

RAVNANJE Z ZNANJEM

2011

Ključni dejavniki uspeha

Avtor: Aleš Zebec, managing partner/IT/KMO
dipl. ekon. (UN), ing. rač. in inf., MCSD



BuyITC inovativne internet rešitve d.o.o.
Prvomajska ulica 30, 2000 Maribor, Slovenija
Telefon: (02) 461 0 461
Telefax: (02) 4 624 625
www.buyitc.si
info@buyitc.si

Kazalo

I.	UVOD	2
II.	RAVNANJE Z ZNANJEM	3
I.I	Znanje.....	3
II.I	Učeča se organizacija	4
III.	IMPLEMENTACIJA	5
III.I	Strategija	6
IV.I	Pilotni projekt.....	6
V.I	Infrastruktura.....	6
VI.I	Skupnosti praks	7
VII.I	Povezovanje	8
IV.	INFORMACIJSKA INFRASTRUKTURA	10
V.	ORGANIZACIJSKA KULTURA	11
VI.	MERJENJE ZNANJA	12
VII.	SKLEP	14
VIII.	LITERATURA IN VIRI	15

I. UVOD

Že stoletja se ljudje ukvarjajo z ustvarjanjem, pridobivanjem, posredovanjem in učinkovito ponovno uporabo znanja. Šele v zadnjih 15 do 20 let pa se pojavi področje ravnanja z znanjem (angl. *Knowledge Management*).

Ravnanje z znanjem temelji na predpostavki, da tako kot ljudje ne morejo izkoristiti v celoti potenciala svojih možganov, organizacije ne morejo v celoti izkoristiti znanja, ki ga imajo. Z uporabo ravnanja z znanjem si organizacije prizadevajo pridobiti ali ustvariti potencialno uporabno znanje, ki bo na voljo zaposlenim, da bodo dosegli najvišjo možno učinkovitost in tako pozitivno vplivali na organizacijsko uspešnost. Splošno pravilo pravi, da že majhno povečanje učinkovitosti v uporabi znanja v organizaciji prinese povečano korist. Organizacijsko učenje dopolnjuje ravnanje z znanjem, katerega naloga je vključiti kar je bilo naučeno v strukturo organizacije.

Danes se organizacije večinoma zavedajo, da je glavna gonilna sila znanje zaposlenih. Potrebno je ravnanje organizacije na način, da to zanje zaposlenih kar najbolje uporabi, kar pa je zahtevna naloga. Zaposlenim mora organizacija zagotoviti ustrezno vodenje, procese, organizacijsko kulturo, ki je naravnana k učenju in znanju, informacijsko infrastrukturo in metode merjenja za ugotavljanje uspešnosti, ki pa je še posebej težka naloga, saj gre za neotipljiv kapital.

Cilj dokumenta je pregled ključnih dejavnikov uspeha uspešnega ravnanja z znanjem v organizaciji na podlagi študije primera. Opredeljena je teoretična osnova, ki ji sledi opis pragmatičnega pristopa in prijemov za uspešno implementacijo ravnanja z znanjem v organizacijo. Opredelitve izhajajo iz dejstva, da ne obstaja optimalen pristop, temveč je implementacija ravnanja z znanjem proces, ki zahteva prilaganje strategij, informacijske infrastrukture in organizacijske kulture.

V prvem poglavju naloge bom povzel osnovne definicije znanja, teoretične modele in idejo učeče se organizacije.

Drugo poglavje opisuje, na podlagi študije primera, način vzpostavljanja implementacije ravnanja z znanjem in osnove, ki morajo biti zagotovljene. Opredeljeno je kako zagotoviti temelje kot je strategija, pristop k pilotnemu projektu in infrastrukturo za podporo implementaciji. Posebej je opredeljen razvoj skupnosti praks in povezovanje ljudi za ustvarjanje znanja.

Ravnanje z znanjem je v veliki meri odvisno od drugega ključnega dejavnika uspeha, informacijske tehnologije. Posebej so izpostavljeni osnovni gradniki, kot omrežja, tehnologije za podporo skupinskemu delu in portali. To opisuje tretje poglavje.

Četrto poglavje se ukvarja s spremembami organizacijske kulture in kaj želi ravnanje z znanjem spremeniti v organizaciji. Ukvarja se tudi z upravljanjem organizacijskih sprememb, ki omogočajo uspešno uvajanje sprememb v organizacijski kulturi in organizaciji kot celoti.

Metode za merjenje neotipljivega kapitala so opredeljene v petem poglavju.

Sklep povzame vsebino dokumenta in ugotovitve, ki zagotavljajo dolgoročen uspeh implementacije ravnanja z znanjem v organizaciji.

