

Pomembnost managementa znanja za povečanje socialnega kapitala v izbranih slovenskih tehnoloških parkih

RIKO NOVAK

Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Slovenija

VASJA ROBLEK

Univerza na Primorskem, Slovenija

GABRIJEL DEVETAK

Univerza na Primorskem, Slovenija

V prispevku proučujemo pomembnost managementa znanja za povečanje socialnega kapitala v izbranih organizacijah, ki so članice tehnoloških parkov v Sloveniji. Namen prispevka je na osnovi analize predhodno proučenih empiričnih podatkov na populaciji 667 proučevanih organizacij, zajetih iz evidence subjektov inovativnega okolja, ki jo vodi Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije (Japti), prikazati statistične značilnosti med odvisno spremenljivko in nekaterimi izbranimi neodvisnimi spremenljivkami. Cilj prispevka je na osnovi izvedene multivariantne regresijske analize predstaviti empirične izsledke, in sicer ali imajo komunikacijske tehnologije in sposobnost (možnost) dostopanja kadrov do informacijskih virov vpliv na management znanja. S prispevkom želimo predstaviti končne ugotovitve, ki opredeljujejo razvoj konceptualnega okvira za razumevanje vpliva managementa znanja v mikro in malih organizacijah na razvoj socialnega kapitala. Ugotovljeno je bilo, da je v organizaciji pomembno izpostaviti vlogo intelektualnega in socialnega kapitala, neopredmetenih osnovnih sredstev ter stalno merjenje teh pri povečanju (zavedanja) vloge managementa znanja.

Ključne besede: informacijski viri; management znanja; socialni kapital; tehnološki parki

Uvod

V zadnjih nekaj letih so se v poslovnem okolju v relativno veliki meri pojavili industrijski grozdi in podobna poslovna omrežja. Namen vseh teh poslovnih povezav je, da združujejo organizacije znanja. To počnejo z namenom spodbujati nastanek in kroženje znanja ter izmenjavo poslovnih informacij (Porter 2000; Brinkley 2006; Cokins 2006). Poslovna omrežja temeljijo na razvoju zaupanja med

podjetniki, kar vpliva na zmanjšanje poslovnih tveganj in znižanje različnih transakcijskih stroškov (pravni stroški patentnega varstva, stroški za iskanje in prepoznavanje ustreznih tehnik ter tehnologij ipd.).

Na osnovi opredeljenega sta Prusack in Cohen (2001) pri svojem proučevanju izpostavila pomembno vprašanje vloge in vrednotenja socialnega kapitala v organizacijah. Odgovor zahteva širši okvir poznavanja teorije managementa znanja, teorije človeških virov in pomembnosti intelektualnega kapitala pri nastanku, rasti ter razvoju organizacij. Znanje je postalo tista sila, ki zagotavlja organizaciji konkurenčno prednost, pri tem pa mora organizacija vzpostaviti vse vzvode (na primer vzpostavitve korporativne kulture), ki ji omogočajo izkoriščanje in uporabo notranjega ter zunanjega organizacijskega znanja v vsakdanjem poslovanju (Argyris 1998; Deviney, Midgley in Soo 2005; Carrion-Cepeda 2006).

Management znanja kot hitro razvijajoča se disciplina postaja čedalje pomembnejša za organizacije, ki stremijo k dvigu učinkovitosti, inovativnosti in posledično konkurenčnih sposobnosti (Rowley 1999; Davenport in Prusak 2000). Hkrati pa narašča tudi pomembnost razvoja in razumevanja teorije managementa znanja (Drucker 1994; 2001; Leonard-Barton 1998; Teece 1998). Vzrok za navedeno gre iskati predvsem v prepoznavanju znanja kot osnove za konkurenčnost in ključ do poslovnega uspeha (Nonaka in Takeuchi 1995; Pemberton in Stonehouse 2000; Meško Štok 2009).

