

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA RAVNANJA Z ZNANJEM V  
PODJETJU IC ELEKTRONIKA D.O.O.**

Ljubljana, junij 2017

NINA MAJCEN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Majcen, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ravnanje z znanjem na primeru podjetja IC elektronika d.o.o., pripravljene v sodelovanju s svetovalko dr. Kajo Rangus

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15.06.2017

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ZNANJE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Delitev znanja.....	3
1.1.1 Implicitno in eksplicitno znanje .....	4
1.1.2 Individualno in skupinsko znanje.....	4
<b>2 RAVNANJE Z ZNANJEM.....</b>	<b>5</b>
2.1 Opredelitev ravnanja z znanjem .....	5
2.2 Implementacija ravnanja z znanjem .....	6
2.2.1 Ugotavljanje in vrednotenje potreb po novih znanjih .....	7
2.2.2 Ustvarjenje in pridobivanje znanja .....	8
2.2.3 Zajetje ustvarjenega in obstoječega znanja .....	9
2.2.4 Dostopnost, širjenje in uporaba znanja.....	10
2.2.5 Filtriranje in vrednotenje znanja.....	11
2.3 Do poslovne odličnosti z ravnanjem z znanjem .....	12
2.4 ISO 9001.....	14
<b>3 KLJUČNI DEJAVNIKI ZA UČINKOVITO RAVNANJE Z ZNANJEM.....</b>	<b>14</b>
3.1 Klima in kultura podjetja.....	14
3.2 Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.....	16
3.3 Komunikacija zaposlenih .....	17
3.4 Podpora informacijskega sistema in celovite programske rešitve.....	19
<b>4 PROCES RAVNANJA Z ZNANJEM V PRAKSI NA PRIMERU PODJETJA IC ELEKTRONIKA D.O.O. ....</b>	<b>20</b>
4.1 Metodologija.....	20
4.2 Podjetje IC elektronika d.o.o. ....	20
4.3 Analiza ankete izbranega podjetja.....	21
4.4 Predlogi za izboljšave.....	23
<b>SKLEP .....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>26</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Ustvarjanje znanja .....	8
------------------------------------	---

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Umestitev ravnanja z znanjem .....	6
Slika 2: Sestavine ravnanja z znanjem .....	7
Slika 3: Model obvladovanja podjetja z ravnanjem z znanjem.....	13

## UVOD

Ravnanje z znanjem je relativno nov način ravnanja s podatki, informacijami in znanji v podjetjih. Hitro razvijajoča se informacijska tehnologija nas je z lažjo dostopnostjo do različnih informacij postavila pred problem učinkovitega ravnanja z znanjem. Danes poznamo veliko oblik dostopanja do informacij, povečala se je tudi količina informacij, zato se morajo podjetja naučiti pridobivati, shranjevati, širiti, uporabljati in vrednotiti potrebna znanja, predvsem pa ustvarjati ter spodbujati ugodne pogoje za to. Podjetje mora na vseh ravneh preplaviti sodelovalni duh in miselnost, usmerjena v skupne cilje.

V podjetjih v ospredje stopa človek, njegova volja, znanje, izkušnje in sposobnosti. Namen diplomskega dela je prikazati, kako z učinkovitim modelom ravnanja z znanjem v podjetju s poznavanjem ključnih dejavnikov, kot so komunikacija in medsebojni odnosi, motiviramo sodelavce, nadrejene ali podrejene ter vzpostavimo kakovostne odnose, ki oblikujejo ugodno klimo in kulturo podjetja, ki sta ključni pri učinkovitem pridobivanju, širjenju ter uporabi znanja. Ustrezno vrednotenje, shranjevanje in pozneje dostopnost do teh znanj za sprejemanje odločitev je lahko konkurenčna prednost podjetja. V izbranem podjetju želim prebuditi ustrezno miselnost in zavedanje o upravljanju znanja.

Delovanje v smislu timskega dela, učinkovitega komuniciranja in delitve znanja v podjetju blagodejno vpliva na klimo v podjetju kot na poslovno odličnost podjetja. Lahko vpliva na občutek pripadnosti, visoko stopnjo osebnega razvoja posameznika in podjetje v celoti. Uspešna interpretacija ravnanja z znanjem in povezava s prakso je cilj diplomskega dela. Podjetja zanemarjajo lastno znanje, ga ne merijo in vrednotijo obstoječega znanja ter potreb po novih. Običajno se znanje podjetja podcenjuje in vrednoti z manj, kot je dejansko stanje. V izogib temu želim na primeru podjetja IC elektronika d.o.o. ovrednotiti stanje v podjetju in predlagati vpeljavo procesa ravnanja z znanjem. Prikazati želim tudi obstoječa stanja pretoka informacij in možnosti za izboljšave v podjetju. Poskušala bom ugotoviti, kateri so ključni dejavniki, ki utegnejo pospeševati ali zavirati učinkovitost z vidika pretoka ključnih informacij, pridobivanja, shranjevanja, upravljanja, širjenja in merjenja znanja. S tem želim raziskati področje znanja v podjetjih od individualnega, implicitnega znanja do skupnega, eksplicitnega in znanja podjetja kot celote ter upravljanje z njim, hkrati pa se soočiti s kompleksnostjo vpeljave celovitega modela ravnanja z znanjem.

V prvem delu diplomskega dela sem preučila literaturo na temo ravnanja z znanjem, ravnanja z ljudmi pri delu, organizacijskega vedenja in učenja ter poskušala smiselno opredeliti znanje, delitev znanja, opredeliti ravnanje z znanjem kot proces in ga smiselno razčleniti na elemente ter jih podrobneje predstaviti. V literaturi sem poiskala tudi dobre prakse, ki nakazujejo na korelacijo vpeljave standarda kakovosti ISO 9001 z vpeljavo ravnanja z znanjem. Prav tako sem raziskala področja klime v podjetjih in kulture podjetja, motiviranje zaposlenih, komunikacijo v podjetju in informacijske sisteme, kot pomembne

dejavnike ravnanja z znanjem. V empiričnem delu sem v podjetju IC elektronika d.o.o. izvedla anketo za oceno trenutnega stanja na področju ravnanja z znanjem v podjetju in na podlagi pridobljenih teoretičnih znanj podala predloge učinkovitega uvajanja ravnanja z znanjem za izbrano podjetje. V ta namen sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali se v podjetju IC elektronika d.o.o. ugotavlja potrebe, pridobiva, hrani, širi in vrednoti znanje?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali je vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 zahtevala spremembe v podjetju IC elektronika d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 3: Kakšno vlogo ima vodstvo pri ravnanju z znanjem v podjetju IC elektronika d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali so zaposleni v podjetju IC elektronika d.o.o. dovolj informirani?
- Raziskovalno vprašanje 5: Ali je kultura podjetja IC elektronika d.o.o. naklonjena pridobivanju in širjenju znanja?
- Raziskovalno vprašanje 6: Ali je informacijska tehnologija v podjetju IC elektronika d.o.o. ustrezna in podpira hranjenje, dostopnost ter širjenje znanja?

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri glavna poglavja. V prvem poglavju opredelim znanje in ga z oblikama delitve, zaradi njegove razsežnosti, nekoliko posplošim. V drugem poglavju opredelim ravnanje z znanjem in v podpoglavjih podrobneje predstavim implementacijo ravnanja z znanjem, vpliv na večjo poslovno odličnost podjetja ter podam ugotovitve o povezavi med ravnanjem z znanjem in standardom kakovosti ISO 9001. Implementacijo ravnanja z znanjem razdelim na sklop podpoglavij in kot ključen del diplomskega dela podrobno predstavim ugotavljanje, vrednotenje, ustvarjanje, pridobivanje, zajetje, dostopnost, širjenje, uporabo, filtriranje in vrednotenje znanja. Ključnim dejavnikom za učinkovito ravnanje z znanjem je namenjeno tretje poglavje, kjer preučim klimo in kulturo podjetja, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ter komunikacijo in informacijski sistem podjetja. V četrtem poglavju predstavim podjetje IC elektronika d.o.o., podam analizo ankete izbranega podjetja in predloge za izboljšave oz. vpeljavo ravnanja z znanjem.

# 1 ZNANJE

Za razumevanje definicije ravnanja z znanjem je pomembno ločevati med sorodnimi termini, in sicer med podatkom, informacijo, znanjem in modrostjo. V nasprotnem primeru je lahko proces vpeljave ravnanja z znanjem neprimeren. Podatek je golo objektivno dejstvo o nečem in sam po sebi nima pomena ter vrednosti. Informacija nastane, ko je podatek za nekaj pomemben, torej ima pomen in namen ter ga razumemo. Informacija je lahko smiselna celota podatkov, ki postane znanje, ko jo uporabimo v praksi (Alter, 1992). Znanje pa skupaj z intuicijo in drugimi predhodnimi znanji postane modrost in tvori najvišjo razvojno točko pridobivanja znanja (Villalba, 2006; Sitar, 2006).

Eno najbolj neopredeljenih in posplošenih definicij znanja sem poiskala v Slovarju slovenskega knjižnega jezika, kjer sem našla več razlag. Znanje je celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem ali z učenjem pridobljeno poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede. Nadaljnje razlage izhajajo iz starejših zgledov, in sicer znanje kot poznavanje nečesa ali veščina, spretnost ali poznanstvo (Bajec, 1994). V nadaljevanju navajam še nekaj smiselnih definicij znanja. Pogosto se znanje navaja kot skupek organiziranih informacij ali informacij akcije (Rowley, 2007). Nonaka (1994) opisuje, da je znanje večplasten koncept večplastnih pomenov. Hkrati ga upodablja kot upravičeno prepričanje v nekaj in pretok organiziranih informacij, ki temeljijo na vrednotah ter prepričanjih nosilca znanja. Sitarjeva (2006) znanje pojmuje kot izključno osebno znanje, vezano samo na posameznika, ki se nahaja v njegovih mislih (možganih) in zajema njegove izkušnje. Lahko je pridobljeno s tečaji, neformalnim učenjem, lastnim delovanjem, prevzeto od mentorjev in oblikovano iz vsega, kar se nam je dogajalo v preteklosti. Vključuje tudi temeljne resnice in sposobnost presoje.

## 1.1 Delitev znanja

V tem poglavju se bom osredotočila na dve delitvi znanja, ki sta za podjetje pomembni in ju ne gre zanemariti tudi pri procesu vpeljave koncepta ravnanja z znanjem. Poznavanje in zavedanje delitve znanja lahko privede do pozitivnih poslovnih rezultatov in širjenja znanja v podjetju. Pomembno je tudi zavedanje, da z delitvijo znanja le-to zelo posplošimo, saj znanje ne bo nikoli izključno objektivno, kajti vedno je odvisno od posameznika in situacije, torej je utelešeno in ga je nemogoče pretvoriti v povsem eksplisitno obliko (Tavčar, 2006). Gre za širši pogled v ozadje dogajanja, zgodovino in izvor posameznika, izkustvena znanja ter miselne procese človeka (Villalba, 2006). Od tod tudi različne interpretacije znanja, ki so odvisne od vrednot, izhodišč, ki veljajo za posameznika ali v podjetju in so del njegove kulture. Znanje se pridobiva z obstajanjem, aktivnostjo posameznika, v družini, šoli, na delovnem mestu, v družbi, torej v okolju, kjer deluje. Prva delitev je delitev po madžarskem ekonomistu Polanyju (1967), ki meni: »Ljudje vedo več kot lahko povedo.«, zato deli znanje na:

- implicitno znanje (tiho, neizraženo, tacitno),
- eksplicitno znanje (izraženo, kodirano, zavedno).

Druga delitev, ki je ključna za podjetje predvsem z vidika zavedanja in izkoristka intelektualnega kapitala, je delitev na (Gomezelj Omerzel, 2009):

- individualno znanje (osebno),
- skupinsko znanje (kolektivno, družbeno).

Delimo ga tudi na komercialno in nekomercialno; Pučko (1998) omenja eksplicitno, izkustveno in eksistencialno znanje, medtem ko Možina (2001) navaja delitev na interorganizacijsko, organizacijsko, skupinsko in individualno znanje. Poznane so še delitve na tehnološko in netehnološko, abstraktno in konkretno. Vse našete delitve pa so le za približek, saj obstaja zelo veliko delitev znanj.

### **1.1.1 Implicitno in eksplicitno znanje**

Delitev znanja na implicitno in eksplicitno je zanimivo z vidika spodbujanja in pretvarjanja implicitnega znanja v eksplicitno. Gre za nezavedno in zavedno znanje posameznika. Vse, kar počnemo izvira iz določenega znanja, le-to pa iz določenih izkušenj, vendar vsak naš gib težko opišemo ali celo zapišemo in prenesemo drugi osebi. Tako je implicitno znanje individualno, odvisno od posameznika, njegove intuicije, izkušenj, vpetosti in strokovnosti. Je težko merljivo, predvsem v podjetju, saj nastopa v obliki delovnih procesov, idej, vrednot, norm in prav zato ga je težko definirati ter zajeti. V celoti ga lahko izkorišča le posameznik, ki ga poseduje. Nonaka (1994) ga opisuje kot osebno prepričanje posameznika. Eksplicitno znanje pa je po svoje javno, saj ga lahko kodiramo, arhiviramo, merimo in prenašamo. Nastopa v obliki zbirk podatkov, baz, dokumentov, priročnikov ipd. (Gomezelj Omerzel, 2009).

Problematika prenosa implicitnega znanja se lahko pojavi v podjetju ob neustreznih pogojih za prenos, kot so slaba klima in kultura podjetja, zaščita lastnega položaja, nezavedanje znanja ter slaba komunikacija. S spodbudnim delovnim okoljem in ob stremljenju k čim večjemu prenosu in pretvorbi implicitnega znanja v eksplicitno se zavaruje tudi podjetje, saj tako izguba posameznega implicitnega znanja ne pomeni več velike izgube za podjetje, hkrati pa se dostop znanja omogoči vsem, ki ga potrebujejo.

### **1.1.2 Individualno in skupinsko znanje**

Nonaka (1994) meni, da znanje obstaja in nastaja le v glavah posameznikov, kljub temu pa obstaja tudi prepričanje, da se znanje razvija v različnih družbenih skupinah (Hislop, 2009), zato je za podjetje ena ključnih delitev znanja vsekakor delitev na individualno in



skupinsko znanje. Poznavanje in zavedanje korelacije pripomore k boljšemu izkoristku posameznih individualnih znanj.

Skupinsko znanje obstaja med zaposlenimi. Vzdržujejo, dopolnjujejo in širijo ga z učinkovito komunikacijo, podprto z ustrezno informacijsko infrastrukturo. Včasih skupek znanj posameznikov presega skupinsko znanje. Ravnanje z znanjem pa si prizadeva k obratnemu. Teži k temu, da skupinsko znanje presega individualna znanja in da je več kot le skupek individualnih izkušenj, strokovnosti, informacij ter interpretacij (Gomezelj Omerzel, 2009; Zupan, 2009).

## **2 RAVNANJE Z ZNANJEM**

Znanje pridobiva pomen. Trdimo, da je eno ključnih sredstev konkurenčnosti in uspešnosti podjetja na trgu, prav tako pa je vir kreativnosti ter inovativnosti zaposlenih v podjetju. Zaposleni proizvajajo, se srečujejo z velikimi količinami podatkov in informacij, ki so ključne za razvoj znanj v podjetju. Podjetja bolj ali manj učinkovito izrabljajo ta znanja sebi v prid. Vsekakor pa velja, da se veliko informacij zaradi neustreznega ravnanja z njimi izgubi, kar za podjetje lahko pomeni izgubljeno poslovno priložnost. Ključ do učinkovitega ravnanja z znanjem je človek kot temeljni nosilec in ustvarjalec različnih znanj (Meško Štok, 2009).

### **2.1 Opredelitev ravnanja z znanjem**

V podjetju so znanja različna, in sicer o trgu, izdelkih, tehnologiji in podjetju samem, ravnanje z znanjem pa filtrira, analizira in prepoznava pridobljena znanja v podjetju. S planiranjem in kontrolo pa zagotavlja potrebna znanja v pravem trenutku.

Možina (2006) definira cilj ravnanja z znanjem kot proces štirih sestavin: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje znanja, izkušenj, zmožnosti ter sposobnosti posameznika in vseh interesnih skupin podjetja. Vse skupaj je odvisno od proaktivnosti podjetja, njegove sposobnosti hitrih in drugačnih, inovativnih odzivov. Prav tako ravnanje z znanjem preprosto opredeljujejo kot proces omogočanja in ustvarjanja pogojev, da bi iz virov in nosilcev znanja dobili največ kar lahko (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Drucker (1994) trdi, da je znanje ključno za družbeno in ekonomsko stabilnost ter da moramo delovati sistematično glede kakovosti in pridobivanja znanja, saj bosta imela vedno večji vpliv na obstanek podjetij.

