

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕЛОВНА (БИЗНИС) ЕКОНОМИЈА



ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

**Влијанието на менаџментот на знаење врз
перформансите на организацијата**

Ментор:

Проф. д-р Еленица Софијанова

Изработил:

Тодор Бадаровски

Штип, Ноември, 2023

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕЛОВНА (БИЗНИС) ЕКОНОМИЈА



ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

**Влијанието на менаџментот на знаење врз
перформансите на организацијата**

Ментор:

Проф. д-р Еленица Софијанова

Изработил:

Тодор Бадаровски

Штип, Ноември, 2023

Комисија за оценка и одбрана на докторската дисертација:

Интерен ментор: Проф. д-р Еленица Софијанова
Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Екстерен ментор: Проф. д-р Ирена Ашталкоска,
Факултет за економски науки
Американски универзитет на Европа - ФОН

Членови на комисијата за оценка и одбрана:

Претседател: Проф. д-р Ристе Темјановски
Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Проф. д-р Тамара Јованов Апасиева
Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Проф. д-р Весна Свртинов Горгиева
Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Научно поле: Економски науки

Научна област: Деловна бизнис економија

Рецензирани и објавени научни трудови:

1. “Expectations and brand experience: millennials - the generation that can shape the future service quality of companies in a developing economy” Balkan Social Science Review, Vol. 10, December 2017, 151-169 ISSN 1857-8772
2. “The role of talent management for development of the marketing team” 31th International Scientific Conference THE TEACHER OF THE FUTURE, Budva, Montenegro, 2021
3. “Servqual: Measuring the Satisfaction of Consumers as a Marketing Activity”, Macedonian International Journal of Marketing 5 (10): 18-34, 2019 ISSN 1857-9787
4. “Impact of knowledge management on the quality of interpersonal relationships” international congress for business, economy, sport and tourism, 2020
5. “The transfer of knowledge as a function of increasing organizational performance” international congress for business, economy, sport and tourism, 2020
6. “Impact of knowledge management on the development of enterprises in the republic of north Macedonia” International Scientific Congress 2022

СОДРЖИНА

Апстракт	9
Abstract	11
Научна оправданост на истражувањето	13
Цел:	15
Проблем на истражувањето	16
ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА:	17
Методи на истражување	21
Вовед.....	21
ДЕЛ 1	25
Менаџмент со знаење	25
1. Теоријата за менаџментот на знаење	25
1.1. Важноста на менаџментот на знаење	30
1.2. Циклусот на менаџментот со знаење.....	32
1.3. Модел на менаџмент со знаење на Choo	40
1.4. Добивање и кодификација на знаењето	44
1.5. Фаќање на премолченото знаење.....	47
1.6. Фаќање на премолченото знаење на организациско ниво	49
1.7. Споделување на знаење.....	52
1.8. Аплицирање на знаењето	53
1.8.1. Аплицирање на знаењето на индивидуално ниво	58
1.8.2. Аплицирање на знаењето на групно и организациско ниво	61
1.9. Менаџментот на знаење и организациската култура	65
1.9.1. Модели на организациска зрелост.....	69
1.9.2. Стратегиски импликации од организациската култура	70
ДЕЛ 2.....	72
1. Менаџмент со перформанси.....	72
1.1. Ефективни практики за управување со перформанси.....	72

1.2. Процесот на управување со перформанси	74
1.2.1. Планирање на перформансите	76
1.2.2. Тековни повратни информации.....	79
1.2.3. Придонес од вработените	82
1.2.4. Евалуација на перформансите	83
1.2.5. Преглед на перформансите	87
1.3. Имплементација.....	88
1.3.1. Усогласување со други системи за човечки ресурси	90
1.3.2. Комуникација во процесот на дизајнирање	92
1.3.3. Автоматизирање на процесот на оценување	93
1.3.4. Пилот тест	96
1.3.5. Проценка и подобрување на системот	98
1.3.6. Правни размислувања.....	100
Предходни истражувања на темата.....	102
ДЕЛ 3 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО НА ЕФЕКТИТЕ ОД МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	106
1. Опис на примерок	106
2. Мерни инструменти и методи	110
3. Квантитативна анализа	110
4. Алфа Кробах коефициент	163
5. Пирсонова корелација	166
6. Факторска анализа.....	172
7. Анализа на регресија.....	175
8. Дискусија и докажување на хипотезите	177
ЗАКЛУЧОК.....	182
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES).....	184

„Влијанието на менаџментот на знаење врз перформансите на организацијата“

Апстракт

Целта на оваа докторска дисертација е да се докаже поврзаноста помеѓу менаџментот на знаење и перформансите на организацијата. Главниот фокус на овој труд ќе се стави на анализа на факторите кој влијаат на оваа врска како и ефектот и влијанието кое го имаат поединечните фактори. Во согласност со овој аргумент е поставена и главната хипотеза на ова истражување, која се базира на незаменливоста на менаџментот на знаење во денешното глобално опкружување каде конкуренцијата е на високо ниво во поглед на остварување на позитивни организациски перформанси. Поголемиот дел од емпириските докази кои ги обезбедивме во текот на ова истражување укажуваат на заклучокот дека е речиси невозможно за една организација да оствари значителна конкурентска предност и раст без соодветно менаџирање на организациското знаење. Ова посебно станува очигледно во технолошките и индустриските гранки каде организациското знаење и неговото менаџирање директно влијае врз квалитетот на услугите и производите кои организациите ги испорачуваат, како и на брзината со која ги испорачуваат.

За да ја потврдиме поставената хипотеза, спроведовме примарно истражување на 112 испитаници од 4 компании од информатичкиот сектор во Република Северна Македонија. Го избравме информатичкиот сектор како таргет група на ова истражување поради неговата директна зависност од знаењето со цел најдобро да може да се воочи врската помеѓу менаџментот на знаење и организациските перформанси. Исто така на денешните пазари информатичките компании моментално се лидери во споредба со другите индустриски гранки во креирање и воведување на нови и иновативни системи за менаџмент со знаење што може позитивно да влијае во процесот на докажување на тезите од ова истражување.

Со цел да откриеме дали постои корелација помеѓу нивото на менаџментот на знаење и перформансите на организацијата, извршивме

анализа на добиените податоци од анкетањето на вработените со помош на софтверот IBM SPSS Statistics. Исто така извршивме и анализа на содржина преку согледување на најновата литература и истражувања на оваа тема.

Веруваме дека ова истражување има двоен придонес. Придонесува за збогатување на академската литература, како и за стекнување афирмација и промоција на менаџментот на знаење како клучна алатка во целокупното менаџирање на организацијата со цел остварување на позитивни организациски перформанси и конкурентска предност. Ова посебно е значајно за домашниот пазар каде организациите во С.Македонија најчесто го третираат процесот на менаџмент со знаење како секундарна активност која не е поврзана со примарната дејност на организацијата.

Користејќи ги емпириските факти и анализи, во оваа докторска дисертација се обидовме да ги разложиме процесите на менаџментот со знаење и организациски перформанси и да ја откриеме и докажеме поврзаноста помеѓу поединечните фактори во овие процеси.

Клучни зборови: менаџмент со знаење, креирање на знаење, стекнување на знаење, трансфер на знаење, задржување на знаење, организациски перформанси, финансиски перформанси и нефинансиски перформанси

" THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION"

Abstract

The objective of this doctoral dissertation is to prove the relation between knowledge management and organizational performance. The main focus of this paper will be on the analysis of the factors that influence this relation, as well as the effect and influence that individual factors have. In accordance with this argument, the main hypothesis of this research, which is based on the irreplaceability of knowledge management in today's global environment where competition is at a high level in terms of achieving positive organizational performance, is established. Most of the empirical evidence we have provided during the research points to the conclusion that it is almost impossible for an organization to achieve significant competitive advantage and growth without adequate management of organizational knowledge. This becomes especially evident in the technological and industrial sectors where organizational knowledge and its management directly affects the quality of services and products that organizations deliver, as well as the speed with which they deliver them.

To confirm this hypothesis, we conducted action research of 112 respondents in 4 companies from the IT sector in the Republic of North Macedonia. We chose the information sector as the target group of this research because of its direct dependance on knowledge in order to best perceive the relationship between knowledge management and organizational performance. Also, in today's markets, IT companies are currently leaders compared to other industrial sectors in creating and introducing new and innovative knowledge management systems that can positively influence the process of proving the theses of this research.

In order to find out if there is a correlation between the level of knowledge management and the performance of the organization, we analyzed the data obtained from the employee survey using the IBM SPSS Statistics software. We also performed a content analysis by reviewing the latest literature and research on this topic.

We think that this research has a twofold contribution. It contributes to the enrichment of the academic literature, as well as to the acquiring affirmation and knowledge management promotion as a key tool in the overall management of the organization in order to achieve positive organizational performance and competitive advantage. This is especially significant for the domestic market where organizations in the Republic of North Macedonia usually treat the process of knowledge management as a secondary activity that is not related to the primary activity of the organization.

In this doctoral dissertation we tried to break down the processes of knowledge management and organizational performances and to discover and prove the relation between the individual factors in these processes using the empirical facts and analyses.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Creation, Knowledge Acquiring, Knowledge Transfer, Knowledge Retention, Organizational Performance, Financial Performance and Non-Financial Performance

Научна оправданост на истражувањето

Менаџментот со знаење е процес на креирање, споделување, користење и управување со знаењето и информациите во една организација. Во денешната економија базирана на знаење, организациите мора постојано да учат и да иновираат за да останат конкурентни. Од тука произлегува важноста на знаењето како едно од највредните ресурси на една организација. Ефективниот менаџмент со знаење може да им помогне на организациите преку олеснување на создавањето, споделувањето и искористувањето на знаењето, што ќе доведе до подобрување на организациските перформанси. Затоа, истражувањето на влијанието на менаџментот со знаењето врз организациските перформанси е од суштинско значење за да се разбере како организациите можат да ги подобрат своите перформанси преку ефективните практики на менаџментот со знаење. Ова истражување ќе им помогне на организациите да ја разберат важноста на менаџментот со знаење и неговото влијание врз нивните перформанси и конкурентноста.

Во денешниот деловен свет, конкуренцијата е жестока и организациите мора постојано да ги подобруваат своите перформанси за да останат конкурентни. Менаџментот со знаење може да им помогне на организациите да стекнат конкурентна предност преку олеснување на иновациите и континуираното учење. Менаџментот со знаење може значително да придонесе за ова преку подобрување на продуктивноста на вработените, подобрување на процесот за донесувањето одлуки и промовирање на иновациите. Ова истражување ќе им помогне на организациите да разберат како можат да користат менаџментот со знаење за да ги подобрат своите перформанси.

Со глобализацијата на пазарите, организациите мора да работат во сè посложена и динамична средина. Ефективниот менаџмент со знаење може да им помогне на организациите подобро да ги разберат нивните пазари, клиенти и конкуренти, што ќе доведе до подобрување на донесувањето одлуки и перформанси.

Во последниве години, има зголемен интерес за управување со знаење, а многу организации имплементираат практики за Менаџмент со знаење. Сепак,

сè уште има недостиг од истражување за влијанието на Менаџментот на знаење врз организациските перформанси посебно С.Македонија.

Брзиот технолошки напредок го олесни собирањето, складирањето и споделувањето знаења и информации. Овој факт го потврдуваат голем број од авторите кој пишуваат на оваа тема кој како неразделен фактор од менаџментот со знаење ги инкорпорираат компјутерските технологии со цел креирање на ефективна програма за менаџмент со знаење во една компанија

Ефективното менаџирање со знаење може да обезбеди конкурентска предност на организацијата со тоа што ќе ѝ овозможи да донесува подобри одлуки, побрзо да иновира и побрзо да реагира на промените на пазарот. Студијата ќе им помогне на организациите да разберат како можат да го користат управувањето со знаење за да стекнат конкурентска предност.

Оправданоста на ова истражување произлегува од потребата да се разбере улогата која ја има менаџментот со знаење за една компанија и како тоа може да ги подобри нејзините перформанси. Во денешното опкружување ова е од голема важност посебно со драстичните промени во демографијата на работната сила. Како и на глобално ниво така и во С.Македонија организациите се соочуваат со недостаток на квалитетен кадар или со одлив на квалитетни кадри, ефективниот менаџмент со знаење може да им помогне на организациите да го фатат и задржат знаењето и експертизата на своите вработени со цел одржување на своите перформанси на високо ниво

Заради проверка на поставената хипотеза во овој труд ќе се користат различни извори и алатки за истражување, како што се емпириски докази, квалитативни истражувања, преглед на најновата литература во овој домен, како и секундарни извори на податоци. На крајот на трудот, врз основа на резултатите од истражувањето се предвидени соодветни заклучоци и препораки.

Врз основа на претходно наведеното произлегуваат и главните тврдења на поставени во овој труд, и тоа:

- Процесот на менаџмент со знаење позитивно влијае врз финансиските перформанси на организацијата,
- Процесот на менаџмент со знаење позитивно влијае врз нефинансиските перформанси на организацијата,
- Процесот на менаџмент со знаење е средно ниво во организациите во С.Македонија.

Во истражувањето за потребниот труд, ќе се користат различни научни методи на истражување и техники за обработка на податоците кои вообичаено се користат во истражувачката практика како метод на научно и систематско набљудување, метод на анализа на содржината, метод на испитување (анкетирање и интервјуирање) и други. Со кабинетско истражување се собрани секундарни податоци од постојната домашна и странска научна и стручна литература, документи на национални и меѓународни организации, домашни и странски зборници, годишници, извештаи и други пишани и електронски материјали. Истражувањата се насочени кон анализа за досегашните истражувања од областа на менаџментот на знаење. Собраните податоци се анализирани со дескриптивна анализа која подразбира трансформација на средените и категоризирани собрани податоци во пишан материјал со кој се појаснуваат испитуваните појави.

Цел:

Да се испитаат односите помеѓу менаџментот на знаење и перформансите на организациите како и нивото на менаџментот на знаење во организациите во С.Македонија, со анализа на поврзаноста помеѓу статистички варијабли кои го мерат менаџментот на знаење и перформансите на организацијата.

Проблем на истражувањето

Недоволна интегрираност на менаџментот со знаење во работните процеси и структура на организациите значително влијае на перформансите на организациите (Abusweilem, Mohammed & Abualous, 2019). Знаењето што го поседуваат организациите е едно од најважните средства што им помага да постигнат конкурентска предност, дури и во некои случаи станува поважно од финансиските ресурси и сите други материјални средства. Поради овој аспект управувањето со знаењето стана атрактивна тема за истражување во последните дваесет години вклучувајќи го и ова истражување. Со брзиот развој во економијата базирана на знаење, знаењето се смета за важна мерка за создавање просперитет и успех (Abubakar et al., 2019). Знаењето најдобро се дефинира како движечка сила за претприемачки и организациски перформанси и нејзиниот успех (Zaim et al., 2019). Дополнително, менаџментот со знаење може да се опише како портфолио на стратегии и активности кои се поврзани со процесот на стекнување, пренесување и споделување знаење со сите луѓе во организацијата.

Проблемот кој се разгледува во ова истражување е недоволната посветеност на организациите на менаџментот со знаење посебно во процесите на идентификување, собирање и складирање на знаењето со цел да се намали ризикот од негово губење доколку истото не биде соодветно складирано и пренесено. Иако активно се истражува на оваа тема во последните децении компаниите сеуште не доволно и посветуваат време на оваа проблематика, иако сите автори потенцираат на силна поврзаност помеѓу менаџментот на знаење и организациските перформанси. Ова посебно е видно во нашата земја каде организациите многу малку се заинтересирани за процесот на менаџмент со знаење или тоа го прават рутински без вложување вистински напори.

Менаџментот на знаење иако е од суштинско значење за сите организации од различните индустриски гранки ова истражување ќе се фокусира на организациите од информатичкиот сектор како лидери во процесот на менаџментот со знаење. Оваа индустриска гранка е избрана и поради нејзината голема зависност од организациското знаење во поглед на извршување на примарните дејности во организациите од овој сектор.

ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА:

ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА:

Процесот на менаџмент со знаење позитивно влијае врз финансиските и нефинансиските перформанси на организацијата и е на средно ниво во организациите во С.Македонија.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1

Стекнувањето, креирањето, трансферот, примената и задржувањето на знаењето има позитивно влијание врз финансиските и нефинансиските перформанси на организацијата

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 2

Менаџмент со знаење е на средно ниво во организациите во С.Македонија.

Поединечна хипотеза 1

Стекнувањето знаење од надворешни извори е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Стекнување знаење

Индикатори: Прашања број: 9, 10, 11, 12, 13 и 14

Зависна варијабла: Нефинансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56

Поединечна хипотеза 2

Стекнувањето знаење од надворешни извори е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Стекнување знаење

Индикатори: Прашања број: 9, 10, 11, 12, 13 и 14

Зависна варијабла: Финансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број 36, 37

Поединечна хипотеза 3

Креирањето на знаење преку работни искуства, иновативни решенија и сортирање и собирање на податоците од различни извори е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Креирање на знаење

Индикатори: Прашања број: 15, 16, 17, 18, 19 и 20

Зависна варијабла: Нефинансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56

Поединечна хипотеза 4

Креирањето на знаење преку работни искуства, иновативни решенија и сортирање и собирање на податоците од различни извори е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Креирање на знаење

Индикатори: Прашања број: 15, 16, 17, 18, 19 и 20

Зависна варијабла: Финансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број 36, 37

Поединечна хипотеза 5

Трансферот на знаење преку извештаи, датотеки, обуки и менторства е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Трансфер на знаење

Индикатори: Прашања број: 21, 22, 23, 24 и 25

Зависна варијабла: Нефинансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56

Поединечна хипотеза 6

Трансферот на знаење преку извештаи, датотеки, обуки и менторства е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Трансфер на знаење

Индикатори: Прашања број: 21, 22, 23, 24 и 25

Зависна варијабла: Финансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број 36, 37

Поединечна хипотеза 7

Примената на знаењето преку вградување на работните искуства и акумулираното знаење во работни практики е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Примена на знаење

Индикатори: Прашања број: 26, 27, 28, 29 и 30

Зависна варијабла: Нефинансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56

Поединечна хипотеза 8

Примената на знаењето преку вградување на работните искуства и акумулираното знаење во работни практики е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Примена на знаење

Индикатори: Прашања број: 26, 27, 28, 29 и 30

Зависна варијабла: Финансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број 36, 37

Поединечна хипотеза 9

Задржувањето на знаењето преку креирање на програми за пренесување на знаењето на новите вработени и задржување на искусниот кадар како и формално документирање на знаењето е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Задржување на знаење

Индикатори: Прашања број: 31, 32, 33, 34 и 35

Зависна варијабла: Нефинансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број: 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56

Поединечна хипотеза 10

Задржувањето на знаењето преку креирање на програми за пренесување на знаењето на новите вработени и задржување на искусниот кадар како и формално документирање на знаењето е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата.

Независна варијабла: Задржување на знаење

Индикатори: Прашања број: 31, 32, 33, 34 и 35

Зависна варијабла: Финансиските перформанси на организацијата

Индикатори: Прашања број 36, 37

Методи на истражување

Методите на истражување во оваа докторска дисертација се засноваат на:

Емпириски докази - користејќи ги емпиriskите докази се обидовме да добиеме информации преку набљудување и документирање на податоците поврзани со човечкиот капитал.

Преглед на најновата академска литература - прегледот на литературата во овој труд се заснова на последните академски истражувања во оваа област. Користени се најновите академски трудови поврзани со менаџментот со знаење и организациските перформанси.

Квантитативно истражување - спроведено е анкетаирање на 112 вработени од информатичкиот сектор во С.Македонија за процесот и нивото на менаџментот со знаење и неговата поврзаност со организациските перформанси.

Вовед

Менаџментот со знаење како иновација е присутно во организациите повеќе од неколку децении. Тој достигна состојба на зрелост така што веќе јасно може да се препознаат принципите, практиките и алатките што го прават единствен. Менаџментот со знаење создаде нови концепти и категории за создавање вредност од начините на кои организациите го користат знаењето. Очигледно е дека знаењето полесно станува еден од најважните ресурси на организацијата, веднаш до трудот, земјата и капиталот (Robinson, H.S. et al., 2006)

Со оглед на богатството на идеи и иновации кои се појавија под рубриката на менаџментот со знаење, огромен е интересот на училиштата и организациите да учат за оваа тема. Можеби тоа е затоа што полето се потпира на широк опсег на предметни области, или можеби затоа што многу различни перспективи провоцираат дискусија за прашања кои го вклучуваат менаџментот со знаење. Со брзиот развој во економијата базирана на знаење, знаењето се смета за важна мерка за создавање просперитет и успех на организациите (Abubakar et al., 2019)

Менаџментот со знаење го дефинираме како рамка за дизајнирање на целите, структурите и процесите преку кои организацијата ќе го користи она што го знае, ќе учи и ќе создаде вредност за своите клиенти и заедницата. Според Wahda (2017) знаењето е суштинскиот елемент на една организација за постигнување на конкурентска предност и максимален исход. Не постои единствен, универзален рецепт за менаџирање со знаењето туку секоја организација треба да размисли и да дизајнира свој пристап. При тоа, во процесот на дизајнирање, организацијата треба да си ги постави и да тргне од овие прашања: Која е организациската визија или стратегија што ќе ја поттикнува потребата за управување со знаењето? Како да се развијат процеси и практики кои промовираат споделување и користење на знаењето? Кои алатки и платформи можат да ги поддржат овие напори?

Визијата и стратегијата на организацијата треба да ги поврзува менаџментот на знаење и организациските перформанси. Всушност, примената на знаењето може да биде мотор на организациските перформанси и организацискиот раст. Во нивните обиди да ја следат оваа визија, многу

организации се трудат да ги негуваат нормите на доверба, соработка и меѓусебно почитување кои го потхрануваат создавањето и споделувањето на знаењето. Токму таква организациска култура може да го овозможи менаџирањето на знаењето во организацијата.

За да се обезбеди менаџментот со знаење секој сектор мора да се грижи за информациите кои се во врска со неговиот домен. Контролата на чување и движење на информациите се особено важни. Лидерството придонесува во тој правец од аспект на менаџирање на информациите меѓу топ менаџментот и секторите, како и во отстранување на меѓусекторските бариери.

Знаењето лесно се пренесува преку споделената практика. Менаџментот треба да го обезбеди или олесни тоа.

Самиот менаџмент со знаење претставува континуиран циклус од три процеси: создавање и доловување на знаење, споделување и ширење на знаењето и стекнување и примена на знаење. Ова се обезбедува преку рамнотежа меѓу процесот и практиката. Процесот кој е строго регулиран со организациски правила и политики може да ја задуши креативноста на вработените и експериментирањето. Од друга страна, потпирањето само на неформални практики може да значи дека новото учење е дисперзирано и недостапно за другите во организацијата.

За квалитетно менаџирање со знаењето потребни се алатки кои помагаат во менаџирањето на информациите и знаењето. Така, постојат алатки кои ја доловуваат и претставуваат содржината за да може ефикасно да се пристапи, алатки кои откриваат и извлекуваат знаење, алатки кои го олеснуваат социјалното вмрежување и градењето заедница, и алатки кои поддржуваат комуникација и соработка во тимови.

Во текот на изминатата деценија терминот „менаџмент на перформанси“ во многу организации дојде да ја замени фразата „проценка на перформансите“. Со оглед на тоа што е нагласено оценувањето на перформансите, најчесто со годишната евалуација на работата на вработениот, управувањето со перформансите се однесува на тековниот процес кој вклучува поставување и усогласување на цели, обука и развој на вработените, обезбедување

неформални повратни информации, формално оценување на перформансите и поврзување на перформансите со платите и наградите.

Целта на овој тековен процес е да ги подобри перформансите на вработените, како и постигнување задоволство од работата и посветеност кон организацијата и перформансите на организацијата.

ДЕЛ 1

Менаџмент со знаење

1. Теоријата за менаџментот на знаење

Способноста за управување со знаењето станува сè поклучна во денешната економија на знаење. Создавањето и дифузијата на знаење стануваат сè поважни фактори за постигнување конкурентност. Знаењето се смета за вредна стока што е вградена во производите, особено во високотехнолошките производи, и во вработените. Знаењето сè повеќе се гледа како стока или интелектуално средство. Тоа поседува некои парадоксални карактерни особини кои се радикално различни од оние на другите вредни стоки.

Така на пример знаењето ги вклучува следните карактеристиките (Dalkir, 2005):

- Со користење знаењето не се троши.
- Пренесувањето на знаењето не резултира со негово губење.
- Знаењето е изобилно, но способноста да се користи е ретка.
- Голем дел од вредното знаење на организацијата излегува од вратата на крајот на денот.

Доаѓањето на интернет и светската мрежа направија неограничени извори на знаење достапни за сите нас. Експертите ја најавуваат зората на ерата на знаењето и ја заменува индустриската ера. Пред четириесет години, речиси половина од сите работници во индустријализираните земји правеа или помагаа да се направат работи. Денес таа пропорција е намалена на 20% (Drucker, 1994; Bart, 2000). Интензивното производство со голем фонд на релативно евтина, релативно хомогена работна сила и хиерархиско управување го отстапи местото на знаењето на организациите. Сега има помалку луѓе кои работат повеќе. Организацииските архиви се ставаат настрана бидејќи работата на знаење бара поголема соработка. Единствениот одржлив напредок што го

има фирмата доаѓа од она што колективно се знае, колку ефикасно се користи она што се знае и колку брзо се стекнуваат и користат нови знаења (Davenport & Prusak, 1998). Организација во ерата на знаење е онаа која учи, памти и дејствува врз основа на најдобрите достапни информации и знаење.

Сите овие случувања создадоа силна потреба за намерен и систематски пристап кон култивирање и споделување на базата на знаење на компанијата. Со цел да се биде успешен во денешната предизвикувачка организациска околина, компаниите треба да учат од грешките од минатото и да не повторуваат. Организациското знаење не е наменето да го замени индивидуално знаење, но да се надополни со тоа што ќе го направи посилно, покохерентно и пошироко применливо. Управувањето со знаење претставува намерен и систематски пристап за да се обезбеди целосно искористување на организациската база на знаење, заедно со потенцијалот на индивидуалните вештини, компетенции, мисли, иновации и идеи за создавање подобра и поефикасна организација.

Управувањето со знаење првично беше дефинирано како процес на примена на систематски пристап кон зафаќањето, структурата, управувањето и ширењето на знаењето низ организацијата со цел да се работи побрзо и подобро.

Денеска се создадени прилично големи и скапи системи за менаџирање со знаењето на вработение, како софистицирани пребарувачи кои складираат содржини. Решенијата за управување со знаење се покажаа најуспешни во фаќањето, складирањето и последователното ширење на знаењето како научени лекции и најдобри практики.

Фокусот на управувањето со интелектуалниот капитал, од друга страна, е на оние знаења кои се од деловна вредност за организацијата - означени како интелектуален капитал или средства (Bontis & Nikitoroulos, 2001). Иако некои од нив се повидливи (на пример, патенти, интелектуална сопственост), мнозинството се состои од знаење, искуство и експертиза и имаат тенденција да живеат во главата на еден или неколку вработени (Klein, 1998; Stewart, 1997). Менаџментот на интелектуален капитал се карактеризира со помала содржина - затоа што содржината се филтрира и се оценуваат и се опишуваат само

најдобрите (на пример „првите десет“). Содржината на интелектуалниот капитал има тенденција да биде порепрезентативна за вистинското размислување на една личност (контекстуални информации, мислења, приказни) поради неговиот акцент на знаењето што може да се изврши и знаење. Како резултат на тоа, напорите се помалку скапи и фокусот се префрла на учење (на индивидуално, групно и организациско ниво) наместо на изградба на системи.

Добрата дефиниција за менаџмент со знаење ги вклучува и зафаќањето и складирањето на перспективите на знаењето, заедно со вреднувањето на интелектуалните средства. На пример: управувањето со знаење е намерна и систематска координација на луѓето на организацијата, технологијата, процесите и организациската структура со цел да се додаде нова вредност преку повторна употреба и иновација. Оваа координација е постигната преку создавање, споделување и примена на знаење, како и преку хранење на вредните научени лекции и најдобрите практики во корпоративната меморија со цел да се поттикне континуирано организациско учење (Dalkir, 2005).

Создавање нови идеи и знаења може да ја зајакне организациската иновација и да мотивира вработените да решаваат проблеми (Khedhaouria i Jamal, 2015).

Кога ги прашуваат, повеќето директори често наведуваат дека нивното најголемо богатство е знаење што го поседуваат нивните вработени. Тие, исто така, секогаш додаваат дека немаат идеја како да управуваат со ова знаење. Од суштинско значење е да се идентификува тоа знаење кое е од вредност и исто така е изложено на ризик да биде изгубено за организацијата, преку пензионирање, промет и конкуренција. Управувањето со знаење базирано на пристапот вредност треба да биде тристепен, односно, треба да се примени на три организациски нивоа: на поединецот, на групата или на заедницата и на самата организација. Најдобар начин да се задржи вредното знаење е да се идентификуваат интелектуалните средства и потоа организацијата да се осигура дека се произведуваат наследени материјали, кои се последователно складирани на таков начин што ќе го направат нивното идно пронаоѓање и повторна употреба што е можно поедноставно (Stewart, 2000). Овие опипливи нуспроизводи треба да течат од поединец до поединец, помеѓу членовите на

групата при пракса, и, се разбира, назад кон самата организација, во форма на научени лекции, најдобри практики и корпоративна меморија.

Многу напори за управување со знаење беа отежнати заради тешкотијата да се фатат, кодифицираат и споделат знаењата кои ги поседуваат луѓето во организациите. Иако сè уште нема консензус околу тоа што претставува добра дефиниција на менаџмент со знаење, постои широко распространета согласност за целите на организациите кои се определуваат да го работат менаџментот со знаење. Nichols (2000) ги резимира целите: „Основната цел на управувањето со знаењето е да се искористи старото знаење во корист на организацијата“. Некои типични цели за управување со знаење се (Николиќ, 2015):

- Олеснување на непречена транзиција од оние кои се повлекуваат кон нивните наследници кои се регрутирани за пополнување на нивните позиции.
- Минимизирање на загубата на корпоративната меморија поради трошење и пензионирање.
- Идентификување на критичните ресурси и критичните области на знаење за корпорацијата.
- Создавање на пакет со алатки што може да се користат со поединци, со тимови и со организацијата да се запре потенцијалната загуба на интелектуален капитал.

Управувањето со знаењето е изненадувачка мешавина од стратегии, алатки и техника, а некои од нив и не се нешто ново во организациските науки. Раскажувањето приказни, менторството од врсници и учењето од грешки, на пример, сите имаат поврзаност со образованието, обуката и практиките за вештачка интелигенција. Управувањето со знаењето користи мешавина од техники, како што се структурираните стратегии за стекнување знаење од експерти за предметната материја (McGraw и Harrison-Briggs, 1989) и образовната технологија (на пр., анализа на задачи и работни места за дизајнирање и развој на системи за поддршка на задачи; види Gary, 1991).

Ова во исто време го прави дефинирањето на менаџментот на знаење да биде и лесно и тешко. Од една страна, менаџментот на знаење опфаќа сè што е поврзано со знаењето, додека во друга, тој е тесно дефиниран како системот на информатичка технологија кој дава организациско знаење. Менаџментот со знаење е всушност и двете и многу повеќе.

Менаџментот со знаење има мултидисциплинарна природа. Се потпира на огромен број различни полиња како како што се (DilKir, 2005):

- Науката за организацијата.
- Когнитивната наука.
- Лингвистиката и пресметковната лингвистика.
- Информатичките технологии, како што се системи засновани на знаење, документи и управување со информации, електронски системи за поддршка на перформансите и технологии за бази на податоци.
- Информатичките и библиотечните науки.
- Техничкото пишување и новинарството.
- Антропологијата и социологијата.
- Образованието и обуката.
- Студиите за раскажување приказни и комуникацијата.
- Колаборативните технологии како што е колаборативната работа поддржана од компјутер, како и интранет, портали, веб-страници и други технологии.

Оваа листа во никој случај не е исцрпна, но служи за да го покаже исклучително разновидните корења кои му дадоа живот на менаџментот со знаење.

Скептиците пак тврдат дека менаџментот на знаење не е и не може да се каже дека е посебна дисциплина. Менаџментот со знаење е само менаџмент со информации или само добра деловна практика. Па затоа е важно да се набројат потребните атрибути врз база на кои менаџментот со знаење ќе се прифати како дисциплина и како поле на пракса што може да се разликува од другите.

1.1. Важноста на менаџментот на знаење

Главните двигатели зад денешниот зголемен интерес и примена на менаџментот со знаење лежат во четири клучни области, а тоа се:

1. **Глобализација на бизнисот.** Организациите денес повеќе се глобални, односно, повеќестрани, повеќејазични и мултикултурни по природа.

2. **Послаби организации.** Организациите не треба само да работат повеќе и побрзо туку треба да бидат поаметни во поглед на користењето на работниците со знаење.

3. **„Корпоративна амнезија“.** Квалитетната работна сила веќе тешко се задржува во рамките на една организација. Тоа создава проблеми на континуитетот на организациското знаење и поставува барања за континуирано учење на работниците. Организациите не можат да очекуваат дека нивните квалитетни вработени ќе останат цел работен век во една организација.

4. **Технолошкиот напредок.** Ние сме повеќе поврзани. Напредокот во информациската технологија ја направи поврзаноста сеприсутна, така што од нас се очекува да бидеме „вклучени“ во секое време.

Денешната работна средина е посложена. Во краток временски период вработените добиваат голем број на информации. Секако, за тоа придонесуваат и денешните технологии. Така на пример вработените телефонски добиваат голем број на информации во вид на пораки, на кои соработниците бараат брзи одговори и информации во моментот. Затоа се донесуваат одлуки „на нога“ врз основа на тие одговори. Од друга страна доколку вработените не одговорат веднаш се смета за неодговорно. Менаџментот со знаење се труди да најде решение за ваквите состојби.

Всушност, сега, според Snowden (2002), влегуваме во третата генерација на менаџмент со знаење, онаа која е посветена на контекстот, наративот и управувањето со содржини. Во **првата** генерација, акцентот беше ставен на складирањето на знаење или информатички технологии со цел да ни помогне со дилемата што е пример за многу цитираната фраза „да знаеме што знаеме“ (O'Dell and Grayson, 1998). Раните прифаќачи на менаџментот на знаење, големи

консултантски компании кои сфатија дека нивниот примарен производ е знаењето и дека им е потребно поефективно да го пополнат својот фонд на знаење, се пример за оваа фаза. Со примена на интранет и имплементација на системи за внатрешно менаџирање со знаењето го карактеризираат текот на првата генерација на менаџмент со знаење. Ова беше генерација посветена на пронаоѓање на сите информации што беа дотогаш закопани во организацијата како најдобри практики за повеќекратна употреба и научени лекции.

Преоптоварена со информации, **втората** генерација се фокусира на луѓето, што би можело да се изрази како „Да знаеме кој го знае тоа“. Станува збор за зголемена свест за важноста на човечките и културните димензии при управувањето со знаењето. Големите дигитални библиотеки сепак имаа ниска стапката на користење. Пристапот на првата генерација се базираше на информациската технологија и се одвиваше од врвот надолу, додека во втората генерација, тргна од дното нагоре. На тој начин многу повеќе се користеше знаењето. Преку практиката споделувањето на знаењето или движењето на знаење низ организацијата се зголеми и поттикна повторна употреба на знаењето за поголема ефикасност, но и создавање знаење за поголема иновација.

Третата генерација на менаџмент со знаење донесе свесност за важноста на споделениот контекст: како да се опише и организира содржината така што на крај корисниците ќе се свесни дека постои и можат лесно да пристапат и да ја применат оваа содржина. Споделениот контекст има заедничко значење. Содржината треба да биде апстрахирана од контекстот. На крајот на краиштата, ако знаењето не се користи во корист на поединецот, на заедница на пракса, и/или организацијата, тогаш менаџирањето со знаењето не успеало. Слоганот за оваа фаза може да биде нешто како: „таксономија¹ претходно технологија“ (Koenig, 2002, стр. 3).

Менаџментот со знаење обезбедува придобивки за поединечните вработени, за работните тимови и за самата организација. Овој тристепен

¹ Таксономија-наука која се занимава со распознавање на видовите и нивно распоредување во систем на класификација

поглед на менаџирање на знаењето помага да се нагласи зошто денес е важно да се менаџира со знаењето.

Менаџментот на знаење за индивидуите е важен за (Serenko i Bontis, 2013):

- Да им помага на луѓето да ја завршат својата работа и да заштедат време преку подобро донесување одлуки и решавање на проблем.
- Гради чувство за врски во заедницата и во организацијата.
- Им помага на луѓето да бидат во тек.
- Обезбедува предизвици и можности за придонес.

Менаџментот на знаење за работните тимови е важен за да (Dalkir, 2005):

- Развива професионални вештини.
- Промовира менторство меѓу врсници.
- Олеснува поефективно вмрежување и соработка.
- Развива професионален етички кодекс што членовите можат да го следат.
- Развива заеднички јазик.

Менаџментот на знаење за организацијата е важен за (Dalkir, 2005):

- Помага во водење стратегија.
- Брзо ги решава проблемите.
- Ги шири најдобрите практики.
- Го подобрува знаењето вградено во производите и услугите.
- Вкрстено оплодува идеи и ги зголемува можностите за иновации.
- Им овозможува на организациите подобро да останат пред конкуренцијата.
- Гради организациска меморија.

1.2. **Циклусот на менаџментот со знаење**

Ефективниот менаџмент со знаење бара организацијата да ги идентификува, генерира, стекнува, дифузира и долови придобивките од знаењето што обезбедуваат стратешка предност на конкретната организација. Потребно е да се направи јасна дистинкција меѓу информациите - кои се дигитализираат - и вистинските средства на знаење - што може да постои само во контекст на интелигентен систем. Како што сме уште далеку од создавањето на системи за вештачка интелигенција, тоа значи дека предностите на знаењето се наоѓаат во рамките на човечките познавачи, а не во самата организација.

Потребно е да се предвиди циклус на информации кои ќе ја постават патеката по која ќе се трансформира знаењето во вредно стратешко средство за организацијата да управува со знаење.

Во процесот на менаџмент со знаење треба да се идентификува и лоцира знаењето и изворите на знаење во рамките на организацијата. Вредното знаење треба да се кодифицира со цел да се олесни пошироката дисеминација. Се поставуваат мрежи и се воспоставуваат стимулации за да се олесни преносот на знаење од човек на човек.

Откако ќе се пренесе ова вредно, теренски тестирано знаење потребно е да се складира на ниво на организациско знаење, така што ќе стане дел од „корпоративната меморија“.

Во однос на главните чекори во циклусот на менаџментот на знаење се согласуваат научните работници. Табелата 1 ги сумира главните поими пронајдени во литература за менаџментот со знаење.

Табела 1 - Чекори во циклусот на менаџментот на знаење.

Table 1 - Steps in the course of knowledge management.

	Николс	Виг		МекЕлрој	Ролет
1	Стекнување	Создавање		Индивидуално и групно учење	Планирање
2	Организација	Извори		Потврда на тврдењето за знаење	Создавање
3	Специјализа	Компилација		Стекнување	Интегрирањ

	ција			информации	е
4	Продавница/ пристап	Трансформаци ја		Потврдување на знаењето	Организира ње
5	Враќање	Дисеминација		Интеграција на знаење	Пренесувањ е
6	Дистрибуција	Апликација			Одржување
7	Конзервација	Реализација на вредност			Оценување
8	Отстранувањ е				

Извор - Kimiz dakar, 2005.

Од табела 1 може да се види дека научниците започнуваат од создавање на знаењето, а потоа преку организација и трансформација се врши негова дисеминација и користење во работниот процес. На крајот на процесот потребно е знаењето да се конзервира за следно користење. Важно е во секој нов циклус на користење на знаењето тоа да добива повисока додадена вредност. Оваа вредност може да се додаде со препакување на оригиналните информации и да се комбинираат со трендовите на начин што ќе даде основа за носење на нови одлуки во организацијата.

Vukowitz и Williams (2000) ја опишуваат рамката на процесот на менаџирање со знаење која наведува „како организациите генерираат, одржуваат и распоредуваат стратешки залиха на знаење за да создадат вредност“. Оваа рамката е прикажана на слика 1.

Во оваа рамка, знаењето се состои од складишта на знаење, врски, информатички технологии, комуникациска инфраструктура, функционални сетови на вештини, процесно знаење, еколошка реакција, организациска интелигенција и надворешни извори. Фазите на добивање, учење и придонес имаат тактички карактер. Тие се поттикнати од пазарните можности или барања и тие обично резултираат со секојдневна употреба на знаење со цел да се одговори на тие барања. Фазите на проценка, градење/одржување или отстапување се предизвикани од промените во макросредината. Овие фази се фокусираат на повеќе долги процеси на усогласување на интелектуалниот капитал со стратешките барања.



Слика 1 - Циклус на менаџмент со знаење на Bukowitz и Williams (2000).
Figure 1 - Bukowitz and Williams (2000) knowledge management cycle.
Извор - Bukowitz и Williams, 2000.

Првата фаза, *добивање*, се состои од барање информации потребни за да се донесат одлуки, решавање проблеми или иновирање. Предизвикот денес не е во пронаоѓањето информации, туку во ефикасното справување со огромниот обем на информации што може да се добијат. Технологијата направи голем напредок во обезбедувањето пристап до постојано зголемување на базенот на информации. Проблемот со преоптовареноста со информации создаде критична потреба да се просее огромниот обем на содржини, идентификувајќи го знаењето со вредност, а потоа да се менаџира со ова знаење ефективно и ефикасно. Информациските професионалци

традиционално ја исполнуваат оваа улога и тие се сега попотребни, повеќе од кога било.

Клучните задачи се да се организира содржината на знаење, да се одржи навременоста, комплетноста и точноста, потребите за информации на корисниците на профилот, да се пристапи, да се упати и да се филтрира обемната содржина за да може да се одговори на потребите на корисниците. При тоа менаџментот треба да помогне да се обучат корисниците за користење на новите технологии во кои се складира знаењето, односно информациски да се описменат.

Следната фаза, *употреба*, се занимава со тоа како да се комбинираат информациите на нов и интересен начин со цел да се поттикнат организациските иновации. Фокусот е првенствено на поединците, а потоа на групите. Тесниот фокус на иновациите како причина за користење на интелектуалните средства е донекаде ограничувачка во циклусот на менаџирање со знаењето бидејќи употребата на знаењето е многу пошироко по обем отколку иновацијата.

Фазата на *учење* се однесува на формалниот процес на учење од искуства како средство за создавање конкурентна предност. Организациска меморија е создадена така што организациското учење станува возможно од двата успеси, како најдобри практики, и неуспеси како научени лекции. Врската меѓу учењето и создавањето вредност е потешко да се воспостави отколку меѓу добивање и користење информации. Учењето во организациите е важно бидејќи претставува преоден чекор помеѓу примената на идеи и генерирањето нови.

Мора да се одвои време за да се размисли за искуството и да се разгледа неговата можна вредност на друго место. Треба да постои силна врска помеѓу организациската стратегија и организациските активности за учење. Учењето е апсолутно неопходно после „добивање“ и „користење“ на содржина, во спротивно, содржината едноставно се складира некаде и не прави разлика во тоа како се прават работите во рамките на организација.

