

Celovit pristop k ravnanju z znanjem

Metka Nežič

1. Uvod

Strateški pomen znanja ustvarja v organizacijah potrebo po sistematičnem ravnanju z znanjem, kar jim prinaša pomembne koristi. Najpomembnejše so: boljše odločitve, hitrejši razvoj novih izdelkov, boljša kakovost proizvodov, povečanje konkurenčne prednosti, izmenjava izkušenj in znanj, zmanjšanje stroškov, večja produktivnost, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti in privlačnost organizacije za zaposlene.

Ravnanje z znanjem ima dvojni pomen. Po eni strani ga lahko opredelimo kot proces oz. procese, ki potekajo pri vsakem posamezniku in v vsej organizaciji. Po drugi strani pa pri ravnanju z znanjem mislimo na management in njegovo vlogo v procesu ravnanja z znanjem (Možina et al., 2006, 129).

V tem prispevku obravnavamo ravnanje z znanjem z vidika procesov, ki morajo biti aktivno vpeti v celovito delovanje organizacije in v katerega so vključeni vsi zaposleni. S tem se, kljub različnim definicijam, strinja tudi večina avtorjev. Možina (2006, 131) opredeli ravnanje z znanjem kot del celotnega procesa managementa, ki skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije spremeniti v njen strukturni kapital. Bukowitz in Williams (1999, 2) vidita ravnanje z znanjem kot proces, pri katerem organizacija ustvarja bogastvo iz svojega znanja oziroma intelektualnega kapitala. Ravnanje z znanjem kot proces razume tudi Demarest (1997, 379), saj naj bi bilo to sistematično podprtje, opazovanje, uporaba in optimiziranje ureditve znanja v organizaciji.

Kovač (v Možina et al. 2006, 122) izpostavlja, da je za uvajanje koncepta ravnanja z znanjem procesni vidik izredno pomemben.

2. Krogotok procesov ravnanja z znanjem

Ravnanje z znanjem različni avtorji praviloma obravnavajo le skozi pridobivanje, kodificiranje, shranjevanje, prenos, uporabo in včasih še vrednotenje znanja (Davenport, Prusak, 1998, 53-101, Rozman, Pirc, 2001, 6, Možina et al. 2006, 122). Menimo, da je takšen pogled preozek in je potrebno zaradi lažjega razumevanja ravnanja z znanjem, večje učinkovitosti koncepta in predvsem kot pomoč organizacijam, ki z razvojem koncepta šele začenjajo, procese ravnanja z znanjem obravnavati celovito. Kako pomembno je poznavanje vseh procesov poudarja tudi Heising (v Mertins et al. 2001, 14), ki pravi, da je edino preko procesnega razumevanja možno uspešno in učinkovito obvladati koncept ravnanja z znanjem. Tako smo za pomoč podjetjem, znotraj koncepta ravnanja z znanjem, definirali in predlagali deset samostojnih procesov, ki smo jih povezali v urejeno celoto in sklenili v krogotok, ki se v podjetju ne sme nikoli ustaviti. Trije procesi so strateški; z njimi se krogotok ravnanja z znanjem začne, usmeri in zaključí. Ti procesi so zavedanje pomena znanja, opredelitev ciljev znanja ter merjenje in vrednotenje znanja. Preostalih sedem procesov je operativnih: prepoznavanje, kodificiranje, ustvarjanje, prenašanje, uporabljanje, shranjevanje in varovanje znanja. Vsi procesi se v organizaciji neprestano odvijajo, med seboj ves čas dopolnjujejo in prepletajo, kot prikazuje slika 1.

Slika 1: Krogotok procesov ravnanja z znanjem, 3C7



Vir: lastni

2.1. Zavedanje pomena znanja

Zavedanje pomena znanja postavljamo kot osnovo in pogoj, da se procesi ravnanja z znanjem v organizaciji sploh lahko začnejo. V literaturi se poudarja predvsem pomen znanja, vendar pa ni dovolj, da organizacija le ve kako pomembno je znanje za njen nadaljnji razvoj, bistveno je, da pomembnost znanja pride v zavest menedžerjev in v zavest vsakega zaposlenega.

Najprej se moramo zavedati, da mnoge sodobne organizacije, ki veljajo za najuspešnejše, ne bi dosegle ničesar brez pobude in predanosti pravih ljudi. Da pa to lahko dosežemo, je potrebno narediti premik od pojmovanja organizacije kot mehanizma k pojmovanju organizacije kot skupnosti, v kateri so vsi zaposleni aktivno vključeni v procese ravnanja z znanjem, ki v ospredje postavljajo človeka kot vrednost in vir znanja.