»Ključna konkurenčna sposobnost v družbi znanja je organiziranje znanja, saj še tako izobražen posameznik sam ne more delovati« (Meško Štok, 2009, str. 51).

Obstaja veliko znanstvenih del na temo ravnanja z znanjem in vsako na svoj način opisuje znanje v podjetju in njegovo uporabo. V diplomskem delu sledim definiciji ravnanja z

znanjem kot uvajanje in ustvarjanje ugodnih pogojev za inovativne spremembe v vedenju ljudi in podjetju kot celoti. Ravnanje z znanjem, ki spodbuja zaposlene k novim znanjem, jih motivira k osebnemu in poklicnemu razvoju, krepi njihovo ustvarjalnost in inovativnost, lahko največ prispeva k večji konkurenčnosti in poslovni odličnosti podjetja.

Slika 1 prikazuje umestitev in razmejitev ravnanja z znanjem, organizacijskega učenja, znanja podjetja in učečega se podjetja glede na spremenljivke: teorija in praksa ter vsebina in proces (Škerlavaj & Dimovski, 2009). Znanje podjetja temelji na pridobljenih teoretičnih vsebinah posameznikov, na podlagi katerih se podjetje uči skozi procese dela in ustvarja nova znanja. Aktivno in neprestano vpeljevanje teorije v prakso grobo opisuje učeče se podjetje. Namerno ustvarjanje in upravljanje ugodnih pogojev kot aktivne podpore novim znanjem skozi procese dela in druge oblike neprestanega učenja torej združujemo v proces učinkovitega ravnanja z znanjem.

*Slika 1: Umestitev ravnanja z znanjem*

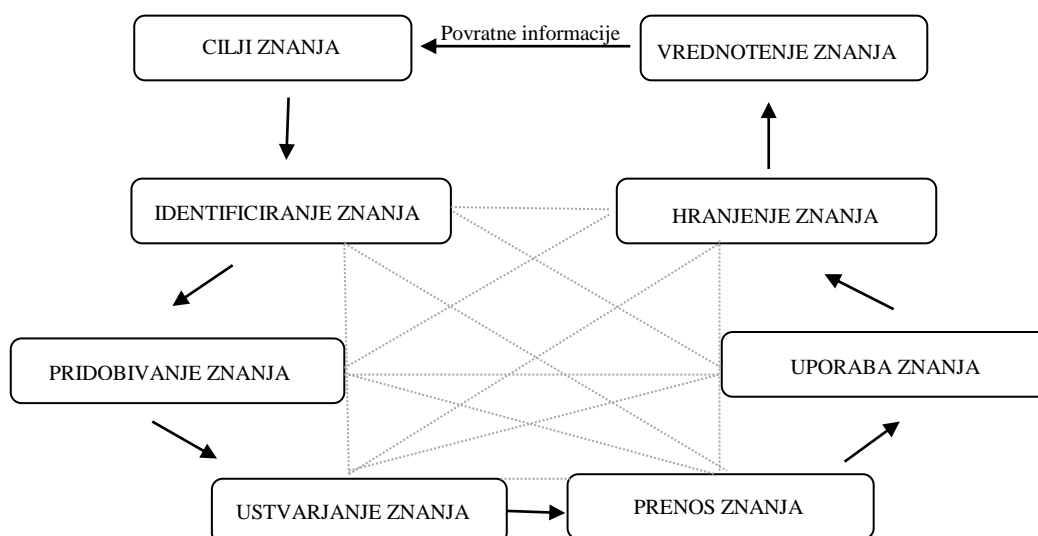


*Vir: M. Škerlavaj & V. Dimovski, Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij, 2009, str. 10, slika 1.*

## 2.2 Implementacija ravnanja z znanjem

Černeličeva (2006) opredeli proces ravnanja z znanjem in njegove sestavine, kamor uvršča cilje znanja, identifikacijo, pridobivanje, ustvarjanje, prenos, uporabo, hranjenje in vrednotenje znanja, kot prikazuje Slika 2.

Slika 2: Sestavine ravnanja z znanjem



Vir: M. Černelič, *Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju*, 2006, str. 74., slika 1.

Ravnanje z znanjem lahko v kontekstu Slike 2 razumemo kot neprekinjen proces nenehnih izboljšav s poudarkom na razvoju, razporejanju in uporabi znanja za uspeh podjetja. Lahko ga označimo kot dinamičen proces spreminjanja, ki krepi znanje kot ključni dejavnik uspeha (Leber et al., 2005).

### 2.2.1 Ugotavljanje in vrednotenje potreb po novih znanjih

S primerjalno analizo izobraževalnih programov razkrivamo potrebna znanja za novozaposlene v skladu z zahtevami delovnih mest, medtem ko **primerjalna analiza dejanskih znanj in sposobnosti**, potrebnih za opravljanje delovnih nalog po sistemizaciji dela, pokaže pomanjkanje strokovnih, posebnih znanj, izkušenj ter sposobnosti ostalih zaposlenih. **Z analizo problemov pri delu** lahko odkrijemo šibke točke zaposlenih ali ozka grla v proizvodnji in tako ugotovimo, da je problem v pomanjkanju določenih znanj pri zaposlenih. **Z odkrivanjem različnih interesov zaposlenih** lahko odkrijemo zanimanje za različna področja dela (Jereb, 1998). Upoštevanje želja in interesov zaposlenih je dobro z vidika motiviranja, saj to v tem primeru ni potrebno, ker je zaposleni motiviran sam. Zaposleni v okviru svojih interesov tudi sami predlagajo oblike izobraževanja. Na podlagi različnih analiz se odločamo za pridobivanje novih znanj glede na nujnost, torej velikost potrebe po novem znanju, ki je opredeljena s cilji in vizijo podjetja, glede na finančno sposobnost in pričakovani rezultat.

## 2.2.2 Ustvarjanje in pridobivanje znanja

Znanje ustvarja in uporablja posameznik, zato je v korelaciji z njegovim delovanjem. Znanje postane last podjetja, ko to vzpostavi pogoje za prehajanje implicitnega v eksplicitno znanje, ter ga shranjuje v oblikah, dostopnim drugim zaposlenim, kot podporo pri njihovem odločanju oz. za boljše delo v podjetju. V osnovi gre za postopek pretvorbe vedenj, znanj, izkušenj, doživetij, spretnosti posameznikov v baze znanj in dobrih praks. Nova znanja lahko nastajajo znotraj podjetja, ko zaposleni obstoječa znanja dopolnjujejo z znanji sodelavcev in ustvarjajo nova. Lahko so v elektronski obliki ali pa prehajajo z medsebojno interakcijo zaposlenih v podjetju v obliki izobraževanj, usposabljanj, raziskav (Meško Štok, 2009). Velikokrat je podjetju finančno in časovno učinkovitejše zunanje pridobivanje novih znanj v obliki svetovalcev, poslovnih partnerjev ipd., čeprav Černeličeva (2006) meni, da ti ne morejo nastopati kot konkurenčna prednost, saj so konkurenci dostopni pod enakimi pogoji.

Nonaka (1994) na tem mestu omenja ob predpostavki, da znanje nastaja s pretvorbo iz implicitnega v eksplicitno znanje, štiri oblike pretvorb, kot prikazuje tudi Tabela 1, torej iz implicitnega v implicitno znanje, iz implicitnega v eksplicitno znanje, iz eksplicitnega v implicitno znanje in iz eksplicitnega v eksplicitno znanje. Implicitno znanje se lahko menjuje med posamezniki z vizualizacijo, tako je včasih potekalo pridobivanje znanja v odnosu mojster – vajenec, in še danes z izkustvenim izobraževanjem prenašajo miselne procese na druge, kar Nonaka poimenuje socializacija. Na sestankih, konferencah in s telefonskimi pogovori, podprtimi z vizualnimi sredstvi (table, prezentacije), se izmenjuje ogromno eksplicitnega znanja med zaposlenimi, ki lahko z dobrim kombiniranjem povezujejo obstoječa eksplicitna znanja v smiselne celote. Kot že omenjeno, lahko implicitno in eksplicitno znanje prehajata en v drugega, v obe smeri v obliki dopolnjevanja in nadgradnje, odvisno od učne metode.

*Tabela 1: Ustvarjanje znanja*

	Tacitno znanje	Eksplicitno znanje
Tacitno znanje	SOCIALIZACIJA	EKSTERNALIZACIJA
Eksplicitno znanje	INTERNALIZACIJA	KOMBINACIJA

*Vir: I. Nonaka, Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994, str. 19, slika 1.*

Glavni vir novih znanj v podjetju so tudi inovacije, ki jih najlažje razložimo kot proces, v katerem podjetje identificira in ovrednoti problem ter namensko razvije novo znanje za reševanje le-tega (Nonaka, 1994).

Pridobivanje novih znanj poteka preko različnih učnih metod, ki jih delimo glede na (Zupan et al., 2009):

- časovni okvir, ali bo potekalo pridobivanje novega znanja neprekinjeno ali v več obdobjih,
- gradivo (pasivne, aktivne in kombinirane), pri čemer upoštevamo stopnjo poznavanja učne snovi, nato se odločimo za primerno,
- organizacijski okvir (metode množičnega, skupinskega ali individualnega izobraževanja),
- področje učenja (emocionalno, psihomotorično in razumsko).

Največkrat na izbiro ustreznega načina pridobivanja novih znanj vplivajo zastavljeni cilji in vizija podjetja. Najpogostejše oblike pridobivanja in ustvarjanja novih znanj v podjetjih so predavanja, tečaji, delavnice, poučevanje, kroženje, uvajalni program, programirano učenje, učenje z računalnikom, center za samostojno učenje, skupine za reševanje problemov, študijske skupine, skupine za izboljšave, programsko usmerjene skupine (Zupan et al., 2009), sejmi, razstave, pridobivanje materialne in nematerialne tehnologije, razvojno-raziskovalne dejavnosti v podjetju, osebe s posebnimi sposobnostmi, znanstvena in tehnična literatura, poslovne informacije konkurentov, standardi (Černelič, 2006).

### **2.2.3 Zajetje ustvarjenega in obstoječega znanja**

Podjetje mora najprej prepoznati lastno obstoječe znanje, ga opredeliti, ugotoviti in določiti nosilce znanja. Pomembno je, da se obstoječe znanje ovrednoti na način, opisan v poglavju 2.2.6., in pretvori v oblike, ki so prijazne in razumljive uporabnikom. V podporo pri zajemanju in kodiranju znanja mora biti ustrezen informacijski sistem, ki omogoča dinamično bazo znanja kot osnovo za hitro in učinkovito odločanje. Podjetja se v okviru pregleda nad lastnim znanjem odločajo za zemljevide znanj, od koder je razvidno znanje podjetja in njegovi nosilci, konkretnega znanja pa ni zajetega. Gre za podrobne načrte obstoječega znanja glede na delovne procese, ki navajajo tudi pomanjkljivosti in potrebna znanja na posameznih področjih ter so hkrati tudi osnova za vrednotenje ravnanja z znanjem. Zemljevid znanja je uporaben le ob dostopnosti vsem zaposlenim, s tem pa podjetje tvega nerazumevanje, visoke stroške uvedbe, zemljevid lahko pristane celo v konkurenčnem podjetju. Prednosti pa so boljše zavedanje lastnih kompetenc, pregled nad znanjem, njegovimi nosilci in procesi dela, lažje, bolj učinkovito in usmerjeno načrtovanje širjenja znanja. Zahteva ažurnost, torej nenehno dopolnjevanje in skrb nekoga, ki se aktivno ukvarja s tem in v nadaljevanju išče učinkovito pot ter obliko pretvorbe, primerno za shranjevanje znanja (Černelič, 2006).

Proces shranjevanja mora vključevati natančne postopke preoblikovanja znanja v oblike, primerne za nadaljnjo uporabo. Gre za tako imenovano kodiranje dokumentov, spoznanj, modelov, videnj v oblike, ki omogočajo preprosto dostopnost, pregled in prenos znanja, ne

da bi se pri tem izgubil njegov resničen pomen (Biloslavo, 2008). Običajno podjetja za shranjevanje znanja uporabljajo različna orodja informacijske tehnologije, velik del znanj pa je shranjen v obliki delovnih rutin in postopkov dela.

Oblike zajemanja in shranjevanja znanja so baze podatkov (Konrad, 2002), baze tehničnih/ekspertnih znanj, zapisi, patenti, poročila, interne knjige, strukturirani dokumenti (Černelič, 2006). Sistem zajemanja in shranjevanja znanja ob podpori informacijskega sistema pa mora omogočati dobro dostopnost, širjenje in uporabo znanja.

#### **2.2.4 Dostopnost, širjenje in uporaba znanja**

Proces širjenja znanja je ključen za uspešno upravljanje znanja, saj brez omogočanja prenosa znanja na tiste zaposlene, ki ga potrebujejo, nismo naredili nič. Podjetja, ki niso dobro prestrukturirala svojih strategij, vrednot in kulture podjetja oblikovale v skladu z upravljanjem z znanjem, bodo imela slab izkoristek in pritek novih znanj. Z vidika večje konkurenčnosti in odličnosti podjetja pa je zelo pomembna uporaba znanja, torej izkoristek novo pridobljenih znanj v obliki podpore za sprejemanje odločitev v podjetju (Alič, 2008).

Dostopnost znanja regulira vodstvo podjetja, ki mora ugotoviti komu vse lahko posamezno znanje koristi in v kakšnem obsegu, ter informirati zaposlene o lokaciji in vsebini znanja. Spodbujanje širjenja znanja je veliko več, kot le kopica zaposlenih na sestanku ali razpošiljanje izobraževalnih programov. Gre za ustvarjanje okolja, kjer se zaposleni zavedajo medsebojnih želja in potreb po znanjih, ki so jih pripravljene deliti, kar temelji na zaupanju (Lesser & Prusak, 2004).

Sistemi in načini širjenja znanja se opirajo na mehanizme in tehnologijo za internalizacijo in eksternalizacijo (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Gre za prenašanje znanja iz implicitnega v eksplicitno obliko in obratno z uporabo zgodb, opazovanjem, sestanki ena na ena (internalizacija – iz eksplicitnega znanja v implicitno) ter z ekspertnimi in drugimi bazami znanja (eksternalizacija – prehajanje implicitnega v eksplicitno) ipd. Eksplicitno znanje je lažje prenosljivo in časovno učinkovitejše, običajno za prenos uporabljamo informacijsko tehnologijo, medtem ko ne gre zanemariti tudi implicitnega znanja, ki ga najlažje prenašamo z osebno komunikacijo ali opazovanjem. Širjenje znanja med zaposlenimi lahko poteka namerno ali nenamerno, močno pa nanj vplivajo klima in kultura podjetja, komunikacijske sposobnosti, zaupanje, medsebojnimi odnosi, stil vodenja, viri ipd. (Černelič, 2006).

Oblike izmenjave znanj v podjetjih so izkušnje zaključenih projektov, trenerji, usposobljeni za prenos znanja, samoizobraževanje, oglasne deske (Černelič, 2006), forumi, intranet, formalne verige ukazovanja, telefonski in osebni stiki (Škerlavaj & Dimovski, 2009; Konrad, 2002), usposabljanja (pripravnštvo, uvajanje, priučitev, preusposabljanje), predavanja, delavnice, poučevanje, kroženje, idr. (Zupan et al., 2009).

Idealni postopek širjenja znanja označimo kot proces prenosa, ki zagotovi ustrezno znanje v pravem trenutku, pravi osebi. Neuporabljeno znanje ne ustvarja vrednosti in tudi samo nima vrednosti, največjo vrednost pa ima, ko koristi največjemu številu zaposlenih (Černelič, 2006), kar pomeni, da morajo podjetja vsako novo znanje čim prej kakovostno razširiti med čim večje število zaposlenih, kar jim omogočajo različna informacijska orodja. Černeličeva (2006) trdi: »Znanje tako postane ne le vir človeškega kapitala, ampak tudi vir potencialno najbolj trajnega, to je strukturnega kapitala organizacije, ki pomeni doseganje njene konkurenčne prednosti in njeno razločevanje od okolja.«

### 2.2.5 Filtriranje in vrednotenje znanja

Novo pridobljeno znanje moramo izmeriti in ovrednotiti kakovost, če ga želimo upravljati. Za izmero moramo poiskati ustrezna merila, ki so značilna za znanje v podjetju. Nekateri menijo, da merjenje znanja predstavlja najzahtevnejši del vpeljave procesa ravnanja z znanjem, zaradi svoje kompleksnosti, dinamike situacij, problemov pri zbiranju podatkov in stroškov, ki s tem nastanejo (Škerlavaj & Dimovski, 2009). Problem je zaradi pomanjkanja standardnih orodij za merjenje. Z merjenjem pa ne želimo dosegati samo vpogleda v pretekla stanja podjetja, temveč nas zanima trenutno stanje in njegov potencial. Če gledamo filtriranje in vrednotenje znanja kot posledico pridobivanja ali ustvarjanja znanja, nas zanima, ali smo v skladu z ugotovljenimi potrebami po novih znanjih te tudi zadovoljili in pokrili v celoti.

