

Organizacijski izzivi menedžmenta znanja

Tadeja Krišelj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
tadeja.kriselj@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je vpliv menedžmenta znanja na kakovost v organizaciji?

Namen: Namen raziskave je bil opraviti pregled domače in tuje strokovne literature, v kateri so avtorji obravnavali razvoj organizacijske misli, kakovosti v organizacijah in vpliv menedžmenta znanja.

Metoda: Izveden je bil pregled domače in tuje strokovne literature v bazah slovenskih knjižnic in bazah podatkov Scopus, Science Direct in Google Učenjak v katerih smo poiskali prosto dostopne znanstvene članke in monografije.

Rezultati: Pregled literature je pokazal, da uporaba menedžmenta znanja prispeva k produktivnejšemu in učinkovitejšemu delu zaposlenih. Prav tako dejavniki menedžmenta znanja pozitivno vplivajo na uvajanje izboljšav, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu.

Organizacija: Izidi raziskave so uporabni tako za ustanovitelje kot tudi za menedžerje v organizacijah, ki lahko z implementacijo menedžmenta znanja pomembno pripomorejo k dvigu kakovosti obravnave.

Družba: Z raziskavo smo potrdili, da je skrb za učinkovit menedžment znanja pomembna za zagotavljanje visoke kakovosti storitev, kar neposredno vpliva na družbeno blaginjo celotne populacije.

Originalnost: V literaturi nismo zasledili raziskave, ki bi povezovala vse tri paradigme, torej razvoj organizacijske misli, menedžmenta kakovosti in menedžmenta znanja, zato ocenjujemo, da je to prva raziskava s tega področja, ki lahko nudi podlago za nadaljnje raziskovanje.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Ena od omejitev raziskave je časovno neomejeno zbiranje podatkov. Smiselno bi bilo časovno omejiti vključeno literaturo in primerjati razliko med posameznimi časovnimi obdobji v luči vseh treh paradigem.

Ključne besede: produktivnost, intelektualni kapital, izobraževanje zaposlenih.

1 Uvod

Organizacija je v primerjavi z drugimi znanstvenimi disciplinami relativno mlada veda, ki se je razvijala postopno, skladno z razvojem, ko je človek v svoji dolgi zgodovini boja z naravo izpopolnjeval svoje fizične in umske sposobnosti. Z oblikovanjem organizacije je človek ustvarjal pogoje za lastni obstanek in razvoj. Že stari Grki so različno obravnavali temeljne standarde organizacije in upravljanja. Na Kreti je prevladoval oligarhični sistem upravljanja, za

*Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 15. maj 2024; revidirano: 3. junij 2024; sprejeto: 17. november 2024. /

Received: 15th May 2024; revised: 3rd June 2024; accepted: 17th November 2024.

Atene je bila značilna svoboda misli in govora, za Šparto disciplina in red. Grki so se zavzemali za načelo specializacije (Ivanko, 2015, str. 17, 31).

Potreba po organizaciji je zasidrana v človeku. Povsem intuitivno, so naši predniki že pred tisočletji iz te potrebe začeli razvijati enostavne oblike organizacije. Z razvojem ostalih področij se je razvijala tudi organizacijska misel.

Negotove razmere današnjega časa zahtevajo od organizacij veliko dinamičnosti (Markič & Kreslin, 2019, str. 42). V današnjem času se organizacije soočajo s številnimi izzivi in problemi, ki izhajajo iz kompleksnosti sodobnega poslovnega okolja. Vse večja kompleksnost in obseg sprememb zahteva od organizacij, da se prilagajajo hitro spreminjajočim se okoliščinam in izboljšujejo svojo sposobnost prilagajanja na spremembe. Globalizacija trga povečuje konkurenco in kompleksnost poslovanja, kar zahteva prilagajanje na različne kulturne, zakonodajne in ekonomske okoliščine.

Znanje ima velik vpliv na organizacijsko kulturo, ustvarja uspešnost in prispeva k učinkovitosti organizacije (De La Torre Sanclemente et al., 2019, str. 330).

Z našo raziskavo želimo proučiti osnove organizacijskih teorij in menedžmenta kakovosti v luči menedžmenta znanja.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Organizacijska paradigma in teorije

Organizacija je kot izkušnja ali praksa med ljudmi prisotna že od nekdaj. Z razvojem civilizacije so postajale njene oblike vedno bolj kompleksne. Začetki znanstvenega proučevanja organizacije segajo na prehod iz devetnajstega v dvajseto stoletje. Ovsenik (1999, str. 27) pojem organizacije opisuje kot odnose med ljudmi, Bukovec (2009, str. 17) pa jo nadgradi z definicijo, da so ti odnosi ciljno usmerjeni. Večina razprav o evoluciji teorije organizacije se začne s klasično teorijo organizacije, čeprav zgodovina organiziranega dela sega daleč v zgodovino človeštva (Ivanko, 2015, str. 17, 31).

Klasična teorija organizacije

Klasična teorija organizacije je skupina podobnih idej o upravljanju organizacij, ki so se razvile konec 19. in začetku 20. stoletja in temeljijo na piramidni, hierarhični strukturi in avtorskem menedžmentu, jasnem vrstnem redu in kratkih obsegih kontrole. V okviru klasične teorije so se razvile tri glavne kategorije: znanstvena, birokratska in avtorska. Prevladujoče in skupne značilnosti vseh treh vej so poudarjanje ekonomske racionalnosti upravljanja in organizacije. Ekonomska racionalnost temelji na predpostavki, da ljudi motivirajo ekonomske spodbude in da sprejemajo odločitve, ki prinašajo največje finančne koristi. Klasični teoretiki so priznali človeška čustva, vendar so menili, da lahko logično in racionalno strukturiranje delovnih mest nadzoruje človeška čustva. Osnovni prispevek klasične šole menedžmenta vključuje uporabo znanosti v praktičnem upravljanju, razvoj osnovnih funkcij in procesov menedžmenta ter

določitev uporabe specifičnih načel menedžmenta. Čeprav je klasična teorija kritizirana kot zastarela, se še vedno prakticira v današnjih poslovnih strukturah, čeprav v praktičnem smislu ne odraža univerzalne uporabe in priljubljenosti (Önday, 2016, str. 103, 104).

Fayol (1949, str. 19, 20) se je osredotočil na teorijo menedžmenta v organizaciji in verjel, da je njegov koncept menedžmenta univerzalno uporaben v vseh situacijah. Njegova teorija je izhajala iz 14 osnovnih principov:

1. Delitev dela
2. Avtoriteta in odgovornost
3. Disciplina
4. Enotnost ukazov
5. Enotnost usmeritev
6. Podrejanje posameznikovih interesov splošnim interesom
7. Plačilo
8. Centralizacija
9. Hierarhični sistem delegiranja
10. Red
11. Pravičnost
12. Stabilnost zaposlitve
13. Spodbujanje inovativnosti
14. Duh pripadnosti

Taylor, kot oče znanstvenega menedžmenta, je s svojo teorijo postavil standard najučinkovitejše uporabe delavcev za učinkovito delovanje (Williams, 2010, str. 2). Taylor je poudarjal tehnični in strukturni vidik organizacije, hkrati pa je postavil temelje za proučevanje menedžmenta (Markič & Kreslin, 2019, str. 43). Taylorjeva praksa ločevanja načrtovanja in proizvodnje se je preoblikovala v razdeljevanje dela in ustvarjanje hierarhije (Flumerfelt, 2020, str. 2).