Фазата на *придонес* од циклусот на менаџирање со знаење се занимава со активност на вработените да го објавуваат она што го научиле во базата на знаење на организацијата (на пример во складиштето). Само на тој начин

индивидуалното знаење може да се направи видливо и достапно насекаде во организацијата или онаму каде што е соодветно.

Овие секвенци од чекори се користат од многу автори, така што некогаш создаваат заблуда дека целта на менаџментот на знаење е јавно објавување на сето она што се наоѓа во главата на поединците. Поентата не е да се објавува сè на интранет на компанијата, туку да се потенцираат тие искуства од кои може да имаат корист и останатите во организацијата. За да се случи успешно споделување на знаењето, тоа мора да „има смисла“. Односно, придобивките и за организацијата и за поединците мора да постојат и мора јасно да се перцепираат.

Фазата на *оценување* се занимава повеќе со групното и организациското ниво. Проценката се однесува на евалуација на интелектуалниот капитал и бара од организацијата да го дефинира критичкото знаење за мисијата, така што го мапира моменталниот интелектуален капитал наспроти идните потреби за знаење. Организацијата исто така мора да покаже дека ја зголемува својата база на знаење и профитира од нејзините инвестиции во интелектуален капитал. Теоријата на организацијата треба да се прошири за да вклучи и доловување на влијанието на знаењето врз организациските перформанси. Ова вклучува идентификација на нови форми на капитал како што се човечки капитал (компетенции), клиент-капитал (однос со клиентите), организациски капитал (основи на знаење, деловни процеси, технолошка инфраструктура, вредности, норми и култура) и интелектуален капитал (односот помеѓу човечкиот, клиентот и организациониот капитал).

Чекорот на *градење и одржување* во циклусот на менаџмент со знаење гарантира дека идниот интелектуален капитал ќе ја одржува организацијата одржлива и конкурентна.

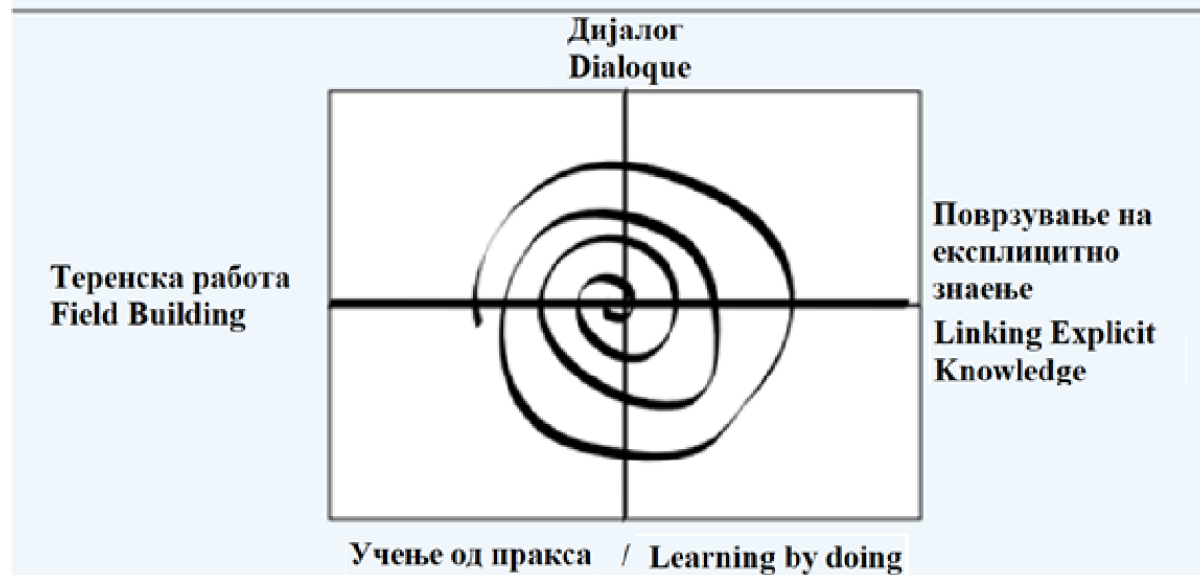
Ресурсите мора да се распределат за раст и одржување на знаењето и тие треба да се канализираат на таков начин што ќе создадат ново знаење и ќе го зајакнат постојното. На тактичко ниво, неможноста за лоцирање и примена на знаењето за задоволување на постоечката потреба резултира со изгубена можност. Додека на стратешко ниво, ако не се дојде до „вистинското“ знаење може да се изгуби конкурентноста или организациската одржливост.

Последниот чекор во циклусот на Bukowitz и Williams (2000) е чекорот на *отстапување*. Ниту едни физички и интелектуални средства не и се потребни на организацијата доколку повеќе не создаваат вредност. Всушност, одредено знаење може да биде повредно ако се пренесува надвор од организацијата. Во овој чекор од циклусот на менаџирање со знаењето, организациите треба да го испитаат својот интелектуален капитал во однос на ресурсите потребни за одржување и дали овие ресурси би биле подобро искористени на друго место. Потребно е да се знае кои делови од знаењето ќе бидат непотребни за одржување на конкурентската предност и организациската одржливост.

Традиционалните одлуки за продажба на знаењето вклучуваат стекнување патенти, одвојување на компании, нудење аутсорсинг работа, прекинување на програма за обука, замена/надградба на технологии и прекинување на партнерства, сојузи или договори. Сепак, менаџментот со знаење бара тоа да се изведува планирано со цел да се даде форма на отстапувањето, што значи дека одлуката што треба да се донесе во тој правец е стратешка, а не оперативна задача.

Да ја споменеме и спиралата на знаење на Nonaka и Takeuchi (1995). Создавањето знаење не е последователен процес. Напротив, тоа зависи од континуираната и динамичната интеракција помеѓу премолченото и експлицитното знаење низ четирите квадранти прикажани на слика 2. Спиралата на знаење покажува како организаторите ги артикулираат, организираат и систематизираат индивидуалните премолчени предности на знаењето. Организациите произведуваат и развиваат алатки, структури и модели за акумулирање и споделување на знаењето. Спиралата на знаење е континуирана активност на проток на знаење, споделување и комуникација од страна на поединци, тимови и самата организација.

Спиралата на знаење на Nonaka и Takeuchi



Слика 2 - Спиралата на знаење на Nonaka и Takeuchi (1995).
Figure 2 - Knowledge spiral by Nonaka and Takeuchi (1995).
Извор - Nonaka и Takeuchi (1995).

Двата чекори во спиралата на знаење кои се најтешки се тие што вклучува промена во видот на знаењето, имено, *екстернализацијата*, која го претвора премолченото во експлицитно знаење и *интернализацијата*, која преобразува експлицитно во премолчено знаење. Овие два чекори бараат висок степен на лична посветеност и тие обично вклучуваат ментални модели, лични верувања и вредности, како и процес на повторно измислување на себе си, на вашата група и на организацијата како целина.

Споделувањето и користењето на знаењето се случува преку *спиралата на знаење*, која, “почнувајќи од индивидуално ниво и напредувајќи преку проширување преку интеракција на работните тимови, така што ќе ги премине граничните, одделенските, дивизиските и организациските граници” (Nonaka и Takeuchi, 1995). Nonaka и Takeuchi тврдат дека организацијата треба да промовира олеснувачки контекст во кој организацискиот процес на создавање индивидуално знаење лесно може да се одржи, дејствувајќи како спирала. Тие ги наведуваат следните услови за создавање на организациско знаење:

1. **Намера:** аспирација на организацијата кон нејзините цели (формулирање на стратегија во деловната средина).
2. **Автономија:** состојба во која поединците дејствуваат автономно, водејќи се според принципот на “минимална критична спецификација” и се вклучени во меѓуфункционални самоорганизирани тимови.
3. **Флуктуација и креативен хаос:** состојба која ја стимулира интеракцијата помеѓу организацијата и надворешната средина и/или создава флуктуации и дефекти со помош на креативен хаос или стратешка двосмисленост.
4. **Повторен хаос:** постоење на информации што ги надминуваат непосредните оперативни барања на организациски членови; се натпреваруваат повеќе тимови за истото прашање; се користи стратешка ротација на персоналот.
5. **Потребна разновидност:** внатрешна разновидност за да одговара на разновидноста и сложеноста на околината и да им обезбеди на сите во организацијата најбрз пристап до најширока разновидност на потребни информации; рамна и флексибилна организациска структура меѓусебно поврзана со ефективни информациски мрежи.

Моделот Nonaka и Takeuchi се покажа како еден од поцврстите во областа на менаџментот на знаење и продолжува да се применува во различни поставки. Една од неговите најголеми предности е неговата едноставност - и во смисла на разбирање на основните начела на моделот и во однос на можноста за брзо интернализирање и примена на моделот на менаџмент со знаење. Еден од неговите најголеми недостатоци е тоа што, недоволно во сите фази е вклучено управувањето со стареењето на знаењето. Моделот Nonaka и Takeuchi се фокусира на трансформацијата на знаењето помеѓу премолчено и експлицитно знаење, но моделот не упатува на тоа како се одвива донесувањето одлуки со искористување на двете форми на знаење.

1.3. Модел на менаџмент со знаење на Choo

Моделот за менаџирање на знаењето на Choo (1988) се фокусира за тоа како информациските елементи се избираат и последователно се внесуваат во организациските дејства. Организациското делување произлегува од концентрацијата и апсорпцијата на информации од надворешното опкружување во секој нареден циклус, како што е илустрирано на слика 3. Секоја фаза: создавање смисла, создавање знаење и одлучување, има надворешен стимул или активатор.

Во фазата на *создавање смисла*, некој се обидува да добие смисла на информациите стриминг од надворешното опкружување. Приоритетите се идентификуваат и се користат за филтрирање на информациите. Поединци конструираат заеднички толкувања преку разменување и преговарање за фрагменти од информациите, во комбинација со нивните претходни искуства. Weick (2001) предложи теорија за создавање смисла за да се опише како хаосот се трансформира во разумни и уредни процеси во една организација преку заедничкото толкување на поединците. *Лабаво поврзан систем* е термин кој се користи за опишување системи кои можат да се разделат или да се ревидираат без оштетување на целиот систем. Лабавата спојка дозволува адаптација, еволуција и продолжување. Создавањето смисла може да се смета како лабаво поврзан систем со кој поединците конструираат сопствено претставување на реалноста преку споредување на сегашните со минатите настани.



Слика 3 - Модел на менаџмент со знаење на Choo (1988).

Figure 3 - Choo's (1988) knowledge management model.

Извор – Choo, 1988.

Weick (2001) предлага дека **создавањето смисла** во организациите се состои од четири интегрирани процеси: еколошка промена, донесување, селекција и задржување.

Еколошката промена е промена во надворешната околина на организацијата - онаа што го нарушува протокот на информации до учесниците и предизвикува еколошка промена во организацијата.

Во процесот на *донесување*, луѓето се обидуваат да конструираат, преуредуваат, издвојуваат или уриваат одредени елементи на содржината. Донесувањето ја појаснува содржината и прашањата што треба да бидат користени за последователниот процес на *селекција*.

Задржувањето е процес во кој поединците се обидуваат да го протолкуваат образложението за набљудуваните и донесените промени со правење селекции. Процесот на задржување, ја обезбедува организацијата со организациска меморија на успешни искуства за создавање смисла. Оваа меморија може повторно да се користи во иднина за да се толкуваат новите промени и да се стабилизираат индивидуалните толкувања во кохерентен организациски поглед на настаните и дејствијата.

Создавањето знаење може да се гледа како трансформација на личното знаење меѓу поединците преку дијалог, дискурс, споделување и раскажување приказни. Оваа фаза е насочена од визија за знаење „како што е“ (тековно ситуација) и „да се биде“ (идна, посакувана состојба). Создавањето знаење го проширува спектарот на потенцијални избори при одлучувањето преку обезбедување на нови знаења и нови надлежности. Резултатот го храни процесот на донесување одлуки со иновативни стратегии кои ја прошируваат способноста на организацијата да информира и да донесува рационални одлуки. Choo (1998) се потпира на моделот за теоретската основа на создавање знаење на Nonaka и Takeuchi (1995).

Донесувањето одлуки се наоѓа во моделите на рационално одлучување што се користат со цел да се идентификуваат и проценат алтернативите преку обработка на информациите и знаењето собрани досега. Постои широк спектар на теории за донесување одлуки како како теорија на игри и економско однесување (на пр., Диксит и Налебаф, 1991; Биерман и Фернандез, 1993), теорија на хаос, теорија на појава и теорија на сложеност (на пр., Gleick, 1987; Fisher, 1984; Simon, 1969; Stewart, 1989; Stacey, 1992). Постои дури и теорија на канта за ѓубре за донесување одлуки (на пример, Daft, 1982; Daft and Weick, 1984; Paget, 1980).

Моделот на канта за ѓубре (GCM) на организациско одлучување беше развиена во однос на „двосмислени однесувања“, односно објаснувања или толкувања на однесувања кои барем се чини дека се во спротивност со класичната теорија. GCM беше под големо влијание од сознанието дека екстремните случаи на збирна несигурност во опкружувањата за одлучување ќе предизвикаат реакции во однесувањето, кои, барем од далечина, изгледаат како

„ирационални“ или не се во усогласеност со вкупната/глобалната рационалност на „економскиот човек“.

Моделот за ѓубре се обиде да ја прошири теоријата на организациска одлука во тогаш непознатото поле на организациска анархија, кое се карактеризира со „проблематични преференци“, „нејасна технологија“ и „учество во течност“.

Една од предностите на моделот за менаџирање на знаењето на Choо е холистичкиот третман на клучните циклуси на менаџирањето на знаењето, процеси кои се прошируваат на организациско одлучување, што често недостигаат во други теоретски пристапи за менаџирање со знаењето. Ова го прави моделот на Choо еден од „пореалистичните“ или изводливите модели на менаџирање со знаење. Моделот на Choо е особено добро прилагоден за симулации и апликации за тестирање на хипотези или сценарија.

Постојат повеќе модели за менаџирање со знаењето и тие ни помагаат да ги споиме различните делови од сложувалката на начин што води до подлабоко разбирање и на деловите во целината. Примената на моделите за менаџирање со знаењето се сè уште прилично нови во практиката или бизнисот за управување со знаење, а сепак тие го претставуваат патот кон развојот. Треба да се има во предвид дека сепак примената на моделите за менаџирање со знаење не може да ги реши сите организациски проблеми. Оние области на работа со интензивни знаења и развој на интелектуалниот капитал кои се подложни на процесите на менаџментот со знаење, бараат цврста основа за разбирање на тоа што е менаџментот со знаење, и како клучните процеси се вклопуваат во моделот што овозможува да интерпретираме, да воспоставиме причина и последица и успешно да ги имплементираме решенијата за управување со знаењето.

1.4. Добивање и кодификација на знаењето

Првата фаза на високо ниво од циклусот за управување со знаење, започнува со собирање и кодификација на знаењето. Поконкретно,

премолченото знаење се доловува или се извлекува, а експлицитното знаење се организира или кодира.

Во доловувањето на знаењето, треба да се направи разлика меѓу фаќањето или идентификацијата на постојното знаење и создавањето на ново знаење. Во повеќето организации, експлицитното или веќе идентификуваното и кодирано знаење типично го претставува само врвот на ледениот брег. Традиционалните одделенија за информациски системи се занимаваат првенствено со високо структурирани податоци (записи) кои сочинуваат помалку од 5% од информациите на компанијата. Во менаџментот на знаење, треба да го земеме предвид и знаењето за кое знаеме дека е присутно во организацијата. Останува, таа интересна област на знаење за која не знаеме. Ова се уште неидентификуваното знаење ќе бара дополнителни чекори во негово доловување и кодификација. Исто така, има знаење за кое знаеме дека го немаме. Ние ќе треба да се олесниме од создавањето на оваа нова, иновативна содржина.

Доловувањето на знаењето во една организација не е единствено работа на технологијата. Многу фирми сметаат дека информациските технологии играат само мала улога во обезбедувањето достапност на информациите кои им се потребни на вработение. Потребниот пристап зависи од видот на бизнисот, неговата култура и начините на кои луѓето ги решаваат проблемите.

Некои организации генерално испорачуваат стандардни производи и услуги, додека други постојано бараат нови начини за вршење на работите. Доловување на знаењето затоа може да опфати цела низа активности, од организирање детали за информациите за клиентите во единствена база на податоци, до поставување на програма за менторство. Треба да ги доловиме двата вида на знаење - експлицитното и премолченото. Знаењето за стандардизираната работа, на пример, може да се опише експлицитно и лесно се опишува во писмена форма. Од друга страна, каде што има иновации и креативност, на луѓето исто така им треба некој директен контакт.

Оттука, фаќањето на знаењето не може да биде чисто механички „додаток“ бидејќи има врска со откривањето, организацијата и интегрирањето на знаењето во „содржината“ на организацијата. Знаењето треба да се долови и

кодифицира на таков начин што може да стане дел од постоечката база на знаење на организацијата. Секоја организација има историја, која обезбедува пад на растот и еволуцијата на организацијата.

Секоја организација има и меморија. Олицетворение на организациската меморија е искуството на вработените, комбинирано со опипливото складирање на податоци и знаење во организацијата (Walsh and Ungson, 1991). Bosch (1945) предвидува инструменти кои, доколку правилно се развиени, даваат еден пристап и командување со наследеното знаење од вековите.

Знаењето е многу повеќе од едноставни изјави, декларации и набљудувања: тоа претставува интелектуална валута која произведува најголема вредност кога циркулира. Тоа може да има нереализиран потенцијал и вредност доколку не се потроши.

Во денешната брза економија, базата на знаење на организацијата претставува нејзина единствена одржлива конкурентска предност. Затоа, овој ресурс мора да бидат заштитен, култивиран и споделен меѓу членовите на организацијата.

До неодамна, компаниите можеа да успеат само врз основа на индивидуалното знаење на неколку стратешки позиционирани работници. Меѓутоа ако се има интенција да се постигне конкурентска предност тогаш треба да му се овозможи на индивидуално знаење во рамките на организација да се трансформира во организациско знаење. Организациското знаењето го дополнува индивидуалното знаење, правејќи го посилно и пошироко. Целосното искористување на базата на знаење на организацијата, заедно со потенцијалот на индивидуалните вештини, компетенции, мисли, иновации и идеи, ќе и овозможат на компанијата поефективно и ефикасно да се натпреварува со конкуренцијата. Конкурентноста станува сè повеќе зависна од агилноста на организацијата или нејзината способност навремено да одговори на промените. Агилноста на компанијата се должи на вештините и способностите за стекнување знаење на работниците внатре во организацијата.

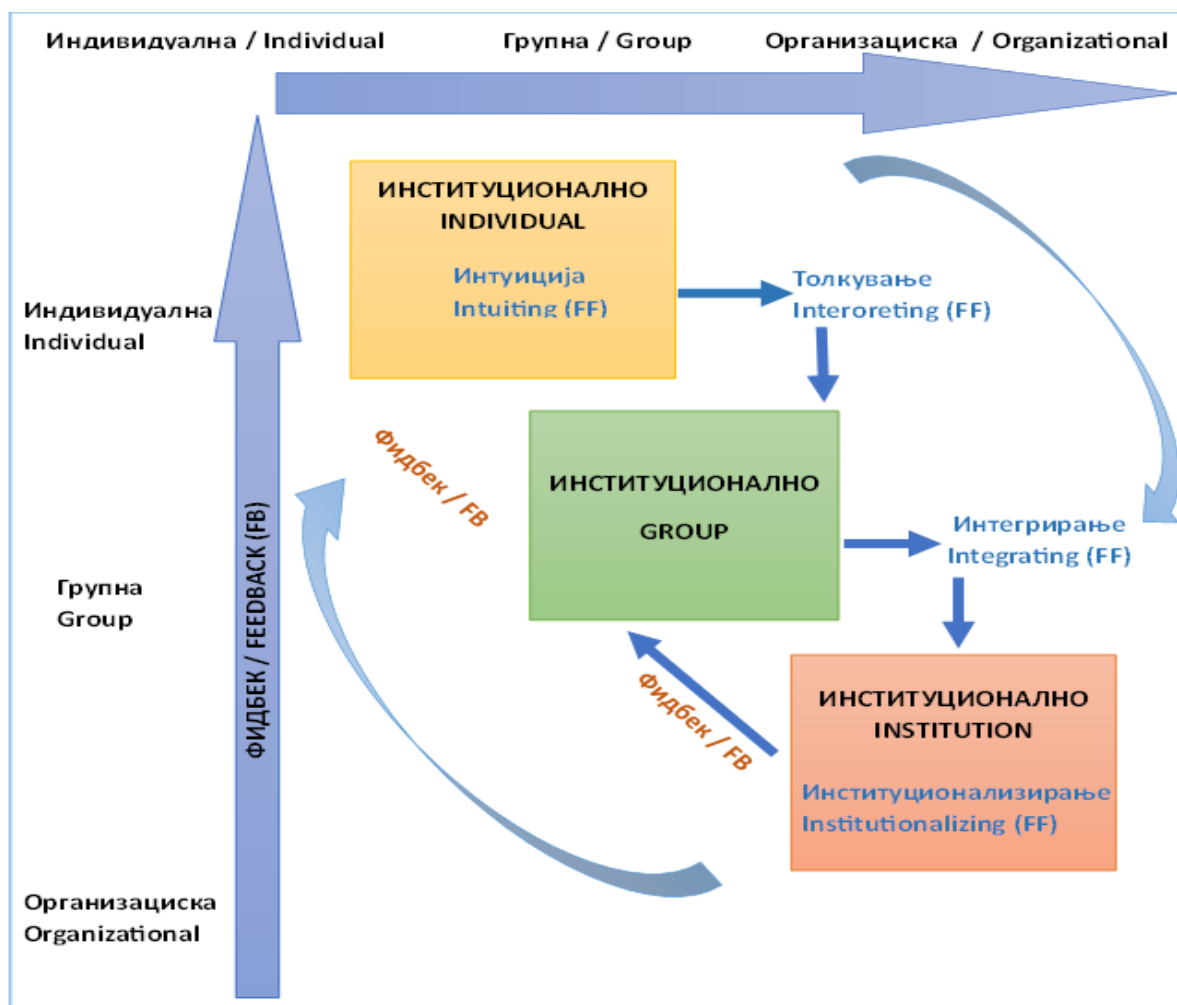
Без сомнение, фаќањето на знаењето може да биде тешко, особено во случаи на премолчено знаење. Управувањето со премолченото знаење е процес на доловување на искуството и стручноста на поединецот во една

организација и обезбедување на достапност за сите на кои тоа знаење им е потребно. Доловувањето на експлицитно знаење е систематски пристап на зафаќање, организирање и рафинирање на информациите на начин кој го олеснува пронаоѓањето на информациите, го олеснува учењето и решавањето на проблемот. Знаењето често останува премолчено додека некој не постави директно прашање поврзано со него. Во тој момент, премолченото може да стане експлицитно, меѓутоа и тогаш ако тие информации не се соберат за некој друг да ги користи повторно подоцна, учењето, продуктивноста и иновациите ќе останат задушени.

Штом знаењето е експлицитно, тоа треба да се организира во структуриран документ што ќе овозможи повеќенаменска употреба. Најдобрите алатки за менаџмент со знаење создаваат знаење кое може да се користи преку повеќе канали, вклучувајќи телефон, е-пошта, дискусија, форуми, интернет и сите нови канали што доаѓаат онлајн. Можат да се користат разновидни техники за доловување и кодифицирање на знаењето, а многу од овие техники не потекнуваат од областа на управувањето со знаењето туку од вештачката интелигенција, социологијата и дизајнот на настава итн.

1.5. Фаќање на премолченото знаење

Традиционално, фаќање на знаењето ја нагласува улогата на поединецот во собирање информации и создавање на нови знаења. Мислењата на теоретичарите за улогата на поединецот во стекнувањето знаење се различни. Некои автори (на пример, Nelson and Winter, 1982) веруваат дека организацијата е ентитет за учење за себе; односно има некои когнитивни способности кои се различни од поединците кои ја сочинуваат.



Слика 3 - Модел за организациско учење на Crossan, Lane and White (1999).
Figure 3 - Crossan, Lane and White (1999) Model of organizational learning.
Извор - Crossan, Lane and White, 1999.

Сепак, учењето на индивидуално ниво е широко прифатено како основен ментален и социјален процес - нешто што не може да се случи без некоја форма на групна интеракција. На тој начин, поединците учат од колективот и колективот учи од поединци (на пр., Crossan, Lane and White, 1999). Според Кросановиот модел 4 JAC (види слика 4), организациското учење вклучува тензија помеѓу асимилирање на ново учење (истражување) и користење на наученото (експлоатација). Индивидуалните, групните и организациските нивоа на учење се поврзани со социјалните и психолошките процеси на интуиција, толкување, интегрирање и институционализирање (четирите јас).

Zietsma и соработниците (2002) малку го изменија ова со вклучување на процесот на присуство во фазата на интуиција и процесот на експериментирање во фазата на толкување.

Во менаџментот со знаење, ова создавање или доловување на знаење може да го направат поединци кои работа за организацијата или тим во рамките на таа организација. Тоа е навистина направено и на лично ниво од посветени поединци, бидејќи скоро секој врши одредени активности за создавање, зафаќање и кодификација на знаење при извршувањето на својата работа.

Соре (2000) се однесува на ова како персонализиран менаџмент со знаење. Во рамките на организацијата, поединците споделуваат перцепции и заеднички ги толкуваат информациите, настаните и искуствата (Cohen and Levinthal, 1990) и во одреден момент, стекнувањето на знаење се протега надвор од поединците и се кодира во корпоративната меморија (Inkpen, 1995 година; Spender, 1996 година; Nonaka и Takeuchi, 1995). Ако знаењето не е вградено во корпоративната меморија, организацијата не може да го искористи во иднина чуваното знаење од поединечни членови на организацијата. Стекнувањето организациско знаење е „засилување и артикулирање на индивидуалното знаење на организациско ниво, така што тоа е интернализирано во базата на знаење на организацијата“ (Malhotra, 2000).

Многу од техниките за фаќање на премолчено знаење произлегуваат од техниките кои првично биле користени во вештачката интелигенција - повеќе конкретно, во развојот на експертски системи. Експертскиот систем вклучува оценка на знаењето собрано од експерти и е дизајниран да работи онака како што тоа експертите го програмирале. Терминот стекнување знаење е измислен од развивачите на таквите системи и се однесува на различни техники како што се структурирано интервјуирање, анализа на протокол, прашалници, анкети, набљудување и симулација. Некои автори (на пример, Kericis, 2001) дури го користат терминот дигитално клонирање.

1.6. Фаќање на премолченото знаење на организациско ниво

Стекнувањето организациско знаење е квалитативно различен процес од оној на индивидуално или на групно ниво. Додека кај групното ниво првенствено се занимаваме со идентификување и кодирање на вредното знаење, која по природа е најчесто премолчено, фаќањето на организациското знаење се врши

на повисоко ниво. Дobar пристап е предложен од Malhotra (2000), кој наведува четири главни процеси на стекнувања на организациски знаења: (1) калемење/grafting, (2) заменик учење/vicarious learning, (3) искуствено учење/experiential learning и (4) инференцијални процеси/inferential processes.

Калемењето вклучува миграција на знаењето меѓу организациите. Тоа е процес на учење со кој организацијата добива пристап до знаење специфично за задачи или процеси, а кое претходно не било достапно за организацијата. Ова е типично постигнато преку спојувања, превземања или сојузи на организации со тоа што знаењето директно се пренесува меѓу организациите (Huber, 1991). Пример би бил трансфер на технологија или други форми на експлицитно знаење. *Заменско учење* се случува кога една компанија ги набљудува демонстрациите на други компании за техники или процедури. Примерите се бенчмаркинг студии каде што компаниите можат да ги усвојат најдобрите практики на другите лидери во индустријата. Ова знаење е повеќе премолчено од она што се добива со калемење (Inkpen и Beamish, 1997), бидејќи вклучува учење за тоа како да се направи нешто или знаење (know-how).

Забелешки од сесијата за стекнување знаење	
Име на проектот	-----
Датум	-----
Интервјуиран	-----
Интервјуер	-----
Цел	-----
Времетраење	-----
Собрани референтни материјали	-----
Снимена сесија? Да/Не	-----
Следното закажано интервју	-----
Следни теми што треба да се обработуваат	-----

Резиме на клучните наоди -----
Точки што треба да се разјаснат/следат -----
Други да интервјуираат за да се заврши стекнувањето знаење -----
Посебни размислувања -----
Што добро функционираше со овој експерт -----
Што треба да биде различно следниот пат -----
Клучни области на експертиза на соговорникот -----
Број на години со организацијата -----

Слика 5 - Темплејт за сесија за стекнување на знаење (Sumner, 1999).
Figure 5 - Knowledge acquisition session template (Sumner, 1999).

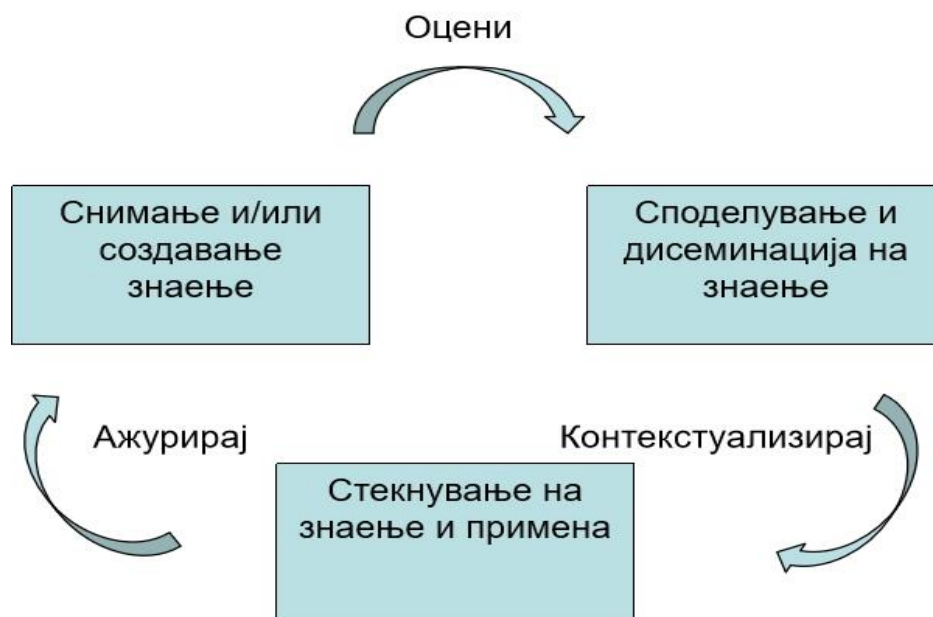
Искусственото стекнување знаење вклучува стекнување знаење во рамките на една компанија - односно знаење создадено со работа и вежбање. Искуството засновано на повторување се потпира на кривата на учење за да се воспостават рутина и постапки. Овој тип на знаење првично е премолчен но може лесно да се кодифицира и пренесе (Pennings, Barkema and Duma, 1994; Starbuck, 1992). Argyris and Schon (1978) се однесуваат на процесите на учење со еден и двоен циклус.

Учењето во една јамка вклучува усовршување и подобрување на постоечките процедури и технологии наспроти развој на нови (приспособливост за ефикасност). Во инференцијалните процеси (Mintzberg, 1990), учењето е внатре во компанијата и настанува со работа. Сепак, стекнувањето знаење првенствено се случува преку толкување на настани, состојби, промени и исходи во однос на преземените активности и донесените одлуки. Учењето е експериментално, дедуктивно учење кое се обидува да направи смисла на појавите и да воспостави каузална врска помеѓу акциите и резултатите. Овој тип на учење понекогаш се нарекува учење со двојна јамка бидејќи вклучува промена на основните претпоставки и рамки (приспособливост за ефективност).

Резултатите од сите четири типа на зафаќање на организациско знаење на крајот ќе останат во некој вид складиште на знаење. Ова е примачот на организациската меморија и складиштата се обично некаква форма на база на податоци интранет или екстранет.

1.7. Споделување на знаење

Штом знаењето е доловено и кодифицирано, потребно е да се сподели и распространи низ целата организација (види слика 6). Со доаѓањето на персоналните компјутери и World Wide Web, се доби претстава дека сите веб-корисници се добри истражувачи или пребарувачи. За жал, ова не беше придружено со никаков вид на обука или осознавање на т.н. „информациска писменост“, која се дефинира како „множество на способности кои бараат од поединците да препознаат кога се потребни информации и имаат способност да ги лоцираат, проценат и ефективно да ги користат потребните информации“ (ALA, 1989). „Барањето информации“ ретко се појавува како услов во описот на работата, а сепак, Меѓународната корпорација за податоци (IDC) (Feldman, 2004) проценува дека работниците со знаење трошат од 15 до 35% од своето време барајќи информации. Овие работници обично успеваат да го најдат она што бараат за помалку од 50% од времето. Во исто време, економистите го вклучија алармот за „парадоксот на продуктивност“, кој се однесува на изненадувачки пад на продуктивноста (мерено со стандардни индекси) и покрај огромните инвестиции во компјутери (Harris, 1994).



Слика 6 - Интегриран циклус на менаџмент со знаење на Kimiz Dalkir (2005).
Figure 6 - Kimiz Dalkir (2005) Integrated cycle of knowledge management.
Извор - Kimiz Dalkir, 2005.

Ова значи дека иако 80 до 85% од информациите на компанијата се тешко достапни за премолчено знаење, што значи дека експлицитното знаење е полесно да се најде и да се користи. Една проценка на IDC (Feldman, 2004) покажа дека 90% од достапните информации на компанијата се користат само еднаш. Количината на време потрошено за преработка или повторно креирање на информации, затоа што не се пронајдени, се зголемува со алармантна брзина. Заклучок е дека креативноста и оригинално размислување би можеле да се ослободат многу повеќе доколку работниците за знаење имаат повеќе време да размислуваат наместо залудно да се обидуваат да ги најдат постоечките информации.

1.8. Аплицирање на знаењето

Управувањето со знаење обично се однесува на една од двете општи цели: прво, повторна употреба на знаењето за промовирање на ефикасност и второ, иновација за воведување поефективни начини на вршење на работите. Апликацијата на знаење се однесува на вистинската употреба на знаењето што

е фатено или создадено и ставено во циклусот менаџментот со знаење (види слика 6). Знаењето на крајот станува достапно за сите работници во организацијата, со имплицитна претпоставка дека ќе се користат. Излегува дека оваа претпоставка е прилично голема и често неоснована. Ако се потсетиме на Моделот Nonaka и Takeuchi (слика 2), можеме да видиме дека откако се фатени, кодирани, реорганизирани и достапни знаењата, сè уште сме само во трет квадрант. Спиралата на знаење треба да се заврши со успешна интернализација на знаењето. Овој процес на интернализација, не се состои само во пристапот и разбирањето на содржината туку во свесно одлучување дека ова е навистина добар - идеално подобар - начин на правење на работите, а оттука и знаењето се применува во донесувањето одлуки за реалниот свет или проблемите во него.

Ова е повторна употреба на знаењето, односно, процес при кој корисното знаење е повторно достапно во библиотека (складишта) за знаења. Знаењето може да биде прибележено со референци, компоненти (програми или текст), шаблони, обрасци или други видови на складирање. На пример, консултантските компании често ги користат шаблоните за предлог проекти бидејќи тие го пренесуваат брендот на компанијата. Тој содржи корисни објекти за повеќекратна употреба како што се препораки, опис на компанијата и така натаму. Целта е да се намали времето потребно за завршување на задачите како и да помогне во одржувањето на повисоки стандарди во однос на квалитетот на работата која треба да се заврши. Придобивките за новите вработени се огромни бидејќи можат да постигнат високи перформансите уште на првиот работен ден со помош на таква библиотека на знаење за повторна употреба, консултирајќи ја оваа библиотека, тие се способни да се претстават на прилично високо ниво и на нивниот прв работен ден.

Менаџментот со знаење има цел да ги поддржи организациите кои учат, кои им обезбедуваат на сите вработени пристап до корпоративна меморија, така што и поединците и организацијата како целина ќе се подобруваат. Корпоративната меморија е често нецелосна бидејќи има зафатено само експлицитно знаење. Менаџментот на знаење, исто така, се обидува да го направи достапно премолченото знаење, кое се додава во корпоративната меморија. Ако е можно повторно да се употреби премолченото знаење (и тоа се прави цело време во текот на интеракции за споделување знаење), повторната

употреба има тенденција да се однесува на спакувани експлицитни знаења. Повторната употреба на експлицитно знаење дава долгорочна предност.

Со оглед на тоа што повторната употреба на премолченото знаење може да биде од корист за поединецот кој барал совет од поискусен колега, по неговото складирање тоа знаење ќе биде достапно за сите работници и останува во можна употреба се додека е корисно.

Како што е кажано, императив е да се обидеме да го вклучиме или барем да можеме да укажеме до каде се наоѓа премолченото знаење поврзано со даден објект на знаење.

Никогаш не е возможно, па дури и колку и да се обидуваме да го направи целото премолчено знаење да стане експлицитно.

Ако знаењето на работниците може лесно да се лоцира и да се комуницира со поединци во компанијата која е поврзана со даден објект на знаење, можноста да се примени или да се искористи ова знаење е значително зголемена.

Суштината на решавање проблеми, иновативност, креативност, интуитивен дизајн, добра анализа и ефективно управување со проекти вклучува повеќе премолчено, наместо експлицитно, знаење. Со ставање на премолченото знаење во главна улога и негувајќи средини за премолчено знаење, менаџментот со знаење може да игра важна улога за развој на апликации, особено за повторна употреба. Друг аспект на проблем со знаењето е заблудата дека документацијата (експлицитно знаење) е еднаква со разбирањето. Бараме разбирање со цел успешно повторно да ги искористиме знаењето за конкретната работна задача. Сепак, колку е поголема и покомплексна работната задача, толку е потешко тоа да се добие потребното разбирање само од складираната документација. Разбирањето, барем во овој контекст, е комбинација од документација и разговор - разговор за конкретната задача и контекстот во кој таа задача треба да се изработи. Ниту еден пишувач на документација не може да ги предвиди сите прашања што може да ги постави корисникот. Дури и ако тоа беше можно, тогаш документацијата би била толку обемна и незгодна што потенцијалните корисници едноставно би развиле сопствена варијанта наместо да поминуваат низ документација.

Системите за управување со знаење кои се фокусираат на собирање, снимање и пристапот до групи на знаење на сметка на интеракциите од личност до личност се покажаа како скапи и незадоволителни. Организациите кои не успеваат да го разберат премолченото знаење ќе повторат многу од грешките претходно направени со методологии како што е на пример компјутерското софтверско инженерство. А вообичаена претпоставка во минатото беше дека сите релевантни знаења може да бидат спакувани во убави, уредни, лесно достапни пакети на „најдобри практики“ кои практичарите потоа можеа да ги повторат.

Кога ја напаѓаме повторната употреба, како проблем за управување со знаење, почнуваме да го правиме тоа поставувајќи нови прашања или барем барајќи различни начини за изнаоѓање решенија за проблемот. Како да ја најдеме компонентата што ни треба? Дали стекнуваме доверба дека компонентата го прави она што ние сакаме да го прави и истовремено не прави чудни работи што ние не ги сакаме? Колкаво е растојанието (организациски или географски) помеѓу развивачот на компонентата и корисниците?

Дали има други луѓе кои ја користеле оваа компонента со кои би можеле да разговараме? Дали имаме пристап до авторот на оваа компонента? Дали другите откриле дека оваа компонента е ефикасна? Како треба да ја тестираме оваа компонента? Колку лесно компонентата ќе се интегрира во нашата средина?

Nancy Dixon (2000), истакнат истражувач на организациското однесување, ги истакнува факторите кои влијаат на трансферот на знаење: карактеристики на примачот: вештини, споделен јазик, техничко знаење; природа на задачата: рутинска, нерутинска и видот на знаење: што се пренесува: континуирано од експлицитно во премолчено (види табела 2).

Табела 2 - Фактори кои влијаат на трансферот на знаење на Nancy Dixon (2000).

Table 2 - Nancy Dixon (2000) Factors affecting knowledge transfer.

Фактори кои влијаат на трансферот на знаење:

1. карактеристики на примачот

- вештини,
- споделен јазик,
- техничко знаење

2. природа на задачата

- рутинска,
- нерутинска и

3. вид на знаењето што се пренесува

- континуитет од експлицитно во премолчено.

Извор: Nancy Dixon, 2000.

Авторката потоа идентификува категории на трансфер на знаење што таа го забележала, со *близок трансфер* - пренесување знаење од изворен тим до тим примач кој врши слична задача во сличен контекст, но на различна локација; *сериски трансфер* - тимот извор и тимот примач се едно исто (види табела 3). Dixon потоа опишува техники кои добро функционираат за секој тип на трансфер.

Табела 3 - Категории на трансфер на знаење на Nancy Dixon (2000).
Table 3 - Nancy Dixon (2000) Categories of knowledge transfer.

Категории на трансфер на знаење:

1. близок трансфер

- пренесување знаење од изворен тим до тим - примач кој врши слична задача во сличен контекст, но на различна локација

2. сериски трансфер

- тимот извор и тимот примач се едно исто.

Извор: Nancy Dixon, 2000.

Од сето претходно кажано може да се заклучи дека само кодирањето на компонентата и употребата на документацијата тешко ќе бидат доволни за да се олесни трансферот на знаење. Други истражувачи како Khatami, Galliers и Huang (2003) откриле дека клучот за успехот на организацијата во услови на глобална конкуренција е способноста да се долови организациското учење, за ефективно повторно користење на знаење преку ефикасни средства и да се фузираат во поинтелигентно препознавање на проблемите, стратешка анализа и избори во стратешки насоки.

Со користење на меморијата на нивната организација, носителите на одлуки можат да направат повеќе интелигентни деловни одлуки. Ова се постигнува кога поединци пристапуваат до податоци, информации и знаење што се наоѓа во складиштата. Сепак, само пронаоѓањето не е доволно - мора да следи примената на знаењето, а успехот на примената на знаењето зависи од карактеристиките на поединецот, содржината на знаењето, целта на повторната употреба за одредената задача што е при рака и од организацискиот контекст или култура.

1.8.1. Аплицирање на знаењето на индивидуално ниво

Индивидуалните разлики играат главна улога во однесувањето во процесот на споделување на знаење (Hicks and Tochtermann, 2001). Работниците со знаење се разликуваат во однос на нивното запознавање со предметот и нивната личност, како и когнитивни стилови. Cohen and Levinthal (1990) открија дека споделувањето е поверојатно да се случи кога постои основа од претходно релевантно знаење. Голем број студии (на пр. Ford et al., 2002; Kuhlthau, 1993; Spink et al., 2002) пронајдоа значајни корелации меѓу однесувањето при онлајн пребарувањето и когнитивните стилови на учениците. Од друга страна, деловниот свет во голема мера ја фаворизира употребата на инструменти како што е проценката на стилот на личноста на Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). (Myers et al., 1998) за да се проценат разликите во стиловите на личноста.

