

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MANAGEMENTA ZNANJA V PODJETJU
RRC RAČUNALNIŠKE STORITVE**

Ljubljana, december 2016

TINA BERDAJS
ROK BERDAJS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Berdajs in Rok Berdajs, študenta Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorja predloženega dela z naslovom Analiza managementa znanja v podjetju RRC Računalniške storitve, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čaterjem

IZJAVLJAVA

1. da sva 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 sva poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljava oziroma navajava v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedava, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot najinih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedava posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za najin status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sva pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sva pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašava, 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 prenašava pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujeva objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke (Tina Berdajs): _____

Podpis študenta (Rok Berdajs): _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNANJE KOT OSNOVA KONKURENČNE PREDNOSTI IN MANAGEMENT ZNANJA	3
1.1 Izobraževanje in znanje	3
1.2 Znanje kot konkurenčna prednost.....	6
1.3 Intelektualni kapital	10
1.4 Opredelitev managementa znanja.....	13
1.5 Proces managementa znanja.....	16
1.5.1 Pridobivanje znanja.....	16
1.5.1.1 Pridobivanje tihega znanja	17
1.5.1.2 Pridobivanje in kodiranje eksplicitnega znanja.....	19
1.5.2 Prenos in ohranjanje znanja	20
1.5.3 Uporaba in trženje znanja	22
1.5.4 Zaščita znanja.....	25
1.6 Modeli managementa znanja	26
1.6.1 Spirala znanja – Nonaka in Takeuchi	26
1.6.2 Model organizacijske epistemologije – von Krogh in Roos.....	30
1.6.3 Model za grajenje in uporabo znanja – Wiig.....	32
1.7 Dejavniki, ki vplivajo na management znanja.....	34
1.7.1 Kultura	34
1.7.2 Struktura.....	36
1.7.3 Proces	38
1.8 Učeha se organizacija	39
2 PRIMERI IZ PRAKSE	45
2.1 Kriterij za izbor primerov	45
2.2 Predstavitev primerov.....	46
2.2.1 Študija primera IBM Global Business Services.....	46
2.2.2 Študija primera Keppie Design	49
2.2.3 Študija primera Arbor Technology	51
2.3 Primerjava in ugotovitve iz predstavljenih primerov	53
3 ANALIZA MANAGEMENTA ZNANJA V PODJETJU RRC RAČUNALNIŠKE STORITVE	56
3.1 Predstavitev podjetja RRC Računalniške storitve	57
3.2 Analiza posameznih aktivnosti.....	59
3.2.1 Predstavitev aktivnosti	59

3.2.1.1	Izbor izobraževanj	59
3.2.1.2	Izvajanje izobraževanj	60
3.2.1.3	Mentorstva	63
3.2.1.4	Certificiranje	65
3.2.1.5	Prenos znanja	67
3.2.1.6	Motivacija zaposlenih	68
3.2.1.7	Organiziranost dela in delovno okolje	72
3.2.2	Uporabljene programske rešitve	76
3.2.2.1	Baza znanja	76
3.2.2.2	Podpora uporabnikom	76
3.2.2.3	Modul za pregled kompetenc	78
3.2.2.4	Dokumenti sistem	79
3.2.2.5	Zbiranje inovativnih idej	82
3.3	Uspešnost managementa znanja	83
3.3.1	Pridobivanje, prenos in ohranjanje znanja	83
3.3.2	Uporaba in trženje znanja	88
3.3.3	Zaščita znanja	91
3.3.4	Konkurenčna analiza	94
3.4	Ugotovitve in priporočila za izboljšave managementa znanja	97

SKLEP	102
--------------------	------------

LITERATURA IN VIRI	104
---------------------------------	------------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava elementov managementa znanja v predstavljenih primerih	56
Tabela 2: Pregled izvedenih intervjujev	57
Tabela 3: Pregled povprečij kazalnikov uspešnosti analiziranih podjetij	95

KAZALO SLIK

Slika 1: Spirala ustvarjanja novega organizacijskega znanja	29
Slika 2: Število novih zaposlitev in prekinitev delovnih razmerij	62
Slika 3: Vložene ure v izobraževanje na zaposlenega	63
Slika 4: Število študentov na praksi	65
Slika 5: Število novo pridobljenih certifikatov	66
Slika 6: Število zahtevkov za podporo uporabnikom	78
Slika 7: Pregled razpoložljivih kadrov po posameznih parametrih	79
Slika 8: Pregled ključnih projektnih dokumentov	80

Slika 9: Število dokumentov, shranjenih v dokumenti sistem	81
Slika 10: Delež odstopanja glede na plan.....	84
Slika 11: Primerjava tehničnega izobraževanja in novo pridobljenih certifikatov.....	86
Slika 12: Primerjava števila prispevkov in izobraževanj.....	87
Slika 13: Analiza shranjenih dokumentov.....	88
Slika 14: Analiza reklamacij.....	89
Slika 15: Analiza reševanja zahtevkov za podporo uporabnikom.....	91
Slika 16: Pregled doseženega čistega prihodka na zaposlenega.....	96
Slika 17: Pregled doseženega poslovnega izida na zaposlenega.....	96
Slika 18: Pregled stroška dela na zaposlenega	97

UVOD

Svet okoli nas se nenehno spreminja in razvija, kar vpliva na gospodarstvo in poslovanje organizacij. Organizacije s pomočjo znanja sledijo in se prilagajajo spremembam, najboljše pa tovrstne spremembe ustvarjajo. To se še posebej kaže v informacijski dobi, v kateri organizacije s pomočjo novih tehnologij in pristopov dosegajo ključne konkurenčne prednosti ter krojijo pot svojim sledilcem. Za razvoj novosti in izboljšav skrbijo skupine ljudi, ki imajo obilo znanja in so ga sposobne med seboj prenašati, oplemenititi in kreativno uporabiti. Dalkir (2005, str. 137–138) poudarja, da rešujemo probleme tako, da povežemo ljudi. S tem se učimo in hkrati pridobivamo nove sposobnosti, s katerimi izboljšamo delo, ter jih obenem delimo z ostalimi v organizaciji.

Čater (2003b, str. 177) v empirični raziskavi na vzorcu 225 slovenskih podjetij ugotavlja, da slovenska podjetja dajejo šoli, na temelju znanja, največji pomen za razvijanje konkurenčnih prednosti. Kaj lahko organizacija stori, da bodo njeni zaposleni prispevali in uporabili svoje znanje za doseganje boljših skupnih rezultatov, ter kaj lahko stori vodstvo, da bo management znanja obrodil boljše rezultate? Ko sva želela odgovoriti na to vprašanje, so se namesto odgovorov začela porajati vedno nova vprašanja o oblikah, prenašanju, ustvarjanju in ohranjanju znanja. Prav tako sva pričela spoznavati še ostale dejavnike, ki vplivajo na znanje znotraj organizacije. Posledično sva ugotovila, da je odgovor zelo kompleksen, saj obstaja veliko dejavnikov z vplivom na znanje v širšem pomenu, ki je zajet v koncept managementa znanja. Wellman (2009, str. 18) opredeljuje management znanja kot zavedni ali nezavedni pristop in tehnike posameznika ali organizacije za management znanja, ki ga poseduje posameznik ali organizacija. Management znanja vključuje pridobivanje, zajemanje, shranjevanje, iskanje in uporabo znanja.

Management znanja je zelo priljubljena tema v literaturi, saj najdemo veliko del in raziskav, ki so jih avtorji napisali v pomoč organizacijam pri izvajanju procesa managementa znanja. V nalogi sva pregledala nekaj najbolj zastopanih modelov in konceptov, ki so delo domačih ali tujih avtorjev na področju managementa znanja. Z nalogo izpostavljava, kako pomemben je management znanja, ter podajava napotke za praktično uporabo predstavljenih modelov in konceptov v proučevanem podjetju, s tem pa odgovarjava na strokovna vprašanja, ki se pojavljajo v številnih sorodnih podjetjih.

Kaj sploh je znanje? Davenport in Prusak (1998, str. 2–4) opredeljujeta znanje kot mešanico izkušenj, vrednot in informacij, ki na podlagi strokovnega vpogleda zagotavlja razvoj novih izkušenj in informacij. Znanje izhaja iz misli poznavalcev in je v organizacijah pogosto vgrajeno v procese, prakso, norme in organizacijske rutine. Zgornja opredelitev pove, da je znanje kompleksen pojem, ki ga je težko zajeti v preprosto opredelitev. Posebej pomembno je tiho ali implicitno znanje. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 8) opredeljujeta implicitno znanje kot zelo osebno znanje, ki ga je težko formalizirati.

Zato ga je težko deliti z drugimi. V to znanje spadajo osebni vpogledi, slutnje in intuicija. Tiho znanje je globoko ukoreninjeno v posameznikova dejanja in izkušnje. Organizacije se vse bolj zavedajo, da je to znanje ključno za uporabo, ohranjanje in razvoj znanja.

Organizacije imajo za izpolnjevanje svojih nalog vpeljane določene procese, ki naj bi jih zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami konstantno izboljševali. Organizacije, ki za svoje delo potrebujejo inovacije in prek njih dosegajo dodano vrednost ter z njo konkurenčno prednost, se še toliko bolj zavedajo pomena managementa znanja.

Dimovski, Penger, Škerlevaj in Žnidaršič (2005) navajajo, da postaja ustvarjanje dodane vrednosti z znanjem ključno za ohranjanje konkurenčnega položaja organizacije. Barclay in Murray (1997) pod vprašanjem, zakaj potrebujemo management znanja, navajata, da z njegovo uporabo pridobimo primarno priložnost za doseganje znatnega prihranka, pomembne izboljšave v zmogljivostih zaposlenih in konkurenčne prednosti.

Vse organizacije stremijo k temu, da so v nečem boljše od ostalih, s čimer dosegajo konkurenčne prednosti. Znanje je eden izmed načinov, s katerim lahko pridobimo konkurenčno prednost, zato morajo organizacije smotrno ravnati z znanjem, ki ga posedujejo. Na začetku moramo prepoznati ključno znanje organizacije in to znanje povezati s cilji in procesi organizacije ter določiti nosilce znanja. Management znanja zajema prepoznavanje, formalizacijo, izbiranje, shranjevanje, prenos, ustvarjanje, uporabo in prodajo znanja (Možina & Kovač, 2006, str. 73).

Namen magistrskega dela je poglobiti najino znanje na področju managementa znanja. S tem sva proučevanemu podjetju podala priporočila za boljše izvajanje managementa znanja. Ta vodilnim v proučevanem in ostalih podjetjih omogočajo boljše poznavanje obravnavanega področja ter boljše izvajanje managementa znanja v praksi. Posledično lahko podjetja boljše izkoriščajo moč znanja, ki v posameznih panogah predstavlja ključni element zagotavljanja konkurenčne prednosti.

Cilji naloge so:

- podati priporočila in smernice za boljšo uporabo managementa znanja na primeru proučevanega podjetja;
- pregledati in analizirati strokovno literaturo;
- proučiti primere o praksah v poslovnem svetu na področju managementa znanja;
- predstaviti osnovne pojme in teorije managementa znanja.

Ključna vprašanja, na katera želiva odgovoriti, so:

- Kaj je management znanja in kaj zajema?

- Kakšne so ugotovitve, na podlagi primerjave izbranih primerov, o praksah managementa znanja v poslovnem svetu?
- Kako je management znanja zastopan v proučevanem podjetju?
- Kakšne so možnosti za izboljšave, ki jih proučevano podjetje lahko uporabi pri managementu znanja?
- Kako izvajati management znanja, da bo pripomogel k zagotavljanju konkurenčne prednosti?

Pri pripravi naloge uporabiva različne znanstvene metode. V prvem delu Tina Berdajs razišče teoretični vidik, ki ga v drugem delu nadgradi s proučitvijo izbranih primerov poslovnih praks managementa znanja. Rok Berdajs pa predstavlja spoznanja in teoretične okvire uporabi pri pripravi zaključka raziskovalne naloge s podrobno proučitvijo izbranega podjetja. V nalogi uporabiva naslednje raziskovalne metode:

- metodo deskripcije, ki zajema opisovanje in raziskovanje obstoječe strokovne literature na področju managementa znanja;
- metodo kompilacije, s katero povzameva stališča, sklepe in spoznanja drugih avtorjev;
- analitično metodo, s katero razčleniva teorijo managementa znanja in primere poslovnih praks na posamezne strnjene dele;
- deduktivno metodo, s katero splošno opredelitev managementa znanja preneseva na proučevane elemente;
- komparativno metodo, s katero proučiva različne primere praks managementa znanja v poslovnem svetu in izpostavlja ugotovljene podobnosti.

V nalogi uporabiva primarne in sekundarne vire podatkov. Primarni podatki so zlasti rezultati intervjujev v proučevanem podjetju, sekundarni viri pa so predvsem podatki, ki so dostopni v javnih evidencah (Agencija RS za javnopravne evidence in storitve – v nadaljevanju AJPEŠ).

1 ZNANJE KOT OSNOVA KONKURENČNE PREDNOSTI IN MANAGEMENT ZNANJA

1.1 Izobraževanje in znanje

Izobraževanje in znanje sta od nekdaj pomembna za človeštvo, vendar pa sta v podjetništvu vse do osemdesetih let ostajala nekje v ozadju. Med ekonomisti so na pomen znanja vplivale endogene teorije rasti. Od takrat dojemamo znanje in učenje kot ključno strateško prednost organizacije. Te se morajo zavedati, da je sposobnost organiziranja znanja tisto, kar jim prinaša ključne konkurenčne prednosti (Možina & Kovač, 2006, str. 15).

Znanje je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 1679) (v nadaljevanju SSKJ) opredeljeno kot »celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem ...«. Izobraževanje pa je v SSKJ opredeljeno kot »skrbeti za vzgojo in izobraževanje mladine ...«.

Znanje izhaja iz informacij, informacije pa izhajajo iz podatkov. Podatek predstavlja dejstva o dogodkih, lahko ga opišemo kot strukturiran zapis transakcij. Informacijo lahko opišemo kot sporočilo, ki preide od pošiljatelja k prejemniku in pomembno vpliva nanj, saj predstavlja nov vir podatkov, ki lahko spremenijo pogled na stvari. Pojem znanje je širši, globlji in bogatejši kot podatek in informacija. Znanje je mešanica izkušenj, vrednot in informacij, ki na podlagi strokovnega vpogleda zagotavlja razvoj novih izkušenj in informacij. Znanje izhaja iz misli poznavalcev in je v organizacijah pogosto vgrajeno v procese, prakso, norme in organizacijske rutine. Zgornja opredelitev pove, da je znanje kompleksen pojem, ki ga je težko zajeti v preprosto opredelitev (Davenport & Prusak, 1998, str. 2–4).

Wellman (2009, str. 18) znanje opredeljuje kot nekaj, kar je znano ali mislimo, da je znano. Prav tako lahko posedujemo in uporabljamo pravo ali napačno znanje. Znanje lahko shranimo in uporabimo kasneje. Znanje lahko poseduje posameznik, skupina ali pa je vgrajeno v proces oziroma metodo, ki jo uporabimo za izpeljavo določene naloge. Možina in Kovač (2006, str. 62) navajata, da znanje, sposobnost in veščine vključujemo med kompetence posameznika. Pri tem kompetence pomenijo zmožnost opravljanja zahtevanih nalog, ta pa je odvisna od talenta, znanja in formalne izobrazbe ter delovnih izkušenj posameznika. Da bi razumeli učenje v organizacijah, moramo najprej razumeti učenje posameznika. Crossan in Inkpen (v Von Krogh & Roos, 1996, str. 83) poudarjata, da organizacije pogosto zanemarijo dejstvo, da je učenje posameznika temelj za razumevanje procesa organizacijskega učenja.

Obstaja več pogledov na znanje, iz katerih so se razvile različne teorije. Kognitivne teorije razlagajo, da ima vsaka aktivnost svoj miselni proces. Na podlagi te teorije ima vsaka organizacija svoje lastno mišljenje. Funkcionalni pogled na znanje obravnava znanje kot dobrotno oziroma sredstvo, ki vpliva na konkurenčnost organizacije. Kontekstualni vidik se nanaša na določeno situacijo, v kateri se znanje izrazi. Konstruktivistični pristop temelji na dejstvih, preverjanju in preizkušanju, ki ga izvajajo znanstveniki in inženirji (Možia & Kovač, 2006, str. 59). Temelječe na kognitivnih teorijah, se posameznikovo učenje izrazi kot procesiranje pridobljenih informacij, ki vplivajo na njegov kognitivni zemljevid razumevanja (Friedleander v Von Krogh & Roos, 1996, str. 83). Poznamo tudi učenje iz preteklih dogodkov na podlagi reševanja problemov (Roos v Von Krogh & Roos, 1996, str. 83). Von Krogh in Roos (1996, str. 84) navajata, da se organizacijsko učenje razlikuje od učenja posameznika. Organizacije predstavljajo vzorce povezav med posamezniki. Organizacijsko učenje ima vsaj štiri faze: pridobitev informacije, distribucija informacije, interpretacija informacije in shranjevanje informacije. Barnett (v Von Krogh & Roos,

1996, str. 84) opredeli organizacijsko učenje kot proces, ki temelji na izkušnjah, skozi katere se razvija znanje, ki je kodirano v rutinah in vgrajeno v organizacijski spomin ter vpliva na kolektivno obnašanje. Na podlagi te opredelitve veliko teoretikov predvideva, da se organizacije učijo kot posamezniki na podlagi preteklih izkušenj, ki jih bodo spremenile v znanje in s tem povečale konkurenčne prednosti (Von Krogh & Roos, 1996, str. 84).

Von Krogh in Roos (1996, str. 94) na podlagi raziskane teorije organizacijskega in individualnega učenja navajata naslednje sklepe v zvezi z vodenjem organizacijskega učenja:

- organizacijsko učenje potrebuje učenje vseh posameznikov v organizaciji,
- pretekle izkušnje organizacije in njenih managerjev imajo pomemben vpliv na management organizacije in hkrati služijo kot učni dogodki (ang. *learning events*),
- spomin ni nujno osnovan na realnosti, lahko je več različnih spominov na en dogodek,
- organizacije so nagnjene k posploševanju pri svojem poslovanju,
- uporaba preteklih uspešnih programov je lahko zelo neuspešna, zato je pomembno, da se organizacije odvadijo standardnih postopkov,
- razvoj diskriminacijskih spretnosti je ključni dejavnik za uspeh organizacij v sodelovanju z drugimi organizacijami,
- učenje z improvizacijo, eksperimentiranjem in inovacijami je redko, saj se organizacije raje držijo poznanega.

Obstaja več delitev in vrst znanja. Ko beremo teorijo managementa znanja, najpogosteje naletimo na razlikovanje med **eksplicitnim** in **implicitnim znanjem**. Eksplicitno znanje se na lahek način izraža, shrani in pridobiva. Lahko ga izrazimo v besedah in številkah. Na ta način se enostavno prenaša v obliki surovih podatkov, znanstvenih enačb, kodiranih procesov ali univerzalnih principov (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 8). Prav tako ga lahko izrazimo v kateremkoli jeziku (Možina & Kovač, 2006, str. 63). Ko se ga enkrat naučimo, ga znamo uporabljati. Tudi eksplicitno znanje se lahko razume napačno oziroma se napačno uporabi. Zato je pomembno, da ga uporabljamo v pravem kontekstu (Wellman, 2009, str. 20). Implicitno ali tiho znanje je težje prepoznati, zajeti in uporabiti. Najprimernejši opis je podal Polanyi (1966), ki pravi, da z znano opredelitvijo lahko vemo več, kot lahko povemo. Veliko raziskovalcev in izvršnih direktorjev trdi, da je 80 % znanja v organizaciji tihega znanja (Wellman, 2009, str. 174). Nonaka in Takeuchi (1995, str. 8) opredeljujeta implicitno znanje kot zelo osebno znanje, ki ga je težko formalizirati. Zaradi tega ga je težko deliti z drugimi. V to znanje spadajo osebni vpogledi, slutnje in intuicija. Tiho znanje je globoko ukoreninjeno v posameznikova dejanja in izkušnje. Možina in Kovač (2006, str. 64) pravita, da se kljub zgoraj naštetim lastnostim implicitno znanje da prenesti, če se prilagodimo in v ospredje postavimo osebno komunikacijo, opazovanje in posnemanje. V ta namen moramo omogočiti neposreden stik s strokovnjaki, ki posedujejo določeno znanje. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 8) razdelita tiho znanje v dve dimenziji tihega znanja. Tehnična dimenzija obsega neformalne, težko pojasnjene spretnosti ali obrti

(angl. *know-how*). Kognitivna dimenzija pa je sestavljena iz shem, mentalnih modelov, prepričanj in dožemanj, ki so tako ukoreninjeni, da jih imamo za samoumevne. Kognitivna dimenzija odraža predstavo naše sedanjosti in vizijo prihodnosti. Do nedavnega smo v zahodnem svetu večji poudarek dajali eksplicitnemu znanju in njegovemu managementu s pomočjo informacijske tehnologije. Danes pa vemo, da je za organizacije veliko bolj pomembno tiho znanje. Možina in Kovač (2006, str. 64) razdelita tiho znanje v organizacijah na dve obliki. Uteleseno znanje se nahaja v zaposlenih, težko ga izrazimo in prenašamo. Ko sprašujemo po tem znanju, nam imetniki izražajo svoja občutja, ki so jih oblikovali na podlagi izkušenj. Uteleseno znanje lahko poseduje tudi skupina oseb, ki delajo dlje časa skupaj. Takšno znanje bomo uspešno prenašali z osebno komunikacijo med tistimi, ki znanje imajo, in tistimi, ki to znanje potrebujejo. Udejanjeno znanje najdemo v stvarih, ki so že rezultat dela, npr. proizvodi, procesi itd. To znanje v nekem delu že prehaja v eksplicitno znanje. V delu razvoja pa ostaja del tihega znanja, ki običajno ostane skrito. Večinoma se udejanjeno znanje lahko izrazi in shrani (Možina & Kovač, 2006, str. 64).

Chidambaranathan in Swarooprani (2015) ugotavljata, da se dinamika delovne kulture dramatično spremeni v kolikor se zgodijo spremembe v vodstvu organizacije. Zato je pomembno, da organizacija ima management znanja še bolj pomembno pa je, da organizacija zajame ustrezno tiho in organizacijsko znanje.

1.2 Znanje kot konkurenčna prednost

Organizacija je uspešna toliko časa, dokler nudi več in boljše kot njeni konkurenti. Konkurenčno prednost organizaciji dajejo njene temeljne zmožnosti, ki lahko izhajajo iz katerekoli sestavine politike organizacije (Možina et al., 2002, str. 740). Čater (2003a, str. 481) konkurenčno prednost opredeli kot »... enkratni prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na konkurente v panogi oziroma na trgu«.

Jarvis, Holford in Griffin (2006) pravijo, da je po letu 1960 vsem postalo jasno, da organizacije ne morejo delovati brez znanja, saj ne zmorejo obvladovati okolja, v katerem delujejo. Dimovski et al. (2005, str. 28) navajajo, da pogled na visoko industrializirane države že kaže, da postaja ustvarjanje dodane vrednosti z znanjem ključno za ohranjanje konkurenčnega položaja organizacije.

Najpomembnejša sestavina ali vir organizacije so zaposleni. Od njih in od znanja, ki ga imajo, je odvisna inovativnost organizacije. Organizacije se morajo zavedati, da znanje zastareva, zato so vseživljenjska usposabljanja nujna. Tako lahko dosežemo konstanten razvoj in s tem rast organizacije (Možina & Kovač, 2006, str. 157-158).

Za doseganje konkurenčnih prednosti je potreben ustrezen management obstoječega in manjkajočega znanja. Za to moramo poznati osnovne karakteristike uporabnega znanja, na

podlagi katerih lahko izoblikujemo kazalnike uspešnosti. Te pa nam omogočajo pomemben doprinos uspešnem pri izvajanju managementa (McIver & Wang, 2016).

Borgeois, Duhaime in Stimpert (1999, str. 56) opredelijo konkurenčno prednost kot vrsto dejavnikov in sposobnosti, ki omogočajo organizaciji boljše poslovanje v primerjavi s tekmeci. Organizacijo od konkurentov ločijo viri, ki so redki, jih je težko posnemati in nimajo substitutov (Borgeois et al., 1999, str. 63–66). Navajajo, da je zelo verjetno, da konkurenčne prednosti izhajajo iz edinstvenih sposobnosti, ki jih organizacija gradi v stalnem procesu kopičenja virov (Dierickx & Cool, v Borgeois et.al, 1999 str. 63). Izpostavljajo pet dejavnikov, ki omogočajo trajne konkurenčne prednosti:

- čas (dolgotrajne večletne naložbe),
- pretekli dosežki (prednostni položaj na podlagi slovesa),
- medsebojna povezanost sposobnosti organizacije (učinkovitost povezav s kupci, med oddelki),
- investicije (konstanten razvoj),
- vzorčne nejasnosti (nezmožnost posnemanja konkurence).

Literatura pri pojasnjevanju trajnih konkurenčnih prednosti organizacije predstavlja dve večji paradigmi: teorijo industrijske organizacije, ki je zgrajena na neoklasični mikroekonomski teoriji, in teorijo na temelju virov. Po neoklasični teoriji organizacije, ki maksimizirajo svoj dobiček in delujejo v konkurenčnem okolju, zaslužijo le toliko dobička, da ga lahko vzdržujejo kapitalske naložbe (Jacobsen, v Johannessen & Olsen, 2009). Organizacije, ki želijo služiti izredne dobičke, potrebujejo monopolno moč. Neoklasične teorije se osredotočajo na zunanje dejavnike panoge in trga produktov. Temeljijo na predpostavki, da so trajnostne konkurenčne prednosti mogoče le z omejitvijo konkurenčnih sil z ustvarjanjem vstopnih ovir v panogi. Na drugi strani Porter (v Johannessen & Olsen, 2009) trdi, da je strateški cilj podjetja pozicioniranje v panogi, kjer se lahko brani pred konkurenčnimi silami. Pristop se nanaša na tržne razmere, ki so v ravnovesju, in zagovarja statični pojem narave konkurence. Glede na to, da se večina organizacij danes nahaja v turbulentnem in kompleksnem okolju, noben od pristopov ni primeren. Nelson in Winter (1982, v Johannessen & Olsen, 2009) sta teoriji industrijske organizacije očitala premalo pozornosti do dinamičnih okolij. Solow (1997, v Johannessen & Olsen, 2009) pa opozarja, da je stanje ravnovesja udobno, vendar je vse manj relevantno v tem turbulentnem in konkurenčnem okolju. Teorija, ki temelji na virih (Penorose, v Johannessen & Olsen, 2009), vidi podjetja kot edinstven skupek otipljivih in neotipljivih virov in ne prek svojih aktivnosti na trgu. Pojem neotipljivih virov (Itami & Roehl, 1987, v Johannessen & Olsen, 2009) in glavne kompetence organizacije (Prahalad & Hamel, 1990, v Johannessen & Olsen, 2009) so pomembne sestavine teorije. Teorija trdi, da je konkurenčna učinkovitost organizacije odvisna od njene sposobnosti ustvariti samosvoje in relativno neposnemljive vire, ki postanejo strateška sredstva organizacije (Amit & Shoemaker, 1993, v Johannessen & Olsen, 2009). V razširitvi tega pogleda se je razvilo več teorij, ki označujejo znanje za

glavni produktni vir organizacije (Drucker, 1993; Grant, 1996; Noanka et al., 1996, v Johannessen & Olsen, 2009). V zadnjem času je vse večji poudarek na tistem znanju, ki je priznано kot ključno sredstvo za doseganje rasti organizacije in gospodarske konkurenčnosti (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996 v Johannessen & Olsen, 2009). V literaturi sta teorija na podlagi virov in teorija na podlagi znanja ujeli dimenzijo tihega znanja s poudarkom na neotipljivih sredstvih in notranjih sposobnosti organizacije (Kogut & Zander, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996a, v Johannessen & Olsen, 2009). Vzrok vse večjega poudarka tihega znanja je v globalizaciji (Thurow, 1996, v Johannessen & Olsen, 2009) in hiperkonkurenci (D'Aveni, 1994; v Johannessen & Olsen, 2009), kjer je koncept uspeha v sposobnosti organizacije, da omeji posnemanje in krepí inovativnost. Iz tega sledi, da morajo organizacije, ki delujejo v takem okolju, zajeti eksplicitno in implicitno znanje (Johannessen & Olsen, 2009).

Čater (2001, str. 80) prav tako izpostavlja slabosti šole na temelju industrijske organizacije, šole na temelju virov in šole na temelju sposobnosti. Pri prvi pravi, da se osredotoča le na zunanje vplive, in celo govori o tem, da organizacija nima vpliva na svojo uspešnost. Prav tako je slabost v tem, da kot konkurenčno prednost organizacije vidi le stroškovno učinkovitost in diferenciacijo. Vse skupaj bi namreč lahko obravnavali pod posameznimi aktivnostmi, medtem ko bi nizke stroške in diferenciacijo šteli pod prednosti, do katerih pride zaradi izkoriščanja resničnih osnov konkurenčnih prednosti. Medtem ko ima druga šola, ki temelji na virih, dve ključni slabosti, prva slabost je, da viri, na katerih temelji, niso več aktualni, saj so preširoki. Prav tako ne namenja pozornosti osnovnim konkurenčnim prednostim, le predvideva, da viri in sposobnosti v organizaciji obstajajo. Pri tretji šoli, ki temelji na sposobnostih, pa izpostavlja tri slabosti, preširok pogled na možne osnovne konkurenčne prednosti, ne posveča pozornosti nastanku konkurenčnih prednosti in ne posveča pozornosti okolju.

Dimovski et al. (2005) ugotavljajo, da je dolgoročno konkurenčno prednost težko vzdrževati, saj to pomeni, da mora biti organizacija nenehno pred ostalimi konkurenti v panogi. To pomeni, da mora biti sposobna narediti nekaj, česar konkurenti niso sposobni narediti niti posnemati v kratkem času. Čater (2001, str. 82) pravi, da je konkurenčno prednost na podlagi znanja mogoče ustvarjati le na podlagi tihega oziroma implicitnega znanja. Pomembno je tudi, da se to znanje lahko kodira in dobro zaščiti. Lynch (v Dimovski et al., 2005) pravi, da so trajne konkurenčne prednosti tiste, s katerimi organizacija dobi največje koristi. Najdemo jih v jedru organizacije: edinstveni viri in sposobnosti, kultura in pretekle investicije. Tudi Barney (2000) izpostavlja dejstva glede trajne konkurenčne prednosti, in sicer pravi, da je ta možna, če organizacija obvladuje sredstva, ki so edinstvena, dragocena in jih je težko posnemati. V nadaljevanju opozarja, da so managerji in njihove sposobnosti ter veščine ključne pri analiziranju konkurenčnih prednosti organizacije. Brookingova (1999) navaja, da v nekaterih panogah znanje dejansko prinaša dodano vrednost, za katero so kupci pripravljeni plačati več. Kot primer

izpostavlja kurirske službe, ki omogočajo sledenje pošiljki. Veliko organizacij vključuje svoje stranke v razvoj produktov in s tem dosega konkurenčne prednosti.

Nowacki in Bachnik (2015) izpostavljata, da za dolgoročne koristi poslovanja ni dovolj, da organizacija uspešno vpelje management znanja v svoje poslovanje. Poslovno okolje se hitro spreminja in prav tako kupci brez težav menjavajo ponudnike, zato morajo organizacije misliti izven svojih okvirjev in ustvarjati izdelke, ki bodo prinašali nadpovprečne rezultate.

Prašnikar in Debeljak (1998) ugotavljata, da je za uspeh organizacije ključno, da poseduje konkurenčne prednosti, ki jih drugi ne morejo posnemati in spodbujati. Imenujemo jih ubranljive prednosti in prinašajo dolgoročne koristi. Ghemawat (v Prašnikar & Debeljak, 1998) ubranljive prednosti deli na tri sklope:

- velikost na ciljnih trgih (ekonomije obsega, ekonomija povezanih proizvodov, krivulja učenja),
- prednostni dostop do resursov in kupcev (do proizvodnih dejavnikov na trgu, »know-how«),
- omejevanje prodornosti konkurentov (politika države, obrambne akcije organizacij, odgovori z odlogom).

Čater (2003b, str. 116) navaja nekatere pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da organizacija lahko izkorišča znanje za doseganje konkurenčnih prednosti:

- znanje povečuje vrednost podjetja v smislu povečanja prihodkov ali znižanja stroškov (Ndlela & DuToit, 2001 v Čater, 2003b);
- znanje mora biti redko (Ndlela & DuToit, 2001 v Čater, 2003b);
- nezamenljivega znanja ni mogoče nadomestiti s strojnim delom (Zupan, 1996, v Čater 2003b);
- nemobilnega znanja ni mogoče prenesti, saj ima največjo uporabno vrednost v osnovnem kontekstu (Teece, 1998, v Čater, 2003b);
- nezmožnost posnemanja znanja;
- tiho znanje;
- zmožnost izkoriščanja znanja, na to vpliva predvsem sposobnost organizacije (Ndlela & DuToit, 2001, v Čater, 2003b).

Adams in Lamont (2003) navajata nekaj dejavnikov sistema managementa znanja, ki pripomorejo k razvoju ubranljivih prednosti organizacije:

- sposobnost absorbiranja novih, zunanjih informacij, ki jih organizacija vključi v razvoj produktov. Te omogočajo nove kompetence in prednosti organizacij (Cohen & Levinthal v Adams & Lamont, 2003);

- sposobnost transformacije že obstoječega znanja v nove tehnologije, procese, ki jih organizacija potrebuje. S tem organizacija razširi trenutne konkurenčne prednosti in oblikuje nove, bolj uspešne in učinkovite produkte in procese (Garud & Nayyar v Adams & Lamont, 2003);
- notranja poročila in informacije o učinkoviti in uspešni uporabi resursov organizacije,
- oblikovanje in distribucija podatkov v informacije, ki so potrebne za strateško odločanje;
- analiza zunanjega okolja z namenom ugotavljanja aktivnostih konkurence in potencialih strateških povezovanj v obliki *joint venture*, združitve ali prevzemov (Hambrick v Adams in Lamont, 2003).

Rezultati empirične raziskave na vzorcu 225 slovenskih podjetij glede relevantnosti štirih temeljnih šol (industrijska, viri, sposobnosti in znanje) so že v letu 2003 pokazali, da slovenska podjetja šoli na temelju znanja dajejo največji pomen za razvijanje konkurenčnih prednosti (Čater, 2003b, str. 177).

1.3 Intelektualni kapital

Organizacije in strokovnjaki v zadnjih desetletjih opozarjajo na pomembnost neotipljivih sredstev organizacije. Odkar smo prešli v informacijsko dobo, se ta le še povečujejo. Razlike med knjigovodsko vrednostjo in tržno vrednostjo posameznih organizacij so velike. Del te razlike imenujemo intelektualni kapital. Opišemo ga tudi kot vsoto skritih vrednosti in potencialov organizacije. Ta ni vključena v računovodske izkaze, se pa uporablja pri primerjavi prednosti organizacije (Možina et al., 2002, str. 18-19). Brookingsova (1999) opredeli intelektualni kapital kot pojem, ki ga poznamo pod sestavo neotipljivih sredstev, ki omogočajo delovanje organizacije.

Opredelitve, kaj vse vključuje intelektualni kapital, so različne. Wallman (v Edvinsson & Malone, 1997) ne vključuje samo človeškega znanja, temveč tudi blagovne znamke in zgodovinske stroške, ki so z leti veliko pridobili na vrednosti. Nekateri avtorji vključujejo tudi vodilno tehnologijo organizacije, konstantna usposabljanja zaposlenih in celo odzivnost centra za pomoč uporabnikom (Edvinsson & Malone, 1997) .

Intelektualni kapital proučuje zdravje korenin organizacije, torej tiste skrite dinamične dejavnike, ki so osnova za vrednost produktov, ki jih organizacija prikazuje kot otipljiva in merljiva sredstva, ki imajo denarno vrednost. Sredstva organizacije delimo na štiri oblike. Prvim trem lahko določimo vrednost in med njih spadajo: zaloga in terjatve do kupcev, nepremičnine in investicije (deleži podjetja, delnice, obveznice). Vrednost investicij je že bolj ohlapna, vendar še vedno merljiva. Pod četrto obliko štejemo neopredmetena sredstva, to so tista, ki nimajo nobene otipljive vrednosti. Vrednost teh se običajno pokaže pri prodaji podjetja. Nekatere vrednosti so očitne, na primer patenti, blagovne znamke, avtorske pravice, ekskluzivne tržne pravice. Druge so manj očitne in se kažejo v

obveznosti organizacije, kot npr. razvoj nove tehnologije, ki se kaže v amortizaciji. Razlike med vrednostjo prodaje podjetja in dejansko vrednostjo sredstev podjetja kažejo na skrite vrednosti podjetja. Nekatere skrite vrednosti so: zvestoba kupcev, ime podjetja in njegova zgodovina, lokacija trgovin, značaj zaposlenih. Ti dejavniki se točkujejo pod pojmom dobro ime podjetja (Edvinsson & Malone, 1997). Državne računovodske prakse vplivajo na različno vrednotenje in amortizacijo organizacij, kar pomeni, da ima ista organizacija različno vrednost in njena primerjava ni več verodostojna. Pokaže se potreba po merilu vrednosti organizacije, ki je neodvisno od računovodske prakse. Takšno, kot jih poznamo pri opredmetenih sredstvih, ta niso odvisna od računovodskih praks. Razvijanje meril neotipljiv sredstev podjetja traja že od sedemdesetih let, vendar pa so bili poskusi bolj ali manj neuspešni. Merilni sistemi so tesno povezani s strategijo organizacije in morajo biti prožni, saj organizaciji s tem omogočajo, da se lažje prilagaja (J. Roos, G. Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000).

Najbolj znan model intelektualnega kapitala je razvilo švedsko podjetje Skandia, ki se ukvarja z zavarovalništvom in s finančnimi storitvami. Leta 1993 so prvič vključili intelektualni kapital v letno poročilo podjetja. Tržno vrednost podjetja delijo na finančni in intelektualni kapital. V finančnem so zajeta vsa opredmetena sredstva, medtem ko so v intelektualnem zajeta vsa neotipljiva sredstva in procesi. Intelektualni kapital razdelijo na človeški kapital (so vsi razmišljujoči) in strukturni kapital. Pod strukturni kapital spada vse razen zaposlenih, npr. blagovne znamke, zaščitni znaki, postopki procesov. Strukturni kapital se deli na odjemalski kapital (zunanji) in organizacijski kapital (notranji). Organizacijski kapital razdelijo na inovacijski kapital in procesni kapital. Procesni kapital je znanje organizacije, zapisano v priročnikih, postopkih, na intranetu, v sredstvih in knjižnici. Inovacijski kapital zagotavlja prihodnji uspeh organizacije, razdelimo ga na intelektualno lastnino in neotipljiva sredstva (Roos et al., 2000).

Človeški kapital so vse sposobnosti, znanja, veščine, izkušnje, ki jih posedujejo zaposleni in managerji organizacije. Za organizacije je nujno, kako vodijo človeški kapitalom, torej, ali organizirajo usposabljanja in s tem skrbijo za razvoj znanja. Kako izkoriščajo izkušnje seniorjev v organizaciji in ali se njihovo znanje prenaša. Človeški kapital mora zagotavljati kreativnost in inovativnost v organizaciji, kar se kaže v številu idej, izvedba idej in njihovem uspehu (Edvinsson & Malone, 1997).

Hudson (1993) opredeli človeški kapital posameznika kot kombinacijo štirih dejavnikov: genetske dednosti, izobrazbe, izkušenj ter odnosa do življenja in posla. Roos et al. (2000) razdelijo človeški kapital v tri podskupine: zmožnosti, odnos in intelektualna priložnost. Zmožnosti predstavlja vse znanje zaposlenih prek akademskih ali tehničnih izobraževanj. Pod to štejemo: stopnjo izobrazbe, veščine, »*know-how*« in nadarjenost zaposlenih. Odnos do dela, ki ga imajo zaposleni, je zelo pomemben in je odvisen od osebnih lastnosti posameznika. Govori nam, kakšna je vrednost, ki jo posameznik ustvarja za organizacijo.

Intelektualna priložnost se kaže v sposobnosti posameznika, da v dani situaciji izkoristi znanje oziroma pamet in s tem najde rešitev, ki organizaciji prinese uspeh.

Strukturni kapital bi lahko opisali kot izvedbo, opolnomočenje in podporno infrastrukturo človeškega kapitala. Človeški kapital gradi strukturni kapital, vendar boljši kot je strukturni kapital, boljši bo njen človeški kapital. Strukturni kapital obsega informacijske sisteme, podobo podjetja, baze podatkov, organizacijske diagrame in dokumentacijo. Zraven lahko štejemo tudi intelektualno lastnino, patente, blagovne znamke in avtorske pravice. Zajema nekaj različnih področij, po modelu Skandia se deli na tri sklope: organizacijski, inovacijski in procesni. Pod organizacijskim kapitalom razumemo investicije v sisteme in orodja ter management znanja, ki omogoča prenos znotraj in zunaj organizacije. Inovacijski kapital se nanaša na inovacije, ki so zaščitne pod intelektualno lastnino organizacije, in tista neotipljiva sredstva, ki omogočajo razvoj produktov in storitev. Procesni kapital so delovni procesi, tehnike (na primer ISO 9000) in zaposlitveni programi, ki jih organizacija potrebuje za svoje delovanje. V Skandia modelu se odjemalski kapital uvršča pod strukturni kapital. Odnosi z odjemalci so izrednega pomena, saj se tu začne denarni tok organizacije. Pri odnosu z odjemalci merimo zvestobo, moč povezave, zadovoljstvo, občutljivost na cene, dobo sodelovanja in boniteto kupca (Edvinsson & Malone, 1997).

Model Brookingeve (1999) je bil v osnovi narejen kot pomoč v pri strateškem planiranju in vrednotenju organizacij s hitro rastjo na področju visoke tehnologije. Model uporablja več indikatorjev, s pomočjo katerih ocenjujemo poslovno priložnost, eden izmed njih je intelektualni kapital. Razdeli ga v štiri kategorije:

- **tržna sredstva** vključujejo vsa neotipljiva sredstva, ki dajejo moč organizaciji na trgu, na primer blagovne znamke, pozicioniranje, odjemalci, neizpolnjena naročila, distribucijski kanali, sodelovanja, franšize, licenčne pogodbe itd.,
- **intelektualna lastnina** je umska lastnina, ki je zakonsko zaščitena in pripada organizaciji, na primer patent, avtorske pravice, zaščitne znamke, trgovske skrivnosti, blagovne znamke itd.,
- **infrastruktura sredstev** so metodologije, filozofije, tehnologije, procesi, ki omogočajo delovanje organizacije. So pomemben del, saj prinašajo red, varnost, kakovost in pravilnost v organizacijo. Zaposlenim pri delu in komunikaciji dajejo kontekst,
- **človeški viri** obsegajo vse veščine in sposobnosti, ki so utelešene v zaposlenih, na primer kolektivna strokovna znanja, kreativno reševanje problemov, vodstvene sposobnosti, podjetniške in vodstvene veščine ter delo pod stresom.

Avtorica izpostavlja, da bo intelektualni kapital v tem tisočletju še toliko bolj pomemben, saj je delovna sila čedalje dražja (Brooking, 1999).

Sveiby (1997, str. 8–11) pravi, da so v poslovnem svetu ljudje edini pravi zastopniki, saj so vsa sredstva in strukture, bodisi otipljive ali neotipljive, rezultat človeškega dela. Na tej predpostavki temelji njegova razdelitev bilance stanja organizacije, ki jo predstavi kot družinsko drevo. Nad zemljo so otipljiva sredstva in pod zemljo neotipljiva sredstva. Neotipljiva sredstva oziroma intelektualni kapital organizacije razdeli na:

- **zunanjo strukturo**, ki jo večinoma določajo odnosi s kupci, obsega še odnose z dobavitelji, blagovne znamke, podoba in sloves organizacije,
- **notranjo strukturo**, ki jo ustvarijo zaposleni in je običajno last organizacije, to so patenti, koncepti, modeli, računalniški in administrativni sistemi, kultura,
- **kompetence zaposlenih**, ki so sposobnost zaposlenih, da ustvarja otipljiva in neotipljiva sredstva v različnih situacijah.

Medtem ko Bontis (1996, v Choo & Bontis, 2002, str. 629–633) deli intelektualni kapital na:

- **človeški kapital**, ki je tiho znanje, ki se nahaja v glavah zaposlenih,
- **strukturni kapital**, ki zajema organizacijske rutine poslovanja, ki zaposlenim omogočajo, da dosegajo svoj intelektualni potencial,
- **relacijski kapital**, ki je znanje, vgrajeno v odnose z zunanjim svetom (kupci, dobavitelji, država, panoga).

