

Strateški management znanjskih organizacij

Strokovne monografije MFDPŠ

Glavni urednik

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

Člani uredništva

izr. prof. dr. Drago Dubrovski

doc. dr. Špelca Mežnar

izr. prof. dr. Janez Šušteršič

izr. prof. dr. Nada Trunk Širca

ISSN 2232-2655



strateški

Strateški management znanjskih organizacij

Mitja I. Tavčar



Mednarodna fakulteta
za družbene in poslovne študije
International School
for Social and Business Studies
Celje · Slovenija

Strateški management znanjskih organizacij

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

Strokovni recenzenti

izr. prof. dr. Andrej Koren

doc. dr. Janez Mayer

prof. dr. Vojko Potočan

Jezikovni pregled

Mija Bernik, prof.

Izdala in založila

Mednarodna fakulteta za družbene

in poslovne študije

Mariborska cesta 7

3000 Celje

Celje, 2011

Naklada 100 izvodov

© 2011 Mednarodna fakulteta
za družbene in poslovne študije

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.21:001.101

TAVČAR, Mitja I.

Strateški management znanjskih organizacij / Mitja I. Tavčar. -

Celje : Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, 2011.

- (Strokovne monografije MFDPŠ, ISSN 2232-2655)

ISBN 978-961-6813-02-0

COBISS.SI-ID 254039040

kazalo

Kazalo

Seznam preglednic 7

Seznam slik 9

Uvod 11

A – Življenje in teorije o znanju 13

1. Znanje za uspešnost 15

1.1 Viri znanja 15

1.2 Posredovano znanje – v šolah 16

1.3 Izvirno znanje iz raziskovanja 19

2. Znanje in ekonomska misel 31

2.1 Ekonomske teorije 31

2.2 Teorije o organizaciji 36

2.3 Dinamični vidiki organizacij 44

2.4 Teorije o managementu 49

2.5 Teorije o znanjskih organizacijah 52

3. "Management znanja" – merjenje znanja 59

3.1 Znanje in uspešnost 59

3.2 Merjenje – modeli in metode 62

3.3 "Management znanja" – koristi in dvomi 82

4. Znanja o znanju 87

4.1 Osnove znanja 87

4.2 Ustvarjanje in udejanjanje znanja 93

B – Znanje, posameznik in organizacija 105

5. Znanje in posameznik 107

5.1 Meje človeškega razuma 107

5.2 Učenje 114

6. Znanje, skupina in organizacija 123

6.1 Tipi organizacij, znanje in učenje 123

6.2 Intelektualni kapital 130

6.3 Prenašanje in zajemanje znanja 135

6.4 Skupnosti izkustva 144

6.5 Povezovanje in viri znanj 158

6.6 Učeča se organizacija 173

6.7 "Znanjska organizacija" 180

7. Znanje med organizacijami 187

7.1 Znanje med podjetji 187

7.2 Znanje med podjetji in univerzami 191

7.3 Strategija pretokov znanj 206

C – Znanje in strateški management 217

8. Strateški management znanjske organizacije 218

8.0 Uvod 218

8.1 Organizacija in management	221
8.2 Management – poslovanje	224
8.3 Management – vodenje	226
8.4 Management in kompleksnost	231
8.5 Pot do uspešnosti znanjske organizacije	241
8.6 Pristopi in modeli za načrtovanje in snovanje	250
8.7 Proces načrtovanja in snovanja	263