Z **notranjim vrednotenjem** preverjamo učinke napredovanja zaposlenih, ki so bili v postopku pridobivanja ali ustvarjanja novega znanja, že v vmesnem času izobraževanja. Merila izhajajo iz potreb po novih znanjih in ciljih, za dosego katerih mora podjetje uresničiti izobraževalne programe ob ustrezni organizaciji izobraževanj in spremljanju odzivov zaposlenih, kar se običajno odraža v večji storilnosti, prilagodljivosti, mobilnosti ter boljših medsebojnih odnosih pri delu. Z **zunanjim vrednotenjem** pa merimo zunanje in poznejše učinke novih znanj v delovnih procesih. Merila zunanjega vrednotenja so kadrovske razvojne potrebe, delovna uspešnost in prispevek zaposlenih, kar se kaže kot doseganje zastavljenih ciljev in norm ter zahtevane kakovosti dela. (Zupan et al., 2009). Filtriranje novo pridobljenih znanj je pomembno z vidika uporabnosti in neuporabnosti informacij ter znanj. Černeličeva (2006) navaja, da je uporabno znanje tisto, ki je podjetju nujno za uspešno poslovanje.

Merski sistemi za vrednotenje intelektualnega kapitala (Maček, 2006):

- razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo izhaja iz tržne vrednosti,
- razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo izhaja iz tržne vrednosti,
- indeks ustvarjanja vrednosti izhaja iz tržne vrednosti,
- raziskovalec vrednosti uporablja kazalnike,
- večstopenjski model kazalnikov za bilanciranje znanja uporablja kazalnike,

- intelektualni koeficient dodane vrednosti izhaja iz dodane vrednosti,
- model izračunane neopredmetene vrednosti je naravnano na donosnost,
- dansko poročilo o intelektualnem kapitalu je naravnano na donosnost,
- saarbruekenška formula,
- holistična dodana vrednost.

Bahun in Rojc (2006) menita, da za podjetje ni tako pomembna količina in intenziteta izobraževanj, št. ur, namenjenih pridobivanju znanj, najpomembneje je, da so bila z izobraževanji pridobljena nujna in manjkajoča znanja, ki podpirajo proces sprememb v podjetju in njegovem okolju.

Podjetje mora imeti tudi dolgoročni in kratkoročni plan nadgradnje znanj, izobraževanj. Dolgoročen cilj je koncept izobraževanj, ki dopolnjuje strategijo in cilje podjetja. V kratkoročnih ciljih pa se jasno opredeljuje vsebina in finančna plat izvedbe (Zupan et al., 2009). Običajno poteka v enakih oblikah, kot je predstavljeno v poglavju 2.2.2.

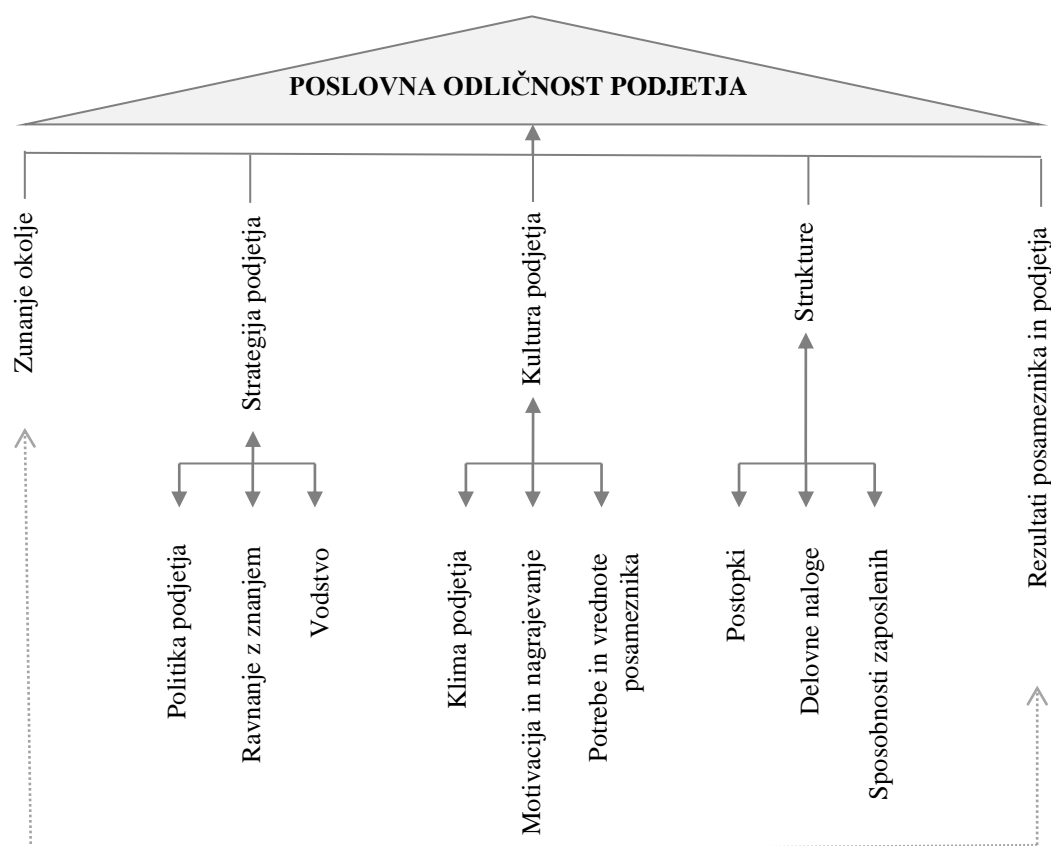
### **2.3 Do poslovne odličnosti z ravnanjem z znanjem**

Spoznavam, da je poudarek na zaposlenih in drugih skupinah ljudi, ki imajo veliko implicitnega znanja, ki se ga mora podjetje zavedati in poiskati način upravljanja z njim. Ti deležniki igrajo močno vlogo pri odličnosti podjetja, na kar nakazujejo številne študije primerov ravnanja z znanjem tako v domačih kot tujih podjetjih, npr. BSH Hišni aparati d.o.o. ima večje prihranke, nižje stroške, dobro kakovost izdelkov, večje zadovoljstvo zaposlenih prav tako tudi podjetja LEK d. d. (Čebulj, 2006), Gorenje d. d (Pirnat Bahun, 2006) in Zavarovalnica Triglav, OE Murska Sobota (Vild, 2006). Dobri odnosi, komunikacija, podprta z ustreznimi postopki in informacijskim sistemom, motiviranost in sposobnost zaposlenih vodijo k večji dobičkonosnosti podjetja, kar je cilj vsakega vodstva in lastnikov podjetij.

Ugotavljam tudi, da mora podjetje za doseganje poslovne odličnosti upoštevati zunanje okolje podjetja, kot so zakonske omejitve, vedenje kupcev/dobaviteljev, globalno finančno stanje, trendi. Pomembna je dobro zastavljena strategija, jasni cilji in vizija podjetja ter vodstvo, ki učinkovito razpolaga z obstoječim znanjem in vpeljuje ugodne pogoje za spreminjanje kulture podjetja. Nove, drugačne strukture s postopki in procesi dela si morajo prizadevati za nenehno doseganje rezultatov tako na osebni ravni zaposlenih kot na ravni podjetja kot celote. Ravnanje z znanjem je nosilec pomembne vloge na poti k poslovni odličnosti podjetja in temelj strategije podjetja, ampak v soodvisnosti vseh ostalih deležnikov, kar prikazuje Slika 4.



Slika 3: Model obvladovanja podjetja z ravnanjem z znanjem



Vir: Z. Meško Štok., *Management znanja v sodobnih organizacijah*, 2009, str.110, slika 4.1.

Poslovno uspešnost lahko podjetje meri z različnimi modeli, ki ne vključujejo samo finančnih kazalnikov odličnosti, ampak upoštevajo tudi zvestobo kupcev, motiviranost zaposlenih, intelektualni potencial podjetja in ugled vodstva (Gomezelj Omerzel, 2009):

- ekonomska dodana vrednost (EVA),
- trženjska dodana vrednost (MVA),
- vrednost za delničarje (SV),
- integralni merilnik poslovne uspešnosti,
- evropski model poslovne odličnosti (EFQM).

Z nenehnim izobraževanjem podjetje močno vpliva na učinkovitost učenja in pridobivanja novih znanj, ki so pomembna za poslovno odličnost podjetja. Znanje je z vidika poslovne odličnosti odločilnega pomena tudi za vodstvo, ki podjetju v kriznih situacijah oblikuje in podaja vzvode dolgoročnih razvojnih ukrepov (Bahun & Rojc, 2006).

## **2.4 ISO 9001**

Standard kakovosti ISO 9001 je sistem vodenja podjetja, katerega cilj je večja poslovna odličnost podjetja, prav tako pa je dobra osnova za uspešno integracijo procesa ravnanja z znanjem. ISO 9001 je standard za nadzor in vodenje kakovosti, tako v proizvodnem kot storitvenem sektorju. V več primerih je pogoj za sodelovanje v verigi dobaviteljev, ker predstavlja visok nivo izpolnjevanja zahtev kupcev. Pri tem pa poudarja tudi pomembnost vodenja podjetja in dogajanja v njem.

Uspešna vpeljava sistema obvladovanja kakovosti kaže na odprtost in prilagodljivost kulture podjetja (Alič, 2008), saj gre za poseg v implicitna znanja in artikulacijo le-teh. V določenem pogledu je ISO 9001 že delna vpeljava ravnanja z znanjem podjetja, saj mora le-to pripraviti podroben pisni pregled delovnih procesov v podjetju in pogoje ter predloge za vpeljavo številnih sprememb za večjo sledljivost, ki je ključna pri nadzoru in merjenju kakovosti (IC elektronika d.o.o., 2014).

ISO 9001 ni le pridobitev certifikata, saj gre za nenehne izboljšave in vsebinske uvedbe standarda, kar pomeni prestrukturiranje in vpogled v procese podjetja. Vpeljava in vzdrževanje sistema vodenja, zasnovanega na osnovi čim večje sledljivosti, povezanosti podatkov in informacij v sistemu zagotavlja pomembne poslovne učinke (IC elektronika d.o.o., 2014). Podatki in informacije so bolj smiselno urejene in združene v baze podatkov, ki koristijo zaposlenim in vodstvu pri sprejemanju odločitev.

## **3 KLJUČNI DEJAVNIKI ZA UČINKOVITO RAVNANJE Z ZNANJEM**

### **3.1 Klima in kultura podjetja**

Klima in kultura podjetja sta v močni soodvisnosti z notranjimi interesi, možnostmi in pogoji podjetja za stalno usposabljanje zaposlenih in izobraževanje v skladu z razvojnimi ambicijami podjetja, tako da vpeljava procesa ravnanja z znanjem, ob zastareli, neustrezni klimi in kulturi podjetja, predstavlja veliko oviro. Glavne slabosti zastarelih struktur so pomanjkanje časa in komunikacijskih spretnosti, kultura nerazumevanja za pomen širjenja in izmenjave znanja, s pomanjkanjem motivacije ali celo skrivanjem znanja. V takih primerih je najprej nujen poseg v klimo in kulturo podjetja, kjer imajo pomembno vlogo lastniki in vodstvo podjetja (Meško Štok, 2008). Kultura podjetja mora spodbujati kreativnost in ustvarjalnost zaposlenih. Inovativnost zaposlenih se ne začne le pri otipljivih rezultatih, temveč je rezultat dolgotrajnega dela, vztrajnosti, izmenjave strokovnih in splošnih znanj ter podpore ustrezne informacijske tehnologije. Podjetje mora posamezniku in timom nuditi ugodno in stabilno okolje, kjer se razvija timska ter družbena pripadnost (Černelič, 2006).

Kultura podjetja se običajno kaže skozi to, kar počnemo in kako počnemo. Je vpeljan družbeni koncept, kot skupek spoznanj vseh zaposlenih, kjer vsak posameznik s svojim vedenjskim vzorcem in znanjem vpliva na delovanje podjetja v prihodnje. Kultura v podjetju se nenehno spreminja zaradi ovir pri komuniciranju in dostopnosti informacij. Prav tako je lahko vzrok v individualizaciji kot osnovi za večjo inovativnost in nenehnih spremembah (priložnosti in grožnje) v okolju. Klima podjetja predstavlja eno izmed pomembnih lastnosti kulture, ki označuje splošno vzdušje in počutje zaposlenih v podjetju, tudi kakovost medsebojnih odnosov (Kaše et al., 2007).

Kolektivnost in emocionalnost se v kulturi podjetja dopolnjujeta in sta močno prežeti ena z drugo. Posamezniki z enakimi vrednotami, prepričanji in delovanjem tvorijo kulturo in oblikujejo njeno ideologijo. Medsebojni odnosi v podjetju vplivajo na večjo stopnjo inovativnosti med zaposlenimi hkrati pa vplivajo tudi na obvladovanje kakovosti izdelkov in storitev, kar pripomore k večjemu ugledu podjetja (Meško Štok, 2008). Mnogi so se začeli ukvarjati s proučevanjem spreminjanja vrednot v podjetjih in tako začeli spreminjati notranjo zavest podjetij. Poseg v kulturo podjetja je dolgotrajen in zahteven proces, saj gre za celosten poseg v vrednote, prepričanja in delovanje vseh zaposlenih. Za takšno implementacijo mora vodstvo dobro načrtovati spremembe, zaposlenim jasno razložiti vzroke in jih usmerjati v uvajanje temeljitih sprememb. Jasni in merljivi cilji ter utrjevanje že vpeljanih sprememb motivira zaposlene k novim spremembam, ko je to potrebno. Kot navaja Biloslavo (2008, str. 66) je ključno: »Vzdrževanje kulture, v kateri si zaposleni medsebojno zaupajo in se čutijo notranje motivirane za prenos lastnega kapitala na svoje sodelavce in nove proizvode ali procese.«

Po ugotovitvah Aličeve (2008) lahko tudi standard ISO 9001 vpliva v okviru klime in kulture podjetja na:

- oblikovanje vrednot, prepričanj in norm (odnosi z dobavitelji in kupci, kakovost izvedbe, odgovornost zaposlenih, usmerjenost v izboljšave ipd.),
- oblikovanje pravilnikov in procesov dela (zahteve in pravila glede dokumentov, planiranja, odgovornosti, komuniciranja, terminskih planov, kontrole rezultatov, odzivanje na probleme ipd.).

Standard narekuje v okviru odnosa do kakovosti nujnost osredotočanja na kupce, postavitev ciljev kakovosti proizvodov ali storitev podjetja, nenehno zagotavljanje virov, nadzorovanje in merjenje kakovosti proizvodov ali storitev in nenehnega analiziranja pridobljenih podatkov. Pomembna je kompetentnost, zavedanje in usposabljanje zaposlenih. Veliko vlogo imajo zahteve v zvezi s proizvodi ali storitvami in proces nabave, ki mora prav tako podpirati sledljivost ter delovati usklajeno s standardom kakovosti. Zaposlenim mora biti dodeljena odgovornost in potrebna pooblastila za opravljanje delovnih nalog, velik poudarek pa ISO 9001 daje komunikaciji kot orodju za seznanjanje zaposlenih s poslanstvom in vizijo podjetja, v okviru katerih se planira in določa strategijo

podjetja. Inicijativnost in inovativnost zaposlenih zahtevata politiko kakovosti v podjetju, prav tako pa načrtovanje in razvoj novih kompetenc podjetja, hkrati pa tudi nadzor in merjenje obstoječih in novih. Vodstvo se v okviru ISO 9001 sreča s podrobnim pregledom ISO, podpira tudi osebni in poslovni razvoj posameznika z zahtevo kompetentnosti človeških virov, nenehnega usposabljanja in izboljševanja zaposlenih. Cilj ISO 9001 je identifikacija in sledljivost podatkov, informacij, znanj, posameznikov. Nima pa zahtev na področju nagrajevanja (Alič, 2008). ISO 9001 pomeni za podjetja velike spremembe v kulturi podjetja, in sicer v smeri inovativnih pristopov h komuniciranju, reševanju problemov in delovnih procesov v podjetju. Na podlagi prebranega menim, da je odlična predpriprava za vpeljavo ravnanja z znanjem, saj zahteva temeljite spremembe v kulturi podjetja, ki se skladajo z idejo ravnanja z znanjem.

### **3.2 Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih**

Vsako dejanje človeka je po svoje motivirano. Nihče ne dela slučajno, ampak ima vsak svoj motiv. Večinoma se ukvarjamo z motiviranjem drugih, manj pa z motiviranjem samih sebe. Z motiviranjem drugih so se pojavila številna vprašanja, kot zakaj delamo, kaj vse motivira ljudi. Ljudje so se začeli zanimati za vzvode dela, kako ljudi prepričati, da delajo še več in kako umetno ustvarjati te vzvode (Kaše et al., 2007).

