.).

Raziskava Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) kaže, da so v Sloveniji poglavitni vzroki za absentizem nega družinskega člana, največje število delovnih dni pa je izgubljenih zaradi bolezni in poškodb izven dela. Pri začasni zadržanosti od dela v breme delodajalcev pa so tako po številu primerov kot tudi po številu izgubljenih delovnih dni daleč v ospredju bolezni in poškodbe izven dela (Vučković 2010, 13).

Skupna povprečna dolžina trajanja bolniškega staleža (skupaj v breme delodajalcev in v breme ZZZS) se je z 12,1 dni v letu 2008 znižala na 11,7 dni v letu 2009 (Vučković 2010, 12). Povprečje bolniške odsotnosti v 27 državah EU znaša 4,5 dni. Kot vidimo, je problem absentizma v slovenskih organizacijah pereč in vpliva na stroške dela in težave pri organizaciji proizvodnje (Svetlik 2007, 346).

Spoznali smo dejavnike, ki vplivajo na fluktuacijo in absentizem. V naslednjem podpoglavju iščemo odgovor na vprašanje, kako naj organizacija zadrži zaposlene in poveča njihovo učinkovitost.

5.5 Dejavniki zadržanja zaposlenih in povečanja učinkovitosti

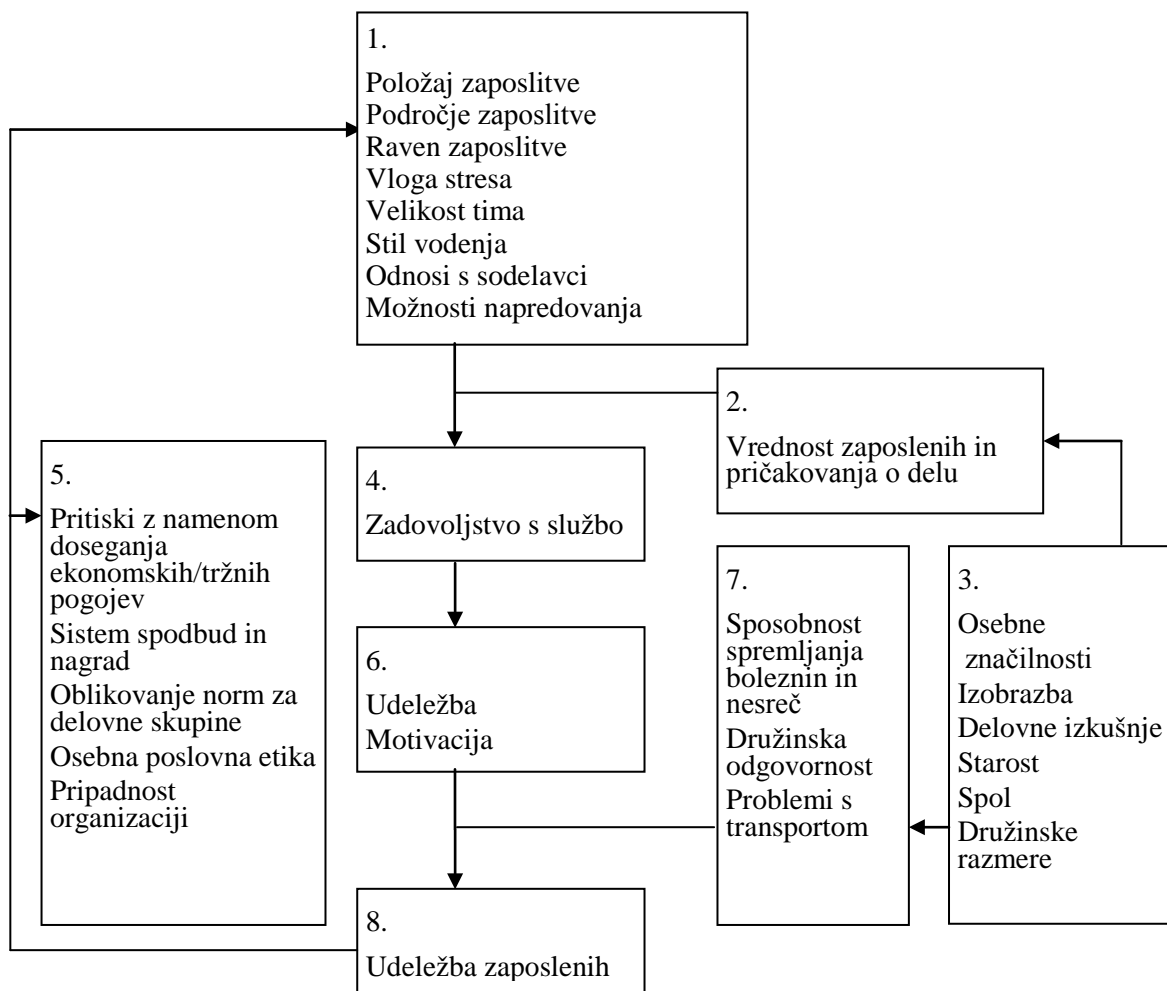
Organizacije morajo za zagotovitev normalnega poslovanja poskrbeti na eni strani, da ne izgubijo večjega števila zaposlenih. V ta namen organizacije oblikujejo model, s katerim opredelijo dejavnike za zadržanje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo z delovnim mestom in zagotoviti, da bodo za svoje kakovostno delo primerno nagrajeni. Primer takšnega modela (slika 10) sta razvila Rhodes in Steers, ki menita, da je zadovoljstvo z zaposlitvijo pogojeno s situacijo na delovnem mestu, vrednotenjem zaposlenih in pričakovanji, povezanimi z delom (Torrington et al. 2005, 321).

Armstrong (2009b, 503) priporoča oblikovanje strategije obdržanja zaposlenih, ki mora temeljiti na razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na odločitev zaposlenih, ali bodo ostali ali zapustili organizacijo. Pomembno vlogo pri tej odločitvi igra starost zaposlenih. Za zaposlene na začetni stopnji kariere (stari 30 let in manj) je važen dejavnik napredovanje. V srednjih letih (31–50) je za zaposlene pomembno, da usklajujejo kariero z zadovoljstvom na delovnem mestu. V poznem kariernem obdobju (nad 50 let) ljudje iščejo varnost v zaposlitvi. Preostali dejavniki, ki vplivajo na to obdržanje zaposlenih, so:

- ugled organizacije (angl. image);

- zaposlovanje, izbiranje in uvajanje (mentorstvo, povratne informacije);
- vodenje (angl. *leadership*): »zaposleni se pridružijo organizaciji in zapustijo managerje«;
- priložnosti izobraževanja;
- priznavanje uspešnosti in nagrajevanje.

Poslovni voditelji (angl. *leaders*) in managerji imajo možnost, da zadržijo uspešne kadre z nefinančnimi motivatorji namesto bonusov, kar organizacijam omogoča, da v času gospodarske krize ne izgubijo kadra in obenem ne ogrozijo denarnih tokov organizacije. Raziskave kažejo, da so za zaposlene z zadovoljivimi plačami določeni nefinančni motivatorji bolj privlačni kot dodatne denarne nagrade in tako pripomorejo h gradnji dolgoročnejšega sodelovanja med zaposlenim in organizacijo (Dewhurst et al. 2009, 2).



Slika 10: Rhodesov in Steersov model procesa navzočnosti

Vir: Torrington et al. 2005, 320.

Raziskava, ki jo je opravila svetovalna skupina McKinsey leta 2009 med managerji in zaposlenimi po vsem svetu, kaže zadovoljstvo in frekvenco motivatorjev za povečanje uspešnosti (Dewhurst et al. 2009, 2).

Preglednica 3: Zadovoljstvo in frekvenca motivatorjev

	<i>Učinkovitost, odstotek respondentov, ki so odgovorili »ekstremno« ali zelo učinkovito</i>	<i>Učinkovitost, odstotek respondentov, ki so odgovorili »zmeraj« ali večinoma časa</i>
<i>Finančne vzpodbude</i>		
uspešnost na osnovi denarnih nagrad	60 %	63 %
povečanje osnovne plače	52 %	41 %
delnice ali opcije	35 %	54 %
<i>Nefinančne vzpodbude</i>		
pohvale in zaupanje ter priporočila s strani direktno nadrejenih	67 %	63 %
pozornost s strani voditeljev	63 %	41 %
priložnost za vodenje projektov ali timov	62 %	54 %

Vir: Dewhurst et al. 2009, 3.

70 odstotkov organizacij, udeleženih v raziskavi, je odgovorilo, da so ali bodo prilagodile svoje nagradno-motivacijske programe. Kriza je verjetno vplivala na to, da sta se dve tretjini managerjev izrekli za zmanjševanje stroškov kot enega od glavnih razlogov za spremembe; 27 odstotkov je naredilo spremembe z namenom povečanja motivacije zaposlenih in samo 9 odstotkov je imelo za cilj pridobivanje novih izobraženih in sposobnih kadrov.

Zanimive so tudi geografske razlike. Tako 54 odstotkov respondentov na razvijajočih se trgih, ki so se v zadnji ekonomski krizi izkazali za bolj vzdržljive, navaja motiviranje kot ključni razlog za spremembe spodbud, v primerjavi z le 19 odstotkov v ZDA in Evropi, kjer je kriza najbolj prizadela gospodarstvo.

Pri izbiri motivatorja imajo odločilno vlogo managerji in prav ti so vzrok, da nefinančni motivatorji niso bolj razširjeni. Mnogo se jih še vedno oklepa tradicionalnega pogleda na nagrajevanje, da le denar nekaj šteje. Drugi razlog je, da nefinančni načini za motiviranje zaposlenih zahtevajo več časa in posvečanja zaposlenim s strani vodilnih (Dewhurst et al. 2009, 3–4).

Med dejavniki, ki v Sloveniji lahko pozitivno vplivajo na obvladovanje višine absentizma, so brez dvoma najpomembnejši:

- ukrepi za varnost in zdravje pri delu, odgovornost delodajalcev za ustrezno zdravje;
- prijazno delovno okolje, večja motivacija in stimulacija delavcev za redkejše in krajše izostajanje z dela oziroma hitrejše vračanje na delovno mesto, raven socialne varnosti, ki naj v določenih primerih ne bi spodbujala izostajanja z dela, ustrezna zakonodaja, ki ne bi

dovoljevala posameznikom zlorabljanja pravic, odnos zdravstvene službe do odsotnosti z dela itd.

Po oceni Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju: ZZZS) je na tem področju ključno zagotoviti predvsem ustrežnejšo zakonodajo s področja socialne varnosti, ki bo evropsko primerljiva in predhodno tudi usklajena s socialnimi partnerji (Fakin 2010, 6).

Organizacije za zagotavljanje prijaznega delovnega okolja omogočajo zaposlenim, da delajo od doma, omogočajo delo izven ustaljenega delovnega časa, delitev dela med dvema polno zaposlenima, zmanjšanje obveznega delovnega časa ipd. (Torrington 2005, 105).

Zaposleni, kot vir sredstev, predstavljajo za podjetje tako prihodek kot tudi strošek. Pristop za merjenje le-tega in dejavnike, ki vplivajo na izboljšanje vrednosti povračila investicije v zaposlene, prikazujemo v zadnjem podpoglavju teoretičnega dela naloge.

5.6 Dejavniki izboljšanja ROI

Organizacije se na področju kadrovskega managementa spopadajo z izzivi zaposlovanja, izobraževanja, obdržanja in fluktuacije kadrov. Vsi ti procesi od same zaposlitve (razpisi, najemi kadrovske agencije, intervjuji ipd.) do trenutka, ko zaposleni odide iz organizacije, so povezani s stroški oziroma z vlaganji sredstev (tako opredmetenih kot tudi neopredmetenih) v človeške vire (Armstrong 2009b, 684; Mathis in Jackson 2004, 102; Phillips in Edwards 2009, 46).

V namen merjenja prispevkov in stroškov zaposlenih, kot virov sredstev organizacije, uvajajo pristope za merjenje, kot so ROI, EVA in analiza stroškov in koristi (angl. *cost/benefit*) (Mathis in Jackson 2004, 102–103).

Z ROI izračunamo vrednost stroškov aktivnosti človeških virov. Izračunamo lahko tudi časovno obdobje, v katerem bo investicija izplačala samo sebe (Armstrong 2009b, 684; Mathis in Jackson 2004, 102; Phillips in Edwards 2009, 47).¹²

Pri upravljanju z donosnostjo naložbe (ROI) moramo imeti v mislih, da programska oprema povečuje zmogljivost zaposlenih in da se moramo držati dveh argumentov, ki omogočata uspešno vodenje zaposlenih (Phillips in Edwards 2009, 46–47):

- ljudje, ki delajo na nalogah in projektih, morajo na teh dejansko tudi delati;
- jasno prepoznavni cilji, metode merjenja in načini nadzora nad zaposlenimi omogočajo, da bodo zaposleni delali boljše in da bodo dosegli cilje.

¹² Stroški finančnega kapitala so opredeljeni kot obresti, deprecije, amortizacije in stroški kapitala. Stroške človeškega kapitala opredelimo kot stroške zaposlenih, stroške za podporo zaposlenim in stroške nadomeščanja zaposlenih (Bernardino in Miller 2008, 4).

V preglednici 4 prikazujemo primerjavo med finančnimi obrazci, za izračun poslovne uspešnosti in njihovimi izpeljankami, za izračun uspešnosti človeškega kapitala.

Preglednica 4: Finančni obrazci in njihove izpeljanke za človeški kapital

Kategorija	Finančni obrazci	Človeški kapital
Produktivnost	$P = \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$	$P = \frac{R - MC}{HCC - FCC}$
Dohodek (učinkovitost)	$D = \frac{\text{dobicek}}{\text{sredstva}}$	$D = \frac{\text{dobicek} - FCC}{HCC}$
Likvidnost (acid test)	$L = \frac{\text{denar} - AR}{\text{tekoce obveznosti}}$	$L = \frac{PdIC}{\text{dobicek}}$

Legenda:

FCC – stroški finančnega kapitala,

HCC – stroški človeškega kapitala,

MC –stroški materiala,

PdIC – dobiček, spodbujen z nadomestilom,

R – prihodki.

Vir: Bernardino in Miller 2008, 4.