Sklepne ugotovitve 279

Pojmovno kazalo 281

Literatura 283

Viri 293

seznam

Seznam preglednic

- 2.1 Značilnosti "tržnice" in "hierarhije" **42**
- 2.2 Prednosti in slabosti "tržnice" in "hierarhije" **43**
- 3.1 Dejavniki zavzemanja za nesnovna sredstva in nekateri avtorji **60**
- 3.2 Obdobja razvoja "managementa znanja" **61**
- 3.3 Možna merila za "računovodstvo človeških zmožnosti" **64**
- 3.4 Nabor meril – Liebowitz in Suen **66**
- 3.5 Celostni sistem meril – raven podjetja **69**
- 3.6 Snovna in nesnovna sredstva **70**
- 3.7 Primeri nesnovnih sredstev – "Intangible assets monitor" **70**
- 3.8 Dopolnjena merila za model Scandia Navigator **76**
- 3.9 Dodatno dopolnjena merila za model Scandia Navigator **76**
- 3.10 Sistem kazalcev v projektu InCaS **77**
- 3.11 Kazalci v modelu ICS **79**
- 3.12 Pregled sredstev podjetja – PRISM **79**
- 3.13 Sodila za projekt Ricardis **82**
- 4.1 Prikrito in očitno znanje **97**
- 4.2 Podatki, informacije in znanje **100**
- 4.3 Podatki, informacije, znanje in modrost **100**
- 4.4 Podatki, informacije in znanje **101**
- 5.1 Razsežnosti kognitivnega procesa **118**
- 5.2 Kognitivno področje **118**
- 5.3 Čustveno področje **119**
- 5.4 Psihomotorično področje **120**
- 6.1 Ustvarjanje in izrabljanje vrednosti **129**
- 6.2 Značilnosti znanjskih in materialnih sredstev **132**
- 6.3 Značilnosti znanja s kratkoročnega in dolgoročnega vidika **133**
- 6.4 Primerjava podobnih oblik urejenosti **147**
- 6.5 Skupne dejavnosti članov skupine izkustva – primer **150**
- 6.6 Temeljne dimenzije skupnosti izkustva **153**
- 6.7 Napovedi o razvoju elektronske pošte **160**
- 6.8 Statistični podatki Mednarodne telekomunikacijske unije 2005–2009 **163**
- 6.9 Šest korakov za urejanje zadev **177**
- 6.10 Strateške zmožnosti **183**
- 7.1 Značilnosti kolonizatorjev in konsolidatorjev **190**
- 7.2 Poti in posredovanje znanja **193**
- 7.3 Omrežja in grozdi **203**
- 7.4 Možne prednosti in slabosti stopenj v pretokih znanja **208**
- 7.5 Stopnja znanj organizacije, dostopna zunanjim partnerjem v razsežnosti od "hierarhije" do "tržnice" **209**
- 7.6 Možne umestitve podjetij in organizacij v razsežnost od "hierarhije" do "tržnice" **212**
- 7.7 Prednosti varovanja znanja znotraj podjetja – organizacije **214**
- 8.1 Ciljne in instrumentalne vrednote **228**
- 8.2 Razvoj kompleksnosti organizacij **231**
- 8.3 Razvrstitev modelov **237**
- 8.4 Management organizacije, instrumentalni in interesni pristop **243**
- 8.5 Politika organizacije, instrumentalni ali interesni pristop – in sinteza pristopov **244**
- 8.6 Področja in vsebine ciljev **246**
- 8.7 Primeri meril uspešnosti **247**

- 8.8 Značilnosti finančnega, dolgoročnega in strateškega načrtovanja **250**
- 8.9 Pregled modelov strateškega načrtovanja **253**
- 8.10 Kratke oznake "šol" strategije po Mintzbergu **255**
- 8.11 Primer nekaterih sodil za primerjalno presojanje po stopnjah od ustvarjanja znanj do ustvarjanja uspešnih proizvodov **265**
- 8.12 Področja primerjalnega presojanja ob dejavnikih v zunanjem okolju **267**
- 8.13 Načrtovanje in snovanje – povzetek vsebin **272**
- 8.14 Načelni in pragmatični vidik temeljne politike organizacije kot instrumenta in kot organizma **274**
- 8.15 Načelni in pragmatični vidik temeljne politike organizacije kot instrumenta in kot organizma **275**
- 8.16 Načelni in pragmatični vidik tekoče politike organizacije kot instrumenta in kot organizma **276**

seznam

Seznam slik

- 2.1 Štirje tipi organizacij **46**
- 3.1 Snovna in nesnovna sredstva ter tržna vrednost podjetja **69**
- 3.2 Razvrstitev vrst kapitala **75**
- 3.3 Primernost kazalnikov **80**
- 4.1 Proces ustvarjanja znanja **93**
- 4.2 Proces ustvarjanja znanja – prirejeno po Nonaka **94**
- 4.3 Pot od podatkov do znanja **102**
- 5.1 Taksonomija znanja po Bloomu, prvotna in dopolnjena oblika **118**
- 5.2 Taksonometrija po Kolbu **121**
- 6.1 Okvirni model konceptov znanja, organizacije in učenja **123**
- 6.2 Oblike organizacijskega znanja **128**
- 6.3 Ravnovesje med ustvarjanjem in izkoriščanjem znanja **129**
- 6.4 Struktura sredstev podjetij v industrijski dobi in dobi znanja **130**
- 6.5 Sestavine intelektualnega kapitala **130**
- 6.6 Tržna vrednost in vrste kapitala **130**
- 6.7 Razporeditev vrst kapitala **131**
- 6.8 Tržna vrednost in vrste kapitala **131**
- 6.9 Razsežnosti kapitala in komplementarna poslovna sredstva **135**
- 6.10 Skupnosti izkustva v času **149**
- 6.11 Neposredni in posredni posledični vplivi vrst kapitala **184**
- 7.1 Model razmerij med znanostjo in industrijo **193**
- 7.2 Prenos tehnološkega znanja – sestavine **194**
- 7.3 Koristi sodelovanja za industrijo in za univerze **196**
- 7.4 Razsežnost od tržnice" do "hierarhije" **206**
- 8.1 Načini odločanja in ravni managementa **226**
- 8.2 Od znanja do uspešnosti **241**
- 8.3 Absolutno in primerjalno merjenje in presojanje **247**
- 8.4 Sistem skladnih meril uspešnosti **247**
- 8.5 Model politike St. Gallen **256**
- 8.6 Razsežnosti področja politike v modelu St. Gallen **256**
- 8.7 Osnovni model politike organizacije **258**
- 8.8 Procesni model politike organizacije **259**
- 8.9 Okvirni model politike organizacije **260**
- 8.10 Nabor možnih sodil za primerjalno presojanje organizacije na temelju znanja **266**
- 8.11 Vplivi na organizacijo v tržnem okolju **268**

Uvod

uvod

Znanje – ključ do uspeha?