Do leta 1910 je bila teorija znanstvenega menedžmenta široko uporabljena; vendar so se pojavili problemi, povezani z izkoriščanjem delavcev, ki so se kazali predvsem v nezadovoljstvu zaposlenih. Pomemben mejnik v klasični teoriji organizacije je postavil Henry Ford, ko je leta 1914 naredil drzen poslovni korak, ki je za vedno spremenil avtomobilsko industrijo. Ford Motor je iz ročne proizvodnje avtomobilov prešel na proizvodnjo na tekočem traku. Pri tem se je naslanjal na Taylorjeva načela za ustvarjanje delitve dela, kar je poenostavilo naloge delavcev za mehanizirano proizvodno linijo. Ford je šel še korak dlje in se odločil, da ne samo množično proizvaja poceni avtomobile, temveč tudi podvoji plačo delavcem ter uvede danes vsemu svetu znani štirideseturni delavnik. S tem je Henry Ford postavil nov standard, ki je za vedno spremenil njegovo podjetje in avtomobilsko industrijo (Williams, 2010, str. 2, 3).

V evropskem delu sveta je imel pomembno mesto med začetniki znanstvenega raziskovanja organizacije nemški sociolog Max Weber, ki je razvil birokratski model organizacije. Osnova njegovega modela je pravna avtoriteta, ki je posnemala modele, opažene v praksi verskih in

političnih organizacij. V Weberjevem birokratskem modelu je bilo vse predpisano, pri čemer so pisana pravila določala človeško vedenje. Menil je, da je mogoče ljudi ocenjevati le na podlagi pisanih pravil in norm, ne pa na podlagi osebnega poznanstva, saj je brezosebnost upravljanja ključna za učinkovitost (Ivanko, 2015, str. 132 - 136). Webrov birokratski model je temeljil na »prihodnji nagradi« po načelu odloženega zadovoljevanja potreb (graditev kariere, napredovanje, stabilnost zaposlitve), kar je spodbujalo samodisciplino in prostovoljno sprejemanje bivanja v »železni kletki« (Ambrož, 2021, str. 130).

Neoklasična teorija organizacije

Po drugi svetovni vojni je prišlo do razvoja neoklasične teorije organizacije, ki predstavlja kompromis med klasično teorijo organizacije in empiričnimi raziskavami, osnovanimi na vedenjskih znanostih. Organizacijski teoretiki neoklasične šole upoštevajo načela in predloge klasične teorije organizacije kot predpostavke pri svojih raziskavah. Zanje je značilno tudi, da so svoje raziskovanje razširili in povezali z drugimi znanstvenimi disciplinami in s tem obogatili teorijo organizacije z novim znanjem. Glede na značilnosti lahko razlikujemo več usmeritev neoklasičnih teorij (Ivanko, 2015, str. 139):

- vodstveni proces in človeško vedenjska metoda,
- teorija o medčloveških odnosih,
- primerjalna metoda ter,
- izzivanje in odzivanje (challenge and reaction).

Eden izmed ključnih raziskovalcev neoklasične teorije je bil Elton Mayo, ki je preučeval razmerja med slogom vodenja, delovnimi pogoji in drugimi organizacijskimi vidiki, ki vplivajo na zaposlene. Študija je pokazala, da ekonomske spodbude same po sebi niso dovolj, da bi ljudi motivirale, prepoznani so bili socialni in psihološki motivacijski dejavniki, ki vključujejo priznanje, občutek pripadnosti in različne družbene vidike, povezane s delovnim mestom (Constance & Gabriel, 2020, str. 225). Raziskava je pokazala, da v organizaciji obstajajo neformalne skupine in da socio-psihološki dejavniki vplivajo na človeško vedenje. Pokazalo se je, da lahko sodelavci na delovnem mestu izvajajo večji vpliv na delovno vedenje kot ekonomske spodbude, ki jih ponuja vodstvo (Önday a, 2016, str. 33).

Sodobna teorija organizacije

Začetnik sodobnega pogleda na organizacijo družbe in njenih institucij je bil francoski filozof, Auguste Comte (Ambrož, 2021, str. 33-34), utemeljitelj sociologije. Zavzemal se je za objektivno delovanje družbe, ki ga lahko spremljamo in izboljšujemo s pomočjo kvantitativnih kazalnikov delovanja družbe in institucij.

V središču sodobne teorije je kompleksnejši pogled na zaposlene v primerjavi s klasično teorijo, ki se osredotoča na racionalni ekonomski pogled in neoklasično teorijo, ki se osredotoča na družbeni pogled na posameznika. Z vidika sodobne teorije organizacijo predstavljajo zaposleni z različnimi perspektivami, ambicijami, potenciali in potrebami. Poudarjen je individualni pristop, s prilagojenimi načeli, namesto splošnih, ki lahko zaposlene izčrpajo in v njih zavrejo

njihov potencial. Sodobna teorija upravljanja se loteva te kompleksnosti organizacij in posameznikov. Poudarja velik pomen uporabe različnih strategij v različnih časih in za različne osebe. Za sodobno teorijo organizacije sta značilna dva pristopa (Kitana, 2016, str. 20):

- *Sistemiški pristop*: bistvena značilnost sistemskega pristopa je, da se vodja posameznega oddelka ne sme omejiti le na delovanje oddelka ampak mora upoštevati delovanje oddelka v odnosu do celotne organizacije in tudi širše. To je mogoče doseči le z dobro stalno komunikacijo z drugimi oddelki, zaposlenimi, predstavniki in tudi z drugimi organizacijami.
- *Kontingenčni pristop*: gre za pristop, razvit s strani svetovalcev, raziskovalcev in managerjev, imenovan pristop v skladnosti s situacijo (kontingenčni pristop) in se osredotoča na uporabo konceptov glavnih teoretičnih izhodišč v resničnih življenjskih situacijah. V kontingenčnem pristopu se od vodje pričakuje, da bo našel ustrezno tehniko, ki ustreza situaciji v določenih okoliščinah in ob določenem času za najboljše dosego ciljev organizacije.

Postmoderna teorija organizacije

V sredini osemdesetih let prejšnjega stoletja so se gospodarske in organizacijske okoliščine v svetu spremenile. Razmerje med ponudbo in povpraševanjem po blagu na svetovnem trgu se je spremenilo. Ponudba je presegla povpraševanje po blagu. Številne organizacije niso bile sposobne konkurirati in so se znašle v stečajju. Po letu 1980 je bilo razvitih veliko novih pristopov k raziskovanju organizacij. Najpomembnejše koncepte ali teorije organizacije, ki so se razvile po tem času, so (Ivanko, 2015, str. 278):

- procesna organiziranost;
- učeča se organizacija;
- teorije in modeli kakovosti;
- teorija organizacijskega razvoja;
- teorije odličnosti;
- sistem 20 ključev;
- organizacijski razvoj;
- inovativna organiziranost;
- medpodjetniško sodelovanje in koncept grozda.

Human Resources Menedžmenta (HRM) predstavlja enega od ključnih procesov za obvladovanje sprememb in s tem izboljšuje uspešnost organizacije. Za uspešno obvladovanje organizacijskih sprememb je pomembno razvijanje organizacijske kulture, ki zagotavlja medsebojno zaupanje in svobodo in s tem spodbuja inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih (Bukovec, 2009, str. 23).

