

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MANAGEMENT ZNANJA V PODJETJU Elea iC d.o.o.

Ljubljana, marec 2010

ROK MILANOVIČ

IZJAVA

Študent Rok Milanovič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, marec 2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV MANAGEMENTA ZNANJA	2
1.1 OPREDELITEV POJMA ZNANJE	2
1.2 OPREDELITEV POJMA MANAGEMENT ZNANJA.....	3
1.3 OBROČ MANAGEMENTA ZNANJA	4
1.3.1 Zajemanje tihega in kodificiranje izraženega znanja	5
1.3.2 Deljenje znanja	8
1.3.3 Uporaba znanja.....	10
1.4 MODEL MANAGEMENTA ZNANJA: SECI MODEL.....	11
1.4.1 Socializacija.....	12
1.4.2 Eksternalizacija.....	12
1.4.3 Kombinacija	13
1.4.4 Internacionalizacija.....	13
1.4.5 Spirala znanja	13
1.4.6 Kritika SECI modela	15
1.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA ZA DELJENJE ZNANJA	15
1.6 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZA DELJENJE ZNANJA	16
1.7 INFORMACIJSKA ORODJA MANAGEMENTA ZNANJA	17
2 MANAGEMENT ZNANJA V PODJETJU ELEA iC d.o.o.	19
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA ELEA iC d.o.o.....	19
2.2 OBROČ MANAGEMENTA ZNANJA NA PRIMERU PODJETJA.....	19
2.2.1 Zajemanje tihega in kodificiranje izraženega znanja v podjetju	19
2.2.2 Deljenje znanja v podjetju	22
2.2.3 Uporaba znanja v podjetju.....	22
2.3 SECI MODEL V PRAKSI	23
2.3.1 Socializacija.....	23
2.3.2 Eksternalizacija.....	24
2.3.3 Kombinacija	25
2.3.4 Internacionalizacija.....	25
2.4 INFORMACIJSKA ORODJA MANAGEMENTA ZNANJA, KI SE UPORABLJAJO V PODJETJU	26

2.4.1	Intranet	26
2.4.2	Centralni sistem dokumentov	26
2.4.3	Orodja za lažje skupinsko delo.....	26
2.4.4	Blog	27
2.5	ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU	27
2.6	SISTEM NAGRAJEVANJA.....	28
2.7	ZAGOTAVLJANJE AVTORSKIH PRAVIC	29
2.8	NAKUP ZNANJA	29
2.9	REZULTATI ANKETIRANJA O MANAGEMENTU ZNANJA MED ZAPOSLENIMI	30
3	DISKUSIJA.....	33
	SKLEP	37
	LITERATURA IN VIRI.....	39

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Poenostavljen obroč managementa znanja</i>	5
<i>Slika 2: SECI model</i>	12
<i>Slika 3: Spirala znanja</i>	14

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Najpomembnejše razlike med tihim in izraženim znanjem</i>	3
<i>Tabela 2: Štirje avtorji in štirje različni pogledi na faze managementa znanja</i>	5
<i>Tabela 3: Prenos znanja znotraj podjetja</i>	9

UVOD

V preteklosti so podjetja za uspešno delo potrebovala osnovne proizvodne faktorje, kot so delo, zemlja in kapital. Velika mera kapitala je prinesla veliko prepoznavnost, saj je bil slednji merilo uspeha. Osredotočali so se na zniževanje stroškov kot osrednjo konkurenčno prednost. Potrošniki niso bili zahtevni, raven konkurence je bila nizka, časa za prilagajanje spremembam pa je bilo veliko. Toda, časi so se spremenili. Danes finančna sredstva niso več tolikšen problem. Če denarja nimaš, vzameš kredit, ki ti omogoča zagon poslovanja. Sodobna ekonomija enostavno ne more več graditi na zgoraj omenjenih, klasičnih proizvodnih faktorjih. Z razvojem industrije in gospodarstva se podjetjem odpirajo nove razsežnosti, pojavljajo se novi izzivi, a hkrati prihajajo tudi novi tekmeči. Spremembe so edina stalnica, ki se ji ni mogoče izogniti. Svet postaja vse bolj povezan in globalen. Nič več se ne soočamo s konkurenco znotraj ene države, pač pa so se v boj za zadovoljevanje potreb potrošnikov vključila tudi tuja podjetja. Kapital tu ne igra odločilne vloge. Res je, da z njim lahko kupimo opremo, stroje ter vse potrebno za izdelavo nekega izdelka, vendar so ljudje tisti, ki s pomočjo strojev ustvarijo novo vrednost. Znanje je tisto, ki danes zagotavlja ključno konkurenčno prednost. Pogosto ga poimenujemo tudi intelektualni kapital oziroma človeški kapital, čeprav slednji predstavlja različne stvari, kot so dobro ime, odnosi s kupci in dobavitelji, razmere znotraj podjetja, organizacijska klima, itd. Časa za prilagajanje spremembam je malo, zato družba posveča vse več pozornosti raziskavam, razvoju, inovacijam in izobraževanju. Zaposlenim moramo omogočiti, da svoja znanja uporabljajo, razvijajo in prenašajo, saj lahko le tako podjetju zagotovijo dolgoročno konkurenčno prednost. Naša družba postaja družba znanja, saj se v poslovnem svetu managerji vedno bolj zavedajo pomembnosti človeškega kapitala. Tudi v javnosti znanje dobiva nov pomen, saj se odpira veliko privatnih šol in možnosti za izobraževanje. Ravno zaradi omenjenih dejstev sem se odločil, da se v svojem diplomskem delu osredotočim na znanje, pravzaprav na vedo, ki se ukvarja z znanjem in se imenuje **management znanja**.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh osrednjih poglavij. V prvem, teoretičnem delu, opredeljujem in razlagam pojem znanja ter obroč managementa znanja, ki predstavlja teoretično podlago za pravilno razumevanje doktrine. Sledi razlaga SECI modela, opis različnih organizacijskih kultur ter predstavitev informacijskih orodij managementa znanja. V drugem, praktičnem delu, pridobljeno teoretično znanje povezujem z dogajanjem v podjetju, na katerega se nanaša moj projekt (Elea iC d.o.o.). Cilj diplomske naloge je preučiti, kako se znanje v omenjenem podjetju ustvarja, deli in širi. Preveril sem, če je obstoječa organizacijska kultura naklonjena managementu znanja ter ugotovil, kakšni so motivacijski prijemi, ki se jih vodilni v podjetju poslužujejo. S pomočjo raziskave sem skušal ugotoviti ali med zaposlenimi vlada zaupanje za izmenjavo znanja in idej. Zanimalo me bo, kje se znanje ustvarja, kako se deli ter katera informacijska orodja zaposleni pri tem

uporabljajo. Diplomsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami in predlogi za nadaljnje delo in raziskovanje.

1 PREDSTAVITEV MANAGEMENTA ZNANJA

1.1 OPREDELITEV POJMA ZNANJE

Edinstvena opredelitev ne obstaja, saj znanje predstavlja zelo kompleksen pojem. Avtorji si ga razlagajo na različne načine, zato v literaturi lahko opazimo veliko različnih, toda pravilnih definicij. Vendar so si vsi enotni, da znanje predstavlja gonilno silo sodobne ekonomije in osnovno konkurenčno prednost v poslovnem okolju. Gre za posest informacij. Sledijo razlage nekaterih avtorjev:

- Veščine, pridobljene s pomočjo učenja in izkušenj (Oxford English dictionary, 2009).
- Aktivna informacija ali zaznavanje, ki ga pridobimo z izkušnjami (Polanyi, 1966).
- Znanje je utemeljeno prepričanje, ki izvira iz procesa oblikovanja osebnega mnenja o tem kaj je resnično oziroma pravilno (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 5).
- Znanje so tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Bistvo znanja je torej reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik, 1996, str. 21).
- Znanje je celota tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili (Pučko, 1998, str. 560).

Poznamo več delitev znanja, med katerimi je najpomembnejša delitev na **tiho** (tacitno) in **izraženo** (eksplicitno) znanje. Tiho znanje je osebno obravnavano, težko ga je opisati in posredovati. Oseba ga pridobi neposredno iz izkušenj oziroma s pomočjo učenja. Magalhaes (2004, str. 81) trdi, da je tiho znanje bolj cenjeno kot izraženo znanje, saj zagotavlja konkurenčno prednost, tako posamezniku kot podjetju, ki vsakič strmi k zapisu tega znanja. Izraženo znanje je znanje v oprijemljivi obliki (video, CD zgoščanka, knjiga, navodila, itd.), zato njegovo prenašanje običajno ni problem. S pomočjo izraženega znanja ljudje pridobivajo tiho znanje, saj oblikujejo lastne razlage o določenem problemu. V podjetju ostane tudi, ko ga posamezniki zapustijo. Lahko rečemo, da izraženo znanje predstavlja nek končen izdelek, pri katerem je tiho znanje ključni »vedeti kako (know how)«, ki omogoča zapis izraženega znanja. Tiho znanje nam omogoča: vodenje, mentoriranje, »vedeti zakaj (know why)«, »vedeti kako (know how)«, ter prilagajanje novim še nepoznanim situacijam. Izraženo znanje omogoča reprodukcijo, učenje, zmožnost treniranja, organiziranja in lahek prenos znanja. Pogosto se omenja pravilo 80/20, ki pravi, da je 80 odstotkov našega znanja v tihi in le 20 odstotkov v neki oprijemljivi, izraženi obliki (Magalhaes, 2004, str. 79).

Tabela 1: Najpomembnejše razlike med tihim in izraženim znanjem

Tiho znanje	Izraženo znanje
Znanje pridobljeno z izkušnjami	Znanje pridobljeno z razumom
Učimo se iz prakse	Učimo se s pomočjo teorije
Tukaj in zdaj	Tam in potem

1.2 OPREDELITEV POJMA MANAGEMENT ZNANJA

Management znanja je del celotnega procesa managementa, ki se osredotoča na sistematično analizo, planiranje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in izkoriščanje znanja v podjetju ter skuša čim večji del človeškega kapitala podjetja preoblikovati v strukturni kapital, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti podjetja ter mu omogoča, da svoje glavne cilje dosega smotrno (Čater, 2001, str. 84).

Zgornja razlaga managementa znanja je ena izmed sto različnih opredelitev managementa znanja, za katere lahko mirno rečemo, da so dobre in popolnoma pravilne. Gre za več disciplinsko področje, ki pokriva veliko teorije, oziroma za mešanico strategij, orodij in tehnik, ki pravzaprav niso nič novega. Fraza management znanja je postala priljubljena v poznih osemdesetih letih prejšnjega stoletja, čeprav lahko trdimo, da nam je znana veliko dlje. Že v prazgodovini so ljudje iskali različne načine za širjenje znanja, s katerimi so se izognili napakam svojih predhodnikov (Wiig, 1993). Prvi študijski programi so se pojavili po letu 2000, pomen te doktrine pa hitro narašča. Razlage managementa znanja se razlikujejo glede na različna stališča oziroma vidike:

- **Poslovni vidik** - Management znanja je enoten pristop k ustvarjanju, zajemanju, organiziranju in dostopanju do človeškega kapitala podjetja (Grey, 1996).
- **Znanstveni vidik** - Management znanja je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki osebno, organizacijsko in družabno obnašanje sploh omogočajo (Wiig, 1993, str. 38).
- **Tehnološki vidik** - Management znanja je koncept pod katerim je informacija spremenjena v znanje, ki je dostopno vsem, ki to znanje lahko uporabijo (www.destinationkm.com).

Poznamo **tri faze** managementa znanja. V prvi fazi je poudarek na obvladovanju znanja in informacijske tehnologije, z namenom doseči čim boljši odgovor na frazo »če bi le vedeli kaj vemo« (O Dell, Grayson, 1998). V tej fazi so se podjetja začela zavedati pomena znanja, ga shranjevati in popisovati. V drugi fazi je poudarek na ljudeh in kulturnih razlikah med njimi. Preučevali so nizko uporabo digitalnih oblik znanja in spodbujali ljudi k uporabi omenjenega orodja. V tretji fazi, v kateri se nahajamo danes, pa prevladuje kontekst širjenja znanja. Ljudje so se naučili kako znanje poiskati, kako se določeno stvar

naučiti in kako uporabljati izraženo znanje, ki ga podjetje že ima. Tiho znanje pa je tisto, za katerega managerji želijo, da se deli med zaposlenimi. Ponujajo nagrade za prizadevnost, a se je že večkrat pokazalo, da sta zaupanje in pravilen pristop pomembnejša od denarne nagrade (Snowden, 2002).

Kimiz Dalkir v svoji knjigi Knowledge management in theory and practice (2005, str. 20) omenja **10 razlogov** zaradi katerih je management znanja pomemben prav v vsakem podjetju:

- Priskrbi izzive in priložnosti za posameznika ter podjetje.
- Spodbuja k sodelovanju in bolj produktivnem delu.
- Ustvari vizijo, ki ji zaposleni sledijo.
- Omogoča hitro reševanje problemov.
- Prikaže »najboljšo prakso«.
- Gradi organizacijski spomin.
- Zagotavlja konkurenčno prednost.
- Izboljša strokovno znanje o izdelkih in storitvah.
- Strmi k doseganju inovacij in oblikovanju novih idej.
- Odločanje je hitrejše in bolj učinkovito.

1.3 OBROČ MANAGEMENTA ZNANJA

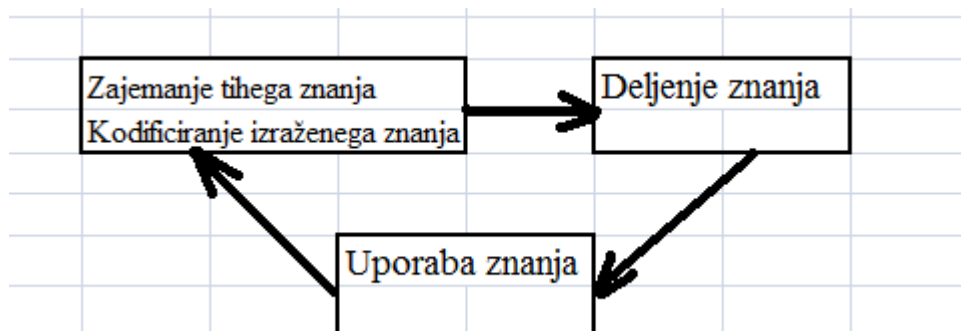
Obroč znanja nam razloži kako znanje pridobimo, ga delimo in nato uporabimo. Lahko rečemo, da predstavlja teoretično osnovo za razumevanje doktrine omenjenega managementa. Veliko je faz, ki sestavljajo obroč managementa znanja. Zajemanje znanja, ustvarjanje, šifriranje, deljenje in uporaba so le nekatere izmed njih. Avtorji, ki raziskujejo to področje, gledajo na obroč iz različnih vidikov in proces opisujejo na različne načine. S pomočjo tabele predstavljam najvplivnejše avtorje na tem področju in njihove opredelitve obroča managementa znanja. V nadaljevanju poglavja pa se osredotočam na integriran obroč managementa znanja, na poenostavljen model, ki je skupen vsem avtorjem, ga opisujem in pojasnujem.

Tabela 2: Štirje avtorji in štirje različni pogledi na faze managementa znanja

Nickols 1999	Wiig 1993	McElroy 1999	Bukowitz 2003
Pridobivanje	Ustvarjanje	Učenje	Vzemi
Organizacija	Vir	Preverjanje znanja	Uporabi
Specializacija	Zbiranje	Uporaba informacij	Uči se
Dostop	Sprememba	Preverjanje znanja	Prispevaj
Obnova	Širjenje	Povezovanje znanja	Oceni
Distribucija	Uporaba		Izgradi
Pogovor	Vrednostna izvedba		Opusti
Razpolaganje			

Vir: M. Meyer & M. Zack, *The design and implementation of information products*, 1996, str.43.

Slika 1: Poenostavljen obroč managementa znanja



1.3.1 Zajemanje tihega in kodificiranje izraženega znanja

Pomembno je vedeti, da se ustvarjanje novega znanja razlikuje od zajemanja tihega znanja. Gre za dva različna pojma. Znanje zajamemo in kodificiramo na takšen način, da postane del obstoječe baze znanja. Vsaka organizacija ima svojo zgodovino in organizacijski spomin. Od preteklih smernic ne smemo odstopati, saj bi to upočasnilo rast in razvoj podjetja. S pomočjo zajemanja tihega znanja omogočamo lažje širjenje znanja znotraj podjetja. V današnjih časih ta proces predstavlja najpomembnejšo konkurenčno prednost, ki jo je potrebno zaščititi, kodificirati in deliti znotraj podjetja.

- **Zajemanje tihega znanja**

Običajno se podjetja v tej fazi soočajo s kopico problemov, zaradi katerih je zajemanje znanja precej zapleteno. Obstaja veliko načinov oziroma tehnik za zajemanje znanja (elektronsko učenje, strokovne konference, prebiranje forumov, itd.) V nadaljevanju opisujem štiri največkrat uporabljene tehnike:

➤ Strukturiran intervju

Najpogostejša tehnika, ki omogoča prenos tihega znanja v izraženo znanje. V velikih podjetjih se zanjo odločajo preden se ljudje upokojijo ali odidejo drugam, z namenom, da bi znanje ostalo v podjetju. Uporabljajo se tako zaprta kot odprta vprašanja. Zaprta vprašanja ponujajo dva ali več odgovorov, ki jih ima vprašanec na izbiro. Pri odprtih vprašanjih pa lahko izrazi svoje stališče oz. vedenje o določeni stvari. Kot primer lahko navedem sledeče vprašanje: »Na katere stvari moramo biti pozorni preden se odločimo za...?« Pomembno je, da strokovnjaka dobro razumemo. Če ga ne, moramo vprašati oziroma izraziti svoje negotovo prepričanje: »Ali lahko še enkrat ponovite? Nisem najbolje razumel.« Tudi, če stvar razumemo, je dobro, da ponovimo njegove besede in potrdimo naše razumevanje. Zelo uporabno je, če vloge zamenjamo. Na koncu podamo še povzetek, ki ga vprašanec komentira po lastni volji in tako zaokroži razgovor. Po pogovoru z nekaj strokovnjaki naredimo analizo odgovorov in zapišemo ključne točke. Velikokrat so zaposleni izprašani večkrat, saj s tem izpopolnimo pridobljeno znanje in zapolnimo manjkajoče dele (Dalkir, 2005, str. 82-86).

➤ Pripovedovanje zgodb

Predstavlja odličen način, tako za zajemanje kot kodificiranje znanja. Zgodba je definirana kot pripovedovanje dogodka ali več dogodkov, ki so lahko resnični ali izmišljeni (Denning, 2001). Pomembno lahko pripomore k organizacijskemu učenju, izboljšani komunikaciji in k lažjemu postavljanju norm ter pravil obnašanja. Največkrat se s pomočjo zgodbe izognemo preteklim napakam, ki so jih naredili naši sodelavci (Snowden, 2001).

➤ Učenje s pogovorom

Poiščemo strokovnjaka iz določenega področja in ga sprašujemo o problemu. Med razlago širi znanje, ki ga hkrati beležimo in mu spreminjamo obliko. Vprašanja postavljamo dokler stvar ni popolnoma jasna. Ko dvoma ni več, lahko rečemo, da smo pridobili določeno znanje.