Webb (1998), во студија на консултантската фирма Price Waterhouse Coopers, покажа дека силната личност во заминување е важна во

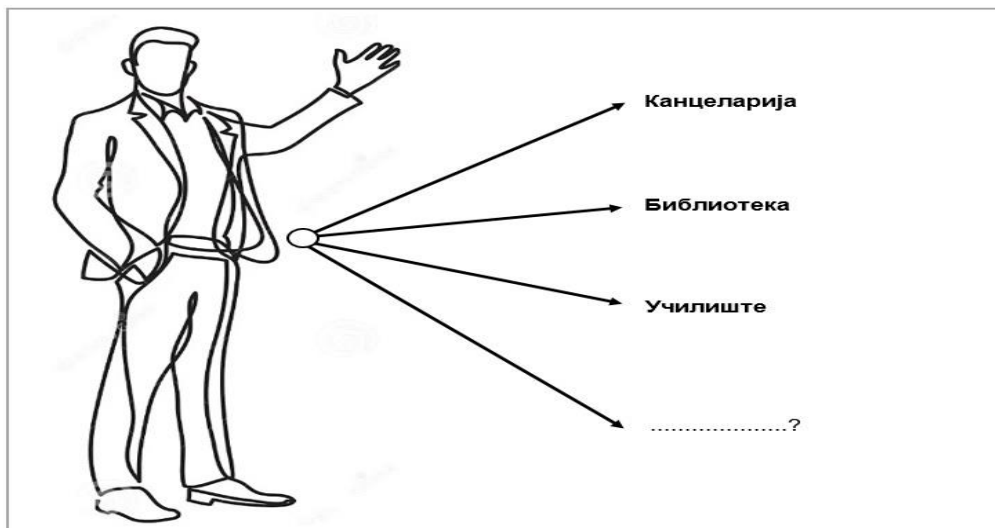
споделувањето на знаењето без оглед на квалификациите и претходното искуство.

Карактеристиките на поединецот кој се обидува да примени или повторно да ги употреби предностите на знаењето, најверојатно ќе зависат од тоа колку е ефикасен тој или таа во наоѓањето, разбирањето и користењето на организациското знаење. Индивидуалните карактеристики вклучуваат, стил на личност, нивните преференции во однос на тоа како најдобро учат, како претпочитаат да ги примаат информациите, како најдобро може да им се помогне да го применат знаењето во работата. Ова може да се движи од нешто едноставно, како барање и последователно приспособување на јазикот на кој корисникот претпочита да работи, па до повеќе софистицирано моделирање на корисникот во однос на неговите способности и неговите цели.

Една добра рамка која е од корист е Блумовата таксономија на учење според целите (Bloom, Mesia, and Krathwohl, 1964), која беше дизајнирана да им помогне на наставниците да ги постават целите за учење со конкретни активности за учење. Таксономијата лесно се прилагодува на целите за примена на знаењата.

Еден начин да се визуелизира персонализацијата е да се подготви компанијата или библиотеката за едно лице. Сите ресурси на знаење во даденото складиште може да се замисли како да се таму на располагање за една конкретна личност, адаптирани на неговите преференции, неговото потекло и така натаму.

Слика 7 го илустрира овој концепт на интеракции „многу-на-еден“.



Слика 7 - Интеракции „многу-на-еден“

Figure 7 - Many-to-one interactions

Извор: Bloom, Mesia, and Krathwohl, 1964

Персонализацијата и профилирањето во моментот се популарни средства за карактеризирање на посетителите на дадена веб-локација. Ова е особено точно за виртуелните продавници каде податоците за клиентите подоцна може да се анализираат со цел да се подобрат маркетинг напорите. Процесите за пронаоѓање и примена на знаење се прилагодени за секој вешт работник. Колку е полесно за работникот на знаење да најде, разбере и да го интернализира на знаењето, толку е поголем нивниот успех во реалната примена на тоа знаење.

Исто така, постојат системи кои ги следат задачите на корисниците на интернет и ги толкуваат во контекст, врз основа на трагите што ги оставаат зад себе. Овие системи работат добро за задачи кои се добро идентификувани и каде знаењето може јасно да се опише. Во принцип, овој пристап се заснова на корисник во интеракција со компјутерски систем за да изврши задача што води до промени во системот. Агент набљудувач (софтверска рутина) набљудува и генерира дневник или трага што тоа корисникот направил. Трагата потоа се анализира за да се идентификуваат и извлечат значајни епизоди и да се интерпретираат според објаснетите потписи на задачите. Секој епизодата претставува шема, и секоја шема може да се мапира на задача, на подзадача, или поконкретен чекор што е дел од подзадачата. На пример, ако корисникот се обидува да лоцира, отвори и испечати одредена датотека, може да се идентификуваат три различни епизоди: однесувања поврзани со лоцирање,

отворање и печатење на датотеката. Овие епизоди потоа може повторно да се користат од помошници кои помагаат корисникот да го направи она што се обидува да го направи. Она што е важно да се забележи е дека моделирањето на корисниците е тековен процес, а не договор за единечна работа. Треба да се развијат динамички системи за профилирање врз основа на мешавина од човечки и автоматизирани објекти за трага, за да може постојано да се прилагодуваат на промените во средината, промените во организацијата и промените на самите поединци, на пример, различни работни обврски, различни преференци, нови компетенции и нови интереси.

1.8.2. Аплицирање на знаењето на групно и организациско ниво

Системите за менаџирање со знаење (CM3) се алатки насочени кон поддршка на управувањето со знаење. Тие еволуирале од управување со информациски алатки кои сеинтегрирале во многу аспекти на компјутерски поддржани активности со системи за управување со информации и документи (Ganesan, Edmonds and Spector, 2001; Greif, 1988; Kling, 1991). Клучните карактеристики на системите за менаџирање со знаење се поддршка за (Zouari, Mouna & Dakhli, Salem, 2018):

- Комуникација меѓу различни корисници.
- Координација на активностите на корисниците.
- Соработка меѓу групи корисници за создавање, модификација и ширење на артефакти и производи.
- Контрола на процесите за да се обезбеди интегритет и да се следи напредокот на проекти.

Системите кои поддржуваат менаџмент со знаење обезбедуваат специфични функции поврзани со комуникацијата (e-mail и форуми за дискусија); координација (споделиви календари и список со задачи); соработка (споделиви артефакти и работни простори); и контрола (внатрешна ревизорски патеки и автоматска верзија на контрола). Кориснички центрираниот систем за менаџмент со знаење придонесува за споделување на организациска култура преку обезбедување чувство на припадност кон заедница на корисници и со

поддршка за реципроцитет меѓу корисниците (Marshall and Rossett, 2000). Системот за менаџирање со знаење ја проширува перспективата на вработените, како на работници со знаење, обезбедувајќи им средства за создавање знаење. Системот за менаџирање со знаењето обезбедува поддршка за многу информативни функции, кои вклучуваат (Edmonds & Pusch, 2002):

- Стекнување и индексирање, снимање и архивирање.
- Пронаоѓање и пристапување.
- Креирање и забележување.
- Комбинирање, споредување и модифицирање.
- Следење.

Овие функции на системот за менаџирање со знаењето им овозможуваат на повеќе поединци да организираат значајни активности околу споделени и повеќекратни артефакти за постигнување конкретни цели. Во накратко, системот за менаџирање со знаењето се однесува на дистрибуираната природа на работата и експертизата (Salomon, 1993).

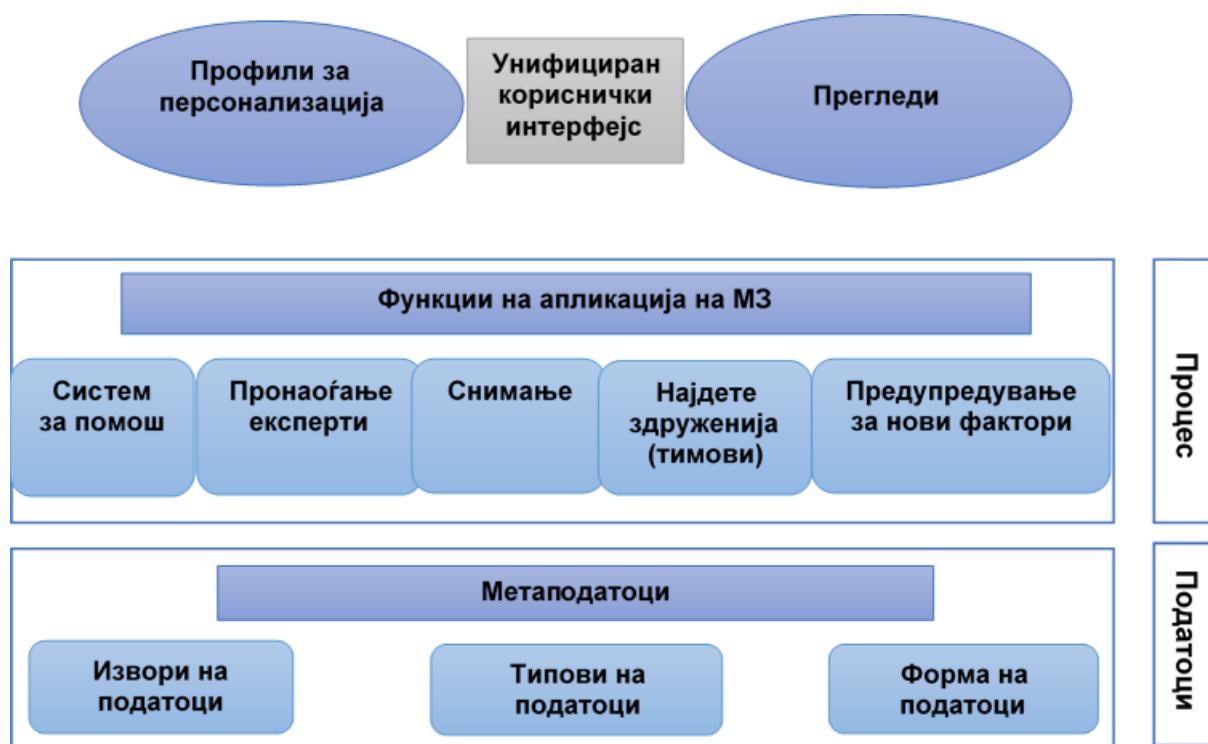
Во бизнисот и индустријата, технологијата за менаџирање со знаењето се користи за поддршка на организациското учење (Morecroft и Sterman, 1994; Senge, 1990). Динамиката на глобалната економија дава премиум на организациската одговорност и флексибилност. Делумно како одговор на барањата на високо конкурентна глобалната економија, технологијата за системите за менаџирање со знаењето се појави како нова генерација на системи за управување со информации. За разлика од претходните системи за управување со информации, системот за менаџирање со знаењето е дизајниран за повеќе корисници со различни и променливи барања.

Клучните технологии ја вклучуваат ориентација кон објектот, широкопојасни комуникации и адаптивни системи. Објектната ориентација предвидува создавање на објекти на знаење кои можат лесно да се најдат, модифицираат и повторно да се користат. Широкопојасната интернет комуникација им овозможува на корисниците разделени во време или простор

да работат ефективно како тим со големи податоци. Адаптивните системи препознаваат дека различни корисници може да имаат различни барања и претпочитани стилови на работа.

Системот за менаџирање со знаењето може да се гледа како систем на активност што вклучува луѓе кои користат предмети (алатки и технологии) за да создадат артефакти и производи кои претставуваат испратено знаење со цел да се постигне некоја заедничка цел. Претходните системи за управување со информации се фокусираа на мал дел од таков систем, како што е тесен збир на предмети во форма на збирка, записи или едноставна комуникација помеѓу членовите на тимот. Системот за менаџирање со знаењето го опфаќа целиот систем на активности, но го задржува фокусот на аспектите за човечката употреба (луѓе со заеднички цели) наспроти на основните или овозможувачките технолошки аспекти. Системот за менаџирање со знаењето веќе се сретна со значителен успех во бизнис секторот и се шири и во други сектори, вклучувајќи го и образованието (Marshall and Rossett, 2000) и наставниот дизајн (Ganesan, Edmonds and Spector, 2001).

Архитектурата за управување со организациски знаења (слика 8) е составена од најмалку три нивоа: слојот на податоци, кој е обединувачка апстракција низ различни типови на податоци, со потенцијално различни механизми за складирање (на пр. база на податоци, текстуални документи, видео, аудио); потоа процесниот слој, кој го опишува, логички ги поврзува податоците преку нивната употреба и нивните корисници (други луѓе или други системи кои ги користат тие податоци) и корисничкиот интерфејс, кој обезбедува пристап до информациските средства на компанијата.



Слика 8 - Архитектура за менаџирање со организациско знаење.

Figure 8 - Organizational Knowledge Management Architecture.

Извор: Marshall and Rossett, 2000.

Менаџментот со знаење бара структурирање и навигација на оваа содржина поддржана по метаподатоци, формален опис на содржината и нејзините меѓусебни односи со друга содржина или други објекти на знаење. Метаподатоците опфаќаат информации за физички структури, типови на податоци, методи за пристап и фактички содржини. Различни алатки и техники се достапни за знаење во фазата на примена на циклусот на менаџмент со знаење. Алатките за дисеминација и објавување обично вклучуваат некој вид дизајн на складиште на знаење. Тие имаат карактеристика да доставуваат информации до оние кои имаат потреба од нив или кои се претплатиле за тоа (пристап на туркање наспроти повлекување). Е-пошта и работниот тек се примери на потисни технологии кои ги известуваат корисниците за какви било промени како што се ново објавена или истечена содржина. Усогласувањето на шаблоните може да се направи со кориснички профили со цел подобро да се насочи каде треба да оди турнатата содржина.

1.9. Менаџментот на знаење и организациската култура

Голем број на вообичаени митови опстојуваат на полето на менаџментот со знаење.

Првиот мит е: За жал, луѓето ретко одвојуваат време да учат нови алатки, така што технологијата не секогаш им го дава она што го сакаат или им треба, а често тие и не знаат што им треба.

Втор мит е дека „технолојата ќе ја замени комуникацијата лице в лице“. Сепак, вредното премолчено споделување на знаење и важната улога на неформалните мрежи како што е врсник-од-врсник учењето, не може и не треба да се игнорира.

Третиот вообичаен мит за менаџментот со знаење е дека првата работа што треба да ја направите е да ја промените постојната организациска култура во култура на учење. Во поглед на овој мит треба да се има во предвид дека голем број успешни иницијативи за менаџирање со знаењето „пораснаа“ во организации во кои веќе имаа солидна култура на учење. За разлика од нив, други организации се соочуваат со потешкотија да ја сменат организациската култура и за тоа трошат големи напори и долг временски период.

И ако се следат овие митови тогаш ќе се чека долго за менаџментот со знаење да успее. Повеќето организации можно е да се веќе подготвени, со соодветна организациска култура за менаџирање со знаењето, но некои навистина треба пред сè да ја изменат својата организациска култура за менаџирањето со знаење да им успее. Без разлика за каква организација станува збор, едно е сигурно: културната средина на организацијата игра клучна улога во одредувањето на тоа што ќе се случува со менаџирањето со знаењето во рамките на таа организација (види слика 9).

Што е всушност организациската култура? Литературата за организациската култура многу позајмува од антропологијата и социологијата. Првично како антрополошки термин, културата се однесува на основните вредности, на верувањата и навиките на практика кои ја прават заедницата она што е. Обичаите на општественото опкружување, сликата за себе на нејзините

членови, работите што го прават различен од другите организации, ја претставуваат организациската култура.



Слика 9 - Културната компонента вклучена во интегриран циклус на менаџмент со знаење.

Figure 9 - The cultural component in an integrated cycle of knowledge management. Извор: Kimiz, 2005.

Културата е силно субјективна и ги рефлектира значењата и мислењата што вообичаено им ги препишуваме на ситуациите и решенијата што се однесуваат на заедничките организациски проблеми. Идејата за заедничка култура сугерира дека можеби треба да се запрашаме дали организациите воопшто имаат култури. Но, организациите се само еден составен елемент на општеството. Во нив влегуваат луѓе од организациското опкружување, од општеството во кое егзистира организацијата, што значи луѓето ја носат својата култура со себе. Сè уште е можно организациите да имаат свои култури, бидејќи тие поседуваат парадоксална особина во исто време да се биде составен и

одвоен дел од општеството. Тие се вградени во поширокиот општествен контекст, но тие се и свои заедници со свои уникатни правила и вредности.

Културата одамна е на агендата на теоретичарите на менаџментот. Промената на организациската култура мора да значи промена на корпоративниот етос и сликите и вредностите кои предизвикуваат акција. Овој нов начин на разбирање на организацискиот живот мора да биде внесен во процесот на управување. Културата поседува голем број централни аспекти. Еден таков аспект е евалуативниот елемент кој вклучува општествени очекувања и стандарди - вредности и верувања кои луѓето ги имаат централно и кои ги поврзуваат во организациските групи. Културата исто така е и збир на повеќе материјални елементи или артефакти. Тоа не се само знаците и симболите по кои организацијата се препознава, туку и настаните, однесувањата, како и луѓето што ја отелотворуваат организациската култура.

Медиумот на организациската култура е социјалната интеракција, односно, мрежата на комуникации кои се испреплетуваат во организацијата. Тука заедничкиот јазик е особено важен во изразување и означување на карактеристичната организациска култура. Тоа е особено очигледно во професионалните тимови каде што членовите имаат тенденција да имаат свои „жаргон“.

Не е изненадувачки што многу дефиниции за организациската култура се предложени во литературата. Една од најраните дефиниции беше дадена од Morgan (1977) кој во подоцнежното време (1997) ја опишува културата како „активен жив феномен преку кој луѓето заеднички ги создаваат и рекреираат световите во кои живеат“. За Morgan (1997), трите основни прашања што мора да ги одговорат културните аналитичари се:

- Кои се заедничките референтни рамки кои овозможуваат организацијата да биде тоа што е?
- Од каде доаѓаат?
- Како се создаваат, комуницираат и одржуваат?

Shane (1999), кој генерално се смета за татко на организациските култура, ја дава следната дефиниција: „организациската култура е шаблон на основните

претпоставки - измислени, откриени или развиени од дадена група како учи да се справи со своите проблеми на надворешната адаптација и внатрешната интеграција - што функционираше доволно добро за да се смета за валидно и затоа, да се научи од новите членови како правилен начин за перцепција, размислување и чувство во врска со тие проблеми“. Организационата култура може да се дефинира и во поглед на нејзините причинско-последични релации. Користејќи перспектива на посакувани резултати, можеме ја дефинираме организационата култура како манифестиран модел на однесување или конзистентни модели на однесување забележани кај група поединци, односно: „начинот на кој ги правиме работите овде“.

Така, културата дефинира конзистентни начини на кои луѓето извршуваат работни задачи, решаваат проблеми, решаваат конфликти, третираат клиенти и вработени итн. Организационата култура може да се дефинира и како збир на механизми како што се неформалните вредности, норми и верувања кои контролираат како поединците и групите во една организација комуницираат едни со други, како и со луѓето надвор од организацијата.

Morgan (1977) ги наведува клучните елементи на организационата култура:

- Наведени и ненаведени вредности,
- Отворени и јасни очекувања за однесувањето на вработените,
- Обичаи и ритуали,
- Приказни и митови за историјата на организацијата,
- Жаргон - типичен јазик што се користи во и за организацијата,
- Клима - чувства предизвикани од начинот на кој членовите комуницираат едни со други, со аутсајдери и со нивната околина, вклучувајќи го и физичкиот простор во кој работат и
- Метафори и симболи кои може да бидат несвесни или отелотворени во други културни елементи.

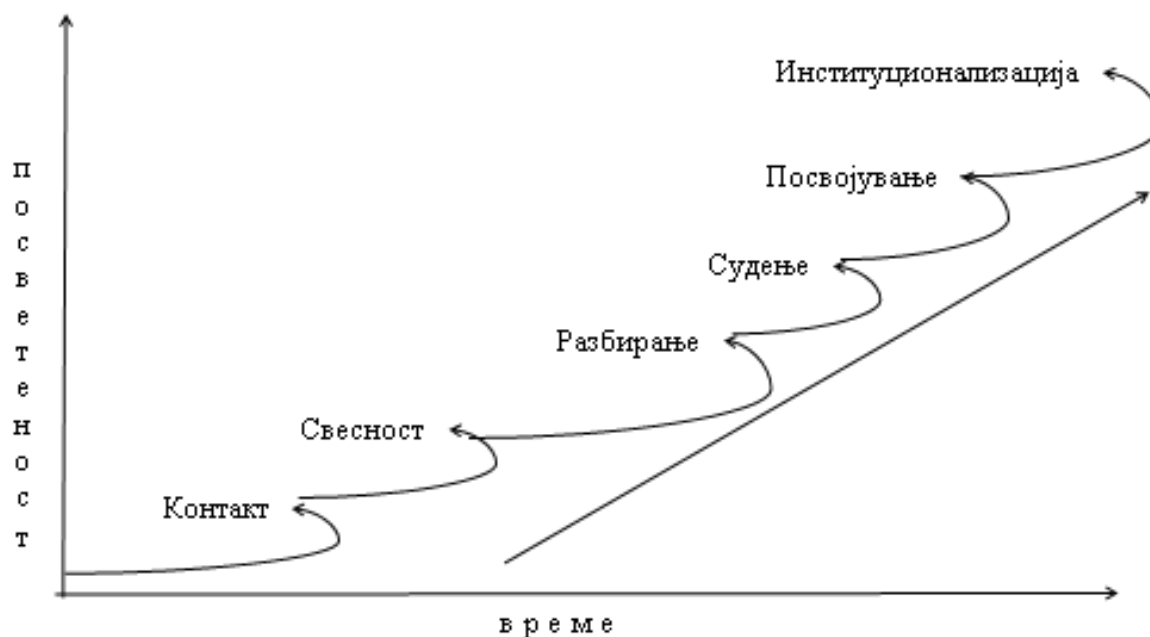
Други автори ја дефинираат корпоративната култура како збир на разбирања, често неизговорени, кои членовите на организацијата ги споделуваат. Заедничките ставови се состојат од норми, вредности, ставови, верувања и парадигми (Sat, 1985). Новиот колеџски речник на Webster (1989)

ја дефинира културата како „интегриран модел на човечко однесување кој вклучува мисла, говор, акција и артефакти и зависи од капацитетот на човекот за учење и пренесување знаење за следните генерации“. Организационската култура најчесто се учи од новите вработени во организацијата како „точен“ или прифатен начин за размислување, согледување и чувствување во однос на организационската работа, проблемите и така натаму.

Иако секоја организација има своја култура, силна или слаба, повеќето организации не ја креираат својата култура свесно. Организационската култура се создава и несвесно од сето она што е вкоренето во животот на луѓето. Освен ако не се вложи посебен напор, луѓето нема да препознаат дека ставовите, верувањата и визиите што отсекогаш ги земале здраво за готово се всушност стандардизирани претпоставки кои тие можат да ги пренесат на идните генерации. Тешкотијата да се добие смислата на организационската култура лежи во фактот дека иако лесно може да се насетат артефактите на културата, јадрото на културните вредности, кои се дефинирани како „широки, неспецифични чувства на добро и зло, често се убави и грди, нормални и ненормални, рационални и ирационални несвесни и ретко може да се дискутираат“ (Hofstede et al., 1990 стр. 291). Културните артефакти се и концептуални (како јазикот) и материјални. Тие посредуваат интеракција со светот, ги кординираат на активностите на вработените со физичкиот свет и меѓусебно едни со други.

1.9.1. Модели на организациска зрелост

Културата не е статичен објект складиран некаде во организацијата. Наместо тоа, таа е флуиден, динамичен медиум кој ја опфаќа организацијата. Во организациите постојат „микрокултури“ кои се типични за различни работни тимови внатре во организација. Културата е комплексен ентитет. Менувањето на организационската култура се случува преку процесот на созревање. Како што созреваат организациите, така расте и организационската култура на таа организација. Во развојот на организационската култура потребно е да се постигне оптимална точка по која е возможно да се спроведе менаџментот со знаење.



Слика 10 - Фази на организациска зрелост.
Figure 10 - Categories of knowledge transfer.
Извор: Dalkir, 2005.

Моделот на зрелост поминува низ пет еволутивни фази (нивоа) во кои организацијата управува со своите процеси (слика 10).

Моделот на зрелост прикажан на слика 10 ги прикажува главните фази кои организацијата треба да ги помине за да може да интегрира нов начин на извршување на работите, да воведо нова технологија или нов процес. Ова е многу релевантно за иницијативите за примена на менаџмент со знаење како нови процеси и технологии кои ќе бидат воведени во организација. Овие фази можат да се следат за да се добие претстава за тоа колку добро е прифатено менаџирањето со знаење како нов начин на водење бизнис во рамките на организацијата.

1.9.2. Стратегиски импликации од организациската култура

Со оглед на тоа што организациската култура е одраз на традиционалните вредности на организацијата Kanter (1989) несфатливо е таа да биде основа за организациски промени, односно да се создаде организациска

култура за воведување на промени (Fullan, 2001). Сепак, иновативните организации мора да имаат развиено култури на промени. Ако станува збор за вистинска промена, а не само козметичка или краткотрајната промена, тогаш таа треба да се случи на културно ниво во организациите. За да можеме да креираме ваква организациска култура која обезбедува воведување на промени прво треба да знаеме што е тоа што треба да се измени во постоечката организациска култура.

Способноста на компанијата да биде културно иновативна е поврзана со лидерството, додека врвниот менаџмент мора да биде одговорен за градење силни култури. Лидерите треба да ја конструираат општествената реалност на организацијата, да ги обликуваат вредностите и да им помогнат во остварувањето на визијата на организацијата.

Процесот на усвојување на промената на културата поврзана со знаењето претставува долг процес. Не треба да се очекуваат резултати преку ноќ. Всушност, колку подолго постои организацијата, толку е подолг временскиот период за промена на културната. За некои организации, овој период може да трае и 10 години. Сепак, тоа не значи дека мали, но значајни чекори не можат да се преземат за делумно да се напредува кон промена на организациската култура.

Следат препораки за спроведување на културните промени потребни за планираното менаџирање со знаење да успее:

1. Јасно да се дефинираат посакуваните културни исходи.
2. Проценување на моменталната културна состојба.
3. Дијагностицирање на постоечката култура во однос на посакуваната.
4. Проценување на толеранцијата кон промените.
5. Идентификување на овозможувачите и бариерите за промени.
6. Проценување на нивото на зрелост на менаџментот со знаење во рамките на организацијата.
7. Идентификување на овозможувачите и бариерите за менаџирање со знаење.

8. Спроведување анализа за изработна на план за тоа како да се стигнете од постојната организациска култура до посакуваната.

ДЕЛ 2

Перформанси на организацијата

1. Менаџмент со перформанси

1.1. Ефективни практики за управување со перформанси

Системите за управување со перформансите, кои обично вклучуваат проценка на перформансите и информации за развојот на вработените, може да се каже дека се “Ахиловата пета” на управувањето со човечките ресурси. Менаџерите на човечки ресурси редовно работат на подобрување на ефикасноста на своите менаџери и вработени. Неодамнешното истражување на консултантската куќа Watson Wyatt (2020) со 13 000 испитаници покажува дека само три од 10 работници се согласуваат дека системот за управување со перформанси на нивната компанија помага да се подобрат перформансите на вработените и организацијата. Помалку од 40 проценти од вработените сметаат дека во нивните системи се воспоставени јасно целите на изведба и генерираат јасни повратни информации за процесот. Овие добиени резултати од истражувањето сугерираат дека е можно да постојат лошо дизајнирани системи за управување на перформанси во многу организации, што укажува на слабо развиени алатки и процеси кои предизвикуваат потешкотии во управувањето со перформансите. Исто така тешкотиите се јавуваат и заради личниот приод во менаџирањето со перформансите од страна на вработените. Тие овој процес го доживуваат како заканувачки и за менаџерите и за вработените.

Менаџерите не сакаат да дадат искрени повратни информации и да имаат искрени дискусии со вработените поради страв од одмазда или нарушување на односите со поединците кои се потребни за квалитетно завршување на работата. Од друга страна вработените сметаат дека нивните менаџери се неквалификувани да разговараат за нивните перформанси и несоодветни да ги обучуваат за тоа како да ги развијат своите вештини. Многумина се жалат дека системите за управување со перформанси се гломазни, бирократски и трошат премногу време за добиената додадена вредност од нивното користење. Ова ги наведува менаџери и вработените да го третираат управувањето со перформанси како неопходно зло во работниот живот што треба да се минимизира, наместо да го третираат како важен процес, клучен за постигнување на високи перформанси од страна на поединците и организацијата.

И покрај тешкотиите, управувањето со перформанси е суштинска алатка за организациите кои постигнуваат високи перформанси и тоа е една од најважните одговорности на менаџерот, ако не и најважната одговорност.

1.2. Процесот на управување со перформанси

Воспоставувањето систем за управување со перформансите во една организација е значаен потфат. Лидерите на практиката за човечки ресурси се справуваат со ова прашање со децении, а академските и професионалните списанија содржат плејада идеи и пристапи на оваа тема премногу за да се бројат. Иако не постои единствено решение за сите организации и секоја е оригинална во секој поглед, постојат одредени фундаментални критериуми во развојот на системи за управување со перформансите кои подеднакво се применуваат кај организациите (Weatherly, 2004).

Идентификувани се неколку карактеристики кои се предуслови за ефективни системи за управување со перформанси, како и одлуки кои треба да се донесат за да се дизајнира систем идеално погоден за потребите на одредена организација. Една таква одлука е: за која цел(и) системот ќе служи. На пример, системите за управување со перформанси можат да поддржат одлуки за плати, одлуки за унапредување, развој на вработените и намалувања на работната сила. Системот за управување со перформанси не би требало да поддржува премногу цели бидејќи на тој начин најверојатно ќе се појави недостаток на фокус и квалитет. Не постои еден тип на систем или збир на цели кои најдобро одговараат на сите организации. Целите за даден систем за управување со перформансите треба да бидат утврдени со разгледување на деловните потреби, организациската култура и интеграцијата на системот со други системи за управување со човечки ресурси.

Една важна забелешка што треба да се земе предвид е дека додека управувањето со перформансите и цели за донесување одлуки и развој на вработените, се поврзани. Овие две цели ретко се подеднакво добро поддржани од еден единствен систем. Кога се користи систем за управување со перформанси за донесување одлуки, информациите за проценка се користат како основа за зголемување на платите, унапредувања, трансфери, распоредувања, намалувања на сила или други административни активности за човечки ресурси. Кога се користи систем за управување со перформанси за

развој, информациите за проценка се користат за водење на обука, работните искуства, менторство и други развојни активности во кои вработените ќе се вклучат за да ги развијат нивните способности. Иако теоретски е возможно да се има систем за управување со перформанси кој добро служи и за целите на донесување одлуки и за развој, ова може да биде тешко да се постигне во пракса. Покрај тоа, целта на рејтингот (одлучување наспроти развој) влијае на оценките кои се забележани. Оценките што се користат за донесување одлуки имаат тенденција да бидат благи, па повеќето вработени добиваат оценки на највисоко ниво на скалата. Оценките за развојни цели имаат тенденција да бидат променливи, одразувајќи ги ја силата на вработените и потребите за развој.

Ефективните системи за управување со перформанси имаат добро артикулиран процес за остварување активности за евалуација, со дефинирани улоги и временски рокови и за менаџерите и за вработените. Особено во организациите кои користат управување со перформансите како основа за плати и други одлуки за човечки ресурси, важно е да се осигура дека сите вработени се третирани на фер и правичен начин. Процесите на менаџментот со перформанси може да се каже дека во повеќето организации содржат некои приближно слични варијации на процес прикажан на слика 11.



Слика 11 - Типичен процес на менаџирање со перформансите.
Figure 11 - A typical performance management process.
Извор: Pulakos, 2009.

Во некои истражувања дадени се седум клучни чекори за ефикасно поврзување на наградите со постигнувањето на организациските цели (Hillgren, J. S., & Cheatham, D. W., 2000). Тие се следните:

1. одлучување за целта на мерењето;
2. одлучување за видовите мерки - квантитативни наспроти квалитативни;
3. поврзување на мерењето со целите;
4. поврзување на мерењето со повратните информации;
5. поврзување на мерењето со награди;
6. листа за проверка за почеток и
7. цел за организациско достигнување.

1.2.1. Планирање на перформансите

На почетокот на циклусот за управување со перформансите, важно е да се направи увид на очекувањата на вработените за перформансите кои треба да ги постигнат, од аспект на утврдување на однесувањето на вработените кое се очекува да го покажат, како и резултатите што се очекува да ги постигнат во текот на претстојниот циклус на мерење. Однесувањето е важно затоа што тоа го одразува работењето на вработениот до целосно завршување на работата: како поединецот го поддржува тимот, како комуницира, како менторира други вработени и така натаму.

Често во организациите се среќаваат и вработени кои можат да постигнат исклучителни резултати во работата, но исто така се исклучително тешки во прилагодувањето на однесувањето на работното место. Таквото однесување може да биде крајно нарушувачко, затоа е важно однесувањето да се земе предвид во повеќето работни ситуации. Од друга страна, некој вработен може да биде исклучително корисен, внимателен и интерперсонално ефективен, но никогаш да не постигнува важни резултати.

Очекувањата за однесувањето и резултатите треба да бидат поврзани со стратешката насока на организацијата и корпоративните цели (Hillgren, & Cheatham, 2000). Всушност, доколку се развијат и имплементираат правилно, системите за управување со перформанси тие ќе ги поттикнуваат вработените да се вклучат во однесувања и да постигнат резултати кои го олеснуваат остварувањето на организациските цели. На пример, ако се утврди дека подобрувањето на услугите на клиентите е критично за идниот успех на организацијата, вклучително и очекувањата и наградите кои ги очекуваат вработените, а се поврзани со услугите на клиентите, тогаш системот за управување со перформансите ја соопштува неговата важност и го промовира посакуваното однесување и резултатите поврзани со него. Исто така, ако ефективното здружување со стратешки партнери е клучна организациска вредност, системот за управување со перформанси треба да ги држи вработените одговорни за остварување на ефективна соработка со стратешките партнери.

Очекувано однесување - Однесувањето согласно ефективните системи за управување со перформанси обезбедуваат стандарди за однесување кои

опишуваат што се очекува од вработените во клучните области на компетентност. Во текот на процесот на планирање на перформансите, менаџерот треба да ги разгледа и дискутира овие стандарди на однесување со вработените. Тоа е важно за менаџерите да се уверат дека вработените разбираат какво однесување се очекува од нив во контекст на поставените стандарди за нивните специфични работни места.

Очекувани резултати - Резултатите или целите што треба да ги постигнат вработените треба да бидат врзани за организациската стратегија и цели. Во процесот на поставување цели треба да се земат предвид и развојните потреби на вработениот. Развојните цели може да бидат насочени кон подобрување на тековните работни перформанси или кон подготовка за напредување во кариерата. На пример целите за еден вработен може да бидат:

- Завршете го проектот „X“ за време „Y“.
- Зголемете ја продажбата за 10 проценти.
- Менторирајте го вработениот „X“ за да ја развие вештината „Y“.

Во некои ситуации, тешко може да се забележи поврзаноста на целите на високо со целите на ниско организациско ниво. Затоа е потребно да се тргне од врвот. Најпрво се поставуваат целите на топ менаџментот, па согласно на нив се поставуваат целите на средно ниво на менаџмент, па дури потоа ниските менаџерски нивоа ги расчленуваат своите цели до ниво на поединец компатибилно со поставените цели од страна на топ менаџментот.

Во зависност од природата на организацијата, за некои работни места може да е потешко јасно да се разграничат целите по нивоа, но сепак, најефективна практика е да се воспостави хиерархија на цели каде секое ниво ги поддржува целите директно релевантни за следното ниво (Rodgers, & Hunter, 1991).

Треба да се води сметка дека некои вработени работат на работни места кои се многу подложни на влијанијата од организациските промени, па целите и очекуваните резултати не би можеле да се утврдат за целиот циклус на оценување. Под овие околности, може да биде неопходно да се постават цели со пократок временски рок за да се осигура дека се доволно специфични и остварливи, а истовремено да имаат позитивни мотивирачки ефекти. Покрај тоа,

треба да се даде повратна информација и да се изврши проценка кога вработените ќе стигнат до клучната пресвртница или до постигнувањето на целите во истиот циклус на оценување.

Во табела 4 се прикажани насоки за кои истражувачката литература покажа дека се важни за воспоставување ефективни цели (Locke, & Latham, 1990). Интересно е да се забележи дека многу тешки (но остварливи) цели водат до поефективни резултати отколку умерено тешките цели. Исто така посветеноста на вработените кон целите е клучно за постигнување цел, исто така е и важно вработените да чувствуваат дека се способни да ги постигнат своите цели. Затоа е важно да се осигура дека вработените учествуваат во процес на поставување цели, ги прифаќаат нивните цели и се мотивирани да работат кон реализација на тие цели. Друга важна работа е менаџерите да ја соопштат нивната подготвеност да им помогнат на вработените во постигнување на целите преку обезбедување насоки и ресурси и отстранување на пречките за постигнување на целта.

Табела 4 – Насоки за воспоставување ефективни цели за изведба.

Table 4 – Guidelines for establishing effective performance goals.

Насоки за воспоставување ефективни цели за изведба	
1.	Целите мора јасно да ги дефинираат крајните резултати што треба да се постигнат.
2.	Колку што е можно, целите треба да имаат директна и очигледна врска со организациските фактори или цели за успех.
3.	Целите треба да бидат тешки, но остварливи, за да се мотивираат перформансите.
4.	Цели треба да се постават во не повеќе од три области - обидот да се постигнат премногу различни цели одеднаш ќе го попречи успехот.

Извор: Latham, 1990.

1.2.2. Тековни повратни информации

Некои истражувања (DeNisi & Kluger, 2000) се занимаваат со значењето на повратните информации за подобрувањето на перформансите. Авторите забележуваат дека менаџерите вообичаено претпоставуваат дека обезбедувањето повратни информации на вработените за нивните перформанси ја зголемува веројатноста дека перформансите на работното место ќе се подобрат. Сепак, и покрај распространетоста на механизмите за повратни информации во интервенциите за управување, повратните информации не се секогаш толку ефикасни како што обично се претпоставува. Во оваа статија се претставени конкретни услови под кои повратните информации може да бидат помалку ефективни, па дури и штетни. Се дискутираат импликациите на резултатите и моделот за дизајнирање на интервенции насочени кон подобрување на перформансите.

Во текот на процесот на планирање на перформансите, очекувањата за однесувањето и резултатите треба јасно да се постават. Перформансите во овие две области треба да се дискутираат и да се даваат повратни информации континуирано во текот на периодот на оценување. Обезбедувањето повратни информации придонесува за да се забележат исклучителни или неефикасни перформанси, преку периодичните повратни информации за секојдневните достигнувања и придонеси, а кои се исклучително вредни. За жал, во организациите тоа не се случува до степен до кој би требало бидејќи многу менаџери не се вешти во давање повратни информации. Всушност менаџерите често избегнуваат да даваат повратни информации од причина што не знаат како да испорачаат продуктивност без да ја предизвикаат дефанзивноста на вработените.

Некои автори (Cardy, 2003) укажуваат на важни прашања во управувањето со перформансите кои често се занемаруваат, како што се инкорпорирање на стратегија и вредности во критериумите за изведба и справување со емоциите кои можат да ја придружуваат повратната информација за перформансите.

За да функционира добро процесот на повратни информации, искусните практичари се залагаат овој процес да биде двонасочен комуникациски процес со заедничка одговорност на менаџерите и вработените, а не само на

менаџерите (Wexley, 1986). Ова бара обука и на менаџерите и на вработените за нивните улоги и одговорности во процесот на повратни информации за перформансите. Одговорностите на менаџерите се во насока на давање на конструктивни, искрени и навремени повратни информации. Одговорностите на вработените вклучуваат барање повратни информации за да се осигураат како функционираат и соодветно да реагираат на повратните информации што ќе ги добијат.

Имањето ефективни, тековни разговори за перформансите помеѓу менаџерите и вработените е веројатно единствената најважна детерминанта за тоа дали системот за управување со перформансите ќе ги постигне своите максимални придобивки.

Табела 5 - Насоки за ефикасно давање повратни информации.
Table 5 – Guidelines for Effective Feedback.

Насоки за ефикасно давање повратни информации	
1.	Обезбедете непосредни позитивни и развојни повратни информации на приватна локација.
2.	Побарајте мислење од вработениот за тоа што би можело да се направи поинаку.
3.	Бидете конкретни за тоа кои однесувања биле ефективни или неефикасни.
4.	Фокусирајте се на она што лицето го направило или не, а не на личните карактеристики
5.	Заеднички планирајте чекори за справување со развојните потреби.
6.	Понудете помош за решавање на развојните потреби и обезбедување ресурси.

Извор: Wexley, Cederblom, Cawley, Keeping, Levy, 1998.

Повратната информација за да има поголема вредност, треба да биде дадена непосредно по настанот (Wexley, 1986). Не им помага на вработените да добијат повратни информации на пример по десет месеци откако нешто се

случило. И, нивната изведба најверојатно нема да се подобри самостојно ако супервизорот го чека прегледот на перформанси да излезе на крајот на годината. Тековните повратни информации може да бидат неформални и треба да се појавуваат како дел од секојдневната работна рутина. Истражувањата покажуваат дека во организациите каде што вработените пријавиле повисоки нивоа на тековни, неформални повратни информации, нивоата на перформанси се повисоки.

Табелата 5 прикажува насоки за кои истражувањето покажало дека се важни за обезбедување на ефективни повратни информации (Wexley, 1986).

1.2.3. Придонес од вработените

Внесувањето на вработените ефективно во менаџирањето со перформанси се користи во практиката на многу организации. Вработените се вклучуваат преку барање од нив да обезбедат самооценки за стандардите за изведба, кои потоа се споредуваат со оценките на менаџерот и се дискутираат. Сепак, искусните практичари откриле дека овој тип на процес и дискусија може да доведе до зголемена дефанзивност, несогласувања и лоши чувства меѓу вработените и менаџерите, затоа што менаџерите на крајот ги оценуваат вработените помалку ефективно отколку што тие се оцениле самите себе. Алтернативен начин за собирање придонеси од вработените е да се побара од вработените да подготвуваат изјави за нивните клучни резултати или најзаслужни достигнувања на крајот на периодот на оценување.

Внесувањето на вработените има голем број позитивни резултати. Прво, тоа ги вклучува вработените во процесот, го подобрува прифаќањето на резултатите. Второ, ги потсетува менаџерите за резултатите што вработените ги испорачале и како тие биле постигнати. Трето, достигнувањата генерирани од вработените може да се вклучат во формалното оценување, без менаџерите да бараат изјави од нив. Четврто, придонесот на вработените ја зголемува комуникацијата и разбирањето. Менаџерите и вработените заедно ги разгледуваат и разговараат за достигнувањата пред да станат дел од проценката, што резултира со помалку исклучувања помеѓу ставовите на

менаџерот и вработениот за придонесите на вработениот. Конечно, достигнувањата на вработениот може да се користат како инпут за одлуки за плаќање или унапредување.

Табела 6 - Насоки за пишување достигнувања на вработените.

Table 6 – Guidelines for writing employee accomplishments.

Насоки за пишување достигнувања на вработените	
1.	Вклучете ја ситуацијата или околностите со кои се соочува работникот.
2.	Опишете какви конкретни активности презел вработениот за да постигне резултати.
3.	Опишете го влијанието на постигнувањето врз работната единица или организација.

Извор: Wexley, Cederblom, Cawley, Keeping, Levy, 1988.