Vsaka človeška aktivnost je povezana z več znanimi in neznanimi dejavniki, tako da motive delimo glede na (Lipičnik, 1998):

- vlogo (primarne in sekundarne),
- nastanek (podedovane in pridobljene),
- področja (biološke in socialne),
- razširjenost (univerzalne, regionalne in individualne).

Za vodstvo najbolj učinkovito sredstvo za motiviranje zaposlenih predstavlja plača (Kaše et al., 2007). Denar je vsekakor močen motivator, saj ga ljudje hočejo in potrebujejo (Lipičnik, 1998), vendar poznamo še številne druge motive. Vsak posameznik je samosvoj in prav tako vzvodi za njegovo aktivnost. Tako z vsakim novim zaposlenim lahko spoznavamo nove motivatorje, ampak le, če zaposlenega v celoti spoznamo. Zaposlene lahko na letnih razgovorih vprašamo, zakaj sploh delajo v podjetju in kaj jim to pomeni v življenju, tako se jim najlažje približamo in jih motiviramo, ko je to potrebno. O zaposlenih je vredno voditi arhiv pridobljenih informacij, ki je dostopen vsemu vodstvu za lažji pristop in sodelovanje.

Motivacija se razlikuje tudi glede na način vodenja podjetja. V podjetjih z demokratičnim načinom vodenja so pristopi veliko bolj usmerjeni v posameznika kot del celote podjetja. Tako se poskušajo približati vsakemu posamezniku posebej, ustvarjati pripadnost in s tem združevati osebne in skupne cilje podjetja (Kaše et al., 2007).

Robbins (2001) prav tako meni, da so posamezniki na vodstvenih mestih vzeli določene trditve kot dejstva, s čimer poznajo način delovanja zaposlenih v podjetju. Nekatera izmed teh so:

- razgovori v obliki intervjujev so najboljša oblika za ločevanje potencialnega kadra od neprimerne,
- zadovoljni zaposleni so dobri zaposleni,
- denar je glavno motivacijsko sredstvo za vsakogar,
- zaposleni imajo radi spodbujajoče delo,
- prestrašeni zaposleni, bodo dobro opravili svoje delo,
- zaposleni so produktivnejši, če je njihov nadrejeni dostopen in prijateljski.

Izjave so v večini napačne, ker so postavljene intuitivno, glede na izkušnje nekaj ljudi (Robbins, 2001). Pomembna je osebna nota in povezanost zaposlenih z vodstvom, saj lahko le tako podjetje postavi učinkovit sistem motiviranja in nagrajevanja. Zaposlenim naj bo omogočeno nagrajevanje v različnih materialnih in nematerialnih oblikah. Obstajajo številne teorije motiviranja, ki opredeljujejo različne potrebe in lastnosti dela, ki vplivajo na zaposlene, nobena od njih pa ne more pojasniti, zakaj se zaposleni odzivajo na toliko različnih načinov za doseg svojih ciljev (Kaše et al., 2007).

Pravila in predpisi v podjetju dajejo določeno mero predvidljivosti v ravnanju zaposlenih. Torej je pomembno, da jih podjetje poenoti in seznanji z njimi vse zaposlene. To so npr. delovni čas, čas za malico, predčasno odhajanje z dela, izvajanje delovnih nalog ipd. Pravila so ključna za osnovno delovanje podjetja in jih je potrebno postaviti premišljeno. Običajno nastopajo v obliki delovnih pogojev in internih aktov. Zaposleni jim morajo vestno slediti. Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni tudi s sankcijami in da te veljajo za vse. Do nezadovoljstva zaposlenih prihaja, ko se med njimi delajo očitne razlike in se zaposlene obravnava drugače (Kaše et al., 2007).

Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih in vodstva je v večini povezano s pričakovanjem, ki je posledica motiviranja. Tako so zaposleni in vodstvo zadovoljni, ko dobijo pričakovano. Vodstvo z dobro opravljenim delom, novimi znanji ipd. in zaposleni z ustrežno nagrado (Kaše et al., 2007).

### **3.3 Komunikacija zaposlenih**

Komunikacija je osnovno orodje podjetja za izmenjavo informacij, znanj, jasno izražanje ciljev in vizije podjetja, pričakovanj do zaposlenih in obratno. Vodstvo mora zaposlene nenehno informirati o stanju podjetja, torej jih seznanjati z osnovnimi podatki in informacijami o podjetju, ter ustvarjati ugodne pogoje za nemoteno komunikacijo, ki je prenos različnih informacij in znanja med različnimi nivoji podjetja. Oboje sčasoma

pridobiva pomen, saj zaposleni ugotavljajo, da s pravimi informacijami ob pravem času lahko delajo in se odločajo bolje. Tako se krepi samozavest posameznika, kar pozitivno vpliva tudi na klimo in kulturo podjetja. Komuniciranje v podjetju ločujemo glede na smer in stopnjo formalnosti (Kaše et al., 2007):

- **Enosmerna in dvosmerna komunikacija.** Enosmerna poteka v togih hierarhičnih strukturah, običajno od zgoraj navzdol, primerna je za sporočanje enostavnih sporočil večjemu številu ljudi, deluje hitro, načrtovano in organizirano, čeprav je velikokrat netočna in neučinkovita. Dvosmerna poteka od oddajnika k sprejemniku in s povratno informacijo oddajniku. Primerna je, ko je pomembno razumevanje in povratna informacija vsebine.
- **Navpična, vodoravna in navzkrižna komunikacija.** Navpična ali hierarhična poteka med nadrejenim in podrejenim, v obeh smereh, nekdo je vedno v podrejenem položaju in pretežno sprejema ter deluje v skladu z vsebino. Navpična komunikacija je ozko povezana s cilji podjetja, namenjena kontroli in usklajevanju ter je ključna za uspešno delovanje podjetja. Vodoravna poteka med sodelavci iste hierarhične ravni, služi za reševanje problemov in konfliktov, koordinacijo delovnih nalog in medsebojno informiranje, značilna je za time in druge interesne skupine. Navzkrižna poteka med različnimi hierarhičnimi ravni, ki si niso neposredno nadrejene ali podrejene (npr. skladiščnik in kadrovski oddelek).
- **Formalna in neformalna komunikacija.** Formalna je določena s pravilniki, kako naj poteka, vedno gre za vnaprej načrtovano komuniciranje, medtem ko je neformalno komuniciranje, kot temelj medsebojnih odnosov, nenačrtovano, spontano dejanje, ki se pojavlja v vseh podjetjih in se ne ozira na hierarhično strukturo podjetja ter tako vzpostavlja drugačne povezave in vezi med zaposlenimi.

Glede na to, da je komuniciranje vse prej kot preprost proces prihaja tudi do številnih ovir pri poteku sporočila, informacije, znanja od oddajnika do sprejemnika. Glavne težave nastajajo pri razlikah v stanju znanj, vrednot, pogledov oddajnika in sprejemnika. Tako lahko oddajnik za kodiranje svojega sporočila uporabi prezahteven jezik, ki ga sprejemnik ni sposoben dekodirati ali pa misli, da ga lahko razume in pride do popačenja informacij zaradi napačne interpretacije in drugačnih miselnih okvirjev ter popačenja zaradi halo efekta, prvega vtisa in stereotipov. Oddajnik in sprejemnik morata dobro razmisliti o vseh fazah komunikacijskega procesa in poskušati preprečiti nepotrebne ovire z jasno vizijo sporočanja, ustreznim načinom in obsegom sporočanja ter izbiro pravega medija za vrsto sporočila, informacije, znanja, ki ga želi prenesti. Boljša je dvosmerna komunikacija, kjer se lahko vedno prepričamo, ali je sprejemnik razumel podano vsebino (Kaše et al., 2007).

Podjetje se mora zavedati, da komunikacijski procesi ne tečejo samo znotraj podjetja, ampak je pomembno komuniciranje tudi z drugimi interesnimi skupinami v okolju, kot so dobavitelji, kupci in zunanji izvajalci. Vsaka interesna skupina bi morala imeti dodelan informacijski sistem, ki podpira njene potrebe in način delovanja.

### 3.4 Podpora informacijskega sistema in celovite programske rešitve

Informacijski sistemi v podjetjih so vse bolj pomembni, ker predstavljajo temelj za vpeljavo kakršnih koli procesnih sprememb v delu. Informacijska tehnologija je nastopila z informacijo kot osnovo znanja in temelja družbe, podjetja. Tehnološki napredki nam omogočajo lažje zbiranje, pridobivanje, shranjevanje, kodiranje, preglednost in uporabo informacij v različnih oblikah. Za podjetja je nujno poznavanje obsežnosti informacijskih orodij, sistemov in rešitev, ker prinašajo večjo kakovost, preglednost, povezanost in učinkovitost podjetja. Tako se je razvilo iz zahtevne uporabe računalnikov, namenjenih za ozko stroko za obdelavo informacij in komunikacijo, v široko potrošno elektronsko poslovanje, kjer gre za širše namene uporabe. Gre za proces dela, ki posnema starejše načine izmenjave podatkov, informacij in znanj, ko je vse potekalo v papirni obliki. Podjetja so najbolj usmerjena k elektronskim oblikam poslovanja izmenjave in sodelovanja, ker želijo večjo časovno in finančno učinkovitost z avtomatizirano izmenjavo in obdelavo podatkov ter čim bolj kakovostne, verodostojne in varne informacije (Osterman, 2015).

Poznamo naslednje informacijske sisteme (Tancer, 2009):

- Transakcijski zavaja transakcije in izdeluje različne analize o prodaji, nabavi in zalogah v različnih obdobjih.
- Upravljalni spreminjajo podatke transakcijskih v smiselne celote v obliki poročil za lažje sprejemanje odločitev.
- Sistem za podporo odločanju je zasnovan za reševanje edinstvenih situacij, kjer prihaja do strateških odločitev.
- Vodstveni omogoča jasen pogled in nadzor aktivnosti v podjetju, namenjen je filtriranju informacij, ključnih za vodstvo, za lažje sprejemanje odločitev v zvezi z vodenjem podjetja.
- Ekspertni je namenjen razvrščanju in preglednosti ekspertnih znanj, prav zaradi uporabe znanja in kot opore odločanju ga imenujemo tudi inteligentni informacijski sistem.

Zastarele programske rešitve v podjetjih niso dobra opora današnjim sistemom vodenja in celovitega upravljanja podjetja na vseh ravneh. Tako podjetja iščejo celovite programske rešitve (angl. *enterprise resource planning*, v nadaljevanju ERP), ki nadgrajujejo procese dela, omogočajo sistematično shranjevanje in razpolaganje s podatki, informacijami ter znanjem, podjetje pa lahko vse to nadgrajuje in uspešno načrtuje prihodnje delovanje. Okolje podjetja postaja vse bolj zahtevno, potrebe po izmenjavi informacij med kupci in dobavitelji pa vse bolj kompleksne, tako da je vpeljava ERP postala nujnost za konkurenčnost in odličnost podjetja na trgu. S hitrimi okolijskimi spremembami se spreminjajo tudi vsebine informacij v podjetju, potrebe po novih znanjih in uporabi naprednih informacijskih orodij pa naraščajo (Osterman, 2015). ERP omogoča načrtovanje

virov podjetja, njen cilj pa je povezati vse oddelke, interesne skupine podjetja in procese dela v enem samem računalniškem sistemu in tako ustvariti enotno centralno bazo podatkov. S tem je podjetju omogočeno lažje povezovanje znotraj podjetja, prav tako pa s kupci in dobavitelji. Del ERP so tudi razni koncepti upravljanja odnosov s kupci (angl. *customer relationship management* – CRM) in dobavitelji oz. oskrbovalnih verig (angl. *supply chain management* – SCM) (Tancer, 2009). Na tej podlagi trdimo, da brez pravega informacijskega sistema in ERP ni mogoče vpeljati učinkovitega ravnanja z znanjem oz., da je vpeljava ravnanja z znanjem ob ustreznem informacijskem sistemu in ERP lažja in finančno ugodnejša.

## **4 PROCES RAVNANJA Z ZNANJEM V PRAKSI NA PRIMERU PODJETJA IC ELEKTRONIKA D.O.O.**

### **4.1 Metodologija**

V prvem delu sem zajela teoretične ugotovitve, ki temeljijo na znanstveni in strokovni literaturi s področja znanja ter ravnanja z znanjem. Sledi empirični del, ki temelji na preučevanem primeru podjetja IC elektronika d.o.o. Uporabila bom anketni vprašalnik (Priloga 1), s katerim želim odgovoriti na vprašanja, ki mi bodo v pomoč pri oblikovanju predlogov za izboljšave in uvajanje ravnanja z znanjem za izbrano podjetje. V ta namen sem zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali se v podjetju IC elektronika d.o.o. ugotavlja potrebe, pridobiva, hrani, širi in vrednoti znanje?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali je vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 zahtevala spremembe v podjetju IC elektronika d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 3: Kakšno vlogo ima vodstvo pri ravnanju z znanjem v podjetju IC elektronika d.o.o.?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali so zaposleni v podjetju IC elektronika d.o.o. dovolj informirani?
- Raziskovalno vprašanje 5: Ali je kultura podjetja IC elektronika d.o.o. naklonjena pridobivanju in širjenju znanja?
- Raziskovalno vprašanje 6: Ali je informacijska tehnologija v podjetju IC elektronika d.o.o. ustrezna in podpira hranjenje, dostopnost ter širjenje znanja?

### **4.2 Podjetje IC elektronika d.o.o.**

Podjetje IC elektronika d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1989 in nastopa kot neodvisni distributer elektronskih komponent na področju Slovenije in Hrvaške, počasi pa se uveljavlja tudi v drugih državah. Sedež podjetja je v Ljubljani, kjer so poslovni prostori podjetja in maloprodajna trgovina. Podjetje ima tudi podružnico v Zagrebu na Hrvaškem.



IC elektronika d.o.o. je hitro in prodorno vstopila na slovenski trg, prav tako pa so naraščajoče potrebe po elektronskih komponentah pripomogle k dodatni širitvi. Pojavilo se je več kupcev in tako je podjetje svoje poslovanje razširilo tudi na hrvaški trg. Prodajni asortima podjetja obsega aktivne, pasivne, elektromehanske komponente in ostali elektro material. V podjetju je trenutno 29 zaposlenih. V Prilogi 3 prilagam organigram podjetja.

V letu 2014 je podjetje pridobilo certifikat za standard kakovosti po standardu ISO 9001, kar vsakodnevno nadgrajuje z vpeljavo novosti na različnih področjih dela. Težijo k čim večji sledljivosti, preglednosti in hkrati zadovoljstvu zaposlenih, ker se zavedajo, da so leti ključ do uspeha. V Prilogi 4 prilagam certifikat za sistem vodenja, ki izpolnjuje zahteve standarda ISO 9001:2008.

Opremljenost delovnih mest zaposlenih je na visoki ravni. Zaposleni za delo pretežno uporabljajo računalnike in niso izpostavljeni nevarnim pogojem dela. Prostori so klimatizirani. Računalniki zaposlenih imajo dostop do interneta in so med seboj povezani v mrežo. Za delo se, kot glavno programsko opremo, uporablja celovito programsko rešitev Microsoft Navision Attain.

Podjetje deluje fleksibilno, redno sledi novostim na trgu in s tem poskuša v največji meri zadovoljevati potrebe ter pričakovanja kupcev kot tudi dobaviteljev. Nudijo tehnično podporo in svetovanje ter s tem stremijo k dolgoročnemu sodelovanju in partnerskim zvezam. Usmerjeni so v prihodnost, razvoj in rast podjetja. Z nenehnimi izboljšavami v procesih dela in strokovno podporo zaposlenih, želi podjetje ohranjati vodilno vlogo distributerja elektronskih komponent za slovenski trg in se čim hitreje širiti tudi na druge trge.

### **4.3 Analiza ankete izbranega podjetja**

Analiza ankete (v tabelah in grafih kot Priloga 2) mi je omogočila jasnejši vpogled v trenutno stanje posameznih ključnih dejavnikov za učinkovito uvajanje ravnanja z znanjem. Anketni vprašalnik sem razposlala 27 zaposlenim, veljavno izpolnjenih vprašalnikov, primernih za nadaljnjo obravnavo in analiziranje je 20, torej je odgovorilo 74 % zaposlenih.