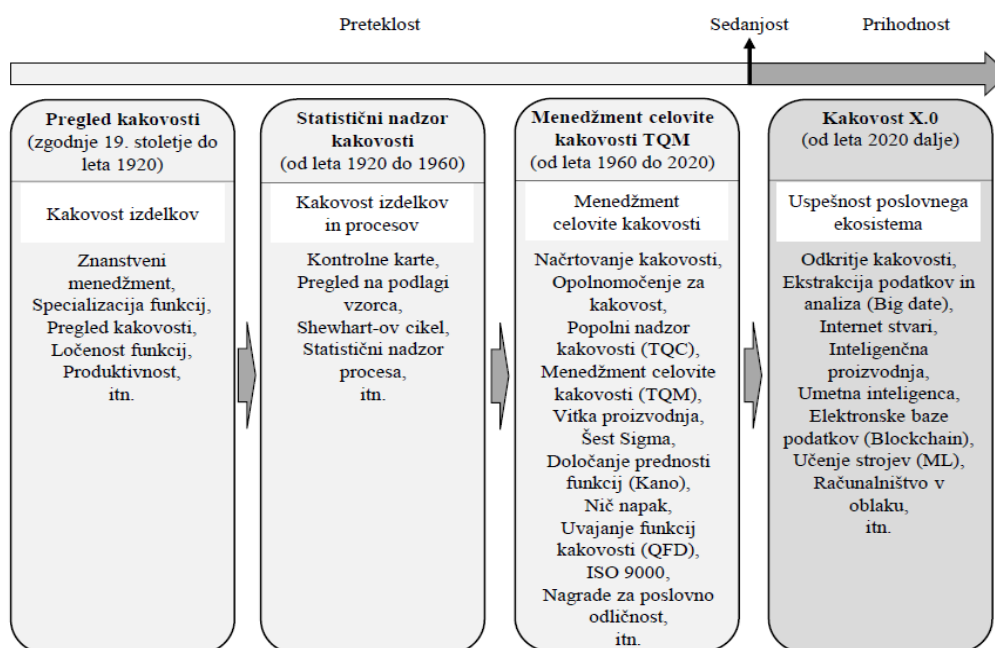
Prihodnost novodobnih organizacij predstavljajo kratkoročni cilji in kratkoročne nagrade zaposlenih. Mlade generacije razmišljajo, da je novodobna organizacija usmerjena v sedanjost,

kjer nastajajo priložnosti, ki jih je treba takoj izrabiti. Vse to zmanjšuje motivacijo in željo za delo v birokratskih okovih »železne kletke« (Ambrož, 2021, str. 130).

2.2. Kakovost in odličnost

Kakovost predstavlja filozofijo ter sintezo metodologij in načinov dela, ter trajno zavezanost k odličnosti izvedbe (Wen et al., 2022, str. 1). Začetki kontrole kakovosti segajo v obdobje okoli leta 1910, ko so v Ford Motor Company, enem največjih avtomobilskih proizvodnih podjetij tistega časa, zaposlili ekipe nadzornikov, ki so preverjali kakovost avtomobilov. Njihov cilj je bil, da s pregledom pravočasno odkrijejo slabe izdelke in jih zavržejo, predelajo ali prodajo kot izdelke nižje kakovosti. Henry Ford je bil najpomembnejša osebnost prejšnjega stoletja, saj je vplival na nastanek in pojav celotnega novega gospodarskega razreda - ameriškega srednjega razreda in ameriškega načina življenja. V času življenja Henryja Forda se je Amerika v celoti spremenila na bolje. Velik del teh sprememb je bil posledica njegovih tehničnih in proizvodnih inovacij, ki so mu omogočile uresničitev vizije proizvodnje poceni, visokokakovostnega avtomobila za množice. Ford je velik pomen pripisoval odnosu med delodajalcem in delojemalcem. O pomenu partnerskega odnosa z zaposlenimi je zanimiva njegova misel: "Vsak posel, ki zaposluje več kot enega človeka, je nekakšno partnerstvo. Gre za vzajemno razmerje; vodja je partner svojega zaposlenega, zaposleni je partner svojega vodje." (Tomic et al., 2019, str. 42 - 44). Kakovost je večdimenzionalen koncept, ki zahteva širši pogled. Za doseglo najboljše storitve, je potrebno identificirati vse dimenzije, jih preučiti in analizirati, ter upoštevati njihov vpliv (Alharth et al., 2017, str. 162).

Slika 1.
Zgodovinski razvoj sistemov menedžmenta kakovosti.



Povzeto in prirejeno po Wen, D., Sun, X., Yan, D., (2020, str. 18)

Bukovec in Markič (2008, str. 438) sta v primerjalni analizi različnih modelov opredelila temeljne gradnike menedžmenta kakovosti v organizaciji:

- osredotočenost na uporabnike;
- osredotočenost na rezultate;
- razvoj in vključevanje ljudi;
- vseživljenjsko učenje, inovacije in napredek;
- razvoj partnerstev;
- vodenje in jasni cilji.

Koncept menedžmenta celovite kakovosti (TQM = Total Quality Menedžment v nadaljevanju)

TQM je bil v petdesetih letih 20. stoletja razvit na Japonskem in se je nekaj let kasneje razširil v Združene države Amerike, v Evropo je prišel šele v osemdesetih letih. Gre za upravno filozofijo, ki močno vpliva na delovanje industrije, pa tudi na podjetja in organizacije na splošno, tako v javnem kot v zasebnem sektorju. TQM je upravni sistem, katerega cilj je ohranjanje zadovoljstva strank z zmanjševanjem stroškov ter aktivacijo vseh članov podjetja ali organizacije. TQM zajema niz ukrepov in metod, usmerjenih v ustvarjanje organizacijske kulture, ki jo delijo vsi zaposleni, in kjer si prizadevajo za nadaljnje povečanje vrednosti blaga in storitev. Poudarek je na odprtem sistemu, ki se lahko enostavno prilagaja spremembam v okolju in zaposlenim nudi večjo avtonomijo, ter spodbuja ustvarjalnost. Ena izmed največjih prednosti TQM koncepta je spodbujanje timskega duha med zaposlenimi v podjetju. To lahko poleg povečane konkurenčnosti ustvari tudi boljše socialno okolje z mnogimi izboljšavami v kakovosti življenja. Stabilnost delovnih mest v kombinaciji s visoko kakovostjo in učinkovitostjo ter stalnim izobraževanjem in usposabljanjem ustvarja visoko učinkovite zaposlene državljane, zadovoljne s svojim delom in socialnim življenjem, kar v končni fazi zmanjšuje revščino, osamljenost in izolacijo (Dimitriou et al., 2024, str. 114, 115).

Bukovec in Markič (2008, str. 433) sta kot najbolj relevantne prepoznala naslednje modele menedžmenta kakovosti:

- ISO 9001,
- EFQM,
- 20 Keys,
- BPR,
- BSC,
- Six Sigma.

Med najbolj znanimi modeli menedžmenta celovite kakovosti (TQM) ali poslovne odličnosti po vsem svetu so model Deming Prize na Japonskem, model Malcom Baldrige National Quality Award v ZDA (Dahlgaard-Park et al., 2018, str. 2).

ISO standardi

Vzpon konkurence in zahteve strank v osemdesetih letih 20. stoletja so mnoga podjetja spodbudila, da so poleg revizij in kakovostnega nadzora začela uporabljati dodatne postopke zagotavljanja kakovosti. Postopoma se je povečala potreba po industrijskih standardih, ki so jih razvile različne države in so začeli veljati na mednarodni ravni. Ta potreba je pripeljala do razvoja serije standardov ISO 9000 s strani Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO) leta 1987. Akreditacija podjetij v skladu s standardi ISO 9000 ima v današnjem času velik pomen za podjetja. Družina standardov ISO 9000 predstavlja mednarodni dogovor za razvoj kakovostnih sistemov, namenjenih zagotavljanju, da izdelki in storitve, ki jih ponujajo podjetja, zadovoljujejo potrebe strank in se skladajo s postavljenimi zahtevami. Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) je svetovno združenje nacionalnih akreditacijskih organov, ki ima sedež v Ženevi. ISO trenutno sestavlja 165 nacionalnih članic. Ustanovljena leta 1947, je njena glavna naloga razvoj in promocija standardizacije ter drugih podobnih dejavnosti na globalni ravni. Njen cilj je olajšati mednarodno izmenjavo izdelkov in storitev. ISO 9001: 2015 je standard, ki je uporabljen kot vodilo za podjetja pri zagotavljanju kakovosti, kot tudi kot sredstvo ocenjevanja. Standard vključuje splošne smernice, ne pa tudi specifičnih zahtev, ki jih mora organizacija upoštevati pri vzpostavitvi individualnega sistema menedžmenta kakovosti (Dimitriou et al., 2024, 113).