Zavedanje znanja je v prvi vrsti vezano na vodstvo, na glavnega managerja in njegov najožji krog sodelavcev, ki morajo v znanju prepoznati glavni vir konkurenčne prednosti, v zaposlenih pa nosilce konkurenčne prednosti. Ključno je spoznanje, da je potrebno, tako kot z ostalimi materialnimi sredstvi, tudi z znanjem sistematično ravnati in vanj investirati.

Managerji so v ospredje vedno postavljali kot cilj dobiček, nato proizvod in šele zatem razvoj zaposlenih, zdaj pa se je ta miselnost spremenila in mora biti razvoj zaposlenih kot nosilcev

znanja postavljen na prvo mesto. Dober vodja se namreč zaveda, da z nadgrajevanjem znanj svojih sodelavcev in posledično njihove večje uspešnosti, vzporedno nadgrajuje in povečuje lastno uspešnost in uspešnost podjetja kot celote (Mihalič 2006, 194)

2.2. Opredelitev ciljev znanja

S cilji znanja načrtujemo znanje za prihodnost. Le tako lahko v organizaciji zagotovimo tisto znanje, ki bo potrebno za doseganje poslovnih ciljev in s tem večje konkurenčne prednosti. Cilji znanja podpirajo zastavljene poslovne cilje in usmerjajo celoten proces ravnanja z znanjem. Določajo katera znanja je potrebno v organizaciji zagotoviti, kdaj so določena znanja potrebna in kje so potrebna.

Primerna količina in vsebina znanja ni zadosten pogoj za uspešno delovanje organizacije; pogoj je učinkovito udejanjanje znanja v skladu s strateškimi usmeritvami organizacije (Tavčar v Možina et. al., 2006, 29).

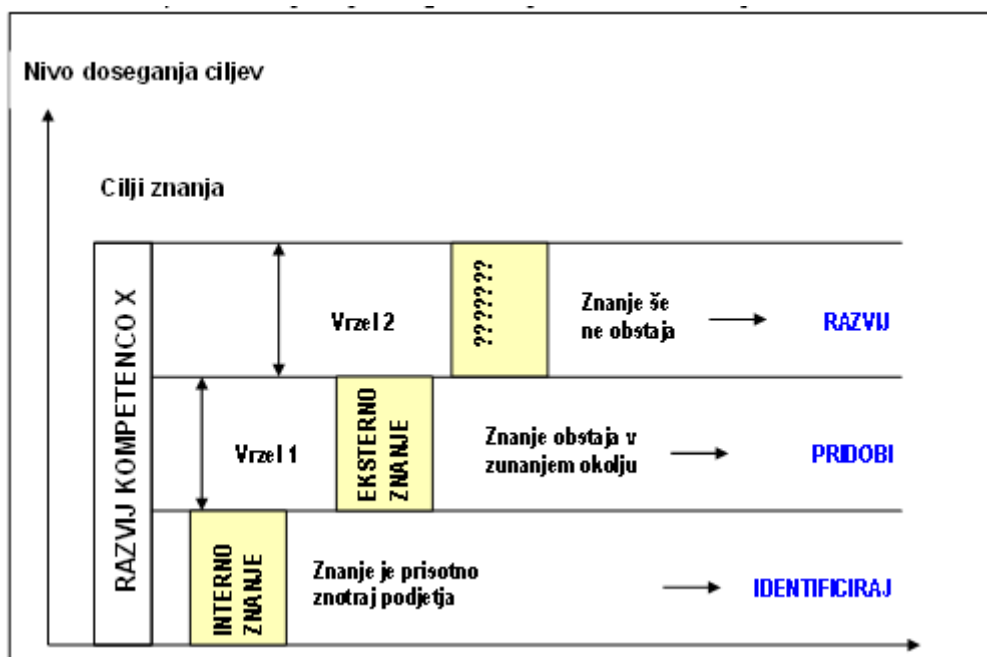
Ker cilji znanja podpirajo poslovne cilje, je njihova opredelitev podobna kot pri poslovnih ciljih. Najprej je potrebno znanje opredeliti na strateškem nivoju. V skupno vizijo je potrebno vgraditi tudi vizijo znanja. Vizija znanja dopolnjuje poslovno vizijo s potrebnimi znanji za njeno uresničitev.

2.3. Prepoznavanje ključnega znanja

V fazi prepoznavanja znanja iščemo odgovor na enega ključnih vprašanj ravnanja z znanjem, ki je tudi osnova za vse nadaljnje procese: "Kaj v organizaciji znamo?" S prepoznavanjem znanja dobimo vpogled v razpoložljive notranje in zunanje podatke, informacije in sposobnosti, ki lahko prispevajo k doseganju ciljev znanja. Znotraj organizacije ugotavljamo znanja in sposobnosti posameznikov, še posebej ekspertov.

