Prenos znanja znotraj organizacije: vplivni dejavniki in vloga zaposlenih

Iris Podobnik[1], Roberto Biloslavo[2]

[1]Cankarjeva ulica 80, 5000 Nova Gorica, Slovenija, iris_podobnik@t-2.net
[2]Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, roberto.biloslavo@fm-kp.si

Prispevek obsega pregled literature s področja managementa znanja, ki specifično obravnava proces prenosa znanja, in rezultate študije primera majhnega slovenskega IT podjetja. Rezultati raziskave kažejo na to, da zaposleni različno zaznavajo pomembnost posameznih vplivnih dejavnikov prenosa znanja, kar vodi do različne kritičnosti zaposlenih do teh dejavnikov in vpliva na njihovo odločitev o posredovanju in prejemanju znanja. V okviru predstavljene študije primera so zaposleni veliko pozornost namenili managementu, nagrajevanju, komunikaciji in zaupanju. Navedenih dejavnikov pa nikakor ne gre obravnavati ločeno od ostalih, saj je iz študija vidna soodvisnost vseh vplivnih dejavnikov. Raziskava je pokazala, da se tudi v majhnih organizacijah srečamo z veliko kompleksnostjo prenosa znanja, kar je bilo do sedaj raziskano in potrjeno le na primerih velikih organizacij.

Ključne besede: management znanja, prenos znanja, IKT, management, zaupanje, komunikacija

1 Uvod

Znanje v organizaciji predstavlja vir konkurenčne prednosti, pri čemer prednost izhaja iz integracije znanja v procese in postopke in ne iz znanja samega, saj to domuje v glavah posameznikov (Grant, 1996: 380). Ključna pri tem je sposobnost organizacije za učenje in uporabo znanja (Prusak v Marti, 2001: 150). Organizacije zato razvijajo management znanja, da bi znanje učinkovito širile med zaposlene in širše med udeležence organizacije (Gupta et al., 2000: 19).

Prenos znanja predstavlja enega izmed procesov v okviru managementa znanja in obsega prenos tihega in eksplicitnega znanja med udeležence procesa. Na pripravljenost ponudnika znanja, da bo znanje posredoval, in na pripravljenost iskalca znanja, da bo znanje poiskal in uporabil, vplivajo številni dejavniki. Preučevanja le teh sta se Smith in McKeen (2003) lotila na način, da sta organizacijsko okolje razdelila na štiri segmente: socialno okolje, urejenost organizacije, management in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo ter znotraj vsakega izmed njih raziskala vplivne dejavnike. Urejenost organizacije obsega vizijo, poslanstvo, cilje in strategijo organizacije, strukturo in kulturo. Management ima ključno vlogo pri nagrajevanju in motiviranju zaposlenih. Socialno okolje opredeljujeta zaupanje in komunikacija med udeleženci, informacijsko-komunikacijska tehnologija pa predstavlja tehnični kontekst prenosa znanja.

Namen prispevka je empirično preveriti dejavnike, ki po Smith McKeenovem modelu vplivajo na prenos znanja. Raziskava temelji na predpostavki, da zaposleni pripisujejo posameznim dejavnikom različen pomen in so skladno s tem do nekaterih dejavnikov bolj kritični kot do drugih. V kolikor management organizacije pozna pomen, ki ga zaposleni pripisujejo posameznemu dejavniku, pa lahko z relativno omejenimi ukrepi in majhnimi spremembami pospeši ali bistveno izboljša prenos znanja znotraj organizacije, s tem pa posredno izboljša tudi uspešnost celotne organizacije.

Prispevek je razdeljen na pet delov. Uvodnemu delu sledijo teoretična izhodišča. V tretje delu je opisana metodologija raziskave in predstavljen potek raziskave. V četrtem delu so predstavljeni rezultati raziskave. Temu sledi še sklep in priporočila za nadaljnje delo.

2 Teoretična izhodišča

Na uspešnost prenosa znanja vplivajo iskalec znanja, ponudnik znanja in medij prenosa (Awad in Ghaziri, 2004: 250). Ključno vlogo imajo pri tem udeleženci v prenosu, saj veljajo tako za kreatorje znanja kot tudi za glavne ovire razvoju in sprejemanju novega znanja (Oltra, 2005: 71).

Pri prenosu znanja ni načina, ki bi ga lahko opredelili kot najprimernejšega. Awad in Ghaziri (2004: 256-261) menita, da je najuspešnejši način prenosa znanja neposredno sodelovanje z drugo osebo, pri čemer Argote (1993: 43) opozarja na občutljivost samega procesa, ki je zaradi posebnega razmerja med ljudmi, tehnologijo in okoliščinami vedno edinstven. Černelič

Tabela 1: Kronološki pregled študij s področja prenosa znanja

1990-1999	2000-2005	2006-2010
Morris & Moberg (1994) - vpliv zaupanja na prenos znanja **Szulanski** (1996) - znanjski delavec in prenos znanja - dileme znanjskega delavca S **Grant** (1996) - vpliv organizacijske strukture na prenos znanja **Kim & Mauborgne** (1997) - pošten proces v delovanju organizacije **Leidner, Kayworth & Mora-Tavarez** (1999) - vpliv komunikacije na odnos in zaupanje med člani **Hansen, Nohria & Tierney** (1999) - strategija managementa znanja kot del poslovne strategije - zagotavljanje konkurenčne prednosti z upravljanjem znanja **Bontis** (1999) - pretok znanja po organizaciji - prednosti organizacij, ki skrbijo za pretok znanja	**De Long & Fahey** (2000) - vpliv organizacijske kulture na dojemanje in upravljanje znanja v organizaciji - **Gupta, Iyer & Aronson** (2000) - pomen zaposlenih pri upravljanju znanja **Bukowitz & Williams** (2000) - različne oblike zaupanja znotraj organizacije in njihov vpliv **Rolland & Chauvel** (2000) - zaupanje kot edini in najpomembnejši pogoj za izmenjavo znanja **Nonaka, Toyama & Konno** (2000) - znanjska vizija organizacije - vloga managementa pri upravljanju znanja **Gupta & Govindarajan** (2000) - vpliv kulture organizacije na najširše vedenje zaposlenih - nagrajevanje timskega dela **Connelly** (2000) - prenos znanja v organizaciji **Alavi & Leidner** (2001) - vloga IKT pri upravljanju znanja v organizaciji **Wenger, Snyder & McDermott** (2002) - vpliv motivacije na prenos znanja - nagrajevanje prenosa znanja **Gottschalk** (2002) - management znanja v organizacijah **Abrams, Cross, Lesser & Levin** (2003) - zaupanje, ki temelji na naklonjenosti, in zaupanje, ki temelji na kompetentnosti, kot ključni obliki zaupanja za prenos tihega in eksplicitnega znanja - vpliv skupnega jezika na prenos znanja	**Černelič** (2006) - medsebojna vplivnost zaupanja in komunikacije **Tavčar** (2006) - vpliv poslanstva, ki temelji na znanju, na delovanje organizacije v celoti **Kovač** (2006) - oblikovanje učeče organizacije **Hew & Hara** (2006) - dejavniki, ki spodbujajo in zavirajo prenos znanja -vloga IKT **Marks, Polak, McCoy & Galetta** (2008) - vloga managementa pri upravljanju znanja **Props** (2008) - prenos tihega znanja **Aleksić** (2008) - motiviranje v prenosu znanja **Gerjevič** (2008) - nagrajevanje in motiviranje prenosa znanja **Rant** (2008) - dileme znanjskih delavcev **Nohria, Groysberg & Lee** (2008) - motiviranje znanjskih delavcev **Dimovski, Penger & Peterlin** (2009) - avtentično vodenje v učeči se organizaciji - vloga vodje **Foss, Husted & Michailova** (2009) - vpliv individualnega konstrukta na prenos znanja **Cumberland & Githens** (2010) - vpliv zaupanja, komunikacije, kulture, konkurence in zorenja na prenos tihega znanja