Črv (2023, str. 147, 148) je v doktorski disertaciji primerjal statistično povezanost sedmih načel menedžmenta sistemov, ki izhajajo iz Standarda ISO 9001, z donosnostjo kapitala gospodarskih družb v Sloveniji. Statistično značilno povezanost je dokazal le pri načelu izboljševanja in načelu menedžmentu odnosov. Pri ostalih načelih, načelu osredotočenost na odjemalce, načelu odločanja na podlagi dokazov, načelu voditeljstva, načelu procesnega pristopa in načelu angažiranosti ljudi, statistične povezanosti z donosnostjo kapitala gospodarskih družb ni dokazal.

Model European Foundation for Quality Menedžment (EFQM v nadaljevanju)

Model EFQM (je globalno priznan okvir menedžmenta kakovosti, ki podpira organizacije pri obvladovanju sprememb in izboljšanju uspešnosti (EFQM, 2020). Za uvajanje in obvladovanje sprememb in izboljšanje organizacijske uspešnosti, model EFQM uporabljajo številne organizacije po vsem svetu že od implementacije leta 1991. Odlikuje ga uporabnost pri različnih tipih organizacij, ne glede na njihovo velikost, obseg ali sektor (Fonseca et al., 2021, str. 1).

Model EFQM 2020 temelji na povezavi med namenom in strategijo organizacije. Hkrati zagotavlja uspešnost, izjemne rezultate, je trajnostno naravnan in usklajen s cilji trajnostnega razvoja Združenih narodov. Izraz odličnost ni več izrecno prisoten, zamenjan je z izrazom 'izjemnost' (ang. 'outstanding'; najboljše kar je mogoče). Model je manj rigiden v primerjavi z različico iz leta 2013 in vključuje sedem kriterijev, združenih v tri dimenzije: Usmeritev (zakaj), Izvedba (kako) in Rezultati (kaj), podprti so z 23 parcialnimi kriteriji in 2 končnima kriterijema, skupaj s 112 točkami usmerjanja in orodjem za ocenjevanje RADAR (Fonseca, 2022, str. 1).

Raziskava (Criado-García et al., 2019, str. 12) kaže na velik vpliv menedžmenta znanja na odličnost v katerikoli panogi. Odličnost je pot stalnih izboljšav, na kateri bližnjice niso veljavne, in na kateri sta potrpežljivost in vztrajnost najboljša elementa, s katerima bi se morale organizacije opremiti.

2.3 Menedžment znanja

Znanje je ena od najpomembnejših vrednot vsakega naroda, saj je ključnega pomena pri doseganju trajnostnega razvoja in konkurenčnosti. Znanje je potrebno ustvarjati, ohranjati in negovati, z drugimi besedami, upravljati (Csath, 2020, str.7). Avramchuck (2020, str. 22) je opozoril, da obstajata dve vrsti znanja: informacije, ki jih podjetje ali oseba že pozna (eksplicitne), in informacije, ki jih je mogoče pridobiti z učenjem (tihe). Menedžment znanja sestavljajo procesi menedžmenta znanja in sistemi menedžmenta znanja. Proces menedžmenta znanja vključujejo ustvarjanje znanja, deljenje znanja in uporabo znanja; sistemi upravljanja znanja pa vključujejo sisteme, smernice, procese in postopke, ki se uporabljajo za ustvarjanje, shranjevanje, deljenje in ponovno uporabo znanja (Ghosh et al., 2006, str. 74). Začetki menedžmenta znanja segajo v devetdeseta leta dvajsetega stoletja, ko sta Nonaka in Takeuchi (1995, str. 62) preučevala uspeh japonskih podjetij v doseganju ustvarjalnosti in inovativnosti. Predstavila sta model »Spiralnih znanj«, ki vključuje štiri načine pretvorbe znanja:

- Od tihega znanja do tihega znanja: proces socializacije;
- Od tihega znanja do eksplicitnega znanja: proces eksternalizacije;
- Od eksplicitnega znanja do eksplicitnega znanja: proces kombiniranja in
- Od eksplicitnega znanja do tihega znanja: proces ponotranjenja.

Socializacija vključuje širjenje tihega znanja med ljudmi preko socialnih interakcij, kot so skupno delo, preživljanje časa in neformalna druženja. Proces eksternalizacije, kombinacije in ponotranjenja so ključni koraki v pretvorbi tega tihega znanja v eksplicitno in nazaj v tiho obliko, kar omogoča ustvarjanje, kombiniranje in uporabo znanja na individualni in organizacijski ravni. Internalizacija posebej omogoča, da se to eksplicitno znanje integrira nazaj v posameznikovo tiho bazo znanja, kar spodbuja nadaljnje procese socializacije in ustvarjanja znanja (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 63 - 70).

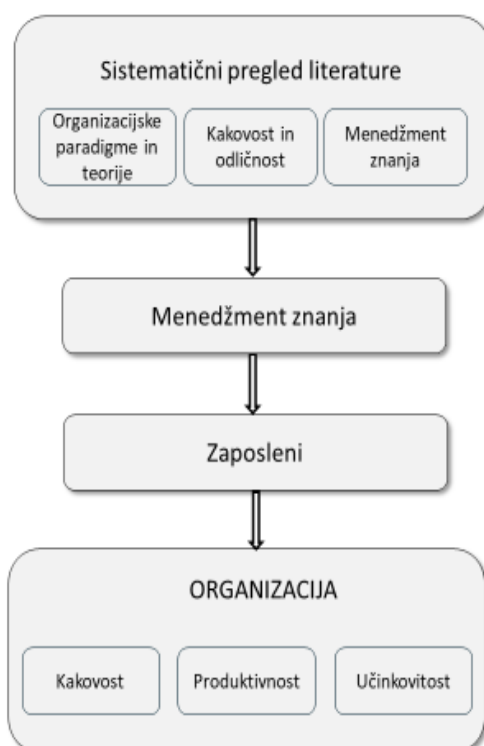
Modeli menedžmenta znanja so se v letih razvoja posodabljali in prilagajali trendom razvoja. Menedžerji, ki razumejo pomen znanja za organizacijsko uspešnost morajo delovati v smeri razvoja podpornega sistema menedžmentu znanja (Stojanović-Aleksić, 2019, str.1559), ki kot proces omogoča organizacijam, da delijo, ustvarjajo in utrjujejo znanje za doseganje zastavljenih ciljev (Gold et al., 2001, str. 187). Menedžment znanja omogoča vodjem podjetij, da izkoristijo znanje zaposlenih za razvoj procesov in tehnologije ter podpora pri strateških odločitvah, inovativnosti in konkurenčnosti (Yan & Zhang, 2019, str. 205). Bistvo menedžmenta znanja mora postati objektivizacija znanja v delovnem okolju (Avramchuck, 2020, str. 23). Med praksami menedžmenta znanja v posameznih članicah Evropske unije so zelo velike razlike. Csath (2020, str. 7) opozarja, da sistem s šibkimi elementi menedžmenta znanja dolgoročno ne

more biti uspešen. Zato poudarja, da mora Evropa v vsaki državi članici uravnoteženo negovati in razvijati človeški kapital, če želi ohraniti enoten razvoj in konkurenčnost.

3 Metoda

Izveden je bil pregled domače in tuje strokovne literature v bazah podatkov Scopus, ScienceDirect in Google Učenjak v katerih smo poiskali prosto dostopne znanstvene članke in monografske publikacije, dostopne v knjižnicah v Sloveniji. Iskanje rezultatov smo omejili na slovenski, angleški, srbohrvaški in španski jezik, iskali smo po naslovu (TITLE-ABS-KEY), uporabili smo iskalne pojme »organizational theory«, »quality menedžment«, »knowledge menedžment« ter veznika AND in OR. Rezultatov iskanja nismo časovno omejili, saj smo želeli zajeti širšo sliko razvoja organizacijske misli, ter menedžmenta kakovosti in menedžmenta znanja. Po fazi presejanja smo v raziskavo vključili 38 enot gradiva dostopnih v polnem besedilu. Slika 2 prikazuje model raziskave.

Slika 2.
Model raziskave



4 Rezultati

V Tabeli 1 so prikazani rezultati pregleda literature, kjer smo avtorje razporedili glede na ključna raziskovana področja in povzeli ključne ugotovitve avtorjev posameznega področja.