V procesu prepoznavanja internega in eksternega znanja najprej ugotovimo, katero znanje za doseganje ciljev ima organizacija v svojem notranjem okolju, kdo so njegovi nosilci in kakšen je obseg znanja, ki ga imamo. Nato odkrivamo katerega znanja organizacija nima, obstaja pa to znanje v zunanjem okolju, na koncu pa pridemo do ugotovitve, katerega ključnega znanja nimamo niti v organizaciji niti ne obstaja v okolju in ga je zato potrebno razviti. Znanja, ki jih s procesom prepoznavanja odkrijemo in vrzeli znanja, ki jih moramo v nadaljnjih procesih zapolniti, so prikazane tudi na sliki 2 (Probst, Raub, Romhardt, 1999, 102).

Slika 2: Prepoznavanje ključnega znanja in vrzeli znanja



Vir: Probst, Raub, Romhardt, 1999, 102.

2.4. Kodificiranje znanja

Po končani identifikaciji vse relevantno znanje, s katerim organizacija razpolaga, prenesemo v takšno obliko, da je dostopno in razumljivo vsem, ki to znanje potrebujejo (Davenport, Prusak, 1998, 68). To storimo s procesom kodifikacije. Kodifikacija je proces zbiranja in obdelave znanja, skozi katerega znanje zapišemo, kategoriziramo, oblikujemo in organiziramo na način, ki je za zaposlene najbolj prikladen, tako da ga vsak lahko hitro najde in ponovno uporablja. Kodifikacijo še najbolj slikovito prikaže Pučko (1998, 64), ki pravi, da z njo znanje "zapakiramo" v neke formate, ki olajšujejo prenos znanja in kot primere kodifikacije znanja navaja izdelavo obrazcev, kod, ekspertnih sistemov, prav tako so to lahko tudi poročila, zapisana politika organizacije, izdelani prototipi ali neka tehnologija, idr. Bistvo kodifikacije je, da z njo spreminjamo tiho znanje v eksplicitno. Vendar pa tihega znanjanikoli ne moremo v celoti prenesti v eksplicitno obliko. Organizacije se zavedajo, da je ključni vir njihove konkurenčnosti prav tiho znanje, zato je njihov interes, da čim večji del tega znanja kodificirajo. Vendar pa moramo biti pri tem previdni, saj lahko z zapisovanjem tiho znanje izgubi svoj vrednost. Zato je za tisto tiho znanje, ki ga je težko zapisati, veliko učinkoviteje, da omogočimo osebni stik med zaposlenimi, ki to znanje imajo in tistimi, ki ga želijo prejeti, kot pa da iščemo načine, kako bi to znanje pretvorili v eksplicitno obliko.

2.5. Ustvarjanje znanja

Organizacije prihajajo do znanja na različne načine. Lahko ga pridobivajo iz okolja ali pa ga razvijajo sami znotraj organizacije. Dejstvo pa je, da brez razvoja novega znanja, to je brez razvijanja novih izdelkov in storitev, novih sposobnosti in opravljanja dela na nov, inovativen način, danes ne morejo več preživeti. Samo znanje, ki ga dobijo iz okolja, ne more biti vir konkurenčne prednosti, saj je pod enakimi pogoji dostopno tudi konkurentom. Kljub temu pa je to znanje za organizacijo pomembno, ker pride pri tem do prenosa znanja iz okolja v

organizacijo. V okviru ustvarjanja znanja lahko govorimo o dveh procesih, procesu pridobivanja in procesu razvijanja znanja. Gre za najpomembnejša procesa ravnanja z znanjem, ki sta med seboj zelo tesno povezana. Tudi Davenport in Prusak (1998, 52-67) ju obravnavata skupaj in klasificirata pet vrst ustvarjanja znanja, ki vključujejo tako načine pridobivanja kot tudi razvoja znanja.

2.5.1. Pridobivanje znanja

Proces pridobivanja znanja se nanaša na pridobivanje znanja iz zunanjih virov. Organizacije se tega načina poslužujejo, kadar želijo pridobiti potrebno znanje, ki ga same niso sposobne razviti, ali pa je za njih ceneje, da ga kupijo. Z vidika organizacije gre torej za pridobivanje novega znanja, ki na trgu sicer ni novo, je pa novo zanjo. Najpogostejši načini pridobivanja znanja iz okolja so nakup znanja, najem znanja, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter interakcija z zunanjimi udeleženci.

Nakup znanja je najhitrejši in tudi najbolj učinkovit način pridobivanja znanja. Možen je nakup (zaposlitev) ljudi s potrebnim znanjem, nakup patentov, licenc ali kar celega podjetja, ki ima neko specifično znanje, ki nas zanima.

Najem znanja je najbolj običajen v primeru, ko gre za kratkoročno potrebo po znanju. Organizacija za določen čas ali za določen projekt najame svetovalca. Čeprav je tako pridobljeno znanje na voljo le kratek čas, se del znanja prenese na zaposlene, ki s tem svetovalcem sodelujejo.

