

Þekkingarskýrslan





Efnisyfirlit

| | |
|--|----|
| <i>Efnisyfirlit</i> | 2 |
| <i>Formáli</i> | 3 |
| <i>Inngangur</i> | 4 |
| <i>Þekkingarverðmæti, af hverju?</i> | 5 |
| <i>Skilgreiningar</i> | 6 |
| <i>Bókhalds- og þekkingarverðmæti</i> | 8 |
| <i>Þekkingarstjórnun</i> | 9 |
| <i>Ávinningur af mati á þekkingarverðmætum</i> | 9 |
| <i>Þekkingarskýrsla</i> | 10 |
| <i>Skráning þekkingarverðmæta</i> | 12 |
| <i>Mælikvarðar</i> | 13 |
| <i>Uppbygging þekkingarskýrslu</i> | 15 |
| <i>Fyrirtækið og skýrsla stjórnanda</i> | 16 |
| <i>Mannauður</i> | 17 |
| <i>Skipulagsauður</i> | 18 |
| <i>Tengslaauður</i> | 18 |
| <i>Ferill þekkingarmats</i> | 20 |
| <i>Skref I: Mat</i> | 20 |
| <i>Skref II: þekkingarstjórnun</i> | 21 |
| <i>Skref III: Útgáfa</i> | 21 |
| <i>Skref fyrir skref leiðbeiningar</i> | 21 |
| <i>Reynslan á Íslandi</i> | 24 |
| <i>Hugvit</i> | 24 |
| <i>TM Software</i> | 25 |
| <i>Niðurstaða</i> | 27 |



Formáli

Samtök upplýsingatæknifyrirtækja (SUT) hafa frá árinu 2002 unnið að því að kynna mikilvægi óáþreifanlegra verðmæta fyrir félagsmönnum sínum. Þetta er ekki hvað síst vegna þess að verðmæti fyrirtækja í þessari atvinnugrein er einmitt þeirrar tegundar.

Þessi vinna var hvað mest á árunum 2003 til 2006 þegar SUT var í forsvari fyrir verkefninu „Putting IC into practice“ (PIP), sem var samstarfsverkefni samtaka upplýsingatæknifyrirtækja á Norðurlöndum. SUT hefur síðan kynnt afrakstur verkefnisins og vakið athygli á því að þetta efni hentar ekki síður fyrir aðrar starfsgreinar því óefnisleg verðmæti eru að verða sífellt stærri hluti af samkeppnishæfni fyrirtækja.

PIP verkefnið snerist um að útbúa leiðbeiningar til að meta óefnisleg verðmæti sem fólgin eru í mannauði, skipulagsauði og viðskiptaaudi fyrirtækja. Matið var sett fram í svokallaðri þekkingarskýrslu líkt og efnahagur er skráður í ársreikninga. Til grundvallar voru notaðir samræmdir mælikvarðar og vísbendingar sem skilgreindar voru í PIP verkefninu. Þá var einnig fjallað um hvernig þekkingarverðmæti eru notuð við stefnumótun, gerð stefnukorta og við innleiðingu viðurkenndra verkfæra við stjórnun fyrirtækja.

Afraksturinn af verkefninu var viðamikil skýrsla auk leiðbeininga sem rúmlega 20 fyrirtæki frá öllum Norðurlandanna tóku þátt í að gera. SUT kynnti niðurstöður þessa verkefnis hér á landi og var ákveðið í framhaldinu að sækja um styrk til Námsefnissjóðs SI til að gera íslenska og staðfærða útgáfu af þessu efni sem hægt væri að kynna og kenna þeim sem á því hefðu áhuga. Samhliða þessu var gert samkomulag við forráðamenn SPICE verkefnis Evrópusambandsins (SPpecial Intellectual Capital Education) um að fá aðgang að og leyfi til að nota efni sem til varð í því verkefni.

Eftirfarandi samantekt er unnin af dr. Eggert Claessen og Magneu Lilju Þorgeirsdóttur og byggir á áður nefndu efni auk annars efnis sem hefur orðið til hér á landi, bæði frá Rannís og SUT. Það er von þeirra sem að þessu efni standa að það gefi fyrirtækjum, stjórnendum og starfsfólki upplýsingar og verkfæri til þess að uppgötva verðmæti í eigin ranni og þannig stuðla að frekari verðmæta-sköpunar og hagnýtingar þeirra verðmæta sem búa í hugum okkar.



Inngangur

Í gegnum tíðina hafa mismunandi hlutir skipt fyrirtæki mismiklu máli þegar kemur að því að ná árangri í viðskiptum. Hér er átt við aðgang að auðlindum, markaði og tækni. Eftir því sem heimurinn hefur orðið opnari með tilkomu frjálsra viðskipta og opnun markaða, þá hefur samkeppnisstaða fyrirtækja jafnast hvað varðar þennan hefðbundna aðgang. Þess vegna eru það aðrir hlutir sem ráða samkeppnisforskoti og árangri fyrirtækja. Það er ekki aðgangurinn að áþreifanlegu auðlindum sem ræður úrslitum, heldur hvernig við nýtum þær.

Það, hvernig við nýtum áþreifanlegar auðlindir fyrirtækisins eru þekkingarverðmæti þess. Þekkingarverðmæti er að finna í þeim þremur flokkum sem hana mynda, þ.e. fólki, ferlum og tengslum. Í þessu námsefni er ætlunin að ræða stuttlega hvað þessi verðmæti eru, hvar þau eru, hvernig þeim er lýst í sérstakri þekkingarverðmætaskýrslu og ekki hvað síst varpa einhverju ljósi á umræðuna um virði þekkingarverðmæta.

Þekkingarverðmæti eru öll hin óefnislegu verðmæti sem almennt er ekki gerð grein fyrir í bókhaldi fyrirtækja. Með skráningu á þekkingu er leitast við að fá yfirlit yfir óáþreifanleg verðmæti til að auðvelda markvissa þekkingarstjórnun, viðbragðsflýti, gæði og aðlögun í hröðu markaðsumhverfi. Markmiðið með mati á þekkingarverðmætum er einnig útgáfa á svokallaðri þekkingarskýrslu, en þar er lýst þeim þekkingarverðmætum sem fyrirtækið telur hafa mest áhrif á möguleika þess til að bæta samkeppnisstöðu og arðsemi. Með því að mæla og skrá þekkingarverðmæti auðveldar það fyrirtækjum að taka rökstuddar ákvarðanir í samræmi við stefnu þess. Með þekkingarskýrslu verða þekkingarverðmæti einnig sýnilegri fyrir fjárfesta og aðra sem hagsmunu eiga að gæta.

Þekkingarskýrsla er árleg skýrsla, líkt og ársreikningur þar sem ætlunin er að bæta upp hefðbundnar bókhaldsupplýsingar fyrirtækja og sýna fram á möguleika fyrirtækisins til verðmætasköpunar í framtíðinni. Í hefðbundnum ársreikningi er að finna upplýsingar um afkomu fyrirtækisins og helstu tölur í rekstrar- og efnahagsreikningi en þar með er ekki öll sagan sögð, því ársreikningur er söguleg heimild um fortíð en segir ekkert til um möguleika fyrirtækisins til verðmætasköpunar í framtíðinni. Þarna er þekkingarskýrslunni ætlað að fylla í eyðurnar og gefa lesandanum gleggri heildarmynd af starfseminni. Á undanförunum árum má segja að áhugi stjórnenda á málefnum hafi aukist jafnt og þétt þar sem nauðsynlegt er orðið að geta skilið og stjórnað þróun óáþreifanlegra verðmæta innan fyrirtækja. Eftir uppsveifluna, og síðan hrunið, sem átti sér stað í kringum árin 2000-2002 hjá UT-fyrirtækjum má segja að þörfin fyrir skráningu á óáþreifanlegum verðmætum hafi farið vaxandi til þess að hægt sé að varpa ljósi á þau raunverulegu verðmæti sem fyrirfinnast innan þekkingarfyrirtækja.

Með gerð þekkingarskýrslu opinbera fyrirtæki þau óáþreifanlegu verðmæti sem finnast innan fyrirtækisins. Þessi óáþreifanlegu verðmæti geta haft mikil áhrif á arðsemi og samkeppnisstöðu fyrirtækisins. Þess vegna eru ekki allar upplýsingar opinberaðar, heldur nota stjórnendur fyrirtækisins þessar upplýsingar, mælikvarða og túlkunina á þeim til þess að viðhalda samkeppnisforskoti sínu. Til þess að þetta sé hægt er nauðsynlegt að geta mælt og stjórnað þekkingarverðmætum sínum. Til að auðvelda fyrirtækjum slíkar mælingar er leitast við að setja fram samræmda mælikvarða til að meta og skrá þekkingarverðmæti. Samræmdir mælikvarðar gera líka samanburð á milli fyrirtækja og/eða á milli atvinnugreina auðveldari og búa til almennan grunn fyrir skilning á hinum ýmsu sjónarmiðum fyrir óáþreifanleg verðmæti.

Í þessu námsefni er leitast við að skýra út á einfaldan hátt hugtökin þekkingarverðmæti og þekkingarstjórnun ásamt því að setja fram leiðbeiningar fyrir gerð þekkingarskýrslu með samræmdum kvörðum fyrir mælingu og skráningu á þekkingarverðmætum. Að lokum verður fjallað um reynslu tveggja íslenskra fyrirtækja sem gert hafa þekkingarskýrslur um nokkurra ára skeið.

Pekkingarverðmæti - Af hverju?



Segja má að flest samfélög hafi breyst í svokölluð þekkingarsamfélög þar sem þekking og upplýsingatækni hafa bætt upp og eftir fyrri framleiðsluferla. Nýsköpun sem byggir á þekkingu og tækni er nú orðin lykilþáttur í framleiðslu á vörum og þjónustu og eykur virði þeirra. Þar sem flest samfélög hafa færst frá iðnvæðingunni yfir í þekkingarsamfélag eru þekking, kunnátta og hæfni orðin megin uppspretta verðmætasköpunar. Í flestum fyrirtækjum er þekking því orðin mikilvægur hluti viðskiptaferla og sífellt fleiri fyrirtæki viðurkenna mikilvægi þekkingar með því að tilnefna sérstaka þekkingarstjóra eða þekkingarteymi sem sérhæfa sig í hagnýtingu þekkingar. Einnig er í auknum mæli leitað að hugtökum til að lýsa hinum ýmsu þáttum þekkingarstjórnunar eins og þekkingarframleiðni, mannauðsstjórnun, frammistöðustjórnun o.s.frv.

Á undanförunum áratugum hafa komið fram ný og þekkingarmiðuð sjónarmið á rekstri fyrirtækja. Þekkingarmiðuð sjónarmið byggja á þeirri hugmynd að sérþekking fyrirtækja sé orðin mikilvægasta auðlindin til þess að ná samkeppnislegum yfirburðum. Nefna má fimm atriði í þessu sambandi:

- Fyrsta og aðal ástæðan fyrir vinsældum þessa efnis kemur til vegna útbreiddrar óánægju með hið 500 ára gamla bókhaldskerfi fyrirtækja. Allmargir fræðimenn hafa komið fram og varað m.a. annars við því að fjárhagslegir mælikvarðar geti gefið villandi vísbendingar um þekkingarfyrirtæki þar sem yfirleitt er ekki lítið á viðhald og þróun á óáþreifanlegum verðmætum sem fjárfestingu. Með því að fjárfesta til að mynda í aukinni þekkingu starfsmanna er verið að búa í haginn til framtíðar en óvíst er hvenær og í hvaða mæli það komi til með að skila fyrirtækinu ávinningi.
- Önnur ástæða fyrir auknum áhuga á umræðu um þekkingarverðmæti kom til vegna aukins mismunar á milli markaðs- og bókfærðs virðis fyrirtækja. Hin mikla verðhækkun á hlutabréfum í gegnum tíðina hefur leitt til þess að erfitt hefur reynst að útskýra þennan mikla mun á milli markaðs- og bókfærðu virði í hinum hefðbundnu efnahagsreikningum fyrirtækja. Þetta hefur orðið til þess að áhugi og skilningur manna á málefningu fólur að beinast að því að skýra betur út hin óáþreifanlegu verðmæti sem væru til staðar í flestum fyrirtækjum.
- Þriðja ástæðan, reyndar tengd þeirri annarri, eru áhrif alþjóðavæðingarinnar og aukin þörf fyrir gegnsæi í viðskiptaskýrslum þar sem sífellt fleiri fyrirtæki eru með starfsemi í mörgum löndum. Ólíkar uppgjörsaðferðir gera samanburð erfiðan sem og að sameina árangurs- og frammistöðutölur. Með þekkingarmælikvörðum er reynt að byggja upp samhæft mat á frammistöðu sem einnig mynda undirstöðu fyrir mælingar ýmissa annarra vinsælla stjórnunarlíkana eins og Balanced Scorecard, Microscope Benchmarking, EFQM og ISO9001 og því er mikilvægt að rökin á bakvið mælikvarðana séu samræmd.
- Fjórða ástæðan fyrir auknum áhuga á þekkingarverðmætum er, eins og áður hefur komið fram, gjaldprotahrinan sem átti sér stað í kringum árið 2000 hjá UT-fyrirtækjum í kjölfar hruns á hlutabréfamarkaði landsins. Flest UT-fyrirtækjanna voru smá til meðalstór í eigu stofnenda þeirra. Bókhaldsvenjur leyfðu ekki skráningu á hugbúnaði sem eign sem gerði það að verkum að fyrirtæki þurftu að skrá alla þróunarvinnu sem kostnað sem leiddi til taps og minna eigin fjár. Á sama hátt leiddi þetta til þess að bankar voru óviljugir að lána fyrirtækjunum nema með veðum annað hvort í fyrirtækinu eða í einkaeignum. Þetta leiddi til þess að fyrirtækin uxu hægt með engan hagnað eða lítið eigið fé. Allt í einu óx áhugi fjárfesta á iðnaðinum með tilheyrandi fjárfestingum og þegar óróa fór að gæta á hlutabréfamarkaði varð algjört hrun á bréfum í þessum fyrirtækjum. Ekki bætti úr skák að mörg þessara UT-fyrirtækja höfðu verið byggð upp á fjármögnun en ekki á raunverulegum tekjum.
- Í fimmta lagi má nefna að lítil og meðalstór fyrirtæki í þekkingariðnaði hafa hingað til ekki átt eins greiðan aðgang að fjármögnun líkt og stærri fyrirtæki. Ástæðan er sú að erfitt getur reynst að skilgreina reksturinn á sanngjarnan hátt þar sem erfitt hefur verið að henda reiður á hin óáþreifanlegu verðmæti sem geta legið innan fyrirtækisins. Þess vegna má segja að gerð þekkingar-

skýrslna sé mikilvæg fyrir lítil og meðalstór fyrirtæki, til þess að sýna fram á óáþreifanlegu verðmæti innan fyrirtækisins og til að varpa ljósi á framtíðarmöguleika og styrk til verðmætasköpunar.

Þessi atriði eru uppspretta þeirrar umræðu sem hér fer á eftir þegar kemur að því að skilgreina hver eru þessi þekkingarverðmæti, hvernig þau eru mæld og skráð og ekki síst hvernig á að skilja þau með tilliti til þeirra verðmæta sem þau geta skapað í framtíðinni.

Skilgreiningar

Eftir meira en tvo áratugi er hugtakið þekkingarverðmæti tengt við margskonar útskýringar og skilgreiningar. Hægt er að útskýra þessa sundurleitni með þeirri staðreynd að greinin er enn á þroskastigi og mikilvægt að hafa í huga að við erum að bera þetta saman við hefðbundið tvöfalt bókhald sem hefur verið þróað í 500 ár! Þess vegna hefur hver höfundurinn á fætur öðrum mikinn áhuga á að koma á framfæri sinni skilgreiningu og túlkun, og þar sem þekkingarverðmæti eru oftast en ekki óáþreifanleg og mat á þeim huglægt, er enginn hörgull á útskýringum. Sumir höfundar leggja áherslu á uppruna verðmætasköpunar í sínum skilgreiningum og aðrir leggja áherslu á vitsmunalegar eignir.

Fyrst er samt að líta á muninn á óáþreifanlegum og áþreifanlegum eignum. Í fyrirtækinu er auðvelt að sjá þessar áþreifanlegu eins og lager, skrifstofubúnað og annað sem tilheyrir rekstrinum. Hitt er erfiðara að sjá þegar kemur að óáþreifanlegum eignum því þetta geta verið þekking og reynsla starfsmanna, ferlar sem unnið er eftir og ekki síst samband við viðskiptavinum og aðra hagsmunaaðila. Síðan er annar eðlismunur á þessum eignum að virði óáþreifanlegra eigna breytist mikið eftir því í hvaða samhengi þær eru notaðar og eins geta þær staðið undir mörgum tekjustraumum, þ.e. að það er hægt að margselja sömu eignina. Gott dæmi um þetta er vörumerki. (sjá dæmisögu)

Það sem er verið að reyna að gera er að finna samheiti fyrir þær auðlindir og þá færni sem útskýra þá virkni í kjarnastarfsemi fyrirtækisins og skapar þar verðmæti og samkeppnisforskot. Þrátt fyrir skoðanamuninn eru samt sem áður flestir sammála um eðli þekkingarverðmæta og nefna í því sambandi eftirfarandi staðhæfingar:

Þekkingarverðmæti snúast um óáþreifanleg verðmæti:

Óáþreifanlegt er eitthvað sem er falið eða í það minnsta ekki efnislegt, sem erfitt er að skilja og ekki er hægt að sjá þó svo það sé vitað að það sé raunverulegt. Kenningar um þekkingarverðmæti setja óáþreifanleg verðmæti í fyrsta sæti til þess að hægt sé að viðurkenna þau og skilja.

Þekkingarverðmæti skipta máli:

Óáþreifanleg verðmæti eru megin uppspretta verðmætasköpunar sem og samkeppnislegra yfirburða og kenningar um þekkingarverðmæti snúast um að hagnýta óáþreifanleg verðmæti.

Kenningar um þekkingarverðmæti leitast við að skipuleggja auðlindir fyrirtækja:

Það er eitt að viðurkenna mikilvægi óáþreifanlegra verðmæta en annað að mæla og skrá þau á markvissan hátt og stýra síðan. Þetta styður sjónarmiðið að þörf á haldbærum aðferðum byggja á að óáþreifanleg verðmæti séu undirstaða verðmætasköpunar.

Þekkingarverðmæti snúast bæði um mannlegar og efnislegar auðlindir:

Þekkingarverðmæti endurspeglar heildarmyndina á fyrirtækinu og snúast því ekki eingöngu um fólk heldur einnig um efnisleg óáþreifanleg verðmæti eins og skipulagsferla og viðskiptatengsl. Þekkingarverðmæti eru ákveðin samlíking þar sem það lýsir mikilvægi allra óáþreifanlegra verðmæta með því að taka fram að hægt sé að bera saman vitsmunaleg og fjárhagsleg verðmæti.

Í kenningum um þekkingarverðmæti er afdráttarlaust einblínt á óáþreifanleg verðmæti. Kenningar um þekkingarverðmæti líta á innihald meginhugtaksins um kjarnastarfsemi og þrengir það enn frekar niður og einblínt helst á þær

Dæmisaga.

St. Andrews golfvöllurinn er talinn vagma golfíþróttarinnar. Forfallnir golfáhugamenn fara í pílagrímsferðir til staðarins og ekki skaðar að geta spila þennan fornfræga völl. Þegar áhugamenn byrjuðu að heimsækja staðinn langaði þá gjarnan að eiga eitthvað til minja og áttu starfsmenn vallarins í fullu fangi við að verjast þjófnæði á alls kyns munum sem tengdust vellinum. Þá datt þeim í hug að framleiða sérstaka minjagripa með merki vallarins og er svo komið í dag að tekjurnar af merki staðarins eru miklu meiri heldur en vallargjöldin. Þetta sýnir hvernig óáþreifanleg eign geta myndað marga tekjustrauma.

Þekkingarverðmæti eru allar þær ófjárhagslegu og óefnislegu auðlindir sem er stjórnað að hluta til eða öllu leyti af fyrirtækinu og stuðla að verðmætasköpun þess

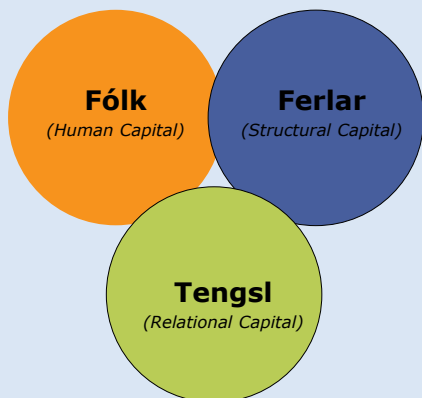


óáþreifanlegu auðlindir sem eru taldar mikilvægastar til að skapa samkeppnisforskot en það eru fólk, ferlar og tengsl.

Grunnur þekkingarverðmætanna er sú þekking og hæfni sem býr í starfsfólki þess. Hins vegar er hægt að fanga sum þessara verðmæta þannig að þau verði eign fyrirtækisins en samt þarf alltaf að athuga að þekkingarverðmæti hafa virði í því samhengi sem þau eru nýtt. Eftirfarandi mynd af samsetningu markaðsvirði fyrirtækis gefur ítarlegri mynd af þessu orsakasambandi og gefur einhverja hugmynd um þá einstöku þætti sem mynda þekkingarverðmæti.