II. RAVNANJE Z ZNANJEM

Pri preučevanju ravnanja gre za interdisciplinaren pristop, ki zajema področja informacijskih znanosti, psihologije, sociologije itd. Obstaja več avtorjev in različnih definicij ravnanja z znanjem, ki se ločijo predvsem glede na vidike in pristope: celovit, ravnanja človeških virov, informacijskih sistemov ali strategije. Glede na dejstvo, da je ravnanje z znanjem multidisciplinarne narave, je najbolj primerna definicija, ki jo ponujata avtorja Davenport in Prusak (Davenport in Prusak, 1998), ki pravi, da ravnanje z znanjem črpa iz obstoječih virov organizacije, kot je informacijski sistem, sistem za ravnanje sprememb in praks pri ravnanju s človeškimi viri. Torej gre za planiranje, organiziranje, motiviranje in kontroliranje ljudi, procesov in sistemov organizacije za povečanje neotipljivega kapitala v obliki znanja in učinkovite uporabe. Neotipljiv kapital v obliki znanja predstavljajo dokumenti v papirni ali elektronski obliki, kot so patenti, priročniki, navodila, dokumentacija, znanje v obliki najboljših praks, ki opredeljujejo znanje zaposlenih, kako izvajati opravila, znanje v lasti skupin, ki iščejo rešitve specifičnih problemov ter znanje vgrajeno v izdelke, organizacije, procese in odnose.

Ravnanje z znanjem vključuje procese pridobivanja, ustvarjanje, izpopolnitve, hrambe, prenosa, distribucije in uporabe. Ravnanje z znanjem nadzira te procese, razvija podporne metodologije, sisteme in motivira ljudi k sodelovanju. Cilji ravnanja z znanjem je izboljšanje neotipljivega kapitala, kar omogoča boljše poslovne in prakse znanja, izboljšano organizacijsko vedenje, boljše odločitve in izboljšano organizacijsko uspešnost. Čeprav lahko določene procese izvajajo posamezniki je ravnanje z znanjem aktivnost celotne organizacije, ki nalaga managerjem odgovornost, da poskrbijo za pogoje, ki omogočajo doseganje ciljev ravnanja z znanjem, kot so: motivacija zaposlenih k sodelovanju pri doseganju ciljev, kako ustvariti socialne procese, ki bodo zagotovili uspeh. Socialni procesi vključujejo skupnosti praks - samoorganizacijo skupin ljudi, ki imajo skupni interes, ustvariti strokovno mrežo, preko katere tisti z manj znanja pridejo v stik s tistimi z več strokovnega znanja in izkušnjami. Takšni socialni procesi so potrebni, ker znanje prvotno leži pri posamezniku, za uspešno ravnanje z znanjem pa se mora prenašati preko socialnih skupin in mrež. Posledično ugotavljamo, da je ravnanje z znanjem tesno povezano z ljudmi in manj s tehnologijo, čeprav informacijske in komunikacijske tehnologije v učeči se organizaciji zagotavljajo ključno podporo pri razvoju znanja v organizaciji.

I.I Znanje

Po navadi opredelimo znanje kot zaporedje, ki se prične s podatki, informacijami in s postavitvijo teh v kontekst dobimo znanje. Znanje je pogosto opredeljeno tudi kot osebno prepričanje.

Obstajajo različne klasifikacije znanja, najbolj temeljni sta tiho ali prikrito in eksplicitno znanje.

Prikrito znanja se nahaja v glavah ljudi in ga je nemogoča ali težko oblikovati. Večina znanja je prvotno v tej obliki. Oblikuje se skozi čas na podlagi poskušanja in ni učinkovito izrabljeno. Organizacija tako v bistvu ne ve kakšno znanje ima. Nekatera znanja so vgrajena v poslovnih procesih, dejavnosti in odnose, ki so bile ustvarjene v času z izvajanjem izboljšav.

Eksplícitno znanje obstaja v obliki besed, stavkov, dokumentov, urejenih podatkov, računalniških programov in drugih eksplícitnih oblik. Tako lahko opredelimo temeljni problem ravnanja z znanjem, ki je poiskati in oblikovati prikrito znanje v obliko, da ga bodo lahko uporabljali drugi.

Znanje lahko delimo glede na ravni “vedeti nekaj”, “vedeti kako” in “vedeti zakaj”.

“**Vedeti nekaj**” znanje določa, kako posameznik ukrepa, če se sooča z določeno množico dražljajev. Na primer: prodajalec, ki je usposobljen za svetovanje kateri izdelek je najbolj primeren za različno uporabo ima “vedeti nekaj” raven znanja.

Naslednjo višja raven znanja je “**vedeti kako**” se odločiti v primeru določenega odziva ali dražljajev. Takšno znanje je potrebno, ko v primeru preprostih programiranih odnosov med dražljaji in odzivi, znanje “vedeti nekaj” ni zadovoljivo. “Vedeti kako” znanje omogoča posamezniku, da ugotovi, kateri način in pristop je najboljši, tudi v primeru motenj.

