

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRENOS ZNANJA PREK INTERAKTIVNIH
KONFERENC**

Ljubljana, avgust 2009

NINA RUS

IZJAVA

Študent/ka Nina Rus izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19. avgust, 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI OPIS PRENOSA ZNANJA	2
1.1 OPREDELITEV ZNANJA	2
1.2 VRSTE ZNANJA	3
1.3 OPREDELITEV PRENOSA ZNANJA	4
1.3.1 Vrste prenosa znanja.....	5
1.3.2 Prenos znanja kot del procesa učeče se organizacije	5
1.4 MREŽENJE	6
2 INTERAKTIVNA KONFERENCA	7
2.1 OPREDELITEV INTERAKTIVNE KONFERENCE	7
2.1.1 Opredelitev konference in sestanka	7
2.1.2 Opredelitev interakcije.....	8
2.1.3 Opredelitev interaktivne konference	9
2.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI INTERAKTIVNE KONFERENCE	9
3 PRENOS ZNANJA NA PRIMERU INTERAKTIVNE KONFERENCE.....	10
3.1 OPIS KONFERENCE	10
3.1.1 Priprava na konferenco	11
3.1.2 Potek konference.....	13
3.2 VALIDACIJSKI VPRAŠALNIK	18
4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA ORGANIZIRANJE USPEŠNIH INTERAKTIVNIH KONFERENC	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	23
PRILOGE	

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VALIDACIJSKI VPRAŠALNIK.....	1
---	---

KAZALO SLIK

SLIKA 1: VPLETENOST POSAMEZNIKA V TREH RAZLIČNIH KOMUNIKACIJSKIH SITUACIJAH.....	2
SLIKA 2: KOMUNICIRANJE IN SODELOVANJE	3
SLIKA 3: RAZPOREDITEV PROSTORA	4
SLIKA 4: GRAF POVPREČNA OCENA EVALVACIJE KONFERENCE	5

UVOD

V današnjem času je čedalje večja globalizacija spodbudila podjetja, da razmišljajo, kako povečati prenos znanja in dobrih praks med posameznimi podjetji (Sitar, 2006, str. 57). Znanje je konkurenčna prednost posameznika, podjetja in družbe. Največji vir moči podjetja predstavlja tiho znanje, katerega nosilci so zaposleni. Če ne znamo prenesti znanja, ki ga imamo, na druge, se znanje lahko izgubi. Izkušnje, ki jih dobimo z delom in že vpeljanimi praksami, so najboljše znanje, ki ga lahko prenesemo na druge. Zato se moramo zavedati, kako pomemben je prenos znanja, ki ga lahko prenesemo tudi s pomočjo interaktivnih konferenc.

Pomembno vlogo pri prenosu znanja pa ima tudi mreženje. Z mreženjem si širimo krog poznanstev. Več ko imamo poznanstev, več znanja in informacij lahko dobimo. Tisti, ki že imajo določena znanja, nam lahko prenesejo tudi izkušnje, nam povedo, pri čem naj bomo pozorni, kje se pojavljajo pogoste napake itd. Taka znanja poimenujemo tiha znanja, ki jih imajo posamezniki in jih ne moramo pridobiti v knjigah, saj niso zapisana.

S pomočjo interaktivne konference lahko dosežemo tako učinkovit prenos znanja kot tudi uspešno mreženje med udeleženci. Bistvo interaktivne konference je interakcija med konferenco, ki nam omogoča intenzivno komuniciranje in s katero si tako udeleženci kot tudi govorniki med seboj izmenjujejo znanja, mnenja in izkušnje.

V diplomski nalogi bom obravnavala prenos znanja preko interaktivnih konferenc. Natančneje se bom osredotočila na pomembnost interaktivnosti med konferenco, ki nam omogoči hitrejše mreženje in prinese večji prenos znanja, predvsem tihega znanja. Podjetje, ki je organiziralo konferenco, se zaveda, kako pomembno je tiho znanje zaposlenih in prenos že vpeljanih praks, zato so se odločili to deliti s pomočjo interaktivne konference tistim, ki to znanje potrebujejo.

Namen diplomskega dela je preučiti teoretična izhodišča prenosa znanja, mreženja ter interaktivno konferenco. Poleg tega bom na primeru pokazala, kako se organizira interaktivno konferenco, kako poteka, ter predstavila interaktivne dele konference.

Cilj diplomskega dela je predstaviti prenos znanja preko interaktivne konference, ki jo je organiziralo Podjetje X, na primeru dobre prakse ter pokazati, kako in zakaj interaktivnost pripomore k hitrejšemu mreženju in boljšemu prenosu eksplicitnega in implicitnega znanja.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. Prvi dve sta namenjeni predstavitvi teoretičnega okvira obravnavane tematike, drugi del pa predstavitvi primera iz prakse.

V prvem poglavju bom na kratko opredelila znanje in kako je to pomembno pri vsakem posamezniku in v podjetju. Nadaljevala bom z delitvijo vrste znanja na eksplicitno in implicitno znanje ter podrobneje izpostavila, kako zelo koristno je implicitno znanje in kako ga lahko pridobimo. Potem bom prešla na opredelitev prenosa znanja in se osredotočila na to, kakšne prednosti nam prinese ter kdaj in zakaj je pomemben, ter vrste prenosa znanja. Na koncu tega poglavja bom predstavila še mreženje in poudarila, kako

pomembno je pri poslovnem uspehu ter kako si povečevati svojo mrežo poznanstev. V drugem poglavju bom teoretično opredelila interaktivno konferenco, konferenco in interaktivnost ter prednosti in slabosti interaktivne konference. V tem poglavju želim pokazati, da interaktivna konferenca ni nič drugega kot konferenca z vmesnimi interaktivnimi deli, pri kateri udeleženci in govorniki med seboj diskutirajo.

V drugem delu diplomske naloge bom prikazala praktičen primer interaktivne konference, ki sem jo pomagala organizirati pri podjetju plAnincA, k. d. Po korakih bom opisala, kako so se organizatorji pripravili na interaktivno konferenco in kako je potekala. Pri opisu poteka interaktivne konference bom povezala praktičen del s teorijo, ki se bo zaključil s kratkim povzetkom. Sledila bo definicija evalvacije in opis validacijskega vprašalnika, ki so ga organizatorji izvedli ob koncu interaktivne konference in s katerim so želeli ugotoviti uspešnost konference. V zadnjem poglavju pa bom predstavila svoje ugotovitve ter stične točke teorije in prakse.

Diplomsko delo je zaključeno s sklepom, pri katerem so povzete glavne ugotovitve diplomske naloge.

1 TEORETIČNI OPIS PRENOSA ZNANJA

Vsaka nova ideja, ki je ne uporabimo, je izgubljena priložnost. Zato si moramo izmenjati več idej, znanja, in to čim hitreje. Vsi zaposleni morajo vedeti, da je najbolj pomemben prenos in uporaba znanja od tistega, ki znanje že ima (O'Dell, 1998, str. 11). V naslednjih podpoglavjih bom opredelila znanje, vrste znanja in prenos znanja. In čisto na koncu še mreženje, ki ima veliko vlogo pri prenosu znanja.

1.1 Opredelitev znanja

Zanje lahko razumemo kot izključno osebno znanje, torej vedno vezano na posameznika. To znanje je v lasti vsakega posameznika in se nahaja v naših mislih. Znanje tako zajema naše izkušnje, ki jih pridobimo s tečaji, prevzamemo od mentorjev, pridobimo z neformalnim učenjem ter lastnim delovanjem ali jih oblikujemo iz vsega, kar se nam je zgodilo v preteklosti. Znanje vključuje tudi temeljne resnice, kaj v praksi deluje in kaj ne, ter sposobnost presoje novih situacij s tem, kar že vemo in znamo. Poleg osebnega znanja lahko govorimo tudi o znanju, ki ga ima organizacija. Znanje organizacije se navezuje na patente, licence, blagovne znamke, dizajn proizvodov, inovacije, tehnologije in znanje posameznikov (Sitar, 2006, str. 59–60).

Dandanes predstavlja znanje enega izmed ključnih dejavnikov konkurenčne prednosti uspešne združbe. Združbam svetujejo, da je za ohranitev konkurenčnosti potrebno učinkovito in uspešno »ujeti«, ustvariti ter deliti znanje zaposlenih ter to znanje učinkovito prenesti na nastale probleme in nove poslovne priložnosti (Zack, 1999, str. 45). Nonaka in Takeuchi (1995, str. 58) pa sta mnenja, da je znanje dinamičen človeški proces utemeljenih osebnih prepričanj usmerjenih k resnici.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika v nadaljevanju SSKJ (1994, str. 1679) je znanje opredeljeno kot (1) celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem [...] celota znanih, ugotovljenih podatkov o stvarnosti; (2) z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedil, da se to lahko pove, navede [...] seznanjenost z dejstvi, podatki s

kakega strokovnega področja [...] izurjenost, usposobljenost za kako dejavnost; (3) poznavanje; (4) veščina, spretnost; (5) poznanstvo.

V slovarju angleškega jezika Oxford (1974, str. 469) pa je znanje definirano kot skupek urejenih informacij, ki privedejo do razumevanja ali pa znanje pridobljeno na podlagi izkušenj.

O'Dell (1998, str. 5) je mnenja, da je znanje več kot informacija. Podjetja imajo ogromno informacij, vendar dokler ljudje teh informacij ne uporabljajo, do takrat to ni znanje. Iz tega sledi, da znanja ni nikoli preveč, česar pa ne moremo reči za informacije. Znanje je vse tisto, kar ljudje vedo o svojih strankah, produktih, procesih, napakah in uspehih ne glede na to, ali je znanje eksplicitno ali implicitno.

Znanje v podjetju je treba razvijati, prenašati, ocenjevati in vedno na novo preverjati, ali je zadostno in uporabljivo za doseganje konkurenčne prednosti organizacije. To je nujni pogoj za obstanek organizacij na trgu, kjer postaja inovativnost vse pomembnejša. Organizacije imajo možnost, da povečajo svoje uporabno znanje, da bolje izkoriščajo svoje lastno znanje, da bolje privzemajo znanje iz okolja in da bolje obvladujejo procese razvijanja novih znanj (Černelič, 2006, str. 92).

1.2 Vrste znanja

V različnih literaturah najdemo različne delitve znanja. Sama se bom osredotočila le na delitev znanja na eksplicitno in implicitno. To delitev je prvi zapisal Michael Polanyi (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 58), kasneje pa so mu sledili še ostali avtorji.

Eksplicitno znanje

Eksplicitno znanje je razumljivo znanje, izraženo in zapisano z besedami, števili, v diagramih, z matematičnimi in znanstvenimi formulami. Eksplicitno znanje je lažje dostopno, ga je lažje prepoznati, opredeliti, hraniti in prenašati ter je znanje, ki ga najdemo v knjigah, na spletu, zaznamo pa ga v vizualni ali slušni obliki. Podobnega mnenja je Polanyi Michael, ki je definiral eksplicitno znanje kot znanje, ki je prenosljivo v formalnem sistematičnem jeziku (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 59).