Þrjú þættir þekkingarverðmæta

- Mannauður
- Skipulagsauður
- Tengslaauður

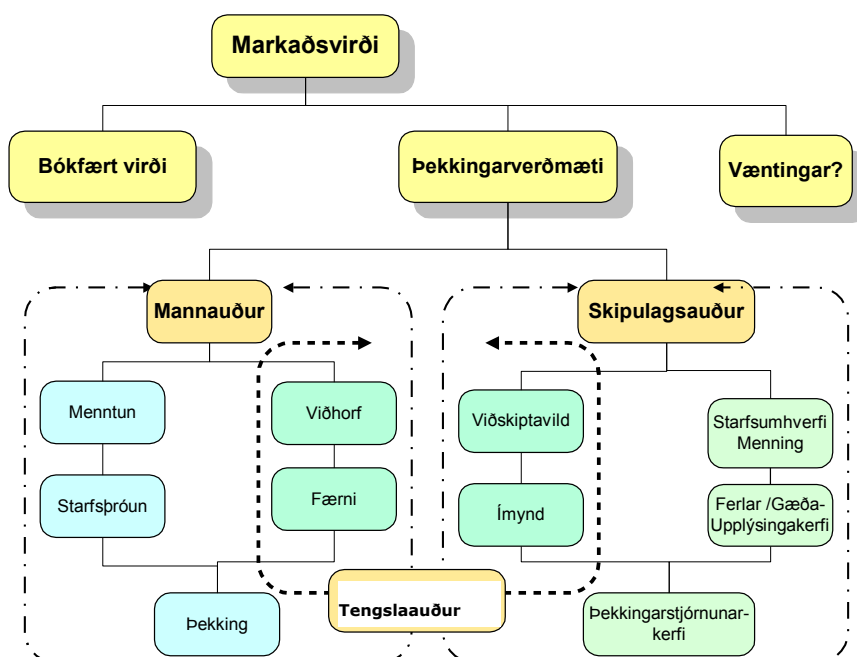


Þótt að þekkingarverðmæti byggji á kenningum um að þau séu megin auðlind fyrirtækja til þess að skapa samkeppnisforskot, eru þau ekki sýnileg í hinum hefðbundnu uppgjörsaðferðum. Þess vegna er oftast ekki vitað hvers virði þau eru né hvernig afköstin hafa verið, sem á móti getur leitt til þess að auðlindir eru illa nýttar. Þetta leiðir síðan bæði til vandamála í ytri samskiptum og til vandræða fyrir innri stjórnun fyrirtækisins. Það er því trú manna að markviss og samhæfð skráning á óáþreifanlegum verðmætum, bæði ytri og innri, muni leiða til betri frammistöðu fyrirtækja.

Það er einnig mikilvægt að hafa í huga að þekkingarauðlindin er ólík fjárhags- og efnislegu auðlindum að því leyti að hún er ekki takmörkuð heldur gnótt. Ólíkt flestum auðlindum sem eyðast er hægt að deila upplýsingum og þekkingu án þess að þær tapist og má segja að vaxi með notkun og miðlun. Þess vegna er nauðsynlegt að skapa það umhverfi innan hvers fyrirtækis að ávöxtun þekkingarverðmæta verði sem mest.

Mikilvægt er að hafa í huga að þó talað sé um þekkingarverðmæti þá er hvorki átt við það hvort hægt sé að meta auðlindirnar til fjár eður ei né hvort fyrirtækið eigi eignina eða ekki. Það sem skiptir máli er hvort að auðlindirnar séu til staðar og hvort fyrirtækið hafi aðgang að þeim til þess að geta náð viðskiptalegum markmiðum sínum. Þess vegna er leitast við að segja frá þessum verðmætum með samræmdum hætti til þess að auðvelða samanburð og skilning. Samkvæmt þessu er því hægt að skilgreina óáþreifanleg verðmæti sem:

Óáþreifanlegar auðlindir sem fyrirtæki hafa aðgang að, gefa því að einhverju leyti samkeppnisforskot og geta skapað fyrirtækinu ávinning í framtíðinni.



Bókhald og þekkingarverðmæti

Óáþreifanlegar auðlindir sem fyrirtæki hafa aðgang að, gefa því að einhverju leyti samkeppnisforskot og geta skapað fyrirtækinu ávinning í framtíðinni.

Þrátt fyrir að þekkingarverðmæti og virði þeirra sé ekki að finna í bókhaldi fyrirtækja er mikilvægt að þau umgangist þekkingu eins og hverja aðra auðlind sem er fyrirtækinu til ráðstöfunar til þess að ná fram viðskiptamarkmiðum sínum. Vandamálið er að hinar hefðbundnu bókhaldsaðferðir hindra þau í að geta gert það t.d. geta fyrirtæki ekki afskrifað fjárfestingar í þekkingu og meðal annars þess vegna getur ársskýrslan ein og sér gefið villandi mynd af rekstrinum. Ástæða þess að óáþreifanleg verðmæti eru ekki birt sem eign í efnahagsreikningum fyrirtækja er sú að bókhaldsreglur innihalda mjög þröngan ramma yfir það hvað getur talist eign og hvenær hægt sé að viðurkenna þessa eign í efnahagsreikningnum. Samkvæmt alþjóða reikningsskilastöðlum (IAS 38) er eign skilgreind sem auðlind sem skipulagsheild ræður yfir og er árangur af fyrri atvikum og á að skila efnahagslegum ágóða í framtíðinni. Til þess að mæta skilgreiningunni um óáþreifanleg verðmæti verður auðlindin að uppfylla þrjú skilyrði:

1. vera **auðkennanleg**
2. fyrirtækið verður að hafa **fullkomna stjórn** á auðlindinni
3. verður að **skapa efnahagslegan ávinning til framtíðar**

Flestar auðlindir sem falla undir þekkingarverðmæti uppfylla ekki öll þessi skilyrði því fyrirtæki eiga ekki starfsfólkið sitt sem dæmi og hafa því ekki fullkomna stjórn yfir því. Annað dæmi gæti verið nýlega þróuð tækni, í upphaf rannsóknar er t.d. ekki víst að þessi tiltekna tækni muni koma til með að skila ávinningi í framtíðinni og meðal annars þess vegna getur það ekki flokkast undir óáþreifanleg verðmæti í flestum löndum. Það sama á við um orðspor, þó svo að orðspor sé sérstaklega mikilvægt fyrir verðmætasköpun, er ekki hægt að skilgreina það með auðveldum hætti og fyrirtæki hafa ekki fullkomna stjórn yfir því.

1. vera **auðkennanleg**
2. fyrirtækið verður að hafa **fullkomna stjórn** á auðlindinni
3. hún verður að **skapa efnahagslegan ávinning til framtíðar**

Hugmyndin um eignarhald á auðlindum hefur breyst með þekkingarsamfélaginu. Nú er það starfsmaðurinn sem er kallaður „þekkingarstarfsmaður“, orðinn mikilvægasta eign fyrirtækisins. Fyrirtækið þarf að vanda sig og veita gott og hvetjandi vinnuumhverfi fyrir starfsmenn til að ná fram sem bestum afköstum. Ástæðan fyrir þessu er sú skilgreining á þekkingu að hún sé í huga þess sem skilur, þ.e. að hún sé í huga starfsmannsins og þannig hafi fyrirtækin ekki lengur eignarétt yfir mikilvægustu auðlindinni. Fyrirtæki geta engu að síður formbreytt þekkingu starfsmanna í útgefið efni og hugverk og þannig reynt að vernda þau með hugverkaréttindum. Þetta verður sífellt meiri áskorum því alþjóðavæðingin hefur leitt til aukins hreyfanleika starfsfólks, aukinnar alþjóðlegrar samvinnu sem og aukinnar samkeppni á vöru og þjónustu sem gerir samkeppnisumhverfi fyrirtækja enn erfiðara.





Þekkingarstjórnun er hvaðeina sem hægt er að gera til þess að þekkingarsköpun hjálpi til við að ná markmiðum fyrirtækis

Þekkingarstjórnun

Það þarf að stjórna þekkingarauðlindum fyrirtækis og er þekkingastjórnun hugtak yfir skilgreiningu, mælingu og stjórnun á óáþreifanlegum verðmætum. Þar sem þekking er orðin helsta auðlind fyrirtækja ætti hún óhjákvæmilega að vera í brennidepli stjórnunar sem sér um að hámarka nýtingu auðlinda. Þekkingarstjórnun beinist að því að kerfisgera ferlið við stýringu þekkingarauðlinda eða öllu heldur verður eiginleikinn til þess að geta stýrt þekkingu skynsamlega mikilvægasta hæfni stjórnenda framtíðarinnar. Þetta þýðir að stjórnendur verða einnig að vera þekkingarstjórar. Tilurð þekkingarstarfsmannsins breytir starfi stjórnandans. Stjórnendur eru gæslumenn, þar sem þeir verja og gæta auðlinda fyrirtækisins og þegar þessar auðlindir eru óáþreifanlegar þá breytist stjórnunarstarfið. Eftir því sem þekking verður þungamiðja fyrirtækisins, þá verður hagnýting þekkingar meginviðfangsefni stjórnenda. Eins og skilgreiningarnar hér að framan sýna, þá snýst þekkingarstjórnun um leynda og ljósa þekkingu. Leynda þekkingin er falin í reynslu og hæfileikum starfsmanna á meðan ljósa þekkingin er geymd í upplýsingum og gögnum sem eru í skjólum, gagnagrunnum, handbókum, ferlum o.s.frv. Þetta skilur þekkingarstjórnun frá upplýsingastjórnun og mannauðsstjórnun því þar er einungis horft á aðra víddina en ekki báðar í senn. Ásinn máta er þekkingarstjórnun samruni hefðbundinnar mannauðsstjórnunar og stýringu upplýsingatækni. Þess vegna getur verið erfitt að finna þekkingarstjórnun stað í hefðbundnu skipuriti fyrirtækja.

Mikilvægur þáttur í þessari skilgreiningu er að tengja þekkingarstjórnun við markmið fyrirtækisins. Allt sem tengist þekkingarstjórnun þarf að grundvallast í stefnumiðuðum markmiðum fyrirtækisins. Það er engin sjálfvirk fylgni á milli fjölda þeirra auðlinda sem fyrirtækið hefur yfir að ráða og verðmætasköpun þess. Athugaðu að þó að fyrirtæki sé útvegað meira fjármagn, fleiri tæki, fleiri viðskiptavinir og birgja, öflugri ferla eða hæfara starfsfólk þýðir það ekki að fyrirtækið muni ósjálfrátt skapa meiri verðmæti. Þau verðmæti sem fyrirtækið skapar fer eftir því hversu vel það nær að nýta auðlindirnar sem það hefur yfir að ráða eða m.ö.o. hvernig það ráðstafar auðlindunum.

Ávinningur af mati á þekkingarverðmætum

Fyrirtæki hafa ýmsan hag af því að meta þekkingarverðmæti og gefa út þekkingarskýrslu. Með mati á þekkingarverðmætum er reynt að henda reiður á hið óáþreifanlega í fyrirtækinu með áþreifanlegum og mælanlegum hætti. Matið ætti síðan að gefa stjórnendum til kynna hvernig þessum hluta starfseminnar reiðir af og hvort það sé hægt að bæta og efla einhverja þætti, hvort svigrúm sé að nýta óáþreifanlegu verðmætin betur og auka þar með verðmætasköpun innan fyrirtækisins. Matið gerir stjórnendum kleift að fylgjast með sveiflum á þekkingarverðmætum á milli ára og gefur þeim betri innsýn í reksturinn sem ætti síðan að geta gert markmiðasetningu árangursmiðaðri og markvissari. Að meta þekkingarverðmæti er í raun mjög gott stjórnunartæki fyrir stjórnendur t.d. með því að framkvæma starfsmanna- og viðskiptavinakannanir árlega. Í niðurstöðum úr slíkum könnunum koma ýmsar upplýsingar fram sem annars væru óljósar. Þekkingarskýrslan gefur lesandanum skýra sýn á hvernig fyrirtækið skapar verðmæti og hvernig starfsemi þess er uppbyggð og ætti að auðvelda samskiptin við ýmsa hagsmunaaðila.

Áður en byrjað er að mæla eða meta þekkingarverðmæti er mikilvægt að gera sér grein fyrir hver sé tilgangurinn með þessari vinnu. Benda má á eftirfarandi þrjá þætti í þessu sambandi:

Bæta innri stjórnun Þessi þáttur nær yfir almenna þörf fyrir að bæta ákvörðunarferla stjórnenda hjá fyrirtæki. Innan þessa flokks er hægt að greina enn frekar milli mælinga á fyrri árangri (rifja upp hið liðna) og bæta stefnumótandi ferla með því að útbúa þekkingarmiðaða stefnumótun (til framtíðar).

Bæta ytri samskipti Þar sem þekkingarverðmætum er ekki gerð skil í ársreikningum má segja að gildi þeirra sem viðskiptaupplýsinga fari minnkandi. Með því að mæla þekkingarverðmæti stuðlar það að betri leið til að miðla upplýsingum um raunverulega frammistöðu fyrirtækisins til ytri hagsmunaaðila.

Lögboðnir og viðskiptatengdir þættir Ýmsar lögboðnar ástæður geta verið fyrir því að meta óápreifanleg verðmæti þar sem það er skylda að meta virði. Dæmi um slíkt er eins og þegar verðleggja þarf fyrirtæki, skattlagningu og athuganir á rýrnun.

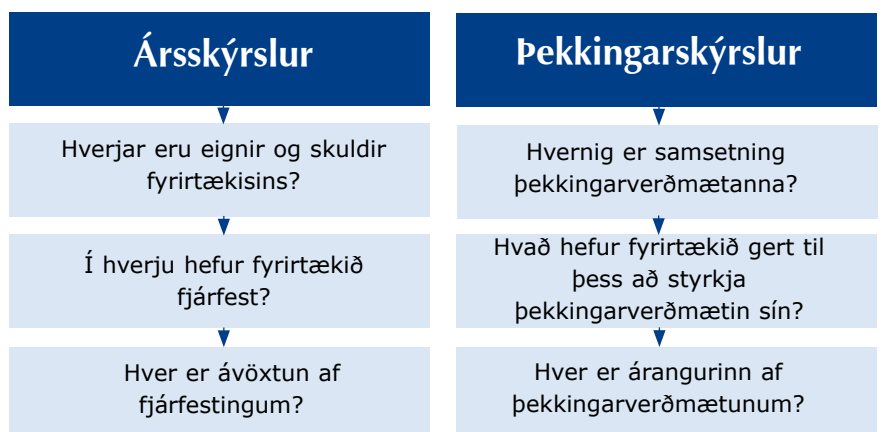
Í raun geta flest fyrirtæki haft hag af því að meta þekkingarverðmæti sín þó svo að mikilvægi slíks mats sé greinilegt fyrir þekkingarfyrirtæki. Ekki er eingöngu verið að meta þekkingarverðmæti innan fyrirtækisins heldur kemur einnig í ljós hvar breytinga eða umbóta er þörf. Segja má því að eftir því sem starfsemi fyrirtækja byggjast meira á þekkingarauðlindum, því mikilvægara er fyrir fyrirtækið að geta greint virkni þeirra enda er ekki hægt að stjórna því sem ekki er hægt að mæla. Mikilvægt er því að koma áætlunum og markmiðum í mælanlegar einingar til að meta árangur. Eftirfylgni mælinganna til langs tíma fer síðan að miklu leyti eftir vilja stjórnenda til að nýta upplýsingarnar til breytinga og/eða umbóta og því er mikilvægt að tengja niðurstöðurnar úr mælingunum við sett markmið og fá með því upplýsingar um hvar megi bæta.

Góðir stjórnendur hafa getað stýrt óápreifanlegum verðmætum sínum vel í gegnum tíðina en hafa yfirleitt þurft að reiða sig á innsæi og reynslu í stað þess að geta notast við viðurkenndar og gagnsæjar aðferðir. Margir lenda síðan í vandræðum með að mæla skilvirkni og raunverulegan árangur óápreifanlegra verðmæta fyrir verðmætasköpun fyrirtækisins. Í þessu námsefni er því m.a. leitast við að útvega stjórnendum verkfæri til þess að meta óápreifanleg verðmæti sín með álíkum hætti og gert hefur verið með ápreifanleg verðmæti í gegnum tíðina. Þannig geta stjórnendur tekið markvissari ákvarðanir byggðar á staðreyndum í staðinn fyrir að treysta á tilfinninguna eina saman.

Þekkingarskýrsla

Ápreifanlegur afrakstur af skráningu og mælingu þekkingarverðmæta fyrirtækis er skýrsla sem kölluð er þekkingarskýrsla. Hún er yfirlit yfir þau þekkingarverðmæti sem talin eru hafa mest áhrif á möguleika þess til að bæta samkeppnisstöðu og arðsemi fyrirtækisins. Því má segja að þekkingarskýrslugerð sé úrvinnsla á upplýsingum til þess að hægt sé að sýna fram á hvernig fyrirtæki nota þekkingarverðmæti sín til þess að skapa virði fyrir eigendur. Þetta felur í sér skilgreiningu, mælingu og skráningu á þekkingarverðmætum ásamt því að geta útbúið kynningu á hvernig fyrirtæki nota þekkingarverðmæti sín. Þekkingarskýrsla er skýrsla um þekkingarverðmæti sem inniheldur upplýsingar sem oft á tíðum eru settar fram m.a. á tölulegan, frásagnarlegan og sjónrænan hátt. Gerð þekkingarskýrslu og ferlið við mat á þekkingarverðmætum gefur stjórnendum fyrirtækisins jafnan betri sýn á möguleika þess í samkeppni og til verðmætasköpunar.

Spurningarnar sem leitast er við að svara bæði í ársskýrslum og þekkingarskýrslum eru að því leyti hliðstæðar að þær tengjast sömu rekstrarlegu áskorunum stjórnenda við stjórnun fyrirtækja. Þær eru samt sem áður ekki nákvæmlega eins, þar sem svörin við þeim byggjast á ólíkum upplýsingum. Ólíkt ársreikningum



Tafla 1: Spurningar sem leitast er við að svara í ársskýrslum eru hliðstæðar fyrir þekkingarskýrslur.



Góð þekkingarskýrsla gerir grein fyrir eðli starfsemi fyrirtækisins, stefnu þess, markmiðum og framtíðarsýn.

byggist þekkingarskýrslugerð ekki á tvöföldu bókhaldskerfi sem tryggir jafnvægi á milli eigna og skulda heldur byggir það á einföldu bókhaldskerfi sem þýðir að eignir geta verið meiri en skuldir. Þess vegna finnst sumum að þekkingarskýrslur séu hvorki eins áreiðanlegar né jafn viðeigandi og fjárhagslegt mat á fyrirtækjum. Rétt er að vandamál varðandi upplýsingaöflun geta verið til staðar en segja má að ekki séu heldur allar fjárhagslegar upplýsingar mjög upplýsandi né ótvíræðar. Þess vegna voru upphaflega settir fram bókhaldsstaðlar til þess að bæta notkun og meðferð á tölulegum upplýsingum og hugtökum. Markmiðið hér er því að setja fram svipaða samræmda mælikvarða til að mæla og skrá þekkingarverðmæti fyrirtækja. Þekkingarskýrslan svarar í raun þremur grundvallar spurningum og eru þær í eðli sínu ekki svo ólíkar þeim spurningum sem leitast er við að svara í ársreikningum fyrirtækja eins og sjá má í framangreindri töflu.

Góð þekkingarskýrsla gerir grein fyrir eðli starfsemi fyrirtækisins, stefnu þess, markmiðum og framtíðarsýn. Leitast skal við að tengja mælingar við stefnu og framtíðarsýn, hvað hefur áunnist og hvað þarf að gera til að ná settum markmiðum. Ferlið sem farið er í gegnum við gerð þekkingarskýrslu er mikilvægur þáttur í því að gera þekkingarverðmæti sýnileg og til að bæta möguleikana á að þekkingaröflun og þekkingarmiðlun sé stefnumótandi þáttur í rekstri fyrirtækisins. Því betur sem menntun og þekkingaröflun nýtist í starfi því hærra er framlag starfsmanns og þess vegna er mikilvægt að stjórnendur hafi þekkingarverðmæti í brennidepli, leggi mat á þau, stýri og auki arðsemi þeirra, skilgreini þýðingu þeirra í tengslum við stefnu fyrirtækisins og gefi út þekkingarskýrslu.

Segja má að markmiðin með gerð þekkingarskýrslu séu í raun tvennskonar, annars vegar er skýrslan notuð til ytri birtingar ætluð hinum ýmsu hagsmunaaðilum. Hins vegar er skýrslan mikilvægt tæki til innri stjórnunar eins og áður hefur komið fram. Ýmsar upplýsingar eru mældar og skráðar sem nýtast við innri stjórnun og einungis hluti af þeim eru birtar opinberlega. Þekkingarskýrslugerð fyrir innri stjórnun hjálpar fyrirtækjum við að vera meðvitaðri um reksturinn og hjálpar að rækta getu til þess að búa til stefnu sem miðar að því að gera markmið þeirra að veruleika. Ennfremur gefur skýrslan upplýsingar um hvort þekkingarvöntun sé til staðar og er tæki til að bæta innri samskipti.