Teoretični okviri managementa znanja in opredelitev organizacije znanja

Živimo v času, ko morajo biti organizacije sposobne na izzive poslovnega okolja odgovarjati z vizijo, ki v procesih iskanja odgovorov na globalna vprašanja in zagotavljanja konkurenčnosti vključuje vse zaposlene na vseh organizacijskih ravneh (Bollinger in Smith 2001; Dess in Shaw 2001; Kujansivu 2009). Alvesson in Karreman (2001) opredeljujeta management znanja in procese, povezane z znanjem, kot del organizacijskih dejavnosti, ki imajo korenine v informacijskih sistemih, organizacijskih vedah, mednarodnem poslovanju in ekonomiji. Organizacije znanja tako zajemajo širok spekter procesov in tehnik, s pomočjo katerih znanje skozi procese generira, povezuje, selektivno deli in koristno uporabi. Za organizacije znanja velja, da kombinirajo vrhunsko informacijsko tehnologijo in visoko izobražen kader, ki je sposoben uresničevati načrtano inovacijsko politiko organizacije. V nadaljevanju Becker (2001) opozarja, da managementa znanja ne moremo razumeti le kot vodenje znanja kot takšnega, tem-

več gre za vodenje organizacije s poudarjeno usmeritvijo v znanje. Schein (2010) nadaljuje, da organizacija novo znanje dobi na podlagi virov eksplicitnega strateškega znanja (Carrion-Cepeda 2006; Reychav in Weisberg 2006). Marshall, Prusak in Spilberg (1996) razumejo management znanja kot proces, v katerem poskušamo ugotoviti, kakšen človeški kapital se skriva v glavah posameznikov, do katerega je omogočen dostop večji skupini posameznikov, od katerih je odvisen razvoj organizacije. McElroy (2003) razdeli potek managementa znanja na dve obdobji: 1 – za prvo obdobje velja podmena, da vredno znanje obstaja, le zajeti, dekodirati in deliti ga je treba, 2 – drugo obdobje izhaja iz predpostavke, da moramo znanje proizvesti v socialnem okolju. McElroy (2003) še nadalje opredeljuje, da proces nastajanja znanja vključuje individualno in skupinsko učenje, opredelitev, katero znanje potrebujemo, ter pridobivanje informacij, medtem ko proces integracije znanja vsebuje oddajanje, iskanje, učenje in deljenje znanja. Namen managementa znanja je ustvarjanje, zbiranje in preoblikovanje individualnega znanja v organizacijsko znanje, ki ga uporabljamo v poslovnih procesih (McElroy 2003; Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005; Thierauf in Hoxter 2006; Franca in Lobnikar 2008).

POMEMBNOST INTELEKTUALNEGA KAPITALA V MIKRO IN MALI ORGANIZACIJI

Intelektualni kapital postaja eno najmočnejših meril za oceno poslovanja organizacije v prihodnosti (Freeze in Kulkarni 2007; Fuentes, Marquez in Albors 2007). Teorija managementa je sprejela pomen tako imenovanih skritih virov sredstev, ki v moderni organizaciji igrajo čedalje večjo vlogo pri oblikovanju strategij, ki zagotavljajo konkurenčno prednost in preživetje na trgu; tako Ross in Ross (1997) navajata, da je intelektualni kapital sestavljen iz človeškega kapitala (kompetence in znanje posameznika), strukturnega kapitala (podatki o organizacijskih procesih ter prelivanje inovacij v zaščitene pravice in industrijsko lastnino) in relacijskega kapitala (zajema odnose s kupci, dobavitelji, vlagatelji, porabniki in strateškimi partnerji).