1990-1999	2000-2005	2006-2010
	Norris, Mason, Robson, Lefrere & Collier (2003) - vloga IKT pri prenosu znanja **rgeron** (2003) - komunikacija med organizacijo in znanjskim delavcem **Smith & McKeen** (2003) - vplivni dejavniki na prenos znanja **Cummings & Teng** (2003) - vplivni dejavniki prenosa znanja **Becerra-Fernandez, Gonzalez in Sabherwal** (2004) - upravljanje znanja v organizaciji **Buckman** (2004) - upravljanje znanja v organizaciji - temeljne organizacijske vrline **Morgan** (2004) - oblike kulture v organizacijah **Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidarčič** (2005) - učeča se organizacija **ra** (2005) - obravnava informacijskega managementa in managementa znanja v organizacijah **Čigon** (2005) - vodenje v učeči organizaciji **Inkpen & Tsang** (2005) - vpliv zaupanja pri prenosu znanja	**Iubatti, Masciarelli & Simboli** (2010) - vloga IKT pri komuniciranju in prenosu znanja v organizaciji **Sabrautzki** (2010) - kultura, ki pospešuje prenos znanja - vplivni dejavniki **Yu, Lu &Liu** (2010) - dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja v virtualnih skupnostih **Sie & Yakhlef** (2010) - motivacija strokovnjakov za prenos znanja začetnikom - vpliv strasti do strokovnega dela na prenos znanja **Chatzoglou & Vraimaki** (2010) - kultura, ki pospešuje prenos znanja - vloga nagrajevanja

(2007: 85) tako posplošuje: »[...] oblika prenosa znanja je prava, če je prilagojena konkretnim zahtevam.«

V nadaljevanju je podan kronološki pregled študij, ki so bile izvedene na področju prenosa znanja v obdobju 1990-2010 in so bile avtorjema prispevka dosegljive v času raziskave.

Na podlagi navedene literature in skladno s Smith McKeenovim modelom so teoretična izhodišča razdeljena v posamezne sklope: vizija, poslanstvo, cilji in strategija organizacije, struktura organizacije, organizacijska kultura, management, nagrajevanje in motiviranje, zaupanje, komunikacija ter informacijsko-komunikacijska tehnologija in v nadaljevanju kratko opisana.

2.1 Vizija, poslanstvo, cilji in strategija podjetja

Organizacija, ki si želi kontinuirano nastajanje znanja, potrebuje vizijo, ki usklajuje in povezuje vse njene sestavne dele, kar je ključna naloga vrhnjega managementa. Znanjska vizija nudi usmeritev za znanjski proces in odgovarja na vprašanja, katera znanja so za organizacijo pomembna. Ponuja vodila za vrednotenje znanja, ki ga organizacija ustvarja, ter podpira nastanek zavezanosti pri ustvarjalcih znanja (Nonaka et al., 2000: 23-24). »Temeljna usmeritev v znanje pomembno vpliva na delovanje organizacije in sploh na vse sestavine politike organizacije […], na cilje in strategije za doseganje teh ciljev,« pravi Tavčar (2006).

2.2 Struktura organizacije

V vsaki organizaciji sta prisotni dve strukturi: formalna in neformalna. Za uvedbo managementa znanja je potrebna organizacijska struktura, ki omogoča in spodbuja nastajanje in prenos znanja v obliki dodelitve nalog posameznemu nosilcu ter

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

Organizacijska struktura neposredno vpliva na prenos znanja na več načinov. Hierarhičnost določa, s kom prihajajo zaposleni v stik in vrsto odnosa. Skozi sodelovanje geografsko ali organizacijsko razpršenih posameznikov, ki med seboj redno sodelujejo, podpira management znanja. Tako sestavljene delovne skupine omogočajo dostop do znanja širšemu krogu ljudi, kot pa je to možno znotraj tradicionalnih oddelkov. Med udeleženci je več sodelovanja in omogočen jim je dostop do znanja, ki se nahaja izven organizacije. Skozi specializirane strukture in vloge podpira management znanja tako, da vzpostavi delovno mesto managerja znanja ali celo oddelka, ki skrbi za znanje. Tradicionalna oblika sta dva oddelka ali oddelek, ki združuje raziskave in razvoj (Becerra-Fernandez et al., 2004: 42-44).

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

2.3 Organizacijska kultura

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

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

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

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

2.4 Management

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

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

2.5 Nagrajevanje in motiviranje

Z vidika managerja je osnovni namen nagrajevanja motiviranje. Nagrade so lahko denarne, stvarne ali psihološke narave (Zupan, 2001: 116). Uspešni managerji se zavedajo, da je plača le eden izmed načinov motiviranja znanjskega delavca (Bergeron, 2003: 73). Z denarnimi nagradami naj bi jasno ločili med zaposlenimi z odličnimi, srednjimi in slabimi rezultati (Nohria et al., 2008: 81). Buckman (2004: 134) meni, da se denarne nagrade hitro spremenijo v pravico in izgubijo moč motivacije, zaradi česar je nujno, da management nagrajuje tudi na druge načine. Eden takih načinov naj bi bil zagotavljanje avtonomnosti in prenos moči na zaposlene.

Malhotra in Galletta (2003) motivacijo znanjskih delavcev, strokovnjakov in managerjev obravnavata skupaj z zavezanostjo, saj kot pravita, je za uspeh implementacije in delovanje managementa znanja potrebno oboje. Zavezanost, ki temelji na ponotranjanju organizacijskih vrednot in ciljev, zagotavlja dolgotrajen pozitivni učinek. Posamezniku se tedaj posredovanje znanja zdi popolnoma normalno dejanje, kar po Wengerju et al. (2002: 182) prinaša dilemo, kako spodbujati tovrstno vedenje s stvarnimi nagradami, saj sta motivacija za takšno ravnanje predvsem ponos in identiteta. Zaposleni cenijo zadovoljstvo, ki izhaja iz poslovnega sodelovanja in zavezanosti velikim projektom. V skupnih praksah je primarni motivator priznanje s strani sodelavcev, v organizacijah pa ljudje, ki znanje posredujejo redno in velikokrat, želijo, da se jim prizna njihov doprinos.