Ytri birting:

Eins og áður hefur komið fram eru þekkingarskýrslur ekki síður mikilvægar en ársskýrslur því þær varpa ljósi á tölulegar upplýsingar í efnahagsreikningnum. Þekkingarskýrslunni er ætlað að segja það sem tölurnar úr fjárhagsbókhaldinu ná ekki að segja, þ.e. að gefa upplýsingar um kjarnastarfsemi fyrirtækisins með orðum og mælikvörðum sem ekki eru endilega fjárhagslegi og þannig útskýra hvernig verðmætasköpun fyrirtækisins á sér stað og þar með upplýsa um getu fyrirtækisins til verðmætasköpunar í framtíðinni.

Dæmi um þessa hagsmunaaðila eru:

Fyrirtækið:

Skýrslan útlístar helstu eiginleika fyrirtækisins líkt og hver erum við og hvert stefnum við? Gefur starfsmönnum tækifæri til þess að skilja betur aðstæður fyrirtækisins og þar af leiðandi geta þeir tekið meiri þátt í að þróa framtíð þess og brugðist betur við aðstæðum. Skýrslan getur til að mynda opnað augu þeirra fyrir því að sú þekking sem þeir búa yfir en eru ekki að nota gæti komið fyrirtækinu að gagni.

Starfsfólk bæði núverandi og verðandi:

Gefur hugmynd um hvernig það er að vera starfsmaður hjá fyrirtækinu ásamt því hvernig mannauðurinn er nýttur og þróaður. Þetta getur verið mjög gagnlegt þar sem tilvonandi starfsmenn geta nálgast fyrirtækið með skýra mynd af því hvernig þeirra framlag gæti nýst fyrirtækinu til framþróunar. Þetta auðveldar að laða að starfsfólk.

Viðskiptavinir/birgjar:

Skráning þekkingarverðmæta gefur viðskiptavinum fyrirtækisins kost á að kynna sér og meta þekkingarlega getu og velja þannig samstarfsaðila sem er ekki aðeins fjárhagslega traustur heldur býr einnig yfir því þekkingarstigi sem er nauðsynlegt til þess að geta sinnt tilteknum verkefnum.

Fjárfestar:

Með þekkingarskýrslunni fá fjárfestar tækifæri til að styðjast við raunverulega mælikvarða á huglæga þætti í rekstri fyrirtækisins. Með þeim hætti er auðveldara að rökstyðja væntingar um gengi fyrirtækja og á hverju markaðsverð þeirra byggist. Þetta er mikilvægt þegar margir fjárfestingakostir eru í boði og í raun ómetanlegt hjálpartæki fyrir fjárfesta til þess að bera saman fjárfestingakosti.

Þekkingarskýrslur til ytri birtingar geta því auðveldað fyrirtækjum að koma hagsmunum sínum á framfæri og þar með laða að nýja starfsmenn, viðskiptavini eða jafnvel fjárfesta. Flest fyrirtæki sem þegar hafa gefið út þekkingarskýrslur hafa skýrt frá því að eitt af markmiðum skýrslunnar sé að upplýsa um óáþreifanleg verðmæti fyrirtækisins sem og að laða að fleiri starfsmenn og viðskiptavini. Fyrirtæki vilja einnig oft sýna fram á að þau séu nýjungagjörn og sveigjanleg sem og að þekking og mannauður séu mikilvæg auðlind.

Innri stjórnun:

Þekkingarskýrslur eru hluti af þekkingarstjórnun fyrirtækja. Ef fyrirtæki hefur ekki stjórnað þekkingarauðlind sinni sérstaklega þá er hægt að byrja á að þróa og stýra henni um leið og unnið er að gerð þekkingarskýrslu. Ef þekkingarauðlind er stjórnað með einum eða öðrum hætti getur vinna við þekkingarskýrslu aðstoðað við að skipuleggja þekkingarstjórnunina, bætt við öðrum viðeigandi nýjungum og þróað viðeigandi stefnu fyrir þekkingarstjórnun. Fyrirtæki með reynslu í að undirbúa þekkingarskýrslur hafa talið að þeirra meginmarkmið sé að ná stjórn á stefnu fyrirtækisins með þekkingarstjórnun. Þau hafa verið að leita að samhangandi uppfærslu á þekkingu sinni og kerfisbundinni aðferð við að stjórna og deila þekkingu sem styður við almenna stefnu fyrirtækisins.

Þekkingarskýrslur hjálpa fyrirtækjum við að þróa ýmsar stefnur og þær hafa sterkan fókus á möguleika fyrirtækisins til nýsköpunar sem og þróunar og notkunar á þekkingu og öðrum óáþreifanlegum verðmætum. Þekkingarskýrslur geta hjálpað fyrirtækjum t.d. við að þróa aðferðir fyrir:

- Þróun viðskiptatengsla með því að einblína á hvaða hátt fyrirtækið skiptir máli fyrir viðskiptavini þess og markhóp almennt.
- Þróun á nýsköpun í samræmi við getu og þekkingu innan fyrirtækisins.
- Þróun á árangursríkum ferlum með því að leita eftir upplýsingum um nýjustu starfsaðferðirnar á hverjum tíma.
- Þróun á viðskiptalíkani sem hjálpar fyrirtækjum að nota óáþreifanleg verðmæti sín til að hafa áhrif á hvernig þau stunda viðskipti sín.

Þekkingarskýrsla getur líka verið eftirlitstæki sem aðstoðar fyrirtæki við að útskýra óáþreifanleg verðmæti sín og tengja þau við nýsköpun. Þess vegna má segja að skýrslan:

- Vakti samsetningu á óáþreifanlegum verðmætum og útskýri þróun á samsetningu auðlinda.
- Athugi fjárfestinguna við að þróa óáþreifanleg verðmæti og varpi þannig ljósi á framlag fyrirtækisins til að nota betur óáþreifanleg verðmæti sín.
- Vakti áhrifin af óáþreifanlegum verðmætum og sýni fram á útkomuna sem næst með nýtingu á þekkingarauðlindum.

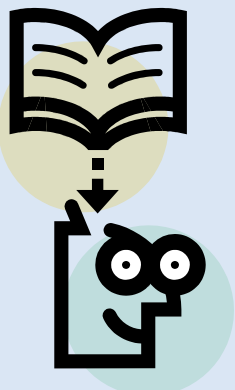
Þróun á gagnlegum þekkingarskýrslum gerir þá kröfu til fyrirtækisins að það:

- (a) Skýri frá og meti óáþreifanleg verðmæti fyrirtækisins
- (b) Fylgist með, reikni út virði og þrói þau í samræmi við tilgang þeirra.

Þetta kann að hljóma auðvelt en krefst í raun mikillar fyrirhafnar hjá fyrirtækinu. Segja má að þekkingarskýrsla sé bókhaldskerfi fyrir stjórnendur sem vilja stjórna óáþreifanlegum verðmætum sínum með svipuðum hætti og þeir stjórna áþreifanlegum verðmætum. Allir stjórnendur sem hafa tekið í notkun nýtt bókhaldskerfi þekkja viðbótarvinnuna sem slíkt skapar.

Skráning þekkingarverðmæta

Í köflum hér að framan hafa þekkingarverðmæti verið skilgreind sem öll þau





óáþreifanlegu verðmæti sem fyrirfinnast innan fyrirtækja, þ.e. verðmæti sem skapa hlutfallslega yfirburði og geta veitt framtíðarávinning, ef þau eru notuð saman. Þar sem við vísum í þekkingarverðmæti sem auðlind, leitast sýnir spurning strax upp í hugann hvort hægt sé að mæla þessa auðlind, verðmeta hana og skrá líkt og aðrar auðlindir fyrirtækja. Í eftirfarandi köflum verður því gerð grein fyrir helstu hugmyndum hvernig hægt er að meta, mæla og skrá þekkingarverðmæti. Mikilvægt er frá upphafi að fyrirtæki hafi í huga að mæling og skráning á þekkingarverðmætum ber ekki árangur nema að það sé framkvæmt árlega. Segja má að í byrjun geti ferillinn verið tímafrekur en eftir fyrsta skiptið verður hann einfaldari og í raun endurtekning frá árinu áður. Í sumum tilfellum getur ferillinn nánast verið sjálfvirkur. Ferillinn þróast síðan með hverju árinu eftir því sem fyrirtæki verða færari í að mæla og skrá þekkingarverðmætin sín. Markmið fyrirtækja sem tileinka sér þessa aðferð ætti að vera frá upphafi að mæling og skráning á þekkingarverðmætum séu framkvæmd árlega og tekin alvarlega eins og ársskýrslugerð.

Reynslan hefur sýnt að mælikvarðarnir sem notaðir eru sem undirstaða að mælingum á þekkingarverðmætum verða mikilvægari með árunum. Fyrirtæki sem ákveða að mæla þekkingarverðmæti ættu því að vera tilbúin til að fjárfesta í slíkum mælingum að lágmarki fyrir þrjú ár, áður en þau ákveða hvort þau vilji halda áfram eða hætta. Vegna þess að mikið af gögnum þarf til þess að sjá ákveðna sveiflur og þróun og ákveðna æfingu þarf við að vinna með mælikvarðana. Stjórnendur og starfsmenn þurfa einnig að bæta við hefðbundnar bókhaldsaðferðir, þróa nýja sýn á verðmætasköpun og hegða sér í samræmi við það og allt tekur þetta tíma.

Að finna upp marga mælikvarða er í raun er ekki erfitt en hugmyndin er að útbúa samræmt og takmarkað magn af mælikvörðum til þess að skýra út starfsemi fyrirtækisins. Þrátt fyrir að þekkingarverðmæti hvers fyrirtækis séu einstök og það sé ekki hægt að bera þau hlutlaust saman, er hægt að bæta samanburðarhæfnina með því að nota sömu hugtökin í módelunum. Óáþreifanlegum verðmætum er yfirleitt skipt niður í þrjú flokka og hefur komið í ljós að það stuðlar að traustum grunni til að mæla og bera saman þekkingarverðmæti bæði á grundvelli fyrirtækja og/eða atvinnugreina. Þessi niðurröðun er notuð í auknu mæli sem útgangspunktur fyrir skýrslugerð og samskipta um þekkingarverðmæti sem miðar að því að gerður sé greinarmunur milli mannauðs, skipulagsauðs og tengslaauðs. Lagt er til að fyrirtæki skrái síðan stefnu sína og markmið undir hvern lið sem og stjórnunarhætti.

Mælikvarðar

Markmið þekkingarskýrslu er að lýsa starfsemi fyrirtækis á grundvelli óáþreifanlegra eigna, núverandi stöðu þeirra og gefa forsendur fyrir framtíðarvæntingum. Hægt er að auka þekkingarverðmæti fyrirtækja annað hvort með því að nýta betur mannauðinn, skipulagsauðinn eða tengslaauðinn eða með því að efla gagnkvæm áhrif þessara þriggja flokka. Fyrirtæki skapa virði í gegnum samsetningu á mismunandi óáþreifanlegum verðmætum. Þess vegna ætti ekki eingöngu að mæla ólíkar gerðir heldur athuga hvernig þau tengjast og hvaða árangri þau ná til samans til þess að skapa verðmæti. Lykilatriðið er því að þekkingarverðmæti eru ekki búin til úr ólíkum áttum af mannauði, skipulagsauði eða tengslaauði heldur úr samspili meðal þeirra. Mælikvarðarnir eru síðan valdir og flokkaðir eftir eðli og tengslum sem styðja við lýsingu þekkingarviddanna, mannauðs, tengslaauðs og skipulagsauðs. Mælingar á þekkingarverðmætum snúast um niðurstöður úr þessum völdu mælikvörðum og eru áreiðanleg mæling á óþekktum verðmætum.

Algengustu mistökin sem eru gerð þegar verið er að vinna með mælikvarða er að þeir eru álitnir vera hlutlaus sannleikur en eru í raun eingöngu vísbending um hvort ákveðin atriði séu til staðar eða hvort viðmiðunum hefur verið náð. Þessar mælingar þjóna sem ákveðið innlegg fyrir ákvarðanatökufarla stjórnenda. Þessir mælikvarðar geta bæði verið magn- og eðlisbundnir. Hægt er að túlka þá í tölum, prósentum, á myndrænan hátt eða sem frásögn, hvaðeina sem lýsir starfsemi fyrirtækisins og þekkingarverðmætum þess. Hvernig sem formið er ættu mælikvarðarnir að vera sértækir, mælanlegir, framkvæmdamiðaðir, raunhæfir og tímasettir.

þekkingarverðmæti eru ekki búin til úr ólíkum áttum af mannauði, skipulagsauði og tengslaauði heldur úr samspili meðal þeirra

það er ekki magn mælikvarðanna sem skiptir máli heldur það að velja eingöngu mælikvarða sem koma til með að gagnast fyrirtækinu

Mannauður

- Starfsmenn
- Starfsmannavelta og nýráðningar
- Kunnátta og hæfni
- Starfsánægja og viðhorf
- Hæfni stjórnenda

Skipulagsauður

- Upplýsingakerfi
- Gæðakerfi
- Nýsköpun
- Þróun á hæfni
- Starfsaðstaða
- Stjórnun

Tengslaauður

- Viðskiptavinir
- Markaðsstaða og ímynd
- Sýnileiki sérþekkingar
- Tengslanet/viðskiptasambönd

Með því að mæla þekkingarverðmæti er snemma hægt að greina breytingar og óheilla þróun innan fyrirtækisins og hægt að lagfæra það sem miður hefur farið áður en það verður að vandamáli

Mikilvægt er að hafa í huga að það er ekki magn mælikvarðanna sem skiptir máli heldur það að velja eingöngu mælikvarða sem koma til með að gagnast fyrirtækinu og koma til með að greina frá starfsemi þess.

Almennt séð má segja að þessir þrír flokkar af mælikvörðum lýsi vel hvaða auðlindum fyrirtækið býr yfir, hvernig þeim sé ráðstafað og hver sé árangurinn. Uppbyggingin á samræmdu mælikvörðunum er skipt upp í 15 undirflokka sem er raðað niður eftir uppruna auðlindanna:

Mælikvarðar sem þessir eru taldir vera gagnlegasta leiðin til þess að sýna fram á ákveðin óáþreifanleg verðmæti. En hafa verður í huga að ekki gagnast sömu mælikvarðarnir öllum fyrirtækjum, mælikvarðar sem gætu verið ómissandi fyrir sum fyrirtæki gætu verið með öllu gagnlausir fyrir önnur. Þeir mælikvarðar sem valdir eru eiga að endurspeglar sértaka eiginleika fyrirtækisins, hvað það er sem gerir það einstakt og hvernig verðmætasköpun þess er frábrugðin öðrum fyrirtækjum sem það er í samkeppni við. Við val á mælikvörðum er gott að hafa í huga að þeir eiga að skipta máli fyrir kjarnastarfsemina. Mælikvarðarnir eru hjálpargagn til að vakta breytingar. Samanburður á milli ára gefur stjórnendum t.d. hugmyndir um þróun á þessum mælikvörðum og í hvaða átt þeir þróast.

Með því að mæla þekkingarverðmæti er snemma hægt að greina breytingar og óheilla þróun innan fyrirtækisins og hægt að lagfæra það sem miður hefur farið áður en það verður að vandamáli. Til að tryggja samanburðarhæfni er mikilvægt að skjalfesta ferilinn á því hvernig mælingin á bakvið hvern mælikvarða er fundinn út. Hafa þarf einnig í huga að almennir mælikvarðar geta haft mismikið vægi eftir atvinnugreinum. Dæmi um það er að t.d. starfsmanna- og viðskiptavinaánægja gæti skipt meira máli fyrir afkomu þjónustufyrirtækja þar sem mikið veltur á beinum samskiptum á milli starfsmanna og viðskiptavina, eins og hjá hótélum og í bankageiranum, heldur en fyrirtækjum þar sem rannsóknar- og þróunarvinna vegur þyngra.





Markmið þekkingarskýrslunnar er að lýsa starfsemi fyrirtækisins á grundvelli óáþreifanlegra eigna, núverandi stöðu þeirra og gefa forsendur fyrir framtíðarvæntingum. Úr miklum fjölda mælikvarða er að velja fyrir fyrirtæki og líklegt að val á mælikvörðunum sé mismunandi eftir eðli starfseminnar, sumar vísbendingar eiga við um öll fyrirtæki en aðrar eru sértækar. Til að tryggja að samræmi sé í mælikvörðunum hefur verið settur fram listi að samræmdum mælikvörðum sem lagt er til að fyrirtæki velji úr til að bera saman þekkingarverðmæti sín og annarra fyrirtæki (sjá viðauka II). Þar sem beitt er óbeinum mælingum svo sem niðurstöðu vinnustaðagreininga eða þjónustukannana er birt meðaltal undirliggjandi fyrirspurna, sjá lista yfir spurningar í viðauka. Algengast er að það sé notaður kvarði á bilinu 1-5 eða prósentuhlutfall. Niðurstöðunum er oft skipt í þrjá flokka; aðgerðabil ef þörf er úrbóta til að ná settum markmiðum, ásættanlegt en má bæta eða mjög gott. Oft er viðkomandi niðurstaða merkt með viðeigandi litum; rautt, grænt eða blátt eða örvum þar sem upp merkir að úrbóta er þörf. Gott er að birta niðurstöður frá fyrra ári til samanburðar líkt og gert er í ársskýrslu.

Í þessu riti er lagt til að fyrirtæki noti þá mælikvarða sem eru í töflunum í viðauka. Þetta eru almenn viðmið en aðra sértæka mælikvarða geta fyrirtæki notað að vild við mat á eigin þekkingarverðmætum.

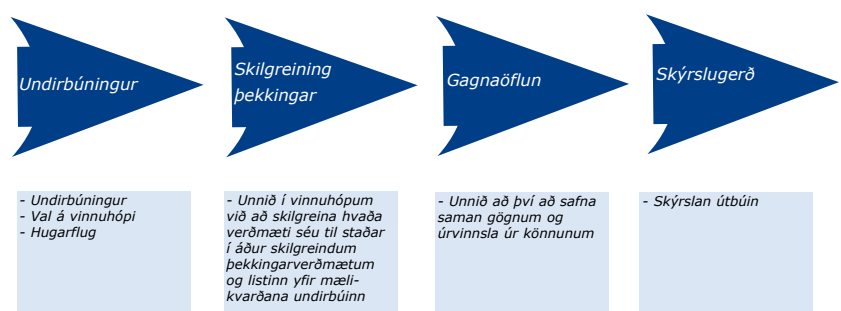
Mælikvarðarnir geta mælt annaðhvort stöðu eða þróun. Þekkingarskýrsla gerir venjulega grein fyrir stöðu vissra þekkingarverðmæta á vissum tímapunkti, ársfjórðungslega eða í árslok. Sé gerður samanburður við fyrri ár kemur í ljós flæði eða miðlun þekkingarverðmætanna. Mikilvægt er að undirbúningur fyrir gerð þekkingarskýrslu sé skipulagður og hér að neðan má sjá tillögu að verkáætlun til að geta hafist handa.

Leitast skal við að reyna að hafa niðurstöður úr hverjum lið í skýrslunni sjálfri ekki lengri en eina til tvær blaðsíður þ.e. mælt er með svipaðri framsetningu og sjá má í ársreikningum. Þó svo að það henti vel að hafa einnig gröf og myndir til þess að styðja við lýsinguna á þekkingarverðmætunum ber þó að varast að hafa ekki of mikið af því þar sem ítarlegar upplýsingar eru oft hafðar aftast í viðauka (tafla sem inniheldur alla mælikvarða og mælingar sem notaðar voru við gerð skýrslunnar). Fyrir hvern hluta skýrslunnar ætti að leitast við að lýsa auðlindunum, hvernig þeim var ráðstafað, hver var árangurinn eða væntanlegur árangur og hvaða aðferðir notar fyrirtækið til þess að ná markmiðum sínum. Einnig er góð hugmynd að sýna á myndrænan hátt skipurit fyrirtækisins og ferilinn fyrir verðmætasköpun.

Lagt er til að uppbygging og innihald þekkingarskýrslu sé eftirfarandi:

- Fyrirtækið og skýrsla stjórnanda
- Mannauður
- Skipulagsauður
- Tengslaauður

Dæmi um þekkingarskýrslu er að finna í Viðauka I hér á eftir. Þá er einnig að finna í viðauka II yfirlit yfir þá mælikvarða og kennistærðir sem stuðst er við til að lýsa mannauði, skipulagsauði og tengslaauði fyrirtækisins ABC ehf. sem notað er í áðurnefndu dæmi um þekkingarskýrslu. Lagt er til að fyrirtæki noti þá mælikvarða sem þar koma fram. Með því móti er lagður grunnur að samræmdum þekkingarskýrslum fyrirtækja sem einn meginlykillinn að notagildi þeirra.



Fyrirtækið og skýrsla stjórnanda

Inngangur – stutt ágríp ritað af framkvæmdastjóranum

Fyrsti hluti þekkingarskýrslunnar ætti að vera ritaður af framkvæmdastjóra fyrirtækisins og þar ætti m.a. að koma fram stutt kynning á tilgangi fyrir gerð skýrslunnar. Þar er einnig fjallað um helstu markmið fyrirtækisins, ferla og þær áskoranir sem hafa mætt fyrirtækinu og hvernig það sér fyrir sér að takast á við þær. Því næst er sutt lýsing á hvernig ferlar verðmætasköpunar eru innan fyrirtækisins. Byrjað á stuttri kynningu á fyrirtækinu með því að útskýra á einfaldan hátt tilgang þess og helstu eiginleika. Því næst ætti að vera sett fram stutt lýsing á sögu fyrirtækisins, lýsing á núverandi starfsemi, vexti sem og staðreyndir um núverandi ástand (gæti verið tölulegar upplýsingar um fjárhagsstöðu, starfsmenn eða vörur). Passa ætti að hafa slíkar upplýsingar ekki of yfirgripsmiklar þar sem kynning á tilgangi þekkingarskýrslunnar á að vera aðalatriðið.