Vsak posameznik, ki je zmožen zapisati tisto, kar ve, pomeni, da ima eksplicitno znanje. To znanje pogosto pridobimo z opazovanjem, branjem ali s skupinsko diskusijo. Shranimo ga z zapisom, npr. v knjigo, na splet ali v podatkovno bazo (Manchester Metropolitan University, 2006, april).

Implicitno znanje

Implicitno znanje lahko imenujemo tudi tiho znanje; v literaturi sem zasledila oba poimenovanja in bom v nadaljevanju tudi oba uporabljala.

Nonaka in Takeuchi pravita, da je implicitno znanje osebno znanje, ki ga je zelo težko zapisati in tudi verbalno prenesti na druge osebe. V kategorijo tega znanja sodijo osebno mišljenje, ideje, vrednote, intuicija in izkušnje posameznika (1995, str. 8). Najbolj znan avtor na področju tihega znanja je bil Polanyi Michael, ki pravi takole: »Mi lahko vemo

več, kot lahko povemo« (Smith, 2003). Styre (2003, str. 62) pa je mnenja, da tiho znanje lahko prevzamemo z opazovanjem nekoga drugega, ki to znanje že ima.

Implicitno znanje je nezapisano, neizrečeno znanje, skrito v naših mislih, in je last vsakega posameznika. To znanje temelji na posameznikovih občutkih, izkušnjah, intuiciji in opazovanju. Implicitno znanje je v celoti integrirano v posameznika, zato ga je zelo težko prenesti. Prenos takega znanja, ki ga ima v lasti posameznik, je možen le preko komunikacije z drugimi ljudmi. Ponavadi pa je znanje, ki se ga posameznik zaveda in ga je sposoben prenesti, le vrh ledene gore (Business.Dictionary.com, 2009).

Sitarjeva (2006, str. 65) pa razloži: »Tiho znanje posamezniku omogoča: (1) presojo, oblikovanje lastnega mnenja v določenem trenutku glede določene naloge; (2) predvidevanje oziroma oceno pozitivnih ali negativnih posledic določene aktivnosti; (3) sposobnost nadzora lastnih fizičnih aktivnosti; (4) sposobnost priklica v preteklosti pridobljenega znanja in njegovo uporabo v novi situaciji; (5) oblikovanje navidezne predstave bodočega rezultata dela; (6) prilagajanja lastnega ravnanja v medsebojnih odnosih.«

1.3 Opredelitev prenosa znanja

S procesom prenosa znanja razumemo prenos znanja od tistih, ki znanje imajo, in od tam, kjer znanje nastaja, do tistih, ki znanje potrebujejo. Prenos znanja bo uspešen, če imajo vpleteni akterji resničen interes za pridobitev znanja. Vse organizacije morajo biti sposobne hitro prenesti znanje, saj organizacija zaradi rastoče funkcionalne diferenciacije in specializacije ne more vedno sama razviti lastna znanja in sposobnosti ustrezne kakovosti, kar pomeni, da jih mora pridobiti iz okolja. Proces pridobivanja znanja se nanaša na pridobivanje znanja iz okolja, ki so ga na osnovi svojih izkušenj razvila druga podjetja. Med najpomembnejše metode pridobivanja znanja iz zunanjih virov spada posnemanje uspešnih praks delovanja v drugih podjetjih. Učeče se organizacije ponavadi ne želijo izumljati tistega, kar so se drugi že naučili, temveč želijo pridobiti, prilagoditi in izboljšati uspešne prakse (Črnelič, 2006, str. 83–84).

Tudi O'Dell (1998, str. 12) pravi, da je prenos uspešne prakse lažje, hitrejšo in učinkovitejšo, saj so uspešne prakse že vpeljane znanja na podlagi izkušenj. Poudarja tudi, da je najpomembnejše pri prenosu znanja, da vemo, da znanje imamo, saj ga le tako lahko prenesemo. Poleg tega morata biti posameznika pripravljena sprejeti znanje drug od drugega. Prenos znanja lahko dobesedno opišemo kot prenos znanja z misli enega posameznika na misli drugega posameznika. Sam prenos določenega znanja pa ni dovolj, da lahko rečemo, da je bil prenos uspešen. Za uspešen prenos določenega znanja je pomembno, da ima oseba, ki ji bo znanje preneseno, pred tem že določeno osnovno znanje oziroma podlago o znanju, ki ji bo preneseno (Toolbox for IT, 2009).

Najbolj enostavna razlaga prenosa znanja, ki jo še želim predstaviti, pa je dvosmerna komunikacija. Pomeni, da smo se pripravljene učiti od drugih in hkrati deliti tudi svoje lastne ideje, spoznanja in izkušnje. Prenos znanja je najbolj učinkovit ravno takrat, ko nastopi interaktivna dvosmerna komunikacija. O prenosu znanja pa ne govorimo samo med osebami, temveč tudi med fakultetami, organizacijami in podjetji. V zadnjih letih prenos znanja dobiva vedno večjo vlogo v poslovnem svetu, saj se podjetja vedno bolj zavedajo,

da je znanje konkurenčna prednost in da ga je treba ves čas obnavljati oziroma pridobivati (ESRC Society Today, 2009).

1.3.1 Vrste prenosa znanja

Prenos znanja je lahko nameren ali nenameren. Nameren prenos znanja obsega individualno pisno komunikacijo, usposabljanje oziroma izobraževanje, konference in posvetovanja, notranje publikacije, napotke, mentorstvo, mobilnost zaposlenih med različnimi delovnimi mesti ter izmenjavanje osebja. Nenamerna izmenjava znanja predstavlja pogosto nenačrtovano delovanje med ljudmi, kot so anekdote in miti, neformalna omrežja in nenamenske delovne skupine (Černelič, 2006, str. 84).

Prenos znanja je lahko tudi formalen ali neformalen. Formalen prenos znanja je znanje, ki je zapisano in shranjeno v dokumentih, podatkovnih bazah ali drugih oblikah in je dostopno vsem, ki to znanje potrebujejo. Prenos takega znanja je zelo enostaven. Na drugi strani pa imamo neformalno znanje, ki je nezapisano znanje. To znanje je težje prenašati, saj ga ima vsak posameznik v svoji glavi in se ga lahko prenese samo verbalno (Toolbox for IT, 2009).

Vrste prenosa znanja (SSKJ, 1994):

- predavanje; govorno podajanje vsebinsko zaokrožene strokovne snov,
- konferenca; sestanek o kaki pomembnejši stvari, navadno z udeležbo funkcionarjev, strokovnjakov,
- interaktivna konferenca,
- mentorstvo; usmerjanje, vodenje mladega, neizkušenega človeka z nasveti, pojasnili,
- inštrukcija; dajati zanje izven šole,
- seminar; je skupek organiziranih predavanj z določenega področja za dodatno izobraževanje odraslih,
- tečaj; skupek organiziranih predavanj, vaj, ki navadno omogoča določeno usposobljenost,
- posvetovanje; strokovni pogovor o kaki stvari, problemu,
- simpozij; je zborovanje, sestanek, na katerem strokovnjaki razpravljajo, se posvetujejo o določeni temi,
- ekskurzija; izlet, obisk s poučnim namenom itd.

Težko je določiti, katera je najpogostejša vrsta prenosa znanja v praksi, saj je odvisno od vsakega posameznika ali organizacije, kaj je za njih najboljše in kakšno znanje potrebujejo (Davenport, 1997, oktober).

1.3.2 Prenos znanja kot del procesa učeče se organizacije

Na znanje lahko gledamo tudi z vidika podjetja, npr. licence, patenti, blagovne znamke, inovacije, tehnologija in podobno. Poleg tega znanja pa ne smemo pozabiti na znanje posameznikov, saj več kot imajo posamezniki znanja, več ga ima tudi podjetje. Vsebinskemu znanju v podjetju pravimo tudi intelektualni kapital (Sitar, 2006, str. 60). Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapitalu (Dimovski, 2005, str. 29).

Preprosta opredelitev učeče se organizacije; učeča se organizacija je sposobna oblikovati, sprejemati in prenašati znanje ter je sposobna prinesiti potrebne organizacijske (obnašalnih) spremembe, ki jih prinaša novo znanje (Jaklič, 2006, str. 23).

Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem se kaže v zavedanju managementa o vlogi posameznika, saj ga postavlja v osrednji položaj organizacijske mreže. Posamezniki s svojimi kognitivnimi mentalnimi koncepti namreč omogočajo in vodijo razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, a predvsem na tistem, ki izvira iz izkušenj, skritih praks in osebnih vrednot (Dimovski, 2005, str. 5).

1.4 Mreženje

Mreženje je ključnega pomena pri našem osebnem in poslovnem uspehu. Če pogledamo okoli sebe, je ves svet ena velika mreža odnosov. Vsak posameznik ima krog poznanstev in kontaktov. To so lahko stari in novi prijatelji, družina in sorodniki, poslovni sodelavci in partnerji itd. Če se zamislimo, da imamo tri tisoč petsto kontaktov, vsak od teh pa ima še svojih tri tisoč petsto kontaktov, to pomeni, da imamo vse skupaj dvanajst milijonov dvesto petdeset tisoč kontaktov. Tako vidimo, kako hitro si lahko gradimo svojo mrežo. Ustvarjanje in obvladovanje svoje mreže je ključnega pomena pri ustvarjanju osebnega in poslovnega uspeha. Mreženje pomeni razvijanje razmerja, ki bo dobro za nas in za našo kariero, dobro za ljudi, s katerimi delamo, dobro za naše podjetje in za naše stranke (Baker, 1994, str. XIV).

Pri mreženju gre za povezovanje ljudi znotraj družbenega ali strokovnega področja. Če smo aktivni znotraj raznih skupin ali organizacij, to pomeni, da imamo lahko veliko mrežo. Mreženje nam prinese poznanstva, priporočila, priložnosti, potrebne informacije, podporo in poslovne izkušnje. Pri mreženju moramo biti zelo pozorni na ugled in naše ime, saj tisti, ki jih že imamo v mreži, imajo že določeno zaupanje do nas. Zato moramo biti previdni, ko nekoga pripeljemo naknadno v našo mrežo ali pa ga priporočimo (D'Amour, 2004, str. 5–6, 9–10).

Mreženje ima vpliv na prenos znanja, saj s pomočjo mreženja pridobivamo nova poznanstva, s katerimi si delimo svoje izkušnje, informacije in znanja (Reagans & McEvily, 2003, junij). Zaposlene je treba spodbujati, da se vključujejo v mreže, v katerih se združujejo ljudje s podobnimi interesi. Treba jih je osvobajati, jim nuditi kulturo, v kateri lahko sproščeno prosijo za pomoč, ki jo tudi dobijo. Oblika prenosa znanja je prava, če je prilagojena konkretnim zahtevam. Prenos znanja v družbi v največji meri poteka spontano, ko se zaposleni pogovarjajo o problemih, na katere so naleteli. Implicitno znanje se tako prenaša na sodelavce, z odnosi, ki ustvarjajo razmere za prenos in razumevanje takega znanja. Vezano je predvsem na posameznika, toda zaradi sodelovanja med zaposlenimi se izoblikuje znanje skupin in znanje, ki se utelesi v praksah organizacije (Černelič, 2006, str. 85).