➤ Učenje z opazovanjem

Učenje s pomočjo demonstracije. Mentor oziroma strokovnjak nam na praktičnem primeru pokaže uporabo znanja. V velikih podjetjih, kjer je individualno učenje z mentorjem zelo zamudno uporabljajo tudi druge tehnike učenja z opazovanjem. Zaposleni svoje strokovno znanje posnamejo na zgoščenke, ki so dostopne ostalim. Pri gledanju posnetka lahko vidimo, kako se drugi lotijo problema in jih kasneje oponašamo. S tem pridobivamo novo znanje, ki nam bo koristilo pri reševanju problema.

- **Kodificiranje izraženega znanja**

Znanje se lahko prenaša s pomočjo osebnega stika, kar predstavlja velike koristi in nizke stroške. Gre za prenos že omenjenega tihega znanja oziroma proces socializacije. Naslednja faza, ki jo podjetje želi doseči, je zapis tihega znanja na različne medije. S tem je omogočena reprodukcija in širjenje znanja znotraj podjetja, tako za sedanjo kot tudi za prihodnje generacije. Tu nastopi kodificiranje znanja. Znanje mora biti kodificirano, če ga želimo razumeti, ohraniti in izboljševati. Poznamo več načinov kodificiranja znanja. Med najpomembnejšimi sta:

- **Zemljevid znanja**

Izraženo znanje lahko predstavimo kot zemljevid znanja. Gre za simbolično predstavitev na primeru iz resničnega sveta. Predstavlja mentalni model, ki ponazarja kodificirano znanje. Iz grafične oblike lahko razberemo kdo je strokovnjak na določenem področju, kaj je bila tema razgovora, kdo je sodeloval in kdo organiziral intervju. S pomočjo zemljevida lahko tako hitreje najdemo nosilce znanja in znanje samo, ki ga lahko poljubno izkoristimo. Pogosto zemljevid znanja imenujemo tudi informacija o informaciji (Dalkir, 2005, str. 97).

- **Drevo odločanja**

Zelo pogosto uporabljena grafična metoda za kodificiranje izraženega znanja. Značilno je, da se širi od začetka naprej. Zaradi nadzornega prikaza dogodkov je razumljiva tudi ljudem iz druge stroke. Prikazuje cilje oziroma odločanja na posamezni ravni, ki so odvisni tudi od zunanjih dejavnikov.

- **Nasveti pri zajemanju in kodificiranju znanja**

Čeprav so prednosti zajemanja in kodificiranja znanja podjetju popolnoma jasne, jih zaposleni pogosto ne vidijo. Ne vidijo razloga, da bi znanje delili, saj bi tisi čas raje počeli kaj bolj zabavnega. Obstajajo nasveti, ki podjetju pomagajo pri vplivanju na razmišljanje posameznikov:

- **Nagrada**

Spreminjanje tihega znanja v izraženo je zapleteno in pogosto zaposlenim predstavlja napor. S pomočjo nagrade jih lažje pripravimo za sodelovanje. Nagrada je lahko finančna, ali pa le pohvala oziroma priznanje.

➤ Naučimo se pozabljati

Nisem spodletel, našel sem tisoči način, ki ne deluje (Thomas Edison 1847 -1931). Časi se spreminjajo in z njim tudi najboljše prakse. Brez pozabljanja starih tehnik in prilagajanja novim v današnjem svetu ni več mogoče delovati.

➤ Znanje se pri prenosu ne sme izgubljati

Sprememba iz tihega v izraženo znanje mora biti opravljena brez pomembne izgube znanja (Brown & Duguid, 2000, str. 3).

➤ Paradoks znanja - Več znam, več veljam!

1.3.2 Deljenje znanja

Ko znanje zajamemo in kodificiramo, je smotrno, da ga delimo s sodelavci. Z razvojem interneta, osebnih računalnikov in tehnologije je to postalo veliko lažje kot je bilo nekoč. Zanimivo je dejstvo, da kljub nasprotnemu prepričanju ljudi, produktivnost delavcev z razvojem tehnologije rahlo upada. Zaradi preobilja informacij in različnih načinov dostopanja do njih, ljudje pogosto ne vedo kje iskati. Sodeč po raziskavah, ljudje potrošijo kar od 15 do 35 odstotkov svojega časa le za iskanje informacij. V manj kot 50 odstotkih pa najdejo kar so iskali. V povprečju velja, da je od 80 do 85 odstotkov pomembnih informacij v tihi, težko dostopni obliki (Feldman, 2004, keyworld.com). Če bi se odstotek v prihodnosti zmanjšal, bi imeli ljudje več razpoložljivih informacij na dlani, kar bi pomenilo, da bi manj svojega časa namenili iskanju informacij in več konkretnemu delu, kar bi lahko pripeljalo do izboljšane učinkovitosti ter boljših poslovnih rezultatov. Ta dejstva pa le potrjujejo pomembnost deljenja znanja, ki ga opisujem v tem poglavju.

Zaupanje zaposlenih znotraj podjetja je ključnega pomena, saj sodeč po APQC raziskavi (American productivity and quality center, www.apqc.org, 2002) 85 odstotkov zaposlenih, informacije najprej poišče pri svojih sodelavcih. V večini primerov je to najlažji in najhitrejši način, a to ni edini razlog za takšno obnašanje ljudi. S pomočjo sodelavcev vidimo kje ter na kakšen način lahko najdemo določeno informacijo, poleg tega pa je zaradi poznanstev splošno mnenje, da informacija prihaja iz zanesljivega in kredibilnega vira (Bartlet, 2000, www.destinationcrm.com).

Učenje je socialni proces, pa vendar imajo današnje organizacije malo priložnosti za organizacijo skupinskega druženja. S pomočjo kafilnice, avtomata za hrano in podobnim podjetja ustvarjajo okolje za izmenjavo znanja. Tehnologija ponuja tudi bolj moderne oblike izmenjave znanja. Najbolj pogosto informacijsko orodje, ki se uporablja pri deljenju znanja s pomočjo tehnologije, je internetni poštni predal. V nekaterih podjetjih uporabljajo tudi virtualne klepetalnice in forume ter video konferenčne klice. V večjih korporacijah

opazimo tudi t.i. rumene strani podjetja, kjer lahko najdemo kontakte strokovnjakov za določeno področje. Običajno poleg imena in priimka, rumene strani opišejo tudi področje dela in strokovno znanje posameznika. Sledi njegova telefonska številka in lokacija njegovega delovnega mesta.

Tabela 3: Prenos znanja znotraj podjetja

PODATKI O PRENOSU ZNANJA ZNOTRAJ PODJETJA	%
Verbalni prenos znanja na sestankih znotraj delovnih skupin	23
Verbalni prenos znanja na sestankih znotraj oddelkov	21
Zapisana navodila	17
Spontani pogovori	16
Intranet	9
Video	5
Ostalo	9

Vir: K. Dalkir, Knowledge Management in theory and practice, 2005, str. 131.

Iz zgornje tabele lahko hitro opazimo, da se večina znanja v podjetjih prenaša preko tradicionalnih sestankov. Le 9 odstotkov znanja si ljudje izmenjujejo preko interneta oziroma intraneta. Še manj, 5 odstotkov ljudi, za izmenjavo znanja uporabi video način. To kaže na pomembnost osebne stika med ljudmi, ki krepi zaupanje in predstavlja osnovo za deljenje znanja. Visoko je ovrednotena tudi uporaba zapisanih navodil. Zaposleni navodila običajno preberejo, če znotraj podjetja ne najdejo nikogar, ki bi jim lahko odgovoril na zastavljeno vprašanje. S tem ustvarjajo novo znanje, ki ga kasneje delijo z zaposlenimi, ko se le ti srečajo z enakim ali podobnim problemom. Hkrati lahko ugotovimo, da se skoraj polovica znanja deli na organiziranih sestankih. To dejstvo dokazuje visoko pomembnost managementa znanja v današnjem času (Dalkir, 2005, str. 131-134).

- **Ovire, ki preprečujejo deljenje znanja**

Kulturne vrednote v podjetju se morajo skladati z moralnimi načeli, saj strah pred posmehom ali kritiko zavira deljenje znanja. Znanje je osebna lastnina, ki jo posameznik pridobi s trdim delom. Zelo pomembno je, da zaposlenim zagotovimo avtorske pravice in cenimo njihovo deljenje znanja. Spodbuda je lahko finančna, čeprav je večinoma dovolj že pohvala. Še vedno pa pri deljenju znanja obstaja dvom, saj so tudi zaposleni znotraj nekega podjetja tudi tekmeci za napredovanje oziroma obstoj v podjetju. V času gospodarske krize veliko podjetji masovno odpušča delavce. Upravičeno se lahko vprašamo ali je deljenje znanja smotrno, saj s tem posamezniki izgubijo konkurenčno prednost pred sodelavci. Ko se bo odločalo kdo bo odpuščen, ne bodo tisti, ki so znanje delili nič na boljšem od ostalih, saj bodo do tistega trenutka omenjeno znanje že vsi osvojili. Kaj narediti in kako nagraditi

delavce, da bodo znanje delili, ne ve nihče. Dobri managerji se zavedajo, da dobro delo ne sme biti spregledano in se odločajo za nagrade, glede na trenutne razmere v podjetju. Pomembno je tudi, da so zaposleni nagrajeni za deljenje znanja in ne za posest le tega. Torej, kultura, nagrada in zaupanje so tisti dejavniki, ki odločajo o deljenju znanja. Le ustrezna kombinacija lahko pripelje do pozitivnega izkupička in konkurenčne prednosti pred zasledovalci.

Dandanes so zaposleni veliko bolj zvesti svoji stroki kot podjetju (Lesser & Stock, 2001, str. 831-841). Ljudi, ki preživijo celotno kariero v enem podjetju, je zelo malo. S pomočjo zaupanja, pozitivne organizacijske kulture in deljenja znanja lahko preprečimo odhajanje zaposlenih. Obvladovanje managementa znanja je ključno. Če posamezniku ponudimo možnost vključitve med sodelavce, ga spodbujamo k izražanju svojega mnenja in osebni rasti ter ga nagradimo za njegova prizadevanja, mu vzbudimo občutek pripadnosti, s katerim se višja plača v drugem podjetju le s težavo primerja.

1.3.3 Uporaba znanja

Predstavlja zadnjo fazo obroča managementa znanja. Pravzaprav gre za zmožnost uporabe znanja v novih konkretnih situacijah. Ko znanje enkrat ustvarimo in naredimo vse potrebno, da ga ljudje delijo, nam ostane le še priložnost, da ga pametno in preudarno uporabimo. Naloga podjetja je, da prepozna znanje in ga naredi dostopnega tistim ljudem, ki ga potrebujejo. Potrebno je, da managerji delojemalcem omogočijo navodila in informacije za uporabo novega znanja. To dvigne poslovanje podjetja na novo, višjo raven. Čas za iskanje informacij se skrajša, kar omogoča bolj produktivno delo in že večkrat omenjeno konkurenčno prednost. V zadnjem času prihaja vedno bolj v veljavo Sistem managementa znanja (KMSs), ki predstavlja orodja za pomoč pri omenjenem managementu. Naloge sistema so: omogočanje komunikacije med različnimi uporabnik (elektronska pošta), koordinacija aktivnosti (skupinski koledarji), sodelovanje med delovnimi skupinami (skupna baza znanja) ter kontrola (programi za avtomatično preverjanje); (Ganesan, Edmonds & Spector, 2001, str. 93-109).

V tekočem poglavju so orodja omenjena, ker pomagajo pri uporabi znanja, bolj podrobno pa so predstavljena v enem izmed naslednjih poglavij.

- **Ponovna uporaba znanja**

O ponovni uporabi znanja govorimo kadar znanje prikličemo, prepoznamo in ga uspešno uporabimo. Za posameznika in podjetje je ta način uporabe znanja zelo priporočljiv, saj se izognemo ponovnemu učenju in s tem povezanimi stroški (čas in denar). Pri tem pa ni pogoj, da je nosilec znanja tisti, ki ga ponovno uporabi. Če gre hkrati za prenos znanja in ponovno uporabo, potrebujemo nosilca znanja in uporabnika, ki bo to znanje koristil. Gre

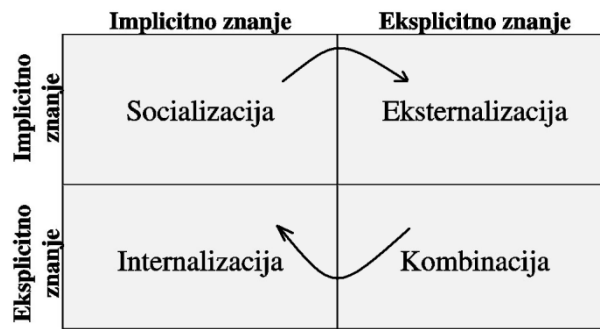
za ponovno uporabo znanja znotraj prostorov podjetja in učenje potencialnega uporabnika znanja. Managerji lahko ponovno uporabo znanja dosežejo na več načinov. Najbolj pogosto uporabljen način so skupni delovni prostori, kjer imajo zaposleni možnost, da med seboj lažje sodelujejo. Dostop do sodelavcev ni omejen, hkrati jih lahko opazujemo in vprašamo, če česa ne razumemo. Iskalci znanja so pogosto tudi novinci v podjetju, ki se želijo čim boljše poučiti o stvareh znotraj podjetja. Poznamo pa tudi t.i. rudarje sekundarnega znanja, ki na podlagi že zbranih informacij in znanj sprejemajo poslovne odločitve. Pogosto gre za ljudi na višjih položajih, med katerimi so tudi managerji v podjetju (Coakes, 2003, str. 266).

1.4 MODEL MANAGEMENTA ZNANJA: SECI MODEL

Modeli znanja, ki so nastali na podlagi pretvorbe znanja. So dokaj novi, saj so v prakso prišli šele pred nekaj leti, kljub temu pa že predstavljajo smernice za prihodnji razvoj managementa znanja. Pomagajo nam pri postavljanju ciljev, saj nam omogočajo vpogled v trenutne razmere v podjetju in prikažejo odstopanja od zastavljenih ciljev. Proces ustvarjanja znanja se vedno prične pri posamezniku. Manager ne moreš postati čez noč. Potrebno je veliko truda, učenja in izkušenj. Mnogi začnejo na manj zahtevnih delovnih mestih, vendar z ambicijami in trdim delom pridejo na vodilna mesta v podjetju. Bistvo modela znanja je širitev osebnega, tihega znanja znotraj podjetja in ustvarjanje nove vrednosti, ki jo omenjen proces prinese. Modelov managementa znanja je veliko, zato sem se osredotočil le na SECI model, ki velja za največkrat omenjeni model znanja.

Ikujiro Nonaka in Hirotaka Takeuchi, japonska ekonomista, sta ustanovila model, ki razloži kompleksen pojav ustvarjanja znanja. Temelji na deljenju znanja na nivoju posameznikov. SECI model (ime izhaja iz kratic posameznih procesov) je najpomembnejši in najpogosteje uporabljen model managementa znanja. Predstavlja osnovo za razumevanje celotnega managementa, saj znanje stalno menja pojavne oblike. V skladu s SECI modelom je mogoče proces kreiranja znanja definirati kot kontinuirano in dinamično interakcijo med tihim in izraženim tipom znanj, ki so prisotni na štirih nivojih - nivoju posameznikov, skupin, organizacije in med-organizacijskem nivoju. Znanje je posledično ustvarjeno skozi medsebojno interakcijo v štirih modelih - model socializacije, eksternalizacije, kombinacije in model internalizacije (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 72).

Slika 2: SECI model



Legenda: * Implicitno znanje poimenujemo tudi tiho, eksplicitno znanje pa izraženo.

Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, 1995, str. 62.

1.4.1 Socializacija

Deljenje znanja z osebnim stikom. Znanje se najpogosteje prenaša s pogovorom na formalnih ali neformalnih srečanjih. Primer takšnega prenosa je tudi mentorstvo, kjer mentor svoje znanje, ki je plod izkušenj, prenaša na svojega varovanca. Pogosto zasledimo govornice o tem, da je socializacija najlažji način prenosa znanja, saj se znanje prenaša že ob druženju pri avtomatu za kavo. Vendar se s tem ne morem strinjati, saj je bistvenega pomena popolno razumevanje prenašalca znanja, kar pa ni vedno tako enostavno. Eden izmed načinov je tudi vihanje možganov (ang. brainstorming), kjer zaposleni ponujajo najrazličnejše ideje. Dovoljeno je vse, razen kritiziranja, ki lahko v posameznem primeru odvrta od sodelovanja v strahu pred posmehom. Največja slabost socializacije je v tem, da znanje ostane v tihi obliki, kar onemogoča hitro širjenje in razmnoževanje pridobljenega znanja ter ostane v glavah udeležencev pogovora.

Gorelic, Milton in April so avtorji knjige *Performance through learning*, ki omenjeni model razlagajo na malo drugačen način (2004, str. 12). Socializacija vključuje skupne informacije in komunikacijo med ljudmi. Večinoma je proces izpeljan brez zapisa znanja v vidno obliko in je najbolj učinkovit med ljudmi, ki delajo v istem delovnem prostoru in si delijo podobno organizacijsko kulturo. Tiho znanje se torej ustvarja predvsem znotraj delovnih skupin. Primeri orodja, ki jih podjetje uporablja, so poslovna kosila, krožki, tečaji, izleti, mentorstvo, vihanje možganov, itd. (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 72).

1.4.2 Eksternalizacija

Ustvarjanje znanja v vidni obliki. Prenos znanja se zgodi, ko tiho znanje izrazimo na določen medij. Najpogosteje se uporablja papir ali zgoščenka. Primer takšnega prenosa je zapis navodil za uporabo izdelka ali napisana strokovna knjiga, v kateri avtor deli svoje

znanje in izkušnje. Ta prenos podjetja velikokrat uporabijo, saj je v njihovem interesu znanje zadržati znotraj podjetja, tudi ko se zaposleni upokojijo ali odidejo drugam. Orodja, ki jih pri tem lahko uporabimo, so odprti anketni vprašalniki, intervjuji, snemanje zaposlenih pri delu, zvočni intervjuji, zapis navodil, knjige ali priročnika, odgovor na vprašanje na forumu itd. Ko je znanje enkrat v izraženi obliki, postane prenos le tega veliko lažji, saj je omogočena reprodukcija (Brandao, 2006, str. 23). Z zapisom postane tudi trajno in del organizacijske zgodovine. Ljudi je treba spodbujati k takšnemu prenosu znanja, saj večinoma niso takoj pripravljene izdati vse svoje znanje in s tem izgubiti konkurenčno prednost pred sodelavci. S deljenjem znanja lahko postanejo pogrešljivi. Tu je ustrezna uporaba managementa znanja ključna. Avtorju moramo zagotoviti avtorske pravice, prav tako pa mora biti primerna organizacijska kultura in zaupanje znotraj podjetja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 4).

1.4.3 Kombinacija

Zapis že izraženega znanja v novi obliki oziroma formatu. Gre za novo predstavitev obstoječega znanja. Najpogostejši primeri so: razmnoževanje gradiv, zapis izraženega znanja s pomočjo računalnika, kombiniranje znanja z namenom priprave osnutka oziroma povzetka, prevodi raznih avtorskih del, zapiski sestankov itd. (Brandao, 2006, str 24).