Avtor v primerjavi z zgornjimi modeli izpostavlja, da intelektualni kapital ne vključuje intelektualne lastnine, saj zadnja nima vrednosti brez znanja, s katerim se izkoristi njegov potencial.

Roos et al. (2000) je podal primerjavo med modeli na področju intelektualnega kapitala. Pravi, da večina modelov podobno opredeli intelektualni kapital. Model Skandije, njegov model, ki dejansko temelji na modelu Skandije, model Bontisa in Sveibya so si po opredelitvi podobni. Vsi modeli obsegajo tri najpomembnejše oblike, to so: ljudje, organizacijska struktura in zunanji odnosi. Ugotavlja pa, da se opredelitev Brookingove razlikuje od zgoraj naštetih. Njegovo mnenje je, da je posebna obravnava področja intelektualne lastnine nepotrebna, saj je že del organizacijske strukture, kar je razvidno iz dejstva, da je vključena v izkaz uspeha.

1.4 Opredelitev managementa znanja

Na začetku se nam postavlja vprašanje, kaj pravzaprav je management znanja? Poznamo več opredelitev, saj splošna ne obstaja. Ker je nemogoče zajeti vse, jih v nadaljevanju opredeliva le nekaj. Wellman (2009, str. 18) opredeljuje management znanja kot zavedne ali nezavedne pristope in tehnike posameznika ali organizacije za management znanja, ki

ga poseduje posameznik ali organizacija. Management znanja vključuje pridobivanje, zajemanje, shranjevanje, iskanje in uporabo znanja.

Dalkir (2005, str. 4) predstavlja opredelitve managementa znanja na podlagi treh vidikov:

- **poslovnega vidika**, kjer je management znanja opredeljen kot poslovna aktivnost z dvema osnovnima vidikoma. Prvi se nanaša na opredelitev Barclayja in Murrayja (1997), ki obravnavata komponento znanja poslovnih aktivnosti kot izrecno skrb poslovanja, ki se odraža na strategiji, politiki in praksi na vseh stopnjah organizacije. To ustvarja direktno povezavo med organizacijsko intelektualno lastnino (eksplicitno in implicitno) in pozitivnimi poslovnimi rezultati. Drugi se nanaša na opredelitev Greyja (1996), ki management znanja opredeli kot integriran pristop ustvarjanja, zajemanja, organiziranja, dostopanja in uporabe človeškega kapitala organizacije;
- **kognitivnega ali znanstvenega vidika**: Wiig (1993) opredeljuje znanje – vpogled, razumevanje, praktični del (angl. *know-how*), kar imamo vsi, kot osnovno sredstvo, ki nam omogoča, da delujemo inteligentno. Znanje preoblikujemo v knjige, prakse, tehnologijo in druge manifestacije. Z zbranim znanjem si lahko povečujemo učinkovitost, saj nam služi takrat, ko ga potrebujemo. Znanje je eden izmed ključnih dejavnikov (ali celo ključni dejavnik), ki omogočajo osebno, organizacijsko in družabno, inteligentno obnašanje,
- **tehnološkega ali procesnega vidika**: Informationweek (v Dalkir, 2005, str. 5) opredeljuje management znanja kot koncept, prek katerega se informacije spremenijo v znanje z vrednostjo in je na voljo brez truda v uporabni obliki ljudem, ki ga potrebujejo.

Frappaolo (v Dalkir, 2005, str. 5) opredeljuje management znanja kot vzvod kolektivne modrosti za višjo odzivnost in inovativnost. Ward (v Dalkir, 2005, str. 5) pravi, da je sistematični pristop obvladovanja uporabe informacij, ki zagotavljajo konstanten tok znanja pravi ljudem v pravem času, to pa omogoča učinkovito sprejemanje odločitev v vsakodnevem poslovanju. Badaracco (1991) poudarja glavne naloge managerjev, ki se ukvarjajo s korporativnimi strategijami, in sicer: vodenje povezav, predvsem povezav znanja, ki je v osnovi proces učenja, ustvarjanja, deljenja in kontrole znanja. Z managementom meja svojih organizacij vodilni določajo, kdaj in kako se bodo znanje in spretnosti premikali v in iz organizacije. Management znanja v in med organizacijami je zato velika vodstvena odgovornost.

Barclay in Murray (1997) pod vprašanjem, zakaj potrebujemo management znanja, navajata, da z njegovo uporabo pridobimo primarno priložnost za doseganje znatnega prihranka, pomembne izboljšave v zmogljivostih zaposlenih in konkurenčne prednosti.

Ruggles in Holtshouse (1999) opredeljujeta naslednje attribute managementa znanja:

- ustvarja novo znanje,
- dostop do dragocenega znanja iz zunanjih virov,
- uporaba dostopnega znanja pri sprejemanju odločitev,
- vgrajevanje znanja v procese, produkte in (ali) storitve,
- predstavljanje znanja v dokumentih, bazah podatkov in programih,
- omogočanje rasti znanja prek kulture in pobud,
- prenašanje obstoječega znanja v druge dele organizacije,
- meritev vrednosti sredstev znanja in (ali) vpliv managementa znanja.

Dalkir (2005, sr. 20) navaja tristopenjski pogled na management znanja, ki s treh vidikov razlaga, zakaj je management znanja danes pomemben.

Z vidika posameznikov:

- ljudem je v pomoč pri opravljanju dela, z boljšim sprejemanjem odločitev in reševanjem problemov prihranijo čas,
- daje občutek pripadnosti organizaciji,
- pomaga, da gredo v korak s časom,
- zagotavlja izzive in priložnosti, ki prispevajo.

Z vidika skupnosti:

- ustvarja profesionalne spretnosti,
- promovira mentorstvo par-par (angl. *peer-to-peer*),
- ustvarja bolj učinkovito mreženje in sodelovanje,
- razvija profesionalni kodeks etike,
- razvija skupni jezik.

Z vidika organizacije:

- pomaga voditi strategijo,
- hitro reševanje problemov,
- širi najboljše prakse,
- izboljšuje znanje, ki je vgrajeno v produkte in storitve,
- spodbujanje idej in povečanje priložnosti za inovacije,
- organizaciji omogoča prednost pred konkurenco,
- gradi organizacijski spomin.

Dalkir (2005, str. 21) v nadaljevanju razpravlja, da če hočemo management znanja uspešno uvesti, moramo upoštevati, kaj je pomembno za delavce znanja in kaj organizacija s tem pridobi. Bilanca mora biti uravnovešena. Če je pobuda managementa znanja prevelika, je

tveganje v posploševanju, abstraktnosti in vodenju od zgoraj navzdol, kar onemogoča uspešno uvajanje management znanja. Če je pobuda managementa znanja premajhna, potem verjetno ne bo dovolj, da bi zagotovili potrebne interakcije med delavci znanja, da ustvarijo sinergijo. Potrebujemo podporno tehnologijo in vodstvo mora priskrbeti potrebne nagrade in pobude za aktivnosti v zvezi z managementom znanja. Udeleženci morajo za učinkovito sodelovanje zagotoviti potrebne spretnosti. Te so različne in so vezane na njihovo profesionalno znanje.

Vidičeva (2011, str. 47) izpostavlja, da izkušnje iz prakse nakazujejo, da se organizacije pri uvajanju managementa znanja osredotočajo le na zajemanje in kodiranje podatkov. Ključno je, da organizacije na podlagi strategije znanja zberejo, katere informacije imajo poslovno vrednost. Vpeljava tehnoloških rešitev ni zadostna za management znanja, ta mora biti nujno podprta s strategijo, kar omogoča trajnosti sistem managementa znanja.

1.5 Proces managementa znanja

Organizacije želijo doseči konkurenčno prednost, kar storijo tako, da so v nečem boljše od drugih. Znanje je eden iz med načinov, s katerimi lahko pridobimo konkurenčno prednost, zato morajo organizacije smotno managirati z lastnim znanjem. Na začetku moramo prepoznati ključno znanje organizacije, nato pa ga povezati s ciliji in procesi organizacije ter določiti njegove nosilce. Management znanja zajema prepoznavanje, formalizacijo, izbiranje, shranjevanje, prenos, ustvarjanje, uporabo in prodajo znanja (Možina & Kovač, 2006, str. 73).

Znanje se giblje po organizaciji, pa naj bo hitro, počasi, učinkovito ali neučinkovito. Pri našem delu se znanje ustvarja, prenaša, uporablja itd. Če hočemo, da se znanje prenaša po organizaciji, moramo razumeti sile, ki nanj vplivajo. Davenport in Prusak (1995, str. 25) sta mnenja, da tržne sile vplivajo na gibanje znanja. Trg znanja obstaja, saj ljudje iščemo znanje, ki nam pomaga uspešno opraviti delo.

V naslednjih podpoglavjih se osredotočiva na ključne procese pri managementu znanja: pridobivanje, prenos, ohranjanje, uporabo, trženje in zaščito znanja.

1.5.1 Pridobivanje znanja

Tukaj se osredotočamo na ustvarjanje novega znanja. Če hočemo ustvariti novo znanje, moramo zajeti obstoječe znanje. Izhajamo iz znanja, ki ga že imamo, da bi ustvarili novo znanje, inovacije, izdelke in storitve. Organizacija spodbuja inovativnost na več načinov. Predvsem mora ustvariti primerno okolje za inovativno delo. Zaposlene moramo naučiti tehnike ustvarjalnega mišljenja in sistematičnega reševanja problemov. Tehnike ustvarjalnega mišljenja so: možganska nevihta (angl. *Brainstorming*), Gordonova tehnika,

zapisovanje idej, usmerjene (prisilne) povezave in miselni vzorci (Možina & Kovač, 2006, str. 79–81).

Obstoječe znanje v organizaciji moramo zajeti in kodirati za nadaljnjo uporabo. Pri tihem znanju pravimo, da je ujeto, medtem ko je eksplicitno kodirano. Načini pridobivanja znanja v organizaciji se razlikujejo tudi glede na lastnosti znanja. Eksplicitno znanje poznamo in je že identificirano in kodirano, vendar vemo, da je tega znanja le nekaj. Ostalo znanje, za katerega vemo, je tiho in ga moramo zajeti in kodirati. Obstaja pa tudi znanje v organizaciji, za katerega ne vemo. To nas še posebno zanima in tukaj bo potrebnih še več korakov, da ga zajamemo in shranimo. Nazadnje obstaja znanje, za katerega vemo, da ga še nimamo. Za pridobitev tega bomo morali spodbuditi inovativnost zaposlenih (Dalkir, 2005, str. 78).

Choo in Bontis (2002, str. 71) navajata, da čeprav isto znanje poseduje več ljudi, ga ne bodo vsi interpretirali na enak način. Pridobivanje znanje iz novih vzorcev podatkov je kreativen proces. Zahteva veliko domišljije in neodvisnega razmišljanja. Bolj ko so podatki nejasni, manj ljudi bo znalo izkoristi priložnost.

Davenport in Prusak (1998, str. 69) navajata štiri principe, bi jih morali upoštevati za uspešno kodiranje znanja:

- določimo poslovne cilje, ki jim bo kodirano znanje služilo,
- identificiramo primerno znanje različnih oblik, ki nam pomaga doseči cilje,
- ocenimo znanje glede na uporabnost in primernost za kodiranje,
- določiti je treba primerni medij za kodiranje in prenos znanja.

Kodiranje celotnega znanja organizacije ni smotrno in uporabno, navsezadnje bi porabili preveč časa.

Castrogiovanni, Ribeiro-Soriano, Mas-Tur in Roig-Tierno (2015) izpostavljajo, da morajo organizacije, ki želijo učinkovito pridobivati znanje in peljati management znanja, posvetiti svoja sredstva naslednjim dejavnikom: utemeljeno znanje, prilagoditev tehnologije in procesno znanje.

1.5.1.1 Pridobivanje tihega znanja

Dalkir (2005, str. 78) povzema tri ključne tehnike za pridobivanje tihega znanja: intervjuji strokovnjakov, učenje s pogovorom in učenje z opazovanjem. Tehnike so nastale kot stranski produkt dela z umetno inteligenco. Najbolj priljubljeni tehniki optimiziranja **intervjujev s strokovnjaki** sta strukturiran intervju in pripoved. **Strukturirani intervju** je najpogostejša tehnika za pridobitev tihega znanja in prenos v eksplicitno obliko. Potrebujemo dobro komunikacijo in sposobnosti konceptualiziranja ter razumevanja teme.

Vprašanja so usmerjena tako, da dobimo specifične podatke. Spraševalec mora postaviti cilje intervjuja in vzorčna vprašanja. Poznamo odprta in zaprta vprašanja. Odprta intervjuvancu nudijo bolj proste odgovore, medtem ko so zaprta omejena na alternativne odgovore. Uporaba reflektivnega poslušanja je koristna pri razumevanju intervjuvanca, saj ga zaradi drugačnih osebnih lastnosti in mentalnih modelov hitro razumemo napačno. Štiri glavne tehnike reflektivnega poslušanja so: parafraziranje, pojasnjevanje, povzemanje in reflektivni občutki. Na koncu je potrebna analiza intervjuja, kjer povzamemo ključne koncepte, skupne teme in glavne metode ali tehnike. Če je več intervjuvancev, moramo rešiti morebitne konflikte. Običajno se izvede več intervjujev, da se razreši dodatna vprašanja in da je razumevanje zajetega znanja popolno. Najboljša tehnika za preverjanje zajetega znanja je zamenjava vlog. V večini organizacij intervju opravijo, ko zaposleni zapušta organizacijo in ima za sabo dolga leta izkušenj in uporabnih znanj (Dalkir, 2005, str. 84–86).

Znanje se učinkovito prenaša prek **pripovedi**, kar so potrdile številne raziskave na različnih področjih. Pripovedi pa morajo biti podane z občutkom in s pravo mero strasti, da se vtisnejo v spomin posameznika (Davenport & Prusak, 1998, str. 81). Sole in Wilson (2002) opozarjata, da čeprav so vse zgodbe pripovedi, niso vse pripovedi dobre za prenašanje znanja v organizaciji. V organizaciji uporabljamo pripovedi za prenos znanja, obveščanje, spremembe v obnašanju v povezavi s kulturo in z občutkom pripadnosti, zato morajo biti zgodbe verjetne, pristne in prepričljive (Dalkir, 2005, str. 86).

Pri učenju s pogovorom intervjuvanec izraža in izboljšuje svoje znanje, istočasno pa manager znanja pojasnjuje in ocenjuje njegovo znanje ter ga preoblikuje v eksplicitno obliko. Pridobivanje te oblike znanja običajno vključuje analizo nalog, procesov in protokolov, kjer se ocenjuje, katera znanja in spretnosti potrebujemo, kritičnost procesov, pogostost napak, težavnost in povezanost z drugimi nalogami (Dalkir, 2005, str. 89–90).

Učenje z opazovanjem pomeni, da strokovnjaku postavimo vzorčni scenarij, problem oziroma študijo primera. Medtem ko jo strokovnjak rešuje, ga posnamemo. Ločimo vsaj dve očitni vrsti znanja: motorično spretnost (na primer upravljanje stroja) ali kognitivno znanje (na primer zdravniška diagnoza). Videoposnetki so se v več raziskavah izkazali kot odlično gradivo, ki se ga lahko uporablja v nedogled (Dalkir, 2005, str. 90).

Dalkir (2005, str. 90–91) navaja še nekatere druge metode za pridobivanje tihega znanja:

- ad-hoc seje: njihov namen je hitra pomoč članu v obliki sestanka (uporaba *brainstorminga*),
- avtokarte (angl. *Roadmaps*): seje, ki so bolj formalne narave, obravnavana tema je dogovorjena vnaprej,

- učenje zgodovine nam pove, kaj se je zgodilo, zakaj, kako se je organizacija odzvala in kaj smo se naučili. Proces je sestavljen iz planiranja, reflektivnih intervjujev, pisanja, potrditve in razširjanja,
- e-učenje: učenje prek arhiva podatkov; zaposleni shranjujejo dokumente o spremembah v procedurah, skupaj z razlago in s popravki (George & Kolbasuk, 2005),
- učenje od drugih in »benchmarking« najboljših praks: primerjava z najboljšimi praksami. Udeležba na konferenci, seminarjih, gostujoči govorniki v organizaciji.

1.5.1.2 Pridobivanje in kodiranje eksplicitnega znanja

EksPLICITNO znanje moramo ravno tako zajeti in kodirati, saj je le na ta način primerno za širšo uporabo. Dalkir (2005, str. 97) opisuje tri načine kodiranja eksplicitnega znanja: zemljevidi znanja, drevesa odločanja in taksonomije znanj.

Zemljevid znanja je predstavitev posameznikovega mentalnega modela znanja in predstavlja dobro obliko kodiranega znanja. Ko smo prek intervjujev zajeli znanja, izkušnje in »*know-how*« posameznika v eksplicitno obliko, smo kot rezultat dobili zemljevid znanja. Pomembno je, da v intervjuju zajamemo posameznikove poglede, dožemanja, hipoteze, predsodke in prepričanja (Dalkir, 2005, str. 97).

Če želimo ustvariti kakovosten zemljevid znanja, moramo pridobiti naslednje informacije (Možina & Kovač, 2006, str. 75):

- kaj je vaše delo in njegova dodana vrednost, tudi njegove kritične točke,
- kakšno znanje potrebujete za opravljanje dela,
- kje pridobite potrebno znanje in kdo je vaš mentor,
- na kakšen način lahko izboljšamo pretok znanja in s tem povečamo vašo učinkovitost.

Izdelava in uporaba zemljevidov znanja zahtevata podporo vodstva, hkrati pa moramo zagotavljati ažurnost podatkov. Davenport in Prusak (1998, str. 72) menita, da je osnovni namen zemljevidov znanja locirati ljudi v organizaciji, ki imajo to znanje. Zemljevid znanja je tudi dober seznam znanj, ki jih ima določena organizacija, in ga lahko uporabimo pri odločanju, katera znanja še potrebujemo.

Drevesa znanja predstavljajo uporabno metodo kodiranja znanja, navadno v obliki diagrama, vsebujejo alternativne poti, ki kažejo vpliv odločitev v času kritične točke. Grafična predstava drevesa znanja omogoča enostavno razumevanje in je zelo primerna za kodiranje znanja (Dalkir, 2005, str. 98).

Koncept **taksonomije znanja** si lahko predstavljamo kot kocke znanja. Ko izberemo ključni koncept, ga hierarhično uredimo. Taksonomije znanja omogočajo grafično predstavitev za določeno področje ali za celoto. Slovar znanja je zelo uporaben za sledenje

ključnih konceptov in uporabljene terminologije. Pomembno je, da opredelimo nosilce vsebine, ki skrbijo za ažuriranost vsebine (Dalkir, 2005, str. 99).

1.5.2 Prenos in ohranjanje znanja

Prenos znanja v organizaciji poteka od osebe, ki ima znanje, do osebe, ki znanje potrebuje, ta proces mora potekati kar se da hitro. Na hitrost prenosa znanja vpliva veliko dejavnikov, vendar pa v informacijski dobi znanje dobimo razmeroma hitro. Na to, kako bogato je znanje, ki smo ga prejeli, pa vpliva način, kako je znanje prišlo do nas. Verjetnost je večja, da smo znanje dobro zajeli in razumeli prek mentorstva kot pa prek obvestila po elektronski pošti (Davenport & Prusak, 1998, str. 103).

Ključni dejavnik za deljenje znanja so zaposleni, zato moramo v njih vzbuditi interes za prenos znanja. Ločimo namerno in nenamerno izmenjavo znanja. Pod namerno štejemo razna usposabljanja, konference, napotke, priporočila itd., pod nenamerno pa štejemo neformalno komunikacijo med zaposlenimi (Možina & Kovač, 2006, str. 84). Znanje se prenaša, četudi se organizacija ne ukvarja s prenosom. Davenport in Prusak (1998, str. 90) navajata, da je najboljši način za prenos znanja direktno med zaposlenimi iz oči v oči. Pogovori, ki se odvijajo v skupnih prostorih, so velikokrat priložnosti za izmenjavo znanja. Nekaj pogovora bo neslužbene narave, vendar je večina teh pogovorov osredotočenih na delo. Kadar se pojavijo problemi, se ljudje radi posvetujejo z drugimi in tako delijo ideje. Veliko japonskih organizacij ima posebne sobe za pogovore, kjer se porajajo različne kreativne ideje in rešitve. Ob vpeljavi posebnih oblik za spodbujanje komunikacije moramo najprej pomisliti, kako paše v kulturo organizacije; ta mora biti primerna, da jo zaposleni sprejmejo. **Sejmi znanja** so tudi odličen način prenosa znanja med zaposlenimi, vendar ne smejo biti preveč organizirani, zaposleni morajo imeti čas za sproščene pogovore med seboj. Sejmi in forumi znanja so posebej primerni za velika podjetja, medtem ko za manjša lahko organiziramo službeni piknik, kjer prav tako poteka izmenjava znanj (Davenport & Prusak, 1998, str. 91).

Kianto, Vanhala in Heilmann (2016) ugotavljajo, da je obstoj procesov managementa znanja v organizaciji pomembno povezan z visokim zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Posebej izpostavljajo prenos znanja znotraj organizacije kot ključni proces pri merjenju zadovoljstva zaposlenih. Zato predlagajo vodilnim, da vpeljejo management znanja v poslovanje in s tem zagotovijo večjo uspešnost zaposlenih in tudi izboljšajo njihovo počutje.

Ljudje, ki si delijo isto delovno kulturo, bodo lažje prenašali znanje med seboj (Davenport & Prusak, 1998, str. 100). Na prenos znanja pomembno vplivajo kultura organizacije, vodstvo podjetja, vrednote, struktura, spretnosti in viri. Kulturo organizacije podrobneje opiševa v poglavju o dejavnikih, ki vplivajo na management znanja, zato je tu ne obravnavava podrobneje. Cilj kulture pri prenosu znanja je ustvariti kulturo, ki spodbuja

prenos znanja. Vodstvo mora prav smotrno ravnati s človeškimi viri. Zaposlene spodbujamo, da se vključijo v manjše **mreže oziroma skupnosti** v organizaciji, kjer se sestajajo zaposleni s podobnimi interesi. Ustvariti je treba vzdušje, ki omogoča enake možnosti in kjer vsak dobi pomoč, če jo potrebuje (Možina & Kovač, 2006, str. 85–86).

Analiza družbenega omrežja v organizaciji nam pokaže razmerja med zaposlenimi. Namen je ugotoviti, kako se znanje giblje po organizaciji, kje zaposleni iščejo informacije, kar je v nasprotju z organizacijsko shemo, ki pokaže formalna razmerja. To omogoča vodstvu lažjo predstavo, kaj ovira ali spodbuja širjene znanja v organizaciji. Ko opravljamo analizo družbenega omrežja, moramo zbrati prave informacije, ki dajo relevantne sliko omrežja v organizaciji (Dalkir, 2005, str. 116–118).

Chu (2015) v študiji primera managementa znanja v šoli izpostavlja, da je graditev kulture, ki spodbuja prenos znanja, kritična točka pri izvajanju procesa managementa znanja. In sicer, če kultura ni dovolj močna, potem njeni člani ne delijo znanja, kar pomeni da, ne moremo vpeljati management znanja v organizacijo.

Več globalnih organizaciji poroča o uspešni uporabi **rumenih strani** organizacije. Rumene strani so več kot le telefonski imenik. Zaposleni si ustvarijo svoj profil, v katerega vnesejo osnovne podatke, strokovna znanja, v nekaterih podjetjih tudi osebne podatke, kot so hobiji. Lamont (2003) poudarja njihov prispevek k organizacijskemu učenju, omogočanje programov mentorstva in pri identifikaciji pomanjkanja znanja znotraj organizacije (Lamont, 2003).

Organizacijske socialne mreže lahko izboljšajo način dela, ter omogočajo nove načine izmenjave znanja v organizaciji. Poleg navedenega omogočajo nove načine medsebojnega povezovanja zaposlenih, kar lahko privede do prenosa, tako eksplicitnega, kot tudi tihega znanja. Slednje pa povečuje organizacijsko konkurenčnost. Kljub navedenemu, socialne mreže niso rešitev za izmenjavo znanja in sodelovanje, saj rezultati izvedene raziskave, na Danskem kažejo, da anketiranci raje uporabljajo tradicionalne oblike komuniciranja, kot so sestanki, elektronska pošta in osebni stik (Razmerita, Kirchner & Nielsen, 2016).

Obstaja kar nekaj dejavnikov, ki ovirajo prenos znanja v podjetju. Največja ovira je v ljudeh, saj je znanje last ljudi, ki ga posedujejo. V večini primerov so ljudje nagrajeni za to, kar vedo, ne za to, kar delijo z drugimi. Kopičenje znanja ima večinoma negativne posledice, zato naj organizacija nagraduje prenos znanja. V organizacijah se večkrat dogaja, da zaposleni raje prenesejo svoje znanje po neformalnih poteh. Za prenos znanja mora obstajati zaupanje med zaposlenimi. Če tega ni, se ustvarijo skupine. Problem skupin nastane v velikih organizacijah, saj te skupine ustvarijo svoj način dela, besednjak in se več ne razumejo z ostalimi zaposlenimi (Dalkir, 2005, str. 133).

Davenport in Prusak (1998, str. 98) navajata, da je velik dejavnik za uspeh pri kateremkoli prenosu znanja skupni jezik udeležencev. Če tega ni, se udeleženci ne bodo razumeli niti zaupali. Prav tako izpostavljata, da ljudje sodijo kakovost informacije glede na to, od koga so jo prejeli, zato morajo organizacije upoštevati to dejstvo pri prenosu znanja med zaposlenimi (na primer, koga bodo napotili na izobraževanje). Če znanje ni bilo absorbirano, dejansko ni bilo preneseno (Davenport & Prusak, 1998, str. 100).

Dalkir (2005, str. 137–138) poudarja nekaj strateško pomembnih prednosti, ki jih organizacija pridobi z deljenjem znanja, te so:

- povezovanje strokovnjakov prek platform ne glede na razdaljo,
- standardiziranje praks,
- zmanjšanje napak,
- maksimiranje najboljših praks,
- ustvarjanje slovesa,
- skrb za strateške sposobnosti.

V nadaljevanju pravi, da znanje najdemo v skupnostih, in sicer v obliki socialnega kapitala. Ključno je, da povežemo ljudi, saj tako lahko rešujemo probleme. S tem se učimo in hkrati pridobimo nove sposobnosti, s katerimi izboljšamo delo in jih obenem delimo z ostalimi v organizaciji (Dalkir, 2005, str. 137–138).

1.5.3 Uporaba in trženje znanja

Uporaba znanja se nanaša na dejansko uporabo znanja, ki smo ga pridobili in prenesli po organizaciji. Dostop do znanja torej ni dovolj, če to ni uporabljeno tako, da prinaša uporabno vrednost.

Možina in Kovač (2006, str. 89) navajata ovire, ki onemogočajo uporabo znanja v organizaciji:

- neravnovesje med tistim, ki ima znanje, in tistim, ki ga potrebuje,
- pomanjkanje zaupanja v organizaciji,
- lastno mnenje je nedopustno,
- neprimerno nagrajevanje in spodbujanje prenosa znanja,
- napake niso dovoljene itd.

V nadaljevanju pravi, da zgornje ovire povzročajo, da se zbrano znanje ne uporablja učinkovito, zato je pomembno, da organizacija ustvari okolje, ki spodbuja ustvarjalnost, inovativnost in eksperimentiranje. Na ta način omogoča bolj učinkovito izrabo zbranega znanja. Na učinkovitost uporabe znanja in reševanja problemov vplivajo tudi stiki med

zaposlenimi, ki morajo biti pogosti. Tudi organizacijska struktura vpliva na uporabo znanj. Ta mora omogočati odprto komunikacijo in pretok znanja med zaposlenimi in ostalimi deležniki organizacije (Možina & Kovač, 2006, str. 89).

Dalkir (2005, str. 148) navaja trditev raziskovalcev Hatami, Galliers in Huang, da je ključ do organizacijskega uspeha v globalni konkurenci sposobnost organizacije, da uspešno ponovno uporabi obstoječe znanje. Z obstoječim znanjem bolj inteligentno rešuje obstoječe probleme, opravlja strateške analize in določa strateške usmeritve. Vodstvo sprejema boljše odločitve, če se izkorišča organizacijski spomin. To lahko dosežemo le, če vsi zaposleni dostopajo do zajetega znanja. Uspešnost ponovne uporabe ni odvisna le od najdenega znanja, na njo vplivajo še iskalec, vsebina znanja, namen ponovne uporabe in organizacijska kultura.

Dalkir (2005, str. 149) je mnenja, da na uspešno uporabo obstoječega znanja vpliva značilnost posameznika, ki išče znanje. Predvsem to, kako je iskalec uspešen pri iskanju, razumevanju in uporabi obstoječega znanja. V pomoč pri ponovni uporabi znanja Dalkir svetuje uporabo Bloomove taksonomije. To v osnovi uporabljajo učitelji za postavitev učnih ciljev in aktivnosti. Za vsako opredeljeno znanje v arhivu lahko postavimo cilje za uporabo tega znanja. S tem modelom organizacija bolje razume vrste interakcij med zaposlenimi, ki se ustvarijo pri uporabi znanja. Samo model pa ni dovolj, saj moramo vedeti tudi, kaj zaposleni počnejo in kako nameravajo uporabiti to znanje. V ta namen organizacija postavi uporabniški program za analizo nalog, kot je na primer elektronski sistem za podporo uspešnosti pri zaposlenih (angl. *electronic performance support system* – EPSS). Sistem omogoča hitre rešitve, ki so v pomoč zaposlenim pri reševanju problemov, saj zmanjša število nalog in odločitev, potrebnih za opravljanje določene naloge (Dalkir, 2005, str. 161).

Na ravni organizacije za uporabo znanja skrbijo informacijski sistemi, narejeni za management znanja. Ti sistemi omogočajo komunikacijo med različnimi uporabniki, hkrati koordinirajo aktivnosti uporabnika. Prav tako omogočajo sodelovanje med uporabniškimi skupinami pri ustvarjanju, izboljševanju in razširjanju proizvodov. Opravljajo kontrolo procesov in sledijo napredku projektov. Sistemi tudi lajšajo več funkcij pri vodenju znanja v zvezi z arhiviranjem, s pridobivanjem in z zajemanjem znanja. Prav tako omogočajo lažje iskanje in dostop do znanja ter njegovo ažuriranje (Dalkir, 2005, str. 167).

Honarpour, Jusoh in Long (2015) izpostavljajo, da lahko vplivamo na razvoj novih idej in spretnost ter učinkovitost pri reševanju problemov, tako da prenašamo znanje o dobrih praksah in študijah primerov po organizaciji. To znanje lahko prenesemo osebno na sestankih ali pa preko informacijskih sistemov.

Razvijanje arhiva za management znanja je za organizacijo velik izziv, saj mora sprejeti več odločitev – kakšne so potrebe sistema, katero programsko in strojno opremo vzeti,

kompatibilnost in integracija z obstoječimi sistemi, učenje zaposlenih, funkcijska odgovornost oddelka za sistem in njegovo uporabo, ocena delovanja sistema glede na namen ter odgovornost za popravke in nadgradnjo. Običajno se organizacije osredotočajo na to, katero programsko in strojno opremo izbrati, na ostalo pa ne dajejo veliko poudarka. Nato se večkrat zgodi, da se po uspešni vpeljavi sistema ta ne uporablja. Da bi organizacija spodbudila njegovo uporabo, lahko uvede meritve, ki beležijo njegovo uporabo. Prav tako lahko opravi anketo o zadovoljstvu. S tem zaposlenim pokažemo resnost svoje namere glede arhivov in managementa znanja (Wellman, 2009, str. 102).

Davenport in Prusak (1998, str. 126) navajata, da informacijski sistemi niso dosegli začetnih pričakovanj nekaterih avtorjev. Na podlagi tega bi morali bolj ceniti intelektualni potencial zaposlenih. Tehnologija predvsem omogoča obdelavo in pregled velikih količin podatkov, medtem ko dodano vrednost dodajo ljudje s svojimi izkušnjami, mišljenjem in interpretacijo. Samo s tehnologijo ne bomo naredili učeče se organizacije, zato moramo imeti zaposlene s posebnimi znanji, ki so jih pripravljene deliti in se konstantno izobraževati (Davenport & Prusak, 1998, str. 142).

Pri vpeljavi sistema za vodenje znanja se organizacija sooča z več problemi in vprašanji. Wellman (2009, str. 109) izpostavlja nekaj ključnih, s katerimi se je soočil sam, ko je sodeloval pri vpeljavi takšnih sistemov. Poudarja, da sta se le dve vpeljavi uspešno zaključili. Organizacija se mora pred vpeljavo sistema zavedati naslednjih problematik:

- katero znanje arhivirati,
- znanje se pogosto zajame napačno,
- realna slika dogodka je pogosto izkrivljena ali celo izbrisana,
- pretekli dogodki v sedanjosti niso uporabni,
- občutljivost na dogodke v sedanjosti,
- pravilno razumevanje zajetega znanja.

Wellman (2009) predvsem izpostavlja problem prenosa tihega znanja, ki zahteva veliko truda s strani zaposlenih, da se pravilno zajame. Drugače se znanje izgubi ali pa celo napačno interpretira, kar lahko škoduje pri nadaljnji uporabi (Wellman, 2009, str. 106).

Dalkir (2005, str. 173) poudarja nekaj praktičnih napotkov pri uporabi znanja. Organizacija naj:

- ustvari bazo organizacijskega znanja, kjer hrani svojo intelektualno lastnino,
- ustvari rumene strani, da locira strokovnjake na določenih področjih,
- zajame najboljše prakse in lekcije, ki se jih je naučila; te naj bodo dostopne vsem zaposlenim,

- opolnomoči managerja znanja glede izdelave in vpeljave strategije managementa znanja,
- zagotovi organizacijsko kulturo, ki spodbuja vse faze managementa znanja.

1.5.4 Zaščita znanja

Interes vsake organizacije je zaščititi svoje znanje, predvsem se organizacije bojijo, da bi ključna znanja prešla v roke njenih konkurentov, zato je zaščita znanja ena iz med ključnih nalog managementa znanja. Poznamo več mehanizmov zaščite znanja. V osnovi ločimo notranjo in zunanjo zaščito znanja. Za notranjo zaščito skrbi organizacija sama, za zunanjo zaščito pa skrbi država. Organizacija mora smotno izbrati način notranje zaščite znanja. Če preveč omeji pretok znanja in idej po organizaciji, lahko s tem ovira generiranje novih znanj in idej. Potrebno je določiti, katera znanja je smiselno zaščititi. Znanja hitro zastarevajo, zato je treba razvijati nova znanja, ki nadomeščajo stara (Možina in Kovač, 2006, str. 91).

Kot sva omenila, za zunanjo zaščito poskrbi država, tako da zavaruje intelektualno lastnino organizacije. Pod intelektualno lastnino štejemo: patente, blagovne znamke, avtorske pravice in poslovne skrivnosti. Zaščita mora biti predhodno odobrena s strani države. Intelektualna lastnina lahko prinese veliko konkurenčno prednost, vendar pa se organizacija mora zavedati, da njena zaščita prinese velike stroške. Stroški se nanašajo tudi na izdelavo prijave dokumentacije, ki jo izdela odvetnik oziroma patentni zastopnik. Organizacije pa se zaščitijo tudi s pogodbami, bodisi s partnerji ali z zaposlenimi. Če organizacija ukrade in posnema specifičen del delovanja ali opravljanja nekega dela druge organizacije, ji to ne more prinesiti konkurenčnih prednosti, saj je praktično nemogoče posnemati celoten sistem, ki dotični organizaciji omogoča konkurenčne prednosti (Adams & Oleksak, 2010, str. 31).

Grimm in Anderl (2013) se v svoji študiji o zaščiti znanja osredotočata predvsem na tehnično zaščito podatkov v elektronski obliki. Večina organizacij, predvsem globalnih, uporablja sisteme za obdelavo velikih količin podatkov, s katerimi se srečujejo. Podatki vsebujejo ključne informacije o storitvah ali produktih organizacije, zato potrebujejo primerno zaščito pred plagiatorstvom in piratstvom.

V osnovi zaščito znanja razdelita na:

- **pravno zaščito** (patenti, avtorske pravice, znamke itd.),
- **strateško zaščito** (obdržati nosilce znanja: partnerje, dobavitelje in zaposlene ter s tem preprečiti odliv znanja),
- **organizacijsko zaščito** (preventivna zaščita s pomočjo ločenih oddelkov, z videonadzorom, identifikacijo zaposlenih, s pogodbami o nerazkrivanju podatkov itd.),

- **tehnično zaščito**, ki je zasnovana tako, da ščiti znanje in podatke v fizični in digitalni obliki.

Spender in Grant (1996) izpostavljata, da mora organizacija zaščiti svoje znanje, če je to primarni vir njenih konkurenčnih prednosti, saj organizaciji zagotavlja korist toliko časa, kolikor je potrebno, da jo konkurenca posnema. Lank (1997, v Čater, 2001, str. 83) izpostavlja, da mora organizacija, ki svoj obstoj in konkurenčne prednosti temelji na znanju, nujno zaščiti svoje znanje, saj vemo, da je najbolj pomembno znanje, ki se nahaja »v glavah zaposlenih«. Zaposleni pa lahko odidejo, zato se mora to znanje zapisati in preoblikovati v strukturni kapital. T. Čater in B. Čater (2009, str. 202) sta v raziskavi na primeru 182 slovenskih podjetij prišla do enakih rezultatov. Izpostavila sta, da je strukturni kapital bolj pomemben od človeškega ravno zaradi dejstva, da zaposleni zapustijo organizacijo. Organizacije morajo zato skrbeti za preoblikovanje znanja: s spodbujanjem prenosa znanja, primerno organizacijsko strukturo, ki spodbuja tak prenos znanja, s sistemi nadomestil, timskim delom, z vezavo zaposlenih itd.

Sohrabi Safa in Von Solms (2015) pravita, da je za učinkovito informacijsko zaščito izmenjave znanja in podatkov pomembna sodelovanje zaposlenih in vodstva. Hkrati poudarjata, da imajo na informacijsko zaščito pomemben vpliv zunanji motivacijski faktorji.

1.6 Modeli managementa znanja

V tem poglavju opiševa modele znanja (model spirale znanja – Nonaka in Takeuchi; model organizacijske epistemologije – Von Krogh in Roos ter model za grajenje in uporabo znanja – Wiig). Modele sva zbrala na podlagi sprejetja med drugimi avtorji in pogostega citiranja drugih raziskovalcev.

1.6.1 Spirala znanja – Nonaka in Takeuchi

Nonaka in Takeuchi (1995) sta na podlagi raziskav domačih (japonskih) organizacij v primerjavi z zahodnimi (predvsem ameriški) organizacijami postavila model managementa znanja, ki sta ga imenovala spirala znanja. Model in raziskave sta opisala v knjigi »The Knowledge-Creating Company«, ki jo v tem poglavju povzemava. Osnovna razlika v dojemanju znanja med japonskimi in zahodnimi organizacijami je v predstavi, kaj je znanje. Za zahodni svet je znanje nekaj, kar je izraženo v številkah in besedah, medtem ko Japonci dojemajo to kot le majhen del znanja, saj je večina znanja skrita in težko razvidna. Tiho znanje sva že podrobno opisala v prvem poglavju, zato tukaj ne ponavlja opredelitve. Prednost japonskih organizacij je tudi konstantna inovativnost. V iskanju novega znanja se obračajo na deležnike zunaj organizacije (kupce, dobavitelje, konkurenco itd.). Ko organizacija pridobi neko znanje, ga deli prek celotne organizacije. Proces se ne zaključi z deljenjem, znanje se shrani in uporabi za nadaljnji razvoj. Proces ustvarjanja

znanja se prične pri posameznikih, saj organizacija ne more razvijati znanja brez posameznikov. Prva pomembna dimenzija v procesu ustvarjanja znanja je torej ontološka. Organizacija mora spodbujati zaposlene k ustvarjanju znanja. Organizacijsko znanje se prične z znanjem posameznika, ki nato postane del znanja celotne organizacije. Druga dimenzija je epistemološka in se nanaša na razlikovanje med tihim in eksplicitnim znanjem. Kot smo že omenili v prvem poglavju, je tiho znanje skrito ter ga težko razumemo in prenesemo. Medtem ko je eksplicitno znanje lahko razumljivo in prenosljivo.

Model ustvarjanja znanja temelji na tem, da ljudje znanje ustvarjajo in uporabljajo prek socialnih interakcij med tihim in eksplicitnim znanjem. Avtorja menita, da transformacija znanja ne poteka enosmerno od deklarativne (eksplicitno znanje) do postopkovne (tiho znanje) smeri, ampak je transformacija znanja interaktivna in spiralna. Izhajajoč iz teh predpostavk, sta postavila štiri različne faze za prenos znanja.

Socializacija (iz tihega v tiho znanje) je proces, kjer si posamezniki delijo izkušnje in s tem ustvarjajo novo tiho znanje, kot so mentalni modeli in tehnične spretnosti. Tiho znanje se lahko pridobi samo z opazovanjem, brez razlage. Prenos izkušenj predstavlja ključni del pri prenosu tihega znanja. Če prenašamo samo informacije, ne bomo razumeli, kaj je ta posameznik razmišljal pri opravljanju dela. Avtorja navajata primer »*brainstorming*«
kampov, ki jih organizira Honda za reševanje težjih problemov. Ti potekajo zunaj delovnega okolja. Pogovori potekajo med pitjem sakeja, obedi in kopanjem v vrelicih. Udeležijo se jih lahko vsi delavci, ki imajo interes za sodelovanje. Status pri podajanju rešitev ne igra vloge. Konstruktivna kritika je zelo pomembna, držijo se načela, da je kritizirati lažje kot podati konstruktivne predloge. Kamp je namenjen prenašanju izkušenj in ustvarjanju medsebojnega zaupanja.

Eksternalizacija (iz tihega v eksplicitno znanje) je najpomembnejši proces, kjer tiho znanje postane eksplicitno znanje. Ko želimo ustvariti koncept, to običajno storimo z besedami, vendar pa je to večkrat nedosledno, neustrezno in nezadostno. To lahko rešimo z interakcijami med posamezniki, ki ustvarjajo koncept. Koncept se lažje razume s pomočjo metafor, analogij in modelov. Kot primer je navedeno razvijanje kopirnega stroja za domačo uporabo v Canonu. Razvijalci nikakor niso prišli do modela, ki bi bil cenovno primeren za gospodinjstva. Nato je vodja ekipe na sestanek prinesel pločevinko piva in z vprašanjem, koliko stane proizvodnja pločevinke, podal idejo o aluminijastem bobnu za kopirni stroj, kar je bila ustrezna rešitev za njihove težave. Ko je koncept ustvarjen, lahko razvijemo model in s tem tiho znanje prenesemo v eksplicitno znanje.

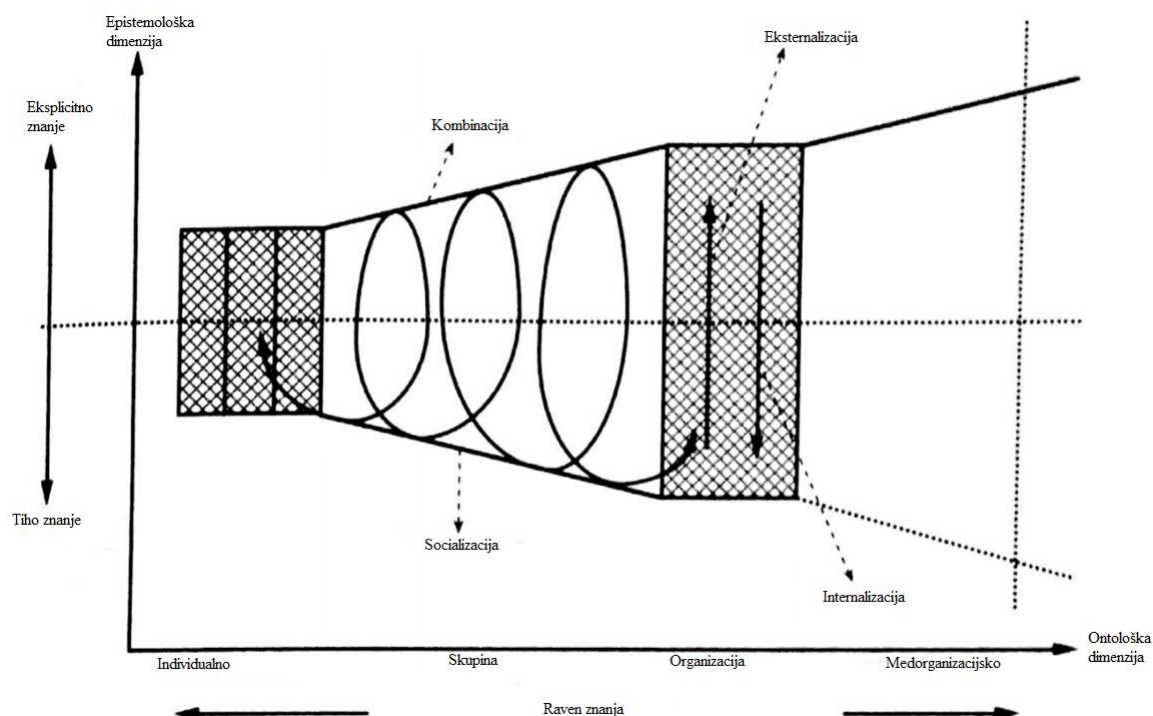
Kombinacija (eksplicitno v eksplicitno znanje) je proces, kjer eksplicitno znanje sistematično shranimo v sistem. Posamezniki izmenjujejo eksplicitno znanje na več načinov: prek dokumentov, sestankov, telefonskih pogovorov ali računalniške komunikacije. Ko vso to eksplicitno znanje zberemo, sortiramo, dodajamo, kombiniramo

in razvrstimo v arhiv, lahko na podlagi tega ustvarimo novo znanje. Kot primer lahko vzamemo učenje v šolah.