2 INTERAKTIVNA KONFERENCA

V nadaljevanju bom obrazložila pojem interaktivna konferenca. V literaturi sem zasledila, da interaktivna konferenca ni nič drugega kot sestanek. Razlikuje se samo v tem, da ima večje število udeležencev. Interaktivna konferenca je zelo podobna konferenci, edina razlika je, da se pri prvi vključi čim več medsebojnega diskutiranja med udeleženci in sodelovanja z govorniki.

2.1 Opredelitev interaktivne konference

Interaktivna konferenca je zelo pomembna pri prenosu znanja in pridobivanju novih kontaktov. S sodelovanjem med udeleženci, ki nam jo omogočajo interaktivni deli med samo konferenco, pridobimo veliko več, kot pa če bi le poslušali predstavitve govornikov. V podpoglavjih bom predstavila konferenco in sestanek, interakcijo ter interaktivno konferenco.

2.1.1 Opredelitev konference in sestanka

V tem delu bi rada pokazala, da sta konferenca in sestanek zelo podobna interaktivni konferenci. Bistvena razlika je le v tem, da so med interaktivno konferenco interaktivni deli, ki omogočajo komunikacijo med udeleženci in govorniki.

Konferenca

V SSKJ (1994, str. 423) je konferenca opredeljena kot sestanek o neki pomembnejši stvari, navadno z udeležbo funkcionarjev in strokovnjakov. V slovarju angleškega jezika Oxford (1974, str. 178) pa je konferenca definirana kot sestanek za diskusijo ali izmenjavo mnenj.

Konferenca združi veliko različnih ljudi z namenom, da si izmenjajo informacije in ideje. Prinese nove priložnosti za pridobitev novih strank in zastopnikov (Judi, 2000, str. 5). Konferenca je dogodek, ki je organiziran s strani organizacije, posameznika ali podjetja, za namen mreženja, prenosa znanja ali za diskusijo o določeni temi z vrsto govornikov. Poslovne konference so največkrat organizirane v konferenčnih centrih in v hotelih, v katerih imajo konferenčne prostore (Answers.com, 2009).

Punt (2007, april) je konferenco opredelil kot velik dogodek za sto ali več tisoč ljudi, kjer se razpravlja o določeni temi z namenom, da dosežemo cilj, ki smo si ga zadali v določenem času, ki ga imamo na voljo. Na vsaki konferenci imamo enega ali več govornikov in udeležence oziroma občinstvo. Govornik je tisti, ki predstavi ali vodi diskusijo o določeni temi, ponavadi stoji na vidnem mestu nasproti udeležencev, tako da ga lahko vidijo vsi udeleženci.

Sestanek

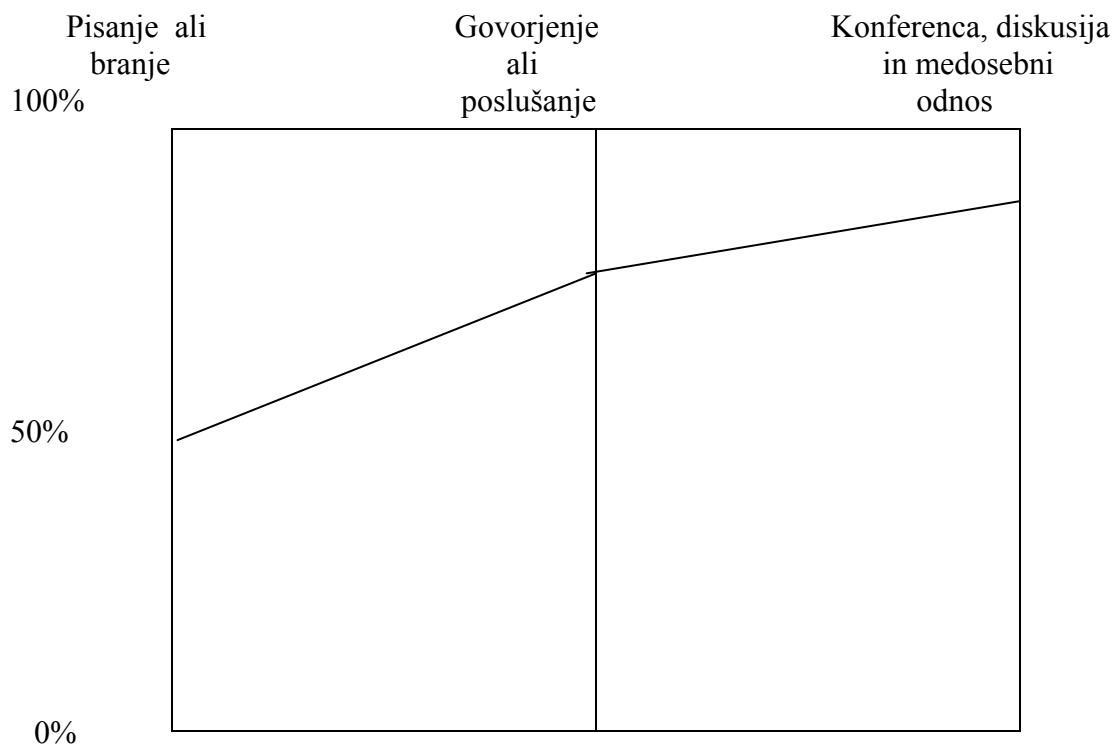
Sestanek je srečanje ljudi, namenjeno razpravljanju ali srečanju skupine ljudi, javni zbor ljudi za določen namen in cilj (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 206). Sestanek je ponavadi veliko manjši dogodek kot konferenca, na katerem se diskutira o medsebojnih interesih, ki pripeljejo do skupne odločitve (Punt, april, 2007).

2.1.2 Opredelitev interakcije

Interakcija je vrsta dejanja, ki se pojavi, ko imata dve ali več oseb vpliv drug na drugega. Ideja o vplivu drug na drugega je bistvenega pomena pri interaktivnosti (Answers.com, 2009). Interakcija je sodelovanje, medsebojno vplivanje: privedi do interakcije med delavci in vodilnim osebjem; medsebojna interakcija; interakcija človeka s človekom; delo je rezultat interakcije mnogih ljudi (SSKJ, 1994, str. 306).

Pri vsakem sodelovanju ali komuniciranju z eno ali več osebami lahko govorimo o interakciji. Bistvo interakcije je, da si lahko izmenjamo tisto, kar potrebujemo. Pa naj si bo to znanje, denar, informacije, izkušnje, pogovor in podobno. Pojav interakcije delimo na tri dele: skupinsko diskusijo, komunikacijski proces in miselni proces. Skupinska diskusija je sodelovanje posameznikov, ki delujejo kot skupina. Med seboj diskutirajo o svojih mnenjih in idejah, ki jih vodijo do določenega cilja. Drugi del je komunikacijski proces. Pri tem dva človeka ali več ljudi sodeluje v pogovoru, pri katerem si izmenjajo izkušnje, znanja in informacije. Zadnji del pa je miselni proces. Miselni proces v tem kontekstu razumemo tako, da vsakemu soočenju sledi odločitev. Pri vsakem posamezniku je to drugače, saj vsak lahko neko informacijo dojame drugače in s tem tudi posledično drugače reagira ali pa dobimo nove asociacije, ki nam prinesejo nove ideje (Zelko, 1969, str. 38–40, 127).

Slika 1: Vpletenost posameznika v treh različnih komunikacijskih situacijah

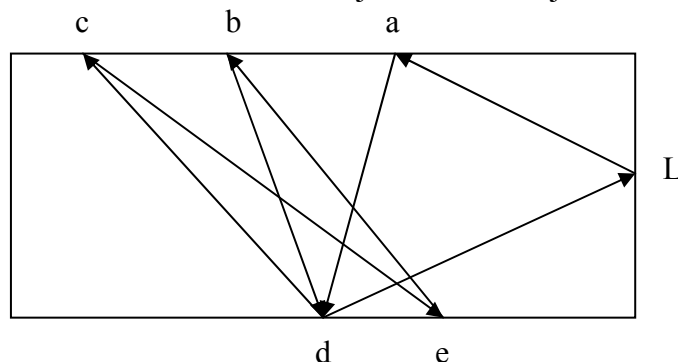


Vir: Zelko, The business conference: Leadership and Participation, 1969, str. 127.

2.1.3 Opredelitev interaktivne konference

Interaktivno konferenco je Zelko (1969, str. 32) definiral kot poslovni sestanek, na katerem določeni govorniki govorijo ali diskutirajo o določeni temi večjemu številu udeležencev. Med interaktivno konferenco je bistvenega pomena komunikacija in sodelovanje udeležencev in govornikov, kot lahko vidimo na sliki 2, saj le tako pride do izmenjave znanja in informacij. Namen interaktivne konference je več kot le podati informacijo udeležencem. Med samo konferenco je poleg formalnega prenosa informacije ali znanja tudi neformalen prenos. Neformalen prenos znanja, izkušenj in informacij se večinoma zgodi med odmori. Vendar pa so neformalni prenosi znotraj konference veliko boljši, saj se imamo možnost učiti drug od drugega. Zato moramo pri organizaciji konference predvideti dovolj časa za udeležence, da si lahko med konferenco izmenjajo svoje izkušnje in znanja (Punt, april, 2007).

Slika 2: Komuniciranje in sodelovanje



Vir: Zelko, The business conference: Leadership and Participation, 1969, str. 104.

2.2 Prednosti in slabosti interaktivne konference

V tem delu želim predstaviti prednosti in slabosti interaktivne konference. Zelko (1969, str. 21, 24) je mnenja, da je največja prednost interaktivne konference interakcija oziroma sodelovanje med udeleženci in govorniki. Druga prednost pa je, da s konferenco pridobimo veliko informacij v zelo kratkem času. Pomembno je omeniti še prednost mreženja, s katero pridemo do novih poznanstev, s katerimi si delimo izkušnje.

Slabost interaktivne konference, ki jo navaja v svojem delu, je, če se udeleženec ne vklopi v skupino in ne komunicira z ostalimi člani. Druga slabost pa je, če je udeleženec že zelo izkušen in ne dobi nobenih novih informacij na konferenci.

Prednosti

- prenos znanja; pridobimo informacije, znanja in izkušnje od tistih, ki ga že imajo,
- interaktivnost; sodelovanje med udeleženci in govorniki,
- mreženje; spoznavanje udeležencev in govornikov, kar pomeni, da si pridobimo nova poznanstva in poslovne priložnosti,
- vsak posameznik šteje; sodelovanje udeležencev in govornikov med konferenco nam daje občutek, da nekaj prispevamo in da nosimo določeno odgovornost.

Slabosti

- se ne vklopi v skupino; ne sodeluje in ne komunicira z ostalimi udeleženci,
- nezanimanje; že imajo znanje ali informacije, ki so predstavljene na konferenci.