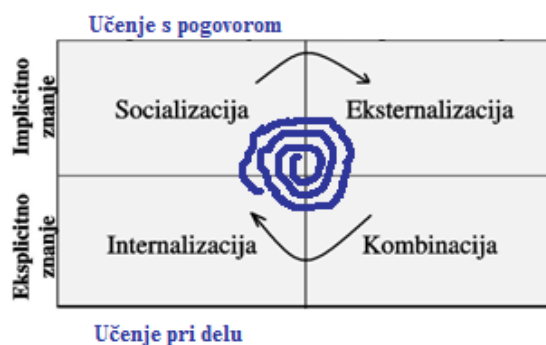
1.4.4 Internacionalizacija

Internacionalizacija je močno povezana z učenjem. Znanje se prenaša s pomočjo učenja na pamet, praktičnega učenja ter spremenjenega podzavestnega obnašanja posameznika. Zajema osebne izkušnje in mentalne modele. Ko osvojimo neko izraženo znanje, ga skrbno shranimo v »bazo« svojega tihega znanja. Pri tem je zelo pomembno, da naučeno teorijo dobro razumemo. Sposobni smo reševati probleme in pomagati sodelavcem. Naše ravnanje pa je navzven vidno tudi drugim, saj se določenih nalog lotimo z drugačnega zornega kota, kar običajno prinese hitrejše in bolj učinkovite zaključke. Primer: osvojitev znanja s pomočjo šolanja ali izkušenj, jezikovni in računalniški tečaji, branje strokovne literature, itd. (Gorelick, Milton & April, 2004, str. 12).

1.4.5 Spirala znanja

Pomembno je vedeti, da prenos znanja ni zaključen, ko se znanje prenese iz ene oblike v drugo.

Slika 3: Spirala znanja



Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* 1995, str. 71.

Zaposleni znotraj podjetja delijo tiho znanje. V interesu managerjev je, da se tiho znanje tudi izrazi na oprijemljiv medij. S tem je omogočen proces kombinacije, saj lahko obstoječe znanja lažje in hitreje razmnožimo. Domet izraženega znanja se poveča, zaposleni imajo možnost učenja, kar zagotavlja konkurenčno prednost in omogoča razvoj celotne ustanove. Ko določeno znanje osvojijo (učenje, izkušnje), ga zopet širijo med kolegi, ti pridobljeno znanje opišejo ter ga ponudijo v vidni obliki, namenjeni za učenje. Tako se proces nikoli ne konča. Imenuje se spirala znanja. Ponazorjen je na sliki 3, s pomočjo spirale. Vloga organizacije je ustvariti orodja, klimo, modele in strukturo za pridobivanje ter deljenje znanja. Predvsem internacionalizacija in eksternalizacija zahtevata visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih v podjetju. Pogosto zajemata tudi osebna prepričanja in vrednote. Podjetje lahko s pomočjo slogana, simbola ali pripovedovanja zgodb močno pripomore k prepričanju zaposlenih (Sommer & Weiss, 1995, str. 7). Klimo v podjetju spodbujajo odnosi med zaposlenimi, ki jih velikokrat lahko izboljšamo tako, da spreminjamo delovne skupine med katerimi prihaja do zdrave konkurence. Člani znotraj skupine se združijo z namenom doseganja boljših rezultatov, in postanejo prijatelji. Obstaja pet pogojev, za ustvarjanje in deljenje znanja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 72):

- **Cilj** - organizacijska težnja k doseganju zastavljenih ciljev
- **Neodvisnost** – pogoji, pod katerimi lahko zaposleni mislijo s svojo glavo
- **Fluktuacija** - zaposleni se zavedajo, da bodo le z dobrim delom obdržali mesto v podjetju. Pritiski iz ozadja jih silijo k dokazovanju in kreativnim idejam
- **Notranja konkurenca** - konkurenčne skupine znotraj podjetja, ki se ukvarjajo z enakim problemom
- **Organizacijska struktura** - položna organizacijska struktura, ki omogoča fleksibilno prilagajanje potrebam na trgu ter ima urejene podatkovne baze.

1.4.6 Kritika SECI modela

Vsi se strinjajo, da model nadzorno prikaže koncept ustvarjanja znanja. Vendar kritiki poudarjajo, da je nastal na podlagi preučevanja japonskih podjetij, kjer je fluktuacije zelo malo. To pa za ostali svet ne velja. Na Japonskem so zaposleni običajno lojalni podjetju in v njem ostanejo do upokojitve. Deljenje znanja v takšnem okolju ni problem, saj se za svojo zaposlitev v večini ne bojijo. Precej drugače je v Evropi, predvsem na severu, kjer je menjavanje služb pogosto. Bolj kot podjetju so zaposleni lojalni svojemu znanju. Stalno iščejo priložnosti, izzive ter menjavajo zaposlitve, dokler ne pridejo do položaja za katerega so mnenja, da ustreza njihovi izobrazbi in sposobnostim. S tem pridejo na vodilna mesta tisti ljudje, ki so za delo najbolj usposobljeni, in ne tisti zaposleni, ki bi si zaradi svoje lojalnosti to zaslužili. Deljenje znanja tu ni samoumevno, saj ljudje nenehno iščejo priložnosti za dokazovanje. Vloga managementa je veliko bolj pomembna, saj morajo zaposlene spodbuditi in jih pripraviti do širjenja znanja. Običajno ni strahu pred brezposelnostjo, saj je prehajanja delovne sile iz podjetja do podjetja toliko, da se v desetih dneh najde vsaj deset delovnih mest, ki znajo biti zanimiva. V ekonomskih vodah se za omenjeni delovni trg uporablja izraz »flexicurity«, ki pomeni prožno varnost in postaja vse bolj priljubljen tudi pri nas.

1.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA ZA DELJENJE ZNANJA

Organizacijsko kulturo gre razumeti predvsem kot lastnost skupine ali članov organizacije. Predstavlja skupek norm, vrednot, običajev in obrazcev vedenja. Vsako podjetje ima svojo kulturo, pa naj bo močna ali šibka, ustvarjena namerno ali spontano (Misič, 2006, str. 8). V realnem svetu obstajajo različni tipi organizacijske kulture, ki različno vplivajo na pripravljenost deljenja znanja in posledično na celoten proces SECI modela. Organizacijska kultura v podjetju se razlikuje znotraj oddelkov, saj je pomembno v kakšnem okolju deluješ. Če je v pisarni veliko ljudi in je ta temna in vlažna, so praviloma delovne razmere slabše kot v prostornih, svetlih pisarnah. Štirje splošni tipi organizacijske kulture, ki jih lažje opišemo kot poimenujemo so:

- **Kultura pripadnosti** za katero je značilno, da so vodje zelo karizmatični ljudje. Zaposleni čutijo visoko pripadnost podjetju. Slabost tega tipa vidimo v premajhni vpletenosti kadra pri odločanju. Vse odločitve sprejema lastnik oziroma direktor, pri čemer se zanaša zgolj na lastno presojo.
- **Mrežna kultura** v kateri so zaposleni obravnavani kot velika družina. Ljudje so v tesnem kontaktu, večinoma dobri prijatelji tudi izven podjetja. Značilno je, da so znanje med seboj pripravljene deliti in si med seboj pomagati. Glavna slabost te kulture izhaja prav iz glavne prednosti – zaradi dobrih medsebojnih odnosov, ljudje ne kritizirajo, dopuščajo napake in pozabljajo na koristi podjetja.

- **Kultura koristoljubja**, ki je podrejena doseganju zastavljenih ciljev. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo cilje dosegli hitro in učinkovito. Pri tem odnosi med zaposlenimi niso ključnega pomena. Zaradi natančno postavljenih norm in ciljev, zaposleni s slabšimi rezultati pogosto podležejo stresu.
- **Kultura delcev** pri kateri je občutiti nizko raven pripadnosti podjetju. V ospredju so interesi posameznika in ne interesi podjetja. Zaposleni so zvesti svoji stroki, ne pa tudi podjetju v katerem delujejo. Posledica je pomanjkanje sodelovanja in slabo delovno vzdušje.

Ključne razlike v organizacijskih kulturah izhajajo iz zaupanja. Če je zaupanje v podjetje in zaposlene na visokem nivoju, bodo zaposleni pripravljene deliti znanje, v nasprotnem primeru pa ga bodo uporabili le za individualne interese. Z zaupanjem pride tudi občutek spoštovanja, ki je podobno pomemben pri zagotavljanju stalne osebne rasti. Managerji morajo zagotoviti, da je avtor znanja ustrezno označen in nagrajen, čeprav je to velikokrat težko izvedljivo, predvsem pri skupinskem delu. Nemogoče je, da bi natančno določili prispevek vsakega posameznika, zato se pogosto zgodi, da se nekateri izmed zaposlenih počutijo zapostavljene, saj menijo, da so k delovni nalogi prispevali več kot njihovi sodelavci. Obstajajo tudi panoge v katerih se na zaključeno nalogo podpiše le vodja projekta oziroma direktor podjetja. V takšnih primerih je management znanja zelo pomemben, saj moramo s pohvalo ali denarno nagrado nagraditi tiste, ki so k projektu prispevali, a jim avtorskih pravic nismo mogli zagotoviti (Dalkir, 2005, str. 182).

V zadnjem času opazimo tudi **kulturo managementa znanja**, ki je nadgradnja mrežne kulture. Deljenje znanja ni le želja, temveč predstavlja normo obnašanja, ki je samoumevna vsem članom organizacije. Ljudje želijo pomagati in deliti znanje ter delati skupaj, saj se zavedajo, da bo to pripeljalo do uspešnejšega in hitrejšega doseganja ciljev. Zavedajo se, da bodo za svoja dejanja tudi nagrajeni. Sledijo načelu »znanje je moč«, ki določa kulturo v podjetju (Sveiby & Simons, 2002, str. 420-431).

1.6 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZA DELJENJE ZNANJA

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji, kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Temu procesu rečemo motivacija« (Lipičnik, 1994, str. 517). Na motivacijo vplivajo individualne razlike, kot so potrebe, vrednote, stališča in lastnost samega dela. Seveda pa ne smemo pozabiti na organizacijsko

prakso, ki je pogojena s splošno politiko v podjetju in sistemom nagrajevanja ter napredovanja.

Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija izvira iz zanimanja za neko aktivnost, zanjo je pomembna: radovednost, težnja po spoznavanju novega, ki je eden najosnovnejših motivov človeka; kompetentnost, posameznikova težnja, da vse bolje rešuje probleme in naloge, ki mu omogočajo delovanje v okolju; vzajemno delovanje, s katerim poskušamo stimulirati posameznika, da želi dosežati cilje (Ivank & Stare, 2007, str. 72). Motivacija je notranja, če aktivnost vodi do takojšnje zadovoljitve potrebe. Zunanja motivacija pa prihaja iz okolja in se največkrat udejanja preko nagrad in kazni (Vroom, 1990, str. 32-43). Nagrado dobijo tisti, katerih vedenje želimo okrepiti, medtem ko so kaznovani tisti, katerih vedenje želimo odpraviti. Za uspešno zunanjo motivacijo morajo imeti vodilni vzpostavljeno določeno avtoriteto ter sposobnosti, da ocenijo situacijo, kdaj smejo izreči pohvalo (Ivanko & Stare, 2007, str. 73). Zaposleni so zunanje motivirani, če zadovoljijo svoje potrebe indirektno, še posebej preko finančnih nagrad (Osterloh & Frey, 2000, str. 539). Zunanja motivacija je učinkovita, če je usklajena s cilji podjetja. Najboljši sistem zunanjega motiviranja je plačevanje po učinku (Aleksić, 2008, str. 10).

Tudi za zajemanje, kodificiranje in širjenje znanja je potrebna motivacija. Naloga managerjev je, da z motivacijskimi prijemi zagotovijo dovolj motivacije, da ljudje vidijo razloge za deljenje znanja. Pomembna je predvsem organizacijska kultura, ki mora biti naklonjena deljenju znanja. V podjetju mora vladati prepričanje, da je znanje treba deliti in širiti. Zagotoviti je potrebno dobre pogoje za komunikacijo, saj se na ta način povečuje zaupanje in pripadnost podjetju. Timsko delo, izleti, službena kosila, so orodja s katerimi spodbujamo socializacijo in deljenje ter širjenje znanja. Managerji lahko v organizacijsko kulturo vnesejo tudi težnjo po zapisovanju pridobljenega znanja. Denar je najboljši motivator, zato lahko z njegovo pomočjo nagradijo zaposlene, ki znanje zapisujejo na prenosljive medije in ga naredijo dostopnega vsem v podjetju.

1.7 INFORMACIJSKA ORODJA MANAGEMENTA ZNANJA

Orodja managementa znanja so tehnologije, ki pomagajo pri ustvarjanju, kodificiranju in deljenju znanja ter omogočajo lažje odločanje pri pomembnih odločitvah. Veliko orodij je v tesni povezavi z računalnikom, vendar ne vsa. Njihova naloga ni ustvarjanje znanja, temveč pomoč pri aktivnostih povezanih z znanjem. Tako lahko orodja lajšajo komunikacijo, pomagajo poiskati že zapisano eksplicitno znanje ter razjasnijo probleme. Pomembno je, da se na orodja ne zanašamo preveč, saj lahko pozabimo na samo znanje (Oriell College, 2001, str. 375).

- **Intranet** - informacijski sistem znotraj podjetja. Zaposleni lahko dostopajo do skupnih podatkov, organizirajo sestanke, dostopajo do baze znanja in podobno. Večinoma lahko na intranetu zasledimo tudi koledar dogodkov in analizo novic (Mellor, 1997, str. 99-102).
- **Spletni portal** - portal, ki nudi povezavo do internetnih strani, povezanih z našim delom.
- **Centralni sistem dokumentov** - omogoča shranjevanje in iskanje dokumentov. Lahko ga zaščitimo z geslom in s tem omejimo dostop zaposlenim. V sistemu se beležijo spremembe in dodane datoteke. Na ta način lahko dostopamo do izraženega znanja podjetja. Predstavlja eno največkrat uporabljeni orodij managementa znanja.
- **Baza znanja** - predstavlja zalogo informacij. Večinoma so podatki razdeljeni po kategorijah in shranjeni v tabelah. Baza znanja vsebuje iskalnik, kamor vpišeš naslov ali številko iskanega projekta. Pomembno je predvsem enostavno in pregledno iskanje. Podatki so lahko v avdio ali video obliki (Wensley, 2000, str. 10).
- **Orodja, ki omogočajo skupinsko delo** - Klepetalnice, telefoni, elektronska pošta, video klici, forumi. Brez dvoma, najbolj uporabljena orodja v vsakem podjetju.
- **Agenti** - so programi, ki ljudem pomagajo pri iskanju ustreznih informacij. Zaposleni zabeležijo iskano informacijo, nato pa agenti najdejo vse ustrezne rešitve (Oriell College, 2001, str. 375-384).
- **Data mining** - gre za proces, ki avtomatično izloči ustrezne informacije iz baze znanja, na podlagi statistične analize. Lahko rečemo tudi, da predstavlja proces predvidevanja. Primer: Če sprejmemo ponudbo X, bomo privarčevali določen znesek in izgubili določeno število strank. Če sprejmemo ponudbo Y, bomo plačali več, a pridobili določeno število strank. Pomaga pri odločanju na podlagi informacij iz preteklosti (Mellor, 1997, str. 99-102).
- **Orodja, ki pomagajo pri ustvarjanju znanja** - E-learning (literatura na medmrežju, do katere lahko uporabniki dostopajo), brainstorming, mind mapping.
- **Blog** - odprt dnevnik na internetu, v katerem zaposleni predstavijo svoje osnovne podatke, svoja znanja, interese in hobije. Blogi postajajo vedno bolj in bolj priljubljeni, saj na ta način bolje spoznamo svoje sodelavce in najdemo skupne interese in znanja (Oriell College, 2001, str. 375-384).

2 MANAGEMENT ZNANJA V PODJETJU ELEA iC d.o.o.

2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA ELEA iC d.o.o.

Začetki segajo v leto 1991. Inženir Angelo Žigon je s pomočjo brata Dejana Žigona in študijskega kolega Andreja Pogačnika ustanovil podjetje Elea d.o.o. Vse od začetka, do združitve z skupino iC, je glavni direktor in večinski lastnik g. Angelo Žigon. Solastnika sta si delila preostali delež v podjetju. Prve projekte so pridobili že takoj ob ustanovitvi. Z manjšimi nepovratnimi sredstvi je ustanoviteljem pomagal tudi zavod za zaposlovanje v smislu samozaposlitve g. Žigona. Ta je sprva deloval sam, leto kasneje pa sta se mu pridružila preostala lastnika in podjetje je začelo z dejavnostjo, ki jo opravlja še danes. Tedaj so delovali po principu profitnih enot, vendar so sistem kasneje opustili, saj je vodil do interne konkurence. Osnovna dejavnost je bilo projektiranje gradbenih objektov s poudarkom na statiki in sanacijah. Podjetje je raslo in vsako leto zaposlilo nove delojemalce.

Danes, osemnajst let kasneje, se v podjetju Elea iC d.o.o. ukvarjajo s statiko vseh vrst, sanacijo objektov, komunalno infrastrukturo, projektiranjem cest in predorov ter arhitekturo. Znotraj podjetja so oddelki, saj so zaposleni razporejeni v velikih delovnih prostorih. Zaposleni, ki projektirajo tunele, so gradbeni inženirji in geologi. Slednji opravljajo geološke in geomehanske raziskave ter izračune. Te izsledki so kasneje ključni pri izbiri načina gradnje in materiala. Imajo še oddelek za arhitekturo in oddelek, kjer so gradbeni inženirji odgovorni za projektiranje cest, komunalno infrastrukturo in sanacijo vseh vrst objektov. V podjetju deluje približno 90 ljudi.

Na gospodarsko krizo so se dobro pripravili in se v strahu pred kriznimi razmerami prijavi na veliko javnih razpisov. Podjetje je zmagalo na mnogih natečajih in kar naenkrat je bilo dela čez glavo. Samo v zadnjih šestih mesecih so na novo zaposlili osem ljudi. Glede na količino dela krize niso občutili. Problem so le neplačniki, kar Elea iC d.o.o. močno občuti. Cilji za prihodnost so usmerjeni v tujino. Danes podjetje v tujini deluje malo. Po oceni direktorja je dela izven Slovenije za približno pet odstotkov. V prihodnjih petih letih želijo ta odstotek dvigniti in imeti dvajset odstotkov naročil, ki prihajajo iz tujine.

2.2 OBROČ MANAGEMENTA ZNANJA NA PRIMERU PODJETJA

2.2.1 Zajemanje tihega in kodificiranje izraženega znanja v podjetju

V podjetju uporabljajo veliko načinov za zajemanje tihega znanja, saj se zavedajo njegove pomembnosti. Ravno to znanje je tisto, ki zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Zaposlene pošiljajo na strokovne konference v tujino, spodbujajo elektronsko učenje in se

zavzemajo za aktivno sodelovanje na internem forumu. Strukturiranih intervjujev z zaposlenimi ne izvajajo. Če se ljudje upokojijo ali odidejo drugam, vodstvo podjetja določi odpovedni rok ter v najkrajšem možnem času poišče zamenjavo za prosto delovno mesto. Dobri odnosi se kažejo tudi v visoki stopni zaupanja v zaposlene, zato direktor običajno na prosto mesto postavi kar nekoga iz podjetja. To največkrat velja v primeru prostega delovnega mesta na višjem položaju. Če odide nekdo od članov delovnih skupin, pa poizkusijo hitro najti nekoga s potrebnimi kvalifikacijami, strokovnim znanjem in poznavanjem računalniških programov, ki se uporabljajo v podjetju.