Intelektualni kapital kot skupek znanja, izkušenj in predanosti zaposlenih podjetju je postal pomembna usmeritev na področju organizacijskega vedenja. Na podlagi raziskav je dognano, da so celo v času visokih tehnologij ljudje neobhodno potreben človeški vir, ki ima znanje in je sposoben vnaprej opredeliti namen uspešnosti poslovanja organizacije ter določiti vizijo in strategijo. Človeška prizadevanja omogočajo realizacijo glavnih prednosti s pomočjo drugih

materialnih virov, kot so tehnologija, informacije, surovine in dostopi do finančnih virov (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2002). Ostane nam še vloga socialnega kapitala kot vrednosti povezovanja organizacij in posameznikov.

SOCIALNI KAPITAL KOT VREDNOST POVEZOVANJ POSAMEZNIKOV IN ORGANIZACIJ

Organizacija je odprt sistem, na katerega vpliva zunanje okolje s podarkom na globalnosti in nenehno spreminjajočimi se pričakovani kupcev in dobaviteljev. Vrednost zunanje strukture se pokaže v obliki sposobnosti reševanja potreb in težav kupcev. Dobro ime in odnosi s kupci ter dobavitelji se spreminjajo skozi čas (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2002; Vila 1994). Adler in Kwon (2002) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je dobro ime oziroma mnenje drugih o nas dragocen vir. Ta vir sta opredelila kot socialni kapital oziroma »dobro ime«. Učinki takega sodelovanja izhajajo iz informacij, vpliva in solidarnosti, ki jih da na razpolago igralec (konkretno organizacija). Tak primer je za organizacije dobavna veriga. Zavedati se je treba, da ni trajnostnega razvoja organizacije brez razumevanja trajnosti sistemov, ki ga podpirajo – s tem mislimo finančni kapital, človeški kapital in naravni kapital (Bertoncelj in dr. 2011).

Človeški in intelektualni kapital predstavljata socialni kapital, ki gradi na mreženju tako posameznikov kot tudi kolektivov (Nahapiet in Ghosal 1998). To potrjuje tudi Druckerjeva teza, da bodo morali vodstveni delavci vse več informacij za svoje delo dobiti iz zunanjega okolja (Drucker 2001). Managerji večino informacij dobijo zunaj svojega podjetja, torej od poslovnih partnerjev, kolegov ter državnih, finančnih in drugih ustanov (Prusak in Cohen 2001; Chatterji, Levine in Toffel 2009).

Tu pridemo do argumenta, da socialni kapital bolj vpliva na rast in uspešnost organizacije kot skupina posameznikov. Putnam (2000) tako pravi, da socialni kapital spodbuja norme vzajemnosti, olajšuje pretok informacij in omogoča dostop do podatkov o boniteti in ugledu akterjev na podlagi preteklih sodelovanj. Tako socialni kapital gradi povezave med posamezniki – socialne mreže in vpliva na nastanek norm vzajemnosti ter zanesljivosti, ki izhajajo iz njih. Cohen in Prusak (2001) pravita, da si socialni kapital lahko predstavljamo kot stanje aktivnih povezav med ljudmi: zaupanje, medsebojno razumevanje in skupne vrednote ter vedenje, ki povezuje člane človeških mrež in skupnosti in omogoča skupne usklajene ukrepe. Sklepamo lahko, da socialni kapital gradi odnose in povezuje ljudi (Nahapiet in Ghosal 1998).

Pregled predhodnih teoretičnih spoznanj lahko končamo s pojavom negativnih plati razmerij, ki jih posamezniki in organizacije izkoriščajo pri svojem delovanju. Labianca in Brass (2003) definirata te povezave kot negativna razmerja, ki vključujejo dolgotrajnejše pojavljanje ustaljenih nazorov, negativnih mnenj, občutkov in vedenjskih namer v odnosu do druge osebe. Na podlagi teoretičnih spoznanj o upravljanju s procesi znanja in pomembnosti zaposlenih pri povezovanju z notranjim in zunanjim okoljem organizacije smo preverjali naslednji dve hipotezi:

- H₁ *Zahteve po znanju imajo statistično značilen vpliv na socialni kapital,*
- H₂ *Pridobivanje znanja statistično značilno vpliva na socialni kapital v malih in srednje velikih organizacijah, ki so članice slovenskih tehnoloških parkov.*