3 PRENOS ZNANJA NA PRIMERU INTERAKTIVNE KONFERENCE

Ker sem sama sodelovala pri organizaciji interaktivne konference v podjetju plAnincA, k. d., bom v tem delu diplomskega dela opisala namen, cilj, potek in rezultate interaktivne konference. Podjetje plAnincA, k. d., se ukvarja s coachingom in moderiranjem konferenc¹. V podjetju se s coachingom ukvarjajo že nekaj let, medtem ko so se z moderiranjem konferenc začeli ukvarjati v drugi polovici leta 2008. Idejo za interaktivne konference je podjetje dobilo v tujini, kjer je interakcija med udeleženci in govorniki na konferenci že redna praksa. Alenki Planinc Rozman, direktorici podjetja, sem pomagala pri pripravi in izvedbi interaktivne konference v sodelovanju s podjetjem, katerega ime mora ostati anonimno, zato ga bom poimenovala Podjetje X in še nekaterimi drugimi organizacijami. Podjetje X je veliko slovensko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in trženjem gumenotehničnih izdelkov in pnevmatik. Na konferenci je bil predstavljen primer dobre prakse gumarskega znanja (angl. *Rubber knowledge*), ki je bil primer sofinanciranja kadrovskega projekta s sredstvi EU. Predstavili so ga predstavnikom večjih slovenskih gospodarskih družb, podjetij in javnih ustanov.

Primer me je zanimal s treh vidikov. Prvi je prenos znanja oziroma dobre prakse od tistih, ki že imajo določene izkušnje, informacije in znanje, do tistih, ki jih potrebujejo. Drugi vidik pa je mreženje udeležencev in govornikov na konferenci, s čimer pridobimo nova poznanstva in poslovne priložnosti. Ta dva vidika sta bila tudi cilja konference. Tretji vidik, ki pospešuje prva dva, pa je interaktivnost. Primer je ustrezen ravno zato, ker želim pokazati, kako se na interaktivni konferenci hitreje in lažje pridobi potrebne informacije in poznanstva.

3.1 Opis konference

Znanje je konkurenčna prednost posameznika, podjetja in družbe. Največji vir moči podjetja predstavlja tiho znanje, katerega nosilci so zaposleni. Tudi v Podjetju X se tega dejstva zavedajo in veliko časa posvetijo iskanju možnosti ter virov dodatnega usposabljanja in izobraževanja za svoje zaposlene. Tak program jim je uspelo pripraviti s pomočjo sofinanciranja EU, in to so želeli deliti z drugimi.

S pomočjo interaktivnosti med samo konferenco je bil omogočen boljši prenos znanja in izkušenj ter hitrejše mreženje. Ravno zaradi tega razloga moramo biti pozorni, da posvetimo dovolj časa interaktivnosti. S sodelovanjem na konferenci udeleženci pridobijo mnogo več, kot če bi samo poslušali in pisali. S tem ko udeleženci sodelujejo in

¹ Več o podjetju si lahko preberete na internetnem naslovu <http://www.planinca.si/>

diskutirajo, se pretok znanja, informacij in izkušenj poveča. Tako poleg znanja in izkušenj, ki nam jih predstavijo govorniki, dobimo še znanja in izkušnje od udeležencev. V teoriji sem predstavila, kako pomembno je, da se med seboj učimo, da si znanja, ki jih je nekdo že pridobil, pomagamo deliti in jih ne na novo iskati.

S tem ko si z nekom izmenjamo mnenja, ideje, informacije in znanja, nam pomaga, da pridobimo eksplicitna in tiha znanja, slednja mogoče nikoli ne bomo mogli prebrati v kakšni knjigi. Drugi najbolj pomemben vidik poleg prenosa znanja pa je mreženje, ki je tesno povezano z prenosom znanja. Pri interaktivni konferenci, smo prisiljeni, da sodelujemo z udeleženci, kar nam prinese nova poznanstva. Nova poznanstva pa pomenijo nove poslovne priložnosti. Več kot ljudi poznamo, več različnih informacij in znanj lahko dobimo.

Vsebina interaktivne konference je bila, kako zajeti tiho znanje podjetja, kako oblikovati projektno idejo za sofinanciranje EU, vlogo kadrovske službe in vodstva podjetja pri projektih EU, kako usposobiti strokovne delavce za trenerje, kakšne so morebitne pasti sofinanciranja EU.

Konference se je udeležilo dvainsedemdeset udeležencev. Udeleženci konference so bili vodje kadrovskih služb in odgovorne osebe za izobraževanje in razvoj kadrov, vodje projektov in vsi, ki pripravljajo projekte EU ali pa jih zanima pridobivanje sredstev iz teh virov. Poleg udeležencev je bilo še deset govornikov, ki so predstavili različne vsebine. Skozi celotno konferenco pa so bile interaktivne diskusije, na katerih so sodelovali vsi udeleženci.

3.1.1 Priprava na konferenco

Če želimo imeti uspešno konferenco, jo moramo najprej dobro in natančno pripraviti. V nadaljevanju bom po sistematičnem zaporedju predstavila, kako so se organizatorji pripravili na interaktivno konferenco.

➤ Opredelitev namena in cilja konference

Prvi korak je, da točno vemo, kakšen bo namen in cilj konference. Vedeti moramo, kaj želimo doseči s konferenco v času, ki ga imamo na razpolago. Določiti moramo, katere teme želimo predstaviti in biti pozorni, da se osredotočimo na bistvo, ki bo prineslo udeležencem največ potrebnega znanja (Zelko, 1969, str. 70). Namen konference je bil na eni strani predstaviti rezultate projekta gumarskega znanja (angl. *Rubber Knowledge*) in na drugi predstaviti potek projekta. Nadaljnji namen konference je bil predstaviti lastne izkušnje in jih deliti z drugimi z namenom:

- zagotavljanja trajnostnega razvoja in validacije rezultatov projekta,
- spodbujanja mreženja med deležniki na področju gumarske industrije v Sloveniji,
- promocija Podjetja X z vidika vlaganja v izobraževanje,
- informiranja o partnerstvih v mednarodnih projektih.

Cilja konference sta bila dva: mreženje vseh prisotnih na konferenci in pridobitev vseh potrebnih informacij za izvedbo projekta.

➤ *Vsebina konference*

Vsebinske priprave obsegajo zbiranje primernih vsebin, odbiranje bistvenih vsebin ter govorno in slikovno oblikovanje za predstavitev izbranih vsebin. Naslov predstavitve naj jasno in za udeležence razumljivo označuje vsebino predstavitve (Možina et al., 2004, str. 331). Vsebina konference je pomembna, da dobimo celotno sliko o poteku konference (Zelko, 1969, str. 76). Za konferenco so morali organizatorji določiti zaporedje dogodkov in približno časovno razmejitev. Tako so določili, kdaj bo sprejem udeležencev, ki mu bo sledil uvodni govor, predstavitev projekta gumarskega znanja (angl. *Rubber Knowledge*), interaktivni del (spoznavanje in vprašanja), predstavitev možnosti in priložnosti, ki se lahko pojavijo tako v smislu formalnega kot neformalnega izobraževanja, odmor, predstavitev trajnostnega razvoja projekta, kosilo, interaktivne delavnice (odgovori na vprašanja) in zaključek. Šele v kasnejši fazi, ko so imeli organizatorji točno izbrane teme in govornike, so lahko napisali točen potek konference.

➤ *Izbira primerne dne in ure*

Treba se je dogovoriti za primeren dan in uro konference. Punt (2007, april) govori o različnih dejavnikih, na katere moramo biti pozorni, ko določamo datum konference. Ti dejavniki so vse potrebne priprave za izvedbo konference, poiskati je treba govornike, najti primeren prostor itd. Začetek konference pa je treba določiti glede na vsebino ter začetek in konec. Konferenca je potekala 1. decembra od 9:00 do 16:00. Za datum konference so se organizatorji odločili na podlagi usklajevanja dogodka z aktivnostmi znotraj podjetja in na trgu, ter vso potrebno pripravo na konferenco. Drugi razlog pa je bil zaključek projekta gumarskega znanja (angl. *Rubber Knowledge*). Prenos znanja preko interaktivne konference je bil zaključni del projekta, ki je bil planiran že na začetku projekta.

➤ *Udeleženci in govorniki*

Določiti je treba, koga bomo povabili na konferenco, kdo so pravi ljudje. Udeležence izberemo glede na to, kakšna je tematika konference. Glede na tematiko konference predvidimo, koga bi konferenca zanimala in komu bi koristile informacije in znanja, ki bodo predstavljena na konferenci. Izbrati je treba tudi govornike. Teorija pravi, da mora govornik, ki ga izberemo, imeti veliko znanja in izkušenj na področju, ki ga želimo predstaviti (Zelko, 1969, str. 72). Na konferenco so bili vabljeni vsi pomembni deležniki Podjetja X in deležniki na trgu gumarske industrije. V mislih imamo vse od ključnih zaposlenih, kooperantov, dobaviteljev podjetij iz gumarske industrije in sorodnih panog. Na konferenco so bili vabljeni tudi sodelujoči v projektu od partnerjev pa vse do ciljne skupine udeležencev na usposabljanju. Na koncu je bilo treba določiti tudi skupno število vseh, ki so se konference udeležili.

➤ *Izbira in ureditev lokacije in prostora*

Treba je izbrati primeren prostor, ki bo zadoščal številu povabljenih in je tematiki primeren (Punt, 2007, april). Lokacijo izberemo tako, da bo čim bolj dostopna za udeležence. Konferenca bo potekala v konferenčni sobi na Bledu. Ker je konferenca vsebovala interaktivno sodelovanje, so morali organizatorji poiskati prostor, ki ni imel miz in stolov, zato da so razporedili stole tako, kot so želeli. Velika soba je imela na eni strani govorniški prostor in projektor, v kateri so se predvajale predstavitve. Po sobi so razporedili stole,

mize pa so odstranili iz prostora. Določili so, da bo v vsaki skupini šest udeležencev, zato so pripravili dvanajst skupin s šestimi stoli, ki so jih postavili v obliko črke u. Tudi Bens (2005, str. 75) je mnenja da je najboljša postavitev stolov v obliki črke u in da je najbolj primerno število ljudi za skupino od šest do osem, saj so manjše skupine bolj primerne za diskusijo. Poleg vsake skupine so organizatorji pripravili liste papirja in prezentacijsko tablo. Za govornike so pripravili mikrofone, mize in stole. Mize in stole govornikov so postavili nasproti udeležencev.

➤ *Priprava vabila in gradiva za udeležence*

Pripraviti je treba vabila za udeležence in govornike ter gradivo, ki so ga udeleženci prejeli ob registraciji. Možina et al. (2004, str. 343) je mnenja, da je temeljno pisno gradivo za vsako predstavitev vabilo udeležencem. Zanje veljajo enaka pravila in vodila kot za na sestanke: vsebuje naj jasne informacije o vsebini in izvajalcih predstavitve, kraju, času in trajanju. Vabilo prejmejo udeleženci dovolj zgodaj, da si lahko zagotovijo čas za udeležbo na predstavitvi, vendar ne prezgodaj, saj bi lahko pozabili nanjo. Drugi del gradiva pa je tisto, kar udeleženci dobijo na konferenci. Udeležencem je treba razdeliti kratke teze, te so ponavadi na prosojnicah, ki jih govornik tudi projicira ob predstavitvi. Vabilo, ki so ga organizatorji poslali predčasno vsem povabljenim, je vsebovalo naslov konference, tematiko, kraj in čas ter vsebino konference. Gradiva pa so vsebovala vse predstavitve v obliki prosojnic, ki so jih pripravili govorniki in jih tudi sami uporabili pri predstavitvi. Prosojnice so zajemale bistvene podatke, rezultate in sklepe predstavitev govornikov.