Najvišja raven znanja je “**vedeti zakaj**”. Na tej ravni, posameznik poglobljeno razume vzročne odnose, interaktivne učinke in stopnje negotovosti, povezane z opazovanimi dražljaji ali simptomi. To običajno vključuje razumevanje osnovnih teorij in vrsto izkušenj iz določenega področja.

II.I Učeča se organizacija

Znanje je postalo strateško najpomembnejši vir konkurenčnosti. Sposobnost organizacije, da se uči hitreje kot konkurenca in zagotavlja vzdržljivo konkurenčno prednost. S temi spoznanji se je rodila ideja učeče se organizacije.

Učeča se organizacija ustvarja, pridobiva, prenaša in hrani znanje. Z novim znanjem se spreminja tudi sama organizacija, se prilagaja znanju (Garvin, 1994, str. 2). Učeča se organizacija redko naredi isto napako dvakrat.

Začetnik koncepta učeče se organizacije je Peter Senge, ki je opredelil učečo se organizacijo kot organizacijo v kateri poteka neustavljajoči se proces učenja, kajti učenje je sestavni del življenja. Definira jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečuje svoje kapacitete, da bi lahko ustvarili, kar so si zadali. V svojem delu »The Fifth Discipline« (Senge, 1990) je opredelil pet ključnih konceptov učeče se organizacije: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupno vizijo in timskim učenjem.

Obstaja več teoretičnih modelov, vendar malo empiričnih raziskav. Statističnih podatkov ni ali pa so zelo skopi. Nekateri avtorji tako trdijo, da je učeča se organizacija idealizirana oblika organizacije, ki ne obstaja (Jashapara, 1993).

III. IMPLEMENTACIJA

Na podlagi študije primera so v nadaljevanju opredeljene glavne elemente za uspešno implementacijo ravnanja znanja v podjetju. Izbral sem primera podjetja Hewlett-Packard Consultin, ki ga je The American Productivity and Quality Center (v nadaljevanju APQC) nagradila za najboljšo prakso uvajanja ravnanja znanja v podjetje.

1. Implementacije so se lotili tako, da so opredelili tri glavne cilje (Martiny, 1998, str. 71):
2. Kupcem ponuditi več, brez povečanega obsega dela
3. Uporabiti več intelektualnega kapitala v rešitvah
4. Vzpostaviti okolje v katerem bo vsak želel deliti in posredovati znanje drugim

Nato so preverili ali je celotna organizacija pripravljena na spremembe. Sledile so štiri faze v modelu uvajanja sprememb:

1. Mobilizacija: opredeljuje izhodišče sprememb, tako da identificira potrebe po spremembah
2. Vizija: slika prihodnosti, ki motivira vodstvo in sodelujoče na projektu
3. Planiranje: oblikovanje procesov za deljenje, identifikacijo in zbiranje znanja za kasnejšo uporabo
4. Tranzicija: predstavitev novih konceptov ravnanja znanja organizaciji

Dejansko implementacijo so pričeli s tremi temeljnimi procesi za ravnanje z znanjem v okviru pilotskega projekta, ki so:

1. Učeče se skupnosti ali skupnosti praks: neformalne skupnosti, ki izmenjujejo znanje, izkušnje in najboljše prakse
2. Posnetki projektov: zbiranje znanja in izkušenj pridobljenih na projektih
3. Zemljevid znanja: proces identifikacije znanja in sposobnosti, potrebnih za razvoj rešitev; ugotavlja kje je znanje potrebno in kje se nahaja

V naslednji fazi so razširili projekt na celotno organizacijo in vpeljali temeljne procese ravnanja z znanjem v vsakodnevne poslovne procese. V okviru te faze so vzpostavili informacijski portal, ki znanje predstavlja na strukturiran način. Zadnja faza, ki traja, pa je vzdrževanje in razvoj ravnanja z znanjem v organizaciji. Za sledenje in nadzor so vzpostavili sistem merjenja znanja.

Z uvedbo ravnanja z znanjem v poslovanje so čas izvedbe projektov zmanjšali iz 18 na 6 mesecev, kar je zagotovilo potreben poslovni uspeh in vire za nadaljnji razvoj.

V nadaljevanju so opisani ključni elementi potrebni za uspešno implementacijo.

III.I Strategija

Priprava strategije ravnanja z znanjem je zapletena, saj mora biti prilagojena posamezni organizaciji. Zahteva dobro poznavanje organizacije, dobro presojo in kreativnost. Definirati mora cilje in čas, ki ga bomo potrebovali za doseg ciljev. Opredeljuje področja, kjer so potrebne investicije. Strategija se pripravi za določeno podjetje in ni splošna. Strategija ravnanja z znanjem mora biti postavljena v kontekst organizacijske strategije oziroma strategije celotnega podjetja. Nova spoznanja, ki jih prinese ravnanje z znanjem lahko pripeljejo do spremembe organizacijske strategije.