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

2.6 Zaupanje

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

na zaposlene. Zaupanje v organizacijo zagotavlja zavezanost zaposlenih do organizacijskih ciljev. Zaupanje v sistem zagotavlja vračilo na osnovi vložka, ki ga udeleženec pusti v organizaciji. Zaupanje v ljudi zagotavlja etično uporabo znanja, ki ga je nekdo prispeval. Zaupanje v katerikoli obliki olajša proces sodelovanja med udeleženci.

Za prenos znanja je nujno zaupanje obeh strani, tako iskalca kot tudi ponudnika znanja. Oseba, ki sprašuje po informacijah ali išče nasvet, se izpostavlja, saj priznava, da nečesa ne ve. Zaupanje, ki temelji na naklonjenosti, osebi omogoča, da vpraša kolega po informacijah ali nasvetu brez vseh zadržkov in strahu, da bi na ta način ogrozila svoj ugled. Za prenos znanja sta ključni dve obliki zaupanja: zaupanje, ki temelji na naklonjenosti, in zaupanje, ki temelji na kompetentnosti. Do uspešnega prenosa znanja pride najlažje takrat, ko sta prisotni obe obliki zaupanja, čeprav velja opozoriti, da obliki zaupanja nista soodvisni (Abrams et al., 2003: 65).

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

2.7 Komunikacija

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

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

2.8 Informacijsko-komunikacijska tehnologija

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) je korenito spremenila delo in delovne postopke v organizacijah. Z njenim razmahom so se naključno vzpostavile tudi odlične okoliščine za delo znanjskih delavcev. Delo znanjskega delavca v veliki meri sestavlja komunikacija, koordinacija in sodelovanje z delovnimi skupinami v organizaciji in z zunanjimi partnerji, kar IKT omogoča z elektronsko pošto in virtualnimi sestanki (Davis, 2002: 69). Elektronska komunikacija omogoča nastanek novih znanj skozi izmenjavo izkušenj, prepričanj in interpretacij ter možnostjo izražanja novih idej (Henderson in Sussman, 1997 v Alavi in Leidner, 2001: 118).

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

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

IKT pa je lahko navkljub vsemu tudi ovira pri prenosu znanja, v kolikor udeleženci v prenosu znanja ne morejo najti pravih besed za opis rešitve problema in se zaradi tveganja, ki ga predstavlja napačno razumevanje izraženega, raje ne odločijo za širjenje svojih izkušenj (Hew in Hara, 2006: 309).

3 Metodologija in opis izvedbe raziskave

Osnovna ideja raziskave je bila odkriti pomen, ki ga zaposleni v organizaciji pripisujejo posameznemu vplivnemu dejavniku pri prenosu znanja. Narava raziskovalnega vprašanja je vodila do študije primera kot najprimernejše oblike raziskovanja. Pri raziskovanju sta avtorja izhajala iz teze, da ima individualno zaznavanje pomena znanja za lastno uspešnost in uspešnost organizacije ključno vlogo za uspešnost prenosa znanja. Pri tem moramo upoštevati kontekst, v katerem posameznik deluje.

Veljavnost in zanesljivost raziskave sta bila zagotovljena z različnimi pristopi. Znotraj raziskave je bila izvedena triangulacija metod z uporabo polstrukturiranega intervjuja, kognitivnih zemljevidov in ankete. V okviru intervjuja pa je bila uporabljena triangulacija virov z oblikovanjem treh skupin udeležencev. Poleg tega se je ustreznost oblikovanih kognitivnih zemljevidov preverila pri vodstvu podjetja. Slika 1 prikazuje potek same raziskave.

V obravnavani organizaciji je zaposlenih 25 mladih strokovnjakov. Trije so lastniki in ustanovitelji, ki v organizaciji delujejo kot vrhnji management in v raziskavi niso sodelovali. Za potrebe intervjujev so bile oblikovane tri skupine udeležencev, ki so štele od 4 do 5 članov iz istega oddelka (uvajalci, programerji, sistemska podpora strankam). Člani skupin so bili izbrani naključno. Naključno je potekalo tudi zaporedje intervjujev, ki so se izvedli znotraj časovnega razpona desetih dni. Na osnovi ugotovitev intervjujev, izdelanih kognitivnih zemljevidov in študija literature je bila nato oblikovana anketa, ki je bila posredovana vsem zaposlenim. Od 22 zaposlenih

1. Analiza literature
2. Oblikovanje raziskovalnih vprašanj in izbira tehnik raziskave
3. Polstrukturirani skupinski intervju Oblikovanje vprašanj Pilotsko testiranje vprašanj Izvedba intervjujev Analiza intervjujev
4. Izdelava kognitivnih zemljevidov
5. Anketni vprašalnik Priprava anketnega vprašalnika na osnovi ugotovitev intervjujev, kognitivnih zemljevidov in preučevanja literature Pilotsko testiranje vprašalnika Izvedba ankete Analiza prejetih anketnih vprašalnikov
6. Interpretacija pridobljenih rezultatov

Slika 1: Potek raziskave

je anketo vrnilo 21 zaposlenih. V anketi je bila uporabljena Likertova lestvic, anketiranci so morali označiti stopnjo strinjanja s podanimi trditvami z ocenami od 1 do 5 (1- se sploh ne strinjam, 5- se zelo strinjam).

Omejitev raziskave predstavlja majhen vzorec tako udeležencev intervjujev kot tudi vseh zaposlenih, ki so sodelovali v anketi. Avtorja se tudi zavedata, da ponovitev opisane študije v isti organizaciji ne bi nujno zagotovila enakih rezultatov, saj so se skozi čas, ki je pretekel od konca raziskave, razvijali določeni odnosi, pogledi idr., kar je Mesec (1998) pojasnil kot neponovljivost študije primera, saj je pri ponovitvi primer že drugačen.

4 Rezultati raziskave

4.1 Vizija, poslanstvo, cilji in strategija podjetja

Med samim intervjujem se udeleženci vizije, poslanstva ciljev in strategije niso neposredno dotaknili. Izpostavili so zadovoljstvo strank, kot pomemben indikator znanja organizacije in hkrati cilj zaposlenih. Veliko so omenjali pomen znanja za njih osebno in za organizacijo.

V anketi so se z izjemo enega udeleženca vsi strinjali, da je znanje eden izmed ključnih dejavnikov za dosego ciljev organizacije. 76% udeležencev (16) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da vizija, poslanstvo, cilji in strategija podjetja podpirajo vlogo in pomen znanja. 64% udeležencev (14) pa se je strinjalo ali zelo strinjalo s trditvijo, da zaposleni podpirajo vizijo, poslanstvo in cilje organizacije ter se z njimi identificirajo.