Internalizacija (eksplicitno v tiho znanje) je proces, kjer zajamemo vse, kar smo se naučili prek socializacije, eksternalizacije in kombinacije, ter shranimo kot dragoceno sredstvo. Tiho znanje posameznikov se mora prek socializacije prenesti po organizaciji, kar omogoča organizacijsko učenje in novo spiralo ustvarjanja znanja. Eksplicitno znanje pa se učinkovito prenaša, če je shranjeno v obliki dokumentov, priročnikov ali pripovedi. Dokumentiranje znanja pomaga posameznikom internalizirati, kar so se naučili, kar obogati njihovo tiho znanje. Zapisi pa so v pomoč ostalim pri prenosu eksplicitnega znanja. Opisan je primer General Electrica, ki shranjuje vse pritožbe in poizvedbe strank z opisanimi rešitvami v računalniški bazi. To zaposlenim v klicnem centru omogoča, da pridejo do rešitve v nekaj sekundah. Zgodba o uspehu lahko povzroči, da podoživimo izkušnjo pripovedovalca. Takšne zgodbe lahko postanejo del kulture organizacije.

Spirala znanja. Ustvarjanje organizacijskega znanja je nepretrgana in dinamična interakcija med tihim in eksplicitnim znanjem. Interakcijo oblikujejo premiki različnih faz prenosa znanja v organizaciji, ki se izmenjujejo glede na različne sprožilce. V začetku pričnemo s socializacijo, kjer se običajno ustvarijo pogoji za prenos izkušenj in mentalnih modelov. Eksternalizacijo sproži dialog med zaposlenimi, ki s pomočjo metafor ali analogij najdejo skrito znanje, ki ga je drugače težko opredeliti. Kombinacijo sproži prenašanje novega znanja in obstoječega znanja iz drugih oddelkov po celotni organizaciji, kar omogoča ustvarjanje novih produktov, storitev ali sistemov vodenja. Na koncu učenje z delom sproži internalizacijo. Vsebina znanja, ki jo dobimo pri vsaki od faz, je od faze do faze različna. Pri socializaciji pridobimo mentalne modele in tehnične spretnosti, kar avtorja opredeljujeta kot »znanje sočustvovanja«. Pri eksternalizaciji pridobimo »konceptno znanje«. Kombinacija nam da »sistemsko znanje«. Na koncu pri internalizaciji pridobimo »operativno znanje« o vodenju projektov, procesu proizvodnje, uporabi novih proizvodov in izvajanju politike. Organizacije se morajo zavedati, da znanje prihaja iz zaposlenih, zato morajo to znanje pridobiti od zaposlenih. Pridobljeno znanje se premika skozi štiri faze prenosa znanja in se kristalizira na višji ontološki ravni. Avtorja temu pravita spirala znanja. Interakcija med tihim in eksplicitnim znanjem postaja višja, ko se premika po ontološki ravni. Ustvarjanje organizacijskega znanja je spiralni proces, ki se prične na ravni posameznika in se premika na raven celotne organizacije in celo preko meja organizacije. To prikazuje Slika 1.

Slika 1: Spirala ustvarjanja novega organizacijskega znanja



Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995, str. 73.

Pri razvijanju produkta sodelujejo ljudje z različnimi strokovnimi znanji, izkušnjami in mentalnimi modeli. Le peščica se jih lahko izrazi v eksplicitnem jeziku, za preostali del potrebujemo proces socializacije, prek katerega pridobimo tiho znanje. Da pridobimo tiho in eksplicitno znanje posameznika, potrebujemo proces socializacije in eksternalizacije.

Organizacija mora zagotoviti pet pogojev, da bi uspešno promovirala znanje prek spirale znanja. Namen organizacije je, da uveljavi spiralo znanja in jo vgradi v organizacijsko strategijo ter postavi jasne cilje, kako pridobiti, ustvarjati, zbirati in izkoriščati znanje. Neodvisnost zaposlenih je eden izmed pogojev, ki zaposlenim omogočajo prosto delovanje in s tem povečujejo možnosti za nepričakovane priložnosti. Prav tako povečuje samomotivacijo zaposlenih pri ustvarjanju novega znanja. Fluktuacija in kreativni kaos spodbujata interakcijo med organizacijo in zunanjim okoljem. Fluktuacija ne pomeni totalnega nereda, temveč je red, ki ga težko predvidevamo. Organizaciji omogoča, da se znebi rutine, navad in kognitivnih okvirjev, kar prinaša ustvarjanje novih konceptov. Kaos se ustvari sam ob kriznih situacijah, lahko pa ga umetno ustvarijo vodilni. Umetni kaos pomaga pri osredotočenju na reševanje problemov. Redundanca informacij je tu mišljena kot zagotavljanje informacij, čeprav jih pri trenutnem delu ne potrebujemo. Prenašanje odvečnih informacij promovira prenos informacij na splošno. V času razvoja pa lahko spodbudi ostale k nasvetom za nadaljnji razvoj produkta. Redundanco lahko naredimo s

tekmovanjem med timi in z rotacijo kadra. Pogoj raznolikosti v organizaciji je pomemben pri premagovanju ovir, ki jih postavlja okolje. Raznolikost organizacije naj bi se ujemala z raznolikostjo in s kompleksnostjo okolja, v katerem organizacija posluje. Zaposleni se ob upoštevanju pogoja raznolikosti lotijo reševanja nepredvidenih problemov na drugačen način, so hitri in fleksibilni. Za spodbujanje raznolikosti mora organizacija zagotoviti dostop do enakih informacij vsem zaposlenim.

Avtorja sta na podlagi študije oblikovala teoretični model za ustvarjanje organizacijskega znanja. Model je sestavljen iz petih faz, ki so: prenos tihega znanja, upravičeni koncepti, razvoj prototipa, širjenje znanja po in prek organizacije. V nadaljevanju raziskave avtorja predlagata tudi nov proces komuniciranja pri vodenju, ki temelji na srednjih managerjih, in ga imenujeta iz sredine-navzgor-navzdol (angl. *middle-up-down*). Obstoječa načina komunikacije od spodaj navzgor ali od zgoraj navzdol nista primerna pri uporabi njunega modela za ustvarjanje organizacijskega znanja. Nov proces komunikacije omogoča srednjim managerjem, ki so vodje oddelkov, kjer se znanje ustvarja, komunikacijo z zaposlenimi nad njimi ali pod njimi. Prav tako sta izpostavila potrebno po novi organizacijski strukturi, ki jo imenujeta hipertekstovna organizacijska struktura. Ta ni omejena na birokracijo in delovne naloge ter organizaciji omogoča pridobivanje, ustvarjanje, izkoriščanje in hranjenje znanja.

1.6.2 Model organizacijske epistemologije – Von Krogh in Roos

Von Krogh in Roos (1996) sta s pomočjo korporacijske epistemologije oblikovala teorijo o tem, kako in zakaj organizacije managirajo znanje. Korenine teorije sta oblikovala na pomenu znanja v kognitivističnem pojmu in pojmu straškega managementa. Kognitivistični pojem znanja se ukvarja s tem, kako se ustvarijo upodobitve sveta z obdelavo informacij in se shranijo v strukture znanja. Nekatere kognitivistične predpostavke sta zamenjala s predpostavkami avtopoetske teorije (angl. *autopoiesis*). Avtopoetska teorija izhaja iz nevrobiologije in pravi, da so človeški kognitivni sistemi hkrati odprti in zaprti in da si oblikujejo svojo realnost glede na razlikovanja v opazovanju. Posameznik razvoj znanja oblikuje sam glede na uporabo razlikovanj v opazovanju. Avtorja temu procesu pravita samonanašujoči se (angl. *self-referential*), kar pomeni, da se novo znanje nanaša na preteklo in potencialno prihodnje znanje. Z znanjem, ki ga imamo, določimo, kaj vidimo, in to uporabimo, ko se odločamo, kaj iščemo v okolju. Avtopoetski sistemi so hkrati odprti in zaprti do novih informacij in znanja. Znanje je komponenta samoproduktivnega procesa in je odvisno od zgodovine, občutljivo je na kontekst in prej kot reševanje problemov omogoča opredelitev problemov (Maturana & Varela, 1987). Znanje torej ni abstraktno, temveč je vgrajeno v posameznika. Znanje je odvisno od tistega, ki ga poseduje. Prav tako je odvisno od tega, kako posameznik dojema to znanje. Različno dojemanje omogoča razvoj novega znanja. Razlika med podatki, informacijo in znanjem v avtopoetski teoriji je naslednja. Informacija je le proces, s katerim pridobimo znanje, medtem ko knjige, filmi in predavanja spadajo med podatke. Ti predstavljajo

voznike informacij, od posameznika pa je odvisno, ali bo te informacije uporabil za razvoj novega znanja (Von Krogh & Roos, 1996).

Pretresi stimulirajo razvoj znanja v organizaciji. Struktura avtopoetskega sistema določa, kolikšno stopnjo pretresa sistem prenese, preden se zlomi. Če struktura dovoljuje previsoke pretrese, organizacija težko vzdržuje svoje operacije. Strateška povezovanja ustvarjajo pretrese znotraj organizacije, z njimi lahko razvijemo novo znanje, če jih sistem prenese (Von Krogh & Roos, 1996).

Posamezniki imajo znanje, ki pa je osnova za organizacijsko znanje, ki se prenaša skozi govor, geste, pisanje itd. Organizacijsko znanje omogoča, da posamezniki delijo različne opazke na situacije in dogodke, kar pa prinese ustvarjanje znanja. Avtopoetska teorija obravnava obvestila, pisma, poročila kot dokumentacijo in ne kot informacijo. To so torej le podatki, ki omogočajo razvoj organizacijskega znanja. Avtorja sta mnenja, da je komunikacija (proces imenujeta angl. »*language*«) v organizaciji ključna za razvoj organizacijskega znanja. Posamezniki različno dojemajo znanje, zato se prek razprav lahko razvije novo znanje. Pomembno je, da organizacija širi svoje pretekle izkušnje prek zgodb in pripovedi. Pogoji za avtopoetski sistem se na ravni funkcionalnega posameznika ustvarijo sami od sebe, medtem ko so pogoji na ravni organizacije drugačni. Organizacijsko znanje je namreč dinamično, krhko in se razvija skozi samonanašujoči se proces, ki je hkrati odprt in zaprt. Zaradi tega morajo biti povezave znanja vedno dostopne, saj če se znanje ne poveže v danem času, se kasneje ravno tako ne bo. Za povezavo znanja morata biti izpolnjena dva pogoja: dostopnost razmerij med posamezniki in samoopisovanje. Posamezniki so v organizaciji povezani prek organizacijske strukture in razmerij v poročanju. To lajša komunikacijo med posamezniki in omogoča razvoj organizacijskega znanja. Povezave znanj pa zahtevajo ustrezno samoopisovanje organizacije (Luhmann, 1990). Prek samoopisovanja se določi, kaj je ustrezno znanje, ki se ga deli naprej po organizaciji (Von Krogh & Roos, 1996).

Avtopoetska teorija pravi, da napake in eksperimentiranje spodbujajo k spremembam in razvoju znanja. Avtorja sta mnenja, da je eksperimentiranje nujno, če organizacija stremi k razvoju znanja. Z eksperimentiranjem se organizacija znebi okvirjev in lahko na podlagi napak ustvarja novo znanje, s katerimi pride do novih pretresov ter z njimi razvija in uporablja novo znanje. Avtorja zato predlagata, da organizacije uporabljajo planirano in spontano eksperimentiranje. Zadnje prinaša največje možnosti za ustvarjanje novega znanja. Obstaja več strategij eksperimentiranja. Avtorja za razvoj znanja predlagata novo razlikovanje strategij eksperimentiranja, in sicer med izpopolnitvami in učenjem. Izpopolnitev je planirano eksperimentiranje znotraj dobro opredeljene strateške domene organizacije. Namen je, da organizacija obstoječe znanje razvije za izvajanje druge naloge (Von Krogh & Roos, 1996). Organizacija učenje uporabi, ko želi ustvariti popolnoma novo znanje z eksperimentiranjem. S tem lahko ustvari popolnoma nove naloge in nove produkte za nove stranke (Prahalad & Hammel, 1994). Eksperimentiranje prek učenja je

naravno in spontano. Organizacije bi morale v tekmi za uspeh uporabljati obe obliki eksperimentiranja (Von Krogh & Roos, 1996).

Stanje organizacije določa stopnjo motenj, ki jih povzročimo z eksperimentiranjem. Stanje organizacije opisuje (Von Krogh & Roos, 1996):

- možnost spopadanja kognitivnega sistema z vsemi trenutnimi stopnjami motenj, ki so se ustvarile z eksperimentiranjem,
- razmerje med aktivnostmi preživetja in aktivnostmi napredovanja,
- razmerje med razvojem znanja in izkoriščanjem znanja v organizaciji.

Glede na stanje organizacije in kompleksnosti kognitivnega sistema organizacije imajo lahko različne oblike eksperimentiranja različen vpliv na proces razvoja znanja v organizaciji. Teoretično organizacije opredelimo v tri stanja: vztrajnost (angl. *inertia*), razširitev in prenehanje. Stanje vztrajnosti v organizaciji lahko povzroča stabilnost in poudarek na aktivnostih za preživetje. Stopnja eksperimentiranja v taki organizaciji bo nizka. Stanje razširitve v organizaciji omogoča razvoj znanja na podlagi že ustvarjenih razlik. Takšna organizacija je že izpostavljena pretresom. S pretresi, ki jih ustvari z eksperimenti, se bo soočala enako kot z obstoječimi pretresi znotraj organizacije. V stanju prenehanja pride organizacija do točke, kjer se odloči med zaprtjem ali z eksperimentiranjem iztrži pomen iz nastajajočih idej. Organizacija z eksperimentiranjem lahko ustvari velike prerese, vendar ti presegajo njene sposobnosti obvladovanja.

Za obvladovanje eksperimentiranja znotraj organizacije imajo vodilni naslednje odgovornosti: kontinuirano ocenjevanje stanja organizacije, spodbujanje eksperimentov, ravnovesje med učenjem in izpopolnitvami, ohraniti izkušnje o eksperimentih ter sprejemati odločitve, kdaj in kako izklopiti sodelovanja. Vodilni morajo pokazati predanost k eksperimentiranju in postaviti njihov okvir ter pozorno opazovati stopnjo pretresov, ki so jih povzročili znotraj organizacije. Teoretični model, ki sta ga leta 1996 izdala avtorja, je ponujal nov pogled na vodenje korporacijskih strategij in nov pristop ustvarjanja znanja v organizacijah (Von Krogh & Roos, 1996).

1.6.3 Model za grajenje in uporabo znanja – Wiig

Osnova predpostavka modela znanja po Wiigu (1993, v Dalkir, 2005) je, da mora biti znanje organizirano, če želimo, da je uporabno in da ima vrednost. Organizirati ga moramo glede nato, kako bomo specifično znanje uporabili. Znanje, ki ga posedujemo v naših mentalnih modelih, je organizirano v semantičnih mrežah. Da pridobimo to znanje, lahko uporabimo različne vstopne poti, ki vodijo do dokončanja različnih nalog znanja.

Uporabne dimenzije, ki jih vsebuje model, so:

- popolnost nam pove, koliko dejanskega znanja je dostopnega od določenega vira. Vir je lahko človeški um ali baza znanja, ki vsebuje tiho ali eksplicitno znanje. Na začetku se moramo zavedati, da neko znanje obstaja. Če tega ne vemo, ne moremo uporabiti določenega znanja,
- povezanost se nanaša na dobro poznane in opredeljene relacije med različnimi nosilci znanja. Večina nosilcev znanja je med seboj povezanih. Bolj kot so nosilci povezani, bolj je vsebina znanja skladna in hkrati prinaša večjo vrednost,
- baza znanja poseduje skladnost, ko so vsa dejstva, koncepti, perspektive, vrednote, sodbe ter asociativne in relacijske povezave med nosilci znanja dosledne,
- namen in perspektive se nanašajo na znanje, ki ga imamo, vendar se tega zavedamo le v določeni situaciji za določen namen. Veliko našega znanja je organiziranega z uporabo dvojne dimenzije perspektive in namena.

Model v nadaljevanju opredeli različne stopnje internalizacije znanja. Njegov pristop lahko vidimo kot nadaljnjo izpolnitev četrtega kvadranta Nonake in Takeuchija, ki sva ga že opisala v tem poglavju. Stopnje internalizacije so:

- **novinci** so tisti, ki niti ne vedo, česa ne vedo. Niti ne zavedajo se, da to znanje obstaja,
- **začetniki** so tisti, ki vedo, da določeno znanje obstaja, kje ga dobimo, vendar ga ne znajo uporabljati,
- **sposobni** so tisti, ki vedo, da določeno znanje obstaja, ga znajo uporabljati in ga razumejo, vendar s pomočjo dokumentov in ljudi,
- **strokovnjaki** so tisti, ki znanje poznajo in ga imajo v spominu, razumejo, na kaj se nanaša, in ga razumejo brez zunanje pomoči,
- **mojstri** so tisti, ki so določeno znanje popolno ponotranjili in imajo globoko razumevanje ter celovito integracijo z vrednotami, mnenjem in s posledicami uporabe tega znanja.

Wiig (1993, v Dalkir, 2005) v nadaljevanju opredeli tri oblike znanja: javno znanje, skupne izkušnje in osebno znanje. Javno znanje je eksplicitno, učeno in je načeloma lahko dostopno javni rabi, kjer se rutinsko prenaša prek knjig ali objav na spletnih straneh. Skupne izkušnje – to znanje posedujejo posamezniki, ki opravljajo določeno delo, kjer so pridobili izkušnje in določeno znanje, ki so vgrajene v njihovo delo in tehnologijo. Takšno znanje se večinoma prenaša prek posebnega izrazoslovja in predstavnštva. Osebno znanje je najmanj dostopna, a vendar najbolj popolna oblika znanja. Vsebuje več tihega kot eksplicitnega znanja in se pri delu ter vsakodnevnem življenju uporablja nezavedno.

Dodatno opredeli še štiri tipe znanja: dejansko, konceptualno, pričakovano in metodološko. Dejansko znanje se ukvarja s podatki in z vzročnimi verigami, meritvami ter s preverjeno vsebino. Konceptualno znanje vključuje sisteme, koncepte in perspektive. Pričakovano znanje se nanaša na mnenja, hipoteze in pričakovanja posameznikov (intuicija, slutnje itd.).

Metodološko znanje se nanaša na obrazložitve, strategije, metode za odločanje in druge tehnike (učenje iz preteklih napak, napoved na podlagi analize trendov). Če združimo tri oblike znanja in štiri tipe znanja, dobimo matriko managementa znanja, ki tvori osnovo Wiigovega modela managementa znanja.

Kljub temu da je bil Wiigov pristop za kategoriziranje tipov znanja osnovan leta 1993, še vedno ostaja močan teoretičen model managementa znanja. Dalkir (2005) ocenjuje, da je verjetno najbolj pragmatičen od modelov, ki obstajajo danes, in ga je lahko integrirati v druge modele. V praksi omogoča bolj detajlno in izboljšano vodenje managementa znanja, ki temelji na tipih znanja. Ta tudi presega osnovno dihotomijo, tacitno in eksplicitno znanje. Največja slabost modela je, da obstaja malo raziskav glede vpeljave modela v praksi (Dalkir, 2005).

1.7 Dejavniki, ki vplivajo na management znanja

1.7.1 Kultura

Eden izmed najvplivnejših dejavnikov, ki ga omenjava čez celotno delo, je organizacijska kultura. Opredelitev kulture v SSKJ je naslednja: »Skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja, ustvarjanja« (1994, str. 465). Kulturo lahko povzamemo tudi kot sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo posameznikov način obnašanja in odzivanja na težave (Možina & Kovač, 2006, str. 119). Kultura diktira način obnašanja v določeni organizaciji, zaposleni ne razmišljajo, zakaj je tako, tako pač tukaj je (Wellman, 2009, str. 52).

Na kulturo vpliva več dejavnikov, na primer kultura v državi, kjer se organizacija nahaja. Prav tako se kultura oblikuje s časom glede na udarce, ki jih organizacija doživlja. Na kulturo vpliva tudi segment, v katerem organizacija deluje. Ne nazadnje na kulturo vpliva vodstvo organizacije (Wellman, 2009, str. 57). Od zgoraj naštetih dejavnikov je odvisno, kako se bo oblikovala kultura v organizaciji. V velikih organizacijah poleg organizacijske kulture najdemo še več mikrokultur (Dalkir, 2005, str. 181).

Kulturo lahko razdelimo na več tipov. Goffee in Jones (2003) razdelita kulturo na štiri tipe s pomočjo dveh dimenzij. Prva dimenzija je družabnost, ki meri prijaznost. Visoka družabnost pomeni, da si ljudje med seboj pomagajo ne glede na izkupiček. Druga dimenzija pa je solidarnost, ki meri usmerjenost k nalogam. Visoka solidarnost pomeni, da ljudje lahko delajo skupaj navkljub osebnim konfliktom.

Opredelila sta naslednje štiri tipe kultur v organizaciji:

- kulturo skupnosti (angl. *communal culture*): daje občutek pripadnosti, predana nalogam, karizmatični vodje z velikim vplivom,

- mrežno kulturo (angl. *networked culture*): družinsko vzdušje, ki omejuje zdravo kritičnost, velika pripravljenost pomagati in deliti informacije,
- denarno usmerjeno kulturo (angl. *mercenary culture*): doseganje ciljev, hitro in kakovostno opravljene naloge, slabih rezultatov se ne odobrava,
- razdrobljeno kulturo (angl. *fragmented culture*): šibek občutek pripadnosti, individualisti oblikujejo organizacijo, zato ni sodelovanja.

Kulturo lahko analiziramo na več načinov, je pa to eden izmed prvih korakov, ki jih moramo storiti pri vpeljavi managementa znanja. Schein (1992) navaja tri stopnje kulture, ki so nam v pomoč pri analizi kulture v organizaciji. Artefakti so vidni organizacijski procesi in strukture. Vrednote so postavljene strategije, cilji, filozofije in utemeljitve. Predpostavke so osnovne nezavedne predpostavke, prepričanja, dojemanja, misli in občutja. Zadnji dve stopnji predstavljata izrazni del kulture, to je tisti del, ki ga opazimo, ko stopimo v stik z organizacijo.

Organizacija lažje uvede management znanja, če v njej obstaja kultura, ki je do znanja prijazna. Torej, če so zaposleni pametni, znanja in raziskovanja željni posamezniki. Vse organizacije pa ne zaposlujejo takšnih ljudi. Preoblikovanje kulture v kulturo znanja je lahko kritično, zato je za organizacije bolje, da že v osnovi zaposluje znanja želje posameznike (Davenport & Prusak, 1998, str. 154).

Gruber in Duxbury (v Dalkir, 2005, str. 187) sta mnenja, da mora organizacija ustvariti okolje, ki podpira prenos znanja. Takšno okolje ima naslednje značilnosti:

- nagrajuje prenos znanja med zaposlenimi,
- odprto in transparentno poslovanje,
- podpora pri komunikaciji in koordinaciji prenosa znanja med skupinami,
- skupni cilji, ki temeljijo na zaupanju,
- podpora vodstva, komunikacija od zgoraj navzdol ali spodaj navzgor.

Prav tako Davenport in Prusak (1998, str. 97) navajata, da je treba ustvariti okolje, ki omogoča prenos znanja v organizaciji. To ne pomeni, da popolnoma spremenimo kulturo organizacije. Problemi in rešitve za prepreke, ki se pogosto pojavijo pri prenosu znanja v organizaciji, so:

- pomanjkanje zaupanja med zaposlenim. Organizacija s pomočjo osebnih sestančkov zgradi vezi med zaposlenimi in s tem pridobi zaupanje,
- organizacija, ki nima enotne kulture in jezika, naj s pomočjo izobraževanj, pogovorov, dela v timih in rotacije dela ustvari skupne temelje,

- način dela v nekaterih organizacijah ne dopušča možnosti za prenos znanja. Potrebno je najti čas in prostor za prenos znanja. To lahko storijo na več načinov: sejmi znanja, soba za pogovore, predavanja za zaposlene po obisku konference,
- nagrajuje le zaposlene, ki imajo znanje, za spodbujanje prenosa znanj naj organizacija nagrajuje tiste, ki znanje delijo,
- zaposleni ne sprejmejo znanja. Zaposlenih je treba naučiti fleksibilnosti in določiti čas za učenje, organizacija mora biti odprta za nove ideje,
- prepričanje, da je znanje samo za nekatere izbrane skupine ljudi. Zaposleni se morajo zavedati, da je pomembna kakovost ideje. Hierarhija oziroma izvor znanja ne igra nobene vloge,
- organizacije, ki ne dovoljujejo napak ali pomoči med zaposlenimi, morajo pričeti z nagrajevanjem kreativnih napak in spodbujati sodelovanje med zaposlenimi.

1.7.2 Struktura

Na management znanja vpliva tudi organizacijska struktura organizacije. Organizacijska struktura nastane, ko se več ljudi pri opravljanju dela povezuje v organizirano skupino. Tako nastajajo mreže oziroma sestavi razmerij, ki jih opredelimo kot organizacijsko strukturo. Vsak član ima svojo funkcijo v tej skupnosti, vsi skupaj oblikujejo sestav medsebojno odvisnih funkcij (Lipovec, 1987, str. 60).

Obstaja več oblik organizacijskih struktur, vendar pri managementu znanja pridejo v ospredje strukture, ki omogočajo večjo odzivnost in prožnost organizacije. To lahko dosežemo tako, da zmanjšamo število organizacijskih ravni. Primerni obliki sta projektna in timska struktura (Možina & Kovač, 2006, str. 119). Običajno imajo organizacije vertikalno organizacijsko strukturo, ki vsebuje veliko hierarhičnih ravni, ki skrbijo za nadzor in koordiniranje celotne organizacije. Čeprav je ta oblika lahko zelo uspešna, v organizaciji, ki postavlja v ospredje znanje, zavira hitro odzivnost na probleme in priložnosti, zato postane bolj primerna horizontalna struktura, ki skoraj ne pozna mej med funkcijskimi področji (Dimovski et al., 2005, str. 108). Horizontalna oblika je oblikovana okrog medfunkcijskih osnovnih procesov, kar omogoča, da se meje med oddelki zabrišejo. Jedro predstavljajo samousmerjajoči se timi, vodje oziroma lastniki procesov pa so odgovorni za celotno osnovno dejavnost. V takšni strukturi vladajo ustvarjalno razmišljanje, odprtost, zaupanje, sodelovanje in zaposleni so opolnomočeni. Učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank. Vse to omogoča hitro odzivnost na probleme in priložnosti (Dimovski et al., 2005, str. 114).

Razvoj tehnologije vpliva tudi na organizacijske strukture, ki jih izkoriščajo globalne organizacije, saj jim dajejo možnost povezovanja prek računalniških mrež. Zato se lahko organizacije povezujejo med seboj v danem trenutku ne glede na geografsko lego. Povezovanje ni mišljeno samo znotraj organizacije, vendar tudi z drugimi deležniki. Tako nastajajo nove organizacijske strukture, ki so sestavljene iz več timov, ki jih je treba

usklajevati med seboj. Tako smo dobili dinamično mrežno strukturo, ki je horizontalna in omogoča sodelovanje. Večino glavnih aktivnosti (računovodstvo, distribucija, proizvodnja itd.) se odda drugim organizacijam, saj ta oblika daje možnost komunikacije med vsemi deležniki. Iz te oblike strukture se je razvila virtualna mrežna struktura organizacije, ki pa jo razumemo kot skupino organizacij, ki so v osnovi učeče se organizacije. Te se med seboj povezujejo po potrebi, da izkoriščajo strateške priložnosti. Najustreznejša struktura v tem stoletju pa naj bi bila brezmejna organizacijska oblika, kjer so skoraj vse meje popolnoma zabrisane (Dimovski et al., 2005, str. 111–112). Nonaka in Takeuchi (1995, str. 160) v svojem modelu predstavljata potrebo po popolnoma novi obliki organizacijske strukture, ki jo imenujeta hipertekstovna organizacija. Potreba se je pokazala, ker so bile strukture do takrat omejene na birokracijo in delovne naloge. To pa za organizacijo, ki ustvarja znanja, ni primerno. Ime hipertekstovna izhaja iz njene oblike, saj je sestavljena iz več plasti, te so: plast projektnih timov, plast poslovnega sistema in plast znanja. Na vrhu poslovni sistem opravlja rutinske operacije, v sredini se projektni timi ukvarjajo z obstoječimi projekti. Na podlagi tega se plast znanja ukvarja z razvojem novih produktov. Zadnja plast dejansko ne obstaja kot enota, vgrajena je v organizacijsko vizijo in kulturo (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 167).

Možina in Kovač (2006, str. 120) navajata, da mora organizacija, ki želi uspešno uvesti management znanja, narediti nekaj sprememb v organizacijski strukturi. Zaposlene mora voditi tako, da jim dodeli naloge, ki bodo omogočile konstanten razvoj, nastajanje novih znanj in prenos znanja po celotni organizaciji. Poskrbeti mora, da oblikuje strukturne in usklajevalne oblike tako, da bo delo v okviru managementa znanja potekalo učinkovito. Organizacije, ki želijo uspešno in strokovno vodenje managementa znanja v organizaciji, za to delo običajno določijo managerja znanja. Manager znanja je odgovoren za (Dalkir, 2005, str. 290):

- oblikovanje strategije managementa znanja,
- usklajevanje operacij managementa znanja,
- vplivanje na spremembe v organizaciji,
- vodenje tima managementa znanja.

Ko organizacija uvede funkcijo managerja znanja, jo mora umestiti v organizacijsko strukturo. Za to ima več možnosti: kot štabna oblika, matrična oblika ali samostojna raven v organizaciji. Vsaka ima svoje prednosti in slabosti, zato se mora organizacija odločiti glede na lastne potrebe. Štabna oblika je hitra in enostavna, vendar zelo neučinkovita pri izvajanju nalog, povezanih z managementom znanja. Matrična oblika je zelo prilagodljiva, management znanja se dobro umesti, vendar mora biti organizacija na dovolj visoki ravni glede znanja in kulture. Če postavimo managerja znanja kot samostojno raven, obstaja nevarnost, da ga izoliramo od organizacije. Običajno organizacije delo na področju managementa znanja dodelijo kadrovski službi (Možina & Kovač, 2006, str. 120–121).

1.7.3 Proces

Proces je v SSKJ (1994, str. 1077) opredeljen kot »med seboj povezani pojavi, ki se vrstijo v času po določenih naravnih ali družbenih zakonitostih«. V organizaciji torej lahko proces opredelimo kot določeno zaporedje nalog ali aktivnosti, ki so med seboj vsebinsko povezane na časovni, logistični, informacijski ali odločitveni ravni. Ločimo temeljne in podporne procese, prvi skrbijo za izvajanje osnovne dejavnosti, drugi pa njeno izvajanje podpirajo (Možina & Kovač, 2006, str. 123).

Vsaka organizacija ima svojevrstne procese, ki so odvisni od narave dela, panožnega okolja, vpliva kupcev in tudi od vodenja (Wellman, 2009, str. 129). S procesom se znanje lahko zajema in uporabi kadarkoli. Prav tako vsebuje veliko tihega znanja, ki se ga ne izgubi in se ga je lažje naučiti. Lahko predstavlja integrativen mehanizem pri managementu znanja v organizaciji (Wellman, 2009, str. 134). Prenašanju znanja prek procesov se ne moremo ogniti, saj so procedure, tehnike in orodja ključna za izvedbo naloge. Procesi imajo skrbnika, zato so njihova učinkovitost, točnost in uporabnost konstantno nadzirane. Slednji skrbi za njihovo obnavljanje in tekoče delovanje. Obstaja več tehnik, s katerimi lahko skrbimo za procese, ki so: »Six Sigma«, ISO-standardi (angl. *International Organization for Standardization*), celovito obvladovanje kakovosti (angl. *Total quality management*, v nadaljevanju TQM). Organizacija se lahko poslužuje tehnik za izboljšanje poslovnih procesov (Wellman, 2009, str. 136).

IOS 9001:2015 predvideva sistematično obravnavo organizacijskega znanja. Posledično morajo organizacije management znanja primerno vpeljati v svoje procese, pri tem pa morajo postaviti jasno razmejitev med tihim in eksplicitnim znanjem (Wilson & Campbell, 2016).

Možina in Kovač (2006, str. 122–124) prav tako navajata, da lahko prek procesov uspešno vodimo koncept managementa znanja v organizaciji. Organizacija lahko izboljšanje procesov doseže z naslednjimi ukrepi:

- postavi cilje izboljšav,
- določi procese, ki so potrebni izboljšav,
- razdelitev procesov in prikaz ključnih dejavnikov, uspešnost in učinkovitost,
- vpeljava managementa procesne strukture,
- merjenje uspešnosti procesov (kazalniki, kontrolne točke),
- priprava dokumentacije procesov,
- osnovna znanja, ki so potrebna za izpeljavo procesov,
- pregled potreb po novih znanjih za izboljšanje procesa ter njihova pridobitev in izvedba,
- merjenje učinkovitosti izboljšave,

- oblikovanje in formalizacija izboljšanega procesa.

1.8 Učeča se organizacija

Okolje se konstantno spreminja in s tem sili organizacije, da se mu prilagajajo, kar omogoča njihov obstoj. Z razvojem novih tehnologij si lahko pomagamo pri bazi znanja in hitrejšem toku informacij. Vse to učeče se organizacije uporabljajo pri svojem razvoju. Osnovni elementi učeče se organizacije so: enakost, odprte informacije, nizka stopnja hierarhije, širok kontrolni razpon ter organizacijska kultura, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo. Pomembni so vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje vseh zaposlenih. Velik poudarek je tudi na vrednosti in managementu znanja, ki ga posedujejo zaposleni. Spremembe v načinu dela organizacije zahtevajo prilagoditev organizacijske strukture. Moderne organizacijske strukture imajo sploščeno hierarhično raven in omogočajo delo v timu. Svoj način dela morajo prilagoditi tudi vodje. Njihova naloga je spodbujanje, usposabljanje in razvijanje znanja celotne organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 25–66). Zupanova (2001) navaja učinkovitost spodbujanja uspešnosti zaposlenih na naslednjih področjih:

- prenos vizije, ciljev in vrednot po vsej organizaciji,
- vodenje, ki je usmerjeno k zaposlenim (uspeh organizacije je odvisen od vseh zaposlenih),
- komuniciranje z zaposlenimi (pravočasne in točne informacije),
- odprt in učinkovit prenos informacij,
- timsko delo omogoča: lažje obvladovanje procesov, večjo produktivnost, boljšo kakovost, konkurenčnost in opolnomočenje zaposlenih,
- vključenost zaposlenih v nenehno izboljševanje procesov,
- sistem, s katerim preverjamo in zagotavljamo uspešnost organizacije (»six sigma«, sistem uravnoteženih kazalnikov),
- usposabljanje in razvoj zaposlenih ter učeče se organizacije,
- prenos znanja v organizaciji s pomočjo sodobnih metod učenja (delavnice, simulacije, mentorstvo itd.).

Prva avtorja del o organizacijskem učenju sta Argyris in Schön (v Smith, 2013), ki sta argumentirala, da imamo ljudje mentalne mape, ki nam pomagajo pri odzivih na razne situacije. Organizacijsko učenje sta opredelila kot proces prepoznavanja in popravljanja individualnih napak posameznikov, na podlagi katerih se organizacija uči. Izpostavila sta, da prepoznavanje in popravljanje napak pomeni učenje z enojno zanko. Če se pri odpravi napake spremenijo norme, politike in cilji organizacije, je to proces učenja z dvojno zanko. Takšno učenje je pomembno, če organizacija deluje v kompleksnem in hitro spreminjajočem se okolju (Smith, 2013). Garvin (2000) opredeli učečo se organizacijo kot organizacijo, ki je na eni strani sposobna ustvariti, pridobiti, tolmačiti, prenesti in ohraniti

znanje, ki ga poseduje, ter na drugi strani delovati in prilagoditi svoje obnašanje tako, da se odzove in uporabi vsa nova znanja in spoznanja, ki jih prinaša spreminjajoče se okolje.

DiBella in Nevis (1998) poudarjata razliko med učečo se organizacijo in organizacijskim učenjem. Učeča se organizacija temelji na predpostavki, da se je sposobna prilagoditi spremembam v okolju in se odzvati na lekcije na podlagi izkušenj ter spremeniti ravnanje organizacije. S pojmom organizacijsko učenje pa označimo katerekoli aktivnosti ali procese, ki se dogajajo med analizami, ki so potrebne za spremembo organizacijskega procesa znotraj organizacije.

Ehin (2000) ugotavlja, da večina managerskih konceptov za izboljšanje poslovanja organizacije, kot so učeče se organizacije, TQM, opolnomočenje itd.; v začetku daje želene rezultate, vendar ti z leti izzvenijo. Pravi, da so dolgoročne spremembe mogoče le, če organizacija spremeni celoten sistem funkcioniranja. Če želimo, da imajo zaposleni več odgovornosti, potem je torej treba spremeniti njihovo delovno mesto.

V nadaljevanju naloge izpostaviva dva modela, in sicer model nenehnega učenja Petra Sengeja (pionirski predstavnik) in novejši model FUTURE-O Vlada Dimovskega.

Model nenehnega učenja (Senge, 1994). Vsaka organizacija je produkt tega, kako zaposleni razmišljajo in vzajemno delujejo, kar pomeni, da lahko posamezniki ali timi premagujejo tudi najtežje ovire. Managerji želijo spremeniti svojo organizacijo v učečo se organizacijo v najkrajšem možnem času. V tej želji ubirajo bližnjice, kar pa ne prinaša želenih rezultatov. Senge je postavil koncept učeče se organizacije na podlagi petih disciplin: sistemskega mišljenja, osebnega mojstrstva, mentalnih modelov, skupne vizije in timskega učenja. Te predstavljajo pet ključnih elementov, zato vpeljava le osebnega mojstrstva in skupne vizije ne bo prinesla rezultatov, kot si jih predstavljajo nekateri managerji. Vpeljava vseh petih disciplin hkrati je težavna. Senge predlaga postopno napredovanje, začnši s sistemskim mišljenjem. Ta nas avtomatsko vodi k razvoju miselnih modelov. Od tu pridemo k sistemskemu učenju, nato k skupni viziji in nazadnje k osebnemu mojstrstvu. Razmišljanje o trenutni realnosti nas vrne k sistemskemu mišljenju in s tem zopet poženemo cikel (Senge, 1994, str. 48–77).

Sistemska mišljenje v širšem smislu zajema veliko metod, orodij in načel, ki iščejo medsebojno povezanost sil, ki jih vidijo kot enoten proces. To področje vključuje: kibernetiko, teorijo kaosa, gestalt terapijo in več praktičnih tehnik načrtovanja procesov. Najbolj cenjena oblika za doseganje plodnih sprememb znotraj organizacije je sistemska dinamika. Ta je tudi podlaga za orodja in metode, ki jih opisuje Senge. V začetku moramo poznati pomen besed sistem in struktura. Sistem je celota elementov, ki vplivajo drug na drugega in delujejo za skupni namen. Sistemska struktura pa je vzorec medsebojnih razmerij med ključnimi komponentami sistema. Glede na to, da sistemska dinamika opisuje soodvisnosti v trenutnem sistemu, ne obstaja le eden pravi odgovor na katerakoli vprašanje. Vsako dejanje povzroči nekatere želene rezultate in skoraj zagotovo

tudi nenamerne posledice nekje druge v sistemu. Pri preoblikovanju sistema je pomembno, da vsi udeleženi gledajo sistem kot celoto. Vzroka ne iščemo pri simptomih problema, vzrok najdemo pri njegovih koreninah. Preoblikovanje sistema na začetku povzroči obup med zaposlenimi, ki pa se postoma izboljšuje, saj se izpostavljajo in rešujejo 'nerešljivi' problemi. Senge predlaga izpostavljanje problemov s pomočjo pripovedovanja zgodb. V zgodbi izpostavimo in natančno opišemo problem. Pazimo, da pri tem ne obsojamo. Poslušalce pozovemo, da narišejo graf problema, ki ga morajo opisati z nekaj besedami. Ugotovimo, kako se grafi med seboj povezujejo, in dobimo širšo sliko sistema. Pri sistemskem učenju vsaka slika govori zgodbo in vsi njeni elementi so povezani. Ti se ponavljajo v ciklu in s tem izboljšujejo ali poslabšujejo situacijo. Uporaba arhetipov omogoča hitro postavitev verodostojnih in doslednih hipotez glede sil, ki urejajo sistem. Z njimi lahko tudi pojasnujemo in testiramo miselne modele. So močna orodja za obvladovanje ogromnih števil podatkov, ki običajno preplavijo začetnike systemskega učenja. Glede na to, da je večina arhetipov med seboj povezanih, si lahko pomagamo z družinskim drevesom. Pred dejanji pa lahko z uporabo računalniškega modeliranja testiramo naše hipoteze in se s tem prepričamo pravilnosti odločitve. Pred spreminjanjem systemske strukture moramo ugotoviti namen, zato moramo raziskati področje skupne vizije (Senge, 1994, str. 89–189).

Osebno mojstrstvo je disciplina, ki je zelo priljubljena med poslovneži. Osrednji del osebnega mojstrstva je, da se naučimo obdržati svojo osebno vizijo in jasno sliko trenutne resničnosti. S tem povzročimo kreativno napetost, ki nam omogoča, da se približamo k našim željam. Osebno mojstrstvo uči, da ne nižamo naših pričakovanj in da gledamo trenutno resničnost jasno in od blizu. Uči nas tudi, da moramo izbrati med rezultati in ukrepi, ki vplivajo na našo usodo. Da se organizacija premakne naprej, moramo ponesti kreativno napetost po celotni organizaciji. Da bi spodbudili osebno mojstrstvo v drugih, si lahko pomagamo z veščinami trenerja. Najprej mora vodilni sam verjeti v vizijo, nato pa z obnašanjem vpliva na ostale. Oblikovanje osebne vizije ni enostavna naloga. Zahteva čas in mir, da lahko odkrito odgovorimo na določena vprašanja, ki nam pomagajo razumeti, kakšna je naša osebna vizija. Potek dela v učeči se organizaciji med timi in funkcijami poteka neopazno. Zaposleni se med seboj odprto pogovarjajo in izmenjujejo mnenja, skratka imajo vpliv. Takšna organizacija poseduje veliko pozitivne energije ob vsakodnevnemu opravljanju nalog. Pogoji, ki jih mora organizacija nuditi za razvoj osebnega mojstrstva na individualno ravni, so čas, energija in denar. Običajno je cena vseh treh previsoka, da bi se managerji odločili za investicijo. Managerji morajo premisliti o dosedanjem načinu motiviranja znotraj organizacije. Senge predlaga vzpostavitev pravega vzdušja, ki vpliva na zaposlene tako, da so pripravljeni prispevati in se zavezati zato, ker so se pripravljeni učiti in dobro delati zaradi sebe. Takšen pristop je težak. Manager si lahko pomaga s tem, da širi vizijo in hkrati sprašuje zaposlene, kako bodo osebna mojstrstva prispevala k razvoju celote. V nadaljevanju doseganja osebnega mojstrstva mora organizacija zagotavljati lojalnost k resnici. Na začetku je treba odstraniti vse prepreke, ki onemogočajo govoriti resnico. Ko organizacije dosežejo osebno mojstrstvo, so prisiljene

premisлити svoje investicije v razvoj sposobnosti zaposlenih. Ta ne vključuje denarja, temveč inteligentnost, čas in zavzetost, ki jih prinašajo težave ustvarjanja novih elementov infrastrukture. Senge (1994, str. 193–232) predlaga nekaj novosti, ki naj bi jih organizacije uvedle:

- nov oddelek za preoblikovanja in odkritja. Oddelek bi zaposlenim pomagal zasledovati cilje vseživljenjskega učenja s tem, da ugotovi, kakšna usposablja zaposleni potrebujejo, in z njihovo organizacijo,
- nov sistem ocenjevanja dela, kjer se zaposlenim omogoči, da delajo tisto, kar dobro znajo in hkrati želijo delati,
- zgodno obveščanje zaposlenih o trenutnem dogajanju; zaposleni si morajo ustvariti sliko trenutne resničnosti in imeti priložnost ustvariti osebno vizijo,
- preizkušanje osebne vizije proti kulturi organizacije, včasih so razlike nepremostljive,
- srečanja na rednih sestankih, kjer se govori o viziji in trenutni resničnosti, pomagajo zaposlenim najti strukturo za ponovno vzpostavitev kreativne napetosti.