V PricewaterhouseCoopers (RelocateMagazine.com 2010) so pripravili raziskovalno poročilo z naslovom: »Trendi človeškega kapitala«. V raziskavi so zajeli več kot 10.000 organizacij v 40 državah. V poročilu so zajeli dobiček iz poslovanja pred obdavčitvijo (EBIDT) in na podlagi denarnih izplačil za opravljene storitve ali proizvodnjo za vsak funt, evro ali dolar izračunali donosnost naložb na človeški kapital (HC ROI – obrazec v preglednici 4, pod kategorijo dohodek za človeški kapital). Izračuni kažejo neprekinjeno rast med letoma 2002 in 2006. V tem obdobju se je HC ROI v Združenem kraljestvu povečal relativno skromno za 4,6 odstotkov in v zahodni Evropi za 8,3 odstotke. V enakem obdobju je stopnja HC ROI v ZDA poskočila za 19,8 odstotkov.

Pojav prvih znakov umirjanja gospodarske rasti v letu 2007 na določenih trgih zahodne Evrope in ZDA se je leta 2008 reflektiral v padcu indeksa HC ROI. V Veliki Britaniji so zabeležili 2,8-odstotni padec, v zahodni Evropi 1,7-odstotni padec, v ZDA pa so indeks zadržali na isti ravni.

Analitiki v PricewaterhouseCoopers utemeljujejo padec indeksa v Evropi in njegovo stanovitnost v ZDA z dejstvom, da so se ameriška podjetja boljše izkazala pri zniževanju stroškov zaposlovanja in prilagoditvam razmeram na trgu. Manj regulatorni ameriški trg delovne sile jim je omogočil, da so hitro prilagodila število zaposlenih in višino plač.

V zahodni Evropi delovna zakonodaja preprečuje prožnost organizacij pri odpuščanju in zmanjševanju plač, zato so organizacije morale povečati svojo konkurenčno sposobnost na svetovnih trgih in se usmeriti na agresivne prodore na trge, kot so države BRIC idr.

Ekonomska dodana vrednost (EVA) predstavlja čisti poslovni izid po odbitju stroškov kapitala. Organizacija ustvari maksimalno vrednost lastniškega kapitala v primeru, da je donos naložb višji od stroškov kapitala, s katerim podjetje financira investicije. Pristop zahteva, da vse postopke, politike meritve in metode uporabljajo stroške kapitala v primerjalni analizi (angl. *benchmarking*) z donosom (Whitehurst 2003, 509). Tako organizacija lahko tudi področje kadrovskih odločitev ocenjuje z enako analizo stroškov (HVA – človeška dodana vrednost) in koristi, ki omogoča, da z ekonomskimi in statističnimi modeli opredelimo stroške in prednosti, povezane s specifikami kadrovske aktivnosti (Mathis in Jackson 2004, 103).

Vzroke in pojave odhodov iz organizacije lahko omilimo z dejavniki, ki vplivajo na zmanjšanje fluktuacije in s tem izboljšujejo ROI. Z namenom večje preglednosti jih prikazujemo v preglednici 5.

Preglednica 5: Vzroki in pojavi odhodov iz organizacije in dejavniki zmanjšanja fluktuacije

Vzroki za pojav odhoda iz organizacije	Dejavniki zmanjšanja fluktuacije in s tem vplivanja na izboljšanje ROI
Uravnoteženje prioritet/zasičenost z delom	Potrebno je ugotoviti, ali so zaposleni zasičeni z vsakdanjimi opravili ali s kritičnimi nalogami. Fokusiranje zaposlenih na res pomembne naloge in vpeljava sistema delegiranja.
Pomanjkanje komunikacije oziroma je ta slaba	Redna komunikacija z zaposlenimi o njihovi vlogi v organizaciji in o pričakovanju njihovega vložka skozi uspešno opravljenega dela.
Neomogočanje osebne rasti/ni izzivov	Zavedati se je potrebno želje zaposlenih, da njihova vloga v organizaciji pridobiva na pomenu. Management mora oblikovati sistem osebnih razvojnih načrtov, omogočati priložnosti za osebni razvoj preko izobraževanj in pridobivanja izkušenj.
Opolnomočenje (angl. empowerment)	V primeru, ko management slabo načrtuje cilje, opolnomočenje začne izgubljati na pomenu. Management mora skupaj z zaposlenimi določiti cilje. Tako bo manj nejasnosti v vlogah in več priložnosti za krepitev vlog.
Ni priznanj zaposlenim	Kultura, usmerjena v učinkovitost rezultatov, zagotavlja managerjem, da so seznanjeni z uspešnostjo zaposlenega na za njih pomembni perspektivi procesa dela. Managerji imajo tako v rokah orodje za določitev uspešnosti posameznika. Za dosežen uspeh je potrebno zaposlene pohvaliti.
Kultura organizacije	Nenehne reorganizacije, izvajanje sprememb strategij in dopuščanje kršitev etičnih norm vodijo do razkroja kulture. V organizaciji je zato potrebno vzpostaviti komuniciranje o organizacijski strategiji. Učinkovitost določanja ciljev in smotrov vodi k okrepitvi rezultatov ciljno usmerjene kulture.
Plačilo	Zaposleni imajo svoje stališče in oceno o tem, koliko naj bi delali. Povezovanje podatkov o učinkovitosti, neposredno z odločitvami o načinu kompenziranja, zagotavlja, da je plačilo porazdeljeno pravično, glede na zasluge, med vse zaposlene.
Vprašljive prakse spodbujanja kadrov	Povezovanje podatkov o uspešnosti z načrti načrtovanja obveznosti zaposlenih omogoča določitev uspešnih kadrov. Potrebno je ugotoviti vrzeli zaposlenih v znanju ter spodbuditi kadre k osebnemu razvoju in promociji vrhunskih kadrov.

Vir: Armstrong 2009b, 685; Mathis, Jackson 2004, 94–103; Torrington et al. 2005, 164–177.

6 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

6.1 Pregled teoretičnih izhodišč raziskave

V prvem delu magistrske naloge teoretično opredelimo procese MZ, pomen neopredmetenih sredstev v organizaciji ter pojava fluktuacije in absentizma. Namen prvega dela naloge je prikaz pomena znanja na rast organizacije, razvoj njenih poslovnih procesov in zaposlenih. Zavedati se je potrebno, da brez teoretičnega razumevanja MZ le-tega ne moremo implementirati v organizaciji in tako pridobiti koristi v poslovanju.

6.1.1 Konceptualni okvir raziskave

Koncept raziskave temelji na merjenju procesov MZ v organizacijah članicah tehnoloških parkov. Na podlagi vprašalnika želimo pridobiti podatke o tem, kako organizacije pridobivajo znanje, koliko znanja je v organizacijah, kakšno je to znanje, kako se ga ustvarja, preoblikuje, posreduje in hrani. Ob tem analiziramo kadrovske potenciale organizacij, ker želimo ugotoviti, kako vpliva znanje na zaposlenost in razvoj kadrov.

Raziskava je smiselno povezana s teoretičnim delom. Rdečo nit med prvim in drugim delom tvorijo procesi MZ v povezavi s pomenom zaposlenih.

Ključni pomen vsakega posla sestavljajo cilji, strategija in vizija. Organizacija mora MZ vključiti v svoje aktivnosti, procesi in aktivnosti organizacije morajo biti povezane z MZ, kajti drugače ne dosežemo učinkovitosti delovanja MZ.

Osredotočamo se na oceno respondentov o procesih MZ z namenom ugotoviti, kakšen pomen ima MZ na učinkovitost organizacij v tehnoloških parkih. Pri tem se zavedamo, da so respondenti mikro in male organizacije, kar igra pomembno vlogo pri implementaciji MZ. Večje organizacije imajo vzpostavljeno organizacijsko strukturo, medtem ko je ta pri manjših organizacijah pomanjkljiva.

Ugotovili smo že, da organizacijska kultura igra pomembno vlogo pri implementaciji procesov MZ. Organizacijsko kulturo sestavlja več elementov, vendar se v primeru raziskave osredotočamo na kulturo izmenjave znanja, ki sestavlja ključno komponento organizacijske kulture pri implementaciji MZ.

Informacijska tehnologija igra pomembno vlogo pri implementaciji MZ, kar smo ugotovili v poglavju 3.2. V empiričnem delu želimo še na podlagi raziskave potrditi njen pomen.

Izobraževanje in vseživljenjsko učenje pomagata pri zagotovitvi implementacije in uporabe MZ. V petem poglavju smo ugotavljali pomen izobraženih kadrov in problematike

fluktuacije, absentizma in zadržanja zaposlenih. V raziskavi izhajamo iz pomena zaposlenega kot tistega, ki je sposoben ustvarjati in deliti znanje.

6.1.2 Raziskovalna paradigma

Pojem paradigma razumemo kot skupek filozofij in prepričanj, ki nam kot raziskovalcu omogočajo usmerjanje in načrtovanje temeljnih izhodišč raziskave v povezavi s samim načinom poteka raziskave (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 45–46).

Pozitivistična raziskovalna paradigma, na kateri gradimo našo raziskavo, vključuje dve predpostavki in hkrati tudi pojasnjuje razlike med njima (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 46). Ontološka predpostavka pravi, da raziskovalec raziskuje »resničnost« in epistemološka predpostavka temelji na medsebojnem odnosu med resničnostjo in raziskovalcem. Potrebno je omeniti še metodologijo, ki vključuje kombinacijo tehnik, s katerimi odkrivamo resničnost (dejstva) (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 50).

Tako ontologija kot tudi epistemologija in metodologija se uporabljajo pri ocenjevanju primernosti paradigme v okviru posameznega raziskovalnega problema. Predstavljajo tudi kriterij za ocenjevanje kakovosti raziskave (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 75).

6.2 Oblikovanje in potek raziskave

V raziskavi, ki je del magistrske naloge, smo uporabili pozitivističen filozofski pristop, ki izhaja iz dejstva, da družbeni svet obstaja zunaj človeka in poudarja pomen merjenja človeških lastnosti z objektivnimi metodami namesto uporabe subjektivnega sklepanja na temelju vtisov, razmišljanj ali intuicije (Dimovski et al. 2008, 120–121; Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 46).

6.2.1 Zajem kvantitativnih podatkov

Za zbiranje podatkov smo oblikovali spletni anketni vprašalnik. Povezavo do anketnega vprašalnika smo poslali v prvem tednu marca 2011 na 519 elektronskih naslovov. V elektronskem sporočilu smo podali prošnjo za izpolnitev vprašalnika in nekaj osnovnih podatkov o namenu ankete. S programom SPSS smo z uporabo primernih statističnih tehnik analizirali zajete podatke.

6.2.2 Ciljna populacija in oblikovanje vzorca

Za osnovno populacijo pri empiričnem preverjanju hipotez smo izbrali 667 organizacij, ki so članice oziroma pridružene članice slovenskih tehnoloških parkov in univerzitetnih inkubatorjev, vodenih v evidenci JAPTI-ja v skupini A. Zaradi relativno majhne populacije

(N=667) smo sprejeli odločitev, da za raziskavo ne oblikujemo vzorca, temveč zajamemo kar celotno populacijo.

Na 148 naslovov vabila nismo poslali. Razlogi zato so:

- organizacija je član večjih tehnoloških parkov;
- organizacija nima elektronskega naslova;
- organizacija nima spletne strani, niti elektronskega naslova.

Od organizacij smo prejeli 51 povratnih odgovorov preko elektronske pošte, v katerih so nam respondenti odgovorili, da na našo anketo ne bodo odgovarjali iz naslednjih razlogov:

- ne odgovarja jim vsebina vprašalnika;
- podjetje je izstopilo iz tehnološkega parka;
- pomanjkanje časa za odgovarjanje.

Sklepamo, da tudi preostali respondenti niso odgovorili na vprašalnik iz podobnih razlogov.

Opozorili bi, da smo anketo izvajali v mikro in malih organizacijah, ki imajo manj zaposlenih in ti so bolj obremenjeni s svojimi nalogami. To je razlog, da je v tem segmentu organizacij odstotek odgovorov manjši od odgovorov v srednjih in velikih organizacijah. Na problem manjšega števila odgovorov s strani malih podjetij opozarja tudi Gomezeljeva (2009, 60).

Z anketiranjem smo začeli 3. marca 2011 in zaključili 24. marca 2011. Zadovoljivo izpolnjenih in vrnjenih je bilo 51 vprašalnikov, kar pomeni, da je bila končna stopnja odgovorov 9,84-odstotna. Oseminšestdeset vprašalnikov je bilo nepopolno izpolnjenih in smo jih izločili (manjkalo je več kot 15 odstotkov odgovorov).

6.2.3 Razvoj anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljen iz sedmih sklopov zaprtih in odprtih vprašanj s področja upravljanja z znanjem. Vsebinsko je prvih pet sklopov vezanih na procese MZ. Sklope smo v vprašalniku razdelili na:

- *okolje*: kako je v posamezni organizaciji razvita organizacijska kultura v povezavi z managementom znanja in organizacijskim sistemom, ki omogoča sam razvoj MZ;
- *zahteve*: katere potrebe po znanju se pojavljajo v organizaciji;
- *vire*: namen je opredeliti najbolj cenjene vire znanja;
- *razvoj znanja*: katere oblike znanja nastajajo in se izmenjujejo v organizaciji;
- *poti za prenos znanja*.

Vprašalnik o procesih MZ je sestavljen iz okvirno 120 trditev, na katere so možni odgovori o moči strinjanja podani na ordinalni lestvici.

Zaprta vprašanja merimo s štiristopenjsko Likertovo lestvico, s katero bodo anketiranci podali stopnjo strinjanja/nestrinjanja s predlaganimi stališči. Skala se bo gibala od 1 do 4 (1 – zelo se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – se ne strinjam, 4 – sploh se ne strinjam). Odprta vprašanja bomo analizirali kvalitativno.

Šesti sklop je namenjen vprašanjem o fluktuaciji kadrov in pojavu absentizma v organizaciji. V sedmem sklopu sprašujemo po demografskih vprašanjih.

Pred dokončno potrditvijo vprašalnika smo izvedli pilotski preizkus, ki smo ga opravili na osmih članih pomurskega tehnološkega parka. Po opravljenem testiranju smo dopolnili vprašanje o zahtevah po znanju v sklopu dodatno in pa demografske podatke.

7 ANALIZA IN REZULTATI RAZISKAVE

7.1 Predstavitev vzorca

7.1.1 Demografski podatki

Na podlagi frekvenčne porazdelitve (preglednica 6) razberemo, da naš vzorec vključuje 37 moških (72,5 odstotka) in 14 žensk (27,5 odstotka); vseh respondentov je 51.