4.2 Struktura organizacije

V intervjujih so udeleženci vseh skupin povedali, da sta v organizaciji prisotni formalna in neformalna organizacijska struktura. Najvišji nivo formalne in neformalne strukture predstavlja management organizacije. V formalni strukturi mu sledita nivo vodij oddelkov in najnižji nivo, ki ga sestavljajo ostali zaposleni. V neformalni strukturi, ki jo podpira direktor organizacije, se vodje in ostali zaposleni nahajajo znotraj nivoja, ki sledi managementu, in opravljajo popolnoma enako delo. Prevladujoča neformalna organizacijska struktura omogoča zaposlenim neposreden dostop do vsakogar in na ta način zagotavlja hiter pretok informacij, kar prikazuje kognitivni zemljevid za skupino uvajalcev.

Enaka delovna obremenitev vseh zaposlenih vpliva na odnos vodja podrejeni. Vodje so obremenjeni z neposrednim delom s strankami in jim zmanjkuje časa za samo vodenje njihovih podrejenih. Zaposleni priznavajo vodjem formalno nadrejeni položaj le v primeru zapletov pri sodelovanju med oddelki.

Majhno število vseh zaposlenih vpliva na samo organizacijo dela. Znotraj oddelkov zaposleni pokrivajo različna področja dela in stalno nadgrajujejo svoje znanje tako z izobraževanjem kot tudi z reševanjem problemov. Pozitiven učinek delitve dela se kaže v visoki strokovnosti in usposobljenosti zaposlenih ter v dejstvu, da udeleženci vedno vedo, na koga se obrniti z določenim problemom. Anketa pa je pokazala tudi na nekatere pomanjkljivosti v delitvi dela. 62% udeležencev (13) se strinja ali zelo strinja, da je v organizaciji jasno, kdo je za kaj zadolžen in odgovoren. 52% vprašanih (11) se je strinjalo, da ima potrebno avtonomijo za sprejemanje odločitev.

Kognitivni zemljevid skupine za sistemsko podporo nam razkriva medsebojna povezanost organizacijske strukture in komunikacije. Člani skupine si povečini izmenjajo znanje z ožjimi sodelavci, s katerimi neposredno komunicirajo.

4.3 Organizacijska kultura

Management organizacije želi, da zaposleni opravijo svoje naloge in zadolžitve kar najhitreje in učinkovito, zaradi česar

se udeleženci težko odločijo, koliko časa posvetiti posameznemu problemu, nalogi, učenju. Iz kognitivnega zemljevida skupine uvajalcev je razvidno prepričanje, da kultura ni naklonjena prenosu znanja, saj kontinuirano učenje ni zaželeno. Kognitivni zemljevid skupine za sistemsko podporo pa prikazuje organizacijsko kulturo kot pozitiven dejavnik na prenos znanja, saj so v organizaciji prisotne številne možnosti za izobraževanje članov. Organizacijska kultura je pozitivno zaznana tudi v skupini programerjev. Iz kognitivnega zemljevida je razvidna prisotnost velikega števila znanj v organizaciji in pomoč vseh zaposlenih novemu sodelavcu.

Pozitivno naravnanost zaposlenih do znanja potrjujejo tudi rezultati ankete, saj se je 62% udeležencev (13) strinjalo ali zelo strinjalo, da zaposleni pripisujejo znanju in učenju visoko vrednost. Pomemben element prenosa znanja je pripravljenost udeležencev deliti znanje s sodelavci. 67% udeležencev (14) meni, da trditev za njihovo organizacijo drži. Medtem ko so v intervjujih udeleženci skupine uvajalcev povedali, da so napake pri njihovem delu nedopustne, se je v anketi 57% udeležencev (12) strinjalo, da so napake dovoljene in sprejemljive.

4.4 Management

Management zaposlene nagovarja k učenju na način spraševanja kolegov. Kar nekaj udeležencev iz skupine programerjev dvomi v primernost in učinkovitost tovrstnega načina učenja, saj naj bi prejemnik gradil znanje na osnovi številnih informacij različnih zahtevnostnih nivojev, ki mu morda niso v celoti razumljive.

Udeleženci iz skupine uvajalcev so povedali, da imajo z iskanjem informacij v organizaciji kar nekaj težav, saj nimajo ustaljenih postopkov, kam in na kakšen način naj bi shranjevali informacije in programske rešitve. V preteklosti so problem reševali v okviru internih seminarjev in predavanj, na katerih so zaposleni predstavljali svoje dosežke in inovativne rešitve ostalim kolegom. Potrebo po obnovitvi slednjega je razbrati iz kognitivnega zemljevida skupine uvajalcev.

Management spodbuja zaposlene k prenosu znanja z lastnim zgledom. Tehnični direktor je vselej pripravljen prenašati znanja in priskočiti na pomoč vsem zaposlenim. Z ugotovitvijo intervjujev se je v anketi strinjalo ali zelo strinjalo 75% udeležencev (16).

4.5 Nagrajevanje in motiviranje

Udeleženci intervjujev so kot glavno obliko nagrajevanja in motiviranja v organizaciji navedli izobraževanje. Na zahtevo zunanjega partnerja izvajajo izobraževanja, ki služijo spoznavanju novosti in osvajanju novih znanj s področij programskih rešitev in sistemske podpore. Nekateri izmed udeležencev intervjujev so nad možnostjo izobraževanja in samim izobraževanjem navdušeni, saj vidijo v izobraževanju rast lastne vrednosti. Drugi pravijo, da gre pridobivanje novih znanj na račun njihovega prostega časa, in menijo, da bi bilo primerneje izvajati izobraževanja v službenem času ali ob ustrezni denarni nagradi. Tretji o možnostih izobraževanja ne razmišljajo kot o obliki nagrade, saj pravijo, da je to nujen pogoj, ki ga je potrebno izpolnjevati zaradi zunanjega partnerja. Kognitivni zemljevidi vseh treh skupin prikazujejo možnosti za izobraževanje kot obliko motivacije, ki pa je zaradi tako pozitivnega kot negativnega dojemanje znotraj skupin, ne moremo uvrstiti med dejavnike, ki spodbujajo in pozitivno vplivajo na prenos znanja v organizaciji.

V intervjujih so bili udeleženci zelo zadržani pri izražanju mnenja o denarnem nagrajevanju v organizaciji, kar sva v nadaljevanju preverila z anketo. Za znanjske organizacije je pomembno, da so njeni člani zadovoljni z nagrado, ki jo prejmejo za svoje delo, saj si organizacije na ta način zagotovijo njihovo zvestobo in zavezanost. Po rezultatih ankete v korektnost in poštenost sistema nagrajevanja verjame le 38% udeležencev (8). Istih 8 udeležencev meni, da so za svoje delo primerno nagrajeni. Le 33% udeležencev (7) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da management posebej nagrajuje prenos znanja v organizaciji. 68% udeležencev (15) meni, da imajo zaposleni v organizaciji možnost za osebno rast, kar so udeleženci intervjujev opredelili kot izredno pomembno možnost, ki jim jo nudi organizacija.