Metodologija

PREDSTAVITEV VZORCA

Pri empiričnem preverjanju hipotez smo za osnovno populacijo izbrali 667 organizacij, ki so članice oziroma pridružene članice slovenskih tehnoloških parkov in univerzitetnih inkubatorjev, vodenih v evidenci JAPTI v skupini A. Zaradi relativno majhne populacije ($n = 667$) smo se odločili, da za raziskavo ne oblikujemo vzorca, temveč zajamemo kar celotno populacijo. Od 667 organizacij smo prejeli 157 izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Opozoriti je treba, da smo anketo izvajali v mikro in malih organizacijah, ki imajo manj zaposlenih ter so ti bolj obremenjeni s svojimi nalogami. To je razlog, da je v tem segmentu organizacij delež odgovorov manjši kot delež odgovorov v srednje velikih in velikih organizacijah. Na problem manjšega števila odgovorov s strani malih podjetij opozarja tudi Doris Gomezelj Omerzel (2009).

RAZISKOVALNI INSTRUMENTI

Za namen raziskave smo oblikovali anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz dveh sklopov zaprtih vprašanj. Prvi del je bil vsebinsko oblikovan in je vključeval vprašanja s področja medsebojne komunikacije zaposlenih znotraj organizacije, komunikacije zaposlenih v poslovnem okolju, najpomembnejših dejavnikov pridobivanja, informiranja in izmenjave znanj tako v notranjem kot zunanjem okolju organizacije ter socialnem kapitalu. Sklop je vključeval 120 vprašanj, ki smo jih razdelili na podsklop zahteve po znanju in podsklop pridobivanje znanja. Zaprta vprašanja smo merili s štiristopenjsko

PREGLEDNICA 1 Struktura dejavnosti organizacij

| Dejavnost organizacije | Frekvenca | Delež (%) |
|---|-----------|-----------|
| Informacijska tehnologija | 57 | 36,31 |
| Proizvodnja igralnih avtomatov | 1 | 0,64 |
| Telekomunikacije in mobilna telefonija | 23 | 14,65 |
| Razvoj in raziskave | 21 | 13,38 |
| Storitve in razvoj | 19 | 12,10 |
| Avtomatizacija poslovnih procesov | 9 | 5,73 |
| Izdelava rotacijskih hidravličnih klešč | 1 | 0,64 |
| Oglaševanje | 13 | 8,28 |
| Biotehnologija | 6 | 3,28 |
| Genetika | 2 | 1,27 |
| Razvoj medicinske opreme | 5 | 3,18 |
| Skupaj | 157 | 100 |

Likertovo lestvico, s katero so anketiranci podali stopnjo strinjavanja/nestrinjanja s predlaganimi stališči (1 – zelo se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – se ne strinjam, 4 – sploh se ne strinjam). Drugi sklop vprašanj je bil namenjen zbiranju informacij o anketiranih podjetjih.

METODE ANALIZE PODATKOV

Osnovni pregled rezultatov raziskave je predstavljen s pomočjo opisne statistike (preglednice, grafi). Obe hipotezi smo testirali pri statistični stopnji, ki je manjša od 5 odstotkov ($p = 0,05$). S Cronbachovim koeficientom alfa, ki predstavlja koeficient zanesljivosti ali doslednosti, smo preverili zanesljivost vprašalnika. Podatke smo obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS. Z uporabo enter multivariantne regresijske analize smo analizirali odnos med odvisno spremenljivko in nekaterimi izbranimi neodvisnimi spremenljivkami. Odvisna spremenljivka je fluktuacija kadrov v organizacijah članicah tehnoloških parkov. Na podlagi danih neodvisnih spremenljivk iz vprašalnika smo izbrali tiste, ki mogoče najbolj vplivajo na pojav in povišanje stopnje socialnega kapitala.