Izobraževanja in usposabljanja zaposlenih preko zunanjih izobraževalnih institucij so lahko pomemben vir pridobivanja znanja iz okolja. Tu gre predvsem za formalne oblike izobraževanja, kot je npr. študij ob delu ali usposabljanje presojevalcev, pa tudi različne oblike seminarjev in delavnic. Predvsem v manjših organizacijah je lahko to glavni ali celo edini vir pridobivanja znanja. V svojem nadaljnjem vzpostavljanju ravnanja z znanjem organizacija usposobi notranje izvajalce izobraževanja.

Interakcijo z določenimi zunanjimi udeleženci vidi Pirčeva (2002, 372) kot enega izmed uspešnih načinov pridobivanja znanja. Gre za kupce, zunanje sodelavce, dobavitelje, prodajalce in tudi konkurente. Vsi ti predstavljajo pomemben vir znanja in izkušenj, na katerega mora biti organizacija pozorna.

2.5.2. Razvijanje znanja

Proces razvijanja znanja vključuje vse tiste napore, ki jih organizacija vlaga, da bi prišla do znanja, ki ga sama še nima, oziroma da bi razvila povsem novo znanje, tisto torej, ki še ne obstaja niti znotraj niti zunaj organizacije. Razvijanje znanja je v implementaciji ravnanja z znanjem izredno pomemben proces, saj sta od njega odvisni tako konkurenčnost kot tudi obstoj organizacije. Gre za razvoj novih veščin, novih produktov, boljših idej in učinkovitejših procesov, s čimer organizacija polni drugo znanjsko vrzel, ki je prikazana na sliki 2. Slaba stran tega procesa so visoki stroški, zaradi česar se mnogo organizacij, predvsem manjših, vse prehitro zadovolji z znanjem, ki ga lahko kupi na trgu.

Notranji razvoj znanja

Tipičen primer za notranji razvoj so oddelki za raziskave in razvoj ali posebni učni centri za poslovne inovacije. Dobro je, da so ti oddelki ločeni od ostalega poslovnega sistema, da raziskovalci, ki potrebujejo ustvarjalno svobodo, niso obremenjeni z dobički in roki, kar je lastnost ostalih oddelkov, vseeno pa morajo pri razvoju inovacije tesno sodelovati tudi z ostalimi oddelki. Pri tem je pomembno, da se organizacija zaveda, da inoviranje zahteva denar. Najslabša strategija, za katero se lahko organizacija odloči, je, da v težkih časih omeji proračun za inovacije. Sredstva, namenjena razvoju novih izdelkov, storitev ali tehnologij,

redkokdaj prinesejo kakšno korist, če jih organizacija ne vzdržuje na ustrezni ravni skozi daljše obdobje (Drucker, 2001, 90).

Fuzija ali združitev znanja

Fuzija je oblika notranjega razvoja znanja, ki pa ne poteka v oddelkih za razvoj, ampak znotraj posameznih projektnih skupin. Glavno prednost fuzije vidita Davenport in Prusak (1998, 62) v tem, da se v projekte namerno kombinira ljudi z različnimi spretnostmi, idejami in vrednotami, ki pripeljejo do skupnih kreativnih rešitev. Različnost preprečuje, da bi iskali rutinske rešitve problema, vendar pa mora biti skupina zaradi svoje konfliktnosti ves čas pravilno usmerjena, da je njen rezultat pozitivno sodelovanje različnih stilov in idej.

Adaptacija ali prilagoditev

Tudi adaptacija je notranji vir ustvarjanja znanja. Pomeni stalno prilagajanje novim trendom in spremembam v okolju s pomočjo razvoja novega znanja. Z adaptacijo se lahko ukvarja za to ustanovljena projektna skupina, najbolje pa, da kar vsi zaposleni. Adaptacija uspešnim organizacijam pomaga, da jih pretekli uspehi ne uspavajo.

Mreženje znanja

Znanje se ustvarja tudi s povezovanjem v neformalne mreže znotraj organizacije, ki se lahko čez čas formalizirajo. Do mrežne povezanosti pride na osnovi komunikacije med posameznimi zaposlenimi, ki potekata preko pogovorov v živo, po telefonu, elektronski pošti ali intranetu. S tem zaposleni izmenjujejo znanje in izkušnje ter tako skupaj rešujejo probleme, hkrati pa velikokrat s tem ustvarjajo tudi novo znanje. Velik pomen pri ustvarjanju znanja ima tudi sodelovanje s širšim okoljem. Znanje se namreč generira tudi na raznih srečanjih, sejnih, razstavah, ob druženju z ljudmi podobnih interesov, na poslovnih sestankih ipd.