4.6 Zaupanje

Iz intervjujev vseh treh skupin udeležencev lahko izluščimo, da se s prošnjo za pomoč najraje obrnejo na izkušene osebe, ki so v preteklosti že dokazale svojo kompetentnost. V kolikor udeleženci za rešitev problema nimajo potrebnega znanja, morajo zaupati ponudniku, da bo posredoval pravilno rešitev. Prejemnik znanja pričakuje, da bo kompetenten ponudnik znanja izmed več rešitev izpostavil najprimernejšo. V kolikor se mora iskalec sam odločati med več rešitvami, pa udeleženci običajno izberejo rešitev, ki jo na osnovi lastnega znanja in preteklih izkušenj ocenjujejo kot najboljšo oz. najprimernejšo. Po rezultatih ankete v znanje sodelavcev zaupa 75% udeležencev (15 od 20), čisto vsi udeleženci pa so se strinjali, da jim ni težko priznati, ko nečesa ne vedo.

Eden izmed udeležencev je izrazil občutek, da nekateri izmed zaposlenih ne želijo svojega znanja deliti z ostalimi. Na ta način naj bi si zagotovili prednost pred sodelavci v razmerju do managementa, s čimer so se v nadaljevanju strinjali tudi ostali člani. V splošnem pa je med udeleženci intervjujev vladalo prepričanje, da se za pomoč lahko obrneš na kogar koli v organizaciji in ta ti bo pomagal. O odnosih, ki vladajo v organizaciji, so si bili udeleženci enotni, da so ti dobri.

Kognitivni zemljevid za skupino programerjev izkazuje zaupanje na osnovi medsebojnih odnosov. Skupina deluje homogeno, pri čemer se udeleženci počutijo kot člani ekipe, v kateri vlada razumevanje. Zaupanje na osnovi kompetenc je prisotno med zaposlenimi v oddelku za sistemsko podporo. Izkušeni sodelavci nudijo nasvete, kako rešiti problem, in priskočijo na pomoč, ko se sistemskemu inženirju zatakne pri stranki. Zaupanje kot dejavnik pozitivno vpliva na prenos znanja znotraj skupine programerjev in skupine za sistemsko podporo.

4.7 Komunikacija

Udeleženci intervjujev menijo, da imajo v organizaciji dobro komunikacijo. S komunikacijo povezujejo tudi uspešnost

organizacije, saj pravijo, da so uspešni zato, ker se razumejo. Običajno največ komunicirajo z osebami, ki so z njimi v isti sobi. Z neposrednimi sodelavci si izmenjajo tudi največ informacij. Izmenjava poteka tako neposredno kot tudi posredno, npr. s poslušanjem kolega, ki telefonsko rešuje problem s stranko. Manj uspešno je komuniciranje po elektronski pošti, saj ne zagotavlja odgovora s strani prejemnika pošte, kar vodi udeležence k prepričanju, da se je najbolje posluževati neposredne komunikacije, saj se tedaj ponudnik znanja ne more izmakniti in mora ponuditi odgovor. Vsi udeleženci intervjujev so prepričani, da sodelovanje znotraj oddelkov poteka bolje kot med oddelki.

Kognitivni zemljevid za skupino uvajalcev razkriva razširjenost neposredne komunikacije kot načina, ki zagotavlja takojšen odgovor in posledično hiter pretok informacij. Tovrstni način komunikacije omogoča prevladujoča neformalna organizacijska struktura. Med člani skupine za sistemsko podporo teče neposredna komunikacija v okviru oddelka, saj je delo skupine za sistemsko podporo precej različno od dela ostalih dveh skupin v organizaciji.

Med rezultati ankete velja izpostaviti, da se je le 62% udeležencev (13) se je strinjalo ali zelo strinjalo, da so dovoljeni različni pogledi povezani s strokovnimi temami. Taisti udeleženci izražajo prepričanje, da je komunikacija v organizaciji jasna in odkrita.

4.8 Informacijsko-komunikacijska tehnologija

Vsak kupec ima v organizaciji svojega skrbnika in namestnika skrbnika, ki naj bi vedela za njegove posebnosti tako z vidika potreb kot tudi prilagoditve programske opreme, kar pa ni mogoče zaradi delitve dela, saj vsak zaposleni opravlja nekaj dela kot edina oseba v organizaciji. Del prilagoditev strankine programske opreme ostaja tako znan samo izvajalcu naloge, zaradi česar udeleženci intervjujev menijo, da bi bilo smiselno in nujno ustvariti primerno dokumentacijo za vsako stranko, kjer bi natančno navedli vse informacije o izvedenih prilagoditvah. Udeleženci se zavedajo, da pisanje dokumentacije ni enostavno. Eden izmed udeležencev je dejal, da njegovo delo temelji na dobrem poznavanju zakonodaje. Bralec dokumentacije bi torej moral nujno poznati zakonodajo ter imeti vsaj približno podoben nivo znanja in izkušenj, da bi razumel napisano. Navkljub zavedanju pomena dokumentacije pa udeleženci v vseh treh skupinah priznavajo, da si ne vzamejo časa za dokumentiranje spremembe. Iz kognitivnih zemljevidov za skupini uvajalcev in programerjev je razvidno, da IKT ne zaznavajo kot dejavnik, ki bi pospeševal prenos znanja, kar potrjuje tudi anketa. 57% udeležencev (12) se strinja ali zelo strinja, da zaposleni redno vnašajo v informacijsko-komunikacijski sistem informacije, ki se nanašajo na rešitve, uporabljene pri strankah. Le 38% udeležencev (8) se strinja ali zelo strinja, da bi znanje zaposlenih po njihovem odhodu iz organizacije ostalo zapisano v informacijsko-komunikacijskem sistemu.

Na vprašanje o postavitvi skupne baze znanja so udeleženci iz skupine za sistemsko podporo povedali, da razmišljajo o postavitvi wikija, kar pa zaenkrat ostaja le na papirju, saj imajo kar nekaj pomislekov okrog izvedbe. Trenutno zaposleni oblikujejo lastne baze, katerih značilnost po njihovih besedah je, da so razumljive le lastniku. Za prenos znanja se večinoma poslužujejo elektronske pošte, kar potrjuje 81% udeležencev (17).