Stutt sögulegt ágríp

Hér ætti að fjalla um sögu fyrirtækisins og þróun frá stofnun. Hér ætti einnig að lýsa viðskiptaumhverfi fyrirtækisins og helstu áskorunum. Hér mættu fylgja nokkrar lykiltölur yfir fjárhagslegan vöxt fyrirtækisins, til dæmis á grafískan hátt.

Stefna, framtíðarsýn, markmið og gildi

Hér ætti að lýsa stefnu fyrirtækisins og starfsaðferðum sem og kjarnastarfseminni eða þeim eiginleikum sem urðu til þess að fyrirtækið var upphaflega stofnað. Þó svo að fyrirtæki aðlagi sig stöðugt að breyttum markaðsaðstæðum helst þó yfirleitt upphaflega hugsjónin stöðug og er einskonar leiðarvísir fyrir þær stefnumótuðu ákvarðanir sem teknar eru. Þessi upphaflega hugsjón mótar síðan framtíðarsýn fyrirtækisins og ætti að vera túlkud í stefnunni. Slíkt gæti innihaldið upplýsingar um helstu sérhæfingu innan fyrirtækisins sem og megin þjónustubætti eða vörur og gæðastaðal þeirra.

Aðal tilgangurinn er að gefa upp ástæðuna fyrir því af hverju fyrirtækið er starfrækt og því er vandlega lýst í stefnunni en þar er leitast við að sýna fram á þá eiginleika sem aðgreinir fyrirtækið frá helstu samkeppnisaðilum. Í stefnu fyrirtækisins á athyglin ekki að beinast að fjárhagslegum ágóða heldur er markmiðið að sýna fram á hvernig fyrirtækið kemur til með að skapa sér tekjur. Framtíðarsýnin sýnir fram á framtíðarmarkmið sem fyrirtækið leitast við að ná í nákominni framtíð. Að setja fram háleit markmið er mikilvægt fyrir séreinkenni fyrirtækisins t.d.: Fyrirtækið leitast við að verða leiðandi í framleiðslu á xxx.

Meginmarkmiðin eru fá (3-5) og breytast ekki í tímans rás. Markmiðin eru samtvinnuð við stefnu fyrirtækisins og gætu tengst eftirfarandi þáttum: Viðskiptavinum, starfsmönnum, hluthöfum, nýsköpun, heiðarleika, samfélaginu, viðskiptalegum markmiðum o.frv.

Í stuttu máli má segja að í þessum hluta sé fjallað um:

- Megintilgang fyrirtækisins
- Kjarngildin sem fyrirtækið skuldbindur sig að fylgja
- Þau háleitu markmið sem leitast er við að fylgja stefnu fyrirtækisins

Stefnumiðuð stjórnun - lykilinn að verðmætasköpun

Þessi hluti er líklega einn sá mikilvægasti í þekkingarskýrslunni og inniheldur upplýsingar um öll kjarnagildi og auðlindir fyrirtækisins og hvernig þær tengjast og skapa verðmæti fyrir fyrirtækið. Hér kemur fram hvernig helstu gildin eru straumlínulöguð að markmiðunum, sýnt fram á árangurinn af starfsemi fyrirtækisins og markmið sett fyrir þá þætti sem hafa áhrif á möguleika til verðmætasköpunar til framtíðar og til umbóta á verkferlum.

Þau atriði, sem tekin eru fyrir í dæminu um þekkingarskýrslu fyrirtækisins ABC ehf. í viðauka eru:

- Forsendur og tilgangur þekkingarskýrslunnar
- Áritun og staðfesting framkvæmdastjóra á innihaldi þekkingarskýrslunnar
- Helstu kennitölur úr ársreikningi
- Viðskiptaáskorun ársins
- Nýsköpunar- og þróunarverkefni





Mannauður er sá þekkingarauður sem býr í starfsmönnum fyrirtækisins þ.e. í menntun þeirra, færni og viðhorfum.

- Bæting verkferla
- Verkefnastjórnun
- Þekkingarstjórnun
- Lýsing hvernig fyrirtækið ætlar sér að nýta niðurstöður þekkingarskýrslunnar
- Lýsing á helstu áföngum og staðreyndum um fyrirtækið
- Áritun endurskoðanda fyrirtækisins

Mannauður

Annar hluti þekkingarskýrslu fjallar um mannauð fyrirtækisins og niðurstöður úr mælingum á mannauðnum. Mannauður er sá þekkingarauður sem býr í starfsmönnum fyrirtækisins þ.e. í menntun þeirra, færni og viðhorfum. Mannauður er einnig sá hluti þekkingarauðs sem fer heim í lok vinnudags og fyrirtæki geta ekki slegið eign sinni á. Starfsmenn geta til að mynda með stuttum fyrirvara ákveðið að fara með þekkingu sína yfir í annað fyrirtæki og því skiptir miklu máli að fanga þekkingu starfsmanna inn í ferla og innra skipulag fyrirtækisins til að eins mikið af þekkingu starfsmannsins sitji eftir í upplýsingakerfum á þann hátt að aðrir starfsmenn geti nýtt sér til þekkingaröfluna.

Hér er gott að lýsa samsetningu starfsfólksins og hæfni þeirra, hvað fyrirtækið gerir til þess að halda í starfsmenn og til að ráða inn „réttu“ fólkið fyrir „réttu“ starfið. Hvernig leitast er við að skapa umhverfi sem hvetur starfsfólk til að læra sem mest og deila þekkingunni og sem stuðlar að samstöðu og góðum liðsanda. Hér væri hægt að taka fram hvort hópavinna tíðkist í fyrirtækinu eða hvernig miðlun þekkingar fer fram á milli landa. Hérna væri einnig hægt að lýsa grunnfærni starfsfólksins og tilvalið að setja fram upplýsingar á grafískan hátt en bara að gera ekki of mikið af því. Sýna eingöngu þá þætti sem skipta máli.

Æskilegt er að í mannauðshluta þekkingarskýrslunnar komi fram stefna fyrirtækisins í starfsmannamálum og þau markmið sem fyrirtækið hefur sett sér í þeim efnum. Ekki er nóg að nota eingöngu mælikvarðana því til að gefa sem réttustu og ítarlegustu mynd af stöðu mála þarf að fylgja frásögn þar sem leitast er við að tengja mældar stærðir við sett markmið og stefnu. Með því er hægt að meta niðurstöðurnar mun betur og hvort fyrirtækið sé að ná settum markmiðum. Einnig er nauðsynlegt að gera grein fyrir markaðsaðstæðum þegar verið er að greina starfsmannaveltu, þ.e. er mikill vöxtur og eftirspurn eftir starfsfólki eða er samdráttur. Einnig er árangursríkt að flokka brottfall eftir starfsaldri þ.e. er fyrirtækið að missa mikla þekkingu og reynslu. Hægt er að fá veigamiklar upplýsingar um mannauðinn með því að greina starfsmannavelturna og bera jafn-vel saman við upplýsingar frá svipuðum fyrirtækjum. Oft má einnig sjá veigamiklar upplýsingar úr þjónustukönnunum meðal viðskiptavina en þar kemur oft fram hvort þeir telja mannaskipti vera of ör. Einnig getur reynst vel að mæla sömu þætti í viðhorfum starfsmanna annars vegar og hins vegar viðhorfum viðskiptamanna til sömu eða sambærilegra fullyrðinga og bera síðan niðurstöðuna saman og sjá hvort þessir tveir hópar séu sammála eða hvort vaxandi bil sé á milli þeirra.

Þeir mælikvarðar sem notaðar eru í dæmi um þekkingarskýrslu í viðauka I, til að styðja frásögn á mannauð fyrirtækisins ABC ehf., eru;

- Stöðugildi
- Starfsmannavelta
- Meðalaldur
- Starfsaldur
- Kynjaskipting
- Kynjaskipting stjórnenda
- Velta pr. starfsm.
- Flokkun eftir menntun
- Þekkingaröflun hlutfall tíma
- Hvatning

Þá er sýndar niðurstöður könnunar á starfsánægju starfsmanna. Eftirfarandi þættir eru kannaðir:

- Starfsánægja
- Möguleikar á starfsþróun
- Hvernig þekking starfsmanna nýtist



Þau verðmæti sem felast í innra skipulagi, ferlum og upplýsingakerfum.

- Jafnrétti
- Launakjör og umbun
- Starfsmannatryggð
- Starfsandi/ liðsheild
- Frumkvæði starfsmanna
- Gagnkvæm virðing
- Fagleg vinnubrögð
- Þjónustuvilji
- Þekking á þjónustupáttum
- Viðhorf starfsmanna til stjórnenda
- Viðhorf til veittrar þjónustu
- Boðskipti og stefnumótun
- Vinnuálag og jafnvægi vinnu og einkalífs
- Starfsaðstaða

Skipulagsauður

Þriðji hluti þekkingarskýrslu fjallar um skipulagsauð fyrirtækisins. Skipulagsauður eru þau verðmæti sem felast í innra skipulagi, ferlum og upplýsingakerfum. Skipulagsauður er í raun allar þær upplýsingar sem geymdar eru í upplýsingakerfum, allan sólarhringinn og mæta nýjum starfsmanni að morgni dags. Undir þetta falla því allar handbækur, leiðbeiningar og annað sem getur aðstoðað starfsmann við að afla sér þekkingar og færni sem skilar fullnægjandi vinnu. Skráðir ferlar eru veigamikill þáttur í því að skapa gott og agað vinnuumhverfi og leggja þannig að verulegu leyti grunninn að fyrirtækjameningunni. Undir þennan hluta falla einnig formleg gæðakerfi. Reglulegt eftirlit og úttektir tryggja viðskiptavinum að gæðastjórn-unin sé ekki einstaka atburður heldur viðvarandi ástand og að verk séu unnin af reynslu, þekkingu og með faglegum vinnubrögðum. Undir þennan lið falla einnig öll skráð vörumerki og einkaleyfi fyrirtækisins.

Þeir mælikvarðar sem notaðar eru í dæmi um þekkingarskýrslu í viðauka til að styðja frásögn á skipulagsauði fyrirtækisins ABC ehf., eru;

- Upplýsingakerfi
 - o Póstkerfi
 - o Hópvinnukerfi
 - o Innranet
 - o Skjalakerfi
 - o Vefrænn vinnustaður
- Gæðakerfi
 - o Gæðahandbók
 - o Skráðir, skilgreindir ferlar
 - o Endurskoðun ferla – hversu oft
 - o Niðurstöður gæða- / innri úttekta
 - o Gæðavottun
 - o eru framsett mælanleg gæðamarkmið?
- Þjónustu- og Framleiðsluferli
 - o Fjöldi símtala innan settra marka
 - o Heildarfjöldi verk-/þjónustubeiðna
 - o Hlutfall beiðna skilar sér í vöru
- Starfsþróun
 - o Hlutfall starfssamtala/fjöldi starfsmanna
 - o eru gerðar starfsþróunaráætlanir?
 - o Hlutfall áætlana sem koma til framkvæmda
 - o Fóstrakerfi

Í stuttu máli má segja að:

- **Mannauður** sé sú þekking sem starfsfólk tekur með sér heim í lok vinnudags eins og reynslu, þekkingu kunnáttu og hæfni.
- **Skipulagsauður** á við um öll verðmæti sem eftir eru í fyrirtækinu eftir að starfsmaðurinn fer heim eins og innra skipulag, ferlar, vörumerki, einkaleyfi og upplýsingakerfi.
- **Tengslaauður** endurspeglar virðið sem liggur í samböndum við viðskiptavini, birgja og aðra hagsmunaaðila.

Tengslaauður

Fjórði hluti þekkingarskýrslu fjallar um tengslaauð fyrirtækisins. Tengslaauður byggir á samspili mannaúðs, skipulags og tengsla jafnt á milli fólks sem og samhæfingu kerfa. Þetta er sá hluti þekkingarskýrslunnar sem líkist mest hinni eldri skilgreiningu á viðskiptavild. Í þessum hluta er reynt að gera grein fyrir þeim vísbendingum sem helst gefa til kynna markaðsstöðu fyrirtækisins.



Þeim samskiptum sem fyrirtækið hefur komið sér upp til að koma vörum sínum á markað.

Viðskiptatengslum er lýst hér og þeim samskiptum sem fyrirtækið hefur komið sér upp til að koma vörum sínum á markað. Um er að ræða ýmis tengsl á milli aðila á markaði s.s. framleiðenda, birgja, kaupenda og annarra sem hagsmuna eiga að gæta. Uppbyggingu viðskiptavinahópsins er einnig lýst til þess að varpa ljósi á reksturinn t.d. hvort þeir séu fáir og stórir eða margir litlir eða hvort þeir tilheyri ákveðnum hópi, t.d. hinu opinbera. Einnig er gott að segja stuttlega frá þróun viðskiptavinahópsins eins og hvort hann fari stækkandi eða minnkandi og taka fram meðallengd viðskiptasambanda. Einnig má gera grein fyrir ýmsum samningum, höfundarétti o.þ.h. sem er mikilvægt fyrir markaðsstöðu fyrirtækisins. Upplýsingar um tengslaauð eru m.a. fengnar úr fjárhagsbókhaldi, viðskiptamanna-kerfum og þjónustukönnunum. Erfitt getur reynst að útfæra þennan hluta fyrir opinberu skýrsluna þar sem mikið af upplýsingunum gætu verið trúnaðarmál. Hentug leið gæti verið að gefa upp prósentuhlutföll í stað tölulegra upplýsinga og sýna þannig þróun á milli ára og styðja við frásögnina.

Í dæmi fyrirtækisins ABC ehf. í viðkauka I, er frásögnin studd með eftirfarandi lykiltölum:

- Markaðsstaða
 - Velta eftir flokki viðskiptamanna
 - Einkafyrirtæki
 - Opinberir aðilar
- Viðskiptatryggð
 - Nýir viðskiptamenn
 - Markaðshlutdeild
 - Markaðskostnaður

Þá eru sýndar niðurstöður könnunar á ánægjustigi viðskiptavina. Eftirfarandi þættir eru kannaðir:

- Markaðsmynd (könnun)
 - Ánægðir viðskiptamenn
 - Samanburður við samkeppni
 - Heilindi og traust
 - Frumkvæði
 - Sýnileiki þekkingar
 - Gæði



Ferillinn við að meta þekkingarverðmæti byggir í raun á dæmigerðri SVÓT greiningu og á grundvelli þekkingarstjórnunar þar sem litið er á þekkingu sem verðmætustu óáþreifanlegu verðmætin og helstu uppistöðu fyrir nýsköpun og framtíðarvöxt. Með ítarlegri SVÓT greiningu er hægt að finna veikleika í innri starfsemi fyrirtækisins sem þarf að lagfæra og draga fram tækifæri sem hægt er að nýta. Skipta má ferli þekkingarmats í þrennt; Mat/mælingar, stjórnun og síðan skráningu á þekkingarverðmætum.

Ferillinn hefst með lærdómsferli þ.e. fyrirtækið er tekið til sjálfsskoðunar með því að meta auðlindir þess, markmið sem og að móta gildi þess og stefnu. Segja má að þessi greiningarferill á þekkingarverðmætum fyrirtækisins sé mikilvægastur af öllu ferlinu þó svo að fyrirtækin skrásetji ekki formlega þessi þekkingarverðmæti heldur leggi einungis vinnu í að meta þau, þá má segja að það eitt og sér sé góður árangur.

Niðurstöðurnar úr greiningarvinnunni eru síðan notaðar til þess að stjórna óáþreifanlegu verðmætunum með markvissari hætti og í samræmi við stefnu fyrirtækisins á skipulagðari hátt. Þegar búið er að velja grunn að mælikvörðum fyrir matið sjálft skapast geta til þess að vakta breytingar í kjölfarið og nota niðurstöðurnar úr matinu til þess að hámarka afköst. Með því að nota niðurstöðurnar úr matinu fyrir markmiðasetningu er fyrirtækið markvisst byrjað að nota þekkingarstjórnun sem stjórn tæki til að stýra.

Að lokum getur fyrirtækið notað þessa greiningu til þess að gefa út þekkingarskýrslu til ytri birtingar. Í henni getur fyrirtækið kynnt rekstur sinn, afrakstur og framtíðarmöguleika þess fyrir ýmsa hagsmunaaðila. Einnig getur fyrirtækið notað niðurstöðurnar til þess að bæta innri stjórnun og til að tryggja að allir hafi sama skilning á þeirri stefnu sem fyrirtækið vill fylgja.

Gagnlegt getur verið að byrja á að fara yfir eftirfarandi atriði eftir að fyrirtæki hafa ákveðið að meta þekkingarverðmæti sín í fyrsta skiptið því huga þarf að mörgum atriðum og sjónarmiðum sem geta komið upp í miðju ferlinu, valdið vandræðum og þar með tafið ferilinn. Þetta geta verið atriði eins og:

- Af hverju erum við að gera þetta?
- Setja verður fram skýr markmið og skilgreina hvert sé takmarkið með verkefninu.
- Skilgreina þarf auðlindir fyrirtækisins
- Hvaða upplýsingar er æskilegt að vinna með
- Eru upplýsingarnar tiltækar?
- Hvar er hægt að finna þær til þess að geta gert greininguna?
- Er hægt að mæla þær?

Til þess að finna gögn fyrir þekkingarskýrsluna þarf tiltölulega mikla þekkingu á upplýsingakerfi fyrirtækisins og aðgang að mismunandi niðurstöðum úr könnunum eins og úr starfsmanna- og viðskiptavinakönnunum. Þess vegna er mælt er með því að skipta vinnunni niður í þrjú skref þegar verið er að vinna skýrsluna í fyrsta sinn.

Skref I: Mat

Mælt er með því að byrja verkefnið á almennum hugarflæðisfundi til þess að greina mikilvægustu óáþreifanlegu verðmætin sem fyrirfinnast í fyrirtækinu. Starfsfólk úr öllum deildum tekur þátt í þessum fyrstu skrefum þegar verið er að finna út hvaða þekkingarverðmæti skipta máli fyrir fyrirtækið. Þetta er auðveldlega hægt að framkvæma með dæmigerðri SVÓT greiningu. Því næst ætti að staðsetja upplýsingarnar yfir í þekkingarverðmætin, hvaða mælikvarðar liggja að baki þeim og ákvarða hvort hægt sé að mæla þær. Þegar búið er að ákvarða mikilvægustu óáþreifanlegu verðmætin á að flokka þekkingarverðmætin niður í þrjú flokka þ.e. hvað fellur undir mannauðinn, skipulagsauðinn og tengslaauðinn. Því næst ætti að skipta upp vinnuhópnum í þrjá hópa sem hver um sig sér um að afla upplýsinga fyrir einn af þessum þremur flokkum. Hugmyndirnar eru síðan greindar enn frekar



Ferillinn
Meta
Mæla
Stjórna
Birta

og athugað hvort tiltækar upplýsingar séu til staðar. Skilgreindar kennistærðir eru síðan bornar saman við framtíðarsýn fyrirtækisins, stefnu og markmið þess. Niðurstöðurnar eru síðan notaðar sem grundvöllur að endurbótum og síðan er forgangsraðað á ný.

Skref II: Þekkingarstjórnun

Mælikvarðarnir, undirbúningurinn, rannsóknin og vinnsla á gögnum er erfiðasti hlutinn af þessu ferli og því eru góðar leiðbeiningar nauðsynlegar og jafnvel utanaðkomandi ráðgjöf. Vinnan á þessu stigi leiðir í ljós hversu gagnleg og aðgengileg upplýsingakerfin eru í fyrirtækinu. Þátttakendur verða að vera bæði úrræðagóðir og hafa frumkvæði, því í flestum tilfellum eru gögnin til staðar þó svo að erfitt geti reynst að finna þau í fyrstu. Hægt er að finna þau í niðurstöðum úr könnunum, á innranetinu, á heimasíðunni, í þjálfunargögnum, starfsferilsskrám, bókhaldskerfum, gæðakerfum eða öðrum kerfum. En nauðsynlegt er að temja sér nýjan hugsanagang til þess að geta umbreytt þessum gögnum í þekkingu. Gæta þarf einnig samræmis við úrvinnslu á gögnum til þess að tryggja samanburðarhæfni á milli ára og á milli fyrirtækja.

Tilgangurinn með því að meta óáþreifanleg verðmæti er til þess að hafa yfirsýn yfir þau og þar með talið alla þekkingu og reynslu sem fyrirfinnst innan fyrirtækisins, bæði almenna þekkingu og sérþekkingu. Einnig til að geta metið hvernig þekkingin er kerfisbundið fönguð, til að geta metið á hversu skilvirkan hátt henni er dreift. Með því að mæla þekkingarverðmæti skapar matið ný gildi þar sem fyrirtækið getur byggt upp með markvissari hætti virkt og skipulagðara kerfi fyrir þekkingarstjórnun. Slíkt gerir fyrirtækinu kleift að hagnýta þekkinguna innan fyrirtækisins mun betur, auka skilvirkni og nýsköpun sem að lokum skilar fjárhagslegum ávinning. Frá praktískum sjónarhóli má segja að þekkingarstjórnun sé dagleg stýring á þekkingarverðmætum sem hvetur til aukinna gæða, viðbragðsflýti og aðlögunarhæfni í síbreytilegu umhverfi. Einnig fer mikilvægi þess að geta stýrt þekkingu á skilvirkan hátt vaxandi, þar sem þekking innan fyrirtækja er orðin einn helsti ákvörðunarvaldur að samkeppnisstöðu fyrirtækisins.