➤ *Elektronska pošta*

Organizatorji so se odločili, da bodo vabila poslali po elektronski pošti. Elektronska pošta je medij, ki se sedaj najbolj uporablja za prenos sporočil in je najhitrejša oblika pošiljanja sporočil. Po elektronski pošti so tako lahko sprejemali tudi prijave na konferenco.

3.1.2 Potek konference

Prihod in registracija udeležencev

Konferenca se je začela ob deveti uri, pred tem pa je potekala registracija udeležencev. Pri registraciji je vsak posameznik prejel gradiva, darila in priponko z imenom. Vsakemu udeležencu so pomočniki (študentje, ki so pomagali na konferenci) dali tudi nalepke, ki so jih prilepili na priponke. Nalepke so imele dva pomena. Ene so imele simbole, ki so predstavile razlog udeležbe na konferenci. Razlogi so bili iskanje partnerja, biti član projekta, ki je bil predstavljen na konferenci ali pa priti po informacije. Te nalepke so si udeleženci sami izbrali in prilepili na vidna mesta. S tem so udeleženci lahko prepoznali razlog, zakaj je kdo prišel na konferenco. Drugo nalepko pa so organizatorji že pred konferenco prilepili na zadnji del priponke z namenom, da so se kasneje ljudje razdelili v skupine, kakor so želeli organizatorji, kar je pomagalo pri mreženju udeležencev. Te nalepke so imele šest različnih simbolov.

Vsi udeleženci so se posedli v dvorano, kakor so sami želeli. Kot so organizatorji pričakovali, so se tisti, ki so se med seboj poznali, usedli skupaj. Tako grupiranje ljudi je tipično, ko pridejo v tuje okolje in poskušajo najti ljudi, ki jih poznajo. To jim daje občutek

varnosti in pripadnosti. Tisti, ki niso našli nikogar, so se posedli, kjer so našli prostor, in tiho čakali na začetek.

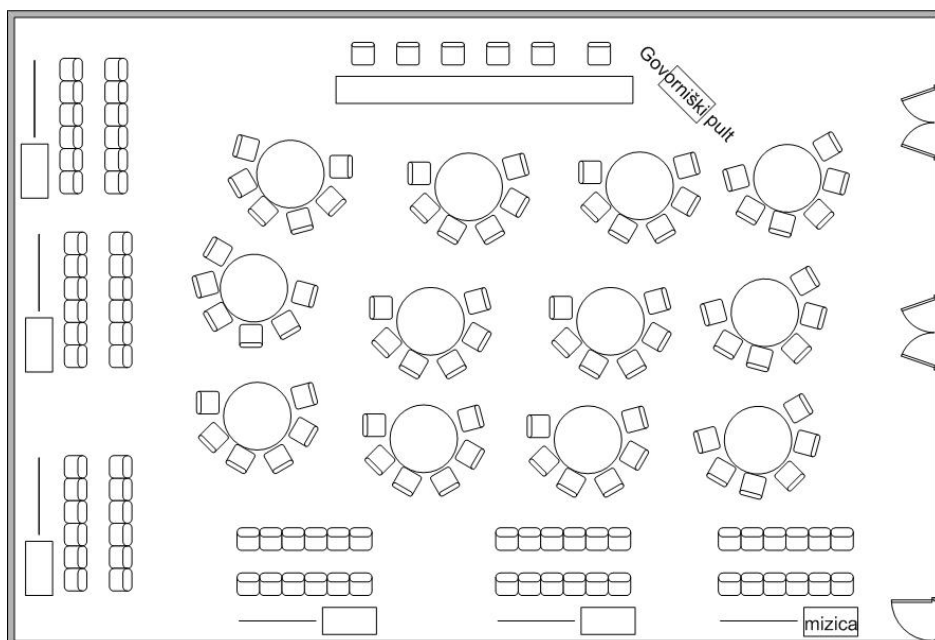
Če želimo, da se udeleženci med seboj spoznajo, komunicirajo in si s tem prenašajo informacije in izkušnje, moramo poskrbeti, da ustvarimo okolje, v katerem jih spodbudimo k ustvarjalnemu mišljenju in sprejemanju idej vseh udeležencev.

Uvodni pozdrav in prvi interaktivni del

Sledila sta uvodni govor direktorja Podjetja X in predstavitev pomena izobraževanja zaposlenih v gospodarstvu, ki se je nadaljeval z interaktivnim delom. Najprej bi omenila postavitve stolov in ostalih pripomočkov, ki so jih potrebovali udeleženci, saj ima to pomembno vlogo pri prenosu znanja in mreženju. Tudi Bens (2005, str. 75) pravi da postavitve v prostoru pomembno vpliva, na interakcijo članov v skupini. Pojasnjuje, da je postavitve stolov v obliki črke u najboljša za diskusijo.

V vsaki skupini je bilo šest stolov, ki so bili postavljeni v obliko črke u. Vse skupine stolov so bile obrnjene proti govorniški mizi, tako da so vsi imeli nemoten pogled. Miz organizatorji niso uporabili, ker bi s tem postavili oviro pred posameznika in bi s tem zaprli pretok komunikacije. Dostikrat se tudi zgodi, da udeležencem popusti koncentracija, predvsem pri celodnevni konferenci, miza pa jim pri tem omogoča le oporo za počivanje in sprostitev. Namesto miz so vsi udeleženci prejeli trde mape, ki so jih imeli za podlago pri pisanju. Pri vsaki skupini je bila ena prezentacijska tabla, ki je bila namenjena vprašanju, ki so jih zastavili udeleženci. Na sliki 3 je prikazana razporeditev prostora.

Slika 3: Razporeditev prostora



Udeleženci so dobili navodila, da se bodo morali razdeliti v skupine po šest ljudi. Razdelitev udeležencev po skupinah so organizatorji izvedli s pomočjo nalepk. Te so imele šest različnih simbolov, ki so jih imeli udeleženci na hrbtni strani svojih priponk. Vsaka

skupina po šest ljudi je morala tvoriti celoto, tako da je imel vsak udeleženev v skupini drugačen simbol. S tem so organizatorji želeli udeležencem pokazati, kako pomemben je vsak član skupine, saj lahko vsak posameznik doprinese svoje znanje, izkušnje, ideje in informacije za doseg cilja. Z nalepkami so organizatorji želeli doseči tudi to, da so bili v skupini tisti, ki se med seboj niso poznali. Že pred začetkom konference so udeležencem nalepili nalepke, tako da so imeli vsi sodelavci iz enega podjetja iste nalepke in so zato morali sedeti v različnih skupinah.

Naslednji korak je bil mreženje, s katerim si pridobimo nova poznanstva in poslovne priložnosti. Ko so vsi sedeli v svojih skupinah, so imeli deset minut časa, da se med seboj predstavijo. Vsak član znotraj skupine se je predstavil in na kratko povedal nekaj besed o sebi. S tem so organizatorji dosegli, da so se udeleženci malo sprostili, saj so bili potisnjeni v skupino ljudi, ki jih niso poznali. Tako so vsi člani skupin, v kateri je bilo šest članov, dobili pet novih kontaktov oziroma poznanstev. V nasprotnem primeru bi bili le s tistimi, ki jih že poznajo, in tako ne bi navezali veliko novih stikov. Po kratkem spoznavanju je sledila izmenjava mnenj znotraj skupin o tem, zakaj so prišli na konferenco, po kakšne informacije in znanje so prišli in kakšne izkušnje že imajo. S komunikacijo je v tem delu, ko so se udeleženci med seboj predstavili, prišlo do prenosa implicitnega znanja, ki predstavlja izkušnje, mnenja, ideje itd., ki jih ima vsak posameznik. Tudi Punt (2007, april) v svojem delu govori o neformalnih prenosih znanja znotraj konference, ki nam prinese možnost učiti se drug od drugega. Zato moramo pri organizaciji konference predvideti dovolj časa za udeležence, da si lahko med konferenco izmenjajo izkušnje in znanja.

Po končani diskusiji je moral vsak posameznik na list papirja napisati vprašanja, na katera je želel vedeti odgovore. Nato je moral vsak posameznik izmed vseh vprašanj izbrati tri najbolj pomembna. Ko je imel vsak pri sebi tri vprašanja, so morali člani skupine skupaj pregledati vsa vprašanja in izbrati tri, ki so se jim zdela najbolj pomembna. Ta vprašanja so pripeli na prezentacijsko tablo, da so jih lahko vsi člani skupine videli. V tem delu se je videlo, kako so se vsi udeleženci znotraj svojih skupin povezali, saj so vsi prišli na konferenco z istim ciljem dobiti nova znanja na projektih EU. V skupinah, v katerih ljudje med seboj sodelujejo, je zelo pomembno, da imajo skupne cilje in interese, da si lahko prenesejo informacije, ki so za njih koristne. Pomembno je omeniti interakcijo oz. sodelovanje med udeleženci, saj si lahko izmenjujejo ideje in mnenja in se jim s tem porajajo nove.

V tem delu je bil poudarek na mreženju in delnem prenosu implicitnega znanja. Udeleženci so si povečali svojo mrežo poznanstev in si s tem odprli možnost sklepanja novih poslovnih partnerstev. Komunikacija med udeleženci je pripomogla k prenosu implicitnega znanja, za katerega vemo, da ga ima vsak posameznik v svoji lasti. Implicitno znanje se je v tem delu prenesel le delno, saj so imeli zelo malo časa za izmenjavo svojih izkušenj in idej.

Predstavitev projekta

Vsi udeleženci so dobili nalogo, da po vsaki predstavitvi oziroma govorniku vsaka skupina sestavi morebitna vprašanja, ki so jih pripravili za govornika. Nato je sledil prvi govornik, vodja projektov EU v Podjetju X, ki je predstavil projekt gumarskega znanja (angl. *Rubber Knowledge*), ki je nastal zaradi povečane potrebe po učinkovitem sistemu prenosa gumarskih znanj v projekt vključenih podjetij. Na tem področju se formalno izobraževanje

v Sloveniji ne izvaja, zato so po znanje odšli v tujino. Tudi teorija poudarja, da se proces pridobivanja znanja nanaša na pridobivanje znanja iz okolja, ki so ga na osnovi svojih izkušenj razvila druga podjetja (Črnelič, 2006, str. 83).