Mentalni modeli so predstave, vrednote, predpostavke, norme in prepričanja, ki imajo vpliv na naše razumevanje realnosti in naše delovanje. Povezujejo nas v soroden način mišljenja in reševanja problemov. Razvoj miselnih modelov zahteva dve spretnosti – refleksijo in preiskavo. Pri refleksiji upočasnimo naše miselne procese, da se lahko bolj zavedamo, kako oblikujemo svoje miselne modele. Pri preiskavi pa delimo svoj pogled z ostalimi in razvijemo znanje o svojih predpostavkah. Ključno je, da smo pripravljeni sprejeti mnenja drugih in spremeniti lastno predstavo. Posamezniki, ki posedujejo znanje refleksivnega razmišljanja, lažje razvijajo mentalne modele. V organizacijah se ljudje ukvarjajo s problemi, ki jih en sam ne more rešiti. Problemi se rešujejo timsko, kar pa zahteva uravnoteženje zagovornišтва (stališča) in povpraševanja (po vidikih). Takšno uravnoteženje omogoča posamezniku spreminjanje organizacije od znotraj.

Skupna vizija je vodilo h gradnji skupnega pomena. Uspešno strategijo za gradnjo skupne vizije gradimo okoli naslednjih zapovedi:

- vsaka organizacija ima svojo usodo in razlog za obstoj,
- namige za razumevanje globljega vzroka za obstoj lahko najdemo v željah njenega ustanovitelja in v razlogih, zakaj ta panoga sploh obstoja,
- vse vizije niso enake. Tiste, ki imajo globlji pomen in se nanašajo na specifične cilje ter predstavljajo njihov resničen namen, imajo edinstveno moč spodbuditi željo in predanost zaposlenih,
- mnogi člani organizacije, sploh tisti, ki jim je mar, imajo skupen občutek njenega osnovnega namena. Ta občutek je večinoma taciten in se kaže v dnevni praksi, organizacijski kulturi in mejah organizacijske strukture,

- srce gradnje skupne vizije je zmožnost odprte komunikacije zaposlenih na katerikoli ravni organizacije, ki je slišana s strani vrhnjega managementa in drugih,
- organizacijski ekvivalent osebnemu mojstrstvu in konceptu kreativne napetosti je tista prirojena sila, ki nastane, ko imamo jasno sliko svoje vizije v primerjavi s trenutno resničnostjo.

Zgornje zapovedi sporočajo, da je skupna vizija pomembna disciplina, ki se osredotoča na gradnjo skupnega pomena. Skupni pomen razlaga, kaj je pomembno in zakaj. Če organizacija to doseže, so njeni zaposleni bolj predani in so pripravljeni sodelovati med seboj (Senge, 1994, str. 297–300).

Timsko učenje zahteva znanje uravnoteženja zagovorništva in povpraševanja, ki jih avtor omenja že pri mentalnih modelih. Učenje in delo v timu ta znanja pretvorita v zmogljivosti, kjer postanejo kolektivna vozila za gradnjo enotnega razumevanja. Timsko učenje črpa tudi iz veščin gradnje skupne vizije, predvsem iz gradnje skupne težnje in mišljenja sistema kot vozila, ki odseva, kako posameznik vidi svet. Delo v timu ni lahko, zato je dobro, da se takoj na začetku določi glavni razlog dela v timu, določi pravila za pogovore, lahko se določi zunanega strokovnega povezovalca za delo v timu. Managerski timi uporabljajo pogovor kot primarno sredstvo za gradnjo teh sposobnosti. Dve pogovorni formi, ki sta učinkoviti, sta: dialog in spretna razprava (Senge, 1994, str. 351–361).

Model FUTURE-O (Dimovski et al., 2005). Cilj modela je pomoč organizacijam pri vpeljavi koncepta učeče se organizacije v praksi. Model se razlikuje od predhodnih po tem, da se ne uvaja po korakih, ampak celostno, poudarek je na celovitosti in povezanosti procesov in zaposlenih. Sestavlja ga sedem elementov, ki se med seboj interaktivno dopolnjujejo. Pri vpeljavi uporabimo molekularno mrežni pristop (Dimovski et al. 2005, str. 122–135).

1. element: postavitve temeljev

Postavimo temelje za začetek reorganizacije v učečo se organizacijo in pričnemo z analizo stanja procesa strateškega managementa organizacije. Če uporabimo SWOT-analizo (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) za izdelavo strategije, najprej naredimo analizo okolja, naših priložnosti in nevarnosti. V drugem delu določimo strategije, kjer se morajo strateški dejavniki skladati s poslanstvom podjetja. Na podlagi tega lahko določimo cilje, strategije in politike. Uresničevanje strategije konstanto kontroliramo in vrednotimo. Podpora vrhnjega managementa in zaupanje v rezultate, ki jih reorganizacija prinaša, je nujna, saj ta prinaša veliko sprememb. To velja predvsem na naslednjih področjih: tehnologije, produktov, strukture in kulture. Da bi bilo preoblikovanje čim lažje, si organizacije lahko pomagajo z: odprto komunikacijo, izobraževanji, s participacijo pri spremembah, običajno oblikuje tudi poseben tim za spremembe pri vpeljavi koncepta učeče se organizacije. Tim postavi oceno zelenih poslovnih potreb, ki nam pove jasno opredelitev organizacije v prihodnosti, pri čemer ključno vlogo igra poslanstvo in vizija.

Ocena vrzeli in učinkovitosti temelji na vitkem in prožnem razmišljanju managementa, ki prispeva k boljši produktivnosti, večji prodaji in zadovoljstvu zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 135–158).

2. element: izgradnja podpornih okolij

Oblikovanje timskega dela in iniciativ pomembno prispeva k udejanjanju učeče se organizacije. Pri managementu znanja si lahko pomagamo z izgradnjo drevesa znanja, analizo socialnih mrež in izgradnjo zakladnice znanj. V današnjem času si težko predstavljamo delo brez informacijske podpore, zato je nujna tudi pri managementu znanj, saj je ročna obdelava informacij praktično nemogoča (Dimovski et al., 2005, str. 158–194).

3. element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev

Ponovna opredelitev funkcij procesa managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V današnjem okolju v ospredje prihaja virtualno ali elektronsko poslovanje. Takšno organizacijo tvori mreža povezanih poslovnih subjektov in kupcev. Pri strateškem planiranju moramo postaviti temeljni cilj organizacije tako, da je povezan z individualnimi cilji. Učeče se organizacije uporabljajo moderne oblike strateška planiranja, kot je alternativni model kontinuiranega planiranja. Prav tako je potrebna radikalna decentralizacija organizacije (Hope-Fraserjev model). V sodobno oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije sodijo hibridne strategije, ki so prilagojene hitrim spremembam okolja. V strategijo je treba vključiti tudi procese organizacijskega učenja (zbiranje, prenos, ohranjanje informacij). Organizacijska struktura se prilagodi strategiji, njene značilnosti so: hitrost, prilagodljivost, integracija in inovacije (Dimovski et al., 2005, str. 195–231).

4. element: proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja

Vodje uporabljajo nove prakse managementa vodenja, participativni slog omogoča, da vsi udeleženci prispevajo k vpeljavi učeče se organizacije. Spodbujanje formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež. Poudarek je predvsem na horizontali komunikaciji, torej med oddelki in različnimi ravni. Ravnanje z ljudmi pri delu zajema: planiranje virov, pritegniti uspešno delovno silo ter jo vzdrževati in razvijati. Za večjo produktivnost poskrbimo z razvojem nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja. Nekateri motivatorji so: denar, opolnomočenje, prilagodljivi delovni čas, izobraževanja, oblikovanje delovnih mest (rotacija, povečanje št. nalog itd.). Organizacija mora zgraditi kulturo, ki temelji na zaupanju in odprtosti. Celoviti sistem poslovanja znanja omogoča organiziranje, iskanje, zagotavljanje in izmenjavo znanja znotraj organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 231–273).

5. element: oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Učeča se organizacija potrebuje participativno strategijo in participativno vodenje, zaposleni so bolj vključeni in hkrati bolj predani pri uresničevanju strategije. Opolnomočenje zaposlenih pri izpolnjevanju nalog. Štirje elementi opolnomočenja so:

informacije, znanje, moč in nagrade. Organizacija mora zagotoviti odprt pretok informacij in znanja. Hitrost pretoka informacij in dolžina povezav vplivata na uspešnost projekta. Pomembna je tudi zunanja komunikacija s strankami ali s strokovnimi tehničnimi viri. Projektno delo je značilno za učeče se organizacije. Zaradi razvoja tehnologij pa prehajamo na virtualno vodenje. Iz tega sledi, da učeče se organizacije potrebujejo tudi močno organizacijsko kulturo, ki se je sposobna prilagajati in hkrati spodbuja spremembe. Avtorji pri tem elementu izpostavljajo tudi pomembnost Sengejevih petih disciplin. Učeča se organizacija ima horizontalno (sploščeno) strukturo, preprosto obliko, prožne kadre in širok kontrolni razpon. Izgradnja informacijskega sistema (ERP) prinaša hitro iskanje, obdelovanje in posredovanje informacij, ki so podlaga za pravočasno in pravilno odločanje (Dimovski et al., 2005, str. 273–317).

6. element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Decentralizirana kontrola temelji na zaupanju do zaposlenih, da svoje naloge opravljajo skladno z organizacijskimi cilji. Managerji si pomagajo tudi z metodami, kot so: uravnoteženi sistem kazalnikov, mednarodni standardi kakovosti (ISO 9000), management odprtih knjig, primerjava z najboljšimi (angl. *Benchmarking*) in drugi sodobni pristopi spremljanja uspešnosti. Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti izhaja iz verige vrednosti, organizacija mora ugotoviti, katere posebne povezave že obstajajo in katere še lahko vzpostavi. Optimizacija medsebojnih povezav je ključna za trajne konkurenčne prednosti neopredmetenih sredstev (Dimovski et al., 2005, str. 317–349).

7. element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture

Ustvarjanje in prenašanje znanja v organizaciji je povezan proces. Da bi lahko bil učinkovit, moramo odstraniti medosebne in organizacijske ovire. Težave se pojavljajo predvsem pri prenosu implicitnih znanj. Če organizacija nima določenih znanj, si lahko pomaga s strategijami sodelovanja. Medorganizacijsko sodelovanje pri učenju je najuspešnejše pri strateških povezavah. Organizacije se povezujejo v mreže z namenom razvijanja inovacij. Takšna povezovanja usklajujejo integracijski managerji. Njihove naloge so: pospeševanje hitrosti integracijskega procesa, oblikovanje nove organizacijske strukture, planiranje uspeha projekta in vzpostavitev nove organizacijske kulture. Organizacija se mora prilagoditi kulturi nenehnega učenja (Dimovski et al., 2005, str. 349–369).

2 PRIMERI IZ PRAKSE

2.1 Kriterij za izbor primerov

V predhodnih poglavjih sva prek pregleda literature na področju managementa znanja izpostavila ključne opredelitve in pojme ter teoretično ozadje, ki je podlaga za boljše razumevanje analize managementa znanja v praksi. V cilju magistrske naloge sva si zadala

proučiti primere o praksah v poslovnem svetu na področju managementa znanja. S tem bova pregledala mednarodne izkušnje organizacij na tem področju in tako pridobila širino pri razumevanju uporabe managementa znanja v praksi, kar bova uporabila pri analizi proučevanega podjetja.

V kriteriju za izbor primerov sva upoštevala predvsem organizacije, ki so predstavile uspešno implementacijo managementa znanja v svoje delovanje. Torej tiste organizacije, ki pri opravljanju svojega dela uporabljajo management znanja. Izbrala sva tri študije primerov managementa znanja, v katere sva zajela organizacije, ki delujejo na globalni ali lokalni ravni, v visoko tehnoloških panogah ali pa so storitvena podjetja. Z raznolikostjo področij sva želela poudariti pomen managementa znanja v vseh organizacijah ne glede na obliko in delovanje. Pomemben kriterij je bil tudi datum opravljene študije primera, saj sva hotela predstaviti čim novejše študije. Dostopnih pa ni bilo veliko študij iz zadnjih petih let, zato sva vključila še študije iz leta 2010 in 2009.

2.2 Predstavitev primerov

2.2.1 Študija primera IBM Global Business Services

Podjetje IBM se ukvarja z računalniškimi rešitvami in je leta 2010 delovalo v 170 državah ter zaposlovalo 370.000 ljudi. Organizacijo sestavlja pet večjih področij poslovanja, ki so: globalne poslovne storitve, globalne tehnološke storitve, sistemi in tehnologija, programska oprema in globalne finance. Obravnavano področje študije so globalne poslovne storitve (v nadaljevanju IBM GBS), ki so leta 2010 zaposlovale 150.000 ljudi, ti večinoma delajo pri strankah ali od doma. Področje globalnih poslovnih storitev skrbi za profesionalne storitve in uporabo storitev zunanjega najemanja kadrov s poudarkom na:

- svetovanju in integraciji sistemov (svetovanje za management odnosov s strankami, finančni management, management človeškega kapitala, poslovne strategije in spremembe ter management oskrbovalne verige),
- managementu aplikacij (storitve se nanašajo na razvoj aplikacij, management, vzdrževanje in podporo paketne programske opreme ter tudi aplikacij po meri).

Vzdržujejo močno organizacijo učenja in znanja, ki spodbuja kulturo, ki omogoča prenos znanja prek: procesov, tehnične infrastrukture, storitev poslovnih raziskav, vsebinskega managementa in skupnih praks. Organizacija učenja in znanja zagotavlja:

- storitve prenosa znanja: družba, ki spodbuja prenos znanja, enotne izkušnje učenja in znanja, zagotavljanje infrastrukture in osnov, ki omogočajo prenos znanja,
- storitve izobraževanja: razvoj in dostava virtualnega učnega programa,
- storitve benchmarkinga.

Razvoj managementa znanja v IBM GBS je šel čez tri izrazite faze v preteklih letih. V prvi fazi je bil management znanja decentraliziran. Posamezna področja organizacije so sama skrbela za načrtovanje managementa znanja. Sami so lahko ustvarili svoje arhive podatkov, infrastrukturo in procese. V drugi fazi so management znanja centralizirali, da bi optimizirali vire, dvignili učinkovitost in zmanjšali stroške. V tretji fazi pa so razvili organizacijo učenja in znanja, kjer so vgradili procese in orodja managementa znanja, s katerim so olajšali proces prenosa znanja. V prvih petih letih je bila organizacija učenja in znanja zadolžena za mnogo elementov življenjskega cikla vsebine, kot so nabor, dovoljenja in arhiviranje vsebine. V nadaljevanju so izoblikovali tim podpore zaposlenim, ki jim pomaga pri iskanju informacij ali ljudi.

V letu 2008 je organizacija učenja in znanja preoblikovala svoj pristop prenosa znanja. To je vplivalo tudi na način vključitve zaposlenih, procese in tehnologije. Prej so uporabljali »*KnowledgeView*« aplikacijo globalnega arhiva virov. Nato so pričeli s uporabo aplikacije »*Practitioner Portal*«, ki je izboljšala dostop do vsebine in ljudi. To so dosegli s pomočjo uporabe socialno računalniških orodij, sodelovanja uporabnikov ter tekočega prenosa znanja in skupnosti. Nov pristop omogoča večje zmožnosti, boljše uporabniške zmožnosti in nižje stroške delovanja. IBM GBS izpostavlja več sil, ki vodijo k ustvarjanju novega modela za prenos znanja:

- količina vsebine, ki se ustvarja in uporablja, se eksponentno večja, kar pomeni, da je formalno kodiranje vsega znanja nemogoče,
- težko je opredeliti skupino strokovnjakov na določenem področju, saj opredelitvi strokovnjaka manjkata vsebina in pomen v smislu konteksta,
- najbolj dragocen intelektualni kapital je v večni primerov skrit,
- narava globalnega poslovanja otežuje osebno povezovanje.

Glede na to, da zaposleni za svoje delo potrebujejo informacije, ki se težko kodirajo, in ker smo ljudje naravno naklonjeni k socialnem povezovanju, so sklenili oblikovati njihov pristop prenosa znanja okoli izmenjave tihega znanja prek mrež zaposlenih. Zato so morali spremeniti strategijo za iskanje znanj in socialnega mreženja. Pred tem so za iskanje znanj znotraj organizacije uporabljali več aplikacij: imenik podjetja »*BluePages*«, prek katerega so zaposleni našli ljudi, vendar pa temu sistemu manjka informacija v kontekstu; mrežo za podporo strokovnjakom, kjer so lahko našli strokovnjake za določeno področje; in še nekatere druge načine, kot so: »*BlueGroups*« – elektronski naslovi/distribucijska lista managementa, forumi in rolodex. Cilj novega pristopa je zaposlenim dostaviti nove zmožnosti, zato da se ne rabijo zanašati na druge ljudi, da bi našli določena znanja.

Novi model (Practitioner Portal) prinaša zaposlenim vstop z ene točke, vsebino in storitve prenosa znanja. Prav tako omogoča iskanje v več arhivih in socialnih aplikacijah. Organizacija učenja in znanja pričakuje, da bo novi model portala pripomogel pri kodiranju skritega znanja in izkušenj, razširjenju socialnih omrežij za povečanje prenosa

znanja in sodelovanja ter optimiziranju vrednosti vsebine prek socialnih mrež. Portal išče vsebino v arhivih dokumentov, wikijev, knjižnic posameznih skupnosti, profila zaposlenih in povpraševanja po usposabljanju. Ker omogoča prilagajanje vsebine uporabniku, je iskanje enostavno in hitro.

Ena od storitev, ki jo omogoča portal, se imenuje »*SmallBlue*«, ta omogoča zaposlenim, da najdejo ljudi z znanjem v svojih socialnih omrežjih, formalnih ali neformalnih skupnostih in v celotni organizaciji. Zajema štiri različna orodja:

- »*SmallBlueFind*« – orodje, s katerim zaposleni iščejo kolege z določenim znanjem,
- »*SmallBlueReach*« – orodje, ki zaposlenim pomaga analizirati najdene povezave in izbrati pravi stik,
- »*SmallBlue Net*« – orodje, ki zaposlenim pomaga pri vizualizaciji socialnih mrež, ki se nanašajo na posamezno področje,
- »*SmallBlue Ego*« – pomaga zaposlenim razumeti in določiti vrednost njihovih osebnih socialnih mrež. Hkrati predstavlja tudi potencialne povezave do ljudi, s katerimi so povezani kolegi.

Zanimiva storitev, ki jo omogoča portal, je tudi takojšna komunikacija (angl. *instant messaging*) z določenimi strokovnjaki prostovoljci, ki med določenimi urami odgovarjajo na vprašanja. Storitev ni na voljo le v portalu segmenta IBM GBS, ampak je na voljo tudi v drugih aplikacijah, po celotni organizaciji IBM. Storitve so dobro izkoristili v času, ko je šlo veliko zaposlenih v pokoj, saj so bili ti s svojim znanjem, ki je ključno in kritično za organizacijo, na voljo mladim zaposlenim ravno prek te storitve.

V času študije primera IBM GPS je bil Practioner Portal zelo nov, zato ni bilo mogoče izmeriti celotnega vpliva na poslovanje. Izmerili so le sprejetost portala, število iskanj in število strokovnjakov prostovoljcev, ki dajejo zadovoljive rezultate.

IBM GBS organizacija znanja in učenja na podlagi izkušenj razvoja orodja za socialno mreženje in iskanje znanj podaja svoje izkušnje iz naučenih lekcij:

- hitra vključitev v proces sodelovanje pravnega oddelka in strokovnjakov za pravice zasebnosti (navzkrižje z zakonom),
- določitev različnih virov podatkov, pomembno je razlikovanje med določenim znanjem zaposlenega ali zanimanjem zaposlenega za določeno zadevo (blogi in wiki niso priporočeni viri teh podatkov),
- uporabnost in uporabniške izkušnje so pomembne. Uporabniki naj opredelijo probleme, ki jih je treba odpraviti,
- vpliv moči analitike z upoštevanjem zasebnosti. Iskanje podatkov med socialnimi mrežami, kjer moramo paziti, da ne vplivamo na zasebnost. Pomembno je tudi razumevanje zaposlenih,

- analitika ne zadostuje, potrebna sta kontekst in sodelovanje ljudi.

IBM GBS zaključuje z ugotovitvijo, da so priložnosti, ki jih ponujajo podatki iz socialnih mrež, ogromne, zato nameravajo portal dodatno izpopolniti (American Productivity & Quality Center, [v nadaljevanju APQC], 2010).

2.2.2 Študija primera Keppie Design

Keppie Design je škotsko arhitekturno podjetje s 150-letno tradicijo na področju arhitekture v zdravstvenih in izobraževalnih ustanovah. Organizacija je investirala v management znanja z namenom, da spodbudi profesionalni razvoj osebja, zlasti začetnikov, in hkrati izboljša interno komunikacijo projektne znanja. Pomembnost managementa znanja se je pokazala tudi v naslednjih dejavnikih, ki so vplivali na poslovanje organizacije:

- hitra rast organizacije, stari načini prenosa znanja in usposabljanja ne delujejo več,
- rast organizacije je povzročila povečanje števila pripravnikov,
- arhitekturno izobraževanje v Združenem kraljestvu v zadnjem času daje večji poudarek oblikovanju kot tehničnemu vidiku, zato imajo novi pripravniki premalo tehničnega znanja.

Zavedali so se, da potrebujejo spremembe. Z izrazom management znanja so bili seznanjeni in tudi ideja jim je bila všeč, vendar niso vedeli, kako začeti. V letu 2006 so imenovali managerja znanja, ta pa je opravila vrsto pogovorov in raziskovanja stanja po organizaciji. Rezultat je pokazal, da ima organizacija dve problematični področji. Prvo je program, ki ga lokalne pisarne uporabljajo za vodenje projektov, ki ne omogoča standardnega portala za prenos znanja. Iz tega so izhajali še nekateri drugi cilji: izgradnja skladišča izkušenj in znanj, skladišče standardih podrobnosti risanja, knjižnica tehničnih in oblikovalnih informacij, skladišče standardnih podatkov podjetja za vključitev v dokumente ponudbe. Drugo pa je izboljšanje komunikacije med zaposlenimi, predvsem na področju prenosa izkušenj.

Ključni cilj programa managementa znanja je bilo usposabljanje zaposlenih. V naslednjih mesecih so naredili program seminarjev za vse zaposlene za pol leta o različnih temah, študijske ture, poprojektne preglede in konference. Naslednje polovico leta je bilo usposabljanje osredotočeno na pripravnike, ki so se pripravljali na končni izpit. Strokovnjaki s poslovnih funkcij so pripravili predavanja vsakih štirinajst dni. Na intranetu so bili na voljo tudi zapiski. Program managementa znanja je od začetka zahteval aktivno sodelovanje vseh zaposlenih. Kljub managerju znanja je bilo potrebno sodelovanje tudi drugih srednjih managerjev, zato so ustanovili skupino ljudi, ki je določila prioritete in osebno komunikacijo prek vseh skupin managementa. Vsak od ciljev je zahteval druga znanja, zato so ustanovili različne skupine, ki jih je koordiniral manager znanja. V prvih mesecih so kot poskusni primer predstavili osnovni intranet, kjer je bilo mogoče videti, kaj

bi lahko pridobili z dejansko intranet aplikacijo za interno komuniciranje. S tem so pridobili informacije s strani uporabnikov o tem, katere storitve bi v aplikaciji potrebovali. Končna intranet aplikacija je bila na voljo v aprilu 2008, nato so nadaljevali z izgradnjo aplikacije skladišča izkušenj in znanja. V ta namen so naredili več intervjujev z zaposlenimi, s katerimi so zbirali podatke, na katerih projektih delajo ter kakšne sposobnosti in talente imajo. S tem so naredili profile zaposlenih. Ta del še ni bil dokončan v času pisanja študije primera.

Osnovi izziv managementa znanja v organizaciji je predstavljalo sodelovanje starejšega izkušenega osebja, saj to največ prispeva k managementu znanja v obliki strokovnega znanja in finančnih sredstev, medtem ko so pripravniki in mlajši managerji deležni takojšnjih koristi. Ključni proces v pridobivanju znanja je bil prevod praktičnih izkušenj v primerno vrsto medija za prenos komunikacij. To so dosegli tako, da so določili mladega talentiranega arhitekta starejšemu managerju, ki je svoja znanja in izkušnje prenesel nanj. S tem je bil omogočen prenos tihega znanja. Osnovi namen managementa znanja je bil dvigniti produktivnost pripravnikov in ta namen je bil v celoti dosežen. Intranet je omogočil hiter dostop do tehničnih informacij, informacij v zvezi s pripravo ponudb. Serije seminarjev za pripravnike so ustanovile skupnost učencev, ki so si med seboj pomagali in uspešno opravili zaključni izpit. Na bolj splošni ravni pa je glavni prispevek managementa znanja in intraneta izboljšanje v socialni povezanosti med razpršenimi lokacijami pisarn organizacije. Intranet je omogočal vsaki enoti stran, kjer so objavljali svoje prispevke (slike, šale iz lokalnih projektov). Rezultat tega se je pokazal na letnih dogodkih organizacije, saj so se zaposleni iz različnih enot takoj pomešali in zblížali. Slednje je prineslo koristi pri reševanju nenavadnih problemov in prekrivanj zaposlenih na določenih področjih. Hkrati je zaposlene spodbudilo k večji uporabi intraneta. Ključne lekcije, ki so se jih naučili pri vpeljavi managementa znanja, so:

- ne podcenjujte časa predanosti, ki ga zahteva management znanja. Uspeh je odvisen od obsežnega sodelovanja zaposlenih v celotni organizaciji. Ker zaposleni običajno nimajo dodatnega časa, ki ga zahteva vpeljava managementa znanja, je to delo treba opraviti z nadurami. To od zaposlenih zahteva veliko navdušenja in predanosti,
- program managementa znanja mora predstavljati jasne prednosti tistim, ki sodelujejo v programu. Strokovnjaki so na primer opazili zmanjšanje dnevnih standardnih vprašanj; mlajši delavci radi prispevajo novice in družabne vsebine, ker že uporabljajo socialne mreže itd.,
- vrednost osebnega priznanja je lahko kritična podpora. Mnogi notranji strokovnjaki menijo, da je njihova vrednost premalo priznana. Sistem managementa znanja lahko izpostavi določenega zaposlenega v primerjavi s kolegi ali pa celo zaposlenega, ki je bil prej spregledan,
- če se uporablja samo za publiciteto določenih skupin brez usklajenega organa, je njegova vrednost poslovanju omejena. Management znanja mora biti voden prek

temeljnih vrednot organizacije, kar omogoča prenos ključnega znanja znotraj organizacije. To je mogoče le s polno predanostjo vodstva.

Organizacija je z relativno majhnim finančnim vložkom v management znanja v dveh letih dosegla izdatne prednosti. Pripravniki so hitro zaključili začetno usposabljanje, dvignili so produktivnost in omogočili hiter dostop do tehničnih informacij, imenik zaposlenih je omogočil povečano sodelovanje med razpršenimi enotami in zvišanje učinkovitosti ponudb. Obstaja še veliko možnosti za izboljšave, vendar ta študija primera predstavlja zgodnje dobičke, ki jih lahko dosežemo z majhnimi vložki (Shen, Ogiwara, Nair, & Young, 2009).

2.2.3 Študija primera Arbor Technology

Podjetje Arbor Technology (v nadaljevanju Arbor) se ukvarja z osebnimi računalniki za različne panoge: transport, e-storitve, medicina, avtomobilizem, telekomunikacije itd. V svojem poslanstvu so zapisali, da je podjetje usmerjeno h kupcem, ki jim pomagajo z naprednimi rešitvami in s tehnično podporo. Delujejo na tekmovalnem trgu, ki se nenehno razvija, zato je sodelovanje s kupci ključnega pomena. Način dela v organizaciji je projektno delo, saj Arbor izdeluje procesne plošče in sisteme, ki so narejeni po specifičnih zahtevah določenega kupca in ne morejo biti uporabljeni za nadaljnjo proizvodnjo. Strateško vprašanje glede rasti dobička je, kako izkoristiti znanje iz preteklih izkušenj. Arbor mora izkoristiti znanje na področju razvoja in oblikovanja ter razviti standardni produkt ali produkt po meri, ki je kombinacija naslednjih lastnosti: usmerjen h kupcem, visoko zmogljiv, funkcijsko bogat in dobro delujoč v katerikoli panogi. Inženirji enostavno razvijejo in vgradijo arhitekturo, ki zadovolji potrebo določenega kupca in doda vrednost izdelku. Arbor mora spremeniti model poslovanja iz proizvodnega v narejenega za prodajo (angl. *build to deliver*, v nadaljevanju DBD). Ključni cilj managementa znanja je zgraditi bazo znanja razvoja in proizvodnje produkta ter spremeniti model poslovanja.

Arbor je začel z ustanovitvijo odbora managementa znanja, ki bo vodil projekt, in projektne tima, ki ga bo vodil glavni direktor. V odbor so bili vključeni vse vrhnje vodstvo in vodje procesov, ki se najbolj tičejo razvoja modela: prodaja, oblikovanje, proizvodnja in servis. Najeli so tudi svetovalno podjetje za management znanja. Projekt so razdelili v dve fazi:

1. faza: preoblikovanje modela poslovanja (od marca 2005 do decembra 2005)
Projektni tim je ponovno opredelil strategijo produkta, izboljšal zasnovo in sposobnosti storitve ter razvil model DBD in proces.
2. metodologija managementa znanja in izvedba (od marca 2006 do decembra 2006):
 - izdelava diagnoze managementa znanja,
 - opredelitev zemljevida znanja organizacije,
 - ocena trenutne vsebine znanja,

- analiza vrzeli med obstoječim znanjem in zemljevidom znanja,
- izdelava načrta izvedbe managementa znanja,
- oblikovanje sistema managementa znanja,
- izvedba metodologije in sistema managementa znanja,
- ocena izvedbe projekta.

Čas, ki je potreben, da produkt prične uporabljati kupec, je najbolj kritični dejavnik v tej panogi (angl. *time to market*). Zaradi različnih potreb njihovih kupcev je nemogoče razviti standardni produkt. Da bi dosegli čim hitrejšo izvedbo, so na podlagi baze znanja razvoja in tehnologije razvili postopek izvedbe projekta managementa znanja. Obsega šest faz in v vsaki fazi so zapisane aktivnosti, ki so potrebne v posamezni fazi, ter izsledki (angl. *deliverables*) teh aktivnosti.

Arbor sprejema boljše odločitve z uvedbo sistema managementa znanja, predvsem na operativni ravni. Zaposleni porabijo manj časa z zbiranjem informacij in zato lahko več časa namenijo kreativnemu delu. Arbor v nadaljevanju izpostavlja nekaj največjih koristi managementa znanja:

- povečanje prihodkov za 30 % z 21 milijonov ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD) leta 2006 na 30 milijonov USD leta 2007,
- nov in hitrejši sistem izvedbe z uporabo postopkov, ki so jih razvili na podlagi baze znanja razvoja in tehnologije, da bi izboljšali svoje rešitve in zadovoljstvo svojih kupcev. To izboljšuje in pospešuje cikel zasnove, servisa in podpore kupcem. Kot organizacija so bolj inteligentni in proizvajajo pametne in zanimive produkte,
- organizacija je postala bolj prilagodljiva, odzivna in dinamična. Spodbuja pretok znanja, timsko delo in sodelovanje,
- večje izkoriščanje kolektivne modrosti, izkušenj in moči kapitala znanja. S spodbujanjem ponovne uporabe znanja so zmanjšali njegovo podvajanje in napačno uporabo,
- obdržali in privabili so kader, ki je motiviran, zvest in pripravljen se vezati.

Organizacija posledice, ki jih je prinesel sistem managementa znanja, vidi v povezavi znanja znotraj organizacije z znanjem kupcev in dobaviteljev. S tem sodelovanjem in pretokom znanja si organizacija olajša proces razvoja produkta in inovacij. Nov sistem managementa znanja je Arborju prinesel hitrejšo izvedbo naročil. Identificirali so tri glavne dejavnike, ki so največ prispevali k njihovemu uspehu:

- **Uskladitev vizije, strategije in zemljevida znanja**

Pomembno je, da se vprašanja in problemi glede zaposlenih, procesov in tehnologije rešujejo skupaj. Uskladitev vizije, strategije in zemljevida znanja zagotavlja doslednost vseh prizadevanj in vodi k doseganju ciljev organizacije.

Strategije managementa znanja morajo biti usklajene s poslovno vizijo in procesi managementa, kar zagotavlja podporo managerjev. Sprejetje vizije pri zaposlenih zahteva svoj čas in trud. Zaposleni morajo razumeti, da z managementom znanja gradimo konkurenčne prednosti organizacije. Kultura odprte komunikacije spodbuja sproščene pogovore in pretok idej v organizaciji. Konstruktivne povratne informacije spodbujajo zaupanje med zaposlenimi in upravo. Razdelitev programa managementa znanja na manjše enote pomaga pri obvladovanju in uresničevanju programa. Potrebna je revizija znanja, da lahko uskladimo poslovno strategijo z dejavnostmi znanja in s ključnimi kazalniki uspešnosti. Ugotovljene vrzeli predstavljajo podatke za morebitne popravke.

- **Sodelovanje zaposlenih**

Organizacija ugotavlja, da je verjetno največji izziv pripraviti ljudi k sodelovanju, saj je treba spremembe ukoreniniti v organizacijsko kulturo in navade ljudi. Zaposleni bodo motivirani za spremembe, če se bodo čutili spoštovane in priznane. Spodbujevalni sistem, ki temelji na priznanju prispevkov posameznika organizaciji, lahko prispeva k motivaciji zaposlenih. Ko zaposleni vidijo, da vplivajo na delo v organizaciji, so ponosni, da lahko prispevajo k projektu. Vsak zaposleni je pomemben del intelektualnega kapitala organizacije. Individualno znanje moramo znati uporabiti tako, da ustvarjamo konkurenčne prednosti, inovacije in operativno odličnost. Potrebno je tesno sodelovanje z zaposlenimi, da dosežemo njihovo motivacijo za učenje, prenos znanja in spremembe.

- **Sodelovanje s kupci**

Organizacija mora skrbeti za sodelovanje s kupci in z dobavitelji, s čimer vpliva na rast organizacije. Arbor povabi kupce k sodelovanju pri izdelavi produkta in s tem krepí zaupanje ter tesno partnerstvo s kupci. Prav tako lajša razvoj produkta in omogoča boljše rešitve. Gradi močno socialno mrežo s kupci, ki otežuje vstop konkurence. Takšno partnerstvo omogoča trajno rast poslovanja (Shen et al., 2009).

2.3 Primerjava in ugotovitve iz predstavljenih primerov

Študije primerov so na prvi pogled zelo različne, saj večinoma izhajajo iz različnih okolij delovanja, vendar pa lahko hitro vidimo podobnosti in skupne točke, ki si jih delijo prav vse. V nadaljevanju izpostaviva najpomembnejša področja managementa znanja, ki sva jih zaznala iz primerjave obravnavnih študij primerov. Opiševa tri študije primerov, ki jih imenujeva s skrajšanimi nazivi: IBM, Keppie in Arbor.

Ob branju študij primerov sva opazila, da vsaka študija na začetku poda **opis razloga**, zakaj je organizacija čutila potrebo po vpeljavi koncepta managementa znanja. V primeru Arbor je podjetje zaznalo potrebo po izboljšanju procesov, da bodo lahko sledili hitrim spremembam v panogi. IBM je globalno podjetje na področju računalništva (hitra rast in spremembe), ki se je soočalo s problemom neobvladljive količine podatkov, ki jo je nemogoče obdelati ročno, kar onemogoča inovativnost in učinkovitost organizacije v

primerjavi s tekmeči. Tudi arhitekturno podjetje Keppie se je soočilo s težavami hitre rasti in sprememb, ki so pokazale potrebo po spremembah, ki bi omogočile boljše delovanje podjetja. Iz primerjave vzrokov za vpeljavo managementa znanja je razvidno, da se je vsaka organizacija morala soočiti z oviro v svojem delovanju, ki ji je preprečevala doseganje ravni konkurenčnih organizacij. Posledično sklepava, da management znanja prinese konkurenčne prednosti za organizacijo.

Sodelovanje in motivacija zaposlenih se skoraj v vseh študijah poudarjata kot ključni del pri uspešni vpeljavi managementa znanja. V študiji IBM se skozi celotno študijo kaže poudarek na sodelovanju in izobraževanju zaposlenih. Najbolj pa je sodelovanje izpostavljeno pri izkušnjah iz naučenih lekcij, kjer pravijo, da je za učinkovito uporabo managementa znanja ključno sodelovanje ljudi. Keppie je v lekcijah, ki so se jih naučili pri vpeljavi managementa znanja, kot prvo izpostavil, da ta za sodelovanje zaposlenih zahteva: veliko navdušenja in prednosti za zaposlene, ki morajo prepoznati prednosti, ki jim jih prinaša management znanja. Arbor je izpostavil tri dejavnike, ki so bili ključni za uspeh managementa znanja, eden izmed njih je sodelovanje zaposlenih. Ugotovili so, da je bil največji izziv pripraviti ljudi za sodelovanje. Zaposleni so motivirani za sodelovanje, če čutijo, da so spoštovani, in če čutijo priznanje za delo, ki ga opravljajo.

Iz opisanih primerov sklepava, da je sodelovanje zaposlenih eden izmed ključnih ali celo ključni dejavnik za uspešen management znanja. V poročilih manjših podjetij je ta še bolj poudarjen, saj njihovi informacijski sistemi niso tako dobro razviti, da bi v celoti nadzorovali poslovanje organizacije.

Vodstvo, vizija in strategija so trije ključni elementi, ki so opisani na začetku posamezne študije, saj se z njimi pričnejo prvi koraki managementa znanja. Vodstvo je prvo, ki mora prepoznati potrebo po managementu znanja ter oblikovati vizijo in strategijo, s katero prične promocijo managementa znanja po organizacij, kar je razvidno tudi iz obravnavanih študij primerov. V študiji primera IBM vodstvo, vizija in strategija niso posebej opredeljeni, vendar se njihova zavzetost kaže v dolgoletni podpori vpeljave managementa znanja, saj so koncept razvijali skozi tri izrazite faze, ki so omogočile celovit koncept managementa znanja. V primeru Keppie je vodstvo prepoznalo potrebo po managementu znanja in pričelo z uvajanjem managementa znanja z managerjem znanja. V naučenih lekcijah so poudarili, da mora biti management znanja voden prek temeljnih vrednot organizacije, kar je mogoče le s polno predanostjo vodstva. V Arborju opozarjajo, da je eden izmed ključnih elementov uskladitev vizije, strategije in zemljevidov znanja. To zahteva predanost vodstva, ki mora vložiti čas in trud, da zaposleni sprejmejo zastavljeno vizijo.

Beseda **kultura** se v večini študij ne omenja, vendar se omenja dejanski pomen besede kultura oziroma obnašanje zaposlenih v organizaciji. Vse študije posredno ali neposredno govorijo o pomembnosti prenosa znanja med zaposlenimi. Slednje štejemo med vrednote,

ki sestavljajo kulturo organizacije. IBM vzdržuje močno organizacijo učenja in znanja, ki spodbuja kulturo, ki omogoča prenos znanja po organizaciji. Keppie je po vpeljavi managementa znanja prepoznal spremembe na področju obnašanja in navad zaposlenih predvsem v boljši socialni povezanosti in večji komunikaciji med razpršenimi enotami. Prav tako poudarjajo, da mora biti management znanja ena izmed temeljnih vrednot organizacije. Arbor je med ugotovitvami iz pridobljenih izkušenj managementa znanja izpostavil, da je potrebna kultura odprte komunikacije, saj ta spodbuja pretok idej po organizaciji.

Iz obravnavnih primerov sklepava, da je potrebna vsaj določena mera prilagoditev v navadah zaposlenih. Organizacija sama izbere oziroma avtomatsko deluje v tisti smeri, ki je najbolj potrebna za uspeh. V vseh primerih pa se odprta komunikacija izkaže kot ključna sestavina za učinkovit prenos znanja in informacij po organizaciji.

Sodelovanje deležnikov je bilo izpostavljeno v primeru Arbor. Arbor sodelovanje s kupci uvršča med tri ključne dejavnike, ki so prispevali k uspehu managementa znanja v organizaciji. Pravijo, da vpliva na rast organizacije, krepi zaupanje in partnerstvo ter hkrati onemogoča vstop konkurence, lajša razvoj produktov in omogoča boljše rešitve. V ostalih študijah sodelovanje deležnikov ni posebej izpostavljeno. V primeru Arbor se sodelovanje izkaže za zelo učinkovito, saj pomembno prispeva h konkurenčnim prednostim organizacije.

Kodiranje znanja organizacije se kaže kot pomemben element managementa znanja, saj je v poplavi informacij težko zaznati in predelati vse informacije, ki so okoli nas. Intranet je učinkovito orodje v malih ali velikih organizacijah, saj ga uporabljajo čisto vse obravnavane organizacije. Velike globalne organizacije uporabljajo sofisticirane informacijske sisteme, ki pomagajo pri spremljanju celotnega poslovanja; primer IBM, medtem ko Keppie in Arbor uporabljata informacijske sisteme samo za tista področja, kjer se njihov strošek in učinkovitost ujemata. Organizacije pa poudarjajo eno ali več naslednjih orodij: imenik zaposlenih in njihovih znanj, skladišča znanj in informacij, zemljevidi znanja, socialna omrežja in skupnosti in razna orodja za komunikacijo med zaposlenimi. Vse organizacije se zavedajo pomembnosti informacij in znanja, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Tiho znanje je bilo bolj poudarjeno v primerih, zato z raznimi orodji stremijo h kodiranju znanja in k njegovemu ohranjanju ter ponovi uporabi.

Znanje je torej ključni element, zaradi česa so vse obravnave organizacije vpeljale management znanja. Znanje organizaciji pomaga doseči izboljšavo na kateremkoli področju. Naj bo to proces, produkt, odnos itd. Brez informacije in znanja o določeni zadevi ne moremo doseči izboljšave, zato je znanje ključni dejavnik pri napredovanju in razvoju organizacije. Tabela 1 predstavlja primerjalno tabelo, iz katere so razvidne skupne točke najpomembnejših elementov managementa znanja iz opisanih študij primerov.

Tabela 1: Primerjava elementov managementa znanja v predstavljenih primerih

Študija primera	Vzrok - potreba po izboljšavi / znanju	Sodelovanje in motivacija zaposlenih	Vodstvo, vizija, strategija	Kultura	Sodelovanje deležnikov	Kodiranje znanja
ARBOR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
IBM	✓	✓	✓	✓		✓
KEPPIE	✓	✓	✓	✓		✓

Povzeto in prirejeno po APQC, Using Knowledge: Advances in Expertise Location and Social Networking, 2010; C.C. Shen et al., Knowledge Management: Case studies for small and medium enterprises, 2009.

