

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAVNANJE Z ZNANJEM, IZMENJAVA IN UČINKI IZMENJAVE
ZNANJA V ZAVODU ZA PODJETNIŠTVO, TURIZEM IN MLADINO
BREŽICE**

Ljubljana, marec 2026

MANCA KOPRIVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Manca Koprivnik, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Ravnanje z znanjem, izmenjava in učinki izmenjave znanja v Zavodu za podjetništvo, turizem in mladino Brežice, pripravljena v sodelovanju z mentorico doc. dr. Alešo Sašo Sitar

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 05.03.2026

Podpis študentke: _____



POVZETEK

Izmenjava znanja je proces sodelovanja in medsebojnega učenja, pri katerem se povezujejo ljudje z različnimi znanji in s tem ustvarjajo dodano vrednost za posameznike in združbe. Magistrsko delo proučuje izmenjavo znanja, izzive, učinke in izboljšave izmenjave znanja v Zavodu za podjetništvo, turizem in mladino Brežice. Na podlagi literature, izvedene ankete med zaposlenimi in intervjuja z direktorico raziskava pokaže, da izmenjava znanja med zaposlenimi prinaša pozitivne učinke na zaposlene, prispeva k večji povezanosti zaposlenih, izboljšanju delovne uspešnosti in boljšemu doseganju ciljev združbe. Na podlagi ugotovitev so podana priporočila zavodu, ki prispevajo k izboljšanju obstoječe izmenjave znanja.

KLJUČNE BESEDE: znanje, izmenjava znanja, združba, zaposleni.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

Knowledge sharing is a process of collaboration and mutual learning in which people with different skills connect, thereby creating added value for individuals and association. The master's thesis examines knowledge sharing, challenges, effects and improvements of knowledge sharing at the Institute for Entrepreneurship, Tourism and Youth Brežice. Based on the literature, surveys conducted among employees and interview with the director the research shows, that knowledge sharing among employees brings positive effects on employees, contributes to greater employee cohesion, improved work performance and better achievement of the association's goals. Based on the findings, recommendations are made to the institute that contribute to improving the existing knowledge sharing.

KEY WORDS: knowledge, knowledge sharing, association, employees

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	MANAGEMENT ZNANJA.....	4
2.1	Pomen znanja v združbah	4
2.2	Proces ravnanja z znanjem	5
2.3	Proces učenja v združbah.....	6
2.4	Učeca se združba	8
3	IZMENJAVA ZNANJA.....	10
3.1	Strategije izmenjave znanja	11
3.1.1	Kodifikacija	11
3.1.2	Personalizacija	12
3.2	Prakse izmenjave znanja	14
3.2.1	Mentorstvo.....	14
3.2.2	Interne delavnice.....	15
3.2.3	Spremljanje na delovnem mestu.....	16
3.2.4	Druge prakse izmenjave znanja	17
3.3	Dejavniki izmenjave znanja	18
3.4	Izzivi izmenjave znanja.....	20
3.5	Učinki izmenjave znanja.....	21
3.5.1	Pozitivni učinki.....	21
3.5.2	Negativni učinki.....	23
4	ANALIZA RAVNANJA Z ZNANJEM V ZAVODU ZA PODJETNIŠTVO, TURIZEM IN MLADINO BREŽICE.....	24
4.1	Predstavitev Zavoda za podjetništvo, turizem in mladino Brežice	24
4.2	Zasnova raziskave in metodologija.....	26
4.2.1	Namen, cilji, temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	26
4.2.2	Raziskovalne metode	27
4.3	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	28
4.3.1	Predstavitev vzorca.....	29
4.3.2	Analiza rezultatov ankete med zaposlenimi v Zavodu za podjetništvo, turizem in mladino Brežice.....	29

4.3.3	Analiza rezultatov intervjuja z direktorico Zavoda za podjetništvo, turizem in mladino Brežice.....	40
4.4	Glavne ugotovitve raziskave in odgovori na raziskovalna vprašanja.....	43
4.4.1	Raziskovalno vprašanje 1: Kako v Zavodu za podjetništvo, turizem in mladino Brežice poteka izmenjava znanja?	43
4.4.2	Raziskovalno vprašanje 2: S katerimi izzivi se zaposleni soočajo pri izmenjavi znanja?	45
4.4.3	Raziskovalno vprašanje 3: Kakšne učinke ima izmenjava znanja med zaposlenimi?	45
4.4.4	Raziskovalno vprašanje 4: Kako lahko izboljšamo proces izmenjave znanja med zaposlenimi?	47
4.5	Predlogi izboljšav procesa izmenjave znanja v Zavodu za podjetništvo, turizem in mladino Brežice	47
4.6	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	49
5	SKLEP.....	50
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	51
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – personalizacija.	30
Tabela 2:	Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – kodifikacija.....	31
Tabela 3:	Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – mentorstvo.....	32
Tabela 4:	Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – interne delavnice.....	33
Tabela 5:	Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – spremljanje na delovnem mestu (angl. shadowing).....	33
Tabela 6:	Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – druge prakse izmenjave znanja	35
Tabela 7:	Izzivi pri izmenjavi znanja – izzivi na ravni posameznika.....	36
Tabela 8:	Izzivi pri izmenjavi znanja – izzivi na ravni zavoda	36
Tabela 9:	Izzivi pri izmenjavi znanja – izzivi na ravni tehnologije	37
Tabela 10:	Učinki izmenjave znanja	38
Tabela 11:	Izboljšanje procesa izmenjave znanja	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezava med procesoma učenja združb in ravnanja z znanjem.....	6
Slika 2: Organigram Zavoda za podjetništvo, turizem in mladino Brežice.....	25

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketna vprašanja	1
Priloga 2: Vprašanja za intervju	6
Priloga 3: Intervju z direktorico Zavoda za podjetništvo, turizem in mladino Brežice Katjo Čanžar	8

SEZNAM KRATIC

IT – informacijska tehnologija

ZPTM – Zavod za podjetništvo, turizem in mladino

1 UVOD

Znanje je pojem, ki ga avtorji opredeljujejo na več načinov. Davenport in Prusak (1998) sta znanje definirala kot mešanico izkušenj, vrednot, informacij in konteksta, ki nam pomaga smiselno dojemati situacije, v katerih se znajdemo. Znanje nastaja in se razvija v posamezniku, zato je pogosto neotipljivo in težko prenosljivo. V podjetjih in drugih združbah se udejanja v načinih dela, procesih, praksah in vrednotah ter se zapiše v njihovih dokumentih, ki služijo kot baze znanja. Ostali avtorji dodajajo, da je znanje skupek urejenih informacij, shranjenih v spominu. Tradicionalen vidik opredeli znanje kot nekaj, kar je resničnega in upravičenega, medtem ko družbeni vidik izpostavlja, da znanje nastaja znotraj skupnosti in je odvisno od družbenega sistema (Oeberst in drugi, 2016).

Ravnanje z znanjem zajema vse aktivnosti managementa, s katerimi podjetja in druge združbe zagotovijo, da smotrno pridobivajo, ustvarjajo, shranijo, delijo, razširjajo in razvijajo znanje med svojimi zaposlenimi. Način ravnanja z znanjem mora biti takšen, da zagotovi, da imajo pravi ljudje pravo znanje na voljo ob pravem času (Mahmoudsalehi in drugi, 2012). Danes je znanje osnova poslovanja in vir inovacij ter konkurenčne prednosti. Če z znanjem ravnamo neučinkovito, lahko to vodi v izgubo znanja iz podjetja, zmanjšano produktivnost, slabšo inovativnost, podvajanje dela in drugo (Omotayo, 2015).

Združbe si morajo prizadevati, da postanejo učeče se združbe, kjer je znanje dragoceno sredstvo, ki prispeva k večji vrednosti podjetja (Sitar in Rozman, 2023). To so združbe, v katerih se ustvari učna kultura, ki se nenehno prilagaja, razvija, eksperimentira in uči z napak (Kucharska in Bedford, 2023). Njihovo delovanje sloni na treh dejavnikih, ki so bistveni za učenje in prilagodljivost: podporno učno okolje s psihološko varnostjo, konkretni procesi učenja s sistematičnimi prenosi znanja in vodstvo, ki daje učenje na prvo mesto. Proces učenja združbe in ravnanje z znanjem sta del vsake učeče se združbe (Garvin in drugi, 2008).

Izmenjava znanja je proces, povezan s sodelovanjem in vzajemnim učenjem, ki združuje ljudi z različnimi strokovnimi znanji, izkušnjami in pogledi za ustvarjanje nove vrednosti za združbo in posameznike. Znotraj podjetij in združb poteka med zaposlenimi neposredno (kot npr. mentorstvo, delavnice, mreženje) in posredno s pomočjo tehnoloških sredstev. Številne združbe omogočajo izmenjavo znanja prek intranetnih spletnih strani, videokonferenc, dogodkov za mreženje ali panelnih razprav, kjer zaposleni lahko delijo svoje izkušnje, najboljše prakse in inovativne rešitve (Wang in Meng, 2018). Združbe lahko oblikujejo različne strategije za izmenjavo znanja: kodifikacijo, kjer tiho znanje pretvorijo v dokumente, priročnike ali baze, in personalizacijo, ki temelji na neposrednem prenosu tihega znanja skozi interakcije, kot so pogovori, skupinsko delo, mentoriranje in spremljanje na delovnem mestu (Ng in drugi, 2012; Service in drugi, 2016).

Dejavniki, ki pomembno vplivajo na izmenjavo znanja, so razvrščeni v tri kategorije: individualni dejavniki (motivacija zaposlenih, kompetence in izkušnje, komunikacijske

veščine), organizacijski dejavniki (struktura podjetja, vodstvena podpora) in tehnološki dejavniki (npr. dostop do informacijskih sistemov) (Sawan in Hikman, 2021). Čeprav je kombinacija teh dejavnikov ključna za učinkovit proces izmenjave znanja, lahko na izmenjavo vplivajo tudi številni izzivi, s katerimi se podjetja ali združbe lahko srečajo. Na posameznikovi ravni so to lahko pomanjkanje zaupanja, strah pred deljenjem znanja ali spodbud. Podjetja se lahko spopadajo z omejenimi prvinami, pomanjkanjem usposabljanj, nepreglednimi bazami znanja in slabo podporo vodstva. Na področju tehnologije pa gre pogosto za zastarele in prezapletene sisteme, težave pri povezovanju različnih orodij ali pomisleke glede varnosti podatkov (Haddadi Harandi in drugi, 2019).

Podjetja in združbe, ki imajo urejeno izmenjavo znanja, poročajo o bolj kakovostnih storitvah in učinkovitejšem delu. Zaposleni lažje dostopajo do potrebnih informacij, hitreje rešujejo težave, naredijo manj napak ter so pri tem bolj motivirani in zadovoljni. Ob tem tudi razvijajo svoje veščine in krepijo odnose s sodelavci (Igbinovia in Ikenwe Iguehi, 2017).

V javnih zavodih, kot je Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice (v nadaljevanju ZPTM Brežice), je izmenjava znanja še posebej pomembna, saj združuje različna področja delovanja, vključno s podjetništvom, turizmom in mladinskim delom. Zaposleni delujejo v interdisciplinarnem okolju, kjer je dostop do pravega znanja ob pravem času ključen za zagotavljanje kakovostnih storitev. Težava oz. vprašanje, s katerim se soočajo, je, ali so zaposleni v celoti zadovoljni s procesom izmenjave znanja in kakšne učinke izmenjave znanja zaposleni opažajo.

Namen magistrskega dela je seznaniti bralca o pomenu ravnanja z znanjem znotraj podjetij in drugih združb, o načinih izmenjave znanja in učinkih, ki jih proces izmenjave znanja prinese. Z magistrskim delom želim pomagati ZPTM Brežice k izboljšanju ravnanja z znanjem in pri izmenjavi znanja med zaposlenimi ter tudi drugim zavodom, ki si želijo izboljšati proces izmenjave znanja in razvoj na tem področju. Prav tako želim zaposlenim predstaviti koristi izmenjave znanja, kot so na primer izboljšana motivacija in rezultati pri delu.

Teoretični cilji magistrskega dela so na podlagi tuje in domače literature opredeliti ravnanje z znanjem in učenje v podjetjih in drugih združbah, izmenjavo znanja, dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja, ter izzive in koristi izmenjave znanja med zaposlenimi. Empirični cilji se nanašajo na analiziranje ravnanja z znanjem v ZPTM Brežice in odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja. Na primeru ZPTM Brežice je cilj proučiti njihove prakse na področju izmenjave znanja ter kakšne izzive in učinke zaposleni vidijo pri izmenjavi znanja s sodelavci. Prav tako na podlagi zbranih informacij pripravim sklop priporočil, s katerimi bodo zaposleni izboljšali proces izmenjave znanja. Na osnovi zastavljenih ciljev je moja teza: Izmenjava znanja med zaposlenimi prinaša pozitivne učinke za zaposlene in združbo.

Empirični del magistrskega dela odgovarja na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako v ZPTM Brežice poteka izmenjava znanja?
- S katerimi izzivi se zaposleni soočajo pri izmenjavi znanja?
- Kakšne učinke ima izmenjava znanja med zaposlenimi?
- Kako lahko izboljšamo proces izmenjave znanja med zaposlenimi?

V teoretičnem delu se poslužujem zbiranja podatkov iz domačih in tujih virov, kot so strokovni in znanstveni članki, knjige in drugi znanstveni viri. Na podlagi teh virov predstavim izbrano tematiko in konstrukte svojega magistrskega dela. V empiričnem delu za zbiranje primarnih podatkov uporabim kvantitativni in kvalitativni pristop. Moja osnovna metoda je anonimna spletna anketa med zaposlenimi v ZPTM Brežice. Prvi del ankete sestavljajo demografska vprašanja, kot so spol, starost, dokončana izobrazba in število let zaposlitve v zavodu. Naslednji sklopi so sestavljeni iz vprašanj glede poteka izmenjave znanja v ZPTM Brežice, vprašanj, vezanih na izzive, s katerimi se zaposleni srečujejo pri izmenjavi znanja, o učinkih, ki jih zaposleni vidijo pri izmenjavi znanja znotraj ZPTM Brežice ter kako bi lahko izboljšali proces izmenjave znanja. Vprašanja so povzeta po preverjenih merskih instrumentih in znanstvenih člankih. Pri oblikovanju trditev in zbiranju idej za vprašanja mi je bilo v pomoč tudi orodje umetne inteligence ChatGPT. Rezultate ankete dopolnim in validiram še z intervjujem z direktorico ZPTM Brežice.

Magistrsko delo sestavlja pet poglavij. V prvem poglavju predstavim problematiko, namen, cilje, raziskovalna vprašanja, metode in strukturo magistrskega dela. V drugem poglavju obravnavam koncept managementa znanja, ki je temelj za uspešno delovanje sodobnih podjetij in drugih združb. V podpoglavjih predstavim pomen znanja kot vir konkurenčne prednosti in proces ravnanja z znanjem. Nato analiziram proces učenja v združbah in zaključim s predstavitvijo koncepta učeče se združbe. Tretje poglavje se osredotoča na izmenjavo znanja, kjer predstavim strategiji kodifikacije in personalizacije ter prakse, kot so mentorstvo, interne delavnice, spremljanje na delovnem mestu in druge prakse izmenjave znanja. Analiziram dejavnike, ki vplivajo na izmenjavo znanja, in izzive, do katerih pride pri izmenjavi znanja. Poglavje zaključim z obravnavo učinkov izmenjave znanja, ki jih razdelim na pozitivne in negativne. V četrtem poglavju analiziram ravnanje z znanjem v ZPTM Brežice. Predstavim osnovne informacije o ZPTM Brežice, zasnovo raziskave, cilje, raziskovalna vprašanja in metodologijo. Nato analiziram in interpretiram rezultate raziskave. V naslednjem podpoglavju povzamem glavne ugotovitve in odgovorim na raziskovalna vprašanja. Na koncu predlagam priporočila za ZPTM Brežice ter navedem omejitve raziskave in predloge za nadaljnje raziskovanje. Na koncu vse ugotovitve povzamem v sklepnem poglavju, navedem seznam ključne literature, vse vire in priložim priloge.

2 MANAGEMENT ZNANJA

Management znanja opredeljujemo kot prizadevanja za sistematično zbiranje in organizacijo znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in spodbujanje kulture učenja. Hkrati ga lahko razumemo tudi kot sodoben pristop k organiziranju in deljenju organizacijskih, intelektualnih in ustvarjalnih virov, ki zagotavlja sistematično iskanje, urejanje in omogočanje dostopa do intelektualnega kapitala podjetja ter krepitev kulture neprestanega učenja in izmenjave znanja (Dimovski in drugi, 2005, str. 230).

Management znanja je proces usklajevanja in izkoriščanja organizacijskih virov z namenom ustvarjanja koristi in doseganja konkurenčne prednosti. Številna podjetja in druge združbe v zasebnem sektorju so s pomočjo tega pristopa že dosegle pomembne poslovne uspehe, povečale učinkovitost poslovanja, okrepile svojo konkurenčnost in zaznale izrazit neposreden vpliv managementa znanja na inovativnost (Colnar in Dimovski, 2019).

2.1 Pomen znanja v združbah

Znanje je eno izmed ključnih sredstev sodobnih združb. Njegova vrednost presega zgolj zbrane informacije, saj gre pri znanju tudi za preplet izkušenj, intuicije, miselnih procesov in vrednot. Obstaja veliko opredelitev znanja, ki poudarjajo njegovo kompleksnost in večdimenzionalnost. Znanje se razume kot dinamičen sistem, kjer se prepletajo dejstva, spretnosti, odnosi, vrednote, in postane dragoceno šele, ko je postavljeno v kontekst, saj tako pridobi uporabno vrednost za odločanje in ukrepanje (Mladkova, 2014). Znanje je upravičeno pravo prepričanje, utemeljena resnica, v katero verjamemo. Nonaka in Takeuchi (1995) pravita, da znanje nastaja skozi dinamičen proces oblikovanja in skozi prepoznavanje tega, kar verjamemo. Znanje izhaja iz naših izkušenj in je tesno povezano z našo inteligentnostjo in dejanji (Abdillah in drugi, 2023). Znanje v združbah nastaja in se širi skozi dinamično interakcijo med eksplicitnim in tihim znanjem. Eksplicitno znanje je formalizirano, dokumentirano in zato zlahka prenosljivo. Najdemo ga v pravilnikih, procesih, izdelkih in sistemih. Po drugi strani pa je tiho znanje shranjeno v ljudeh, v njihovih izkušnjah, spretnostih in notranjih miselnih modelih. To znanje je težje prenesti na druge (Mladkova, 2014).

Raziskave, ki proučujejo pomen znanja znotraj združb, so v zadnjih letih deležne veliko pozornosti in so se pojavile kot področje, ki prepleta širok in raznolik nabor področij znanja in panog. To je privedlo do razvoja različnih modelov ravnanja z znanjem, saj je znanje ključni dejavnik preživetja za podjetja, ki poslujejo v vseh vrstah panog, zlasti v današnjem dinamičnem globalnem poslovnem okolju (Cerchione in drugi, 2023).

Znanje velja za strateški vir, ki se uporablja za spodbujanje konkurenčnosti združb. Podjetja in druge združbe morajo za uspeh sistematično izkoriščati svoja znanja in uskladiti njihove strategije s strategijo ravnanja z znanjem. Vodstvo se mora ukvarjati z

razvojem znanja za doseganje ciljev združbe. Združbe, ki uspešno izkoriščajo znanje, običajno dosegajo večjo učinkovitost pri poslovanju, višje stopnje uspešnih inovacij, višjo raven kakovosti storitev za stranke ter sposobnost predvidevanja trendov in vzorcev, ki se pojavljajo na trgu. S tem se ravnanje z znanjem šteje za najpomembnejši strateški dejavnik v poslovanju podjetij, saj je povezano z zmožnostmi podjetij, da dosežejo konkurenčno prednost. Podjetja morajo odkriti načine za učinkovito ravnanje z znanjem, kar je še posebej težko za manjša podjetja zaradi pomanjkanja virov za polno izkoriščanje njihovega znanja (Restuputri in drugi, 2024).

2.2 Proces ravnanja z znanjem

Proces ravnanja z znanjem vključuje procese, ki omogočajo smotrno pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, priključitev, uporabo in prenos znanja med zaposlenimi. Avtorji poudarjajo tudi pomen ciljnega usmerjanja znanja, informacijske tehnologije in oblikovanja novih priložnosti za podjetje. Ravnanje z znanjem so aktivnosti, ki spodbujajo učenje v organizaciji. Je organizacijski pristop, ki pomaga izboljšati delovanje podjetja prek učinkovitejše uporabe znanja in izboljša, kako se znanje prepozna, prenaša in uporablja (Sitar in Rozman, 2023).

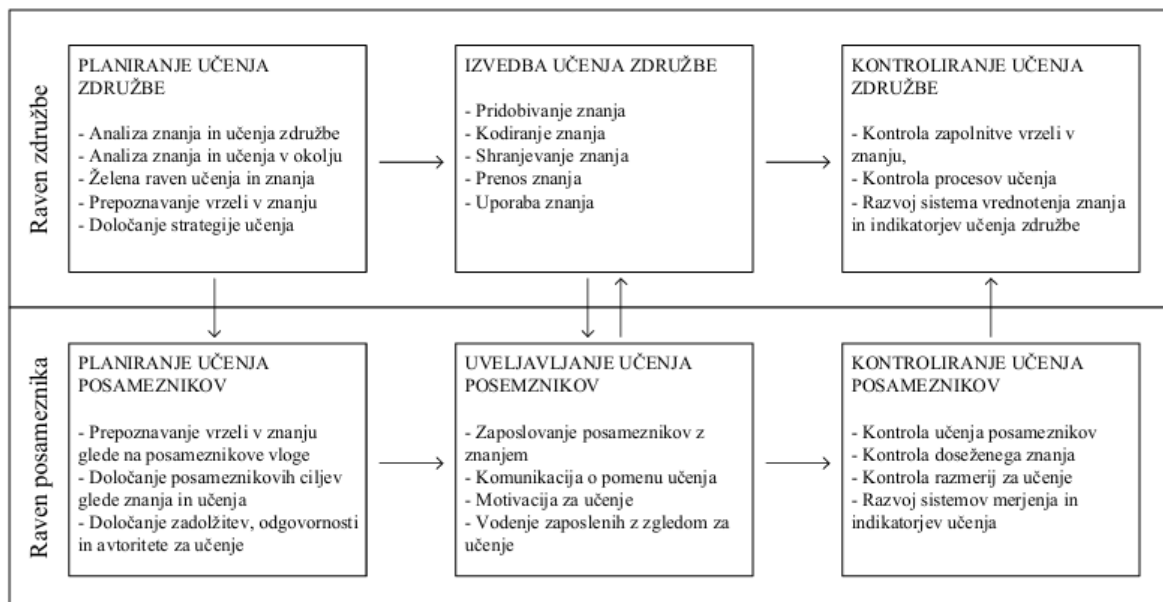
Ostali raziskovalci navajajo, da je ravnanje z znanjem funkcija v organizaciji, ki ustvarja ali locira znanje, usmerja pretok znanja in zagotavlja, da se znanje uporablja učinkovito in uspešno za dolgoročno korist združbe. Spodbujevalno okolje ravnanja z znanjem omogoča podporo inovacijam, ustvarjanju novih idej in izkoriščanju miselne moči združbe. Ravnanje z znanjem vključuje tudi zajemanje vpogledov in izkušenj ter enostaven dostop do strokovnega znanja, ne glede na to, ali je zabeleženo ali ne (Du Plessis, 2007).