V okviru strategije je potrebno definirati kaj znanje pomeni za organizacijo kot celoto. Pripraviti se mora vizija znanja, ki to podpira in vključi vse ljudi v organizaciji. Pomemben faktor pri uvajanju ravnanja z znanjem je sponzor programa, ki je član vodstva in zagotavlja okolje v katerem se lahko ravnanje z znanjem razvija. To izhaja predvsem iz dejstva, da so viri omejeni, zato je potrebno v strategiji opredeliti tudi ali bo zajemala celoto organizacijo ali samo določena področja in se nato širila.

Strategija zahteva odločitev ali se bo organizacija v prvi meri osredotočila na eksplicitno znanje, zajemanje in kodiranje tega znanja, ali na prikrito znanje in bo cilj povezovanje ljudi (Hansen Nohria, Tierney, 1999, str. 115).

IV.I Pilotni projekt

Ker je uvajanje ravnanja z znanjem dolgotrajni proces je smiselno začeti z omejenim številom projektov. Projekte nadzorujemo, analiziramo, spoznanja pa uporabimo v naslednjem. Takšne projekte imenujemo prototipi, ki so fizični model koncepta. Preko prototipa ugotovimo ali je koncept izvedljiv. Prototip, da ljudem nekaj konkretnega o čem lahko razmišljajo in se pogovarjajo. Takšen projekt ravnanja z znanjem je hkrati tudi inovacija (Rumizen, 2002, str. 64).

Pomembno je izbrati projekte, ki bodo vidni in bodo z večjo gotovostjo uspešni oziroma dali želene rezultate. Na teh predpostavkah se lahko gradi predpostavka, da bo vodstvo podprlo širše projekte, prepoznalo prednosti in zagotovilo potrebne vire. Uspeh projektov je odvisen predvsem od uporabnikov, ki bodo delali na teh projektih, da bodo sprejeli koncepte ravnanja z znanjem. Glede na poročilo najboljših praks pri integraciji ravnanja znanjem, APQC predlaga, da se prične pilot s tremi projekti. To omogoča delo z različnimi skupinami uporabnikov, različnimi načini implementacije, s tem pa nabere več izkušenj. Na pilotnih projektih mora delati skupina ljudi, ki imajo različna in pravo kombinacijo znanj, glede na organizacijo.

V.I Infrastruktura

Bistvena odločitev pri integraciji ravnanja znanjem v organizacijo je kam v organizacijsko strukturo sodi ravnanje z znanjem. Po navadi je to informatika, ali pa so samostojni oddelki in so direktno podrejeni vodstvu. Pravilna lokacija znotraj organizacije je odvisna predvsem od organizacijske strukture, ki je lahko centralizirana ali decentralizirana. Decentralizirane organizacijske strukture lažje implementirajo ravnanje z znanjem saj so zaposleni deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007,

str. 198). Ravnanje z znanjem je smiselno umestiti v organizacijsko strukturo tam, kjer bo imelo največ podpore in virov za doseganje ciljev. Glavne odločitve glede ravnanja z znanjem, ki zahtevajo avtonomnost odločitev so odločitve glede investicij v znanje, financiranje, dostop do vrhnjega vodstva in uporaba virov.

Pri opredeljevanju stroškov oziroma proračuna za uvedbo ravnanja z znanjem je potrebno upoštevati predvsem naslednje: nenehen razvoj skupine za ravnanje z znanjem, nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje, sodelovanje v zunanjih organizacijah, seminarjih, konferencah ter zunanji svetovalci. Vse to mora odražati proračun namenjen ravnanju z znanjem, ki mora biti naravnano na kontinuiteto in dolgi rok.

Uvedba ravnanja z znanjem zahteva vzpostaviti ustreznih vlog znotraj delovne skupine in v celotni organizaciji, kar omogoča vzpostaviti osnovnega ogrodja ravnanja z znanjem. Svetovalo podjetje Delhi Gorup, ki se ukvarja s področjem ravnanja z znanjem in inovacijami je opredelilo naslednje vloge:

- a.) Inženir znanja: pretvarja eksplicitno znanje v navodila, programe in kodirane aplikacije
- b.) Analitik znanja: je odgovoren za zbiranje, organiziranje in širjenje znanja
- c.) Manager znanja: koordinira aktivnosti drugih vlog dveh vlog

IBM Institute for Knowledge Management (v nadaljevanju IKM), predhodnik IBM Institute for Business Value pa je opredelil vloge:

- d.) Stevard znanja: zbira in kodira prikrito znanje. Izvaja intervjuje, vzpostavlja dialoge, opazuje in zbira znanje iz internih virov. Vzpodbuja in izobražuje ljudi v organizaciji k uporabi dokumentiranega znanja.
- e.) Iskalec znanja: nudijo pomoč pri iskanju in distribuciji znanja, ki je že bilo kodirano. Dodatno distribuirajo podatke ustreznim posameznikom in skupinam znotraj podjetja. Vzpodbujejo tok informacij in znanja v organizaciji.
- f.) Posredniki znanja: povezujejo ljudi z določenim znanjem za potrebe reševanja problemov

Pomemben element infrastrukture je vzpostavitev usmerjevalnega odbora, ki vključuje vodstvene delavce, predstavnike različnih oddelkov, ki so strokovnjaki za znanje na svojem področju in predani konceptom ravnanja z znanjem.