Истражувањата покажаа дека достигнувањата на вработените се ефективни предвидувачи за тоа колку успешно вработените ќе работат на повисоки работни позиции и на тој начин обезбедуваат корисни информации за одлуки за унапредување (Hough, Keyes & Dunnette, 1983).

1.2.4. Евалуација на перформансите

Евалуација на перформансите може да се разгледува од аспект на евалуација на однесувањето и евалуација на постигнатите резултати.

Евалуација на однесувања

Денес, многу организации користат модели на компетентност како основа за нивните системи за управување со перформансите (Spence & Spencer, 1994). Моделите на компетентност ги артикулираат знаењата, вештините, способностите и другите карактеристики кои се сметаат за најинструментални за постигнување позитивни организациски резултати. Техниките за анализа на

работните места, како што се набљудувањата на работата, интервјуа, фокус групи и анкети, се користат за да се идентификуваат клучните компетенции и поврзаните критички работни однесувања (Schirpmann, 1999).

Предноста на моделите за компетентност е тоа што тие обично ги вклучуваат сите фактори поврзани со успехот - технички, лидерски и меѓучовечки. Моделите за компетентност особено се корисни бидејќи не само што го соопштуваат она што е важно за организацијата, туку и обезбедуваат заедничка основа за развој на интегрирани системи за човечки ресурси, како што се екипирање, обука, унапредување, планирање и управување со перформансите.

Организациите обично идентификуваат помеѓу пет и десет клучни компетенции кои се поврзани со нивните стратешки цели и критичните фактори за успех. Важно практично прашање е колку компетенции треба да се оценуваат посебно. Почетниците развивачи на системи за управување со перформанси понекогаш се во искушение да вклучат бројни компетенции, кои може да бараат повеќе време за да се оценат и можеби не се пријатни за преангажираните менаџери кои треба да завршат голем број проценки. Треба да се избере разумен број на компетенции за да се доловат најважните аспекти на перформансите.

За целите на управувањето со перформансите, искусните практичари се согласуваат дека компетенциите треба да се дефинираат во смисла на важни работни однесувања и очекувања кои се поврзани со нив. Дефинирањето на компетенциите на однесување обезбедува солидна основа за разграничување меѓу вработените кои работат повеќе или помалку ефикасно од други. Компетенциите, исто така, треба да се дефинираат за да ги одразуваат различните нивоа на одговорност, сложеност и тежина што ги карактеризираат работните места на вработените на различни нивоа во организацијата. Вработените на различни работни нивоа секако се платени различно, врз основа на нивното искуство, одговорност и придонеси. За целите на евалуација на перформансите, важно е јасно да се артикулира како се менуваат очекувањата на различни работни нивоа (на пример, вработен на почетно ниво, искусен вработен и менаџер), како и што рефлектира повеќе или помалку ефективни

работни перформанси на секое ниво. Примарните предности на дефинирање на компетенциите во однос на стандардите за перформанси во однесувањето се (Gilliland & Langdon, 1998):

- да им помогне на вработените да разберат што се очекува од нив и
- да обезбедат униформни стандарди што менаџерите можат да ги применат при оценување на вработените, а со тоа да се зголеми конзистентноста, транспарентноста и правичноста.
- Вработените да согледаат дека системот за управување со перформанси е праведен што ќе придонесе да се ублажат негативните исходи, како што се неповолните оценки.

Некои модели на компетентност и стандарди за изведба се развиени на организациско ниво за да се применат на сите работни места. Единствените технички аспекти на различни работни места може да бидат претставени во една поопшто дефинирана техничка компетентност, каде што бихејвиоралните стандарди може да го одразуваат одржувањето на актуелноста во техничкото поле, ефективно применување на техничкото знаење и вештина и така натаму. Алтернативно, некои модели на компетенции содржат збир на основни компетенции кои се однесуваат на сите организациски членови и дополнителни специјализирани компетенции кои се приспособени да ги одразуваат специфичните технички или менаџерски одговорности кои се однесуваат на одредени работни места. Неколку примери се наведени подолу.

Потребно е да се донесат одлуки за тоа колку групи на компетенции и перформанси треба да се развијат во стандарди и колку тие треба да бидат приспособени. Не постои најдобар пристап, бидејќи има предности и недостатоци за различни опции. Употребата на заеднички сет на стандарди за изведба на работни места значи дека стандардите ќе бидат напишани на поопшто ниво и дека менаџерите ќе треба да ги преточат во посспецифични очекувања и цели кои се релевантни за работата на одреден вработен, особено во области на компетентност кои се однесуваат на техничките аспекти на работата.

Искусните практичари се залагаат за употреба на стандарди за изведба бидејќи тешко може да се изедначат индивидуалните проценки на различни менаџери. Ако не се определат точно очекувањата од вработениот тогаш секогаш ќе се појават некои менаџери кои ќе очекуваат повеќе од другите. Поентата е дека вработените кои имаат иста работа, на исто ниво, може да бидат почитувани според различни стандарди, што е неправедно. Затоа, вклучувањето на стандарди на изведба при пресметка на рејтингот се смета за најдобра практика во развивање на ефективен систем за управување со перформансите (Borman, 1991).

Евалуација на резултатите

Иако сè повеќе организации користат модели на компетентност и придружни стандарди на однесување како основа за управување со перформансите, исто така се зголемува фокусот и важноста на оценувањето на резултатите на вработените како дел од процесот на управување со перформансите. Клучните резултати што треба да се постигнат ќе се разликуваат за различни вработени, во зависност од природата на работата и задачите на поединецот. На пример, некои вработените може да имаат резултати од производство или продажба, други може да бидат одговорни за успешно развивање и имплементирање на нови програми или системи, трети може да имаат специфично ниво на исход на задоволството на клиентите што се очекува да го постигнат, а некои можат да имаат резултати за развој на вработените или тимско лидерство.

Критично прашање со кое се соочуваат организациите е како да се измерат и проценат резултатите. Некои резултатите може да се проценат со следење на различни објективни индикатори за успешност, како на пример висина на продажба, профитабилност и количина на произведен производ. Значи објективните показатели за остварени перформанси можат да бидат корисни, меѓутоа постојат и два потенцијални проблеми (Borman, 1991).

Првата е дека таквите мерки можат да бидат засегнати од разликите во можностите што се достапни за различни вработени. На пример, еден вработен може да има помодерна опрема од другите и на тој начин да може да произведе поголем волумен на производ, без оглед на тоа колку тешко работи секој

поединец. Сличен пример е дека еден вработен може да има продажна територија понесоодветна од другиот. Секако, врз основа на обемот и близината на потенцијалните клиенти, поединецот во посоодветната ќе има повеќе можности за продажба од другиот.

Друго прашање со цел мерење на перформансите е обезбедување на точноста на метриката собрана и имплементирана во воспоставен систем за следење во интерес на евалуација на перформансите. Развивањето и собирањето значајни метрики во организациите може да има значителни импликации во ресурсите а со тоа и бројот и типот на метрика што треба да се соберат мора внимателно да се разгледаат.

Поради инхерентните тешкотии во собирањето добри објективни мерки за успешност, многу организации ја преместија евалуацијата на резултатите на собирање информации за најзаслужните достигнувања на вработените и влијанието на овие придонеси.

1.2.5. Преглед на перформансите

Претпоставувајќи дека повратните информации се обезбедуваат на тековна основа, формалната сесија за преглед на работата треба едноставно да биде преглед на она што се случило во текот на периодот на оценување. Со други зборови, не треба да има изненадувања во прегледот на перформансите.

За време на овој состанок, менаџерите треба да разговараат со вработените за нивните оценки, наративи и образложението за дадената евалуација (Wexley, 1986).

Сесијата за преглед на перформансите е исто така добро време за планирање на развојните активности со вработените. Искусните практичари открија дека моделите на компетентност и стандардите за изведба како оние опишани погоре им помагаат на менаџерите и на вработените да ги идентификуваат потребите за развој. Очигледно, сите стандарди за изведба кои во моментот не се исполнети треба да се идентификуваат како развојни области. Ако сите тековни стандардите за работа се исполнети, вработените и

менаџерите можат да гледаат на следното ниво на стандарди за изведба за да се идентификуваат барањата и развојните области што треба да се следат како подготовка за напредување.

Иако идентификувањето на развојните потреби може да биде лесно со вистинските алатки за управување со перформансите, сепак менаџментот не може секогаш најточно да знае што е тоа што треба да се предложи за натамошен развој на перформансите. Многу менаџери веднаш предлагаат формална обука во училица или учење на далечина за подобрување на вештините на вработените, без да сфатат дека голема количина на знаење може да се усвои токму на работното место. Дури и ако формалната обука е најдобрата опција за решавање на развојната потреба, прашање е како менаџерот да знае која обука да ја препише за посебните потреби на вработениот? За да одговори на овие прашања и да им помогне на менаџерите и вработените полесно да ги идентификуваат ефективните опции за учење, потребно е да се создадат „развојни прирачници“ кои ќе се вклучат во системите за управување со перформансите. Развојни прирачници содржат искуства за учење на работното место, формална обука и други развојни ресурси (на пр. книги, веб-страници) насочени кон секоја компетентност. Овие прирачници претставуваат патоказ за помош при решавање на развојните области.

Во некои организации, одлуките за плаќање, унапредување и други административни дејствија се дискутираат и за време на сесијата за преглед на перформансите. Во други има посебни состаноци одржани со цел да се разговара за идни административни дејствија. Образложението зошто да не се разговара за награди или други резултати на истата сесија е да се овозможи поотворена дискусија за развојни потреби на вработениот. Од практичен аспект сепак, може да биде тешко да се закажат повеќе состаноци за управување со перформансите помеѓу менаџерите и вработените за да се разговара за различни аспекти на процесот (на пример, проценки, развој, награди).

1.3. Имплементација

Искусните практичари се согласуваат дека ефективните алатки и процеси се многу важни, но сами по себе не се доволни за да се има ефективен систем

за изведба. Ефективниот систем за управување со перформанси е директно зависен од тоа колку ефикасно се користи и колку сериозно менаџерите и вработените го прифаќаат овој систем. Ова е причината зошто успешната имплементација е најпредизвикувачкиот и најважниот дел од развојот на ефективен систем за управување со перформансите.

Постојат неколку аспекти за имплементација, но во неговата основа е обезбедувањето лесен систем за користење кој обезбедува додадена вредност доколку менаџерите и вработените го користат ефективно. Теоретичарите (Engelmann, & Roesch, 2001) ги разгледуваат најдобрите практики засновани на литературата за управување со промени и ставовите на искусни практичари за успешна имплементација на системите за управување со перформансите. Тие наведуваат пет чекори вклучени во развојот на ефективни системи за перформанси во организациите:

1. создавање и работа со дизајнерски тим;
2. поврзување на системот со клучните организациски цели, карактеристики и стратегија;
3. утврдување на циклусот на управување со перформансите;
4. поврзување по учинок за управување и испорака на плати и
5. спроведување на системот.

Теоретичарите ги прикажуваат најдобрите пристапи засновани на практики, лесно разбирливи, за развој и имплементација на системи за управување со перформанси во организациите.

Многу фактори влијаат на ефективноста на системот за управување со перформансите на организацијата, но три се најважни. Прво, системот треба да се усогласи со насоката на организацијата и критичните фактори за успех. Второ, потребни се добро развиени, ефикасно администрирани алатки и процеси за да се направи системот пријателски за корисниците и добро прифатен од членовите на организацијата. Трето, и најважно, е дека и менаџерите и вработените мора да го користат системот на начин кој носи видливи придобивки со додадена вредност во областите на планирање на перформансите, развој на перформансите, повратни информации и постигнување резултати.

1.3.1. Усогласување со други системи за човечки ресурси

При развивање на систем за управување со перформансите, важно е да се осигура дека истиот е усогласен со другите системи за човечки ресурси во организацијата. На пример, компетенции кои се користат како основата за управување со перформансите треба да бидат исти како оние што се користат за регрутирање, екипирање и обука. Ова не само што гарантира дека вработените се ангажирани, обучени и оценети со конзистентен сет на критични барања за работа, туку и истовремено се испраќа силна порака, за она што се цени во организацијата.

Со цел секој систем за управување со перформансите да биде ефективен, организациските членови мора да бидат мотивирани да го користат правилно. Теоријата за многу различни видови програми за управување покажува дека ефективната имплементација на програмата зависи од нивото на посветеност на врвниот менаџмент - колку е посилен посветеноста, толку е поголем потенцијалот за успех на програмата (Rodgers & Rogers, 1993). Во организациите каде што се работи на управување со перформанси, доколку има посветен извршен директор, кој моделира ефективно управување со перформансите, со извршен тим, и воспоставува јасни очекувања околу управувањето со перформансите за сите вработени, ќе имаат многу поголема веројатност за успех од оној што нема поддршка на високо ниво. Без поддршка од раководството, системот ќе пропадне. Управувањето со поддршката значи дека менаџерите од највисоко ниво ги следат сите параметри на системот сами и воспоставуваат очекувања кои треба да ги реализираат нивните менаџери преку следење и вклучување на управувањето со перформансите како критичен аспект на менаџирањето со човечките ресурси во организацијата.

Почнувајќи од врвот, максимална посветеност на врвното раководство ќе го направи управувањето со перформансите приоритет и предуслов за успех. Некои организации веќе имаат силна култура за управување со перформанси. Во други, може да е потребно да се едуцира извршниот тим за критичната улога што ја има менаџментот со перформанси за ефективност на организацијата. Затоа сите менаџери треба да се свесни за важноста на нивната улога во менаџирањето со перформансите. Пилотирањето на нов систем со извршните

или менаџерските тимови на повисоко ниво може да биде корисна стратегија за добивање поддршка од овие критични поединци. Во ситуации кога не постои силна култура на изведба во самиот старт, тоа може да се воспостави подоцна, со текот на времето и со поддршка од раководството.

Бидејќи успехот на системот за управување со перформансите во голема мера се потпира на ефективноста со која менаџерите и вработените го користат системот, од суштинско значење е да се натераат организациските членови да се посветат на новиот систем. Добра стратегија за постигнување на ова е да се вклучат клучни поединци во процесот на дизајнирање и имплементација (Engelmann & Roesch, 2001). Тимот за дизајнирање треба да се состои од поединци кои ги претставуваат клучните секторски единици во организацијата, главните деловни линии или функции и различни географски локации, доколку ги има. Тимот за дизајнирање обично е предводен од претставници за човечки ресурси или евентуално консултанти, кои се искусни во управувањето со перформансите и на тој начин можат да ја водат организацијата кон развој и успешно имплементирање на системот. Учесниците во овој тим за дизајнирање треба да бидат тимски играчи, ефективни комуникатори, добри решавачи на проблеми и да имаат доволно познавања за организациското функционирање за да можат да понудат практични совети. Овој тим извршува четири главни задачи (Ferreira i Otley, 2009):

- **Обезбедува влез кој го претставува нивниот сектор или работна единица.** Водачот на дизајнерскиот тим работи преку различни опции за управување со перформансите со дизајнерскиот тим. Членовите на тимот можеби ќе треба да се усогласат со менаџерите и вработените во нивните области за да се проценат единствените локални барања или преференци. Членовите на дизајнерскиот тим обезбедуваат, внесуваат и донесуваат препораки или одлуки за карактеристиките и структурата на системот врз основа на нивните специфични потреби.

- **Шири информации за системот.** Друга улога на членовите на дизајнерскиот тим е да се осигураат дека нивните конституенти се информирани за напредокот во процесот на развој. Како што се донесуваат одлуките, членовите на тимот треба да се вклучуваат во итеративен процес на ширење информации и собирање повратни информации од конституентите.

Овој интерактивен процес е важен за да се осигура дека конечниот систем е чувствителен на деловните потреби и ја поддржува културата на организацијата и нејзините различни единици.

- **Ги вклучува најдобрите вработени за да ги привлечете другите.**

Вработените кога ќе се соочат со новиот систем за управување со перформансите ќе се загрижат за промените кои ќе се случуваат и за тоа како овие промени ќе влијаат врз нив. Затоа, најдобрите вработени се потребни за да им ја пренесат на останатите колеги вредноста на системот, придобивки од неговото практикување и доколку има пречки загриженост од нивна страна, како можат да се решат. Ова суштински вклучува маркетинг на системот на конституентите и може да вклучи регрутирање други професионалци за мислење, за да помогнат во процесот.

- **Вклучува други вработени во придонесот и испробувањето на системот.** Последната улога на членовите на тимот за дизајнирање на системот е тоа да бидат врска помеѓу тимот за управување со перформанси и деловните единици во процесот на развој. Дизајнот на системот за управување со перформанси вклучува различни фокус групи, групи за преглед и групи кои претходно извршиле пилот тестирање за спроведување во целата организација. Сепак, корисно е да се вклучат и други вработени во различни активности, да комуницираат понатаму за системот и да се обезбеди задоволување на организациските потреби, како и да се охрабрат да го преземат својот дел од одговорноста во правилното спроведување на процесот.

1.3.2. Комуникација во процесот на дизајнирање

Комуникацијата треба да започне на почетокот на процесот на дизајнирање. Членовите на дизајнерскиот тим треба да ги информираат своите конституенти за ревизиите на управувањето со перформансните системи кои се планирани и преку кои се генерираат информации и се добиваат повратни информации за посакуваните карактеристики на системот. Ако имплементацијата на нов систем вклучува големи промени со кои се потенцијално загорени вработените, ќе биде потребна стратегија за

управување со промени (Mohrman, Resnick & Lawler, 1989). На пример, доколку никогаш претходно немало очигледна врска помеѓу перформансите и платите, а новиот систем експлицитно ќе ги поврзе овие две категории, тогаш вработените може да се почувствуваат загрозени и да се спротивстават или да го саботираат процесот. Процесот на комуникација и управување со промени мора јасно и недвосмислено да им ги објасни предностите од користењето на новиот систем. При тоа на задолжените кои ќе го прават тоа треба да им се обезбедат многу можности за коментирање на новиот систем како би можеле да одговорат со издржани ставови на секој коментар од страна на вработените. Некои организации преземаат целосни рекламни кампањи, со слогани, маркетиншки материјали и масивни комуникациски кампањи, за да го „продадат“ новиот систем за управување на своите вработени.

Од сето погоре наведено може да се заклучи дека доследното управување со промени е исклучително потребно за успешно спроведување на управувањето со перформансите.

1.3.3. Автоматизирање на процесот на оценување

Системите за управување со перформансите вклучуваат значителна количина на документација, пишување и размена на документи. Кога административните барања се големи, и вработените и менаџерите на крајот го трошат своето време за управување со перформанси на писмена комуникација наместо да разговараат за прашањата за перформансите и развојот.

Автоматизацијата може во голема мера да го олесни работниот тек за управување со перформансите и значително да ја намали документацијата поврзана со овој процес. Всушност, оценките на автоматизираните системи за управување со перформансите покажуваат дека тие се позитивно прифатени од страна на менаџерите и вработените, го намалуваат обемот на работа, обезбедуваат широк пристап до алатките за управување со перформансите и да обезбедуваат стандардизиран, структуриран пристап за собирање и складирање на податоци за перформансите.

При донесување одлуки за степенот на автоматизација на системот за управување со перформанси, важно е да се балансираат времето, ресурсите, трошоците за развој и одржување. На пример, развојот и одржувањето на базата на податоци може да претставуваат огромни трошоци заради потребниот развој на апликации. Дополнително, функциите од типот на безбедност на информации, архивирање и управување со евиденцијата, претставуваат дополнителни области за разгледување.

Основните, автоматизирани апликации за управување со перформанси обично содржат (Pulakos, 2004):

- Функционалност во спроведувањето и снимањето на оценките за перформансите, притоа вклучувајќи кориснички интерфејси за прикажување на релевантните компетенции, стандарди за изведба и информации за процесот на оценување.
- Поддршка со веб-страници што содржат датотеки за помош потребни информации.

Понапредните автоматизирани функции може да вклучуваат (Pulakos, 2004):

- Снимање на информации и онлаин документација за достигнувањата на вработените.
- Управување со работниот тек со поттикнување на менаџерите и вработените за преземање критични активности за управување со перформанси, документациско поврзување меѓу менаџерите и вработените, и обезбедување пристап до обрасци и документи за завршениот процес на оценување.
- Обезбедување обука во реално време и повратни информации за да им се помогне на менаџерите да ја ублажат рејтинг инфлацијата и други можни грешки во оценувањето.
- Производство на автоматизирани извештаи кои ги оценуваат перформансите за заштита на податоци за демографските групи (на пр., вработени над 40 години, малцински групи) наспроти незаштитените групи и анализирање на односите помеѓу

информациите за проценка на перформансите и резултатите како што се плаќањето и унапредувањето.

- Обезбедување на менаџерите со примерок од изјави за однесувања кои ќе ги користат при развивање наративи, каде што менаџерот може да избере изјава што одговара на однесувањето на вработениот и потоа да приспособи за попрецизно да го опише однесувањето на конкретниот вработен.
- Обезбедување автоматизирани предлози за развој на идентификуваните развојни потреби, како што се искуства на работното место, обука, книги, веб-страници итн. Некои софтвери дозволуваат вработените да побараат формална обука, да се регистрираат во програми и да ги следат нивните развојни активности и напредок.
- Олеснување на одлучување за човечки ресурси. Системот за мерење на перформансите на вработените автоматски покажува кој вработен колку постигнал, и колку е платен за таа работа. Преку овој систем менаџментот на човечки ресурси може веднаш да види дали вработените се соодветно наградени со плати. Земајќи ги во предвид оценките за перформансите на вработениот, оваа алатка помага менаџерите да дијагностицираат кои вработените може да бидат помалку платени или преплатени за нивното ниво на придонес. Софтверот исто така дозволува менаџерите да внесат алтернативни износи за компензација за различни вработени заради тоа што го следат целокупното влијание врз платниот список. Други видови софтвери прават проценки на перформансите и ги користат заедно со други информации за олеснување на планирањето на сукцесијата, персоналот и другите функции за човечки ресурси.

Постојат многу начини на кои автоматизацијата може да го олесни управувањето со перформансите, при што се заштедува драгоцено време и се олеснува значителен административен товар. Сепак, како што споменавме, овие апликациите може да бидат многу скапи за имплементација и одржување,

па затоа мора да се направи добра анализа за технолошките барања и придружните трошоци пред да се донесе одлука во врска со автоматизација на процесот. Покрај предностите кои ги носи автоматизацијата не смее да се заборави и на негативностите кои може да го отежнат процесот на оценување. На пример, ако менаџерите избираат од менито на подготвени изјави за да обезбедат повратни информации за вработените, можно е некоја од нив да не може соодветно да се приспособи на повратните информации кои го отсликуваат однесувањето на некој конкретен вработен.

1.3.4. Пилот тест

Друг важен фактор за обезбедување успешна имплементација е пилот-тестирање на новиот процес во неколку деловни единици пред целосна имплементација. Тестирањето на пилот проектот ќе покаже дали системот функционира непречено и ефикасно. Исто така, ќе покаже дали менаџерите и вработените го разбираат и го поддржуваат процесот и дали се потребни дополнителни напори за управување со промените. Најважно, пилот тест дава можност да се измерат реакциите на системот и да се направи прилагодување кое ќе ја олесни имплементацијата низ организацијата.

Вработените и менаџерите треба да бидат способни и мотивирани ефективно да го користат системот за управување со перформансите. Обуката помага да се постигнат и двете од овие цели. Постојат голем број на формати за обука кои можат да се користат за управување со перформансите.

Може да се користи обука во училница, помошници за работа, обука базирана на веб, итн. Секоја од нив има свои предности и недостатоци. Форматот за обука што треба да се користи зависи од тоа колку се искусни оценувачите во спроведувањето на управувањето со перформансите и колку ресурси организацијата е подготвена да обезбеди за обуката.

Кога од вработените и менаџерите се бара да присуствуваат на структурирана брифинг изведба за управување или обука во училница, тоа испраќа порака дека управувањето со перформансите е важно. Обуката во

училница се претпочита кога содржината за обука бара практична пракса или интерактивни дискусии кои не се постигнуваат лесно со други формати на обука. Искусните практичари сметаат дека многу добра форма на обука во училищата е кога се обучуваат менаџерите и вработените заедно, за тоа како ефективно да се даваат и примаат повратни информации. Ова им овозможува на менаџерите и вработените подобро да разберат, да вежбаат и да се чувствуваат удобно во нивните улоги во процесот на давање и примање повратни информации и развој. Бидејќи обуката во училища е скапа и бара присуство во закажани термини, треба да се користи само кога додадената вредност е голема, како на пример за обука за повратни информации.

За поддршка на обуката може да се користат помошници за управување со перформансите. Предноста на нивната помош е тоа што тие можат во прегледувањето на резултатите да бидат водени од динамиката на работа на вработениот. На пример, може да се ангажира помошник кој ќе ги наведува клучните одговорности на менаџерот во реализацијата на процесот на управување, како активности кои мора да се завршат. Ваквата помош најчесто е корисна за менаџерите кои се искусни во спроведувањето на процесот на управување со перформанси, но истовремено се помалку ефикасни за новите менаџери, на кои им е потребно практично искуство и повеќе информации отколку што вообичаено може да ги даде помошникот.

Многу организации обезбедуваат „жешка линија“ за управување со перформансите, каде што менаџерите и вработените можат да се јават и да поставуваат прашања во врска со процесот на управување со перформансите. Овие линии се многу корисни, особено во временскиот период кога се оценуваат вработените. Сепак, организацијата треба да биде подготвена да ја екипира телефонската линија, така што вработените ќе можат лесно да ги решат нивните проблеми преку поставување на прашања.

Последна опција е да се развие обука базирана на веб. Предност на оваа обука е тоа што им овозможува на учесниците да ги завршат програмите со својата динамика. Напредните форми на обука базирани на веб, исто така, можат да обезбедат задачи за вежбање. Најголемиот недостаток на обуката базирана на веб е тоа што може лесно да се игнорира и од менаџерите и од

вработените и често се бара повеќе надгледувано работење за да се обезбеди учество.

За успешно функционирање на системот за управување со перформансите при обука на менаџерите и вработените за тоа како ефикасно да се вклучат во процесот за управување со перформансите потребно е на состаноците да се дискутира на темите (Kakkar et al, 2020):

- Филозофија и употреба на системот.
- Опис на процесот на оценување.
- Улоги и одговорности на вработените и менаџерите.
- Како да се планираат перформанси, да се поставуваат очекувањата и да се поставуваат целите.
- Како да се обезбедат точни проценки, минимизирајќи ги грешките во оценувањето и рејтинг инфлацијата.
- Важноста на тековните, конструктивните, специфичните повратни информации за однесувањето.
- Како ефективно да се бараат повратни информации од другите.
- Како да се реагира и да се постапува по повратните информации на конструктивен начин.
- Како да се даде повратна информација на начин што ја минимизира одбранбеноста и ја одржува самодовербата.
- Како да се идентификуваат и адресираат развојните потреби.
Како да се користи автоматскиот систем и поврзаниот софтвер.

1.3.5. Проценка и подобрување на системот

Системите за управување со перформансите со текот на времето треба да се оценуваат и перманентно да се подобруваат. Постојат неколку метрики што треба да се следат за да се процени колку ефикасно функционира системот (Pulakos 2004):

- Следете го завршувањето на обуката. Ова вклучува проверка дали сите корисници на системот за управување со перформанси се обучени пред имплементацијата.
- Следете го завршувањето на активностите за управување со перформансите. Во повеќето организации, копии од пополнети обрасци за управување со работната изведба се доставуваат до секторот за менаџирање со човечките ресурси по формалните проценки на перформансите. Ако системот е автоматизиран, обрасците може да се потпишуваат електронски и автоматски да се складираат, а по потреба да се генерираат и задржат копии од хартија. Секоја од овие стратегии треба да овозможи сигурност дека активностите за управување со перформансите се спроведуваат за секој вработен во организацијата.
- Преглед на менаџментот. Прегледот му помага на менаџментот да се осигура дека наративните описи на рејтингот на вработените по мерењето на перформансите, даваат оценки кои не се позитивно или негативно пристрасни. Високите или ниските оценки треба да се оправдани, критериумите за оценување да се применуваат систематски меѓу претпоставените и вработените, и да се прави реална разлика помеѓу вработените. Честопати, супервизорите во дадена единица ќе се состанат со нивниот менаџер да разговараат за рејтинзите на сите вработени и да одлучуваат за конечното рангирање или групирање на вработени. Посебна предност на овој процес е тоа што има тенденција да обезбеди разлика помеѓу исклучителни, целосно успешни и помалку ефективни изведувачи, а исто така има тенденција да резултира со посистематски, конзистентни и правични одлуки. Постојат и фактори кои би го направиле овој процес помалку остварлив. Меѓу нив се: географската дисперзија и работните ситуации каде супервизорите и менаџерите можеби не се запознаени со работата на мнозинството од вработените.
- Следете го усогласувањето со другите одлуки за човечки ресурси. Доколку систем за управување со перформансите обезбедува поврзаност на евалуацијата со наградите, тогаш системот треба да ја следи внатрешната конзистентност на оценките и наградите. Луѓето кои добиле добри оценки треба да добијат повисоко ниво на компензација, почести

унапредувања и други посакувани резултати, многу полесно отколку оние кои работат помалку ефикасно на работа. Следењето на усогласувањето на информациите и одлуките за евалуација е олеснето доколку постои систем за автоматизирани процеси.

- Соберете повратни информации од корисниците. Информациите од анкетата или фокус групата треба периодично да се собираат, за да се проценат реакциите на корисниците на процесот на управување со перформансите и да се модифицира системот на начин кој ќе биде поприватлив за корисниците. Ефикасна стратегија која не само што собира корисни информации, туку и промовира повратни информации е да се анкетираат менаџерите и вработените за степенот до кој тие бараат, даваат и добиваат квалитетни повратни информации. Известувањето за овие резултати на поединечни менаџери и вработени со текот на времето може да ја зголемат фреквенцијата и квалитетот на повратните информации за перформансите.

1.3.6. Правни размислувања

Кога се поставува систем за управување со перформансите важно е да се познаваат професионалните и правните упатства, вклучително и релевантната судска пракса кои се релевантни за дизајнот и имплементацијата на системите за управување со перформансите. Следењето на овие упатства ќе ја подобри евентуалната одбрана на системот пред правен предизвик (Kahn, Brown, & Lanzarone, 1996). Општите законски барања релевантни за управувањето со системите за управување со перформансите засновани на судската пракса на САД се (Diamond, 2005):

- Вработените мора да се оценуваат според факторите кои се релевантни за нивните работни места.
- Вработените мора да бидат информирани за тоа што се очекува од нив и за стандардите според кои ќе се оценуваат на почетокот на циклусот на оценување.

- Мора да постои стандардна, добро документирана процедура за тоа како ќе се води процесот на управување со перформансите, со дефинирани улоги и одговорности за вработените и менаџерите.
- Менаџерите и вработените треба да бидат обучени за процесот на управување со перформансите и релевантните вештини потребни за ефективно спроведување на процесот (на пр., обука за менаџерите за тоа како да им дадат повратни информации на вработените).
- Менаџерите треба да водат евиденција за да документаат примери за ефективни и особено неефективни перформанси на вработените за да ги поткрепат нивните оценки.
- Менаџерите треба да бидат одговорни за дискусија за прашањата поврзани со перформансите со вработените и да им дадат повратни информации навремено во текот на циклусот на оценување.
- Оценка на перформансите треба да бидат прегледани од менаџер или панел од повисоко ниво.
- Организацијата треба да обезбеди процес во кој вработените можат формално да ги коментираат и да се жалат на нивните евалуации на перформансите.
- Доколку евалуацијата на успешноста се користи за донесување одлуки, тогаш треба да биде конзистентна со одлуката. На пример, поединците кои добиваат повисоки зголемувања/бонуси на платите треба да имаат повисоки оценки за перформанси од оние кои добиваат пониски зголемувања/бонуси.

Пред да се пушти системот во употреба менаџерите задолжени за неговото функционирање треба да се уверат дека системот (Pulakos 2004):

- Е конзистентен со културата и деловните потреби на организацијата.
- Се совпаѓа со нивото на поддршка за управување со перформансите што постои во организација.
- Се смета за важна алатка за постигнување деловни резултати од страна на менаџерите и вработените.
- Е колку што е можно поедноставен и лесен за користење.

Постојат истражувања (Lee, Navigurst & Rassel, 2004) кои ја тестираат грижата на апелационите судии за валидноста или правичноста на проценката на работните задачи во зависност од нивната идеологија (либерална или конзервативна) и видот на обвинението (полова или возрасна дискриминација). Тие истражиле 39 случаи помеѓу 1992 и 2000 година и откриле одредено влијание и на идеологијата и на типот на дискриминација.

Предходни истражувања на темата

Менаџментот со знаењето почнува да се дискутира како научен концепт во текот на последните две децении. Од почетоките во 1995 година до денеска се спроведени и развиени повеќе студии и истражувања на оваа тема. Менаџментот со знаењето е систематски процес кој вклучува создавање, собирање, организација, складирање, ширење и искористување на знаењето за создавање деловна вредност и конкурентна предност (Pandey and Dutta, 2013). Овој процес е витален инструмент за организациите и општеството и е од најголемо значење за нивниот успех и благосостојба (Desouza, 2011)

Спроведени се неколку локални и меѓународни истражувања во врска со влијанието на менаџментот со знаење врз организациските перформанси чии резултати покажуваат дека практиките за управување со знаење позитивно влијаат на перформансите на организациите.

Многу автори како McKenzie и Van Winkelen (2004), Igbal (2012), Saleh и Ching (2012) и Tsai (2012) ја истакнуваат важноста на знаењето и неговото управување како витален извор за организациите, што доведува до подобрување на нивните перформанси. Улогата и влијанието на менаџментот со знаење врз подобрувањето на организациските перформанси го потврдуваат и Hosseoni и сор. (2019).

Миковиќ и сор. (2020) и Матвеева и сор. (2021) истакнуваат дека ефективно управување со знаењето ќе доведе до соработка и кохезија меѓу поединците, проектите и организациските единици (сектори, одели, дирекции итн). На пример, оние организации кои создаваат ново знаење и широко го дистрибуираат низ

организацијата, можат брзо да го вградат во своите технологии и со тоа да произведуваат и презентираат нови производи.

Mills and Smith (2011) спроведоа студија во Јамајка за да ја испитаат врската помеѓу способноста за менаџирање со знаењето и организациските перформанси. Тие открија дека стекнувањето знаење, примената на знаењето и заштитата на знаењето се позитивно поврзани со перформансите на организацијата, но не и конверзија на знаење. Тие тврдеа дека врската помеѓу менаџментот со знаењето и перформансите е комплексна и дека секој процес на менаџментот со знаење не е директно поврзан со перформансите на организацијата.

Golami и сор. (2013) го аналираа влијанието на менаџментот со знаење врз перформансите на микро и средните компании и заклучија дека менаџментот со знаење има директно влијание врз перформансите во овие компании. Тие заклучија дека стекнувањето, складирањето, споделувањето, создавањето и примената на знаењето се водечките фактори за управување со знаењето и дека директно влијаат врз производството, финансиските перформанси, перформансите на членовите на персоналот, иновациите, професионалните односи и нивото на задоволство на клиентите кои беа дефинирани како водечките фактори поврзани со организациските перформанси.

Reisi и сор. (2013) ја истражи врската помеѓу поединечните димензии на процесот на менаџмент со знаење и организациска ефективност во спортски организации во Иран користејќи мулти-варијантна регресивна анализа. Резултатите од ова истражување покажаа дека сите димензии на менаџментот со знаење (стекнување знаење, конверзија на знаење, примена на знаење и знаење заштита) имаат директна и значајна врска со организациската ефективност. Тие исто така потврдија дека знаењето и активностите за учење се неопходни за организациите да ја подобрат нивната ефикасност.

Yang (2014) го докажаа позитивното влијание на менаџментот со знаење врз организациските перформанси. Тие заклучија дека менаџментот на знаењето има директна поврзаност со различните димензии од организациските перформанси како нивото на задоволство на клиентите задоволството, иновациите на компанијата и квалитетот на производите и услугите.

Kimaiyo, Kapkiwai and Sang (2015) напоменуваат дека сите процеси од менаџментот со знаењето се суштински за подобрување на перформансите на организацијата. На организациите им се предлага континуирано да применуваат менаџмент со знаење (создавање на ново знаење, претворање на знаењето во нов дизајн или стратегија, учење од претходното искуство и заштита на нивното знаење) со цел да се постигнат подобри перформанси.

Liu and Deng (2015) открија дека секоја димензија на менаџментот со знаење има позитивен ефект врз организациските процеси и со тоа директно влијае врз организациските перформанси. Тие заклучуваат дека способноста за менаџирање со знаењето е ефективна алатка за подобрување на организациските перформансите бидејќи им обезбедува на организациите конкурентска предност што нивните конкуренти тешко може да ја имитираат.

Vuykusenge (2017) утврдуваат дека менаџментот со знаење може да ги подобри комерцијалните перформанси на организациите преку позитивно влијание врз организациските иновации. Поврзаноста на менаџментот со знаење и организациските иновации и нивното влијание врз перформансите на организациите е детално истражен и потврден од Wayo и sor. (2021).

Shiav-Tang, Lobb, and Wang (2016) откриваат дека четирите димензии на менаџментот на знаење: стекнување знаење, знаење конверзија, примена на знаење и заштита на знаење, позитивно влијаат врз нефинансиските и финансиските перформанси на малите и средни организации.

Марко Славковиќ (2016) потенцира дека вклучувањето на сите нивоа на менаџмент во процесот на менаџмент со знаење бара зголемување на компетенциите на менаџерите, а со тоа и на менаџерското знаење. Со зајакнување на менаџерските компетенции за управување со знаење, се постигнува целосно менаџирање со знаењето во рамките на организацијата и зголемување на нејзините перформанси и нејзината конкурентност.

Muhammad Imam and Gregor Jagodich (2021) спроведоа истражување кое ја покажува поврзаноста и позитивниот ефект на информациските и комуникациските технологии врз менаџментот на знаење. Во оваа насока истражуваа и Akram, Siddiqui, Nawaz, Gauri, and Cheema (2011) кои воспоставија интегриран модел за анализа на иновациите, во кои менаџментот на знаења и

информациските и комуникациските технологии се вклучени. Нивните резултати покажуваат дека информациските и комуникациските технологии им овозможува на организациите ефикасно да менаџираат со знаењето со цел да се подобрат организациските перформанси.

Majed, Othimanc and Mohammed (2020) заклучуваат дека сите димензии од менаџментот со знаење како што се: складирање знаење, споделување знаење, создавање знаење, знаење за складирање и знаење за технологија не се подеднакво значајни во процесот на зголемување на ефикасноста и перформансите на организацијата.

Liao and Wu (2009) открија дека имплементација на процесот на менаџмент со знаење во организацијата директно влијае врз иновациите на организацијата и нејзините перформанси. Ова истражување покажува дека организациите постигнуваат најдобри резултати кога менаџментот на знаење и процесот на организациско учење го вградуваат и имплементираат во нивните стратешки планови и цели.

Sedeghi, Hassani, Delshab (2019) ја истражуваа врската помеѓу менаџментот на знаење, организациската иновативност и организациските перформанси во иранските високообразовни институции. Резултатите од истражувањето покажале дека постои значителна врска помеѓу менаџментот на знаење, организациската иновативност и организациските перформанси.

Addus and Sokar (2018) заклучуваат дека инвестирањето во ресурси за унапредување на менаџментот со знаење директно влијае врз организациските перформанси, бидејќи практиките на менаџментот со знаење се директно и индиректно поврзани со перформансите и имаат значително влијание кога се имплементира ефективно. Исто така тука се напоменува дека за имплементација на ефективен систем на менаџмент со знаење, треба да се земе во предвид поддршката на повисокото раководство во поглед на консолидација на целата организација во поддршка на градење на систем за менаџмент со знаење и во ширење и унапредување на култура за споделување на знаење.

Значењето на менаџментот со знаењето не е ограничено само на перформансите на компаниите базирани на знаење во индустриите со висока

технологија, туку е исто така важно за сите економски сектори (Teng и Soung, 2011).

ДЕЛ 3

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО НА ЕФЕКТИТЕ ОД МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВРЗ ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

1. Опис на примерок

Ова истражување беше спроведено на 112 испитаници од четири информатички организации во Р.С.Македонија во месец септември 2023 година. Молба за учество во овој истражувачки труд беше испратено до педесет и четири информатички организации кои делуваат на македонскиот пазар од кои само четири организации позитивно одговорија на нашето барање.

Организациите кои беа опфатени во ова истражување за целите на трудот ќе ги именуваме со бројка (шифра), поради нивните барања да не бидат цитирани во трудот со нивните правни имиња.

Организации кои беа опфатени во истражувањето се:

- **Организација 1** е основана во 2016 година со седиште во Скопје. Оваа организација преставува дел од интернационална корпорација која функционира во повеќе од 40 земји во светот. Во Р.С.Македонија моментално вработува 256 лица. Главната дејност на оваа компанија е техничка и софтверска подршка за информатички технологии.
- **Организација 2** е основана 2009 година со седиште во Скопје. Моментално оваа организација вработува 64 лица. Главната дејност на оваа компанија е поддршка и развој на информатички технологии.
- **Организација 3** е основана 2017 година со седиште во Битола. Моментално оваа организација вработува 25 лица. Главната дејност на оваа компанија е поддршка и развој на информатички технологии.
- **Организација 4** е основана 2015 година со седиште во Скопје. Моментално оваа организација вработува 10 лица. Главната дејност на оваа компанија е поддршка и развој на информатички технологии.

На табелата број 7 е прикажан процентот на вработени кои беа опфатени со ова истражување во однос на вкупниот број вработени во организациите.

Табела 7 – Број на опфатени вработени по организација.

Table 7 – Number of surveyed employees per organization.

Организација	Процент на опфатени вработени		
	Вкупен број на вработени	Вкупно	Процент на опфатени вработени
Организација 1	256	56	21,9%
Организација 2	64	48	75,0%
Организација 3	25	4	16,0%
Организација 4	10	4	40,0%
Вкупно	355	112	31,5%

На табелата број 8 е прикажан бројот на испитаници по организација согласно нивните работни позиции во организациската хиерархија.

Табела 8 – Број на испитаници по работна позиција во организациите.

Table 8 – Number of surveyed employees by job position in the organizations.

Организација	Работна позиција			
	Сопственик	Менаџер	Вработен	Вкупно

Организација 1	0	4	52	56
Организација 2	0	0	48	48
Организација 3	1	0	3	4
Организација 4	0	1	3	4
Вкупно	1	5	106	112

Како што можеме да забележиме најголемиот број од испитаниците се вработени од средно и ниско ниво согласно организациската архитектура. Во поглед на испитаниците – менаџери, потребно е да се напомене дека за целите на ова истражување како менаџери го третираме топ менаџментот (секторски менаџери, менаџери на дирекции, регионални менаџери итн.) додека раководните лица од пониските скалила се третираат како вработени.

На табелата број 9 е прикажан бројот на испитаници по организација согласно нивниот работен стаж и работно искуство.

Табела 9 – Број на испитаници по работно искуство.

Table 9 – Number of surveyed employees by work experience.