2.6. Prenašanje znanja

Pridobljeno in razvito znanje samo po sebi še ne daje pričakovanih rezultatov. Za doseganje optimalnih učinkov znanja sta najpomembnejša prenos in uporaba znanja. Če organizacija pridobljenega in razvitega znanja, predvsem pa tihega znanja, ki je skrito v glavah zaposlenih, ne zna hitro in uspešno širiti med ostale zaposlene, ga lahko za vedno izgubi. Probst (Probst, Raub, Romhardt, 1999, 165) meni, da je distribucija znanja tistim posameznikom in oddelkom, ki to znanje potrebujejo, ena najtežjih nalog ravnanja z znanjem, saj je povezana s številnimi ovirami.

V teoriji obstajata dva načina prenosa znanja: "push" in "pull". "Push" prenos znanja nastane, ko posameznik ali tim samoiniciativno prenese znanje drugemu posamezniku ali timu, pri "pull" prenosu znanja pa posameznik ali tim, ki si želi znanja, sam aktivno išče znanje, ki ga potrebuje (Pirc, 2000, 79). Tako kot pri kodiranju tudi pri prenosu znanja največ težav povzroča tiho znanje, medtem ko je prenašanje eksplicitnega znanja, ki je strukturirano v dokumente in baze, zelo olajšala moderna informacijska tehnologija. Internet in intranet sta danes pri prenosu znanja nepogrešljiva, prenos pa poteka tudi preko klasičnih dokumentov in internih publikacij.

Za prenos tihega znanja je bistvena neposredna komunikacija med zaposlenimi, ki predstavlja kakovostno in obenem najzahtevnejšo obliko posredovanja znanja. Vendar pa spontana komunikacija med zaposlenimi ne omogoča kakovostnega prenosa znanja, zato jo moramo načrtno spodbujati. Osebne stike lahko spodbujamo skozi različne delovne vloge, ki prevzamejo nalogo prenosa tihega znanja, kot so npr. mentorstvo, pripravništvo, vajeništvo. Število osebnih kontaktov in pogovorov lahko povečamo z večjo rotacijo ključnih strokovnjakov, prav tako pa tudi s spodbujanjem timskega dela, osebnih sestankov in neformalnih druženj. Priporočamo, da podjetja vpeljejo tudi redna srečanja med različnimi

timi, ki bodo namenjena izmenjavi izkušenj, skupnemu reševanju problemov in prenosu znanja pridobljenega v že izvedenih projektih.

2.7. Uporabljanje znanja

Sam prenos znanja, kot tudi vsi navedeni procesi ravnanja z znanjem, nima za organizacijo posebne vrednosti, če se to znanje ne uporabi. Bistvo vseh procesov ravnanja z znanjem je v tem, da znanje postane uporabno za namene ustvarjanja vrednosti združbe. Rečemo lahko, da gre za preoblikovanje znanj z namenom ustvarjanja novega znanja (Nonaka, Takeuchi, 1995, 62). Vendar sama vzpostavitev infrastrukture, ki omogoča pridobivanje in širjenje znanja, še ne vodi tudi v njegovo obvladovanje in uporabo, saj je od posameznika odvisno kdaj, kako in koliko bo znanje uporabil. Zaposlene moramo zato k uporabi znanja spodbujati. Dobra spodbuda zaposlenim so nadrejeni, kot vzorniki pri vseh procesih ravnanja z znanjem, še posebej pa pri uporabi znanja. Zaposlene moramo za uporabo znanja tudi primerno nagradjevati v obliki materialnih ali še boljše z dobrimi nematerialnimi spodbudami.

Na končno uporabo znanja moramo misliti prav v vseh procesih, v procesu uporabe znanja pa se znanje transformira v konkretne rezultate, kar ima za posledico spremenjeno obliko delovanja in obnašanja. Rezultat uporabe znanja se kaže v večjem prilagajanju spremembam, hitrejšem opravljanju določenega dela, skupnem iskanju rešitev, ki omogočajo neprestano inoviranje in uporabo znanja v novih ter posodobljenih proizvodih in storitvah (Probst, Raub, Romhardt, 1999, 202).

2.8. Shranjevanje znanja

S procesom shranjevanja znanja ustvarjamo v organizaciji čim kakovostnejšo bazo znanja, v katero moramo zajeti celotno uporabno znanje organizacije. Shranjevanje mora omogočati ponoven vpogled in uporabo znanja, najpomembnejše pa je, da je znanje shranjeno tako, da ga je mogoče hitro in učinkovito najti ter predvsem hitro in "korektno" obnavljati (Marquardt, 1996, 137). Da bi to dosegli, lahko proces shranjevanja razdelimo na tri faze: skladiščenje znanja, oblikovanje zemljevidov znanja in obnavljanje znanja.