Glavni cilji projekta gumarskega znanja (angl. *Rubber Knowledge*) so bili oblikovati zbir obstoječega znanja na področju gumarstva z interaktivnimi izobraževalnimi gradivi v klasični in elektronski obliki, posredovati zbrana znanja zaposlenim, preizkusiti in implementirati inovativne metode učenja na področju gumarstva in za ta namen usposobiti predavatelje. V projekt je bilo vključenih še devet partnerjev iz treh držav, projekt pa so financirali s pomočjo EU. Po končani predstavitvi so pomočniki v vsaki skupini pobrali vsa vprašanja, ki so jih udeleženci napisali na liste. Sledil je še drugi govornik, ki je predstavil možnosti vključevanja podjetij v projekte EU na kadrovskem področju.

Odmor

Med odmorom so se vsi udeleženci zbrali pred konferenčno sobo, v kateri so jim organizatorji pripravili kavo in prigrizek. Sedaj so imeli vsi priložnost, da svojo mrežo poznanstev še povečajo. Tisti, ki so se poznali že pred konferenco, so predstavili drug drugemu tiste udeležence, ki so jih na novo spoznali v svoji skupini. Spet drugi so ostali s tistimi, ki so bili v isti skupini. Poleg mreženja pa je ta čas pomemben tudi za prenos tihega znanja. Tu so udeleženci nadaljevali diskusijo o tem, zakaj so prišli, kakšne izkušnje že imajo in kaj pričakujejo od konference.

Nadaljevanje predstavitev govornikov

Po končanem odmoru so se vsi udeleženci posedli v svoje skupine in sledilo je še pet predstavitev govornikov, ki so govorili o vključitvi projektov EU v poslovno vizijo podjetja, sredstvih EU kot podpori razvoju kadrovske funkcije, predstavitvi sistema usposabljanja in začetku šolanja za gumarstvo, vplivu pridobljenega znanja na spremembe mišljenja v podjetju, vplivu pridobljenega znanja na spremembe mišljenja v delovni enoti ter o pasteh administrativnih procesov v projektih EU. Kot je bilo naročeno članom skupin, so morali vsa morebitna vprašanja, ki so jih imeli za govornike, napisati na liste. Po vsakem govorniku so pomočniki pobrali liste z vprašanji.

V tem delu je potekal prenos eksplicitnega in implicitnega znanja, ki so ga podali govorniki. Poudarek je bil predvsem na implicitnem znanju, ki so ga govorniki pridobili s tem projektom. Udeležencem so predstavili svoje izkušnje pri projektu, pasti, s katerimi so se srečali, priložnosti, ki jih imajo, na koga se je treba obrniti, kje iskati in kje začeti. Vse to je velik, zelo pomemben del prenosa implicitnega znanja, saj ni zapisan in ga lahko dobimo le preko komunikacije s tistimi, ki znanje imajo.

Kosilo

Kosilo je tako kot odmor čas za prenos znanja in mreženja. Udeleženci so imeli sedaj že več informacij kot na začetku konference. Z ostalimi udeleženci so lahko diskutirali o tem, kar že vedo in kar bi še radi izvedeli. Nekateri udeleženci so se mogoče že srečali s podobno tematiko, ki je bila na konferenci in imajo zato več znanja in informacij. Prav zaradi tega lahko drugemu udeležencu, ki je prvič slišal določene stvari, posredujejo svoje izkušnje.

Med kosilom so se morali organizatorji v konferenčni sobi pripraviti na drugi del konference. V drugem delu je sledil drugi interaktivni del. Vsak govornik je imel svoj govorniški prostor, v katerem so imeli diskusijo z udeleženci. Govorniki so odgovarjali na vsa vprašanja, ki so jih postavili udeleženci v prvem delu. V konferenčni sobi je bilo zato potrebno pripraviti šest govorniških prostorov za vsakega govornika. Pri vsakem govorniškem odru je bila tabla z vprašanji, ki so jih pomočniki pobrali udeležencem med prvim delom, prezentacijska tabla, na katero so pisali odgovore, in dvajset stolov. Razporeditev govorniških odrov je prikazana na sliki 3.

Drugi interaktivni del

Ko so se udeleženci vrnili s kosila, so lahko odšli k tistemu govorniku, od katerega so najbolj potrebovali odgovore. V tem delu niso bili več razporejeni v skupine, vsak posameznik se je lahko vsedel, kamor je želel. Tako so govorniki najprej odgovorili na vprašanja, ki so bila že napisana in na dodatna vprašanja, ki so jih zastavili udeleženci. Vsi so lahko krožili med skupinami. Če so pri določenem govorniku dobili odgovore, so lahko odšli do naslednjega govornika. Odgovore so govorniki pisali na prezentacijsko tablo, zato da je vsak udeleženec videl, ali je določen govornik že diskutiral o vprašanju, ki ga je zanimalo.

Če so v prvem delu udeleženci bolj poslušali, so lahko v tem delu bolj diskutirali. Prenos implicitnega znanja je potekal v vse smeri. Od govornikov do udeležencev, med udeleženci in obratno. Z diskusijo so poleg govornikov tudi udeleženci dobili priložnost, da so z vsemi delili svoje izkušnje, ideje, informacije itd.

Zaključni del konference

Govorniki so povzeli najbolj pomembna vprašanja, ki so se pojavila v drugem delu, in še enkrat podali odgovore. To so morali narediti zato, ker v drugem interaktivnem delu ni bilo dovolj časa, da bi vsi udeleženci slišali vse govornike, saj so udeleženci krožili od enega govornika do drugega in so zato lahko zamudili, kar je že bilo povedano. Sledil je še zaključni govor in izpolnjevanje validacijskega vprašnika udeležencev. S tem se je konferenca končala.

Povzetek

Z interaktivno konferenco so organizatorji dosegli zastavljene cilje, ki so bili mreženje vseh prisotnih na konferenci in pridobitev vseh potrebnih informacij za izvedbo projekta. Predstavitev dobre prakse, ki jo je izvedlo Podjetje X, je pomagala vsem udeležencem, da so dobili boljši vpogled v pripravo projekta in vodenje, kje iskati pomoč in partnerje, kako prijaviti projekt in izkušnje avtorjev projekta. Organizatorji so ugotovili, da sta oba interaktivna dela pomagala, da so udeleženci hitreje pridobili nova poznanstva in si hitreje izmenjavali izkušnje in znanja. Govorniki so s svojimi predstavitvami prenesli pomemben del svojega tihega znanja in s tem pokazali, kako lahko tudi drugi prenašajo znanje na tiste, ki ga potrebujejo.

3.2 Validacijski vprašalnik

S pojmom evalvacija oziroma vrednotenje izobraževanja opredeljujemo različne oblike in načine ugotavljanja, v kolikšni meri smo dosegli cilje izobraževanja. Bistvo ugotavljanja učinkovitosti izobraževanja je, da ugotovimo, kaj je treba izboljšati. Evalvacija predstavlja poleg merjenja, testiranja nadzora, ugotavljanja kakovosti izobraževanja tudi metodo za izboljševanje kakovosti za izobraževanje (Ferjan, 2005, str. 291).

Evalvacijo bi lahko označili kot proces, v katerem se osmislijo informacije, zbrane med nadzorom izvajanja projekta, ter oblikujejo zaključki in ukrepi, ki bodo koristna povratna informacija organizaciji za nadaljnje delo na obstoječih ali novih projektih in katere izkušnje se lahko uporabi za izboljšanje redne dejavnosti.

Osnova za evalvacijo so:

- Definirani cilji projekta.
- Definirani indikatorji, s katerimi se meri, ali so bili cilji projekta doseženi.
- Vzpostavljen sistem nadzora izvajanja projekta, ki zagotavlja zbiranje potrebnih informacij za evalvacijo.

Evalvacija poteka kot stalni proces delovanja organizacije, ki jo je treba predvideti že v fazi načrtovanja projekta (Cmepius, 2009).

Validacijski vprašalnik

Validacijski vprašalnik, s katerim so organizatorji dobili rezultate za celotno konferenco, so izvedli po končani interaktivni konferenci. Sestavljen je iz naslednjih petih zaprtih vprašanj: ali so bili udeleženci zadovoljni z vsebino konference, tehnično organizacijo, ali so imeli dovolj možnosti za spoznavanje ljudi in oceno celotne konference, ter treh odprtih vprašanj: katere koristne informacije so dobili, kaj bi predlagali organizatorju za podobno konferenco, zadnje vprašanje je bilo, ali bi še kaj dodali. Validacijski vprašalnik je v diplomski nalogi v Prilogi 1.

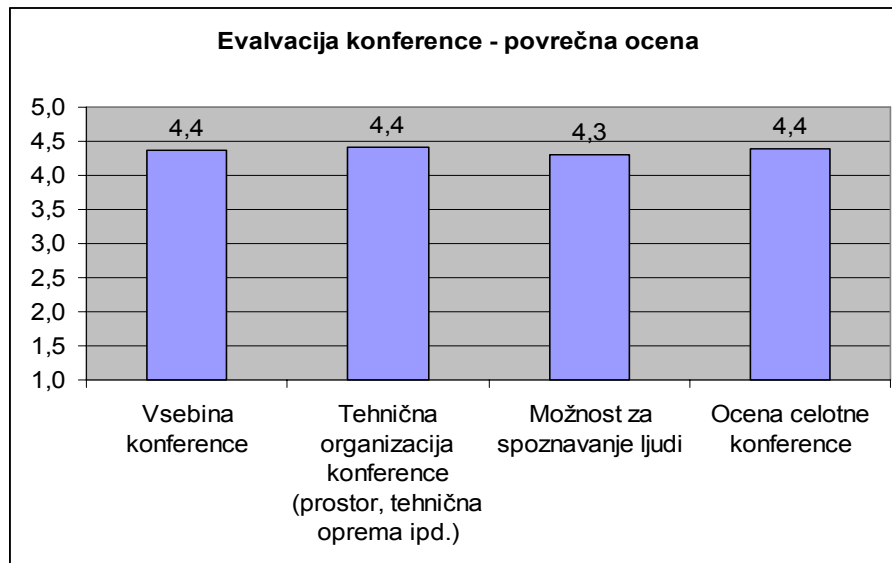
Validacijski vprašalnik je izpolnilo 55 udeležencev. Udeleženci so bili vodje kadrovskih služb in odgovorne osebe za izobraževanje in razvoj kadrov, vodje projektov, in vsi, ki pripravljajo projekte EU ali pa jih zanima pridobivanje sredstev iz teh virov.

Rezultati validacijskega vprašalnika

Zaključki zaprtih vprašanj

V grafu je prikazana povprečna ocena posameznih kategorij pri zaprtih vprašanjih, ki so jih udeleženci ocenjevali na koncu konference. Za vse štiri kategorije, ki so vsebina konference, tehnična organizacija konference, možnost za spoznavanje ljudi in ocena celotne konference, so lahko ocenili z oceno 1 – slabo, 2 – ni dobro, 3 – dobro, 4 – zelo dobro, 5 – odlično.

Slika 4: Graf povprečna ocena evalvacije konference



Vir: Rezultati validacijskega vprašalnika, 1. december 2008 (N=55)

Zaključki odprtih vprašanj:

- Koristne informacije, ki so jih pridobili udeleženci, so informacije, povezane z vsebino konference in možnosti za spoznavanje ljudi.