Skref III: Útgáfa

Þekkingarskýrslan sjálf er síðan yfirlit yfir þekkingarverðmæti fyrirtækisins þ.e. þekkingarauðlindir þess. Skýrslan inniheldur upplýsingar um nýjungar og framkvæmdir sem miða að því að auka verðmætasköpun og sýna fram á getu þess til að mæta áskorunum. Þekkingarskýrsla er öflugt samskiptatæki og árangursríkt getur verið að nota hana í samningagerð við ytri jafnt sem innri hagsmunaaðila. Hún sýnir fram á hvernig fyrirtækið nær að nýta óáþreifanleg verðmæti sín með árangursríkri þekkingarstjórnun og með því að samtvinna niðurstöðurnar úr mælingunum að stefnu fyrirtækisins til þess að ná tilætluðum árangri.

Hafa skal í huga þegar verið er að íhuga að útbúa skýrslu til ytri birtingar þar sem gefin eru upp óáþreifanleg verðmæti fyrirtækisins að það eru ýmsir hagsmunaaðilar sem munu komast yfir hana. Eftir að greiningunni er lokið er mikilvægt að fara vandlega yfir upplýsingarnar og gera sér grein fyrir hvaða upplýsingar sé í lagi að birta opinberlega. Það er töluverður munur á því hvort verið sé að skrifa skýrslu til ytri birtingar eða til innri notkunar. Skýrsla til innri notkunar er oft notuð sem grunnur að framförum og þróun innan fyrirtækisins á meðan skýrslan til ytri birtingar er gefin út fyrir almenna dreifingu til fjárfesta og aðra utanaðkomandi hagsmunaaðila.

Skref fyrir skref leiðbeiningar

Mat/mæling – þekkingarstjórnun – skýrsla

Eftirfarandi leiðbeiningar lýsa ferlinu skref fyrir skref við framkvæmd mats og mælinga, þekkingarstjórnunar og gerð þekkingarskýrslu:

Tryggið stuðning og veljið hóp til að vinna með

Fullvissa þarf að ríkja fyrir því að gerð þekkingarskýrslu njóti nægilegs stuðnings frá æðstu stjórnendum fyrirtækisins. Ef svo reynist er byrjað á að velja hóp til að

vinna með og þá helst lykilstjórnendur þeirra sviða/deilda sem mest skipta máli fyrir gerð þekkingarskýrsluna. Veljið síðan ritara og einhvern sem hefur góða yfirsýn til þess að leiða hópinn.

Veljið lykilstjórnendur sem hafa sérþekkingu á:

- Fjármálum
- Starfsmannamálum
- Viðskiptatengslum
- Ferlum og upplýsingakerfum

Metið þekkingarverðmæti fyrirtækisins – staðsetjið og forgangsraðið þeim

Ferlið hefst með hugarflæðisfundi þar sem verkefninu er hleypt af stokkunum. Barna eru þeir starfsmenn sem gleggst þekkjja málefni fyrirtækisins frá öllum sviðum. Markmiðið er að skilgreina þau óáþreifanlegu verðmæti sem fyrirfinnast innan fyrirtækisins þ.e. hver þessi verðmæti eru og hvaða verðmæti geta þau skapað. Það er mjög mikilvægt að umræðan sé opin og að allir eigi eitthvað framlag á fundinum.

Á þessum fyrsta fundi ætti að ræða um tiltekin þekkingarverðmæti og skilgreina hvaða þekkingarverðmæti skipta fyrirtækið mestu máli. Það er gert með mati og vali á óáþreifanlegum verðmætum sem til staðar eru í fyrirtækinu:

- allir ættu að skrifa niður sínar hugmyndir á minnismiða
- því næst ætti að:

- o Flokka hugmyndirnar
- o Flokka þær ennfrekar niður og skipta upp í mælivíddir þekkingarverðmætanna:

- hvar eiga hugmyndirnar heima?
- falla þær undir mannauð, skipulagsauð eða tengslaauð?

- o Berið saman við stefnu fyrirtækisins og aðlagið:

- Skipta þekkingarverðmætin máli fyrir fyrirtækið?
- Styðja þau við stefnu þess?
- Framtíðarsýnina, markmið og grunnildin?

- o Forgangsraðið eftir mikilvægi fyrir fyrirtækið

- Mælið auðlindirnar, hvað var gert til að styrkja þær og árangurinn
- Greining á mælikvörðunum

Nú þegar búið er að skilgreina mikilvægustu þekkingarauðlindirnar í fyrirtækinu er nauðsynlegt að finna leiðir til þess að benda á nytsemi þeirra. Næsta skref er því að bera þennan lista saman við listann yfir samræmdu mælikvarðana í viðauka II.

Ef hægt er að finna sömu mælikvarðana í listanum yfir samræmdu mælikvarðana fyrir þær auðlindir sem lagt er til að mæla, þá er upplagt að nota þá. Ekki er þó ólíklegt að það þurfi að skilgreina og aðlaga ennfrekar þau þekkingarverðmæti sem hópurinn lagði til þannig að hægt verði að nota samræmdu mælikvarðana. Þegar búið er að skilgreina mælikvarðana sem á að mæla, þarf að athuga hvort hægt sé að finna viðeigandi upplýsingar í upplýsingakerfum fyrirtækisins eða hvort það þurfi að skilgreina ákveðna þætti ennfrekar og ákveða hvort það sé mögulega hægt að mæla þá. Hafa skal í huga að það þarf að vera hægt að bera saman skilgreindar kennistærðir við framtíðarsýn, stefnu og markmið fyrirtækisins til þess að að mælikvarðarnir hafi tilgang og eigi þar af leiðandi rétt á sér.

Hversu vel það gengur að finna upplýsingarnar fyrir mælingarnar fer mikið eftir því hversu vönduð og aðgengileg upplýsingakerfi fyrirtækisins eru og í flestum tilfellum eru gögnin til staðar. Það gæti hins vegar reynst nauðsynlegt að þýða gögnin, samræma þau og umbreyta þeim yfir í þekkingu til þess að hægt sé að



nota þau. Passið að skjalfesta ferilinn þ.e. hvernig hver mælikvarði er fundinn út til þess að geta borið upplýsingarnar saman á milli ára og fyrirtækja.

Þekkingarstjórnun

Til þess að stýra þekkingarverðmætunum ætti að:

- Útbúa einfalt plagg yfir stefnu fyrirtækisins
- Tengja síðan plaggið við stigaspjald (scorecard)
- Tengja því næst mælikvarða við stigaspjald
- Vakta og bregðast við þróun sem mælingarnar geta leitt í ljós

Skýrslugerð / útgáfa

Eftir að búið er að fara í gegnum mat/mælingarnar á þekkingarverðmætunum þá er hægt að fara að ákveða hvernig þekkingarskýrslan til ytri birtingar á að líta út og hvaða upplýsingar hún megi innihalda. Í viðauka má að finna hugmynd að úrvinnsluskjali sem myndi gagnast við þessa vinnu.

Nokkur íslensk fyrirtæki, aðallega hugbúnaðarfyrirtæki, hafa um árabil lagt rækt við þekkingarskýrslugerð. Flest þeirra tóku þátt í norrænu verkefni sem kallast "Putting IC into Practice" eða (PIP) á árunum 2003-2006. PIP verkefnið var þriggja ára verkefni sem miðaði að því að þróa ramma fyrir mælingu á frammistöðu þekkingarverðmæta sem og skráningu á þeim meðal upplýsingatæknifyrirtækja á Norðurlöndunum. Verkefnið er sérstaklega miðað að litlum og meðalstórum fyrirtækjum til þess að auðvelda þeim vinnslu og skráningu á þekkingarverðmætum á árangursríkan hátt. Einn af meginstyrkleikum PIP verkefnisins var að útbúa samræmda mælikvarða til þess að skrá þekkingarverðmæti sem gefur aukinn möguleika á að geta borið niðurstöðurnar saman á milli ára og á milli fyrirtækja. Með slíku samræmi má segja að hægt verði að bera saman epli og epli, ekki einungis á milli fyrirtækja heldur einnig milli ára. Þetta samræmi er grundvöllur þess að tekið sé fullnægjandi mark á þekkingarskýrslum fyrirtækja sem viðbót við ársreikninga og við mat á fyrirtækjum. Til að fá aukna sýn á þekkingarskýrslugerð voru tekin viðtöl við stjórnendur tveggja fyrirtækja sem hafa mikla reynslu í gerð þekkingarskýrslu. Þessir aðilar voru Helga Ingjaldsdóttir fjármálastjóri Hugvits og Guðmar Guðmundsson fjármálastjóri Nýherja og fyrrum fjármálastjóri TM Software.

Hugvit

Fyrirtækið

Hugvit hf. var stofnað 1993 og hefur frá upphafi einbeitt sér að þróun og dreifingu á skjalastjórnunar- og vefútgáfukerfi fyrir Lotus Notes. Á þessum árum hefur fyrirtækið vaxið í einn af stærstu birgjum lausna fyrir hópvinnukerfi í skjalavörslu í Evrópu. Á síðastliðnum árum hefur Hugvit einnig haslað sér völl sem öflugt fyrirtæki á sviði skjalstjórnunarlausna og þekkingarstjórnun sem byggð eru á MS.Net umhverfi og jafnframt IBM portal lausnum. Aðalvörur fyrirtækisins eru mála - skjalastjórnunar- og samskiptakerfin GoPro Professional og GoPro.net, en nýjustu lausnirnar eru veftækar GoPro Portal lausnir. Hérlendis hefur Hugvit náð mjög góðum árangri með GoPro vörur sínar meðal þeirra fyrirtækja og stofnana sem nota hópvinnukerfi. Hjá Hugviti starfa um 60 sérfræðingar á sviði sölu, ráðgjafar, kennslu, þjónustu, þróunar og aðlögunar á GoPro Case og GoPro.net. Hugvit er með starfstöðvar bæði á Íslandi og í Búlgaríu en þar starfa um 22 starfsmenn.

Helga Ingjaldsdóttir fjármálastjóri hjá Hugviti, um þekkingarskýrslur

Helga hefur séð um að framkvæma þekkingarreikningsskil fyrir Hugvit og byrjuðu þau að mæla þekkingarverðmæti fyrir árin 2002 og 2003 en fyrsta skýrslan var síðan gefin út fyrir árið 2004 og árlega síðan. Það sem mótaði upphafið að þekkingarskýrslugerð hjá fyrirtækinu var að stjórnendurnir töldu að það væri hollt fyrir fyrirtækið að gera slíkar mælingar og finna út hentuga mælikvarða með tilliti til breytinga á milli ára. Strax eftir fyrstu útgáfuna voru viðbrögðin góð og jókst áhuginn á að halda þessu áfram. Það hefur verið reynsla Hugvits að þeir sem fá þessa skýrslu í hendurnar séu áhugasamir um hana og fyrirtækið hefur fengið faglegru stimpil á sig þar sem búið sé að leggja út í slíka vinnu. Það hefur einnig sýnt sig að utanaðkomandi aðilar eins og bankar og hluthafar hafa verið mjög ánægðir að fá hana í hendur. Hún gefur þeim mjög miklar upplýsingar um fyrirtækið og segir mikið til um ferla og innviði fyrirtækisins. Skýrslan styður þar af leiðandi vel við ársreikninginn og gagnast sem viðbótar upplýsingar og segja má að það hafi komið á óvart hversu góðar móttökurnar hafa í raun verið.

Mikilvægt er að gera sér grein fyrir því frá upphafi að það er algjört lykilatriði að áhugis sé til staðar ofarlega í skipuritinu þ.e. hjá stjórnendum fyrir þekkingarskýrslugerð annars mun þessi vinna aldrei skila tilætluðum árangri. Best er ef þessi ákvörðun er tekin hjá æðstu stjórnendum fyrirtækisins og sé síðan unnin af þeim, því það eru þeir sem þurfa að átta sig á hvaða mælikvarða fyrirtækið hefur áhuga á að mæla.

Þeir sem komu að framkvæmd skýrslunnar til að byrja með hjá Hugviti voru sölustjóri og fjármálastjóri en síðan bættist framkvæmdastjórinn við og einn úr stjórn félagsins. Því má segja að framkvæmdin hafi færst ofar í skipuritið sem var mjög jákvætt þar sem erfitt getur reynst að selja hugmyndina upp á við. Þessir



aðilar settust síðan yfir mælikvarðana og skoðuðu skýrslu frá dönsku fyrirtæki sem var höfð sem fyrirmynd. Helga vill þó ennfremur benda á að passa þurfi upp á að festast ekki í því sem aðrir hafa verið að mæla heldur að reyna að velja mælikvarðana algjörlega út frá fyrirtækinu og hvað kemur til með að nýtast því best. Hjá Hugviti var til að mynda byrjað á að velja mælikvarða úr lista yfir mælikvarða en síðan bættu þau sjálf við mælikvörðum sem þau höfðu sérstakan áhuga á að skoða. Sumir mælikvarðar segja fyrirtækjum mjög mikið og það eru oft þeir sérstæðu en síðan eru mælikvarðar sem flest öll fyrirtæki geta notað eins og mælikvarðar á starfsmannaveltu, starfsánægju ofl. Einnig er mikilvægt að velja mælikvarða sem einfalt er að ná í upplýsingar fyrir þannig að það kosti ekki of mikla vinnu að ná í þær. Þá skapast líka alltaf hættu á að mælikvarðarnir missi marks á milli ára og missi þar af leiðandi samanburðarhæfni. Því má segja að það skipti máli að reyna að hafa mælikvarða sem einfalt og þægilegt er að finna upplýsingar fyrir.

Mælikvarðarnir sem síðan birtast í skýrslunni eru eingöngu brot af þeim mælikvörðum sem mældir eru en mikið af þeim eru ekki birtar út á við heldur eingöngu notaðar til að bæta innri stjórnun. Niðurstöðurnar úr mælingunum eru ávallt í huga stjórnendanna yfir árið sem geri þá meðvitaðri um innviði fyrirtækisins. Ómeðvitað vilja menn bæta niðurstöður mælikvarðana á milli ára og til að mynda finna starfsmenn að þessar mælingar eru teknar alvarlega og það sé tekið á þeim málum sem betur mega fara, að því leyti er þekkingarskýrslugerð t.d. mjög starfsmannavæn.

Segja má að þekkingarskýrslugerð verði síðan hálfgerð rúttína á milli ára þó svo að þetta sé alltaf ákveðin vinna. Jafnframt telur Helga að það sé algjört lykilatríði að framkvæma skýrsluna árlega og sleppa því aldrei, því það sé ekki síður mikilvægt í kreppeástandi eins og núna. Einnig er mikilvægt að framkvæma starfsmannakönnunina helst á sama tíma á ári og reyna að breyta henni ekki neitt. Hjá Hugviti er t.d. ávallt byrjað að leggja drög að þekkingarskýrslunni upp úr áramótum.

Stjórnendur Hugvits eru staðráðnir í að halda þessari vinnu áfram og á hverju ári er lagst yfir mælikvarðana og farið yfir hvort einhverju megi breyta eða bæta. Mælikvörðunum hefur þó aldrei verið breytt það mikið að það hafi haft mikil áhrif á niðurstöðuna. Hver mælikvarði er samansettur úr nokkurm spurningum (6-10) og þó orðalag sé lagað í einni af þeim spurningum þá hefur það ekki áhrif á heildarútkomuna.

„Helsti ávinningur Hugvits af þekkingarskýrslugerð er bætt innri stjórnun og meiri trúverðugleiki út á við. Einnig má segja að stjórnendurnir hafi kynnst fyrirtækinu betur þó svo að þá hafi grunað flesta hluti þá var niðurstaðan samt sem áður ákveðin staðfesting.“

Aðrir lykilþættir

- Þekkingarskýrsla lýsir fyrirtækinu í raun enn betur en ársreikningur.
- Gagnlegt að geta horft á tölurnar og ekki bara treysta á tilfinninguna.
- Setur ákveðinn gæðastimpil á fyrirtæki sem útbúa slíka skýrslu.
- Vinnan sem er lögð er í þetta gleymist fljótt þar sem afraksturinn er ríkulegur.
- Niðurstöður í skýrslunni geta nýst vel til ýmissa kynninga og því getur reynst vel að eiga þessi gögn.
- Skiptir máli að lýsa efnahagsumhverfinu til þess að geta sett niðurstöðurnar betra samhengi.

TM Software

Fyrirtækið

TM Software var stofnað árið 1986 og hét í upphafi TölvuMyndir en nafninu var formlega breytt í TM Software í byrjun árs 2005. Í byrjun árs 2008 keypti Nýherji hf. öll hlutabréf í TM Software hf. Framan af starfaði félagið með óbreyttum hætti sem móðurfélag samstæðu dótturfélaganna: Skyggis ehf, Origo ehf, Vigor ehf, og EMR ehf. TM Software er hugbúnaðarfyrirtæki sem nýtir þekkingu, reynslu og



TM Software

hæfni starfsmanna til að styrkja starfsemi viðskiptavina sinna. Fyrirtækið sérhæfir sig m.a. í veflausnum, samþættingar- og sérlausnum, stjórnendaupplýsingum og viðskiptaferlum. Lausnaframboð þeirra samanstendur af þeirra eigin hugbúnaðarvörum sem og vörum annarra samstarfsaðila. Hjá TM Software starfa um 100 sérfræðingar með reynslu víðsvegar úr atvinnulífinu sem hafa skapað félaginu sérstöðu á markaði í ráðgjöf, þjónustu og hugbúnaðarþróun fyrir alla geira atvinnulífsins.

Guðmar Guðmundsson fjármálastjóri hjá Nýherja, um þekkingarskýrslur

Guðmar Guðmundsson er einn af þeim sem hefur séð um að gera þekkingarskýrslur fyrir íslenskt fyrirtæki en hann gerði þekkingarskýrslur fyrir TM Software á árunum 2001-2004. Samkvæmt honum var byrjað frekar smátt þegar ákveðið var að byrja á að mæla þekkingarverðmæti innan fyrirtækisins. Notaðir voru færri en fleiri mælikvarðar til að byrja með sem miðuðust eingöngu við þær upplýsingar sem myndu gagnast fyrirtækinu beint. Í upphafi var matið á þekkingarverðmætunum fyrst og fremst hugsað sem ákveðið greiningartæki til að bæta innri stjórnun en síðan má segja að þekkingarskýrslan sjálf hafi orðið til sem nokkurs konar afurð af þeirri vinnu. Leitast var við frá upphafi að nota niðurstöðurnar úr mælingunum sem inntak fyrir markmiðasetningu og var framkvæmdastjórum fyrirtækisins í kjölfarið sett ákveðin markmið fyrir þekkingarverðmætin til jafns á við fjárhagsleg markmið. Stjórnendur þurftu þá t.d. að leggja jafn mikla rækt við þætti eins og útkomu úr óháðum könnunum gagnvart viðskiptamönnum og starfsmönnum eins og við afkomumarkmiðin. Mælingarnar á þekkingarverðmætunum eru því notaðar til þess að fylgjast með hvernig staðan er gagnvart settum markmiðum, hvar fyrirtækið stendur vel og hvar má gera betur. Segja má að með þessum hætti hafi tekist að gera starfseminu mun meira lifandi og þekkingarskýrslugerðin varð með beinum hætti að markvissu stjórnendataeki. Því má segja að það sé algjört lykilatríði að nota niðurstöðurnar úr mælingunum til að bæta innri stjórnun. Með því að nota niðurstöðurnar úr mælingunum fyrir markmiðasetningu er hægt að fá stjórnendur í lið með sér og þá fyrst er markvisst hægt að byrja að móta og ná fram breytingum. Af því leytinu greinir á milli þekkingarskýrslugerðar og hefðbundinna vinnustaðagreininga sem oft vilja bara enda upp í skáp. Einnig má segja að það sé mikilvægt að áhuginn og framkvæmdin komi ofarlega úr skipuritinu og sé unnin niður á við þ.e. æðstu stjórnendurnir verða að hafa áhuga á þekkingarskýrslugerð til þess að þetta sé tekið alvarlega.

Guðmar vill ennfremur meina að þekkingarskýrslugerð samræmist mjög vel með öðrum bókhaldsupplýsingum þar sem verið sé að nota ákveðna þekkingu á hverjum degi sem hefur áhrif á reksturinn. Þess vegna er mjög mikilvægt að geta fengið upplýsingar um þekkingarverðmætin og hvernig þeim miðar áfram og að því leytinu vega þekkingarskýrslur ársreikningana upp. Þekkingarskýrslugerð gefur þar af leiðandi aukna sýn á reksturinn og bætir þar með upplýsingagjöfina til muna sem gagnast bæði fyrir innri stjórnun og til ytri birtingar.

Guðmar vill einnig meina að það fari ekki á milli mála eftir að hafa framkvæmt þetta í fyrsta sinn að þekkingarskýrslugerð er gagnleg og þess virði að eyða tíma í. Með slíku mati finni stjórnendur mun betur taktinn í fyrirtækinu og fá staðfestingu á því hvort verið sé að gera hluti sem virka eða ekki. Þekkingarskýrslugerð er þar af leiðandi fínt stjórnartæki til að halda áfram með ákveðna þróun innan fyrirtækisins. Mikilvægt er þó að líta á þekkingarskýrslugerð sem stjórnartæki til að gera kerfið lifandi og þess vegna má ekki horfa á skýrsluna sjálfa sem eitthvað takmark. Mikilvægast er að vera með niðurstöðurnar úr mælingunum í blóðinu til þess að halda þróuninni áfram.