5 Sklep in priporočila

Vizija preučevane organizacije je postati center za informatiko in računalništvo, kjer bodo stranke na enem mestu dobile vse kar rabijo po principu 'samo najboljše za sprejemljivo ceno' ali 'za takšno ceno dobiš največ'. Organizacija udejanja vizijo skozi strategijo, pri čemer je strategija upravljanja znanja del celotne poslovne strategije. Hansen et al. (1999: 109-110) pravijo, da se morata poslovna vizija in vizija managementa znanja podpirati. Za preučevano organizacijo težko trdimo, koliko se navedeni viziji podpirata, vsekakor pa po mnenju udeležencev v organizaciji vedo, kako se bo organizacija v prihodnosti razvijala in katera znanja bodo potrebovali, kar je po Nonaki et al. (2001: 23-24) odgovor, ki ga nudi znanjska vizija. Iz razmišljanj večine udeležencev je bilo opaziti, da so znanje kot vrednoto ponotranjili, kar je lahko tudi razlog temu, da udeleženci namenjajo viziji, poslanstvu, ciljem in strategiji organizacije relativno malo pozornosti.

Organizacijska struktura vpliva na prenos znanja skozi svojo formalno in neformalno obliko. V preučevani organizaciji je uveljavljena neformalna struktura in odprava hierarhičnih ravni. Odsotnost hierarhije vzpostavlja enakost med zaposlenimi in omogoča hiter prenos znanja, saj ni potrebno veliko komunikacije in upoštevanje formalnih komunikacijskih poti, kar po Grantu (1996: 381) vodi do ekonomičnost in učinkovitosti pri prenosu. Zmanjšan pomen formalne organizacijske strukture pa ima tudi svojo slabo plat. Formalna struktura in delitev dela vplivata sprejemanje odgovornosti in posledično na sprejemanje odločitev oz. avtonomijo zaposlenih. V primeru prevladujoče neformalne strukture lahko pride do pojava izmikanja odgovornostim. Avtorja ugotavljava, da v preučevani organizaciji dobra polovica zaposlenih ve, kdo je za kaj zadolžen in odgovoren, slaba polovica pa meni, da ima potrebno avtonomijo za sprejemanje odločitev, kar naju vodi do vprašanja, kako hitro se udejanjijo dogovorjene rešitve oz. ali v praksi res velja, da hitra komunikacija, kot prednost malonivojske strukture, zagotavlja organizaciji prednost pred konkurenti, kar trdi Zander (v Nickerson in Zenger 2004: 626).

Za preučevano organizacijo ugotavljava tudi, da je delitev dela ena izmed ključnih lastnosti organizacijske strukture, ki pozitivno vpliva na prenos znanja in delovanje organizacije v več pogledih. Pozitiven vpliv se kaže skozi jasno opredeljeno delovno področje, kar zagotavlja visoko strokovnost in usposobljenost zaposlencev ter omogoča hiter pretok informacij, saj vsakdo ve, koga vprašati za pomoč ob nastopu določenega problema.

V preučevani organizaciji management ceni tako teoretično znanje kot izkušnje, kar se zrcali tudi v odnosu zaposlenih do znanja. Le ti znanju in učenju pripisujejo visoko vrednost, kar je ena izmed značilnosti znanju naklonjenih kultur (Dimovski et al., 2009: 81). Ključen element znanjsko naravnane kulture je odprtost članov do prenosa znanja in učenja v najširšem pomenu (Smith in McKeen, 2003), za kar pa so udeleženci intervjujev izrazili pomisleke. Le-ti po vsej

verjetnosti izvirajo iz nezaupanja do posameznih članov in bi jih veljalo v prihodnosti natančneje preučiti.

Po mnenju številnih avtorjev (Nonaka et al., 2001: 28; Connelly, 2000: 40) ima management ključno vlogo pri prenosu znanja znotraj organizacije, kar velja tudi za preučevano organizacijo. V samih intervjujih so udeleženci velikokrat izpostavili, da management ne stori dovolj za prenos znanja, pa tudi v sami anketi je bil management nizko ocenjen. Management v preučevani organizaciji spodbuja zaposlene k učenju na način spraševanja sodelavcev, saj naj bi tako učenje potekalo hitreje. Po Ipe (2004: 402) navedeni način učenja spodbuja udeležence k pogostejšim stikom, na osnovi katerih se v nadaljevanju razvije zaupanje in pristnejši odnosi, kar vodi do hitrih in uspešnih prenosov znanj. Izraženi pomisleki s strani udeležencev o tovrstnem načinu učenja, naju vodijo do vprašanja, ali je management svoje želje in zahteve primerno utemeljil in argumentiral. Po vsej verjetnosti je problem v pomanjkljivi komunikaciji, ki je poleg zgleda, politike ravnanja z znanjem in širjenja skupinske zavesti način, kako management vpliva na prenos znanja (Connelly, 2000: 40). Zgled pri prenosu znanja daje zaposlenim predvsem tehnični direktor. Politika ravnanja z znanjem v sami organizaciji ni celostno dorečena, saj je raziskava pokazala na odsotnost nekaterih najbolj osnovnih ukrepov, npr. redna srečanja zaposlenih z namenom prenos znanja, predstavitev znanjskih dosežkov organizacije, urejeno arhiviranje programskih rešitev.

Eden izmed načinov za grajenje zaupanja v organizacijo je sistem nagrajevanja. Le ta mora poleg denarnih nagrad vključevati tudi druge oblike nagrajevanja, saj ima samo denarno nagrajevanje kar nekaj slabosti. Navedenega se zaveda tudi management podjetja in zaposlene motivira z možnostjo za osebno rast in izobraževanje, pri čemer zaposlenci cenijo predvsem možnost za osebno rast. V organizaciji zagotavljajo avtonomnost zaposlenih, ki po Buckmanu (2004: 134) predstavlja obliko nagrade, katere motivacijski učinek naj bi trajal najdlje, z delitvijo področij dela. Vendar avtonomnost sama po sebi ne zagotavlja prevzemanja odgovornosti in je hkrati dopustna do meje, kjer se sreča delo udeležencev na različnih segmentih programske opreme, ki jih je potrebno uskladiti za celostno delovanje.

Pri preučevanju dojemanja nedenarnih nagradah zasledimo še en pomemben vidik. V kolikor nagrade niso jasno opredeljene (kaj, zakaj, komu), so podvržene dojemanju posameznika. Takšen primer je možnost izobraževanja v preučevani organizaciji. Iz intervjujev in kognitivnih zemljevidov razberemo, da nekateri posamezniki cenijo to možnost, drugim se zdi nuja, kar se sklada z Buckmanom (2004: 133-135), ki pravi, da morajo biti v primeru nedenarnega nagrajevanja nagrade in pravila nagrajevanja jasno opredeljena in definirana.