V prvem sklopu trditev me zanima, ali v izbranem podjetju ugotavljajo potrebe, pridobivajo, hranijo, širijo in vrednotijo znanje. Trditev, da se znanje pridobiva iz lastnih izkušenj v okviru delovnega mesta, je kar 60 % zaposlenih potrdilo, da v glavnem drži, 35 % pa, da povsem drži. 85 % zaposlenih je potrdilo, da se v podjetju organizira redne tedenske ali mesečne sestanke z zaposlenimi, 15 % pa meni, da to ne drži povsem. Kar 90 % zaposlenih meni, da so novo pridobljena znanja uporabna v delovnih procesih in olajšajo delo. Kar 45 % zaposlenih meni, da v podjetju ne skrbijo za hranjenje, kodiranje in dostopnost znanja, 15 % zaposlenih pa nima informacij o tem. Vse ostale trditve so bile

ocenjene kot ne drži povsem in v glavnem drži, in sicer 65 % meni, da se v podjetju preverja potrebe po novih znanjih in nenehno iščejo ozka grla, jih odpravljajo z novo pridobljenimi znanji ali spremembami v procesih dela. 45 % zaposlenih potrjuje, da se lahko izobražujejo v okviru lastnih interesov. 5 % jih ni želelo odgovoriti, drugih 5 % pa nima informacij o tem. 55 % je potrdilo, da se v podjetju organizira interna izobraževanja. 65 % zaposlenih trdi, da se znanje pridobiva zunaj podjetja. 60 % zaposlenih je odgovorilo, da obstaja v podjetju baza znanja, ki jo stalno dopolnjujejo, in da je večina procesov urejenih z internim aktom. 50 % zaposlenih meni, da je prenos znanja dobro organiziran. 45 % zaposlenih potrjuje, da zapisujejo pridobljeno znanje o kupcih in dobaviteljih, ter da je znanje dostopno vsem, ki ga potrebujejo. Kar 60 % zaposlenih potrjuje, da imajo novozaposleni dostop do znanja podjetja. 70 % zaposlenih meni, da znanje strateško in učinkovito izkoriščajo in kar 75 % jih potrjuje, da se redno preverja storilnost, doseganje norm, kakovost dela ipd. Povprečna ocena trditev v zvezi z ugotavljanjem potreb, pridobivanjem, hranjenjem, širjenjem in vrednotenjem znanja je 3,7 (od 5), torej se aktivnosti v tej smeri izvajajo.

V drugem sklopu trditev ugotavljam, ali je vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 zahtevala spremembe v podjetju. Pri 65 % zaposlenih je vpeljava standarda kakovosti zahtevala spremembe v procesih dela, 50 % jih celo meni, da je vpeljava zahtevala tudi spremembe v vedenju zaposlenih, 60 % zaposlenih potrjuje, da sprememb na splošno ni bilo veliko. 75 % zaposlenih meni, da se odnosi med zaposlenimi z vpeljavo standarda kakovosti niso spremenili, prav tako jih 65 % meni, da vpeljava nima posebnega učinka na vzdušje v podjetju. Kar 80 % zaposlenih potrjuje, da so informacije z vpeljavo standarda kakovosti preglednejše in 70 %, da so tudi bolj dostopne in transparentne.

Tretji sklop trditev je namenjen vodstvu in njegovi vlogi pri ravnanju z znanjem. 90 % zaposlenih potrjuje, da je vodstvo na voljo vsem zaposlenim in da kar s 60 % zaposlenih redno komunicira, čeprav le 40 % zaposlenih prejme dovolj informacij od vodstva. 55 % zaposlenih meni, da vodstvo ne spodbuja različnih mnenj, so pa v enakem odstotku vključeni v reševanje problemov. Kar 70 % zaposlenih meni, da jih vodstvo ne vključuje v proces odločanja in da ne izdaja nobenega plana izobraževanj na letni ravni. 75 % zaposlenih motivirajo k delu dobri medsebojni odnosi ali pa se motivirajo sami, čeprav kar v 80 % potrjujejo, da so za svoje delo dobro nagrajani. 40 % zaposlenih motivira denar, ostale pa ne povsem. 80 % jih meni, da letno v okviru podjetja dosegajo več kot polovico zastavljenih ciljev.

S četrtem sklopom trditev sem raziskala komunikacijo, klimo in kulturo podjetja. 65 % zaposlenih se v podjetju dobro počuti in zaupa sodelavcem. 50 % jih zaupa tudi vodstvu. 95 % zaposlenih si izmenjuje ugotovitve in nova znanja, vendar jih 60 % potrjuje, da si pridobljenih informacij o strankah in dobaviteljih ne izmenjujejo vsakodnevno. 55 % zaposlenim se zdi, da se z ostalimi veliko pogovarjajo. 55 % zaposlenih meni, da se delo ne prilagaja posamezniku, ki delo opravlja, čeprav kar 85 % zaposlenih potrjuje, da delovni

procesi niso zastareli in neučinkoviti. 65 % zaposlenih potrjuje tudi, da so nove ideje dobrodošle in da so lahko pri delu kreativni. 90 % zaposlenih je usposobljenih za opravljanje več različnih nalog in nadomeščanje sodelavcev. 60 % zaposlenih stremi k izobraževanju.

Sklop vprašanj o informacijski tehnologiji odstopa od ostalih z nadpovprečnimi ocenami. Povprečna ocena celotnega sklopa vprašanj je 4,4 (od 5). Za zaposlene so nujno potrebna različna informacijska orodja, kar je potrdilo 90 % zaposlenih, prav tako je pomemben dostop do skupne baze z navodili, obrazci, postopki dela ipd., kar je potrdilo 75 % zaposlenih. Vse to jim podjetje omogoča z nenehnimi izboljšavami in nadgradnjami informacijske tehnologije, s čimer jim v kar 85 % olajša tudi delo. Delovna mesta so po mnenju 90 % zaposlenih opremljena s sodobno informacijsko tehnologijo. Ta podpira delovne procese, kar potrjuje kar 95 % zaposlenih.

Informiranost zaposlenih je precejšnja. Od 1200 skupaj odgovorjenih vprašanj je le pri 42 vprašanjih izbran odgovor: zaposleni le v 3,5 % nimajo vseh informacij v zvezi s podjetjem. Iz zbranih podatkov ugotavljam, da je pri naslednjih trditvah vsaj tri ali več zaposlenih izbralo oceno:

- V podjetju nekdo skrbi za hranjenje, kodiranje in dostopnost znanja.
- Večina procesov je urejenih z internim aktom.
- Letno dosegamo več kot polovico zastavljenih ciljev.
- Vodstvo izvaja pritisk na zaposlene glede dodatnih izobraževanj.
- Vodstvo preverja in vrednoti kakovost izobraževanj.

#### **4.4 Predlogi za izboljšave**

Izsledki ankete kažejo, da ima podjetje zelo dobre predispozicije za vpeljavo učinkovitega ravnanja z znanjem, saj je že vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 zahtevala zapis procesov dela in ustvarjanja večje sledljivosti ter preglednosti vseh informacij. Prav tako izvajajo redne sestanke z zaposlenimi. Zaposleni si zaupajo in težijo k dobrim medsebojnim odnosom, kar jih tudi v veliki meri motivira. Znanje se pridobiva in prenaša na različne načine, in sicer s pogovori in sestanki, poslužujejo pa se tudi različnih izobraževanj. Informacijska tehnologija podjetja je na izredno visoki ravni in je temeljna podpora vsem tem dejavnostim, hkrati pa zaposleni potrjujejo, da jim omogoča lažje opravljanje delovnih nalog. Velik del znanj ima podjetje shranjeno v obliki delovnih rutin in postopkov dela. Skoraj vsi zaposleni so usposobljeni za opravljanje različnih delovnih nalog in nadomeščanje.

V podjetju predlagam temeljne spremembe na področju hranjenja, kodiranja in dostopnosti znanja. Možna je uvedba osebe ali skupine ljudi, ki bi za to skrbela. Vsi zaposleni pa morajo biti vključeni v te procese in biti seznanjeni z njimi, saj je informiranost zaposlenih

zelo pomembna. Vodstvo ima pri tem ključno vlogo. Samo nekaj več kot pol zaposlenih ve, da v podjetju obstaja baza znanj, ki se dopolnjuje. Baza znanj bi morala biti dostopna vsem zaposlenim. Le polovica zaposlenih meni, da je prenos znanj dobro organiziran in manj kot polovica ve, da zapisujejo znanje o kupcih in dobaviteljih ter da je vse to dostopno vsem, zato se mi zdi nujna uvedba dodatnih načinov informiranja zaposlenih in prenosa znanj. Predvsem se mi zdi pomembno vključevanje zaposlenih v odločanje. Obstoječe aktivnosti, kot so redni tedenski ali mesečni sestanki, pogovori med zaposlenimi in baza znanj, bi smiselno nadgradila z dodatnimi načini pridobivanja, hranjenja in prenosa znanj, kot so kroženje po delovnih mestih, sestanki ali predavanja podprta z video in avdio materialom ter mentoriranje. Vodstvo naj začne pripravljati letni plan izobraževanj za vse zaposlene in jih v to vključuje tudi glede na interese zaposlenih. Podjetje mora imeti tako dolgoročni in kratkoročni plan nadgradnje znanj, izobraževanj. Dolgoročni cilj je koncept izobraževanj, ki dopolnjuje strategijo in cilje podjetja. V kratkoročnih ciljih pa naj jasno opredeli vsebino in finančno izvedbo. Vodstvu predlagam tudi arhiv pridobljenih informacij z vsemi letnimi razgovori za vsakega zaposlenega. Poskusijo lahko tudi s prilagoditvijo delovnih mest in postopkov dela posameznikom, ki le-to opravljajo. Vodstvo mora povečati zaupanje zaposlenih, hkrati pa se mora zavedati vloge informatorja v podjetju in to resno izvajati. Izsledki ankete nakazujejo, da zaposleni ne dobijo dovolj informacij od vodstva in da niso aktivno vključeni v odločanje. V ta namen predlagam letne razgovore z zaposlenimi, tako jim bo omogočena konkretna komunikacija z vodstvom in pridobivanje povratnih informacij, ki lahko delujejo kot vzvod za kakovostnejše opravljanje dela. Po izsledkih ankete se redno preverja storilnosti, kakovost dela in doseganje norm, podjetje pa bi lahko uvedlo še aktivno notranje in zunanje vrednotenje novo pridobljenih znanj ter tako zaokrožilo proces ravnanja z znanjem v celoto.

## **SKLEP**

Znanje je sredstvo večje konkurenčnosti in uspešnosti k čemur stremijo podjetja. Ravnanje z znanjem pa je proces, ki zahteva odprtost, povezanost, zaupanje in sodelovanje zaposlenih ter dobro podporo vodstva in informacijske tehnologije. Vodstvo ima ključno vlogo pri ustvarjanju pogojev za spremembe v kulturi podjetja in uspešni vpeljavi ravnanja z znanjem. Hkrati se jasno kaže, da je to kompleksen proces, sestavljen iz vrednotenja potreb po znanju, ustvarjanju, zajemanju, dostopnosti, širjenju in uporabi znanja, ki so v soodvisnosti številnih spremenljivk ključnih dejavnikov, ki jih ne gre zanemariti, to so klima in kultura podjetja, motivacija, komunikacijski odnosi in informacijska tehnologija.

Informiranost v podjetju je prav tako pomemben dejavnik, ki prinaša določeno zaupanje in samozavest zaposlenim, prav tako pa je zelo pomembno vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Zaposlene v veliki meri motivirajo dobri medsebojni odnosi in povezanost s sodelavci ob tem, da so dobro nagrajeni za svoje delo. Znanje se izmenjuje z redno komunikacijo v obliki pogovorov in rednih sestankov, kar je potrebno nadgrajevati z

oblikami kodiranja in hranjenja, pozneje pa tudi s širjenjem tega znanja. Dostopnost znanja v pravem trenutku omogoča zaposlenim lažje opravljanje delovnih nalog in jih spodbuja k dodatnemu izobraževanju. Zaposleni so v veliki meri naklonjeni dodatnemu izobraževanju, vodstvo pa mora uspešno ugotavljati potrebe po novih znanjih, pripravljati letne plane izobraževanj ter na koncu procesa tudi filtrirati in vrednotiti pridobljeno znanje preko sistemov vrednotenja. Za podjetje je pomembno, da pridobi znanje, ki mu manjka in je ključno za napredek podjetja in zaposlenih. Pomembno je, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo in da jim je znotraj procesov dela omogočena inovativnost in kreativnost, ki jo vodstvo podpira in spodbuja.

Standard kakovosti ISO 9001, kot sredstvo za večjo poslovno odličnost podjetja, je lahko dobra osnova za vpeljavo procesa ravnanja z znanjem, saj zahteva številne spremembe in artikulacijo implicitnega znanja. S tem je finančen vidik vpeljave ravnanja z znanjem za podjetje ugodnejši, hkrati pa lahko ob istočasni vpeljavi standarda kakovosti ISO 9001 in ravnanja z znanjem dosegamo visoko odličnost podjetja, kar potrjujejo tudi študije primerov, kjer so podjetja dosegala nižje stroške, večjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter povečala dobičkonosnost.

Visok nivo informacijske tehnologije v veliki meri olajša zaposlenim delovne procese in tako povečuje tudi zadovoljstvo zaposlenih. Podjetje IC elektronika d.o.o. je dober primer vlaganja v napredno informacijsko tehnologijo in izkoriščanja le-te za lažjo transparentnost, preglednost in sledljivost informacij, kar zagotavlja zaposlenim in vodstvu več informacij za učinkovito odločanje na poti do večje poslovne odličnosti podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alič, M. (2008) Ali standard ISO 9001 lahko vpliva na oblikovanje organizacijske kulture v podjetju? V B. Rusjan, J. Kovač & R. Rozman (ur.), *9. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Vloga kulture v združbah (organizacijah)*(str. 166). Ljubljana: Društvo Slovenska Akademija za Management.
2. Alter, S. (1992). *Information Systems: A Management Perspective*. San Francisco: Addison-Wesley Publishing Company.
3. Bahun, D., & Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
4. Bajec, A. (ur.) (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
5. Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management: systems and processes*. New York: M.E.Sharpe, Inc.
6. Biloslavo R. (2008). Kultura organizacije in managementa znanja. V: B. Rusjan, J. Kovač, R. Rozman, ed. *9. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Vloga kulture v združbah (organizacijah)*(str. 166). Ljubljana, Društvo Slovenska Akademija za Management.
7. Davenport, T., & Prusak L. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. Najdeno 23. julija 2016 na spletnem naslovu [http://www.kushima.org/is/wp-content/uploads/2013/09/Davenport\\_know.pdf](http://www.kushima.org/is/wp-content/uploads/2013/09/Davenport_know.pdf)
8. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
9. Drucker, P. F. (1994). The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*, 5(274), 53–80. Najdeno 26. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm>
10. Čebulj, N. (2006). Prenos znanja v podjetju Lek d.d. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 297–303). Maribor: Založba Pivec.
11. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V S. Možina & J. Kovač (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 71–93). Maribor: Založba Pivec.
12. Gomezelj Omerzel, D. (2009). Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-053-6.pdf>
13. Hislop D. (2009) *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. New York: Oxford University Press.
14. IC elektronika d.o.o. (2014). *Poslovník vodenja* (interno gradivo). Ljubljana: IC elektronika d.o.o.
15. ISO 9001 Sistemi vodenja kakovosti (2015). Najdeno 24. julija 2016 na spletnem naslovu [http://www.siq.si/ocenjevanje\\_sistemov\\_vodenja/storitve/sistemi\\_vodenja\\_kakovosti/](http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/sistemi_vodenja_kakovosti/)
16. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Založba moderna organizacija.

17. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Konrad, E. (2002). Menedžment znanja: Nova modrost ali minljiva moda. *Andragoška spoznanja, Priloga: Upravljanje znanja*, (3–4), 70–79. Najdeno 05. avgusta 2016 na spletnem naslovu revije.ff.uni-lj.si/Andragoska\_Spoznanja/article/download/6182/5903
19. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Leber, M., Pandža, K., Vujica Hercog, N., Poljanar, A., Fulder, T., Pižmoht, P., Buchmeister, B., & Palčič, I. (2005). *Menedžment znanja. Del3, Uspešna uporaba znanja – danes in v prihodnosti*. Maribor. Fakulteta za strojništvo.
21. Lesser, E., & Prusak, L. (ur.). (2004). *Creating value with knowledge: insights from the IBM Institute for Business Value. b.k.* Oxford University Press, Inc.
22. Maček, M. (2006). Merjenje in vrednotenje intelektualnega kapitala. V S. Možina & J. Kovač (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 95–114). Maribor: Založba Pivec.
23. Meško Štok, Z. (2008). Vpliv kulture na učinkovitost in uspešnost združb. V: B. Rusjan, J. Kovač & R. Rozman (ur.), *9. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Vloga kulture v združbah (organizacijah)* (str. 144–153). Ljubljana: Društvo Slovenska Akademija za Management.
24. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Znanstvene monografije Fakultete za management Koper.
25. Mihalič, R. (2009). *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje korporativnega intelektualnega kapitala, z ukrepi za njegov razvoj in krepitev*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
26. Možina, S. (2001). Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. *Organizacija: revija za management, organizacijo, informatiko in kadre ISSN*, (6), 341–343.
27. Možina, S. (2006). Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V S. Možina & J. Kovač (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 127–151). Maribor: Založba Pivec.
28. Možina, S., & Florjančič, J. (1990). *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
29. Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. V *Organization Science*, 5(1), 14–37.
30. Osterman, T. (2015) *Prenova informacijskega sistema v podjetju IC elektronika* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
31. Papoutsakis, H. (2006), Sharing knowledge in the organization: A retrospective analysis and managerial implications. V M. Heričko & A. Živkovič (ur.). *International conference for New Trends in knowledge management* (str. 8–14). Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
32. Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York. Anchor Book.