Vsebina konference:

- primer dobre prakse v živo,
- več informacij o možnosti zbiranja sredstev EU,
- ideje,
- prijava projekta,
- priprava projekta in vodenje,
- prepreke pri pridobivanju sredstev,
- posebnost razpisov,
- kje iskati pomoč,
- projekti mobilnosti,
- izkušnje avtorjev.

Možnosti za spoznavanje ljudi:

- povezovanje med partnerji,
- kako najti partnerje,
- nova poznanstva.

- Posamezni predlogi, ki so jih udeleženci dali organizatorju za podobno konferenco, so v povezavi z vsebino konference, tehnično organizacijo konference in možnost za spoznavanje ljudi.

Vsebina konference:

- več primerov in težav iz prakse,
- premalo časa za odgovore na vprašanja v delavnicah,
- delavnice bi morale biti bolj narazen,
- boljše PowerPoint predstavitve,

- manj predavateljev,
- predavatelji se preveč ponavljajo,
- prehitro menjavanje tem.

Tehnična organizacija konference (prostor, tehnična oprema ipd.):

- dvorana brez stebrov,
- kakšen odmor več,
- 2 dni,
- več vode.

Možnost za spoznavanje ljudi:

- lista prisotnih z naslovi.

➤ Pohvale, ki so jih podali udeleženci, se nanašajo na celotno oceno konference, vsebino konference in možnosti za spoznavanje ljudi.

Celotna ocena konference:

- čestitam za dobro konferenco,
- sproščeno vzdušje,
- hvala za povabilo,
- le tako naprej,
- zelo dobro,
- še več takšnih dogodkov,
- super konferenca,
- čez čas ponovitev,
- tako dobra, da se lahko kvečjemu učimo od vas,
- vseč mi je bilo, da ni bila klasična konferenca.

Vsebina konference:

- dobro izbrani sogovorniki

Možnosti za spoznavanje ljudi:

- nova poznanstva

Rezultati celotnega validacijskega vprašalnika

Validacijski vprašalniki so pokazali, da je bila splošna ocena konference zelo uspešna. Pri zaprtih vprašanjih, ki so se nanašali na vsebino konference, tehnično organizacijo, možnost spoznavanja ljudi in celotno konferenco, je bila skupna ocena zelo dobro. Tudi pri odprtih vprašanjih je bilo v povprečju več pohval, ki so se nanašale na koristne informacije, ki so jih pridobili udeleženci, informacije pa so bile povezane z vsebino konference in možnostjo za spoznavanje ljudi; predloge, ki so jih dali udeleženci organizatorju za podobno konferenco, so bili v povezavi z vsebino konference; tehnično organizacijo konference in možnost za spoznavanje ljudi. Pohvale, ki so jih podali udeleženci, so se nanašale na celotno oceno konference, vsebino konference in možnosti za spoznavanje ljudi.

4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA ORGANIZIRANJE USPEŠNIH INTERAKTIVNIH KONFERENC

Skozi primer interaktivne konference sem ugotovila, kako pomembna sta mreženje in prenos znanja s pomočjo sodelovanja oziroma interakcije. Udeleženci so s pomočjo interaktivnih delov med samo konferenco pridobili mnogo več, kot če bi le poslušali govornike in ne bi sodelovali.

Kot sem že omenila v teoriji, ima znanje pomembno vlogo pri konkurenčni prednosti vsakega podjetja. Zato moramo znanje učinkovito in uspešno »ujeti«, ustvariti ter ga deliti s tistimi ki ga potrebujejo (Zack, 1999, str. 45). Na primeru smo lahko videli, kako je Podjetje X preneslo znanje, ki so ga pridobili v tujini, na udeležence konference. S tem so udeleženci pridobili informacije in izkušnje vpeljane prakse, ki jih je Podjetje X pridobilo skozi uresničevanje projekta. To pa smo zasledili že v teoriji, ki pravi, da je prenos uspešne prakse lažje, hitrejše in učinkovitejše, saj so uspešne prakse že vpeljana znanja na podlagi izkušenj (O'Dell, 1998, str. 12). V literaturi sem zasledila, da nekatera podjetja ne želijo deliti znanja, saj jim to predstavlja »grožnjo« pred konkurenti. Veliko podjetij znanja še ni pripravljeno deliti, vendar sem mnenja, da s tem škodujejo sama sebi. Če znanja ne delimo z drugimi, ne dobimo novih idej in se ne moramo razvijati.

S pomočjo interakcije smo lahko na primeru videli, da je bil prenos znanja še bolj uspešen. Udeleženci niso dobili znanja in izkušenj le od govornikov, vendar so si ga delili tudi med seboj. V interaktivnih delih je bil poudarek predvsem na prenosu implicitnega znanja, ki zajema osebno mišljenje, ideje, vrednote, intuicije in izkušnje posameznika (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 8). Ravno interaktivnost omogoča komunikacijo in sodelovaje med udeleženci in je edini način, s katerim si implicitno znanje lahko prenesemo. V drugem interaktivnem delu sem opazila, da se je znanje prenašalo v vse smeri. Govorniki so komunicirali z udeleženci v skupinah in si tako med seboj izmenjavali izkušnje in informacije.

Poleg interakcije in prenosa znanja pa sem ugotovila, da je zelo pomembno mreženje. Mreženje nam prinese poznanstva, priporočila, priložnosti, potrebne informacije, podporo in poslovne izkušnje (D'Amour, 2004, str. 6). Menim, da bi se morali bolje zavedati, kako pomembno je mreženje. Če imamo veliko mrežo poznanstev, imamo toliko več možnosti in priložnosti. Med raziskovanjem za diplomsko nalogo sem zasledila, da je večina konferenc v Sloveniji podobna predavanjem. Udeleženci le sedijo in poslušajo. Če imamo tako okolje, bo le malo verjetnosti, da bomo navezali nove stike. Tudi Černelič (2006, str. 85) v svoji literaturi opozarja, da moramo ustvariti primerno okolje, če želimo, da se ljudje med seboj spoznavaajo in komunicirajo. Interaktivnost med samo konferenco je tista, ki nas na neki način prisili, da se spoznamo in komuniciramo ter si na ta način večamo svojo mrežo poznanstev. To sem pokazala tudi na primeru, ko so se morali udeleženci razdeliti v skupine, v katerih niso nikogar poznali in si s tem pridobili nove kontakte.

Na podlagi opazovanja interaktivne konference Podjetja X in pogovora z organizatorji menim, da je bila interaktivna konferenca uspešna, kar so pokazali tudi rezultati validacijskega vprašalnika. Organizatorjem bi priporočila, da naslednjič konferenco s tako obširno tematiko organizirajo v dveh dnevih ali pa jo čez pol leta ponovijo. To je bila edina slaba stran konference, saj je bila tematika tako obširna, da so udeleženci prejeli preveč informacij naenkrat. Premalo časa pa je bilo tudi za odgovore na vprašanja za govornike.

SKLEP

Vse hitrejši razvoj podjetij in velika konkurenčnost na trgu daje znanju vedno večji pomen. Veliko podjetij se tega zaveda in si želi, da bi v najkrajšem možnem času lahko zajela čim več znanja. Tudi Podjetje X se tega zelo dobro zaveda, zato poskuša pridobiti čim več eksplicitnega in implicitnega znanja, po katerega so odšli tudi v tujino. Zavedali so se, da bo prenos znanja, ki ga potrebujejo, hitrejši in uspešnejši, če ga bodo prevzeli od nekoga, ki to znanje že ima. S tem projektom pa so si povečali tudi število poslovnih partnerjev, s katerimi so sodelovali v projektu gumarsko znanje (angl. *Rubber Knowledge*). Če želijo podjetja ostati konkurenčna na trgu, morajo neprestano iskati različne načine za čim uspešnejši prenos znanja in eden izmed njih je interaktivna konferenca.

V diplomski nalogi sem predstavila prenos znanja na primeru interaktivne konference. S tem sem pokazala, kako pomemben je interaktivni del med samo konferenco, ki nam pomaga, da si lahko udeleženci in govorniki prenesejo čim več znanja in si hkrati povečajo svojo mrežo poznanstev. Pri interaktivnosti je bistvenega pomena diskusija, ki nam prinese izmenjavo izkušenj, vpeljanih praks, idej, mnenj, znanj itd. Zelo pomemben je tudi prenos tihega znanja, ki ga je zelo težko pridobiti, saj ni zapisano v knjigah. Ravno interaktivnost, ki nam omogoča komunikacijo med vsemi udeleženci na konferenci, nam omogoča, da se tiho znanje prenese. Tiho znanje lahko dobimo le tako, da nam ga prenesejo tisti, ki ga imajo.

Na primeru interaktivne konference, ki je bila izvedena z namenom prenosa dobre prakse, ki jo je izvedlo Podjetje X, sem podrobno predstavila, kaj je interaktivnost med konferenco in kako lahko z interaktivnostjo dosežemo veliko več, kot pa če ljudje le poslušajo in si zapisujejo. Z interakcijo med samo konferenco so si tako udeleženci kot tudi govorniki pridobili poleg znanja tudi veliko novih poznanstev, ki jim je dalo možnost novih partnerskih priložnosti. Na koncu pa sem z validacijskim vprašalnikom, ki so ga izpolnili udeleženci, pokazala, kako uspešna je bila interaktivna konferenca in kakšna so bila opažanja udeležencev.

Menim, da je interaktivna konferenca veliko boljše za prenos znanja in pridobivanje novih kontaktov v primerjavi z običajno konferenco, na kateri ljudje le poslušajo in si zapisujejo. Hitreje, kot se bomo začeli tega zavedati, bolj učinkovite bodo konference in več znanja si bomo lahko izmenjali. Pomembno pa je tudi, da so tista podjetja, ki se zavedajo, da imajo znanje, pripravljena znanje tudi deliti.

LITERATURA IN VIRI

1. *Answers.com* (2009). Najdeno 25. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.answers.com/topic/interaction>.
2. *Answers.com* (2009). Najdeno 25. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.answers.com/topic/business-conference>.
3. Baker, W. E. (1994). *Networking smart: how to build relationships for personal and organizational success*. New York: McGraw-Hill.
4. Bens, I. (2005). *Facilitating with ease: core skills for facilitators, team leaders and members, managers, consultants and trainers*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. *Business.Dictionary.com* (2009). Najdeno 28. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/tacit-knowledge.html>.
6. *Cmepius* (2009). Najdeno 14. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.cmepius.si/projekti/izvajanje/evalvacija.aspx>.
7. Černelič, M. (2006). V Proces pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjena znanja v podjetju. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
8. Davenport, T. H. (1997, oktober). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Books.google.si*. (str. 95). Najdeno 12. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://books.google.si/books?id=-4-7vmCVG5cC&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false.
9. D'Amour, C. (2004). *Mreženje: spretnost, ki je v šoli ne učijo: kaj moramo vedeti za poslovni uspeh*. Ljubljana: Tuma.
10. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidarršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
11. *ESRC Society Today* (2009). Najdeno 11. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.esrc.ac.uk/esrcinfocentre/support/knowledge_transfer/.
12. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Hornby, A. S., Cowie, A. P. & Gimson, A. C. (1974). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. New York: Oxford University.
14. Judi, A. (2000). *Event planning*. Ontario: John Wiley & Sons Canada, LTD.
15. Jaklič, M. (2006). Pomen znanja v družbi. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
16. Mackay, H. (1997). *Dig your well before you're thirsty: The only Networking book You'll Ever Need*. New York: Currency Doubldrday.
17. Manchester Metropolitan University (2006, april). *Introduction to Knowledge Management*. Najdeno 11. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.ics.heacademy.ac.uk/resources/rlos/wakefield/km/html/page_05.htm.
18. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
19. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford Univesity Press.
20. O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. New York: The Free Press.