Proces poteka na ravni posameznika in ravni združbe. Začne se na ravni združbe s planiranjem učenja na ravni združbe, kjer se analizirajo obstoječa znanja, zaznajo vrzeli in oblikuje strategija učenja, usklajena s strategijo združbe. Vključuje tudi kadrovske načrte, kulturo učenja in tehnološko podporo. Nato sledi planiranje učenja posameznikov in uveljavljanje učenja posameznikov, kar zagotovi izvedbo učenja na ravni združbe. Ta stopnja določi, katera znanja potrebuje zaposleni glede na svojo vlogo, pri čemer sodelujejo tudi vodje. Vodje s svojim zgledom, komunikacijo in sistemom nagrajevanja spodbujajo zaposlene k učenju. Nato sledi kontrola učenja, ki je namenjena spremljanju, ali učenje res prispeva k doseganju zastavljenih ciljev združbe. Prek različnih kazalnikov se preverja, ali so bile odpravljene ugotovljene vrzeli v znanju in ali procesi učenja dejansko podpirajo uresničevanje vizije in strategije združbe. Med ključne kazalnike preverjanja sodijo število inovacij, število novih izdelkov, število zaključenih projektov, učinki izobraževanj, porast števila predlogov zaposlenih, rast produktivnosti, izboljšanje kakovosti dela, dvig ravni izobrazbe ter zadovoljstvo zaposlenih in kupcev. Vodje morajo poleg rezultatov spremljati tudi potek procesa učenja. Sproti preverjajo, kako potekajo aktivnosti pridobivanja, kodiranja, shranjevanja, prenosa in uporabe znanja. Če se

ugotovijo odstopanja med načrtovanim in dejanskim stanjem, se analizirajo njihovi vzroki. Na tej osnovi združba pripravi korektivne ukrepe, s katerimi izboljša učni proces in poskrbi, da se znanje združbe še naprej razvija v želeni smeri (Sitar in Rozman, 2023).

Slika 1 prikazuje povezavo med procesom učenja in ravnanja z znanjem na ravni združbe in ravni posameznika. Proces se na obeh ravneh začne s planiranjem in konča s kontroliranjem. Na ravni združbe je vmesna faza izvedba učenja združbe, na ravni posameznika pa uveljavljanje učenja posameznikov.

Slika 1: Povezava med procesoma učenja združb in ravnanja z znanjem



Vir: prirejeno po Rozman in Sitar (2007).

Cilj procesa ravnanja z znanjem je podpreti organizacijske cilje z učinkovito uporabo vseh razpoložljivih znanj. S procesom hočemo pridobiti konkurenčno prednost, ustvariti poslovno vrednost in povečati inovativnost. Ravnanje z znanjem lahko razumemo z dveh vidikov: kot proces, ki se osredotoča na to, kako znanje ustvarjati, deliti in uporabljati čim bolj učinkovito, ter kot rezultat, ko se meri učinke na uspešnost združbe. Je proces nadzora nad ustvarjanjem, širjenjem in uporabo znanja ter aktivnim ravnanjem z intelektualnimi sredstvi. Skupna točka vseh teh pristopov je prepričanje, da je znanje strateško sredstvo, ki ga je treba negovati in razvijati. Učinkovito ravnanje z znanjem tako združbam omogoča ustvarjanje okolja, kjer se znanje nenehno pridobiva, deli, uporablja in nadgrajuje (Mladkova, 2014).

2.3 Proces učenja v združbah

Učenje v združbah je proces, pri katerem se ustvarja novo znanje zaposlenega in skupno znanje združbe, ki vključuje pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporabo

znanja. Koraki postavijo v ospredje posameznike, ki se učijo in ustvarjajo medsebojno povezanost ter izmenjavo znanja med sodelavci (Sitar in Mihelič, 2013). Čeprav individualno učenje prispeva k učenju združbe, je učenje združbe več kot le seštevek individualnih spoznanj. Združba kot celota predstavlja več kot zgolj skupek njenih članov, saj omogoča doseganje kompleksnejših ciljev, kot bi jih posamezniki lahko dosegli sami. Enako velja za znanje, saj kolektivno znanje združbe presega znanja njenih članov (Sitar in Rozman, 2023).

Medsebojna razmerja med posamezniki omogočajo oblikovanje skupnega mišljenja, ki članom združbe omogoča razumevanje medsebojne povezanosti in soodvisnosti. Prav to skupno razumevanje realnosti usmerja posameznike v povezano učenje in jih spodbuja k doseganju skupnih ciljev združbe. Takšno skupno razumevanje, ki omogoča usmerjanje in koordinacijo vedenja, se izraža v obliki skupnih miselnih modelov, kolektivnega spomina ali skupnega znanja združbe. Nastaja skozi interakcijo med člani, nato pa vpliva na njihovo prihodnje ravnanje, saj zaposleni ob sprejemanju odločitev črpajo iz tega skupnega spomina. Proces oblikovanja skupnega znanja je hkrati proces skupnega učenja, saj se posamezniki učijo skozi medsebojno interakcijo, ki poteka prek razmerij. Prav skozi ta razmerja znanje prehaja na raven združbe, kar vodi v spremembo kolektivnega vedenja in prispeva k doseganju skupnih ciljev (Sitar in Rozman, 2023).

Raziskovalci predstavijo različne korake pri opredelitvi učenja združbe. Nekateri poudarjajo procese, ki potekajo znotraj posameznika, drugi izpostavljajo dogajanje v interakcijah med člani organizacije, tretji pa združujejo oba vidika, kjer jim je skupno razumevanje procesa zaporedja pridobivanja, kodiranja, shranjevanja, prenosa in uporabe znanja. Te faze poudarjajo pomembnost posameznikov kot nosilcev učenja, hkrati pa tudi njihovo medsebojno povezanost in soodvisnost v okviru združbe (Sitar in Rozman, 2023).

Pridobivanje znanja v združbi poteka skozi učenje posameznikov in z ustvarjanjem novega znanja. Je prva faza procesa učenja. Zaposleni se učijo na osnovi lastnih izkušenj, s preizkušanjem različnih možnosti, iz napak in uspehov, prek usposabljanj, pogovorov s sodelavci, timskega dela, trenerstva in mentorstva, interne dokumentacije, tehnološko podprtega e-učenja, izobraževanj, udeležbe na konferencah ter prek notranjih in zunanjih omrežij. Znanje se ustvarja skozi skupno prakso in interakcijo med člani združbe. V primerih, ko je ustvarjanje znanja preveč stroškovno zahtevno, lahko združbe znanje pridobijo tudi z zaposlovanjem novih sodelavcev, s prevzemi podjetij, najemom zunanjih svetovalcev ali povezovanjem z zunanjimi deležniki (Sitar in Rozman, 2023).

Kodiranje (zapisovanje) in shranjevanje znanja predstavljata ključni korak pri njegovem preoblikovanju v obliko, ki omogoča lažje širjenje, uporabo in dolgoročno ohranjanje znotraj združb. Gre za proces, v katerem posamezniki eksplicitno znanje (izraženo z besedami, formulami ali številkami) pretvorijo v strukturirane dokumente, baze podatkov, interne priročnike, predpise ipd. Takšni zapisi omogočajo, da je znanje hitro dostopno širšemu krogu zaposlenih, ne glede na njihovo lokacijo ali funkcijo v podjetju. Sodobne

tehnologije danes omogočajo elektronsko shranjevanje, sistematizacijo ter hitro iskanje informacij in znanja, ki ga potrebujemo. Poleg tega podjetja in združbe razvijajo tudi notranje portale, registre znanja in profile strokovnjakov, kar zaposlenim omogoča hiter dostop do ključnih virov ali ljudi z določenimi kompetencami (Kogut in Zander, 1992; Quinn in drugi, 2014).

Prenos znanja je proces, prek katerega izkušnje ene osebe vplivajo na drugo. Zelo pomemben je prenos znanja od strokovnjaka k manj izkušenemu zaposlenemu. Način prenosa se razlikuje glede na vrsto znanja, saj se implicitno znanje praviloma prenaša neposredno med osebami. Takšni primeri so prek timskih sestankov, diskusij, srečanj in z mentorstvom ali trenerstvom, ko zaposleni znanje izmenjujejo med seboj. Informacijska tehnologija dopolnjuje osebno komunikacijo s sodobnimi orodji in omogoča prenos eksplicitnega znanja v pisni obliki. Dostop do baz znanja, iskalniki in orodja umetne inteligence olajšajo iskanje in uporabo relevantnih informacij (Sitar in Rozman, 2023). Opisani načini prenosa znanja se v sodobnih združbah v veliki meri uresničujejo skozi neformalno učenje v delovnem okolju, ki ga je mogoče dodatno okrepiti z elementi formalnega usposabljanja. Raziskave kažejo, da lahko formalno usposabljanje poleg razvoja znanja tudi spodbuja neformalno učenje zaposlenih. Pri tem ima ključno vlogo zavedanje neformalnega učenja, ki pomeni, da posameznik ve, kaj, kdaj in kako se lahko uči pri delu. Na tej osnovi so bili v formalna usposabljanja vključeni kratki pripravljalni moduli, katerih namen je zaposlene pripraviti na učinkovitejše neformalno učenje v praksi. Zaposleni tako lažje prepoznajo učne priložnosti v delovnem okolju in se vanje ustrezno vključijo (Tannenbaum in drugi, 2025).

Uporaba znanja je zadnja faza procesa učenja, ki nastopi po njegovem prenosu, ko posameznik novo znanje vključuje v svoje vsakodnevne naloge in procese. Ta uporaba se izrazi skozi prilagoditev delovnih postopkov, boljše reševanje problemov in uvajanje učinkovitih rešitev, kar pogosto vodi tudi do spremembe vedenja zaposlenega. Raziskovalci poudarjajo, da aktivna uporaba znanja predstavlja ključno vez med praksami ravnanja z znanjem in inovacijskim potencialom podjetja in združbe. Znanje, ki ostane zapisano ali shranjeno, nima vpliva, saj šele z njegovo uporabo pride do koristi v podjetju. Te koristi so ponavadi izboljšana kakovost dela, večja učinkovitost, pa tudi razvoj novih izdelkov, storitev ali procesov (Ode in Ayavoo, 2020).

2.4 Učeča se združba

Koncept učeče se združbe je nastal v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, k čemur je močno prispevala knjiga Petra M. Sengeja »Peta disciplina« iz leta 1990 (Wikipedia, 2026). Ustvarila se je vizija združbe, ki jo sestavljajo organizacijska struktura, vodenje in organizacijska kultura, ki skupaj omogočajo ustvarjanje, pridobivanje in prenos znanja. Vizijo učeče se združbe uresničujejo posamezniki, ki znajo spodbujati odprto razpravo, gojiti kulturo strpnosti in razmišljati celostno (Garvin in drugi, 2008).

Vzpostavitev in ohranjanje povezav znotraj učeče se združbe omogoča organizacijska struktura, ki ureja razmerja med člani ter tako prispeva k sinergijskemu učinku znanja (Sitar in Rozman, 2023). Raziskovalci poudarjajo, da centralizirana, mehanistična struktura ponavadi krepi pretekla vedenja, medtem ko organska, bolj decentralizirana struktura ponavadi omogoča spremembe prepričanj in dejanj. Raziskave kažejo, da strukturne značilnosti nizke formalizacije in nizke centralizacije spodbujajo organizacijsko učenje. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da visoko strukturirane organizacije omejujejo raziskovanje znanja (Sitar in Škerlavaj, 2018). V pretežno mehanističnih organizacijah so glavni vir znanja vodje, zato se znanje večinoma pridobiva iz notranjih virov, kot so nadrejeni, postopki, dokumentacija ipd. Zaposleni se držijo ustaljenih pravil, norm in delovnih metod. Poudarek je na kodiranju znanja, ki se formalizira v postopke, pravilnike in dokumentacijo. Prenos znanja poteka predvsem navpično po hierarhični strukturi, medtem ko je medosebnega prenosa med sodelavci manj. Uporaba znanja je usmerjena na preverjene rešitve za znane probleme, znanje je ozko specializirano in pripravljeno za takojšnjo uporabo. Nasprotno pa v bolj organsko zasnovanih organizacijah zaposleni znanje aktivno iščejo tudi izven meja združbe in ga razvijajo sami pri oblikovanju rešitev za nove, še nerešene izzive. Večji poudarek je na implicitnem znanju, prenos znanja pa poteka predvsem vodoravno med sodelavci. Znanje, ki nastaja, pogosto še ni neposredno uporabno, saj gre za inovativne pristope, ki zahtevajo preizkušanje in učenje iz napak (Sitar in Rozman, 2023).

Zaradi delitve dela v združbah zaposleni opravljajo različne naloge, pri čemer imajo nekatere večji vpliv na učenje v združbah kot druge. Učenje poteka skozi povezave med zaposlenimi, saj je tudi njihovo delo medsebojno povezano in zahteva stalno usklajevanje. Zaradi te prepletenosti je sposobnost usklajevanja dejavnosti ključna sestavina učenja v združbah, pri čemer organizacijska struktura pomembno vpliva na to, kako učinkovito se usklajevanje in s tem povezano učenje v združbi dejansko uresničujeta (Sitar in Rozman, 2023).

Učenje znotraj podjetij je tesno povezano z načinom vodenja. Ko vodje aktivno poslušajo svoje sodelavce, jih sprašujejo in spodbujajo k odprtemu razmišljanju, ustvarjajo okolje, kjer se ljudje počutijo varno in motivirano za učenje. Takšni vodje ne iščejo takojšnjih rešitev, ampak dajejo prostor za razmislek, prenos znanja in kritično presojo obstoječih pristopov. S svojo držo kažejo, da so iskanje alternativ, soočanje z drugačnimi pogledi in refleksija ne le dovoljeni, ampak tudi zaželeni (Garvin in drugi, 2008).

V učeči se združbi je kultura skupek predpostavk, prepričanj, vrednot in vedenj, ki podpirajo učenje združbe. Ljudem omogoča nenehno učenje in jih motivira k ustvarjanju, deljenju in uporabi znanja. Različni avtorji so jo poimenovali različno, kot na primer kultura, prijazna do pretoka znanja, ali kultura učenja ipd. Kultura vpliva na dejavnosti, povezane z znanjem, tako da določa, katero znanje je primerno deliti, s kom in kdaj. V takšni kulturi se znanje in njegov ustvarjalec ter uporabnik cenita, nagrajujeta in negujeta. V kulturi znanja vsak posameznik prepozna in sprejme delitev znanja kot zaželeno

vedenje. Vrednote, ki jih lahko najdemo v učinkovitih kulturah znanja, so na primer: redna komunikacija, odprtost, iskrenost, skrb za druge, želja po timskem delu, nove ideje so zmeraj dobrodošle ipd. (Ribiere in Sitar, 2010).

3 IZMENJAVA ZNANJA

Izmenjava znanja predstavlja ključen proces v združbah, saj je tesno povezana s sodelovanjem, vzajemnim učenjem in povezovanjem posameznikov z različnimi strokovnimi znanji, izkušnjami in pogledi z namenom ustvarjanja nove vrednosti tako za združbo kot za posameznike. Vloga znanja kot strateškega vira se v teoriji in praksi kaže kot eden ključnih dejavnikov dolgoročne konkurenčnosti. Združbe in podjetja, ki znajo učinkovito izmenjevati obstoječe znanje ter hkrati ustvarjati pogoje za nenehno učenje in pridobivanje novega znanja, pogosto dosegajo trajno konkurenčno prednost. Proces izmenjave znanja poteka prek različnih kanalov, ki vključujejo tako zaposlene kot tehnološke vire. Med osebnimi pristopi so najpogostejši mentorstvo, delavnice, sodelovalno učenje, mreženje in timsko delo, medtem ko tehnološka sredstva vključujejo uporabo intranetnih portalov, videokonferenc, spletnih forumov, panelnih razprav in drugih digitalnih platform za deljenje znanja, dobrih praks in inovativnih rešitev. Čeprav enotna definicija izmenjave znanja ne obstaja, jo pogosto razumemo kot proces zagotavljanja ali prejemanja informacij, povezanih z nalogami, strokovnimi znanji, izkušnjami in povratnimi informacijami glede izdelkov ali postopkov (Wang in Meng, 2018; Venkitachalam in Willmott, 2017). Ostali raziskovalci izmenjavo znanja tudi definirajo kot izmenjavo informacij ali zagotavljanje pomoči drugim, kjer poudarjajo dve glavni vrsti izmenjave znanja: deljenje obstoječega znanja med posamezniki, tako znotraj kot med oddelki in hierarhičnimi ravnmi, ter deljenje novega ali inovativnega znanja, ki spodbuja inovacije z uporabo novih in uporabnih idej glede različnih vidikov delovanja podjetja (Trivedi in Singh, 2025).

Pogosto ljudje zmotno verjamejo, da je znanje mogoče preprosto ujeti in deliti kot sestavni del strokovnosti. A v resnici sta tako znanje kot strokovnost med zaposlenimi neenakomerno porazdeljena, pri čemer se znanje posameznika ne pretvori samodejno ali zlahka v znanje celotne združbe. Da bi postalo dostopno tudi drugim, ga je treba zavestno in z voljo izmenjati (Curtis in Taylor, 2018). Cilj izmenjave znanja je ustvariti novo znanje z drugačnim kombiniranjem obstoječega znanja ali postati boljši pri izkoriščanju obstoječega znanja. Zato je izmenjava znanja opredeljena tudi kot proces, ki je namenjen za identificiranje obstoječega in dostopnega znanja, da bi to znanje prenesli in uporabili za boljše, hitrejše in cenejše reševanje specifičnih nalog (Holdt Christensen, 2007).

V praksi lahko v združbah pride do nepopolne izmenjave znanja, kar poveča tveganje, da posamezniki vsebine napačno razumejo, jih prezrejo, pozabijo, filtrirajo ali sploh ne prenesejo naprej. Takšne motnje v izmenjavi znanja lahko pomembno vplivajo na

uspešnost celotne združbe, zato je pomembno, da se združbe poslužujejo primernih strategij za njegovo izmenjavo (Yang, 2007).

3.1 Strategije izmenjave znanja

Strategije uspešne izmenjave znanja so v današnji dobi pomembne za spodbujanje poslovne uspešnosti in krepitev konkurenčne prednosti podjetij in združb. Strategije znanja zajemajo, kako se v združbi ravna z viri, povezanimi z znanjem, in tako predstavljajo različne načine ravnanja z znanjem. Na ta način je znanje predmet, s katerim je treba ravnati tako, da se lahko ustvari večja vrednost za združbo (Buenechea-Elberdin in drugi, 2018).

Strategije izmenjave znanja predstavljajo temeljne usmeritve za sistematično obravnavo znanja v združbi. Določajo, kako združba pristopa k ravnanju z znanjem ter kako se znanje zbira, izmenjuje in prenaša med zaposlenimi. V tem kontekstu vključujejo postopke zbiranja, izmenjave in kodificiranja tako tihega kot eksplicitnega znanja, pri čemer je ključnega pomena časovna in prostorska ustreznost teh procesov. Izbrana strategija vpliva na to, katera dimenzija znanja bo v združbi deležna večje pozornosti in katere vrste znanja bodo v ospredju delovanja zaposlenih. Strategija izmenjave znanja mora izhajati predvsem iz vizije in poslanstva združbe (Mladkova, 2014).

Združbe lahko pri izmenjavi znanja izberejo različne strategije izmenjave, pri čemer najpogosteje prevladujeta strategiji kodifikacije in personalizacije. Strategija kodifikacije temelji na pretvarjanju tihega znanja v eksplicitno obliko in izmenjavo s pomočjo tehnologije, medtem ko se strategija personalizacije uresničuje predvsem skozi neposredne medosebne interakcije za prenos tihega znanja (Ng in drugi, 2012; Service in drugi, 2016).

3.1.1 Kodifikacija

Kodifikacija poudarja sposobnost uporabe, deljenja in shranjevanja znanja podjetij ter poudarja, da zaposleni na ta način dokumentirajo svoje strokovno znanje in izkušnje (Hayaeian in drugi, 2022). Znanje je kodirano in shranjeno v bazah podatkov, kjer lahko do njega dostopa in ga zlahka uporablja vsakdo v podjetju (Hansen in drugi, 1999). Podjetja, ki sledijo tej strategiji, se osredotočajo na izmenjavo eksplicitnega znanja, ki ga lahko izrazimo z besedami in številkami ter ga zlahka posredujemo in delimo v obliki podatkov, znanstvenih formul, kodificiranih postopkov ali univerzalnih načel. Znanje je kodificirano s tako imenovanim pristopom od ljudi do dokumentov, kar pomeni pridobivanje znanja, ki ga je ustvarila oseba, njegovo osamosvojitve od te osebe in ponovno uporabo za različne namene. Kodifikacija vključuje dokumentacijo znanja (angl. people to documents), standardizacijo in rutinizacijo, ponovno uporabo in ekonomijo znanja ter uporabo informacijske tehnologije (Ng in drugi, 2012).

Znanje, za katerega je ta strategija primerna, je ponavadi rutinsko in standardizirano. Sistemi informacijske tehnologije, ki omogočajo shranjevanje in ponovno uporabo znanja, morajo biti v takšnih podjetjih in združbah dobro razviti in zahtevajo velike naložbe in investicije (Buenechea-Elberdin in drugi, 2018).

Podjetja in združbe, katerih vodilna dimenzija znanja je eksplicitna dimenzija, bi morale sprejeti strategijo kodifikacije. Njihova dejavnost običajno temelji na ponavljajočih se procesih in standardiziranih postopkih. Njihov produkt je stabilen, manjše spremembe se izvajajo le, ko to zahteva kupec in tehnologija to dopušča. Združba je običajno usmerjena v masovno proizvodnjo ali pa mora znova in znova reševati podoben problem. Takšne združbe ustvarjajo široke, kakovostne in zanesljive baze podatkov, ki omogočajo shranjevanje, generiranje, prilagajanje in združevanje ogromnih količin podatkov ter ustvarjanje statistik itd. Ponovna uporaba znanja prihrani delo in zmanjša stroške komunikacije. Glavna zahteva za ljudi je sposobnost dela z informacijsko tehnologijo in sposobnost generiranja podatkov iz podatkovnih baz ter prilagajanja le-teh, kot je potrebno v danem trenutku (Mladkova, 2014).

Vlaganja v informacijsko tehnologijo so pomembna predvsem za vzpostavitev in vzdrževanje repozitorijev znanja, ekspertnih sistemov in spletnih strani. Vendar pa ima ta pristop tudi svoje pomanjkljivosti. Ena od njih je tveganje preobremenjenosti z informacijami, saj lahko v združbi hitro nastane kopica neobdelanih dokumentov ali neprebrane elektronske pošte. Čeprav različni delovni pripomočki, kot so kontrolni sezname in skupna elektronska pošta, vsebujejo veliko uporabnega znanja, to pogosto ostane neizkoriščeno. Vrednost teh virov se namreč pokaže šele takrat, ko zaposleni to znanje resnično potrebujejo. Dejstvo, da je znanje dostopno, še ne pomeni, da bo tudi uporabljeno in preneseno v prakso (Natarajan in Kumar, 2025). Kumar in Ganesh (2011) sta ugotovila, da je v številnih združbah povsem običajno, da obstajajo velike zbirke dokumentov in poročil, ki po začetni uporabi nikoli več niso pregledane. Kljub temu zavzemajo prostor za shranjevanje in otežujejo iskanje relevantnih informacij.

Kodifikacija zagotavlja, da ni izgube eksplicitnega znanja zaradi fluktuacije delovne sile in je primerna za zaščito s pravicami intelektualne lastnine. Na zrelih trgih in standardiziranih okoljih, kjer so na voljo izdelki in storitve po naročilu ali pa se vedno znova obravnavajo isti ali podobni problemi, bo kodifikacija ustvarila ekonomije obsega. Večkrat ko se bo znanje uporabilo, ceneje in učinkovitejše bo postalo njegovo upravljanje (Kumar in Ganesh, 2011).

3.1.2 Personalizacija

Strategija personalizacije (od osebe do osebe) je opredeljena kot medsebojno sodelovanje zaposlenih, ki poudarja pridobivanje znanja z uporabo dialoga oz. medsebojno komunikacijo sodelavcev. Strategija se ukvarja z izmenjavo tihega znanja med ljudmi. Tiho znanje vključuje subjektivne vpoglede, intuicije in slutnje, ki niso zlahka vidne in

izrazljive ter so zelo osebne in jih je težko formalizirati. Govori o tem, da se združba uči v okviru interakcij iz oči v oči med sodelavci in tako posreduje njihovo tiho znanje in izkušnje (Hayaeian in drugi, 2022). Znanje je tesno povezano z osebo, ki ga je razvila, in se deli predvsem prek neposrednih osebnih stikov (Hansen in drugi, 1999). Vodstvo igra ključno vlogo pri podpiranju strategije personalizacije za povečanje inovacijske zmogljivosti in izobraževanju skeptikov, ki menijo, da se s takšnimi dejavnostmi izgublja čas (Venkitachalam in Willmott, 2017).