Skladiščenje znanja

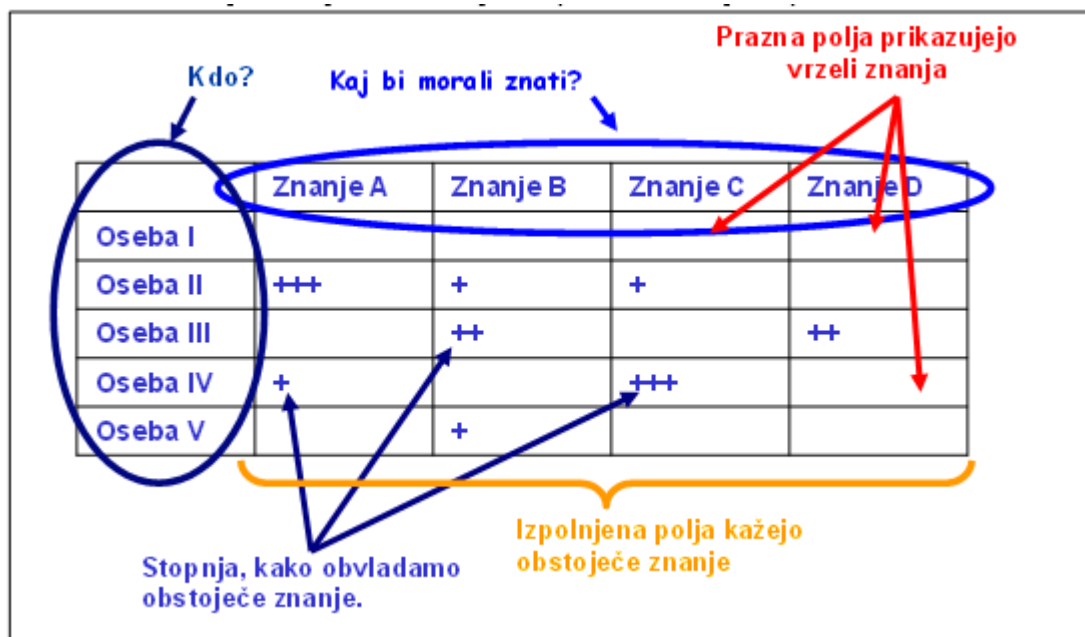
Kam in kako skladiščiti kodificirano znanje danes ni problem, saj nam sodobna informacijska tehnologija omogoča skoraj neomejene kapacitete, organizacija mora le ugotoviti, katera je tista programska oprema, ki najbolj ustreza njenim potrebam. Elektronska baza znanja je izredno uporabno orodje, vendar pa mora biti dobro organizirana, redno ažurirana in enostavno dostopna vsem zaposlenim.

Oblikovanje zemljevidov znanja

Zaposleni lahko uspešno prenašajo in uporabljajo znanje le, če imajo pregled nad tem, s kakšnim znanjem organizacija sploh razpolaga; katera znanja so shranjena in kje se nahajajo ter katera tiha znanja imajo posamezni zaposleni. Orodje, ki nam to omogoča, je zemljevid znanja, ki je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi. Kaže nam pot do ljudi in njihovega znanja, do baz znanja in dokumentov. Omogoča učinkovito komunikacijo in dostop do organizacijskega znanja posameznikom na različnih organizacijskih ravneh.

Za ilustracijo je na sliki 3 prikazan enostaven primer zemljevida znanja, ki prikazuje obstoječe in manjkajoče znanje zaposlenih.

Slika 3: Ilustracija zemljevida znanja, ki pokaže znanja zaposlenih



Vir: Košir, Gorup, 2003, 60.

Obnavljanje znanja

Znanje izredno hitro zastara, zato moramo redno spremljati, če naša baza znanja res prikazuje dejansko stanje. Zastarele vsebine moramo tekoče odstranjevati, napačne popraviti, nove pa pripraviti in skladiščiti. Odstranjevanje znanja je lahko velik problem, če organizacija tega ne predvidi, zato Možina (2002, 17) opozarja, da se mora organizacija učiti pozabljanja, da bo lahko opustila tisto znanje, spretnosti in načine, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom.

2.9. Varovanje znanja

Varovanje znanja postaja v dobi informacijske tehnologije, ko sta posnemanje in kraja znanja zelo olajšana, znanje pa za organizacije vse bolj življenjskega pomena, vedno pomembnejši proces. Sto odstotno varovanje znanja ni mogoče in je celo nesmiselno, saj lahko zavira pretok znanja skozi organizacijo. Pomembno je, da organizacija poskrbi za najbolj optimalno kombinacijo različnih mehanizmov varovanja, ki jih izbere glede na vrsto in pomembnost znanja ter tudi glede na procese ravnanja z znanjem.