Tiho znanje zajemajo s tehniko, ki se imenuje učenje s pogovorom. Zaposleni, ki odhajajo iz podjetja, postanejo mentorji novim zaposlenim. Njihova naloga je, da pripomorejo k ohranjanju znanja v podjetju, tako da novincem pomagajo pri učenju. Najprej jim predstavijo delo, razložijo naravo dela in na praktičnih primerih pokažejo, kakšni so načini za dokončanje projekta. Gre za dolgotrajen proces v katerem novinci veliko sprašujejo in si kakšno stvar tudi zapišejo. Medsebojno razumevanje najlažje preverimo z zamenjavo vlog. Novinci postanejo strokovnjaki, zaposleni z izkušnjami, pa se postavijo v vlogo novega zaposlitvenega kadra. Novi uslužbenci rešujejo praktičen primer in razlagajo kako se projekt postopoma nadgrajuje. Strokovnjaki molčijo in ob morebitnih negotovostih pomagajo z nasvetom. Po pogovoru lahko učenje zaključimo tako, da zapišemo ključne točke in uporabne nasvete. Direktor novemu zaposlitvenemu kadru nadzorno pove, da so ljudje okoli njega z razlogom. Ljudje niso v pisarnah, odmaknjeni od dogajanja, pač pa v velikih prostorih skupaj z ostalimi, pripravljeni na medsebojno pomoč in sodelovanje.

Naslednja tehnika za zajemanje znanja, ki jo v podjetju uporabljajo, se imenuje učenje z opazovanjem. Nov zaposlitveni kader se uči s pomočjo demonstracije. Odpovedni rok zahteva, da ljudje nekaj časa po odločitvi o zamenjavi poslovnega okolja, še ostanejo v podjetju, saj morajo poskrbeti, da njihovi nasledniki spoznajo novo delovno mesto. Praktično učenje je veliko bolj smiselno kot teoretično, novemu kadru predstavijo način dela s pomočjo resničnih primerov. Novinci pomagajo na poslovnih primerih, ki jih zaposleni, ki podjetje zapušča, vodi. Pri tem strokovnjaki želijo, da novi zaposleni postavljajo vprašanja, kar ponovno privede do tehnike, ki se imenuje učenje s pogovorom. Vidimo, da sta obe tehniki močno povezani. Managerji v podjetju poudarjajo, da lahko le ustrezna kombinacija obeh tehnik privede do dobrih rezultatov.

Tretji način za zajemanje tihega znanja, ki je v podjetju prisoten, se imenuje pripovedovanje zgodb. Gre za odličen način, tako za kodiranje, kot za zajemanje tihega znanja, čeprav se vodilni management te tehnike namerno ne poslužuje. Gospod Žigon pravi, da kaj takega v podjetju ne uporabljajo, vsaj namenoma ne. Ne izključuje pa verjetnosti, da se zgodbe širijo med zaposlenimi. Priznava, da tudi sam pove kakšno zgodbo, toda le spontano, ko pride do situacije, ki ga spomni na kakšen dogodek.

V času najinega pogovora se je spomnil, da je sodelavcu pred kratkim razlagal, kako so po lastni napaki arhitekti naredil deset centimetrov previsoke robove in so vso stvar morali še enkrat popraviti. S tem je opomnil zaposlenega na pretekle napake, delil znanje, ne da bi se tega sploh zavedal. Praksa nas uči, da zgodbe novem kadru večinoma pripovedujejo zaposleni, saj jim na ta način olajšajo začetno tremo in pripomorejo k boljšemu spoznavanju ljudi okoli sebe. Tiho znanje se običajno širi na neformalnih srečanjih. Vsebina zgodb se vrti okoli osebnega življenja posameznikov, njihovih dosežkov pa tudi okoli napak, ki so jih storili v času delovanja v podjetju. Večinoma gre za resnične zgodbe. Zaposleni se spominjajo zgodb o pravilih oblačenja, rekreaciji in navadah ljudi v podjetju. Bolj kot sama vsebina, pa so pomembne smernice kulture, obnašanja in razumevanja, ki jih zgodba razkrije. Novi zaposleni lažje spoznajo način komunikacije z vodilnim managementom ter navade in norme vedenja. Vse to pripomore k organizacijskemu učenju in boljši organizacijski kulturi, ki je ključ do uspešnih poslovnih rezultatov podjetja.

Pri tehnikah, ki jih omenjam se znanje prenaša s pomočjo osebnega stika, kar za podjetje predstavlja velike koristi in nizke stroške. Gre za prenos že omenjenega tihega znanja oziroma postopek socializacije. Naslednja faza, ki jo podjetje želi doseči, je zapis tihega znanja na prenosljive medije oziroma postopek eksternalizacije, s čimer se znanje ohranja in postane dostopno tudi prihodnjim generacijam. Tu nastopi kodificiranje znanja. Znanje mora biti kodificirano, če ga želimo razumeti in ohraniti. Pri kodificiranju nam v veliki meri pomagajo računalniški programi s katerimi arhitekti in gradbeniki razvijajo svoje projekte. Rezultat njihovega dela je povezana celota znanja, ki je razumljiva zaposlenim v podjetju in naročniku projekta. Znanje je kodificirano in pripravljeno za uporabo. Iz grafične oblike lahko razberemo zamisli in znanje strokovnjaka ter ponujene rešitve. Čeprav so prednosti zajemanja in kodificiranja znanja popolnoma jasne, jih zaposleni pogosto ne upoštevajo, saj ne vidijo razloga, da bi znanje delili. Strokovnjaki na področju managementa znanja pogosto ponujajo nasvete za zajemanje in kodificiranje znanja, ki sem jih v svojem diplomskem delu že omenil. V podjetju se zavedajo različnih nasvetov, vendar se osredotočajo predvsem na nagrade. Večinoma najbolj zaleže pohvala oziroma priznanje za dobro opravljeno delo. V določenih primerih, pa se vodstvo podjetja odloči tudi za vrednostne nagrade. Namesto denarja zaposlenim podarijo kvalitetno buteljko vina ali druge vrednostne nagrade, ki niso izplačane v obliki denarja. Zelo pomembno je, da so zaposleni za svoje dobro delo nagrajeni, vendar je potrebno paziti, da nagrada ohrani prvotni namen. Če je nagrad premalo, zaposleni ne čutijo tolikšne motivacije za nadaljnje delo. V primeru, da je nagrad preveč, pa se delovni kader na nagrade lahko tako privadi, da jih pričakuje za vsako dobro delo. Naloga managementa je presojanje uspešnosti dela in podeljevanje nagrad za tiste, ki so si to res zaslužili. Z lepo besedo ali denarno nagrado zadovoljstvo zaposlenih raste, s tem pa se povečuje tudi občutek pripadnosti podjetju.

2.2.2 Deljenje znanja v podjetju

Deljenje znanja predstavlja drugo fazo obroča managementa znanja. Ko znanje enkrat zajamemo, ga je potrebno deliti s sodelavci. Z razvojem tehnologije je to postalo veliko lažje kot je bilo nekoč. Tako kot vsaka stvar, ima tudi razvoj tehnologije, poleg številnih pozitivnih tudi negativne posledice. V podjetjih se zaposleni srečujejo s preobiljem informacij, saj ne vedo kje iskati ustrezne informacije za rešitev problema. Raziskave kažejo, da v manj kot 50 odstotkih najdejo kar so iskali. Kar 35 odstotkov svojega delovnika potrošijo za iskanje informacij, kar pomeni, da gre okoli 15 odstotkov časa v nič. Če ta čas pretvorimo v denar in letni plači posameznika odbijemo 15 odstotkov, nam je hitro jasno, da so številke izjemno visoke. Omenjena dejstva le poudarjajo pomembnost deljenja znanja znotraj podjetja, saj je to najlažji, najcenejši in najefektivnejši način deljenja znanja, ki prinaša ključno konkurenčno prednost. V poglavju analiza anketnega vprašalnika bom predstavil načine, ki jih zaposleni v podjetju uporabljajo za deljenje znanja.

Deljenje znanja je prisotno v vseh štirih fazah SECI modela in je najbolj pomembna točka doktrine managementa znanja. V podjetju Elea iC d.o.o. znanje delijo na različne načine. Veliko pozornost dajejo tudi organizaciji izletov in izobraževanj o katerih bom spregovoril v poglavju SECI model v praksi.

Tehnologija ponuja nova orodja managementa znanja, s katerimi postane deljenje zelo enostavno. Poznamo spletno pošto, telefonske pogovore, klepetalnice, forume, konferenčne klice in druge še nekoliko bolj zapletene programe, ki nam omogočajo lažje deljenje in hitrejše iskanje znanja. Kljub vsem ukrepom in novim tehnologijam za lažje deljenje znanja, vedno obstajajo problemi, ki preprečujejo oziroma zavirajo omenjeni proces. V podjetju najdemo ljudi različnih narodnosti, zaposleni so fizično ločeni z različnimi delovnimi prostori, nekateri celo delujejo na drugem koncu Slovenije. Vse to preprečuje enostavno deljenje znanja, vendar se omenjeni problemi lahko rešijo s pomočjo orodij managementa znanja. Bolj problematično je, če ljudje ne najdejo razloga za deljenje znanja, čeprav pri tem fizične ovire ne obstajajo. Pogosto je razlog strah pred posmehom ali kritiko, ki zavira kreativnost. Zelo pomembno je zagotavljanje avtorskih pravic, saj s tem pokažemo, da cenimo prispevek zaposlenih. Običajno pomaga spodbuda, ki je lahko le pohvala ali finančni prispevek za dobro delo.

2.2.3 Uporaba znanja v podjetju

Procesa zajemanja in deljenja znanja sta popolnoma neuporabna, če znanja ne znamo ustrezno uporabiti. Uporaba znanja predstavlja zadnjo fazo obroča managementa znanja. Ko zaposleni v podjetju znanje enkrat zajamejo in delijo, je naloga podjetja, da znanje prepozna in ga naredi dostopnega tistim ljudem, ki to znanje potrebujejo. V podjetju ima

vsak zaposleni svoje uporabniško ime in geslo s katerim lahko dostopa do baze znanja. Ko vstopiš v interni sistem podjetja, imaš dostop do prejete in izdane pošte, do vseh informacij glede prihajajočih dogodkov v podjetju in do koledarja z roki za dokončanje projektov. Sistem omogoča, da lahko s pomočjo zaporedne številke projekta hitro najdemo stare projekte, ki so shranjeni v arhivu. S pomočjo orodij managementa znanja je uporaba znanja lažja kot je bila nekoč, saj omogočajo lažje in hitrejše komuniciranje, koordinacijo aktivnosti, sodelovanje med skupinami ter kontrolo dosedanjega dela. V podjetju se zavzemajo tudi za ponovno uporabo znanja, saj se na ta način izognejo tako finančnim kot ostalim stroškom. Pri tem ni pogoj, da je nosilec znanja tisti, ki ga ponovno uporabi. Tako vodje skupin na intranetu objavijo matematične formule, izračune in statistične podatke, ki jih zaposleni potrebujejo za lažje delo. Določenih stvari ni potrebno računati in izvajati daljše postopke. Izmerjene podatke vstaviš v formulo, ki ti izračuna želeni podatek (npr. debelino nosilnih stebrov). Prav zaradi tega je dostop do projektov in s tem do znanja dostopen vsem zaposlenim, ne glede na dejstvo ali so pri projektu sodelovali. Večina zaposlenih iz podobne delovne stroke sedi v enem, odprtem delovnem prostoru. S tem je omogočen dostop do sodelavcev. Na interni spletni strani podjetja najdemo oblikovane uvodne strani, ki jih uporabljamo za oddajo vsakega projekta. S tem zaposleni pridobijo na času, saj v že izoblikovane strani le vstavijo svoje podatke. Vidimo, da se zopet soočamo s procesom spirale znanja, ki pravi, da postopek zajemanja, deljenja in uporabe ni nikoli zaključen.

2.3 SECI MODEL V PRAKSI

2.3.1 Socializacija

Prenos znanja s procesom socializacije je v podjetju stalno prisoten. Tlorisna zasnova podjetja je ločena z vertikalnimi konstrukcijami v precepu na dva dela, oba enoprostorsko zasnovana. Samo nekaj pisarn vodilnih je ločenih s steklenimi stenami. Največji delež je gradbenih inženirjev. Vodilni v podjetju se zavedajo pomembnosti deljenja znanja, zato zaposleni ne delujejo v samostojnih pisarnah, pač pa v velikem odprtem prostoru. S tem je proces socializacije dosežen v večji meri. Gradbeni inženirji se delijo v štiri manjše skupine, ki skupaj delajo na projektih. V vsaki skupini je vodja, ki je odgovoren za projekt. Imajo dovolj velike mize, zato ni sledu o utesnjenosti, pa vendar so dovolj skupaj, da se lahko normalno pogovarjajo o projektu. Delo je skupinsko, vse je podrejeno projektu in ne posamezniku. Na končnem izdelku je podpisan vodja projekta, ki mora znotraj svoje skupine poskrbeti za nagrade zaslužnim za dokončanje projekta. V podobnih odprtih prostorih delujejo še arhitekti in geologi. Jasno je, da je cilj podjetja medsebojna pomoč in deljenje znanja, saj ljudje iz iste stroke sedijo skupaj in medsebojno sodelujejo pri vsakem projektu. Vodje skupin so tudi mentorji mladim, saj so pogosto najbolj izkušeni. Kljub višjemu položaju v podjetju sedijo skupaj z ostalimi in so vedno na voljo za vprašanja.

Enkrat tedensko imajo sestanek z glavnim direktorjem, na katerem predstavijo potek projekta. S svojo delovno skupino aktivno sodelujejo. Ko obdelajo trenutno situacijo, sledi viharjenje možganov (ang. brainstorming), kjer predstavijo svoje ideje in predvidene ukrepe. Na vseh formalnih sestankih in druženjih, je prenos tihega znanja stalno prisoten, saj nikoli ne delaš sam. Seveda pa je proces deljenja znanja prisoten tudi pri neformalnih srečanjih. Direktor se zaveda pomembnosti občutka pripadnosti in veliko truda vlaga k doseganju zadovoljstva svojih zaposlenih. Fantje ob četrtkih igrajo košarko v najeti dvorani, dekleta pa ob torkih obiskujejo aerobiko z najetim trenerjem. Po končani delovni nalogi gre skupina običajno na poslovno kosilo, kjer proslavijo uspešno oddajo projekta. Vsako leto podjetje organizira tudi poletni in zimski športni dan. Poleti smo se odpravili v Tolmin. Na voljo so bile različne aktivnosti, tako da so mladi lahko uživali ob spustu po Soči, starejši pa na sprehodu po okoliških gozdovih. Sledilo je kosilo na prijetni kmetiji ob reki. Vsi zaposleni so se zbrali in se med seboj pogovarjali tudi o stvareh, ki niso povezane s službo. Ravno to je glavni cilj managementa. Ustvariti vez in zaupanje med zaposlenimi je ključno pri deljenju znanja. Na prvi pogled bi rekli nič posebnega, vendar je ravno za socializacijo značilno, da se znanje prenaša ob osebnem stiku. Vsi napori in sredstva, ki jih podjetje vlaga v namen druženja in prijetnega počutja, se povrnejo v veliki meri. Odnosi so prijateljski, kar se pozna tudi na uspešnosti podjetja.

2.3.2 Eksternalizacija

Do eksternalizacije pride, ko zaposleni svoje tiho znanje prenesejo na prenosljiv medij. Tako kot v večini podjetij, tudi v Elei iC d.o.o., največkrat uporabljajo papir in CD zgoščenko. Na javne razpise se Elea iC d.o.o. odzove s ponudbo in okvirno ceno. V primeru, da se naročniki odločijo za Eleo, se začne proces eksternalizacije, saj zaposleni dobijo možnost delitve znanja. Pred začetkom priprave projekta, si izbrana skupina najprej ogleda kraj in trenutno stanje. Na podlagi videnega začne s projektiranjem določenega objekta. Na podlagi izkušenj in teoretičnega znanja ustvarjajo vidno sliko končnega objekta. Delo poteka v skupinah, vodje skupin napišejo kratka navodila za doseganje končnega cilja. Zvočnih intervjujev in snemanja zaposlenih pri delu se v podjetju ne poslužujejo. Imajo pa interni forum, kjer zaposleni postavljajo vprašanja o poslovnih problemih. Elea iC d.o.o. ima pisarno tudi v Tolminu, kjer je bistveno manj ljudi kot v Ljubljani. Včasih niso kos določenemu problemu. Problem objasnijo na forumu, strokovnjaki za omenjeno področje, ki delujejo v Ljubljani, pa odgovorijo na zastavljeno vprašanje. S tem orodjem za prenos znanja premagujejo geografske ovire in znižujejo nepotrebne stroške ter dosegajo večjo konkurenčnost. Forum omogoča aktivno in pasivno sodelovanje, saj lahko zaposleni le berejo odprte teme in se v prihodnosti izogonejo podobnim problemom. Zelo pomembno je tudi dejstvo, da je znanje sedaj v vidni obliki.

2.3.3 Kombinacija

V zadnjih letih lahko opazimo zelo velik tehnološki napredek v arhitekturi in gradbeništvu. Pred leti so se vsi načrti risali na roko in nato shranjevali v velike sobe namenjene arhiviranju. Pogosto se dogaja, da določen načrt rabimo tudi dvajset in več let po izgradnji določenega objekta. Vse prenove zahtevajo originalne načrte, saj je pomembno vedeti kje potekajo cevi, katere stene so nosilne in kakšne sile delujejo na objekt. Vse te informacije so ključne pri obnovi, saj brez njih veliko tvegamo. Vsa podjetja v podobni dejavnosti, zato shranjujejo vse ključne dokumente. Danes pa se projektira s pomočjo računalniških programov. Računalniki so razbremenili človeški faktor, ki sedaj lahko svoj čas bolje izkoristi. Ko je projekt končan, ga prenesemo iz digitalne oblike na prenosljiv medij, večinoma papir. Tako pride do procesa kombinacije. Seveda zaradi varnosti vse podatke spravijo tudi na tračno enoto, ki se potem shranjuje v trezorju na drugi lokaciji. Ko imamo znanje v izraženi obliki, je reprodukcija veliko lažja. Običajno v podjetju izdelajo do osem kopij, saj je veliko javnih institucij, ki morajo gradnjo odobriti. Pri vsaki kopiji se pojavi proces kombinacije, ker obstoječe znanje kopiramo in množimo. Do omenjenega procesa prihaja tudi, ko uslužbenka na recepciji prevaja angleške in nemške članke. Zavedati se moramo, da vsa literatura ni dostopna v slovenskem jeziku, zato je treba literaturo najprej prevesti, da se bo znanje lažje in bolj kvalitetno uporabilo. V času svojega študentskega dela v podjetju, sem opazil še en zanimiv primer procesa kombinacije. Direktor si na sestankih piše opombe, ugotovitve in morebitne ukrepe. Vse to piše ročno, nato pa tajnica zapiske vnese v računalnik in shrani v mapo, kjer ima direktor zapiske sestankov.