Personalizacija vključuje osebno interakcijo, upoštevanje individualnih učnih slogov in kognitivnih razlik, prilagoditev vsebine in načina predstavitve ter reševanje kompleksnih, nekodificiranih problemov (Chai in Nebus, 2012; Ng in drugi, 2012; Mustafa, 2021). Pomembno prispeva k ustvarjalnosti in inovativnosti, zato je še posebej dragocena v okoljih, kjer so izdelki in storitve visoko prilagojeni ter kjer je hitra dostava novih rešitev ključnega pomena (Kumar in Ganesh, 2011). Združbe, ki izberejo strategijo personalizacije, podpirajo neformalno interakcijo in komunikacijo med zaposlenimi. Usmerjene so v rešitve posebnih unikatnih problemov, svetujejo na visoki ravni in nudijo strokovne rešitve. Njihovi izdelki so specifični, pogosto prilagojeni posebnim zahtevam kupcev. Informacijska tehnologija ima pri tovrstnih izmenjavah le podporno vlogo. Zaposleni v združbi so izobraženi strokovnjaki in njihovo znanje je najpomembnejše bogastvo. Združba mora strokovnjakom zagotoviti prostor in kulturo, ki podpira izmenjavo in deljenje znanja (Mladkova, 2014).

Združbe in podjetja, ki uporabljajo strategijo personalizacije, poudarjajo strokovno znanje in razvoj zelo prilagojenih rešitev za kompleksne probleme, s čimer za reševanje problemov uporabljajo osebni stik in osebno interakcijo. To so ponavadi tehnično svetovanje, raziskovalni in razvojni center, kreativni in oblikovalski center ipd. Strategija personalizacije je bolj primerna za mala in srednje velika podjetja, ki opravljajo naloge, ki so bolj inovativne, ter za oddelke znotraj velikih podjetij (Ng in drugi, 2012).

Ta pristop izmenjave znanja je z vidika prejemnika znanja najučinkovitejši, ker osebna pozornost omogoča lažje razumevanje znanja. Medosebna komunikacija pomaga pri premagovanju ovir molčečnosti, vendar pa je lahko zelo zamudna za osebo, ki znanje predaja. Ta oseba lahko poskuša odgovoriti na več poizvedb o znanju in hkrati napredovati pri svojem trenutnem delu. Tako je lahko z organizacijskega vidika personalizacija kot strategija izmenjave znanja slabša kot kodifikacija. Poleg tega obstaja veliko situacij, v katerih osebna komunikacija ni praktična ali mogoča. Takšne situacije vključujejo primere, ko je vir znanja zapustil združbo ali pa je vir znanja še vedno v združbi, vendar je šel na drug projekt in se ne spomni podrobnosti o tem, kaj je bilo storjeno pri prejšnjem projektu (Chai in Nebus, 2012).

3.2 **Prakse izmenjave znanja**

Združbe imajo različne pristope k izmenjavi znanja. Nekatere, ponavadi manjše združbe, dajejo poudarek na personalizaciji, kjer je med zaposlenimi neposreden stik, možnost mentoriranja, timskega dela in internih delavnic, skozi katere delijo svoje znanje in izkušnje. Druge združbe pa se usmerjajo v kodifikacijo, kjer sistematično zbirajo znanje v dokumentih in bazah znanja.

3.2.1 **Mentorstvo**

Mentorstvo je opredeljeno kot razvojno orodje, ki pomaga v združbah in podjetjih graditi učno kulturo. Je oblika izmenjave znanja, ki temelji na neformalnem in včasih formalnem odnosu med dvema stranema: mentorjem, ki nosi znanje in veščine, ter manj izkušeno osebo ali mentorirancem, ki to znanje potrebuje za izvajanje delovnih nalog. Mentorstvo olajša prenos tihega znanja, saj omogoča prenos tehničnega in kognitivnega znanja od mentorja do mentoriranca skozi proces demonstracije in prakse. Mentorstvo daje udeležencem priložnost, da se naučijo novih načinov razmišljanja in delovanja, ter spodbuja k ustvarjanju inovativne kulture, kot tudi k sodelovalnemu učenju, skupnim interesom, visoki predanosti, spoštovanju in zaupanju, kar posledično naredi delovno okolje bolj produktivno in privlačno (Al-Zoubi in drugi, 2020).

Študije potrjujejo, da je sodelovanje pri mentorstvu lahko koristno za kariero, poklicno vlogo na delovnem mestu in psihosocialne rezultate ter napredovanje ali povišanje plače. Tradicionalne mentorske funkcije vključujejo karierno in psihosocialno podporo. Karierna podpora od mentorjev zahteva, da razpravljajo o kariernih možnostih mentorirancev in jih vodijo s strategijami za doseganje kariernih ciljev. Funkcija psihosocialne podpore pa vključuje tiste vidike, ki krepijo posameznikov občutek kompetentnosti, identitete in učinkovitosti v poklicni vlogi (Ghosh in Manongsong, 2025). Poleg zagotavljanja funkcij karierne in psihosocialne podpore lahko mentorji uporabijo tudi razvojni pristop. Študije so ugotovile, da so mentorji najbolj zadovoljni, ko svojim mentorirancem pomagajo razviti nove sposobnosti, in da je zagotavljanje učinkovitih razvojnih dejavnosti pomemben dejavnik pri kariernem napredku mentorirancev (Curtis in Taylor, 2018).

Naloga, ki jih mentorji izvajajo za podporo in usmerjanje svojih mentorirancev, se imenujejo mentorske funkcije. Te dolžnosti pogosto vključujejo dajanje smernic, izmenjavo izkušenj, zagotavljanje povratnih informacij in zagotavljanje čustvene podpore mentorirancem, da bi spodbudili njihov osebni in poklicni razvoj. Mentorske funkcije se nanašajo na različne odgovornosti, ki so dodeljene mentorjem pri vodenju, podpori, svetovanju in razvijanju spretnosti in znanja njihovih mentorirancev (Anwar, 2024).

Dobra mentorska kultura je ponavadi edinstvena za vsako združbo in usklajena z njeno strategijo, širšo kulturo združbe in ljudmi. Običajno bo kultura mentorstva ustvarila okolje, v katerem ljudje poslušajo drug drugega, managerji in direktorji postavljajo vprašanja,

dajejo povratne informacije, vodijo ciljno usmerjene pogovore in aktivno sodelujejo s člani svojega tima. To je ponavadi kraj, kjer obstaja učinkovito ravnanje s talenti in zvestimi zaposlenimi. Ljudje so zavzeti in motivirani, posamezniki pa naredijo še več za podjetje in svoje sodelavce. Razvijanje prave kulture je bistvenega pomena in vse več podjetij in združb se pri tem obrača na mentorstvo. Namesto da oblikujejo enkratni program mentorstva, se sprašujejo, kako lahko ustvarijo kulturo mentorstva na trajnosten način, kjer pogovori olajšajo nenehno individualno in organizacijsko učenje. Prav tako je ena izmed primernih strategij izmenjave znanja za sodelavce, ki delujejo v timih. Mentorstvo lahko odpravi medgeneracijske vrzeli z ustvarjanjem okolja za izmenjavo izkušenj in modrosti ter z ustvarjanjem mentorske kulture v napornih časih spreminjanja in negotovosti ljudem nudi občutek umirjenosti (Parsloe, 2024).

Združbe bodo prepoznale, kdaj so bile uspešne pri ustvarjanju in uvajanju kulture mentorstva na različne načine. Ljudje vseh ravni bodo bolj radodarni s svojim časom in pripravljeni svobodno posredovati znanje, omogočiti vpogled v svojo strokovnost drugim. Timi bodo delovali bolj usklajeno, z višjo stopnjo zaupanja v celotni organizaciji. Vodje se bodo s svojimi timi redno pogovarjali o uspešnosti in razvoju skozi vse leto, prišlo pa bo tudi do odmika od direktivne, ukazovalne kulture k bolj nedirektivni kulturi, ki temelji na dialogu in avtonomiji zaposlenih. Zaposleni na vseh ravneh bodo imeli odprte in iskrene pogovore, vključno z rednim dajanjem povratnih informacij drug drugemu. To vse omogoča, da zaposleni prevzamejo odgovornost za svoj karierni razvoj (Parsloe, 2024). Neustrezno mentorstvo so raziskovalci opredelili kot pomanjkanje motivacije, prisilna udeležba pri mentorstvu, pomanjkanje usposobljenosti mentorjev in napake pri odločanju, kjer mentorji lahko delujejo pristransko (Emerald Publishing, 2009).

V združbah in podjetjih prihaja tudi do obratnega mentorstva, ki je oblika izmenjave znanja, kjer mlajši zaposleni mentorirajo starejše kadre. Obratno mentorstvo prinaša številne koristi, saj povečuje dolgoročno ohranjanje milenijcev v podjetju, ker jim omogoča večjo vključenost in transparentnost. Strategija spodbuja prenos digitalnih veščin, kot je uporaba družbenih omrežij, vpliva na spremembe organizacijske kulture z uvajanjem novih idej in pogledov ter spodbuja raznolikost in boljše razumevanje manjšinskih skupin. Uspešnost obratnega mentorstva je odvisna od premišljenega povezovanja mentorjev in mentorirancev, odprte komunikacije in resne zavezanosti vodilnih kadrov k vzajemnemu odnosu. Ključno je tudi, da mentorji aktivno sodelujejo pri razvoju in širjenju mentorskega programa (Jordan in Sorell, 2019).

3.2.2 Interne delavnice

Interne delavnice so del izmenjave znanja znotraj podjetij in drugih družb, ki potekajo skozi celotno kariero in življenjsko dobo posameznika. Ta razvojni proces vključuje poglobljanje in širjenje poklicnega znanja in spretnosti, ki poteka v združbah tako v formalnih kot neformalnih praksah (Li in Pilz, 2023). Z delavnicami se posameznikom

zagotavlja posredovanje veščin, tihega znanja in kompetenc, da bi izboljšali svojo uspešnost in produktivnost v okviru svojih obstoječih delovnih obveznosti (Arulsamy in drugi, 2023).

Delavnice vključujejo sodelovalno učenje, sodelovanje pri nalogah in podrobno raziskovanje teorije. So prostor za eksperimentiranje, preizkušanje in učenje skozi prakso ter metoda, ki se uporablja za strokovni razvoj zaposlenih. Pri ocenjevanju učinkovitosti delavnice je potrebnih več vidikov. Eden je povezan z ocenjevanjem učnih izidov, drugi je pozornost, ki je namenjena učnim načelom, in preverba, kako se znanje in informacije, pridobljene na delavnicah, prenesejo v delovno okolje. Učni cilji, ki se pripravijo pred izvedbo delavnice, usmerjajo potek delavnice. So kot načrt, ki začrta pot in končno znanje, ki ga je treba doseči. Inštruktorjem omogočajo, da ostanejo na pravi poti, zaposlenim pa, da se osredotočijo na prednostne naloge na podlagi načrta. Poleg tega omogočajo analizo pričakovanih ravni učenja in objektivno oceno sprememb v znanju, spretnostih in stališčih. Vrednotenje znanja, ki so ga zaposleni prejeli na delavnici, pa pomaga določiti učinkovitost same delavnice (Azuela in Robertson, 2016).

Interne delavnice so primerne za podjetja in druge združbe, ki želijo investirati v razvoj zaposlenih, jih opolnomočiti in spodbuditi proaktivno razmišljanje (Arulsamy in drugi, 2023). Uspešnost delavnice podjetja spremljajo skozi nekaj ravni. Prva raven se nanaša na odzive na delavnico, torej ali je bila udeležencem všeč ali ne. Ta vidik se pogosto meri z uporabo anket, ki udeležence sprašujejo o ustreznosti obravnavane snovi, njihovi vključenosti v učenje in kaj bi se lahko izboljšalo. Druga raven se nanaša na znanje, ki so ga udeleženci prejeli in ali ga razumejo. Ta vidik se meri z ocenjevanjem, ali so bili doseženi učni cilji, na primer s predhodnim in naknadnim testom. Tretja raven se ukvarja z vedenjem in je opredeljena kot uporaba naučenih načel in tehnologije dela. Nazadnje je še četrta raven, ki so rezultati oziroma končni cilji. Ta raven se ukvarja z vplivom delavnice na podjetje in odgovarja na vprašanja, kot so: ali je delavnica kaj spremenila v praksi in ali je stroškovno učinkovita (Azuela in Robertson, 2016).

3.2.3 Spremljanje na delovnem mestu

Spremljanje na delovnem mestu (angl. shadowing) je oblika izmenjave znanja, ki poteka kot spremljanje in opazovanje zaposlenih, ko opravljajo delovne aktivnosti. Ponuja možnost poglobljenega vpogleda v dejanja, vloge in osebnosti posameznikov, pa tudi v njihove družbene odnose in okolja (Gorup, 2016). Je neformalno učenje na delovnem mestu, ki podpira razvoj kariere in razvoj vodenja. Vključuje opazovalca, ki ostane blizu opazovanca v določenem obdobju in je nemoteč (kot senca). Ponuja tudi priložnost, da razmisli o videnem in, kadar je to primerno, postavlja vprašanja. Opazovalec z vprašanji dobi boljši vpogled v spretnosti in znanja, ki jih potrebuje za opravljanje svojega dela. Spremljanje pri delu je sprejeta praksa v poslovnih okoljih, ki se vse pogosteje uporablja kot del postopkov zaposlovanja, pripravništva in vključevanja (Service in drugi, 2016).

Namen te oblike izmenjave znanja je beležiti vsakdanje izkušnje in vedenje osebe, ki jo opazujemo in se kaže v realnem okolju. Ključna razlika z navadnim opazovanjem je v tem, da oseba, ki opazuje, poleg dejanj spremlja tudi motive, namene in prednostne naloge opazovane osebe. Prav tako se na ta način izmenjuje implicitno znanje. Spremljanje na delovnem mestu ne pomeni le beleženja tega, kar se zgodi. Pomeni tudi razumevanje, zakaj se nekaj zgodi, kako posameznik razmišlja, kaj ga vodi pri odločitvah in kakšni so odzivi okolice na njegova ravnanja, besede ali geste. V tem pogledu se spremljanje na delovnem mestu bistveno razlikuje od klasičnega opazovanja. Namesto pasivne vloge, kjer se zgolj interpretira dogajanje, vloga opazovalca zahteva aktivno prisotnost v obliki dialoga, pridobivanja komentarjev iz prve roke in stalnega preverjanja pomenov pri opazovani osebi. Namen ni le zabeležiti, kaj se je zgodilo, temveč razumeti, kako in zakaj se je nekaj zgodilo prav tako (Bartkowiak-Theron in Robyn Sappey, 2012).

Spremljanje na delovnem mestu prinaša številne prednosti, a hkrati odpira tudi določene izzive. Njegova največja prednost je v tem, da zaposlenemu, ki opazuje, omogoča vpogled v tiste vidike vsakdanjega dela, ki bi sicer ostali skriti. Udeležencem daje priložnost, da pojasnijo, kaj počnejo, zakaj to počnejo in kdaj. S tem jim omogoča razumevanje njihovega dela. Poleg tega razkriva povezave med razpršenimi delovnimi skupinami in omogoča oblikovanje celostne slike, ki jo pogosto zgrešimo pri klasičnih intervjujih ali površnem opazovanju (Gill in drugi, 2014).

Vendar pa dolgotrajno spremljanje terja psihološki in čustveni davek. Ljudje, ki so opazovani, morajo biti ves čas prisotni, usklajevati komunikacijo, obenem pa se soočati z nepredvidljivostjo terenskega dela, kar lahko sproža nelagodje in napetost tako pri njem kot pri opazovalcu. Študije so pokazale, da se ljudje, ki so opazovani, pogosto počutijo, kot da so pod nenehnim nadzorom ali ocenjevanjem, medtem ko drugi poročajo o situacijah, kjer so udeleženci zavestno prilagajali svoje dneve opazovalčevi prisotnosti ali se opravičevali za trenutke, ki jih ta ni uspel zajeti (Gill in drugi, 2014).

3.2.4 Druge prakse izmenjave znanja

Podjetja in druge združbe lahko uporabljajo tudi druge prakse, prek katerih poteka izmenjava znanja. Podjetje lahko zaposlenim dodeli bralno gradivo v obliki člankov, spletnih blogov ali besedilnih sporočil, ki se nanašajo na temo usposabljanja, ki se izvaja v programu (Dixit in Sinha, 2022).

Drugi način je izmenjava znanja prek klepetalnic WhatsAppa. V združbah je čedalje večji pomen ustvarjanja vsebin z uporabo tehnologije, zato so klepetalnice učinkovit način za medsebojno učenje in izmenjavo znanja med zaposlenimi, ki so se udeležili delavnic usposabljanja. Ta tehnika udeležencem omogoča tudi, da si priskočijo na pomoč, da bi si olajšali prenos znanja v prakso. Uporaba klepetalnic prek WhatsAppa služi tudi za reševanje vprašanj in prispeva k aktivnemu učenju s spodbujanjem sodelovalnega okolja.

Mreženje med sodelavci vodi k uspešnejši uporabi znanj in spretnosti ter daje pozitiven zagon pri učenju (Dixit in Sinha, 2022).

Video- in zvočni posnetki so tudi eden izmed novejših načinov izmenjave znanja. Videomodule organizacije uporabljajo za olajšanje konceptualnega učnega procesa med zaposlenimi. Učna orodja na osnovi videoposnetkov so v zadnjih letih doživela bliskovito rast in študije so pokazale, da se je število člankov in raziskav, povezanih z učenjem na osnovi videoposnetkov, v zadnjih letih znatno povečalo. Videoposnetki zagotavljajo tudi boljšo angažiranost zaposlenih in olajšajo ter pospešijo izvajanje učenja za posameznika. Številni posnetki so narejeni tako, da omogočajo ustvarjanje samodejnih zapiskov, s katerimi lahko enostavno delimo povzetek teorije, ki je bila na posnetku (kot je na primer Copilot Notes). Takšen način časovno olajša prenos izmenjave znanja. Video- in zvočni posnetki so enostavni za uporabo in jih je mogoče zagotoviti na namiznih/prenosnih računalnikih ali celo pametnih telefonih. Video- in zvočni posnetki se izkazujejo tudi kot primerno orodje za prenos znanja v situacijah, ko so udeleženci manj pisмени ali celo nepisмени (Dixit in Sinha, 2022).

Znanje se lahko izmenjuje prek mobilnega učenja, ki poteka prek mobilnih aplikacij. To je novejša oblika izmenjave znanja, ki zagotavlja dinamično učno izkušnjo za udeležence. Programi, ki vsebujejo znanje, so dopolnjeni z aplikacijami za mobilno učenje in zagotavljajo privlačno izkušnjo za zaposlene (Dixit in Sinha, 2022).

Pogosto se uporabljajo tudi izkustvene skupine kot polformalna oblika za izmenjavo znanja in dobrih praks. So združenja strokovnjakov znotraj ali med združbami, ki se medsebojno podpirajo in dosegajo boljše rezultate z izmenjavo znanja. So neformalne, saj se udeleženci sami odločijo za sodelovanje, določajo svoje lastne cilje in vzpostavljajo lastno vodstvo. Oblika se uporablja, ko je prisotnih več udeležencev, najpogosteje v timih (Abu-Rumman, 2021). Izkustvene skupine omogočajo, da udeleženci prevzamejo kolektivno odgovornost za izmenjavo znanja, ki ga potrebujejo, ter ustvarjajo neposredno povezavo med učenjem in uspešnostjo, ker isti ljudje sodelujejo v skupnostih prakse ter v timih in poslovnih enotah (Wenger, 2011).

3.3 Dejavniki izmenjave znanja

Pomen izmenjave znanja spodbuja vsako združbo in podjetje, da razišče dejavnike, ki ovirajo in spodbujajo proces izmenjave znanja (Razmerita in drugi, 2016). Dejavniki, ki vplivajo na izmenjavo znanja, so razvrščeni v tri večje kategorije: individualni, organizacijski in tehnološki dejavniki (Sawan in Hikman, 2021).

Prva kategorija so individualni dejavniki, ki zajemajo nagrade, korist in pomoč za druge, nematerialne koristi, zaupanje, dobri medosebni odnosi, komunikacijske veščine ter odprt in pozitiven odnos. Nagrade so eden izmed pobudnikov izmenjave znanja (Sawan in Hikman, 2021). V podjetjih in združbah je zato treba zagotoviti sistem nagrajevanja, ki bo

spodbujal, navdihoval in motiviral k izmenjavi znanja med sodelavci (Shimray in Kodand Ramaiah, 2022). Raziskovalci tudi ugotavljajo, da zaposleni delijo svoje znanje le, če menijo, da je koristno za druge. Nekateri posamezniki pri izmenjavi znanja ne pričakujejo nič v zameno, saj jim je glavna motivacija želja po pomoči drugim. Izmenjava znanja je način, s katerim posameznik sporoča svoje znanje, vpogled ali razumevanje, tako da lahko prejemnik pridobi in uporabi znanje za boljše opravljanje svojih nalog. Posameznik zaradi socialne izmenjave lahko izkusi nematerialne koristi, vključno s spoštovanjem, prijateljstvi in skrbjo drugih, povečanjem individualne mreže in boljšimi medosebnimi odnosi (Shimray in Kodand Ramaiah, 2022). Zaupanje in dobri odnosi med posamezniki v združbi so bistveni pogoji za uspešno izmenjavo znanja. Medsebojno zaupanje olajša izmenjavo znanja in nato poveča učinkovito sodelovanje med posamezniki v združbi ali med združbami (Nooshinfard in Nemati-Anaraki, 2014). Med individualne dejavnike sodijo tudi komunikacijske veščine zaposlenih (Sawan in Hikman, 2021). Učinkovita izmenjava znanja temelji na jasni in kakovostni komunikaciji, pri čemer ni pomembna le vsebina sporočila, temveč tudi način njegovega posredovanja. Znanje se pogosto prenaša prek vsakodnevnih komunikacij, ki jo je treba zavestno vzdrževati tako znotraj združbe kot v odnosih z zunanjimi deležniki. Odprt in pozitiven odnos močno izboljšata sposobnost konstruktivne komunikacije in izmenjave znanja. Da bi bila združba uspešna, je nujno, da je sposobna učinkovito komunicirati v vseh oblikah, vključno s pisnim in ustnim komuniciranjem (Rocque, 2022).

Druga kategorija so organizacijski dejavniki, ki zajemajo kulturo združbe, organizacijsko strukturo in podporo vodstva (Sawan in Hikman, 2021). Številne študije so proučevale vpliv kulture v združbi na izmenjavo znanja. Vse združbe imajo svoje značilnosti, kot so fleksibilnost, inovativnost in pozitiven odnos do izmenjave znanja. Zaposleni se soočajo z določenim vzorcem vedenja, ki temelji na kulturi združbe, v kateri delajo. Zato je lahko kultura močan vzvod za usmerjanje organizacijskega vedenja. Študije so ugotovile, da formalne in centralizirane strukture pogosto zavirajo uspeh pri izmenjavi znanja in zavirajo interakcije med zaposlenimi, medtem ko bolj fleksibilna in neformalna organizacijska struktura to olajša. Prav tako se je izkazalo, da je podpora vodstva za izmenjavo znanja pozitivno povezana z dojemanjem kulture izmenjave znanja s strani zaposlenih in pripravljenostjo za izmenjavo. Podpora najvišjega vodstva vpliva tako na raven kot na kakovost izmenjave znanja in vpliva na zavezanost zaposlenih k sprejemanju novega znanja (Nooshinfard in Nemati-Anaraki, 2014).

Tretja kategorija so tehnološki dejavniki združbe (Sawan in Hikman, 2021). Tu je ključna opremljenost z ustrežno informacijsko tehnologijo. Le-ta se uporablja za povečanje ravni sodelovanja med posamezniki in skupinami. Zaposlenim omogoča, da izmenjujejo svoje znanje kljub geografski razdalji in komunikacijskim oviram. Premagati je mogoče časovne in prostorske ovire, pa tudi organizacijske ovire zaradi hierarhije ali oddelkov. Uporabna je za podpornike izmenjave znanja, saj se z njo zmanjšajo stroški zaradi časa in razdalje (Nooshinfard in Nemati-Anaraki, 2014; Razmerita in drugi, 2016).