Tabela 1
Področja obravnave raziskave

Naziv področja	Avtorji člankov	Ključne ugotovitve avtorjev
Organizacijske paradigme in teorije	Ambrož, 2021; Bukovec, 2009; Constance & Gabriel, 2020; Fayol, 1949; Horner, 2020; Ivanko, 2015; Kitana, 2016; Markič & Kreslin, 2019; Ovsenik, 1999; Ovsenik et al.; Önday, 2016; Williams, 2010.	- Organizacija predstavlja odnose med ljudmi, pri čemer so ti odnosi ciljno usmerjeni. - Znanstvena disciplina organizacije relativno mlada in se je postopoma razvijala skozi zgodovino. - Sodobne teorije organizacije poudarjajo prilagojen pristop upravljanja ter razvijanje organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost, kar je ključno za uspešno soočanje z globalnimi izzivi in spremembami na trgu. - Sodobne razmere zahtevajo dinamičnost organizacij in opisujejo potrebo po delitvi del ter specializaciji.
Kakovost in odličnost	Alharth et al., 2017; Bukovec & Markič, 2008; Criado-García et al., 2019; Črv, 2023; Dahlggaard et al., 2019; Dahlggaard - Park et al., 2018; Dimitriou et al., 2024; Flumerfelt, 2020; Fonseca, 2022; Kiraz & Açıkgöz, 2021; Tomac et al., 2019; Wen et al., 2022.	- Kakovost predstavlja celovito filozofijo dela, ki se osredotoča na trajno zavezanost k odličnosti izvedbe. - Sodobni sistemi menedžmenta kakovosti poudarjajo celovit pristop, osredotočen na procese, zaposlene, inovacije, partnerstva in stalno izboljševanje za doseg visokih standardov kakovosti in organizacijske odličnosti.
Menedžment znanja	Areeda et al., 2021; Avramchuck, 2020; Bahar & Bahri 2017; De La Torre Sanclemente et al., 2019; Csath, 2020; Ghosh et al., 2006; Gold et al., 2001; Karamitri et al. 2020; Nonaka in Takeuchi, 1995; Pereira, 2022; Pereira de Souza et al., 2020; Quarchioni et al. 2020; Stojanović-Aleksić, 2019; Yan & Zhang, 2019.	- Sistemi menedžmenta znanja v zdravstvenih sistemih omogočajo učinkovito vpeljavo načinov pridobivanja, uporabe in deljenja znanja, kar olajša pretok znanja in izboljša kakovost oskrbe. - Pomen znanja v zdravstvenem varstvu je vse bolj prepoznan, saj omogoča zmanjšanje administrativnih stroškov in izboljšanje kakovosti oskrbe v različnih zdravstvenih ustanovah. - Strategije menedžmenta znanja prispevajo k večji uspešnosti bolnišnic in drugih zdravstvenih organizacij, saj omogočajo učinkovito deljenje in uporabo znanja.

5 Razprava

S podrobnejšo analizo raziskav in izbranih monografij na temo teorije organizacije, menedžmenta kakovosti in menedžmenta znanja smo želeli prikazati razvoj in povezanost vseh treh paradig in prikazati doprinos menedžmenta znanja h kakovosti organizacij.

Številni primeri organizacije in upravljanja so izhajali iz vojaške organizacije, kjer je poudarek na disciplini, delegiranju pristojnosti in poznavanju kadrovskih razlik. Vojskovodje so se zavedali, da med bitko svojih velikih armad ne morejo imeti vpogleda v vse podrobnosti terenskih operacij, zato so v načrtovanje in odločanje vključevali svoje podrejene. Perzijski cesar Kir je bil pristaš specializacije in jasnih navodil za delo. Zavedal se je tudi pomena osebjia in dobrih medosebnih odnosov, kadarkoli je menil, da mora nekomu izkazati posebno čast, ga je naslovil po imenu. Smatral je, da morajo generali svoje oficirje poznati po imenih. Grški filozof Platon je poudarjal potrebo delitve del na: poljedelce in obrtnike, vojake in upravljalce, od katerih naj vsak opravlja svoje delo, za katero je najsposobnejši in naj se ne meša v delo drugih. Ideja korporacije se je rodila v starem Rimu (Ivanko, 2015, str. 36, 37, 38). V razvoju človeške družbe so verske organizacije z diferencirano hierarhijsko strukturo odigrale pomembno vlogo, saj so razvile visoke moralne standarde v odnosu do barbarov. Posamične rešitve verskih organizacij, kot so cilj, motivacija, hierarhija, avtoriteta, racionalnost, red in varčevanje so pomembno zaznamovale razvoj organizacijske misli v obdobju srednjega veka (Ivanko, 2015, str. 43, 44). Benečani so prepoznali pomen standardizacije in prednosti računovodstva pri pospeševanju proizvodnje in optimizaciji stroškov (Ivanko, 2015, str. 57). Pomemben mejnik v razvoju organizacije je predstavljala industrijska revolucija v 18. stoletju, ko se je zgodil premik sistema proizvodnje domače obrti v tovarniški način proizvodnje, kakor tudi premik iz kmetijsko-agrarne v industrijsko-trgovsko družbo (Ivanko, 2015, str. 62, 63). Po obdobju industrijske revolucije se je razvilo okolje, ki je spodbujalo inovacije, pozornost do zadovoljstva strank ter povečano delovno uspešnost z delitvijo dela (Williams, 2010, str. 2). Taylor je izboljšal učinkovitost že obstoječe proizvodnje. Ford je preoblikoval sredstva proizvodnje z mehanizacijo in poenostavitvijo delovnih procesov. Vpliv Forda je bil veliko bolj pomemben. Zaposleni pri Fordu so presegli tiste, ki jih je organiziral Taylor, za tri tisoč odstotkov. Strategija premikanja montažne linije, ki jo je uvedel v Fordovi tovarni, je omogočila izdelavo modela T osemkrat hitreje (Tomač et al., 2019, str. 44). Klasična teorija menedžmenta tudi danes predstavlja temeljno izhodišče pri oblikovanju nadaljnjega razvoja organizacijske miselnosti (Önday, 2016, str. 103). Pravna avtoriteta je bila temeljna razlikovalna značilnost Weberjevega birokratskega modela, ki je predpostavljal strogo upoštevanje pravil s strani vseh zaposlenih na vseh organizacijskih ravneh, jasno omejene kompetence in odgovornosti ter brezosebne odnose kot osnovo medsebojnega delovanja. Delitev dela na visoko specializirane naloge je ustvarila verigo poveljevanja, ki je zagotavljala izvajanje nalog v skladu s predpisanimi standardi. Hierarhična narava birokratizacije vseh odnosov je bila osrednja in najbolj pomembna značilnost (Ivanko, 2015, str. 132 - 136). Klasične teorije organizacije imajo svoje pomanjkljivosti, saj so pogosto poenostavljene in organizacijo vidijo kot stroj brez ljudi. Ljudje so videni kot sredstvo za doseg cilja, teorija pa ne skrbi za občutke delavcev pri opravljanju svojega dela, prav tako jim ne daje možnosti, da bi prispevali k izboljšanju svojih

delovnih funkcij. Prav tako je tudi zaznati, da je zaradi osredotočenosti predvsem na strukturne in tehnološke vidike, organizacija pogosto predstavljena kot zaprt sistem, ki ne komunicira z okoljem, kar omejuje delovanje organizacije (Önday, 2016, str. 92, 103). Neoklasična teorija organizacije je v primerjavi s sodobno klasično teorijo bolj usmerjena v človeka, saj poudarja potrebe po vedenju (obnašanju), odnosih, časovnih potrebah in motivih posameznikov (Kitana, 2016, str. 19). Neoklasična teorija priznava obstoj neformalne organizacije znotraj vsake formalne organizacije in njun medsebojni vpliv. Teorija predpostavlja, da je človek medsebojno odvisen, zato organizacija lahko napove njegovo vedenje le, če prouči njegove socialne in psihološke dejavnike. Trdi, da se ljudje ne vedno obnašajo racionalno in da se cilji organizacije prekrivajo s cilji posameznih delavcev, zato je pomembno, da se te cilje uskladi v korist obeh deležnikov (Constance & Gabriel, 2020, str. 225).