Þekkingarskýrslugerð er talsverð vinna og það sérstaklega í fyrsta sinn sem hún er framkvæmd. Mannauðshlutinn er líklega einfaldasti hlutinn þar sem auðvelt er að nálgast þau gögn. Erfiðara getur reynst að skilgreina t.d. viðskiptavinahópin. Yfirleitt er ferillinn þannig að framkvæmdastjórinn og/eða fjármálastjórinn byrja á verkefninu og fá síðan í lið með sér ákveðna stjórnendur til að safna saman gögnunum. Skýrslan er síðan framkvæmd árlega og alltaf á svipuðum tíma árs og er mjög mikilvægt að framkvæma hana, sama á hverju dynur og hræðast það ekki hvort sem það er ólgusjór, kreppa eða eitthvað annað. Mikilvægt er að hafa í huga



að týna sér ekki í atriðum sem skipta ekki svo miklu máli fyrir fyrirtækið heldur nota eingöngu mælikvarða sem gagnast vel og passa að hafa þetta ekki of viðamiklið.

Hjá TM Software gagnaðist þekkingarskýrslan einnig t.d. við mannráðningar. Í uppsveiflunni þegar mikil samkeppni var um starfsfólk gat fyrirtækið ráðið inn hæfara fólk með því að sýna þeim skýrsluna. Með henni var hægt að sýna fram á mælingar sem sýndu m.a. fram á niðurstöður úr starfsmannakönnunum á starfsmannaánægju og annað áhugavert fyrir verðandi starfsmenn. Þekkingarskýrslugerð er því mjög gott tæki til að fylgjast m.a. með gæðum þjónustunnar og starfsmannaánægju og slíkt getur skipt sköpum fyrir mörg fyrirtæki. Fyrir hugbúnaðarhús þá er starfsmaðurinn til dæmis svo mikilvægur að í raun byggjast þekkingarfyrirtæki á mannauðnum og ef starfsmennirnir eru farnir að leita sér að vinnu annars staðar þá er fyrirtækið ekki í góðri stöðu.

Guðmar hefur trú á að framkvæmd þekkingarskýrslna henti margskonar fyrirtækum þó svo að það blasi beinlínis við að framkvæma slíkt í þekkingarfyrirtækjum þar sem jafningjastjórnun tíðkast í ríkara mæli.

„Helsti ávinningur TM Software af þekkingarskýrslugerð var fyrst og fremst í bættum stjórnunarháttum og mun markvissari innri stjórnun.“

Aðrir lykilþættir

- Þekkingarskýrslugerð er mjög góð viðbót við önnur gæðakerfi eins og Balance Scorecard.
- Mikilvægt að þessu sé fylgt eftir árlega.
- Vissir mælikvarðar skipta miklu máli fyrir fyrirtækið.
- Haldbærar upplýsingar um það hvernig innviðum fyrirtækisins reiðir af.
- Algjört lykilatriði að þriðji aðili framkvæmi kannanirnar.
- Helsta vandamálið er að selja æðstu stjórnendum hugmyndina að þekkingarskýrslugerð.
- Snýst fyrst og fremst um hugarfar en ávinningurinn er ríkulegur.
- Mjög gott tæki til að fá ákveðna staðfestingu á verðmæti viðskiptavildarinnar.

Niðurstaða

Ljóst er að þeir sem koma til með að tileinka sér þekkingarskýrslugerð koma til með að gera sér mun betur grein fyrir verðmætunum sem til staðar eru innan fyrirtækisins og koma þar af leiðandi til með að geta stjórnað þeim betur og með því náð meiri árangri í verðmætasköpun. Það hefur einnig sýnt sig að þau fyrirtæki sem eru meðvituð um óáþreifanlegu verðmætin sín eru mun betur í stakk búin til þess að takast á við ögrandi verkefni og eru líklegri til að njóta velgengni. Einnig má nefna að með þekkingarskýrslugerð mun viðhorf til óáþreifanlegra verðmæta breytast sem og hvernig upplýsingum um þau er komið á framfæri bæði innan fyrirtækisins sem utan þess.

Þekkingarskýrslugerð sem unnin er eftir samræmdum mælikvörðum gerir bæði innri og ytri hagsmunaaðilum kleift að skilja betur óáþreifanleg verðmæti fyrirtækja og gerir einnig samanburð mögulegan. Þekkingarskýrslur hafa reynt gagnlegar í ýmsum samningsgerðum, ekki eingöngu innan fyrirtækja heldur einnig fyrir ytri hagsmunaaðila og hefur m.a. aðstoðað fyrirtæki í því að afla hlutafjár og við að fá hagstæðari lán. Það hefur einnig sýnt sig að þau fyrirtæki sem eru að takast á við síbreytilegt umhverfi eru þar af leiðandi líklegri til að njóta velgengni. Þekkingarskýrslugerð er ekki síður mikilvæg á tímum sem þessum þar sem mikilvægt er fyrir fyrirtæki að geta staðið vörð um kjarnastarfsemina.

Viðaukar

- I. Dæmi um þekkingarskýrslu
- II. Samræmdir mælikvarðar
- III. Spurningalistar

Dæmi um þekkingarskýrslu

Hér á eftir er að finna dæmi um þekkingarskýrslu UT-fyrirtækisins ABC ehf. Stuðst er við mælikvarðana og kannanirnar sem er að finna í viðauka II. og III. Til þess að sýna hversu einföld þekkingarskýrslan getur verið hefur svörum vegna mælikvarða verið fækkað. Með því er verið að sýna fram á að ekki sé víst að allir mælikvarðarnir eigi við og eins getur verið að fyrirtækið vilji ekki birta alla mælikvarða ef um viðskiptaleyndarmál sé að að ræða. Með þessu dæmi er einnig sýnt fram á að þekkingarskýrslan þarf ekki að vera mjög flókin í fyrstu útgáfu.

ABC ehf. - Skýrsla stjórnanda

- Forsendur þekkingarskýrslunnar -

Af hagkvæmnisástæðum er þekkingarskýrslunni ætlað að skýra starfsemi móðurfélagsins. Hins vegar er dóttur- og hlutdeildarfélagi getið í útdrætti úr ársreikningi.

Allar tölur og samantektir eru miðaðar við reikningsár félagsins sem er almanaksárið. Hins vegar hefur verið reynt að taka tillit til þeirra aðstæðna sem eru hjá fyrirtækinu við gerð þekkingarskýrslunnar til þess að hún lýsi sem best núverandi stöðu þess. Heiti skýrslunnar er því þekkingarskýrsla fyrir árið 20XX sem segir til um hvaða tímabil er til skoðunar.

Sömu aðferðum hefur verið beitt við gerð skýrslunnar og í fyrri skýrslum. Hvað varðar viðskiptaaud eru þeir viðskiptavinir skoðaðir sem áttu viðskipti við fyrirtækið á árinu. Viðskiptavinir, sem eiga mjög lítil viðskipti við fyrirtækið, eru ekki taldir með. Mikilvægir viðskiptavinir teljast vera þeir sem fyrirtækið á talsverða möguleika á að auka veltu sína hjá í framtíðinni eða gefa því kost á að þróa nýja þekkingu og tækni sem skapar því tekjur í framtíðinni. Viðhorf viðskiptavina er fengið með viðtölum og beinum spurningum.

Mannauður er skilgreindur í ljósi menntunar og starfsreynslu. Reynt er að lýsa starfsumhverfi og starfsanda. XXX sá um að kanna viðhorf starfsmanna. Hann ræddi við þá og lagði tilteknar spurningar fyrir þá.

Skipulagsauður er skilgreindur í ljósi skráðrar vinnu og þekkingarferla. Reynt er að lýsa getu fyrirtækisins til þess að hafa í ferlum sínum þær upplýsingar og gögn sem gera starfsmönnum kleift að beita þeirri þekkingu sem felst í fyrirtækinu og afurðum þess.

Í þekkingarskýrslu ABC ehf. fyrir árið 200X er leitast til við að:

- Gefa raunhæfa lýsingu á ABC ehf. m.t.t. núverandi viðskiptastöðu fyrirtækisins, rekstraáætlana og stefnumörkunar, framkvæmd lokinna og ólokinnar verkefna
- Lýsa óefnislegum eignum fremur en fjárhagslegum
- Fá staðfestingu endurskoðanda ABC ehf. á þeim gögnum sem skýrslan byggist á
- Nýta niðurstöður til að styrkja rekstur ABC ehf. og við að reka árangursríka þekkingarstjórnun
-

Til að staðfesta áreiðanleika þessarar skýrslu var endurskoðandi ABC ehf. fenginn til að fara yfir hana og staðfesta gögnin sem hún byggist á og gefa ábendingar um það sem betur mætti fara. Á þann hátt höfum við lagt grunn að bættri framsetningu gagna og auknu trausti á innihaldi skýrslunnar.

Athugasemdir eða ábendingar um skýrsluna eru vel þegnar í þeim tilgangi að bæta framsetningu og innihald í framtíðinni.

Virðingarfyllt,

Sign.

Úlfur Brjánsson

framkvæmdastjóri ABC ehf.

Helstu áherslupættir í rekstri ABC ehf.

Viðskiptaáskorun:

ABC ehf. hefur vaxið mikið undanfarin ár. Á síðasta rekstrarári varð 10% veltuaukning á samanburði við 20-30% veltuaukningu árána þar á undan. Hagnaður síðasta árs var 20M í samanburði við 50M hagnað árið á undan. Megin viðskiptaáskorun fyrirtækisins er að endurvinnna fyrri vöxt og hagnað.

Nýsköpun- og þróun:

ABC ehf. fjárfestir að jafnaði ár hvert:

- Um 8% af veltu til nýsköpunar- og þróunar á nýjum vörum
- Um 2% af veltu til bætingar á hugbúnaðarsmíði
- Í markvissri þjálfun starfsmanna í tengslum við verkefni fyrir viðskiptavinum, námskeið og aðra þjálfun.

Bæting verkferla:

ABC ehf. byggist á langri og farsælli reynslu af þróun og framleiðslu hugbúnaðarkerfa. Það er skoðun okkar að framtíð og samkeppnislegt forskot UT-fyrirtækja byggist á reynslu og getu þeirra til að ljúka við þróun og samhæfingu flókinna verkfæra. Til að ná þeim árangri er nauðsynlegt að reka góða verkefnisstjórnun auk þess að nota vel skilgreinda og skjalfesta verkferla og vinnuaðferðir.

Stöðugt er unnið við að lagfæra og bæta verkferla innan ABC ehf. og nú hefur fyrirtækið varið u.þ.b. þremur árum í slíka vinnu.

Verkefnastjórnun:

ABC ehf. varði 6,4M í þjálfun og fræðslu vegna verkefnastjórnunar á síðasta ári eða sem svarar um 5% starfsmannakostnaðar. U.þ.b. þriðjungur verkefnisstjóra fyrirtækisins sótti 5 daga verkefnisstjórnunarnámskeið sem haldið var í PRINCE2. Markmiðið er að helmingur starfsmanna okkar verði fær um að stjórna innleiðingu hugbúnaðarverkfæra.

Þekkingarstjórnun:

Þekking er mikilvægasta auðlind ABC ehf. sem þekkingarfyrirtækis. Þar ber fyrst að nefna þekkingu starfsfólks, einnig þekkingu og reynslu vegna samstarfs við viðskiptavinum, sem er ferla og tækni samofin fyrirtækinu. Áskorun okkar er að þróa, miðla og bæta þekkingu fyrirtækisins með áhrifaríkri þekkingarstjórnun. Á síðasta starfsári voru unnin ýmis verkefni á sviði þekkingarstjórnunar.

Þekkingarskýrsla 200X:

Við lítum á þekkingarskýrslu þessa sem stuðningsskjal með ársreikningi og mikilvægt gagn við stjórnun ABC ehf. Við vinnslu skýrslunnar höfum við öðlast dýpri þekkingu á starfsemi fyrirtækisins og betri vitund um okkar:

- Þekkingu og getu
- Takmörk
- Samhengi einstakra þekkingarþátta

Kennitölur úr ársreikningi

| | |
|--------------------|------------|
| Velta | 350 millj. |
| EBITA | |
| Afskriftir | |
| Fjármagnskostnaður | |
| Skattar | |
| Hagnaður ársins | 20 millj. |
| Starfsmenn | 30 |
| Eigið fé | |

Ýmsar kennitölur og staðreyndir

| |
|---|
| Um 8% af veltu til nýsköpunar- og þróunar á nýjum vörum |
| Um 2% af veltu til bætingar á hugbúnaðarsmíði |
| 6,4M varið í þjálfun og fræðslu vegna verkefnastjórnunar |
| Markmið að helmingur starfsmanna verði fær um að stjórna innleiðingu hugbúnaðarverkfæra |

Fyrirtækið var stofnað árið 1993 og er einkahlutafélag í eigu stjórnenda fyrirtækisins.

ABC ehf. sérhæfir sig í sölu og þróun skráarkerfisins BS. Einnig er boðin ráðgjöf við innleiðingu og uppbyggingu skráarkerfa fyrirtækja og stofnana.

2000 - Samningur undirritaður um þróun skráarkerfis fyrir Alþingi
2000 - Samningur undirritaður um ráðgjöf vegna uppbyggingar skráarkerfis fyrir Molpu hf.

2001 - Opnun sölu- og þjónustuskrifstofu á Akureyri og Egilsstöðum
2001 - Samningur undirritaður um þróun skráarkerfis fyrir Tunnu hf.

2000 - Tilnefning til gæðaverðlaunanna

1999 - Innleiðing TickIT vottunar

Áritun endurskoðanda

Fyrirtækið fól undirrituðum að fara yfir og staðfesta þekkingarskýrslu fyrirtækisins fyrir árið 20XX til þess að staðfesta að hún sé gerð í samræmi við þekktar aðferðir og forsendur.

Þekkingarskýrslur eru nýtt form á skýrslugjöf um fyrirtæki til þess að lýsa óefnislegum verðmætum. Ekki er til nein löggjöf eða þekkt venja sem gildir um slíkar skýrslur hvað varðar innihald eða aðferðir.

Tilgangurinn með áritun endurskoðanda er að staðfesta að upplýsingarnar í þessari skýrslu byggist á réttum gögnum og að framsetning sé í samræmi við þær forsendur sem settar eru fram í skýrslunni.

Álitið er byggt á skoðun sem er í samræmi við þekktu endurskoðunarvenju sem byggist á viðtölum við stjórnendur, yfirferð gagna, gagnasöfnun, samanburði við fyrirliggjandi gögn og mat á þeim mælingar- og frásagnaraðferðum sem notaðar eru.

Við teljum að þekkingarskýrslan sé byggð á áreiðanlegum gögnum og að framsetning sé í samræmi við þær forsendur sem settar eru fram í skýrslunni

Reykjavík, xx.xx. 20XX.

Sign
Jón Jónsson
Löggiltur endurskoðandi

Mannauður

Hjá þekkingarfyrirtæki eins og ABC er fyrirtækið lítið annað en fólkið sem hjá því starfar, staða þess og vörur á markaðnum. Starfsmannaauðlind ABC er afar mikilvægur hlekkur í þessari keðju. Starfsmenn eru 30, allt hæfileikafólk á sínu sviði, og hefur góða og fjölbreytta menntun. Starfsfólk ABC er m.a. menntað í tölvunarfræði, verkfræði og viðskiptafræði. Þessi viðbótarþekking eykur mjög færni starfsmanna til þess að takast á við hin fjölbreyttustu verkefni. Til að lýsa betur þessu þekkingarumhverfi er rétt að horfa til nokkurra þátta sem lýsa starfsmönnum ABC og er að finna í töflu hér á eftir.

Við vinnu sína hefur starfsfólk í huga að það vinnur faglega og:

- Þorir að hugsa óhefðbundið
- Er stolt af vinnu sinni
- Eykur þekkingu sína
- Öðlast verðmæta reynslu
- Hefur gaman af vinnunni
- Fær ávinning af vinnunni

Með vinnu sinni tryggir starfsfólkið að ABC nær árangri, hérlendis sem erlendis og er augljós valkostur fyrir þá sem kaupa vörur og þjónustu á því sviði sem fyrirtækið starfar. Þess vegna kappkostar ABC að tryggja starfsmönnum sínum gott starfsumhverfi og skapar þannig þekkingarumhverfi sem tryggir starfsmönnum og fyrirtækinu góðar framtíðarhorfur.

Kynjahlutfall er áþekkt því sem má finna í sambærilegum fyrirtækjum, sérstaklega þegar haft er í huga að bókhalds- og símsvörunarþjónusta er keypt af öðru fyrirtæki. Meðalaldur starfsmanna er ekki há og í fullu samræmi við starfsaldur sem miðast að mestu við síðasta atvinnurekanda áður en það var ráðið til starfa hjá ABC. Háskólamenntun starfsmanna er ekki aðeins fjölbreytt heldur líka almenn því að nær allir starfsmenn eru háskólamenntaðir. Þeir vinna skv. hefðbundnu skipulagi en ekki síður í hópum þar sem starfsmenn úr öllum þáttum starfseminnar taka þátt í að leysa viðfangsefni.

XXX sá um að kanna viðhorf starfsmanna. Hann ræddi við þá og lagði tiltekna spurningar fyrir þá. Stuðst var við spurningalista um viðhorf og væntingar starfsmanna sem ráðgjafafyrirtæki á Íslandi nota til að meta starfsánægju.

| Mannauður | |
|--------------------------|------------------------------|
| Stöðugildi | 30 |
| Starfsmannaveita | 10% |
| Meðalaldur | 36 |
| Starfsaldur | 6 ár |
| Kynjaskipting | Karlar 20 Konur 10 |
| Kynjaskipting stjórnenda | Karlar 4 Konur 1 |
| Velta pr. starfsmann | 10 mkr. |
| Flokkun eftir menntun | Háskólam. 25 Stúdentsp. 5 |
| Þekkingöflun hlutf. tíma | 3 |
| Hvatning | Afkastakerfi |

| Viðhorf og væntingar starfsmanna | |
|-------------------------------------|-----|
| *Starfsánægja | 3,8 |
| *Möguleikar á starfsþróun | 4,2 |
| *Þekking starfsmanns nýtist | 3,6 |
| *Jafnrétti | 3,7 |
| *Launakjör og umbun | 3,8 |
| *Starfsmannatryggð | 4,5 |
| *Starfsandi/liðsheild | 4,2 |
| *Frumkvæði starfsmanna | 4,1 |
| *Gagnkvæm viðing | 4,1 |
| *Fagleg vinnubrögð | 4,4 |
| *Þjónustuvilji | 4,5 |
| *Þekking á þjónustuþáttum | 3,5 |
| *Viðhorf starfsmanna til stjórnenda | 4,1 |
| *Viðhorf til veittrar þjónustu | 4,5 |
| *Boðskipti og stefnumótun | 3,8 |
| *Vinnuálag/jafnvægi og einkalífs | 3,5 |
| *Starfsaðstaða | 3,6 |

Skipulagsauður

Hjá þekkingarfyrirtæki eins og ABC er skipulagsauður fyrirtækisins mjög mikilvægur. Fyrirtækið fékk Tick-It vottun 1999 og hefur síðan þá einsett sér að vera í hópi þeirra hugbúnaðar-fyrirtækja sem þekktust eru fyrir góða gæðaferla.

Að auki hefur fyrirtækið lagt áherslu á aðgengi starfsmanna sinna að tölvum og nettengingum, hvort heldur er á vinnustað eða heima.

Gæðahandbók félagsins er vönduð og starfsfólk notar hana mikið. Samdir hafa verið ferlar fyrir framleiðslu og þjónustu sem tryggja ánægju viðskiptavina.

Starfsfólk og viðskiptavinir fyrirtækisins taka þá í mótun og uppbyggingu innri ferla þess með því að hafa áhrif á hvað í þeim felst.

Öflugt tillögu- og ábendingakerfi, sem er á vef fyrirtækisins, sér til þess. Gæðaráð og rýnihópar sjá um framkvæmd og upptöku á nýjum atriðum.

Tengslaauður

Helsta vara ABC ehf. er BS skrárkerfi sem fullnægir kröfum nútímans. Kerfið er einfalt í notkun og auðveldar starfsfólki að skrá samskipti sín við viðskiptavinum á faglegan hátt. BS gerir notendum kleift að hafa góða yfirsýn yfir það sem er skráð um hvern viðskiptavin. Í BS er hægt að halda utan um skrár einstaklinga, tímabókanir og vinna skýrslur út frá þeim upplýsingum sem skráðar hafa verið í kerfið.

Upphaf skrárkerfisins BS má rekja til ársins 1993 og samvinna við starfsfólk sem hefur unnið við faglega hönnun kerfisins. Gengið er út frá því sem vísu að upplýsingar frá öllum stéttum séu skráðar í eina skrá fyrir hvern og einn.

Notendum BS fjölgar stöðugt og þeir eru nú á fjórða þúsund talsins. BS hefur verið í notkun frá 1. janúar 1997 og sama ár var kerfið tekið í notkun á nokkrum stöðum. Nú er kerfið notað á öllum stöðum á landinu. Kerfið er í notkun bæði hjá opinberum aðilum og einkafyrirtækjum. Notendur eru mjög ánægðir með kerfið og hefur tekist gott samstarf og samvinna við notendur um frekari þróun þess.