3.4 Izzivi izmenjave znanja

Podjetja in združbe želijo zagotoviti kakovostno izmenjavo znanja med zaposlenimi, saj je to ključni proces pri pretvarjanju individualnega znanja v sposobnosti podjetja in združbe. Kljub temu da podjetja in združbe investirajo veliko sredstev in časa v procese izmenjave znanja, se morajo zavedati številnih izzivov, na katere lahko naletijo (Nesheim in Hunksaar, 2015). Pod izzive so vštetni vsi dejavniki, ki ovirajo izmenjavo znanja od vira do prejemnika in posledično zmanjšujejo verjetnost, da bodo ostali imeli koristi od izmenjave znanja, saj zavirajo razumevanje in interpretacijo novih informacij. Če izmenjava znanja ni učinkovito podprta, se verjetnost prisotnosti izzivov pri izmenjavi znanja poveča (Iftikhar in Lions, 2022).

Eden izmed izzivov na ravni posameznikov je pomanjkanje motivacije in pripravljenosti za pridobivanje in izmenjavo znanja s sodelavci. Ker imajo prejemniki znanja afektivno in kognitivno zavezanost svojemu obstoječemu znanju, lahko to vodi v odpor do novega znanja. Prejemniki znanja imajo lahko raje lastno pridobljeno znanje, ki se lahko razlikuje od novega znanja ali je z njim nezdružljivo. Prejemniki znanja so pogosto zaskrbljeni zaradi ohranjanja svojega ugleda in ponosa. Poleg tega prejemniki znanja morda nimajo motivacije za sprejemanje novega znanja zaradi pomanjkanja spodbud in nagrad, namenjenih spodbujanju in podpori pridobivanja novega znanja. Če zaposleni ne sodelujejo pri odločanju o izmenjavi znanja, jim morda primanjkuje motivacije za usvajanje ali uporabo znanja, kar lahko povzroči zavračanje znanja (Montgomery in drugi, 2024). Če zaposleni ne razumejo pomena izmenjave znanja za doseganje ciljev znotraj oddelka ali organizacije, je manj verjetno, da bodo to znanje delili (Gagné in drugi, 2019). Nekateri zaposleni se morda bojijo izgube konkurenčne prednosti pred ostalimi, zato so še bolj zadržani do izmenjave znanja z ostalimi. Študije so pokazale, da zaposleni kopičijo znanje, ker ga obravnavajo kot svoje osebno premoženje in zato verjamejo, da lahko izmenjava znanja s komer koli zmanjša njihovo vrednost v organizacijah. Poleg tega si zaposleni želijo ohraniti svojo moč, avtoriteto in vpliv ter verjamejo, da lahko izmenjava znanja zmanjša moč, vpliv in avtoriteto (Muqadas in drugi, 2017). Študije so prav tako pokazale, da ko so ljudje zaznali, da so drugi sodelavci odvisni od njihovega znanja, so se počutili še bolj prisiljene deliti znanje. Ljudje so se tako pogosto odločili, da znanja ne bodo delili, ali pa se celo pretvarjali, da nimajo zahtevanih informacij (Gagné in drugi, 2019).

Če združba nima jasne povezave med strategijo ravnanja z znanjem in strateškimi usmeritvami in cilji, lahko pride do izziva pri izmenjavi znanja med zaposlenimi. Neustrezna kultura, ki ne poudarja pomena izmenjave znanja, prav tako pripomore k odločitvi, ali bo prišlo do izmenjave znanja ali ne. K temu pripomorejo tudi vodje, ki ne poudarjajo koristi izmenjave znanja. Problem pri izmenjavi znanja nastane, če so zaposleni prisiljeni, da izmenjujejo znanje, namesto da bi jih vodstvo prepričalo, da vidijo dodano vrednost v izmenjavi znanja, in jih spodbujalo pri procesu izmenjave znanja s sodelavci (Gagné in drugi, 2019). Izziv pri izmenjavi znanja znotraj združbe je tudi nizka zavzetost

za zadržanje strokovnjakov v organizaciji, pomanjkanje ustrezne infrastrukture, omejenost virov, hierarhična struktura z visoko stopnjo formalizacije in centralizacije odločanja, nizka povezanost delovnih procesov itd. (Sitar in Mihelič, 2013). Pomanjkanje skupne identitete, prepričanj, zaupanja ter strah pred izmenjavo znanja med zaposlenimi lahko povzročijo izziv pri izmenjavi znanja. Ko prejemnik in vir znanja pripadata različnim družbenim skupinam, to lahko povzroči sum in nezaupanje do novega znanja ter različno miselnost po izmenjavi znanja. Razlike v socialni identiteti med virom in prejemnikom lahko vodijo do pomanjkanja socialnega kapitala in socialnih vezi, ki so bistvene za sprejemanje in izmenjavo novega znanja. Dejavniki socialnega kapitala v organizacijah vplivajo na zanimanje, pripravljenost in odločnost posameznikov za sprejemanje in izmenjavo novega znanja (Montgomery in drugi, 2024).

Tehnološki izzivi pri izmenjavi znanja so slaba povezanost informacijsko tehnoloških sistemov (v nadaljevanju IT), pomanjkanje tehnične podpore, slabo vzdrževanje IT-sistemov, nekompatibilnost IT-sistemov in procesov, odpor zaposlenih do uporabe IT-sistemov, pomanjkanje usposabljanja in izkušenj s sistemi ter nezavedanje prednosti, ki jih ti sistemi prinašajo (Sitar in Mihelič, 2013). Dobra tehnološka oprema je še posebej ključna v virtualnih timih, saj so raziskovalci ugotovili, da veliko znanja ostaja skritega na posameznih lokacijah, nekateri zaposleni pa zaradi poslovnih politik nimajo polnega dostopa do virov znanja, kot je npr. dokumentacija. Opazili so tudi, da je bilo za ustvarjanje, shranjevanje in izmenjavo znanja potrebno več časa in truda, kot pa če bi isto izmenjavo znanja počeli v živo (Zahedi in drugi, 2016).

3.5 Učinki izmenjave znanja

Izmenjava znanja predstavlja eno najpomembnejših aktivnosti v sodobnih združbah, saj omogoča prenos, uporabo in ustvarjanje znanja, kar je ključno za doseganje konkurenčne prednosti. Čeprav razpolaganje z znanjem samo po sebi ne zagotavlja uspeha, pa združbe, ki spodbujajo učinkovito izmenjavo znanja, pogosto dosegajo boljše rezultate na ravni posameznikov, timov in celotnega sistema. Pregledi literature in empirične raziskave kažejo, da ima izmenjava znanja številne pozitivne in tudi negativne učinke, ki zmanjšujejo kakovost izmenjave znanja (Yang, 2007). Oboji učinki se kažejo na treh ravneh: individualni, timski in organizacijski (Ahmad in Karim, 2019).

3.5.1 Pozitivni učinki

Na individualni ravni zaposleni opažajo uspešnost pri delu. Uporaba kolektivnega znanja in strokovnega mnenja, ki ga omogoča izmenjava znanja, poveča učinkovitost pri opravljanju nalog, reševanju problemov in odločanju, kar dodatno vodi do izboljšane uspešnosti zaposlenih. Ko zaposleni sodelujejo pri izmenjavi znanja, znanje podrobneje razdelajo. Izmenjava znanja izboljšuje inovativno delovno vedenje, ustvarjanje novega znanja in izvirne ideje, kar vodi do učinkovitega učenja in ustvarjalnosti. Ker sodelovanje

v medsebojni razpravi in izmenjavi idej izboljšuje sposobnost posameznika razumevanja stvari, je bilo ugotovljeno tudi, da izmenjava znanja izboljšuje tudi absorpcijsko sposobnost zaposlenih. Absorpcijsko sposobnost sta Cohen in Levinthal (1990) označila kot zmožnost posameznika, tima ali združbe, da prepozna vrednost zunanjega znanja, ga pridobi, razume in uporabi za svoje potrebe. Študije so raziskovale tudi povezanost med izmenjavo znanja in psihološkimi učinki na zaposlenega. Kot glavni vir osebnega profesionalnega razvoja izmenjava znanja povečuje avtonomijo, izkoriščanje veščin in samoizpolnitev (Ahmad in Karim, 2019). Aktivna izmenjava znanja izboljša zadovoljstvo zaposlenih z delom in povečuje zadovoljstvo zaposlenih z njihovim življenjem, saj spodbuja kakovostne odnose, blaži stres ter zmanjšuje konflikte med poklicnim in zasebnim življenjem (Trivedi in Singh, 2025). Med pomembne psihološke dejavnike, povezane z zadovoljstvom pri delu in splošnim življenjskim zadovoljstvom, sodi tudi razlog, zakaj zaposleni zapuščajo organizacijo. Raziskave so pokazale, da zaposleni redkeje razmišljajo o menjavi službe, kadar je v organizaciji prisotno implicitno znanje, ter da je zagotovljeno neformalno in osebno prenašanje izkušenj in veščin. Nasprotno pa se namen odhoda pogosteje pojavi, kadar prevladuje predvsem eksplicitno znanje, ki je formalno, strukturirano in pogosto poteka prek dokumentacije ali sistemov. Kljub temu lahko ustrezno nagrajevanje eksplicitnega deljenja znanja ta negativen vpliv omili. Vendar pa eksplicitno znanje v primerjavi z implicitnim manj spodbuja osebni razvoj, zato zaposleni, ki se z njim intenzivno ukvarjajo, pogosto težje prepoznajo možnosti za učenje in posledično razmišljajo o menjavi zaposlitve (Ahmad in Karim, 2019).

Na timski ravni izmenjava znanja med člani tima razvija sistem transakcijskega spomina, kjer gre za skupno razumevanje tima o tem, kdo kaj ve oziroma kdo je strokovnjak za določeno področje. Z njim se povečuje delovna učinkovitost tima (Liu in drugi, 2011). Timi, ki redno sodelujejo pri izmenjavi znanja, so boljše opremljeni za spopadanje z izzivi in ovirami ter posledično dosegajo boljše rezultate. Raznolikost v timu bogati izmenjavo znanja, saj ga izpostavi različnim virom informacij in znanja, kar posledično ustvarja boljše uspešnost, merjeno v smislu učinkovitega reševanja problemov. Raziskave kažejo, da izmenjava znanja pripomore k timski ustvarjalnosti, s katero se ustvarijo kreativne rešitve (Cheung in drugi, 2016). Raziskovalci so ugotovili, da izmenjava znanja med člani tima gradi miselni model »kdo kaj ve« in povečuje absorpcijsko sposobnost tima, ki je ključna komponenta timske ustvarjalnosti. Izmenjava znanja vpliva na klimo v timih, spodbuja interakcijo in vzajemnost, kar zagotavlja platformo za socializacijo tima. Študije potrjujejo, da intenzivna izmenjava znanja med člani tima razvija pozitivno dožemanje celotne klime sodelovanja med člani tima, za katero sta značilna izboljšana kakovost storitev in zadovoljstvo. Izmenjava znanja razvija pozitiven odnos do raznolikosti v heterogenih timih in spodbuja interakcijo med zaposlenimi (Ahmad in Karim, 2019).

Na organizacijski ravni izmenjava znanja izboljša uspešnost podjetja v smislu dobičkonosnosti, tržnega deleža, donosnosti naložb in rasti prodaje. Izmenjava znanja mora biti usklajena z notranjimi organizacijskimi procesi, da se dosežejo pozitivni

rezultati. Je ključnega pomena za razvoj organizacijske absorpcijske sposobnosti, saj podpira nenehno izkoriščanje obstoječega znanja za gradnjo inovativnega novega znanja. Izmenjava znanja izboljšuje organizacijsko sposobnost učenja in s tem podpira vgradnjo znanja v rutine in postopke ter izkoriščanje znanja v odnosih z deležniki ter podjetniški usmerjenosti zaposlenih. Izboljša tudi standardizacijo procesov, poenostavitev procesov, koordinacijo dejavnosti in odzivnost pri ponudbi storitev, vodi do uskladitve informacijskega sistema in poslovnih strategij, do večje učinkovitosti organizacijskega delovanja itd. (Ahmad in Karim, 2019).

3.5.2 Negativni učinki

Na individualni ravni raziskave kažejo, da lahko številni kontekstualni dejavniki vplivajo na rezultate uspešnosti izmenjave znanja. Zloraba načina nadzora in pomanjkanje vodstvene podpore lahko zmanjšata pozitiven vpliv deljenja znanja na uspešnost zaposlenih. Sovražno vedenje prav tako zmanjšuje uspešnost izmenjave znanja, kar zmanjšuje sposobnost uporabe znanja v praksi. Negativni učinki se kažejo tudi pri enostranski izmenjavi znanja, pri kateri primanjkuje razprave in povratnih informacij, kar ni zadostno za ustvarjalnost, ki uspeva z dialogom med udeleženci (Ahmad in Karim, 2019).

Ko so razlike med miselnimi modeli posameznikov in strokovnim znanjem velike, lahko že osnovna raven razumevanja povzroči kognitivno izčrpanost, ki povzroči negativne zdravstvene posledice v obliki stresa. Literatura kaže, da lahko delovni odnosi z različnimi posamezniki sprožijo stres, saj posamezniki poskušajo razumeti razlike in rešiti komunikacijske težave in nesporazume. Ker je izmenjava znanja dejavnost, ki zahteva veliko interakcije, lahko povzroči stres in izgorelost, zlasti kadar jo vsiljujejo pričakovanja in ocene vodstva (Ahmad in Karim, 2019).

Večina medosebne izmenjave znanja v združbah poteka neformalno, kar je koristno, saj omogoča reševanje nepredvidenih težav. Kljub temu lahko izmenjava znanja porabi tudi čas in vire, ki so na voljo za druge delovne dejavnosti, kar vodi do preobremenitve z delom. Zelo verjetno je, da lahko zaposleni namerno delijo znanje, ki morda ni koristno za dokončanje nalog. Svoje osebno strokovno znanje lahko zadržijo za poklicne koristi, medtem ko se pretvarjajo, da so aktivni delilci znanja. Podobno se lahko nekateri posamezniki ukvarjajo z izkoriščanjem znanja, tako da poskušajo izkoristiti strokovno znanje drugih, medtem ko sami prispevajo malo, kar vodi v dilemo javnega dobrega. Takšna vrsta izmenjave znanja povzroči negativne rezultate, kot so negativni občutki med zaposlenimi, napeto delovno okolje in ovirana uspešnost (Ahmad in Karim, 2019). Zaposleni, ki nimajo sposobnosti za sprejemanje novega znanja, lahko začnejo novo znanje zavračati. Pomanjkanje sposobnosti pomnjenja pri zaposlenih lahko povzroči, da nekaj časa uporabljajo novo znanje in nato prenehajo. Vsaka težava, s katero se prejemniki soočajo pri vključevanju novega znanja, zlasti če je tiho ali kompleksno, se lahko uporabi

kot izgovor za prenehanje njegove uporabe in vrnitev k statusu quo (Montgomery in drugi, 2024).

Med negativne učinke se uvršča tudi sabotaža znanja. To je skrajna oblika negativnega odnosa do izmenjave znanja v podjetjih in združbah. Temelji na zavedanju, da znanje ni le sredstvo za opravljanje dela, temveč tudi sredstvo, ki omogoči vpliv. Ko posameznik v podjetju ali združbi bodisi iz maščevanja ali zavisti znanja noče deliti ali ga celo prikrije, pride do sabotaže. Oblike sabotaže znanja segajo od pasivnega ignoriranja prošenj za pomoč do aktivnega posredovanja zavajajočih priporočil ali namigov. V praksi gre pogosto za oblike vplivanja, ki so težko dokazljive, a imajo lahko dolgoročne posledice za posameznike in delovno okolje. Motivi za pojav sabotiranja znanja so različni. Zaposleni imajo lahko do podjetja ali združbe osebne zamere, konflikte ali zavist do ostalih sodelavcev. Nekateri zaposleni iz znanja, ki ga imajo, iščejo koristi znotraj podjetja ali pa pridobivanje nadzora nad informacijami (Perotti in drugi, 2022).

4 ANALIZA RAVNANJA Z ZNANJEM V ZAVODU ZA PODJETNIŠTVO, TURIZEM IN MLADINO BREŽICE

V tem poglavju je predstavljena empirična raziskava, ki je temeljila na opravljeni anketi med zaposlenimi v ZPTM Brežice in intervjuju z direktorico ZPTM Brežice. Prav tako so predstavljeni ZPTM Brežice, zasnova raziskave in metodologija, analiza in interpretacija rezultatov raziskave ter glavne ugotovitve raziskave in odgovori na raziskovalna vprašanja. Poglavje zaključim s predlogi izboljšav za ZPTM Brežice, omejitvami raziskave in priporočili za nadaljnje raziskovanje.

4.1 Predstavitev Zavoda za podjetništvo, turizem in mladino Brežice

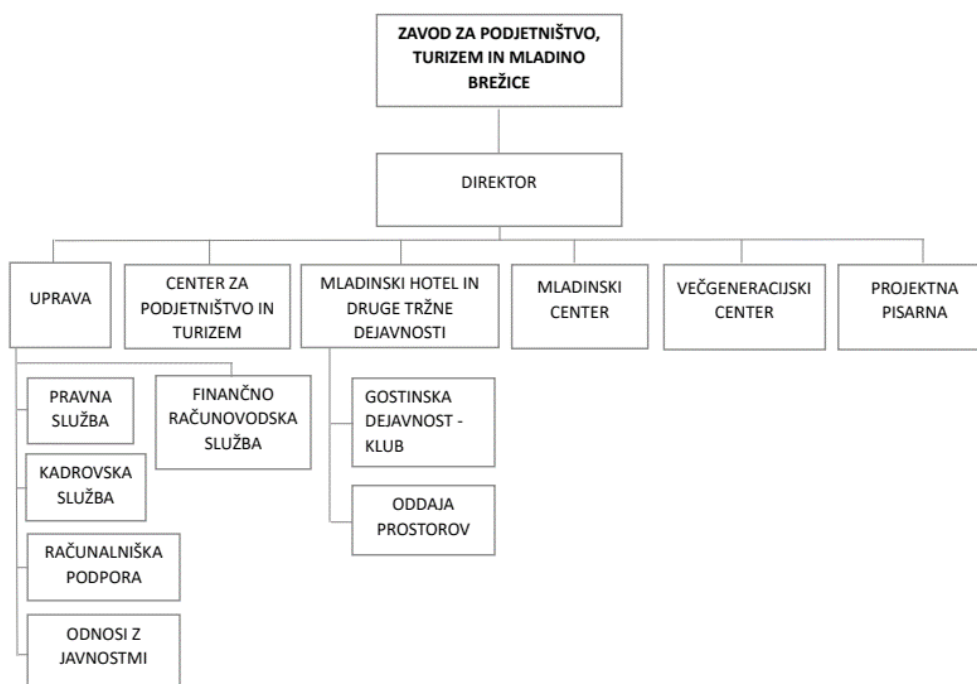
Javni zavod Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice je ustanovila Občina Brežice z Odlokom o preoblikovanju javnega zavoda Mladinski center Brežice v javni zavod Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice. ZPTM Brežice je tako pravni naslednik Mladinskega centra Brežice, s sedežem na Gubčevi 10a, 8250 Brežice (Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice, brez datuma b).

ZPTM Brežice je bil ustanovljen z namenom trajnega in nemotenega izvajanja dejavnosti podjetništva, turizma in mladinskega dela na območju Občine Brežice. Njegovo poslanstvo temelji na spodbujanju lokalnega razvoja, podpiranju mladinske in večgeneracijske participacije ter oblikovanju konkurenčnega podjetniškega in turističnega okolja Brežic in okolice. Zavod se ukvarja tudi z načrtovanjem, organiziranjem in izvajanjem promocijskih dejavnosti, kot na primer: pospeševanje turističnih storitev, organizacija prireditev, sejmov, delavnic ter identificiranje potreb in interesov na področju kulture, izobraževanja, informiranja, svetovanja in razvedrilnih dejavnosti. Zavod opravlja tudi tržne dejavnosti. Med njimi so prodaja blaga in storitev na trgu, oddaja namestitvenih kapacitet, športnih

površin, dejavnost trgovine na drobno in posredništva pri prodaji, izvajanje svetovanj ipd. Vsi presežki tržnih dejavnosti so namenjeni podpori javnim programom (Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice, brez datuma b).

Na sliki 2 je organigram ZPTM Brežice. Organizacijsko je zavod razdeljen na štiri notranje organizacijske enote oziroma centre: Center za podjetništvo in turizem, Mladinski center, Mladinski hotel in Večgeneracijski center. Prva enota skrbi za razvoj podjetniškega podpornega okolja in turistične ponudbe, druga za izvajanje programov za mlade in podporo mladinskim organizacijam, tretja upravlja nastanitvene zmogljivosti, športne površine ter gostinsko ponudbo zavoda, četrta pa skrbi za povezovanje pripadnikov različnih ranljivih ciljnih skupin in preprečuje njihovo socialno izključenost. Vodenje vseh notranjih enot poteka centralizirano prek direktorice zavoda, kar omogoča usklajeno, celovito in strateško naravnano izvajanje programov (Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice, brez datuma a).

Slika 2: Organigram Zavoda za podjetništvo, turizem in mladino Brežice



Vir: Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice (brez datuma a).

Delovanje zavoda temelji na jasno opredeljenih vrednotah, ki oblikujejo njegovo organizacijsko kulturo. Med njimi izstopajo spoštljivi medsebojni odnosi, spoštovanje in prepoznavnost v okolju, strokovnost, kakovost, odprta komunikacija, odgovornost, gospodarnost, ekonomičnost poslovanja in transparentnost poslovanja. Zavod poudarja aktivno udeležbo posameznika, spodbujanje osebnega in strokovnega razvoja ter krepitev pozitivne organizacijske klime (Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice, brez datuma b).

Učinkovita notranja komunikacija predstavlja temelj uspešnega delovanja zavoda. V ta namen so vzpostavljeni različni komunikacijski modeli, kot so redni mesečni sestanki zaposlenih, kolegij direktorice, sestanki po organizacijskih enotah, strokovni timi ter strokovni svet in svet zavoda. Ti mehanizmi omogočajo usklajevanje dela, strateško načrtovanje, nadzor izvedbe aktivnosti in sprotno reševanje izzivov (Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice, brez datuma b).

ZPTM Brežice deluje po načelu učeče se organizacije, za katero sta značilna prožnost in integriteta sistema. Vodstvo spodbuja avtonomno delo skupin in daje odgovornost posameznikom, saj je zavod decentraliziran po organizacijskih enotah oziroma centrih. Zavod razvija inovativne pristope pri izvajanju programov in ima odprt pristop do zunanjega okolja, trga, politike, socialnih in finančnih vprašanj. Učeča se organizacija se kaže v njihovi hitrosti po razvoju novosti in storitev, po prilagodljivosti in učenju novih veščin, integraciji in horizontalnem sodelovanju ter inovacijah. Participativno vodenje dodatno omogoča vključevanje zaposlenih v procese odločanja, še zlasti pri načrtovanju in izvajanju projektov, na katerih aktivno prispevajo svoje strokovno znanje, izkušnje in predloge za razvoj (Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice, brez datuma b).

Pomemben del delovanja predstavlja tudi timsko delo, ki temelji na medsebojnem učenju, izmenjavi znanja in integraciji različnih strokovnih profilov. Zaposleni izhajajo iz različnih teoretičnih študijskih znanj, kjer jih v timu povežejo in ustvarijo dodano vrednost. Sodelovanje v projektih skupin zaposlenim omogoča krepitev kompetenc, večjo prilagodljivost ter spodbujanje inovativnosti pri razvoju podjetniških, turističnih in mladinskih programov (Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice, brez datuma b). Skozi delo na projektih zaposleni gradijo svoje sposobnosti in pridobivajo občutek sprejetosti, celovitosti, pridobivajo tudi na samozavesti, saj spoznajo, da so s pomočjo mentorjev sposobni realizirati tudi zahtevne projekte (Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice, brez datuma b).

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

Pred analizo ZPTM Brežice sem zastavila cilje in namen raziskave. Izoblikovala sem tezo in raziskovalna vprašanja, na katera bom dobila odgovor s pomočjo opravljene ankete med zaposlenimi in z intervjujem z direktorico zavoda. Natančno sem določila tudi metodologijo, s katero bom izvedla raziskavo.