Menedžment (upravljanje) je eden izmed konceptov, ki je obstajal že leta 2900 pr. n. št. v Egiptu in je bil uporabljen za upravljanje delovnih mest pri gradnji piramid (Kitana, 2016, str. 17). Uspešen menedžment zahteva razumevanje temeljnih konceptov učinkovitih tehnik in principov menedžmenta. Za sodobne menedžerje je pomembno poznavanje preteklih principov, modelov in teorij menedžmenta. Od začetka 19. stoletja je bilo vse več dokazov, da organizacije potrebujejo sistem, ki bi vodil menedžerje pri poskusu izboljšanja produktivnosti in učinkovitosti (Önday, 2016, str. 103, 104). Taylor velja za ustanovitelja sodobnih načel znanstvenega menedžmenta in načel industrijskega inženirstva, iz katerih so izšle številne metode, ki so še vedno aktualne danes, kot so na primer pristop kakovostnemu upravljanju po načelu procesa, prilagajanje procesov, ISO 9000, Six Sigma in menedžment celovite kakovosti (TQM v nadaljevanju) (Bukovec & Markič, 2008, str. 432, 433). Menedžment kakovosti vključuje vse operativne dejavnosti in oddelke podjetja, od načrtovanja, oddelka za nabavo in proizvodnje, do podpore po prodaji izdelkov ali storitev podjetja (Dimitriou et al., 2024, str.112). Razvoj menedžmenta kakovosti se je iz osredotočenosti na zagotavljanje kakovosti izdelka preusmeril na zagotavljanje kakovosti celotnega procesa in kasneje še širše, na zagotavljanje kakovosti organizacijskega sistema. Kasneje se je težišče sistemov menedžmenta kakovosti osredotočilo na zaposlene, ter iskalo odgovore na vprašanja, kako zagotovimo kakovost pri ljudeh. Današnji razvoj sistemov menedžmenta sistemov kakovosti pa je osredotočen na ljudi, ki imajo razširjen pogled na pojem mreženja ljudi (Črv, 2023, str. 17). Celovito upravljanje kakovosti (TQM) je bilo obravnavano kot eno izmed ključnih orodij za vodenje in razvoj delovne strategije ter izboljšanje uspešnosti. Prav tako ima osrednjo vlogo pri doseganju donosnosti s zagotavljanjem visokokakovostnih storitev ali izdelkov (Alharth et al., 2017, str. 159).

Dahlgaard s sodelavci (2019, str. 2) so želeli prepoznati izzive, s katerimi se sooča TQM in jih pretvoriti v nove raziskovalne priložnosti predvsem v luči dveh osnovnih funkcij menedžmenta: »menedžment kontrol« in organizacijsko učenje. Ugotovitve raziskave so pokazale, da sta »menedžment kontrol« in organizacijsko učenje dve plati istega kovanca. »Menedžment kontrol« nikoli ne more biti učinkovito izveden brez organizacijskega učenja, organizacijsko učenje pa potrebuje podporo celovitega sistema »menedžment kontrola«. Hiter razvoj

gospodarstva je pokazal tudi omejitve tradicionalnega pristopa. Obstajajo trije priljubljeni modeli poslovne odličnosti, ki se uporabljajo za določanje ravni odličnosti, poslovnih rezultatov in stopnje institucionalizacije organizacij: Demingov model (od leta 1951), Baldrige model odličnosti pri izvedbi (od leta 1987) in Model odličnosti Evropske fundacije za menedžment kakovosti (angl. European Foundation for Quality Menedžment; EFQM v nadaljevanju) (od leta 1991) (Kiraz & Açıkoğuz, 2021, str. 42).

Organizacija, ki želi biti uspešna mora razviti novo paradigmo delovanja v zavedanju, da so ljudje in njihovo znanje edino zagotovilo, da se bo organizacija učinkovito odzivala na spremembe na trgu (Ambrož, 2021, str. 115). Ovsenik s sodelavci (2021, str. 42, 43) opisuje »socialno organizacijo«, kot eno izmed možnih rešitev, kjer ljudje medsebojno sodelujejo tako, da drug drugemu omogočajo opravljati njegove delovne naloge tako, da bo vsak izmed njih lahko uspešen in ustvarjalen. Gre za altruistična razmerja med ljudmi, ki si medsebojno pomagajo. Znotraj kontingenčnega pristopa je Peter Senge v 90. letih prejšnjega stoletja razvil Pragmatični koncept organizacije, koncept organizacije, ki se uči. Osnovna lastnost organizacije, ki se uči je visoka prilagodljivost. Organizacija, ki se uči, se uči hitreje in bolj kakovostno, kot posamezniki (Ambrož, 2021, str. 101). Menedžment znanja je ključnega pomena tako v poslovnih okoljih kot v zdravstvenem sistemu za organizacije, ki želijo izkoristiti svoje intelektualne vire in doseči konkurenčno prednost na trgu (Karamitri et al. 2020, str. 10). Avtorji opisujejo različne dejavnike menedžmenta znanja; dejavnik »Oblikovanje smisla« je bil prepoznan kot pomemben dejavnik pri prizadevanjih za doseganje strateških ciljev in krepitev predanosti. Skupno iskanje smisla spodbuja poklicni razvoj (Pereira de Souza et al., 2020, str. 11). Menedžment znanja ni linearen proces, ampak ponavljajoč proces, kjer se prepletajo posamezne faze z namenom izboljšanja ali doseganja določenega cilja. Ponavljajo se predvsem faze pridobivanja znanja, zbiranja in analiziranja znanja, ter pridobivanja in organiziranja znanja (Bahar & Bahri 2017, str. 81). Pereira (2022, str. 22 – 27) je raziskoval razmerja med značilnostmi znanja in povezavo med načini implementacije in realizacijo karakteristik menedžmenta znanja. Ustvarjanje znanja, organizacija, deljenje in uporaba znanja so ključni za zagotavljanje kakovosti storitev v zdravstvenih organizacijah, kar kaže na pomen ustreznega menedžmenta znanj. Quarchioni et al. (2020, str. 1 - 9) so na podlagi sistematičnega pregleda literature 121 člankov na temo menedžmenta znanja v visokošolskih izobraževalnih institucijah izpostavili šest glavnih raziskovalnih konceptov:

- upravljanje in razkrivanje znanja/intelektualnega kapitala z namenom ustvajanja dodane vrednosti;
- prenos znanja, ki ima velik vpliv (angl.: high impact knowledge);
- izboljševanje tehnologij menedžmenta znanja;
- spodbujanje učenja in izobraževanja;
- proizvodnjo in deljenje akademskega znanja;
- sprejemanje menedžmenta znanja.

Raziskava, ki jo je opravil Areeda s sodelavci (2021, str. 143), ugotavlja, da procesi menedžmenta znanja vplivajo na vse vrste inovacij, pri čemer je izmenjava znanja

najpomembnejši proces za inovacije. Znanje predstavlja ključni element pri zagotavljanju kakovosti, učinkovitosti in produktivnosti organizacije. Pomembno je zagotoviti pogoje za deljenje in kroženje znanja znotraj organizacije, kakor tudi spodbujati zaposlene k pridobivanju novih znanj, saj se s tem povečuje inovativnost in večja produktivnost. Spodbujanje menedžmenta znanja lahko pomembno vpliva na vse procese znotraj organizacije in s tem poveča konkurenčnost in organizacijsko uspešnost organizacije. Vlaganje v zaposlene in v njihovo znanje pomeni dolgoročno naložbo, ki ima pozitivne učinke pri spopadanju z izzivi, s katerimi se soočajo moderne organizacije.