3 ANALIZA MANAGEMENTA ZNANJA V PODJETJU RRC RAČUNALNIŠKE STORITVE

Analizo managementa znanja v podjetju RRC Računalniške storitve, d.d., (v nadaljevanje RRC) sva pričela s podrobno proučitvijo njihove spletne strani ter s pregledom tako imenovanih standardnih postopkov podjetja. Vsak prepoznan proces v podjetju ima svoj standardni postopek, ki natančno opisuje podrobnosti procesa, pristojnosti in odgovornosti posameznih zaposlenih. Podjetje je leta 1999 vzpostavilo sistem vodenja kakovosti ISO:9001 in imenovalo skupino za kakovost. Skupina je zadolžena za izobraževanje novo zaposlenih z načeli standarda in predvsem z internimi standardnimi postopki. Skupina redno organizira periodične kratke delavnice za osvežitev znanja in obveščanje o morebitnih spremembah oziroma novostih. Tako je zagotovljeno, da vsi zaposleni poznajo in uporabljajo dogovorjene standardne postopke. Med ostalimi nalogami mora skupina opravljati redne preglede dela po procesih in projektih, kjer se ugotavlja morebitna odstopanja pri izvajanju dela v primerjavi s standardnimi postopki. Če zazna odstopanja, skupina prouči, ali je smiselno nadgraditi postopek, ali pa zahteva odpravo nepravilnosti oziroma odstopanj. Na ta način je v podjetju zagotovljeno, da se naloge izvajajo po standardiziranem postopku in da se ti razvijajo, se dokumentirajo in da se vsi nastali dokumenti odlagajo na predpisana mesta. Skupina med pregledi zaznava tudi nove prakse ali nove načine dela. Če sklepa, da gre za zanimivo izkušnjo, ki je vredna posnemanja, to zapiše v svoje poročilo in ugotovitve posreduje kolegiju.

Drugi del analize je zajel pregled poročil o delu skupine za kakovost v letu 2010 do leta 2015 ter pregled rezultatov anonimnih anket. Skupina za kakovost vsako leto izvede več anonimnih anket, na podlagi katerih poskuša pripraviti priporočila vodstvu. Ankete izvajajo prek anketnih listov, ki vsebujejo med 10 in 15 polodprtih vprašanj. Ta se z leti zaradi lažje analize in medletne primerjave ne spreminjajo bistveno.

Anketiranje izvedejo v treh ločenih delih:

- ocena dobaviteljev in podizvajalcev,
- ocena zadovoljstva zaposlenih in
- ocena zadovoljstva uporabnikov storitev RRC.

Ključni del analize managementa znanja sva razdelila po posameznih elementih procesa managementa znanja, ki sva jih predstavila v teoretičnem delu. Analizo sva izvedla na podlagi nestandardiziranih intervjujev, ki sva jih izvedla na več srečanjih z zaposlenimi. Najini sogovorniki so bili nosilci posameznih procesov (razširjen kolegij), vodje projektov in nekaterimi zaposlenimi. Da sva lahko pridobila čim več potrebnih informacij, smo se dogovorili za individualne intervjuje, ki smo jih zaključili s skupinskim intervjujem s člani kolegija. Potek izvedbe intervjujev je ponazorjen v Tabeli 2.

Tabela 2: Pregled izvedenih intervjujev

Datum izvedbe	Trajanje v min.	Funkcija intervjuvanca	Tema intervjuja
8. 9. 2016	45	Izvršni direktor	Predstavitev podjetja in načina poslovanja
8. 9. 2016	20	Vodja skupine za kakovost	Predstavitev organiziranosti in dela skupine za kakovost
8. 9. 2016	60	Skupina za kakovost	Predstavitev izvedenih presoj in interne dokumentacije
12. 9. 2016	60	Nosilec procesa izobraževanj	Predstavitev procesa in povezanih podatkov
12. 9. 2016	45	Nosilec procesa projektnega vodenja	Predstavitev procesa in povezanih podatkov
20. 9. 2016	60	Vodja prodaje	Predstavitev procesa in povezanih podatkov
20. 9. 2016	60	Koordinator tehnoloških področij	Predstavitev tehnoloških področij in dela tehnoloških vodij
23. 9. 2016	30	Generalna direktorica	Management znanja z vidika uprave
23. 9. 2016	30	Zaposleni kot programerji, analitiki in testerji	Preverjanje in analiza mnenja zaposlenih
29. 9. 2016	45	Nosilec procesa podpore uporabnikom in vodja največjega projekta	Predstavitev procesa in povezanih podatkov
29. 9. 2016	60	Projektni vodje in vodje tehnoloških področij	Uporaba managementa znanja
12. 10. 2016	30	Razširjeni kolegij	Predstavitev izsledkov analize in povratna informacija

3.1 Predstavitev podjetja RRC Računalniške storitve

Zgodovina podjetja RRC sega v leto 1968, ko je bil ustanovljen Republiški računski center, ki je deloval v okviru Inštituta Jožef Stefan. Takoj po vzpostavitvi je bil kupljen veliki računalnik, ki je tako postal prvi produkcijski računalnik v tem delu Evrope.

Posledično je bil RRC ključni nosilec znanja in razvoja na tem področju, kar mu je nudilo edinstveni položaj in odgovornost. V prvih letih obstoja so nadgradili strojno opremo ter storitve in tako omogočali obdelavo podatkov za 20 ustanoviteljev z 32 daljinskimi priključki, kar je pomenilo izjemen tehnološki podvig. Ker je šlo za novo panogo in storitve, je podjetje izučilo pionirske strokovnjake za strojno in programsko opremo, zato je RRC predstavljal vodilnega na tem področju in je veliko pripomogel k razvoju informacijsko komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) tudi v javnem sektorju, za katero je izvajal svetovanja in konstantno izobraževanje (O RRC, 2016).

V letih delovanja je se je RRC specializiral za razvoj, uvajanje in vzdrževanje poslovno-informacijskih rešitev, ki so posebej prilagojene za srednje ali velike organizacije. Večina razvojnih rešitev predstavlja svojevrsten izdelek, ki pokriva kompleksne funkcionalnosti in jih ni mogoče kupiti na trgu ter so tako razvite posebej za vnaprej določenega naročnika. Glavnino naročnikov RRC predstavljajo ustanove znotraj javne uprave, kar je zgodovinska posledica. RRC je storitve svojim naročnikom v javni upravi nudil kot prvi in ravno njihove storitve so predstavljale prvo programsko opremo pri številnih naročnikih. Tako je podjetje pridobilo obilo vsebinskega znanja in izkušenj, ki mu omogočajo svojevrstno konkurenčno prednost. Podjetje je poleg vsebinskega znanja moralo skrbeti za nenehen tehnološki razvoj, tako danes zaposluje predvsem strokovnjake na prevladujočih tehnoloških področjih: Microsoft, Oracle, Sap in Cobol. RRC lahko zaradi pridobljenih vsebinskih in tehnoloških znanj svojim naročnikom nudi tudi svetovalne storitve na številnih povezanih področjih: vodenje projektov, svetovanje pri prenovah, popis in prenova procesov ...

Podjetje je v zadnjih nekaj letih pomladilo svoj kolektiv in zato išče ravnovesje med izkušnjami in mladostno zagnanostjo in energijo. Posledično so velik poudarek namenjali prenosu in ohranjanju znanja med zaposlenimi. Prav znanje in dolgoletne izkušnje pa vodstvo in zaposleni prepoznavajo kot ključno konkurenčno prednost, zato so se odločili, da to dejstvo večkrat izpostavijo v internih aktih kot tudi na svoji spletni strani. Tako lahko med vrednotami podjetja zasledimo, da je zanesljiv partner, ki nudi kakovostne rešitve. Te izvaja prek delovnih timov, ki vsebujejo samo najboljše kadre. Vse zaposlene pa spodbujajo, da so angažirani in inovativni pri vsakodnevnem opravljanju nalog.

Podjetje je vpeljalo matrično projektno organizacijsko strukturo. Za to strukturo so se odločili, saj glavnino aktivnosti izvajajo projektno, a morajo slediti dogovorjenim procesom, ki imajo svoje nosilce. Kmalu po uvedbi nove organizacijske strukture so se soočili z občasnimi težavami, saj podjetje sočasno izvaja preko 25 projektov. Najpogostejša težava se je pojavljala pri konfliktu interesa projektnega vodje in nosilca posameznega procesa. Posledica, ki so jo čutili zaposleni, pa se je kazala kot nasprotujoča si navodila, počasnejše odločanje in nejasno opredeljene prioritete. Težavo so hitro rešili, ko so vpeljali posvetovalno telo generalne direktorice, ki ga imenujejo kolegij. Kolegij je sestavljen iz treh članov. Član in koordinator kolegija je izvršni direktor, nosilec ključnih procesov. Drugi član kolegija je nosilec procesa projektnega vodenja, ki tudi nastopa v

vlogi projektnega vodje na večjih projektih. Za obstoj in napredek podjetja pa je ključno pridobivanje tudi novih poslov in ker želijo svoje storitve nuditi in izvajati korektno, je član kolegija tudi vodja prodaje. Po potrebi se sestaja tudi razširjeni kolegij, ki se mu pridružijo finančni direktor, nosilec procesa izobraževanj, ki je koordinator vseh tehnoloških področij, ter vodja največjega projekta.

3.2 Analiza posameznih aktivnosti

Kot sva že predstavila, je RRC podjetje, ki je »oralo ledino« na področju uvedbe računalnikov in priprave programske opreme. Že leta 1968 so vse napore uperili v pridobivanje znanja in tako izobrazili lasten kader, ki je postavil temelje za prihodnjo rast in razvoj podjetja. Že od začetka so se zavedali, da je panoga podvržena zelo hitremu napredku in da bo za obstanek pomembno konstantno vlaganje v izobraževanje in razvoj zaposlenih. Posledično se vodilni v podjetju nikoli niso zavestno odločili, da bo začeli posvečati posebno pozornost managementu znanja, temveč je to bilo samoumevno že od ustanovitve. Tako je management znanja postal del vseh procesov znotraj podjetja in tudi del organizacijske kulture. Da je znanje ključnega pomena za obstoj in razvoj podjetja, se vodilni zavedajo tudi danes. Tako veliko pozornost posvečajo različnim aktivnostim, ki vodijo k prenosu in pridobivanju novega znanja za svoje zaposlene. Prav v zaposlenih se skriva ključ uspešnosti podjetja, česar se vodilni zavedajo, in to so zelo jasno zapisali tudi na svoji spletni strani: »Naše največje bogastvo se skriva v naših zaposlenih.« Prav tako so se zavezali, da bodo vzdrževali klimo, kjer se vsak posameznik usposablja in razvija svoj potencial ter ga izkorišča za učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev.

3.2.1 Predstavitev aktivnosti

3.2.1.1 Izbor izobraževanj

Tako kot je pomembno izvajanje izobraževanj, je pomemben tudi izbor izobraževanj in oseb, ki se jih bodo udeležila. Zaposleni morajo biti zainteresirani in željni novega znanja. Tako si morajo v RRC konstantno odgovarjati na vprašanje o tem, kdo je ustrezen kandidat za izobraževanja in katera je primerna vsebina in oblika izvedbe. To poleg letnih anket o zadovoljstvu zaposlenih poskušajo ugotoviti s pomočjo letnih razgovorov in občasnih namenskih razgovorov med zaposlenim in vodjem tehnološkega področja, ki se izvajajo po potrebi. Predvsem prek razgovorov ugotavljajo in usklajujejo želje zaposlenega po pridobivanju novih znanj in sooblikujejo njegovo karierno usmeritev. Letni razgovori so vnaprej napovedani, zaposleni pa so zaproseni, da se na njih pripravijo. V ta namen jim vodje posredujejo vprašalnik, ki je sestavljen iz treh poglavij. Prvo poglavje je namenjeno ocenitvi preteklega dela in odnosov med zaposlenimi in vodji. Drugo poglavje obravnava zadovoljstvo na delovnem mestu, interese in ambicije zaposlenega. Zadnje poglavje pa je namenjeno posredovanju želja glede izobraževanj. V celoti izpolnjen vprašalnik tako posreduje vse ključne informacije glede izobraževanja, predvsem pa nazorno in

strukturirano prikaže, katera znanja so zaposlenemu primanjkovala v preteklem obdobju, kakšne so ambicije zaposlenega in na kakšen način oziroma prek katerih izobraževanj si zaposleni želi pridobiti novo znanje. Prek pogovora se izmenja mnenja in poglede, nato pa se z zaposlenim zapiše zapisnik s ključnimi dogovori glede dela in izobraževanj.

Kot sva že omenila, podjetje glavnino svojih storitev nudi ustanovam v javnem sektorju. Tovrstne ustanove morajo spoštovati zakonska določila, ki zahtevajo konkurenčnost na trgu, zato vse storitve oziroma nabave, ki so večje vrednosti, izvajajo prek javnih naročil. Vsako naročilo ima določene zahteve, ki jih morajo kandidati izpolnjevati, da lahko sodelujejo kot ponudniki. Po navedbah vodje prodaje, ki je odgovoren tudi za nastopanje na javnih razpisih, se običajno na javnih razpisih zahteva:

- ustrezna finančna zmogljivost, ki se dokazuje z doseganjem minimalnega letnega prometa. Pogosto se zahteva tudi minimalni letni ali obdobjni promet na posameznem tehnološkem ali vsebinskem področju,
- tehnološka sposobnost, ki se dokazujejo z referencami podjetja in zaposlenih, da so uspešno izvedli podobne oziroma primerljive projekte v preteklih letih in so ti uporabljali enake ali sorodne tehnološke rešitve,
- vsebinska sposobnost, ki se dokazuje z referencami podjetja in njegovih zaposlenih na vsebinsko podobnih projektih. Zaposleni morajo izkazati tudi zahtevano formalno izobrazbo,
- ustrezna certificiranost podjetja in zaposlenih.

Skupina za prodajo podrobno analizira vsa javna naročila, na katerih so sodelovali, in tudi vsa tista, na katera se zaradi manjkajočih referenc ali certifikatov nismo mogli prijaviti. Če jim za prijavo na razpis manjkajo zgolj določena znanja ali pa je razpis preobsežen, potem poskušajo najti ustrezno podjetje, s katerim proučijo možnost sodelovanja. V ta namen imajo v podjetju tudi evidenco znanj, referenc in certifikatov sorodnih podjetij, s katerimi občasno sodelujejo. Če najdejo ustreznega partnerja, se dogovorijo za skupni nastop. Poglavitni namen analize njihovih in konkurenčnih ponudb ter razpisnih pogojev pa je pridobiti nabor znanj in certifikatov, ki so pogostejše pojavljajo in jih v RRC še nimajo ali pa imajo tovrstnega kadra premalo. Ta podatek nato uporabijo tako pri planiranju izobraževanj kot tudi pri zaposlovanju.

3.2.1.2 Izvajanje izobraževanj

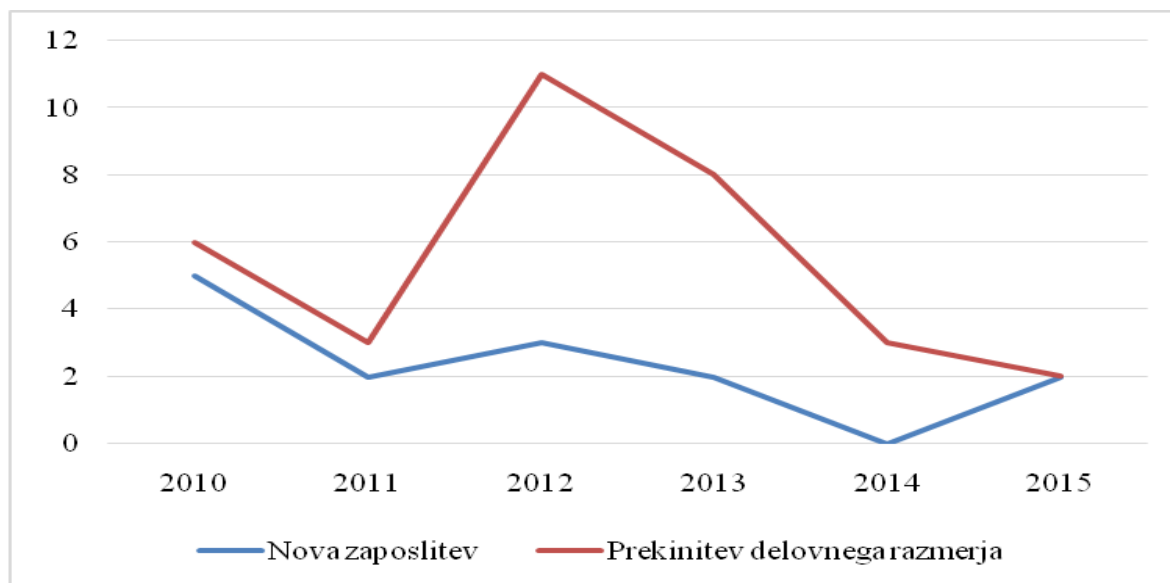
Specialna vsebinska in tehnična izobraževanja so ključna za razvoj in obstoj podjetij v IKT-panogi. Pridobivanje novih znanj oziroma izobraževanje je v podjetju opredeljeno kot poseben standardni postopek, ki ima svojega skrbnika. Proces izobraževanja se prične z dokumentom Strateški načrt razvoja kompetenc, kjer nosilec procesa opredeli vsa potrebna znanja, ki jih podjetje potrebuje v naslednjem obdobju, in je usklajen s sprejeto strategijo poslovanja. Pri nastanku dokumenta prouči različne svetovne trende in smernice,

priporočila dolgoletnih naročnikov, partnerjev in internih strokovnjakov. Pri dokumentu sodeluje s skupino, ki skrbi za prijavo na javne razpise, saj se pri njih zahtevajo določena znanja in strokovni certifikati. Ko je dokument potrjen, se pripravi izvedbeni načrt razvoja kompetenc, kjer pri pripravi vodilno vlogo prevzamejo vodje tehnoloških področij, ki prenašajo želje oziroma karijerne usmeritve zaposlenih. Tako se določi zaposlene, ki bodo napoteni na izobraževanje, in morebitne zahteve po novih zaposlitvah. Pred potrditvijo in začetkom izvajanja izobraževanj mora vodja izvedbeni načrt finančno in časovno uskladiti s poslovnim načrtom podjetja, tako da delo na projektih in ostalih procesih ni moteno. Zaposleni se lahko sami odločijo, ali se udeležijo strokovnega izobraževanja ali pa jim podjetje zagotovi ustrezno strokovno literaturo, s katero izvedejo samostojno učenje. Določena večdnevna izobraževanja, predvsem v tujini, predstavljajo visok strošek, zato podjetje pred izvedbo zahteva podpis aneksa k pogodbi o zaposlitvi za vsako izobraževanje, za katero skupni strošek preseže znesek, opredeljen v internem pravilniku. V aneksu se opredeli zahteve, ki jih mora zaposleni izpolniti, da se lahko udeleži izobraževanja, in denarno kazen, če ne bo izvedel dogovorjenih aktivnosti po izobraževanju. Na ta način se podjetje v določni meri zavaruje, saj se zaposleni zaveže, da bo povrnil del stroškov izobraževanja, če ne izvede dogovorjenih nalog po izobraževanju. Predvsem pa to zavarovanje služi za primer, da zaposleni prekine delovno razmerje v določenem obdobju po izvedenem izobraževanju. Pomembna naloga za ohranjanje in prenos znanja je vsekakor posredovanje podrobnega poročila, ki ga mora pripraviti vsak udeleženec izobraževanja. Za vsa večja izobraževanja s strateško pomembno vsebino ali z novimi znanji mora udeleženec pripraviti interno predavanje, prek katerega zainteresiranim in napotnim zaposlenim prenese nova spoznanja.

Iz pregleda pridobljenih podatkov o opravljenih izobraževanjih, ki vključujejo tako vsebinska kot tudi tehnološka izobraževanja, v obdobju od leta 2010 do konca leta 2015 sva ugotovila, da podjetje nameni veliko časa za izvajanje tega procesa. Finančnih podatkov nisva prejela, sva pa prejela podatke o opravljenih urah na tem področju. Evidenca je bila razdeljena na dva sklopa. Prvi sklop je zajemal porabljene ure za izvajanje izobraževanj na tehnoloških področjih, drugi del pa je vseboval porabljene ure za izvajanje izobraževanj na vsebinskih področjih. Za ustrezno predstavitev navedenih podatkov sva upoštevala tudi število zaposlenih v posameznem letu, ki se je v proučevanem obdobju bistveno znižalo, kar je razvidno iz Slike 2. Slika ponazarja število novih zaposlitev in število prekinitev delovnih razmerij. Po navedbah zaposlenih sta bila za prekinitev predvsem dva razloga. Polovico zaposlenih, ki so prekinili delovno razmerje s podjetjem, predstavljajo zaposleni, ki so odšli v pokoj. Drugo polovico predstavljajo zaposleni, ki so odšli k drugemu delodajalcu. Večina zaposlenih, ki so zamenjali delodajalca, je bila v podjetju zgolj nekaj let. To velja tudi za leto 2012, kjer je opaziti bistveno odstopanje od dolgoletnega povprečja in je podjetje zapustilo 11 zaposlenih, nove zaposlitve pa niso odstopale od povprečja v proučevanem obdobju. Po navedbah zaposlenih je del zaposlenih zapustilo podjetje, saj se je zaključil večji interni razvojni projekt. Če izvezamemo slednje, je relativno malo zaposlenih, ki bi se odločili za zamenjavo delodajalca. Podatkov o tem,

koliko zaposlenih je dobilo odpoved delovnega razmerja in koliko jih je odšlo na podlagi sporazuma ali lastne želje, nisva prejela. Ugotovila sva, da so v tem obdobju na novo zaposlili 14 oseb. Nekateri niso uspešno opravili poskusne dobe ali pa niso sprejeli vzpostavljenе kulture. Tako jih je v času analize od 14 novo zaposlenih v proučevanem obdobju v podjetju na dan pregleda ostalo osem. Štiri osebe niso uspešno opravile pričakovanih nalog v obdobju mentorstva.

Slika 2: Število novih zaposlitev in prekinitev delovnih razmerij



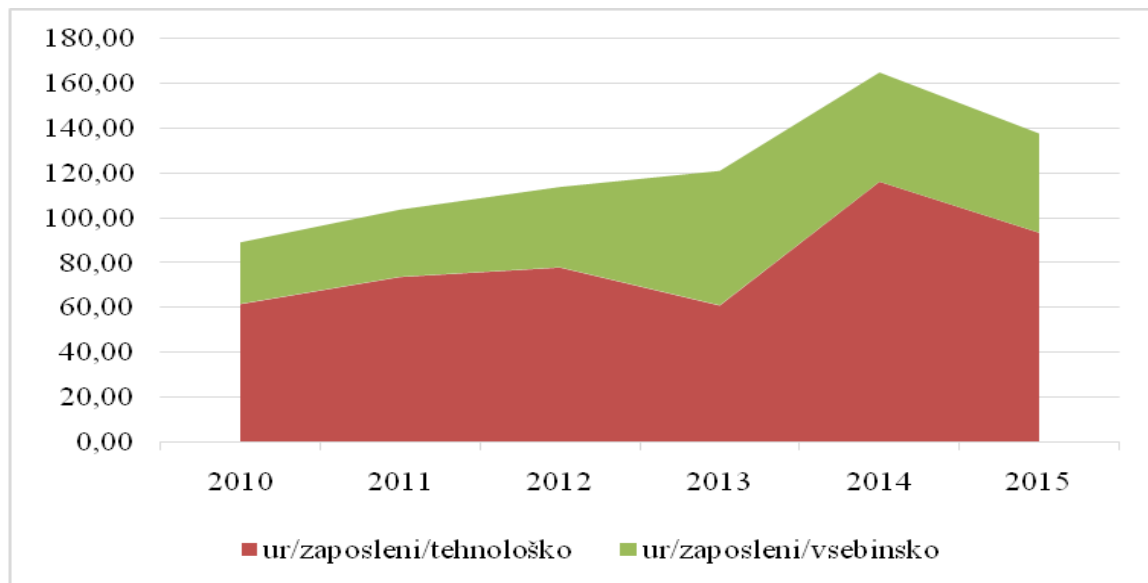
Vir: RRC d.d., Kadrovska evidenca (interno gradivo), 2016e.

Na podlagi pridobljenih podatkov sva ugotovila, da posamezni zaposleni v povprečju nameni izobraževanju 121,8 ure v posameznem letu. Zanimivo je, da zaposleni namenijo več ur vsebinskemu izobraževanju kot tehnološkemu. Ko sva iskala razlog tega dejstva, so nama sogovorniki razkrili, da je vsebinsko znanje ključnega pomena za podjetje in predstavlja njihovo edinstveno konkurenčno prednost. Večino svojih storitev izvajajo v javnem sektorju, kje se počasneje uvajajo tehnološke novosti, saj želijo ohranjati enovite sisteme in uporabljajo predvsem preizkušene in zanesljive tehnološke rešitve. Zamenjave orodij ali tehnoloških platform pa se izvajajo redko, saj je to pogojeno z višjimi stroški. Večina računalniških sistemov ali programov v javni upravi mora ustrezati specifičnim procesom naročnikov, ki so določeni tako z načinom dela, z zakonodajo, predvsem pa tudi z dolgoletnimi praksami naročnika. Večine tovrstnih rešitev ni mogoče kupiti na trgu in so plod razvoja ter nadaljnjega nadgrajevanja in vzdrževanja. Tu pa se skriva ključni razlog za konstantno vsebinsko izobraževanje in prenos znanja med zaposlenim v podjetju, brez katerega podjetje ne more nuditi kakovostnih in celovitih rešitev.

Iz Slike 3 je mogoče zaznati pozitiven trend vloženega časa v izobraževanje na zaposlenega. To velja tako za tehnološko kot tudi za vsebinsko področje. Podrobneje sva

raziskala tudi leto 2014, kjer je zaznati nadpovprečno število izobraževalnih ur na zaposlenega. Po navedbah nosilca procesa izobraževanj je razlog zelo preprost. Podjetje je pridobilo v vzdrževanje nov večji projekt, pri katerem je uporabljena tehnologija, ki je v podjetju že nekaj časa niso uporabljali in so morali osvežiti svoje znanje. Projekt vsebinsko predstavlja vzdrževanje programske opreme za podporo različnih finančnih procesov, za katere prav tako niso imeli dovolj vsebinskega znanja. Zato so se odločili, da že pred začetkom dela na projektu najamejo izkušene strokovnjake, ki osvežijo in nadgradijo znanje zaposlenih tako na vsebinskem kot tudi na tehnološkem področju.

Slika 3: Vložene ure v izobraževanje na zaposlenega



Vir: RRC d.d., Evidenca porabljenih ur (interno gradivo), 2016d.

Vpliv pozitivnega trenda vloška v izobraževanje na zadovoljstvo zaposlenih sva preverila s pomočjo odgovorov na vprašanje o zadovoljstvu z možnostmi za izobraževanje, ki je del letne ankete o zadovoljstvu zaposlenih. V vpogled sva prejela rezultate anket za obdobje med letoma 2012 in 2015. Zaposleni so na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 največ odgovorov (modus) ocenili z oceno 4, aritmična sredina podanih ocen pa znaša 3,32. Zaznati je rahlo pozitiven trend.

3.2.1.3 Mentorstva

Del izobraževalnega procesa sta tudi uvajanje in prenos znanja na novo zaposlene v podjetju, ki se izvede s pomočjo izbranega mentorja. Ob zaposlitvi se določi mentorja, ki formalno in dejansko skrbi za uvajanje, ob tem pa mu pomagajo tudi ostali zaposleni, saj se naloge izvaja timsko. Ključne naloge mentorja, ki so povezane s prenosom tehnološkega in vsebinskega znanja ter izkušenj, so:

- predstavitev načina in standardov dela,
- predstavitev in izvajanje procesa izobraževanj,
- spoznavanje z veljavnimi določili standardov ter postopkov kakovosti in varnosti,
- prenos vseh vsebinskih znanj, ki so potrebna za kakovostno delo na projektu,
- tehnično/strokovno izobraževanje in predstavitev dobrih praks za njihovo uporabo,
- sprotno preverjanje usvojenega znanja,
- končna ocena o izpolnitvi pričakovanj.

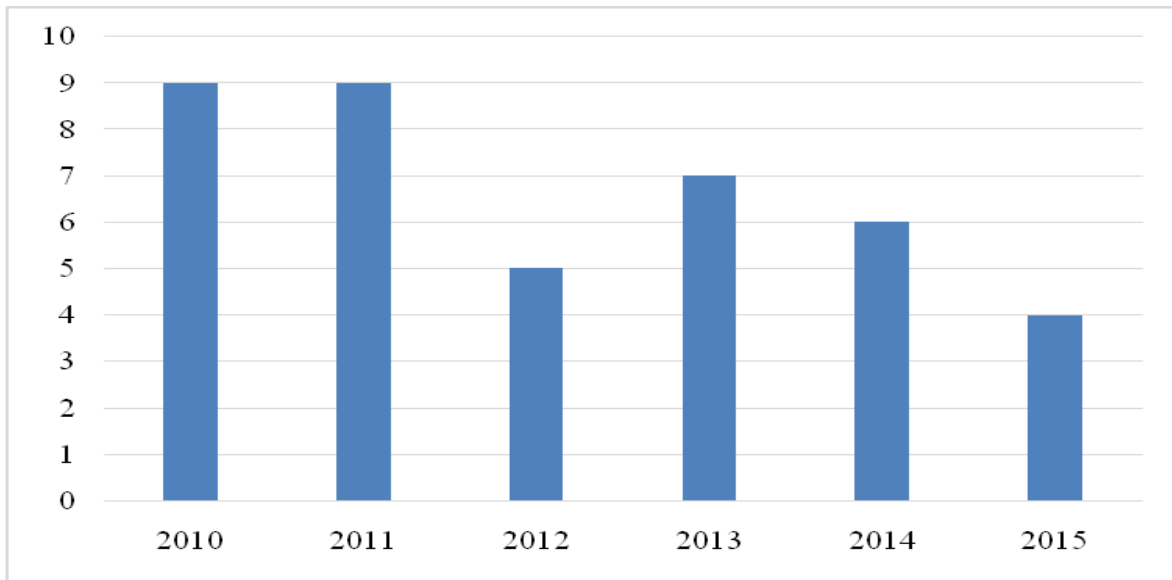
Model mentorstva za novo zaposlene se uporablja tudi za mentorstvo študentov na obvezni praksi, kjer podjetje vsako leto sprejemne minimalno štiri študente. Razlika med mentorstvom novo zaposlenega in študentom obstaja, a cilj je enak. Če je mentoriranec (učenec) izpolnil vsa pričakovanja in sprejema kulturo podjetja, mu želijo ponuditi delo oziroma ga zaposliti. Pri mentorstvih študentom je zelo pomembna naloga tudi izbor ustreznih študentov na prakso. Podjetje dobi bistveno več prošenj za opravljanje prakse, kot jih lahko kakovostno izvede, zato skrbno izbirajo med prijavljenimi kandidati. Postopek izbora je usmerjen predvsem na:

- preverjanje delovnih navad,
- način, kako kandidat rešuje izzive,
- samoiniciativnost,
- vrednote posameznika.

Če ocenijo, da je kandidat primeren, ga z enostavnimi nalogami preizkusijo in najboljše povabijo v svoje vrste.

Iz pregleda podatkov o sprejetih študentih na prakso sva pridobila število mentorstev študentom v obdobju med letoma 2010 in 2015, kar je ponazorjeno na Sliki 4. Ugotovila sva, da je bilo povprečno letno število novo sprejetih študentov v tem obdobju 6,66, skupno pa so jih v tem obdobju sprejeli 40. Nekateri študenti niso zadovoljili pričakovanj oziroma se zaradi drugih razlogov niso odločili za sodelovanje, večina pa je nadaljevala s študijem. Kljub temu so najboljšim v podjetju ponudili zaposlitev in tako je v času analize v podjetju še vedno sedem zaposlenih, ki so svoje delo pričeli s študentsko prakso v obdobju od leta 2010 ter sprejeli povabilo za zaposlitev.

Slika 4: Število študentov na praksi



Vir: RRC d.d., Kadrovska evidenca (interno gradivo), 2016e.

Mentorstva se uporabljajo tudi za izobraževanja obstoječih zaposlenih, saj se projekti zaključijo in je zaposlene treba preusmeriti na nove projekte. Prav tako se določene tehnološke rešitve in področja zamenjajo z novejšimi, kar je ravno tako razlog za intenzivno prenašanje znanja. Tovrstno prenašanje znanja oziroma interno mentorstvo se izvaja na dva načina. Prvi način je individualno interno mentorstvo, kjer je mentor zadolžen za posameznega zaposlenega in opravlja podobna opravila kot za novo zaposlene, ter traja v povprečju šest mesec. Na ta način se prenaša predvsem vsebinska znanja ob prehodu na nov projekt, kjer je potrebna ustrezna raven vsebinskega znanja. Drugi način je interno mentorstvo za posamezno tehnološko področje. V tem primeru se mentorju dodeli skupino zaposlenih, na katero prek internih izobraževanj prenese vsa potrebna tehnološka oziroma programerska znanja. Izobraževanja so organizirana in objavljena na način, da so s tem seznanjeni vsi zaposleni. Tako se izobraževanja poleg opredeljene skupine lahko udeležijo tudi ostali zaposleni, ki jih zanima pridobitev novega znanja ali pa osvežitev predhodno pridobljenega. Vsa tovrstna izobraževanja se zaključijo z obveznim preverjanjem znanja in morebitnim certificiranjem. Tovrstna mentorstva za prenos tehničnega znanja so zahtevnejša in v povprečju trajajo eno leto. Podjetje tovrstnih mentorstev ne beleži ločeno, temveč v sklopu izobraževanj, zato jih nisva mogla podrobneje proučiti in so vključena v analizo izobraževanj.

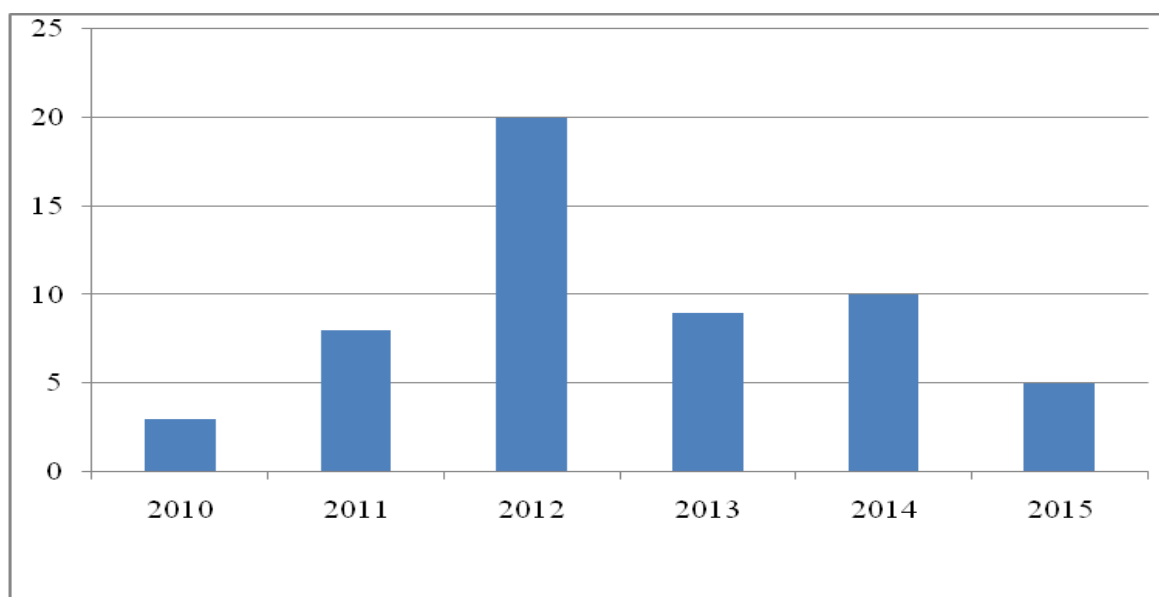
3.2.1.4 Certificiranje

Kot sva že predstavila, podjetje glavnino novih poslovnih priložnosti išče na javnih razpisih, kjer sta ključnega pomena ustrezna usposobljenost kadrov in poznavanje posameznih področij. To se poleg projektnih referenc potrjuje predvsem s strokovnimi

certifikati. Slednji so zahtevani bodisi kot pogoj za prijavo na razpis ali pri ocenjevanju posredovanih ponudb. Cena običajno ni edino merilo za izbor, temveč se upošteva tudi druga. Po navedbah sogovornika se najpogosteje kot dodatno merilo upošteva število oseb z določenimi certifikati. To v praksi pomeni, da kot ponudnik storitev uspe podjetje, ki ima najugodnejše razmerje med ceno in strokovnostjo.

V podjetju zato stremijo k temu, da vsak zaposleni po opravljenem izobraževanju opravi tudi postopek certificiranja. Slednji se izvaja predvsem prek opravljanja izpitov. Pogosto je za pridobitev ustreznega certifikata treba opraviti več strokovnih izpitov. Ko sva izvedla analizo pridobljenih certifikatov v obdobju od leta 2010 do 2015, sva ugotovila, da v povprečju vsako leto pridobijo 9,17 novih certifikatov. Število novo pridobljenih certifikatov je predstavljeno na Sliki 5, iz katere je razvidno, da je navedeno povprečje lahko zavajajoče, saj leto 2012 bistveno odstopa od ostalih let. V tem letu so pridobili kar 20 novih certifikatov. Poglavitni razlog za to je bil konec dela na večjem razvojnem projektu. Kot sva že predstavila, je končanje tega projekta imelo za posledico odhod večjega števila zaposlenih. Na drugi strani pa je podjetje hotelo zadržati ključne strokovnjake. Tako so vsem ključnim strokovnjakom ponudili možnost pridobitve certifikatov. Navedeno certificiranje je bilo na tistih tehnoloških področjih, ki so jih že obvladovali in so jih uporabili na omenjenem razvojnem projektu. Zaposleni so tako svoje znanje samo še formalno potrdili z opravljenimi izpiti. Podjetje je zaposlenim krilo vse stroške za pripravo in opravljanje certifikatov, prav tako pa so v letu 2012 izjemoma izplačevali denarne nagrade za vsak novo pridobljeni certifikat. Podjetju je na ta način uspelo zadržati vse svoje ključne strokovnjake in jih ustrezno certificirati. Certifikati so botrovali pridobitvi novih projektov in zagotovitvi novega dela za zaposlene.

Slika 5: Število novo pridobljenih certifikatov



Vir: RRC d.d., Kadrovska evidenca (interno gradivo), 2016e.

3.2.1.5 Prenos znanja

Prenos znanja se v podjetju RRC izvaja na različnih ravneh in med različnimi udeleženci. Pri tem zasledimo tako mentorje, vodje projektov, analitike kot tudi stranke oziroma naročnike njihovih storitev. Ne glede na to, kdo podaja in kdo sprejema znanje, lahko predstaviva različne načine, kako dejansko poteka ta prenos. Najpogostejši način prenosa znanja se izvaja prek predavanj, a zgolj za enostavnejše vsebine. Večina tovrstnih predavanj se izvede za končne naročnike, ki prek predavanja spoznajo način delovanja posamezne programske rešitve. Vsa predavanja pa v podjetju poskušajo nadgraditi s praktičnimi delavnicami v računalniških učilnicah, kjer udeleženci predavanja svoje novo znanje tudi preizkusijo z reševanjem praktičnih primerov. Običajno med praktične primere umestijo tako osnovne kot tudi nekoliko kompleksnejše naloge, tako da udeležence spodbudijo k aktivnemu sodelovanju prek vprašanj. Na ta način prenašajo znanje tudi znotraj podjetja, predvsem pri predstavitvah novosti ali osnovnih veščinah.

Za prenašanje znanja znotraj podjetja se zelo pogosto uporabi oblika učenja z individualnim pogovorom. To obliko, poleg predavanj, najpogosteje uporabljajo mentorji. Z njo prenašajo posebna znanja in izkušnje, ki jih ni mogoče prenesti prek splošnega predavanja. Pri tem načinu prenosa znanja sta običajno vključeni dve osebi. Gre za pogovor med učiteljem in učencem, kjer aktivno sodeluje tudi slednji. Gre za nekakšno mešanico med intervjujem in opazovanjem. Ko sva proučevala podjetje, sva tovrsten način zasledila predvsem v obliki skupnega reševanja določenih izzivov oziroma konkretnih nalog. Kot so nama predstavili, se tovrstni način uporablja predvsem pri ad-hoc prenosu znanja, ko nekdo ne pozna rešitve in se za pomoč napoti k izkušenejšemu sodelavcu ali mentorju. Tovrstna pomoč in posledični prenos znanja v obliki pogovora se izvaja tudi v primerih, ko naročnik pokliče podporo uporabnikom RRC, kjer mu strokovnjaki prek telefonskega pogovora podajo odgovore na zastavljena vprašanja.

V določenih primerih, predvsem kadar gre za specifična tehnološka ali vsebinska znanja, kjer v podjetju nimajo ustreznih znanj, se poslužujejo tudi strukturiranih intervjujev. Ta način prenosa znanja so nam predstavili na enostavnem primeru. Podjetje je najelo zunanjega sodelavca, ki je izobraževal posamezno skupino zaposlenih kot mentor. Šlo je za izobraževanje o konkretni uporabi določene programske opreme. Samo izobraževanje je potekalo prek predavanj, ki so se zaključila s praktičnimi delavnicami. Ko so zaposleni zaključili z izobraževanjem, so pričeli z uporabo omenjene programske opreme. Čez določen čas so se jim pričela porajati določena vprašanja, na katera niso poznali odgovorov. Tako so pripravili nabor vprašanj, jih posredovali zunanjemu izvajalcu, ki je nato pripravil odgovor s poglobljeno razlago rešitve. Intervju uporabljajo tudi določeni naročniki RRC, ki prek elektronske pošte občasno posredujejo nabor vprašanj o možnosti izvedbe zelenih storitev. Vprašanja so lahko tako na tehnološkem področju kot tudi na vsebinskem. Pri slednjem gre običajno za nabor vprašanj glede rešitev, ki so uporabljene zelo redko in je od izvedenih izobraževanj minilo več časa.

Mentorji občasno za prenos znanja uporabljajo tudi metodo opazovanja. Na ta način prenašajo predvsem znanja, za katera so potrebne motorične sposobnosti, kar v proučevanem podjetju predstavlja fizična opravila na računalniški opremi ali infrastrukturi. Obrazložili so nama, da so to običajno naloge, ki se izvajajo v sistemski sobi ali vozlišču. Konkretno to predstavljajo naloge, kot so: zamenjava pomnilnika ali druge računalniške komponente, priklop omrežja, povezovanje strežnikov ipd. Vse pomembnejšo vlogo pri izobraževanju s pomočjo opazovanja pa imajo video navodila oziroma izobraževanja. Po navedbah nosilca procesa izobraževanj danes večino strokovnih znanj lahko pridobimo s pomočjo videoprispevkov na svetovnem spletu. Na ta način se izvajajo predvsem samoizobraževanja zaposlenih, saj je ta oblika lahko dostopna in stroškovno najugodnejša. Poudarili pa so, da je obilo vsebin, ki niso primerne oziroma niso dovolj strokovne in lahko posameznika zavedejo ali celo napačno naučijo. Zato imajo v podjetju nabor spletnih strani, ki ponujajo preverjene videovsebine in povzemajo dobro prakso pri uporabi posamezne rešitve.

Glede na pridobljene izkušnje so se tudi v podjetju RRC odločili, da svojim naročnikom ponudijo videovsebine, saj z relativno majhnim vložkom lahko izobrazijo veliko število oseb, ki se ne rabijo časovno prilagajati in lahko izobraževanje izvedejo praktično kjerkoli. Za določene naročnike so že pripravili videonavodila za svoje rešitve in s tem prihranili tudi na lastnem času, saj ni bilo treba organizirati in ponavljati predavanj. Video predavanja oziroma navodila so se izkazala za boljša kot klasična pisna navodila, saj je posnet celoten postopek, s pomočjo podnapisov pa je podana še podrobna obrazložitev. Zelo pomembna lastnost je tudi ta, da se navodilo lahko uporabi večkrat, in to ne povzroči dodatnih stroškov za naročnika. Kot ključno slabost videonavodil pa v podjetju izpostavljajo predvsem to, da so primerna zgolj za enostavnejše vsebine, kjer ni treba podajati podrobnejših obrazložitev, in lahko pridejo v poštev zgolj kot zamenjava klasičnih izobraževanj v obliki predavanj brez praktičnih delavnic. Kot je obrazložil nosilec procesa izobraževanj, so v preteklosti že preizkusili rešitve za interaktivna videonavodila, kjer mora uporabnik izvajati določene vnose in akcije. Gre za napredne rešitve, ki lahko zamenjajo tako klasično obliko predavanj kot tudi praktičnih delavnic. Ključna ovira za uporabo v podjetju RRC pa predstavlja dejstvo, da razvijajo specifične rešitve za posameznega naročnika in je izvedba klasičnih delavnic cenejša in tudi bolj osebna, kar lahko bistveno prispeva k uspešnosti prenosa znanja.