VI.I Skupnosti praks

Opredeljena so kot "skupine ljudi, ki delijo skrb, sklop problemov ali strast o temi in poglobljajo svoje znanje in izkušnje na tem področju z vzajemnim in stalnim delovanjem." (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002, str. 301). Skupnosti praks so nove organizacijske strukture in ne samo drug tip tima ali delovne skupine. Z večjo uporabo skupnosti praks, kot orodja za ustvarjanje znanja in inovacij, je potrebno upoštevati njihov vpliv na učenje in izobraževanje organizacije kot celoto.

Skupnost praks ima tri dimenzije: področje, skupnost in prakse (Rumizen, 2002, str. 88). Področje predstavlja interesno področje skupine. Člani skupnosti in njihovi medsebojni odnosi definirajo skupnost, ne samo v okvirju delovnih aktivnosti, temveč tudi družbenih. Prakse predstavljajo način kako skupnost opravlja svoje delo na svojem področju in vključuje dokumente, procese, skupne izraze in načine izvajanja opravil. Izoblikujejo dokumente najboljših praks, ki opredeljujejo najboljši način reševanja problemov.

Kot vsa živa bitja imajo tudi skupnosti praks naravni življenjski cikel. Se rodijo, dozoriyo in umrejo. Kot predlaga Richard McDermontt je življenjski cikel sestavljen iz petih faz (McDermontt, 2000, str. 17):

1. Planiranje: v tej začetni fazi so ljudje združeni v šibke mreže. Potrebno je vzpostaviti dialog, ki vzpodbudi trdnejšo sestavo mreže.
2. Zagon: člani se učijo kako komunicirati, sodelovati in vzpostaviti ustrezna razmerja. Pojavi se dilema, kjer člani želijo od skupnosti dodano vrednost, skupnost pa dodano vrednost lahko ponudi po določenem času delovanja.
3. Rast: skupnost raste. Razmerja se poglobljajo, znanje se večja. Sama skupnost postaja vedno bolj vidna. V tej fazi je potrebno paziti, da se skupnost ne širi prehitro in novi člani ne zmotijo obstoječega načina delovanja skupnosti.
4. Obstojnost: na dolgi rok mora skupnost zagotavljati zmerno rast, drugače lahko stagnira. Nihanja so običajna, vendar večji padeč rasti in delovanja lahko povzroči zaprtje skupnosti.
5. Zaprtje: skupnost s časom zbledi ali izgine, ostane samo dobro povezan klub.

Najpomembnejši član skupnosti je koordinator, ki je ključni dejavnik uspeha za vzpostavitev skupnosti praks. Njegova naloga je zagotoviti, da skupnost razvija prakse in da se skupnost razvija kot skupnost.

VII.I Povezovanje

Povezovanje ljudi s specifičnim strokovnim znanjem je ključnega pomena za tok in izmenjavo znanja. Rumizen predlaga, da podjetje ustvari "rumene strani" podjetja, ki predstavljajo mehanizem za iskanje strokovnega znanja v organizaciji, ki ga potrebujemo (Rumizen, 2002, str. 99). Po navadi so izdelane v obliki spletnih strani z imenikom posameznikov in opisom njihovih strokovnih področij ali specifičnih znanj.

Obstajajo tudi rešitve informacijske tehnologije, ki omogočajo samodejno lociranje strokovnega znanja preko zbiranja podatkov iz različnih virov. Sistemi za podporo skupinskega dela oziroma sistemi za podporo najboljših praks omogočajo oboje, iskanje ljudi in njihovega znanja.

Primer je Ameriški Rdeči Križ, ki ima na svoji intranet strani povezavo "Najboljše prakse", kjer uporabniki lahko:

- a.) Oddajo povratne informacije, komentarje glede delovanja sistema in predlagajo nove teme
- b.) Pregledajo seznam novih prispevkov v podatkovni bazi najboljših praks
- c.) Iščejo in pregledujejo trenutno vpisane najboljše prakse
- d.) Oddajo novo najboljšo prakso, ki mora vsebovati: cilj najboljše prakse, razlago kako cilj doseči, kaj dokazuje delovanje, ter prednosti in tveganja uporabe prakse.

Razvili so lastno klasifikacijo s katero razvrstijo prakse in jih vežejo na procese v organizaciji.