Preglednica 6: Struktura respondentov po spolu

Spol	Frekvenca	Delež
Moški	37	72,5
Ženski	14	27,5
Skupaj	51	100,0

Frekvenčna porazdelitev izobrazbene strukture nam pokaže, da imamo v vzorcu 17 diplomantov s predbolonjsko univerzitetno izobrazbo (33,3 odstotka), 11 magistrrov znanosti ali specialistov (21,6 odstotka), 8 diplomantov visokošolskih strokovnih programov (15,7 odstotka), 7 bolonjskih magistrrov ali specialistov (13,7 odstotka), 4 diplomante višjih šol (7,8 odstotka) in štiri respondente s končano srednjo šolo (7,8 odstotka).

Visok odstotek visoko izobrazbene strukture utemeljimo s tem, da je raziskava potekala v organizacijah, ki so članice tehnoloških parkov. Na podlagi članstva in strukture dejavnosti organizacij (preglednica 7) smatramo, da je večina članic povezana z visoko tehnološko dejavnostjo, ki zahteva izobražene kadre.

Preglednica 7: Izobrazbena struktura respondentov

Stopnja izobrazbe	Frekvenca	Delež
Srednja izobrazba (V. St.)	4	7,8
Višješolska izobrazba (VI/I. St.)	4	7,8
Visokošolska izobrazba (VI/II. St.)	8	15,7
Predbolonjska univerzitetna izobrazba (VII. St.)	17	33,3
Bolonjski magisterij ali specializacija (VII. St.)	7	13,7
Magisterij znanosti ali specializacija (VIII/I. St.)	11	21,6
Skupaj	51	100,0

Preglednica 8: Opisna statistika: analiza starosti respondentov

	<i>N</i>	<i>minimum</i>	<i>maks.</i>	<i>povprečje</i>	<i>stand. odklon</i>
Starost	51	26	60	34,43	7,811
Veljavnost N	51				

Analizo starosti respondentov opravimo z uporabo opisne statistike za razmernostne spremenljivke.

V tabeli 8 imamo podatke o starosti za 51 respondentov. Razvidno je, da se starostno obdobje giblje na območju med 26 in 60 leti, starostno povprečje je 34,34 let in standardni odklon znaša 7,811.

Relativno mlado populacijo respondentov lahko povežemo z dejstvom, da se v inkubatorjih in tehnoloških parkih ustanavljajo nove organizacije, ki jih ustanavljajo študenti, mladi diplomanti in raziskovalci.

7.1.2 Podatki o anketiranih organizacijah

V okviru ankete smo zajeli podatke strukturi dejavnosti organizacij (preglednica 9) in o stanju kadrov v organizacijah. Namen zajetja teh podatkov je dvojen, in sicer na eni strani, da opredelimo velikost organizacij, ki jih raziskujemo, in na drugi strani izračun stopnje fluktuacije v organizacijah. Podatek o stopnji fluktuacije nam bo pozneje koristil pri analizi dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo.

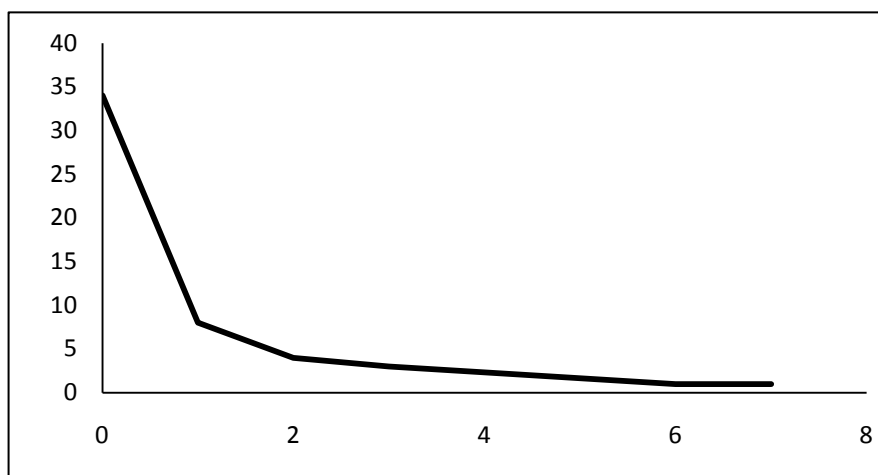
Preglednica 9: Struktura dejavnosti organizacij

Dejavnost organizacije	Frekvenca	Delež
Informacijska tehnologija	10	19,6
Proizvodnja igralnih avtomatov	1	2
Telekomunikacije in mobilna telefonija	3	5,9
Razvoj in raziskave	1	2
Storitve in razvoj	7	13,7
Avtomatizacija poslovnih procesov	1	2
Izdelava rotacijskih hidravličnih klešč	1	2
Oglaševanje	1	2
Biotehnologija	1	2
Genetika	2	3,9
Razvoj medicinske opreme	2	3,9
Skupaj	30	58,8
Manjkajočih	21	41,2
Skupaj	51	100

Podatke o gibanju kadrov prikazujemo tabelarično in v grafični obliki. Preglednica 10 in slika 11 nam prikazujeta število kadrov, ki je zapustilo posamezno organizacijo od ustanovitve do 31. 12. 2010.

Preglednica 10: Število kadrov, ki je zapustilo organizacijo od ustanovitve do 31. 12. 2010

Št. zap., ki so zapustili org.	Frekvenca organizacij	Delež
0	34	66,7
1	8	15,7
2	4	7,8
3	3	5,9
6	1	2,0
7	1	2,0
Skupaj	51	100,0



Slika 11: Število zaposlenih, ki je zapustilo organizacijo od ustanovitve do 31. 12. 2010

V tem obdobju 34 organizacij (66,7 odstotka) ni zapustil nobeden od zaposlenih, po en zaposlen je zapustil 8 organizacij (15,7 odstotka), dva zaposlena sta zapustila 4 organizacije (7,8 odstotka), 3 organizacije (5,9 odstotka) so zgubile po 3 zaposlene, eno organizacijo (2 odstotka) je zapustilo šest zaposlenih in eno organizacijo (2 odstotka) je zapustilo sedem zaposlenih.

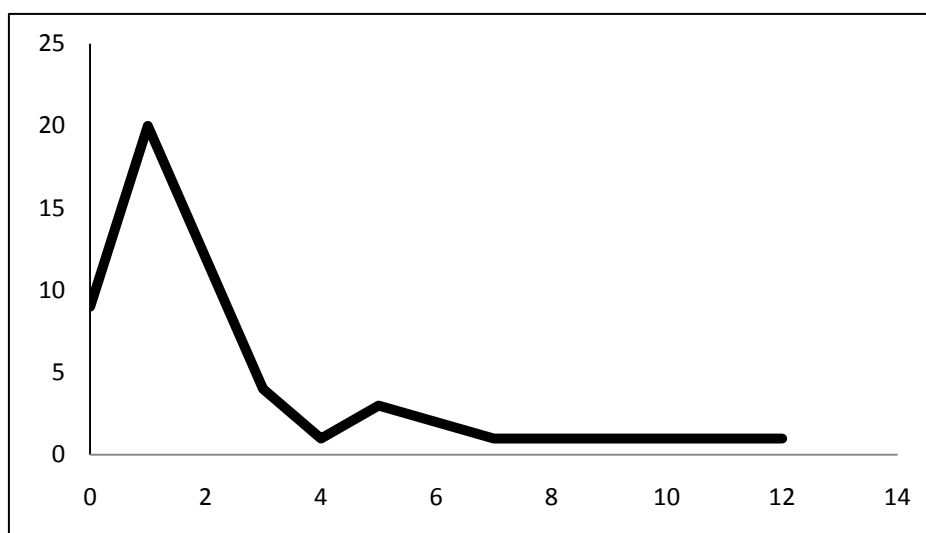
V tabeli 11 prikazujemo število zaposlenih v času ustanovitve posamezne organizacije. Iz preglednice je razvidno, da smo zajeli v vzorcu tako imenovane mikro organizacije, ki zaposlujejo manj kot 10 zaposlenih, in majhne organizacije z manj kot 50 zaposlenih. Bilančna vsota prvih ne sme presegati 2 mio. evrov in drugih 10 mio. evrov. V raziskavi smo zajeli organizacije članice tehnoloških parkov in inkubatorjev. Ker gre za organizacije v fazi nastanka in začetne rasti, je jasno, da te nimajo velikega števila zaposlenih.

Preglednica 11: Število zaposlenih v času ustanovitve organizacije

Št. zaposlenih v org. v času ustanovitve	Frekvenca organizacij	Delež
0	9	17,6
1	20	39,2
2	12	23,5
3	4	7,8
4	1	2,0
5	3	5,9
7	1	2,0
12	1	2,0
Skupaj	51	100,0

Opozoriti je potrebno še na samozaposlenost podjetnikov, kar vpliva na večje število organizacij z enim zaposlenim in na to, da so tudi organizacije brez zaposlenih, katerih lastniki so zaposleni na inštitutih, univerzah ipd. (Močnik 2010, 18–19).

Iz preglednice 11 in slike 12 je razvidno, da devet organizacij (17,6 odstotka) ob ustanovitvi ni imelo nič zaposlenih, dvajset organizacij (39,2 odstotka) je imelo po enega zaposlenega, dvanajst organizacij (23,5 odstotka) po dva zaposlena, štiri organizacije (7,8 odstotka) po tri zaposlene, ena organizacija (2 odstotka) je imela štiri zaposlene, tri organizacije (5,9 odstotka) so imele po pet zaposlenih, ena organizacija (2 odstotka) je imela sedem zaposlenih in ena organizacija (2 odstotka) je imela 12 zaposlenih.

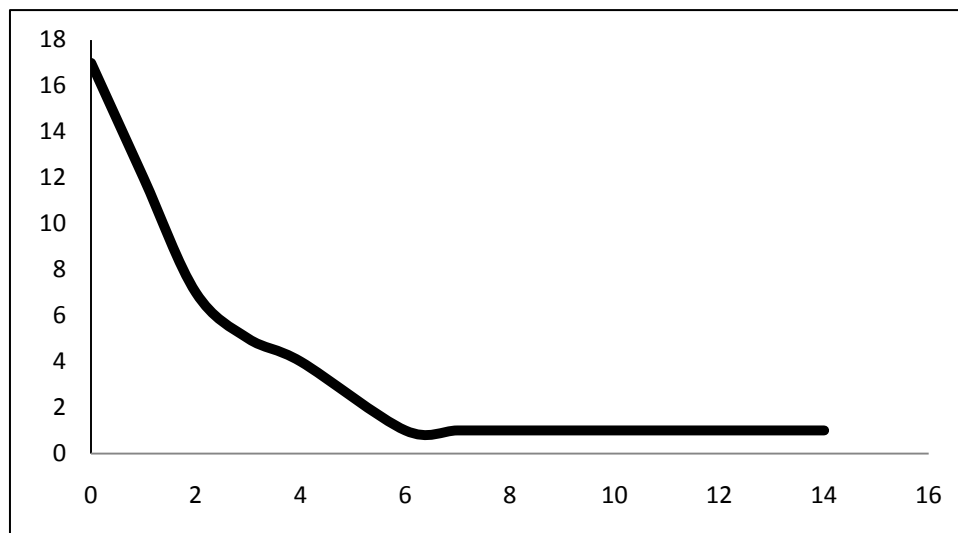


Slika 12: Število zaposlenih ob ustanovitvi organizacije

Preglednica 12: Število na novo zaposlenih kadrov

Število na novo zaposlenih	Frekvenca organizacij	Delež
0	17	33,3
1	12	23,5
2	7	13,7
3	5	9,8
4	4	7,8
6	1	2,0
7	1	2,0
8	1	2,0
11	1	2,0
12	1	2,0
14	1	2,0
Skupaj	51	100,0

Kot je razvidno, sedemnajst organizacij (33,3 odstotka) v času po ustanovitvi ni zaposlovalo, dvanajst organizacij (23,5 odstotka) je zaposlilo po enega zaposlenega, pet organizacij (9,8 odstotka) je zaposlilo po tri zaposlene, sedem organizacij (13,7 odstotka) je zaposlilo po dva novozaposlena, štiri organizacije (7,8 odstotka) so zaposlile po štiri novozaposlene in po ena organizacija (2 odstotka) je zaposlila sedem, osem, enajst, dvanajst in štirinajst zaposlenih.



Slika 13: Število na novo zaposlenih kadrov

7.1.3 Izračun stopnje fluktuacije

Pojav fluktuacije v organizaciji smo temeljiteje predstavili v petem poglavju, zato samega pojava tu ne bomo razlagali. Osredotočili se bomo na matematični izračun stopnje fluktuacije.

Stopnjo fluktuacije izračunamo na podlagi obrazca:

$$EF = O * \frac{100}{SZ + S},$$

kjer je EF – delež fluktuacije (v %), S –število na novo zaposlenih, SZ – začetno stanje števila zaposlenih in O – število zaposlenih, ki so zapustili organizacijo.

Na podlagi izračuna stopnje fluktuacije razvrstimo respondente glede na stopnjo fluktuacije v štiri skupine (preglednica 13).

Preglednica 13: Stopnja fluktuacije v organizacijah

Skupine (glede na stopnjo fluktuacije)	Frekvenca
0–25	39
26–50	7
51–75	1
76–100	4

Izračunali smo, da ima 39 organizacij stopnjo fluktuacije med 0 in 25 odstotki. Sedem organizacij ima stopnjo fluktuacije med 26 in 50 odstotki, stopnja fluktuacije ene organizacije se giblje med 51 in 75 odstotki, štiri organizacije pa imajo stopnjo fluktuacije med 76 in 100 odstotki.

Relativno visoke stopnje fluktuacije pojasnimo z dejstvom, da gre za mikro organizacije, ki jih ustanovljajo tudi samozaposleni, ki svoj status lahko spremenijo tako, da v organizaciji zadržijo status direktorja, redno pa se zaposlijo v drugi organizaciji (gospodarstvo, znanost, šolstvo ipd.).

V organizacijah so navedli različne razloge za nastanek fluktuacije. Dve organizaciji (3,9 odstotka) sta navedli prostovoljno odpoved zaposlenih, odpoved zaradi nedoseganja ciljev so navedle štiri organizacije (7,8 odstotka), pokoj je kot razlog navedla ena organizacija (2 odstotka), različni interesi med zaposlenimi in podjetjem so vodili k odpovedi zaposlenih v dveh organizacijah (3,9 odstotka), potek pogodbe o zaposlitvi je bil razlog v eni organizaciji (2 odstotka), prav tako v eni organizaciji (2 odstotka) je bil razlog pomanjkanje finančnih sredstev.