Skráning í kerfið er að mestu leyti kóðuð en skráning með frjálsum texta stendur einnig til boða þegar það á við. Kóðuð skráning tryggir samræmda skráningu og auðveldar vinnu með upplýsingar úr kerfinu. Nokkur flokkunarkerfi eru aðgengileg í kerfinu og öðrum slíkum má auðveldlega bæta við kerfið.

Starfsmenn AB fylgjast vel með öllum nýjungum bæði í hug- og vélbúnaði og laga BS að því nýjasta í tækniheiminum. Má þar nefna að BS er nú aðgengilegt í lófatölvum. AB á einnig gott samstarf við fagfólk og stofnanir innan kerfisins og lagar kerfið að nýjungum og breyttum áhersluatriðum í vísindum.

XXX sá um að kanna viðhorf viðskiptamanna. Hann ræddi við þá og lagði tiltekna spurningar fyrir þá. Stuðst var við spurningalista sem notaður er til að kanna viðhorf viðskiptamanna sem ráðgjafafyrirtæki á Íslandi nota.

Skipulagsauður

| Upplýsingakerfi | |
|--------------------------------------|------------|
| *Póstkerfi | já |
| *Hópvinnukerfi | já |
| *Innranet | já |
| *Skjalanet | já |
| Vefrænn vinnustaður | já |
| Gæðakerfi | |
| Gæðahandbók | já |
| Skráðir skilgreindir ferlar | já |
| Endurskoðun ferla - hversu oft | árlega |
| Niðurstöður gæða-/innri úttekta | birtar |
| Gæðavottun | já Tick-it |
| Eru framsett mælanl. gæðamarkm.? | já |
| Þjónustu og framleiðsluferli | |
| Fjöldi símtala innan settra marka | 80% |
| Heildarfjöldi verk/þjónustubeiðna | 4000 |
| Hlutfall beiðna skílar sér í vöru | 10% |
| Starfsþróun | |
| Hlutfall starfssamtala/fj. starfsm. | 100% |
| Eru gerðar starfsþróunaráætlanir? | já |
| Hlutfall áætlaða sem koma til framk. | 80% |
| Fóstrakerfi | já |

Tengslaauður

| Markaðsstaða | |
|-----------------------------------|-----|
| Velta eftir flokki viðskiptamanna | |
| - Einkafyrirtæki | 70% |
| - Opinberir aðilar | 30% |
| Viðskiptatryggð | |
| - Nýir viðskiptamenn | 10% |
| Markaðshlutdeild | 15% |
| Markaðskostnaður | 5% |

Markaðsmynd (könnun)

| | |
|---------------------------|-----|
| Ánægðir viðskiptamenn | 4,2 |
| Samánburður við samkeppni | 3,8 |
| Heillindi og traust | 4,3 |
| Frumkvæði | 3,5 |
| Sýnileiki þekkingar | 4,2 |
| Gæði | 4,5 |

Samræmdir mælikvarðar Mannauður

Með mælingum á þekkingarverðmætum er fyrirtækið tekið til sjálfsskoðunar. Hægt er að nota niðurstöðurnar úr matinu til þess að geta stöðugt bætt innri stjórnun og til þróunar á starfsemiinni. Með því að geta valið úr samræmdum mælikvörðum og haft leiðbeiningar að því hvernig á að meta þekkingarverðmæti verður ferlið mun viðráðanlegra. Þeir mælikvarðar sem eru stjórnumerktir* byggjast á spurningakönnunum sem sjá má í viðauka III.

| Flokkur | Kennistærðir og mælikvarðar | Spurningar sem liggja að baki |
|-----------------------------------|---|---|
| Starfsmenn | Stöðugildi | Fjöldi starfsmanna í árslok/fjöldi á launaskrá |
| | Starfsmannavelta | a) Nýliðun= Nýir eða b) Brottfall= Hættir/Fjöldi stöðugilda Starfsmannavelta |
| | Meðalaldur | Lífaldur starfsmanna/Fjöldi á launaskrá í árslok |
| | Starfsaldur | Meðaltal starfstíma allra |
| Velta | Velta pr. stöðugildi | Notað sem grunnur í mælingar Velta/stöðugildi = Velta pr. stöðugildi |
| Menntun | Flokkun eftir menntun | PhD MSc/MA Háskólamenntun Studentspróf Starfsnam/Iönnam Vottuð sérþekking Sem hlutfall af heild (%) |
| Starfsþróun/fræðsla | Þekkingaröflun | Hlutfall vinnustunda skráðra á þekkingaröflun/námskeið Starfsþróunarkostnaður*/Veltu*útlagður kostnaður og vinnulaun |
| *Viðhorf og væntingar starfsmanna | *Starfsánægja | Meðaltal fullyrðinga, líkar vel við starfið/liður vel í vinnunni |
| | *Möguleikar á starfsþróun | Gefst tækifæri til að afla sér og nýta nýja þekkingu |
| | *Þekking starfsmanns nýtist | Finnst menntun og hæfileikar nýtast |
| | *Jafnrétti | Kyning eiga jafnmikla möguleika á stöðuhækkun |
| | *Launakjör og umbun | Sambærileg og réttlát miðað við ábyrgð í starfi |
| | *Starfsmannatryggð | Áætlaður starfstími til framtíðar |
| | *Starfsandi/liðsheild | Andrúmslof: Góður andi og samvinna |
| *Færni | *Frumkvæði starfsmanna | Umboð til athafna - frumkvöðlahugsun/sjá mögul. tækif. aðst |
| | *Gagnkvæm virðing | Framkoma, stuðningur, hvatning |
| | *Fagleg vinnubrögð | Þekking og færni, tengist gæðum |
| | *Þjónustuvilji | Samskipti og frumkvæði |
| | Félagsgreind | Hefur innsæi til að vinna með og deila hugmyndum |
| | Lausn vandamála/óhlutb. hugsun | Færni í að greina og leysa vandamál á nýjan hátt |
| | Þekking á þjónustuháttum | Sérstök þjónustukönnun - viðhorf |
| Hvetjandi umhverfi | *Hvetjandi eða letjandi fyrir frumkvöðlahugsun/nýsköpun. Hér á þetta við umhverfi en ekki einstakling, umhverfið getur verið þannig uppbyggt að það hvetji til eða hamli. | Er umhverfi og stjórnun hvetjandi fyrir frumkvæði og nýsköpun ? Mæling: upplifun starfsmanna,viðhorf, meðferð nýrra hugmyndum |
| | Umboð til athafna | Spurningar: Skýrt ábyrgðarsvið - Sjálfstæði |
| *Hæfir stjórnendur | *Viðhorf starfsmanna til stjórnenda | Hvatning og endurgjöf, stuðningur og Traust, aðgengi að stjórnendum, þekking stjórnenda á starfsemi |
| | *Viðhorf til veittrar þjónustu | Viðmót viðskiptavina hjá starfsmönnum |
| | Sjálfsþroski | Löngun til þekkingarleitar og vísýni, sköpun og breytinga |
| | *Boðskipti og stefnumótun | Hve oft er stefna endurskoðuð? Þátttaka starfsmanna í stefnumótun og skýrt ábyrgðarsvið |
| *Starfsumhverfi/menning | *Vinnuálag/jafnvægi vinnu/einkalífs | Sveigjanlegur vinnutími Jafnvægi einkalífs og vinnu Hefur með streitu að gera og ánægju starfsmanns með starf |
| | *Starfsaðstaða | Viðhorf: Sjá vinnustaðagreiningu |
| | Hvatning | Er árangurstengt hvatakerfi? Umbun önnur en laun? Kaupréttarsamningar (tiltrú) Hlutfall starfsmanna sem eiga í fyrirtækinu |

Samræmdir mælikvarðar

Skipulagsauður

| Flokkur | Kennistærðir og mælikvarðar | Spurningar sem liggja að baki |
|-----------------------------------|---|---|
| *Upplýsingakerfi | *Dreifileiðir upplýsinga | Póstkerfi/Hópinnukerfi/Innranet/Skjalakerfi/Starfsmannakerfi/fræðslugrunnur/ starfsþróun |
| | *Hversu vel styðja uppl. kerfin kjarnastarfsemi | Vinnustaðagreining: Fást / nýttast upplýsingar um viðskiptasögu viðskiptavinar? Fást / nýttast upplýsingar um möguleika á aukinni þjónustu-/vöruframboði? Fást / nýttast upplýsingar um þörf á betri þjónustu til viðskiptavinar? Notar þú þekkingargrunn til að miðla þekkingu og/eða reynslu? Mælikvarðar til samanburðar: Kostnaður v. upplýsingakerfa pr. starfsmann |
| | Fjárfesting í upplýsingakerfum | Mælikvarðar: Fjárfesting og rekstur upplýsingakerfa / Velta Kostnaður v. upplýsingakerfa / heildarstjórnunarkostnaði Kostnaður við rekstur/starfsmannafjöldi Heildartekjur / fjöldi stöðeildarstarfsmanna Kostnaður vegna stöðeildarstarfsmanna / heildartekjur |
| | *Innranet | Er til staðar; Já / Nei Ef já: - Viðhorfskönnun: Nýttast upplýsingar á innraneti þér í starfi? Mælikvarðar til samanburðar: Fjöldi uppfærsla upplýsinga að meðaltali á viku? Meðalfjöldi heimsókna á starfsmann á innranet á viku? |
| | *Skjalakerfi | Er til staðar: Já / Nei |
| | *Hópinnukerfi | Er til staðar: Já/ Nei Virgni = fjöldi verkefna/stöðugildi |
| | *Fjöldi heimsókna starfsmanna á uppl./þekkingavef | Mælikvarðar til samanburðar: Fjöldi heimsókna á þekkingargrunn / fjöldi starfsmanna. Vísibending um nýtingu kerfa |
| | *Vefaðgangur/vefrænn vinnustaður | Hlutfall starfsmanna með vefaðgang Fjöldi starfsmanna með fartölvu / heildarfjöldi starfsmanna Fjöldi heimsókna um vefgátt/ fjöldi starfsmanna |
| Gæðakerfi | *Gæðahandbók | Er til staðar; Já / Nei Viðhorfskönnun; Notar þú lýsingar í gæðahandbók? |
| | *Skráðir, skilgreindir ferlar | Hversu oft nýttast ferlar úr gæðahandbók Eru framsett mælanleg gæðamarkmið? |
| | *Endurskoðun ferla – hversu oft | Formlegar endurbætur |
| | Niðurstöður gæða-/innri úttekta | Uppfylling mælanlegra gæðamarkmiða, frammistaða/gæðamarkmið? |
| | Gæðavottun | Er til staðar; Já/Nei |
| *Þjónustu- og framleiðsluferli | Þjónustuborð | Tölfræði frá þjónustuborði / símkerfi; fjöldi samtala innan settra marka / heildarfjöldi samtala Ánægja viðskiptavina í þjónustukönnun |
| | Þjónustubeiðnir | Tölfræði úr verkþókkhaldi / þjónustuborði; heildarfjöldi verk-/þjónustubeiðna / svartími Endurskoðun á markmiðum um ásættanlegan svartíma að teknu tilliti til niðurstöðu þjónustukönnunar / ánægju viðskiptavina |
| | Hlutfall verk-/þjónustubeiðna skilar sér í vöru/sölu | Tölfræði úr verkþókkhaldi og sölukerfi Þróunarkostnaður og kostnaður vegna tilboðsgerða / tekjur af nýrri sölu |
| Geta til nýsköpunar | *Umhverfi fyrir nýbreytni | Fjöldi nýrra hugmynda/fjöldi starfsmanna - endurgjöf á innkomnar hugmyndir, ferli |
| | Ábendinga- eða hugmyndabrunnur | Formleg leið til að koma hugmyndum á framfæri |
| | Útgjöld til rannsóknar og þróunar | Kostnaður vegna rannsókna og vöruþróunar sem hlutfall veltu |
| | Mannár við rannsóknir og þróun | Mannár starfsfólks við rannsóknir og þróun flokkað eftir starfi og menntun Hlutfall af fjölda manna í fyrirtækinu |
| | Ný vara/vöruþróun | Velta eða fjöldi nýrra eða verulega breyttra afurða eða þjónustu af heildarveltu. Fjöldi einkaleyfa /nýrra vörumerkja, umboða eða veittra leyfa |
| *Starfsþróun (framlag fyrirtækis) | *Starfsmannaviðtöl | Mælikvarði: Hlutfall starfssamtala/fjöldi starfsmanna Viðhorfskönnun: Leiða starfsmannasamtöl til úrbóta / framþróunar þér í starfi? |
| | *Starfsþróunaráætlun | Eru gerðar starfsþróunaráætlanir? Hlutfall starfsþróunaráætlana sem koma til framkvæmda |
| | *Fóstrakerfi | Er til staðar; Já / Nei Innleiðing nýrra starfsmanna, frásögn |

Samræmdir mælikvarðar

Tengslaauður

| Flokkur | Kennistærðir og mælikvarðar | Spurningar sem liggja að baki |
|---------------------------------|------------------------------------|---|
| *Markaðsstaða | Velta eftir flokk viðskiptamanna | Velta flokkuð eftir tegund starfsemi t.d. 30% opinberir aðilar |
| | Velta eftir flokk viðskiptamanna | Tekjur eftir flokkum viðskiptamanna, arði eða slíku. Hverja skiptir máli að halda í viðskiptum. Á þá ber að leggja áherslu umfram aðra. |
| | Viðskiptatrygg | Flokkun viðskiptamanna eftir tíma í viðskiptum |
| | Nýir viðskiptamenn | Hlutfall heildarsölu til nýrra viðskiptamanna, þ.e. tilkomnir á viðskiptaárinu í % |
| | Markaðshlutdeild markaðskostnaður | Samkvæmt mælingum ef til eru/Heildarmarkaðskostnaður sem hlutfall af veltu |
| | Dreifileiðir | Frásögn: Viðskiptanet; hvernig vörum er komið á framfæri |
| | *Markaðsmynd | Þjónustukönnun: Þekking og viðhorf til fyrirtækis |
| | Nýjar vörur/vörubrúun | Fjöldi nýrra eða breyttra vara/ heildarvörufjöldi. Með nýrri eða breyttri vöru er átt við vörur sem tilkomin er að viðskiptaárinu |
| *Ímynd (viðhorf viðskiptamanna) | Ánægðir viðskiptamenn | Meðaltal úr þjónustukönnun: Hlutfall ánægðra viðskiptavina Hlutfall viðskiptavina sem koma aftur |
| | *Samanburður við samkeppnisaðila | Þjónustukönnun: Er vara og þjónusta jafngóð, betri eða verri en hjá samkeppnisaðila? Skali 1-5. |
| | *Heilindi og traust | Þjónustukönnun: Sýnir fyrirtækið heilindi í viðskiptum? |
| | *Frumkvæði | Þjónustukönnun: Nægilegt frumkvæði í samskiptum við viðskiptavini |
| | *Samstarf | Samstarf um vörubrúun eða nýsköpun; fjöldi verkefna |
| Sýnileiki þekkingar | Viðurkennd sérstaða | Frásögn: Er vitnað til sérfræðiþekkingar fyrirtækisins? Eru starfsmenn þess viðurkenndir sérfræðingar á sínu sviði? |
| | Vefsíða | Fjöldi heimsóknna á heimsíðu/ fjöldi áhugasamra um starfsemi fyrirtækis |
| | Greinar, fyrirlestrar og kynningar | Fjöldi greina, fyrirlestra og kynninga unnin af starfsmönnum |
| | Opinber umfjöllun | Umfjöllun eða upplýsingar um verkefni / starfsemi fyrirtækisins – fjöldi / heildarfjöldi verkefna |
| Gæði | Gæði vöru og þjónustu | Þjónustukönnun: Eru gæði afurða, búnaðar, afgreiðslu og þjónustu í lagi. |

Spurningalistar

Hér má finna spurningalistana sem liggja að baki þeim mælikvörðum sem voru stjórnumerktir í viðauka II. Spurningunum er raðað niður eftir því hvaða auðlind þær tilheyra: mannauð, tengslauð eða skipulagsauð og er síðan flokkað eftir mælikvörðunum. Spurningarnar byggja lauslega á þeim viðmiðum sem ráðgjafafyrirtæki á Íslandi nota til að meta ánægju starfsmanna og könnunum sem hafa verið hannaðar af fyrirtækjunum sjálfum. Rétt er að taka fram að mörg fyrirtæki bæði stór eins og Capacent og önnur smærri bjóða upp á þjónustu við útfærslu og framkvæmd spurningarkannana. Nauðsynlegt er að láta þriðja aðila framkvæma kannanirnar til þess að tryggja að fyllsta trúnaðar sé gætt og til að fá marktækar upplýsingar.

Spurningalisti sem á við mælikvarða fyrir mannauðshlutann

Neðangreindur spurningalisti eru að baki mati á stjórnumerktum þekkingarverðmætum í mannauðshlutunum viðauka II. Þær byggja lauslega á þeim viðmiðunum sem ráðgjafafyrirtæki á Íslandi nota til að meta ánægju starfsmanna og könnunum sem hafa verið hannaðar af fyrirtækjunum (XXX) sjálfum.

Viðhorf og væntingar starfsmanna

Starfsánægja

- Á heildina litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu hjá fyrirtækinu
- Ég veit til hvers er ætlast af mér í starfi
- Ég hef þau tæki og gögn sem nauðsynleg eru til að sinna starfi mínu vel
- Þegar mér eru falin verkefni eru upplýsingar nægar til að hægt sé að vinna þau vandkvæðalaust
- Ég hef fengið hrós eða viðurkenningu fyrir vel unnin störf á síðustu vikum
- Álit mitt skiptir máli í vinnunni
- Mér finnst hlutverk/tilgangur XXX gefa til kynna að starf mitt sé mikilvægt
- Forgangsröðun verkefna í mínu starfi er skýr
- Þegar mér eru falin verkefni eru upplýsingar nægar til að hægt sé að vinna þau vandkvæðalaust
- Vinnufélagar mínir leggja sig alla fram við að skila vel unnu verki
- Á s.l. 6 mánuðum hefur einhver í vinnunni rætt við mig um frammistöðu mína í stafi
- Starf mitt býður upp á næga fjölbreytni
- Mér finnst hlutverk/tilgangur XXX gefa til kynna að starf mitt sé mikilvægt

Möguleikar á starfsþróun

- Ég hefði tækifæri til að læra og þróast í starfi á s.l. ári
- Ég fæ næg tækifæri til að bæta hæfni mína í starfi
- Ég hef góða möguleika á starfsframa hjá XXX
- Nýir starfsmenn fá nauðsynlega fræðslu og þjálfun í upphafi starfstíma
- Mér gefst kostur á að flytja mig til í starfi hjá XXX ef ég hef áhuga á því
- Yfirmaður minn, eða einhver í vinnunni, hvetur mig til að þróast í starfi
- Yfirmaður minn hvetur mig til að auka við starfsmenntun mína
- Ég sýni frumkvæði við að afla mér símenntunar / endurmenntunar
- Hjá XXX býðst mér þjálfun í verkefnum utan míns verksviðs sem auka á getu mína

Þekking starfsmanns nýtist

- Ég hef tækifæri til þess í vinnunni að gera það sem ég kann best á hverjum degi
- Í starfi mínu get ég nýtt hæfileika mína og getu til fullnustu
- Ég nýti tíma minn þannig að árangur verði sem mestur
- Ég tel mig áorka einhverju í starfi mínu
- Markmið sem mér eru sett eru nægjanlega krefjandi
- Ég tel mig hafa næga þekkingu til að geta framkvæmt starf mitt eins vel og hægt er

Jafnrétti

- Vel er staðið að jafnréttismálum innan fyrirtækisins
- Hjá XXX ríkir jafnrétti milli kynja í kjaramálum
- Kynin eiga jafnan möguleika á stöðuhækkun

Launakjör og umbun

- Laun mín eru sanngjörn m.v. þá ábyrgð sem ég ber í starfi
- Í samanburði við sambærileg störf og vinnutíma hjá öðrum fyrirtækjum tel ég að launakjör mín séu:

Lakari/svipuð/betri

- Launastefna XXX er réttlát og eðlileg
- Starfi mínu fylgja ýmis góð hlunnindi
- Ef starfsmenn vinna verk sín óvenjulega vel eða leggja sig fram við starf sitt er eftir því tekið
- Tekið er tillit til árangurs í starfi þegar launakjör starfsmanna eru ákveðin
- Ég tel möguleika á starfsframa góða

Starfsmannatryggð

- Á heildina litið er ég ánægður með fyrirtækið XXX sem vinnuveitenda
- Ég er stolt(ur) af því að vinna hjá XXX
- Ég er tilbúin(n) að leggja mig alla(n) fram XXX
- Ég geri ráð fyrir að starfa hjá XXX næstu (tímabil)
- Ég nýt starfsöryggis hjá XXX
- Ég myndi mæla með XXX sem vinnustað við vini mína
- Ég er ávallt jákvæð(ur) gagnavart XXX við utanaðkomandi aðila
- XXX stendur sig vel í að styðja við góð málefni í samfélaginu
- Samstarfsmenn mínir bera virðingu fyrir sínum vinnustað.
- Ég á auðvelt með að verja og styðja gerðir stjórnenda XXX út á við