3.2.1.6 Motivacija zaposlenih

Pridobivanje novih znanj in izkušenj je del življenja, ki se mu ne moremo izogniti. V IKT in ostalih panogah, ki so podvržene hitremu razvoju, pa sta izobraževanje in pridobivanje novih izkušenj nujna za obstoj tako posameznikov kot tudi njihovih organizacij. Tega se zavedajo tudi zaposleni v RRC. Zgolj zavedanje pa ni dovolj in je treba za to vložiti tudi nekaj lastne energije oziroma truda. Zanimalo naju je, kaj je ključni motiv posameznika, da

se odloči za dodatno izobraževanje. Najpogostejši odgovor, ki so ga med intervjuji navedli zaposleni, je bil:

- konstantnost zaposlitve – tako kot se zaključijo projekti, se zaključi tudi uporabna doba določenega tehnološkega orodja. Posledično je za stalnost zaposlitve in zagotavljanja dela treba usvajati nova znanja,
- napredovanja znotraj podjetja – zaposleni z boljšim znanjem lahko napredujejo tako s povišanjem plače kot tudi z napredovanjem na višje delovno mesto,
- višja vrednost na trgu – osebe s širšim vsebinskim in tehničnim znanjem dosegajo višjo ceno na trgu dela. Prav tako se poveča krog zainteresiranih delodajalcev,
- ugled – zaposleni, ki so v stiku s strankami, z boljšim strokovnim znanjem uživajo višji ugled.

Tudi navedeni motivi niso vedno dovolj, da bi se zaposleni nenehno izobraževali in vlagali v to svoj prosti čas. Podjetje mora zaposlene motivirati za pridobivanje novih znanj, saj zgolj z organizacijo izobraževanj ne more doseči pravega učinka. Pri motivaciji pa se srečamo z več dejavniki, ki vplivajo na uspešnost, in je odvisna od posameznikove starosti, osebnosti in ostalih dejavnikov, zato ne obstajajo enostavne in edinstvene rešitve. Tako so nama v RRC predstavili, da uporabljajo različne načine motiviranja zaposlenih, kjer uporabljajo predvsem individualni pristop. Del aktivnosti pa namenjajo tudi splošnemu vzdušju v RRC, saj ima tudi to pomembno vlogo pri zadovoljstvu in posledično motivaciji posameznega zaposlenega. Najini sogovorniki so priznali, da je kratkoročna spodbuda vsekakor denar, a se denarnim nagradam izogibajo. Uporabljajo zgolj nekaj denarnih motivatorjev. Prvi in najpomembnejši je obdobjna (enkrat ali dvakrat letno) denarna nagrada za preteklo delo. Pri slednji imajo vpliv tako dosežki posameznika kot tudi podjetja. Pri določanju višine nagrade upoštevajo doseganje rezultatov posameznika predvsem na naslednjih področjih:

- kakovost dela posameznika,
- izvajanje dela v predvidenih okvirjih,
- raven komunikacije,
- novo pridobljena znanja in izkušnje,
- plačna umestitev,
- podajanje novih predlogov in idej,
- število izvedenih internih izobraževanj in mentorstev,
- število prispevkov v Bazo znanja (interna rešitev, ki je predstavljena v nadaljevanju).

Pri denarnih motivatorjih so nama sogovorniki predstavili še dva. Prvi je subvencionirana vozovnica za smučišče Vogel. Slednjo dobijo vsi redno zaposleni, če jo potrdi njihov nadrejeni. Karte lahko koristijo vse leto, saj imajo tako letno kot zimsko sezono. Drugi denarni motivator pa je plačevanje premije za kolektivno dodatno pokojninsko

zavarovanje. Premijo plačujejo vsem zaposlenim, ki dopolnijo 12 mesecev redne zaposlitve v podjetju. Sogovorniki se zavedajo, da slednji nima posebne dodane vrednosti in deluje kot spodbuda zgolj za začetnike. Zanimal naju je tudi variabilni del mesečnega dohodka posameznika, a so nama predstavili, da ga v praksi redko uporabljajo, saj se je izkazalo, da nima posebnega učinka, prav tako pa ga je zaradi raznolikosti in specifik dela med ekipami zelo težko uporabljati. Pod finančno spodbudo lahko zapišemo tudi plačilo vseh stroškov, ki so povezani z izobraževanjem. Sem spadajo tako plačilo potrebnih študijskih gradiv kot tudi plačilo dajatve za opravljanje izpita in izdajo certifikata.

Kot so izpostavili tako zaposleni kot tudi njihovi vodje, igra pomembno vlogo pri motivaciji za izobraževanje ustrezna oprema. Uporaba sodobnih orodij terja najboljše računalniško opremo in če jo posameznik potrebuje, mu jo v podjetju zagotovijo. Tako ima večina zaposlenih poleg najnovejših namiznih in prenosnih računalnikov tudi vrhunske pametne telefone in tablične računalnike. Mnenje zaposlenih sva preverila na podlagi odgovorov na vprašanje o zadovoljstvu z delovno opremo, ki je del letne ankete o zadovoljstvu zaposlenih. Na vpogled sva prejela rezultate anket za obdobje med letoma 2012 in 2015. Zaposleni so na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 največ odgovorov (modus) ocenili z oceno 4, aritmetična sredina podanih ocen pa znaša 3,9. Zaznati je pozitiven trend. Generalna direktorica nama je predstavila, da so v preteklih letih veliko vlagali tako v računalniško kot tudi ostalo delovno opremo, saj je slednja nujna za dobro počutje na delovnem mestu. Tako lahko izpostaviva, da ima približno 20 % zaposlenih pisarniške stole, ki omogočajo aktivno gibanje med sedenjem. Tako krepijo svoje hrbtne mišice in s tem preprečujejo bolečine in poškodbe hrbta.

Kot trdijo vodilni v podjetju, imajo njihovi zaposleni dobre rezultate in zato prejemajo tudi nadpovprečno plačilo. Posledično za motivacijo svojih zaposlenih uporabljajo predvsem nedenarne spodbude. Kot pravijo, ima zelo velik vpliv izražanje zaupanja. Zaposlene, ki pridobijo dovolj znanja in izkušenj, opolnomočijo in jim zaupajo vodenje nalog ali področij. Zaposleni tako pridobijo dodatno možnost za ustvarjalnost in čutijo, da so s preteklimi dosežki pridobili polno zaupanje, kar vračajo s svojo pripadnostjo in zavzetostjo za reševanje novih izzivov in dodatno pridobivanje znanj. Pri vodenju tako posameznih nalog kot področij pa se samodejno začeta izmenjava in prenos znanja na ostale v delovnih timih. Zaposleni prepoznavajo, da so njihovi vložki v delo in pridobivanje novih znanj opaženi, kar se odraža z napredovanjem, dodatnim zaupanjem in odgovornostjo, posledica tega pa je plačno napredovanje.

Pri motiviranju zaposlenih za izobraževanja se redno poslužujejo prilagajanja delovnih obveznosti. Tako vsakemu zaposlenemu, ki se izobražuje, odvzamejo del rednih nalog in jih nadomestijo s časom za izobraževanje, ki ga zaposleni opravi v sklopu rednega dela. Koliko časa v povprečju namenijo zaposlenemu v okviru rednega dela, nisva uspela ugotoviti, so pa nama zatrdili, da vsakemu zaposlenemu za opravljanje strokovnega certifikata pripada do 40 ur v rednem delovnem času. Poleg tega lahko zaposleni ob

soglasju vodje redne delovne naloge, če je to izvedljivo, opravi od doma. Tudi tega se večina zaposlenih poslužuje, saj kot pravijo, je proces učenja v domačem okolju lahko bolj učinkovit. Podjetje se svojim zaposlenim prilagaja tudi z delovnim časom. Tu obstajajo določene omejitve, saj morajo svojim naročnikom zagotavljati odzivnost. Tako je obvezna prisotnost na delovnem mestu med 8:30 in 14:00. V tem času lahko zaposleni koristi odmor za kosilo. Prav kosilo pa občasno izkoristijo kot nagrado za uspešno pridobitev strokovnega certifikata. Direktorica podjetja na predlog nosilca izobraževanj povabi na kosilo zaposlene, ki so pridobili zahtevnejše in za podjetje pomembne certifikate. Dodatna motivacija za dobro opravljene naloge in usvajanje novih znanj je dodatno dodeljeni dopust. Vodje enkrat letno pregledajo dosežke svojih zaposlenih in, kot pravijo, pri tem upoštevajo tudi zaključena izobraževanja in prenos znanja na ostale zaposlene. Tako vsako leto dodelijo dodatne dneve dopusta.

Najini sogovorniki so izpostavili, da je zelo pomemben element motiviranja izraženo priznanje posamezniku. Za izraz priznanja uporabljajo različne pristope. Prvi, ki je direktno vezan na izobraževanja, je vsekakor javna zahvala in čestitka zaposlenemu, ki je uspešno zaključil izobraževanja ali certifikacijo. Prav tako se to priznanje poda za uspešen zaključek večjih in zahtevnejših nalog. Priznanje poda izvršni direktor javno, ko so zbrani vsi zaposleni. Izvršni direktor ni edini, ki izrazi priznanje, temveč ga izraža tudi celotno vodstvo. Slednje se odraža pri upoštevanju predlogov in mnenj zaposlenih, ki jih podajo prek anonimnih anket. Člani kolegija so nama tako zatrdili, da vsako leto s pomočjo anket o zadovoljstvu zaposlenih pridobijo obilo zanimivih predlogov, do katerih se javno opredelijo. Vsako leto je del sprejetih predlogov tudi na področju managementa znanja. Po navedbah sogovornikov je največje priznanje za opravljeno delo priznanje, ki ga posameznik dobi od svojih sodelavcev. Tako so uvedli izbor naj sodelavca leta, ki ga izberejo zaposleni s preprostim anonimnim glasovanjem. Ko sva spraševala zaposlene, zakaj svoj glas namenijo prav določenemu sodelavcu, so izpostavili predvsem:

- vedno pripravljen pomagati,
- prijazen sogovornik,
- pošten,
- z obilo koristnega znanja.

Sodelavec, ki dobi največ glasov, je razglašen na novoletni zabavi in poleg zahvale dobi tudi lično oblikovan spominski pokal. Ko sva povprašala prejemnika tega naziva za pretekli leti, sta izrazila veliko čast in zadovoljstvo, da sta bila izglasovana. Prav tako sta poudarila, da je bilo to zanju veliko priznanje in spodbuda za nadaljnje delo.

K dobremu počutju v podjetju in posledično tudi boljši izmenjavi oziramo pretoku znanja vplivajo predvsem medčloveški odnosi. Poleg timskega izvajanja nalog občasno poskrbijo tudi za družabne dogodke, kjer se sodelavci med seboj še bolje spoznajo in skupaj predstavijo zunaj delovnega okolja. Tako v RRC občasno organizirajo »team-building«,

kjer različni mešani timi rešujejo zanimive naloge in izzive. Prav tako občasno organizirajo RRC piknik, kjer zaposleni sami poskrbijo tako za športne dejavnost kot tudi za zabavni program in hrano. Posebno mesto med družabnimi dogodki pa ima novoletna zabava, ki je sestavljena iz formalnega in neformalnega dela druženja. Prvi del je namenjen večerji na elitni lokaciji in pregledu poslovanja preteklega leta ter planov za prihodnje leto. Tu se vsako leto predstavi najpomembnejše dosežke tako podjetja kot posameznikov, prav tako pa se razglasi naj sodelavca leta. Neformalni del srečanja se prične s krajšim vodenim programom, kjer so vključeni vsi zaposleni, zaključijo pa se z zabavo.

Med pomembne dogodke, kjer se poleg izobraževanj krepijo medčloveški odnosi, v RRC na prvo mesto postavljajo obisk strokovnih konferenc, ki so običajno organizirane v dveh sklopih. Strokovni del poteka čez večji del dneva in je namenjen predvsem izobraževanju in spoznavanju novih vsebin. Družabni del dogodka, ki sledi strokovnemu delu, pa je namenjen predvsem druženju in sprostitvi. Na družabnih delih konferenc ostanejo udeleženci predvsem takrat, ko je njihova udeležba večdnevna, zato v RRC vsako leto omogočijo izbranim zaposlenim, da se udeležijo večdnevni konferenc. Kandidate izbirajo glede na njihovo delo, prizadevnost in potrebo po dodatnih izobraževanjih. Tudi na ostalih enodnevnih organiziranih izobraževanjih je pogosto dodan družabni del. Pri tem je treba poudariti, da ne gre zgolj za druženje zaposlenih RRC, temveč tudi za druženje z ostalimi strokovnjaki, kjer se pletejo različne vezi, poznanstva in stiki za poslovno sodelovanje.

3.2.1.7 Organiziranost dela in delovno okolje

V podjetju RRC vse svoje delo organizirajo projektno. Kot pravijo, za vsako nalogo določijo časovni okvir, v katerem naj bi bila narejena, koliko ur, ocenjujejo, da je potrebno za izvedbo del, kaj je cilj naloge in kdo bo nalogo izvedel. Dodeljevanje nalog je na strani projektnih vodij, ostali člani projektnega tima pa izvajajo poročanje o opravljenem delu. Vsak zaposleni dnevno poroča o opravljenem delu po dodeljenih delovnih nalogah. Pri tem posreduje opisno informacijo o opravljenem delu ter kolikor ur je potreboval za izvedbo. Ker pa gre običajno za kompleksne naloge, ki jih izvaja več zaposlenih skupaj, in ker ni ključni cilj izvedba zgolj ene naloge, temveč doseganje ciljev na ravni projekta, je zelo pomembna ekipa, ki izvaja projektne naloge. V RRC projektne time izbirajo zelo preudarno, saj vedo, da je v slogi moč. Tako poskušajo v vsak tim vključiti različne zaposlene, ki imajo različna znanja, izkušnje in osebnostne lastnosti. Po navedbah projektnih vodij RRC je zelo pomembno, da se vse pridobljeno znanje in izkušnje uporabljajo pri delu, in kot trdijo, jim to uspeva. Kot rečeno, to dosegajo z mešanimi timi, ki se izoblikujejo okoli projektnega vodje, ki mora poleg odličnega poznavanja vsebine voditi delovni tim in iz njih spodbuditi najboljše lastnosti. Zelo pomemben projektni član je tudi vodja tehnološkega področja, čigar tehnologija je uporabljana pri izvedbi projekta. Tehnološki vodja področja je ključni nosilec znanja na določenem področju, zato je njegova naloga prenašanje najboljših praks, preverjanje kakovosti dela in nenehen prenos znanja na ostale člane projektnega tima. S tem skrbijo, da se vsa izobraževanja in izkušnje

prenašajo tudi v prakso in se uporabljajo pri opravljanju vsakodnevnih nalog. Med drugim je njegova naloga tudi sledenje vsem trendom in vpeljava novosti, za katere oceni, da lahko imajo pozitiven doprinos pri izvedbi nalog ali za kakovost izvedenih storitev. V primeru težav oziroma zahtevnejših izzivov, ki jim v podjetju niso sami kos, je naloga tehnološkega vodje, da se poveže s partnerji ali z dobavitelji ter zagotovi ustrezno rešitev. Pri tem pa nudi članom projektnega tima vsa razpoložljiva interna izobraževalna gradiva kot tudi znanje iz zunanjih virov. Ti predstavljajo predvsem dostop do baz znanja in forumov z omejenim dostopom, ki delujejo v okviru principalov, kot so Oracle, Microsoft ali SAP.

Tako izoblikovani projektni timi imajo po besedah kolegija neoviran dostop do vsega razpoložljivega znanja in lahko sprejemajo hitre ter kakovostne odločitve. Poleg tega se samo vsebinsko in tehnološko znanje konstantno prenaša znotraj delovnih timov ter se uporabi tako pri izvajanju procesov znotraj organizacije kot tudi pri izvajanju njihovih storitev in produktov za naročnike in končne uporabnike. S tem pa skrbijo, da so njihove rešitve kakovostne in konkurenčne. Vsak projekt ima svoj življenjski cikel in ko se projekt previsa v zaključno fazo, je intenziteta dela manjša. Posledično je manj dela in člani tima se lahko prerazporedijo na druge projekte. Kljub temu pa imajo člani, ki zapustijo projektni tim, dovolj vsebinskega kot tudi tehnološkega znanja za morebitno ponovno vključitev v projekt. To jim omogoča hitro vključevanje in zamenjavo oseb na projektu v primeru nepričakovanih odsotnosti ali povečanega obsega dela.

Tako v praksi večina zaposlenih v RRC izvaja naloge na več projektih sočasno. Ker naju je zanimalo, ali ima to lahko negativne posledice, sva izvedla, da so jih v podjetju zaznali. Pojavijo se predvsem v trenutkih, ko je zaposleni razporejen in aktivno opravlja vsakodnevne naloge na več kot treh projektih. Načeloma se temu izogibajo oziroma to dopuščajo zgolj v primeru, ko je večina projektov posameznika v zaključni fazi in so tako naloge manj zahtevne ali z nižjo prioriteto izvedbe. K temu pa so dodali tudi pozitivne lastnosti tovrstnega dela, kjer so izpostavili predvsem pretok informacij, znanj in delovnih izkušenj znotraj timov. Tako zaposleni sami prenašajo znanje in izkušnje med sabo, ne da bi za to potrebovali posebnega vodjo ali koordinatorja, ter tako gradijo interno organizacijsko znanje.

Pomembna aktivnost znotraj managementa znanja je tudi promocija. Navedla sva že kar nekaj aktivnosti, ki jih izvaja podjetje na tem področju. Posebej pa so v RRC izpostavili še eno. To je tedenski dogodek s preprostim nazivom »petkov čaj«. Gre za sproščeno polurno petkovo druženje, ki spremlja RRC že od samega začetka delovanja. Gre za tradicijo, ki so jo vpeljali zunanji sodelavci iz Anglije, ki so skrbeli za prvo namestitve računalniške opreme in njen zagon. Takrat je šlo za klasično angleško druženje ob čaju, ki se je z leti izoblikovalo v osrednji družabni dogodek tedna. Udeležujejo se ga praktično vsi zaposleni in na najem se poleg neformalnega druženja podaja vse ključne informacije zaposlenim s strani vodstva. Tako se predstavlja vse pomembnejše rešitve izzivov preteklega tedna kot tudi vse novosti o poslovanju. Redno pa je govora tudi o izobraževanjih, novo usvojenih

znanjih, rezultatih in dosežkih. Kolegij je razložil, da prek petkovih čajev poskuša informirati zaposlene ter tudi promovirati pomembnost konstantnega razvoja in vlaganja v znanje. Občasno namesto klasičnega druženja zato organizirajo krajše predstavitve, kjer zaposlenim predstavijo tudi vidnejše uspehe in predvsem dobre prakse na projektih ali tehnoloških področjih.

Kadar se v podjetju srečajo s potrebo po skupinskem reševanju izzivov, ki jim ni kos projektni tim, ali pa si želijo pridobiti nove ideje, organizirajo krajšo delavnico. Nanjo povabijo okoli pet sodelujočih, tako najbolj usposobljene strokovnjake kot tudi začetnike ali študente, ter jim predstavijo ključni izziv. Sklicatelju je sicer prepuščeno, ali povabljeni že predhodno obvesti o podrobnostih ali jih seznani ob srečanju, a v praksi jim že predhodno posredujejo vsaj osnovne informacije. Ideje oziroma rešitve iščejo tako s pomočjo viharjenja možganov kot tudi s prilagojeno metodo 6 3 5. Slednjo prilagodijo predvsem v delu, da niso striktni ne pri številu udeležencev ne pri številu idej, saj se je v praksi izkazalo, da je v petih minutah težko izoblikovati tri dobre ideje. Ne glede na način reševanja ob zaključku skupinsko pregledajo rezultate in izmenjajo mnenja ter sprejmejo najboljše. Ko sva poskušala izvedeti, koliko tovrstnih delavnic izvedejo v posameznem letu, nama niso posredovali konkretnih števil, saj ne vodijo posebne evidence. So pa podali oceno, da se v povprečju vsak mesec izvede ena.

Svojo vlogo znotraj managementa znanja poleg zaposlenih odigrajo tudi ostali deležniki. Tu so mišljeni tako dobavitelji, naročniki kot tudi ostali partnerji RRC. S ključnimi dobavitelji, kot so Microsoft, Oracle in SAP, je RRC vzpostavil partnerski odnos, kar dobaviteljem omogoča promocijo in prodajo njihovih storitev naročnikom RRC. Zaposleni v podjetju pa imajo s tem omogočen prednostni dostop do najnovejših tehnologij in predstavitev novosti. Poleg tega sogovorniki izpostavljajo še nekatere pomembne prednosti partnerskega odnosa:

- velik nabor spletnih izobraževalnih vsebin,
- nižje cene dobaviteljevih produktov,
- posebni partnerski dogodki,
- pridobivanje novih poslovnih priložnosti,
- dostop do baz znanja in forumov za tehnično pomoč,
- možnost dodatnega certificiranja.

Sogovorniki so poudarili, da so zelo pomembna tudi partnerstva z naročniki. Kljub temu da večino svojih naročnikov pridobijo prek javnih naročil, se po določen času vzpostavi partnerski odnos. To še posebej velja za naročnike, s katerimi sodelujejo več let. Njihov partnerski odnos temelji na spoštovanju, ki izhaja predvsem iz poznavanja medsebojnih procesov in je temelj poštenega odnosa. Ta pa je nujno potreben za dolgoletno obojestransko zadovoljstvo. Za dolgoročen obstoj sta zelo pomembna vsebinsko znanje na strani izvajalca in zaupanje na strani naročnika. V podjetju svojim dolgoletnim naročnikom

tako lahko nudijo najboljše rešitve, ki so prilagojene specifičnim procesom in načinu dela naročnika, ob tem pa mu pomagajo z nasveti in dobro prakso, ki jo zasledijo na svojih in ostalih uspešnih projektih. Ekipe, ki delujejo na tovrstnih projektih, so stalne, kar pripomore k boljši komunikaciji in h konstantnemu nadgrajevanju znanja. Iz dolgoročnih partnerstev se razvije prav poseben odnos, kjer se delovni timi ne delijo med naročnika in izvajalca, temveč ti postanejo en mešani tim. Kot predstavljeno, korist partnerskega odnosa uživata obe strani, izpostavila pa bova tiste, ki so jih sogovorniki najpogosteje omenili:

- višja kakovost storitev,
- ugled tako naročnika kot izvajalca,
- uporaba najboljših praks,
- celovitost rešitev,
- dobri medsebojni odnosi,
- hitro reševanje izzivov in hitra odzivnost.

RRC pa sklepa partnerske odnose tudi s sorodnimi podjetji, s katerimi se odloča za skupinski nastop na večjih projektih, posledično tako na trgu nastopijo močnejši in predvsem konkurenčnejši. Partnerstva in skupna sodelovanja sklepajo iz različnih razlogov. Najpomembnejši razlog za partnersko sodelovanje pri večjih razpisih je potreba po zagotavljanju širokega spektra znanj na tehničnem in vsebinskem področju. Tako pred sklenitvijo partnerstva v podjetju preverijo razloge za sodelovanje. Pozitivni razlogi in morebitne koristi morajo obstajati pri obeh partnerjih, saj v nasprotnem primeru partnerstvo ne bo zaživel. Ali je partnerstvo smiselno, preverijo s tem, ali sodelovanje zmanjšuje pomanjkljivosti posameznega partnerja z vključitvijo prednosti partnerja. Če je odgovor pozitiven, to omogoča pravo sinergijo, ki je ključnega pomena za razvoj partnerstva in morebitni finančnih doprinos.

Lep primer partnerskega sodelovanja predstavlja tudi odnos med podjetjem in fakultetami, s katerimi tesno sodeluje. V zadnjih letih se je tesno sodelovanje vzpostavilo predvsem s Fakulteto za matematiko in fiziko, ki od svojih študentov na določenih programih zahteva obvezno opravljanje prakse. Število študentov, ki prakso opravljajo v podjetju, sicer z leti upada, kljub temu pa se obe strani zavedata pomembnosti skupnega sodelovanja. Fakulteta svojim študentom omogoča pridobivanje praktičnih izkušenj in povratne informacije o izvedenih ali potrebnih spremembah v programih. RRC študentom nudi konkretno delo na projektih, za katero je že vpeljana stalna praksa. Študentu se na začetku predstavi način dela in naloge, ki jih mora opraviti v času prakse. Začetnemu, osnovnemu izobraževanju sledi druga faza, kjer študentu dodelijo konkretne projektne naloge. Težavnost nalog se postopoma zvišuje in ob njih študent pridobi nova tehnična in vsebinska znanja. Najbolj nadarjeni študenti pridobijo možnost nadaljnega sodelovanja s podjetjem in kasnejšo zaposlitev. Podjetje od študentov pridobi obilo koristnih informacij predvsem pri izvajanju testiranja, kjer študenti občasno podajo tudi predloge za izboljšave. Celotno sodelovanje s študenti in fakultetami podjetju omogoča predvsem sodelovanje z novimi akterji znotraj

timov, ki imajo drugačen pogled na reševanje izzivov, in pridobivanje novih poslovnih idej.

3.2.2 Uporabljene programske rešitve

Podjetje se zaveda, da je treba pridobljeno znanje in izkušnje zapisati in shraniti v takšni obliki, da bodo dosegljivi vsem zaposlenim in da bosta omogočena enostavno in učinkovito iskanje ter uporaba. S tem ciljem se je pričel razvoj celovite rešitve Oaza za podporo različnim procesom znotraj podjetja. Razvoj aplikacije je bil izveden na podlagi podrobnega popisa zahtev in želja, ki so se zbrale med zaposlenimi, ter zahtev vodstva za optimizacijo procesov. S tako široko izvedeno analizo je podjetje pridobilo aplikacijo, ki podpira vse zahtevane funkcionalnosti in ključne procese. Ker so bili zaposleni vključeni od samega začetka in so sodelovali tudi v času razvoja, ni bilo zaznati odpora pri začetku uporabe.

3.2.2.1 Baza znanja

Aplikacija Oaza je modularno zgrajena in med prvimi je bil razvit modul Baza znanja. Vsi zaposleni so se v mesecu decembru 2009 udeležili celodnevnega izobraževanja, kjer so razvito aplikacijo lahko preizkusili in se pripravili na produkcijsko uporabo. Uporaba je stekla z začetkom leta 2010. Poglavitni cilj aplikacije je bil, da se vse rešitve in tehnološke rešitve dokumentira in omogoči ostalim zaposlenim, da to znanje tudi uporabijo. V preteklosti so se srečevali s ponavljajočimi se izzivi, za katere so potrebovali veliko časa, saj niso bili dokumentirani ali pa dokumentacije v danem trenutku niso naši. Težava z iskanjem je bila posledica načina shranjevanja dokumentov, ki so bili odloženi na različnih lokacijah brez ustreznih opisov. Tako so z uvedbo Baze znanje vsem zaposlenim omogočili, da s pomočjo HTML urejevalnika besedila vnesejo novo usvojeno znanje oziroma izkušnje. K vsakemu prispevku lahko dodajo priponke in povezave na izbrane spletne strani. Vsi prispevki se opredelijo po dveh ločenih kategorijah. Prva kategorija ponazarja tip prispevka in tako se vsebina razdeli na predstavitev, rešitev problema, tehnična navodila in uporabniška navodila. Drugi kategorija pa ponazarja področje prispevka, na katerega se vsebina nanaša. Tu se loči po različnih tehnoloških in vsebinskih področjih. Ob shranitvi članka se avtomatsko zabeleži avtor in čas vnosa oziroma zadnje posodobitve. Tako so pričeli uporabljati enotno bazo, ki omogoča iskanje po različnih kriterijih in tudi po vsebini.

3.2.2.2 Podpora uporabnikom

Zalo pomemben modul za pretok informacij ter znanja je modul za podporo uporabnikom, ki je namenjen predvsem naročnikom RRC. Modul je razdeljen na več sklopov, ki sledijo procesu. Začne se z vnosom podatkov uporabnika na strani naročnika. Ne glede na to, ali uporabnik sam dostopa do aplikacije ali vzpostavi stik prek telefona ali elektronske pošte,

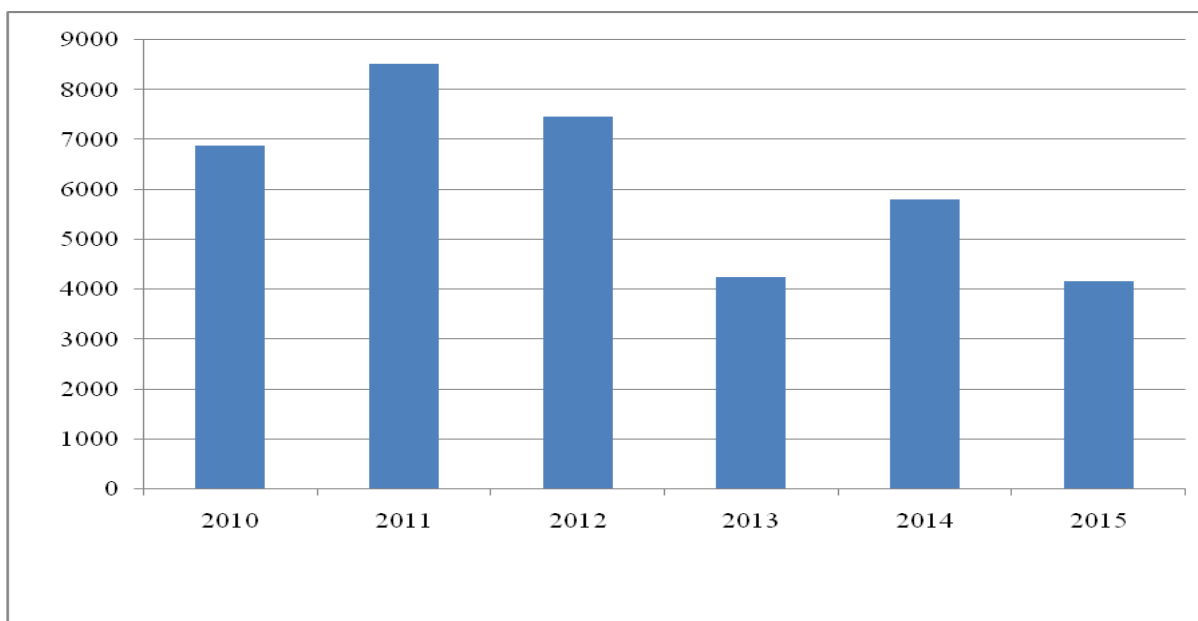
se v prvem delu zabeleži njegove podatke v interni imenik oziroma se ga izbere, če je že bil v stiku z RRC. Interni imenik je razdeljen po naročnikih in njihovih organizacijskih enotah ter poleg osnovnih podatkov vsebuje tudi elektronski naslov in telefonsko številko uporabnika. Glede na naročnika, ki mu uporabnik pripada, se izoblikuje drevesna struktura naročnikovih projektov in področij, na katerih sodeluje RRC. Tako se vsak uporabniški zahtevek takoj ustrezno umesti v projektno strukturo, ob tem pa se vnese podrobnosti o zahtevku oziroma vzroku, zaradi katerega je uporabnik stopil v stik z RRC. Ob vnosu omenjenih podatkov se na zaslonu prikažejo različne pomoči, da je reševanje zahtevka kar se da hitro in učinkovito. Prvi sklop pomoči uporabniku prikazuje zadnjih pet zahtevkov uporabnikovega naročnika oziroma projekta in status reševanja. To je v veliko pomoč predvsem pri reševanju zahtevkov, ki so posledica napak pri nerazumevanju navodil ali napak pri posodobitvi računalniške opreme. Če gre za vsebinsko podoben zahtevek, se na ekranu s preprosto izbiro prikaže rešitev sorodnega zahtevka. Če gre za zahtevek, ki se veže na predhodne uporabnikove zahteve, je za to namenjen svoj sklop pomoči, kjer se prikazuje zadnjih pet zahtevkov, ki jih je posredoval dotični uporabnik. Tudi v tem delu je poleg vsebinskega opisa in statusa reševanja možen direkten vpogled v postopek reševanja. Zadnji sklop pomoči pa je vezan na modul Baza znanja, kjer se lahko posamezne prispevke poveže s konkretnim projektom ali njegovim področjem. Tako lahko s pomočjo prispevka, shranjenega v Bazi znanja, hitro posredujejo ustrezno rešitev.

Če na podlagi kontaktne osebe na strani RRC in omenjenih pomoči ni mogoče takoj posredovati ustrezne rešitve, se posamezni zahtevek privzeto dodeli osebi, ki je v projektni strukturi določena za skrbnika posameznega področja. Če uporabnik modula preceni, da gre za težavo, ki jo mora reševati kdo drug od zaposlenih v RRC, se lahko to osebo tudi direktno izbere. Dodeljena oseba je tako prek aplikacije kot tudi po elektronski pošti obveščena, da jo čaka zahtevek s strani končnega uporabnika, ki ga je treba rešiti. Že ob vnosu in v kasnejšem procesu reševanja zahtevka je omogočen vnos opisa dela, ki je bilo opravljeno. V praksi so tu predvsem zabeležke, katere rešitve oziroma postopke za rešitev se je že izpeljalo. Tako oseba, ki prevzame zahtevek v nadaljnje reševanje na točki, kjer so predhodniki zaključili svoje delo, vidi celotno zgodovino reševanja, s čimer se prihrani čas in zagotovi ustrezen prenos pomembnih informacij. Vsaka dodeljena oseba lahko v primeru težav pri reševanju preusmeri zahtevek na sodelavca ali od zahtevka odstopi, kar pomeni, da mora osebo za razrešitev zahtevka dodeliti projektni vodja. Zaradi statističnih obdelav se v aplikaciji za vsak zahtevek določi klasifikacijo, na primer: pojasnila navodil, varnostni incident, vsebinska pomoč, programska napaka ipd. Poleg tega se avtomatsko zabeleži čas vnosa zahtevka, dodatnih vnosov glede reševanja in končni čas rešitve, ko se obvesti uporabnika. Obveščanje se lahko izvede prek elektronske pošte ali telefonskega pogovora. Obveščanje je odvisno predvsem od želja naročnika.

Predstavljeni modul skrbi za dosledno beleženje vseh zahtevkov in rešitev, kar v praksi ustvarja svojevrstno bazo znanja in izkušenj, ki se sproti uporablja in nadgrajuje. Pri analizi uporabe modula sva zaznala, da število zabeleženih zahtevkov upada, kar je

razvidno iz Slike 6. Zanimalo naju je, kaj je po mnenju sogovornikov razlog, in izpostavili so, da je število zahtevkov odvisno od projektov, kjer se večji del zahtevkov zabeleži v fazi uvajanja nove rešitve v produkcijo. Ključni razlog za zmanjševanje števila zahtevkov pa se skriva v pogodbenih odnosih med RRC in naročniki. Ker podpora uporabnikom ni brezplačna, se je v zadnjih letih zaradi varčevanja pri naročanju storitev v javni upravi del naročnikov odločilo, da podporo svojim uporabnikom najprej nudijo sami. Šele v primeru, da ključni uporabniki naročnika ne poznajo rešitve, se obrnejo na podporo, ki jo nudi RRC.

Slika 6: Število zahtevkov za podporo uporabnikom



Vir: RRC d.d., Evidenca podpore uporabnikom (interno gradivo), 2016c.

3.2.2.3 Modul za pregled kompetenc

Najpomembnejši modul aplikacije Oaza je modul za projektno delo. Prek tega modula razporejajo delo in sledijo opravljenemu delu. Tako imajo konstanten pregled nad potekom opravljenih del tako na ravni projektov kot tudi na ravni posameznega zaposlenega. Kot sva že predstavila, lahko posamezni zaposleni izvaja dela na več različnih projektih. Posledično mora vsak projektni vodja poznati tudi razpoložljivost svojega tima, prav tako pa mora poznati znanja, ki jih imajo ostali zaposleni. V ta namen so v aplikacijo Oaza vgradili modul za spremljanje znanj in izkušenj posameznega zaposlenega. Po uvedbi in vnosu lastnih podatkov so v modul dodali tudi podatke zunanjih izvajalcev in pomembnejših partnerjev, s katerimi izvajajo skupne projekte. Modul za pregled kompetenc tako za vsakega posameznika vsebuje ključne podatke o:

- opravljenih izobraževanjih,

- pridobljenih certifikatih,
- aktualnem in preteklih delovnih mestih.

S pomočjo navedenih podatkov lahko vodje projektov iščejo ustrezne kadre, če se pojavi tovrstna potreba. Dodatni kadri na projektu se iščejo predvsem v primerih, ko pride do povečanega obsega dela, ali ob daljši nenapovedani odsotnosti posameznega člana. Za uspešno izvajanje projektov je ključnega pomena, da se tovrsten kader hitro najde in preveri njegovo razpoložljivost. Razpoložljivost pa je podatek, ki ga vodje pridobijo v modulu za projektno vodenje in je razdeljen na dva dela. Prvi prikazuje zasedenost zaposlenih po projektih ali skupinah za desetdnevno obdobje in morebitne planirane odsotnosti, kar je razvidno iz Slike 7, kjer so zatemnjeni osebni podatki. Drugi pregled pa omogoča pregled zasedenosti posameznika za obdobje 30 dni, s podrobnim pregledom dodeljenih projektih nalog.

Slika 7: Pregled razpoložljivih kadrov po posameznih parametrih

Kompetenca % D. mesto Analitik svetovalec/-ka Certifikat %

Priimek	Ime	Skupina	Delovno Mesto	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Klemen	RIVIS	Analitik svetovalec/-ka	-	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	-	-	2,38	2,38
	Jerneja	RIVIS	Analitik svetovalec/-ka	-	10,62	10,62	10,62	10,62	10,62	-	-	10,62	10,62
	Aleš	RIVIS	Analitik svetovalec/-ka	-	7,84	7,84	7,84	7,84	7,84	-	-	5,44	5,44
	Marija	RIVIS	Analitik svetovalec/-ka	-	6,07	6,07	6,07	6,07	6,07	-	-	6,07	6,07

Pregled dopustov

< Predhodni Danes Naslednji >

Maj 2013

Nedelja	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota
28	29	30	01	02	03	04
05	06	07	08	09	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	01

Vir: RRC d.d., Navodila za uporabo aplikacije Oaza (interno gradivo), 2016f.

3.2.2.4 Dokumenti sistem

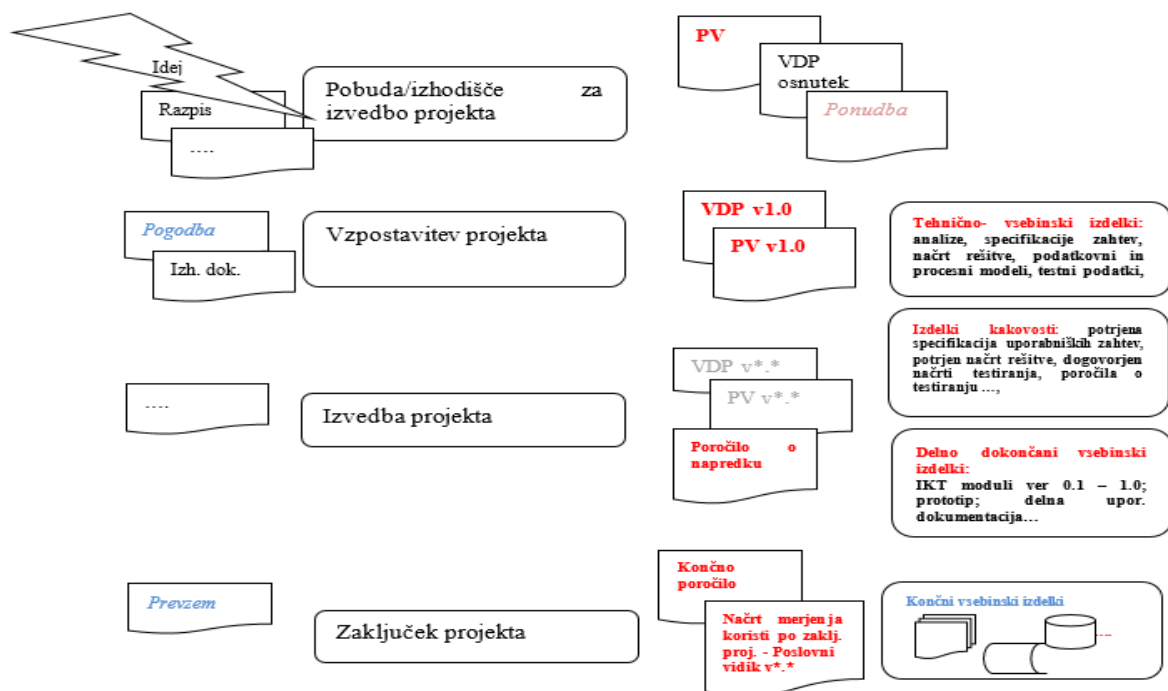
Obilo koristnih informacij in znanja se skriva v projektni dokumentaciji. Da je dokumentacija poenotena, so v podjetju zagotovili s pripravo standardnega postopka z nazivom Projektno vodenje. Ta dokument opisuje celoten proces in v začetku obrazloži

razumevanje projekta in projektnega vodenja ter natančno predstavi organiziranost dela, ključne vloge z opisom pristojnosti in odgovornosti posameznega člana projektnega tima. V nadaljevanju dokument strukturirano predstavi elemente, ki se izvajajo v posameznem delu življenjskega cikla projekta. Ker RRC izvaja zelo različne projekte, je bilo nemogoče poenotiti vse elemente, predvsem pa zahtev glede priprave projektne dokumentacije. Zato vsak projekt poleg delitve na vzdrževalne ali razvojne projektne umestijo v portfelj. Pri tem si za določanje prioritet projektov pomagajo s prilagojenim modelom Hartmanove in Sifonisove matrike strateškega načrtovanja informacijskih sistemov, ki deli projekte glede na poslovni vpliv in enostavnost izvedbe v štiri skupne:

- A – strateški,
- B – hitri zmagovalci,
- C – težje dosegljivi priboljški,
- D – hitro dosegljivi priboljški.

Tako je vsak sklop portfeljskih projektov točno določena projektna dokumentacija, ki je obvezna ali zgolj priporočena. V kateri fazi projekta nastane posamezni ključni dokument, je ponazorjeno na Sliki 8. Za vse dokumente je skupina za kakovost pripravila natančne dokumentne predloge, ki vsebujejo zapisane komentarje oziroma opombe avtorju. Opombe so zapisane na način, da avtor lažje razume posamezne elemente predloge, in ponazarjajo usvojene dobre prakse s praktičnimi primeri.

Slika 8: Pregled ključnih projektnih dokumentov



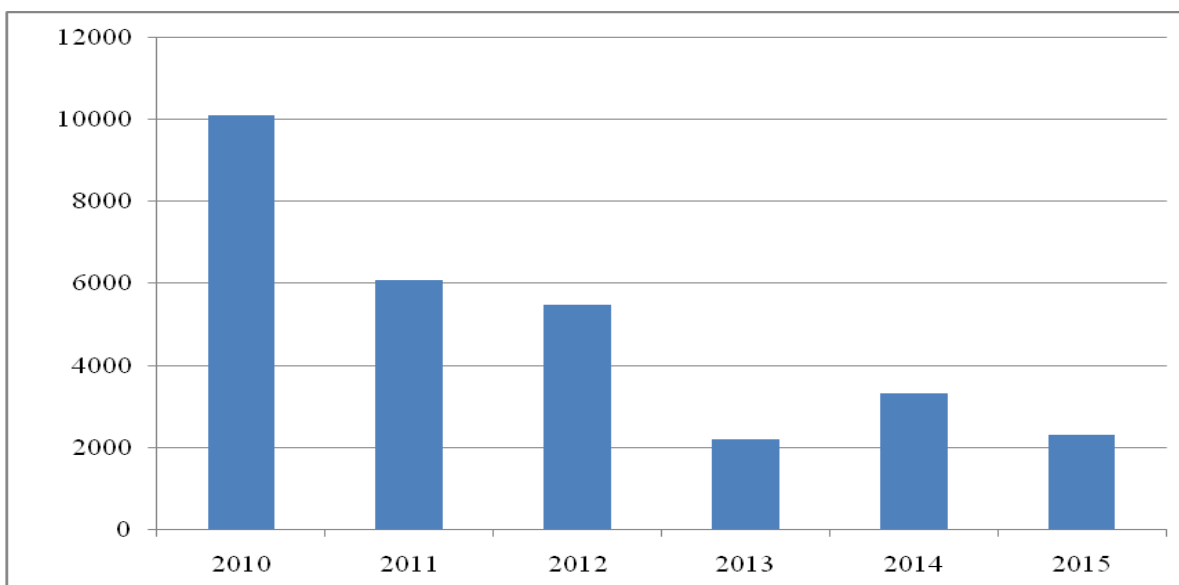
Vir: RRC d.d., Standardni postopek Projektno vodenje (interno gradivo), 2016g.