V 34 organizacijah (67,7 odstotka) ni bilo razlogov za fluktuacijo, v šestih organizacijah (11,76 odstotka) pa niso navedli razlogov.

7.1.4 Pojav absentizma v anketiranih organizacijah

Absentizem in njegove dejavnike na organizacijo smo predstavili v petem poglavju. Na podlagi podatkov, pridobljenih s strani respondentov, ugotavljamo, da pojav absentizma ni moteč dejavnik v delovanju mikro organizacij, ki so članice slovenskih tehnoloških parkov. Samo 9,8 odstotka respondentov je opozorilo na ta problem. Kot razlog so navedli bolniško odsotnost zaradi bolezni otrok. To velja povezati z dejstvom, da ta podjetja nimajo velikega števila zaposlenih in da te organizacije zaposlujejo relativno mlade ljudi.

7.2 Priprava podatkov za statistično analizo

Za izračune, ki so podani v sklopu opisne statistike, smo uporabili vse podatke. Analizirane so vse posamezne spremenljivke za 51 vprašalnikov. Pred uporabo statističnih metod je potrebno uskladiti pomen tako imenovanih nasprotnih vprašanj in manjkajočih vrednosti. Vprašanja v vprašalniku so bila zastavljena tako, da smo odgovore na Likertovi lestvici od 1 do 4 merili v nasprotni smeri. Da v analizah ne bi prišlo do nelogičnih odstopanj med posameznimi razmerji, smo se odločili, da odgovore prekodiramo. Tako smo 1 zamenjali s 4, 2 s 3, 3 s 2 in 4 z 1.

7.2.1 Preverjanje zanesljivosti vprašalnika

Cronbach alfa predstavlja koeficient zanesljivosti (angl. *reliability*) oziroma doslednosti (angl. *consistency*). Namenjena je ugotavljanju, kako dobro skupina spremenljivk ali postavk meri posamezno enodimenzionalno latentno sestavo. V primeru večrazsežnostne strukture je vrednost koeficienta alfa nizka (Pahor 2010, 50).

Vrednost Cronbach alfe povečujemo s povečanjem postavk v vprašalniku. V primeru, da so korelacije med postavkami nizke, je tudi vrednost alfe nizka. V primeru, da se povprečna medsebojna korelacija povečuje, se povečuje tudi alfa (Pahor 2010, 51). Ko so medsebojne korelacije postavk visoke, je to dokaz, da merijo isti osnovni problem oziroma predmet. Sklepamo, da je zanesljivost dobra oziroma visoka. V teoriji je ocenjeno, da so vrednosti alfe, ki se gibljejo okoli 0,60, še sprejemljive (Pahor 2010, 51).

V preglednici 14 prikazujemo vrednosti koeficienta Cronbach alfa za postavke v okviru posameznih sklopov vprašalnika, ki smo ga uporabili v raziskavi.

Preglednica 14: Opis spremenljivk

Postavke	Cronbach alfa	Cronbach alfa, temelječa na standardiziranih postavkah	N postavk
Poslovno okolje	0,609	0,624	7
Zahteve po znanju	0,816	0,819	14
Vrednost virov	0,681	0,67	10
Pridobivanje znanja	0,767	0,783	14
Poti za prenos znanja	0,496	0,512	10

Iz preglednice 14 je razvidno, da se vrednost Cronbach alfe giblje od 0,496 za sklop postavk o poteh za prenos znanja do 0,816 za sklop postavk o zahtevah po znanju.

Podamo sklep, da je zanesljivost vprašalnika dobra, kajti razen vrednosti alfe za poti za prenos znanja, ki se nahaja pod mejo 0,60, se vse ostale vrednosti alfe gibljejo nad mejo sprejemljivosti in segajo do zelo visoke vrednosti nad 0,80 – zahteve po znanju (0,816).

7.2.2 Področja trditev

V tabeli 15 prikazujemo postavke za posamezen sklop vprašanj in njihove krajšave, ki jih uporabljamo v nadaljevanju naloge.

Preglednica 15: Opis spremenljivk

Postavke
<i>Poslovno okolje</i>
PO1 Moja organizacija ima možnosti in sposobnosti za pridobivanje novega znanja.
PO2 Običajna praksa je, da ponovno uporabim delo drugih (predloge, rešitve, predstavitve, dokumentacijo ipd.).
PO3 Med in po končanem projektu imam čas, da dokumentiram novo pridobljeno znanje.
PO4 Aktivno skrbim za razširjanje pomembnih informacij in izkušenj po vsej organizaciji
PO5 Imam čas, da ugotovim, komu bodo moje nove izkušnje in pridobljen material dejansko koristili.
PO6 V naši organizaciji je običajna praksa, da izmenjujemo znanje s poslovnimi partnerji, dobavitelji in drugimi org.
PO7 Organizacija ima primerno infrastrukturo za zbiranje na novo pridobljenega znanja.
<i>Zahteve po znanju</i>
Dostop do ... ima ali bo imel visoko vrednost za moje delo ... Imam dostop do zadosti ...
Tehnologije
DT1 ... dodatne kompetence na določenih tehničnih področjih (MS SQL Server, Oracle, drugo)
DT2 ... dodatna znanja v sklopu specifičnih tehničnih rešitev
DT3 ... dodatna znanja v sklopu specifičnih razvojnih orodij
DT4 ... dodatna programska oprema

Preglednica 15 – nadaljevanje

	Dostop do ... ima ali bo imel visoko vrednost za moj delo ... Imam dostop do zadosti ... Kupci
DK1	... znanja o managementu upravljanja s kupci (dostop do podatkov o kupcih)
DK2	... znanja o trženjskih strategijah (pristopih) organizacije

	Dostop do ... ima ali bo imel visoko vrednost za moje delo ... Imam dostop do zadosti ... Metode
DM1	... dodatnih kompetenc, ki izhajajo iz metod in orodij organizacije
DM2	... izučitev in izkušnje, pridobljene na določenih metodah, orodjih in tehnikah procesov ... zbirka metod za posebne primere (ko potrebujete znanje o metodah, ki jih vaša lastna
DM3	zbirka ne vsebuje)

	Dostop do ... ima ali bo imel visoko vrednost za moje delo ... Imam dostop do zadosti ... Dodatno
DD1	... vzorci dokumentov
DD2	... že uporabljeni primeri za postopke javnih naročanj, specifikacij, razpisov ipd.
DD3	... pravila in vodič za projektno vodenje ter vire (človeške, finančne in materialne)
DD4	... vodenje o tem, kdo ima posebne kompetence ali informacije
DD5	... vodenje o tem, kako naj ravnam kot vodja projekta v posebnih okoliščinah

Vrednost virov

VV1	Lastni arhiv
VV2	Kompetentna omrežja (dobavitelji, združenja, partnerji na razvojnih projektih)
VV3	Neformalni kontakti s kolegi
VV4	Tečajji in seminarji – notranji
VV5	Tečajji in seminarji – zunanji
VV6	Intranet
VV7	Tehnična navodila
VV8	Internet
VV9	Kupci
VV10	Druga podjetja

Pridobivanje znanja

Znanje je shranjeno ali distribuirano na način, ki omogoča dostopnost vsem ostalim v podjetju. Skozi svoje delo sem zbral ..., ki bo koristilo oziroma imelo vrednost na drugih projektih. Tehnologije

Z1	... dodatne kompetence na določenih tehničnih področjih (MS SQL Server, Oracle, drugo)
Z2	... dodatna znanja v sklopu specifičnih tehničnih rešitev
Z3	... dodatna znanja v sklopu specifičnih razvojnih orodij
Z4	... dodatna programska oprema

Znanje je shranjeno ali distribuirano na način, ki omogoča dostopnost vsem ostalim v podjetju. Skozi svoje delo sem zbral ..., ki bo koristilo oziroma imelo vrednost na drugih projektih. Kupci

ZK1	... znanja o managementu upravljanja s kupci (dostop do podatkov o kupcih)
ZK2	... znanja o trženjskih strategijah (pristopih) organizacije

Znanje je shranjeno ali distribuirano na način, ki omogoča dostopnost vsem ostalim v podjetju. Skozi svoje delo sem zbral ..., ki bo koristilo oziroma imelo vrednost na drugih projektih. Metode

ZM1	... dodatnih kompetenc, ki izhajajo iz metod in orodji organizacije
ZM2	... izučitev in izkušnje, pridobljene na določenih metodah, orodjih in tehnikah procesov ... zbirka metod za posebne primere (v primeru, ko potrebujete znanje o metodah, ki jih vaša
ZM3	lastna zbirka ne vsebuje)

Preglednica 15 – nadaljevanje

Znanje je shranjeno ali distribuirano na način, ki omogoča dostopnost vsem ostalim v podjetju. Skozi svoje delo sem zbral ..., ki bo koristilo oziroma imelo vrednost na drugih projektih.

ZD1 ... vzorci dokumentov

ZD2 ... že uporabljeni primeri za postopke javnih naročanj, specifikacij, razpisov ipd.

ZD3 ... pravila in vodič za projektno vodenje ter vire (človeške, finančne in materialne)

ZD4 ... vodenje o tem, kdo ima posebne kompetence ali informacije

ZD5 ... vodenje o tem, kako naj ravnam kot vodja projekta v posebnih okoliščinah

Poti za prenos znanja

PZ1 Lastni arhiv

PZ2 Kompetentna omrežja (dobavitelji, združenja, partnerji na razvojnih projektih)

PZ3 Neformalni kontakti s kolegi

PZ4 Tečajji in seminarji – notranji

PZ5 Tečajji in seminarji – zunanji

PZ6 Intranet

PZ7 Tehnična navodila

PZ8 Internet

PZ9 Kupci

PZ10 Druga podjetja

7.3 Predstavitev opisne statistike

Z uporabo opisne statistike nameravamo (Marques de Sa 2007, 5):

- predstaviti značilnosti vzorca raziskave;
- testirati spremenljivke za primer kršitev predpostavk statističnih tehnik, ki jih bomo uporabili za analizo raziskovalnih vprašanj.

Pred testiranjem hipotez podajamo pregled o osnovnih statističnih podatkih o anketiranih podjetjih.

Pri raziskavah, v katerih so vpleteni ljudje, je uporabno zbrati podatke o številu ljudi ali primerov v vzorcu, število in odstotek moških in žensk v vzorcu, aritmetično sredino starosti respondentov, stopnjo izobrazbe in ostale relevantne podatke (Marques De Sa 2007,5).

Preden se lotimo statistične analize (regresijske analize), moramo preveriti, da ne kršimo predpostavk, ki so pridobljene na podlagi individualnih preizkusov. V ta namen testiramo predpostavke z vključitvijo opisne statistike spremenljivk. Opisna statistika vključuje izračun aritmetične sredine, standardnega odklona, asimetričnost in sploščenost za trditve s področja procesov managementa.

Preglednica 16: Opisna statistika

Trditev	N	Mean	SE	SD	Skew	SE	Kurt	SE
PO1	51	3,53	0,98	0,703	-1,906	0,333	4,644	0,656
PO2	51	3,12	0,1	0,711	-0,521	0,333	0,347	0,656
PO3	51	2,73	0,08	0,568	0,041	0,333	-0,424	0,656
PO4	51	3,43	0,08	0,575	-0,38	0,333	-0,754	0,656
PO5	51	2,8	0,074	0,53	-0,19	0,333	0,135	0,656
PO6	51	2,94	0,117	0,835	-0,317	0,333	-0,576	0,656
PO7	51	3,02	0,082	0,583	0	0,333	0,128	0,656
DT1	51	2,71	0,126	0,901	-0,566	0,333	-0,566	0,656
DT2	51	3	0,093	0,663	-1,284	0,333	-1,284	0,656
DT3	51	2,78	0,113	0,808	-0,528	0,333	-0,528	0,656
DT4	51	3	0,105	0,748	-0,894	0,333	-0,894	0,656
DK1	51	2,88	0,111	0,791	-0,541	0,333	-0,541	0,656
DK2	51	2,96	0,105	0,747	-0,534	0,333	-0,534	0,656
DM1	51	2,71	0,085	0,61	-0,854	0,333	-0,854	0,656
DM2	51	2,86	0,093	0,664	-1,123	0,333	-1,123	0,656
DM3	51	2,82	0,087	0,623	-0,382	0,333	-0,382	0,656
DD1	51	2,94	0,095	0,676	-0,335	0,333	-0,335	0,656
DD2	51	3,06	0,106	0,759	-0,385	0,333	-0,385	0,656
DD3	51	2,84	0,11	0,784	-0,23	0,333	-0,23	0,656
DD4	51	3,1	0,098	0,7	-0,501	0,333	-0,501	0,656
DD5	51	2,86	0,109	0,775	0,291	0,333	-0,189	0,656
VV1	51	3,53	0,071	0,504	-0,121	0,333	-2,068	0,656
VV2	51	2,90	0,106	0,755	-0,124	0,333	-0,529	0,656
VV3	51	3,55	0,070	0,503	-0,203	0,333	-2,040	0,656
VV4	51	3,00	0,089	0,632	0,000	0,333	-0,370	0,656
VV5	51	3,10	0,090	0,640	-0,086	0,333	-0,477	0,656
VV6	51	2,80	0,131	0,939	-0,647	0,333	-0,293	0,656
VV7	51	2,90	0,090	0,640	-0,390	0,333	0,816	0,656
VV8	51	3,51	0,086	0,612	-1,399	0,333	3,675	0,656
VV9	51	3,12	0,091	0,653	-1,019	0,333	3,105	0,656
VV10	51	2,92	0,073	0,523	-0,110	0,333	0,801	0,656
Z1	51	2,80	0,119	0,849	-0,422	0,333	-0,243	0,656
Z2	51	3,14	0,069	0,491	0,337	0,333	0,923	0,656
Z3	51	3,06	0,065	0,465	0,223	0,333	1,874	0,656
Z4	51	2,98	0,066	0,469	-0,072	0,333	1,930	0,656
ZK1	51	2,96	0,101	0,720	-0,276	0,333	-0,086	0,656
ZK2	51	3,04	0,093	0,662	-0,472	0,333	0,897	0,656
ZM1	51	2,88	0,077	0,553	-0,064	0,333	0,300	0,656
ZM2	51	2,90	0,070	0,500	-0,212	0,333	1,053	0,656
ZM3	51	3,02	0,071	0,510	0,037	0,333	1,145	0,656
ZD1	51	3,14	0,089	0,633	-0,113	0,333	-0,454	0,656
ZD2	51	3,00	0,079	0,566	0,000	0,333	0,335	0,656

Preglednica 16 – nadaljevanje

ZD3	51	2,90	0,080	0,575	-0,011	0,333	0,122	0,656
ZD4	51	2,90	0,070	0,500	-0,212	0,333	1,053	0,656
ZD5	51	2,90	0,094	0,671	0,115	0,333	-0,702	0,656
PZ1	51	3,43	0,075	0,539	-0,116	0,333	-1,170	0,656
PZ2	51	3,00	0,079	0,566	0,000	0,333	0,335	0,656
PZ3	51	3,35	0,073	0,522	0,191	0,333	-1,021	0,656
PZ4	51	2,90	0,094	0,671	-0,298	0,333	0,372	0,656
PZ5	51	3,02	0,077	0,547	0,015	0,333	0,569	0,656
PZ6	51	2,88	0,114	0,816	-0,696	0,333	0,406	0,656
PZ7	51	2,98	0,099	0,707	-1,033	0,333	2,193	0,656
PZ8	51	3,35	0,073	0,522	0,191	0,333	-1,021	0,656
PZ9	51	3,02	0,103	0,735	-0,661	0,333	0,833	0,656
PZ10	51	2,63	0,105	0,747	-0,457	0,333	0,074	0,656

Opombe: *Mean* – aritmetična sredina na lestvici od 1 do 4 (1 pomeni sploh se ne strinjam, 4 zelo se strinjam); *SD* – standardni odklon; *Skew-* (Skewness) koeficient asimetričnosti porazdelitve (glede na normalno porazdelitev); *Kurt* – (Kurtosis) koeficient sploščenosti porazdelitve (glede na normalno porazdelitev); *SE* – standardna napaka; n=51.