21. Palmer, S. (1998). *People and Self Management: Team leader development Series*. London: Butterworth-Heinemann.
22. Punt, T. (april, 2007). *How to run a conference [Middle East Mice & Events]*. Najdeno 15. julij 2009 na spletnem naslovu <http://www.memicee.com/issues/default.asp?articlecode=ART00330&categorycode=ART00298&id>.
23. Reagans, R. & McEvily, B. (2003, junij). Network Structure and Knowledge transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, vol. 48. No. 2. Najdeno 11. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/3556658>.
24. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanaj v organizaciji V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
25. Styhre, A. (2003). *Understanding Knowledge Management*. Trelleborg: Berlings Skogs.
26. Smith, M. K. (2003). Michael Polanyi and tacit knowledge, *the encyclopedia of informal education*. Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm>.
27. *Toolbox for IT* (2009). Najdeno 2. marca 2009 na spletnem naslovu http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Knowledge_Transfer.
28. Zack, M. H. (1999). *Knowledge and Strategy*. Boston: Butterworth Heinemann.
29. Zelko, H. P. (1969). *The business conference: Leadership and Participation*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGA

PRILOGA 1: Validacijski vprašalnik

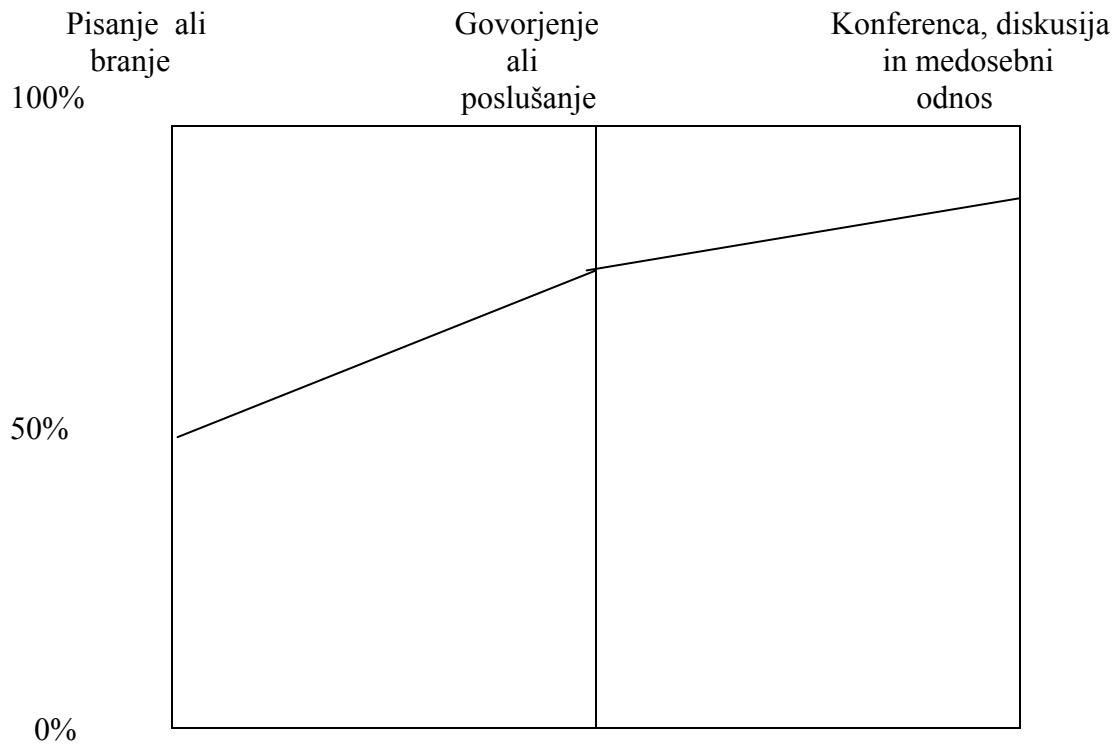
VALIDACIJSKI VPRAŠALNIK

Prosimo, odgovorite oz. ustrezno obkrožite:

	odlično	zelo dobro	dobro	slabo	zelo slabo
Vsebina konference	5	4	3	2	1
Tehnična organizacija konference (prostor, tehnična oprema ipd.)	5	4	3	2	1
Možnost za spoznavanje ljudi (networking)	5	4	3	2	1
Ocena celotne konference	5	4	3	2	1
Katere koristne informacije ste pridobili zase?					
Kaj bi predlagali organizatorju za podobno konferenco?					
Bi še kaj dodali?					

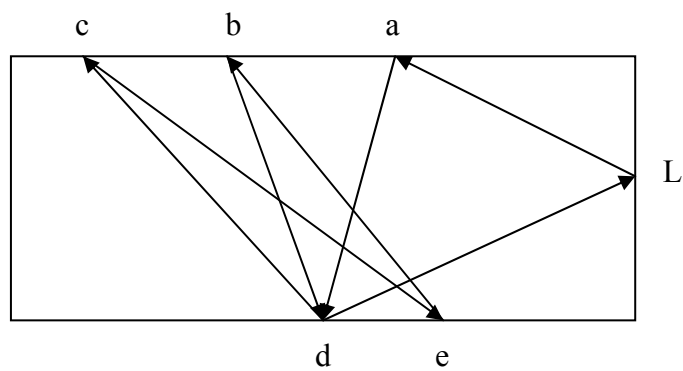
SLIKE

SLIKA 1: Vpletenost posameznika v treh različnih komunikacijskih situacijah



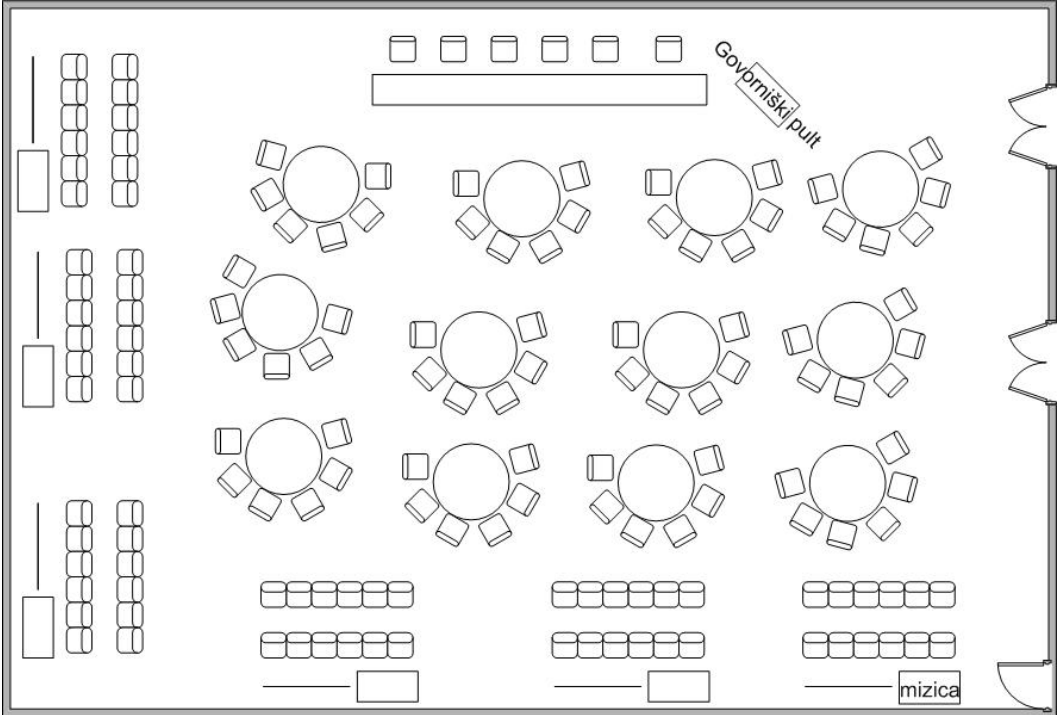
Vir: Zelko, The business conference: Leadership and Participation, 1969, str. 127.

SLIKA 2: Komuniciranje in sodelovanje

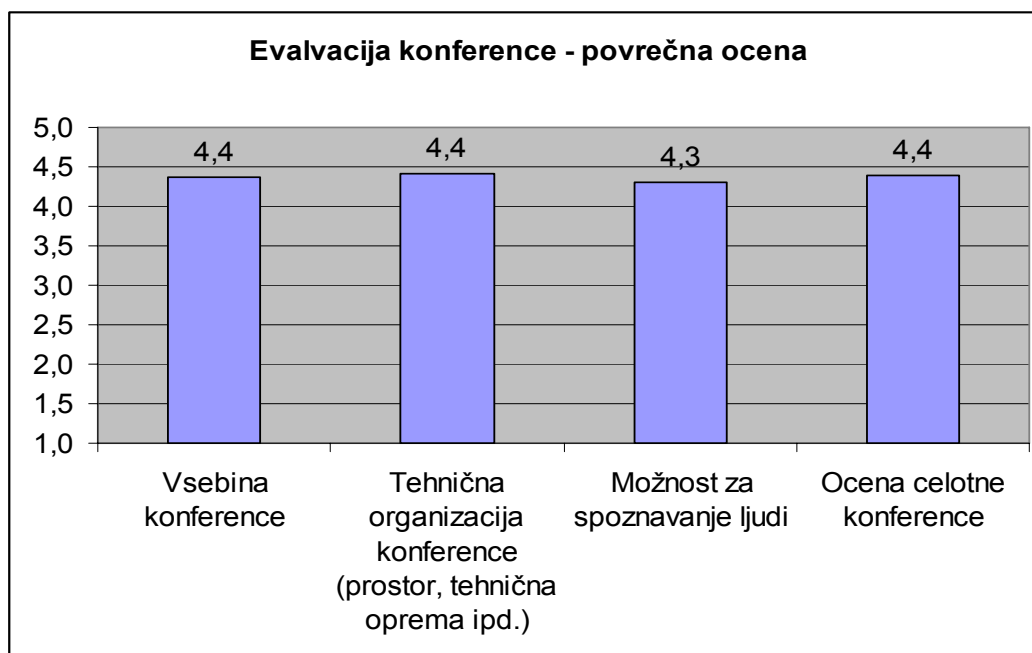


Vir: Zelko, The business conference: Leadership and Participation, 1969, str. 104.

SLIKA 3: Razporeditev prostora



SLIKA 4: Graf povprečna ocena evalvacije konference



Vir: Rezultati validacijskega vprašalnika, 1. december 2008 (N=55)