Standardni postopek natančno opredeljuje tudi shranjevanje projektne dokumentacije. V ta namen imajo od leta 2008 implementiran dokumentni sistem, ki posameznemu članu projektnega tima omogoča vpogled v vso projektno dokumentacijo. Če se projektni vodja odloči za omejen prikaz dokumentov znotraj projekta, pa ima posamezni član vpogled zgolj v dokumente, ki jih projektni vodja opredeli kot »javno«. V projektni dokumentaciji so zajeti vsi ključni elementi, ki se pred shranitvijo primerno opredelijo s prednastavljenimi atributi, ki pomagajo pri iskanju. Ti elementi so predvsem: vrsta dokumenta, datum in avtor, vsebinsko področje ipd. Poleg možnosti neomejenega dostopa so ključne funkcionalnosti implementiranega dokumentnega sistema:

- avtomatsko verzioniranje (enotno in avtomatsko beleženje verzij in avtorjev),
- »on-line« skupinska uporaba dokumentacije (hitro ažuriranje, ki ne potrebuje shranjevanja na lokalnih računalnikih),
- integracija s spletno pošto (enostaven prenos elektronske pošte v dokumenti sistem).

Dosledno uporabo omenjenega standarda in posledično projektne dokumentacije preverja skupina za kakovost prek izvajanja internih presoj. Pri analizi zapisnikov internih presoj sva ugotovila, da vsi projekti uporabljajo predpisani način shranjevanja dokumentov. Skupina za kakovost v sodelovanju z nosilci posameznih procesov vsako leto ažurira tako standardni postopek kot tudi dokumentne predloge. Po navedbah vodje skupine za kakovost poskušajo implementirati najboljše prakse in priporočila, ki jih ugotovijo v času izvajanja rednih presoj. Na Sliki 9 je prikazano število posameznih dokumentov, ki so bili prvič shranjeni v dokumentni sistem.

Slika 9: Število dokumentov, shranjenih v dokumenti sistem



Vir: RRC d.d., Dokumenti sistem (interno gradivo), 2016b.

3.2.2.5 Zbiranje inovativnih idej

V začetku leta 2014 so veliko pozornosti namenili spodbujanju ustvarjalnosti. Kot je povedala generalna direktorica, so ugotovili, da med zaposlenimi ni bilo odziva na pretekli sistem spodbujanja inovativnosti med zaposlenimi. Pred tem so zaposleni imeli možnost oddaje svojih predlogov na intranetni strani podjetja, kjer je bil za to pripravljen obrazec za vnos, vendar na ta način dve leti niso prejeli nobenega predloga. Zato so sklenili, da zadevo izboljšajo, saj nove ideje in pristopi omogočajo širitev znanja, implementacijo obstoječega znanja v nove rešitve ter posledično nove poslovne priložnosti. Zaposleni so imeli in imajo več načinov, kjer lahko izrazijo svoje predloge. To lahko sporočijo projektnemu vodji, če se nanaša direktno na izboljšavo na določenem projektu, lahko sporočijo nadrejenemu, ki ima za zaposlene vedno odprta vrata ali na letnem razgovoru. Kot je še dodala generalna direktorica, so ob letnih anketah zadovoljstva zaposlenih rezultati pokazali, da zaposleni imajo predloge, čeprav jih do tedaj niso izrazili na za to predvidenem mestu. To je bil razlog, da so se lotili temeljite prenove pristopa k inoviranju s ciljem, da bo inovativnost postala konstanta znotraj delovnih procesov. S tem so si zadali cilj, da ne bodo samo sledili in lovili trendov, saj jim to ne bo omogočalo prvovrstnih rezultatov, temveč bodo skrbeli za nov pristop in si s tem zagotovili mesto med vodilnimi podjetji. V aplikaciji Oaza so posledično razvili nov modul, kjer je možna oddaja posameznega predloga. Predvidevali so, da bodo z umestitvijo v Oazo prejeli več predlogov, saj zaposleni dnevno uporabljajo aplikacijo in jim je ta postala zelo domača za uporabo.

Po proučitvi različnih načinov zbiranja idej so se odločili, da v aplikaciji pripravijo enostaven obrazec za vnos. Obrazec poleg osnovnih podatkov avtorja strukturirano zajame podatke o ideji, njeni uporabnosti in pogledu avtorja na potencialne stroške, razvoj in v končni fazi prodajo. S tem so želeli avtorja spodbuditi, da o svoji ideji zapiše čim več podrobnosti, ki so potrebne za kasnejšo obravnavo. Ko posameznik vnese idejo, je o tem obveščen lastnik procesa prodaje, ki je med drugim odgovoren za zbiranje in ocenjevanje vseh prispelih idej. Obravnava posamezne ideje se izvaja brez podatkov o avtorju. Slednje ima na vpogled zgolj izvrši direktor. O poteku obravnave se avtorja avtomatsko obvešča prek aplikacije, lahko pa se ga pozove k dopolnitvi predloga, kjer podrobno obrazložijo, kje je dopolnitev zahtevana. Predvsem je pred obravnavno pomembna razumljivost ideje, ki omogoča korektno ocenjevanje. Vse posredovane predloge, ki so ustrezni in vsebujejo dovolj informacij, se posreduje v obravnavo, ki se izvaja v štirih fazah:

- **faza 1:** vse ideje, ki so bile zbrane in sprejete v obravnavo, se v tem delu lahko preimenuje v invencije, saj iz ideje preidemo do dejanskih konceptov. Tukaj se vključijo strokovnjaki z različnih področij, ki pomagajo pri zbiranju informacij o tehnični ali vsebinski realizaciji ideje. Z zbranimi informacijami po pripravljeni metriki ocenijo posamezno idejo,

- **faza 2:** v to fazo napreduje polovica izbranih idej, ki so dosegle najvišjo skupno oceno. V tej fazi se s pomočjo strokovnjakov posameznega področja poda oceno tveganja. Če so tveganja zelo velika, ocena pa zelo visoka, pridobijo mnenje zunanjih strokovnjakov,
- **faza 3:** izvedejo se pilotne študije in poskusni testi, na podlagi katerih ponovno izvedejo oceno. Investicije z visokim deležem tveganja se izločijo, prav tako tiste, ki ne dosegajo zadovoljivih rezultatov. V tretji fazi končne odločitve sprejema kolegij. Iz preostalih idej se zbere najboljše, za katere se naredi poslovni načrt. Če za predloge na področju internih rešitev ali procesov, se postopek zaključi v tej fazi z odločitvijo kolegija o izvedbi,
- **faza 4:** zadnja faza je izvedba in lansiranje nove storitve ali produkta, tukaj je še posebej pomembno, da zadeva poteka znotraj postavljenih okvirjev, za kar je odgovoren dodeljeni projektni vodja.

Da bi zaposlene še dodatno spodbudili k podajanju predlogov, so jim za vsako posredovano idejo ponudili simbolično denarno nagrado. Tako so v letih 2014 in 2015 prejeli 29 idej, za osem idej so ocenili, da so sprejemljive, ter jih tako implementirali. Na podlagi zbranih idej so prek izdelanega sistema izbrali idejo na področju razvoja novega produkta, ki so ga uspešno dokončali ter ponudili na trgu. V času razvoja produkta je RRC poleg nove poslovne priložnosti nadgradil svoje znanje na popolnoma novem vsebinskem področju, prav tako se je razširilo znanje uporabe tehnološke rešitve, s katero so izvedli razvoj. Da je produkt vsebinsko dovršen in da so izvedli konkurenčen produkt, je posledica sodelovanja s prihodnjimi kupci, pri katerih so izvedli poskusne teste in spoznali šibka področja konkurenčnih produktov. Uspešnosti na trgu nama niso predstavili, tako da podrobnejše analize nisva mogla izvesti.

3.3 Uspešnost managementa znanja

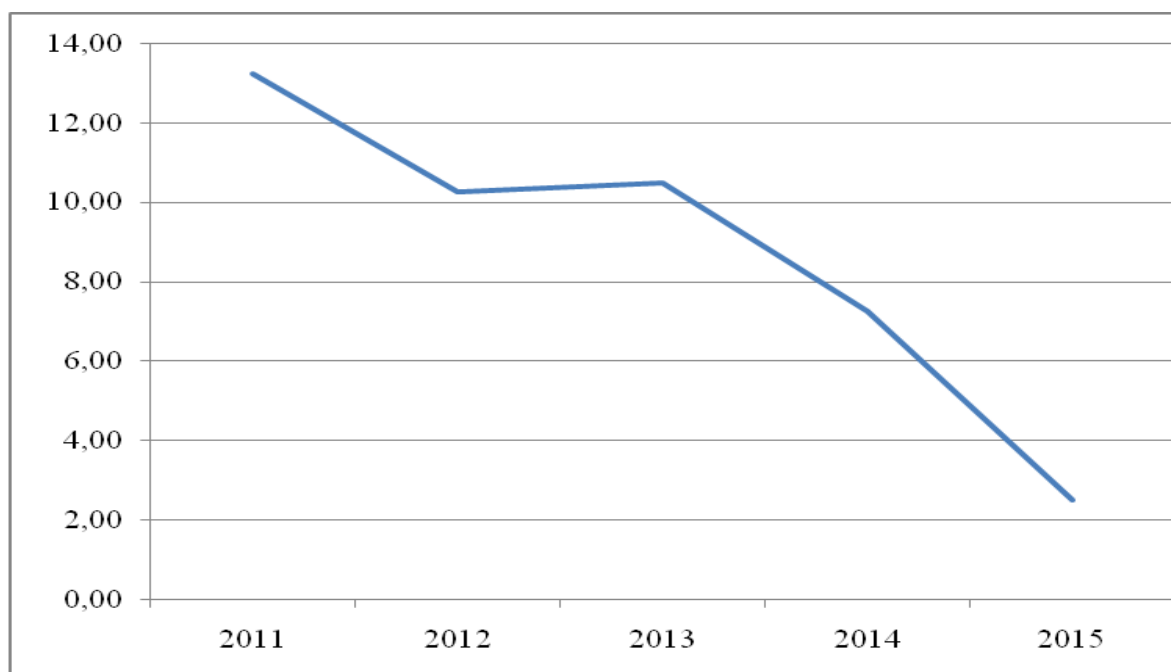
Analizo uspešnosti managementa znanja sva izvedla na podlagi predstavljenih aktivnosti in podatkov, ki so nama jih zaupali v podjetju. Določena statistična poročila sva prejela, saj so v redni uporabi zaposlenih. Za dodatna poročila pa sva pridobila zgolj podatke in interpretacijo, na podlagi česar sva izvedla dodatne analize. Uspešnost managementa znanja se lahko analizira na različnih ravneh in z različnimi kazalniki. V nalogi uspešnost managementa znanja analizirava po posameznih elementih procesa managementa znanja.

3.3.1 Pridobivanje, prenos in ohranjanje znanja

Prenos znanja in izkušenj sva poskušala preveriti na področju izvajanja notranjih procesov podjetja RRC. Tako sva za podatke zaprosila skupino za kakovost in ugotovila, da je skupina v obdobju od leta 2011 do konca leta 2015 posredovala 108 predlogov, kar povprečno predstavlja vsako leto preko 21 priporočil. Vsa priporočila so obravnavana in posledično se vsako leto ažurirajo interni procesi. Vse to izvajajo v sklopu uporabe

Demingovega kroga oziroma cikla »PDCA«. Ta krog poskušajo uporabljati na vseh ravneh in je sestavljen iz štirih elementov, ki obsegajo planiranje, izvajanje, kontrolo in po potrebi prilagoditev, ki vodi v novo planiranje. Ali je uporaba kroga del managementa znanja in se uporablja tudi pri ključnem procesu v RRC (projektno delo), pa sva poskušala ugotoviti pri projektih vodjih. Slednji so zatrdili, da so pridobivanje, prenos in ohranjanje znanja zelo pomembni za kakovostno projektno delo. Slednje pa poleg izvedbe zajema tudi planiranje in razporejanje dela. Ker nama niso mogli zagotoviti primernih podatkov za analizo uspešnosti planiranja časovne izvedbe na ravni projektov, sva poskušala pridobiti podatke s področja planiranja projektne dela v smislu razporejanja nalog med zaposlene. Pri tem delu si projektni vodje pomagajo predvsem z uporabo aplikacije Oaza, a kot pravijo, morajo kljub vsemu za kakovostno planiranje dela upoštevati širok nabor dejavnikov, ki jih aplikacija ne more podpreti. Ker so z aplikacijo Oaza pričeli izvajati projektno vodenje sredi leta 2010, sva v analizo zajela obdobje med letoma 2011 in 2015. Izračunala sva odstotek napake pri urnem planiranju dela za posameznika in ugotovila, da projektni vodje dejansko upoštevajo pretekle izkušnje in znanje, ki ga z leti nadgrajujejo, kar se odraža tudi v zmanjšanju napak planiranj. Tako lahko sklepava, da se učijo na preteklih napakah in izkušnjah ter to znanje uspešno uporabijo. Iz Slike 10 je razviden negativen trend odstopanja med planiranim in dejansko izvedenim časom dela posameznikov v projektih timih.

Slika 10: Delež odstopanja glede na plan



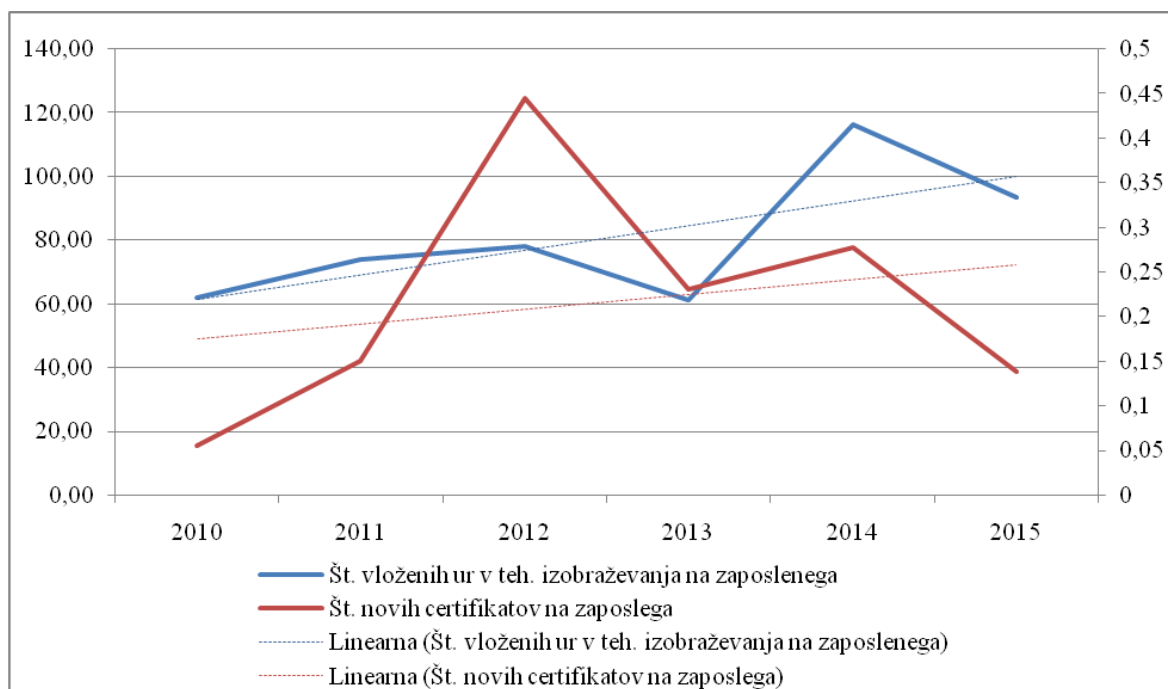
Vir: RRC d.d., Evidenca porabljenih ur (interno gradivo), 2016d.

Ocena uspešnosti pridobivanja in prenosa znanja se kaže predvsem z njegovo uporabo, kljub temu pa lahko uspešnost pridobivanja znanja merimo z določenimi kazalniki, ki potrjujejo uspešnost izvedenih aktivnosti. Ali je določeno znanje usvojeno, lahko

preverimo z neodvisnimi testi, ki preverjajo stopnjo usvojenega znanja. V primeru RRC se tovrstno preverjanje izvaja prek strokovnih izpitov, na podlagi katerih zaposleni prejme certifikat. Pri analizi novo pridobljenih certifikatov sva zaznala pozitiven trend. Slednje je še bolj izrazito, če podatke povežemo z upadajočim številom zaposlenih. Pozitiven trend je bil pričakovan, saj potrjuje namero podjetja, da se povečuje število strokovnih certifikatov. Prav tako je bil pozitiven trend pričakovan na podlagi pozitivnega trenda vloženih ur v izobraževanja. V tem delu analize sva poskušala navezati podatke o posameznikih, ki so vložili največ ur v izobraževanje, in jih primerjati z osebami, ki so pridobile certifikat. Ker gre za osebne podatke, jih nisva uspela pridobiti, sva pa pridobila podatek, da se v RRC izobražujejo vsi zaposleni in če upoštevamo podatke o vloženih urah po osebi v obdobju med letoma 2010 in 2015, med njimi ni bistvenih odstopanj.

Ker se certificiranje opravlja predvsem na tehnoloških področjih, sva s podrobnejšo analizo primerjala podatke o porabljenih urah za tehnološka izobraževanja ter podatke o novo pridobljenih certifikatih. Na Sliki 11 je tako na levi osi predstavljen vložek ur tehnološkega izobraževanja na zaposlenega, na desni osi pa je ponazorjeno število pridobljenih certifikatov na osebo v posameznem letu. Glede na s prekinjeno črto ponazorjena pripadajoča trenda lahko sklepamo, da sta oba trenda pozitivna, a ne povsem enaka. Bistveno odstopanje je v letu 2012, ko je bilo nadpovprečno število pridobljenih novih certifikatov, kar pa se ni odrazilo na vloženih urah za izobraževanje. Razlog za povečanje števila certifikatov pa je bil predstavljen ob opisu aktivnosti certificiranja. Po pogovoru z nosilcem procesa izobraževanja sva ugotovila, da niso vsi certifikati enako zahtevni. Tako je za pridobitev osnovnih certifikatov treba vložiti manj ur izobraževanja in za zahtevnejše več. Analize na tem delu ni bilo mogoče izvesti, saj nisva prejela podatkov o težavnostni stopnji posameznega certifikata, zato sva analizo v tem delu zaključila.

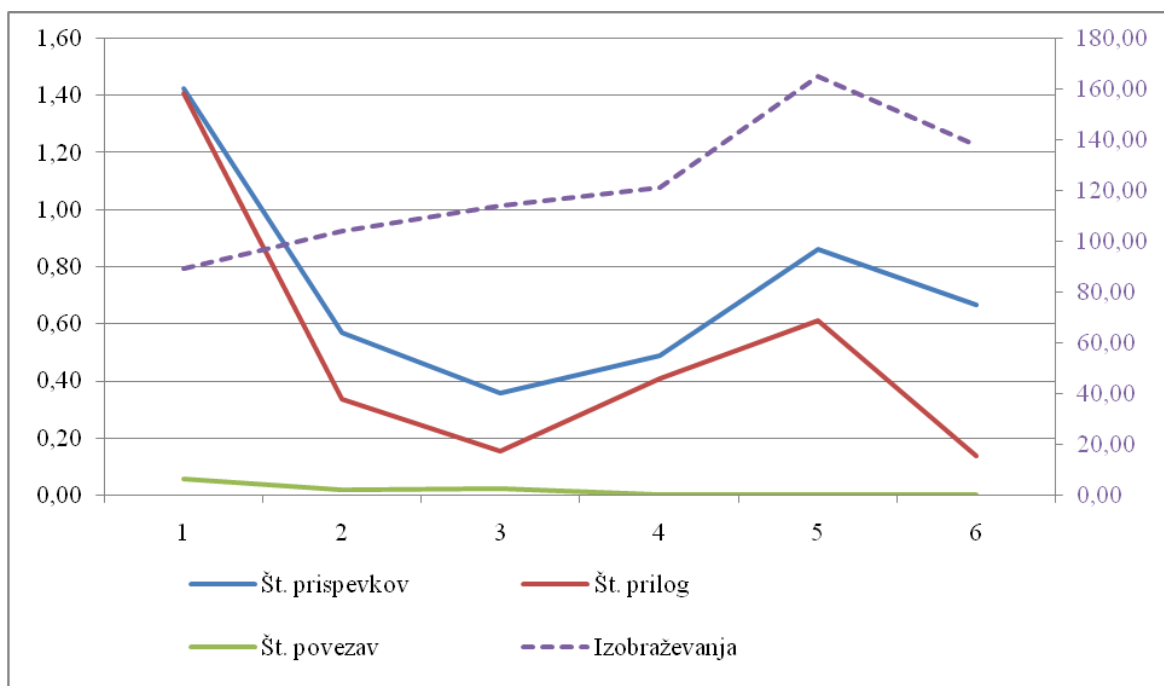
Slika 11: Primerjava tehničnega izobraževanja in novo pridobljenih certifikatov



Vir: RRC d.d., Evidenca porabljenih ur (interno gradivo), 2016d; RRC d.d., Kadrovska evidenca (interno gradivo), 2016e.

Za analizo je primerno tudi področje ohranjanja znanja. Raziskala sva ga z analizo vnesenih prispevkov v Bazo znanja v letih od 2010 do 2015, iz katere izhaja, da je večina vsebine nastala takoj po prehodu v produkcijsko uporabo, ko se je zaposlene aktivno spodbujalo k uporabi. Drugi poglobitni razlog za veliko število člankov v prvem letu je dejstvo, da so zaposleni na začetku uporabe prenesli v Bazo znanja vse predhodno pripravljene prispevke. S tem so dosegli prvotni cilj, da so vse vsebine centralno shranjene v enotni aplikaciji. Ker je število člankov odvisno od vloženega časa v izobraževanja, sva analizo oplemenitila še s primerjavo vloženih ur za izobraževanje po zaposlenem. Te podatke sva prikazala na Sliki 12 z uporabo sekundarne osi na desni. Tako je razvidno, da se večje število ur odraža v večjem številu člankov. Izjema je leto 2012, za katero nisva ugotovila posebnega razloga, je pa nosilec izobraževanj sklepal, da je to posledica povečanih aktivnosti za certificiranje na področjih, ki so bila predhodno že poznana in dobro dokumentirana. Kot zanimivost so nama v podjetju predstavili, da je v porastu uporaba spletnih vsebin, kar pa se ne odraža na številu spletnih povezav, ki so pripete posameznim prispevkom. Sogovorniki vidijo razlog predvsem v tem, da je shranjevanje povezav zelo nevhvaležno, saj se določene strani konstantno spreminjajo, določene spletne vsebine pa se premeščajo v arhiv. Posledično se je v praksi izkazalo, da so shranjene povezave neuporabne oziroma velikokrat ne delujejo. Tako zaposleni ključne ugotovitve in priporočila vnesejo v tekstovni opis oziroma jih dodajo v obliki priponke. Na drugi strani je uporaba priponk še vedno aktualna in se redno uporablja.

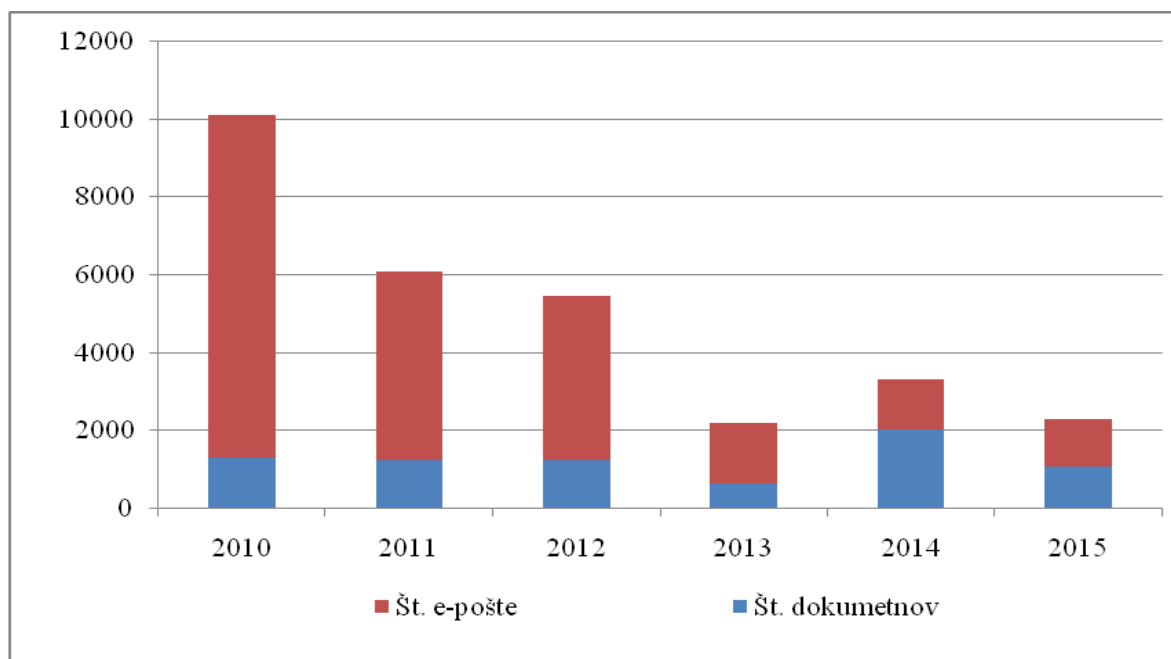
Slika 12: Primerjava števila prispevkov in izobraževanj



Vir: RRC d.d., Baza znanja (interno gradivo), 2016a; RRC d.d., Evidenca porabljenih ur (interno gradivo), 2016d.

Kot sva že omenila, je obilo znanja in koristnih informacij, ki so nujno potrebne za kakovostno izvedbo del, shranjenih v obliki projektne dokumentacije. Ugotovila sva, da je število shranjenih dokumentov v dokumentnem sistemu od leta 2010 do 2015 močno upadlo. Tako so leta 2010 shranili 10.086 dokumentov, v letu 2015 pa samo 2.291. Kje se skriva razlog, sva poskušala ugotoviti s predstavitvijo omenjene analize svojim sogovornikom v RRC. Tako so izpostavili, da so leta 2010 shranjevali obilo elektronske pošte, kar so z leti bistveno zmanjšali. Za to so se odločili, ker so ugotovili, da se enaka vsebina večkrat shranjuje in s tem podvaja. To pa je nepotrebno in povzroča nepotrebne težave pri iskanju. Rešitev so našli v tem, da v dokumenti sistem shranjujejo samo ključno elektronsko pošto, kar izvaja zgolj vodja projekta. Da zaradi tega ne bi prišlo do slabšega pretoka informacij znotraj delovnih timov, so uvedli skupine prejemnikov pošte, kamor se posreduje vse ključne informacije, ki jih potrebuje projektni tim. Ko sva trditev preverila, sva ugotovila in na Sliki 13 predstavila, da število dokumentov med leti bistveno ne odstopa, dejansko pa se je zmanjšal obseg shranjene elektronske pošte.

Slika 13: Analiza shranjenih dokumentov

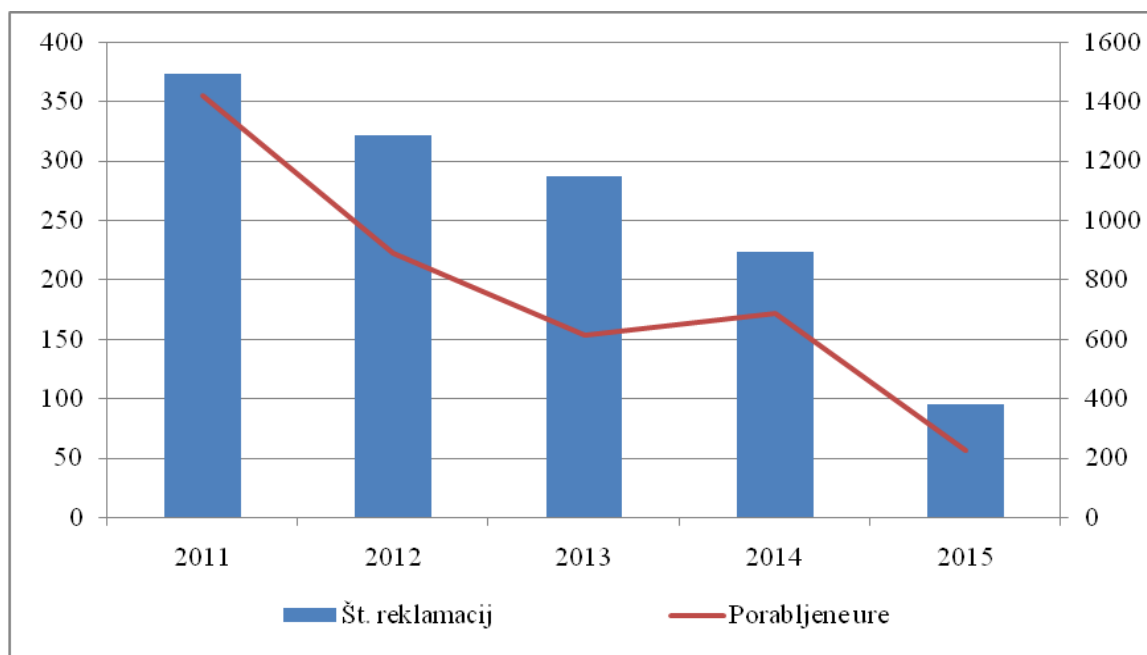


Vir: RRC d.d., Baza znanja (interno gradivo), 2016a.

3.3.2 Uporaba in trženje znanja

Po mnenju RRC je ključni pokazatelj uspešnosti uporabe znanja vsekakor analiza reklamacij. Zavedajo se, da pri opravljanju nalog vsak lahko dela napake, a samo najboljše se na napakah učijo in prenašajo izkušnje še na vse ostale. Na podlagi posredovanih poročil sva tako proučila reklamacije. V RRC so sredi leta 2010 uvedli nov podrobnejši način spremljanja reklamacij, zato sva v analizo zajela podatke od leta 2011 do leta 2015. V tem obdobju je število reklamacij bistveno upadlo, kar je vsekakor zelo spodbudno. Ker pa niso vse reklamacije enako zahtevne, sva zaprosila za predstavitev finančnih posledic reklamacij. Slednjih nisva pridobila, sva pa dobila vpogled v vložek ur za odpravo posledic. Ko sva primerjala podatek o številu reklamacij in številu ur, potrebnih za odpravo posamezne reklamacije, sva prišla do ugotovitve, da sta si trenda zelo podobna. Za ponazoritev meritev sva uporabila dve osi. Leva os ponazarja število reklamacij, desna pa število porabljenih ur za odpravo posledic. Iz Slike 14 je tako razvidno, da tako število reklamacij kot porabljene ure za odpravo posledic reklamacij upadajo.

Slika 14: Analiza reklamacij



Vir: RRC d.d., Evidenca porabljenih ur (interno gradivo), 2016d.

Reklamacije v RRC sprejemajo na podlagi reklamacijskih zahtevkov, kjer naročnik podrobno opredeli, zakaj smatra, da predmet zahtevka spada v sklop garancijskega vzdrževanja, in kako se lahko domnevno napako ponovi. V praksi se izkaže, da vsi zahtevki niso upravičeni, kar je lahko posledica poteka garancijske dobe ali pa vsebinsko ne spada v to področje. Pri slednjem imajo jasna pravila. Kot upravičen reklamacijski zahtevek se smatra vsak zahtevek, ki je posredovan v garancijski dobi in odraža neskladno delovanje v primerjavi s potrjenimi specifikacijami. Specifikacija je v RRC del obvezne projektne dokumentacije, ki nastane po izvedbi analize in zajema vsa dela, ki so potrebna za izvedbo posameznega naročila. Ker nisva pridobila podatkov o zvrnjenih reklamacijah, sva preverila rezultate anonimnih anket zadovoljstva naročnikov RRC, ki jih vsako leto izvaja skupina za kakovost. V povezavi z reklamacijami so naju zanimali predvsem odgovori na vprašanja:

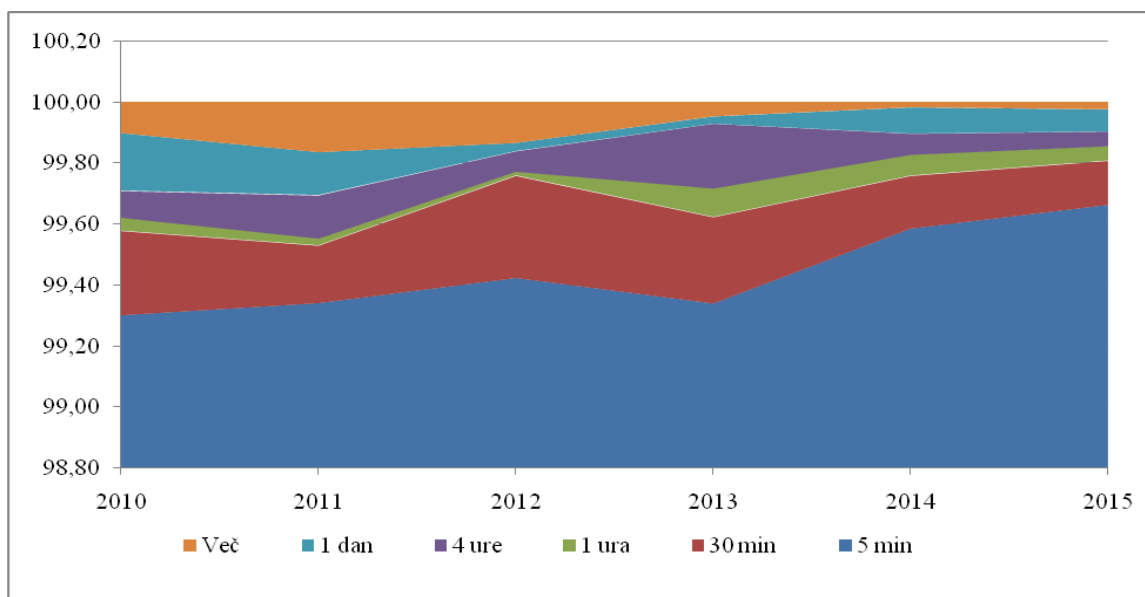
- zadovoljstvo s projektno dokumentacijo,
- ocena izvedenih testiranj,
- ocena kompetentnosti RRC,
- splošna ocena zadovoljstva s storitvami RRC.

Pri analizi odgovorov sva upoštevala tako aritmetično sredino ocen kot modus, na podlagi česar lahko sklepava, da se raven storitev in zadovoljstvo naročnikov v proučevanem obdobju nista spremenila. Vse posredovane ocene imajo modus 4 z izjemo ocene kompetentnosti, kjer je modus posredovanih ocen vsa leta 5. Aritmetična sredina pa je

ostala na zelo podobni ravni in se prav tako ni bistveno spreminjala. Na podlagi pridobljenih podatkov je podjetje uspelo v proučevanih letih zmanjšati število reklamacij za 84 % in število ur za odpravo posledic za 74,5 %. To predstavlja očitno izboljšanje kakovosti storitev in je lahko pokazatelj uspešnega izvajanja managementa znanja. Kljub temu da nisva prejela finančnih podatkov ali podatkov o povprečni lastni ceni zaposlenega, lahko sklepava, da je bil finančni učinek relativno velik. Število za odpravo napak se je v letu 2015 zmanjšalo za 1.191 ur v primerjavi s prvim letom, ki je bilo zajeto v analizo (2011).

Uspešno uporabo usvojenega in ohranjenega znanja sva analizira z uporabo modula za zagotavljanje podpore uporabnikov storitev RRC. Ali razvita programska oprema služi svojemu namenu in implementirana pomoč zagotavlja predvidene cilje, sva analizirala za čas od prijave zahtevka do rešitve. Tako sva ugotovila, da je v povprečju 99,44 zahtevka rešenih v prvih petih minutah od prijave, kar v praksi predstavlja direktno pomoč ob klicu uporabnika. Ko sva opravila pogovor z zaposlenimi, ki nudijo podporo naročnikom RRC, so nama razložili, da jim implementirana pomoč vsakodnevno zelo olajša delo, predvsem ko se posameznik z določeno vsebino srečuje prvič. Tako si podrobno ogleda v aplikaciji predlagano pomoč, ob tem pa usvoji dodatna znanja za nadaljnje delo. Tudi anonimne ankete zadovoljstva naročnikov potrjujejo, da je podpora uporabnikom zelo dobro organizirana. Kljub temu da je zahtevkov, za katere so potrebovali za rešitev več kot en dan, zgolj 0,49 %, naju je zanimalo, kaj vsebinsko predstavljajo ti zahtevki. Obrazložili so nama, da gre predvsem za primere, kjer je potrebna nadgradnja programske opreme zaradi specifik okolja, na katere RRC nima direktnega vpliva. Letno je v povprečju tovrstnih zahtevkov 5,8, v zadnjih dveh proučevanih letih pa so zaznali samo dva. Iz grafične ponazoritve opravljene analize na Sliki 15 je razvidno, da se odstotek zahtevkov, ki so rešeni v prvih petih minutah od prijave zahtevka, vsako leto povečuje. Na podlagi te ugotovitve lahko sklepava, da so zabeležene izkušnje in znanja v pomoč pri vsakodnevnem opravljanju dela in da se z uporabo modula za podporo uporabnikom avtomatsko ohranja in prenaša znanje med zaposlenimi.

Slika 15: Analiza reševanja zahtevkov za podporo uporabnikom



Vir: RRC d.d., Evidenca podpore uporabnikom (interno gradivo), 2016c.

To, da so aktivnosti, ki jih izvajajo v sklopu managementa znanja, uspešne in da se uporabljajo, potrjuje dejstvo, da zaposleni aktivno sodelujejo pri njihovem izvajanju. Ne nazadnje se to potrjuje tudi s postopkom zbiranja novih idej, kjer zaposleni uporabljajo vse svoje znanje ter ga preoblikujejo v nove poslovne ideje. V tem sklopu velja omeniti posredovano idejo zaposlenih, s katero so razvili nov tehnološki produkt in ga ponudili na trg. Prav tako je po besedah generalne direktorice obilo idej in sugestij podanih znotraj projektov, ki tvorijo nova naročila in poslovne priložnosti. Finančnih podatkov, ki bi to potrjevali in bi omogočili nadaljnjo analizo, nisva prejela.

3.3.3 Zaščita znanja

Kaj v podjetju RRC pomeni zaščita znanja in kako si jo predstavljajo, sva povprašala generalno direktorico in koordinatorja tehnoloških področij. Tako sta nama predstavila nabor ukrepov, ki jih izvajajo, in izpostavila najpomembnejšega. Po njunem mnenju je to zaščita znanja, ki je skrito v posameznikih. Zavedajo se, da popolne zaščite tovrstnega znanja ni, izvajajo pa aktivnosti, s katerimi blažijo potencialna tveganja. Zelo pomembna aktivnost je prenos znanja na ostale sodelavce, zato glavnino projektnih nalog izvajajo timsko. Drugi ukrep za prenos znanja pa se izvaja v obliki mentorstev. K prenosu znanja tako na zaposlene kot organizacijo kot celoto pripomoreta priprava internih predavanj za zaposlene in priprava gradiva, ki se shranjuje bodisi v Bazo znanja ali v dokumenti sistem, če so informacije in znanje vezani na konkretno projektno delo. Na zaščito znanja s prenosom med zaposlenimi ima velik vpliv tudi vzdušje med zaposlenimi. Aktivnosti na tem področju sva že predstavila, zanimala pa naju je uspešnost izvedbe. Mnenje zaposlenih sva preverila na podlagi odgovorov na vprašanje o zadovoljstvu s sodelavci in z vzdušjem,

ki je del letne ankete o zadovoljstvu zaposlenih. V vpogled sva prejela rezultate anket za obdobje med letoma 2012 in 2015. Zaposleni so na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 največ odgovorov (modus) ocenili z oceno 4, aritmetična sredina podanih ocen pa znaša 4,3. Zaznati je rahlo pozitiven trend.

Podjetje se zaveda tveganja, da vloži sredstva v pridobitev novih znanj, in s tem ciljem napoti zaposlenega na izobraževanja, ta pa nato odide v konkurenčno podjetje. Del zavarovanja, ki se veže na izvajanje izobraževanj, sva na kratko že predstavila, a v smislu zaščite jih velja podrobneje predstaviti. Vsak zaposleni, ki je napoten na izobraževanje, ki za podjetje predstavlja strošek nad določenim zneskom, mora pred izvedbo izobraževanja podpisati aneks k pogodbi o zaposlitvi. Bistvena določila v smislu zaščite znanja so:

- obvezno predavanje za vse določene in zainteresirane zaposlene,
- priprava ustreznega poročila in zapis ključnih informacij v pisni obliki, ki se nato shrani v Bazo znanja,
- vezava delovnega razmerja za določeno časovno obdobje, ki je zavarovano z ustreznimi finančnimi penali.

Zaščito znanja v povezavi z zaposlenimi urejajo tudi z izjavo o varovanju poslovnih skrivnosti in osebnih podatkov. Slednjo podpišejo vsi zaposleni, študentje ali pogodbeni sodelavci ne glede na to, ali bodi pri svojem delu prišli v stik s tovrstnimi podatki. Kljub podpisani izjavi o varovanju podatkov pa imajo v RRC izdelan sistem uporabniških pravic, s katerimi omejujejo dostop do podatkov. Vsak uporabnik ima inicialno zgolj pravice do elektronske pošte, intranetne strani s splošnimi podatki ter osnovnega vpogleda v Oazi. V podjetju so pripravili tudi dokument z imenom Krovna določila informacijske varnosti v podjetju RRC, d.d., ki ga morajo zaposleni spoštovati, kar se preverja tako z internimi kot zunanjimi pregledi. V dokumentu so predpisani obvezni ukrepi glede varovanja vseh virov, ki jih podjetje uporablja vključno z informacijami, s podatki kot tudi človeškimi viri. Tako imajo popisan natančen postopek pripravljanja varnostnih kopij in arhiviranja, ki zajema tako informacije, shranjene v fizični kot tudi digitalni obliki. V povezavi z zaščito znanja lahko izpostavimo tudi naslednje predpisane ukrepe:

- **politika čiste mize in čistega zaslona** zahteva od zaposlenih, da morajo vse informacije, ki so zaupne narave, ob zapustitvi delovnega mesta ustrezno shraniti v primeren prostor, ki ima omejen dostop. To velja tako za fizične nosilce, ki jih lahko shranijo v varnih omarah, ali za informacije, shranjene na računalniku. Če računalnika ne uporabljajo, ga morajo obvezno zakleniti, v primeru prenosnih naprav pa tudi z njega odstraniti vse zaupne podatke. V ta namen ima vsak zaposleni lasten prostor na skupnih strežnikih, ki se ustrezno varujejo in varnostno kopirajo,
- **ravnanje z gesli** je sistemsko urejeno, tako da od uporabnika zahteva izbiro gesla, ki ustreza predpisanim minimalnim pogojem. Prav tako je na sistemski ravni zagotovljeno, da se gesla ustrezno posodablajo. Izjema so gesla za mobilne telefone in

tablice, kjer systemskega uporabljanja še nimajo zagotovljenega in predstavlja potencialno grožnjo ob nedoslednem upoštevanju navodil,

- **politika obvladovanja dostopa do sistema** opredeljuje način dodeljevanja uporabniških pravic. Če posamezni uporabnik potrebuje dostop do posameznih vsebin, se mu dodelijo ustrezne pravice, ob soglasju odgovorne osebe, ki ga izda na predlog projektnega vodje ali nosilca procesa. Poseben protokol velja za vstop v varovane prostore (systemska soba, arhiv ipd.), ki se dovoljuje zgolj posamično z uporabo varnostne kartice. S slednjo se nadzoruje tudi vhod v ostale prostore RRC,
- **politika obvladovanja programske opreme** obravnava področje njenega nameščanja in vzdrževanja. Vsa tovrstna dela lahko izvajajo zgolj pooblaščen osebe z ustreznimi pravicami. Zaposleni ne morejo samostojno nameščati opreme, prav tako ne morejo samostojno vplivati na delovanje protivirusnega programa.