Na primeru preučevane organizacije vidimo, da zaposleni zaupajo v kompetentnost sodelavcev. Prav zaupanje v kompetentnost sodelavcev zagotavlja prenos znanja v preučevani organizaciji vsaj v določeni meri, za katero pa težko ocenimo, kolikšna je v primerjavi s celotno količino znanja, ki je prisotno. Morda je prav zaupanje v kompetentnost sodelavcev tisto, ki skozi sodelovanje gradi osebno zaupanje v tolikšni meri, da si zaposleni dovolijo priznati, ko nečesa ne vedo. Tovrstno priznanje pripomore k utrditvi in nadaljnjemu razvoju zaupanja med udeleženci, saj zaposleni cenijo sodelavce, ki jih, ko nečesa ne vedo, napotijo na nekoga drugega in jim ne kradejo časa s preverjanjem lastnih teorij (Abrams et al., 2003: 73). Med številnimi oblikami zaupanja, ki jih najdemo v organizaciji, je pomembno tudi zaupanje v samo organizacijo, ki se po Gilbertu in Tangu (1998 v Ford 2001: 31) kaže skozi usklajenost ciljev organizacije s cilji zaposlenih in je v preučevani organizaciji močno prisotno predvsem skozi zagotavljanje osebne rasti. Hkrati se nama postavlja vprašanje, do kolikšne mere lahko možnost za osebno rast nadomesti nezadovoljstvo z denarno nagrado. Ob dejstvu, da je večina zaposlenih na začetku svojih kariernih poti in brez družine, bi veljajo v nadaljevanju raziskati pomembnostno lestvico posameznika v odnosu do demografskih spremenljivk in vpliv le te na njegovo delovanje v organizaciji.

Huczynski (1989 v Syed-Ikhsan in Rowland, 2004: 101) je mnenja, da odsotnost velike števila nivojev v strukturi organizacije omogoča hitro sprejemanje odločitev, s čimer se strinja večina udeležencev raziskave. Komunikacija v organizacijah s plosko strukturo je v večini primerov neposredna tako med managementom in zaposlenimi kot tudi med zaposlenimi samimi. Poglavitna prednost prevladujoče neposredne komunikacije v organizaciji je intenziven pretok informacij, kar pa ne pomeni, da je komunikacija tudi odprta, saj sva na preučevanem primeru opazila zadržanost pri izmenjavi različnih pogledov na strokovne teme. Za podoben problem Ipe (2004: 402) v svoji raziskavi ugotavlja, da izobrazba z različnih področij (kar popolnoma velja tudi za zaposlene v preučevani organizaciji) povzroča udeležencem poleg težav z vsebinskim sporazumevanjem tudi težave zaradi jezikovnih različnosti ter splošnim razumevanjem problema. Udeleženca različnih znanj dojemata isti problem na drugačen način, kar ob odsotnosti skupnega strokovnega jezika lahko predstavlja nepremostljivo razliko med njima. Poleg tega Ipe ugotavlja, da se intenzivnejši prenosi znanja dogajajo v okviru istih interesnih skupin zaradi interesnih ali prijateljskih vezi, ki se vzpostavijo med člani skupine. Navedeno tezo podpira ugotovitev intervjujev, da udeleženci največ komunicirajo z osebami, s katerimi si delijo pisarno in tudi skupna strokovna zanimanja. Intenzivnejša komunikacija nudi temelje za razvoj tesnejših odnosov in zaupanja, s čimer lahko pojasnimo tudi drugo ugotovitev intervjujev, da sodelovanje znotraj oddelkov poteka bolje kot pa med oddelki.

IKT kot vplivni dejavnik v preučevani organizaciji tako pospešuje kot tudi zavira prenos znanja. Podobno kot Hew in Hara (2006: 309), ki pravita, da glavno oviro predstavlja ubesedenje znanja, so povedali tudi udeleženci. Drugi problem jim predstavlja sam pristop k izrabi možnosti, ki jih ponuja IKT za prenos znanja, saj ima vsaka organizacija svojo specifiko in nikjer ne najdemo univerzalne rešitve. Vse skupaj dodatno spremlja zavedanje, da znanje hitro zastareva, kar vodi do vprašanja o smiselnosti postavitve baze znanja, četudi zgolj v obliki foruma. V majhnih organizacijah osnovni problem rabe forumov za izmenjavo znanja predstavlja majhno število zaposlenih, ki po Becerra-Fernandez et al. (2004: 299-301) ne zadosti kritični masi uporabnikov. Udeleženci se raje poslužujejo elektronske pošte, za kar pa Connelly (2000: 44) v svoji študiji ugotavlja, da se večina izmenjave znanja po elektronski pošti dogodi v krogu oseb, ki že imajo stike ali odnose. Slednja ugotovitev naju vodi k osnovnemu vprašanju o obliki odnosa,

ki še zagotavlja izmenjavo znanja, in naju tako vrača k zaupanju in komunikaciji kot izredno pomembnima, morda celo temeljnima dejavnikoma.

Na osnovi predstavljene študije primera lahko ugotoviva, da zaposleni v preučevani organizaciji veliko pozornost namenjajo managementu, nagrajevanju, komunikaciji in zaupanju. Navedenih dejavnikov nikakor ne gre obravnavati ločeno od ostalih, saj smo pri posameznih dejavnikih videli, kaj vse lahko vpliva na obstoječe stanje. Managementu preučevane organizacije zato svetujeva celostno in enovito obravnavo vseh vplivnih dejavnikov v procesa prenosa znanja, pri čemer pa je nujno zavedanje, da je prenos znanja le segment v okviru celostnega upravljanja z znanjem. Raziskava je pokazala, da se tudi v majhnih organizacijah srečamo z veliko kompleksnostjo prenosa znanja, kar je bilo do sedaj raziskano in potrjeno le na primerih velikih organizacij. V nadaljnjih raziskavah bi prav gotovo veljajo natančneje preučiti vpliv dejavnikov, ki delujejo v prenosu znanja, v odvisnosti od demografskih značilnosti udeležencev in natančneje preučiti medsebojno vplivnost dejavnikov.

Literatura

Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D.Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks, *Academy of Management Executive,* 17(4): 64-77, DOI: 10.2307/4166007.

Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly,* 25(1): 107-136, DOI: 10.2307/3250961.

Aleksić, D. (2008). *Motivacija zaposlenih za prenos tacitnega znanja v podjetju Kolpa d.d.*, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Argote, L. (1993). Group and organizational learning curves: individual, system and environment components, *British Journal of Social Psychology,* 32(1): 31-35.

Awad, E.M. & Ghaziri, H.M. (2004). *Knowledge management,* Pearson Education/Prentice Hall, New Jersey.

Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A. & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management: challenges, solutions and technologies,* Pearson Education/Prentice Hall, New Jersey.

Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*, Wiley, New Jersey.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field, *International Journal of Technology Management,* 18 (5/6): 433-463, DOI: 10.1504/IJTM.1999.002780.

Buckman, R.H. (2004). *Building knowledge–driven organization,* McGraw-Hill, New York.

Bukowitz, W.R. & Williams, R.L. (2000). *The knowledge management fieldbook,* Financial Times/Prentice Hall, London, New York.

Chatzoglou, P.D. & Vraimaki, E. (2010). Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece, *Business Process Management Journal*, 15(2): 245-266, DOI: 10.1108/14637150910949470.