6 Zaključek

Pregled literature je pokazal, da menedžment znanja prispeva k produktivnejšemu in učinkovitejšemu delu zaposlenih. Prav tako dejavniki menedžmenta znanja pozitivno vplivajo na uvajanje izboljšav, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Konceptualni modeli klasičnega obdobja še danes predstavljajo temelj za razvoj teorije organizacije. Slabost klasičnih teorij organizacije je predvsem v neupoštevanju človeške komponente v organizacijski misli. To vrzel prepoznajo snovalci neoklasičnih teorij, ki znanja s področij organizacijske znanosti povežejo z drugimi znanstvenimi disciplinami, in s tem približajo teorije organizacije človeku. Pomemben doprinos neoklasične teorije je tudi prepoznavanje pomena in vpliva neformalnih organizacij znotraj organizacij. Sodobna teorija organizacije se še podrobneje posveti kompleksnejšemu pogledu na človeka v organizaciji. Intenziven razvoj gospodarstva, globalizacija in tehnološki napredek ob koncu 20. in v začetku 21. stoletja botrujejo razmahu razvoja organizacijske miselnosti 21. stoletja. Pojavljajo se različne nove paradigme in orodja, med drugim se razvije koncept HRM (Human Resource Management), ki v zaposlenih prepozna najpomembnejši dejavnik za uspešno delovanje organizacije. Preko celotnega obdobja razvoja organizacijske misli se kot rdeča nit vleče tudi zaznavanje potrebe po delitvi del, specializaciji. Na to je opozoril že Platon, opisani so primeri dobrih praks delegiranja v vojski, delitev dela je tudi eno izmed 14 osnovnih principov menedžmenta, ki jih je že leta 1949 opisal Fayol, opisana je tudi v Weberjevem birokratskem modelu. Z razvojem organizacij se je začela razvijati tudi filozofija kakovosti. Kakovost je večdimenzionalen koncept, a stičišče vseh elementov je človek, zaposleni. Zgodovinsko so se glede na aktualne gospodarske razmere oblikovali novi koncepti menedžmenta kakovosti in odličnosti. Rdeča nit zagotavljanja kakovosti in odličnosti v gospodarstvu in tudi v javnem sektorju je vlaganje v zaposlene; v ospredje postaviti posameznika, optimizirati pogoje dela in izobraževanje. Zagotavljanje ustreznih pogojev, da znanje lahko kroži znotraj organizacij in sistemov je izjemnega pomena za organizacijo. Uporaba dejavnikov menedžmenta znanja prispeva k produktivnejšemu in učinkovitejšemu delu zaposlenih. Prav tako dejavniki menedžmenta znanja pozitivno vplivajo na uvajanje izboljšav, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu.

V literaturi nismo zasledili raziskave, ki bi povezovala vse tri paradigme, torej razvoj organizacijske misli, menedžmenta kakovosti in menedžmenta znanja, zato ocenjujemo, da je to prva raziskava s tega področja, ki lahko nudi podlago za nadaljnje raziskovanje. Izidi raziskave so uporabni tako za ustanovitelje kot tudi za menedžerje v organizacijah, ki lahko z

implementacijo menedžmenta znanja pomembno pripomorejo k dvigu kakovosti obravnave. Z raziskavo smo potrdili, da je skrb za učinkovit menedžment znanja pomembna za zagotavljanje visoke kakovosti storitev, kar neposredno vpliva na družbeno blaginjo celotne populacije. Raziskava nudi osnovo za nadaljnje raziskovanje, ki je lahko podrobneje usmerjeno v vidik zaposlenih in raziskovanje vpliva različnih dejavnikov menedžmenta znanja na kakovostno, produktivno in učinkovito delo zaposlenih. Ena od omejitev raziskave je časovno neomejeno zbiranje podatkov. Smiselno bi bilo časovno omejiti vključeno literaturo in primerjati razliko med posameznimi časovnimi obdobji v luči vseh treh paradig.

Vsako obdobje v zgodovini je pustilo svoj pečat tudi na spremembah v teorijah organizacije. Obdobje v katerem živimo prinaša veliko izzivov tudi na področju razvoja organizacijske misli v prihodnosti. Postopoma se teorije organizacije preusmerjajo iz osredotočenosti na produktivnost, dobiček in kapital nazaj na človeka in skrb za naravo. Organizacija bi morala biti v službi človeka in ne človek v službi organizacije.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Alharth, M. M., Jastania, Z. A., & Aziz, A. A. (2017). The Total Quality Menedžment in Banking. *IARJSET*, 4(5), 159–163. <https://doi.org/10.17148/iarjset.2017.4530>
2. Aljazzazen, S., & Schmuck, R. (2021). The Impact of Knowledge Menedžment Practice on Lean Six Sigma Implementation: The Moderating Role of Human Capital in Health Service Organisations. *International Journal of Operations and Quantitative Menedžment*, 27(3), 267–285.
3. Almansoori, A., AlShamsi, M., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). Critical Review of Knowledge Menedžment in Healthcare. *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 295, pp. 99–119). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_6
4. Areed, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). The Role of Knowledge Menedžment Processes for Enhancing and Supporting Innovative Organizations: A Systematic Review. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 295, pp. 143–161). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_8
5. Avramchuk, A. S. (2020). Transpersonal Knowledge Menedžment as an Aspect of Workforce Development. *Business Menedžment Dynamics*, 10(2), 20-25. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/transpersonal-knowledge-menedžment-as-aspect/docview/2559455556/se-2>
6. Ayatollahi, H., & Zeraatkar, K. (2019). Factors influencing the success of knowledge menedžment process in health care organisations: a literature review. *Health Information and Libraries Journal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:209463994>
7. Bahar, N., & Bahri, S. (2017). Developing a Knowledge Menedžment Process Model for Healthcare Organizations (doktorska disertacija). University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

8. Bukovec, Boris (2009). Human resources menedžment (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb. *Raziskave in razprave, letnik 2, številka 2, str. 3-25*. URN:NBN:SI:DOC-N6MY4Z7U from <http://www.dlib.si>
9. Bukovec, B., & Markic, M. (2008). The level of integration of various models for organisational change menedžment in Slovenian organisations. *International Journal of Business and Systems Research*, 2(4), 431–446.
[doi:https://doi.org/10.1504/IJBSR.2008.020768](https://doi.org/10.1504/IJBSR.2008.020768)
10. Bose, R. (2003). Knowledge menedžment-enabled health care menedžment systems: capabilities, infrastructure, and decision-support. *Expert Syst. Appl.*, 24, 59-71.
11. Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2020). Knowledge menedžment issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality and Reliability Menedžment*, 37(5), 781–800.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0317>
12. Csath, M. (2020). Knowledge Menedžment in the European Union: Could It Improve Competitiveness? *IUP Journal of Knowledge Menedžment*, 18(4).
<https://www.proquest.com/openview/32f793ec5f4a148928c7129a2ebae42a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54461>
13. Črv, Stojan. (2023). *Načela menenžmenta sistemov kakovosti kot gradniki uspešnosti gospodarskih družb* (Doktorska disertacija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
14. Dahlgaard, J. J., Reyes, L., Chen, C. K., & Dahlgaard-Park, S. M. (2019). Evolution and future of total quality menedžment: menedžment control and organisational learning. *Total Quality Menedžment and Business Excellence*, 30(sup1), S1–S16.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665776>
15. Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of total quality menedžment and menedžment theories. *Total Quality Menedžment and Business Excellence*, 29(9–10), 1108–1128.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>
16. De La Torre Sanclemente, A., Molina, R. G., & Valencia, Y. V. (2019). Knowledge Menedžment: Generating Value in Healthcare. In *Journal of Medical Systems* (Vol. 43, Issue 12). Springer New York LLC. <https://doi.org/10.1007/s10916-019-1454-7>
17. Dimitriou, D. J., Sartzetaki, M. F., & Karagkouni, A. G. (2024). Elevating Customer Experience and Service Quality: The Evolution of Total Quality Menedžment in Customer-centric Environments. *Managing Airport Corporate Performance*, 105–126.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-443-29109-8.00006-2>
18. Flumerfelt, S. (2020). Leveraging system complexity for improvement. *Total Quality Menedžment and Business Excellence*, 31(5–6), 542–549.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1434769>
19. Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. In *Total Quality Menedžment and Business Excellence* (Vol. 33, Issues 9–10, pp. 1011–1038). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
20. Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The efqm 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6).
<https://doi.org/10.3390/su13063107>
21. Ghosh, B., & Scott, J. E. (2007). Effective knowledge menedžment systems for a clinical nursing setting. *Information Systems Menedžment*, 24(1), 73–84.
<https://doi.org/10.1080/10580530601038188>

22. Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge Menedžment: An Organizational Capabilities Perspective. *J. of Menedžment Information Systems*, 18, 185–214.
23. Horner, R. (2020). Towards a new paradigm of global development? Beyond the limits of international development. *Progress in Human Geography*, 44(3), 415–436. <https://doi.org/10.1177/0309132519836158>
24. Ivanko, Š. (2015). *Zgodovina organizacijske misli*. Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
25. Karamitri, I., Kitsios, F., & Talias, M. A. (2020). Development and validation of a knowledge menedžment questionnaire for hospitals and other healthcare organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072730>
26. Karamitri, I., Talias, M. A., & Bellali, T. (2017). Knowledge menedžment practices in healthcare settings: a systematic review. *The International Journal of Health Planning and Menedžment*, 32(1), 4–18. <https://doi.org/10.1002/hpm.2303>
27. Karlun, A., Sanne, J. M., Aase, K., Anderson, J. E., Fernandes, A., Fulop, N. J., Höglund, P. J., & Andersson-Gare, B. (2020). Knowledge menedžment infrastructure to support quality improvement: A qualitative study of maternity services in four European hospitals. *Health Policy*, 124(2), 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.11.005>
28. Kiraz, A., Açıkgöz, N. (2021). A fuzzy-logic-based approach to the EFQM model for performance enhancement. *Sādhana* 46, 43. <https://doi.org/10.1007/s12046-021-01576-6>
29. Kitana. (2017). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: classical menedžment theory to modern menedžment theory. *Indian Journal of Menedžment Science*, 6(1), 16–21. <https://doi.org/info:doi/>
30. Kosklin, R., Lammintakanen, J., & Kivinen, T. (2023). Knowledge menedžment effects and performance in health care: a systematic literature review. *Knowledge Menedžment Research & Practice*, 21(4), 738–748. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2032434>
31. Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T., & Häggman-Laitila, A. (2019). Transformative agency and tensions in knowledge menedžment—A qualitative interview study for nurse leaders. *Journal of Clinical Nursing*, 28(5–6), 969–979. <https://doi.org/10.1111/jocn.14694>
32. Nonaka, I., and Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York, NY: Oxford University Press
33. Önday, Ö. (2016). Classical organization theory: from generic menedžment of socrates to bureaucracy of weber. In *International Journal of Business and Menedžment Review* (Vol. 4, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/304988642>
34. Oyibo, O., Constance, O., Justin, M. (2020). Evolution of Organisation Theory: A Snapshot. *International Journal of Innovative Research and Development*, 9(9). <https://doi.org/10.24940/ijird/2020/v9/i9/sep20075>
35. Pereira de Souza, V., Baroni, R., Choo, C. W., Castro, J. M. de, & Barbosa, R. R. (2020). Knowledge menedžment in health care: an integrative and result-driven clinical staff menedžment model. *Journal of Knowledge Menedžment*, 25(5), 1241–1262. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0392>

36. Pereira, N. M. M., & de Matos Ferreira, J. J. (2022). *Knowledge Menedžment Performance in Health Organizations* (doktorska disertacija). Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
37. Phan, A. C., Phan, T. C., & Trieu, T. N. (2022). A Systematic Approach to Healthcare Knowledge Menedžment Systems in the Era of Big Data and Artificial Intelligence. *Applied Sciences (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/app12094455>
38. Quarchioni, S., Paternostro, S., & Trovarelli, F. (2022). Knowledge menedžment in higher education: a literature review and further research avenues. *Knowledge Menedžment Research and Practice*, 20(2), 304–319. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730717>
39. Stojanović-Aleksić, V., Erić Nielsen, J., & Bošković, A. (2019). Organizational prerequisites for knowledge creation and sharing: empirical evidence from Serbia. *Journal of Knowledge Menedžment*, 23(8), 1543–1565. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0286>
40. Tomac, N., Radonja, R., & Bonato, J. (2019). Analysis of Henry Ford's contribution to production and menedžment. *Pomorstvo*, 33(1), 33–45. <https://doi.org/10.31217/p.33.1.4>
41. Wen, D., Sun, X., & Yan, D. (2022). The quality movement: where are we going? Past, present and future. *Total Quality Menedžment and Business Excellence*, 33(1–2), 92–112. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1801342>
42. Williams, B. A. (2010). Creating and Maintaining an Efficient “Buid Ford Tough” Learning Organization: The Evolution of Organizational Success Creating and Maintaining a “Built Ford Tough” *Learning Organization: The Evolution of Organizational Success*. <https://www.researchgate.net/publication/266200360>
43. Xiang, Y., Zhang, P., & Wu, S. (2021). Content-Based Knowledge Quality Assessment and Its Application in Health Menedžment System. *Journal of Shanghai Jiaotong University (Science)*, 26, 116–128. <https://doi.org/10.1007/s12204-021-2266-8>

Tadeja Krišelj je zaposlena kot diplomirana medicinska sestra za področje ran, stom in kontinence (enterostomalna terapevtka) v Svetovalni službi zdravstvene nege Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana. Po zaključku študija na Visoki šoli za zdravstvo v Ljubljani, se je leta 2000 vpisala na Fakulteto za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer je leta 2003 diplomirala s področja kadrovskega menedžmenta. S predavanji in učnimi delavnicami sodeluje na različnih strokovnih srečanjih in pri izobraževalnih dogodkih v Sloveniji in v tujini na področju ran, stom in inkontinence. Vključena je v pripravo strokovnih standardov in protokolov znotraj UKCL in tudi v slovenskem prostoru. Sodelovala je pri oblikovanju strokovnih smernic s področja oskrbe kroničnih in akutnih ran v okviru Ministrstva za zdravje, aktivno je vključena v pripravo Klinične specializacije s področja ran, stom in kontinence. Od leta 2020 je vodja Funkcionalnega izobraževanja s področja ran, stom in kontinence (Šole enterostomalne terapije), ki poteka pod okriljem Mednarodnega združenja enterostomalnih terapevtov.

Abstract: **Organisational Challenges of Knowledge Management**

Research Question (RQ): What is the impact of knowledge management on the organisational quality?

Purpose: The purpose of the research is to conduct a review of domestic and international professional literature, in which the authors addressed the development of organizational thought, quality management within organizations, and the impact of knowledge management.

Method: We reviewed and analysed domestic and foreign literature using the databases of Slovenian libraries, as well as the Scopus, Science Direct, and Google Scholar databases. In these sources, we searched for freely accessible scientific articles and monographies.

Results: Results showed that knowledge management contributes to more productive and efficient work among employees. Additionally, knowledge management factors positively impact the implementation of improvements, work performance, and job satisfaction.

Organization: The research findings are useful for founders and managers within organizations, as the implementation of knowledge management can significantly contribute to improving the quality of operations.

Society: Our research confirmed that effective knowledge management is crucial for ensuring high-quality services, which directly impacts the social well-being of the entire population.

Originality: In the literature we did not find any research that connect all three paradigms—organizational thought development, quality management, and knowledge management. We find this is the first research in this field, providing a foundation for further investigation.

Limitations / further research: Limitations of the research include unrestricted timeframe for data collection. It would be beneficial to limit the literature to specific time periods and compare the differences between these periods in the context of all three paradigms.

Keywords: productivity, intellectual capital, employee education.

Copyright (c) Tadeja KRIŠELJ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.