Организација	Работен стаж			Вкупно
	До 5 години	Од 5 до 25 години	Над 25 години	
Организација 1	32	24	0	56
Организација 2	0	48	0	48
Организација 3	4	0	0	4
Организација 4	0	4	0	4
Вкупно	36	76	0	112

Од табелата број 9 можеме да забележиме дека најголем дел од испитаниците се со работно искуство од 5 до 25 години. Останатите испитаници се со работно искуство до 5 години. Ова е поради фактот што информатиките технологии се прилично нова индустриска гранка која се актуелизираше во последните две децении.

На табелата број 10 е прикажан бројот на испитаници по организација согласно нивниот пол. Од тука можеме да забележиме дека 64% од испитаниците се мажи, додека 36% од испитаниците се жени.

Табела 10 – Број на испитаници по пол.

Table 10 – Number of surveyed employees by gender.

Организација	Пол		Вкупно
	Машки	Женски	
Организација 1	24	32	56
Организација 2	44	4	48
Организација 3	0	4	4
Организација 4	4	0	4
Вкупно	72	40	112

На табелата број 11 е прикажан бројот на испитаниците по организација согласно нивното формално образование.

Табела 11 – Број на испитаници по формално образование.
Table 11 – Number of surveyed employees by formal education.

Организација	Работна позиција				Вкупно
	Организација 1	Организација 2	Организација 3	Организација 4	
Основно образование	0	0	0	0	0
Средно образование	0	16	4	0	20
Додипломски студии	36	24	0	4	64
Постдипломски студии	20	8	0	0	28
Докторски студии	0	0	0	0	0
Вкупно	56	48	4	4	112

Од табелата 11 можеме да воочите дека најголем дел од испитаниците се со високо образование, поточно 56% се со завршени додипломски студии а 27% се со завршени постдодипломски студии. Со завршено средно образование се само 17% од испитаниците.

На табелата број 12 се прикажани испитаниците согласно нивната возраст.

Табела 12 – Број на испитаници по возраст.
Table 12 – Number of surveyed employees by age.

Организација	Возраст			Вкупно
	До 30 години	Од 31 до 50 години	Над 51 години	
Компанија 1	16	40	0	56
Компанија 2	8	40	0	48

Компанија 3	4	0	0	4
компанија 4	0	4	0	4
Вкупно	28	84	0	112

Од табела 12 може да забележиме дека најголем дел, 75% од испитаниците се на возраст од 31 до 50 година, додека останатите испитаници 25% се на возраст до 30 години.

2. Мерни инструменти и методи

Податоците потребни за докажување и отфрлање на тврдењата поставени во ова истражување ги добивме со спроведување на анкетен прашалник кој е прикажан како прилог број 1 во овој труд. Анкетниот прашалник е од затворен тип со 56 тврдења со скала за оценување на тврдењата од 1 (воопшто не) до 5 (целосно да/во голема мера).

Анкетниот прашалник е структуриран на тој начин што:

- Прашањата од број 1 до број 8 се однесуваа на демографскиот аспект на испитаниците и организациите.
- Прашањата од број 9 до број 35 се однесуваа на процесот на менаџмент со знаење.
- Прашањата број 36 и број 37 се однесуваа на финансиските перформанси на организацијата.
- Прашањата од број 38 до 56 се однесуваа на нефинансиските перформанси на организацијата.

Податоците добиени од овој анкетен прашалник се обработуваа со користење на софтверскиот пакет IBM SPSS Statistics 26 за изработка на сите анализи потребни за докажување или отфрлање на тезите поставени во ова истражување.

3. Квантитативна анализа

На деветото прашање кое гласи *Вашата организација има потешкотии да најде и вработи соодветно квалификувани кадри*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 16 испитаници што претставува 14.3% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 28 испитаници или 25.0%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 56 испитаници или претставува 50.0%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 12 испитаници што претставува 10.7%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) не одговорил ни еден испитаник што претставува 0%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 13.

Табела 13 – Податоци за одговорите од прашање број 9.

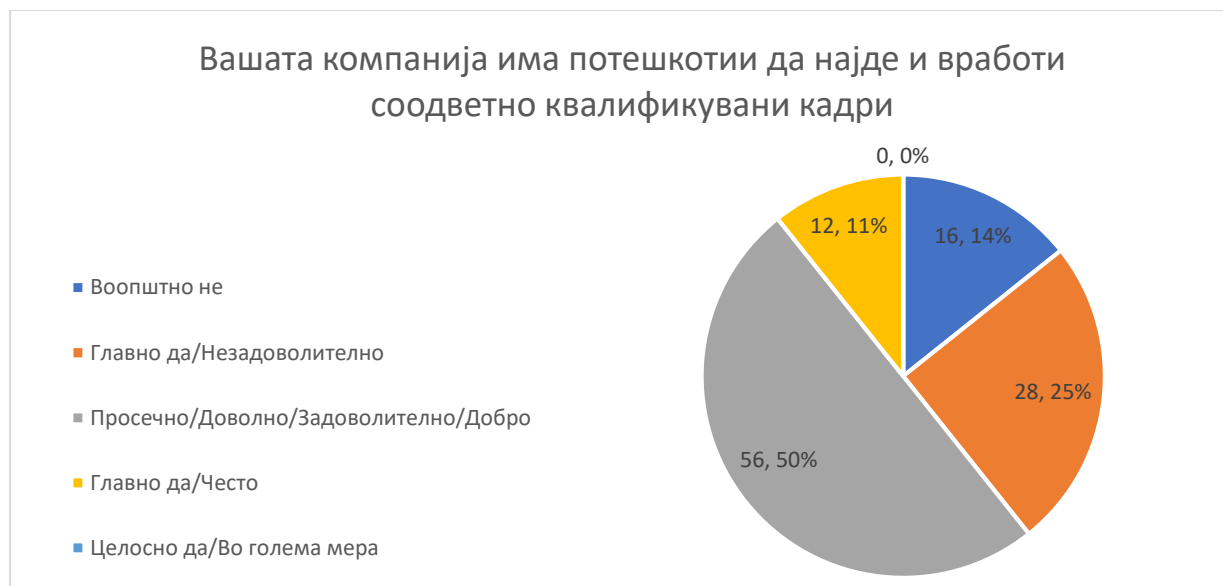
Table 13– Results of the answers to the question number 9.

<i>Вашата организација има потешкотии да најде и вработи соодветно квалификувани кадри</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	16	28	56	12	0
%	14.3%	25.0%	50.0%	10.7%	0.0%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 12.

Слика 12 - Податоци за одговорите од прашање број 9.

Figure 12 - Results of the answers to the question number 9.



На десетото прашање кое гласи *Вашата организација се истакнува во идентификување и стекнување на надворешни технички информации потребни за одржување на нејзиниот раст и развој*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 4 испитаници или 3.6%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 56 испитаници или претставува 50.0%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 44 испитаници што претставува 39.3%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 14.

Табела 14 – Податоци за одговорите од прашање број 10.

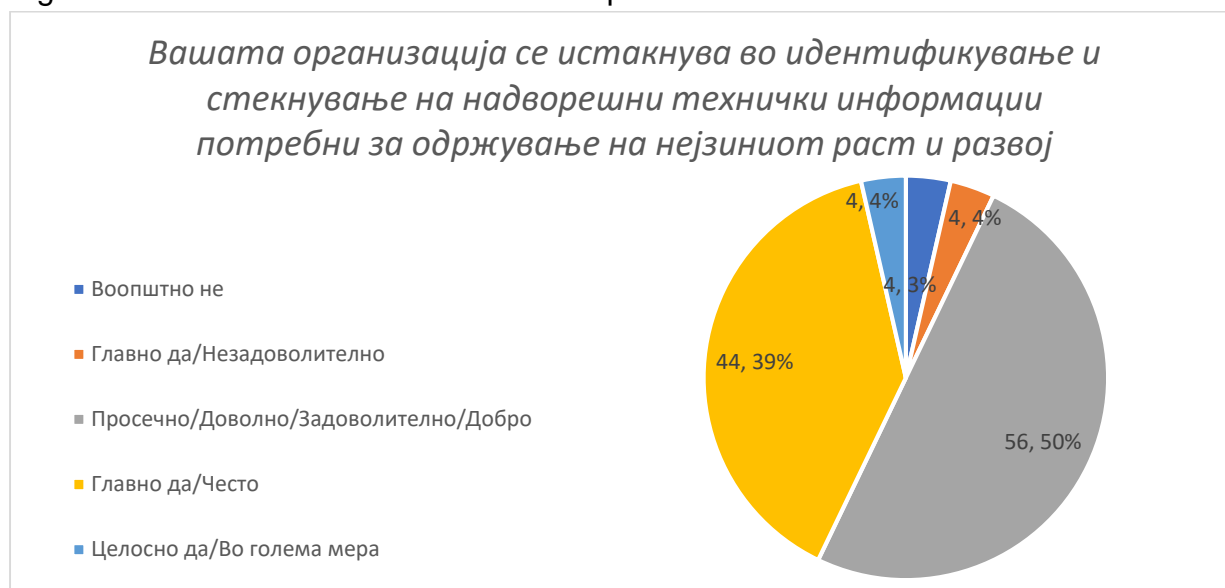
Table 14 – Results of the answers to the question number 10.

<i>Вашата организација се истакнува во идентификување и стекнување на надворешни технички информации потребни за одржување на нејзиниот раст и развој</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	4	56	44	4
%	3.6%	3.6%	50.0%	39.3%	3.6%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 13.

Слика 13 - Податоци за одговорите од прашање број 10.

Figure 13 - Results of the answers to the question number 10.



На единаесетото прашање кое гласи *Во вашата организација добиените надворешни информации честопати не се организирани или складирани на одржлив и достапен начин за да се олесни нивната употреба*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 20 испитаници или 17.9%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 52 испитаници или претставува 46.4%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 28 испитаници што претставува 25.0%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 15.

Табела 15 – Податоци за одговорите од прашање број 11.

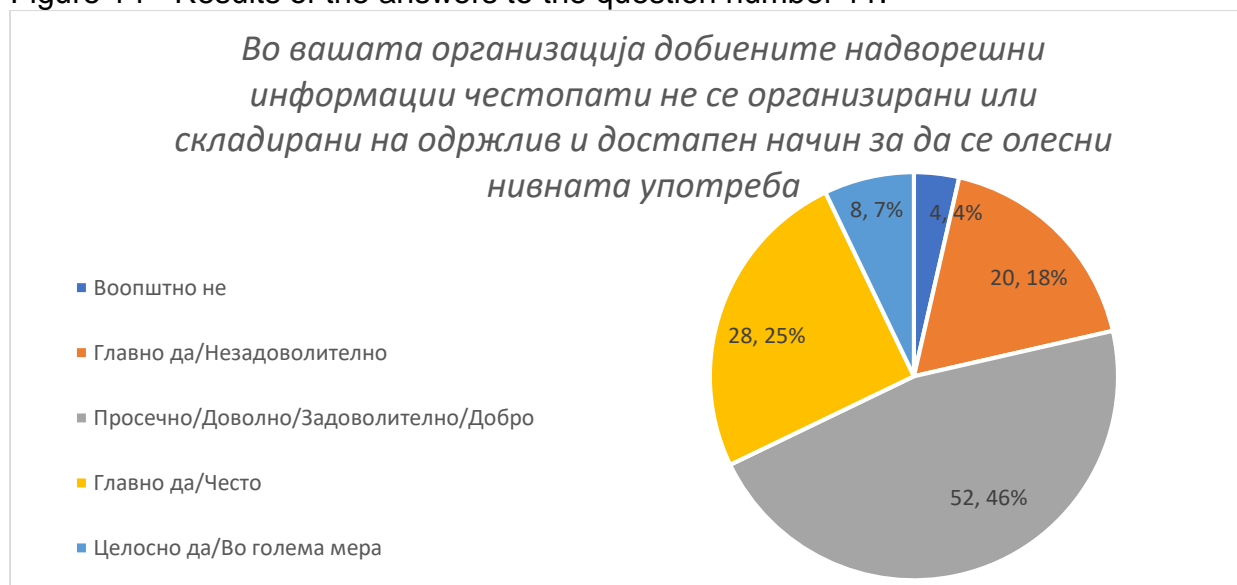
Table 15 – Results of the answers to the question number 11.

<i>Во вашата организација добиените надворешни информации честопати не се организирани или складирани на одржлив и достапен начин за да се олесни нивната употреба</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	20	52	28	8
%	3.6%	17.9%	46.4%	25.0%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 14.

Слика 14 - Податоци за одговорите од прашање број 11.

Figure 14 - Results of the answers to the question number 11.



На дванаесетото прашање кое гласи *Вашата организација е ефикасна во стекнување знаење од надворешни оперативни искуства (на пр. соработници или конкуренти)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 24 испитаници или 21.4%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 40 испитаници или претставува 35.7%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 44 испитаници што претставува 39.3%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) не одговорил ни еден испитаник што претставува 0%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 16.

Табела 16 – Податоци за одговорите од прашање број 12.

Table 16 – Results of the answers to the question number 12.

<i>Вашата организација е ефикасна во стекнување знаење од надворешни оперативни искуства (на пр. соработници или конкуренти)</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	24	40	44	0
%	3.6%	21.4%	35.7%	39.3%	0.0%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 15.

Слика 15 - Податоци за одговорите од прашање број 12.
Figure 15 - Results of the answers to the question number 12.



На тринаесетото прашање кое гласи *Вашата организација е ефикасна во усвојување на надворешните најдобри практики*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што претставува 0.0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 48 испитаници или претставува 42,9%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 48 испитаници што претставува 42.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници или 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 17.

Табела 17 – Податоци за одговорите од прашање број 13.

Table 17 – Results of the answers to the question number 13.

<i>Вашата организација е ефикасна во усвојување на надворешните најдобри практики</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	8	48	48	8
%	0.0%	7.1%	42.9%	42.9%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 16.

Слика 16 - Податоци за одговорите од прашање број 13
Figure 16 - Results of the answers to the question number 13.



На четиринаесетото прашање кое гласи *Вашата организација е добра во имплементирање на техничкото знаење и релевантните информации за дизајнот поврзани со услугите или производите добиени од надворешни извори (конкурентски организации, соработници итн)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0%, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 20 испитаници или 17.9%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 44 испитаници или преставува 39.3%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 32 испитаници што преставува 28.6% и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 16 испитаници што преставува 14.3%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 18.

Табела 18 – Податоци за одговорите од прашање број 14.
Table 18 – Results of the answers to the question number 14.

Вашата организација е добра во имплементирање на техничкото знаење и релевантните информации за дизајнот поврзани со услугите или производите добиени од надворешни извори (конкурентски организации, соработници итн)

	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	20	44	32	16
%	0.0%	17.9%	39.3%	28.6%	14.3%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 17.

Слика 17 - Податоци за одговорите од прашање број 14.
Figure 17 - Results of the answers to the question number 14.



На петнаесетото прашање кое гласи *Вработените во вашата организација учат од работните искуства, и новите и иновативни начини на работење не се занемаруваат*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не)

одговориле 8 испитаници што претставува 7.1% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 12 испитаници или 10.7%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 16 испитаници или претставува 14.3%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 52 испитаници што претставува 46.4%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 24 испитаници што претставува 21.4%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 19.

Табела 19 – Податоци за одговорите од прашање број 15.

Table 19 – Results of the answers to the question number 15.

<i>Вработените во вашата организација учат од работните искуства, и новите и иновативни начини на работење не се занемаруваат</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	8	12	16	52	24
%	7.1%	10.7%	14.3%	46.4%	21.4%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 18.

Слика 18 - Податоци за одговорите од прашање број 15.

Figure 18 - Results of the answers to the question number 15.



На шестнаесетото прашање кое гласи *Процесите за независни контроли (независни прегледи) се ефективни во потврдување на предложени оперативни или дизајнерски промени кои можат да влијаат позитивно врз квалитетот на производот или креативниот процес*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 56 испитаници или претставува 50.0%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 32 испитаници што претставува 28.6%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1% од вкупниот број на испитаници. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 20.

Табела 20 – Податоци за одговорите од прашање број 16.

Table 20 – Results of the answers to the question number 16.

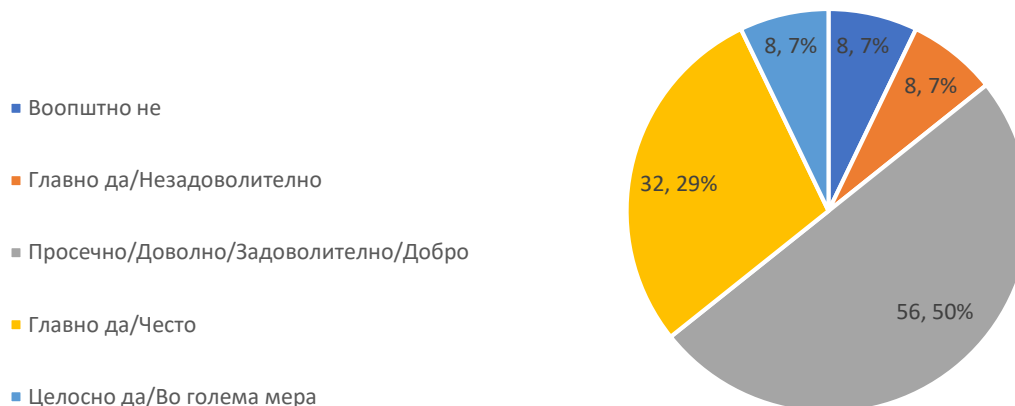
<i>Процесите за независни контроли (независни прегледи) се ефективни во потврдување на предложени оперативни или дизајнерски промени кои можат да влијаат позитивно врз квалитетот на производот или креативниот процес</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	8	8	56	32	8
%	7.1%	7.1%	50.0%	28.6%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 19.

Слика 19 - Податоци за одговорите од прашање број 16.

Figure 19 - Results of the answers to the question number 16.

Процесите за независни контроли се ефективни во потврдување на предложени оперативни или дизајнерски промени кои можат да влијаат позитивно врз квалитетот на производот или креативниот процес



На седумнаесетото прашање кое гласи *Вработените во вашата организација ретко го искажуваат својот став во поглед на недостатоците и аномалиите кои влеваат несигурност во работните процеси*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 24 испитаници или 21.4%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 8 испитаници или претставува 7.1%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 36 испитаници што претставува 32.1%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 36 испитаници што претставува 32.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 21.

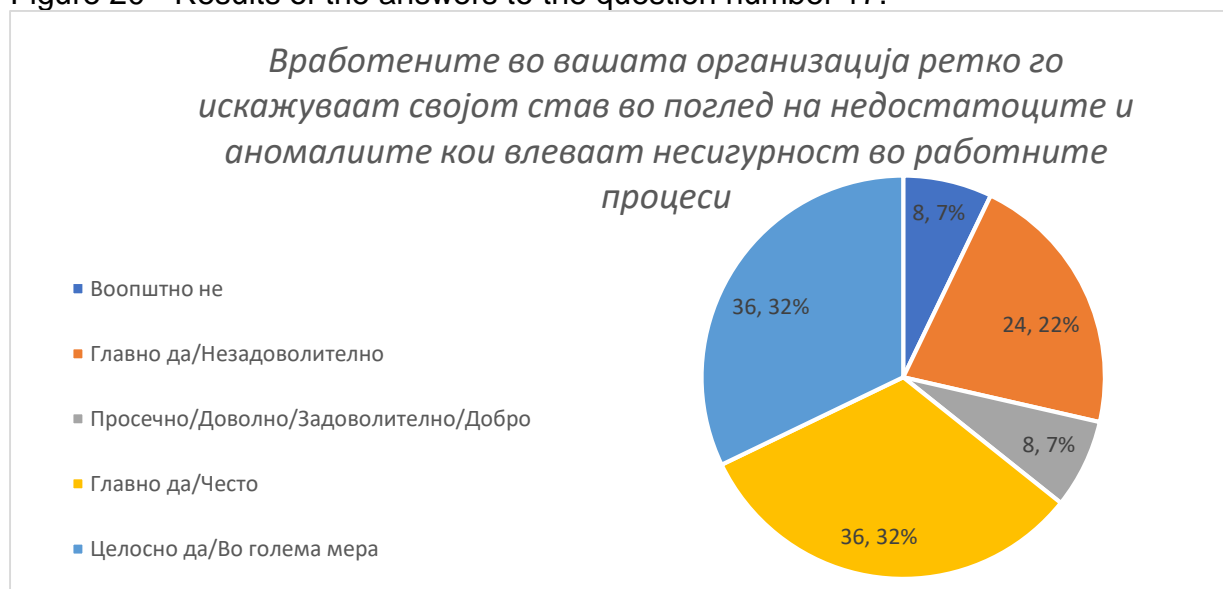
Табела 21 – Податоци за одговорите од прашање број 17.

Table 21 – Results of the answers to the question number 17.

<i>Вработените во вашата организација ретко го искажуваат својот став во поглед на недостатоците и аномалиите кои влеваат несигурност во работните процеси</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
	8	24	8	36	36
%	7.1%	21.4%	7.1%	32.1%	32.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 20.

Слика 20 - Податоци за одговорите од прашање број 17.
Figure 20 - Results of the answers to the question number 17.



На осумнаесетото прашање кое гласи *Вработените во вашата организација редовно креираат иновативни решенија со комбинирање или приспособување на постојното и/или стекнатото знаење*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 44 испитаници или претставува 39,3%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 44 испитаници што претставува 39.3%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 12 испитаници или претставува 10,7%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 22.

Табела 22 – Податоци за одговорите од прашање број 18.

Table 22 – Results of the answers to the question number 18.

Вработените во вашата организација редовно креираат иновативни решенија со комбинирање или приспособување на постојното и/или стекнатото знаење

	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	8	44	44	12
%	3.6%	7.1%	39.3%	39.3%	10.7%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 21.

Слика 21 - Податоци за одговорите од прашање број 18.
Figure 21 - Results of the answers to the question number 18.



На деветнаесетото прашање кое гласи *Вашата организација се истакнува во генерирање, трансформирање и претставување на релевантните податоци (раст, цели, планови, стратегии, економски податоци итн) за организацијата како значајни информации*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 12 испитаници или 10.7%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 48 испитаници или претставува 42.9%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 36 испитаници што претставува 32.1%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 23.

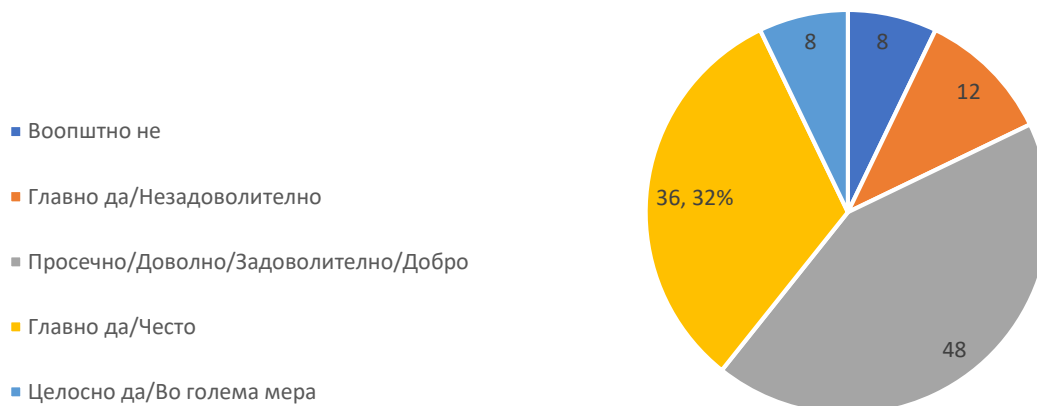
Табела 23 – Податоци за одговорите од прашање број 19.
Table 23 – Results of the answers to the question number 19.

<i>Вашата организација се истакнува во генерирање, трансформирање и претставување на релевантните податоци (раст, цели, планови, стратегии, економски податоци итн) за организацијата како значајни информации</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	8	12	48	36	8
%	7.1%	10.7%	42.9%	32.1%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 22.

Слика 22 - Податоци за одговорите од прашање број 19.
Figure 22 - Results of the answers to the question number 19.

Вашата организација се истакнува во генерирање, трансформирање и претставување на релевантните податоци за организацијата како значајни информации



На дваесетото прашање кое гласи *Менаџерите во вашата организација треба да поминат премногу време во собирање и сортирање податоци од многу извори при процесот на носење одлуки во рамките на работните процеси*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 12 испитаници што претставува 10.7% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 16 испитаници или 14.3%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 52 испитаници или претставува 46.4%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 28 испитаници што претставува 25.0%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 24.

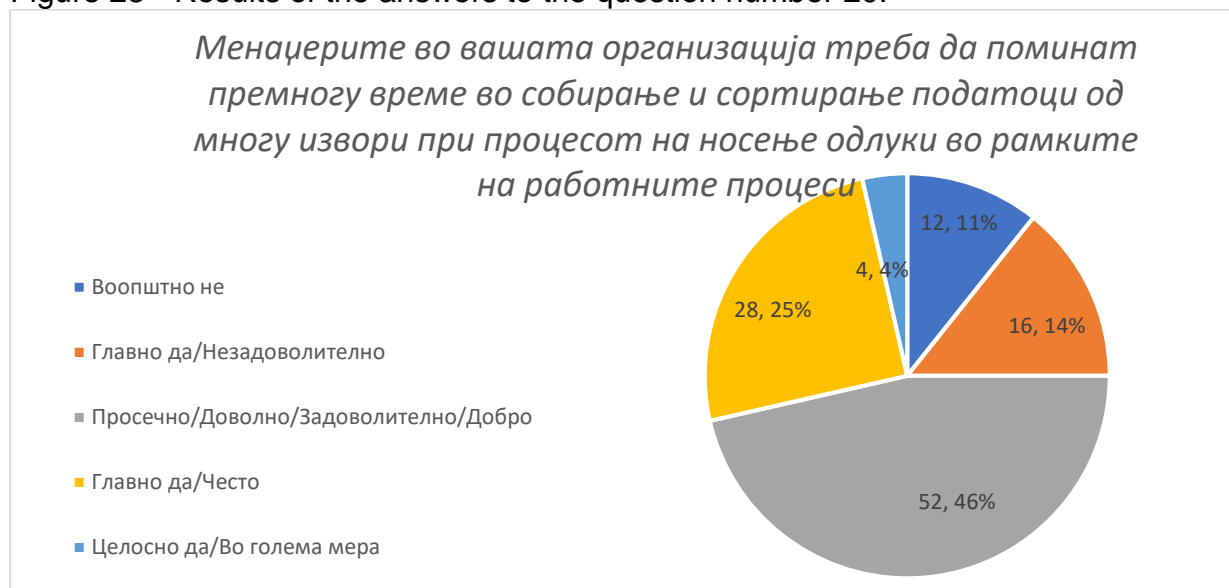
Табела 24 – Податоци за одговорите од прашање број 20.

Table 24 – Results of the answers to the question number 20.

<i>Менаџерите во вашата организација треба да поминат премногу време во собирање и сортирање податоци од многу извори при процесот на носење одлуки во рамките на работните процеси</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	12	16	52	28	4
%	10.7%	14.3%	46.4%	25.0%	3.6%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 23.

Слика 23 - Податоци за одговорите од прашање број 20.
Figure 23 - Results of the answers to the question number 20.



На дваесет и првото прашање кое гласи *Наодите, информациите, податоците, извештаите или датотеките генерирани во една област (сектор/оддел/дирекција) во вашата организација се лесно достапни за другите области (сектори/одели/дирекции)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 16 испитаници што претставува 14.3% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 28 испитаници или 25.0%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 40 испитаници или претставува 35.7%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 20 испитаници што претставува 17.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 25.

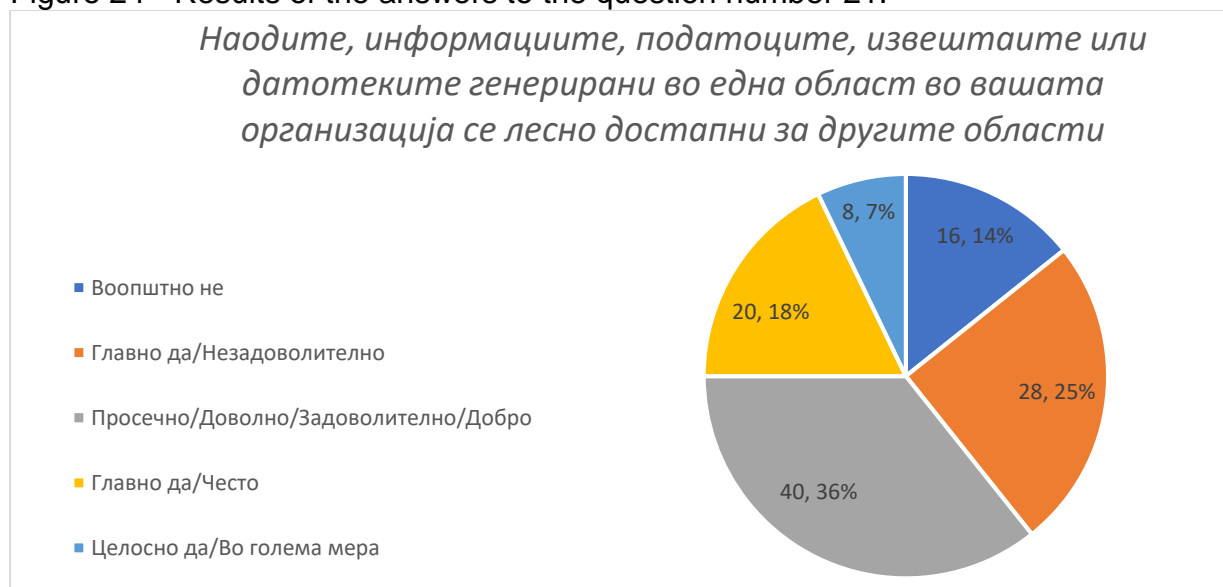
Табела 25 – Податоци за одговорите од прашање број 21.
Table 25 – Results of the answers to the question number 21.

<i>Наодите, информациите, податоците, извештаите или датотеките генерирани во една област (сектор/одел/дирекција) во вашата организација се лесно достапни за другите области (сектори/одели/дирекции)</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	16	28	40	20	8
%	14.3%	25.0%	35.7%	17.9%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 24.

Слика 24 - Податоци за одговорите од прашање број 21.

Figure 24 - Results of the answers to the question number 21.



На дваесет и второто прашање кое гласи *Вработените во вашата организација често не знаат каде во организација да најдат специјализирани знаења и информации потребни за одредена активност или работна задача*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 12 испитаници или 10.7%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 40 испитаници или претставува 35.7%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 44 испитаници што претставува 39.3%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 26.

Табела 26 – Податоци за одговорите од прашање број 22.

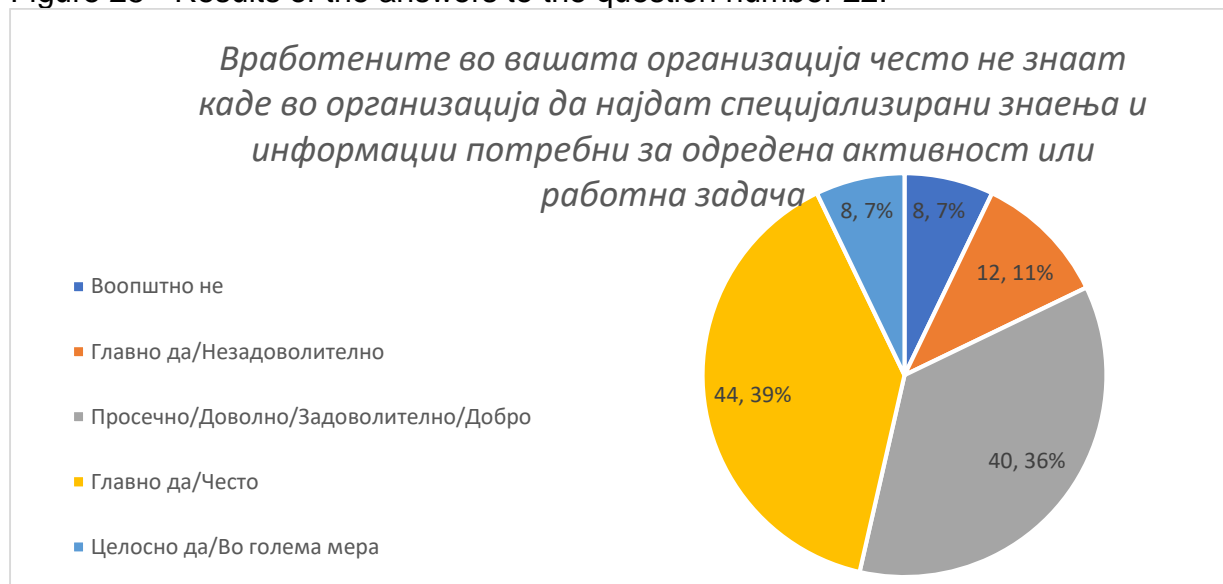
Table 26 – Results of the answers to the question number 22.

<i>Вработените во вашата организација често не знаат каде во организација да најдат специјализирани знаења и информации потребни за одредена активност или работна задача</i>					
	Воопшто не	Главна да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главна да Често	Целосно да Во голема мера
N	8	12	40	44	8
%	7.1%	10.7%	35.7%	39.3%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 25.

Слика 25 - Податоци за одговорите од прашање број 22.

Figure 25 - Results of the answers to the question number 22.



На дваесет и третото прашање кое гласи *Проблемот со собирање(чување) знаење не постои во вашата организација и вработените доброволно го споделуваат своето знаење со соработниците и колегите*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главна да/Незадоволително) одговориле 20 испитаници или 17.9%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 40 испитаници или претставува 35.7%, со 4 (Главна да/Често) одговориле 44 испитаници што претставува 39.3%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници

што претставува 10.7%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 27.

Табела 27 – Податоци за одговорите од прашање број 23.

Table 27 – Results of the answers to the question number 23.

<i>Проблемот со собирање(чување) знаење не постои во вашата организација и вработените доброволно го споделуваат своето знаење со соработниците и колегите</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	8	20	20	52	12
%	7.1%	17.9%	17.9%	46.4%	10.7%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 26.

Слика 26 - Податоци за одговорите од прашање број 23.

Figure 26 - Results of the answers to the question number 23.



На дваесет и четвртото прашање кое гласи *Во вашата организација експертизата и вештините не се ефикасно пренесени на помладиот персонал од поiskusните вработени*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што претставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 12 испитаници или 10.7%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 32 испитаници или претставува 28.6%, со 4 (Главно да/Често)

одговориле 32 испитаници што претставува 28.6%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 36 испитаници што претставува 32.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 28.

Табела 28 – Податоци за одговорите од прашање број 24.

Table 28 – Results of the answers to the question number 24.

<i>Во вашата организација експертизата и вештините не се ефикасно пренесени на помладиот персонал од поускусните вработени</i>					
	Воопшто не	Главна да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главна да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	12	32	32	36
%	0.0%	10.7%	28.6%	28.6%	32.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 27.

Слика 27 - Податоци за одговорите од прашање број 24.

Figure 27 - Results of the answers to the question number 24.



На дваесет и петото прашање кое гласи *Во вашата организација вработените рутински и доброволно споделуваат релевантни информации со други делови од организацијата каде што може дадените информации да бидат потребни/значајни*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што претставува 0.0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главна да/Незадоволително) одговориле 12 испитаници или

10.7%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 40 испитаници или преставува 35.7%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 52 испитаници што преставува 46.4%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што преставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 29.

Табела 29 – Податоци за одговорите од прашање број 25.

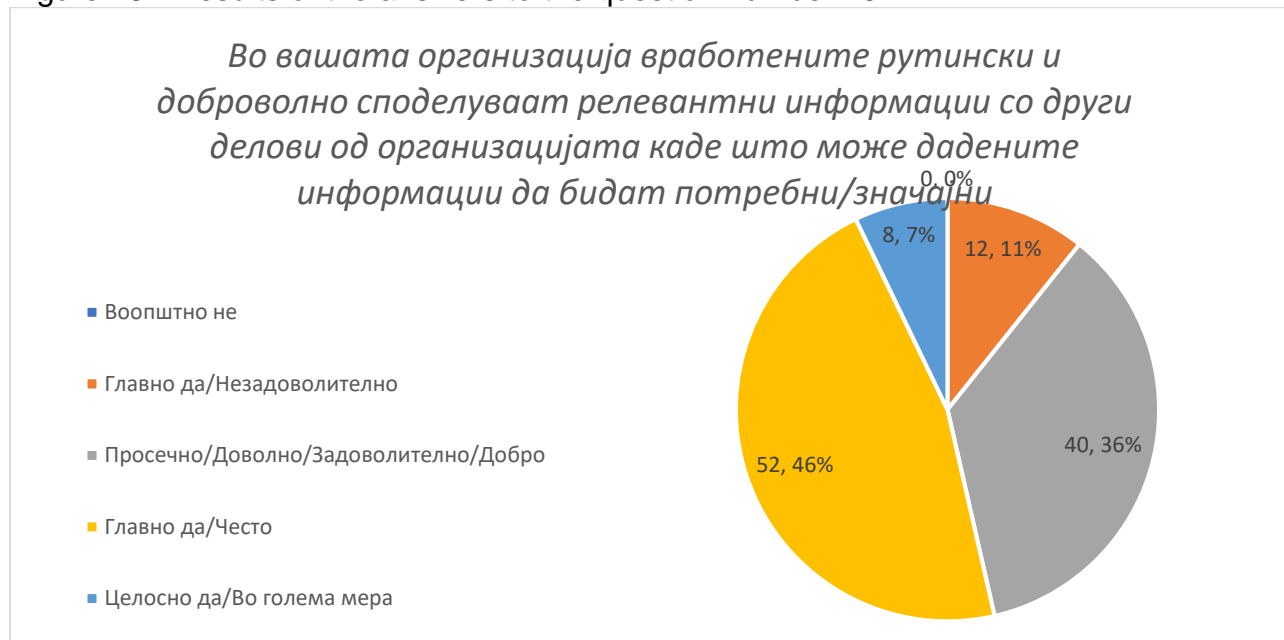
Table 29 – Results of the answers to the question number 25.

<i>Во вашата организација вработените рутински и доброволно споделуваат релевантни информации со други делови од организацијата каде што може дадените информации да бидат потребни/значајни</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	12	40	52	8
%	0.0%	10.7%	35.7%	46.4%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 28.

Слика 28 - Податоци за одговорите од прашање број 25.

Figure 28 - Results of the answers to the question number 25.



На дваесет и шестото прашање кое гласи *Во вашата организација лекциите научени од искуството во работењето се вградени во работните*

практики, прирачници, процедури и процесот на одлучување., одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 12 испитаници што претставува 10.7% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 24 испитаници или претставува 21.4%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 52 испитаници што претставува 46.4%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 16 испитаници што претставува 14.3%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 30.

Табела 30 – Податоци за одговорите од прашање број 26.

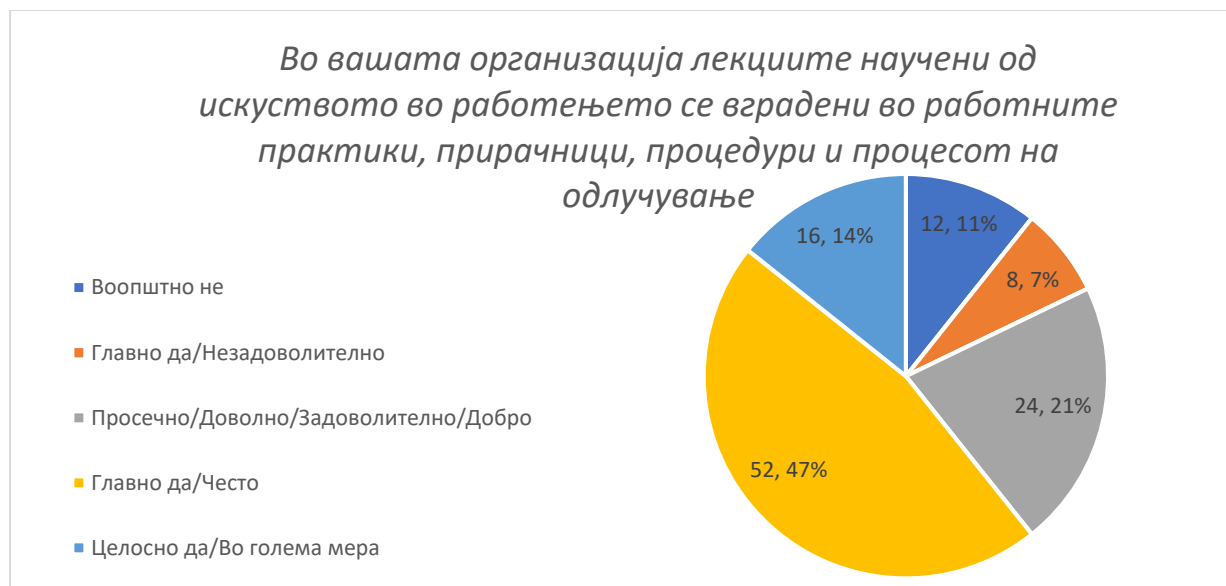
Table 30 – Results of the answers to the question number 26.

<i>Во вашата организација лекциите научени од искуството во работењето се вградени во работните практики, прирачници, процедури и процесот на одлучување</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	12	8	24	52	16
%	10.7%	7.1%	21.4%	46.4%	14.3%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 29.

Слика 29 - Податоци за одговорите од прашање број 26.

Figure 29 - Results of the answers to the question number 26.



На дваесет и седмото прашање кое гласи *Вашата организација често не е во состојба ефикасно да го примени своето знаење со цел да се решат тешки технички проблеми*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 28 испитаници или преставува 25.0%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 48 испитаници што преставува 42.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 28 испитаници што преставува 25.0%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 31.

Табела 31 – Податоци за одговорите од прашање број 27.

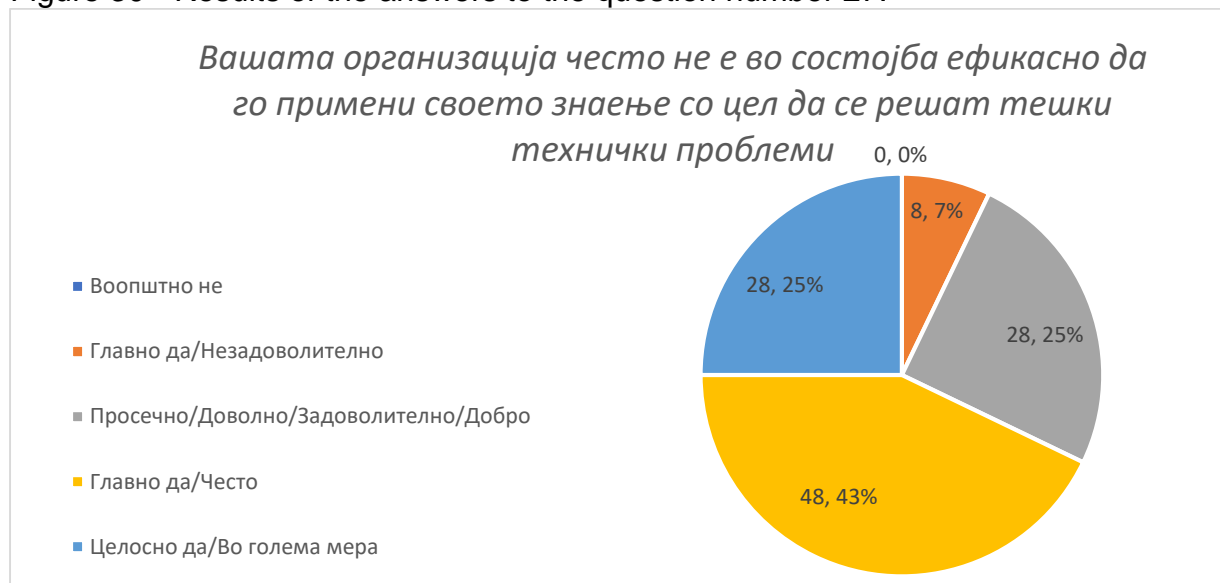
Table 31 – Results of the answers to the question number 27.