Obstajajo še drugi pristopi zraven rumenih strani in najboljših praks kot so: podatkovna baza izsledkov, skupnosti praks, projektna dokumentacija, poročila in druge. Pristopi se razlikujejo glede na organizacijo. Nekateri so osredotočeni na povezovanje ljudi z ljudmi, drugi povezovanje ljudi in informacij ali dokumentiranje informacij in znanja. Kljub razlikam pa se v skoraj vseh organizacijah oblikujejo skupnosti praks.

IV. INFORMACIJSKA INFRASTRUKTURA

Za uspešno uvedbo ravnanja z znanjem je potrebno uskladiti ravnanje z znanjem in informacijske tehnologije v podjetju. Informacijske tehnologije v podjetju obvladuje oddelek informatike. Bistveni napredki v komunikacijah so prinesla računalniška omrežja, predvsem pa internet.

Znotraj organizacije je bistvenega pomena intranet (privatni internet), ki vsebuje podporne sisteme za ravnanje z znanjem kot so:

- a) E-pošta
- b) Online izobraževanja
- c) Objava informacij in novic
- d) Dostava informacij ne glede na lokacijo
- e) Upravljanje z dokumenti, preko orodij skupinskega dela, ki omogočajo delo več uporabnikov na isti vsebini hkrati
- f) Samodejni delovni tok (angl. *Workflow*), kot so različni administrativni procesi
- g) Področja za diskusije in izmenjavo mnenj
- h) Uporaba skupnih koledarjev in orodij za projektno vodenje
- i) Omogoča odkrivanje novih poslovnih priložnosti
- j) Je informacijska predstavljena platform za organizacijske podatke in informacije

V primeru, da intranet razširimo do zunanjih sodelavcev govorimo o extranetu.

Informacijska tehnologija ponuja orodja za vzpostavitev virtualnih timov in skupin. Orodja za skupinsko delo omogočajo, da posamezniki na več lokacijah in v večjem številu delajo na isti zadevi virtualno. Obstajajo različni programski paketi, glavne funkcionalnosti so: takojšnje sporočanje (ang. *Instant Messaging*), souporaba dokumentov (angl. *Document Shraning*), ankete, sistemi za tekstovni, zvočni ali video klepet, forumi, orodja za projektno vodenje, dokumentni sistemi, orodja za spodbujanje ustvarjalnosti, profili uporabnikov, sistemi z imeniki strokovnih podatkov, imeniki članov, in druge. Kljub omejitvam in starosti je e-pošta še vedno najbolj uporabljeno orodje za skupinsko delo. Vsaka organizacija glede na potrebe izbere ustrezna orodja, ki jih uvede v poslovanje.

Glede na količino informacij in znanja so v večjih organizacijah potrebni mehanizmi za obvladovanje in klasifikacijo količin podatkov. Uporabljajo se sistemi za upravljanje vsebine (angl. *Content Managment Systems*), ki klasificirajo, organizirajo, iščejo in omogočajo dostop do podatkov uporabnikom sistema. Vsebujejo mehanizme za ažuriranje informacij ter zagotavljanje relevantnosti informacij. Klasifikacija (angl. *Taxonomy*) je hierarhična struktura, ki predstavlja telo znanja. Določa kako je znanje organizirano v skupine in kako so te skupine povezane. Glavni mehanizem za iskanje predstavlja iskalnik, ki vsebuje različne mehanizme za iskanje: po celotni vsebini, po ciljni vsebini in omogoča hitro ter organizirano obliko izpisa rezultatov iskanja.

Ker je virov informacij in znanja v organizaciji več je smiselno vzpostaviti informacijski portal, lokacijo, kjer so združeni vsi viri, kar omogoča hiter dostop do podatkov za uporabnike v organizaciji in izven.

V. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je sestavljena iz vrednot, prepričanj in predpostavk, ki so globoko zasidrane v zavesti članov organizacije. Organizacijska kultura je stabilna in se ne spremeni zlahka.

Večina vodstva si prizadeva razviti kulturo izmenjave znanja, kjer se znanje prenaša prosto med člani organizacije, preko socialnih in elektronskih mrež. Ravnanje z znanjem tako predvideva, da je takšna oblika kulture bolj prevodna za ustvarjanje in učinkovito uporabo znanja (Jashapara, 2003, str. 199).