4.2.1 Namen, cilji, temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Namen empirične raziskave je spoznati pomen ravnanja z znanjem v ZPTM Brežice, načine, kako poteka izmenjava znanja, in učinke, ki jih takšen proces prinaša. Z magistrskim delom želim ZPTM Brežice prispevati k izboljšanju ravnanja z znanjem in izmenjave znanja med zaposlenimi, pa tudi drugim zavodom, ki si želijo razvoja in

učinkovitosti na tem področju. Prav tako želim zaposlenim predstaviti koristi izmenjave znanja, kot so višja motivacija in boljši rezultati pri delu.

Empirični cilji se nanašajo na analizo ravnanja z znanjem v ZPTM Brežice in iskanje odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na primeru ZPTM Brežice je cilj proučiti njihove prakse na področju izmenjave znanja ter izzive in učinke, ki jih zaposleni vidijo pri izmenjavi znanja s sodelavci. Na podlagi zbranih podatkov bom oblikovala tudi priporočila za izboljšanje procesa izmenjave znanja. Na osnovi zastavljenih ciljev je moja teza: Izmenjava znanja med zaposlenimi prinaša pozitivne učinke za zaposlene in združbo.

Empirični del magistrskega dela odgovarja na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako v ZPTM Brežice poteka izmenjava znanja?
- S katerimi izzivi se zaposleni soočajo pri izmenjavi znanja?
- Kakšne učinke ima izmenjava znanja med zaposlenimi?
- Kako lahko izboljšamo proces izmenjave znanja med zaposlenimi?

4.2.2 Raziskovalne metode

V empiričnem delu sta bila za zbiranje primarnih podatkov uporabljena kvantitativni in kvalitativni pristop. Med zaposlenimi ZPTM Brežice sem izvedla anonimno spletno anketo, ki je temeljila na teoriji in raziskovalnih vprašanjih. Rezultate ankete sem dopolnila še z intervjujem z direktorico v ZPTM Brežice. Podatke, pridobljene iz anket, sem statistično analizirala in povezala s ključnimi koncepti iz teoretičnega dela. Tako raziskovalni del nudi empirično podlago za razumevanje moje temeljne teze magistrskega dela.

Po pregledu teorije in podobnih anketnih vprašalnikov sem sestavila vprašanja za anketo, ki so priložena v prilogi 1. Anketo sem izvedla med zaposlenimi v ZPTM Brežice prek spletnega portala 1ka, aktivna je bila od 16. 10. do 22. 11. 2025. Pred pošiljanjem sem anketna vprašanja testirala pri petih osebah, da sem preverila razumljivost vprašanj. V uvodnem delu sem zaposlenim predstavila namen raziskave, naslov svojega magistrskega dela in zakaj je njihovo sodelovanje pomembno. Pojasnila sem, da je anketa anonimna in bo uporabljena izključno za namen magistrskega dela. Nato sem zbrala demografske podatke o anketirancih, ki so zajemali spol, starost, dokončano izobrazbo in število let dela v ZPTM Brežice. V želji po čim večji anonimnosti zaposlenih nisem spraševala, iz katerega oddelka prihajajo. V nadaljevanju je anketa sestavljena iz štirih sklopov, ki zajemajo štiri teme, ki so predhodno obravnavane v teoriji: potek izmenjave znanja in strategije izmenjave znanja, izzivi pri izmenjavi znanja, učinki izmenjave znanja med zaposlenimi in izboljšave procesa izmenjave znanja med zaposlenimi. Anketiranci so morali na vsako trditev odgovoriti s strinjanjem oz. nestrinjanjem na Likertovi petstopenjski lestvici, pri čimer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

Prvi sklop se nanaša na potek izmenjave znanja med zaposlenimi, kjer sem vprašanja razdelila na vprašanja o personalizaciji, kodifikaciji, mentorstvu, internih delavnicah, spremljanju na delovnem mestu in drugih praksah izmenjave znanja. Vprašanja o personalizaciji so bila sestavljena po vprašalniku Lee in drugi (2016) ter Lin in drugi (2009), ostala vprašanja pa na podlagi teorije in orodja umetne inteligence ChatGPT, ki mi je pomagala izoblikovati trditve. V drugem sklopu sledijo vprašanja, ki se nanašajo na potencialne izzive, s katerimi se zaposleni srečujejo pri izmenjavi znanja. Vprašanja so bila razdeljena po izzivih na ravni posameznika, na ravni zavoda in na ravni tehnologije, ki so bila pripravljena na podlagi vprašalnika Nguyen in drugi (2018) ter teorije. V tretjem sklopu sledijo vprašanja o učinkih izmenjave znanja med zaposlenimi, kjer so bila vprašanja prirejena po Ou in drugi (2016), ter v četrtem sklopu o izboljšanju procesa izmenjave znanja, narejena na podlagi teorije.

Intervju sem opravila z direktorico ZPTM Brežice, saj ima največ informacij glede izmenjave znanja v zavodu. Na podlagi teorije sem pripravila vprašanja, ki se nahajajo v prilogi 2. Nato sem jih na željo direktorice poslala po elektronski pošti v izpolnitev. Z intervjujem sem dopolnila rezultate ankete in dobila širši vpogled. Intervju je sestavljen iz 16 osnovnih vprašanj, ki so razdeljena v pet sklopov glede na raziskovalna vprašanja. Prvi sklop zajema tri vprašanja, ki se navezujejo na oblike in izmenjave znanja med zaposlenimi v izbranem podjetju. Prvo vprašanje je o procesu izmenjave znanja v zavodu in zakaj je ta proces pomemben, drugo vprašanje je o učinkovitih oblikah izmenjave znanja in tretje o vplivu zavoda na obliko izmenjave znanja. Drugi sklop se navezuje na dejavnike izmenjave znanja, kjer s prvim vprašanjem vprašam o motivaciji zaposlenih za izmenjavo znanja in dejavnikih, ki spodbujajo ali zavirajo motivacijo. Drugo vprašanje je o kulturi izmenjave znanja v zavodu, tretje o uporabi informacijske tehnologije ter četrto o ključnih dejavnikih izmenjave znanja in pomembnosti vodij pri tem. Tretji sklop se navezuje na izzive pri izmenjavi znanja v zavodu, kjer se prvo vprašanje nanaša na ovire pri izmenjavi znanja med zaposlenimi, drugo, ali direktorica meni, da je izmenjava znanja dovolj spodbujana, tretje vprašanje sprašuje, kako se v zavodu rešujejo izzivi, povezani s pomanjkanjem dokumentiranega znanja, četrto vprašanje pa sprašuje, kako pomembna je podpora vodstva pri spodbujanju izmenjave znanja. Četrty sklop se navezuje na učinke izmenjave znanja in ima štiri vprašanja. Prvo vprašanje sprašuje po kazalnikih ali drugih oblikah evalvacije, s katerimi v zavodu ocenjujejo učinkovitost in izmenjavo znanja, drugo vprašanje je o spremljanju uspešnosti izmenjave znanja, tretje o vplivu na osebno učinkovitost na opravljanje nalog in četrto o vplivu izmenjave znanja k izboljšanju timskega dela in sodelovanja med oddelki v organizaciji. Zadnji, peti sklop pa se nanaša na izboljšave pri izmenjavi znanja in ideje, kaj izboljšati pri prenosu znanja med sodelavci.

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

V nadaljnjih podpoglavjih predstavim vzorec, ki je bil zajet v raziskavo, in analizo rezultatov ankete med zaposlenimi. Poglavje sem zaključila z analizo intervjuja z

direktorico ZPTM Brežice, ki mi je omogočil podrobnejši vpogled v proces ravnanja z znanjem v ZPTM Brežice.

4.3.1 Predstavitev vzorca

V ZPTM Brežice sem oktobra in novembra 2025 izvedla anonimno spletno anketo med vsemi zaposlenimi prek spletnega portala lka. Anketo sem poslala na njihovo službeno elektronsko pošto, jo aktivirala 16. 10. 2025 in zaprla 22. 11. 2025. Povezava do ankete je bila poslana 24 zaposlenim, od tega je 18 zaposlenih anketo rešilo v celoti, tj. je 75 % vseh zaposlenih.

Z uvodnim delom anketnih vprašanj sem pridobila demografsko statistiko zaposlenih v ZPTM Brežice. V populacijo je bilo zajetih 24 zaposlenih, od tega jih je bilo v vzorec zajetih 18. V anketi so sodelovali štirje moški oz. 22 % vzorca in 14 žensk oz. 78 % vzorca. Anketiranci so bili razdeljeni v šest starostnih skupin. Največ anketiranih zaposlenih je bilo v razponu med 31 do vključno 40 let (7 zaposlenih oz. 39 %), nato je sledil razpon med 41 do vključno 50 let (6 zaposlenih oz. 33 %), nato razpon med 21 do vključno 30 let (4 zaposleni oz. 22 %) in še razpon med 51 do vključno 60 let, kjer je bila 1 oseba oz. 6 %. Mlajšega od 20 let ali starejšega od 60 let med zaposlenimi ni bilo.

Z naslednjim vprašanjem o demografskih podatkih sem želela izvedeti, kakšna je njihova dokončana izobrazba. Največ anketirancev ima dokončan univerzitetni študij – 2. bolonjsko stopnjo (8 zaposlenih oz. 44 %), nato sledi opravljena visoka šola – 1. bolonjska stopnja (6 zaposlenih oz. 33 %), visoka šola (2 zaposlena oz. 11 %) in srednja štiriletna šola (2 zaposlena oz. 11 %). Nihče izmed anketirancev nima dokončane samo osnovne šole, poklicne šole ali znanstvenega magisterija oz. doktorata.

Z zadnjim demografskim vprašanjem sem želela ugotoviti, koliko časa so anketiranci zaposleni v ZPTM Brežice. Največ jih je zaposlenih od enega do vključno pet let (8 oz. 44 %), nato sledijo zaposleni, ki so v zavodu manj kot eno leto (6 oz. 33 %), naslednji so zaposleni med šest do vključno 10 let (2 oz. 11 %) in zaposleni med 11 do vključno 15 let (1 zaposleni oz. 6 %) in več kot 15 let (1 zaposleni oz. 6 %).

4.3.2 Analiza rezultatov ankete med zaposlenimi v Zavodu za podjetništvo, turizem in mladino Brežice

V naslednjem delu sledijo sklopi trditev, ki vključujejo vprašanja, ki se nanašajo na potek izmenjave znanja v ZPTM Brežice, strategije, ki se v zavodu uporabljajo, potencialne izzive, ki se zgodijo pri izmenjavi znanja, učinke izmenjave znanja in vprašanja o izboljšanju procesa izmenjave znanja. Anketiranci so za vsako trditev ocenili raven strinjanja oz. nestrinjanja na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni sploh se ne strinjam in ocena 5 popolnoma se strinjam.

Vprašanja, ki so raziskovala potek izmenjave znanja in strategije, ki se uporabljajo pri izmenjavi znanja, so se delila na vprašanja o personalizaciji, kodifikaciji, mentorstvu, internih delavnicah, spremljanju na delovnem mestu in drugih praksah izmenjave znanja.

Vprašanja oz. trditve o personalizaciji se nahajajo v tabeli 1. Lahko vidimo, da je najvišjo povprečno oceno prejela trditev, da se zaposleni, ki potrebujejo informacije, neposredno obrnejo na sodelavce iz drugih oddelkov, ki dobro poznajo tematiko ($M = 4,2$). 77 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo, kar nakazuje, da gredo zaposleni brez zadržkov do sodelavcev, ki imajo potrebno znanje o specifični tematiki. To kaže na odprto kulturo in pripravljenost do izmenjave znanja. Naslednja trditev z najvišjo povprečno oceno ($M = 4,0$) je preverjala, ali zaposleni dobijo največ znanja skozi dialoge s sodelavci. 78 % anketiranih se je s trditvijo strinjalo. Iz obeh omenjenih trditev lahko razberemo, da manj formalne oblike interakcije pomembno prispevajo k izmenjavi znanja. Trditev »S sproščenimi, neformalnimi srečanji prej dobim koristne nasvete in dodatno znanje.«, s katero se je strinjalo 72 % anketirancev, je pridobila povprečno oceno 3,9. Zadnja trditev je pridobila povprečno oceno 3,4 in je preverjala, če se znanje v zavodu prenaša na nezaveden način (npr. prek opazovanja). 56 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo. Čeprav se je polovica anketirancev s trditvijo o nezavednem prenosu znanja strinjala, lahko razberemo, da je ta vidik personalizacije najmanj izrazit med zaposlenimi v ZPTM Brežice.

Tabela 1: Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – personalizacija

Trditve – personalizacija	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
V našem zavodu se večino znanja prenaša na nezaveden način (npr. prek opazovanja).	f	0	3	5	9	1	18	3,4	0,86
	%	0	17	28	50	6	100		
S sproščenimi, neformalnimi srečanji prej dobim koristne nasvete in dodatno znanje.	f	0	1	4	9	4	18	3,9	0,83
	%	0	6	22	50	22	100		
Največ znanja pridobim skozi dialoge s sodelavci.	f	0	1	3	9	5	18	4,0	0,84
	%	0	6	17	50	28	100		
Ko potrebujem informacije, se neposredno obrnem na sodelavce iz drugih oddelkov, ki dobro poznajo tematiko.	f	0	0	4	6	8	18	4,2	0,81
	%	0	0	22	33	44	100		

Vir: lastno delo.

Naslednji sklop vsebuje vprašanja oz. trditve o kodifikaciji. Tabela 2 prikazuje odgovore anketirancev, kjer vidimo, da ima trditev »V zavodu imamo dobro razvite informacijske sisteme za shranjevanje in uporabo znanja.« najvišjo povprečno oceno ($M = 3,8$). S to trditvijo se je 73 % zaposlenih strinjalo. Sledili sta trditvi o doslednem dokumentiranju in shranjevanju znanja ($M = 3,7$) in dobro vzpostavljene baze podatkov ($M = 3,7$).

Zavod ima urejene mehanizme za shranjevanje znanja (baze podatkov) in zaposleni se strinjajo, da se znanje dosledno dokumentira in shranjuje. Trditev, ki je prejela najnižjo povprečno oceno v tem sklopu, je »Znanje, ki je enkrat dokumentirano, je kasneje enostavno dostopno vsem zaposlenim.« (M = 3,6). S trditvijo se je strinjalo 67 % anketirancev, 17 % pa se ni strinjalo. To je hkrati trditev z najvišjim standardnim odklonom, kar kaže na večje razlike oz. razhajanja v zaznavah dostopnosti dokumentiranega znanja v zavodu.

Tabela 2: Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – kodifikacija

Trditve – kodifikacija	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
V našem zavodu se znanje zaposlenih dosledno dokumentira in shranjuje.	f	0	2	3	11	2	18	3,7	0,83
	%	0	11	17	61	11	100		
V zavodu obstajajo dobro vzpostavljene baze podatkov, kjer je shranjeno znanje zaposlenih.	f	0	2	3	11	2	18	3,7	0,83
	%	0	11	17	61	11	100		
Znanje, ki je enkrat dokumentirano, je kasneje enostavno dostopno vsem zaposlenim.	f	1	2	3	10	2	18	3,6	1,04
	%	6	11	17	56	11	100		
V zavodu imamo dobro razvite informacijske sisteme za shranjevanje in uporabo znanja.	f	0	1	4	10	3	18	3,8	0,79
	%	0	6	22	56	17	100		

Vir: lastno delo.

Sledi sklop vprašanj oz. trditev o mentorstvu. Tabela 3 prikazuje odgovore anketirancev, kjer sta trditvi »Mentorstvo je pomemben mehanizem, s katerim v našem zavodu ohranjamo in prenašamo ključne izkušnje.« in »Mlajši zaposleni imajo dostop do mentorjev, ki jim pomagajo pri učenju in razvijanju kompetenc.« prejeli najvišjo povprečno oceno (M = 3,6). S trditvijo o mentorstvu kot pomembnem mehanizmu se je 72 % anketirancev strinjalo, kar kaže na prepoznavanje pomena mentorstva kot ene izmed praks za izmenjavo znanja. S trditvijo o dostopnosti mentorjev mlajšim generacijam zaposlenim se je 56 % anketirancev strinjalo, 11 % pa popolnoma strinjalo, kar kaže, da je mentorstvo mlajšim zaposlenim s strani zavoda večinoma zagotovljeno.

Pri tej trditvi je bil standardni odklon najvišji, kar nakazuje na neenotno dojemanje mentorstva mlajši generaciji zaposlenih. Trditev, da mentorji v zavodu sistematično prenašajo svoje znanje in izkušnje na mlajše sodelavce, je prejela povprečno oceno 3,5. 56 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo, 6 % popolnoma strinjalo, 22 % se niti ni strinjalo niti se strinjalo ter 17 % se jih ni strinjalo. To nakazuje, da mentorstvo obstaja, vendar morda ni enotno izvajano v vseh oddelkih zavoda.

Trditev »V našem zavodu se poslužujemo obratnega mentorstva, kjer mlajši zaposleni mentorirajo starejše sodelavce.« je prejela najnižjo povprečno oceno ($M = 3,3$). 44 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo, delež odgovorov v nevtralni izbiri (28 %) in nestrinjanju (22 %) pa kaže, da je ta oblika mentorstva v zavodu najmanj razvita in manj uveljavljena v praksi.

Tabela 3: Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – mentorstvo

Trditve – mentorstvo	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
V našem zavodu mentorji sistematično prenašajo svoje znanje in izkušnje na mlajše sodelavce.	f	0	3	4	10	1	18	3,5	0,86
	%	0	17	22	56	6	100		
Mentorstvo je pomemben mehanizem, s katerim v našem zavodu ohranjamo in prenašamo ključne izkušnje.	f	0	2	3	13	0	18	3,6	0,70
	%	0	11	17	72	0	100		
Mlajši zaposleni imajo dostop do mentorjev, ki jim pomagajo pri učenju in razvijanju kompetenc.	f	0	3	3	10	2	18	3,6	0,92
	%	0	17	17	56	11	100		
V našem zavodu se poslužujemo obratnega mentorstva, kjer mlajši zaposleni mentorirajo starejše sodelavce.	f	0	4	5	8	1	18	3,3	0,91
	%	0	22	28	44	6	100		

Vir: lastno delo.

Vprašanja oz. trditve o internih delavnicah. Tabela 4 prikazuje rezultate anketirancev, kjer je trditev »Interne delavnice so pomemben način za učenje iz praktičnih izkušenj sodelavcev.« prejela najvišjo povprečno oceno 3,8. 61 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo, 11 % pa se jih je s trditvijo popolnoma strinjalo. Nizek standardni odklon (0,73) kaže na precej enotno mnenje zaposlenih glede pomena internih delavnic za učenje iz praktičnih izkušenj. Tej trditvi je sledila trditev o rednem vključevanju zaposlenih v interne delavnice znotraj podjetja. Trditev ima povprečno oceno 3,3. 44 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo, 39 % jih je ostalo nevtralnih. Trditev, da se po zaključku internih delavnic pridobljeno znanje dokumentira in deli z drugimi oddelki, je prejela povprečno oceno 3,2. Čeprav se je 44 % anketirancev s trditvijo strinjalo, večji delež nevtralnih in odgovorov nestrinjanja se kaže, da se znanje iz delavnic ne prenaša vedno naprej. Trditev z najnižjo povprečno oceno ($M = 3,1$) je bila »V našem zavodu redno organiziramo interne delavnice za izmenjavo znanja med zaposlenimi.«. Največ (44 %) anketirancev je izbralo nevtralni odgovor, 33 % pa se jih je s trditvijo strinjalo, kar nakazuje, da zaposleni internih delavnic ne dojemajo kot redno prakso.

Tabela 4: Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – interne delavnice

Trditve – interne delavnice	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
V našem zavodu redno organiziramo interne delavnice za izmenjavo znanja med zaposlenimi.	f	0	4	8	6	0	18	3,1	0,76
	%	0	22	44	33	0	100		
Interne delavnice so pomemben način za učenje iz praktičnih izkušenj sodelavcev.	f	0	1	4	11	2	18	3,8	0,73
	%	0	6	22	61	11	100		
Zaposleni se redno vključujejo v interne delavnice, ki jih organiziramo znotraj podjetja.	f	0	3	7	8	0	18	3,3	0,75
	%	0	17	39	44	0	100		
Po zaključku internih delavnic pridobljeno znanje dokumentiramo in delimo z drugimi oddelki.	f	0	5	5	8	0	18	3,2	0,86
	%	0	28	28	44	0	100		

Vir: lastno delo.

Vprašanja oz. trditve o spremljanju na delovnem mestu. Tabela 5 prikazuje rezultate anketirancev, kjer vidimo, da ima trditev »Shadowing prispeva k dolgoročnemu prenosu znanja med generacijami zaposlenih.« najvišjo povprečno oceno ($M = 3,9$). 78 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo. Nizek standardni odklon (0,58) kaže na enotno zaznavo zaposlenih glede pomena te prakse izmenjave znanja. Visoko povprečno oceno ($M = 3,8$) ima tudi trditev o pridobivanju mehkih veščin skozi spremljanje na delovnem mestu. S to trditvijo se je 67 % anketirancev strinjalo, kar potrjuje, da spremljanje izkušenih sodelavcev omogoča pridobivanje mehkih veščin in ne le tehničnih znanj. Naslednja trditev »Skozi shadowing novi zaposleni hitreje osvojijo ključne naloge in procese.« je prejela povprečno oceno 3,6, kjer je 44 % anketirancev ostalo neodločenih glede trditve, 50 % se je pa s trditvijo strinjalo. Trditev z najnižjo povprečno oceno ($M = 3,3$) je bila, da mlajši sodelavci v zavodu pridobivajo znanje s spremljanjem dela izkušenih sodelavcev. Tukaj je standardni odklon največji, kar lahko nakazuje, da spremljanje na delovnem mestu ni enako razširjeno med vsemi zaposlenimi.

Tabela 5: Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – spremljanje na delovnem mestu (angl. shadowing)

Trditve – spremljanje na delovnem mestu	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
V našem zavodu mlajši sodelavci pridobivajo znanje tako, da spremljajo delo izkušenih sodelavcev (angl. shadowing).	f	0	3	7	7	1	18	3,3	0,84
	%	0	17	39	39	6	100		

se nadaljuje

Tabela 5: Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – spremljanje na delovnem mestu (angl. shadowing) (nad.)

Trditve – spremljanje na delovnem mestu	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
	f	0	1	8	7	2	18		
Skozi shadowing novi zaposleni hitreje osvojijo ključne naloge in procese.	f	0	1	8	7	2	18	3,6	0,78
	%	0	6	44	39	11	100		
Skozi shadowing pridobimo predvsem mehke veščine kot npr. dobro komunikacijo.	f	0	1	5	9	3	18	3,8	0,81
	%	0	6	28	50	17	100		
Shadowing prispeva k dolgoročnemu prenosu znanja med generacijami zaposlenih.	f	0	0	4	12	2	18	3,9	0,58
	%	0	0	22	67	11	100		

Vir: lastno delo.

Sledijo trditve o drugih praksah izmenjave znanja. Tabela 6 prikazuje rezultate, kjer je trditev »V našem zavodu pri izmenjavi znanja uporabljamo izkustvene skupine (izkustvena skupina je neformalna oblika povezovanja med strokovnjaki za izmenjavo znanja, dobrih praks, izkušenj).« prejela najvišjo povprečno oceno ($M = 3,4$). 67 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo, kar kaže, da so neformalne oblike povezovanja med strokovnjaki prepoznane kot učinkovit način izmenjave znanja v ZPTM Brežice.

Srednjo povprečno oceno ima trditev, da izmenjava znanja v zavodu poteka prek dinamičnih mobilnih aplikacij ($M = 3,1$). Pri tej trditvi se je 44 % anketirancev strinjalo, vendar delež nevtralnih odgovorov (28 %) in delnega nestrinjanja (22 %) kaže, da uporaba teh orodij ni povsem enotna med zaposlenimi.

Trditev o redni komunikaciji prek družbenih omrežij (npr. WhatsApp, Facebook ipd.) ima povprečno oceno 3,0. Največ anketirancev (45 %) se je s trditvijo strinjalo, vendar so odgovori precej razpršeni, kar potrjuje tudi višji standardni odklon (1,24). To nakazuje, da družbena omrežja nekateri zaposleni uporabljajo kot pomemben kanal izmenjave znanja, drugi pa precej manj.

Trditev z najnižjo povprečno oceno ($M = 2,6$) je bila »V našem zavodu znanje izmenjujemo prek video- in zvočnih posnetkov (npr. kratki videoposnetki po zaključenih projektih).«. Več kot polovica anketirancev (55 %) se s to trditvijo ne strinja ali se z njo le delno strinja, kar kaže, da ta oblika izmenjave znanja v zavodu še ni razvita ali sistematično uporabljena. Visok standardni odklon (1,29) pa dodatno potrjuje neenotnost pri zaposlenih.