Rezultati

V okviru ankete smo zajeli podatke o strukturi dejavnosti anketiranih organizacij, ki je prikazana v preglednici 1. Od 667 organizacij, ki jim je bil anketni vprašalnik poslan, jih je 157 nanj odgovorilo.

Za izračun zanesljivosti oziroma doslednosti smo uporabili Cronbachov koeficient alfa. Namenjen je ugotavljanju, kako dobro skupina spremenljivk ali postavk meri posamezno enodimenzionalno

PREGLEDNICA 2 Izpis regresijskih koeficientov – socialni kapital

| Neodvisna spremenljivka | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|--|-------|------|-------|-------|-------|
| Komunikacijska infrastruktura | 0,593 | 0,27 | 0,469 | 2,154 | 0,002 |
| Sposobnost (možnost) dostopanja kadrov do informacijskih virov | 0,595 | 0,36 | 0,521 | 1,236 | 0,000 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) B , (2) standardna napaka (nestand. koef.), (3) β (stand. koef.), (4) t , (5) značilnost. $R_2 = 51,32\%$, $F = 84,06$, stopnja značilnosti $< 0,01$.

latentno sestavo. Nunnally (1978) pravi, da je vrednost Cronbachovega koeficienta alfa nad 0,70 primerna za presojanje notranje usklajenosti.

Na podlagi testiranja vprašalnika smo izračunali, da se vrednost Cronbachovega koeficienta alfa giblje: 0,773 za sklop postavk o zahtevah po znanju, 0,768 za sklop vprašanj o pridobivanju znanja. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je zanesljivost vprašalnika dobra, ker se vse vrednosti alfe gibljejo nad mejo sprejemljivosti (0,70).

V preglednici 2 so prikazani rezultati testiranja H_1 , in sicer pomembnost socialnega kapitala za razvoj malih in srednje velikih organizacij.

R^2 popravljen predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. V našem primeru znaša 48,4%. Delež pojasnjene variance v našem modelu je 51,3-odstoten, kar pomeni, da je odvisna spremenljivka z izbranimi neodvisnimi spremenljivkama dokaj dobro pojasnjena. S pomočjo F -statistik smo testirali celoten regresijski model oziroma merili smisel celotnega modela. Dobili smo $F = 84,06$, na osnovi česar lahko ocenimo, da gre za dober model, ki se prilagaja podatkom in je statistično značilen. Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statistično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov pa razberemo, da na pojav (stopnjo) socialnega kapitala v največji meri vpliva omogočanje kadrom dostopati do informacijskih virov, tako znotraj kot zunaj organizacije. Povečanje neodvisnih spremenljivk poviša stopnjo socialnega kapitala.

V nadaljevanju sledi testiranje H_1 – pridobivanje znanja statistično značilno vpliva na socialni kapital v malih in srednje velikih organizacijah članicah slovenskih tehnoloških parkov (preglednica 3).

R^2 popravljen predstavlja popravljeni koeficient pojasnjene variance. V našem primeru znaša 49,56%. Delež pojasnjene variance v našem modelu je 49,56-odstoten, kar pomeni, da je odvisna spremenljivka z izbranimi neodvisnimi spremenljivkama dokaj dobro pojasnjena. V nadaljevanju smo vnovič s pomočjo F -statistik testirali celoten regresijski model oziroma merili smisel celotnega modela. Dobili smo $F = 76,34$, na osnovi česar lahko ocenimo, da gre za dober

PREGLEDNICA 3 Izpis regresijskih koeficientov – pridobivanje znanja

| Neodvisna spremenljivka | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Komunikacijska tehnologija | 0,107 | 0,386 | 0,312 | 1,251 | 0,003 |
| Sposobnost (možnost) dostopanja kadrov do informacijskih virov | 0,111 | 0,872 | 0,41 | 1,429 | 0,000 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) B , (2) standardna napaka (nestand. koef.), (3) β (stand. koef.), (4) t , (5) značilnost. $R^2 = 49,56\%$, $F = 76,34$, stopnja značilnosti $< 0,01$.

model, ki se prilagaja podatkom in je statistično značilen. Vpliv obeh neodvisnih spremenljivk je statistično značilen, iz standardiziranih regresijskih koeficientov pa lahko razberemo, da na stopnjo socialnega kapitala v največji meri vpliva omogočanje kadrom dostopati do informacijskih virov, tako znotraj kot zunaj organizacije. Povečanje neodvisnih spremenljivk poviša stopnjo socialnega kapitala.