Connelly, C.E. (2000). *Predictors of knowledge sharing in organizations,* Master's Degree Thesis, Queen's University, Queen's School of Business.

Cumberland, D.M. & Githens, R.P. (2010). Tacit knowledge barriers within franchise organizations, dosegljivo na http://www.rodgithens.com/papers/franchise_tacit_knowledge_2010.pdf (1.9.2010).

Cummings, J. L. & Teng, B. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success, *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2): 39-68, DOI: 10.1016/S0923-4748(03)00004-3.

Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* – izbrana poglavja. Uredila: Možina, S. & Kovač, J. Maribor: Pivec.

Čigon, M. (2005). *Taksonomija prehoda funkcije vodenja od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji*, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Davis, G.B. (2002). Anytime/anyplace computing and the future of knowledge work, *Communications of the ACM,* 45(12): 67-73, DOI: 10.1145/585597.585617.

De Long, D. & Fahley, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Executive,* 14(4): 113-127.

Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji,* Planet GV, Ljubljana.

Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidarčič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja,* GV založba, Ljubljana.

Ford, D. Trust and knowledge management: the seeds of success, dosegljivo na http://www.execmba.ca/centres/monieson/docs/working/working_01-08.pdf (5.1. 2009).

Foss, N.J., Husted, K. & Maichailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions, *Journal of Management Studies*, 47(3): 455-482, DOI:10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x.

Gerjevič, M. (2008). *Motiviranje zaposlenih v Mladinskem centru Brežic*e, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Gottschalk, P. (2002). *Knowledge management through information technology,* Fagbokforlaget Vigmostad og Bjorke, Bergen.

Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science,* 7(4): 375-387, DOI: 10.1287/orsc.7.4.375.

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel, *Sloan Management Review,* 42 (1): 71-80.

Gupta, B., Iyer, L.S. & Aronson, J.E. (2000). Knowledge management: practice and challenges, *Industrial Management & Data System,* 100(1): 17-21, DOI: 10.1108/02635570010273018.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, 77(2): 106-116.

Hew, K.F. & Hara, N. (2006). Identifying factors that encourage and hinder knowledge sharing in a longstanding online community of practice, *Journal of Interactive Online Learning,* 5(3): 297-316.

Inkpen, A.C. & Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer, *Academy of Management Review,* 30(1): 146–165.

Ipe, M. (2004). Knowledge sharing in organization: an analysis of motivators and inhibitors, dosegljivo na http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/d9/14.pdf (7.8.2009)

Iubatti, D., Masciarelli, F. & Simboli, A. (2010). Inter-organizational design: exploring the relationship between formal architecture and ICT investments. *Evolving towards the internetworked enterprise* – izbrana poglavja. Uredil: Passiante, G. New York, Dordrecht, Heidelberg, London: Springer.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy, *Harvard Business Review,* 75 (4): 65-75.

Kovač, J. (2006). Organizacijske razsežnosti managementa znanja. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* – izbrana poglavja. Uredila: Možina, S. & Kovač, J. Maribor: Pivec.

Leidner, D., Kayworth, T.M. & Mora-Tavarez, M. (1999). *Leadership effectiveness in global virtual teams*, dosegljivo na: http://www.uady.mx/~contadur/CIP/articulos/libros_online/administracion/JMIS2002LeadershipEffectivenessinGlobalVirtualTeams1.pdf (10.1.2009).

Malhotra, Y. & Galletta, D.F. (2003). Role of commitment and motivation in knowledge management system implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success, dosegljivo na http://www.brint.org/KMSuccess.pdf (9.12.2008).

Marks, P., Polak, P., McCoy, S. & Galletta, D. (2008). Sharing knowledge, *Communications of the ACM,* 51(2): 60-65, DOI: 10.1145/1314215.1314226.

Marti, J.M.V. (2001). ICBS: intellectual capital benchmarking system, *Journal of Intellectual Capital,* 2(2): 148-165, DOI: 10.1108/14691930110385937.

Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*, Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.

Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij,* Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Morris, J. & Moberg, D. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. *Citizen espionage: studies in trust and betrayal* – izbrana poglavja. Uredili: Sarbin, T., Carney, R. & Eoyang, C. Westport: Praeger Publisher.

Nickerson, J.A. & Zenger, T.R. (2004). A knowledge-based theory of the firm- the problem-solving perspective, *Organization Science,* 15(6): 617-632, DOI: 10.1287/orsc.1040.0093.

Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). Employee motivation: a powerful new model, *Harvard Business Review*, 86(7-8): 78-84.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2001). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* – izbrana poglavja. Uredila: Nonaka, I. & Teece, D. London, Thousands Oaks, New Delhi: Sage.

Norris, D. M., Mason, J., Robson, R., Lefrere, P. & Collier, G. (2003). A revolution in knowledge sharing, *Educause review,* 38(5): 16-26.

Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM, *Journal of knowledge management*, 9(4): 70-86, DOI: 10.1108/13673270510610341.

Props, F. (2008). *Uresničevanje učeče se organizacije*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Rant, Ž. (2008). Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije, *Organizacija,* 41(2): 126-131.

Rolland, N. & Chauvel, D. (2000). Knowledge transfer in strategic alliances. *Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management* – izbrana poglavja. Uredila: Despres, C. & Chauvel, D. Boston: Butterworth Heinemann.

Sabrautzki, S. (2010). *Knowledge as a key Resource for companies- requirements for successful knowledge management*, Grin Verlag, Norderstedt.

Sie, L. & Yakhlef, A. (2010). Passion and expertise knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management,* 13(4): 175-186, DOI: 10.1108/13673270910971914.

Smith, H.A. & McKeen, J.D. Instilling a knowledge-sharing culture, dosegljivo na http://www.business.queensu.ca/centres/mondieson_old/docs/working/working_03-11.pdf (9.12.2008).

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal,* 17 (Winter Special Issue): 27-43, DOI: 10.2307/2486989.

Syed-Ikshan, S.O.S. & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management,* 8(2): 95-111, DOI: 10.1108/13673270410529145.

Tavčar, M.I. (2006). Strateški management znanja. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* – izbrana poglavja. Uredila: Možina, S. & Kovač, J. Maribor: Pivec.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge,* Harvard Business School Press, Boston.

Yu, T.K., Lu, L.C. & Liu, T.F. (2010). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs, *Computer in Human Behavior*, 26(1): 32-41, DOI: 10.1016/j.chb.2009.08.002.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne,* GV Založba, Ljubljana.

Iris Podobnik je končala magistrski študij managementa na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management v Kopru. Deluje kot samostojna svetovalka za področje financ in strateškega razvoja majhnim in srednje velikim gospodarskim družbam.

Roberto Biloslavo je prorektor za študijske zadeve Univerze na Primorskem in izredni profesor za področje managementa na Univerzi na Primorakem, Fakulteta za management Koper. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje managementa, strateškega managementa, managementa znanja in družbene odgovornosti gospodarskih družb.