2.3.4 Internacionalizacija

Učenje je proces, ki poteka skozi vse življenje. Tega se zavedajo tudi vodilni v podjetju Elea iC d.o.o. in poudarjajo njegovo pomembnost. Poleg obsežne strokovne literature, ki jo imajo zaposleni stalno na voljo, podjetje organizira tudi začetni in nadaljevalni tečaj nemščine, ki je v omenjenem podjetju pomembna, saj veliko poslovnih partnerjev prihaja iz Avstrije. Strokovna literatura v podjetju je označena z zaporednimi številkami in razdeljena po oddelkih. Vpogled v knjige je omogočen vsem zaposlenim, saj si v vsakem trenutku knjigo lahko izposodijo. Do procesa internacionalizacije pride, ko si zaposleni s pomočjo strokovne literature pridobijo novo, tiho znanje, ki v prihodnosti vpliva na njihovo obnašanje in odločanje, da so sposobni reševati probleme, ki so jim pred časom povzročali težave. Njihovo ravnanje pogosto opazijo tudi sodelavci, saj so pri delu veliko bolj učinkoviti in samozavestni. Če v podjetju vlada organizacijska klima, pri kateri deljenje znanja ni le zaželeno, temveč tudi pričakovano, smo dosegli želene cilje in napredovali. Ne le kot posamezniki, pač pa kot celotno podjetje v boju s konkurenco.

2.4 INFORMACIJSKA ORODJA MANAGEMENTA ZNANJA, KI SE UPORABLJAJO V PODJETJU

2.4.1 Intranet

Informacijski sistem znotraj podjetja, ki je dostopen le zaposlenim. V sistem se prijaviš z imenom in priimkom ter poljubnim geslom, ki ga določiš, ko se zaposliš (priloga 2). V sistemu lahko najdemo podatke o projektnih nalogah, opravljenih delovnih urah in zaslužkih. Seveda lahko vidimo še koledar dogodkov, kjer so zabeleženi pomembni mejniki za oddajo določenih nalog, sestanki in druženja izven prostorov podjetja (priloga 3). Intranet omogoča pošiljanje sporočil, organizacijo sestankov in analizo novic. Pomembna funkcija je tudi preverjanje prejete in izdane pošte v podjetju, saj tako vemo kdaj je bila ponudba sprejeta ali oddana. Zaposleni, ki so odgovorni za delovanje intraneta, radi poskrbijo, da je intranet poleg svoje uporabnosti tudi zabaven (priloga 6). V galeriji slik lahko najdemo digitalne fotografije, ki so jih posneli zaposleni na privatnih in službenih izletih. Pogosto služi tudi kot **spletni portal**, saj lahko najdemo povezavo do internetnih strani ostalih podjetij ter spletnih novic v katerih je omenjeno ime podjetja.

2.4.2 Centralni sistem dokumentov

V podjetju je centralni sistem dokumentov močno povezan z bazo znanja (priloga 4). Omogoča iskanje starih projektov, ki so razporejeni v pregledne tabele za lažje iskanje. Vse dokumente najdemo v arhivu, saj je v panogi v kateri podjetje deluje, slednji ključnega pomena. Načrte rabimo pogosto tudi po več kot dvajsetih letih, saj se lahko objekt prenavlja, pri čemer morajo vedeti, kakšni so originalni načrti. Vsak projekt ima svojo zaporedno številko. Vstop do arhiva je mogoč le ob prijavi v službeni računalnik z osebnim geslom in uporabniškim imenom. Za lažje iskanje znanja, sistem vsebuje tudi iskalnik v katerega napišemo ključne besede določenega projekta. Jasno je, da centralni sistem dokumentov predstavlja zalogo informacij, ki so razdeljene po kategorijah in shranjene v tabelah, zato močno spominja na **bazo znanja**. Predstavlja enega najbolj uporabljenih informacijskih orodij managementa v podjetju.

2.4.3 Orodja za lažje skupinsko delo

Telefonski pogovori in **elektronska pošta** sta orodji, ki se uporabljata že v vsakem podjetju. Bolj pomembno je, da predstavim ostala orodja za lažje skupinsko delo. **Video klicev** v podjetju ne uporabljajo, saj je to orodje, ki ga preprosto ne potrebujejo. Več pozornosti namenjajo **forumu** (priloga 5), na katerem zaposleni postavljajo vprašanja in na njih odgovarjajo. Vendar so rezultati ankete pokazali, da zaposleni foruma ne uporabljajo pogosto.

Omenil sem že, da ima podjetje poslovalnico tudi v Tolminu, kar pomeni, da so zaposleni geografsko ločeni. Uslužbenci iz Tolmina lahko dobijo pomoč iz glavne pisarne, kjer deluje večina zaposlenih. Težko je najti nekoga, ki ve odgovor na vprašanje, zaradi česa so nastali problemi. Najlažje, najhitreje in cenovno najbolj ugodno je vprašanje postaviti na forumu. Naloga zaposlenih je, da ga dnevno spremljajo in s svojim znanjem pomagajo sodelavcem. Lahko rečemo, da si med seboj zaposleni veliko pomagajo, saj v podjetju vlada organizacijska kultura, ki deljenje znanja smatra kot nekaj običajnega. Želeno je tudi pasivno spremljanje foruma, saj na ta način pridobivamo dragoceno tiho znanje, s katerim postajamo boljši in bolj učinkoviti.

2.4.4 Blog

Je eno izmed orodij, ki ga v podjetju uporabljajo v zadnjem času. V navadi je, da se novi uslužbenci ob prihodu v podjetje predstavijo s pomočjo bloga. Opišejo svoje navade, interese, hobije, področje šolanja, pridobljena znanja in delovne izkušnje. Tako zaposleni okvirno spoznajo ljudi, ki pridejo v podjetje, novincem pa ni potrebno nešteto krat razlagati, kje so delali pred prihodom v firmo, kje so se šolali, kako jim je ime, ter kakšna znanja imajo. Blog omogoča lažjo vključitev v družbo in organizacijsko kulturo.

2.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU

Vodilni management se zavzema za mrežno kulturo v podjetju. Gre za okolje v katerem so zaposleni obravnavani kot velika družina. Ljudje so v tesnem kontaktu, večinoma dobri prijatelji tudi zunaj podjetja. Deljene in širjenje znanja običajno ne predstavlja problema. Direktor poudarja, da je zaupanje v zaposlene ključnega pomena. Glede pomembnih odločitev se vedno posvetuje s sodelavci, ki bi na morebitnem projektu delali. Pri večini odločitev gre za skupinsko odločanje, pri čemer vsak pove zakaj sprejeti oziroma zavrniti določen projekt. Pred kratkim, je podjetje dobilo ponudbo za izgradnjo strehe novega stadiona v Stožicah. Na prvi pogled zelo donosen in zanimiv projekt, a so ga po tehtnem razmisleku zavrnili. Delati naj bi se začelo že naslednji dan, prvi načrti pa naj bi bili oddani že po enem tednu. Niso želeli, da bi ostalo delo trpelo na račun tega velikega projekta. Dobro ime podjetja je pomembno. Management želi videti, da so zaposleni predani projektu na katerem delujejo in s tem dosegajo primerne rezultate.

Kot sem že večkrat omenil, je zelo pomembno, da ljudje čutijo pripadnost podjetju, saj lahko le na ta način podjetju pripomorejo v smislu konkurenčnosti. Če ljudje niso zadovoljni z delovnimi pogoji, gledajo nase in ne na podjetje kot celoto. Z organizacijo izletov, športnih dni, košarke, aerobike, učenja nemščine želijo v podjetju zaposlenim ponuditi neko dodatno aktivnost, ki ni tesno povezana z zaposlitvijo. Tudi ne obvezna, a zelo pomembna za zadovoljstvo zaposlenih. Nemščine dejansko ne rabi nihče, saj lahko z avstrijskimi partnerji komunicirajo v angleščini. Učijo se bolj zaradi lastnega dokazovanja

in občutka osebne rasti. Direktor večkrat poudarja rek: zdrav duh v zdravem telesu. Ljudje, ki se ukvarjajo s športom, so bolj zdravi, posledično manj odsotni in pri delu bolj učinkoviti. Poleg tega pri športu prihaja do komunikacije in posledično do deljenja znanja. S prihodom nove gripe, podjetje nudi tudi brezplačno cepljenje, saj management ne želi, da bi ljudje zboleli in bili večinsko odsotni na delovnem mestu.

V okviru mrežne kulture je včasih težko kritizirati, saj so vodilni v podjetju dobri prijatelji z zaposlenimi. Direktor pravi, da zaposleni vedo, da je pošten in da kritizira le kadar stvari niso takšne kot bi morale biti. Kritike večinoma niso ostre, ampak povedane na lep način. S tem se direktorji ne zamerijo nikomur, a dajo jasno vedeti, da bo določeno stvar potrebno spremeniti.

Napake delamo vsi, toda največja napaka je, če jih spregledamo. Na miren in pozitiven način lahko nekoga opozoriš na napako. To je nujno potrebno, saj ne želimo, da zaposleni napake ponavljajo v nedogled. Torej napake dopustijo, vendar jih nikoli ne spregledajo.

Naloga managerjev v podjetju je, da širijo znanje in ga napravijo dostopnega vsem zaposlenim. Ker se podjetje hitro širi, so se lastniki odločili, da štirim zaposlenim dodelijo določen delež, s čimer so postali solastniki podjetja. Namen je bil povečati vodilni kader, kar bi pomenilo, da bi bilo sedem lastnikov oziroma sedem tistih, ki omogočajo dostop do znanja. Računali so tudi na povečanje moralne pripadnosti, zadovoljstva ter na večjo učinkovitost. Omenjeni zaposleni so pričakovanja močno preseгли. Motivacija se jim je hitro povečala, njihove delovne skupine so postale bolj učinkovite. Njihovo plačilo je sedaj vezano tudi na uspešnost podjetja, prav to pa je najboljša motivacija za uspešno delo.

2.6 SISTEM NAGRAJEVANJA

V podjetju uporabljajo več načinov nagrajevanja, vendar se vsako leto zadeve lotijo na malo drugačen način. Lani denarnih nagrad skozi leto niso delili. Vodilni v podjetju se zavzemajo, da so zaposleni za svoje dobro delo pohvaljeni, lahko tudi javno, s pomočjo intraneta. Denarno je zaposlene težko nagraditi, saj se vedno najde nekdo, ki misli, da bi si tudi sam zaslužil nagrado. Prav zaradi tega dejstva so se vodilni v podjetju odločili, da vse zaposlene na koncu leta nagradijo v obliki božičnice. Brez denarne nagrade ni ostal nihče, imeli pa so stopnjo ena in stopnjo dve. V stopnjo dve so spadali tisti za katere so bili mnenja, da si zaslužijo večjo nagrado, saj so pokazali večjo vnemo in dosegli boljše poslovne rezultate kot sodelavci. Ostali so bili v stopnji ena in so dobili nižjo nagrado.

Ovrednotenje dela je skrajno neprijetno opravilo. Ljudi je bilo zelo težko razdeliti v dve skupini. Lani so v podjetju imeli primer, ko se je zaposleni čutil zapostavljenega. Bil je prepričan, da bi si zaslužil višjo nagrado, ker je podjetju popolnoma predan. Direktor je po pogovoru z vodjo skupine omenjenega zaposlenega dodatno nagradil. Kazni se vodilni v

podjetju običajno ne poslužujejo. Direktor se spomni le enega primera izpred let, ko je pri projektu nastala škoda, za katero se je jasno vedelo kdo je povzročitelj. To je bil edini primer denarne kazni. Kazen je bila simbolična, šlo je bolj za opomin kot željo po pokritju škode.

Poleg omenjenih aktivnosti so lani, pred novim letom, organizirali tudi darila za otroke zaposlenih. Gre za potezo, s katero dajo zaposlenim jasno vedeti, da so v podjetju zaželeni. Ne samo oni, pač pa tudi njihovi najbližji.

2.7 ZAGOTAVLJANJE AVTORSKIH PRAVIC

Žal zagotavljanje avtorskih pravic v podjetju velikokrat ni mogoče, že zaradi narave samega dela. Pri projektih ljudje sodelujejo in delajo v skupinah, pri čemer strokovno pomoč nudijo tudi zaposleni iz ostalih oddelkov. Gre za veliko število ljudi, zakonodaja pa zahteva, da je na projektu zapisan in izpostavljen le odgovorni projektant. Ob morebitni slabi izvedbi je znano, kdo je za nastalo škodo odgovoren. V primeru, da bi bilo odgovornih več ljudi, bi krivdo vedno prenašali drug na drugega. Običajno je odgovoren eden izmed lastnikov firme, ki načrte pregleda in odgovarja za ustrezno izvedbo. Čeprav pri projektu lastniki niso aktivno sodelovali, prejmejo zasluge namesto nekoga, ki je trdo delal. Nato pa s pohvalami in denarnimi nagradami želijo ljudi nagraditi za njihov trud. Pri tem je management znanja in ustrezno nagrajevanje zelo pomembno. Verjetno tudi pohvala ni vedno dovolj, vendar zaposleni razumejo, pritožb praktično ni.

2.8 NAKUP ZNANJA

Sprva se je podjetje imenovalo Elea d.o.o. Z letom 2002, pa je Elea iC d.o.o. Zanimalo me je, zakaj je do spremembe prišlo in kaj kratica iC pomeni. Odgovor sem poiskal pri generalnem direktorju in ugotovil, da gre za zelo iznajdljivo potezo, ki jo lahko uvrščamo med tehnike in veščine managementa znanja.

Leta 2002 so se vodilni v podjetju odločili za združitev in lastniško povezavo z avstrijskim podjetjem iC Consulente oziroma iC Group. Elea je postala prvo enakopravno ne avstrijsko podjetje v skupini. Zaradi boljšega in hitrejšega prenosa znanja sta dva avstrijska strokovnjaka dve leti izobraževala, sodelovala in delala skupaj s slovenskimi strokovnjaki na sedežu podjetja v Ljubljani. Direktor poudarja, da je bila odločitev pravilna, saj imajo na javnih razpisih, kot člani skupine iC določeno prednost ter boljše reference. Naročniki se zavedajo, da gre za uspešno podjetje. V primeru, da slovenski strokovnjaki naletijo na težave, lahko vedno zaprosijo za pomoč pri ostalih članicah znotraj skupine. Zaposlitveni kader je s t.i. nakupom avstrijskega znanja pridobil veliko. Zaposleni so sedaj sposobni sami reševati najbolj specifične probleme. Avstrijska strokovnjaka sta Eleo iC d.o.o. sedaj zapustila, vendar še vedno nudita pomoč v obliki informacij in nasvetov.

Vodilni management je s dosedanjim sodelovanjem zelo zadovoljen. Gre za pomemben korak za obe strani, saj je avstrijska skupina iC s tem dobila svoje prve neavstrijske partnerje, Elea pa prve neslovenske. Skupaj nastopajo kot nenehno rastoča mednarodna skupina interdisciplinarnih konzultantov. Z združenjem so tako vzajemno razširili obseg ponudbe, ki je privedla do interdisciplinarnega sodelovanja brez geografskih in tehničnih meja. »Verjamemo, da je to cilj, ki ga je vredno zastopati pod skupno zastavo«, dodaja direktor.

2.9 REZULTATI ANKETIRANJA O MANAGEMENTU ZNANJA MED ZAPOSLENIMI

Anketni vprašalnik je sestavljalo 30 vprašanj povezanih z managementom znanja v podjetju. Osredotočil sem se predvsem na pripravljenost za deljenje ter načine in okolje za deljenje znanja. Velik poudarek je tudi na motivaciji za deljenje ter sistemu nagrajevanja. Proces SECI modela, ter načine s katerimi vodilni management želi ustvariti kulturo za deljenje znanja sem že predstavil. V anketi se bolj osredotočam na pozitivne in negativne izkušnje zaposlenih. Zanimalo me je, če so pripravljeni pomagati prijatelju na delovnem mestu, če so zadovoljni z nagradami, pohvalami in kulturo, ki vlada v podjetju. Želel sem ugotoviti kje se znanje največkrat prenaša in če je zaposlenim vedno na voljo. Nekaj vprašanj je odprte narave, kar pomeni, da lahko anketiranci izrazijo in razložijo svoje prepričanje.

V anketi sem zajel 25 žensk in 25 moških vseh starosti. Gledano v celoti, bistvenih razlik ni opaziti, a vseeno prihaja do manjših statističnih razlik pri posameznih vprašanjih.

Velika večina zaposlenih (48) zatrjuje, da vodilni management spodbuja skupinsko učenje. Skupni, odprti delovni prostori, kuhinja ter tečaj nemščine so dejavnosti, ki so prepričale zaposlene. Učenje je tesno povezano z osebnostno rastjo, ki jo je zaposlitveni kader v podjetju deležen. Veliko literature, strokovni tečaji in seminarji, jezikovni tečaji, zaposlenim dajejo občutek moči. V večini (38) se strinjajo, da je v podjetju dobro poskrbljeno za dodatno izobraževanje, ki spodbuja osebnostno rast. Tečaj nemščine obiskuje približno polovica anketirancev. Razlog leži v tem, da nekateri nemško že govorijo. Slabše obiskovane so športne aktivnosti, ki jih večina obišče le občasno. Razlogov je več; prednjačijo pomanjkanje časa, druga oblika rekreacije in družina. Zaposleni so z dodatnimi aktivnostmi v podjetju zadovoljni (4,2 je povprečna ocena, na lestvici od 1 do 5). Cenijo, da jim podjetje ponuja več kot le zaslužen plačilo.

V skladu z mrežno kulturo podjetja je bilo pričakovati, da med zaposlenimi vlada zaupanje in interes za deljenje znanja ter izmenjavo idej. Vseh 50 vprašancev znanje, ter ideje brez zadržkov deli s sodelavci. Večina zaposlenih še nikoli ni zavrnila prijatelja, ki je potreboval pomoč (43). Čeprav je odstotek visok, je vseeno 7 tistih, ki so sodelavce že

zavrnil, ko so jih ti prosili za pomoč. Večinoma so imeli sami veliko dela (pomanjkanje časa, pomembne obveznosti) in so sodelavcu svetovali naj se obrne na nekoga drugega. V enem primeru je nekdo izmed zaposlenih zavrnil sodelavko, saj je bil prepričan, da je tudi sama sposobna rešiti problem, a bi delo rajši preložila na nekoga drugega. Zaposleni svoje znanje največkrat delijo na sestankih znotraj delovnih skupin ali z osebnim stikom v obliki pogovora. Običajno gre za neformalen pogovor med delovnim časom. Omenjajo tudi učenje z opazovanjem, spletno pošto ter pisanje navodil. Trud managementa za prenos znanja je upravičen, saj zaposleni redno delijo znanje tudi v času odmora.

Največkrat uporabljeni odgovor na vprašanje o spodbudi za deljenje znanja je bil pohvala oziroma zahvala. To le potrjuje dejstvo, da pohvala v večini primerov doseže boljše učinke kot denarna nagrada. Zaposlene spodbudi tudi lastno zadovoljstvo ob pomoči ter zaupanje in občutek nesebičnosti. Veseli so, ker so naredili nekaj dobrega in bili za to tudi pohvaljeni. Malce zaskrbljujoč je podatek, da kar 35 izmed 50 anketirancev za deljenje znanja ni nagrajenih. Kljub temu, da managerji zaposlene nagradijo s pomočjo božičnice, slednji nimajo občutka, da so za svoje dobro delo nagrajeni. Pohval v podjetju je očitno premalo, prav tako bi morali vodilni v podjetju jasno definirati pomen denarne nagrade ob koncu leta. Morda zaposleni sploh ne vedo, čemu nagrada. To lahko sklepamo ob precej nizkem odstotku tistih, ki mislijo, da so za svoje delo nagrajeni.