33. Pirnat Bahun, M. (2006). Problematika izobraževanja in razvoja zaposlenih v Gorenju. V S. Možina & J. Kovač (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 273–281). Maribor: Založba Pivec.
34. Predstavite in osnovni podatki podjetja (b.l.). Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ic-elect.si/podjetje>
35. Pučko, D. (1998). Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. *Organizacija: revija za management, organizacijo, informatiko in kadre ISSN*, (10), 557–565.
36. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
37. Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *J. Inf. Sci*, 33(2), 163–180.
38. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V S. Možina, J. Kovač (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 55–69). Maribor: Založba Pivec.
39. Search of valid Management System Certificates (2014). Najdeno 24. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.siq.si/index.php?id=1067&cmd=vec&sid=279087&L=3>
40. Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2009) *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Tancer, T. (2009) *Informacijska tehnologija in sodobna organiziranost podjetij: primer podjetja Apros d.o.o.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
42. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management
43. Vild, V. (2006). Potni list v družbo znanja. V S. Možina, J. Kovač (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 319–322). Maribor: Založba Pivec.
44. Villalba, E. (2006). *The uniqueness of knowledge management in small companies: Managing knowledge as an employer strategy for lifelong learning*. Stockholm: US-AB.
45. Zupan, N., & Kaše R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene in vodstvo .....	1
Priloga 2: Analiza ankete in grafična ponazoritev odgovorov .....	4
Priloga 3: Organigram podjetja .....	21
Priloga 4: Certifikat in dokazilo o pridobljenem standardu kakovosti ISO 9001 .....	22



## **PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za zaposlene in vodstvo**

Pozdravljeni!

Sem Nina Majcen, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V sklopu svojega diplomskega dela z naslovom Analiza ravnanja z znanjem v podjetju IC elektronika d.o.o. želim preveriti stanje v praksi in pripraviti predloge za izboljšave oziroma učinkovito vpeljavo koncepta ravnanja z znanjem za vaše podjetje. Prosim vas za iskrene in točne odgovore.

Hvala za vloženo energijo in čas.

Pri ovrednotenju odgovorov uporabite spodnjo lestvico:

- 1-nikakor ne drži
- 2-v glavnem ne drži
- 3-ne drži povsem
- 4-v glavnem drži
- 5-povsem drži
- Nimam informacij
- Ne želim odgovoriti

### **PROCES RAVNANJA Z ZNANJEM**

- Q1a V podjetju se preverja potrebe po novih znanjih za izboljšanje delovnih procesov.
- Q1b V podjetju nenehno iščemo ozka grla in jih odpravljamo z novo pridobljenimi znanji ali spremembami v procesih dela.
- Q1c Zaposlenim je omogočeno izobraževanje tudi v okviru lastnih interesov.
- Q1d V podjetju so organizirana interna izobraževanja.
- Q1e Znanje se pridobiva zunaj podjetja.
- Q1f Znanje se pridobiva iz lastnih izkušenj v okviru delovnega mesta.
- Q1g V podjetju obstaja baza znanja, ki jo stalno dopolnjujemo.
- Q1h V podjetju nekdo skrbi za hranjenje, kodiranje in dostopnost znanja.
- Q1i Večina procesov je urejenih z internim aktom.
- Q1j Prenos znanja je dobro organiziran.
- Q1k V podjetju zapisujemo pridobljeno znanje o ključnih kupcih in dobaviteljih.
- Q1l Znanje je dostopno vsem, ko ga potrebujejo.
- Q1m Novo zaposleni imajo dostop do znanja podjetja.
- Q1n Znanje je posredovano brez težav.
- Q1o V podjetju se organizira redne tedenske ali mesečne sestanke z zaposlenimi.

- Q1p Znanje se učinkovito in strateško izkorišča.
- Q1q Nova znanja so uporabna v delovnih procesih in olajšajo delo.
- Q1r Redno preverjajo storilnost, doseganje norm, kakovost dela ipd.

## **ISO 9001**

- Q2a Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je zahtevala spremembe v procesih dela.
- Q2b Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je zahtevala spremembe v vedenju zaposlenih.
- Q2c Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je na splošno od zaposlenih zahtevala veliko sprememb.
- Q2d Odnosi med zaposlenimi so se z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 bistveno spremenili.
- Q2e Vzdušje v podjetju je z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 boljše.
- Q2f Informacije so z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 bolj pregledne.
- Q2g Informacije so z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 bolj dostopne.
- Q2h Standard kakovosti ISO 9001 omogoča večjo transparentnost informacij.

## **VLOGA VODSTVA PRI RAVNANJU Z ZNANJEM**

- Q3a Vodstvo redno komunicira z zaposlenimi.
- Q3b Zaposleni prejmejo dovolj informacij od vodstva.
- Q3c Vodstvo vključuje zaposlene v odločanje.
- Q3d Vodstvo je dostopno za vsakega zaposlenega.
- Q3e Vodstvo spodbuja različna mnenja zaposlenih.
- Q3f Zaposleni so vključeni v reševanje problemov.
- Q3g Letno dosegamo več kot polovico zastavljenih ciljev.
- Q3h Vodstvo spodbuja izobraževanja, kreativnost, inovativnost in samoiniciativnost pri delu in delovnih procesih.
- Q3i Vodstvo letno izdaja plan izobraževanj za vse zaposlene.
- Q3j Vodstvo izvaja pritisk na zaposlene glede dodatnih izobraževanj.
- Q3k Vodstvo preverja in vrednoti kakovost izobraževanj.
- Q3l Zaposlene najbolj motivira denar.
- Q3m Zaposlene motivirajo dobri medsebojni odnosi.
- Q3n Zaposleni smo za svoje delo dobro nagrajeni.
- Q3o Zaposleni se motiviramo sami.

## **KOMUNIKACIJA, KLIMA IN KULTURA PODJETJA**

- Q4a V podjetju se dobro počutim.
- Q4b Sodelavcem zaupam.

Q4c Vodstvu zaupam.

Q4d S sodelavci delim ugotovitve in nova znanja.

Q4e Zaposleni stremimo k izobraževanju.

Q4f Zaposleni se veliko pogovarjamo.

Q4g Zaposleni med seboj vsak dan izmenjujemo dnevno pridobljene informacije o strankah in dobaviteljih.

Q4h Vsak zaposleni je usposobljen opravljati več nalog in nadomeščati sodelavce.

Q4i Na delu sem lahko kreativen.

Q4j Nove ideje so vedno dobrodošle.

Q4k Sistem dela prilagajajo posamezniku, ki delo opravlja.

Q4l Delovni procesi so stari in neučinkoviti.

## **INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA**

Q5a Za učinkovito delo zaposlenih so nujno potrebna različna informacijska orodja.

Q5b Informacijski sistem omogoča zaposlenim dostop do skupne baze znanja, kjer se hranijo navodila, postopki dela, obrazci ipd.

Q5c Delovna mesta zaposlenih so opremljena s sodobno informacijsko opremo.

Q5d Delovni procesi so podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo.

Q5e Informacijska tehnologija ustrezno podpira hranjenje in dostopnost znanja.

Q5f Podjetje se trudi z izboljšavami informacijske tehnologije olajšati delo zaposlenim.

Q5g Informacijska tehnologija se nenehno nadgrajuje.

Hvala za vaš čas!

## PRILOGA 2: Analiza ankete in grafična ponazoritev odgovorov

### 1. Proces ravnanja z znanjem

Tabela 1: Analiza ankete: Proces ravnanja z znanjem

	Vprašanje	Odgovori z oceno	Povprečje	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Ne želim odgovoriti	Nimam informacij	Št. vseh odgovorov
<b>Q1</b>	<b>PROCES RAVNANJA Z ZNANJEM</b>					<b>Št. odgovorov</b>	<b>Št. odgovorov</b>	
Q1a	V podjetju se preverja potrebe po novih znanjih za izboljšanje delovnih procesov.	19	<b>3,9</b>	2	5	0	1	20
Q1b	V podjetju nenehno iščemo ozka grla in jih odpravljamo z novo pridobljenimi znanji ali spremembami v procesih dela.	19	<b>3,8</b>	2	5	0	1	20
Q1c	Zaposlenim je omogočeno izobraževanje tudi v okviru lastnih interesov.	18	<b>3,4</b>	1	5	1	1	20
Q1d	V podjetju so organizirana interna izobraževanja.	19	<b>3,7</b>	1	5	0	1	20
Q1e	Znanje se pridobiva zunaj podjetja.	18	<b>3,7</b>	1	5	0	2	20
Q1f	Znanje se pridobiva iz lastnih izkušenj v okviru delovnega mesta.	20	<b>4,3</b>	3	5	0	0	20
Q1g	V podjetju obstaja baza znanja, ki jo stalno dopolnjujemo.	19	<b>3,5</b>	1	5	0	1	20
Q1h	V podjetju nekdo skrbi za hranjenje, kodiranje in dostopnost znanja.	17	<b>3,1</b>	1	5	0	3	20
Q1i	Večina procesov je urejenih z internim aktom.	17	<b>3,9</b>	3	5	0	3	20
Q1j	Prenos znanja je dobro organiziran.	19	<b>3,2</b>	1	5	0	1	20
Q1k	V podjetju zapisujemo pridobljeno znanje o ključnih kupcih in dobaviteljih.	19	<b>3,6</b>	2	5	0	1	20
Q1l	Znanje je dostopno vsem, ko ga potrebujejo.	19	<b>3,6</b>	1	5	0	1	20
Q1m	Novozaposleni imajo dostop do znanja podjetja.	20	<b>3,6</b>	1	5	0	0	20

se nadaljuje



Tabela 1: Analiza ankete: Proces ravnanja z znanjem (nad.)

Q1n	Znanje je posredovano brez težav.	19	<b>3,6</b>	1	5	0	1	20
Q1o	V podjetju se organizira redne tedenske ali mesečne sestanke z zaposlenimi.	20	<b>4,2</b>	3	5	0	0	20
Q1p	Znanje se učinkovito in strateško izkorišča.	18	<b>3,9</b>	2	5	0	2	20
Q1q	Nova znanja so uporabna v delovnih procesih in olajšajo delo.	20	<b>4,1</b>	3	5	0	0	20
Q1r	Redno preverjajo storilnost, doseganje norm, kakovost dela ipd.	20	<b>3,9</b>	1	5	0	0	20

Tabela 2: Analiza ankete po posameznih odgovorih: Proces ravnanja z znanjem

	Q1a		Q1b		Q1c	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>V podjetju se preverja potrebe po novih znanjih za izboljšanje delovnih procesov.</b>		<b>V podjetju nenehno iščemo ozka grla in jih odpravljamo z novo pridobljenimi znanji ali spremembami v procesih dela.</b>		<b>Zaposlenim je omogočeno izobraževanje tudi v okviru lastnih interesov.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>
1-nikakor ne drži	0	0	0	0	1	5
2-v glavnem ne drži	1	5	1	5	5	25
3-ne drži povsem	5	25	5	25	3	15
4-v glavnem drži	8	40	10	50	4	20
5-povsem drži	5	25	3	15	5	25
Nimam informacij	1	5	1	5	1	5
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	1	5
	Q1d		Q1e		Q1f	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>V podjetju so organizirana interna izobraževanja.</b>		<b>Znanje se pridobiva zunaj podjetja.</b>		<b>Znanje se pridobiva iz lastnih izkušenj v okviru delovnega mesta.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>
1-nikakor ne drži	1	5	1	5	0	0
2-v glavnem ne drži	2	10	0	0	0	0
3-ne drži povsem	5	25	4	20	1	5
4-v glavnem drži	5	25	12	60	12	60
5-povsem drži	6	30	1	5	7	35
Nimam informacij	1	5	2	10	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 2: Analiza ankete po posameznih odgovorih: Proces ravnanja z znanjem (nad.)

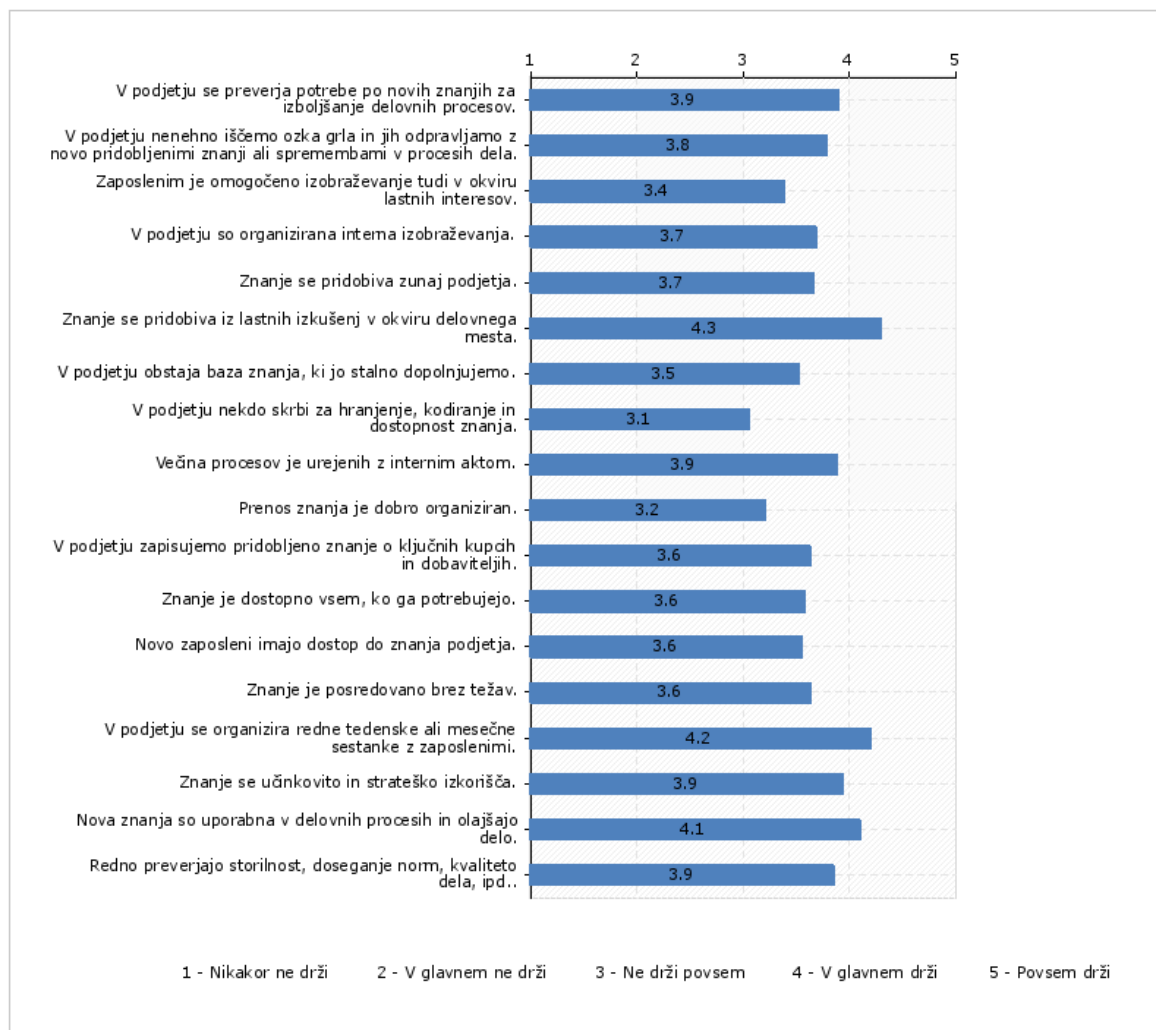
	Q1g		Q1h		Q1i	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>V podjetju obstaja baza znanja, ki jo stalno dopolnjujemo.</b>		<b>V podjetju nekdo skrbi za hranjenje, kodiranje in dostopnost znanja.</b>		<b>Večina procesov je urejenih z internim aktom.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>
1-nikakor ne drži	1	5	3	15	0	0
2-v glavnem ne drži	2	10	2	10	0	0
3-ne drži povsem	4	20	4	20	5	25
4-v glavnem drži	10	50	7	35	9	45
5-povsem drži	2	10	1	5	3	15
Nimam informacij	1	5	3	15	3	15
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q1j		Q1k		Q1l	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Prenos znanja je dobro organiziran.</b>		<b>V podjetju zapisujemo pridobljeno znanje o ključnih kupcih in dobaviteljih.</b>		<b>Znanje je dostopno vsem, ko ga potrebujejo.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>
1-nikakor ne drži	3	15	0	0	1	5
2-v glavnem ne drži	3	15	2	10	3	15
3-ne drži povsem	3	15	6	30	4	20
4-v glavnem drži	7	35	8	40	6	30
5-povsem drži	3	15	3	15	5	25
Nimam informacij	1	5	1	5	1	5
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q1m		Q1n		Q1o	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Novo zaposleni imajo dostop do znanja podjetja.</b>		<b>Znanje je posredovano brez težav.</b>		<b>V podjetju se organizira redne tedenske ali mesečne sestanke z zaposlenimi.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>
1-nikakor ne drži	2	10	2	10	0	0
2-v glavnem ne drži	1	5	0	0	0	0
3-ne drži povsem	5	25	5	25	3	15
4-v glavnem drži	8	40	8	40	10	50
5-povsem drži	4	20	4	20	7	35
Nimam informacij	0	0	1	5	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 2: Analiza ankete po posameznih odgovorih: Proces ravnanja z znanjem (nad.)