Pomembno vlogo pri varovanju znanja ima shranjevanje znanja. S procesom kodifikacije zaposlenim zelo olajšamo prenos in uporabo znanja, vendar pa naredimo s tem znanje lažje dostopno tudi konkurenci. Glede na to, da znanje v glavnem shranjujemo v računalniških bazah znanja, moramo poskrbeti za gesla in ustrezne varnostne programe, ki preprečijo vdore v računalniško omrežje. Izredno pomembno je, da pred shranjevanjem znanja definiramo, katero znanje je za organizacijo najpomembnejše in ga shranjujemo tako, da dostop do njega ves čas nadziramo.

Najtežje je varovati tiho znanje, ki je v glavah posameznikov in ga le ti lahko odnesejo h konkurenci, ko zapustijo organizacijo. Najbolje bomo tiho znanje zaščitili z nizko stopnjo fluktuacije, za kar pa je potrebno doseči visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih in njihovo lojalnost.

2.10. Merjenje in vrednotenje znanja

S procesom merjenja in vrednotenja znanja sklenemo krožni proces ravnanja z znanjem. V njem merimo dosežke ravnanja z znanjem in ugotavljamo ali smo bili pri tem uspešni ali neuspešni. Z vrednotenjem torej dobimo povratne informacije o tem, koliko so se nam naložbe v znanje izplačale in kakšen je bil pri tem ekonomski in finančni učinek v nekem časovnem obdobju. Čeprav je to za mnoge najzahtevnejši proces, sploh ker ni enotnega načina, ki bi vrednotenje znanja omogočil, se moramo zavedati, da brez merjenja z znanjem ne moremo učinkovito ravnati. Rezultati, ki jih z merjenjem dobimo, nam pomagajo ugotoviti, kje v organizaciji ali kje v samem procesu ravnanja z znanjem so potrebni korektivni ukrepi.

Načinov merjenja je več, nanašajo pa se na merjenje celotnega intelektualnega kapitala ali pa le na njegove posamezne dele. Razvite metode in teorije merjenja intelektualnega kapitala lahko razdelimo v štiri skupine (Sveiby, 2010):

- Metode tržne kapitalizacije temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu.
- Direktno merjenje intelektualnega kapitala najprej prepoznajo različne kategorije intelektualnega kapitala, v drugi stopnji pa vsako kategorijo direktno ovrednotijo.
- Metode dobičkonosnosti sredstev uporabljajo povprečje preteklih dobičkov pred obdavčenjem od treh do pet let in jih primerjajo s povprečnimi sredstvi organizacije.
- Metode zbirk kazalnikov prepoznajo različne kategorije intelektualnega kapitala in oblikujejo različne kazalnike in indekse, ki spremljajo uspešnost intelektualnega kapitala in jih prikazujejo v zbranih grafih in izkazih.

Ni potrebno, da se organizacija takoj začne ukvarjati s tem, kako bi postavila celoten koncept merjenja in prikazovanja intelektualnega kapitala. Pomembno je, da začne razvijati svoj lastni sistem za merjenje in vrednotenje znanja, ki naj bo na začetku enostaven in poceni, pri tem pa naj upošteva tako finančni kot nefinančni vidik. Postavljen naj bo tako, da lahko z njim sproti spremlja tako učinke pridobivanja, ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja kot vpliv ravnanja z znanjem na uspešnost organizacije.

V začetni fazi predlagamo uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov, ker ne omogoča zgolj merjenja intelektualnega kapitala, temveč tudi usmerja energijo, sposobnosti in znanja ljudi v podjetju k doseganju dolgoročnih strateških ciljev. Nekaj primerov kazalnikov predstavljamo v preglednici 1.

Uravnotežen sistem kazalnikov (angl. balanced score cards, bolj poznan kot BSC) so tako v svetu kot tudi pri nas podjetja sprejela kot zelo uporabno tehniko za pomoč pri merjenju različnih vidikov poslovanja, pri čemer se kot merilo uspešnosti uporablja uravnotežena kombinacija finančnih in nefinančnih kazalnikov. Zaradi vsestranskosti in usklajenosti so ti kazalniki lahko dober pokazatelj sposobnosti, tehnološkega znanja, osebnega znanja ter drugih neotipljivih virov podjetja (Kaplan, Norton, 2000, 21). Dobljeni rezultati merjenja so v pomoč pri nadaljnjih odločitvah glede ravnanja z znanjem.