Pri uvajanju ravnanja z znanjem je potrebno razumeti moč organizacijske kulture in delovati v okviru le-te. Na poti se zmeraj pojavijo ovire, ki jih je potrebno odstranjevati postopoma v okviru poslovnih vprašanj in predstaviti kako se stvari lahko izvedejo na drugačen način. Z vzajemnim delom dosežemo vzpostavitev skupne zgodovine in izkušenj, ki vplivajo na kulturo. Proces je dolgotrajen. Potrebno je upoštevati tako formalno kot neformalne strukture, ki vzpostavljajo razmerja med ljudmi. Ključna skupina je srednji management, ki ima veliko vpliva, zato se je potrebno posebej osredotočiti na njih in jih vključiti v napore uvajanja ravnanja z znanjem. Za vzpodbujanje ljudi v smer organizacijske kulture znanja je smiselno zastaviti načine nagrajevanje in potrjevanja, ki predstavljajo motivacijski mehanizem, ki vodi v smer kulture izmenjave znanja. Izpostavljati je potrebno uspehe in tvoriti zgodbe o uspehu ravnanja z znanjem.

VI. MERJENJE ZNANJA

Vrednotenje napredka k učinkovitemu ravnanju z znanjem zahteva strateško razmišljanje in razumevanje definiranja metod merjenja. Opredeliti je potrebno predvsem namen merjenja, ki je lahko dobičkonosnost za projekte povezane z ravnanjem znanja, ovire pri širitvi znanja, uspešnost zbiranja znanja o kupcih, odnos do deljenja znanja, zrelost ravnanja z znanjem, napredek pri zasledovanju ciljev strategije, učinkovitost pristopov v uporabi, pomanjkljivosti uporabljenih pristopov, ocena neotipljivega kapitala in stanje sistema za ravnanje z znanjem.

Enostavno pravilo pravi, da je smiselno uporabiti minimalno število meritev za zadovoljitev zastavljenega namena. Če v organizaciji že obstaja sistem merjenja je smiselno uporabiti obstoječega, saj je že vpeljan in ga uporabniki razumejo. Merjenje mora zagotoviti tako meritve, kot rezultate, meritve brez rezultatov so neuporabne. Vsako merjenje mora imeti strategijo komuniciranja, ki bo podpora sprejemanju sistema ravnanja z znanjem.

Sveiby (2002. str. 1) predlaga, da se metode merjenja neotipljivega kapitala razvrsti v štiri kategorije meritvenih pristopov:

1. Metode tržne kapitalizacije (angl. *Market Capitalization Methods — MCM*), ki temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu in štejejo neotipljiv kapital za razliko med tržno vrednostjo podjetja in vrednostjo njenega kapitala.
2. Direktne metode (angl. *Direct Intellectual Capital Methods — DIC*) ovrednotijo različne kategorije neotipljivega kapitala direktno.
3. Metode kazalcev dobičkonosnosti sredstev (angl. *Return on Assets — ROA*) primerjajo povprečje preteklih dobičkov (od treh do petih let), pred obdavčenjem, s povprečnimi sredstvi podjetja.
4. Metode zbirk kazalnikov (angl. *ScoreCard Methods - SC*) oblikujejo različne kazalnike (finančne in nefinančne) za prikazovanje uspešnosti neotipljivega kapitala. Te metode ne vrednotijo neotipljiv kapital v denarni vrednosti, sicer pa so podobne metodam DIC.

Pogosta metoda merjenja je metoda sistema uravnoveženih kazalnikov (angl. *Balanced Scorecards*), ki je metoda merjenja učinkovitosti, ki povezuje cilje in strategijo podjetja z meritvenimi kazalci. Zraven finančnih kazalcev vključuje tudi kazalce o kupcih, notranjih poslovnih procesih ter učenje ter rast.

Druga priznana metoda vrednotenja znanja, ki sta jo razvila Mark Clare in Artur Detore meri in izračuna donosnost neotipljivega kapitala. Hkrati opredeli tudi ogrodje za razvoj strategije ravnanja z znanjem.

Za dolgoročni uspeh uvedbe ravnanja z znanjem je smiselno meriti zrelost (angl. *Maturity*) ravnanja z znanjem. APCQ opredeljuje 5 stopenj zrelosti (Hubert, Lemons, 2010, str. 2):

1. Vpeljava: rast zavedanja
2. Razvijanje: lokalizirane in ponovljive prakse
3. Standardizacija: skupni procesi in pristopi

4. Optimizacija: meritve in prilagajanje
5. Inovacija: nenehno izboljšanje praks

Ostali metode so: uporaba različnih modelov ocenjevanja zrelosti ravnanja z znanjem, intervjuvanje in zbiranje podatkov s vprašalniki, preko katerih se pridobijo informacije glede organizacijske kulture in ovir pri ravnanju z znanjem. Problem slednje metode je dojemanje ljudi, kje njihovo dojemanje lahko bistveno odstopa od realnega stanja.

VII. SKLEP

Namen dokumenta je pregled ključnih dejavnikov pri implementaciji ravnanja z znanjem v organizaciji. Na podlagi študije primera podjetja HPC, ki je bilo nagrajeno za svoj inovativni pristop k implementaciji, so definirani glavni dejavniki, ki so potrebni za uspešno implementacijo. Združeni so v naslednjih poglavjih.