Tabela 6: Potek izmenjave znanja in strategije pri izmenjavi znanja – druge prakse izmenjave znanja

Trditve – druge prakse znanja	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
V našem zavodu med seboj redno komuniciramo prek družbenih omrežij (npr. WhatsApp, Facebook itd.).	f	3	3	4	7	1	18	3,0	1,24
	%	17	17	22	39	6	100		
V našem zavodu znanje izmenjujemo prek video- in zvočnih posnetkov (npr. kratki videoposnetki po zaključenih projektih).	f	4	6	2	5	1	18	2,6	1,29
	%	22	33	11	28	6	100		
V našem zavodu poteka izmenjava znanja prek dinamičnih mobilnih aplikacij (MS Teams, Zoom, Slack itd.).	f	1	4	5	8	0	18	3,1	0,96
	%	6	22	28	44	0	100		
V našem zavodu pri izmenjavi znanja uporabljamo izkustvene skupine (izkustvena skupina je neformalna oblika povezovanja med strokovnjaki za izmenjavo znanja, dobrih praks, izkušenj).	f	1	2	3	12	0	18	3,4	0,92
	%	6	11	17	67	0	100		

Vir: lastno delo.

Naslednji sklop trditvev je raziskoval potencialne izzive, s katerimi se srečajo zaposleni pri izmenjavi znanja. Trditve se delijo na trditve, vezane na izzive na ravni posameznika, zavoda in tehnologije.

Sledijo trditve, vezane na izzive na ravni posameznika. Tabela 7 prikazuje rezultate ankete, kjer je trditev »Zaposleni razumemo, kakšen pomen ima izmenjava znanja med sodelavci.« prejela najvišjo povprečno oceno ($M = 3,7$). 72 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo. To kaže, da je zavedanje o pomembnosti izmenjave znanja med zaposlenimi relativno visoko in splošno prisotno. Nižjo povprečno oceno ($M = 2,9$) imata trditvi, da zaposleni pogosto nimajo časa za izmenjavo znanja zaradi preobremenjenosti z delom in da zaposleni svoje znanje dojemajo kot konkurenčno prednost.

Pri obeh trditvah so odgovori precej razpršeni, kar potrjujeta tudi višja standardna odklona (1,02 in 1,21). To nam pove, da so časovne omejitve prisotne pri delu, vendar ne enako pri vseh, in da vsi zaposleni ne dojemajo svojega znanja kot konkurenčno prednost. Najnižjo povprečno oceno ($M = 2,3$) ima trditev »Zaposleni nismo vedno pripravljeni deliti svojega znanja s sodelavci.«. Večina anketirancev se s to trditvijo ne strinja (skupaj 61 %), kar pomeni, da nepripravljenost za izmenjavo znanja ni prevladujoč problem v zavodu. Kljub temu visok standardni odklon (1,18) kaže, da pri določenih zaposlenih ta zadržek vendarle obstaja.

Tabela 7: Izzivi pri izmenjavi znanja – izzivi na ravni posameznika

Trditve – izzivi na ravni posameznika	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Zaposleni pogosto nimamo časa za izmenjavo znanja zaradi preobremenjenosti z delom.	f	1	6	6	4	1	18	2,9	1,02
	%	6	33	33	22	6	100		
Zaposleni svoje znanje dojemamo kot konkurenčno prednost.	f	2	5	5	4	2	18	2,9	1,21
	%	11	28	28	22	11	100		
Zaposleni razumemo, kakšen pomen ima izmenjava znanja med sodelavci.	f	0	2	3	11	2	18	3,7	0,83
	%	0	11	17	61	11	100		
Zaposleni nismo vedno pripravljeni deliti svojega znanja s sodelavci.	f	6	5	3	4	0	18	2,3	1,18
	%	33	28	17	22	0	100		

Vir: lastno delo.

Sledijo trditve, vezane na izzive na ravni zavoda. Tabela 8 prikazuje rezultate ankete, kjer imata najvišjo povprečno oceno trditvi »Sodelovanje pri izmenjavi znanja se ne nagraduje.« in »Zavod se srečuje z izzivom, kako pridobljeno znanje prenesti v realnost oz. na delovno mesto.«. Povprečna ocena obeh je 3,2, vendar je standardni odklon pri prvi trditvi večji, kar lahko nakazuje na razlike pri nagrajevanju v oddelkih zavoda. Trditev, da oddelki pogosto zadržujejo informacije zase, namesto da bi jih delili z drugimi oddelki, je prejela povprečno oceno 2,8. Kljub temu 34 % anketirancev soglaša s trditvijo, kar kaže na prisotnost razlik o delitvi znanja znotraj zavoda. Visok standardni odklon (1,10) potrjuje, da se ta izziv med zaposlenimi zaznava različno. Najnižjo povprečno oceno (M = 2,4) je prejela trditev, da kultura zavoda ni naklonjena učenju iz napak in neuspehov. Večina anketirancev (55 %) se s to trditvijo ne strinja, kar pomeni, da zaposleni kulturo zavoda večinoma dojemajo naklonjeno učenju iz napak in neuspehov.

Tabela 8: Izzivi pri izmenjavi znanja – izzivi na ravni zavoda

Trditve – izzivi na ravni zavoda	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Sodelovanje pri izmenjavi znanja se ne nagraduje.	f	2	3	3	10	0	18	3,2	1,10
	%	11	17	17	56	0	100		
Zavod se srečuje z izzivom, kako pridobljeno znanje prenesti v realnost oz. na delovno mesto.	f	0	4	7	7	0	18	3,2	0,79
	%	0	22	39	39	0	100		
Oddelki pogosto zadržijo informacije zase, namesto da bi jih delili z ostalimi oddelki.	f	1	8	3	5	1	18	2,8	1,10
	%	6	44	17	28	6	100		
Kultura zavoda ni naklonjena učenju iz napak in neuspehov.	f	2	8	7	0	1	18	2,4	0,92
	%	11	44	39	0	6	100		

Vir: lastno delo.

Sledijo trditve, vezane na izzive na ravni tehnologije. Tabela 9 prikazuje rezultate ankete, kjer ima trditve »V zavodu imamo specifične IT-mehanizme za deljenje znanja med oddelki.« najvišjo povprečno oceno ($M = 3,2$). 50 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo. To kaže, da tehnološka infrastruktura za izmenjavo znanja obstaja, vendar je njena med zaposlenimi neenotna, kar potrjuje tudi standardni odklon (1,00). Vse preostale trditve so prejele enako nizko povprečno oceno ($M = 2,4$). S trditvijo »Pri uporabi orodij za izmenjavo znanja pogosto primanjkuje tehnične podpore.« se 61 % anketirancev ni strinjalo, kar pomeni, da v zavodu ne primanjkuje tehnične podpore. S trditvijo »Zaposleni imajo zadržke glede deljenja znanja prek IT-orodij zaradi pomislekov o varnosti podatkov.« se 67 % zaposlenih ni strinjalo in lahko sklepamo, da zaposleni nimajo zadržkov pri izmenjavi znanja prek IT-orodij. S trditvijo, da je pogosto težko najti prave informacije, ker so razpršene po različnih IT-sistemih, se več kot polovica anketirancev (62 %) ni strinjala. S tem lahko sklepamo, da se prave informacije lahko najdejo.

Tabela 9: Izzivi pri izmenjavi znanja – izzivi na ravni tehnologije

Trditve – izzivi na ravni tehnologije	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Pri uporabi orodij za izmenjavo znanja pogosto primanjkuje tehnične podpore.	f	2	9	4	3	0	18	2,4	0,92
	%	11	50	22	17	0	100		
V zavodu imamo specifične IT-mehanizme za deljenje znanja med oddelki.	f	0	6	3	8	1	18	3,2	1,00
	%	0	33	17	44	6	100		
Zaposleni imajo zadržke glede deljenja znanja prek IT-orodij zaradi pomislekov o varnosti podatkov.	f	1	11	4	2	0	18	2,4	0,78
	%	6	61	22	11	0	100		
Pogosto je težko najti prave informacije, ker so razpršene po različnih IT-sistemih.	f	1	10	5	2	0	18	2,4	0,78
	%	6	56	28	11	0	100		

Vir: lastno delo.

Tretji sklop vprašanj oz. trditvev raziskuje učinke izmenjave znanja med zaposlenimi. Tabela 10 prikazuje rezultate ankete, kjer so najvišje povprečne ocene prejele trditve, ki se nanašajo na delovno učinkovitost zaposlenih. Najvišjo povprečno oceno ($M = 4,3$) je dosegla trditve, da izmenjava znanja pomaga pri delu in izboljšuje učinkovitost, pri čemer se je 89 % anketirancev s trditvijo strinjalo. Visoke povprečne ocene ($M = 4,2$) so prejele tudi trditve, da izmenjava znanja pomaga pri reševanju problemov, omogoča hitrejše pridobivanje in obdelavo novih informacij, omogoča ustrezno uporabo znanja v praksi ter prispeva k večji kakovosti dela. S temi trditvami se je velika večina zaposlenih strinjala ali popolnoma strinjala, standardni odkloni pa so nizki, kar kaže na visoko stopnjo soglasja. Visoko povprečno oceno ($M = 4,1$) imata tudi trditvi, da izmenjava znanja prispeva k večji produktivnosti in boljšim medosebnim odnosom med sodelavci. To potrjuje, da izmenjava znanja ne vpliva zgolj na individualno delovno uspešnost, temveč tudi na kakovost

sodelovanja in delovno klimo v zavodu. Nižjo povprečno oceno ($M = 3,7$) je prejela trditev, da izmenjava znanja povečuje samozavest zaposlenih. 67 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo. Trditve, ki se nanašajo na negativne učinke izmenjave znanja, imajo nižje povprečne ocene. Trditev »Izmenjava znanja s sodelavci mi vzame veliko časa.« ima povprečno oceno 3,1 in visok standardni odklon (1,28), kar kaže na to, da imajo zaposleni deljeno mnenje glede časovne obremenitve. 39 % se je s trditvijo strinjalo, 33 % se ni strinjalo, ostali so pa bili nevtralni. Trditev »Ker izmenjujem znanje, ne uspem opraviti svojega dela.« ima povprečno oceno 2,4. 66 % anketirancev se s trditvijo ni strinjalo, kar nakazuje, da izmenjava znanja ne vpliva na njihovo opravljeno delo. Trditvi, da izmenjava znanja zaposlenim predstavlja stres ($M = 1,9$) in da imajo občutek, da je njihovo delo manj cenjeno ($M = 1,8$), imata še nižjo povprečno oceno. Večina anketirancev se ne strinja z obema trditvama, kar kaže, da zaposlenim izmenjava znanja ne predstavlja stresa in nimajo občutka, da je njihovo delo manj cenjeno.

Tabela 10: Učinki izmenjave znanja

Trditve – učinki izmenjave znanja	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Izmenjava znanja s sodelavci mi pomaga pri reševanju problemov.	f	0	0	3	9	6	18	4,2	0,71
	%	0	0	17	50	33	100		
Izmenjava znanja s sodelavci mi omogoča hitrejše pridobivanje in obdelavo novih informacij s področja mojega dela.	f	0	0	3	9	6	18	4,2	0,71
	%	0	0	17	50	33	100		
Izmenjava znanja mi pomaga pri delu in izboljšuje mojo učinkovitost.	f	0	0	2	9	7	18	4,3	0,67
	%	0	0	11	50	39	100		
Izmenjava znanja s sodelavci mi pomaga k večji samozavesti.	f	0	2	4	9	13	18	3,7	0,89
	%	0	11	22	50	17	100		
Izmenjava znanja s sodelavci mi pomaga k večji produktivnosti.	f	0	0	3	11	4	18	4,1	0,64
	%	0	0	17	61	22	100		
Znanje, ki ga pridobim, lahko ustrezno uporabim v praksi.	f	0	0	2	11	5	18	4,2	0,62
	%	0	0	11	61	28	100		
Izmenjava znanja s sodelavci mi pomaga k večji kakovosti mojega dela.	f	0	0	1	13	4	18	4,2	0,51
	%	0	0	6	72	22	100		
Zaradi izmenjave znanja s sodelavci imam boljše medosebne odnose.	f	0	0	3	11	4	18	4,1	0,64
	%	0	0	17	61	22	100		
Izmenjava znanja s sodelavci mi vzame veliko časa.	f	2	4	5	4	3	18	3,1	1,28
	%	11	22	28	22	17	100		
Ker izmenjujem znanje, ne uspem opraviti svojega dela.	f	2	10	3	2	1	18	2,4	1,04
	%	11	55	17	11	6	100		
Izmenjava znanja mi predstavlja stres.	f	6	9	2	1	0	18	1,9	0,83
	%	33	50	11	6	0	100		
Zaradi izmenjave znanja imam občutek, da je moje delo manj cenjeno.	f	5	11	2	0	0	18	1,8	0,62
	%	28	61	11	0	0	100		

Vir: lastno delo.

V zadnjem, četrtem, sklopu vprašanj oz. trditev raziskujem načine izboljšav izmenjave znanja med zaposlenimi. Tabela 11 prikazuje rezultate ankete, kjer ima trditev »Mentorstvo in programi izmenjave izkušenj bi izboljšali prenos znanja med zaposlenimi.« najvišjo povprečno oceno ($M = 3,9$). 77 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo, kar kaže, da bi zaposleni mentorstvo prepoznali kot izboljšavo pri prenosu znanja. Povprečno oceno 3,8 so prejele tri trditve: da bi bilo treba bolj spodbujati osebno izmenjavo znanja med zaposlenimi, da bi več internih izobraževanj in delavnic pripomoglo k učinkovitejši izmenjavi znanja in da bi morale vodstvo bolj aktivno spodbujati kulturo deljenja znanja. Z vsemi tremi trditvami se je več kot polovica anketirancev strinjala ali popolnoma strinjala, kar potrjuje, da zaposleni vidijo izboljšave predvsem v večji vlogi vodstva, neposredni komunikaciji in dodatnih priložnostih za učenje. Najnižjo povprečno oceno ($M = 3,4$) ima trditev, da bi moral zavod uvesti boljše digitalne platforme za deljenje znanja. 55 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo, kar nakazuje, da v zavodu del zaposlenih ocenjuje, da bi uvedba digitalnih platform izboljšala izmenjavo znanja.

Tabela 11: Izboljšanje procesa izmenjave znanja

Trditve – izboljšanje procesa izmenjave znanja	Odgovori							Aritm. sredina	Std. odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj		
V našem zavodu bi morali bolj spodbujati osebno izmenjavo znanja med zaposlenimi.	f	0	2	3	10	3	18	3,8	0,88
	%	0	11	17	56	17	100		
Zavod bi moral uvesti boljše digitalne platforme za deljenje znanja.	f	0	4	4	8	2	18	3,4	0,98
	%	0	22	22	44	11	100		
Več internih izobraževanj in delavnic bi pripomoglo k učinkovitejši izmenjavi znanja.	f	0	1	5	9	3	18	3,8	0,81
	%	0	6	28	50	17	100		
Mentorstvo in programi izmenjave izkušenj bi izboljšali prenos znanja med zaposlenimi.	f	0	1	4	9	4	18	3,9	0,83
	%	0	6	22	50	22	100		
Vodstvo bi moralo bolj aktivno spodbujati kulturo deljenja znanja.	f	0	1	6	6	5	18	3,8	0,92
	%	0	6	33	33	28	100		

Vir: lastno delo.

Zadnje vprašanje je bilo odprtega tipa in je zaposlenim zavoda omogočilo, da sami navedejo ideje za izboljšanje procesa izmenjave znanja v zavodu. Odgovori anketirancev so bili uvedba spremljanja na delovnem mestu ob pričetku zaposlitve, nagrajevanje mentorstva, redni mesečni sestanki, na katerih bi zaposleni predstavljali svoje delo in projekte, timsko povezovanje, prenos znanja prek digitalnih virov v kombinaciji s kratkimi neformalnimi srečanji in da bi vodje na rednih mesečnih sestankih predstavljali novosti in aktualne informacije v nekaj alinejah.

4.3.3 Analiza rezultatov intervjuja z direktorico Zavoda za podjetništvo, turizem in mladino Brežice

Pred izvedbo intervjuja sem direktorico prosila za soglasje, da intervju izvedem. Prošnjo sem poslala po elektronski pošti in hkrati predstavila obravnavano temo magistrskega dela. Direktorica je v intervju privolila in prosila, če mi lahko zaradi časovnih omejitev in ostalih službenih obveznosti na vprašanja odgovori v pisni obliki. Vprašanja za intervju sem sestavila na podlagi teorije. Dne 18. 11. 2025 sem prejela njene odgovore in se nato lotila analize. Njeni odgovori so priloženi v prilogi 3, v nadaljevanju pa so predstavljeni rezultati intervjuja. Intervju je razdeljen na uvodni del in 16 vprašanj, ki se delijo na pet sklopov: oblike izmenjave znanja v ZPTM Brežice, dejavniki izmenjave znanja, izzivi pri izmenjavi znanja, učinki izmenjave znanja in izboljšave pri izmenjavi znanja v ZPTM Brežice. Vprašanja so bila oblikovana na podlagi teorije. V uvodnem delu intervjuja sem direktorico prosila za njene osnovne podatke, ki so bili: ženski spol, starost 41 let, čas zaposlitve v ZPTM Brežice šest let in področje dela – direktorica.

Prvi sklop analize intervjuja se navezuje na oblike izmenjave znanja v ZPTM Brežice. S prvim vprašanjem sem želela izvedeti, kako poteka izmenjava znanja v zavodu in zakaj je le-ta pomembna. Direktorica je odgovorila, da izmenjava znanja v zavodu poteka vsak dan prek osebnega stika, sprotnega usklajevanja in sodelovanja med različnimi oddelki. Ker se njihove dejavnosti med seboj prepletajo, je ključnega pomena, da so zaposleni dobro obveščeni in da znanje hitro kroži. Slednje je pomembno, saj le-to lahko zagotovi boljše organiziranost, večjo kakovost programov in učinkovito izvajanje javne službe. Z drugim vprašanjem sem želela izvedeti, katere oblike izmenjave znanja se direktorici zdijo najbolj učinkovite in s kakšnimi primeri se je srečala v praksi. Odgovorila je, da je v zavodu najbolj učinkovita neposredna komunikacija med zaposlenimi, še posebej v situacijah, kjer med sabo sodelujejo različni oddelki. V praksi so to skupni dogodki in projekti, kjer prihaja do največje izmenjave znanja, saj se morajo timi usklajevati in deliti informacije. V zavodu se znanje izmenjuje zelo hitro in naravno, še posebej pri organizaciji večjih prireditev ali razvojnih programov. S tretjim vprašanjem sem želela izvedeti, kako velik vpliv ima velikost zavoda na obliko izmenjave znanja in če direktorica meni, da manjše število zaposlenih omogoča boljše osebno komunikacijo. Direktorica meni, da ima velikost zavoda velik vpliv, saj manjše število zaposlenih omogoča bolj neposreden, osebni in hiter pretok znanja. Ker se zaposleni med seboj že dobro poznajo in delujejo v tesno povezanih programih, podatki pogosto krožijo že sproti. Zaradi takšne dinamike se znanje prenaša mimogrede, kar se pokaže pri kasnejši analizi dogodka, delavnice ali projektne prijave. Tak pristop zavodu prinaša večjo fleksibilnost, večjo povezanost med zaposlenimi in hitreše reševanje izzivov, kar je velika prednost.

Drugi sklop analize vsebuje vprašanja, vezana na dejavnike izmenjave znanja v ZPTM Brežice. S prvim vprašanjem sem direktorico prosila, naj opiše motivacijo zaposlenih za izmenjavo znanja in kateri dejavniki po njenem mnenju to motivacijo zavirajo ali spodbujajo. Direktorica meni, da je motivacija zaposlenih za izmenjavo znanja dobra, ker

se vsi zavedajo, da programi zavoda brez medsebojnega sodelovanja ne morejo potekati učinkovito. Dodatno motivacijo med zaposlenimi ustvarjata občutek pripadnosti in povezanosti ter občutek uspeha, ki se pojavi, kadar se uspešna izmenjava znanja kaže v praksi. Hkrati je direktorica poudarila, da motivacijo zaposlenih zavirajo časovne obremenitve in različni ritmi dela med posameznimi področji, vendar slednje hitro rešijo z odprto komunikacijo. Drugo vprašanje se nanaša na opis kulture v ZPTM Brežice in ali direktorica meni, da kultura spodbuja ali ovira izmenjavo znanja. Direktorica meni, da kultura v zavodu deluje spodbujajoče pri izmenjavi znanja. Kultura izmenjave znanja v zavodu je okolje, kjer morajo zaposleni med sabo sodelovati in kjer izmenjava znanja poteka naravno. Kultura v zavodu je odprta in sodelovalna, saj pogosto pride do izmenjave znanja spontano in sproti. Delo zaposlenih temelji na medsebojni podpori, kjer je izmenjava znanja samoumevna vsakdan.

Tretje vprašanje se nanaša na pomembnost uporabe informacijske tehnologije pri izmenjavi znanja v zavodu in tehnološke rešitve, ki jih zaposleni uporabljajo pri izmenjavi. Tukaj je direktorica odgovorila, da ima informacijska tehnologija pomembno vlogo, saj omogoča hiter pretok informacij in urejen dostop do dokumentacije, ki jo zaposleni potrebujejo pri delu. Najpogosteje se poslužujejo elektronske pošte, skupnih dokumentov in deljenih map, kamor shranjujejo gradiva za projekte, poročila in načrte. S tem omogočajo, da imajo vsi zaposleni dostop do informacij, ki jih potrebujejo. Prav tako še uporabljajo spletne obrazce, digitalna orodja in prijave na različne komunikacijske platforme, ki poenostavijo organizacijo dela. Pomemben del pri njihovi izmenjavi znanja so tudi sodobna ustvarjalna in digitalna orodja, kot sta ChatGPT in Canva, za katera so že izvedli interna izobraževanja. Če kdo od sodelavcev dobro obvlada kakšno orodje ali program, sam pripravi usposabljanje za ostale. Na tak način tehnologijo aktivno uporabljajo in prenašajo med seboj, kar krepi digitalne kompetence celotnega tima.

Zadnje vprašanje v tem sklopu je bilo, kateri so ključni dejavniki izmenjave znanja v zavodu in kako pomembna je pri tem vloga vodij. Direktorica meni, da so ključni dejavniki med zaposlenimi odprta komunikacija, pripravljenost na sodelovanje in zavedanje, da je izmenjava znanja nujna za uspešno izvajanje programov. Prav tako je pomembno zaupanje med zaposlenimi, saj se znanje bolj spontano prenaša tam, kjer se zaposleni počutijo varne in cenjene. Vloga vodij je pri vsem tem zelo pomembna, saj mora vodja spodbujati odprt dialog, zagotavljati jasne informacije in omogočati okolje, v katerem se znanje naravno deli. Vodja dale zgled, kako se bodo zaposleni med seboj povezovali in koliko bodo pripravljeni deliti svoje izkušnje.