Zaposleni se za svoje delovno mesto ne bojijo (48), zato ni razloga, da znanja ne bi delili. To je pomembna ugotovitev, saj nakazuje na sproščeno ozračje in kulturo, ki je naklonjena managementu znanja.

Znanje, ki ga zaposleni potrebujejo, je vedno na razpolago (42). Omenil sem že, da ima podjetje svojo lastno zbirko knjig, ki si jih zaposleni lahko izposodijo in pridobijo želeno znanje. Vse knjige in priročniki so na vidnem mestu, označeni z zaporedno številko. Dostop do znanja je enostaven, saj pri vsaki zaporedni številki najdemo tudi letnico izdaje, avtorja ter naslov knjige. Tudi vsi stari projekti imajo svoje mesto v arhivu, ter digitalni obliki v kateri lahko s pomočjo iskalnika hitro najdemo kar iščemo. Kar 46 zaposlenih se strinja, da je dostop do baze podatkov hiter in enostaven. Na intranetu lahko hitro najdemo tudi matematične formule (npr. za izračun potrebne debeline nosilnega stebra) ter shemo uvodnih strani, kamor vstavimo svoje podatke. Le en izmed zaposlenih je navedel, da z dostopom do obstoječega znanja ni zadovoljen, saj ga nekateri zaposleni držijo le zase.

Največkrat zaposleni (20) znanje najprej poiščejo pri sodelavcih, saj informacija prihaja iz zanesljivega in kredibilnega vira. Zelo velikokrat (18) informacije poiščejo tudi na internetu, saj s svojimi težavami ne želijo takoj obremeniti sodelavce. Na njih se obrnejo, če določene informacije ne najdejo na internetu. Ostali zaposleni informacije poiščejo na intranetu, nekateri uporabijo tudi priročnik. Pravijo, da se na literaturo obrnejo le kadar

želijo specifične informacije potrebne za določene izračune. Nekaterih stvari se na internetu ne najde, sodelavci pa omenjenih podatkov ne znajo na pamet.

Zaposleni znanje zelo malokrat prenašajo na mesto, ki je dostopno vsem (8). To dela le nekaj izmed vprašanih, vendar to ni razlog za skrb vodilnega managementa. Razlog tiči v tem, da je ena izmed zaposlenih zadolžena za prenos znanja v digitalno obliko in arhiviranje fizičnih načrtov. Zaključeni projekti končajo pri njej, ona pa naredi znanje dostopno za vse zaposlene. Razne izračune za pomoč pri delu na intranet dodajajo vodje posameznih skupin, tako da se skoraj nikoli ne zgodi, da bi dostopnost znanja omogočali vsi zaposleni, čeprav je vsak izmed njih zaslužen za dokončanje projekta in njegovo dostopnost v digitalni obliki. Prav vsi izmed vprašanih uporabljajo obstoječe znanje podjetja, torej gre za ponovno uporabo znanja, ki je veliko cenejša in hitrejša od učenja. Podjetje deluje v panogi, kjer so potrebni natančni izračuni s pomočjo matematičnih formul. Teh izračunov se nihče ne uči na pamet, do njih dostopajo s pomočjo intraneta. Vodje posameznih skupin poleg formul uporabljajo še shemo uvodnih strani, v katero vstavijo svoje podatke preden zaključijo projekt.

Zaposleni nad strokovno pomočjo iz Avstrije niso bili tako navdušeni kot vodilni management. Nekateri sicer menijo, da jim je pomoč koristila (10), vendar bolj na organizacijski ravni kot na ravni posameznika. Sedaj so bolj konkurenčni tudi v tujini. V primeru, da imajo kot delovna skupina težave pri projektu, se lahko obrnejo na druga podjetja znotraj iC skupine. Približno 10 odstotkov zaposlenih je pridobilo izkušnje ter dodatno znanje, ki sta ga širila avstrijska strokovnjaka. Naučili so se novih tehnik in najboljših praks. Sedaj se tudi sami lotijo določenih problemov na drugačen način, kar govori o tem, da so znanje pridobili in težave rešujejo hitreje in bolje.

Za zaposlene je denar najboljša motivacija. Sledita pohvala in osvajanje novih znanj. Nekateri motivira tudi občutek odgovornosti, izziv ter zadovoljstvo ob končanju delovne naloge. Preseneča dejstvo, da zaposleni trdijo, da za svoje delo v podjetju niso ustrezno nagrajeni (32), a jih je velika večina z denarno nagrado ob koncu leta zadovoljna (40). 10 vprašanih z denarno nagrado letos ni bilo zadovoljno. Veseli so, da božičnica je, saj ni predpisana v zakonu, a so malo razočarani, ker je bila lanska nagrada višja. Dva izmed zaposlenih nista zadovoljna z dejstvom, da sta dobila nižjo nagrado kot njuni sodelavci.

Omenil sem že, da za zagotavljanje avtorskih pravic večinoma ni poskrbljeno. Zaposleni so na to navajeni, zato pritožb ni veliko. Le 15 zaposlenih se občasno počuti prikrajšane, ko avtorske pravice niso zagotovljene. Nekateri izmed njih so se s tem že davno sprijaznili in pravijo, da rešitev ne obstaja. Nekateri bi radi ustno pohvalo, 2 anketiranca pa sta mnenja, da bi se temu lahko izognili, če bi na prvo stran projekta napisali vse sodelujoče in ne le odgovornega projektanta. To bi bilo zelo težko izvedljivo, saj nobeno izmed podjetij v tej panogi, tega ne počne. Management si zaradi tega ne dela skrbi.

Zaposleni najpogosteje uporabljajo telefon, spletno pošto in internet. Občasno na intranetu pregledajo tudi zabavne vsebine. Presenetilo me je spoznanje, da zaposlitveni kader zelo malo uporablja spletni forum. 17 anketirancev je na forumu sodelovalo, a nobeden izmed njih foruma ne pregleduje redno. Trdijo, da forum ni nikoli zaživel, saj je udeležba pri razpravah zelo majhna. Vsi zaposleni redno pregledujejo spletno pošto, zato raje napišejo sporočilo. V tem primeru veliko hitreje pridejo do želene informacije.

S pomočjo lestvice sem ugotovil, da se zaposleni med seboj dobro razumejo, da se v podjetju dobro počutijo in prijazno sprejmejo nove zaposlene.

3 DISKUSIJA

V preteklosti so podjetja za uspešno poslovanje potrebovala veliko kapitala, saj je bil bančni sistem slabše razvit, raven konkurence pa precej nizka. Toda z razvojem tehnologije in gospodarstva finance niso več ključnega pomena. Če denarja nimaš, vzameš kredit, ki ti omogoča zagon poslovanja. Znanje je tisto, ki dobra podjetja naredi boljša od povprečnih. Vedno večji poudarek je na znanju in šolanju ljudi, v zadnjem času pa se uveljavlja tudi management znanja, ki ga lahko označimo za vedo o samem znanju. Z njegovo pomočjo ljudi pripravimo, da si med seboj pomagajo, delijo in širijo znanje in s tem povečujejo konkurenčno moč podjetja v hitro spreminjajočem, globalnem okolju. Sposoben delovni kader je tisti, ki zagotavlja dobre poslovne rezultate. Znanje je postalo gonilna sila sodobne ekonomije in osnovna konkurenčna prednost podjetij.

V diplomski nalogi sem v prvem delu opredelil znanje in management znanja, ter prišel do ugotovitve, da neka osnovna opredelitev znanja ne obstaja, saj imamo veliko različnih opredelitev, ki jih lahko označimo za pravilne. Večina znanja je v tihi težko dostopni obliki. Tiho znanje, ki je plod izkušenj, je bolj cenjeno kot izraženo znanje. Potrebujemo ustrezne motivacijske prijeme, da ljudi pripravimo do deljenja tega znanja, saj s tem izgubijo konkurenčno prednost pred sodelavci. Organizacijska kultura in zaupanje sta pri omenjenem procesu ključnega pomena. Spoznal sem, da se nahajamo v tretji fazi managementa znanja. Ljudje so se skozi leta naučili kje znanje poiskati in kako ga uporabiti. Cilj današnjega managementa je, da ljudi pripravimo, do deljenja znanja in do tega, da se poslužujejo ponovne uporabe obstoječega znanja, s katero prihranimo na času in denarju. S procesom ustvarjanja znanja v vidni obliki lahko dosežemo velik napredek, tako na osebni kot na organizacijski ravni, saj znanje ostane v podjetju tudi ko ga posamezniki zapustijo.

V nadaljevanju sem opisal obroč managementa znanja, ki predstavlja teoretično osnovo za razumevanje vede o znanju. Opredelil sem načine za zajemanje in nasvete za deljenje znanja. Presenetilo me je spoznanje, da produktivnost ljudi na delovnem mestu z razvojem tehnologije rahlo upada, saj zaposleni, zaradi preobilja informacij, kar 15 do 35 odstotkov

svojega časa namenijo za iskanje informacij, pri čemer so le 50 odstotno uspešni. Z uspešnim managementom znanja in ustrezno organizacijsko kulturo se ta odstotek lahko precej zmanjša. Dokazano je, da večina zaposlenih informacije najprej poišče pri sodelavcih, saj menijo, da gre za zaupanja vreden vir. Znotraj delovnih skupin se prenaša največ znanja v podjetju, zato je pomembno timsko delo, ki veča zaupanje in spodbuja deljenje znanja. Ko znanje enkrat zajamemo in delimo, nam ostane le še, da ga ustrezno uporabimo.

Sledi predstavitev SECI modela, ki je osrednja tema moje diplomske naloge. Osredotočil sem se na predstavitev socializacije, eksternalizacije, kombinacije in internacionalizacije, ki so osrednje faze omenjenega modela managementa znanja. Podal sem tudi kritiko SECI modela in ugotovil, da je bil razvit na podlagi preučevanja japonskih podjetij, ki se pogosto močno razlikujejo od evropskih.

Omenil sem že, da je organizacijska kultura pri deljenju znanja ključnega pomena, saj brez zaupanja ni procesa širjenja znanja. Predstavil sem 4 najpogostejše organizacijske kulture in novo, razvijajočo se organizacijsko kulturo managementa znanja, kjer deljenje znanja ni zaželeno, pač pa samoumevno.

Pred teoretičnim delom diplomskega dela, sledi še predstavitev in opis najpogosteje uporabljenih orodij managementa znanja.

Teoretični del moje diplomske naloge temelji na preučevanju SECI procesov na primeru podjetja Elea iC d.o.o. Na izmenjavi študentov v tujini, leta 2007, sem poslušal predmet »Knowledge management«, kjer sem spoznal osnove managementa znanja. Skupna kuhinja, izleti, forum, intranet, baza znanja, medsebojna pomoč, avtomat za kavo so le nekatere izmed reči, ki me spominjajo na stvari, ki smo jih se učili. V podjetju sem zaposlen že več kot leto, v tem času sem opazil, da managerji dajejo veliko pomena aktivnostim za povečevanje pripadnosti zaposlenih. Hitro sem spoznal, da ima management znanja v omenjenem podjetju pomembno vlogo. Vodilni kader zavestno sprejema ukrepe, ki omogočajo zaupanje in podlago za deljenje znanja. To pa je bil tudi razlog za izbiro samega diplomskega dela.

V podjetju ne uporabljajo strukturiranih intervjujev za zajemanje tihega znanja. Raje se poslužujejo učenja s pomočjo opazovanja ter mentorstva. Delujejo v odprtem delovnem prostoru, kar omogoča lažje deljenje in širjenje znanja. S pomočjo ankete sem prišel do ugotovitve, da v podjetju vlada mrežna organizacijska kultura. Zaposleni so med seboj prijatelji, strahu pred izgubo konkurenčne prednosti ni, zato si med seboj redno pomagajo. Največ znanja se deli znotraj delovnih skupin, ki jih direktor občasno zamenja, z namenom, da se vsi zaposleni bolje spoznajo in razširijo svoje znanje. V takšnem okolju deljenje znanja večinoma ni problem. V podjetju imajo vsi zaposleni dostop do intraneta,

kjer so na voljo razne formule in statistični modeli, ki jih lahko enostavno in hitro uporabijo. Na intranetu najdemo poleg koledarja aktivnosti tudi bolj zabavne stvari, kot so kuhinjski recepti ter fotografije iz službenih izletov. Zavzemajo se za čim lažjo in hitrejšo ponovno uporabo obstoječega znanja. Zaposleni imajo na voljo digitalni arhiv, kjer lahko v vsakem trenutku pregledujejo stare projekte in pridobivajo novo znanje.

Do socializacije prihaja na formalnih sestankih, ob neformalnem pogovoru v kuhinji in ob druženju izven podjetja. Direktor se zaveda pomembnosti socializacije, zato redno omogoča izlete, športne aktivnosti ter večerje za svoje zaposlene. Zelo zanimivo se mi zdi, da imajo zaposleni v podjetju stalno na voljo sadje, mleko, kavo, čaj in pijačo. Vse te dobrine predstavljajo osnovo za druženje v veliki kuhinji, kjer se bolje spoznavajo, pogovarjajo in delijo znanje. Eksternalizacija pomeni zapis tihega znanja v vidno obliko. Vsakič, ko podjetje dobi javni razpis, imajo zaposleni priložnost, da svoje znanje prenesejo na papir. Primer eksternalizacije v podjetju je tudi interni forum, na katerem ljudje izmenjujejo mnenja. Presenetljivo so rezultati ankete pokazali, da zaposleni niso preveč dejavni na forumu, saj ga pogledajo manj kot enkrat tedensko.

Proces kombinacije pomeni zapis izraženega znanja v novi obliki. Značilno je, da morajo projekt odobriti vse javne ustanove, ki so pristojne za gradnjo določenih objektov, zato gradivo vedno množimo. Določena literatura je na voljo le v angleškem jeziku, zato zaposleni tekste prevajajo in jih naredijo dostopne v slovenskem jeziku. Do internacionalizacije v podjetju prihaja pri učenju nemščine, ki jo podjetje organizira kar na sedežu firme. Vsi zaposleni imajo na voljo tudi več kot 500 različnih knjig, ki jih lahko prebirajo na delovnem mestu ali pa jih vzamejo domov.

Na koncu diplomskega dela sem preveril katera orodja managementa znanja v podjetju uporabljajo. Zaposleni se največkrat poslužujejo elektronske pošte in telefona. Veliko uporabljajo tudi kopirni stroj. Centralni sistem dokumentov je dobro razvit, zaposleni pravijo, da je dostop do obstoječega znanja hiter in enostaven.

Presenetilo me je dejstvo, da avtorske pravice pogosto niso zagotovljene. Podjetje deluje v stroki, ker zakonodaja zahteva, da je na projektnem delu označen le odgovorni projektant. Pri delovnih nalogah sodeluje veliko ljudi, oddelki si med seboj pomagajo, zato je praktično nemogoče natančno določiti prispevek posameznikov. S pomočjo pohvale in denarnih nagrad management poizkuša nagraditi zaposlene, ki jim avtorske pravice niso zagotovljene. Pritožb načeloma ni, saj se zaposleni zavedajo, da imajo vsa podjetja v arhitekturnem in gradbenem sektorju podoben sistem.

Leta 2002 se je podjetje vključilo v avstrijsko skupino iC, ki združuje specializirana podjetja iz gradbenega sektorja. V zameno za mesečno rento je podjetje pridobilo naziv iC, ki zagotavlja poslovno odličnost in dobro ime, ter dva avstrijska strokovnjaka, ki sta

zaposlenim pomagala pri reševanju najzahtevnejših problemov. Njuna naloga je bila tudi učenje ter mentoriranje mladega zaposlitvenega kadra v podjetju Elea iC d.o.o. S pomočjo anketnega vprašalnika sem ugotovil, da je bila ta odločitev pravilna, saj so se zaposleni od avstrijskih partnerjev veliko naučili in začeli bolj uspešno kandidirati za projekte tudi na tujih tleh.

V podjetju vlada mrežna organizacijska kultura, ki se prepleta s kulturo managementa znanja. Zaposleni so med seboj prijatelji, tako na delu kot v zasebnem življenju. Slabost te organizacijske kulture je pomanjkanje kritičnosti, a direktor pravi, da v podjetju zaposlene kritizira brez slabe vesti, saj to počne le ko stvari niso takšne kot bi morale biti.

Zelo zanimiv je tudi sistem nagrajevanja, saj so zaposleni, ki so v preteklih letih dosegli najboljše rezultate za nagrado prejeli kar delež v podjetju. S tem se je motivacija močno povečala, saj so sedaj plačani tudi po učinku. Ideja je presegla pozitivna pričakovanja, ter se izkazala za eno izmed najbolj pametnih odločitev vodilnega managementa v podjetju.

S pomočjo anketnega vprašalnika sem ugotovil, da management v podjetju spodbuja skupinsko delo in učenje. Poleg tega zaposlenim omogočajo veliko aktivnosti, namenjenih boljšemu počutju in osebnostni rasti. Zaposleni so z razpoložljivimi aktivnostmi zelo zadovoljni. Veliko se družijo tudi izven podjetja, kar ugodno vpliva tudi na poslovne odnose. Med seboj so prijatelji, vedno pripravljeni pomagati drugim. Za svoje delovno mesto se ne bojijo, zato ni strahu pred izgubo konkurenčne prednosti. Znanje brez težav delijo s sodelavci in ga naredijo dostopnega vsem. Med zaposlenimi je čutiti zaupanje. Znanje, ki ga zaposleni potrebujejo, je vedno na razpolago, saj ima podjetje svojo lastno zbirko literature, ki si jo zaposleni lahko vedno izposodijo. Dostop do obstoječega znanja podjetja je hiter in enostaven, zato pogosto posegajo po ponovni uporabi obstoječega znanja, ki je veliko hitrejša in cenejša od učenja. Znanje se najpogosteje deli znotraj delovnih skupin in pri neformalnem pogovoru. Zaposleni znanje najprej poiščejo pri sodelavcih, saj gre za zanesljiv vir informacij. Pomoč iz Avstrije jim je koristila, vendar bolj na ravni podjetja kot posameznika. Sedaj so bolj konkurenčni tudi v tujini. Ni presenečenje, da izmed vseh orodij managementa znanja največ uporabljajo spletno pošto, telefon in internet. Enkrat mesečno pregledajo tudi zabavno plat intraneta. Sodelovanje znotraj delovnih skupin je učinkovito, management dobro skrbi za počutje zaposlitvenega kadra.