Koeficient asimetričnosti porazdelitve: pri vrednosti 0 je distribucija simetrična. V primeru negativne vrednosti je distribucija asimetrična v levo, v primeru pozitivne vrednosti pa je distribucija asimetrična v desno. Pri vrednosti okoli 1 začnemo govoriti, da je distribucija asimetrična.

Koeficient sploščenost porazdelitve predstavlja obliko distribucije. Normalna distribucija ima vrednost 0; pozitivna vrednost pomeni bolj plosko obliko. Negativna vrednost pomeni, da bo oblika distribucije bolj koničasta. Pri vrednosti okoli 3 govorimo o bolj resnem odklonu od normalne porazdelitve (Pahor 2010, 13–14).

7.4 Analiza rezultatov kvantitativne raziskave

V magistrski nalogi bomo s pomočjo regresijske analize poskušali analizirati odnos med odvisno spremenljivko in izbranimi neodvisnimi spremenljivkami. Odvisno spremenljivko predstavlja fluktuacija kadrov v organizacijah članicah tehnoloških parkov. Na podlagi danih neodvisnih spremenljivk iz vprašalnika smo izbrali tiste, ki mogoče najbolj vplivajo na stopnjo fluktuacije.

Testiranje hipotez z uporabo regresijske analize

Naš namen je preveriti vpliv posameznih sklopov vprašalnika na fluktuacijo. Z uporabo regresijske analize preverimo zastavljene hipoteze:

- H1: Zahteva po znanju ima statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.
- H2: Pridobivanje znanja ima statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.
- H3: Poti za prenos znanja imajo značilen pozitiven vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.

Uporabili bomo metodo »enter«, ki v regresijski model vključi vse spremenljivke in oceni regresijske koeficiente za vse neodvisne spremenljivke hkrati (Kazmier 2004, 287).

Testiranje hipoteze 1: Zahteva po znanju ima statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.

Preglednica 17: Izpis regresijskih koeficientov – zahteve po znanju

Neod. sprej.	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t statistika	sig
	B	St. napaka	Beta		
vpliv tehnologije	-0,623	0,337	-0,469	-1,841	0,000
vpliv človeka	-0,625	0,41	-0,521	-1,522	0,000

$R^2 = 48,4 \%$
F = 89,06
Stopnja značilnosti < 0,01

R^2 pop. predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. V našem primeru znaša 48,4 %. Delež pojasnjene variance v našem modelu je 48,4 %, kar pomeni, da je odvisna spremenljivka z izbranimi neodvisnima spremenljivkama dokaj dobro pojasnjena

S pomočjo F statistik smo testirali celoten regresijski model, merili smo smisel celotnega modela. Dobili smo F = 89,06, ocenimo, da gre za dober model, ki se prilagaja podatkom in je statistično značilen.

Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov pa razberemo, da na fluktuacijo v največji meri vpliva človek. Povečanje neodvisnih spremenljivk zmanjša fluktuacijo.

Testiranje hipoteze 2: Pridobivanje znanja ima statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.

Preglednica 18: Izpis regresijskih koeficientov – pridobivanje znanja

Neod. sprej.	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t statistika	sig
	B	St. napaka	Beta		
vpliv tehnologije	-0,118	0,424	-0,341	-1,356	0,000
vpliv človeka	-0,167	0,904	-0,47	-1,510	0,000
R ² = 43,6 %					
F = 78,26					
Stopnja značilnosti < 0,01					

R² pop. predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. V našem primeru znaša 43,6 %. Delež pojasnjene variance v našem modelu je 43,6 %, kar pomeni, da je odvisna spremenljivka z izbranimi neodvisnima spremenljivkama dokaj dobro pojasnjena.

S pomočjo F statistik smo testirali celoten regresijski model, merili smo smisel celotnega modela. Dobili smo F=78,26 ocenimo, da gre za dober model, ki se prilagaja podatkom in je statistično značilen.

Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov pa razberemo, da na fluktuacijo v največji meri vpliva človek. Povečanje neodvisnih spremenljivk zmanjša fluktuacijo.

Testiranje hipoteze 3: Poti za prenos znanja imajo statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.

Preglednica 19: Izpis regresijskih koeficientov – dejavniki vpliva prenosa znanja

Neod. sprej.	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t statistika	sig
	B	St. napaka	Beta		
vpliv notranjih dejavnikov	-0,416	0,267	-0,311	-1,356	0,000
vpliv zunanjih dejavnikov	-0,435	0,254	-0,275	-1,714	0,000
R ² = 30,4 %					
F = 70,61					
Stopnja značilnosti < 0,01					

R² pop. predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. V našem primeru znaša 30,4 %. Delež pojasnjene variance v našem modelu je 30,4 %, kar pomeni, da je odvisna spremenljivka z izbranimi neodvisnima spremenljivkama dokaj dobro pojasnjena.

S pomočjo F statistik smo testirali celoten regresijski model, merili smo smisel celotnega modela. Dobili smo $F=70,61$ ocenimo, da gre za dober model, ki se prilagaja podatkom in je statistično značilen.

Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov razberemo, da na fluktuacijo v največji meri vplivajo notranji dejavniki. Povečanje neodvisnih spremenljivk zmanjša fluktuacijo.

8 SKLEP

8.1 Ugotovitve raziskave

Teoretična izhodišča magistrske raziskave opredeljujemo v petih poglavjih in podpoglavjih, ki se vsebinsko dopolnjujejo in poglobljajo naše celostno razumevanje managementa znanja, pomena in merjenja neopredmetenih osnovnih sredstev in pojavov fluktuacije in absentizma na osnovi izhodišč različnih avtorjev. Osredotočamo se na MZ kot pristop za povečanje organizacijske učinkovitosti. Podajamo teoretična izhodišča različnih avtorjev (na primer Drucker 1998; Nonaka 1998; Pemberton in Stonehouse 2000; Davenport in Prusak 2000; McElroy 2003; Liebowitz 2009; Meško Štok 2009 in drugi), ki opredeljujejo MZ in vpliv MZ na uspešnost poslovanja.

V nadaljevanju s povzetki različnih avtorjev (na primer Marshall, Prusak in Shpilburg 1996; Nonaka in Takeuchi 1995; Rowley 1999; Grover in Davenport 2001 in drugi) prikazujemo ključne značilnosti *managementa znanja in potekov procesov MZ*.

Posebno pozornost posvečamo pomenu *organizacijskega znanja*, virom organizacijskega znanja, znanju, kot ekonomski dobrini, in učeči se organizaciji; povzemamo opredelitve različnih avtorjev (na primer Argyris in Schön 1978; Drucker 1988; Senge 1990; Pedler et al. 1991; Sveibey 1997 b; Argyris 1998; Kanevsky in Hausel 1998; Nonaka 1998; Stanovnik 1998; Tavčar 2002, Davis et al. 2005; Brinkley 2006; Reyhav, Weisberg 2006; Jorna et al. 2009 in drugi).

Ne moremo mimo vloge in pomena *intelektualnega kapitala* v organizaciji in na podlagi spoznanj različnih avtorjev (na primer Ross in Ross 1997; Cohen in Prusak 2001; Schermerhorn et al. 2002) podajamo temeljne opredelitve in pomen le-tega za organizacijo.

Raziskavo smo izvedli v *tehnoloških parkih*, zato podajamo opredelitev in pomen tehnoloških parkov za nastanek in rast organizacij različnih avtorjev (na primer Gavron 1998; Vuk 1999, Allen 2008 idr.).

Osrednja pozornost teoretičnega dela je namenjena *sodobni organizaciji in pomenu neopredmetenih osnovnih sredstev*. V poglavju obravnavamo *neopredmetena osnovna sredstva* in znotraj tega pomen notranje in zunanje strukture organizacije. Na podlagi različnih avtorjev (na primer Lipičnik 1993; Vila 1994; Sveibey 1997 b; Schermerhorn et al. 2002; Tavčar 2002; Mathis in Jackson 2004; Armstrong 2009a; Assen et al. 2009; Schein 2010) opredeljujemo pojme, kot so kompetence zaposlenih, organizacijska kultura, pomen, nagrajevanje in motiviranje kadrov in organizacijska učinkovitost. Metode vrednotenja osnovnih sredstev prikazujemo na podlagi primerov in opredelitev različnih avtorjev (na primer Sveibey 1997 b; Kotler 2003; Čadež 2004; Mathis in Jackson 2004; Damodaran 2006; SRS 2006 idr.).

Velik poudarek pripisujemo tudi metodam za *merjenje neopredmetenih osnovnih sredstev*. Prikazujemo metode merjenj in ugotovitve za uspešno uporabo kazalcev na podlagi spoznanj različnih avtorjev (na primer Stewart 2003; Kaplan in Norton 2001; Kaplan in Norton 2005; Bessant in Tidd 2007; Sveiby 2010 idr.).

Teoretični del naloge zaključujemo z opredelitvijo in pomenom pojmov *fluktuacija* in *absentizem*. Podajamo ugotovitve za uspešno in učinkovito obvladovanje fluktuacije in absentizma na podlagi raziskav avtorjev (na primer Mathis in Jackson 2004; Merkač 2004; Torrington et al. 2005; Svetlik 2009; Phillips in Edwards 2008; Armstrong 2009b idr.).

Razvoju in metodologiji raziskave posvečamo posebno poglavje v prehodu med teoretičnim in empiričnim delom magistrske naloge. Raziskavo, ki traja eno leto in štiri mesece, smo začeli z uvodnim delom, torej z zbiranjem in urejanjem literature in virov s področja managementa, managementa znanja, neopredmetenih osnovnih sredstev, metod merjenj neopredmetenih osnovnih sredstev, fluktuacije in absentizma ter tehnoloških parkov.

Osredotočili smo se na *ključne besede raziskave*, ki so predstavljale tudi izhodišče za oblikovanje naslova raziskave in pripravo dispozicije. Izvedli smo oblikovanje hipotez, izbiro metodologije in tehnike raziskovanja, razvoj orodij, pripomočkov za pridobivanje podatkov, testiranje, analizo podatkov, vrednotenje in interpretacijo izidov, izdelavo in oblikovanje teoretičnega in empiričnega dela raziskave, oblikovanje sklepne razprave, zaključno oblikovanje in lektoriranje raziskave, predložitev raziskave za zagovor ter nadaljevanje raziskave o vplivu procesov MZ na rast malih in srednjih organizacij.

Za *pridobivanje podatkov* smo razvili anketni vprašalnik, pri čemer smo izhajali iz predpostavk in hipotez, ki smo jih opredelili v uvodnem delu raziskave. Za vsako hipotezo smo oblikovali od šest do štirinajst anketnih trditev. Teoretični del smo poskušali potrditi s pomočjo anketiranja zaposlenih v organizacijah, ki so članice slovenskih tehnoloških parkov. Zbiranje, obdelavo in analizo podatkov smo izvedli s pomočjo opisne statistike, multivariantne regresijske analize v programu SPSS.

V *analizi in interpretaciji izidov* uvodoma povzamemo koncept raziskave, kjer smo na vzorcu 51 organizacij z metodo anketiranja želeli pridobiti čim širše mnenje o posameznih trditvah, ki se vsebinsko nanašajo na procese managementa znanja v organizacijah in fluktuacijo. Testirali smo celotno populacijo organizacij, ki so članice slovenskih tehnoloških parkov. Zanimalo nas je predvsem mnenje vodilnega in strokovnega osebja. V raziskavi je sodelovalo 51 direktorjev in lastnikov in strokovnih sodelavcev, od tega 27,5 % žensk in 72,5 % moških. Ciljna skupina anketirancev je bila dosežena, saj smo zajeli 9,45 % organizacij. Analiza in interpretacija rezultatov raziskave prikazujeta potrditev postavljenih hipotez.

V organizacijah uporabljajo različne pristope in načine oblikovanja, informiranja, načrtovanja, prenosa, informiranja in shranjevanja znanja. Predvidevamo, da ti procesi v organizacijah vplivajo na obvladovanje znanja v podjetjih.

8.2 Razprava in potrditev hipotez

Osnovni namen raziskave je bil podati ugotovitev, kako management znanja vpliva na zaposlene v organizacijah članicah tehnoloških parkov, na ustvarjalnost, inovativnost in zadovoljstva zaposlenih na delu, kot sredstev znanja, ki jih Nonaka (2000, 9) opredeli kot za organizacije specifične vire, ki so nujno potrebne za oblikovanje vrednosti organizacije.

Z raziskavo smo želeli opredeliti razvoj konceptualnega okvira za razumevanje vpliva managementa znanja na fluktuacijo v organizacijah, ki so članice slovenskih tehnoloških parkov.