Preglednica1: Primeri kazalnikov za merjenje in vrednotenje znanja

Kazalniki	Kaj merimo
Delež zaposlenih z visoko izobrazbo. Povprečna stopnja izobrazbe.	Sposobnost inteligentnega razmišljanja.
Odhodi, menjave izkušenih kadrov.	Stabilnost baze znanja.
Indeks zadovoljstva zaposlenih. Analiza organizacijske klime.	Stopnja navezanosti na delo in podjetje, podlaga za prenos znanja med zaposlenimi.
Povprečno število ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega. Delež zaposlenih, vključenih v timsko delo. Odstotek zaposlenih, ki poda vsaj en koristen predlog na leto.	Stopnja vključenosti zaposlenih v procese ravnjanja z znanjem.
Dodana vrednost na zaposlenega. Finančna donosnost podjetja. Finančni učinek realiziranih predlogov.	Uspešnost ravnanja z znanjem glede na pretekle rezultate in glede na druga podjetja v panogi.
Število koristnih predlogov za izboljšave na zaposlenega. Število koristnih predlogov, pridobljenih od kupcev in dobaviteljev. Delež realiziranih predlogov. Število novih produktov v določenem obdobju.	Nivo inovacijske sposobnosti.
Število pritožb kupcev.	Učinek novega znanja na kakovost izdelkov ali storitev.
Stroški internega izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega z internimi izvajalci.	Naložbe v formalni prenos otipljivega znanja med zaposlenimi.
Stopnja uporabe baze znanja s strani zaposlenih. Delež interno izvedenih usposabljanj.	Intenziteta širjenja znanja med zaposlenimi.

Vir: Prirejeno po Bukowitz, Williams, 1999, 248, Becker, 2001, 60-74, Tekavčič v Možina et al., 2002, 691.

3. Zaključek

Spremembe v poslovnem okolju so vedno bolj intenzivne, negotovost pa vedno večja. Vse to od organizacij zahteva izredno hitro ukrepanje in vedno nove načine odzivanja na izzive okolja. S spremembami se ni potrebno le spopasti, ampak je potrebno postati njihov usmerjevalec in tudi povzročitelj. Podjetja potrebujejo znanja, ki so drugačna od konkurence, znanja, ki danes še ne obstajajo. Sama morajo znati razviti znanja in veščine, ki bodo potrebne za jutri in znati z jutrišnjim znanjem hitro in učinkovito inovirati.

V času velike negotovosti je izredno pomembno, da ohranimo trezno glavo in se izzivov lotimo premišljeno in z dolgoročnim učinkom. Pri tem nam je lahko v pomoč koncept ravnanja z znanjem. Gre za sklop tesno povezanih procesov, ki omogočajo maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja. Za optimalno učinkovitost podjetjem predlagamo deset procesov, jih je potrebno sistematično vpeti v delovanje organizacije in zagotoviti izvajanje v sklenjenem krogotoku. Srce krogotoka je razumevanje pomena znanja, ki je pogoj, da vsi ostali procesi lahko stečejo. Začnejo se z opredelitvijo ciljev znanja in zaključijo z merjenjem in vrednotenjem znanja, ki je hkrati izhodiščna točka za nov obrat vseh procesov ravnanja z znanjem.

Literatura

- Becker, E. B., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001) The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance, Boston, HBS Press.
- Bukowitz, W., Williams R. (1999) The Knowledge Management Fieldbook, Edinburgh, Pearson Education.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998) Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press.
- Demarest, M. (1997)'Understanding Knowledge Management', Long Range Planning, let. 30, št. 3, str. 366-373.
- Drucker, P. F. (2001) Managerski izzivi v 21. stoletju, Ljubljana, GV Založba.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000) Uravnoteženi sistem kazalnikov, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Košir, A., Gorup, R. Ž. (2003) 'Zemljevid znanja', 12. letna konferenca S kompetentnostjo do osebne kakovosti, Slovensko združenje za kakovost, Portorož, str. 59-61.
- Marquardt, M. J. (1996) Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, New York, McGraw-Hill.
- Mertins, K., Heising, P., Vorbeck, J. (2001) Knowledge Management, Berlin, Springer Verlag.
- Mihalič, R. 2006. Management človeškega kapitala, Škofja Loka, Mihalič in partner.
- Možina, S. et al. (2002) Management, Radovljica, Didakta.
- Možina, S. et al. (2006) Menedžment znanja, Maribor, Založba Pivec.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford University Press.
- Pirc, A. S. (2000) Organisational Learning and Knowledge Management, Ljubljana, Master's Degree Thesis.
- Pirc, A. S. (2002) 'Učenje združbe v procesu sodelovanja z zunanjimi udeleženci', Organizacija, let. 35, št. 6, str. 371-373.
- Pučko, D. (1998) 'Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo', Organizacija, let. 31, št. 10, str. 557-565.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999) Managing Knowledge: Building Blocks of Success, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd.
- Rozman, R., Pirc, A. S. (2001)'Knowledge Management and Organization', Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT), Piran, str. 14.
- Sveiby, K.E. (2010) 'Methods for Measuring Intangible Assests', Elektronski vir: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> [dostop 2. 12. 2014].

O Avtorici

mag. Metka Nežič; metka.nezic@net.doba.si