<i>Вашата организација често не е во состојба ефикасно да го примени своето знаење со цел да се решат тешки технички проблеми</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	8	28	48	28
%	0.0%	7.1%	25.0%	42.9%	25.0%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 30.

Слика 30 - Податоци за одговорите од прашање број 27.

Figure 30 - Results of the answers to the question number 27.



На дваесет и осмото прашање кое гласи *Вработените во вашата организација се подготвени (способни) да донесат важни технички одлуки во секој момент на работните процедури и задачи*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 32 испитаници или претставува 28.6%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 48 испитаници што претставува 42.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 20 испитаници што претставува 17.9%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 32.

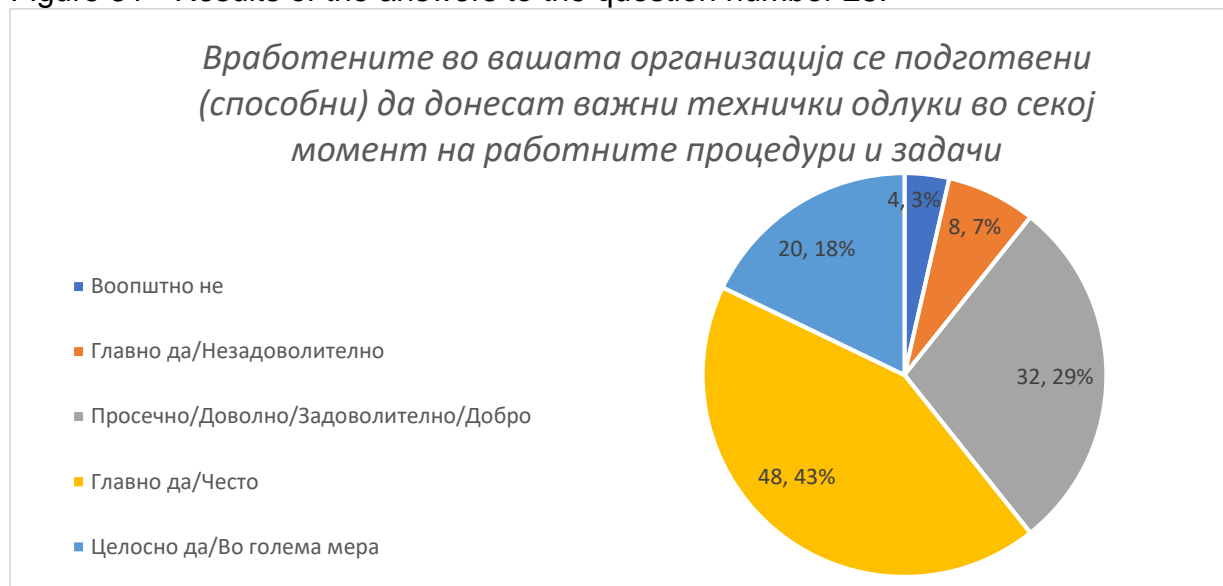
Табела 32 – Податоци за одговорите од прашање број 28.

Table 32 – Results of the answers to the question number 28.

<i>Вработените во вашата организација се подготвени (способни) да донесат важни технички одлуки во секој момент на работните процедури и задачи</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	8	32	48	20
%	3.6%	7.1%	28.6%	42.9%	17.9%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 31.

Слика 31 - Податоци за одговорите од прашање број 28.
Figure 31 - Results of the answers to the question number 28.



На дваесет и деветото прашање кое гласи *Вработените во вашата организација не се секогаш свесни за стручноста на своите колеги и често ефективно не ги користат нивните вештините*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 44 испитаници или претставува 39.3%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 40 испитаници што претставува 35.7%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 16 испитаници што претставува 14.3%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 33.

Табела 33 – Податоци за одговорите од прашање број 29.
Table 33 – Results of the answers to the question number 29.

<i>Вработените во вашата организација не се секогаш свесни за стручноста на своите колеги и често ефективно не ги користат нивните вештините</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	8	44	40	16
%	3.6%	7.1%	39.3%	35.7%	14.3%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 32.

Слика 32 - Податоци за одговорите од прашање број 29.
Figure 32 - Results of the answers to the question number 29.



На триесетото прашање кое гласи *Во вашата организација одлуките за промени во работните процеси и работните активности се секогаш проследени со извештаи за ризикот од предложените промени*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 12 испитаници што претставува 10.7% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 28 испитаници или 25.0%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 52 испитаници или претставува 46.4%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 17 испитаници што претставува 17.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) не одговорил ни еден испитаник што претставува 0%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 34.

Табела 34 – Податоци за одговорите од прашање број 30.
Table 34 – Results of the answers to the question number 30.

<i>Во вашата организација одлуките за промени во работните процеси и работните активности се секогаш проследени со извештаи за ризикот од предложените промени</i>					
	Воопшто не	Главна да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главна да Често	Целосно да Во голема мера
N	12	28	52	20	0
%	10.7%	25.0%	46.4%	17.9%	0.0%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 33.

Слика 33 - Податоци за одговорите од прашање 30.

Figure 33 - Results of the answers to the question number 30.



На триесет и првото прашање кое гласи *Вработените во вашата организација често немаат соодветно знаење за производите и продуктите на компанијата*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главна да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 40 испитаници или претставува 35.7%, со 4 (Главна да/Често) одговориле 20 испитаници што претставува 17.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 0 испитаници што претставува 0.0%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 35.

Табела 35 – Податоци за одговорите од прашање број 31.

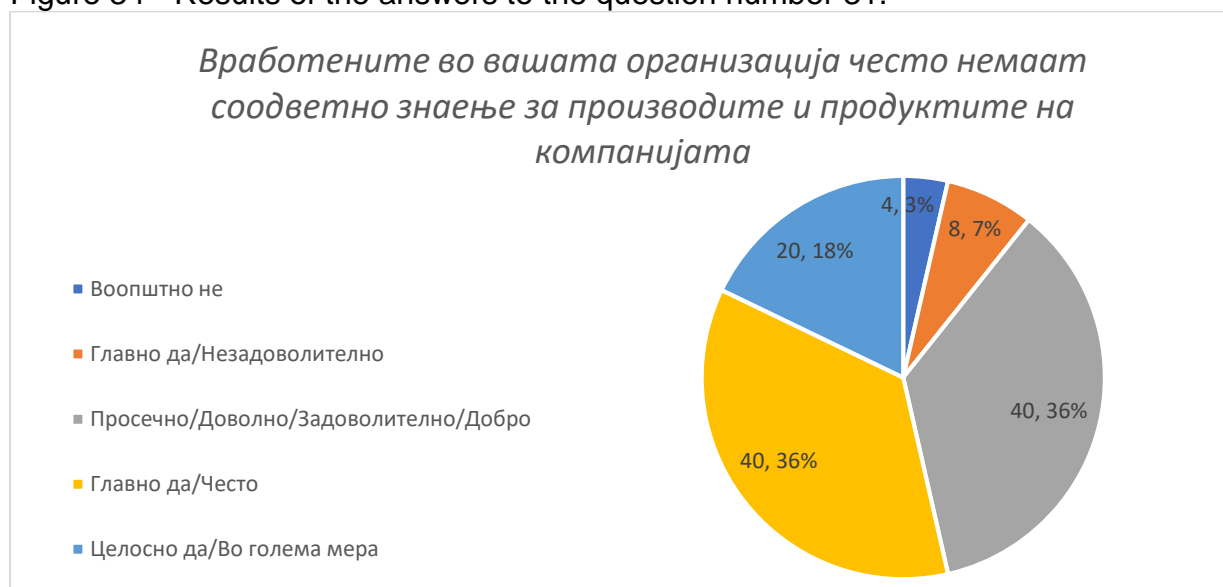
Table 35 – Results of the answers to the question number 31.

<i>Вашата организација има потешкотии да најде и вработи соодветно квалификувани кадри</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	8	40	40	20
%	3.6%	7.1%	35.7%	35.7%	17.9%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 34.

Слика 34 - Податоци за одговорите од прашање број 31.

Figure 34 - Results of the answers to the question number 31.



На триесет и второто прашање кое гласи *Вработените во вашата организација имаат соодветно знаење/разбирање на работните процеси (на пр. работни практики и соодветни технички знаења)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 4 испитаници или 3.6%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 24 испитаници или преставува 21.4%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 64 испитаници што преставува 57.1%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 20 испитаници што преставува 17.9%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 36.

Табела 36 – Податоци за одговорите од прашање број 32.

Table 36 – Results of the answers to the question number 32.

<i>Вработените во вашата организација имаат соодветно знаење/разбирање на работните процеси (на пр. работни практики и соодветни технички знаења)</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	4	24	64	20
%	0.0%	3.6%	21.4%	57.1%	17.9%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 35.

Слика 35 - Податоци за одговорите од прашање број 32.

Figure 35 - Results of the answers to the question number 32.



На триесет и третото прашање кое гласи *Во вашата организација често има недостиг на критички вештини и искуство поради неочекувани заминувања, откази и пензионирања*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 16 испитаници или 14.3%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 32 испитаници или преставува 28.6%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 64 испитаници што преставува 57.1%, и со 5 (Целосно да/Во голема

мера) одговориле 20 испитаници што претставува 17.9%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 37.

Табела 37 – Податоци за одговорите од прашање број 33.

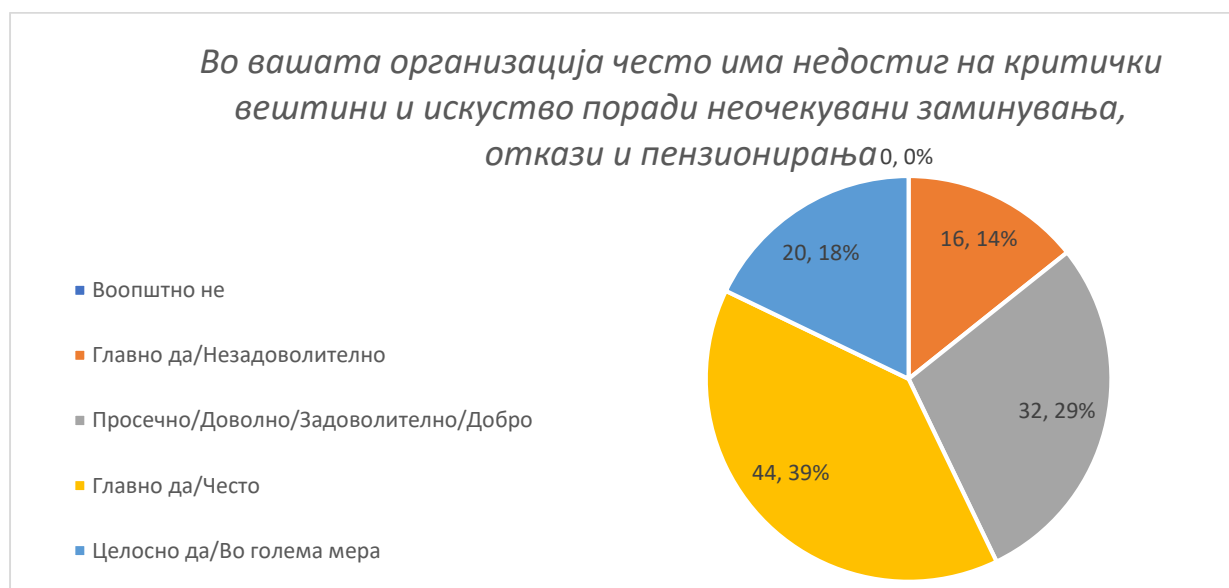
Table 37 – Results of the answers to the question number 33.

<i>Во вашата организација често има недостиг на критички вештини и искуство поради неочекувани заминувања, откази и пензионирања</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	16	32	44	20
%	0.0%	14.3%	28.6%	39.3%	17.9%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 36.

Слика 36 - Податоци за одговорите од прашање број 34.

Figure 36 - Results of the answers to the question number 34.



На триесет и четвртото прашање кое гласи *Во вашата организација документите за дизајнот на производите и програмите се лесно достапни и се ажурираат тековно*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што претставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 24 испитаници или 21.4%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 36 испитаници или претставува 32.1%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 36

испитаници или преставува 32.1%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 16 испитаници или преставува 14.3%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 38.

Табела 38 – Податоци за одговорите од прашање број 34.

Table 38 – Results of the answers to the question number 34.

<i>Во вашата организација документите за дизајнот на производите и програмите се лесно достапни и се ажурираат тековно</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	24	36	36	16
%	0.0%	21.4%	32.1%	32.1%	14.3%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 37.

Слика 37 - Податоци за одговорите од прашање број 34.

Figure 37 - Results of the answers to the question number 34.



На триесет и петото прашање кое гласи *Вработените (специјалистите) за одржување или техничка поддршка немаат соодветно познавање на специфичните системи и технологии со цел да овозможат ефективно и непрекинато одвивање на работните процеси*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 20

испитаници или 17.9%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 28 испитаници или претставува 25.0%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 24 испитаници што претставува 21.4%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 36 испитаници што претставува 32.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 39.

Табела 39 – Податоци за одговорите од прашање број 35.

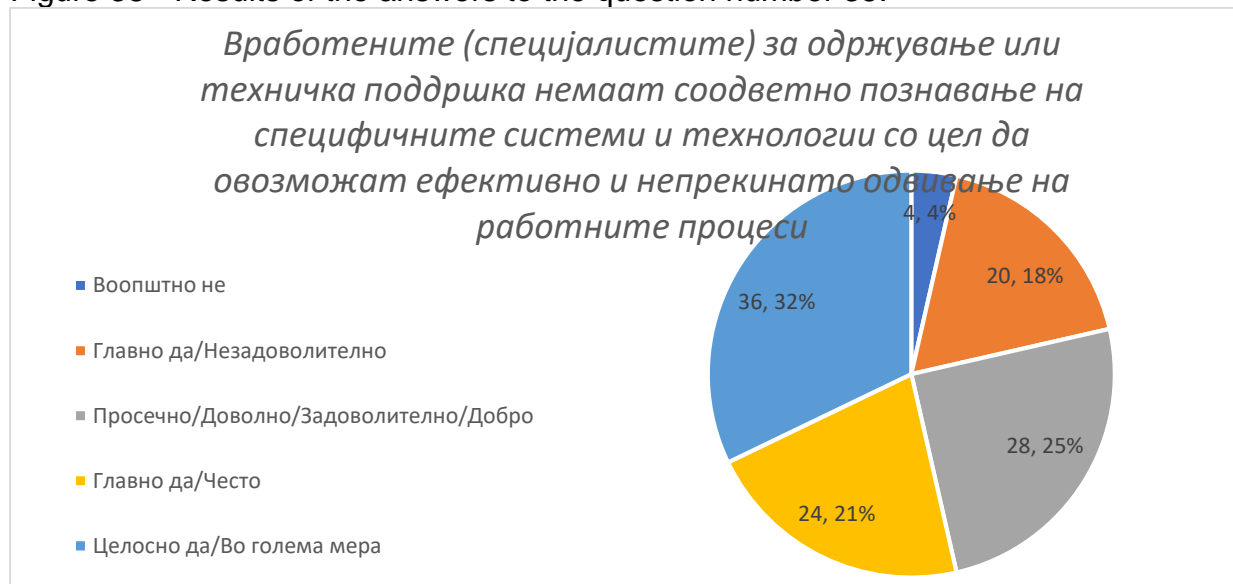
Table 39 – Results of the answers to the question number 35.

<i>Вработените (специјалистите) за одржување или техничка поддршка немаат соодветно познавање на специфичните системи и технологии со цел да овозможат ефективно и непрекинато одвивање на работните процеси</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	20	28	24	36
%	3.6%	17.9%	25.0%	21.4%	32.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 38.

Слика 38 - Податоци за одговорите од прашање број 35.

Figure 38 - Results of the answers to the question number 35.



На триесет и шестото прашање кое гласи *Повратот на средствата (ROA, %) во вашата организација е многу повисок од просекот во индустријата*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно

да/Незадоволително) одговориле 4 испитаници или 3.6%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 64 испитаници или претставува 57.1%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 32 испитаници што претставува 28.6%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 50.

Табела 50 – Податоци за одговорите од прашање број 36.

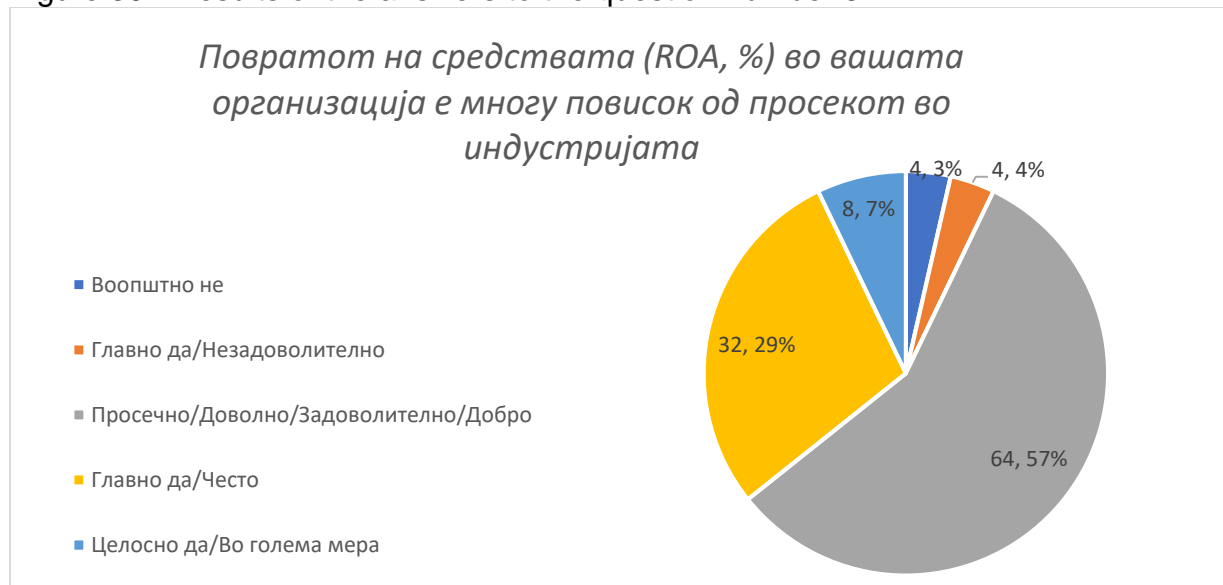
Table 50 – Results of the answers to the question number 36.

<i>Повратот на средствата (ROA, %) во вашата организација е многу повисок од просекот во индустријата</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	4	64	32	8
%	3.6%	3.6%	57.1%	28.6%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 39.

Слика 39 - Податоци за одговорите од прашање број 37.

Figure 39 - Results of the answers to the question number 37.



На триесет и седмото прашање кое гласи *Додадената вредност по вработен во вашата организација е многу над просекот во индустријата*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно

да/Незадоволително) одговориле 16 испитаници или 14.3%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 72 испитаници или преставува 64.3%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 12 испитаници што преставува 10.7%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што преставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 51.

Табела 51 – Податоци за одговорите од прашање број 37.

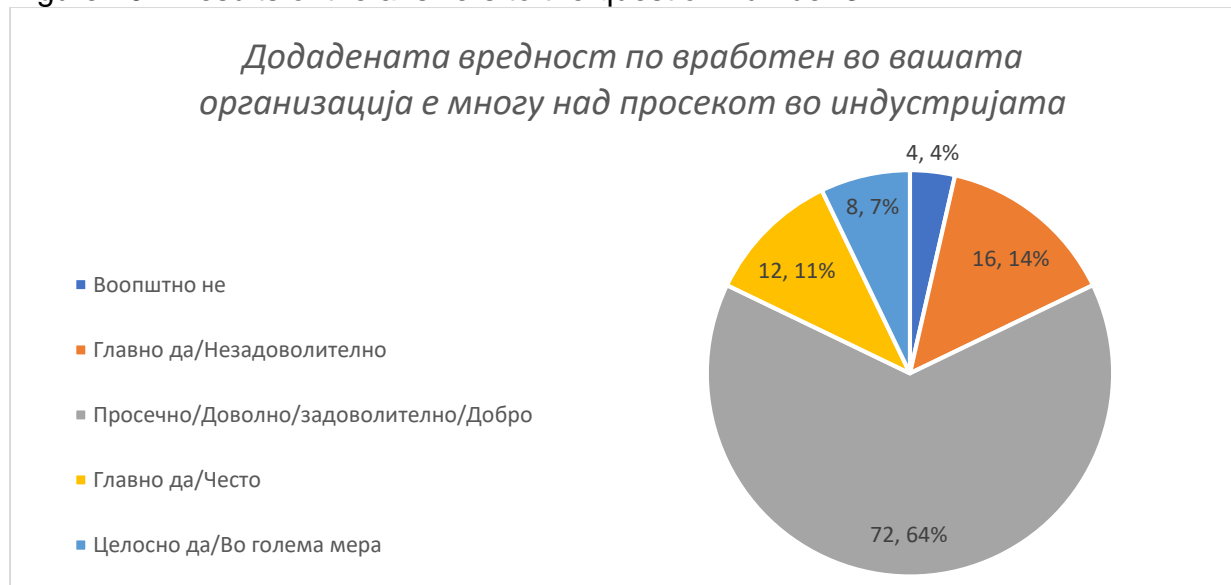
Table 51 – Results of the answers to the question number 37.

<i>Додадената вредност по вработен во вашата организација е многу над просекот во индустријата</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	16	72	12	8
%	3.6%	14.3%	64.3%	10.7%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 40.

Слика 40 - Податоци за одговорите од прашање број 37.

Figure 40 - Results of the answers to the question number 37.



На триесет и осмото прашање кое гласи *Вашата организација негува одлични односи со клиентите и соработниците затоа што одржува искрени партнерства со нив*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на

испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 4 испитаници или 3.6%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 36 испитаници или претставува 32.1%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 44 испитаници што претставува 39.3%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 28 испитаници што претставува 25.0%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 52.

Табела 52 – Податоци за одговорите од прашање број 38.

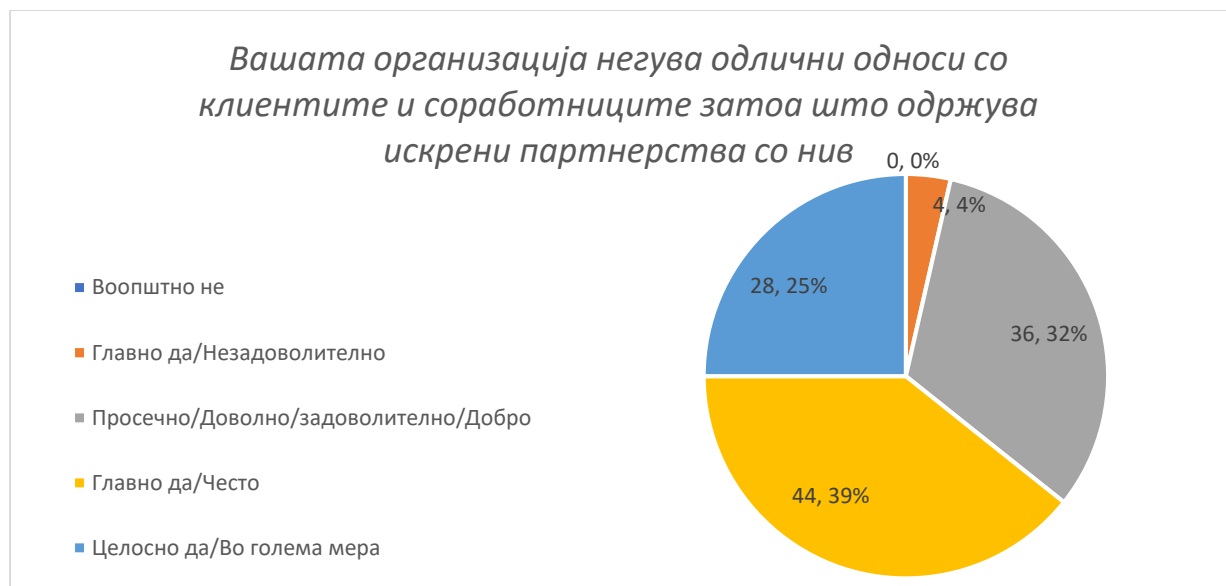
Table 52 – Results of the answers to the question number 38.

<i>Вашата организација негува одлични односи со клиентите и соработниците затоа што одржува искрени партнерства со нив</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	4	36	44	28
%	0.0%	3.6%	32.1%	39.3%	25.0%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 41.

Слика 41 - Податоци за одговорите од прашање број 38.

Figure 41 - Results of the answers to the question number 38.



На триесет и деветото прашање кое гласи *Вашата организација има долгорочни партнерски односи со клиентите и соработниците*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) не одговорил исто ни еден испитаник што преставува 0%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 24 испитаници или преставува 21.4%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 48 испитаници што преставува 42.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 40 испитаници што преставува 35.7%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 53.

Табела 53 – Податоци за одговорите од прашање број 39.

Table 53 – Results of the answers to the question number 39.

<i>Вашата организација има долгорочни партнерски односи со клиентите и соработниците</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	0	24	48	40
%	0.0%	0.0%	21.4%	42.9%	35.7%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 42.

Слика 42 - Податоци за одговорите од прашање број 39.

Figure 42 - Results of the answers to the question number 39.



На четириесетото прашање кое гласи *Вашата организација често ги вклучува своите клиенти во процеси на истражување и развој*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 12 испитаници или 10.7%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 64 испитаници или преставува 57.1%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 12 испитаници што преставува 10.7%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 24 испитаници што преставува 21.4%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 54.

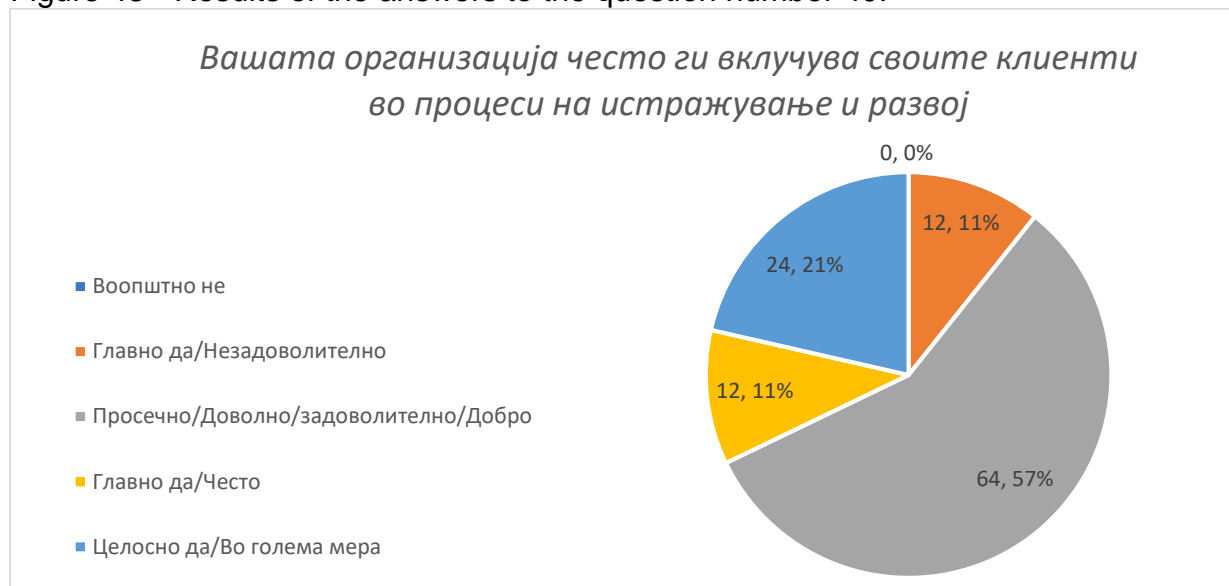
Табела 54 – Податоци за одговорите од прашање број 40.

Table 54 – Results of the answers to the question number 40.

<i>Вашата организација често ги вклучува своите клиенти во процеси на истражување и развој</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	12	64	12	24
%	0.0%	10.7%	57.1%	10.7%	21.4%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 43.

Слика 43 - Податоци за одговорите од прашање број 40.
Figure 43 - Results of the answers to the question number 40.



На четириесет и првото прашање кое гласи *Во вашата организација процентот на вработени кој ја напуштаат организацијата поради внатрешни несогласувања е многу низок*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 12 испитаници или 10.7%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 24 испитаници или преставува 21.4%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 56 испитаници што преставува 50.0%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 20 испитаници што преставува 17.9%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 55.

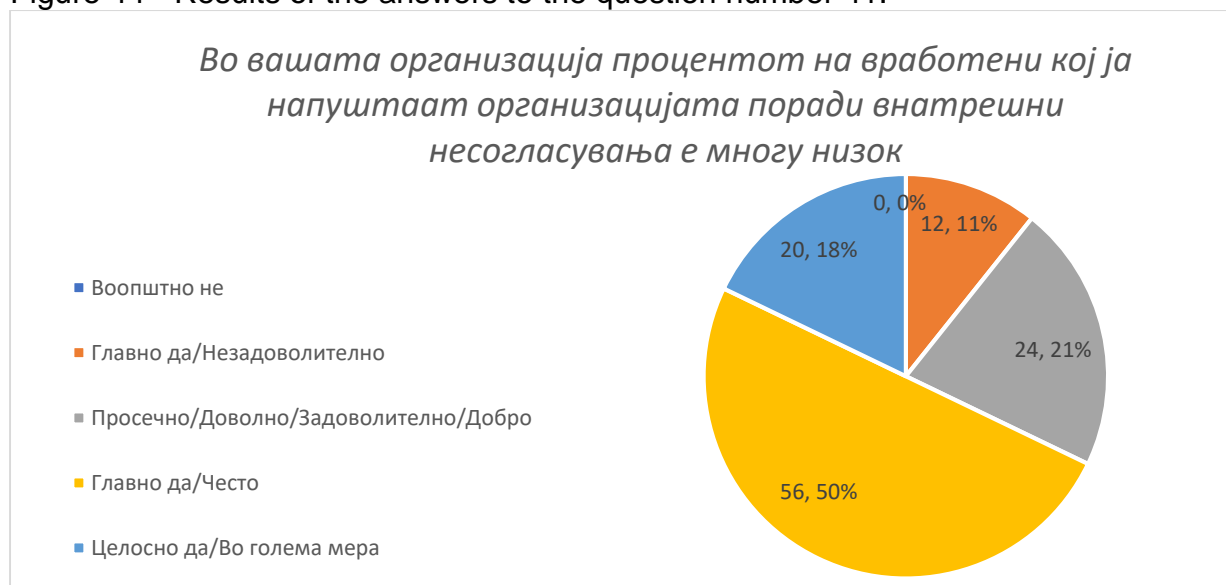
Табела 55 – Податоци за одговорите од прашање број 41.
Table 55 – Results of the answers to the question number 41.

<i>Во вашата организација процентот на вработени кој ја напуштаат организацијата поради внатрешни несогласувања е многу низок</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	12	24	56	20
%	0.0%	10.7%	21.4%	50.0%	17.9%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 44.

Слика 44 - Податоци за одговорите од прашање број 41.

Figure 44 - Results of the answers to the question number 41.



На четириесет и второто прашање кое гласи *Во вашата организација продуктивноста на вработените е многу повисока од просекот во индустријата (конкуренцијата)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 48 испитаници или преставува 42.9%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 44 испитаници што преставува 39.3%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 12 испитаници што преставува 10.7%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 56.

Табела 56 – Податоци за одговорите од прашање број 42.

Table 56 – Results of the answers to the question number 42.

<i>Во вашата организација продуктивноста на вработените е многу повисока од просекот во индустријата (конкуренцијата)</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	8	48	44	12
%	0.0%	7.1%	42.9%	39.3%	10.7%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 18.

Слика 45 - Податоци за одговорите од прашање број 43.

Figure 45 - Results of the answers to the question number 43.



На четириесет и третото прашање кое гласи *Во вашата организација продуктивноста на вработените е многу повисока од просекот во индустријата (конкуренцијата)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 12 испитаници или 10.7%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 52 испитаници или преставува 46.4%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 36 испитаници што преставува 32.1%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 12 испитаници што преставува 10.7%,. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 57.

Табела 57 – Податоци за одговорите од прашање број 43.

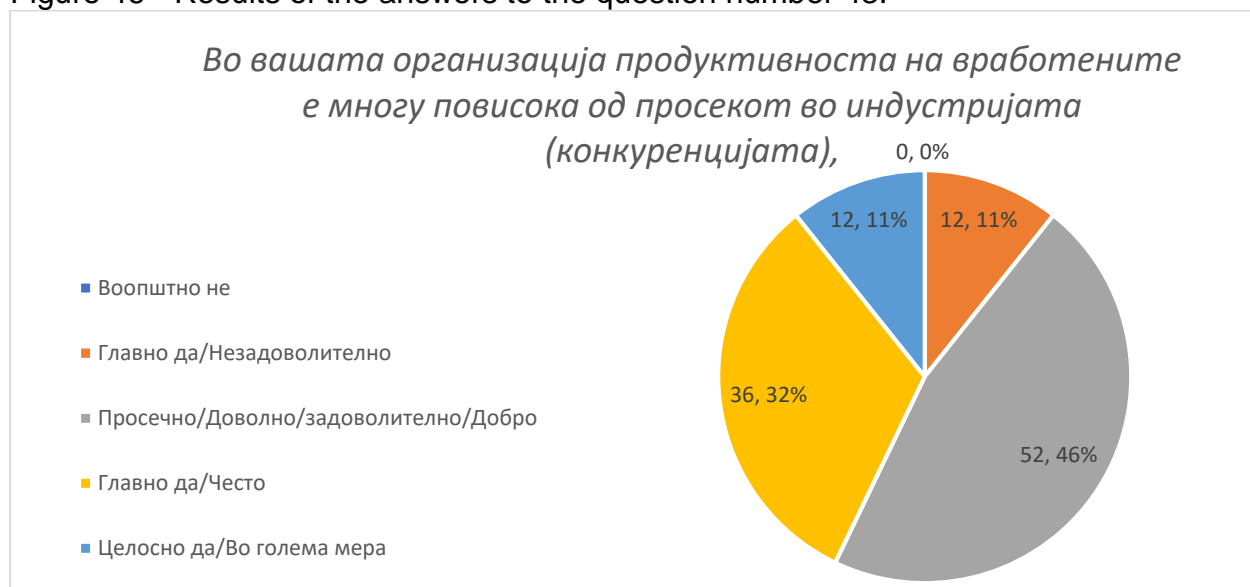
Table 57 – Results of the answers to the question number 43.

<i>Во вашата организација продуктивноста на вработените е многу повисока од просекот во индустријата (конкуренцијата),</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	12	52	36	12
%	0.0%	10.7%	46.4%	32.1%	10.7%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 46.

Слика 46 - Податоци за одговорите од прашање број 43.

Figure 46 - Results of the answers to the question number 43.



На четириесет и четвртото прашање кое гласи *Во вашата организација довербата меѓу вработените е висока*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 12 испитаници што претставува 10.7% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 4 испитаници или 3.6%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 16 испитаници или претставува 14.3%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 52 испитаници што претставува 46.4%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 28 испитаници што претставува 25.0%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 58.

Табела 58 – Податоци за одговорите од прашање број 44.

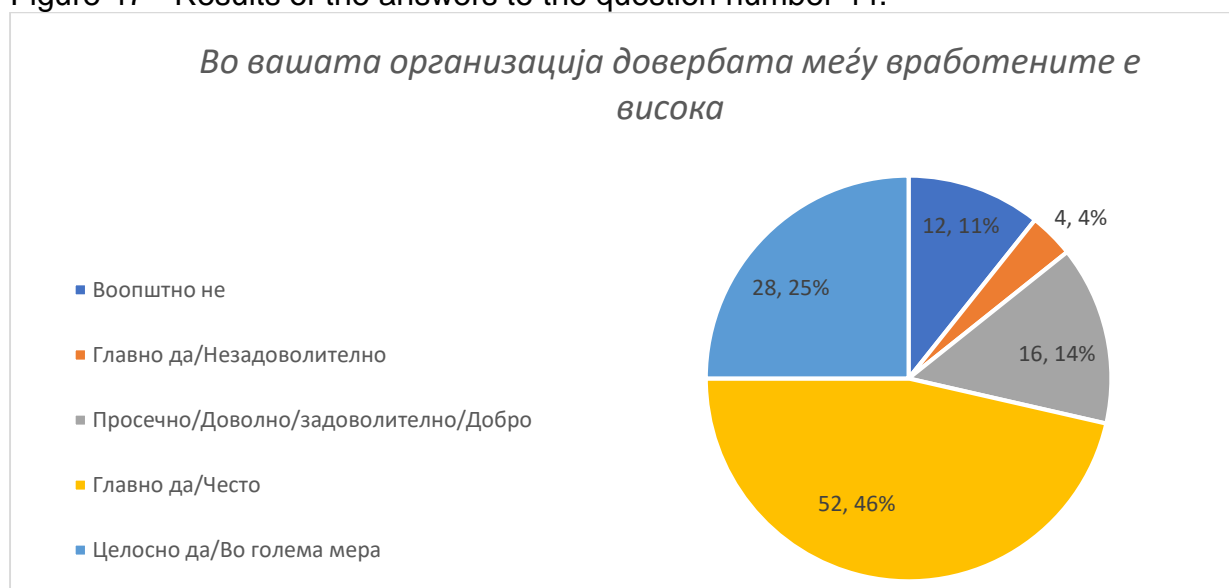
Table 58 – Results of the answers to the question number 44.

<i>Во вашата организација довербата меѓу вработените е висока</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	12	4	16	52	28
%	10.7%	3.6%	14.3%	46.4%	25.0%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 47.

Слика 47 - Податоци за одговорите од прашање број 44.

Figure 47 - Results of the answers to the question number 44.



На четириесет и петото прашање кое гласи *Во вашата организација работните процеси се организирани ефикасно (на високо ниво)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 40 испитаници или претставува 35.7%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 52 испитаници што претставува 46.4%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 59.

Табела 59 – Податоци за одговорите од прашање број 45.

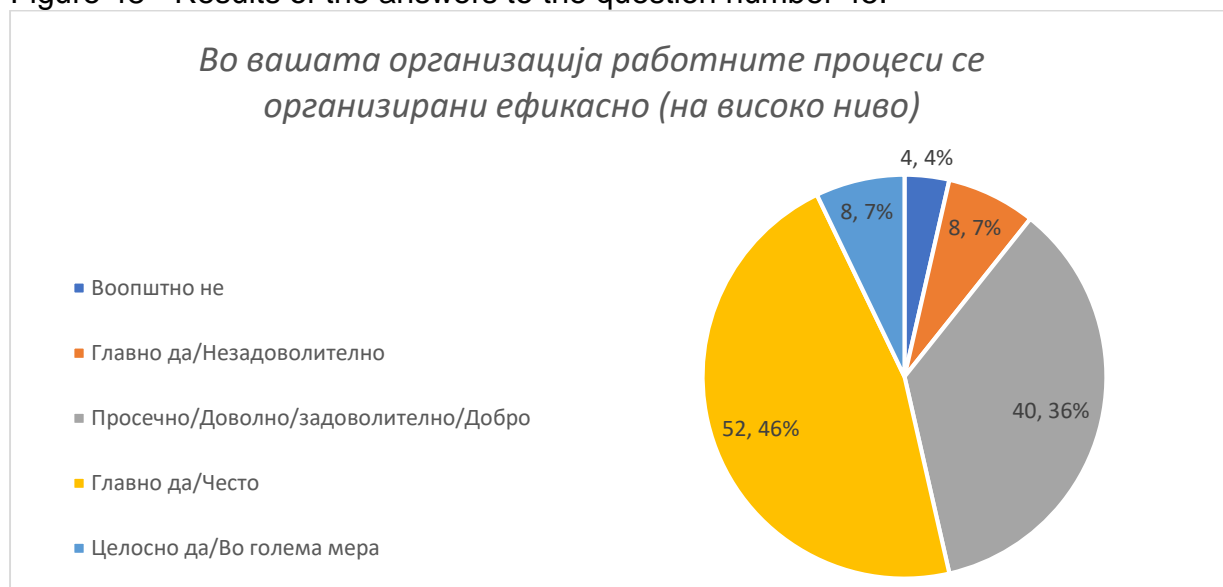
Table 59 – Results of the answers to the question number 45.

<i>Во вашата организација работните процеси се организирани ефикасно (на високо ниво)</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	8	40	52	8
%	3.6%	7.1%	35.7%	46.4%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 48.

Слика 48 - Податоци за одговорите од прашање број 45.

Figure 48 - Results of the answers to the question number 45.



На четириесет и шестото прашање кое гласи *Вработените во вашата организација се чувствуваат многу посветени на организацијата*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 40 испитаници или претставува 35.7%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 52 испитаници што претставува 46.4%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 60.

Табела 60 – Податоци за одговорите од прашање број 46

Table 60 – Results of the answers to the question number 46.

<i>Вработените во вашата организација се чувствуваат многу посветени на организацијата</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	4	40	44	20
%	3.6%	3.6%	35.7%	39.3%	17.9%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 49.

Слика 49 - Податоци за одговорите од прашање број 46
Figure 49 - Results of the answers to the question number 46.



На четириесет и седмото прашање кое гласи *Вработените во вашата организација се подготвени да вложат максимален труд за исполнување на целите на организацијата*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 4 испитаници или 3.6%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 28 испитаници или претставува 25.0%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 36 испитаници што претставува 32.1%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 40 испитаници што претставува 35.7%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 61.

Табела 61 – Податоци за одговорите од прашање број 47.

Table 61 – Results of the answers to the question number 47.

<i>Вработените во вашата организација се подготвени да вложат максимален труд за исполнување на целите на организацијата</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	4	28	36	40
%	3.6%	3.6%	25.0%	32.1%	35.7%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 50.

Слика 50 - Податоци за одговорите од прашање број 47.

Figure 50 - Results of the answers to the question number 47.



На четириесет и осмото прашање кое гласи *Трошоците за работа по вработен во вашата организација се далеку под просек во индустријата (конкуренијата)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 20 испитаници или 17.9%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 72 испитаници или претставува 64.3%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 62.

Табела 62 – Податоци за одговорите од прашање број 48.