Zaposleni so z denarno nagrado v obliki božičnice zadovoljni, saj se zavedajo, da gre za nagrado in ne zakonsko obvezno plačilo. Denar je najboljši motivator za delo, čeprav mu pohvala, po mnenju anketirancev, tesno sledi. Prav te pa menim, da je v podjetju premalo. Zaposleni v večini primerov za svoj trud niso pohvaljeni. Večkrat bi morali pohvaliti dobro delo, saj bi tako dodatno motivirali zaposlene. Presenetljivo veliko zaposlenih trdi, da za svoje dobro delo v podjetju ne dobijo nagrade, čeprav jih je velika večina z božičnico

zadovoljna. Management denarno nagrado ob koncu leta nameni kot priznanje za dobro delo, vendar se zaposleni tega očitno ne zavedajo. Raziskave so pokazale, da je pohvala velikokrat bolj zaželena kot samo plačilo. Te pa je prav gotovo premalo. Menim, da bi vodilni v podjetju morali jasno sporočiti zaposlenim, da božičnico dobijo kot nagrado za dobro in vestno delo skozi vse leto. Zaposleni prevečkrat jemljejo nagrado kot samoumevno. Dejansko ne vedo čemu božičnica služi.

Presenetila me je tudi majhna obiskanost spletnega foruma. S pomočjo foruma bi lahko lažje povezali geografsko ločene enote in pri tem pridobili na času in denarju. Morda bi morali zaposlene dodatno nagraditi za aktivno sodelovanje na forumu in pomoč sodelavcem. Zelo dobro je poskrbljeno za ponovno uporabo znanja, saj prav vsi zaposleni obstoječe znanje podjetja redno uporabljajo. Dostop do znanja je sodeč po mnenju kadra hiter in enostaven.

SKLEP

Elea iC d.o.o. je podjetje z mrežno organizacijsko kulturo, kjer vlada prijetno vzdušje in prijateljstvo. Zaposleni so razporejeni v tri velike oddelke z odprtimi delovnimi prostori. Management dobro skrbi za potrebe zaposlenih in organizira športne aktivnosti ter učenje tujih jezikov. Zaposleni se za svoje delovno mesto ne bojijo, zato deljenje znanja ni problem. Med seboj si pomagajo, na sodelavce ne gledajo kot na konkurente. Redno uporabljajo obstoječe znanje v podjetju, saj je njegova uporaba veliko hitrejša in cenejša od ponovnega učenja. Znanje se najpogosteje prenaša na organiziranih sestankih in pri neformalnem pogovoru. Kadar se zaposleni znajdejo v težavni situaciji za pomoč najprej prosijo sodelavce, saj vedo, da informacija prihaja iz zanesljivega in kredibilnega vira. S pomočjo pohval in denarnih nagrad management povečuje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost podjetju. Leta 2002 so se odločili za pridružitve k avstrijski skupini iC Consulente, ki zagotavlja poslovno odličnost, saj članstvo zahteva visoke standarde. Pridobili so avstrijske partnerje, ki nudijo podporo poslovanju v obliki širjenja znanja in nasvetov. S tem se je povečala njihova konkurenčnost, tako na slovenskem, kot na tujem trgu, saj se naročniki zavedajo, da gre za dobro in zanesljivo podjetje. Število lastnikov se je iz treh povečalo na sedem, saj so štirim najbolj uspešnim zaposlenim prvotni lastniki poklonili določen delež v podjetju. Ideja se je pokazala kot zelo učinkovita, saj je motivacija omenjenih zaposlenih močno narasla, njihove delovne skupine pa so začele dosegati še boljše rezultate. V podjetju se zavedajo pomembnosti managementa znanja in želijo s pridom izkoriščati prednosti, ki jih prinaša predan zaposlitveni kader. Gospodarska kriza jih ni občutneje prizadela, njihovi cilji so usmerjeni v tujino. Pri diplomski nalogi sem se veliko naučil. Elea iC d.o.o. je podjetje, ki nenehno išče priložnosti za povečevanje zadovoljstva zaposlitvenega kadra. Le zadovoljni zaposleni so tisti, ki dosegajo dolgoročno konkurenčno prednost in poslovno uspešnost.

Pri nadaljnem raziskovanju bi se osredotočil na slabo obiskanost spletnega foruma in dejstvo, da zaposleni za svoje dobro delo niso ustrezno nagrajeni. Kljub temu, da je velika večina zaposlenih z denarno nagrado ob koncu leta zadovoljna, nimajo občutka, da so za dobro delo tudi nagrajeni. Management bi moral natančno opredeliti namen nagrade, da bi se zaposlitveni kader zavedal čemu služi. Preučiti bi bilo potrebno kaj zaposleni smatrajo kot nagrado. Pogosto se zgodi, da so na nekatere pohvale že navajeni in jih sprejmejo kot samoumevne. Raziskati bi bilo potrebno tudi, zakaj spletni forum ni nikoli zaživel. Dobro urejen in obiskan forum lahko predstavlja velike koristi za vsako podjetje. V diplomskem delu sem ugotovil kje in kako se znanje prenaša. V primeru nadaljnjega raziskovanja, bi se bilo dobro spustiti na raven določenega projekta, da bi videli koliko ljudi pri projektu sodeluje, kje se znanje ustvarja in širi ter čigave so zasluge za dokončanje dela. Odlična ideja je bila dodelitev deleža v podjetju, nekaterim zaposlenim, kot zasluga za dobre dosežke. Zanimivo bi bilo izračunati za koliko je narasla njihova uspešnost. Sedaj je njihov uspeh vezan tudi na uspešnost podjetja, zato so svojemu delu še bolj predani. To je cilj, ki ga želi doseči vsako podjetje.

LITERATURA IN VIRI

1. Aleksić, D. (2008). *Motivacija zaposlenih za prenos tacitnega znanja v podjetju Kolpa d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. American productivity and quality center research. (2002). Najdeno 3. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.apqc.org/portal/apqc/site?path=/research/bmm/osbc/km/index.html>.
3. Bartlett, J. (2000). *Knowing people*. Najdeno 23. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.destinationcrm.com/km/dcrm_km_article.asp?id=830.
4. Brandao, R. (2006). *Gestao do conhecimento*. Lisbon: Catolica Portuguesa press, Portugal.
5. Brown, J. & Duguid, P. (2003). *Balacing Act: How to capture knowledge without killing it*. Harvard: Harvard business review.
6. Coakes, E. (2003). *Knowledge management: Current issues and challenges*. London: IRM Press.
7. Čater, T. (2001). *Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja*. Naše gospodarstvo, 46 (4), str. 84.
8. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in theory and practice*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
9. Denning, S. (2001). *The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizatiosns*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.
10. Feldman, S. (2004). *The high cost of not finding the information*. Najdeno 8. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.keyworld.com>.
11. Ganesan, R., Edomnds, G. & Spector, J.M. (2001). *The changing nature of instructional design for networked learning*. Berlin: Springer-Verlag.
12. Gorelick, C., Milton, N. & April, K. (2004). *Performance throught learning: Knowledge management in practice*. Oxford: OX2.
13. Grey, D. (1996). *What is knowledge management?* Najdeno 11. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.km.forum.org/what_is.htm.
14. Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in Organizations*. Oxford: Oxford University press.
15. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
16. Lesser, E. & Storck, J. (2001). *Communities of practice and organizational performance*. Oxford: Oxford University press.
17. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didaktika.
18. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Magalhaes, R. (2004). *Organizational knowledge and technology*. U.K.: Edward Elgar.
20. Mellor, D.H. (1997). *Getting to real time Knowledge Management*. New York.
21. Meyer, M. & Zack, M. (1996). *The design and implementation of information products*. Sloan Management Review, 37 (3), str. 43-45.

22. Misič, M. (2006). *Organizacijska kultura v podjetju Unilever Slovenija* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Možina, S. (2002). *Učeča se organizacija – učeči se management*. Radovljica: Didaktika.
24. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
25. O Dell, C. & Grayson, C. (1998). *If only we knew what we know, the transfer of internal knowledge and best practise*. New York: Simon & Schuster.
26. Oriel College. (2001). *Eighth European Conference on Information Technology Evaluation* (str. 375-384), Oxford: Oriel College press.
27. Osterloh, M. & Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational Forms. *Organization Science*, 11 (5), 538-550.
28. Oxford English dictionary. (2009). Opredelitev znanja najdena 5. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.askoxford.com/concise_oed/knowledge?view=uk.
29. Polanyi, M. (1966). *The tacit demension*. Najdeno 31. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.cyberartsweb.org/cpace/ht/thonglipfei/tacit_explicit.html.
30. Pučko, D. (1998). *Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo*. *Letnik* 31, 10, 558-561.
31. Snowden, D. (2001). *Narrative Patterns*. Najdeno 4. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.kwork.org/resources/narrative.pdf>.
32. Snowden, D. (2002) *Complex acts of knowing, paradox and descriptive self-awareness*, *Journal of knowledge management*, 6(2), 100- 111.
33. Sommer, E. & Weiss, D. (1995). *Metaphors dictionary*. 1st.ed. Florence.
34. Sveiby, K. & Simons, R. (2002). *Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study*. *Journal of knowledge management*, 6(5), 420-431.
35. Tehnološki vidik managementa znanja. (2009). Najdeno 13. Oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.destinationkm.com/articels/default.article ID=949>.
36. Vroom, V.H. (1990). *Manage people, not personnel: Motivation and performance Appraisal*. Boston: Harvard Business School Press.
37. Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington: Schema press.
38. Wensley, K. (2000). *Tools for Knowledge management*. Coventry: University of Warwick.

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razgovor z direktorjem.....	1
Priloga 2: Intranet, začetni prikaz.....	4
Priloga 3: Intranet.....	5
Priloga 4: Centralni sistem dokumentov	6
Priloga 5: Forum.....	7
Priloga 6: Zabavna stran intraneta.....	8

Priloga 1: Razgovor z direktorjem

Upravljanje znanja je bilo prisotno že pred našim štetjem, ko so ljudje iskali načine za zapis in širjenje znanja, da bi se prihodnje generacije izognile njihovim napakam. Razmišljanje o uporabi znanja je stalno prisotno, pa čeprav pogosto ne vemo kako bi ga opisali. Omenil sem že, da obstaja ogromno definicij managementa znanja za katere lahko rečemo, da so dobre in pravilne. Enega samega najboljšega načina kako znanje zajemati, deliti in uporabiti ni, saj se je potrebno prilagoditi zahtevam na trgu, organizacijski kulturi in dejavnosti v kateri podjetje deluje.

Za diplomsko nalogo o managementu znanja sem se odločil, ker sem pri delu v podjetju sproti ugotavljal, da uporabljajo veliko metod za spodbujanje zajemanja, deljenja in uporabe znanja. Zanimalo me je na kakšen način vodilni management lahko doseže organizacijsko kulturo, ki je naklonjena omenjenemu managementu. Kakšni so motivacijski prijemi, kakšne nagrade in kazni? Odgovore sem poiskal pri g. Žigonu, ki je glavni ustanovitelj in solastnik podjetja. Veliko omenjenih stvari sem predstavil že v preteklih poglavjih, zato se bom v tem poglavju osredotočil na stvari o katerih nisem veliko govoril, so pa za management znanja in njegovo razumevanje precej pomembne.

Kako si razlagate pojem management znanja?

Na splošno mislim, da gre za proces, pri katerem ustvariš idejo, jo prodaj in zaslužiš. Pomembno je, da veš kaj boš delal, da si tega sposoben ter da se ta stvar prodaja. Če narediš izjemen projekt, ti prav nič ne pomaga, če svojega dela ne moreš prodati.

V diplomskem delu sem že omenil, da uporabljate tako finančne, kot nefinančne nagrade. Predvsem me zanima kdaj ter za katere dosežke? Se poslužujete tudi kazni? Mi lahko o tem poveste malo več?

Res je. Uporabljamo več načinov nagrajevanja, vendar se vsako leto te zadeve lotimo na malo drugačen način. Lani čez leto denarnih nagrad nismo delili. Zavzemam se za to, da so zaposleni za svoje dobro delo pohvaljeni, lahko tudi javno, na intranetu. Glede denarnih nagrad, pa je težko nekoga nagraditi, saj se običajno vedno najde nekdo, ki misli, da bi si tudi sam zaslužil nagrado. Zato smo se skupaj z vodilnim managementom odločili, da vse zaposlene nagradimo ob koncu leta v obliki božičnice. Brez denarne nagrade ni ostal nihče, imeli pa smo stopnjo ena in stopnjo dve. V stopnjo dve so spadali tisti, za katere smo bili mnenja, da si zaslužijo večjo nagrado. Pokazali so večjo vnemo in dosegli boljše poslovne rezultate kot sodelavci. Ostali v stopnji ena so dobili nižjo vrednost nagrade. O številkah ne bi želel govoril, vendar je bila nagrada kar visoka. Vendar naj poudarim, da je ovrednotenje dela zelo težko, zato je bilo ljudi zelo težko razdeliti v dve skupini. Pojavil se je tudi primer, ko se je zaposleni čutil zapostavljenega, saj je bil prepričan, da bi si zaslužil višjo nagrado. V tem primeru sem, po pogovoru z vodjo skupine, omenjenega zaposlenega tudi dodatno nagradil. Kazni se običajno ne poslužujemo. Spomnim se le enega primera izpred let, ko je pri projektu nastala škoda, za katero se je jasno vedelo kdo je povzročitelj. To je bil edini primer kazni, ki je bila denarna. Vendar hkrati simbolična, bolj opomin za naprej kot dejansko pokritje škode.

Opazam veliko dodatnih aktivnosti, ki so na voljo zaposlenim - izleti, večerje, šport, izobraževanje. Zakaj vse to?

Zelo pomembno se mi zdi, da ljudje čutijo pripadnost podjetju, saj lahko le na ta način podjetju pripomorejo v smislu konkurenčnosti. Če ljudje niso zadovoljni z delovnimi pogoji, gledajo nase in ne na podjetje kot celoto. Z organizacijo izletov, športnih dni, košarke, aerobike, učenja nemščine želim zaposlenimi ponuditi dodatno aktivnost, ki ni tesno povezana s službo. Tudi ne nujna, a po mojem mnenju zelo pomembna za zadovoljstvo zaposlenih in posledično tudi za podjetje. Nemščine dejansko ne rabi nihče, saj lahko z avstrijskimi partnerji komunicirajo v angleščini. Učijo se bolj zaradi lastnega dokazovanja in občutka osebne rasti. Večkrat poudarjam tudi rek: zdrav duh v zdravem telesu. Ljudje, ki se ukvarjajo s športom so bolj zdravi, posledično manj odsotni in pri delu bolj učinkoviti. Poleg tega pa pri športu prihaja do komunikacije in posledično do deljenja znanja. Poleg omenjenih aktivnosti bomo tudi letos organizirali tudi božična darila za otroke naših zaposlenih. Menim, da gre za potezo s katero damo zaposlenim jasno vedeti, da so v podjetju zaželeni. Ne samo oni, pač pa tudi njihovi najbližji.

Kdo sprejema pomembne odločitve v podjetju?

Zavzemam se za mrežno kulturo v podjetju. Želim, da so zaposleni prijatelji ter da se dobri odnosi kažejo tudi izven podjetja. Zaupanje v zaposlene je ključnega pomena. Glede pomembnih odločitev se večinoma posvetujem s sodelavci, ki bi na morebitnem projektu delali, ter jih vprašam za nasvet. Lahko rečem, da gre za skupinsko odločanje, pri čemer vsak pove, zakaj sprejeti oziroma zavrniti določen projekt. Pred kratkim smo dobili ponudbo za izgradnjo strehe novega stadiona v Stožicah. Na prvi pogled zelo donosen in zanimiv projekt, a smo ga po pogovoru s sodelavci zavrnili. Delati bi se začelo že naslednji dan, prvi načrti pa naj bi bili oddani že po enem tednu. Enostavno ne želimo, da bi ostalo delo trpelo na račun tega velikega projekta. Dobro ime podjetja je pomembno. Želim videti, da so zaposleni predani projektu na katerem delujejo.

Kako zagotavljate avtorske pravice zaposlenim, ki delijo svoje znanje?

Žal to pogosto ni mogoče, že zaradi narave našega dela. Pri projektih ljudje sodelujejo in delajo v skupinah, pri čemer strokovno pomoč nudijo tudi zaposleni iz ostalih oddelkov. Enostavno gre za veliko število ljudi, zakonodaja pa zahteva, da je na projektu zapisan in izpostavljen le odgovorni projektant. Običajno je to eden izmed lastnikov firme, ki načrte pregleda. Čeprav pri projektu nismo veliko sodelovali, prejmemo zasluge namesto nekoga, ki je trdo delal. S pohvalami in denarnimi nagradami želimo ljudi nadgraditi za njihov trud. Mislim, da je pohval še vedno premalo.

V podjetju vlada prijateljsko vzdušje, ki lahko predstavlja tudi nevarnost. V praksi se pogosto dogaja, da ljudje v podobnih organizacijskih kulturah kot je vaša ne kritizirajo in dopuščajo napake, ker ne želijo pokvariti pozitivnega vzdušja. Kakšen je vaš pogled na omenjen problem?

V podjetju je nekaj zaposlenih s katerimi sem dober prijatelj tudi izven podjetja. Kritizirati je včasih težko, vendar mislim, da vsi zaposleni vedo, da sem pošten in kritiziram le kadar kaj ni tako kot bi moralo biti. Res pa je, da kritike večinoma niso ostre, ampak povedane na lep način. Napake se zgodijo vsem, toda največja napaka je, če jih spregledaš. Na miren in pozitiven način lahko nekomu poveš, da je naredil napako. Pravzaprav je to nujno potrebno, saj ne želimo, da zaposleni napake ponavljajo v nedogled. Torej napake dopustimo, vendar jih nikoli ne spregledamo.

Bi radi še kaj dodali? Obstaja kakšna, še ne omenjena tehnika, ki jo uporabljate za spodbujanje managementa znanja?

Naloga managerjev v podjetju je, da širimo znanje in ga napravimo dostopnega vsem zaposlenim. Podjetje se hitro širi, zato smo se lastniki odločili, da štirim zaposlenim dodelimo delež v podjetju. Postali so solastniki našega podjetja. Namen je bil povečati vodilni kader, kar pomeni, da nas je sedem lastnikov oziroma sedem tistih, ki omogočamo dostop do znanja. Računali smo tudi na povečanje moralne pripadnosti, zadovoljstva in na

večjo učinkovitost. Naša pričakovanja so močno presežena. Motivacija se je novim solastnikom zelo povečala, njihove delovne skupine so postale učinkovitejše. Njihovo plačilo je sedaj vezano tudi na uspešnost podjetja, prav to pa je najboljša motivacija za delo.

Priloga 2: Intranet, začetni prikaz

The screenshot shows the Elea iC intranet homepage. The browser title is "Elea iC projekti - Microsoft Internet Explorer provided by Elea iC". The address bar shows "http://192.168.0.3/projektnovodenje/projekti.asp". The page has a header with the Elea iC logo and the text "VODENJE PROJEKTOV".