Starfsandi / Liðsheild

- Yfirmaður minn, eða einhver í vinnunni, ber umhyggju fyrir mér sem einstaklingi
- Ef ég geri mistök í starfi get ég treyst á stuðning og aðstoð yfirmanns míns
- Vinnufélagar mínir hlaupa undir bagga með mér ef ég hef mikið að gera
- Ég á góða(n) vinkonu/vin í vinnunni
- Það er góður starfsandi innan minnar deildar
- Starfsfólk í minni deild vinnur sem ein heild
- Það er góður starfsandi á vinnustaðnum sem heild
- Starfsfólk XXX vinnur sem ein heild
- Gott samstarf er milli deilda hjá XXX
- Hópa- og klíkumyndun er ekki ríkjandi og hefur ekki áhrif á samskipti á vinnustað
- Starfsmenn eru óragir við að hrósa hver öðrum fyrir vel unnin störf
- Samstarfsmenn mínir hrósa mér fyrir vel unnin störf
- Vinnuálag skiptist jafnt á alla starfsmenn í minni deild
- Ég er ánægð(ur) með samstarfsmenn mína
- Vinnufélagar mínir leggja sig alla fram við að skila vel unnu verki
- Ég legg oft meira á mig en ætlast er til af mér í starfi til þess að veita samstarfsfólki mínu góða þjónustu
- Í minni deild eru allir tilbúnir til að bregðast við breyttum aðstæðum með breyttum vinnuaðferðum/vinnuferlum

Færni

Frumkvæði starfsmanna

- Ég reyni iðulega að leita nýrra leiða til að vinna starf mitt betur
- Ég sýni frumkvæði við að afla mér símenntunar / endurmenntunar

Frumkvöðlahugsun

- Nýjar hugmyndir eru teknar til athugunar hratt og örugglega
- Yfirmaður minn veitir mér sveigjanleika til að framkvæma verkefni mín
- Hjá fyrirtækinu býðst mér þjálfun í verkefnum utan míns verksviðs sem auka á getu mína
- Yfirmaður minn hlustar á hugmyndir mínar og skoðanir, og er jákvæður gagnvart þeim
- Ég hef leyfi til að nýta hæfileika mína og prófa mig áfram með nýjar vinnuaðferðir
- Ég er hvattur/hvött til að koma með hugmyndir um hvernig má gera betur

Gagnkvæm virðing

- Álit mitt skiptir máli í vinnunni
- Ég er beðin(n) um álit á ákvörðunum sem snerta starf mitt
- Ég get haft áhrif á ákvarðanatöku sem tengist starfi mínu
- Yfirmaður minn veitir mér sveigjanleika til að framkvæma verkefni mín
- Ég hef leyfi til að nýta hæfileika mína og prófa mig áfram með nýjar vinnuaðferðir
- Þegar mistök verða er lögð áhersla á að bæta það sem miður fer í stað þess að finna sökudólg
- Ég hef tækifæri til að vinna sjálfstætt í starfi
- Ég hef þau völd og þá ábyrgð sem nauðsynlegt er til að geta innt starf mitt vel af hendi
- Þegar valið er í störf í minni deild er það gert á grundvelli hæfni umsækjanda - einskis annars
- Framlag mitt er metið að verðleikum í vinnunni
- Hefur þú orðið fyrir einelti frá starfsmönnum á s.l. 12 mánuðum
- Ég hef fengið hrós eða viðurkenningu fyrir vel unnin störf á síðustu vikum
- Á s.l. 6 mánuðum hefur einhver í vinnunni rætt við mig um frammistöðu mína í starfi
- Starfsmenn fá nógu oft hrós frá forstjóra XXX ef þeir verðskulda það
- Yfirmaður minn lætur mig vita af álitu sínu á störfum mínum
- Starfsmannasamtöl hafa skilað árangri fyrir XXX og mig

Fagleg vinnubrögð

- Mig skortir oft tíma til að sinna því sem mestu máli skiptir í mínu starfi
- Ég er ánægð(ur) með vinnufyrirkomulag/verkefni í minni deild
- Ég veit hvernig á að leysa flest þau vandamál / verkefni sem ég glími við í starfi

- Ég fæ nægjanlegar upplýsingar frá samstarfsmönnum til að geta unnið starf mitt vel
- Ég get leitað til einhvers þegar upp koma vandamál í tengslum við starf mitt
- Mér er oft úthlutað leiðinlegustu verkefnum
- XXX hefur skýr langtímamarkmið / skýra framtíðarsýn
- Ég þekki vel markmið minnar deildar

Þjónustuvilji

- Ég hef ákveðnar hugmyndir um hvernig bæta megi þjónustu XXX við viðskiptavinum
- Ég kem oft með tillögur að því hvernig bæta megi þjónustu minnar deildar við viðskiptavinum
- Ég legg mig ætíð fram um að þjóna viðskiptavinum án tillits til þess hvernig mér líður
- Ég hef mikla ánægju af því að veita góða þjónustu
- Ég legg oft meira á mig en ætlast er til af mér í starfi til þess að veita viðskiptavinum góða þjónustu
- Góð þjónusta er forgangsverkefni hjá fyrirtækinu
- Við bregðumst á sanngjarna hátt við kvörtunum viðskiptavina
- Í síðustu viku gat ég veitt öllum viðskiptavinum mínum góða þjónustu
- Til að standa mig betur í starfi, þarf ég meiri upplýsingar um: frammistöðu mína, hver markmið minnar deildar eru og nýjar vörur og þjónustu sem XXX býður upp á

Hæfir stjórnendur og traust

Viðhorf starfsmanna til stjórnenda

- Yfirmaður minn skapar stemmningu fyrir því að ná settum markmiðum
- Yfirmaður minn setur starfsmönnum sínum raunhæf markmið
- Ég treysti yfirmanni mínum vel
- Ég veit hvar ég stend gagnvart yfirmanni mínum
- Upplýsingar sem ég fæ frá yfirmanni mínum eru réttar
- Yfirmaður minn hefur almennt góða þekkingu á störfum sínum
- Yfirmaður minn gerir ekki upp á milli starfsmanna heldur úthlutar verkefnum eftir faglegu mati
- Yfirmenn hafa raunverulegan áhuga á ánægju og líðan starfsfólks
- Ákvarðanir stjórnenda eru ávallt virtar hvort sem starfsfólk er sammála þeim eður ei
- Ef ég geri mistök í starfi get ég treyst á stuðning og aðstoð yfirmanns míns
- Yfirmaður minn sýnir gott viðmót þegar ég leita til hans
- Ég get alltaf leitað til yfirmanns míns ef ég þarf á honum að halda
- Auðvelt er að leita til næsta yfirmanns með kvartanir og ábendingar um það sem betur má fara
- Hægt er að leita til herra settra stjórnenda án þess að því fylgi vandræði gagnvart næsta yfirmanni
- Stjórnendur taka á umkvörtunarefnum hratt og vel
- Vel er staðið að starfsmannasamtölum hjá yfirmanni mínum
- Yfirmaður minn stendur sig vel í starfi
- Yfirmaður minn kemur hlutunum í verk
- Forstjóri hefur áhuga á starfi mínu
- Vandamál þurfa að vera viðvarandi áður en yfirmaður minn tekur á málinu
- Yfirmaður minn hvetur mig til að gera sífellt betur
- Yfirmaður minn miðlar skýrri framtíðarsýn
- Yfirmaður minn sýnir mér skilning þegar ég þarf að sinna fjölskyldu- og/eða einkamálum

Viðhorf til veittrar þjónustu

- Viðskiptavinir fá vingjarnlegt viðmót hjá starfsfólki
- Auglýsingar fyrirtækisins gefa rétta mynd af fyrirtækinu
- Fyrirtækið stendur sig vel í að mæta kröfum viðskiptavina m.v. önnur fyrirtæki í sama rekstri
- Viðskiptavinir fyrirtækisins fá góða þjónustu

Boðskipti og stefnumótun

- Ég fæ fullnægjandi upplýsingar um mikilvæga atburði og breytingar innan fyrirtækisins
- Ég tel að nægar upplýsingar berist frá stjórnendum um það sem er að gerast hjá fyrirtækið og hvað er á döfinni
- Almennt upplýsingastreymi innan XXX er nægjanlegt
- Starfsmenn fá yfirleitt nægar upplýsingar um hvað er að gerast innan eigin deilda
- Starfsmenn fá yfirleitt nægar upplýsingar um hvað er að gerast innan XXX
- Þegar breytingar standa til, berast upplýsingar til starfsmanna frá stjórnendum XXX eftir viðurkenndum boðleiðum en ekki sem óstaðfestar fréttir í samræðum manna á meðal
- Upplýsingar um ástæður stefnubreytinga hjá eru skýrar
- Þegar breytingar eru teknar upp er þeim fylgt vel eftir
- Ég tel að stjórnendur hafi skýra hugmynd um verksvið mitt
- Skipurit XXX er nægjanlega markvisst
- Upplýsingar um stefnu XXX eru skýrar

Starfsumhverfi og menning

Vinnutími Vinnuálag og jafnvægi vinnu og einkalífs

- Vinnuálag mitt er of mikið
- Það er ekki of mikið álag í starfi mínu
- Mér finnst gott jafnvægi milli vinnu og einkalífs hjá mér
- Starfið er ekki streituvaldandi
- Boðið er upp á nægjanlega sveigjanlega vinnutíma innan minnar deildar
- Ég næ yfirleitt að ljúka verkefnum mínum á venjulegum vinnutíma
- Hversu oft undanfarinn mánuð fannst þér að þú værir að missa stjórn á mikilvægum hlutum í lífi þínu
- Hversu oft á undanförunum mánuðum varst þú örugg(ur) með þær ákvarðanir sem þú þurftir að taka til að leysa úr þínum persónulegum málum
- Hversu oft síðastliðinn mánuð fannst þér að hlutirnir gengu þér í hag
- Hversu oft á undanförunum mánuði hefur þú upplifað að vandamálin hrönnuðust upp án þess að þú réðir við þau
- Þegar þú hefur eitthvað til málana að leggja í vinnunni, hversu oft tekst þér þá að koma sjónarmiðum þínum á framfæri
- Þegar þú hefur eitthvað til málana að leggja í vinnunni, hversu oft tekst þér þá að hafa áhrif á mikilvægar ákvarðanir og breytingar

Starfsaðstaða

- Á heildina litið er vinnuaðstaða mín góð
- Ég er ánægð(ur) með innréttingar og húsgögn á vinnustað
- Ég er ánægð(ur) með þann skrifstofubúnað sem ég fæ hjá fyrirtækinu
- Stefna fyrirtækið er að reyna stuðla að heilbrigði starfsmanna
- Ég er ánægð(ur) með ástand loftræstinga hjá fyrirtækinu
- Umgengni starfsfólks á kaffistofum og í sameiginlegu rými er góð
- Almennt viðhald á húsnæðinu er gott
- Ég er ánægð(ur) með hitastig á vinnustaðnum
- Ég er ánægð(ur) með ástand ræstinga hjá fyrirtækinu
- Fæðuval í mötuneytinu er nægjanlega gott
- Auðvelt er að átta sig á launa- og orlofsútreikningum
- Nægjanlega vel er gætt að gögnum hjá fyrirtækinu s.s. trúnaðarupplýsingum um viðskiptavinum og starfsmennt

Spurningalisti sem á við mælikvarða fyrir skipulagsauð

Neðangreindur spurningalisti getur legið að baki mati á þekkingarverðmætum í skipulagsauðs hlutanum.

Upplýsingakerfi

Dreifileiðir upplýsinga

- Upplýsingar úr skilgreindum upplýsingakerfum, nýtast mér í mínu daglega starfi
- Ég nota skilgreind upplýsingakerfi til að miðla þekkingu og /eða reynslu

Upplýsingakerfi styðja kjarnastarfsemi fyrirtækisins

- Upplýsingar úr upplýsingakerfum veita mér viðskiptasögu viðskiptavinar
- Upplýsingar úr upplýsingakerfum gefa vísbendingar um möguleika til aukins þjónustu-/vöruframboðs til viðskiptavinar
- Upplýsingar úr upplýsingakerfum gefa vísbendingar um þörf á betri/bættri þjónustu til viðskiptavinar
- Upplýsingar úr upplýsingakerfum gefa vísbendingar
- Upplýsingar úr upplýsingakerfum gefa strax vísbendingar um þróun kennitalna úr rekstri

Innranet

- Upplýsingar á innraneti nýtast mér sem stafsmanni fyrirtækisins
- Upplýsingar á innraneti nýtast mér í mínu daglega starfi

Skjalakerfi

- Skjalaflokkun í skjalakerfi nýtast mér í mínu daglega starfi
- Skjalaflokkun í skjalakerfi auðveldar mér að finna nauðsynlegar upplýsingar
- Skjalaflokkun í skjalakerfi auðveldar mér að halda yfirsýn

Hópvinnakerfi

- Verkefna-/málaskráning í hópvinnakerfi auðveldar mér samstarf
- Verkefna-/málaskráning í hópvinnakerfi veitir mér yfirsýn yfir stöðu mála

Notkun starfsmanna á upplýsinga- /þekkingarkerfi

- Upplýsingar úr þekkingargrunni nýtist mér til þekkingaröflunar
- Ég finn athyglisverðar greinar og kynningar mér og mínu starfi til uppfræðslu
- Ég miðla upplýsingum frá mér á þekkingargrunn fyrirtækisins

Vefaðgangur /vefrænn vinnustaður

- Ég nýti mér reglulega fagleg vef tímarit
- Ég nýti mér að taka þátt í ráðstefnum um vefgátt
- Ég er aðili að spjallrásum er nýtast mér faglega í starfinu

Gæðakerfi

Gæðahandbók

- Ég nýti mér reglulega uppslátt í Gæðahandbók
- Framsett gæðamarkmið eru raunhæf fyrir starf mitt
- Ég nýti mér framsett gæðamarkmið til stuðnings við starf mitt

Skráðir, skilgreindir ferlar

- Verkferlalyfingur /gátlistar úr Gæðahandbók nýtast mér reglulega í starfi
- Vinna skv. verkferlalyfingum /gátlistum er orðin mér eiginlegur í starfi
- Notkun eyðublaða Gæðahandbókar er orðin eðlilegur hluti starfs míns
- Notkun eyðublaða hefur klárlega auðvaldað ferli eftirfylgni og eftirlits í mínu starfi

Endurskoðun ferla

- Endurskoðun ferla hefur alltaf að markmiði að endurspegla framkvæmanlega raunveruleika

Þjónusta og framleiðsluferli

Virkni þjónustu við viðskiptavini

- Markmið um ásættanlegan svartíma eru endurskoðuð að teknu tilliti til niðurstöðu þjónustukannanna /ánægju viðskiptavina
- Upplýsingar um sögu viðskiptavina hjá fyrirtækinu, eru ávallt aðgengilegir mér til stuðnings í starfi mínu að þjónusta viðskiptavini
- Ég hef gott aðgengi að upplýsingum um lausnir verka sem unnin hafa verið

Geta til nýsköpunar

Umhverfi fyrir nýbreytni

- Hugmyndir /áþendingar starfsmanna skipta máli og eru metnar að verðleikum

Starfsþróun – framlag fyrirtækisins

Starfsmannasamtöl

- Starfsmannasamtöl leiða til úrbóta /framþróunar mér í starfi
- Í starfsmannasamtölum hef ég tækifæri til að koma mínum hugmyndum og óskum á framfæri
- Í starfsmannasamtölum fæ ég endurgjöf á mitt framlag til fyrirtækisins

Starfsþróunaráætlun

- Ég hef tækifæri til að leggja fram mínar hugmyndir um þróun í starfi
- Áætlanir um starfsþróun uppfylla mín markmið um þróun í starfi
- Áætlanir um starfsþróun komast til framkvæmda

Fóstrakerfi

- Sem nýr starfsmaður fæ ég ákveðinn ramma til að komast inn í mitt starf og umhverfi þess

Spurningalisti sem á við mælikvarða fyrir skipulagsauð

Tengslaauður

Neðangreindur spurningalisti getir legið að baki mati á þekkingarverðmætum í viðskiptaauðshlutanum.

Markaðsstaða

Markaðsímmynd

- Að mínu mati, hversu gott orðspor hefur fyrirtækið á markaðnum? Mjög gott, gott, þokkalegt, ábótavant
- Hversu vel finnst þér fyrirtækið hafa sýnt þér sem viðskiptavini, heilindi í ykkar viðskiptum? Mjög gott, gott, þokkalegt, ábótavant

Ímynd – viðhorf viðskiptavina

Ánægja viðskiptavina

Mat á hæfni starfsmanna fyrirtækisins

- Hvað finnst þér um faglega hæfni starfsmanna fyrirtækisins?
- Er þekking og færni starfsmanna fyrirtækisins í samræmi við þarfir þíns fyrirtækis?
- Hvernig metur þú faglega hæfni starfsmanna fyrirtækisins?
- Telur þú að starfsfólk fyrirtækisins hafi mikla eða litla þekkingu á þeim vörum og þjónustu sem fyrirtækið býður upp á?

Uppfyllir þjónusta fyrirtækisins þínar þarfir

- Hvaða kröfur gerir þú almennt til fyrirtækja í þessari grein?
- Hvað er mikilvægast í sambandi við þjónustu fyrirtækis eins og þessa til að hún fullnægi þínum þörfum?
- Tengsl þjónustupátta við heildaránægju

Samanburður við samkeppnisaðila

Hversu góð er þjónustan í samanburði við aðra sambærilega aðila

- Hvernig finnst þér þjónusta fyrirtækisins vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja? Mjög gott, gott, þokkalegt, ábótavant
- Hvernig telur þú þjónustu fyrirtækisins vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja? Betri, sambærileg, verri
- Ímyndaðu þér þjónustu í fyrirmyndarfyrirtæki í þessari grein, væri áræðanleiki þjónustu þar miklu meiri, nokkru meiri eða sambærilegur við áræðanleika fyrirtækisins?

Heilindi og traust

- Finnst þér fyrirtækið almennt sýna heilindi í viðskiptum við þig?

Frumkvæði

Sýna starfsmenn nægilegt frumkvæði í samskiptum við þig?

- Sýnir fyrirtækið frumkvæði í samskiptum við þig sem viðskiptavin? Mikið, lítið
- Sýnir starfsfólk fyrirtækisins frumkvæði í að þjónusta viðskiptavini sína? Mikið, lítið
- Hversu duglegir/óduglegir eru starfsmenn fyrirtækisins að kynna fyrir þér nýjungar? duglegir, slakir, hvorki/né
- Kynna starfsmenn fyrirtækisins fyrir þér nýjungar á búnaði og lausnum sem hentar þínu fyrirtæki?
- Finnst þér fyrirtækið almennt standa vel eða illa að því að kynna þér nýjungar í búnaði og lausnum sem henta þínu fyrirtæki?

Gæði - Gæði vöru og þjónustu

Hversu góð er þjónustan

- Hvernig er reynsla þín af þjónustu fyrirtækisins almennt?
- Hver er reynsla þín af þjónustu þjónustusviðs fyrirtækisins?
- Hversu góð er þjónusta fyrirtækisins?
- Sé á heildina lítið hversu ánægður eða óánægður ert þú með þjónustu fyrirtækisins?

Annað sem nota má um viðskiptaauð

Mat á hæfni starfsmanna XXX

- Hvað finnst þér um faglega hæfni starfsm. XXX
- Hvað finnst þér um faglega hæfni starfsm. XXX
- Er þekking og færni starfsm. XXX í samræmi við þarfir þíns fyrirtækis?
- Hvernig metur þú faglega hæfni starfsm. XXX?
- Telur þú að starfsfólk XXX hafi mikla eða litla þekkingu á þeim vörum og þjónustu sem fyrirtækið býður upp á?

Hversu góð er þjónustan

- Hvernig er reynsla þín af þjónustu XXX almennt?
- Hver er reynsla þín af þjónustu þjónustusviðs XXX?
- Hversu góð er þjónusta XXX?
- Á heildina er lítið hversu ánægður eða óánægður ert þú með þjónustu XXX

Hversu góð er þjónustan í samanburði við aðra sambærilega aðila

- Hvernig finnst þér þjónusta XXX vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja?
- Hvernig finnst þér þjónusta XXX vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja? Mjög góð, góð, þökkalega, ábótavant
- Hvernig finnst þér þjónusta XXX vera í samanburði við þjónustu sambærilegra fyrirtækja? Betri sambærileg, verri
- Ímyndaðu þér þjónustu í fyrirmyndar tölvufyrirtækis, væri áræðanleiki þjónustu þar miklu meiri, nokkru meiri eða sambærilegur við áræðanleika XXX?

Uppfyllir þjónusta XXX þínar þarfir

- Hvaða kröfur gerir þú almennt til tölvufyrirtækja?
- Hvað er mikilvægast í sambandi við þjónustu fyrirtækis eins og XXX til að hún fullnægi þínum þörfum?
- Hvað er mikilvægast í sambandi við þjónustu ft. eins og XXX til að hún fullnægi þínum þörfum?
- Tengsl þjónustupátta við heildaránægju

Sýna starfsmenn nægilegt frumkvæði í samskiptum við þig

- Hversu duglegir/óduglegir eru starfsmenn XXX að kynna fyrir þér nýjungar? Duglegir, slakir, hvorki/né
- Kynna starfsm. XXX fyrir þér nýjungar í búnaði og lausnum sem hentar þínu fyrirtæki?
- Finnst þér XXX almennt standa vel eða illa að því að kynna þér nýjungar í búnaði og lausnum sem henta þínu fyrirtæki?
- Hversu mikið /lítið frumkvæði sýnir XXX í samskiptum við þig sem viðskiptavin?