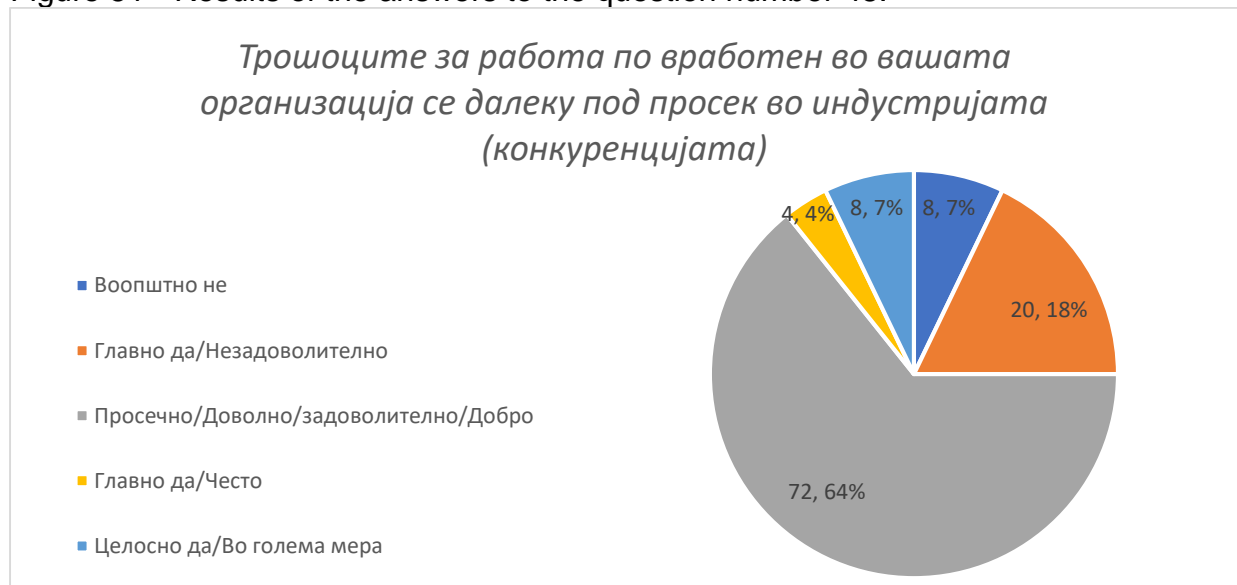
Table 62 – Results of the answers to the question number 48.

<i>Трошоците за работа по вработен во вашата организација се далеку под просек во индустријата (конкуренијата)</i>					
	Воопшто не	Главна да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главна да Често	Целосно да Во голема мера
N	8	20	72	4	8
%	7.1%	17.9%	64.3%	3.6%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 51.

Слика 51 - Податоци за одговорите од прашање број 48.

Figure 51 - Results of the answers to the question number 48.



На четириесет и деветото прашање кое гласи *Отсуството од работа (боледувања, неплатени отсуства итн) во вашата организација се на многу ниско ниво*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главна да/Незадоволително) одговориле 20 испитаници или 17.9%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 48 испитаници или претставува 42.9%, со 4 (Главна да/Често) одговориле 20 испитаници што претставува 17.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 20 испитаници што претставува 17.9%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 63.

Табела 63 – Податоци за одговорите од прашање број 49.

Table 63 – Results of the answers to the question number 49.

<i>Отсуството од работа (боледувања, неплатени отсуства итн) во вашата организација се на многу ниско ниво</i>					
	Воопшто не	Главна да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главна да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	20	48	20	20
%	3.6%	17.9%	42.9%	17.9%	17.9%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 52.

Слика 52 - Податоци за одговорите од прашање број 49.

Figure 52 - Results of the answers to the question number 49.



На педесетото прашање кое гласи *Вработените во вашата организација се многу задоволни од генералната состојбата во организација (организациска култура, финансиските и нефинансиските бенефиции итн)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главна да/Незадоволително) одговориле 16 испитаници или 14.3%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 56 испитаници или претставува 50.0%, со 4 (Главна да/Често) одговориле 28 испитаници што претставува 25.0%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 64.

Табела 64 – Податоци за одговорите од прашање број 50.

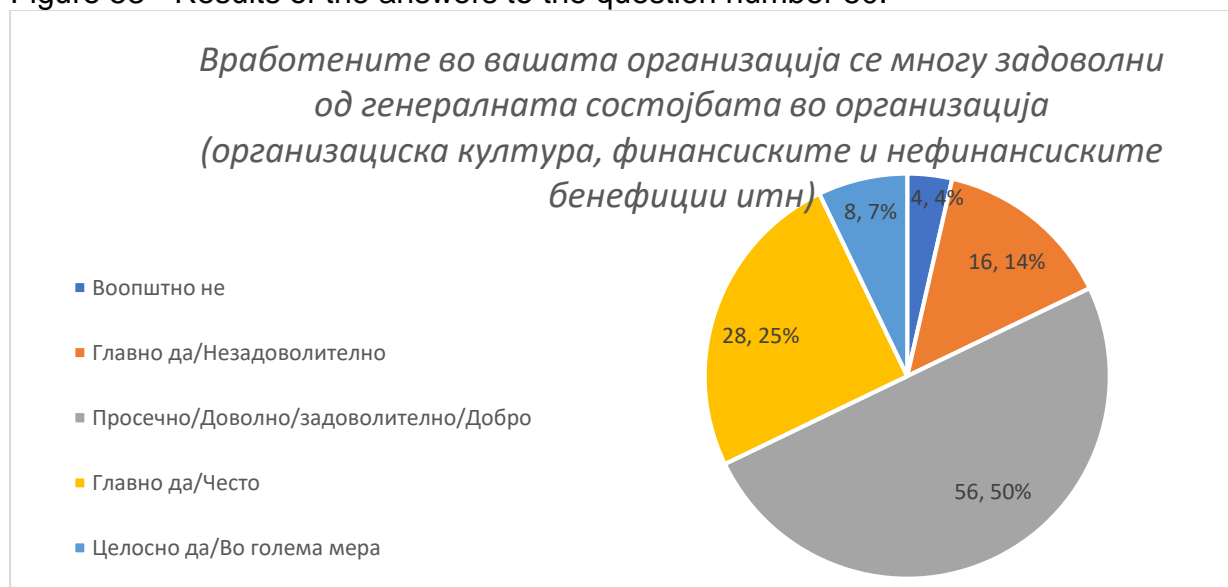
Table 64 – Results of the answers to the question number 50.

<i>Вработените во вашата организација се многу задоволни од генералната состојбата во организација (организациска култура, финансиските и нефинансиските бенефиции итн)</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	4	16	56	28	8
%	3.6%	14.3%	50.0%	25.0%	7.1%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 53.

Слика 53 - Податоци за одговорите од прашање број 50.

Figure 53 - Results of the answers to the question number 50.



На педесет и првото прашање кое гласи *Способноста за учење и приспособливоста на вработените во вашата организација е висока (во споредба со конкуренцијата)*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 16 испитаници што претставува 14.3%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 56 испитаници или претставува 50.0%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 28 испитаници што претставува 25.0%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 8 испитаници што претставува 7.1%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 65.

Табела 65 – Податоци за одговорите од прашање број 51.

Table 65 – Results of the answers to the question number 51.

<i>Способноста за учење и приспособливоста на вработените во вашата организација е висока (во споредба со конкуренцијата)</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	8	8	28	48	20
%	7.1%	7.1%	25.0%	42.9%	17.9%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 54.

Слика 54 - Податоци за одговорите од прашање број 51.

Figure 54 - Results of the answers to the question number 51.



На педесет и второто прашање кое гласи *Преземањето ризици од страна на вработените во поглед на работните задачи и работните процеси во вашата организација е на ниско ниво во споредба со конкуренцијата*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) одговориле 12 испитаници што претставува 10.7% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 12 испитаници или 10.7%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 64 испитаници или претставува 57.1%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 20 испитаници што претставува 17.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 4 испитаници што претставува 3.6%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 66.

Табела 66 – Податоци за одговорите од прашање број 52.

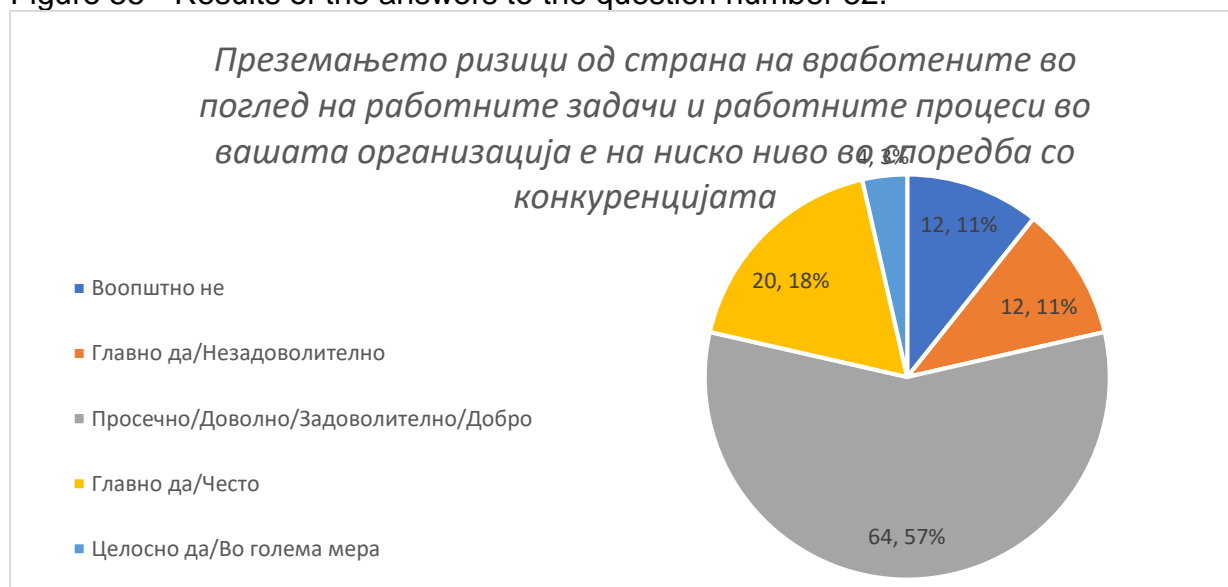
Table 66 – Results of the answers to the question number 52.

<i>Преземањето ризици од страна на вработените во поглед на работните задачи и работните процеси во вашата организација е на ниско ниво во споредба со конкуренцијата</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	12	12	64	20	4
%	10.7%	10.7%	57.1%	17.9%	3.6%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 55.

Слика 55 - Податоци за одговорите од прашање број 52.

Figure 55 - Results of the answers to the question number 52.



На педесет и третото прашање кое гласи *Во вашата организација бројот на поплаки/забелешки од клиентите е многу мал*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 4 испитаници или 3.6 %, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 44 испитаници или преставува 39.3%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 20 испитаници што преставува 17.9%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 12 испитаници што преставува 10.7%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 67.

Табела 67 – Податоци за одговорите од прашање број 53.

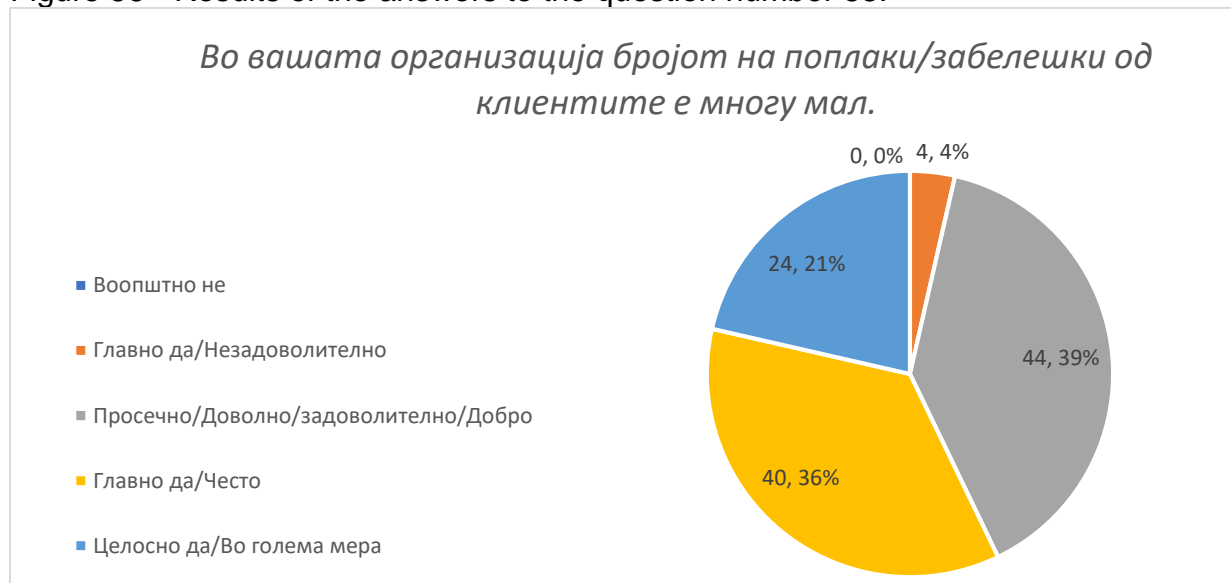
Table 67 – Results of the answers to the question number 53.

<i>Во вашата организација бројот на поплаки/забелешки од клиентите е многу мал.</i>					
	Воопшто не	Главна да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главна да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	4	44	40	24
%	0.0%	3.6%	39.3%	35.7%	21.4%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 56.

Слика 56 - Податоци за одговорите од прашање број 53.

Figure 56 - Results of the answers to the question number 53.



На педесет и четвртото прашање кое гласи *Вашата организација се справува со поплаките/забелешките од клиентите побрзо и поефикасно во споредба со конкуренцијата*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главна да/Незадоволително) одговориле 4 испитаници или 3.6%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 60 испитаници или преставува 53.6%, со 4 (Главна да/Често) одговориле 32 испитаници што преставува 28.6%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 16

испитаници што преставува 14.3%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 68.

Табела 68 – Податоци за одговорите од прашање број 54.

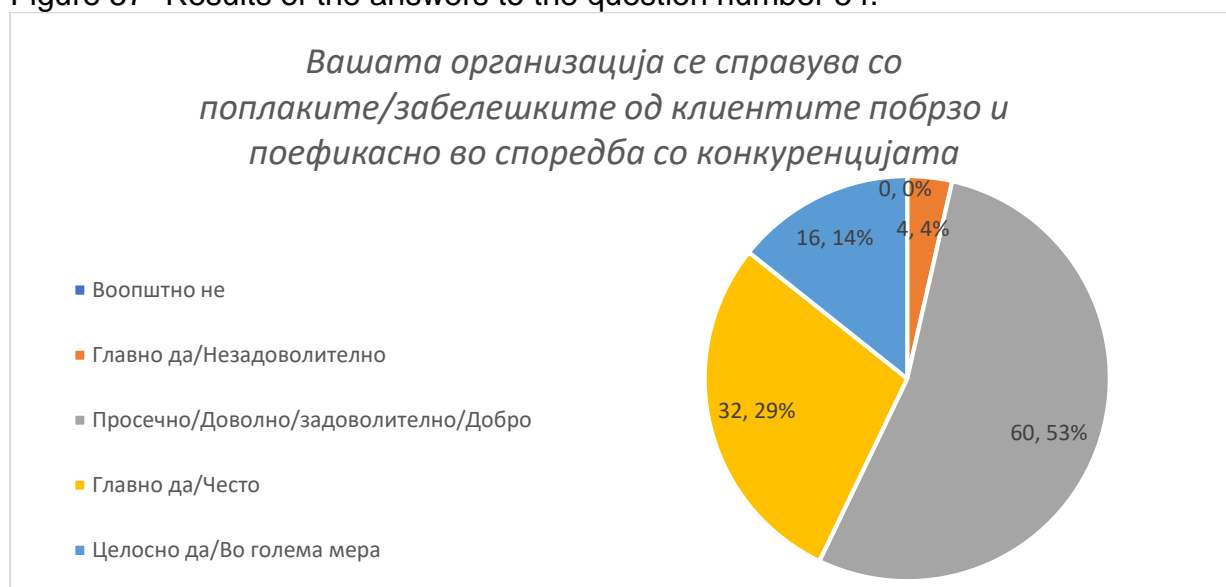
Table 68 – Results of the answers to the question number 54.

<i>Вашата организација се справува со поплаките/забелешките од клиентите побрзо и поефикасно во споредба со конкуренцијата</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	4	60	32	16
%	0.0%	3.6%	53.6%	28.6%	14.3%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 57.

Слика 57 - Податоци за одговорите од прашање број 54.

Figure 57- Results of the answers to the question number 54.



На педесет и петото прашање кое гласи *Вашата организација успешно ги задржува постоечките клиенти и успева да привлече нови*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) одговориле 8 испитаници или 7.1%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 44 испитаници или преставува 39.3%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 44 испитаници што

преставува 39.3%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) одговориле 16 испитаници што преставува 14.3%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 69.

Табела 69 – Податоци за одговорите од прашање број 55.
Table 69 – Results of the answers to the question number 55.

<i>Вашата организација успешно ги задржува постоечките клиенти и успева да привлече нови</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	8	44	44	16
%	0.0%	7.1%	39.3%	39.3%	14.3%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 58.

Слика 58 - Податоци за одговорите од прашање број 55.
Figure 58- Results of the answers to the question number 55.



На педесет и шестото прашање кое гласи *Репутацијата на вашата организација во очите на клиентите е на високо ниво*, одговориле сите испитаници и тоа: со 1 (Воопшто не) не одговорил ни еден испитаник што преставува 0% од вкупниот број на испитаници, со 2 (Главно да/Незадоволително) исто така не одговорил ни еден испитаник што преставува 0%, со 3 (Просечно/Доволно/Задоволително/Добро) одговориле 28 испитаници

или преставува 25,0%, со 4 (Главно да/Често) одговориле 44 испитаници што преставува 39.3%, и со 5 (Целосно да/Во голема мера) со 4 (Главно да/Често) одговориле 40 испитаници што преставува 35.7%. Податоците табеларно се прикажани на табелата број 70.

Табела 70 – Податоци за одговорите од прашање број 56.

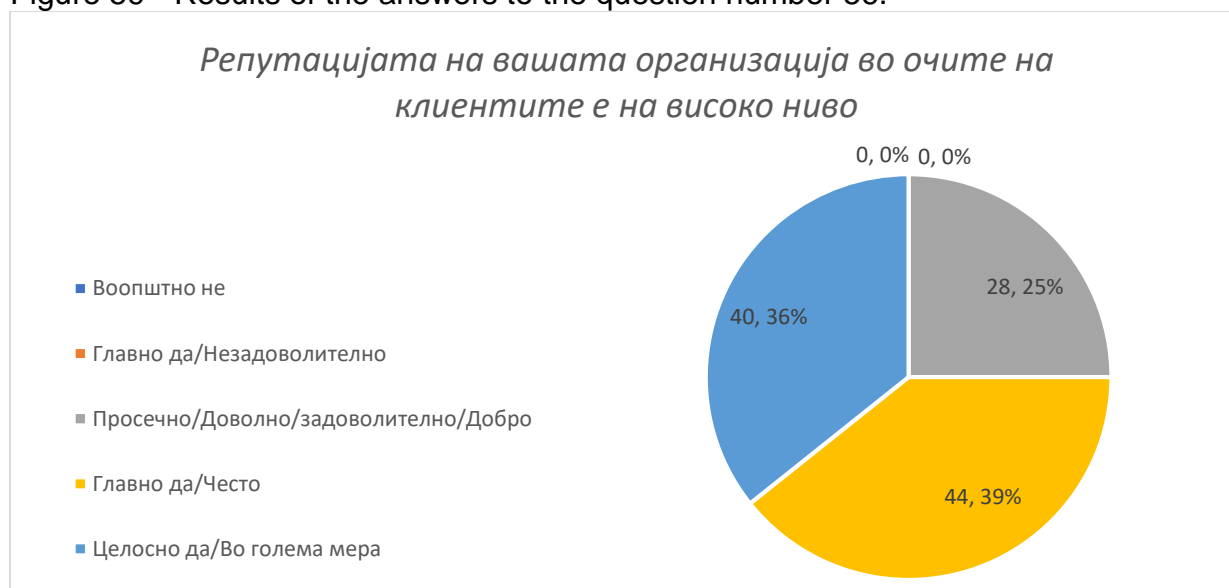
Table 70 – Results of the answers to the question number 56.

<i>Репутацијата на вашата организација во очите на клиентите е на високо ниво</i>					
	Воопшто не	Главно да Незадоволително	Просечно Доволно Задоволително Добро	Главно да Често	Целосно да Во голема мера
N	0	0	28	44	40
%	0.0%	0.0%	25.0%	39.3%	35.7%

Со хистограм податоците визуелно се прикажани на слика 59.

Слика 59 - Податоци за одговорите од прашање број 56.

Figure 59 - Results of the answers to the question number 56.



4. Алфа Крбах коефициент

Внатрешната хомогеност на инструментите за испитаниот примерок беше проверена преку утврдување на Кронбах алфа-коефициенти на поединечните подскали.

На следната табела 71 се прикажани на Кронбах алфа-коефициентите на внатрешната хомогеност на скалите за менаџмент со знаење.

Табела 71 – Кронбах алфа-коефициенти на подскалите за менаџмент со знаење.
Table 71 – Cronbach alpha coefficients of the knowledge management subscales.

Скали применети во истражувањето Scales used in the survey	Кронбах алфа коефициент Cronbach's Alpha	Број на ајтеми Number of items
Скала за стекнување на знаење	0,777	6
Скала за креирање на знаење	0,680	6
Скала за трансвер на знаење	0,704	5
Скала за примена на знаење	0,618	5
Скала за задржување на знаење	0,571	5
Вкупно за сите скали за знаење	0,907	27

Скалите за менаџмент со знаење кои беа применети во ова истражувањето покажаа дека имаат релативно висока внатрешна хомогеност, со вредности на Кронбах алфа-коефициентите од $\alpha=0,571$ до $\alpha=0,777$. Највисока внатрешна хомогеност е утврдена кај скалата за стекнување на знаење ($\alpha=0,777$) и скалата за трансфер на знаење ($\alpha=0,704$). Висока внатрешна хомогеност е утврдена и кај скалата за креирање на знаење ($\alpha=0,680$) и скалата за примена на знаење ($\alpha=0,618$). Иако најниска, сепак е задоволителна внатрешната хомогеност на скалата за задржување на знаењето ($\alpha=0,571$). Разликата во внатрешната хомогеност на скалите може да се должи на различниот број на индикатори во скалите.

На следната табела 72 се прикажани Кронбах алфа-коефициентите на внатрешната хомогеност на скалите за перформанси на организацијата.

Табела 72 – Кронбах алфа-коефициенти на подскалите за менаџмент со знаење.
Table 72 – Cronbach alpha coefficients of the knowledge management subscales.

Скали применети во истражувањето Scales used in the survey	Кронбах алфа коефициент Cronbach's Alpha	Број на ајтеми Number of items
---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------	-----------------------------------

Скала за финансиски перформанси	0.586	2
Скала за нефинансиски перформанси	0.863	19
Вкупно за сите скали за организациски перформанси	0,861	21

Скалите за организациски перформанси кои беа применети во ова истражувањето покажаа дека имаат релативно висока внатрешна хомогеност, со вредности на Кронбах алфа-коефициентите од $\alpha=0,586$ и $\alpha=0,863$. Висока внатрешна хомогеност е утврдена кај скалата за нефинансиски перформанси ($\alpha=0,863$), додека кај скалата за финансиски перформанси е утврдена пониска но сепак е задоволителна внатрешна хомогеност ($\alpha=0,586$). Разликата во внатрешната хомогеност на скалите може да се должи на значителната разлика во бројот на индикатори во скалите.

По утврдување на Кронбах алфа-коефициенти на поединечните скали го утврдивме Пирсоновиот коефициент на корелација помеѓу индикаторите (прашањата) и сумирните резултати на поединечните подскали (табела 73, табела 74), како и меѓусебната корелација на варијаблите. По ова увидовме нефункционалност на индикаторите со број 20 и број 52 по што истите беа иземени од понатамошните анализи во поглед на докажување на тврдењата поставени во ова истражување.

По утврдување на “проблематичноста” на овие две прашања и иземањето од понатамошните пресметки на податоците анализирани за целите на ова истражување, повторно извршивме утврдување на Кронбах алфа-коефициенти на поединечните скали без вклучување на индикаторите (прашањата) со број 20 и број 52.

На следната табела 73 се прикажани на Кронбах алфа-коефициентите на внатрешната хомогеност на скалите за менаџмент со знаење со иземен индикатор со број 20.

Табела 73 – Кронбах алфа-коефициенти на подскалите за менаџмент со знаење.
Table 73– Cronbach alpha coefficients of the knowledge management subscales.

Скали применети во истражувањето Scales used in the survey	Кронбах алфа коефициент Cronbach's Alpha	Број на ајтеми Number of items
---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------	-----------------------------------

Скала за стекнување на знаење	0.777	6
Скала за креирање на знаење	0.777	5
Скала за трансвер на знаење	0.704	5
Скала за примена на знаење	0.618	5
Скала за задржување на знаење	0.571	5
Вкупно за сите скали за знаење	0.911	26

Од табелата број 73 можеме да забележиме дека по исфрлање на индикаторот со број 20, Кронбах алфа-коэффициентот на скалата за креирање на знаење се искачи на вредност од $\alpha=0.777$.

На следната табела 74 се прикажани на Кронбах алфа-коэффициентите на внатрешната хомогеност на скалите за перформанси на организацијата со иземен индикатор со број 52.

Табела 74 – Кронбах алфа-коэффициенти на подскалите за менаџмент со знаење.
Table 72 – Cronbach alpha coefficients of the knowledge management subscales.

Скали применети во истражувањето Scales used in the survey	Кронбах алфа коэффициент Cronbach's Alpha	Број на ајтеми Number of items
Скала за финансиски перформанси	0.586	2
Скала за скала за нефинансиски перформанси	0.873	18
Вкупно за сите скали за организациски перформанси	0,869	20

Од табелата број 74 можеме да забележиме дека по исфрлање на индикаторот со број 52, Кронбах алфа-коэффициентот на Скалата за креирање на знаење се искачи на вредност од $\alpha=0.873$.

5. Пирсонова корелација

За да се утврди поврзаноста меѓу варијаблите, применет е Пирсоновиот коэффициент на корелација. За оваа цел извршивме анализа на поврзаноста

помеѓу вредностите на индикаторите со сумарните вредности на скалите од соодветните варијабли.

На следната табела број 75 прикажани се вредностите на корелациите помеѓу индикаторите и подскалите за менаџмент со знаење.

Табела 75 – Пирсоновиот коефициент на корелација на поединечните прашања за менаџмент со знаење со сумарната вредност на соодветните подскали.
Table 75 – Pearson's correlation coefficient of the individual knowledge management questions with the total value of the corresponding subscales.

Стекнување на знаење / Knowledge acquisition						
Прашање Question	Прашање 9 Question 9	Прашање 10 Question 10	Прашање 11 Question 11	Прашање 12 Question 12	Прашање 13 Question 13	Прашање 14 Question 14
Сума Sum	.518**	.762**	.576**	.804**	.724**	.773**
Креирање на знаење / Knowledge creation						
Прашање Question	Прашање 15 Question 15	Прашање 16 Question 16	Прашање 17 Question 17	Прашање 18 Question 18	Прашање 19 Question 19	Прашање 20 Question 20
Сума Sum	.833**	.774**	.543**	.715**	.735**	.195*
Трансфер на знаење / Knowledge transfer						
Прашање Question	Прашање 21 Question 21	Прашање 22 Question 22	Прашање 23 Question 23	Прашање 24 Question 24	Прашање 25 Question 25	
Сума Sum	.814**	.632**	.657**	.614**	.679**	
Примена на знаење / Knowledge utilization						
Прашање Question	Прашање 26 Question 26	Прашање 27 Question 27	Прашање 28 Question 28	Прашање 29 Question 29	Прашање 30 Question 30	
Сума Sum	.823**	.626**	.649**	.453**	.565**	
Задржување на знаење / Knowledge retention						
Прашање Question	Прашање 31 Question 31	Прашање 32 Question 32	Прашање 33 Question 33	Прашање 34 Question 34	Прашање 35 Question 36	
Сума Sum	.638**	.703**	.485**	.768**	.518**	

**p<0,01 *p<0,05

Врз основа на податоците добиени од Пирсоновиот коефициент на корелација на индикаторите и подскалите за менаџмент со знаење се докажа дека вредноста на секој индикатор/тврдење се поврзува со сумарната вредност од соодветната подскала на ниво 0,01, освен прашањето број 20, каде вредноста на тој индикатор покажа ниска корелација од 0.195* со сумарната вредност на соодветната подскала за креирање на знаење. Дополнително се направи корелација на ова прашање со останатите прашања од подскалата (Прилог 2) со кои не покажа корелација со што се потврди неговата “проблематичност”. Со оглед на добиените резултати индикаторот со број 20 беше иземен од понатамошните анализи и пресметки во ова истражување.

На следната табела број 76 прикажани вредностите на корелациите помеѓу индикаторите и потскалите за перформанси на организацијата.

Табела 76 – Пирсоновиот коефициент на корелација на поединечните прашања за организациски перформанси со сумарната вредност на соодветните потскали.
Table 76 – Pearson's correlation coefficient of the individual organizational performance questions with the sum value of the respective subscales.

Финансиски перформанси / Financial performance						
Прашање Question	Прашање 36 Question 36	Прашање 37 Question 38				
Сума Sum	.837**	.845**				
Нефинансиски перформанси / Non-financial performance						
Прашање Question	Прашање 38 Question 38	Прашање 39 Question 39	Прашање 40 Question 40	Прашање 41 Question 41	Прашање 42 Question 42	Прашање 43 Question 43
Сума Sum	.576**	.533**	.450**	.364**	.399**	.313**
Прашање Question	Прашање 44 Question 44	Прашање 45 Question 45	Прашање 46 Question 46	Прашање 47 Question 47	Прашање 48 Question 48	Прашање 49 Question 49
Сума Sum	.601**	.728**	.759**	.669**	.367**	.354**
Прашање Question	Прашање 50	Прашање 51	Прашање 52	Прашање 53	Прашање 54	Прашање 55

	Question 50	Question 51	Question 52	Question 53	Question 54	Question 55
Сума Sum	.734**	.799**	0.140	.378**	.663**	.658**
Прашање Question 56						
Сума Sum	.752**					

**p<0,01 *p<0,05

Врз основа на податоците добиени од Пирсоновиот коефициент на корелација на индикаторите и подskalите за организациски перформанси се докажа дека вредноста на секој индикатор/тврдење се поврзува со сумарната вредност од соодветната подскала на ниво 0,01, освен прашањето број 52, каде вредноста на тој индикатор покажа ниска корелација од 0.140* со сумарната вредност на соодветната подскала за креирање на знаење. Дополнително се направи корелација на ова прашање со останатите прашања од подskalата (Прилог 3) со кои не покажа корелација со што се потврди неговата “проблематичност”. Со оглед на добиените резултати индикаторот со број 52 беше иземен од понатамошните анализи и пресметки во ова истражување.

На табела број 77 се прикажани корелациите на сумарните вредности на поединечните потскали за менаџмент со знаење.

Табела 77 – Пирсоновиот коефициент на корелација на поединечните потскали за менаџмент со знаење.

Table 77– Pearson's correlation coefficient of the individual knowledge management subscales.

	Креирање на знаење	Стекнување на знаење	Трансфер на знаење	Примена на знаење	Задржување на знаење
Креирање на знаење	1	.551**	.840**	.671**	.484**
Стекнување на знаење	.551**	1	.543**	.544**	.646**

Трансфер на знаење	.840**	.543**	1	.675**	.638**
Примена на знаење	.671**	.544**	.675**	1	.619**
Задржување на знаење	.484**	.646**	.638**	.619**	1

Врз основа на податоците добиени од Пирсоновиот коефициент на корелација на поединечните вредности на подskalите за менаџмент со знаење се докажа дека сумерните вредности на подskalите се поврзуваат меѓу себе на ниво 0,01. Највисока корелација од .840** има помеѓу скалата за Креирање на знаење и скалата а трансфер на знаење. Додека најниска корелација од .484** има помеѓу суматните вредности на скалата за задржување на знаење и скалата за креирање на знаење.

На табела број 78 се прикажани корелациите на сумарните вредности на поединечните потскали на варијаблите за организациски перформанси.

Табела 78 – Пирсоновиот коефициент на корелација на поединечните потскали за организациски перформанси.

Table 78 – Pearson's correlation coefficient of the individual organizational performance subscales.

	Финансиски перформанси	Нефинансиски перформанси	Сума органиациски перформанси
Финансиски перформанси	1	.255**	.386**
Нефинансиски перформанси	.255**	1	.990**
Сума органиациски перформанси	.386**	.990**	1

Врз основа на податоците добиени од Пирсоновиот коефициент на корелација на поединечните вредности на подskalите за перформанси на организацијата се докажа дека сумарните вредности на подskalите се поврзуваат меѓу себе на ниво 0,01. Од податоците може да се забележи дека скалата за финансиски перформанси и скалата за нефинансиски перформанси се поврзуваат помеѓу себе со резултат од .255** што е значително.

На табела број 79 се прикажани корелациите на сумарните вредности на поединечните потскали за менаџмент со знаење и сумарните вредности на потскалите за организациски перформанси.

Табела 79 – Пирсоновиот коефициент на корелација на поединечните потскали за менаџмент со знаење и организациски перформанси.

Table 79 – Pearson's correlation coefficient of the individual subscales of knowledge management and organizational performance.

	Финансиски перформанси	Нефинансиски перформанси	Сума Организациски перформанси
Стекнување на знаење	.352**	.569**	.593**
Креирање на знаење	0,071	.545**	.530**
Трансфер на знаење	0,073	.596**	.579**
Примена на знаење	-0,041	.586**	.553**
Задржување на знаење	0,099	.676**	.659**

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Врз основа на податоците добиени од Пирсоновиот коефициент на корелација на поединечните сумарни вредности на подскалите за менаџмент со знаење и перформанси на организацијата се докажа дека не сите сумарни вредности на потскалите колерираат меѓу себе на ниво 0,01.

Висока корелација има помеѓу сумарната вредност од подскалата за нефинансиски перформанси со сумарните вредности на потскалите за менаџмент со знаење. Подскалата за нефинансиски перформанси се поврзува со сумарната вредноста на подскалата за стекнување на знаење со корелација од .569**, со скалата за креирање на знаење се поврзува со корелација од .545**, со скалата за трансфер на знаење се поврзува со корелација од .596**, со скалата за примена на знаење се поврзува со корелација од .586** и со скалата за задржување на знаење се поврзува со корелација од .676**.

Ниска корелација има помеѓу сумарната вредност од подскалата за финансиски перформанси со сумарните вредности на потскалите за менаџмент со знаење. Подскалата за финансиски перформанси се поврзува со скорот на подскалата за стекнување на знаење со корелација од .352**, со скалата за креирање на знаење се поврзува со корелација од 0,071, со скалата за трансфер на знаење се поврзува со корелација од 0,073, со скалата за примена на знаење

се поврзува со корелација од -0,041 и со скалата за задржување на знаење се поврзува со корелација од 0,099.

Највисока корелација има помеѓу сумарната вредност на скалата нефинансиски перформанси и сумарната вредност на скалата за задржување на знаење од **. Додека најниска корелација од -0,041 има помеѓу сумарната вредност на скалата за финансиски перформанси и сумарната вредност на скалата за примена на знаењето.

6. Факторска анализа

На следната табелата со број 80 се дадени факторските заситувања на индикаторите од поединечните скали за менаџментот со знаење.

Табела 80 – Факторска анализа на индикаторите за менаџмент со знаење.
Table 80 – Factor analysis of knowledge management items.

Стекнување на знаење						
Прашање Question	Прашање 9 Question 9	Прашање 10 Question 10	Прашање 11 Question 11	Прашање 12 Question 12	Прашање 13 Question 13	Прашање 14 Question 14
Фактор 1 Component 1	0,424	0,820	0,496	0,832	0,778	0,777
Креирање на знаење						
Прашање Question	Прашање 15 Question 15	Прашање 16 Question 16	Прашање 17 Question 17	Прашање 18 Question 18	Прашање 19 Question 19	Прашање 20 Question 20
Фактор 1 Component 1	0,822	0,860	0,309	0,814	0,882	-0,135
Фактор 2 Component 2	0,245	-0,011	0,599	-0,097	-0,212	0,820
Трансфер на знаење						
Прашање	Прашање 21 Question 21	Прашање 22 Question 22	Прашање 23 Question 23	Прашање 24 Question 24	Прашање 25 Question 25	

Фактор 1 Component 1	0,841	0,644	0,610	0,557	0,740	
Фактор 2 Component 2	-0,257	-0,602	0,626	0,480	-0,062	
Примена на знаење						
Прашање	Прашање 26 Question 26	Прашање 27 Question 27	Прашање 28 Question 28	Прашање 29 Question 29	Прашање 30 Question 30	
Фактор 1 Component 1	0,848	0,608	0,707	0,300	0,602	
Фактор 2 Component 2	0,037	0,508	-0,456	0,781	-0,418	
Задржување на знаење						
Прашање	Прашање 31 Question 31	Прашање 32 Question 32	Прашање 33 Question 33	Прашање 34 Question 34	Прашање 35 Question 36	
Фактор 1 Component 1	0,712	0,855	0,394	0,817	0,260	
Фактор 2 Component 2	-0,240	-0,079	-0,373	0,186	0,896	

Од табела број 80 може да се воочи дека сите индикатори од подskalите за менаџмент со знаење имаат висока заситеност од еден фактор. Заситеноста на скалите по вториот фактор е многу ниска.

На следната табела број 81 се дадени факторските заситувања на индикаторите од поединечните скали за организациски перформанси.

Табела 81 – Факторска анализа на индикаторите за организациски перформанси.
Table 81 – Factor analysis of organizational performance items.

Финансиски перформанси

Прашање Question	Прашање 36 Question 36	Прашање 37 Question 38				
Фактор 1 Component 1	0,841	0,841				
Нефинансиски перформанси						
Прашање Question	Прашање 38 Question 38	Прашање 39 Question 39	Прашање 40 Question 40	Прашање 41 Question 41	Прашање 42 Question 42	Прашање 43 Question 43
Фактор 1 Component 1	0,584	0,468	0,444	0,284	0,369	0,255
Фактор 2 Component 2	-0,606	-0,400	-0,481	-0,208	0,596	0,487
Прашање Question	Прашање 44 Question 44	Прашање 45 Question 45	Прашање 46 Question 46	Прашање 47 Question 47	Прашање 48 Question 48	Прашање 49 Question 49
Фактор 1 Component 1	0,617	0,792	0,823	0,724	0,308	0,249
Фактор 2 Component 2	-0,266	-0,078	-0,035	0,169	-0,137	-0,498
Прашање Question	Прашање 50 Question 50	Прашање 51 Question 51	Прашање 52 Question 52	Прашање 53 Question 53	Прашање 54 Question 54	Прашање 55 Question 55
Фактор 1 Component 1	0,739	0,835	0,014	0,364	0,696	0,649
Фактор 2 Component 2	-0,004	0,219	0,411	0,320	0,087	0,404
Прашање Question	Прашање 56 Question 56					
Фактор 1 Component 1	0,813					
Фактор 2 Component 2	0,177					

Од табела број 81 може да се види дека сите индикатори од подскалите за перформанси на организацијата имаат висока заситеност од еден фактор. Заситеноста на скалите по вториот фактор е многу ниска.

7. Анализа на регресија

Со цел подетално да се воочи поврзаноста помеѓу менаџментот со знаење и организациските перформанси извршивме анализа на регресијата помеѓу нивните варијабли.

На табела 82 се прикажани F статистиките и Sig. вредностите од АНОВА анализа помеѓу варијаблите за менаџментот со знаење и варијаблите за организациските перформанси (Прилог 3).

Табела 82 – АНОВА АНАЛИЗА.

Table 82 – ANOVA ANALYSIS.

Варијабла		Зависни варијабли					
		Финансиски перформанси		Нефинансиски перформанси		Организациски перформанси	
		F	Sig	F	Sig	F	Sig
Независни варијабли	Стекнување на знаење	15,575	.000 ^b	67,144	.000 ^b	59,767	.000 ^b
	Креирање на знаење	0,559	.456 ^b	38,588	.000 ^b	42,951	.000 ^b
	Трансфер на знаење	0,585	.446 ^b	38,814	.000 ^b	55,378	.000 ^b
	Примена на знаење	0,185	.668 ^b	98,81	.000 ^b	48,520	.000 ^b
	Задржување на знаење	1,098	.297 ^b	84,322	.000 ^b	48,582	.000 ^b

Од резултатите прикажани на табелата 82 можеме да заклучиме дека F статистиката, пресметана со АНОВА е:

- статистички значајна помеѓу стекнувањето на знаењето и финансиските перформанси F (15,575;p <0.01),

- Статистички значајна помеѓу стекнувањето на знаењето и нефинансиските перформанси $F(67,144; p < 0.01)$,
- статистички незначајна помеѓу креирање на знаењето и финансиските перформанси $F(0,559; p < 0.456)$,
- статистички значајна помеѓу креирање на знаењето и нефинансиските перформанси $F(38,588; p < 0.01)$,
- статистички незначајна помеѓу трансфер на знаењето и финансиските перформанси $F(0,585; p < 0.446)$,
- статистички значајна помеѓу трансфер на знаењето и нефинансиските перформанси $F(38,814; p < 0.01)$,
- статистички незначајна помеѓу примена на знаењето и финансиските перформанси $F(0,185; p < 0.668)$,
- статистички значајна помеѓу примена на знаењето и нефинансиските перформанси $F(98,810; p < 0.01)$,
- статистички незначајна помеѓу задржување на знаењето и финансиските перформанси $F(1,098; p < 0.297)$,
- статистички значајна помеѓу задржување на знаењето и нефинансиските перформанси $F(84,322; p < 0.01)$,

Согласно добиените резултати можеме да воочиме дека анализата на регресија ги потврдува резултатите добиени од предходните анализи, односно покажа висока поврзаност помеѓу менаџментот со знаење и нефинансиските перформанси на организацијата и ниска поврзаност помеѓу менаџментот со знаење и финансиските перформанси на организацијата со исклучок на варијаблата за стекнување со знаење.

8. Дискусија и докажување на хипотезите

Врз основа на приложената литература, емпириските докази, инструментите кои ги користеме во овој труд како и извршените анализи на податоците добиени од инструментите можеме да заклучиме дека главната хипотеза која гласи: Процесот на менаџмент со знаење позитивно влијае врз финансиските и нефинансиските перформанси на организацијата и е на средно ниво во организациите во С.Македонија се потврдува. Овој заклучок го извлекуваме врз основа на докажување и потврдување на посебните и поединечните хипотези.