Poglavje o implementaciji opisuje kako mora biti zastavljena strategija implementacije ravnanja z znanjem, da je potrebno implementacijo izvajati v fazah preko pilotnih projektov in nato širiti. Opisane so skupnosti praks, kako in zakaj znanje povezuje ljudi v organizaciji in zakaj so to najpomembnejši elementi ravnanja z znanjem.

Z ravnanjem znanja se povezuje v veliki meri tudi informacijska tehnologija. Tretje poglavje je namenjeno opisu vloge informacijske tehnologije v organizaciji. Opisana so bistvena informacijska orodja za podpori ravnanju z znanjem.

Ravnanje z znanjem spremeni organizacijo in s tem organizacijsko kulturo. Četrto poglavje opisuje glavne ovire in ključne deležnike pri spreminjanju organizacijske kulture.

Ravnanje z znanjem je kontinuiran proces. Za organizacijo je pomembno, da ve ali se primika v pravi smeri proti ciljem strategije. Zato je potrebno meriti zrelost ravnanja z znanjem in vrednost neotipljivega kapitala v organizaciji. V petem poglavju so opredeljene osnove in najpogostejše metode merjenja znanja.

Glavne ugotovitve dokumenta so, da ne glede kako dobro razvita je informacijska tehnologija, ne pomeni uspeha pri implementaciji in uporabi ravnanja z znanjem. Če uporabniki informacijskih sistemov za podporo znanju ne uporabljajo, so ti brez vrednosti.

Upoštevati je potrebno organizacijsko kulturo, podkulture in jih vključiti v strategijo ravnanja z znanjem. Pri vključevanju in upoštevanju razlik se je potrebno osredotočiti tudi na standardizacijo, še posebej, če gre za večjo organizacijo.

Potrebno je zagotoviti podporo vodstva na različnih instancah. Podpora mora biti čim bolj široka. Implementacija ravnanja z znanjem zahteva čas, zato morajo biti zastavljeni roki realni, drugače ovirajo ali celo ustavijo projekt.

Rezultat implementacije mora biti integriran sistem ravnanja z znanjem, ki ima za vodstvo poslovno vrednost in opredeljuje kako je delo v organizaciji opravljeno. Tako so zainteresirani, da se izboljšuje in razvija. Uskladiti je potrebno sisteme motiviranja in nagrajevanja s sistemom za merjenje znanja. V osnovi pa se mora vodstvo odločiti kakšno funkcijo bo imelo ravnanje z znanjem v organizaciji.

Znanje danes razumemo kot strateško najpomembnejši vir konkurenčnosti. Ravnanje z znanjem sicer ni nov koncept, vendar je postal aktualen, ko so managerji pričeli razmišljati o sistemskem pristopu ustvarjanja, pridobivanja, organiziranja, prenašanja in uporabe znanja.

VIII. LITERATURA IN VIRI

1. Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management, An Integrated Approach*. Pearson Education Limited.
2. King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning (annals of information systems)*. Springer.
3. Rumizen, P.M (2002). *The complete idiot's guide to knowledge management*. Alpha Books.
4. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. (2008). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
5. Morten T Hansen, Nitin Nohria, & Thomas Tierney. (1999, March). *What's your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, 77(2), 106-116. Retrieved February 8, 2011, from ProQuest Central. (Document ID: 39332672).
6. Cindy Hubert, & Darcy Lemons. (2008, June). *APQC's Levels of Knowledge Management Maturity*. APQC. Najdeno 3. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqcs-levels-knowledge-management-maturity>
7. Delphi Group. *The Language Of Knowledge*. Najdeno 2. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://hosteddocs.ittoolbox.com/DG32006.pdf>
8. Etienne Wenger, Richard McDermott and William M. Snyder. (2002, May). *It Takes a Community; Informal groups known as communities of practice are the latest technique for getting employees to share what they know. Here are seven ways to encourage such communities in your company*. CIO, 15(15), 111-114. Retrieved February 8, 2011, from ProQuest Central. (Document ID: 120754460).
9. Etienne Wenger, Richard McDermott, & William M. Snyder. (2002) *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.
10. Richard McDermott. (2000) *Community Development as Natural Step*. Knowledge Management Review.
11. Sveiby, K. (1998). *Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard*. Najdeno 3. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.sveiby.com/articles/emergingstandard.html>
12. Sveiby, K. (2001). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Najdeno 3. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

13. Garvin, David A. (1994, January). *Building a learning organization*. Business Credit, 96(1), 19. Retrieved February 8, 2011, from ProQuest Central. (Document ID: 272111).
14. Martiny, M. (1998). *Knowledge Management at HP Consulting*. *Organizational Dynamics*, 27(2), 71-77. Retrieved from EBSCOhost.
15. Hubert, C., Lemons, D. (2010). APQC's Levels of Knowledge Management. Najdeno 4. februarja na spletnem naslovu <http://www.apqc.org/>.