ODGOVORI/TRDITVE	Q1p		Q1q		Q1r	
	Znanje se učinkovito in strateško izkorišča.		Nova znanja so uporabna v delovnih procesih in olajšajo delo.		Redno preverjajo storilnost, doseganje norm, kvaliteto dela, ipd..	
Zaposleni:	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	0	0	0	0	2	10
2-v glavnem ne drži	2	10	0	0	1	5
3-ne drži povsem	2	10	2	10	2	10
4-v glavnem drži	9	45	14	70	8	40
5-povsem drži	5	25	4	20	7	35
Nimam informacij	2	10	0	0	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0

Slika 1: Analiza ankete: Proces ravnanja z znanjem



## 2. ISO 9001

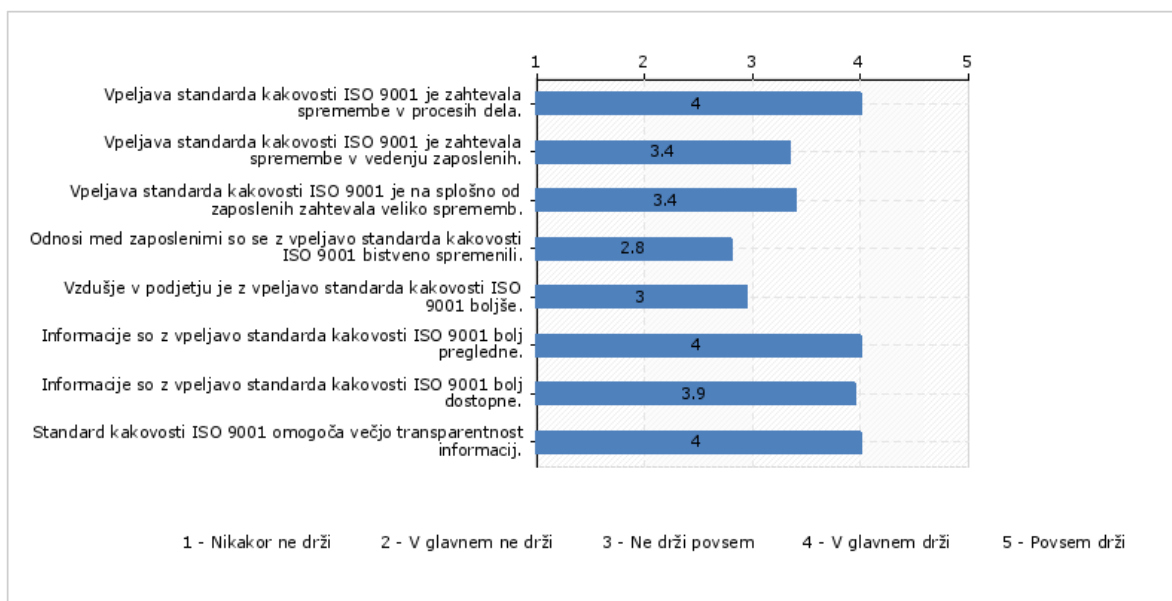
Tabela 3: Analiza ankete: ISO 9001

	Vprašanje	Odgovori z oceno	Povprečje	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Ne želim odgovoriti	Nimam informacij	Št. vseh odgovorov
<b>Q2</b>	<b>ISO 9001</b>					<b>Št. odgovorov</b>	<b>Št. odgovorov</b>	
Q2a	Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je zahtevala spremembe v procesih dela.	19	<b>4</b>	2	5	0	1	20
Q2b	Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je zahtevala spremembe v vedenju zaposlenih.	20	<b>3,4</b>	1	5	0	0	20
Q2c	Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je na splošno od zaposlenih zahtevala veliko sprememb.	20	<b>3,4</b>	2	5	0	0	20
Q2d	Odnosi med zaposlenimi so se z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 bistveno spremenili.	20	<b>2,8</b>	1	5	0	0	20
Q2e	Vzdušje v podjetju je z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 boljše.	20	<b>3</b>	1	5	0	0	20
Q2f	Informacije so z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 bolj pregledne.	20	<b>4</b>	2	5	0	0	20
Q2g	Informacije so z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 bolj dostopne.	19	<b>3,9</b>	2	5	0	1	20
Q2h	Standard kakovosti ISO 9001 omogoča večjo transparentnost informacij.	18	<b>4</b>	2	5	0	2	20
Q3i	Vodstvo letno izdaja plan izobraževanj za vse zaposlene.	19	<b>2,9</b>	1	5	0	1	20
Q3j	Vodstvo izvaja pritisk na zaposlene glede dodatnih izobraževanj.	17	<b>2,6</b>	1	5	0	3	20
Q3k	Vodstvo preverja in vrednoti kakovost izobraževanj.	16	<b>3,2</b>	1	5	0	4	20
Q3l	Zaposlene najbolj motivira denar.	18	<b>3,5</b>	1	5	0	2	20
Q3m	Zaposlene motivirajo dobri medsebojni odnosi.	19	<b>4,2</b>	3	5	0	1	20

Tabela 4: Analiza ankete po posameznih odgovorih: ISO 9001

	Q2a		Q2b		Q2c	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je zahtevala spremembe v procesih dela.</b>		<b>Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je zahtevala spremembe v vedenju zaposlenih.</b>		<b>Vpeljava standarda kakovosti ISO 9001 je na splošno od zaposlenih zahtevala veliko sprememb.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>
1-nikakor ne drži	0	0	1	5	0	0
2-v glavnem ne drži	1	5	5	25	2	10
3-ne drži povsem	5	25	4	20	10	50
4-v glavnem drži	6	30	6	30	6	30
5-povsem drži	7	35	4	20	2	10
Nimam informacij	1	5	0	0	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q2d		Q2e		Q2f	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Odnosi med zaposlenimi so se z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 bistveno spremenili.</b>		<b>Vzdušje v podjetju je z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 boljše.</b>		<b>Informacije so z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 bolj pregledne.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>
1-nikakor ne drži	3	15	2	10	0	0
2-v glavnem ne drži	5	25	5	25	1	5
3-ne drži povsem	7	35	6	30	3	15
4-v glavnem drži	3	15	6	30	11	55
5-povsem drži	2	10	1	5	5	25
Nimam informacij	0	0	0	0	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q2g		Q2h			
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Informacije so z vpeljavo standarda kakovosti ISO 9001 bolj dostopne.</b>		<b>Standard kakovosti ISO 9001 omogoča večjo transparentnost informacij.</b>			
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>		
1-nikakor ne drži	0	0	0	0		
2-v glavnem ne drži	1	5	1	5		
3-ne drži povsem	4	20	3	15		
4-v glavnem drži	9	45	9	45		
5-povsem drži	5	25	5	25		
Nimam informacij	1	5	2	10		
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0		

Slika 2: Analiza ankete: ISO 9001



### 3. Vloga vodstva pri ravnanju z znanjem

Tabela 5: Analiza ankete: Vloga vodstva pri ravnanju z znanjem

	Vprašanje	Odgovori z oceno	Povprečje	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Ne želim odgovoriti	Nimam informacij	Št. vseh odgovorov
<b>Q3</b>	<b>VLOGA VODSTVA PRI RAVNANJU Z ZNANJEM</b>					<b>Št. odgovorov</b>	<b>Št. odgovorov</b>	
Q3a	Vodstvo redno komunicira z zaposlenimi.	20	<b>3,5</b>	2	5	0	0	20
Q3b	Zaposleni prejmejo dovolj informacij s strani vodstva.	20	<b>3,2</b>	1	5	0	0	20
Q3c	Vodstvo vključuje zaposlene v odločanje.	20	<b>3</b>	1	5	0	0	20
Q3d	Vodstvo je dostopno za vsakega zaposlenega.	20	<b>4,2</b>	1	5	0	0	20
Q3e	Vodstvo spodbuja različna mnenja zaposlenih.	20	<b>3,3</b>	1	5	0	0	20
Q3f	Zaposleni so vključeni v reševanje problemov.	20	<b>3,6</b>	2	5	0	0	20
Q3g	Letno dosegamo več kot polovico zastavljenih ciljev.	17	<b>4,4</b>	4	5	0	3	20
Q3h	Vodstvo spodbuja izobraževanja, kreativnost, inovativnost in samoiniciativnost pri delu in delovnih procesih.	19	<b>3,7</b>	2	5	0	1	20
Q3i	Vodstvo letno izdaja plan izobraževanj za vse zaposlene.	19	<b>2,9</b>	1	5	0	1	20
Q3j	Vodstvo izvaja pritisk na zaposlene glede dodatnih izobraževanj.	17	<b>2,6</b>	1	5	0	3	20
Q3k	Vodstvo preverja in vrednoti kakovost izobraževanj.	16	<b>3,2</b>	1	5	0	4	20
Q3l	Zaposlene najbolj motivira denar.	18	<b>3,5</b>	1	5	0	2	20
Q3m	Zaposlene motivirajo dobri medsebojni odnosi.	19	<b>4,2</b>	3	5	0	1	20
Q3n	Zaposleni smo za svoje delo dobro nagrajeni.	20	<b>3,6</b>	1	5	0	0	20
Q3o	Zaposleni se motiviramo sami.	20	<b>3,8</b>	2	5	0	0	20

Tabela 6: Analiza ankete po posameznih odgovorih: Vloga vodstva pri ravnanju z znanjem

	Q3a		Q3b		Q3c	
ODGOVORI\TRDITVE	Vodstvo redno komunicira z zaposlenimi.		Zaposleni prejmejo dovolj informacij s strani vodstva.		Vodstvo vključuje zaposlene v odločanje.	
Zaposleni:	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	0	0	2	10	3	15
2-v glavnem ne drži	4	20	2	10	2	10
3-ne drži povsem	4	20	8	40	9	45
4-v glavnem drži	10	50	6	30	4	20
5-povsem drži	2	10	2	10	2	10
Nimam informacij	0	0	0	0	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q3d		Q3e		Q3f	
ODGOVORI\TRDITVE	Vodstvo je dostopno za vsakega zaposlenega.		Vodstvo spodbuja različna mnenja zaposlenih.		Zaposleni so vključeni v reševanje problemov.	
Zaposleni:	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	1	5	3	15	0	0
2-v glavnem ne drži	0	0	1	5	2	10
3-ne drži povsem	1	5	7	35	7	35
4-v glavnem drži	11	55	5	25	8	40
5-povsem drži	7	35	4	20	3	15
Nimam informacij	0	0	0	0	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q3g		Q3h		Q3i	
ODGOVORI\TRDITVE	Letno dosegamo več kot polovico zastavljenih ciljev.		Vodstvo spodbuja izobraževanja, kreativnost, inovativnost in samoinicativnost pri delu in delovnih procesih.		Vodstvo letno izdaja plan izobraževanj za vse zaposlene.	
Zaposleni:	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	0	0	0	0	3	15
2-v glavnem ne drži	0	0	2	10	4	20
3-ne drži povsem	1	5	6	30	7	35
4-v glavnem drži	9	45	8	40	2	10
5-povsem drži	7	35	3	15	3	15
Nimam informacij	3	15	1	5	1	5
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0

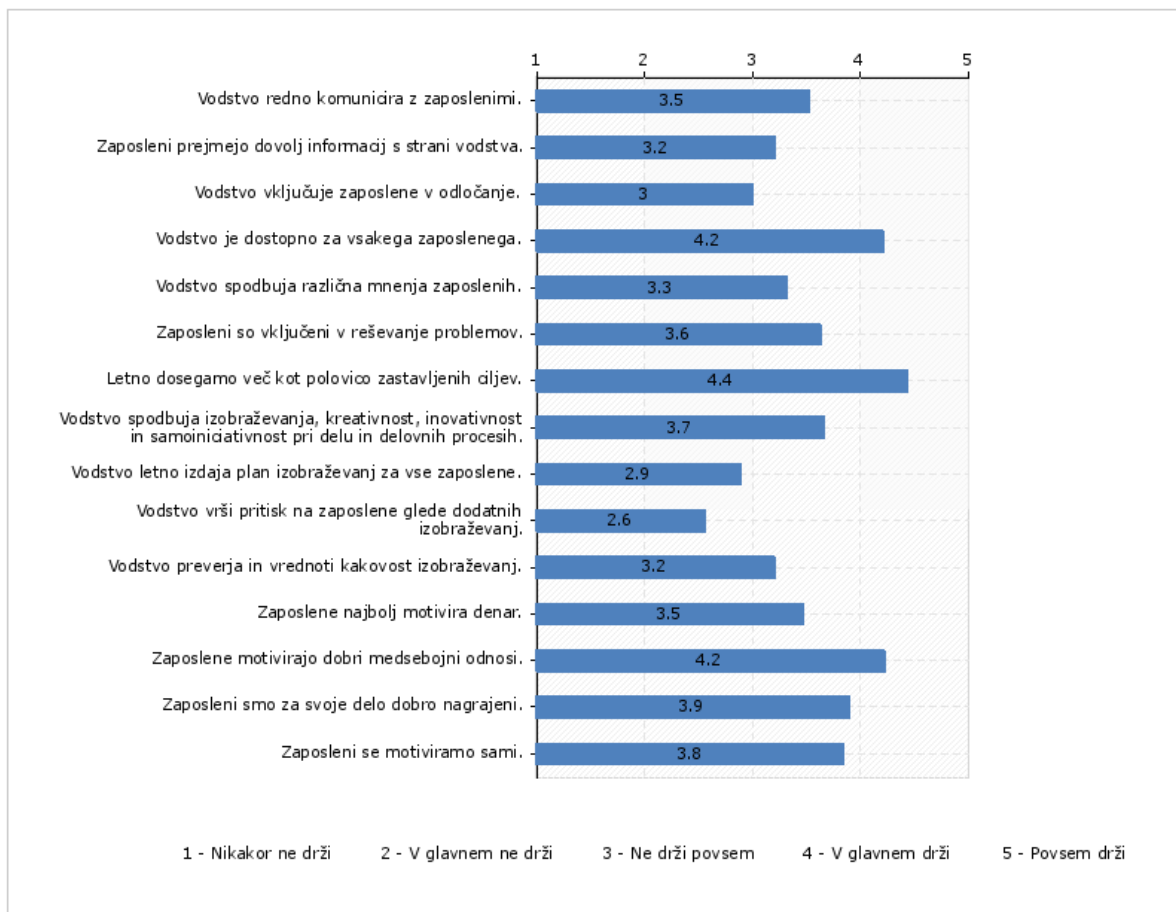
se nadaljuje



*Tabela 6: Analiza ankete po posameznih odgovorih: Vloga vodstva pri ravnanju z znanjem (nad.)*

	Q3j		Q3k		Q3l	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Vodstvo vrši pritisk na zaposlene glede dodatnih izobraževanj.</b>		<b>Vodstvo preverja in vrednoti kakovost izobraževanj.</b>		<b>Zaposlene najbolj motivira denar.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	3	15	1	5	1	5
2-v glavnem ne drži	4	20	2	10	0	0
3-ne drži povsem	8	40	7	35	9	45
4-v glavnem drži	1	5	5	25	6	30
5-povsem drži	1	5	1	5	2	10
Nimam informacij	3	15	4	20	2	10
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q3m		Q3n		Q3o	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Zaposlene motivirajo dobri medsebojni odnosi.</b>		<b>Zaposleni smo za svoje delo dobro nagrajeni.</b>		<b>Zaposleni se motiviramo sami.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	0	0	1	5	0	0
2-v glavnem ne drži	0	0	0	0	1	5
3-ne drži povsem	4	20	3	15	4	20
4-v glavnem drži	8	40	13	65	13	65
5-povsem drži	7	35	3	15	2	10
Nimam informacij	1	5	0	0	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0