Посебната хипотеза 1 која гласи: Стекнувањето, креирањето, трансферот, примената и задржувањето на знаењето има позитивно влијание врз финансиските и нефинансиските перформанси на организацијата се потврдува со потврдување на поединечните хипотези 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 и 10.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 1 која гласи: Стекнувањето знаење од надворешни извори е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата се изврши анализа на индикаторите со број 9, 10, 11, 12, 13 и 14 од независната варијабла за стекнување на знаење и индикаторите со број 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56 од зависна варијабла за нефинансиските перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коефициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за стекнување со знаење има коефициент од $\alpha=0,777$, додека скалата за нефинансиски перформанси на организацијата има коефициент од $\alpha=0,863$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на скалите. Пирсовиот коефициент на корелација покажа висока корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $.569^{**}$. Од тука можеме да заклучиме дека се докажува позитивното влијание на стекнувањето на знаење врз нефинансиските перформанси на организацијата.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 2 која гласи: Стекнувањето знаење од надворешни извори е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата се изврши анализа на индикаторите со број 9, 10, 11, 12, 13 и 14 од независната варијабла за стекнување на знаење и индикаторите со број 36 и 37 од зависна варијабла за финансиските

перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коэффициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за стекнување со знаење има коэффициент од $\alpha=0,777$, додека скалата за нефинансиски перформанси на организацијата има коэффициент од $\alpha=0,586$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на скалите. Пирсовиот коэффициент на корелација покажа висока корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $.352^{**}$. Од тука можеме да заклучиме дека се докажува позитивното влијание на стекнувањето на знаење врз финансиските перформанси на организацијата.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 3 која гласи: Креирањето на знаење преку работни искуства, иновативни решенија и сортирање и собирање на податоците од различни извори е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата се изврши анализа на индикаторите со број 15, 16, 17, 18, 19 и 20 од независната варијабла за креирање на знаење и индикаторите со број 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56 од зависна варијабла за нефинансиските перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коэффициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за креирање на знаење има коэффициент од $\alpha=0,777$, додека скалата за нефинансиски перформанси на организацијата има коэффициент од $\alpha=0,863$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на скалите. Пирсовиот коэффициент на корелација покажа висока корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $.545^{**}$. Од тука можеме да заклучиме дека се докажува позитивното влијание на креирање на знаење врз нефинансиските перформанси на организацијата.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 4 која гласи: Креирањето на знаење преку работни искуства, иновативни решенија и сортирање и собирање на податоците од различни извори е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата, се изврши анализа на индикаторите со број 15, 16, 17, 18 и 19 од независната варијабла за креирање на знаење и индикаторите со број 35 и 36 од зависна варијабла за нефинансиските перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коэффициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за креирање на знаење има коэффициент од $\alpha=0,777$, додека скалата за финансиски перформанси на организацијата има коэффициент од $\alpha=0,586$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на

скалите. Пирсовиот коефициент на корелација покажа ниска корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $.0,071$. Поради ниската вредност на оваа корелација не можеме да го потврдиме позитивното влијание на креирањето на знаење врз финансиските перформанси на организацијата.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 5 која гласи: Трансферот на знаење преку извештаи, датотеки, обуки и менторства е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата се изврши анализа на индикаторите со број 21, 22, 23, 24 и 25 од независната варијабла за трансфер на знаење и индикаторите со број 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56 од зависна варијабла за нефинансиските перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коефициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за трансфер на знаење има коефициент од $\alpha=0,704$, додека скалата за нефинансиски перформанси на организацијата има коефициент од $\alpha=0,863$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на скалите. Пирсовиот коефициент на корелација покажа висока корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $.596^{**}$. Од тука можеме да заклучиме дека се докажува позитивното влијание на трансфер на знаење врз нефинансиските перформанси на организацијата.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 6 која гласи: Трансферот на знаење преку извештаи, датотеки, обуки и менторства е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата се изврши анализа на индикаторите со број 21, 22, 23, 24 и 25 од независната варијабла за трансфер на знаење и индикаторите со број 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56 од зависна варијабла за нефинансиските перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коефициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за трансфер на знаење има коефициент од $\alpha=0,704$, додека скалата за нефинансиски перформанси на организацијата има коефициент од $\alpha=0,586$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на скалите. Пирсовиот коефициент на корелација покажа ниска корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $.0,073$. Поради ниската вредност на оваа корелација не можеме да го потврдиме позитивното влијание на креирањето на знаење врз финансиските перформанси на организацијата.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 7 која гласи: Примената на знаењето преку вградување на работните искуства и акумулираното знаење во работни практики е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата се изврши анализа на индикаторите со број 26, 27, 28, 29 и 30 од независната варијабла за примена на знаење и индикаторите со број 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56 од зависна варијабла за нефинансиските перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коефициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за примена на знаење има коефициент од $\alpha=0,618$, додека скалата за нефинансиски перформанси на организацијата има коефициент од $\alpha=0,863$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на скалите. Пирсовиот коефициент на корелација покажа висока корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $.586^{**}$. Од тука можеме да заклучиме дека се докажува позитивното влијание на примената на знаењето врз нефинансиските перформанси на организацијата.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 8 која гласи: Примената на знаењето преку вградување на работните искуства и акумулираното знаење во работни практики е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата се изврши анализа на индикаторите со број 26, 27, 28, 29 и 30 од независната варијабла за примена на знаење и индикаторите со број 35 и 36 од зависна варијабла за финансиските перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коефициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за примена на знаење има коефициент од $\alpha=0,618$, додека скалата за нефинансиски перформанси на организацијата има коефициент од $\alpha=0,586$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на скалите. Пирсовиот коефициент на корелација покажа ниска корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $-0,041$. Поради ниската вредност на оваа корелација не можеме да го потврдиме позитивното влијание на креирањето на знаење врз финансиските перформанси на организацијата.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 9 која гласи: Задржувањето на знаењето преку креирање на програми за пренесување на знаењето на новите вработени и задржување на искусниот кадар како и формално документирање на знаењето е позитивно поврзано со нефинансиските перформанси на организацијата се изврши анализа на индикаторите со број 31,

32, 33, 34 и 35 од независната варијабла за задржување на знаење и индикаторите со број 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 и 56 од зависна варијабла за нефинансиските перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коэффициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за задржување на знаење има коэффициент од $\alpha=0,571$, додека скалата за нефинансиски перформанси на организацијата има коэффициент од $\alpha=0,863$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на скалите. Пирсовиот коэффициент на корелација покажа висока корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $.676^{**}$. Од тука можеме да заклучиме дека се докажува позитивното влијание на задржувањето на знаење врз нефинансиските перформанси на организацијата.

Со цел потврдување на поединечна хипотеза 10 која гласи: Задржувањето на знаењето преку креирање на програми за пренесување на знаењето на новите вработени и задржување на искусниот кадар како и формално документирање на знаењето е позитивно поврзано со финансиските перформанси на организацијата се изврши анализа на индикаторите со број 31, 32, 33, 34 и 35 од независната варијабла за задржување на знаење и индикаторите со број 35 и 36 од зависна варијабла за финансиските перформанси на организацијата. Со пресметка на Кронбах алфа-коэффициентот на поединечните подскали утврдивме дека скалата за задржување на знаење има коэффициент од $\alpha=0,571$, додека скалата за нефинансиски перформанси на организацијата има коэффициент од $\alpha=0,586$ што укажува на висока внатрешната хомогеност на скалите. Пирсовиот коэффициент на корелација покажа ниска корелација помеѓу овие две варијабли со вредност од $.0,099$. Поради ниската вредност на оваа корелација не можеме да го потврдиме позитивното влијание на задржувањето на знаење врз нефинансиските перформанси на организацијата.

Од тука можеме да заклучиме дека тврдењето на поединечната хипотеза 1 се потврдува. Но мора да напоменеме дека менаџментот на знаење има висока корелација со нефинансиските перформанси на организацијата и дека неговото влијание врз финансиските перформанси на организацијата е значително пониско а во некој аспекти и незабележително согласно податоците и анализите од овој труд. Исто така мора да нагласиме дека овие резултати во поглед на

влијанието на менаџментот на знаење врз организациските перформанси мора подетално да бидат истражени во иднина поради можна “хендикепораност” на користениот инструмент во овој труд бидејќи за испитување на финансиските варијабли се користеа само 2 индикатори. Ова во најголем дел беше изнудено од организациите кој се затворени во поглед на нивното финансиско работење.

Тврдењето на посебната хипотеза 2 која гласи: Менаџмент со знаење е на средно ниво во организациите во Р.С.Македонија се потврдува. Согласно податоците и извршените анализи можеме да заклучиме дека организациите во Р.С.Македонија развиваат процеси за менаџмент со знаење и работат на унапредување на овие процеси. Значајно е да се спомене дека организациите во Р.С.Македонија на овие процеси гледаат како секундарни активности а не како примарни делувања директно поврзани со основните дејности на организациите и организациските перформанси. Поради оваа причина целта на ова истражување беа организациите од информатичкиот сектор кој важи за лидер во менаџирањето со знаење. Ова ни даде за можност подобро да се воочи влијанието на менаџментот со знаење кога на него се гледа како основна активност за остварување на конкурентска предност и високи организациски перформанси.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на приложената литература, емпириските докази, инструментите и извршените анализи на податоците во овој труд можеме да заклучиме дека се потврдува генералната хипотеза која гласи: Процесот на менаџмент со знаење

позитивно влијае врз финансиските и нефинансиските перформанси на организацијата и е на средно ниво во организациите во Р.С.Македонија.

Податоците добиени од ова истражувањето генерално покажува позитивен ефект на менаџментот на знаење врз перформансите на организацијата. Ова најдобро можеше да се забележи во поглед на влијанието на менаџментот со знаење врз нефинансиските перформанси на организацијата каде анализите покажаа најголема корелација и поврзаност. Сите индикатори од менаџментот на знаење високо корелираа со индикаторите за нефинансиски перформанси од сите подскапи на инструментот. Од тука можеме да заклучиме дека менаџментот со знаење има директно влијание врз нефинансиските перформанси на организацијата како квалитетот на услугите, задоволството на клиентите, репутацијата на организацијата итн.

Во поглед на финансиските перформанси на организациите не можеше да се забележи значајна корелација со менаџментот на знаење. Финансиските перформанси на организацијата покажаа позначителна корелација само со индикаторите од варијаблата за стекнување на знаење, додека со останатите индикатори немаа значителна корелација. Причина за ниската корелација може да се бара и во големата разлика во бројот на индикатори во подскапите кој се движеше од 5 до 19 индикатори освен скапата за финансиски перформанси која имаше само 2 индикатори. Овој недостаток може начително да влијае врз крајните резултати кој ги добивме од ова истражување. Оваа кратковидост на инструментот користен во ова истражување беше креирана од затвореноста на организациите во поглед на нивните финансии и нивното финансиско работење.

Со цел детално истражување на поврзаноста на менаџментот со знаење и организациските перформанси потребно е во иднина да се направат дополнителни истражувања на оваа тема со детално согледување на финансиското работење на компаниите како и интерните документи и извештаи за процесите на менаџментот со знаење.

Резултатите кои ги добивме со истражувањето од оваа докторска дезертација се совпаѓаат и се во иста насока со сите останати истражувања на оваа тема кои ги консултиравме при изработка на овој труд.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

1. Ambur, O. (1999). Sixth generation knowledge management: realizing the vision in working knowledge.
2. APQC. (1996). *The American Productivity and Quality Centre*.

3. Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology, 49*, 141-168.
4. Barclay, R., and Murray, P. (1997). What is knowledge management? *Knowledge Praxis*.
5. Bareholz, H., and Tamir, P. (1992), A comprehensive use of concept mapping in design instruction and assessment. *Research in Science and Technology Education, 10*(1): 37–52.
6. Bart, S. (2000, May). Heeding the sage of the knowledge age. *CRM Magazine*.
7. Barton-Leonard, D. (1995). *Wellsprings of knowledge—building and sustaining sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Beatty, R. W., Baird, L. S., Schneier, E. C., & Shaw, D. G. (Eds.). (1995). *Performance, Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
9. Boisot, M. (1999). *Knowledge assets*. New York: Oxford University Press.
10. Bontis, N., and Nikitopoulos, D. (2001). Thought leadership on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital, 12*(3): 183–191.
11. Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In M. D.
12. Davenport, T., and Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Deloitte Touche Tohmatsu. (1999, November 4). Riding the e-business tidal wave.
14. Denning, S. (2000). History of knowledge management

15. Drucker, P. (1994, November). The social age of transformation. *Atlantic Monthly*.
16. Drucker, P. (1964, November 11). Knowledge worker: new target for management. *Christian Science Monitor*
17. DruckerArchives/data/search/ArticlesBkReviews.asp?clrsess=y. Edvinsson, L., and Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brain power*. New York: HarperCollins.
18. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 2) (pp. 271-326). Pal Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
19. Campbell, D. J., & Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation. *Academy of Management Review*, 13, 302-314.
20. Cardy, R. L. (2003). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, Inc.
21. Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
22. Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *Academy of Management Review*, 7, 219-227.
23. DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.
24. Engelmann, C. H., & Roesch, R. C. (2001). *Managing individual performance: An approach to designing and effective performance management system*. Scottsdale, AZ: WorldatWork.

25. Feynman, R. (1966). Quotation from Nobel Lecture. Retrieved from <http://www.philosophers.co.uk/quotations>.
26. Fisher, K. M. (1990). Semantic networking: the new kid on the block. *Journal of Research in Science Teaching*, 27(10): V1001–1018. 22
27. Fisher, S. G. (1997). *The manager's pocket guide to performance management*. Amherst, MA: HRD Press.
28. Fitzwater, T. L. (1998). *The manager's pocket guide to documenting employee performance*. Amherst, MA: HRD Press.
29. Fitzwater, T. L. (1998). *The manager's pocket guide to documenting employee performance*. Amherst, MA: HRD Press.
30. Gery, G. (1991). *Electronic performance support systems*. Cambridge, MA: Ziff Institute.
31. Grey, D. (1996, March). What is knowledge management? *The Knowledge Management Forum*. Available at http://www.km.forum.org/what_is.htm.
32. Ghorpade, J., & Chen, M. M. (1995). Creating quality-driven performance appraisal systems. *Academy of Management Executive*, 9(1), 32-39.
34. Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In James W. Smither (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
35. Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In James W. Smither (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

36. Grote, D. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: American Management Association.
37. Hamel, G., and Prahalad, C. (1990, May–June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.
38. Hillgren, J. S., & Cheatham, D. W. (2000). *Understanding performance measures: An approach to linking rewards to the achievement of organizational objectives*. Scottsdale, AZ: WorldatWork.
39. Hough, L. M., Keyes, M. A., & Dunnette, M. D. (1983). An evaluation of three
40. “alternative” selection procedures. *Personnel Psychology*, 36, 261-276.
41. Information Week (Sept. 1, 2003). Ten Principles for Knowledge Management Success. Available at <http://whitepapers.informationweek.com>.
42. Jonassen, D. H., Beissner, K., and Yacci, M. A. (1993). *Structural knowledge: techniques for conveying, assessing and acquiring structural knowledge*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
43. Kahn, S. C., Brown, B. B., & Lanzarone, M. (1996). *Legal guide to human resources*. Boston: Warren, Gorham & Lamont.
44. Klein, D. (1998). *The strategic management of intellectual capital*, pp. 1–3. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, Oxford.
45. Koenig, M. (2002). The third stage of KM emerges. *KM World*, 11(3).
46. Lawson, M. J. (1994). Concept mapping. In T. Husen and T. N. Postlewaite (Eds.), *The international encyclopedia of education*, 2nd ed., Vol. 2, pp. 1026–1031, Oxford: Elsevier Science. Lee, J., Havigurst, L. C., & Rassel, G. (2004). Factors related to court references to performance appraisal fairness and validity. *Public Personnel Management*, 33 (1), 61-78.

47. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
48. Longnecker, C. O., Sims, H. P., Jr., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
49. Martin, D. C., Bartol, K.M., & Kehoe, P. E. (2000). The legal ramifications of performance appraisal: The growing significance. *Public Personnel Management*, 29(3), 379-406.
50. McGraw, K., and Harrison-Briggs, K. (1989). *Knowledge acquisition: Principles and guidelines*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
51. Mohrman, A. M., Jr., Resnick-West, S. M., & Lawler, E. E. III. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco: Jossey-Bass.
52. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
53. Nickols, F. (2000). KM overview. Retrieved May 18, 2004, from http://home.att.net/~discon/KM/KM_Overview_Context.htm.
54. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
55. Norman, D. A. (1988). *The design of everyday things*. New York: Doubleday.
- Norton, N., and Kaplan, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

56. Novak, J. (1991). Clarify with concept maps: a tool for students and teachers alike. *The Science Teacher*, 58(7): 45–49.
57. Novak, J. (1990). Concept mapping: a useful tool for science education. *Journal of Research in Science Teaching*, 60(3): 937–940.
58. O'Dell, C., and Grayson, C. (1998). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. New York: Simon & Schuster.
59. Petrides, L., and Nodine, T. (2003, March). Knowledge management in education: defining the landscape. *The Institute for the Study of Knowledge Management in Education*.
60. Pfeiffer, J., and Sutton, R. (1999). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.
61. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith.
62. Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336.
63. Rodgers, R., Hunter, J. E., & Rogers, D. L. (1993). Influence of top management commitment on management program success. *Journal of Applied Psychology*, 78, 51-155.
64. Ruggles, R., and Holtshouse, D. (1999). *The knowledge advantage*. Dover, N.H.: Capstone Publishers.
65. Schippmann, J. S. (1999). *Strategic job modeling: Working at the core of integrated human resource systems*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

66. Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
67. Smither, J. W. (Ed.). *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
68. Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive selfawareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2): 100–111.
69. Stewart, T. (2000, September 4). Software preserves knowledge, people pass it on. *Fortune*.
70. Stewart, T. (1997). *Intellectual capital*. New York: Doubleday.
71. Stewart, T. (1991, June). Intellectual capital: your company's most valuable asset. *Fortune Magazine*, 44–60.
72. Sveiby, K. (1996). What is knowledge management.
73. Society for Industrial and Organizational Psychology. (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures: Fourth edition*. Bowling Green, OH: Author.
74. Spencer, L., & Spencer, S. (1994). *Competence at work*. New York: John Wiley.
75. Waldman, D., & Atwater, L. E. (1998). *The power of 360-degree feedback: How to leverage performance evaluations for top productivity*. Houston, TX: Gulf Publishing.
76. Waldman, D., & Atwater, L. E. (1998). *The power of 360-degree feedback: How to leverage performance evaluations for top productivity*. Houston, TX: Gulf Publishing.
77. Wells, H. G. (1938). *World brain*. Garden City, NY: Doubleday, Doran & Co.

78. Werner, J. M., & Bolino, M. C. (1997). Explaining U.S. Courts of Appeals decisions involving performance appraisal: Accuracy, fairness, and validation. *Personnel Psychology*, 50 (1), 1-24.
79. Wexley, K. N. (1986). Appraisal interview. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, pp. 167-185.
80. Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.
81. Desouza, K. C., & Paquette, S. (2011). *Knowledge management: An introduction*. London: Facet. ISBN: 978-155570-720-0
82. McKenzie, J., & Van Winkelen, C. (2004). *Understanding the knowledgeable organization: Nurturing knowledge competence*. Cengage Learning EMEA. ISBN 10: 1861528957
83. Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38(8), 515-533.
84. Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., & Noruzi, A. (2013). Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205-216.
85. Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.

86. Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-18.
87. Iqbal, S., & Qureshi, I. A. (2012). M-learning adoption: A perspective from a developing country. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(3), 147-164.
88. Matveeva, N., Sterligov, I., & Yudkevich, M. (2021). The effect of Russian University Excellence Initiative on publications and collaboration patterns. *Journal of Informetrics*, 15(1).
89. Hosseini, S. S., Tekmedash, Y. N., Karami, A., & Jabarzadeh, Y. (2019). The Impact of Knowledge Management Strategy on Service Innovation Performance in Private and Public Hospitals. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 12(1), 1-24.
90. Salleh, K., Chong, S. C., Syed Ahmad, S. N., & Syed Ikhsan, S. O. (2012). Learning and knowledge transfer performance among public sector accountants: an empirical survey. *Knowledge Management Research & Practice*, 10(2), 164-174.
91. Vaio, A. D. , Palladino, R., Pezzi., A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review, *Journal of Business Research*, 123, 220-231.
92. Teng, J. T., & Song, S. (2011). An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary. *Journal of knowledge management*, 15(1), 104-117.
93. Pandey, S. C., & Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of knowledge management*, 17(3), 435-453.

94. Shiaw-Tong H, May-Chiun L, Yin-Chai W. 2016. Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. *Procedia - Soc Behav Sci.* 224(August 2015):184–189.
95. Reisi, M., Hoseini, S. E., Talebpour, M., & Nazari, V. (2013). Regression equation fitted to knowledge management and organizational effectiveness in the selected sport organizations of Iran. *African Journal of Business Management*, 7(39), 4159-4167.
96. Liu, S., & Deng, Z. (2015). Understanding knowledge management capability in business process outsourcing. *Management Decision*, 53(1), 124-138.
97. Kimaiyo, I. K., Kapkiyai, C., & Sang, J. C. (2015). Effect of knowledge management on firm performance in commercial banks in Nakuru,
98. Eldoret and Kisumu. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 207-216.
99. Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge, Management*, 15(1), 156-171.
100. Marko Slavković(2016) Upravljanje znanjem i menadžerske kompetencije, Monografija "Korporativno upravljanje u tranziciji –vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije", Ekonomski fakultet, Kragujevac, maj, 2006. godine, str. 180-199
101. Muhammad Imam Gregor Jagodič (2021) Impact of Knowledge Management on Organizational Performance and Competitiveness, management, knowledge and learning international conference 2021 – technology. Innovation and industrial management

102. Akram, K., Siddiqui, S. H., Nawaz, M. A., Ghauri, T. A., & Cheema, A. K. H. (2011). Role of KM to bring innovation: An integrated approach. *International Bulletin of Business Administration*, 11, pp. 121-134.
103. Sadq, Z., Othman, B & Mohammed, H. (2020). Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness. *Management Science Letters*, 10(8), 1835-1842.
104. Liao, S., & Wu, C. (2009). The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), P64.
105. Saeed Sadeghi Boroujerdi, Kaveh Hasani, Vahid Delshab, (2019) "Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions", *Kybernetes*,
106. Hayfa.Y. Abuaddous, Abdullah A.M. Al Sokkar and Blaqees I. Abualodous (2018), "The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance" *International Journal of Advanced Computer Science and Applications(IJACSA)*, 9(4),.
107. Robinson, H. S. et al. (2006). STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12 (6), 793–808.
108. Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., and Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *J. Innov. Knowl.* 4, 104–114. doi: 10.1016/j.jik.2017.07.003
109. Wahda, W. (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture toward organization performance. *J. Manag. Dev.* 36, 846–858. doi: 10.1108/jmd-11-2016-0252

110. Khedhaouria A, Jamal A (2015) Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams. *Journal of Knowledge Management* 19(5): 932–948
111. Weatherly, L. A. (2004, March). Performance management: Getting it right from the start. *SHRM Research Quarterly*, 2, 1-10.
112. Hillgren, J. S., & Cheatham, D. W. (2000). *Understanding performance measures: An approach to linking rewards to the achievement of organizational objectives*. Scottsdale, AZ: WorldatWork.
113. Hillgren, J. S., & Cheatham, D. W. (2000). Understanding performance measures: An approach to linking rewards to the achievement of organizational objectives. Scottsdale, AZ: Worldat Work.
114. Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336.
115. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
116. DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.
117. Cardy, R. L. (2003). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, Inc.
118. Wexley, K. N. (1986). Appraisal interview. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment* (pp. 167-185). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
119. Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *Academy of Management Review*, 7, 219-227.

120. Wexley, K. N. (1986). Appraisal interview. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment* (pp. 167-185). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
121. Wexley, K. N. (1986). Appraisal interview. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment* (pp. 167-185). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
122. Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *Academy of Management Review*, 7, 219-227.
123. Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
124. Hough, L. M., Keyes, M. A., & Dunnette, M. D. (1983). An evaluation of three “alternative” selection procedures. *Personnel Psychology*, 36, 261-276.
125. Spencer, L., & Spencer, S. (1994). *Competence at work*. New York, NY: John Wiley
126. Schippmann, J. S. (1999). *Strategic job modeling: Working at the core of integrated human resource systems*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
127. Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In James W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*. Jossey-Bass: San Francisco.
128. 5 Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 2, p.271-326). Pal Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
129. 6 Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 2, p.271-326). Pal Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

130. Wexley, K. N. (1986). Appraisal interview. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment* (pp. 167-185). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
131. Engelmann, C. H., & Roesch, R. C. (2001). *Managing individual performance: An approach to designing and effective performance management system*. Scottsdale, AZ: WorldatWork
132. Rodgers, R., Hunter, J. E., & Rogers, D. L. (1993). Influence of top management commitment on management program success. *Journal of Applied Psychology*, 78, 51-155.
133. Engelmann, C. H., & Roesch, R. C. (2001). *Managing individual performance: An approach to designing and effective performance management system*. Scottsdale, AZ: WorldatWork.
134. Mohrman, A. M., Jr., Resnick-West, S. M., & Lawler, E. E. III. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco: Jossey-Bass.
135. Kahn, S. C., Brown, B. B., & Lanzarone, M. (1996). *Legal guide to human resources*. Boston: Warren, Gorham & Lamont, 6-2 to 6-58.
136. Martin, D. C., Bartol, K. M., & Kehoe, P. E. (2000). The legal ramifications of performance appraisal: The growing significance. *Public Personnel Management*, 29(3), 379-406.
137. Society for Industrial and Organizational Psychology. (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures: Fourth edition*. Bowling Green, OH: Author.

138. Lee, J., Havigurst, L. C., & Rassel, G. (2004). Factors related to court references to performance appraisal fairness and validity. *Public Personnel Management*,
139. Abusweilem, Mohammed & Abualous, ShadiHabis. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science Letters*. 2143-2156. 10.5267/j.msl.2019.6.020.
140. Kimiz Dalkir (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth–Heinemann
141. Сања Николиќ (2015), УПРАВУВАЊЕ СО ЗНАЕЊЕ– НОВА ПАРАДИГМА НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ, МИТ Универзитет-Скопје, КОНТУРА ДОО-Скопје
142. Alexander Serenko Nick Bontis, (2013), "The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Iss 1 pp. 137 – 155
143. Rovegno, I. (1993). Content-Knowledge Acquisition During Undergraduate Teacher Education: Overcoming Cultural Templates and Learning Through Practice. *American Educational Research Journal*, 30(3), 611-642.
144. Sumner, M.R. (1999). Knowledge management: theory and practice. *Special Interest Group on Computer Personnel Research Annual Conference*.
145. Ferreira, Aldonio & Otley, David. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. 20. 263-282. 10.1016/j.mar.2009.07.003.

146. Elaine D. Pulakos (2004), Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems SHRM Foundation
147. Kakkar, Shiva & Vohra, Neharika & Saha, Surajit & Dash, Sanket. (2020). Engaging employees through effective performance management: an empirical examination. Benchmarking An International Journal. ahead-of-print. 10.1108/BIJ-10-2019-044
148. Diamond, Jack, Establishing a Performance Management Framework for Government (March 2005). IMF Working Paper No. 05/50
149. Zouari, Mouna & Dakhli, Salem. (2018). A Multi-Faceted Analysis of Knowledge Management Systems. Procedia Computer Science. 138. 646-654. 10.1016/j.procs.2018.10.086

Прилог 1

Почитувани,

Оваа анкета ќе се користи во докторски студии за научно истражување на тема “Влијанието на менаџментот на знаење врз перформансите на организација”. Одговорите на прашалникот се доверливи и ќе бидат употребени само во научни цели за извлекување на генерални заклучоци, без индицирање на поединечните резултати.

Ве молиме прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења по однос на истите, со тоа што ќе заокружете една од оценките од 1 до 5.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

Демографски податоци

1. **Име на компанијата** _____
2. **Работно место:**
 - Сопстеник

- Менаџер
 - Вработен
- 3. Работен стаж:**
- до 5 години
 - од 5 до 25 години
 - над 25 години
- 4. Пол:**
- машки
 - женски
- 5. Возраст:**
- до 30 години
 - од 31 до 50 години
 - над 51 година
- 6. Ниво на формално образование:**
- Основно образование
 - Средно образование
 - Високо образование (Додипломски студии)
 - Високо образование (Постдипломски студии)
 - Високо образование (Докторски студии)
- 7. Колку вработени има вашата компанија.**
- 0-10
 - 11-50
 - 51-250
 - 250-/
- 8. Која година е основана вашата компанија.**
-

Менаџмент со знаење

Стекнување со знаење

9. Вашата организација има потешкотии да најде и вработи соодветно квалификувани кадри.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

10. Вашата организација се истакнува во идентификување и стекнување на надворешни технички информации потребни за одржување на нејзиниот раст и развој.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

11. Во вашата организација добиените надворешни информации честопати не се организирани или складирани на одржлив и достапен начин за да се олесни нивната употреба.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

12. Вашата организација е ефикасна во стекнувањето знаење од надворешни оперативни искуства (на пр. соработници или конкуренти).

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

13. Вашата организација е ефикасна во усвојувањето на надворешните најдобри практики.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

14. Вашата организација е добра во имплементирање на техничкото знаење и релевантните информации за дизајнот поврзани со услугите или производите добиени од надворешни извори (конкурентски организации, соработници итн).

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

Креирање на знаење

15. Вработените во вашата организација учат од работните искуства, и новите и иновативни начини на работење ретко се занемаруваат .

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

16. Процесите за независни контроли (независни прегледи) се ефективни во потврдување на предложени оперативни или дизајнерски промени кои можат да влијаат позитивно врз квалитетот на производот или креативниот процес

- воопшто не
- главно не/незадоволително

- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

17. Вработените во вашата организација ретко го искажуваат својот став во поглед на недостатоците и аномалиите кои влеваат несигурност во работните процеси.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

18. Вработените во вашата организација редовно креираат иновативни решенија со комбинирање или прилагодување на постојното и/или стекнатото знаење.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

19. Вашата организација се истакнува во генерирање, трансформирање и претставување на релевантните податоци (раст, цели, планови, стратегии, економски податоци итн) за организацијата како значајни информации

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

20. Менаџерите во вашата организација треба да поминат премногу време во собирање и сортирање податоци од многу извори при процесот на носење одлуки во рамките на работните процеси.

Трансвер на знаење

21. Наодите, информациите, податоците, извештаите или датотеките генерирани во една област (сектор/одел/дирекција) во вашата организација се лесно достапни за другите области (сектори/одели/дирекции).

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

22. Вработените во вашата организација често не знаат каде во организација да најдат специјализирани знаења и информации потребни за одредена активност или работна задача.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

23. Проблемот со собирање(чување) знаење не постои во вашата организација и вработените доброволно го споделуваат своето знаење со соработниците и колегите.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

24. Во вашата организација експертизата и вештините не се ефикасно пренесени на помладиот персонал од поискусни вработен.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро

- главно да/често
- целосно да/во голема мера

25. Во вашата организација вработените рутински и доброволно споделуваат релевантни информации со други делови од организација каде што може дадените информации да бидат потребни/значајни.

Примена на знаењето

26. Во вашата организација лекциите научени од искуството во работењето се вградени во работните практики, прирачници, процедури и одлучувањето.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

27. Вашата организација често не е во состојба да го примени своето знаење ефикасно со цел да се решат тешки технички проблеми.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

28. Вработените во вашата организација се подготвени (способни) да донесат важни технички одлуки во секој момент на работните процедури и задачи.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

29. Вработените во вашата организација не се секогаш свесни за стручноста на своите колеги и често не ефективно ги користат нивните вештините.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

30. Во вашата организација одлуките за промени во работните процеси и работните активности се секогаш проследени со извештаи за ризикот од предложение промени.

Задржување на знаењето

31. Вработените во вашата организација често немаат соодветно знаење за производите и продуктите на компанијата.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

32. Вработените во вашата организација имаат соодветно знаење/разбирање на работните процеси (на пр. работни практики и соодветни технички знаења).

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

33. Во вашата организација често има недостиг на критички вештини и искуство поради неочекувани заминувања, откази и пензионирања.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро

- главно да/често
- целосно да/во голема мера

34. Во вашата организација документите за дизајнот на производите и програмите се лесно достапни и се ажурираат тековно.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

35. Вработените (специјалистите) за одржување или техничка поддршка немаат соодветно познавање на специфичните системи и технологии со цел да овозможат ефективно и непрекинато одвивање на работните процеси.

- 1- воопшто не
- 2- главно не/незадоволително
- 3- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- 4- главно да/често
- 5- целосно да/во голема мера

Организациски перформанси

Финансиски Перформанси

36. Повратот на средствата (ROA, %) во вашата организација е многу повисок од просекот во индустријата.

* ROA-Поврат на средства е коефициент на профитабилност кој обезбедува колкав профит може да генерира компанијата од своите средства. Повратот на средствата (ROA) мери колку организацијата е ефикасна во генерирањето профит од свои вкупни средства согласно сопствениот биланс на состојба.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро

- главно да/често
- целосно да/во голема мера

37. Додадената вредност по вработен во вашата организација е многу над просекот во индустријата.

* Додадена вредност по вработен се пресметува со делење на збирот на бруто додадена вредност поделена со вкупниот број на вработени.

- Бруто додадена вредност = Продажна цена на производ или услуга – трошоците за производство на производот или услугата

- Додадена вредност по вработен = Бруто додадена вредност : вкупниот број на вработени.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

Нефинансиски перформанси

38. Вашата организација негува одлични односи со клиентите и соработниците затоа што одржува искрени партнерства со нив.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

39. Вашата организација имаме долгорочни партнерски односи со клиентите и соработниците.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро

- главно да/често
- целосно да/во голема мера

40. Вашата организација често ги вклучува своите клиенти во процеси на истражување и развој.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

41. Вашата организација процентот на вработени кој ја напуштаат организација поради внатрешни несогласувања во организација е многу низок.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

42. Вашата организација продуктивноста на вработените е многу повисока од просекот во индустријата (конкуренцијата).

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

43. Вашата организација довербата на вработените во лидерството е висока.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

44. Вашата организација довербата меѓу вработените е силна.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

45. Вашата организација работните процеси се организирани ефикасно (на високо ниво).

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

46. Вработените во вашата организација се чувствуваат многу посветени на организација.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

47. Вработените Во вашата организација се подготвени да вложат максимален труд за исполнување на целите на организација.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

48. Трошоците за работа по вработен во вашата организација се далеку под просек на индустријата (конкуренцијата).

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

49. Отсуството од работа (боледувања, неплатени отсуства итн) во вашата организација се на многу ниско ниво.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

50. Вработените во вашата организација се многу задоволни од генералната состојбата (организациска култура, финансиските и нефинансиските бенефиции итн) во организација.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

51. Способноста за учење и приспособливоста на вработените вашата организација е висока (во споредба со конкуренцијата).

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

52. Преземањето ризици од страна на вработените во поглед на работните задачи и работните процеси во вашата организација е на ниско ниво во споредба со конкуренцијата.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

53. Вашата организација бројот на поплаки/забелешки од клиенти е многу мал.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

54. Вашата организација се справува со поплаките/забелешките од клиентите побрзо и поефикасно во споредба со вашата конкуренција.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

55. Успешно вашата организација ги задржува постоечките клиенти и успева да привлече нови.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

56. Репутација на вашата организација во очите на клиентите е на високо ниво.

- воопшто не
- главно не/незадоволително
- Просечно/Доволно/Задоволително/Добро
- главно да/често
- целосно да/во голема мера

Прилог 2

Ајтем-тотал корелација - стекнување на знаење								
Прашање број		9	10	11	12	13	14	Сума
9	Pearson Correlation	1	0.069	0.168	.351**	.283**	.252**	.518**

	Sig. (2-tailed)		0.467	0.077	0.000	0.003	0.007	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
10	Pearson Correlation	0.069	1	.386**	.701**	.573**	.500**	.762**
	Sig. (2-tailed)	0.467		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
11	Pearson Correlation	0.168	.386**	1	.299**	0.107	.351**	.576**
	Sig. (2-tailed)	0.077	0.000		0.001	0.263	0.000	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
12	Pearson Correlation	.351**	.701**	.299**	1	.539**	.479**	.804**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001		0.000	0.000	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
13	Pearson Correlation	.283**	.573**	0.107	.539**	1	.598**	.724**
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.000	0.263	0.000		0.000	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
14	Pearson Correlation	.252**	.500**	.351**	.479**	.598**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	0.007	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
Сума	Pearson Correlation	.518**	.762**	.576**	.804**	.724**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	112	112	112	112	112	112	112

Ајтем-тотал корелација - Креирање на знаење								
Прашање број		15	16	17	18	19	20	Сума
15	Pearson Correlation	1	.638**	.310**	.506**	.646**	0.052	.833**

	Sig. (2-tailed)		0.000	0.001	0.000	0.000	0.583	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
16	Pearson Correlation	.638**	1	0.126	.639**	.689**	-0.030	.774**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.187	0.000	0.000	0.750	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
17	Pearson Correlation	.310**	0.126	1	0.153	0.149	0.072	.543**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.187		0.108	0.118	0.451	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
18	Pearson Correlation	.506**	.639**	0.153	1	.655**	-0.102	.715**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.108		0.000	0.285	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
19	Pearson Correlation	.646**	.689**	0.149	.655**	1	-.253**	.735**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.118	0.000		0.007	0.000
	N	112	112	112	112	112	112	112
20	Pearson Correlation	0.052	-0.030	0.072	-0.102	-.253**	1	.195*
	Sig. (2-tailed)	0.583	0.750	0.451	0.285	0.007		0.040
	N	112	112	112	112	112	112	112
Сума	Pearson Correlation	.833**	.774**	.543**	.715**	.735**	.195*	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.040	
	N	112	112	112	112	112	112	112

Ајтем-тогал корелација - Трансфер на знаење							
Прашање Број		21	22	23	24	25	Сума
21	Pearson Correlation	1	.571**	.409**	.222*	.535**	.814**

	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.019	0.000	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
22	Pearson Correlation	.571**	1	0.037	.230*	.322**	.632**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.699	0.015	0.001	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
23	Pearson Correlation	.409**	0.037	1	.379**	.331**	.657**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.699		0.000	0.000	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
24	Pearson Correlation	.222*	.230*	.379**	1	.252**	.614**
	Sig. (2-tailed)	0.019	0.015	0.000		0.007	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
25	Pearson Correlation	.535**	.322**	.331**	.252**	1	.679**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001	0.000	0.007		0.000
	N	112	112	112	112	112	112
Сума	Pearson Correlation	.814**	.632**	.657**	.614**	.679**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	112	112	112	112	112	112

Ајтем-торал корелација Примена на знаење							
Прашање Број		26	27	28	29	30	Сума
26	Pearson Correlation	1	.421**	.532**	.214*	.308**	.823**

	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.024	0.001	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
27	Pearson Correlation	.421**	1	0.108	.302**	0.179	.626**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.257	0.001	0.059	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
28	Pearson Correlation	.532**	0.108	1	-0.039	.382**	.649**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.257		0.684	0.000	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
29	Pearson Correlation	.214*	.302**	-0.039	1	-0.043	.453**
	Sig. (2-tailed)	0.024	0.001	0.684		0.653	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
30	Pearson Correlation	.308**	0.179	.382**	-0.043	1	.565**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.059	0.000	0.653		0.000
	N	112	112	112	112	112	112
Сума	Pearson Correlation	.823**	.626**	.649**	.453**	.565**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	112	112	112	112	112	112

Ајтем-тотал корелација Задржување на знаење							
Прашање Број		31	32	33	34	35	Сума
31	Pearson Correlation	1	.540**	0.166	.326**	0.039	.638**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.079	0.000	0.684	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
32	Pearson Correlation	.540**	1	0.148	.615**	0.075	.703**

	Sig. (2-tailed)	0.000		0.119	0.000	0.435	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
33	Pearson Correlation	0.166	0.148	1	.246**	-0.010	.485**
	Sig. (2-tailed)	0.079	0.119		0.009	0.915	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
34	Pearson Correlation	.326**	.615**	.246**	1	.253**	.768**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.009		0.007	0.000
	N	112	112	112	112	112	112
35	Pearson Correlation	0.039	0.075	-0.010	.253**	1	.518**
	Sig. (2-tailed)	0.684	0.435	0.915	0.007		0.000
	N	112	112	112	112	112	112
SumaZadrzuvanje	Pearson Correlation	.638**	.703**	.485**	.768**	.518**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	112	112	112	112	112	112

Ајтем тотал корелација Финансиски перформанси			
		36	37
36	Pearson Correlation	1	.414**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	112	112
37	Pearson Correlation	.414**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	112	112

Прилог 3

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,010	1	26,010	15,575	.000 ^b
	Residual	183,704	110	1,670		
	Total	209,714	111			
a. Dependent Variable: SumaFinansii						
b. Predictors: (Constant), SumaSteknuvanje						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,110	1	1,110	0,585	.446 ^b
	Residual	208,604	110	1,896		
	Total	209,714	111			
a. Dependent Variable: SumaFinansii						
b. Predictors: (Constant), SumaTransfer						

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,352	1	0,352	0,185	.668 ^b
	Residual	209,362	110	1,903		
	Total	209,714	111			
a. Dependent Variable: SumaFinansii						
b. Predictors: (Constant), SumaPrimena						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,072	1	2,072	1,098	.297 ^b
	Residual	207,642	110	1,888		
	Total	209,714	111			
a. Dependent Variable: SumaFinansii						
b. Predictors: (Constant), SumaZadrzuvanje						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,061	1	1,061	0,559	.456 ^b
	Residual	208,654	110	1,897		
	Total	209,714	111			
a. Dependent Variable: SumaFinansii						
b. Predictors: (Constant), NovaSumaKreiranje						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3618,308	1	3618,308	59,767	.000 ^b
	Residual	6659,407	110	60,540		
	Total	10277,714	111			
a. Dependent Variable: SumaPerforansiFinal						
b. Predictors: (Constant), SumaSteknuvanje						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3441,550	1	3441,550	55,378	.000 ^b
	Residual	6836,165	110	62,147		
	Total	10277,714	111			
a. Dependent Variable: SumaPerforansiFinal						
b. Predictors: (Constant), SumaTransfer						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3145,817	1	3145,817	48,520	.000 ^b
	Residual	7131,897	110	64,835		
	Total	10277,714	111			
a. Dependent Variable: SumaPerforansiFinal						
b. Predictors: (Constant), SumaPrimena						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4462,374	1	4462,374	84,408	.000 ^b
	Residual	5815,340	110	52,867		
	Total	10277,714	111			
a. Dependent Variable: SumaPerforansiFinal						
b. Predictors: (Constant), SumaZadrzuvanje						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2886,121	1	2886,121	42,951	.000 ^b
	Residual	7391,593	110	67,196		
	Total	10277,714	111			
a. Dependent Variable: SumaPerforansiFinal						
b. Predictors: (Constant), NovaSumaKreiranje						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	738,307	1	738,307	67,144	.000 ^b
	Residual	1209,550	110	10,996		
	Total	1947,857	111			
a. Dependent Variable: SumaNefinansiskibez52						
b. Predictors: (Constant), SumaSteknuvanje						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	505,851	1	505,851	38,588	.000 ^b
	Residual	1442,006	110	13,109		
	Total	1947,857	111			
a. Dependent Variable: SumaNefinansiskibez52						
b. Predictors: (Constant), NovaSumaKreiranje						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	508,047	1	508,047	38,814	.000 ^b
	Residual	1439,810	110	13,089		
	Total	1947,857	111			
a. Dependent Variable: SumaNefinansiskibez52						
b. Predictors: (Constant), SumaTransfer						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	921,736	1	921,736	98,810	.000 ^b
	Residual	1026,121	110	9,328		
	Total	1947,857	111			
a. Dependent Variable: SumaNefinansiskibez52						
b. Predictors: (Constant), SumaPrimena						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	845,230	1	845,230	84,322	.000 ^b
	Residual	1102,628	110	10,024		
	Total	1947,857	111			
a. Dependent Variable: SumaNefinansiskibez52						
b. Predictors: (Constant), SumaZadrzuvanje						