Sklepne ugotovitve

V prispevku smo proučevali teorije o managementu znanja in socialnem kapitalu, kjer smo izpostavili njuno vlogo za rast in razvoj organizacije. V okviru zasnovane in izpeljane raziskave, ki je temeljila na pomembnosti povezovanja posameznikov in organizacij z namenom nastajanja in izmenjave znanja, smo preverjali dve hipotezi (H_1 in H_2), na osnovi katerih predpostavljamo, da management znanja v mikro in malih organizacijah, ki so članice slovenskih tehnoloških parkov, značilno pozitivno vpliva na razvoj socialnega kapitala. Hipotezi smo potrdili. S pomočjo multivariantne regresijske metode smo analizirali vpliv neodvisnih spremenljivk.

Tako smo za H_1 testirali neodvisni spremenljivki komunikacijska infrastruktura in sposobnost dostopanja kadrov do informacijskih virov. Na podlagi standardiziranih regresijskih koeficientov smo ugotovili, da na pojav (stopnjo) socialnega kapitala v največji meri vpliva omogočanje kadrom dostopati do informacijskih virov tako znotraj kot zunaj organizacije. Povečanje neodvisnih spremenljivk poviša stopnjo socialnega kapitala. Za H_2 smo testirali neodvisni spremenljivki komunikacijska tehnologija in sposobnost dostopanja kadrov do informacijskih virov. Na podlagi standardiziranih regresijskih koeficientov smo ugotovili, da na stopnjo socialnega kapitala v največji meri vpliva sposobnost dostopanja kadrov do informacijskih virov tako znotraj kot zunaj organizacije. Povečanje neodvisnih spremenljivk poviša stopnjo socialnega kapitala.

Primarna omejitev raziskave je bila njena osredotočenost samo na organizacije, ki so članice tehnoloških parkov na območju Slovenije. Opozoriti je treba, da se v raziskavi nismo osredotočali na poglo-

bljeno raziskovanje merjenja procesov znanja in socialnega kapitala v skupini organizacij znotraj posamezne panoge, ampak na pomembnost managementa znanja za povečanje socialnega kapitala v organizacijah članicah slovenskih tehnoloških parkov. V prispevku tudi ne proučujemo denarnega vrednotenja znanja, ker to presega strukture in namen raziskave, kar pa hkrati odpira ter dopušča možnosti za nadaljnje raziskave oziroma proučevanja.

Literatura

- Adler, P. S., in S. W. Kwon. 2002. »Social Capital: Prospects for a New Concept.« *The Academy of Management Review* 27 (1): 17–40.
- Alvesson, M., in D. Kärreman. 2001. »Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management.« *Journal of Management Studies* 38 (7): 995–1018.
- Argyris, C. 1998. »Teaching Smart People How to Learn.« V *Harvard Business Review on Knowledge Management*, ur. Peter F. Drucker, 81–108. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, M. C. 2001. »Managing Dispersed Knowledge: Organizational Problems, Managerial Strategies, and Their Effectiveness.« *Journal of Management Studies* 38 (7): 1037–1051.
- Bertoncelj, A., M. Meško, A. Naraločnik in B. Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: gv založba.
- Bollinger, A., in R. Smith. 2001. »Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset.« *Journal of Knowledge Management* 5 (1): 8–18.
- Brinkley, I. 2006. *Defining the Knowledge Economy: Knowledge Economy Programme Report*. London: The Work Foundation.
- Carrion-Cepeda, G. 2006. *Competitive Advantage of Knowledge Management*. London: Idea Group.
- Chatterji, A. K., D. I. Levine in M. W. Toffel. 2009. »How Well do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility?« *Journal of Economics & Management Strategy* 18 (1): 125–168.
- Cohen, D., in L. Prusak. 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cokins, G. 2006. *Učinkovitost po meri podjetja: začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki*. Ljubljana: gv založba.
- Davenport, T. H., in L. Prusak. 2000. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dess, G. G., in J. D. Shaw. 2001. »Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performance.« *The Academy of Management Review* 26 (3): 446–456.