V teoretičnem delu smo na osnovi izhodišč različnih avtorjev opredelili procese managementa znanja (na primer Drucker 1998, Nonaka 1998, Kaplan in Norton 2004, Sveiby 2007; Armstrong 2009a; Meško Štok 2009 idr.) in fluktuacije, ter dejavnike, ki vplivajo nanjo. Osredotočili smo se na vzroke za negativno fluktuacijo in dejavnike pozitivne fluktuacije in pomen medgeneracijskih razlik za nastanek različnih vrednostnih sistemov, ki vplivajo na poglede na delovne navade. Opirali smo se na teoretična izhodišča različnih avtorjev (na primer Zemke et al. 2000; Mathis in Jackson 2004; Merkač 2004; Gelston 2008; Phillips in Edwards 2008; Armstrong 2009b idr.).

Najprej smo v raziskavi na podlagi obstoječe (domače in tuje) literature proučili vpliv managementa znanja na organizacijo. Preučevali smo proces merjenja neopredmetenih osnovnih sredstev in vpliv fluktuacije in absentizma na organizacijo.

Opravili smo tudi praktičen del raziskave, kjer smo s pomočjo anketnega vprašalnika ugotavljali vpliv managementa znanja na fluktuacijo v 51 mikro in malih organizacijah, ki so članice slovenskih tehnoloških parkov.

Ker menimo, da večje zagotavljanje in boljše obvladovanje znanja vodi k večji uspešnosti in s tem tudi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, smo v magistrski nalogi oblikovali tri glavne hipoteze.

- *H1: Zahteva po znanju ima statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.*
- *H2: Pridobivanje znanja ima statistično značilen vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.*
- *H3: Poti za prenos znanja imajo značilen pozitiven vpliv na fluktuacijo v tehnoloških parkih.*

Vse tri glavne hipoteze, H1, H2 in H3, na osnovi katerih predpostavljamo, da ima management znanja v mikro in malih organizacijah, ki so članice slovenskih tehnoloških parkov, značilen pozitiven vpliv na fluktuacijo, lahko potrdimo. S pomočjo multivariantne regresijske metode smo analizirali vpliv neodvisnih spremenljivk: hipoteza 1: vpliv tehnologije, vpliv človeka; hipoteza 2: vpliv tehnologije, vpliv človeka; hipoteza 3: notranji in zunanji vplivi, in odvisne spremenljivke fluktuacija. Zaradi premajhnega vzorca rezultat ni mogoče posplošiti.

8.3 Predlog za nadaljnje raziskovanje

V magistrski nalogi se ukvarjamo s procesi managementa znanja, katerih namen je ustvarjanje znanja, zbiranje in preoblikovanje individualnega znanja v organizacijsko znanje (Bollner in Smith 2001, 11; Pemberton in Stonehouse 2000, 189; Spender 1996, 46).

Z raziskavo smo se lotili vprašanja upravljanja in pridobivanja znanja v organizacijah članicah tehnoloških parkov na področju Slovenije. To vprašanje smo povezali z dejavnikoma fluktuacija in absentizem. Osrednji namen naloge je osredotočen na raziskovanje vpliva MZ na gibanje fluktuacije v organizacijah, ki so članice tehnoloških parkov.

Že uvodoma smo opredelili, kje so omejitve te magistrske naloge. Zato se naš predlog za nadaljnje raziskovanje nanaša na tematiko vpliva in uspešnost vpeljave MZ v organizacije.

Konkurenčno okolje in želja po uspehu vodijo organizacije k čedalje večjemu pridobivanju znanja. Pri tem imajo organizacije različne možnosti. Kot smo že ugotovili, lahko znanje na trgu kupijo v obliki licenc ali franšiz, ga pridobijo s prevzemi ali pa razvijejo same.

Zaradi čedalje večje globalizacije, izredno hitrega pritoka informacij in industrijskega vohunjenja je edina prednost organizacije znanje, ki ga ima tako v svojih zaposlenih kot tudi preko lastništva patentov, izumov ipd. Svoj uspeh tako organizacija zagotovi z zagotovitvijo poslovnih procesov, ki težijo k inovativnosti, iskanju tehnoloških rešitev in samih potreb trga. Ob tem se mora zavedati pomena tihega znanja in vzpostaviti odnos z zaposlenimi, ki bo težil k skupnemu dobremu.

Skupni uspeh bo zagotovljen, če se bosta tako organizacija kot tudi zaposleni zavedala pomena prevzemov, tako zunanjega kot tudi notranjega znanja, razširjanja tega znanja skozi organizacijo in pravilnega sprejemanja odločitev na podlagi informacij, ki morajo biti pravilno prečiščene, preden se na podlagi le-teh sprejemajo pomembne podjetniške in poslovne odločitve.

Namen prihodnje raziskave bi moral biti, kako se na podlagi trženjske, izobraževalne in podjetniške usmerjenosti usmerjati in prispevati k pridobivanju znanja v zunanjem in

notranjem okolju organizacije. Opredeliti je potrebno vire znanja in njihov vpliv na poslovanje in rast malih in srednjih organizacij.

LITERATURA

- Abelson, Michael A. in Barry D. Baysinger. 1984. Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of Management Review* 9 (2): 331–341.
- Advise. 2006. *Analiza fluktuacije v Sloveniji*.
[Http://www.advise.si/ankete.asp?id_ankete=66&leto=2006](http://www.advise.si/ankete.asp?id_ankete=66&leto=2006) (10. 4. 2011).
- Alavi, Maryam in Dorothy E. Leidner. 2001. Review knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25 (1): 107–136.
- Allen, John. 2008. Networking and third generation science parks. V *The power of networking*, ur. Miroslav Rebernik, Matej Rus, Tadej Krošlin in Barbara Bradač, 23-27. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Argyris, Chris in Donald A. Schön. 1974. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, Chris in Donald A. Schön. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison Wesley.
- Argyris, Chris. 1998. Teaching smart people how to learn. V *Harvard business review on knowledge management*, ur. Peter F. Drucker, 81–108. Boston: Harvard Business School Press.
- Armstrong, Michael. 2009 a. *Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing the results*. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. 2009 b. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Assen, Marcel, Gerben Berg in Paul Pietersma. 2009. *Key management models: the 60+ models manager needs to know*. Harlow: Pearson Education.
- Baird, Lloyd in John C. Henderson. 2001. *The knowledge engine: How to create fast cycles of knowledge – to – performance and performance – to knowledge*. San Francisco: Berret – Koehler.
- Baskerville, Richard in Alina Dulipovici. 2006. The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* 4 (4): 83–105.
- Beckman, Thomas J. 1999. The current state of knowledge. V *Knowledge management handbook*, ur. Jay Liebowitz, 1–19. Boca Raton: CRC.
- Berce, Jaro. 1999. Upravljanje z znanjem: strošek ali nosilec dodane vrednosti? *Evrobilten* 2 (23): 343–347.
- Berce, Jaro. 2010. Slovenski menedžer: menedžer stroškov. *Delo, Sobotna priloga*, 30. april: 9–12.
- Berk Skok, Aleš, Jožko Peterlin in Peter Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
- Bessant, John in Joe Tidd. 2007. *Innovation and entrepreneurship*. Chichester: Wiley.
- Birch, Charles. 1998. Balanced scorecard points to wins for small firms. *Australian CPA* 68 (6): 43–45.
- Bollinger, Audrey in Robert Smith. 2001. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management* 5 (1): 8–18.

- Bontis, Nick, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen in Goran Roos. 1999. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17 (4): 391–402.
- Bornermann, Manfred, Marion Graggober, Erich Hartlieb, Bern Humpl, Phillip Koronakis, Arthur Primus, Karl Ritsch, Herwig Rollett, Martin Sammer, Josef Tuppinger, Reinhard Willifort in Kurt Wöls. 2003. *An illustrated guide to knowledge management*, ur. Martin Sammer. Graz: Wissenmanagement forum.
- Brinkley, Ian. 2006. *Defining the knowledge economy: knowledge economy programme report*. London: The Work Foundation.
- Carrion-Cepeda, Gabriel. 2006. Competitive advantage of knowledge management. V *Encyclopedia of knowledge management*, ur. David G. Schwartz, 34–43. London: Idea Group.
- Cecez-Kecmanovic, Dubravka. 2005. A sensemaking theory of knowledge in organisations and its application. V *Knowledge management: Organizational and tehnological dimensions*, ur. Joseph Davis, Eswaran Subrahmanian in Art Westerberg, 55–74. Heidelberg: Physica.
- Chandra, Pankaj, Sandeep Srivastav in Bipin Shah. 2003. Innovation, incubation, and incubator. *Vikalpa* 28 (2): 89–94.
- Chatterji, Aaron K., David I. Levine in Michael W. Toffel. 2009. How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy* 18 (1): 125–168.
- Cokins, Gary. 2006. *Učinkovitost po meri podjetja: začrtajte pod do dobička s ključnimi podatki*. Ljubljana: GV založba.
- Cohen, Don in Laurence Prusak. 2001. *In good company: how social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Čadež, Simon. 2005. Vrednotenje blagovnih znamk. *Les* 57 (11): 342–344.
- Damodaran, Aswath. 2006. *Damodaran on valuation: security analysis for investment and corporate finance*. [Http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar) (12. 11. 2010).
- Damodaran, Aswath. 2009. *Valuing companies with intangible assets*. [Http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar) (12. 11. 2010).
- Dalton, Dan R., David Krackhardt in Lyman W. Porter. 1981. Funkcionalni turnover: an empirical assessment. *Journal of applied psychology* 66 (6): 716–721.
- Davis, Joseph, Eswaran Subrahmanian in Art Westerberg. 2005. Knowledge management: Conceptual foundations, emerging directions. V *Knowledge management: Organizational and tehnological dimensions*, ur. Joseph Davis, Eswaran Subrahmanian in Art Westerberg, 3–21. Heidelberg: Physica.
- Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 2000. *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Devinney, Timothy M., David F. Midgley in Cristine W. Soo. 2005. Knowledge creation in organisations: a multiple study overview. V *Knowledge management: Organizational and tehnological dimensions*, ur. Joseph Davis, Eswaran Subrahmanian in Art Westerberg, 77–125. Heidelberg: Physica.

- Dewhurst, Martin, Matthew Guthridge in Elizabeta Mohr. 2009. *Motivating people: getting beyond money*. [Http://www.mckinseyquarterly.com/Motivating_people_Getting_beyond_money_2460](http://www.mckinseyquarterly.com/Motivating_people_Getting_beyond_money_2460) (22. 1. 2010).
- Dess, Gregory G. in Jason D. Shaw. 2001. Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *The Academy of Management review* 26 (3): 446–456.
- Di Bernardino, Frank in Adrienne Miller. 2008. *Human capital analytics – the missing link: measuring financial returns on the human capital investment*. Radnor: Vienna Human Capital Advisors.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Dimovski, Vlado, Miha Škerlavaj, Sandra Penger, Pervez N. Ghauri in Kjell Grønhaug. 2008. *Poslovne raziskave = Business research*. Harlow: Pearson Education.
- Drucker, Peter F. 1988. Management and the world's work. *Harvard Business Review* 66 (5): 65–76.
- Drucker, Peter F. 1992. The new society of organizations. *Harvard Business Review* 70 (6): 95–104.
- Drucker, Peter. 1993. *Post – capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, Peter F. 1994. The age of social transformation. *The Atlantic Monthly* 274 (5): 53–80.
- Drucker, Peter F., Esther Dyson, Charles Handy, Paul Saffo in Peter M. Senge. 1997. Looking ahead: implications of the present. *Harvard Business Review* 75 (6): 18–32.
- Drucker, Peter F. 1998. The coming of the new organisation. V *Harvard business review on knowledge management*, ur. Peter F. Drucker, 45–53. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, Peter F. 1999. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review* 4 (2): 79–94.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Drucker, Peter F. 2002. The discipline of innovation. *Harvard Business Review* 80 (5): 95–103.
- Drucker, Peter F. 2004. What makes an effective executive. *Harvard Business Review* 82 (4): 58–63.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Love. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- European comitee for standardization. 2004. *European guide to good practice in knowledge management – part 4: Guidelines for measuring KM*. Brussels: European committee for standardization.
- Fakin, Samo. 2010. Uvodnik. V *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetjih*, ur. Damjan Kos, 6–7. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Franca, Valentina in Branko Lobnikar. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (24): 49–53.

- Freeze, Ronald D. in Uday Kulkarni. 2007. Knowledge management capability: defining knowledge assets. *Journal of Knowledge Management* 11 (6): 94–109.
- Fuentes, Adrian B., Patricia B. Marquez in Jose Albors. 2007. A conceptual and empirical approach from knowledge management to the analysis of the university industry relationships. *Panorama administrativo* 2 (1): 21–50.
- Gavron, Robert, Marc Cowling, Gerald Holtham in Andrea Westall. 1998. *The entrepreneurial society*. London: IPPR.
- Garwin, Chris. 1998. Building a learning organisation. V *Harvard business review on knowledge management*, ur. Peter F. Drucker, 47–80. Boston: Harvard Business School Press.
- Gelston, Steff. 2008. *Gen Y, gen X and the baby bommers: workplace generation wars*. [Http://www.cio.com/article/178050/Gen_Y_Gen_X_and_the_Baby_Boomers_Workplace_Generation_Wars?page=1&taxonomyId=3185](http://www.cio.com/article/178050/Gen_Y_Gen_X_and_the_Baby_Boomers_Workplace_Generation_Wars?page=1&taxonomyId=3185) (29. 1. 2011).
- Gibbert, Michael in Gilbert J. B. Probst. 2002. *Anticipating and managing three dilemmas in knowledge management: insights from an in-depth case study of major diversified firm*. [Http://www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2002/2002.08.pdf](http://www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2002/2002.08.pdf) (1. 5. 2010).
- Goessl, Leigh. 2010. What is a high-performance organization (HPO)? [Http://www.helium.com/items/802036-what-is-a-high-performance-organization-hpo](http://www.helium.com/items/802036-what-is-a-high-performance-organization-hpo) (16. 1. 2011).
- Gomezelj Omerzel Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
- Groeger, Martin. 2010. *The apple story*. [Http://www.silicon-valley-story.de/sv/apple.html](http://www.silicon-valley-story.de/sv/apple.html) (1. 11. 2010).
- Grower, Varun in Thomas H. Davenport. 2001. General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Informations System* 18 (1): 5–21.
- Hale, Judith. 2004. *Performance – based management: what every manager should to do to get results*. San Francisco: Pfeiffer.
- Hamel, Gary. 2002. *Leading the revolution: how to drive in turbulent times by making innovation a way of life*. New York: Plume Book.
- Handzic, Meliha. 2009. Evaluating KMS effectiveness for decision support: preliminary results. V *Knowledge management and organizational learnign*, ur. William R. King, 237–252. New York: Springer.
- Hirschey, Mark. 2006. *Basic economics for managers*. Mason: Thomson South-Western.
- Hoch, Detlev J., Sandro K. Lindner in Ralph Müller. 2000. *Current research ... in Europe: a brief look at findings from recent McKinsey research projects*. [Http://www.mckinsey.com/crweb/curx00.asp](http://www.mckinsey.com/crweb/curx00.asp) (1. 4. 2011).
- Houghton, John in Peter Sheehan. 2000. *A primer on the knowledge economy*. Melbourne: Victoria University Press.
- Jones, Kiku in Lori N. K. Leonard. 2009. From tacit knowledge to organizational knowledge for successful KM. V *Knowledge management and organizational learning*, ur. William R. King, 27–40. New York: Springer.