The main content area is divided into several sections:

- ODJAVA**: A login form with fields for "Uporabnik:" and "Geslo:", a "IZHOD" button, and links for "Spremeni geslo" and "Nov uporabnik". Below the form, it says "Prijavljeni ste kot uporabnik **Milanovič Rok**. Vaša seja bo potekla po 20 minutah neaktivnosti."
- POSLOVNI PARTNERJI**: A link to "Vpis novega partnerja" and "Pregled partnerjev".
- PROJEKTI**: A list of links including "Odpri nov projekt", "Pregled projektov", "Oddaja projektne dokumentacije", "Pregled projektne dokumentacije", "Pregled dokumentacije po obdobju", "Analiza projektov po dokumentih - detajlno", "Analiza projektov po dokumentih - sumarno po oddelkih", and "Analiza projektov po dokumentih - sumarno po oddelkih z razdeljeno režijo".
- URE**: Links for "Vpis ur", "Pregled opravljenih ur mesečno", "Pregled opravljenih ur uporabnika", "Pregled ur na projektu po obdobju", and "Pregled opravljenih ur delovne skupine".
- IZPISI**: A link for "Tisk nalepke za projektno mapo".
- ADMINISTRACIJA**: Links for "Uporabniki", "Inicijalizacija mesecev", "Inicijalizacija internih projektov", and "Prva stran".
- DOPUST**: Links for "Prijava dopusta" and "Pregled dopustov".
- PREJETA/IZDANA POŠTA**: A list of links for "Prejeta pošta Elea", "Izdana pošta Elea", "Prejeta pošta SGI", "Izdana pošta SGI", "Prejeta pošta SGI Storitve", "Izdana pošta SGI Storitve", "Prejeta pošta IKONS", and "Izdana pošta IKONS".
- REZERVACIJA SEJNE SOBE**: A link for "Rezervacija".
- ZAPISNIKI SESTANKOV**: A link for "Pregled zapisnikov".

The taskbar at the bottom shows the Windows Start button, several open applications (including "Elea iC projekti - M...", "Prejeto - Microsoft O...", and "Elea iC projekti - M..."), and the system tray with the time "10:39".

Priloga 3: Intranet

Elea iC intranet - Microsoft Internet Explorer provided by Elea iC

http://192.168.0.3/

File Edit View Favorites Tools Help

Elea iC intranet

Obvestila
Projekti
Dokumenti
Forum
Povezave
Info
-)-

Novi sodelavci
Rodman Urban
Kitner Mira
Zagoršek Tanja
Cotič Gregor
Denis Klembas
Tiršek Nataša
Založnik Jože

Novička
V Ljubljani bo med 16. - 18. septembrom 2009 potekalo 9. mednarodno posvetovanje o gradnji predorov in podzemnih prostorov. Udeležili se ga bodo seveda tudi Eleati.

Izjavljale bi moral upoštevati razmere na gradbišču
13.8.2008 je Anjo Žigon za časopis Delo podal svojo videnje problematiko odpadanja protipožarnega ometa. Celoten članek si lahko preberete tu.

Pohvala podjetju Elea iC
Prejeli smo pohvalo Ministrstva za Promet Republike Slovenije.

Članek o Šentviškem predoru
Objavljam kopijo članka o šentviškem predoru pred njegovim odprtjem. Objavljeno v Delu dne 27.06.2008.

V nadaljevanju pa si poglejte nekaj fotografij z otvoritve, 1. julija 2008.

Radio Slovenija
15.1.2008 je bil v oddaji Moja sosesa gost Angelo Žigon. Pa poslušajmo, kaj je imel za povedati.

Priznanja arhitektom (vir: Delo, 14.11.2007)
Koper – Konec tedna (ob koncu drugega kongresa slovenskih arhitektov) so nastali različnim arhitektom

Tolminska akcija 2009
To je bil dan, ko ste uspeli doživeti (nekateri pač ne) prisrčnost Posočnih fizkulturnih aktivnosti in slast pripadajočega prehranjevanja. V objektiv so zapisali: Alenka, Bojan, Marcel in Robi. Dogajanje je bilo tokrat nekoliko podprto tudi s strani videosekcije:
Reševanje vojakine Katarine
Kako se je človek spustil z drevesa in postavil na dve noči
Avidicija za akrobata na trapezu
Jurij Cezar prečka reko Rubikon
Invazija rumenoglavcev
Krasna si, bistra hči planin ...

Sankanje 2009
Letos nam je zopet uspelo ujeti primeren termin za sankanje. Tokrat smo se spustili s hitrostjo nežnega zimskega vetrčiča v dolino iz Doma na tromelji. Za slike je poskrbel nosilec največjega fotoaparata in najmočnejše naglavne lučke, Bojan (Rambo).

Novoletno rajanje
Skok v novo leto 2009 smo izvedli po ustaljenem kopitu. Na Ljubljanskem gradu se je ob tradicionalno dobri hrani in glasbi v letošnji program uvrstil tudi komik, ki je nastopil za govornoma Andreja Pogačnika in Angela Žigona. Kdor je slučajno zamudil njihove nastope, si jih lahko ogleda - video1, video2, video3, (za ogled potrebujete nameščen QuickTime predvajalnik in malca potrpljenja). Ostalo dogajanje pa smo zabeležili v negibnih slikah.
Le par dni kasneje pa nadaljevanje na Dunaju. Bojan je pa poskrbel za slike.

Piknik 2008

Beseda uredništva
4.10.2009
Hmmm, če bi Marcel vedel, kakšno pozornost je vzbudila njegova pesnitev o zimi, ki me je vzela...:-) Ne, zima še ni, jaz sem pa tudi trdno v svojem stolu na najboljši lokaciji.
Tako nekako, kot če sediš na ljubljanski "plaži" pri Mečku in steguješ vrat za mičnimi gospodičnami ali postavimi gospodi. Resnično ne ljubim. Nočnik ni med mojimi najljubšimi lokali, stegovanje vratu pa tudi ne med mojimi priljubljenimi športi. Ne vem, ali se zdi samo meni, ali je levi breg Ljubljance bolj šarmanten, sproščen in predvsem miren? Ste kdaj posedeli v Dvornem baru ob kozarcu dobrega slovenskega vina? Kaj pa v Makalenci ali Solistu ob "Sprincaperoli" (za tiste, ki prvič slišite: aperitiv pred večerjo). Niste? No, potem pa le pohitite, dokler vas še kak poznopoldanski žarek sonca pogreje.
No, pustimo popivanje ob strani, raje se lotimo športa. Vreme nas bo kmalu pregnalo pod streho, kaj pa zdaj? Priporočam kako razglabvanje v obliki pilatesa, joge ali aerobike za punce, imam pa občutek da se fantje že sami dobro znajdejo :-)
Zgledajo namreč prav v formi! In za tiste, ki ste razmišljali o plesu, je zdaj pravi trenutek, ker pravkar začinjajo z jesenskimi tečajji salsa ali drugih plesov. Jaz sem vsekakor v akciji iskanja tistega pravega zame, ja,.....razglabavanja, mislim!! Ko boste ob Martinovem sedeli za polnimi krožniki in kozarci, bo že prepozno za lažjo vest, je? Torej, bodite poskočni in veseli, da VAS ne bo zima vzela :-)
Daša | dasja.cok@elea.si

start | Elea iC projekti - Mirc... | Prejeto - Microsoft O... | Elea iC intranet - Mirc... | gadgets | 10:50

Priloga 4: Centralni sistem dokumentov

Pregled projektov - Microsoft Internet Explorer provided by Elea iC
 http://192.168.0.3/projekt/novodenje/projekt1/pregled_projektov1.asp

Pregled projektov po projektnih številkah

Išči projekte po: številki skupini letu imenu projekta investitorju naročniku

2009

Številka projekta	Skupina	Naročnik	Investitor	Ime projekta	Faza	Datum naročila	Rok oddaje	Arhiv
321090164	ARH1	AVBREHT Aleš	AVBREHT Aleš	Stanovanjska hiša Avbreht	PZI	16.10.2009		0,00 MB
331090163	NGR1	Elektro Ljubljana, Podjetje za distribucijo električne energije d.d.	Elektro Ljubljana, Podjetje za distribucijo električne energije d.d.	EKK za Stadion Stožice	PID	15.10.2009		0,00 MB
312090162	KON2	LUZ d.d.	Ministrstvo za obrambo RS	Podaljšanje vzletno pristajalne steze s pripadajočo infrastrukturo	PZI	13.10.2009		0,00 MB
331090161	NGR1	I PROJEKT d.o.o.		Tik z naselje Atrium	PZI	13.10.2009		0,00 MB
322090160	ARH2	Železnikar Janko	Železnikar Janko	Legalizacija prizidka k stanovanjski hiši Železnikar	PGD, PID	12.10.2009		0,00 MB
322090159	ARH2	MEDVED Roman	MEDVED Roman	OPORNI ZID Dole pri Litji	PGD	12.10.2009		0,00 MB
351090158	GEO1	SCT d.d.	DARS d.d.	Sanacija predora GOLOVEC	PZI	12.10.2009		0,00 MB
311090157	KON1	Romeo plus d.o.o.	Romeo plus d.o.o.	Stanovanje Mesarska - enota 8D	PZI	12.10.2009		0,00 MB
331090156	NGR1	MOL Slovenija d.o.o.	MOL Slovenija d.o.o.	Oskrbna postaja GRM	IDZ, PGD, PZR, PZI, PID	9.10.2009		0,00 MB
331090155	NGR1	MOL Slovenija d.o.o.	MOL Slovenija d.o.o.	Oskrbna postaja DUL	IDZ, PGD, PZR, PZI, PID	9.10.2009		0,00 MB
312090154	KON2	Benira d.o.o.		Stanovanjski objekt pri Ruskem carju	Revizija gradbenih konstrukcij	5.10.2009		0,00 MB
352090153	GEO2	Gradbeni inštitut ZRMK d.o.o.	Ministrstvo za promet; Direkcija za vodenje investicij v javno žel, in	Geološke - geomehanske raziskave in raziskave krasa za potrebe izdelave PGD za novo dvotirno progo Trst-Divača, odsek Cepišče-Divača	geološko geomehanske raziskave	1.10.2009		0,00 MB
321090152	ARH1	ZAPS - Zbornica za arhitekturo in prostor Slovenije		NORDIJSKI CENTER PLANICA	natečaj	1.10.2009		0,00 MB
331090151	NGR1	Elektro Ljubljana, Podjetje za distribucijo električne energije d.d.	Elektro Ljubljana, Podjetje za distribucijo električne energije d.d.	Gradnja TP in SN priključnega voda ob Jalnovi ulici	PID	29.9.2009		0,00 MB
313090150	KON3	PROJEKT d.d. NOVA GORICA	Občina Železniki	KULTURNI DOM ŽELEZNIKI	Revizija PGD	24.9.2009		0,00 MB
313090149	KON3	PROARC d.o.o. Nova Gorica	VILPLAST d.o.o.	Hala Vilplast V obrtni ceni Divača	Revizija PGD	24.9.2009		-
331090148	NGR1	Elektro Ljubljana, Podjetje za distribucijo električne energije d.d.		EEK za napajanje Lutkovnega gledališča	PGD (vodna mapa in načrt gradbenih konstrukcij)	23.9.2009		0,00 MB
312090147	KON2	Arhe d.o.o.		Prizidek k stanovanjski hiši Ahac	PGD, PZI	22.9.2009		0,00 MB
312090146	KON2	Občina Mengeš	Občina Mengeš	Celovita ureditev širšega javnega odprtega prostora in rekreacijskega območja ob Pšati	Natečaj	18.9.2009		0,00 MB
312090145	KON2	CityWall, d.o.o.		Plezalna stena OŠ Besednjak	PGD	18.9.2009		0,00 MB
341090144	PRM1	Perša in Perša, Barjan d.n.o.	Perša in Perša, Barjan d.n.o.	Jeklene stopnice	PZI	16.9.2009		0,00 MB
313090143	KON3	IRMA, inštitut za raziskavo materialov in aplikacije d.o.o.	Občina Grosuplje	Statistična in potresna analiza objekta OŠ KOPANJ	Analiza - statistična in potresna	15.9.2009		0,00 MB
312090142	KON2	Arhe d.o.o.	OBERON d.o.o.	Objekt Savinka, Žalec	PGD, PZI	11.9.2009		0,00 MB
321090141	ARH1	IGOR ČUJEC s.p., OKREPČEVALNICA PRI SIBERJU	IGOR ČUJEC s.p., OKREPČEVALNICA PRI SIBERJU	Turistični kamp	PGD	10.9.2009		0,00 MB
351090140	GEO1	Appia d.o.o.		Kolesarska steza Tekačevo	PID	10.9.2009		0,00 MB
312090139	KON2	Arhe d.o.o.	PLUTON-gradnje d.o.o.	Trgovina SPAR v Radečah	PGD, PZI temeljenje	9.9.2009		0,00 MB
313090138	KON3	Cundrič Primož	Cundrič Primož	Nova dovozna cesta	IDZ	9.9.2009		0,00 MB
311090137	KON1	Nebojša Jankovič		ŠPORTNI OBJEKT Z LOKALOM	IDZ, PGD, PZI	9.9.2009		0,00 MB
311090136	KON1	Snaga d.o.o.	Snaga d.o.o.	Izgradnja avtopralnice in nadomestnega platoja za pranje težke mehanizacije na odlagališču Barje v Ljubljani	Revizija PGD	8.9.2009		0,00 MB
311090135	KON1	PROJEKT d.d. NOVA GORICA	IMMORENT beta leasing družba d.o.o.	Reklamni pylon OBI Nova Gorica	Revizija PGD	8.9.2009		0,00 MB

Done Internet 100%

start Elea iC pr... Prejeto - ... Elea iC pr... rok.doc - ... Pregled p... Dokument... gadgets 10:40

Priloga 5: Forum

Elea Forum - Microsoft Internet Explorer provided by Elea iC

http://192.168.0.3/snitz/default.asp

File Edit View Favorites Tools Help

Elea Forum

Elea Forum

[Home](#) | [Profile](#) | [Register](#) | [Active Topics](#) | [Members](#) | [Search](#) | [FAQ](#)

Username: Password: **PRIJAVA**

Save Password

Forum	Topics	Posts	Last Post	Moderator(s)
Elea				
Acad Kako bi jaz v Acadu naredil...	12	20	25/05/2006 15:57:08 by: davorz	
ArmCAD	3	3	19/02/2009 11:51:57 by: Anak	
Eleatski kotichek Zadeve vezane na Eleo	7	8	27/05/2009 22:51:37 by: Rofzy	
Intranet Prijava napak, predlogi za izboljšave...	6	13	30/08/2007 10:11:57 by: marcel	
Tower Nasveti, problemi...	5	7	07/10/2009 12:17:00 by: urban	
Virusi racunalniški seveda	3	3	14/05/2004 15:49:10 by: forum	
Vse ostalo				
tapametne in nefuzbalerske strani za Pametne	16	186	13/08/2009 08:20:25 by: UDPS	DavorKl , Moica

Statistics

27 of 33 [Members](#) have made 240 posts in 7 forums, with the last post on 07/10/2009 12:17:00 by: [urban](#).

There are currently 52 topics and 1 [active topic](#) since you last visited.

Please welcome our newest member: [urban](#).

Contains new posts since last visit.
 No new posts since the last visit.

Elea Forum

© 2000-02 Snitz Communications
[Snitz Forums 2000](#)

start | Elea iC projekti - Micr... | Prejeto - Microsoft O... | Elea Forum - Microsof... | gadgets | 10:41

Priloga 6: Zabavna stran intraneta

Elea iC INTRANET

petek, 16. oktober 2009 10:43:35

Obvestila
Projekti
Dokumenti
Forum
Povezave

Prispevajte!
november 2007
→ [prabujanje](#)
→ [to je ljubezen](#)
→ [Michael Jackson na dirki \(zvok\)](#)
→ [pozorni gledalci](#)

oktober 2007
→ [kladivarski mojster](#)
→ [totalno presenečenje](#)
→ [neumen sport](#)
→ [opica zoprnica](#)

september 2007
→ [spretniži z žogo](#)
→ [kaj naredi tovrnjak](#)
→ [ptičji napadajol](#)
→ [len maček](#)

avgust 2007
→ [okus, ki zasvaja](#)
→ [pes, ki sodeluje](#)
→ [zelo uspešen skok](#)
→ [surovo nad ribe](#)

julij 2007
→ [vesoljci so pristali](#)
→ [malo \(z\)mešano](#)
→ [prekletstvo množic](#)
→ [refleks](#)
→ [kupite si pilota](#)

junij 2007
→ [opičja posla](#)
→ [punce se zabavajo](#)
→ [stara šola tajništva](#)
→ [horizontalni bunjee](#)
→ [teniški as](#)
→ [srečniceži](#)

Teden 20.12. do 31.12.
→ [cunami v Nišu](#)
→ [nova škoda smart](#)
→ [kdaj bomo pa mi to uvedli?](#)

Teden 13.12. do 19.12.
→ [sex La Linea](#)

Teden 6.12. do 12.12.
→ [dobra igrača](#)
→ [blond?](#)
→ [sončni zahod drugače](#)
This was taken by the crew on board the Columbia during its last mission. This photo was taken via satellite, on a cloudless day. The picture is of Europe and Africa when the sun is setting. Half of the picture is in night. The bright dots you see are the cities lights. The top part of Africa is the Sahara Desert. Note how the lights are already on in Holland, Paris, and Barcelona, and how it's still daylight in London, Lisbon, and Madrid. The sun is still shining on the Strait of Gibraltar, and the Mediterranean Sea is already in darkness. In the middle of the Atlantic Ocean you can see the Azores Islands; below them to the right are the Madeira Islands; a bit below are the Canary Islands; and further south, close to the farthest western point of Africa, the Cape Verde Islands. Note how the Sahara is huge and can be seen clearly both during daytime and nighttime. To the left, on top, is Greenland, totally frozen.
→ [prvi erotični film](#)
→ [nevarnosti prvega snega](#)

Teden 29.11. do 5.12.
→ [rabite nov deodorant?](#)
→ [test](#)
→ [avstralski playboy](#)

Teden 22.11. do 28.11.
→ [3D slike](#)

Teden 15.11. do 21.11.
→ [ogled ne priporočam ljudem s sladkorno](#)
→ [prednosti video telefonije](#)

Teden 8.11. do 14.11.
→ [imate probleme z zobmi?](#)
→ [silica](#)
→ [zahvala volilcem](#)
→ [ugodno prodam avto s klimo](#)

Teden 1.11 do 7.11.
→ [ne odpiraj, če se nočeš nasmehnti](#)

Teden 16.6. do 22.6.
→ [vsako podjetje](#)
→ [Forbes o ljubljani - glasuj tudi ti](#)
→ [ni lahko biti bogat](#)
→ [optične prevare](#)
→ [nežna masaža dobre mačke](#)
→ [moderna zobna miška](#)

Teden 9.6. do 15.6.
→ [faca](#)
→ [necenzuriran Clintonov intervju](#)
→ [SSKJ dodatki](#)
→ [pasja vročina](#)
→ [leteča mačka](#)

Teden 2.6 do 8.6
→ [mona lisa po dopustu v ameriki](#)
→ [če kdo ne bere cirilice...](#)
→ [hitre roke](#)
→ [mailing liste](#)

Teden 26.5. do 1.6.
→ [prijazni prodajalec](#)
→ [\(ženske\) najditte svoj stil](#)
→ [nenavaden antiteroristični prispevek](#)
→ [pri zdravniku](#)
→ [mačke](#)
→ [vrtalnik](#)
→ [frajer](#)
→ [pazite se sonca](#)

Teden 19.5. do 25.5.
→ [uplinjač](#)
→ [baby-test](#)
→ [nesporazumček](#)
→ [v premislek](#)
→ [informatika](#)

Teden 12.5. do 18.5.
→ [nesporazum](#)
→ [nov hrvaški turistični slogan](#)
→ [čips](#)
→ [napisi](#)
→ [ženska parkira :-\)](#)