- Devinney, T. M., D. F. Midgley in C. W. Soo. 2005. »Knowledge Creation in Organisations: A Multiple Study Overview.« *V Knowledge Management: Organizational and Tehnological Dimensions*, ur. J. Davis, E. Subrahmanian in A. Westerberg, 77–125. Heidelberg: Physica.
- Drucker, P. F. 1994. »The Age of Social Transformation.« *The Atlantic Monthly* 274 (5): 53–80.
- Drucker, P. F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: gv založba.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Love. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Franca, V., in B. Lobnikar. 2008. »Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije.« *HRM* 6 (24): 49–53.
- Freeze, R. D., in U. Kulkarni. 2007. »Knowledge Management Capability: Defining Knowledge Assets.« *Journal of Knowledge Management* 11 (6): 94–109.
- Fuentes, A. B., P. B. Marquez in J. Albors. 2007. »A Conceptual and Empirical Approach From Knowledge Management to the Analysis of the University Industry Relationships.« *Panorama Administrativo* 2 (1): 21–50.
- Gomezelj Omerzel, D. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
- Kujansivu, P. 2009. »Is There Something Wrong With Intellectual Capital Management Models?« *Knowledge Management Research & Practice* 16 (7): 300–307.
- Labianca, G., in J. D. Brass. 2003. »Extending the Social Ledger: Correlates and Outcomes of Negative Relationships in Workplace Social Networks.« Working paper, Department of Organization and Management, Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, GA.
- Leonard-Barton, D. 1998. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Marshall, C., L. Prusak in D. Spilberg. 1996. »Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management.« *California Management Review* 38 (3): 76–101.
- McElroy, M. W. 2003. *The New Knowledge Management: Complexity, Learning and Sustainable Innovation*. Boston, MA: KMCi in Butterworth-Heinemann.
- Meško Štok, Z. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Nahapiet, J., in S. Ghosal. 1998. »Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage.« *Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pemberton, J. D., in G. H. Stonehouse. 2000. »Organisational Learning and Knowledge Assets – An Essential Partnership.« *The Learning Organization* 7 (4): 184–194.
- Porter, M. E. 2000. »Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy.« *Economic Development Quarterly* 14 (1): 15–34.
- Prusack, L., in D. Cohen. 2001. »How to Invest in Social Capital.« *Harvard Business Review* 79 (6): 87–93.
- Putnam, R. 2000. *The Decline of Social Capital? Political Culture As a Condition for Democracy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Reychav, I., in J. Weisberg. 2006. *Human Capital in Knowledge Creation, Management and Utilization*. London: Idea Group.
- Ross, G., in J. Ross. 1997. »Measuring Your Company's Intellectual Performance.« *Long Range Planning* 30 (3): 413–426.
- Rowley, J. 1999. »What is Knowledge Management?« *Library Management* 20 (8): 416–419.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt in R. N. Osborn. 2002. *Organizational Behavior*. New York: Wiley.
- Teece, D. J. 1998. »Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets.« *California Management Review* 40 (3): 55–79.
- Thierauf, R. J., in J. J. Hocter. 2006. *Optimal Knowledge Management: Wisdom Management Systems Concepts and Applications*. London: Idea Group.
- Vila, A. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.