Tretji sklop analize vsebuje vprašanja, vezana na izzive izmenjave znanja v ZPTM Brežice. Prvo vprašanje sprašuje po ovirah, ki jih direktorica zaznava pri izmenjavi znanja med zaposlenimi. Direktorica tukaj poudari, da sta največji oviri časovna stiska in raznoliki delavniki zaposlenih, saj posamezna področja delujejo v različnih ritmih (tudi popoldne in čez vikend). Zaradi tega se včasih težje uskladijo za skupne pogovore ali prenos informacij. Kljub temu se trudijo, da znanje vseeno sproti kroži. Z drugim vprašanjem sem

želela izvedeti, ali je izmenjava znanja v zavodu dovolj spodbujana ali ne. Direktorica meni, da je izmenjava znanja dobro spodbujana, predvsem zaradi narave dela, ki zahteva stalno sodelovanje. Zaposlene se aktivno vključuje v dogajanje, spodbuja se odprta komunikacija in razmišljanje na glas. Direktorica poudari, da je edina omejitev pomanjkanje časa, vendar kljub temu sta volja in pripravljenost za izmenjavo znanja prisotni. Tretje vprašanje naslovi reševanje izzivov, ki so povezani s pomanjkanjem dokumentiranega znanja. V zavodu to najpogosteje rešujejo s sprotnimi pogovori in hitrimi uskladitvami, kjer si informacije predajo ustno. Ko ugotovijo, da določene vsebine pogosto potrebujejo, jih uredijo v skupne dokumente in deljene mape, da so lahko vsem dostopne in jasno zapisane. Pri večjih projektih ali dogodkih po zaključku naredijo evalvacijo, kjer zabeležijo, kaj je bilo uspešno in kaj bi lahko izboljšali. S tem tudi gradijo bazo znanja. Zadnje, četrto vprašanje pa direktorico sprašuje, kako bi ocenila podporo vodstva pri spodbujanju izmenjave znanja. Tukaj je direktorica odgovorila, da podporo vodstva ocenjuje kot dobro, saj se zaveda, kako pomembno je, da informacije med zaposlenimi krožijo. V nekaterih primerih bi lahko še bolj spodbujala zapisovanje pridobljenega znanja in bolj dosledno deljenje dokumentacije. Direktorica daje prednost vsebini in kakovosti programov za občane Brežic, zato včasih administrativni del ostane v ozadju. Direktorica se zaveda, da bo ta del še nekaj časa šibkejši, ampak se vseeno trudi, da se znanje prenaša na druge načine skozi sprotne pogovore, interno pomoč, sodelovanje med enotami in učenje drug od drugega. Pomembno ji je tudi, da zaposleni znanje pridobijo, ga razumejo in uporabijo v praksi.

Četrty sklop analize vsebuje vprašanja, vezana na učinke izmenjave znanja v ZPTM Brežice. S prvim vprašanjem me je zanimalo, ali v zavodu obstajajo kazalniki ali druge oblike evalvacije, s katerimi ocenjujejo učinkovitost izmenjave znanja. V zavodu kazalnikov, ki bi bili namenjeni izključno izmenjavi znanja, nimajo, vendar se učinki zelo jasno pokažejo skozi uspešnost projektov, izvedbo dogodkov in doseganje ciljev posameznih programov. Ko projekt poteka gladko in se zmanjšuje število napak ter ko zaposleni delujejo samozavestno in usklajeno, je to njihov najboljši pokazatelj, da se je znanje dobro preneslo med sodelavci. Izvajajo tudi kratke interne evalvacije, kjer ugotovijo, kaj je bilo dobro izvedeno in kje so še rezerve. Drugo vprašanje je, ali se v zavodu spremlja, kako uspešna je izmenjava znanja med zaposlenimi. Tukaj je direktorica odgovorila, da izmenjavo spremljajo posredno prek rednih sestankov, povratnih informacij zaposlenih in refleksije po zaključku projektov ali dogodkov. Ko so se informacije učinkovito prenesle med enotami in je bilo delo usklajeno, to razumejo kot znak uspešne izmenjave znanja.

Tretje vprašanje sprašuje, ali direktorica meni, da izmenjava znanja vpliva na njeno osebno učinkovitost in opravljanje nalog. Odgovor direktorice je bil pritrdilen. Ker vodi področja, ki so zelo raznolika, potrebuje jasne informacije od sodelavcev, da lahko usmerja dela in sprejema dobre odločitve. Ko znanje v zavodu kroži hitro in odprto, vodstvene naloge potekajo lažje, saj ima boljši pregled nad stanjem in potrebami posameznih programov. Za

njo je zelo pomembno tudi to, da lahko tudi sama znanje in izkušnje predaja naprej, saj to vpliva na kakovost skupnega dela. Četrto vprašanje sprašuje o tem, kako izmenjava znanja prispeva k izboljšanju timskega dela ali sodelovanja med oddelki v organizaciji. Direktorica odgovori, da je izmenjava znanja dobra za timsko delo, še posebej v takšni organizaciji, kot je ZPTM Brežice, kjer programi delujejo medsebojno povezano. Ko se znanje sproti deli, se med zaposlenimi krepi zaupanje, lažje se razumejo potrebe drugih oddelkov in hitreje se najdejo skupne rešitve. Skupni projekti te učinke še okrepijo in zaposleni sami na zelo konkreten način vidijo, da brez odprte komunikacije ne bi mogli dosegati kakovostnih rezultatov. Izmenjava znanja v ZPTM Brežice tako neposredno prispeva k boljši organiziranosti, večji ustvarjalnosti in večjemu občutku pripadnosti v timu.

V zadnjem sklopu so me zanimale izboljšave pri izmenjavi znanja v ZPTM Brežice. Direktorica meni, da bi pri prenosu znanja teoretično lahko uvedli veliko formalnih orodij in postopkov, vendar se v praksi najbolje izkažejo preproste in redne oblike sodelovanja. V zavodu najbolj potrebujejo mesečne sestanke celotnega tima, tedenski kolegij vodij ter stalno podporo direktorice pri delu na terenu, saj se le tam pokažejo ključne informacije, izzivi in priložnosti, ki jih lahko zaposleni takoj delijo med seboj. Če vodstvo organizira redna srečanja in je prisotno na terenu, je pretok znanja še hitrejši in bolj usklajen.

4.4 Glavne ugotovitve raziskave in odgovori na raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju magistrskega dela sledijo ugotovitve iz ankete in intervjuja, ki bodo povezane s predstavljenimi teorijami. Prav tako predstavim odgovore na raziskovalna vprašanja.

4.4.1 Raziskovalno vprašanje 1: Kako v Zavodu za podjetništvo, turizem in mladino Brežice poteka izmenjava znanja?

Avtorja Wang in Meng (2018) med pristope za izmenjavo znanja uvrščata mentorstvo, delavnice, sodelovalno učenje, mreženje in timsko delo. Vse te oblike izmenjave znanja potekajo tudi v ZPTM Brežice. Rezultati intervjuja in ankete kažejo, da izmenjava znanja v zavodu temelji na neposrednih osebnih stikih, kar nakazuje na strategijo personalizacije. Personalizacija temelji na medsebojnem sodelovanju zaposlenih in poudarja pridobivanje znanja z uporabo dialoga oz. medsebojno komunikacijo sodelavcev (Hayaeian in drugi, 2022). To je bilo tudi večkrat poudarjeno v intervjuju. V zavodu je personalizacija prevladujoč način izmenjave znanja, kar je bilo pričakovano glede na število zaposlenih v zavodu in oblikah njihovega dela (projekti, delo na terenu ipd.). Združbe, ki izberejo strategijo personalizacije, so usmerjene v rešitve posebnih unikatnih problemov (Mladkova, 2014). V zavodu so ti unikatni problemi lahko povezani s projekti, ki jih izvajajo. Na podlagi intervjuja ugotavljam, da se velikost zavoda kaže kot pomemben dejavnik, ki zaposlenim olajša izmenjavo znanja. Manjše število zaposlenih omogoča bolj

neposredno in pristno komunikacijo, hitrejše kroženje informacij in večjo povezanost med zaposlenimi. Zaposleni se brez zadržkov obračajo na sodelavce, ki imajo specifično znanje. Visoke povprečne ocene dialoga med sodelavci, neformalnih srečanj in spraševanja sodelavcev iz drugih oddelkov kažejo na odprto organizacijsko kulturo, ki spodbuja sodelovanje, zaupanje in spontano izmenjavo znanja.

Za strategijo kodifikacije je značilno, da je znanje shranjeno v bazah podatkov, kjer lahko do njega dostopa in ga zlahka uporablja vsakdo v podjetju (Hansen in drugi, 1999). Zavod ima vzpostavljene informacijske sisteme, baze podatkov in prakse dokumentiranja znanja, kar kaže na dobro razvito strategijo kodifikacije. Zaposleni zaznavajo, da se znanje v zavodu shranjuje in dokumentira, vendar rezultati odgovorov hkrati razkrivajo neenakosti glede dostopnosti tega znanja vsem zaposlenim. Curtis in Taylor (2018) to neenakost podpreta s teorijo, da se pogosto znanje ne prenaša samodejno na ravni celotne združbe, temveč ostaja znotraj posameznih oddelkov, dokler ga zaposleni zavestno in z voljo ne izmenjajo z drugimi. Če se ta neenakost med oddelki ne reši, prihaja do nepopolne izmenjave znanja, kar povečuje tveganje, da zaposleni informacije napačno interpretirajo, jih spregledajo ali sčasoma pozabijo (Yang, 2007). Znanje, za katerega je kodifikacija primerna, je ponavadi rutinsko in standardizirano (Buenechea-Elberdin in drugi, 2018), zato je ta strategija v zavodu manj izrazita kot personalizacija.

Ena izmed primernih strategij izmenjave znanja za sodelavce, ki delujejo v timih, je mentorstvo (Parsloe, 2024). Mentorstvo je v zavodu prepoznano kot pomemben mehanizem izmenjave znanja in izkušenj, predvsem v odnosu do mlajših zaposlenih, ki imajo dostop do starejših mentorjev. Mentorstvo odpravlja medgeneracijske razlike z ustvarjanjem okolja za izmenjavo izkušenj in modrosti (Parsloe, 2024). Rezultati so tudi tukaj pokazali, da se mentorstvo ne izvaja povsem enotno po vseh oddelkih. V združbah prihaja tudi do obratnega mentorstva, kjer mlajši zaposleni mentorirajo starejše sodelavce (Jordan in Sorell, 2019). Iz rezultatov ankete ugotavljam, da je obratno mentorstvo ($M = 3,3$) manj uveljavljena praksa v zavodu.

Zaposleni interne delavnice dojemajo kot pomemben vir učenja iz praktičnih izkušenj sodelavcev ($M = 3,8$). Rezultati so pokazali, da se znanje, pridobljeno na internih delavnicah, ne dokumentira in ne deli dosledno z drugimi oddelki ($M = 3,2$). Prav tako rezultati kažejo, da v zavodu nimajo redno organiziranih internih delavnic za izmenjavo znanja. Interne delavnice imajo v zavodu potencial, ki pa trenutno ni v celoti izkoriščen.

Spremljanje na delovnem mestu je v zavodu ena boljše ocenjenih praks izmenjave znanja z vidika dolgoročnega medgeneracijskega prenosa znanja ($M = 3,9$) in razvoja mehkih veščin ($M = 3,8$). Zaposlenemu v vlogi opazovalca omogoča vpogled v tiste vidike vsakdanjega dela, ki bi sicer ostali nevidni. Nudi priložnost, da se poglobi razumevanje dela in delovnih procesov (Gill in drugi, 2014). Rezultati ankete kažejo, da spremljanje na delovnem mestu ni enako razširjeno med vsemi oddelki in da v zavodu ni pogosta praksa, da mlajši sodelavci pridobivajo znanje od izkušenih sodelavcev ($M = 3,3$).

Med drugimi praksami izmenjave znanja v zavodu izstopajo izkustvene skupine kot neformalna oblika povezovanja strokovnjakov ($M = 3,4$). Uporaba digitalnih orodij (mobilne aplikacije, družbena omrežja) je prisotna, vendar neenotna med oddelki. Najmanj razvita oblika izmenjave znanja so video- in zvočni posnetki, katerih uporaba je v zavodu neenotna med oddelki.

4.4.2 Raziskovalno vprašanje 2: S katerimi izzivi se zaposleni soočajo pri izmenjavi znanja?

Rezultati ankete in intervjuja kažejo, da so izzivi v ZPTM Brežice predvsem časovne narave, medtem ko motivacijske in tehnološke ovire niso izrazite. Eden izmed izzivov na posameznikovi ravni je pomanjkanje motivacije in pripravljenosti za pridobivanje in izmenjavo znanja s sodelavci (Montgomery in drugi, 2024). Rezultati ankete na področju izzivov na ravni posameznika kažejo, da je zavedanje o pomenu izmenjave znanja visoko ($M = 3,7$), kar zavodu ne predstavlja izziva. Zavod prav tako nima izziva s pripravljenostjo zaposlenih, da bi delili znanje ($M = 2,3$). Iz intervjuja ugotavljam, da je podpora vodstva pri izmenjavi znanja dobra in da se vodstvo zaveda, da bi znanje lahko bolj dosledno delili ter zapisovali. Čas in obremenjenost sta zaznana kot izziv ($M = 2,9$) z razpršenimi odgovori, kar pomeni, da so nekateri zaposleni obremenjeni in imajo manj časa za izmenjavo znanja, drugi pa ne. Iz intervjuja ugotavljam, da imajo zaposleni različne delavnike in različne delovne ritme, kar otežuje usklajevanje za skupne pogovore in načrtovan prenos informacij. Kljub temu zaposleni aktivno iščejo priložnosti za sprotno deljenje znanja, kadar jim čas to dopušča. Rezultati kažejo, da zaposleni svojega znanja ne jemljejo kot konkurenčno prednost ($M = 2,9$).

Na ravni zavoda rezultati kažejo, da sta do določene mere prisotna izziv nagrajevanja izmenjave znanja ($M = 3,2$) in izziv prenosa znanja v realnost oz. na delovno mesto ($M = 3,2$). Zadrževanje informacij po oddelkih ni toliko prisotno ($M = 2,8$) in kultura zavoda je naklonjena učenju iz napak in neuspehov, kar ne spada pod izzive, s katerimi se zavod sooča.

Pri izzivih na ravni tehnologije zaposleni deloma potrjujejo, da specifični IT-mehanizmi obstajajo ($M = 3,2$), vendar razpršenost odgovorov nakazuje, da uporaba ali poznavanje teh mehanizmov ni enotna, kar predstavlja izziv. Ostale tehnološke ovire so ocenjene nizko, kar pomeni, da v zavodu ne predstavljajo izziva pri izmenjavi znanja ($M = 2,4$).

4.4.3 Raziskovalno vprašanje 3: Kakšne učinke ima izmenjava znanja med zaposlenimi?

Čeprav razpolaganje z znanjem še ne zagotavlja uspešnosti, združbe, ki sistematično spodbujajo učinkovito izmenjavo znanja, praviloma dosegajo boljše rezultate na ravni posameznikov, timov in celotnega sistema (Yang, 2007). Rezultati ankete in intervjuja kažejo, da zaposleni izmenjavo znanja doživljajo kot pomemben dejavnik delovne

uspešnosti. Najvišje povprečne ocene so pri trditvah, povezanih z učinkovitostjo dela ($M = 4,3$), reševanjem problemov ($M = 4,2$), hitrejšim pridobivanjem informacij ($M = 4,2$), ustrezno uporabo znanja v praksi ($M = 4,2$) in večjo kakovostjo dela ($M = 4,2$). Nizki standardni odkloni kažejo na visoko stopnjo soglasja med zaposlenimi. Intervju z direktorico to tudi potrjuje, saj se učinki izmenjave znanja najbolj jasno pokažejo skozi uspešno izvedene projekte, gladek potek dogodkov, manj napak ter samozavestno in usklajeno delovanje zaposlenih. Ugotovitve iz ankete in intervjuja potrjuje tudi teorija, ki poudarja, da aktivna izmenjava znanja izboljša zadovoljstvo zaposlenih, spodbuja kakovostne odnose, blaži stres in zmanjšuje konflikte med poklicnim in zasebnim življenjem (Ahmad in Karim, 2019).

Zaposleni ocenjujejo, da jim izmenjava znanja pomaga pri reševanju problemov in povečuje produktivnost. To pomeni, da znanje ne ostaja zgolj na ravni informacij, temveč se aktivno uporablja pri njihovem vsakodnevnem delu. Tudi ugotovitve iz intervjuja so, da odprto kroženje znanja znotraj zavoda omogoča boljše odločanje, zlasti na vodstveni ravni, ter lažje usklajevanje med različnimi področji dela. Ko so informacije jasne in pravočasne, se zmanjšujejo nejasnosti, podvajanje dela in zamude.

Rezultati ankete kažejo, da izmenjava znanja pomembno prispeva tudi k boljšim medosebnim odnosom ($M = 4,1$). Intervju to še potrди, saj je direktorica zavoda mnenja, da je izmenjava znanja temelj dobrega timskega dela, še posebej v njihovem zavodu, kjer so programi medsebojno povezani. Sproten prenos znanja krepi zaupanje, razumevanje med oddelki, občutek pripadnosti ter spodbuja ustvarjalnost in sodelovanje pri skupnih projektih.

Čeprav ima trditev o povečanju samozavesti nekoliko nižjo povprečno oceno ($M = 3,7$), se je z njo še vedno strinjala večina zaposlenih (67 %). To kaže, da izmenjava znanja prispeva tudi k osebnemu razvoju zaposlenih, vendar nekoliko manj izrazito kot k delovni učinkovitosti.

Pomembna ugotovitev je, da zaposleni večinoma ne zaznavajo negativnih učinkov izmenjave znanja. Trditve, povezane s stresom, občutkom manjše cenjenosti ali nezmožnostjo opravljanja lastnega dela, imajo zelo nizke povprečne ocene. Edini zaznan negativni vidik je časovna obremenitev ($M = 3,1$), pri kateri so mnenja zaposlenih deljena. Intervju potrjuje, da čas včasih predstavlja negativen učinek izmenjave znanja.

S tem raziskovalnim vprašanjem lahko potrdim svojo tezo: Izmenjava znanja med zaposlenimi prinaša pozitivne učinke za zaposlene in združbo. Ugotovitve kažejo, da izmenjava znanja ne prispeva zgolj k operativni učinkovitosti, temveč hkrati podpira kakovost odnosov, usklajeno delovanje in osebni razvoj zaposlenih, kar skupaj krepi delovanje združbe kot celote.

4.4.4 Raziskovalno vprašanje 4: Kako lahko izboljšamo proces izmenjave znanja med zaposlenimi?

Proces izmenjave znanja med zaposlenimi v ZPTM Brežice je mogoče izboljšati predvsem z okrepitvijo mentorstva in njegovega nagrajevanja ($M = 3,9$). To nakazuje, da zaposleni mentorstvo prepoznavajo kot enega učinkovitejših načinov izmenjave znanja.

Zaposleni podpirajo tudi več spodbujanja osebne izmenjave znanja ($M = 3,8$) ter več internih izobraževanj in delavnic ($M = 3,8$). Iz intervjuja ugotavljam, da bi v zavodu lahko uvedli več formalnih orodij in postopkov. Najbolj potrebujejo mesečne sestanke celotnega tima, redne tedenske kolegije vodij in stalno podporo direktorice pri delu na terenu.

Trditev, da bi moralo vodstvo bolj aktivno spodbujati kulturo deljenja znanja, ima visoko povprečno oceno ($M = 3,8$). Zaposleni tako jasno prepoznavajo vlogo vodstva kot ključnega vzorca in spodbujevalca izmenjave znanja. Direktorica tudi izpostavi, da bi lahko izboljšala stalno podporo dela na terenu.

4.5 Predlogi izboljšav procesa izmenjave znanja v Zavodu za podjetništvo, turizem in mladino Brežice

Proces izmenjave znanja v ZPTM Brežice je dobro razvit, vendar so rezultati ankete med zaposlenimi pokazali, da ni enakomerno izkoriščen v vseh oddelkih. Prvi predlog izboljšave, ki ga predlagam, je zmanjšanje neenakosti procesa izmenjave znanja med oddelki. V praksi bi to lahko uvedli z rotacijskimi predstavitvami projektov, kjer bi vsak oddelek na kratkih sestankih predstavil svoje tekoče projekte, izzive in pridobljene izkušnje. Ta ideja je bila tudi navedena s strani zaposlenih v anketi. Oddelki bi dobili povratne informacije od ostalih zaposlenih in bi jih lahko uporabili pri svojem delu ali pa pri prihodnjih skupnih projektih. S tem bi se zmanjšala verjetnost, da znanje ostane omejeno na posamezne oddelke oz. projektne time.

Problem dokumentiranja znanja bi lahko zmanjšali z uvedbo enotne točke dostopa do dokumentiranega znanja, kjer bi se vzpostavila jasna pravila uporabe obstoječih baz podatkov. Vsak oddelek bi imel odgovornost, da mora ključne dokumente (npr. povzetke internih delavnic, projektne zaključke, dobre prakse) shraniti v skupno bazo, ki bi bila dostopna vsem zaposlenim. Takšna ureditev bi uredila zaznane neenakosti v dostopnosti do kodificiranega znanja.

Pomembno področje izboljšav predstavlja tudi mentorstvo, ki je v zavodu prepoznano kot učinkovit mehanizem izmenjave znanja, vendar se ne izvaja enotno med oddelki. Zavod bi lahko uvedel skupne smernice, ki bi določale, kdaj in kako se mentorstvo izvaja (npr. ob vključevanju novih zaposlenih ali ob prevzemu zahtevnejših nalog). Smernice bi opredeljevale vloge mentorjev in mentorirancev ter cilje mentorstva. S tem bi se zagotovilo, da imajo vsi zaposleni, ne glede na oddelek, možnosti za dostop do izkušenj

sodelavcev. Poseben poudarek bi bilo treba nameniti tudi razvoju obratnega mentorstva, ki je po rezultatih ankete manj uveljavljeno, a bi lahko močno prispevalo pri prenosu digitalnih znanj, novih pristopov in sodobnih delovnih praks, ki jih prinašamo mlade generacije na trg dela. Mentorstvo bi bilo smiselno povezati tudi z mehanizmi nagrajevanja. Poleg finančnih oblik nagrajevanja bi se lahko uvedle tudi nefinančne oblike. V praksi bi lahko mentorsko delo vključili v letne razgovore zaposlenih. Mentorska vloga bi bila obravnavana kot dodana vrednost zaposlenega, kar bi vplivalo na oceno delovne uspešnosti, napredovanja ali razporejanje zahtevnejših nalog. Takšna ureditev bi jasno sporočala, da zavod mentorstvo razume kot pomemben del dela, ne kot dodatno obremenitev. Mentorji bi lahko prejeli javne pohvale znotraj zavoda, izpostavili dobre mentorske prakse na internih sestankih ali vključevali mentorje v strateške razprave in razvojne projekte. Takšne oblike nefinančnega nagrajevanja krepijo občutek cenjenosti in pripadnosti ter spodbujajo pozitivno organizacijsko kulturo, ki podpira izmenjavo znanja.

Pozornost pri izboljšavah bi bilo smiselno nameniti tudi spremljanju na delovnem mestu. Rezultati ankete kažejo, da ta praksa ni prisotna v vseh oddelkih in da mlajši zaposleni ne pridobivajo znanja od izkušenih sodelavcev v enaki meri. V zavodu bi lahko uvedli obdobja načrtovanih obdobj spremljanja pri vključevanju novih zaposlenih ali pri kompleksnejših projektih. V praksi bi to uredili tako, da bi ob vključevanju novih zaposlenih ali ob prevzemu zahtevnejših nalog vnaprej določili časovno omejena obdobja spremljanja, v katerih bi zaposleni aktivno spremljali delo izkušenega sodelavca. Spremljanje ne bi bilo zgolj pasivno opazovanje, temveč bi vključevalo razlago odločitev, delovnih postopkov in neformalnih praks, ki se običajno ne zapisujejo. Takšna ureditev bi omogočila prenos tihega znanja, ki je v zavodu zaradi projektne in terenskega dela še posebej pomembno. Enakomernejša razširjenost spremljanja bi se lahko dosegla tudi z medoddelčnim spremljanjem, kjer bi zaposleni za krajše obdobje spremljali delo sodelavcev iz drugih oddelkov. S tem bi zaposleni pridobili vpogled v širše delovanje zavoda, kar bi prispevalo k boljšemu razumevanju medsebojne povezanosti med programi in projekti. Ker so časovne obremenitve zaposlenih prepoznane kot eden izmed izzivov, bi spremljanje na delovnem mestu in mentorstvo v praksi morala biti časovno prilagojena realnim delovnim razmeram, na primer v obliki krajših, vnaprej dogovorjenih spremljanj ob konkretnih nalogah ali dogodkih. Takšen pristop bi omogočil, da spremljanje na delovnem mestu in mentorstvo postaneta del vsakodnevnega dela, ne pa dodatna obremenitev.