- Kanevsky, Valerij in Tom Housel. 1998. The learning-knowledge-value cycle. V *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge*, ur. Georg von Krogh, Johan Roos in Dirk Kleine, 269–289. London: Sage.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija: Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2004. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review* 82 (2): 52–63.
- Kaplan Robert S. in David P. Norton. 2005. Using the scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 83 (6): 1–14.
- Kazmier, Leonard J. 2004. *Schaum's outline of theory and problems of business statistics*. New York: McGraw-Hill.
- Kogut, Bruce in Udo Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3): 383–397.
- Kogut, Bruce in Udo Zander. 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization science* 6 (1): 76–92.
- Kotler, Philip. 2003. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken: John Wiley&Sons.
- Koudsi, Suzanne. 2000. Actually, it is brain surgery. *Fortune* 152 (3): 233.
- Kucza, Timo. 2001. *Knowledge management process model*. Oulu: VTT.
- Kujansivu, Paula. 2009. Is there something wrong with intellectual capital management models? *Knowledge Management Research & Practice* 16 (7): 300–307.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1998. *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Liebowitz, Jay. 2009. *Knowledge retention: strategies and solutions*. Boca Raton: Auerbach.
- Lipičnik, Bogdan. 1993. *Ekonomika in organizacija podjetja: organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Marshall, Chris, Larry Prusak in David Spilberg. 1996. Financial risk and the need for superior knowledge management. *California Management Review* 38 (3): 76-101.
- Marti, Viedma Maria Jose. 2004. Social capital benchmarking system: Profiting from social capital when building network organisations. *Journal of Intellectual Capital* 5 (3): 426–442.
- Mathis, Robert L. in John H. Jackson. 2004. *Human resource management*. Mason: Thomson/South-Western.
- Mathis, Robert L. in John H. Jackson. 2008. *Human resource management*. Mason: Thomson/South-Western.
- Marques de Sa, Joaquim P. 2007. *Applied statistics: using SPSS, statistica, matlab and R*. Berlin: Springer.

- McElroy, Mark W. 2003. *The new knowledge management: complexity, learning and sustainable innovation*. Amsterdam, Boston: Butterworth-Heinemann.
- McNamara, Carter. 2010. *Organizational performance management*.
[Http://managementhelp.org/org_perf/org_perf.htm#anchor4293124641](http://managementhelp.org/org_perf/org_perf.htm#anchor4293124641) (22. 10. 2010).
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Milost, Franko. 2001. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Visoka šola za management.
- Močnik, Dijana. 2010. Temeljne značilnosti slovenskega podjetništva v primerjavi z evropskim. V *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: slovenski podjetniški observatorij 2009/10*, ur. Karin Širec in Miroslav Rebernik, 17–42. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Moore, Ellen Jo in Lisa A. Burke. 2002. How to turn around »turn over culture« in IT. *Communications of the ACM* 45 (2): 73–78.
- Nahapiet, Janije in Sumantra Ghosal. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro. 1998. The knowledge – creating company. V *Harvard business review on knowledge management*, ur. Peter F. Drucker, 21-46. Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama in Noboru Konno. 2000. Seci, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33 (1): 5–34.
- Norton, Dana. 2010. *Knowledge management process can increase productivity and profits*.
[Http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-1035739.html](http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-1035739.html) (31. 10. 2010).
- Oxford reference online. 2010. *A dictionary of education, economics & business*. Oxford: Oxford University Press.
- Pahor, Marko. 2010. *Introduction to PASW (SPSS) workshop*. Ljubljana: Faculty of Economics.
- Pedler, Mike, John G. Burgoyne in Tom Boydell. 1991. *The learning company: a strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Pemberton, Jonathan D. in George H. Stonehouse. 2000. Organisational learning and knowledge assetss – an essetnial partnership. *The Learning Organization: An International Journal* 7 (4): 184–194.
- Perry 6, Nick Goodwin, Edward Peck in Tim Freeman. 2006. *Managing networks of twenty-first century organisations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pipistrel. 2010. *Letno poročilo za poslovno leto 1. 1. do 31. 12. 2009*. Ajdovščina: Pipistrel.
- Phillips, Jack J. in Lisa Edwards. 2008. *Managing talent retention: an ROI approach*. San Francisco: John Wiley&Sons.
- Pravilnik o vodenju evidence subjektov inovativnega okolja. *Uradni list RS*, št. 102/07.

- Pulakos, Elaine D. 2009. *Performance management: a new approach for driving business results*. Singapore: Wiley-Blackwell.
- Raub, Steffen P. in Bhushan Sthapit. 2001. Towards a taxonomy of approaches for measuring organizational knowledge. *Research and Practice in Human Resource Management* 9 (1): 139–155.
- Reychav, Iris in Jacob Weisberg. 2006. Human capital in knowledge creation, management and utilization. V *Encyclopedia of knowledge management*, ur. David G. Schwartz, 211–229. London: Idea Group.
- Ray, Tim. 2005. Making sense of managing knowledge. V *Managing knowledge: an essential reader*, ur. Tim Ray, 1–20. London: Sage.
- RelocateMagazine.com. 2010. *Globalna raziskava in primerjava vrednosti ROI*. [Http://www.relocatemagazine.com/sl/recruitment/recruitment-articles/1382-pwc-research-shows-uk-lags-behind-us-on-employee-roi](http://www.relocatemagazine.com/sl/recruitment/recruitment-articles/1382-pwc-research-shows-uk-lags-behind-us-on-employee-roi) (20. 4. 2011).
- Roblek, Vasja. 2007 a. Razvoj podjetniške poslovne mreže. V *Znanje: teorija in praksa*, 1–10. Koper: Fakulteta za management.
- Roblek Vasja. 2007 b. Strategija za vzpostavitev in vodenje managersko-podjetniške mreže. *Management* 2 (3): 231-251.
- Rowley, Jennifer. 1999. What is knowledge management? *Library Management* 20 (8): 416–419.
- Ross, Göran in Johan Ross. 1997. Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning* 30 (3): 413–426.
- Sanchez, Ron. 2005. *Tacit knowledge versus explicit knowledge: approaches to knowledge management practice*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2002. *Organizational behavior*. New York: Wiley.
- Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House.
- Slovenski računovodski standard 2. 2006. *Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev*. [Http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php](http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php) (2. 5. 2010)
- Spender, John C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal* 17 (Special winter issue): 3–9.
- Stanovnik Tine. 1998. *Javne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Stenmark, Dick. 2002. Information vs. knowledge: the role of intranets in knowledge management. V *System sciences*, 928–937. Wailuku: IEEE.
- Stewart, Thomas A. 2003. *Intellectual capital: the new wealth of organization*. London: Nicholas Brealey.
- Sveiby, Erik Karl. 1997 a. *New organizational wealth: managing and measuring knowledge based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sveiby, Erik Karl. 1997 b. *New organizational wealth: managing and measuring knowledge based assets*. [Http://www.sveiby.com/portals/0/articles/MeasureIntangibleAssets.html](http://www.sveiby.com/portals/0/articles/MeasureIntangibleAssets.html) (2. 5. 2010).

- Sveiby, Erik Karl. 2010. *Methods for measuring intangible assets*.
[Http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm](http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm) (2. 11. 2010).
- Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 339–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tan, Justin. 2006. Growth of industry clusters and innovation: lessons from Beijing Zhongguancun science park. *Journal of Business Venturing* 21 (5): 827–850.
- Tangemann, Kirsten, Siegfried Vötsner in Silvia Laimgruber. 2010. *Effectiveness of the Austrian business incubator program AplusB (Academia plus Business) – learning for future program design*. Graz: Quadris Consulting.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru in Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavi, El Nevine in Tony Tollington. 2008. The recognition and measurement of brand assets: an exploration of the accounting/interface. *Journal of Marketing Management* 24 (7/8): 711–731.
- Teece, David J. 1998. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40 (3): 55–79.
- Thierauf, Robert J. in James J. Hoctor. 2006. *Optimal knowledge management: Wisdom management systems concepts and applications*. London: Idea Group.
- Torrington, Derek, Laura Hall in Stephen Taylor. 2005. *Human resource management*. Harlow: Pearson Education.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Villalba, Ernesto. 2006. *The uniqueness of knowledge management in small companies: managing knowledge as an employer strategy for lifelong learning*. Stockholm: US–AB.
- Von Bergen, Christian W. in Daniel C. Benco. 2004. *A balanced scorecard for small business*. [Http://uasbe.org/knowledge/proceedingsDocs/USASBE2004proceedings-Vonbergen.pdf](http://uasbe.org/knowledge/proceedingsDocs/USASBE2004proceedings-Vonbergen.pdf) (15. 9. 2010).
- Vučković, Radomir. 2010. Obvladovanje zdravstvenega absentizma – izziv za družbo. V *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetjih*, ur. Damjan Kos, 10–20. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Vuk, Drago. 1999. *Inovacijski procesi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Watkins, Karen E. in Victoria J. Marsick. 1991. Building the learning organization: a new role for human resource developers. *Studies in continuing education* 14 (2): 115–129.
- Webster, Noah. 1994. *Webster's new encyclopedic dictionary*. 2nd print. Cologne: Könnemann.
- Whitehurst, David. 2003. *Finance: fundamentals of corporate finance*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Unterlechner, Marko, Zlatka Meško Štok in Mirko Markič. 2009. *Inoviranje, kakovost in Lean Six sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Fakulteta za management.
- Zemke, Ron, Claire Raines in Bob Filipczak. 2000. *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, in your work place*. New York: American Management Association.

PRILOGI

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Regresijska analiza

RAZISKAVA O MANAGEMENTU ZNANJA IN FLUKTUACIJI V TEHNOLOŠKIH PARKIH

Prosimo, odgovorite na vprašanja. "Pravilni" in "napačni" odgovori ne obstajajo. Zanima nas vaše mnenje.

Splošne informacije:

Z anketo, ki je pred vami, želimo v opraviti raziskavo o vplivu dejavnikov managementa znanja in fluktuaciji v tehnoloških parkih na področju Slovenije. Prosimo, odgovorite na vsa vprašanja. "Pravilni" in "napačni" odgovori ne obstajajo. Zanima nas vaše mnenje. Sodelovanje je anonimno in kot taki bodo obravnavani tudi vsi zbrani podatki. S pomočjo zbranih podatkov bodo izdelane statistične raziskave za celoten vzorec. Podatki ne bodo uporabljeni za identifikacijo udeležencev. Na podlagi rezultatov bomo poskušali empirično raziskati o obstoječih dejavnikih managementa znanja in fluktuacije ter podati predloge za izboljšanje. Za odgovore se vam zahvaljujemo,

Vasja Roblek
Podiplomski študent
Fakulteta za management
Univerza na Primorskem

POSLOVNO OKOLJE

Prosimo Vas, da razmislite, če se strinjate s predlogi o kulturi in okolju v povezavi z upravljanjem znanja v vaši organizaciji.

	Zelo se strinjam	Strinjam se	Ne strinjam se	Sploh se ne strinjam
Moja organizacija ima možnosti in sposobnosti za pridobivanje novega znanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Običajna praksa je, da ponovno uporabim delo drugih (predloge, rešitve, predstavitve, dokumentacijo ipd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med in po končanem projektu imam čas, da dokumentiram novo pridobljeno znanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno skrbim za razširjanje pomembnih informacij in izkušenj po celi organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam čas, da ugotovim komu bodo moje nove izkušnje in pridobljen material dejansko koristil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji je običajna praksa, da izmenjujemo znanje s poslovnimi partnerji, strankami, dobavitelji in drugimi organizacijami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija ima primerno infrastrukturo za zbiranje novo pridobljenega znanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ZAHTEVE PO ZNANJU

Pri naslednjih štirih sklopih vprašanj, vas prosimo, da razmislite katere oblike znanj imajo ali bodo imele pomembno vrednost v okviru vašega dela. Z vrednostjo mislimo, da vam omogočajo hitrejše delo ali nove in boljše rešitve. Sprašujemo vas tudi, da razmislite, če je sedanja oblika pridobivanja znanja zadosti učinkovita (dodatno znanje ne bo vplivalo na vašo višjo vrednost).

Dostop do... ima ali bo imel, visoko vrednost za moje delo. Imam dostop do zadosti... Tehnologije

	zelo se strinjam	se strinjam	se ne strinjam	sploh se ne strinjam
...dodatne kompetence na določenih tehničnih področjih (MS SQL Server, Oracle, drugo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dodatna znanja v sklopu specifičnih tehničnih rešitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dodatna znanja v sklopu specifičnih razvojnih orodij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dodatna programska oprema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dostop do... ima ali bo imel, visoko vrednost za moje delo Imam dostop do zadosti... Kupci

Priloga 1

	zelo se strinjam	se strinjam	se ne strinjam	sploh se ne strinjam
...znanja o managementu upravljanja s kupci (dostop do podatkov o kupcih)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...znanja o trženjskih strategijah (pristopih) organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dostop do... ima ali bo imel, visoko vrednost za moje delo Imam dostop do zadosti... Metode

	zelo se strinjam	se strinjam	se ne strinjam	sploh se ne strinjam
...dodatnih kompetenc, ki izhajajo iz metod in orodji organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...izučitev in izkušnje pridobljene na določenih metodah, orodjih in tehnikah procesov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zbirka metod za posebne primere (v primeru, ko potrebujete znanje o metodah, ki jih vaša lastna zbirka ne vsebuje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dostop do... ima ali bo imel, visoko vrednost za moje delo Imam dostop do zadosti... Dodatno

	zelo se strinjam	se strinjam	se ne strinjam	sploh se ne strinjam
...vzorci dokumentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...že uporabljeni primeri za postopke javnih naročanj, specifikacij, razpisov ipd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...pravila in vodič za projektno vodenje ter vire (človeške, finančne in materialne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vedenje o tem, kdo ima posebne kompetence ali informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vedenje o tem, kako naj ravnam kot vodja projekta v posebnih okoliščinah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VREDNOST VIROV

V tem vprašanju vas prosimo, da razmislite, če so viri, ki vam jih dajemo na izbiro, pomembni za vas, pri pridobivanju različnih oblik znanja, o katerih vrednosti smo vas spraševali v prejšnjem vprašanju. S pojmom vredni vir mislimo, da gre za dosegljiv material/znanje, ki je v praksi hitro in brez težav uporabno. V naslednjih vrednih virih najdem različne oblike znanja:

	Popolnoma se strinjam	Strinjam se	Ne strinjam se	Sploh se ne strinjam
Lastni arhiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetentna omrežja (dobavitelji, združenja, partnerji na razvojnih projektih)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalni kontakti s kolegi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tečajji in seminarji - notranji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tečajji in seminarji - zunanji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehnična navodila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kupci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Druga podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Drugi viri (kje še najdete znanje, ki ga potrebujete)

PRIDOBIVANJE ZNANJA

V sklopu naslednjih štirih vprašanj vas prosimo, da razmislite, če so viri, ki jih naštevamo pomembni za vas, pri pridobivanju različnih oblik znanja, o katerih vrednosti smo vas spraševali v prejšnjem vprašanju. S pojmom vredni vir mislimo, da gre za dosegljiv material/znanje, ki je v praksi hitro in brez težav uporabno.