Slovenci vlagamo približno prav tolikšen del družbenega proizvoda v izobraževanje in znanje, kot razvite dežele. Pridobljeno in ustvarjeno znanje moramo uporabiti sebi v prid. Temu je namenjeno pričujoče delo.

Znanje torej imamo, ne gre pa nam najbolje – zakaj? Odgovor je na dlani – znanje je potreben, ne pa tudi nujen pogoj za uspešnost. Ta nastaja na tržišču, ob tekmecih, konkurentih – pogoj zanjo so boljši ali vsaj enaki proizvodi, za enako ali boljšo ceno.

Znanje samo ni ključ do uspešnosti, če se ne kaže v pravih temeljnih zmožnostih, te v proizvodih – in seveda dobrem gospodarjenju, uspešnem trženju, složnem delovanju sodelavcev, izpolnjevanju pričakovanj partnerjev, zlasti odjemalcev.

Znanje je ključ do uspeha le, če ga znamo ustvarjati in prav uporabljati.

Komu in zakaj je namenjeno delo

To delo zato obravnava pot od zamisli do znanja, od znanja do temeljnih zmožnosti, od temeljnih zmožnosti do konkurenčnih proizvodov – in do uspešnosti.

Delo je namenjeno strokovnjakom, predvsem managerjem na vseh ravneh in v vseh dejavnostih. Njihova naloga je usmerjati in obvladovati delovanje organizacije, da je uspešna. Bistveno je snovanje in udejanjanje znanja. To je naloga, ki terja zavzetost, razgledanost – in znanja o managementu znanja.

Uspešne so organizacije, ki temeljijo na znanju – in seveda tudi na delu in kapitalu, ki pa brez znanja nista dovolj za uspešnost. Še več – prav znanje odpira pot do koristnega dela in kapitala; oboje sta presežni dobrini, le znati ju je treba uporabljati.

Delo obravnava strateški management znanja, osredinja se na pomembne in dolgoročne vidike snovanja in udejanjanja znanja v uspešnost organizacij. Te so pridobitne in nepridobitne, javne in zasebne, podjetja in ustanove, velike in majhne – uveljavljajo se z izdelki in storitvami, ki temeljijo na znanju (pač pa delo ne obravnava posebej ti. čistih znanjskih organizacij, ki na tržišču nudijo znanje samo – raziskovalne, izobraževalne, svetovalne – o njih je več drugih delih avtorja).

Delo je sestavni del skladno zasnovane trilogije s področja managementa, ki obsega še monografiji "Management in organizacija – sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov" in "Management in organizacija – celostno snovanje politike organizacije".

Trije deli in devet poglavij knjige

Prvi del *"Življenje in teorije o znanju"* se začne z informativnim prikazom vlaganja v znanje – v izobraževanje in raziskovanje – v Sloveniji in svetu, povezuje znanje z ekonomskimi teorijami in teorijami o organizacijah ter s pregledom znanj o znanju.

Drugi del *"Znanje, posameznik in organizacija"* obravnava snovanje in udejanjanje znanja na ravni posameznika, skupine in organizacije – posebej se osredinja na pomen interesnih skupin ti. skupnosti izkustva ter na skupnem snovanju in izmenjavanju znanja med organizacijami, zlasti med univerzami in industrijo. Pomembne so vsebine o kulturah in etiki ter znanju.

Tretji del *"Znanje in strateški management"* najprej obravnava obvladovanje organizacije na osnovi znanja – v pogojih kompleksnosti, ki presega zmogljivost človeškega uma – potem pa priprave, izvajanje in pristope v načrtovanju in snovanju politike organizacije, ki temelji na znanju. Delo temelji na vsebinah širokega nabora literature s področja managementa, znanja in družboslovja nasploh (pribl. 140 del – vse z navedbami) – in obsega pribl. 180 povezav s Svetovnim spletom.

Avtor

Deloval je štiri desetletja v mednarodnem poslovanju velikega podjetja, deloval v več deset konzultantskih projektih, sodeloval tri desetletja v usposabljanju managerjev in bil dve desetletji nosilec programov in več deset predmetov, največ s področja strateškega managementa, na podiplomskem študiju univerz v Ljubljani, Mariboru in Kopru. Objavil je preko 40 strokovnih in znanstvenih knjig in ima v bibliografskem sistemu COBISS – OPAC preko 480 postavk.