Dejavnik tveganja na področju zaščite interesov in znanja se pojavi tudi pri vsakem potencialnem partnerju, s katerim se RRC dogovarja za skupinski nastop na trgu. Podjetje si zato v prvi fazi odgovori na ključna vprašanja in če ugotovijo pozitivne učinke sodelovanja, se pripravi partnerska pogodba, ki vključuje tudi pravila sodelovanja.

Ključna vprašanja pri ocenjevanju ustreznosti partnerja:

- ali je partner sposoben izvesti opredeljene naloge,
- kakšen je ugled partnerja,
- ocena morebitnega dosedanjega sodelovanja,
- reference,
- vsebinsko in tehnično znanje,
- finančna in poslovna ocena partnerja,
- razlogi za sodelovanje.

Od vzroka za nastanek partnerstva je odvisna tudi raven zavarovanja interesov. V podjetju imajo pripravljene opomnike v obliki kontrolnih točk, ki pripravljavca pogodbe opozarjajo na morebitna tveganja, pred katerimi se poskušajo ustrezno zavarovati v partnerski pogodbi. Večina tovrstnih pogodb ima opredeljene pogodbene kazni za primere prevzemanja kadrov, zlorabe znanja in produktov ter kršitve avtorskih pravic. Ključni del tovrstne pogodbe je opredelitev namena sodelovanja, določila o kakovosten opravljanju obveznosti in dolžnosti posameznega partnerja. Že v fazi prvih pogovorov o morebitnem partnerstvu se običajno pripravi pogodba o varovanju zaupnih informacij. V njej se dogovori, da se vse izmenjane informacije obravnava zaupno in da bosta obe strani te podatke uporabljali zgolj za namen sodelovanja, ki je opredeljeno v pogodbi.

Sogovornike sva povprašala glede aktivnosti, ki so povezane z zaščito znanja in informacij v postopku prekinitve delovnega razmerja. Vse zaupne informacije in podatke imajo

zavarovane s podpisom izjave o varovanju poslovnih skrivnosti in osebnih podatkov, katere veljavnost je neomejena. Ker ne obstaja mehanizem, s katerim bi osebi odvzeli znanje, je ključno, da se to znanje v primeru razhoda med RRC in zaposlenim čim bolj kakovostno in v celoti prenese. Postopek prenosa izvedejo s pomočjo primopredajnega zapisnika. Primopredajni zapisnik ima tako več delov in je odvisen od delovnega mesta ter nalog, ki jih je zaposleni izvajal. Kaj vse mora primopredajni zapisnik vsebovati, poskušajo ugotoviti z odgovori na naslednja obvezna vprašanja:

- Katere so bile naloge, ki jih je zaposleni opravljal?
- S kom je posamezno nalogo opravljal oziroma kdo je oseba, ki bi lahko prevzela nalogo?
- Katera formalna in neformalna znanja so potrebna za izvedbo posamezne naloge?
- Kje in kako lahko posameznik pridobi zahtevana znanja?
- Katere opremo je pri svojem delu opravljal?
- Katere naloge ne bodo dokončane in prevzete s strani naročnika?
- Kaj je ključna konkurenčna prednost zaposlenega v primerjavi z ostalimi zaposlenimi?
- Dostop do katerih podatkov in vsebin je zaposleni imel?
- Pregled članstev, povezav in stikov, ki jih je zaposleni imel v okviru RRC?

Ko so odgovori na vprašanja znani, se prične proces prevzemanja znanja in nalog. Ker se zavedajo, da je to odvisno predvsem od odnosa med osebo, ki zapušča RRC, in ostalimi zaposlenimi, poskušajo proces izvesti kar se da tekoče. Pri tem se poskušajo zaposlenemu v največji meri prilagoditi in z njimi ohraniti dobre medsebojne odnose. Tako sva prejela tudi informacijo, da do se sedaj niso imeli večjih težav z odhodom zaposlenih in da so se vedno razšli na primeren način. To pa podkrepijo s primerom zaposlenega, ki je vrste RRC zapustil in se jim po nekaj letih ponovno pridružil.

RRC večino svojih storitev nudi naročnikom v javnem sektorju, kjer veljajo posebni pogoji glede avtorskih pravic. Kot so nama predstavili, imajo tovrstne pogodbe z naročniki posebno določilo, s katerim jim RRC preda vse materialne avtorske pravice. Prehod pravic se izvede ob prevzemu s strani naročnika, RRC pa ostanejo zgolj moralne avtorske pravice. Tako ima naročnik neomejeno in neizključno avtorsko pravico, kar RRC prepoveduje pravice do reproduciranja, prevoda, prilagoditev ali kakršnihkoli predelav in distribucije. Posledično RRC ostanejo predvsem znanje in izkušnje, ki si jih je pridobil v času izvedbe. V primerih, ko RRC svoje produkte ponudi na prostem trgu, jih v skladu z zakonskimi možnostmi ustrezno avtorsko zaščiti.

3.3.4 Konkurenčna analiza

Glede nato, da RRC kot svojo največjo konkurenčno prednost predstavlja znanje, je njegova prava moč odvisna predvsem od managementa znanja. Zato sva vodjo prodaje

povprašala, kdo so njihovi največji konkurenti in kako jih prepoznavajo. Sogovornik je predstavil, da jim konkurenco predstavljajo podjetja, s katerimi se srečujejo na javnih razpisih. Ker je za prijavo na razpis potrebno obilo znanja in izkušenj, se novi konkurenti pojavljajo relativno redko. Tako sva ga zaprosila za nabor podjetij, s katerimi se najpogosteje srečujejo na javnih razpisih. Vsa konkurenčna podjetja iščejo poslovne priložnosti s prijavi na javne razpise, kjer so poleg cene ključnega pomena znanje in preverljive izkušnje. Posledično sklepava, da prav vsa navedenega podjetja veliko pozornosti posvečajo prav managementu znanja. Kako uspešen je pri tem RRC, sva analizirala s pomočjo rezultatov o poslovanju, ki sva jih črpala iz javno objavljenih letnih poročil (v nadaljevanju JOLP) na portalu AJPES za obdobje med letoma 2011 in 2015.

V analizo sva vključila tri kategorije iz poslovnega izida, ki so pomembni pokazatelj uspeha poslovanja posameznega podjetja. Tako sva izbrala kategorijo čistih prihodkov od prodaje, stroške dela in čisti poslovni izid obračunskega obdobja. Za nadaljnjo analizo in primerljivost podatkov sva evidenci dodala povprečno število zaposlenih, ki je izračunano na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju. Podatek je prav tako del poročila o poslovnem izidu. V Tabeli 3 so predstavljene aritmetične sredine proučevanih let po posamezni kategoriji za RRC in prepoznana konkurenčna podjetja.

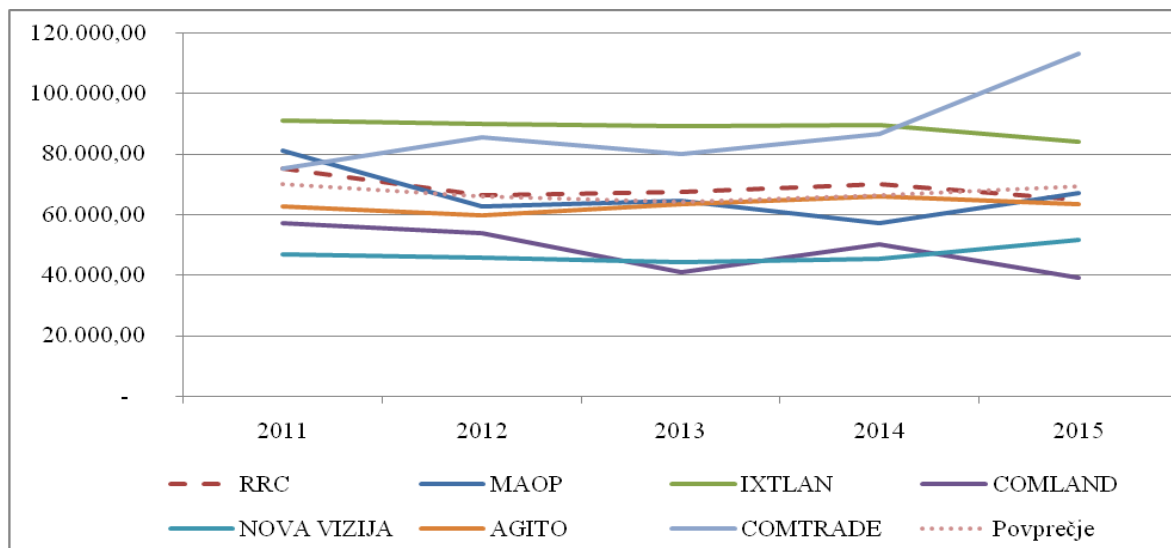
Tabela 3: Pregled povprečij kazalnikov uspešnosti analiziranih podjetij

Podjetje	Čisti prihodki od prodaje	Stroški dela	Čisti poslovni izid	Povprečno število zaposlenih
RRC	3.023.516,00	1.889.224,00	457.571,80	43,72
MAOP	2.132.482,40	1.193.435,20	13.167,00	31,62
IXTLAN TEAM	3.240.561,20	1.610.984,60	754.986,80	36,54
COMLAND	1.782.587,00	1.313.105,60	81.444,60	36,95
NOVA VIZIJA	1.433.332,80	1.027.379,00	124.134,20	30,57
AGITO	2.252.011,80	1.392.030,60	301.182,40	35,45
COMTRADE	37.199.910,20	15.582.159,00	3.649.530,80	423,94

Povzeto in prirejeno po Agito d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Comland d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Comtrade d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Ixtlan team d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Maop d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Nova vizija d.d., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); RRC d.d., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.a).

Kako RRC ustvarja čiste prihodke od prodaje, je prikazano na Sliki 16, iz katere je razvidno, da je z izjemo leta 2015 bil nad povprečjem. Od šestih konkurenčnih podjetij sta bila v tej kategoriji najuspešnejša Ixtlan team in Comtrade.

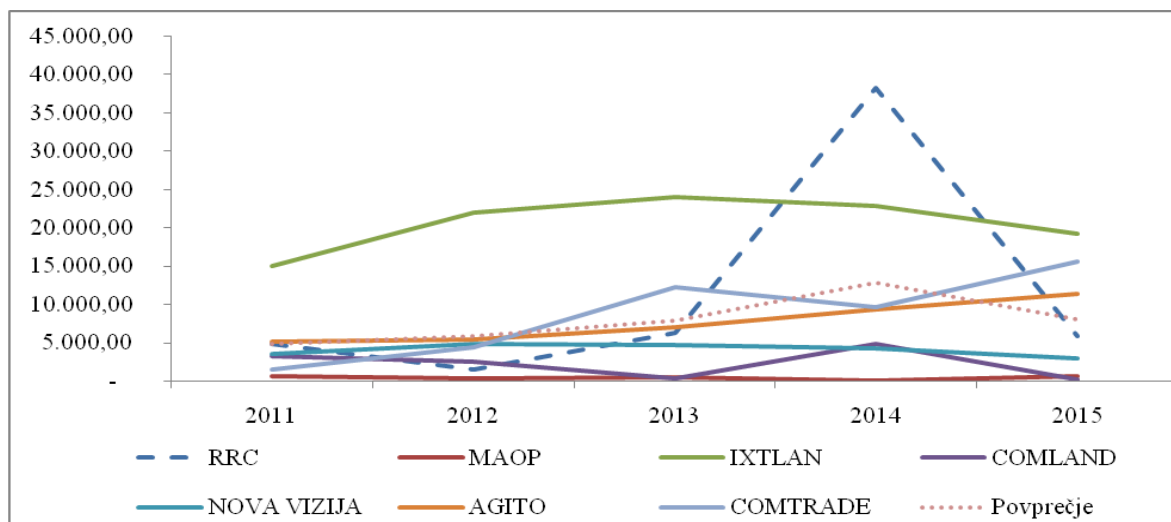
Slika 16: Pregled doseženega čistega prihodka na zaposlenega



Povzeto in prirejeno po Agito d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Comland d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Comtrade d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Ixtlan team d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Maop d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Nova vizija d.d., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); RRC d.d., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.a).

Čisti prihodki od prodaje ne morejo samostojno predstavljati uspeha poslovanja, saj podjetja stremijo predvsem k ustvarjanju dobička. Na Sliki 17 ponazarjava poslovni izid poslovanja na zaposlenega v proučevanem obdobju. RRC izstopa v letu 2014, kar je posledica enkratnega poslovnega dogodka, ki ni posledica ustvarjenih prihodkov iz poslovanja. Tako lahko zaključiva, da je RRC pred letom 2014 posloval pod povprečjem in da je večina konkurentov uspešnejših, leto 2015 pa so zaključili v povprečju. Tudi v tej kategoriji sta najuspešnejši podjetji Ixtlan team in Comtrade.

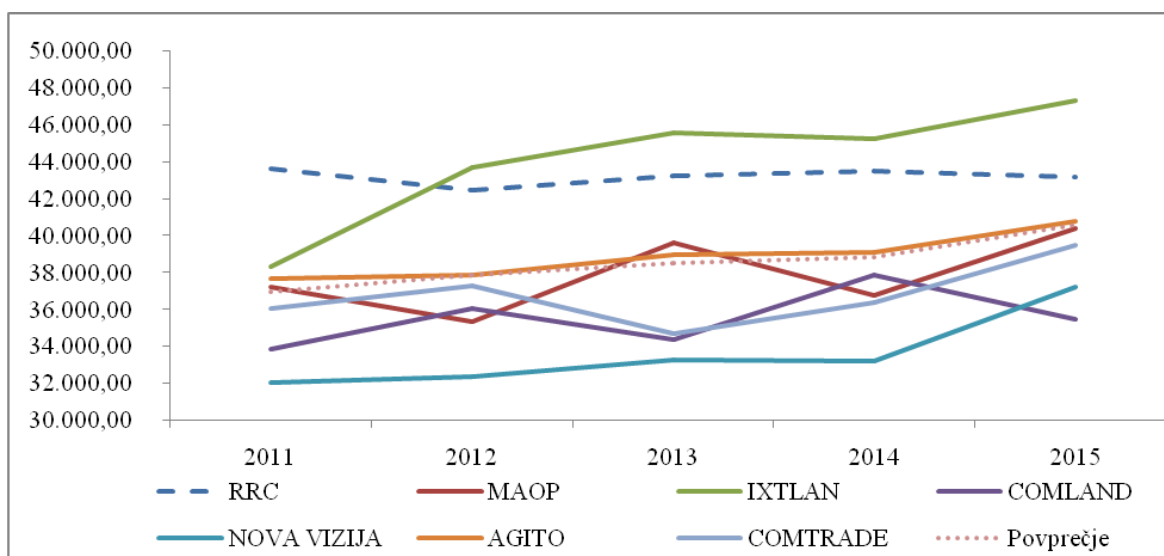
Slika 17: Pregled doseženega poslovnega izida na zaposlenega



Povzeto in prirejeno po Agito d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Comland d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Comtrade d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Ixtlan team d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Maop d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Nova vizija d.d., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); RRC d.d., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.a).

Na podlagi analiziranih podatkov lahko zaključiva, da je RRC v primerjavi s konkurenčnimi podjetji dosegal zgolj povprečne finančne rezultate na zaposlenega. Pri tem pa velja izpostaviti tudi stroške dela, ki se nanašajo na stroške plač in nadomestil, ki pri izvajanju storitev odražajo pomembnejši delež vseh stroškov. V tej kategoriji, kot je ponazorjeno na Sliki 18, je razvidno, da je RRC imel nadpovprečne stroške dela, kar je pozitivno in govori v prid primerni plačni politiki podjetja.

Slika 18: Pregled stroška dela na zaposlenega



Povzeto in prirejeno po Agito d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Comland d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Comtrade d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Ixtlan team d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Maop d.o.o., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); Nova vizija d.d., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.); RRC d.d., JOLP – Javna objava letnih poročil, (b.l.a).

3.4 Ugotovitve in priporočila za izboljšave managementa znanja

Spoznala in proučila sva aktivnosti, ki jih izvajajo v podjetju RRC v sklopu managementa znanja, ter izvedla analizo uspešnosti. Glede na to sva ugotovila, da se podjetje zaveda svojega položaja in da nenehno namenja pozornost vsem elementom managementa znanja. Njihova uspešnost se izraža v nenehni izboljšavi internih procesov, ki se odražajo v bistvenem izboljšanju posameznih rezultatov. Stalno izboljšanje in optimizacija procesov ter predvsem znanja omogočata nove priložnosti za prihranke ter s tem boljši konkurenčni

položaj. To, da znanje znajo pridobiti, shraniti, najti ter uporabiti, se med drugim izkazuje pri razporejanju delovnih nalog med zaposlene. Projektni vodje se izobražujejo in med seboj prenašajo izkušnje ter nova spoznanja. Pri tem jim je v delno pomoč interna aplikacija Oaza, ki zagotavlja programsko podporo vsem ključnim procesom. Na podlagi analize ugotavlja, da projektni vodje znajo najti in uporabiti vse razpoložljivo znanje, kar se odraža v bistvenem izboljšanju planiranja izvedbenih nalog zaposlenih. Posledično je boljše planiranje tudi na ravni projektov, kar omogoča boljše poslovne rezultate.

Ugotavlja, da imajo zaposleni RRC dostopne vse vire za zagotavljanje potrebnih informacij in znanj. S timskim delom in z dobro premišljenim oblikovanjem projektnih timov so dosegli, da ima vsak posameznik na voljo sogovornika, s katerim hitreje in bolj učinkovito premaguje delovne izzive. Kroženje znanja in dobro komunikacijo ne zagotavlja zgolj organiziranost dela, temveč tudi dobro počutje posameznika, ki prispeva k vzdušju v podjetju. To potrjujejo tudi predstavljene študije primerov. Glede na izvedene intervjuje in analizo zadovoljstva zaposlenih ugotavlja, da je njihovo počutje na delovnem mestu na zelo visoki ravni. Njihovo razumevanje pomembnosti zagotavljanja visoko kakovostnih storitev pa je pokazalo, da je to res in da so izpolnjeni pogoji za nemoten pretok znanja tako znotraj projektnih timov kot med njimi ter da se vsakodnevno ustvarja in ohranja. Če storitve niso izvedene kakovostno, to povzroča nepotrebne stroške za odpravo reklamacij. Večje število reklamacij pa vpliva tako na ugled podjetja kot tudi na zadovoljstvo naročnikov. Analiza reklamacij potrjuje, da RRC uspešno izvaja proces managementa znanja, saj zna pridobljene povratne informacije s strani svojih naročnikov in zaposlenih spremeniti v znanje. To znanje je brez večjega dodatnega vložka razpoložljivo zaposlenim, ki ga znajo uporabiti pri izvajanju vsakodnevni nalog, s čimer so zmanjšali število reklamacij in s tem povezane stroške.

Sofisticirana programska oprema, ki jo uporabljajo v RRC za podporo ključnim procesom, je plod internega razvoja. Njihov namen ni bil zgolj zagotoviti opremo za beleženje dogodkov in pripravo dokumentov, ki so potrebni v času izvajanja posameznega procesa, temveč je bil njihov poglavitni cilj pretvoriti uporabne informacije v znanje, ki bo omogočalo konstanten napredek. Pri tem so se zavedali, da morajo posebno pozornost posvetiti tistim procesom in zaposlenim, ki morda ne vedo, da organizacija ima potrebno zanje. Drugi cilj, ki so ga zasledovali v času razvoja, je bil omogočiti enostavno beleženje in shranjevanje znanja ter omogočiti iskanje in uporabo, ki ne terja posebnega napora. Dosego tega cilja dokazuje analiza uporabe modula za podporo uporabnikom RRC, ki izvajalcem podpore omogoča enostavno iskanje in takojšno uporabo potrebnih znanj za izvedbo. S pomočjo omenjene programske opreme se gradi, prenaša in ohranja znanje. Najpomembnejša funkcionalnost in doprinos pa se kaže s tem, da uporabniku v večini primerov iskanje sploh ni potrebno, saj aplikacija sama avtomatsko podaja shranjeno znanje in informacije, in to v pravem trenutku na pravem mestu. Analiza uporabe modula je pokazala, da se odstotek rešenih zahtevkov v prvih minutah nenehno povečuje.

Del aplikacije Oaza je tudi modul za shranjevanje strokovnih prispevkov, ki jih napišejo zaposleni in so na voljo zaposlenim. Z analizo sva ugotovila, da zaposleni modul uporabljajo in da je do neke mere zaživel ter odraža povezanost z vloženimi urami na področju izobraževanj. S tem so delno ustvarili trg znanja, katerega uspešnosti ne znajo izmeriti. Podjetju zato predlagava, da vpelje programske kazalnike, ki bodo ponudili hitre odgovore na zastavljena vprašanja:

- Katera znanja zaposleni najpogosteje iščejo? To lahko zagotovijo s preprostim beleženjem iskalnih nizov,
- Ocena razumljivosti in strokovnosti posameznega članka, kar lahko izvedejo z enostavnimi ocenami znotraj posameznega prispevka.
- Ali je vsebina aktualna? Odgovor na to vprašanje prav tako lahko podajo uporabniki ob uporabi.

S ciljem, da modul Baza znanja postane del vsakodnevne uporabe, priporočava uvedbo aktivnih urednikov. Glede na to, da ima vsako tehnološko področje svojega vodjo in da se članki po teh področjih tudi kategorizirajo, predlagava, da prevzamejo uredniško vlogo ter sproti preverjajo novo uvedene kazalnike in nove vsebine. S tem bi poskrbeli za dodatno promocijo, kakovostnejše vsebine ter možnost hitrejšega iskanja in uporabe. Za lažje in hitrejše iskanje predlagava, da pri vsakem prispevku opišejo, kaj je namen oziroma cilj prispevka. Z analizo iskalnih nizov, ki se kažejo kot povpraševanje, bi uredniki lahko skrbeli za pripravo novih vsebin ter zaposlene spodbujali k njihovem pisanju in s tem širili ponudbo. Za dodatno motivacijo zaposlenih predlagava uvedbo simboličnih letnih nagrad. Prvo bi lahko prejela avtor najpogosteje uporabljenega prispevka ter avtor, čigar prispevek je najbolje ocenjen. Če bi analiza iskalnih nizov pokazala, da zaposleni ne iščejo po avtorjih, predlagava, da tovrstno iskanje onemogočijo ter zaposlenim ne prikazujejo podatkov o avtorju. S tem bi se izognili tveganju, da bi zaposleni ocenjevali kakovost prispevka glede na avtorja in svoje osebno mnenje o njem.

Podobno možnost nadgradnje sva na podlagi študij primerov iz prakse prepoznala tudi na področju kadrov, kjer uporabljajo modul za pregled kompetenc. Slednji vsebuje zgolj podatke o opravljenih izobraževanjih v okviru RRC. Ker so nekateri zaposleni opravili izobraževanja pred zaposlitvijo v RRC, bi bilo smiselno zabeležiti tudi ta. Poleg tega predlagava uvedbo spremljanja dodatnih atributov, ki bi zajemali:

- neformalno pridobljena tehnična znanja,
- vsebinska znanja,
- izkušnje,
- hobije,
- tuje jezike,
- osebne preference.

Tako bi lahko modul nadgradili in ustvarili zemljevide znanja ter omogočili možnost iskanja zaposlenih z določenim znanjem, kot je to izvedel IBM z orodjem »SmallBlueFind«, ki sva ga predstavila v študiji primera IBM. Podobno so izvedli tudi v Keppie Design prek izdelave profilov zaposlenih. Pri tem bi morali zadolžiti osebo, ki bi prek intervjujem pridobila vse potrebne začetne informacije ter jih kasneje sproti ažurirala. Pri uvedbi predlagava, da ne beležijo samo posameznih znanj, temveč tudi ocenijo njihovo širino, pri tem pa dodajo potencialne interese na področju usvajanja znanja za posameznega zaposlenega. Tako bi si zagotovili celovit pregled nad znanjem zaposlenih in si omogočili kakovostnejše iskanje posameznikov, ki bi vodilo v še bolj dovršeno oblikovanje projektnih timov. Ob tem bi lahko z vključitvijo prodajnega osebja uvedli novo evidenco potrebnih znanj pri iskanju prodajnih priložnosti in tako prišli do razkoraka med potrebnim in usvojenim znanjem. Da bi bila iskana znanja še bolj prepoznana, je smiselno aplikativno beležiti tudi iskanje znanj med zaposlenim. Iskanje organizacijskih znanj bi omogočili z odprtostjo zemljevidov znanj v obliki promocijskih strani zaposlenega, ki bi promovirale znanje posameznika ter njegovo povpraševanje po usvajanju novega znanja. Tako bi vsakemu zaposlenemu omogočili enostavno in hitro iskanje sogovornika ter posledično znanja, ki bi se s tem prenašalo med zaposlenimi. S tovrstno nadgradnjo obstoječega modula bi RRC izboljšal izvajanje prenosa znanj, ki do sedaj ni bil mogoč, saj zaposleni za določena znanja ne vedo, da obstajajo, in jih posledično ne morejo uporabiti. Če bi zaposleni vedeli, da obstaja organizacijsko znanje, ki jim je enostavno dostopno, bi to pripomoglo k hitrejšemu in kakovostnejšemu izvajanju nalog ter sprejemanju odločitev, kar bi se odražalo v izboljšanju poslovnih rezultatov.

Uvedba zemljevidov znanj in predvsem analiza manjkajočih bi služila za nov vir informacij pri izboru in planiranju izobraževanj. Posledično bi lahko optimizirali izobraževalni proces, zaposleni pa bi usvojili nova znanja. Nova znanja in njihovo formalno potrjevanje pa je pot, s pomočjo katere si RRC zagotavlja nove certifikate, kar je nujno potrebno za obstoj podjetja. Tega se zavedajo, saj je to eno izmed ključnih meril pri izbiri izvajalca del prek javnih naročil, ki jim predstavljajo glavno novih poslovnih priložnosti. V letu 2012 so v podjetju dokazali, da imajo zanje in ustrezne strokovnjake, ki lahko opravijo in povečajo doseženo certifikacijo. Glede na optimiziran izbor in vložek v izobraževanja bi se to moralo odražati tudi v povečanem številu novo pridobljenih certifikatov. Slednje pa bi okrepilo njihov konkurenčni položaj na trgu.

Zelo pomembno vlogo v sklopu izvajanja managementa znanja ima skupina za kakovost. Kot sva predstavila, skrbi za redno spremljanje dela in nadzor skladnosti izvajanja procesov s predpisanimi postopki. Slednje redno ažurirajo in s tem prilagajajo novim spoznanjem in postopkom. Skupina za kakovost je sestavljena iz treh članov, med katerimi je tudi član kolegija. Ker je v RRC relativno malo zaposlenih, predlagava, da vodja kakovosti prevzame vlogo managerja znanja. Kot je predstavljeno v študiji primera Keppie Design, je manager znanja ključna oseba za izvajanje managementa znanja in s tovrstnim

imenovanjem jasno poudarijo pomembnost tega področja, saj ga prevzame član kolegija, pri tem pa bo kot član posloводства kot tudi notranji presojevalec imel vse informacije ter vpliv na nadaljnji razvoj tega področja. Z vodenjem skupine za kakovost je dokazal, da zna prepoznati možnosti za izboljšave in da skrbi za dosledno uporabo in promocijo internih standardov. Ker ima redna srečanja z zaposlenimi na vseh ravneh in oddelkih, bo to za podjetje predstavljalo manjši vložek za izvajanje komunikacije.

Da bo njegova nova vloga v praksi zaživela, priporočava, da izvede naslednje predloge:

- **priprava strategije** managementa znanja mora temeljiti na izvedeni podrobni analizi področja ter biti usklajena s strategijo podjetja, kar poudarja tudi študija primera Arbor Technology. Na podlagi sprejete strategije določa redne cilje in jih s pomočjo vpeljanega Demingovega kroga načrtuje, izvaja ter sprotno preverja in po potrebi korigira izvedene aktivnosti. K ciljem pa lahko kot presojevalec procesov pozornost usmeri tja, kjer smatra, da bo prispevek največji;
- **letne ankete** na področju managementa znanja, s katerimi ugotovi zadovoljstvo in potrebe zaposlenih na tem področju. Prav tako se z anketo poskrbi za dodatno promocijo in motivacijo zaposlenih. Izvajanje ankete bo služilo kot dodatni signal zaposlenim, da vodstvo management znanja prepoznava kot pomembnejši proces;
- **motivacija zaposlenih** je v podjetju sicer vpeljana, a predlagava, da se vpeljejo še novi kriteriji za spodbujanje zaposlenih tudi z denarnimi nagradami. Kot sva predstavila v primerih iz prakse, so v vseh študijah primerov poudarjali pomembnost sodelovanja zaposlenih, da management znanja obrodi pričakovane sadove. Poleg predlaganih nagrad na področju pisanja prispevkov v bazo znanja bi bilo smiselno motivirati zaposlene za vsak novo pridobljeni certifikat. Koliko je v podjetju oseb, ki so v preteklih letih izvajale mentorstva, nisva uspela ugotoviti, sva pa izvedela, da za to niso posebej nagrajene. Ker je prenos znanja v sklopu mentorstva zelo zahteven in za podjetje pomemben proces in ob tem tudi element zaščite znanja, predlagava, da se mentorje dodatno motivira. Pri motivaciji zaposlenih svetujeva poleg denarnih nagrad tudi redno izpostavljanje in promocijo dosežkov tako posameznika kot organizacije, kar lahko manager znanja izvaja na dobro sprejetih petkovih čajih. V študiji primera Keppie Design in Arbor Technology je izpostavljeno, da sta prepoznavanje in priznanje dosežkov posameznika zelo pomembna elementa motivacije zaposlenih;
- **kultura** podjetja RRC je ugodna za učinkovito izvajanje managementa znanja. Nanjo ima vsekakor vpliv posloводство oziroma kolegij in z imenovanjem člana kolegija za managerja znanja bo ta lahko imel vpliv tudi na tem področju. Kljub temu predlagava, da podjetje izvede analizo na tem področju in poskuša ugotoviti, kje so morebitne možnosti za dolgoročno spremembo. Tako bodo lahko zavestno vplivali na spremembo kulture, ki se z uvajanjem managementa znanja delno spreminja. To potrjujejo tudi predstavljene študije primerov. Poleg tega predlagava, da je manager znanja prisoten na vseh pogovorih za nove zaposlitve in tako podpira kandidate, ki spodbujajo prenos znanja in navdihujejo posameznika za usvajanje novih znanj;

- **promocija** je pomemben člen in jo mora manager znanja izvajati prek vsakodnevnih aktivnosti. V študiji primera Keppie Design je izpostavljeno, da je treba jasno predstavljati prednosti managementa znanja, zato predlagava, da manager znanja občasno organizira tudi posebne dogodke, ki so posvečeni aktivnostim v sklopu proučevanega področja. Za promocijo lahko poskrbi tudi z ažuriranjem standardih postopkov za izvajanje internih procesov, v katere vgradi ključne elemente procesa managementa znanja. Tovrstna umestitev vodi k temu, da je management znanja opredeljen proces, ki je razpet čez vse aktivnosti podjetja. Nove ideje in uporabo modula za zbiranje inovativnih idej mora v smislu promocije prevzeti manager znanja, saj se uspešnost njegovega področja odraža tudi na tem področju. RRC sicer ima ta del primerno pokrit s programsko opremo, a število zbranih idej kaže, da imajo tu še priložnosti za izboljšave. Znanje, ki ga imajo, morajo ustrezno prepoznati in uporabiti za kreiranje novih idej ter njihovo implementacijo;
- **kontrola** izvajanja nalog v skladu s cilji managementa znanja je zelo pomembna, saj vseh nalog ne more izvajati manager sam. Z vpeljanimi zemljevidi znanja naj naloge delegira osebi ali timu, ki je najprimernejši za izvedbo. Njegova naloga je tudi vpeljava in redno spremljanje predlaganih in novih kazalnikov, s katerimi meri uspešnost izvajanja procesa. To pa mu omogoča, da sproti prepozna morebitna področja, ki jih je treba nadgraditi, da bodo zastavljeni cilji in strategija tudi doseženi.

Glede na opravljeno analizo managementa znanja ugotavlja, da je RRC v preteklih letih uspešno izvajal aktivnosti na tem področju. Z uporabo novih pristopov je tako dosegel izboljšanje svojih procesov. Glede na izvedeno finančno primerjavo med RRC in njegovimi glavnimi konkurenti pa lahko sklepava, da tudi konkurenčna podjetja izvajajo tovrstne aktivnosti v sklopu managementa znanja. RRC kljub predstavljenim izboljšavam ni bistveno spremenil svojega konkurenčnega položaja v proučevanem obdobju, zato predlagava, da nadaljuje z aktivnostmi na tem področju in jih nadgradi z novimi ter nenehno išče nove priložnosti, ki jih lahko nadgradi z dvigom nad konkurenco. To, da ima potrebno znanje, ki ga lahko uporabi in se hitro kaže v pozitivnih rezultatih, je že dokazal.

SKLEP

Managementu znanja se posveča obilo pozornosti tako na teoretičnem področju kot tudi pri uporabi, saj lahko zagotavlja konstanten napredek ter doseganje konkurenčnih prednosti. Za doseganje najboljših rezultatov na tem področju je treba pozornost posvečati vsem ključnim procesom, ki predstavljajo pridobivanje, prenos, ohranjanje, uporabo, trženje in zaščito znanja.

Pri izvedbi naloge sva sledila zastavljenim ciljem. Tako sva pregledala in analizirala strokovno literaturo ter proučila primere o praksah v poslovnem svetu na področju managementa znanja. Na podlagi usvojenega znanja sva predstavila osnovne pojme in teorije managementa znanja ter podala priporočila in smernice za boljšo uporabo

managementa znanja v proučevanem podjetju. S tem sva izpolnila vse cilje in podrobno predstavila, kaj management znanja je in kaj zajema. S primerjavo izbranih primerov o praksah managementa znanja v poslovnem svetu sva ugotovila, da so v vseh primerih čutili potrebo po izboljšanju aktivnosti na tem področju in si z njihovo izvedbo zagotovili konkurenčne prednosti. Ključni element managementa znanja je znanje, katerega nosilci in uporabniki so zaposleni, zato v vseh predstavljenih primerih posebno pozornost posvečajo spodbujanju in motivaciji zaposlenih, da se aktivno vključijo v vse aktivnosti na tem področju. Del zaposlenih predstavlja vodstvo, ki mora prepoznati potrebo in prednosti managementa znanja ter jih upoštevati pri oblikovanju vizije in strategije. Tako izpostavijo njegovo pomembnost in vplivajo na kulturo organizacije. Slednja zajema tudi navade zaposlenih, ki jih je v večini organizacij treba vsaj delno spremeniti, tako da postane odprta komunikacija ključna sestavina za učinkovit prenos znanja in informacij po organizaciji. Pri tem si organizacije lahko pomagajo z informacijskimi sistemi, ki olajšajo zaznavo pomembnih informacij ter jih s pomočjo uporabnikov pretvorijo v znanje.

V nalogi sva podrobno predstavila vse aktivnosti managementa znanja v podjetju RRC, ki jih izvaja od ustanovitve. Prek predstavljenih aktivnosti sva ugotovila, da stremijo k nenehnemu napredku in izboljšavi aktivnosti, saj se zavedajo njegove pomembnosti in vloge pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti. Prek vpeljanih aktivnosti in predlaganih izboljšav lahko RRC postane še konkurenčnejši na trgu, s tem pa si odpira priložnost za izboljšanje finančnih kazalnikov. Če želi postati najboljši in ne zgolj sledilec trendom, mora vse aktivnosti usmeriti ravno v management znanja, saj znanje predstavlja njegovo bogastvo. Z implementacijo in nenehnim izboljševanjem procesa managementa znanja bo omogočil hitrejšo usvajanje potrebnega znanja, primerno hranjene in njegovo enostavno uporabo. To pa se bo zagotovo odražalo na finančnih rezultatih poslovanj, kar mu bo omogočilo dodatna sredstva za nove aktivnosti.

V času pisanja magistrskega dela in pridobivanja odgovorov na zastavljena vprašanja sva spoznala, da se moramo managementu znanja posvečati na vseh področjih. To velja tako za podjetja kot tudi za vse posameznike. Z iskanjem novih rešitev, ki pripomorejo k hitrejšemu usvajanju in hranjenju znanja, smo učinkovitejši pri opravljanju vsakodnevnih nalog. Zaradi tega, da se znanje ne izgubi in da nam zagotavlja prednost, je zelo pomembna tudi njegova zaščita, saj le tako ohranjamo svojo prednost pred konkurenti. Prav konkurenčna prednost predstavlja poglobitni cilj izvajanja aktivnosti na področju managementa znanja in z njo skrbimo za nenehen razvoj in napredek. Managementu znanja se v teoriji posvečamo že desetletja, v praksi pa še bistveno dlje. Zagotavljanje konkurenčne prednosti je tisto gonilo, ki je omogočilo evolucijo človeštva in še danes omogoča vedno nove rešitve. Kako se z iskanjem slednjih soočajo v poslovnem svetu, sva prikazala v magistrskem delu, ki lahko služi za spoznavanje tega področja in dobro izhodišče za nadaljnje proučevanje obravnavanega področja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142–154.
2. Adams, M., & Oleksak, M. (2010). *Intangible Capital: Putting Knowledge to Work in The 21st Century Organization*. Santa Barbara: ABC-CLIO, LLC.
3. Agito d.o.o. (b.l.). *JOLP – Javna objava letnih poročil*. Najdeno 2. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1797174000>
4. American Productivity & Quality Center. (2010, 6. avgust). *Using Knowledge: Advances in Expertise Location and Social Networking*. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <ftp://ftp.software.ibm.com/services/us/gbs/bus/hcm/rbtt/expertiselocation.pdf>
5. Badaracco, J. L. (1991). *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*. Boston: Harvard business school press.
6. Barclay, R. O., & Murray, P. C. (1997). What is knowledge management? *Provider's Edge*. Najdeno 20. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_knowledge_management.pdf
7. Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, 17, 203–227.
8. Borgeois, L. K. III, Duhaime, I. M., & Simpert, J. L. (1999). *Strategic Management: A managerial perspective*. Forth Worth: The Dryden Press.
9. Brooking, A. (1999). *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*. London: International Thomson Business Press.
10. Castrogiovanni, G., Ribeiro-Soriano, D., Mas-Tur, A., & Roig-Tierno, N. (2015). Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions. *Journal of Business Research*, 69, 1812–1816
11. Chidambaranathan, K., & Swarooprani B.S. (2015). Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors, *The Journal of Academic Librarianship*, 41, 758–763
12. Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press, Inc.
13. Chu, K.W., (2015). "Beginning a journey of knowledge management in a secondary school ". *Journal of Knowledge Management*, 20 (2), 364–385
14. Comland d.o.o. (b.l.). *JOLP – Javna objava letnih poročil*. Najdeno 2. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5507570000>
15. Comtrade d.o.o. (b.l.). *JOLP – Javna objava letnih poročil*. Najdeno 2. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=3281841000>
16. Čater, T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčnih prednosti podjetja. *IB Revija*, XXXV(1), 76–85.
17. Čater, T. (2003a). Konkurenčna prednost podjetja: zakaj v resnici gre? *Naše Gospodarstvo*, 49(5–6), 481–499.

18. Čater, T. (2003b). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Čater, T., & Čater, B. (2009). (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal for east European management studies*, 14(2), 186–209.
20. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Inc.
21. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
22. DiBella, A., & Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn: as integrated strategy for building learning capability*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Dimovski, V., Penger, S., Škerlevaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
24. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Judy Piatkus (Publishers) Limited.
25. Ehin, C. (2000). *Unleashing Intellectual capital*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
26. Garvin, D. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organizations to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
27. George, T., & Kolbasuk, M. M. (2005). Education Advantage. E-learning helps companies capture the knowledge of retiring employees and gain a competitive edge. *Ironwood Learning*. Najdeno 26. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ironwoodlearning.com/Educational%20Advantage.pdf>
28. Goffee, R., & Jones, G. (2003). *The Character of a corporation: how your company's culture can make or break your business Second edition*. London: Profile books ltd.
29. Grey, D. (1996). What is knowledge Management. *The knowledge Management Forum*. Najdeno 20. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.km-forum.org/what_is.htm
30. Grimm, M., & Anderl, R. (2013). Intellectual Property Protection and Secure Knowledge Management in Collaborative Systems Engineering, *Procedia Computer Science*, 16(2013), 571–580.
31. Honarpour, A., Jusoh, A., & Long, C.S. (2015). Knowledge management and total quality management: a reciprocal relationship. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34 (1), 91-102
32. Hudson, W. (1993). *Intellectual capital: how to build it, enhance it, use it*. New York: John Wiley & Sons.
33. Ixtlan team d.o.o. (b.l.). *JOLP – Javna objava letnih poročil*. Najdeno 2. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1420275000>
34. Jarvis, P., Holford, J., & Griffin, C. (2006). *The theory and practice of learning*. Oxon: RoutledgeFalmer.
35. Johannessen, J. A., & Olsen, B., (2009). Systemic knowledge processes innovation and sustainable competitive advantages. *Kybernetes*, 38(3/4), 559–580.

36. Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction, *Journal of Knowledge Management*, 20(4) 621–636
37. Lamont, J. (2003). Expertise location and the learning organization. *KM World*. Najdeno 4. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Expertise-location-and-the-learning-organization-9410.aspx>
38. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
39. Luhmann, N. (1990). *Essays on Self –Reference*. New York: Columbia University Press.
40. Maop d.o.o. (b.l.). *JOLP – Javna objava letnih poročil*. Najdeno 2. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5286778000>
41. Maturana, H., & Varela, F. (1987). *The Tree of Knowledge*. Boston: Shambhala Publications, Inc.
42. McIver, D., & Wang, X.A. (2016). Measuring knowledge in organizations: a knowledge-in-practice approach, *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 637–652
43. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment Znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
44. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
45. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
46. Nova vizija d.d. (b.l.). *JOLP – Javna objava letnih poročil*. Najdeno 2. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1331388000>
47. Nowacki, R., & Bachnik, K. (2015). Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research*, 69, 1577–1581
48. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: The University of Chicago Press, Ltd.
49. Prahalad, C. K., & Hammel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, 5–16.
50. Prašnikar, J. & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). "What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication", *Journal of Knowledge Management*, 20 (6), 1225–1246
52. Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
53. RRC, d.d. (2016a). *Baza znanja* (interno gradivo). Ljubljana: RRC, d.d.
54. RRC, d.d. (2016b). *Dokumenti sistem* (interno gradivo). Ljubljana: RRC, d.d.
55. RRC, d.d. (2016c). *Evidenca podpore uporabnikom* (interno gradivo). Ljubljana: RRC, d.d.

56. RRC, d.d. (2016d). *Evidenca porabljenih ur* (interno gradivo). Ljubljana: RRC, d.d.
57. RRC, d.d. (2016e). *Kadrovska evidenca* (interno gradivo). Ljubljana: RRC, d.d.
58. RRC, d.d. (2016f). *Navodila za uporabo aplikacije Oaza* (interno gradivo). Ljubljana: RRC, d.d.
59. RRC, d.d. (2016g). *Standardni postopek Projektno vodenje* (interno gradivo). Ljubljana: RRC, d.d.
60. RRC d.d. (b.l.a). *JOLP – Javna objava letnih poročil*. Najdeno 2. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5114535000>
61. O RRC, d.d. (2016). Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.rrc.si/o-druzbi/>
62. Ruggles, R., & Holtshouse, D. (1999). *The knowledge advantage*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
63. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
64. Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
65. Shen, C. C., Ogiwara, N., Nair, P., & Young, R. (2009). Knowledge Management: Case studies for small and medium enterprises. *Asian Productivity Organization*. Tokyo: TRY Co., Ltd. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-40-km_smes-2010.pdf
66. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (1994). Ljubljana: DZS.
67. Smith, M. K. (2013). Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. *Infed*. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>
68. Sohrabi Safa, N., & Von Solms, R. (2015). An information security knowledge sharing model in organizations. *Computers in Human Behavior*, 57, 442–451
69. Sole, D., & Wilson, D. G. (2002). Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *Providers' Edge*. Najdeno 25. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.providersedge.com/docs/km_articles/storytelling_in_organizations.pdf
70. Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17(2), 5–9.
71. Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
72. Vidic, M. (2011). Znanje podjetja in kako ga upravljati. Znanje je ključna konkurenčna prednost vodilnih podjetij. *HRM*, 9(39), 44–47.
73. Von Krogh, G., & Roos, J. (1996). *Managing Knowledge: Perspectives on cooperation and competition*. Cambridge: University Press.
74. Wellman, J. L. (2009). *Organizational Learning: How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge*. New York: Palgrave Macmillan.

75. Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking: how people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington: Schema Press.
76. Wilson, J.P., & Campbell, L., (2016). Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015, *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829–844
77. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.