Znanje je shranjeno ali distribuirano na način, ki omogoča dostopnost vsem ostalim v podjetju. Skozi svoje delo sem zbral..., ki bo koristilo oz. imelo vrednost na drugih projektih.

Tehnologije	zelo se strinjam	strinjam se	se ne strinjam	sploh se ne strinjam
...dodatne kompetence na določenih tehničnih področjih (MS SQL Server, Oracle, drugo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dodatna znanja v sklopu specifičnih tehničnih rešitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dodatna znanja v sklopu specifičnih razvojnih orodij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dodatna programska oprema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Priloga 1

Znanje je shranjeno ali distribuirano na način, ki omogoča dostopnost vsem ostalim v podjetju. Skozi svoje delo sem zbral..., ki bo koristilo oz. imelo vrednost na drugih projektih.
Metode

	zelo se strinjam	strinjam se	se ne strinjam	sploh se ne strinjam
...dodatnih kompetenc, ki izhajajo iz metod in orodji organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...izučitev in izkušnje pridobljene na določenih metodah, orodjih in tehnikah procesov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zbirka metod za posebne primere (v primeru, ko potrebujete znanje o metodah, ki jih vaša lastna zbirka ne vsebuje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Znanje je shranjeno ali distribuirano na način, ki omogoča dostopnost vsem ostalim v podjetju. Skozi svoje delo sem zbral..., ki bo koristilo oz. imelo vrednost na drugih projektih.
Dodatno

	zelo se strinjam	strinjam se	se ne strinjam	sploh se ne strinjam
...vzorci dokumentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...že uporabljeni primeri za postopke javnih naročanj, specifikacij, razpisov ipd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...pravila in vodič za projektno vodenje ter vire (človeške, finančne in materialne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vedenje o tem, kdo ima posebne kompetence ali informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vedenje o tem, kako naj ravnam kot vodja projekta v posebnih okoliščinah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

POTI ZA PRENOS ZNANJA

Prosimo vas, da opredelite katere poti za prenos znanja, uporabljate vi sami ali v povezavi z drugimi za delitev/shranjevanje znanja, in tako omogočate, da postaja dostopen tudi drugim. V naslednjih vrednih virih najdem različne oblike znanja:

	Popolnoma se strinjam	Strinjam se	Ne strinjam se	Sploh se ne strinjam
Lastni arhiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetentna omrežja (dobavitelji, združenja, partnerji na razvojnih projektih)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalni kontakti s kolegi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tečajji in seminarji – notranji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tečajji in seminarji - zunanji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehnična navodila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kupci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Druga podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Drugi viri (kje še najdete znanje, ki ga potrebujete)

FLUKTUACIJA KADRA

Prosimo vas, da podate podatek, koliko zaposlenih je zapustilo podjetje od ustanovitve do 31.12.2010:

Prosimo vas, da podate podatek, koliko zaposlenih je bilo v podjetju v času ustanovitve:

Prosimo vas, da podate podatek, koliko novo zaposlenih je bilo v času od ustanovitve do 31.12.2010:

Priloga 1

Vzrok za odpoved delovnega razmerja:

Se soočate s problemom bolniških staležov zaposlenih:

- da
- ne

Vzroki za bolniški stalež:

Vaš spol:

- Moški
- Ženski

Koliko ste stari?

Vpišite število v letih:

Koliko let delovnih izkušenj imate?

Stopnja vaše izobrazbe:

- poklicna izobrazba (I .do IV. st.)
- srednja izobrazba (V. st.)
- višješolska izobrazba (VI/I. st.)
- visokošolska izobrazba (VI/II. st.)
- predbolonjska univerzitetna izobrazba (VII. st.)
- bolonjski magisterij ali specializacija (VII. st)
- magisterij znanosti ali specializacija (VIII/I. st).
- doktorat znanosti (VIII/II. st.)

Hvala za odgovore!

REGRESIJSKA ANALIZA

TABELARIČNI PRIKAZI FREKVENČNIH PORAZDELITEV

Zahteve po znanju

spremenljivke	1 - sploh se ne strinjam		2 - se ne strinjam		3 - strinjam se		4 - zelo se strinjam		Skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PO1	2	3,92	0	0	18	35,29	31	60,78	51	100
PO2	1	1,96	7	13,73	28	54,9	15	29,41	51	100
PO3	0	0	17	33,33	31	60,78	3	5,88	51	100
DT1	7	13,71	9	17,65	27	52,94	8	15,7	51	100
DT2	3	5,9	2	3,9	38	74,5	8	15,7	51	100
DT3	4	7,8	11	21,6	28	54,9	8	15,7	51	100
DT4	3	5,9	5	9,8	32	62,7	11	21,6	41	100
DK1	3	5,9	10	19,6	28	54,9	10	19,6	51	100
DK2	2	3,9	9	17,6	29	56,9	11	21,6	41	100
DM1	2	3,9	13	25,5	34	66,7	2	3,9	51	100
DM2	3	5,9	6	11,8	37	72,5	5	9,8	51	100
DM3	1	2	12	23,5	33	64,7	5	9,8	51	100
DD1	1	2	10	19,6	31	60,8	9	17,6	51	100
DD2	1	2	10	19,6	25	49	15	29,4	51	100
DD3	2	3,9	14	27,5	25	49	10	19,6	51	100
DD4	1	2	7	13,7	29	56,9	14	27,5	51	100
DD5	2	3,9	13	25,5	26	51	10	19,6	51	100

Priloga 2

Poti za prenos znanja

spremenljivke	1 - sploh se ne strinam		2 - se ne strinjam		3 - strinjam se		4 - zelo se strinjam		Skupaj	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PZ1	0	0	1	2	27	52,9	23	45,1	51	100
PZ2	0	0	8	15,7	35	68,6	8	15,7	51	100
PZ3	0	0	1	2	31	60,8	19	37,3	51	100
PZ4	1	2	11	21,6	31	60,8	8	15,7	41	100
PZ5	0	0	7	13,7	36	70,6	8	15,7	51	100
PZ6	4	7,8	8	15,7	29	56,9	10	19,6	41	100
PZ7	3	5,9	4	7,8	35	68,6	9	17,6	51	100
PZ8	0	0	1	2	31	60,8	19	37,3	51	100
PZ9	2	3,9	7	13,7	30	58,8	12	23,5	51	100
PZ10	4	7,8	15	29,4	28	54,9	4	7,8	51	100

PRIMERJAVA POVPREČNIH VREDNOSTI PO SKUPINAH ANKETIRANCEV

Zahteve po znanju – tehnologije - primerjava povprečij (sestavljena spremenljivka in posamezni indikatorji)

		Podpovprečno zadovoljni zaposleni	Povprečno zadovoljni zaposleni	Nadpovprečno zadovoljni zaposleni	Skupaj	
PO1	povprečje	1	3	4	3,53	F = 49,518
	N	2	18	31	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,703	
DT2	povprečje	1,4	3	4	3,02	F = 41,753
	N	5	37	9	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,548	0	0	0,678	
DT3	povprečje	1,73	3	4	2,78	F = 48,937
	N	15	27	8	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,458	0	0	0,808	
DT4	povprečje	1,63	3	4	3	F = 97,570
	N	8	32	11	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,518	0	0	0,748	
DK1	povprečje	1,77	3	4	2,86	F = 52,314
	N	13	28	10	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,439	0	0	0,775	
DK2	povprečje	1,82	3	4	2,86	F = 91,429
	N	11	29	11	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,405	0	0	0,775	
DM1	povprečje	1,87	3	4	2,71	F = 50,685
	N	15	34	2	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,352	0	0	0,61	
DM2	povprečje	1,67	3	4	2,86	F = 59,852
	N	9	37	5	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,5	0	0	0,664	

Priloga 2

Zahteve po znanju – vpliv človeka - primerjava povprečij (sestavljena spremenljivka in posamezni indikatorji)

		<i>Podpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Povprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Nadpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	Skupaj	
PO2	povprečje	1,88	3	4	3,14	F = 51,236
	N	8	28	15	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,354	0	0	0,693	
PO3	povprečje	2	3	4	3,02	F = 41,753
	N	17	31	3	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,568	
DT1	povprečje	1,56	3	4	2,72	F = 48,937
	N	16	27	8	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,512	0	0	0,885	
DM3	povprečje	1,92	3	4	2,71	F = 97,570
	N	13	33	5	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,277	0	0	0,832	
DD1	povprečje	1,91	3	4	2,94	F = 52,314
	N	11	31	9	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,302	0	0	0,676	
DD2	povprečje	1,91	3	4	3,06	F = 91,429
	N	11	25	15	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,302	0	0	0,759	
DD3	povprečje	1,87	3	4	3,06	F = 50,685
	N	16	25	10	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,342	0	0	0,759	
DD4	povprečje	1,88	3	4	3,06	F = 59,852
	N	8	29	14	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,354	0	0	0,732	
DD5	povprečje	1,87	3	4	2,86	F = 59,852
	N	15	26	10	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,352	0	0	0,775	

Pridobivanje znanja – vpliv tehnologije – primerjava povprečij (sestavljena spremenljivka in posamezni indikatorji)

		<i>Podpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Povprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Nadpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	Skupaj	
PO4	popovprečje	2	3	4	3,43	F = 121,606
	N	2	25	24	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,575	
PO5	povprečje	2	3	4	2,8	F = 46,253
	N	13	35	3	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,53	
PO6	povprečje	1,93	3	4	2,94	F = 51,433
	N	15	22	14	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,512	0	0	0,835	
PO7	povprečje	2	3	4	3,02	F = 104,217
	N	8	34	9	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,583	
Z1	povprečje	1,91	3	4	2,8	F = 53,206
	N	16	25	10	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,302	0	0	0,849	
Z2	povprečje	2	3	4	3,14	F = 67,162
	N	3	38	10	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,849	
Z3	povprečje	2	3	4	3,06	F = 49,157
	N	4	40	5	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,465	
Z4	povprečje	1,87	3	4	2,98	F = 54,957
	N	16	25	10	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	40	11	0,469	

Priloga 2

Pridobivanje znanja – vpliv človeka – primerjava povprečij (sestavljena spremenljivka in posamezni indikatorji)

		<i>Podpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Povprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Nadpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Skupaj</i>	
ZK1	povprečje	1,91	3	4	2,96	F = 90,117
	N	12	28	11	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0,302	0	0	0,72	
ZK2	povprečje	1,86	3	4	3,04	F = 48,891
	N	8	32	11	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0,378	0	0	0,662	
ZM1	povprečje	2	3	4	2,88	F = 54,671
	N	11	35	5	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0	0	0	0,553	
ZM2	povprečje	2	3	4	2,9	F = 92,898
	N	9	38	4	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0	0	0	0,5	
ZM3	povprečje	2	3	4	3,02	F = 51,698
	N	6	38	7	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0	0	0	0,51	
ZD1	povprečje	2	3	4	3,14	F = 80,165
	N	7	30	14	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0	0	0	0,633	
ZD2	povprečje	2	3	4	3	F = 51,707
	N	8	35	8	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0	0	0	0,566	
ZD3	povprečje	2	3	4	2,9	F = 49,602
	N	11	34	6	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0	0	0	0,575	
ZD4	povprečje	2	3	4	2,9	F = 50,266
	N	9	38	4	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0	0	0	0,5	
ZD5	povprečje	2	3	4	2,9	F = 56,409
	N	14	28	9	51	p = 0,000
	Stand. odklon	0	0	0	0,671	

Poti za prenos znanja – notranji dejavniki - primerjava povprečij (sestavljena spremenljivka in posamezni indikatorji)

		<i>Podpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Povprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Nadpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	Skupaj	
PZ1	povprečje	2	3	4	3,43	F = 82,623
	N	12	28	11	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,539	
PZ4	povprečje	1,92	3	4	2,9	F = 91,296
	N	12	31	8	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,289	0	0	0,671	
PZ5	povprečje	2	3	4	3,02	F = 51,698
	N	6	38	7	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,547	
PZ6	povprečje	1,69	3	4	2,88	F = 67,652
	N	12	29	10	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,48	0	0	0,816	

Priloga 2

Poti za prenos znanja – zunanji dejavniki - primerjava povprečij (sestavljena spremenljivka in posamezni indikatorji)

		<i>Podpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	<i>Povprečno Zadovoljni zaposleni</i>	<i>Nadpovprečno zadovoljni zaposleni</i>	Skupaj	
PZ2	povprečje	2	3	4	3	F = 62,911
	N	8	32	11	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,566	
PZ3	povprečje	2	3	4	3,35	F = 56,471
	N	11	35	5	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,522	
PZ7	povprečje	1,63	3	4	2,98	F = 57,170
	N	7	35	9	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,518	0	0	0,707	
PZ8	povprečje	2	3	4	3,35	F = 46,902
	N	11	34	6	51	p = 0,000
	standardni odklon	0	0	0	0,522	
PZ9	povprečje	1,78	3	4	3,02	F = 52,203
	N	9	30	12	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,441	0	0	0,735	
PZ10	povprečje	1,79	3	4	2,63	F = 53,320
	N	19	28	4	51	p = 0,000
	standardni odklon	0,419	0	0	0,747	