*Slika 3: Analiza ankete: Vloga vodstva pri ravnanju z znanjem*



#### 4. Komunikacija, klima in kultura podjetja

Tabela 7: Analiza ankete: Komunikacija, klima in kultura podjetja

	Vprašanje	Odgovori z oceno	Povprečje	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Ne želim odgovoriti	Nimam informacij	Št. vseh odgovorov
<b>Q4</b>	<b>KOMUNIKACIJA, KLIMA IN KULTURA PODJETJA</b>					<b>Št. odgovorov</b>	<b>Št. odgovorov</b>	
Q4a	V podjetju se dobro počutim.	19	<b>3,8</b>	3	5	1	0	20
Q4b	Sodelavcem zaupam.	18	<b>3,9</b>	3	5	2	0	20
Q4c	Vodstvu zaupam.	17	<b>3,5</b>	1	5	3	0	20
Q4d	S sodelavci delim ugotovitve in nova znanja.	20	<b>4,2</b>	4	5	0	0	20
Q4e	Zaposleni stremimo k izobraževanju.	19	<b>3,8</b>	3	5	0	1	20
Q4f	Zaposleni se veliko pogovarjamo.	20	<b>3,6</b>	1	5	0	0	20
Q4g	Zaposleni med seboj vsak dan izmenjujemo dnevno pridobljene informacije o strankah in dobaviteljih.	20	<b>3,4</b>	2	5	0	0	20
Q4h	Vsak zaposleni je usposobljen opravljati več nalog in nadomeščati sodelavce.	20	<b>4,1</b>	3	5	0	0	20
Q4i	Na delu sem lahko kreativen.	20	<b>3,7</b>	1	5	0	0	20
Q4j	Nove ideje so vedno dobrodošle.	20	<b>3,8</b>	2	5	0	0	20
Q4k	Sistem dela prilagajajo posamezniku, ki delo opravlja.	19	<b>3,3</b>	1	5	0	1	20
Q4l	Delovni procesi so stari in neučinkoviti.	19	<b>2,3</b>	1	5	1	0	20

Tabela 8: Analiza ankete po posameznih odgovorih: Komunikacija, klima in kultura podjetja

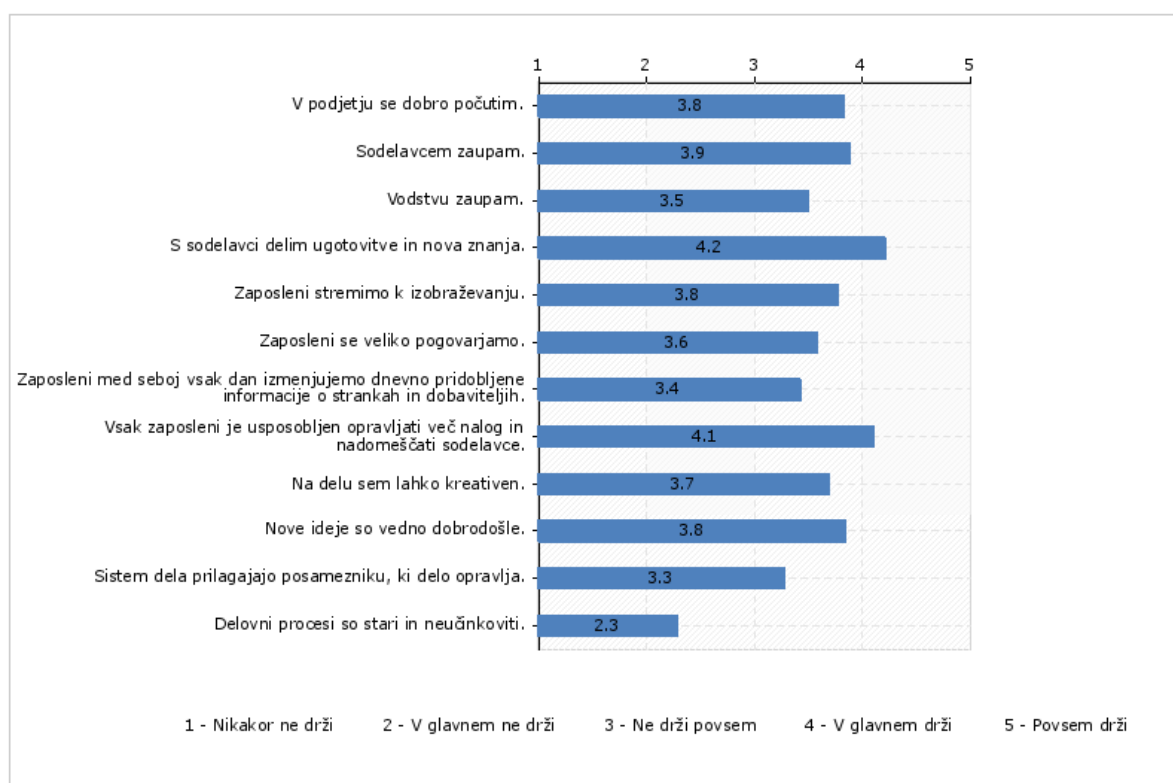
	Q4a		Q4b		Q4c	
ODGOVORI\TRDITVE	V podjetju se dobro počutim.		Sodelavcem zaupam.		Vodstvu zaupam.	
Zaposleni:	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	0	0	0	0	1	5
2-v glavnem ne drži	0	0	0	0	3	15
3-ne drži povsem	6	30	5	25	3	15
4-v glavnem drži	11	55	11	55	7	35
5-povsem drži	2	10	2	10	3	15
Nimam informacij	0	0	0	0	0	0
Ne želim odgovoriti	1	5	2	10	3	15
	Q4d		Q4e		Q4f	
ODGOVORI\TRDITVE	S sodelavci delim ugotovitve in nova znanja.		Zaposleni stremimo k izobraževanju.		Zaposleni se veliko pogovarjamo.	
Zaposleni:	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	0	0	0	0	1	5
2-v glavnem ne drži	0	0	0	0	0	0
3-ne drži povsem	1	5	7	35	8	40
4-v glavnem drži	15	75	10	50	9	45
5-povsem drži	4	20	2	10	2	10
Nimam informacij	0	0	1	5	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q4g		Q4h		Q4i	
ODGOVORI\TRDITVE	Zaposleni med seboj vsak dan izmenjujemo dnevno pridobljene informacije o strankah in dobaviteljih.		Vsak zaposleni je usposobljen opravljati več nalog in nadomeščati sodelavce.		Na delu sem lahko kreativen.	
Zaposleni:	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	0	0	0	0	1	5
2-v glavnem ne drži	1	5	0	0	1	5
3-ne drži povsem	11	55	2	10	5	25
4-v glavnem drži	7	35	15	75	10	50
5-povsem drži	1	5	3	15	3	15
Nimam informacij	0	0	0	0	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 8: Analiza ankete po posameznih odgovorih: Komunikacija, klima in kultura podjetja (nad.)

ODGOVORI/TRDITVE	Q4j		Q4k		Q4l	
	Nove ideje so vedno dobrodošle.		Sistem dela prilagajajo posamezniku, ki delo opravlja.		Delovni procesi so stari in neučinkoviti.	
Zaposleni:	št.	%	št.	%	št.	%
1-nikakor ne drži	0	0	1	5	4	20
2-v glavnem ne drži	1	5	3	15	8	40
3-ne drži povsem	6	30	7	35	5	25
4-v glavnem drži	9	45	6	30	1	5
5-povsem drži	4	20	2	10	1	5
Nimam informacij	0	0	1	5	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	1	5

Slika 4: Analiza ankete: Komunikacija, klima in kultura podjetja



## 5. Informacijska tehnologija

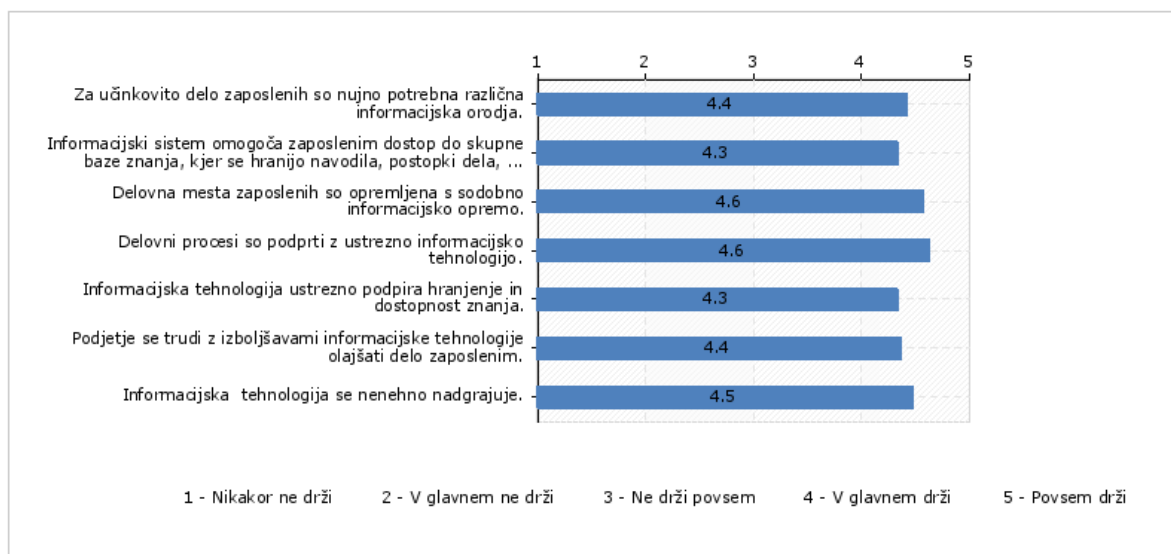
Tabela 9: Analiza ankete: Informacijska tehnologija

	Vprašanje	Odgovori z oceno	Povprečje	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Ne želim odgovoriti	Nimam informacij	Št. vseh odgovorov
<b>Q5</b>	<b>INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA</b>					<b>Št. odgovorov</b>	<b>Št. odgovorov</b>	
Q5a	Za učinkovito delo zaposlenih so nujno potrebna različna informacijska orodja.	20	<b>4,4</b>	3	5	0	0	20
Q5b	Informacijski sistem omogoča zaposlenim dostop do skupne baze znanja, kjer se hranijo navodila, postopki dela, obrazci, ipd.	19	<b>4,3</b>	3	5	0	1	20
Q5c	Delovna mesta zaposlenih so opremljena s sodobno informacijsko opremo.	20	<b>4,6</b>	3	5	0	0	20
Q5d	Delovni procesi so podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo.	20	<b>4,6</b>	4	5	0	0	20
Q5e	Informacijska tehnologija ustrezno podpira hranjenje in dostopnost znanja.	19	<b>4,3</b>	3	5	0	1	20
Q5f	Podjetje se trudi z izboljšavami informacijske tehnologije olajšati delo zaposlenim.	20	<b>4,4</b>	3	5	0	0	20
Q5g	Informacijska tehnologija se nenehno nadgrajuje.	20	<b>4,5</b>	3	5	0	0	20

Tabela 10: Analiza ankete: Informacijska tehnologija

	Q5a		Q5b		Q5c	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Za učinkovito delo zaposlenih so nujno potrebna različna informacijska orodja.</b>		<b>Informacijski sistem omogoča zaposlenim dostop do skupne baze znanja, kjer se hranijo navodila, postopki dela, obrazci, ipd.</b>		<b>Delovna mesta zaposlenih so opremljena s sodobno informacijsko opremo.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>
1-nikakor ne drži	0	0	0	0	0	0
2-v glavnem ne drži	0	0	0	0	0	0
3-ne drži povsem	2	10	4	20	2	10
4-v glavnem drži	9	45	6	30	6	30
5-povsem drži	9	45	9	45	12	60
Nimam informacij	0	0	1	5	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q5d		Q5e		Q5f	
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Delovni procesi so podprti z ustrežno informacijsko tehnologijo.</b>		<b>Informacijska tehnologija ustrežno podpira hranjenje in dostopnost znanja.</b>		<b>Podjetje se trudi z izboljšavami informacijske tehnologije olajšati delo zaposlenim.</b>	
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>
1-nikakor ne drži	0	0	0	0	0	0
2-v glavnem ne drži	0	0	0	0	0	0
3-ne drži povsem	1	5	3	15	3	15
4-v glavnem drži	7	35	8	40	8	40
5-povsem drži	12	60	8	40	9	45
Nimam informacij	0	0	1	5	0	0
Ne želim odgovoriti	0	0	0	0	0	0
	Q5g					
<b>ODGOVORI\TRDITVE</b>	<b>Informacijska tehnologija se nenehno nadgrajuje.</b>					
<b>Zaposleni:</b>	<b>št.</b>	<b>%</b>				
1-nikakor ne drži	0	0				
2-v glavnem ne drži	0	0				
3-ne drži povsem	3	15				
4-v glavnem drži	6	30				
5-povsem drži	11	55				
Nimam informacij	0	0				
Ne želim odgovoriti	0	0				

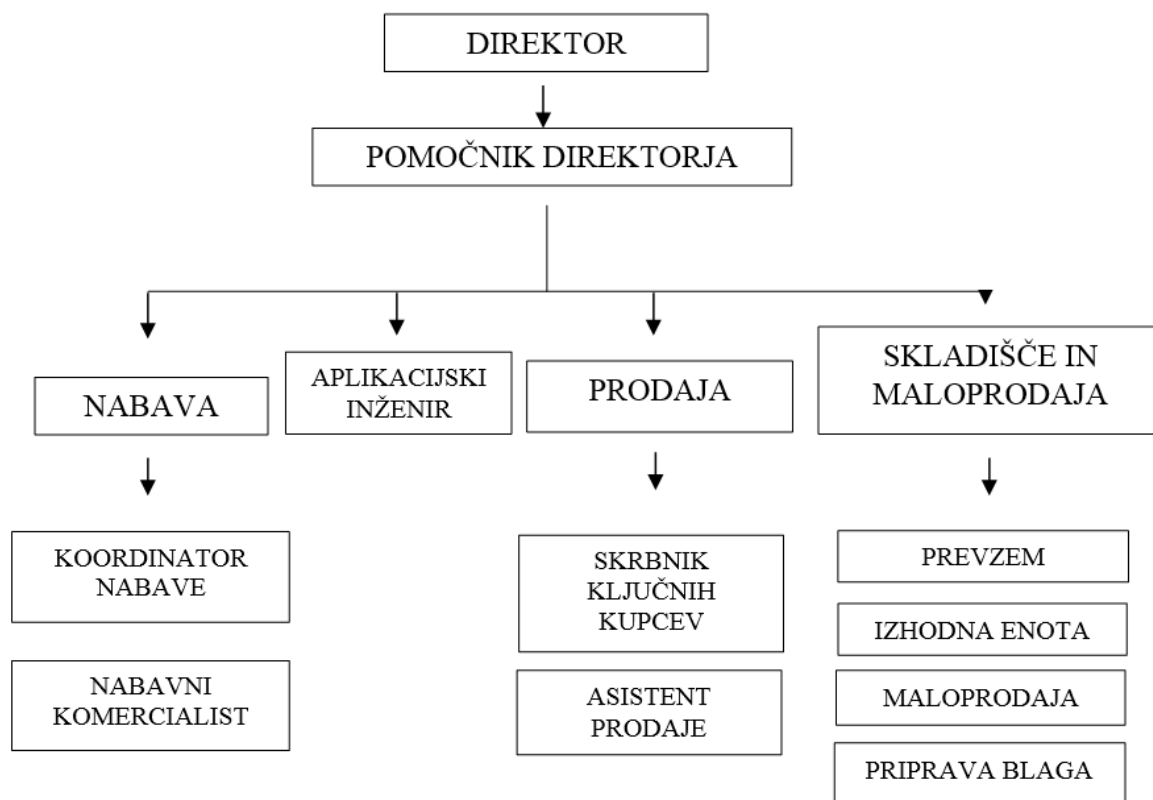
Slika 5: Analiza ankete: Informacijska tehnologija





### PRILOGA 3: Organigram podjetja

Slika 6: Organigram podjetja IC elektronika d.o.o.



Vir: IC elektronika d.o.o., Poslovník vodenja, 2014.

## PRILOGA 4: Certifikat in dokazilo o pridobljenem standardu kakovosti ISO 9001

Slika 7: Certifikat za sistem vodenja, ki izpolnjuje zahteve standarda ISO 9001:2008



Vir: IC elektronika d.o.o., Poslovník vodenja, 2014.

*Tabela 11: Št. certifikata in ostali podatki o podjetju*

Certificate No:	Q-1860
Organization name:	IC elektronika d.o.o.
Address	Vodovodna cesta 100, 1000 Ljubljana, SLOVENIJA
Standard:	ISO 9001:2008
Last issue of certificate:	01 / 10.12.2014
Certification scope:	Distribution of electronic components

*Vir: Search of valid Management System Certificates, 2014.*