Na ravni tehnologije rezultati ne kažejo večjih ovir, vendar razpršenost odgovorov nakazuje potrebo po poenotenju uporabe obstoječih digitalnih orodij. Smiselna izboljšava bi bila jasna opredelitev, katera digitalna orodja se uporabljajo za shranjevanje, deljenje in posredovanje znanja, ter osnovno usposabljanje zaposlenih za njihovo enotno uporabo. To bi zmanjšalo tveganje, da se znanje izgubi ali ostane neizkoriščeno. Dodatno bi bilo smiselno uvesti kratka interna usposabljanja ali delovne napotke, ki bi zaposlenim predstavili, kako in kje se znanje dokumentira ter deli. Šlo bi za praktične smernice,

prilagojene vsakodnevnomu delu, kar bi prispevalo k bolj enotni rabi digitalnih orodij med oddelki. Poenotenje uporabe bi lahko podprli tudi z imenovanjem odgovorne osebe ali koordinatorja za digitalna orodja, ki bi skrbel za osnovno podporo zaposlenim, posodabljanje struktur map ali baz podatkov ter spodbujanje doslednega shranjevanja znanja. Takšna vloga bi preprečevala, da bi posamezni oddelki razvijali povsem različne prakse uporabe tehnologije.

4.6 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri interpretaciji rezultatov raziskave moramo upoštevati več omejitev. Prva omejitev se nanaša na velikost in specifičnost vzorca. Raziskava je bila izvedena v eni javni združbi, in sicer v ZPTM Brežice, ki je po številu zaposlenih majhna in ima specifično organizacijsko strukturo ter projektno naravo dela. Zaradi tega ugotovitev ni mogoče neposredno posploševati na druge zavode.

Druga omejitev se nanaša na pridobivanje podatkov v empiričnem delu, saj so bili podatki pridobljeni z anketo in intervjujem. Takšen pristop lahko vključuje subjektivne zaznave zaposlenih, socialno zaželeno odgovarjanje ali različno razumevanje posameznih trditev. Čeprav so rezultati nekje pokazali soglasje med zaposlenimi, obstaja možnost, da zaznave ne odražajo vedno dejanskega vedenja v praksi.

Tretja omejitev je povezana s časovno dimenzijo raziskave. Raziskava je bila izvedena v kratkem časovnem obdobju (en mesec), pri čemer ni zajela morebitnih sprememb v procesih izmenjave znanja skozi daljše časovno obdobje. Glede na projektno naravo dela v zavodu se lahko obremenjenost zaposlenih, intenzivnost izmenjave znanja in zaznani učinki spreminjajo glede na fazo projektov ali sezonske aktivnosti.

Na podlagi navedenih omejitev se odpirajo tudi priložnosti za nadaljnje raziskovanje. Prihodnje raziskave bi lahko vključevale primerjalne študije med več podobnimi javnimi zavodi ali organizacijami, kar bi omogočilo širšo primerjavo praks izmenjave znanja in večjo možnost posploševanja ugotovitev. Smiselno bi bilo tudi izvesti raziskave, ki bi spremljale razvoj procesov izmenjave znanja skozi daljše časovno obdobje, zlasti v povezavi z uvajanjem predlaganih izboljšav.

Nadaljnje raziskave bi lahko poglobile tudi vlogo vodstva pri spodbujanju kulture izmenjave znanja, na primer z analizo konkretnih vodstvenih praks in njihovega vpliva na vedenje zaposlenih. Prav tako bi bilo smiselno podrobneje raziskati časovno obremenjenost kot potencialni negativni učinek izmenjave znanja, saj so rezultati pokazali razpršenost mnenj zaposlenih na tem področju.

Prihodnje raziskave bi lahko več pozornosti namenile tudi vlogi digitalnih orodij in novih oblik izmenjave znanja, kot so avdio- in videovsebine ali obratno mentorstvo, ki so se v tej raziskavi pokazale kot manj razvite.

5 SKLEP

Izmenjava znanja ima v sodobnih združbah pomembno vlogo, saj temelji na sodelovanju med posamezniki ter omogoča skupno učenje in povezovanje znanj, izkušenj in pogledov. To prispeva k ustvarjanju dodane vrednosti tako na ravni združbe kot na ravni posameznika. Združbe, ki so sposobne prenašati in uporabljati obstoječe znanje ter hkrati spodbujati stalno učenje in razvoj novih znanj, dosegajo trajnejše konkurenčne prednosti. Izmenjava znanja v združbah poteka na različne načine, pri katerih se prepletajo človeški in tehnološki viri. Med človeškimi pristopi prevladujejo mentorstvo, delavnice, timsko sodelovanje, sodelovalno učenje in mreženje, medtem ko tehnološko podporo predstavljajo intranetni sistemi, videokonferenčna orodja, spletni forumi, panelne razprave ter druge digitalne rešitve za prenos znanja, dobrih praks in inovativnih idej (Wang in Meng, 2018; Venkitachalam in Willmott, 2017). Pogosto imamo lahko napačno predstavo, da je znanje mogoče enostavno zajeti in ga brez večjih naporov prenašati. V praksi se potem pokaže, da je raven znanja med zaposlenimi različno razporejena, pri čemer se individualno znanje ne prenese samodejno in brez težav na raven celotne združbe. Da bi znanje postalo dostopno širšemu krogu zaposlenih, sta potrebni zavestna odločitev posameznika in aktivna pripravljenost za njegovo izmenjavo (Curtis in Taylor, 2018).

Cilj magistrskega dela je bil proučiti tematiko izmenjave znanja v združbah in jo povezati s praktičnim primerom ZPTM Brežice. Cilj je bil prav tako odgovoriti na vsa raziskovalna vprašanja o načinih izmenjave znanja v ZPTM Brežice, izzivih, s katerimi se soočajo, učinkih, ki jih ima izmenjava znanja, in predlogih izboljšav izmenjave znanja. Pri izvedbi raziskave sem uporabila anketni vprašalnik zaprtega tipa, katerega je rešilo 18 zaposlenih, in intervju z direktorico zavoda.

Ugotovila sem, da se zaposleni v ZPTM Brežice zavedajo pomena izmenjave znanja. V zavodu prevladuje strategija personalizacije, kar je pogosta strategija pri manjših združbah. Izmenjava znanja temelji na neposrednih osebnih stikih, dialogu in neformalni komunikaciji med zaposlenimi. Takšen način izmenjave znanja se je izkazal kot učinkovit in primeren glede na velikost zavoda, projektno naravo dela in raznolikost nalog, s katerimi se zaposleni srečujejo pri svojem delu. Rezultati prav tako kažejo prisotnost strategije kodifikacije, ki pa je neenakomerno razporejena med oddelki.

Raziskava je pokazala, da zaposleni izmenjavo znanja doživljajo kot pomemben dejavnik delovne učinkovitosti, kakovosti dela in reševanja problemov. Izmenjava znanja ima pomembno vlogo pri krepitvi medosebnih odnosov in občutka pripadnosti, kar je še posebej pomembno v združbi, kjer je delo med sodelavci medsebojno povezano. Negativni učinki izmenjave znanja so se pokazali v povezavi s časovno obremenitvijo zaposlenih, kar poudari pomen preišljenega načrtovanja izmenjave znanja in podpore vodstva.

Na podlagi rezultatov ankete in intervjuja sem oblikovala predloge za izboljšanje procesa izmenjave znanja v ZPTM Brežice. Predlogi izboljšav so zajemali zmanjševanje

neenakosti procesa izmenjave znanja med oddelki, pogostejšo kodifikacijo znanja, enotno in časovno izvedljivo izvedbo mentorstva in spremljanja na delovnem mestu ter poenotenje uporabe obstoječih digitalnih orodij. Posebno vlogo ima pri tem vodstvo zavoda, ki lahko s svojim zgledom, podporo in organizacijskimi mehanizmi pomembno vpliva na razvoj kulture izmenjave znanja.

Magistrsko delo prikaže izmenjavo znanja v manjšem javnem zavodu, kjer imajo ključno vlogo neformalni odnosi, zaupanje in neposredna komunikacija. Praktični prispevek se kaže v konkretnih, izvedljivih predlogih, ki so prilagojeni dejanskemu delovnemu okolju ZPTM Brežice in lahko služijo kot izhodišče za njihov nadaljnji razvoj. Učinkovita izmenjava znanja v ZPTM Brežice ne predstavlja zgolj podpornega procesa, temveč pomemben dejavnik uspešnosti, kakovosti dela in trajnostnega razvoja zavoda.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Ahmad, F. in Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
2. Cerchione, R., Centobelli, P., Oropallo, E., Magni, D. in Borin, E. (2023). Knowing what you don't know: a tertiary study on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 27(9), 2548–2578. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0589>
3. Garvin, D., Edmondson, A. in Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
4. Holdt Christensen, P. (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 36–47. <https://doi.org/10.1108/13673270710728222>
5. Razmerita, L., Kirchner, K. in Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225–1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
6. Trivedi, K. in Singh, S. (2025). The impact of knowledge sharing on well-being at work— Is organizational learning capability a mediating link?. *The Learning Organization: an International Journal*, v tisku. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2024-0073>

LITERATURA IN VIRI

1. Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A. in Nurasa, H. (2023). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

2. Abu-Rumman, A. (2021). Effective-knowledge-sharing -a-guide-to-the-key-enablers-and-inhibitors. V Tessier D. (ur.) *Handbook of research on organizational culture strategies for effective knowledge management and performance* (str. 133–156). IQI Global.
3. Al-Zoubi, M. O., Alrowwad, A. in Masa'deh, R. (2020). Exploring the relationships among tacit knowledge sharing, mentoring and employees' abilities: The case of Al-Hikma pharmaceutical company in Jordan. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 34–56.
4. Anwar, R. S. (2024). Mentoring magic: career calling as a catalyst for tacit knowledge transfer in executive development centers (EDCs). *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 13(4), 472–492.
5. Arulsamy, A., Singh, I., Kumar, S., Panchal, J. in Bajaj, K. (2023). Employee training and development enhancing employee performance – a study. *Samdarshi*, 16(3), 406–416.
6. Azuela, G. in Robertson, L. (2016). The effectiveness of a sensory modulation workshop on health professional learning. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 11(5), 317–331.
7. Bartkowiak-Theron, I. in Robyn Sappey, J. (2012). The methodological identity of shadowing in social science research. *Qualitative Research Journal*, 12(1), 7–16.
8. Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J. in Kianto, A. (2018). Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: a comparison between high- and low-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 1–23.
9. Chai, K. H. in Nebus, J. (2012). Personalization or codification? A marketing perspective to optimize knowledge reuse efficiency. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 33–51.
10. Cheung, S. Y., Gong, Y., Wang, M., Zhou, L. in Shi, J. (2016). When and how does functional diversity influence team innovation? The mediating role of knowledge sharing and the moderation role of affect-based trust in a team. *Human Relations*, 69(7), 1507–1531.
11. Cohen, W. M. in Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
12. Colnar, S. in Dimovski, V. (2019). Management znanja v socialnem delu v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 4(21), 2–5.
13. Curtis, M. B. in Taylor, E. Z. (2018). Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 142–161.
14. Davenport, T. H. in Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
15. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. GV založba.
16. Dixit, R. in Sinha, V. (2022). Investigating tools and techniques to promote workplace training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 34(6), 513–531.

17. Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29.
18. Emerald Publishing. (2009). Getting the right help: some pros and cons of mentoring. *Development and Learning in Organizations*, 23(1), 30–33.
19. Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B. in Hosszu, K. (2019). Why employees don't share knowledge with each other. *Harvard Business Review*, 4, 2–5.
20. Garvin, D. Edmondson, A. in Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
21. Ghosh, R. in Manongsong, A. M. (2025). Workplace learning in mentoring (WPLM): a scale development and validation study. *Journal of Workplace Learning*, 37(4), 304–320.
22. Gill, R., Barbour, J. B. in Dean, M. (2014). Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9(1), 2–10.
23. Gorup, M. (2016). Studying higher education close-up: unexplored potentials of “shadowing” in higher education research. V J. Huisman in M. Tight (ur.), *Theory and method in higher education research* (str. 135–155). Emerald Group Publishing Limited.
24. Haddadi Harandi, A. A., Bokharaei Nia, M. in Valmohammadi, C. (2019). The impact of social technologies on knowledge management processes: The moderator effect of e-literacy. *Kybernetes*, 48(8), 1731–1756.
25. Hansen, M. T., Nohria, N. in Tierney, T. J. (1999). *What's your strategy for managing knowledge?* <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>
26. Hayaeian, S., Hesarzadeh, R. in Abbaszadeh, M. R. (2022). The impact of knowledge management strategies on the relationship between intellectual capital and innovation: evidence from SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 23(4), 765–798.
27. Iftikhar, R. in Lions, C. (2022). Interorganizational knowledge sharing barriers and enablers: the case of Peshawar bus rapid transit project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 769–792.
28. Igbinovia, M. O. in Ikenwe Iguehi, J. (2017). Knowledge management: processes and systems. *Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26–38.
29. Jordan, J. in Sorell, M. (2019, 3. oktober). *Why reverse mentoring works and how to do it right*. <https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>
30. Kogut, B. in Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
31. Kucharska, W. in Bedford, D. (2023). *The cultures of knowledge organizations: knowledge, learning, collaboration (KLC)*. Emerald Publishing Limited.
32. Kumar, J. A. in Ganesh, L. S. (2011). Balancing knowledge strategy: codification and personalization during product development. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 118–130.

33. Lee, J.-C., Shiue, Y.-C. in Chen, C.-Y. (2016). *Software process improvement knowledge sharing measure*. PsycTESTS.
34. Li, J. in Pilz, M. (2023). In-company training in a safety-critical industry: lessons from the aircraft industry. *Journal of Workplace Learning*, 35(2), 210–227.
35. Lin, M.-J. J., Hung, S.-W. in Chen, C.-J. (2009). *Knowledge sharing in professional virtual communities measure*. PsycTESTS.
36. Liu, Y., Keller, R. T. in Shih, H. A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, 41(3), 274–287.
37. Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R. in Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The Learning Organization*, 19(6), 518–528.
38. Mladkova, L. (2014). Knowledge strategy: key player or relict of the past? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 628–636.
39. Montgomery, N., Michailova, S. in Husted, K. (2024). Knowledge rejection: a microfoundation-based framework. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 827–854.
40. Muqadas, F., Rehman, M., Aslam, U. in Ur-Rahman, U. (2017). Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing: A study on employees in public sector universities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 2–15.
41. Mustafa, A. (2021). The personalization of e-learning systems with the contrast of strategic knowledge and learner's learning preferences: an investigatory analysis. *Applied Computing and Informatics*, 17(1), 153–167.
42. Natarajan, R. in Kumar, J. A. (2025). Knowledge sharing to learn from error: a case study in a professional service triad. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(2), 310–326.
43. Nesheim, T. in Hunskaar, H. M. (2015). When employees and external consultants work together on projects: challenges of knowledge sharing. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1417–1424.
44. Ng, A. H. H., Yip, M. W., Binti Din, S. in Abu Bakar, N. (2012). Integrated knowledge management strategy: a preliminary literature review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 209–214.
45. Nguyen, N. P., Ngo, L. V., Bucic, T. in Phong, N. D. (2018). *Cross-functional knowledge sharing questionnaire*. PsycTESTS.
46. Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
47. Nooshinfard, F. in Nemati-Anaraki, L. (2014). Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework. *The Electronic Library*, 32(2), 239–261.
48. Ode, E. in Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(3), 210–218.

49. Oeberst, A., Cress, U. in Kimmerle, J. (2016). What is knowledge? Who creates it? Who possesses it? The need for novel answers to old questions. V U. Cress, J. Moskaliuk in H. Jeong (ur.), *Mass collaboration and education* (str. 105–124). Springer.
50. Omotayo, F. O. (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: a review of literature. *Library Philosophy and Practice*, 1, 1–23.
51. Ou, C. X. J., Davison, R. M. in Wong, L. H. M. (2016). *Knowledge sharing via interactive systems measure*. PsycTESTS.
52. Parsloe, E. (2024). Why building a mentoring culture can be transformational. *Strategic HR Review*, 23(3), 105–109.
53. Perotti, F. A., Ferraris, A., Candelo, E. in Donatella, B. (2022). The dark side of knowledge sharing: exploring “knowledge sabotage” and its antecedents. *Journal of Business Research*, 141, 422–432.
54. Quinn, E., Schneider, C., Campbell, D., Seale, H. in Milat, A. (2014). *How can knowledge exchange portals assist in knowledge management for evidence-informed decision making in public health?* ResearchGate.
55. Restuputri, D. P., Masudin, I., Septira, A. P., Govindan, K. in Widayat, W. (2024). The role of knowledge management to improve organizational performance through organizational ambidexterity within the uncertainties. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2237–2282.
56. Ribiere, V. M. in Sitar, A. S. (2010). The critical role of culture in knowledge management. V A. Green, M. Stankosky in L. Vandergriff (ur.), *Search of knowledge management: pursuing primary principles* (str. 33–40). Emerald Group Publishing Limited.
57. Rocque, S. R. (2022). Knowledge development, exchange and communication skills. *SSRN*, str. 1–3.
58. Ronra Shimray, S. in Kodand Ramaiah, C. (2022). Factors of influence on sharing of cultural heritage knowledge. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(2), 314–331.
59. Rozman, R. in Sitar, A. S. (2007). *Impact of organization on organizational learning and knowledge management*. The 23rd EGOS Colloquium.
60. Sawan, F. in Hikman, S. (2021). The factors influencing knowledge sharing and the theories used as research perspectives. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(2), 1099–1112.
61. Service, B., Thornton, K. in Dalgic, E. (2016). Implications of a shadowing/ mentoring programme for aspiring principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 253–271.
62. Sitar, A. S. in Mihelič, K. K. (2013). Ovire za prenos znanja med zaposlenimi v globalnih podjetjih. V A. S. Sitar (ur.), *Organizacija in ravnateljstvo globalnih podjetij: usklajevanje v različnih kulturah: zbornik referatov* (str. 140–155). Društvo Slovenska akademija za management.

63. Sitar, A. S. in Rozman, R. (2023). Prispevek razvite teorije organizacije k razumevanju učenja v združbah in ravnanja z znanjem. V R. Rozman (ur.), *Izbrane teme iz ekonomike, managementa in organizacije: monografija ob 100. obletnici rojstva prof. dr. Filipa Lipovca* (str. 169–184). Društvo Slovenska akademija za management
64. Sitar, A. S. in Škerlavaj, M. (2018). Learning-structure fit part I: Conceptualizing the relationship between organizational structure and employee learning. *The Learning Organization*, 25(2), 1–13.
65. Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E. in Luciano, M. M. (2025). Exploring the interplay between formal and informal learning: a quasi-experimental investigation. *Academy of Management Discoveries*, 11(4), 500–520.
66. Venkitachalam, K. in Willmott, H. (2017). Strategic knowledge management—Insights and pitfalls. *International Journal of Information Management*, 37(4), 313–316.
67. Wang, H. in Meng, X. (2018). Transformation from IT-based knowledge management into BIM-supported knowledge management: A literature review. *Expert Systems with Applications*, 121, 170–187.
68. Wenger, E. (2011). *Communities of practice: a brief introduction*. National Science Foundation (U.S.).
69. Wikipedia. (2026, 29. januar). *The fifth discipline*. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Fifth_Discipline
70. Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83–90.
71. Zahedi, M., Shanin, M. in Ali Babar, M. (2016). A systematic review of knowledge sharing challenges and practices in global software development. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1–10.
72. Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice. (brez datuma a). *Organiziranost*. <https://www.zptm.si/o-nas/organiziranost>
73. Zavod za podjetništvo, turizem in mladino Brežice. (brez datuma b). *Za javnost*. <https://www.zptm.si/o-nas/za-javnost>

PRILOGE

Priloga 1: Anketna vprašanja

Pozdravljeni,

moje ime je Manca Koprivnik in sem študentka drugega letnika magistrskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno pripravljam magistrsko delo z naslovom »**Ravnanje z znanjem, izmenjava in učinki izmenjave znanja v Zavodu za podjetništvo, turizem in mladino Brežice**«, katere namen je seznaniti bralce o pomenu ravnanja z znanjem znotraj podjetij in drugih združb o načinih izmenjave znanja in učinkih, ki jih proces izmenjave znanja prinese. Vaše sodelovanje je za mojo raziskavo ključno, saj lahko s pomočjo vaših odgovorov analiziram, kako pri vas poteka izmenjava znanja, s katerimi izzivi se srečujete pri izmenjavi znanja, kakšne učinke ima izmenjava znanja in kako lahko izboljšamo ta proces.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali 10–15 minut. Zbrane podatke bom obravnavala strogo zaupno in bodo uporabljeni izključno za pripravo mojega empiričnega dela magistrskega dela.

Najlepša hvala za vaše sodelovanje in čas.

Manca Koprivnik

Na začetku anketnega vprašalnika je pred Vami nekaj kratkih sociodemografskih vprašanj z enim samim možnim odgovorom.

Spol:

- a) Moški
- b) Ženska
- c) Ne želim povedati

Starost:

- a) Do 20 let
- b) 21–30 let
- c) 31–40 let
- d) 41–50 let
- e) 51–60 let
- f) Nad 60 let

Kakšna je Vaša dokončana izobrazba?

- a) Osnovna šola ali manj
- b) Poklicna šola
- c) Srednja štiriletna šola
- d) Visoka šola
- e) Visoka strokovna šola – 1. bolonjska stopnja

- f) Univerzitetni študij – 2. bolonjska stopnja
g) Znanstveni magisterij oziroma doktorat

Koliko let ste že zaposleni v ZPTM Brežice?

- a) Manj kot 1 leto
b) 1–5 let
c) 6–10 let
d) 11–15 let
e) Več kot 15 let

V prvem sklopu se trditve nanašajo na potek izmenjave znanja v ZPTM Brežice in strategije, ki se uporabljajo pri izmenjavi znanja znotraj podjetij in združb. Pri vsaki trditvi izrazite strinjanje oz. nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici. (pri čimer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam).

1. Personalizacija

Trditve

V našem zavodu se večino znanja prenaša na nezaveden način (npr. prek opazovanja).	1	2	3	4	5
S sproščenimi, neformalnimi srečanji prej dobim koristne nasvete in dodatno znanje.	1	2	3	4	5
Največ znanja pridobim skozi dialoge s sodelavci.	1	2	3	4	5
Ko potrebujem informacije, se neposredno obrnem na sodelavce iz drugih oddelkov, ki dobro poznajo tematiko.	1	2	3	4	5

2. Kodifikacija

Trditve

V našem zavodu se znanje zaposlenih dosledno dokumentira in shranjuje.	1	2	3	4	5
V zavodu obstajajo dobro vzpostavljene baze podatkov, kjer je shranjeno znanje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Znanje, ki je enkrat dokumentirano, je kasneje enostavno dostopno vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
V zavodu imamo dobro razvite informacijske sisteme za shranjevanje in uporabo znanja.	1	2	3	4	5

3. Mentorstvo

Trditve

V našem zavodu mentorji sistematično prenašajo svoje znanje in izkušnje na mlajše sodelavce.	1	2	3	4	5
Mentorstvo je pomemben mehanizem, s katerim v našem zavodu	1	2	3	4	5

ohranjamo in prenašamo ključne izkušnje.					
Mlajši zaposleni imajo dostop do mentorjev, ki jim pomagajo pri učenju in razvijanju kompetenc.	1	2	3	4	5
V našem zavodu se poslužujemo obratnega mentorstva, kjer mlajši zaposleni mentorirajo starejše sodelavce.	1	2	3	4	5

4. Interne delavnice

Trditve

V našem zavodu redno organiziramo interne delavnice za izmenjavo znanja med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Interne delavnice so pomemben način za učenje iz praktičnih izkušenj sodelavcev	1	2	3	4	5
Zaposleni se redno vključujejo v interne delavnice, ki jih organiziramo znotraj podjetja.	1	2	3	4	5
Po zaključku internih delavnic pridobljeno znanje dokumentiramo in delimo z drugimi oddelki.	1	2	3	4	5

5. Spremljanje na delovnem mestu (angl. shadowing)

Trditve

V našem zavodu mlajši sodelavci pridobivajo znanje tako, da spremljajo delo izkušenih sodelavcev (angl. shadowing).	1	2	3	4	5
Skozi shadowing novi zaposleni hitreje usvojijo ključne naloge in procese.	1	2	3	4	5
Skozi shadowing pridobimo predvsem mehke veščine, kot npr. dobro komunikacijo.	1	2	3	4	5
Shadowing prispeva k dolgoročnemu prenosu znanja med generacijami zaposlenih.	1	2	3	4	5

6. Druge prakse izmenjave znanja

Trditve

V našem zavodu med seboj redno komuniciramo prek družbenih omrežij (npr. WhatsApp, Facebook itd.).	1	2	3	4	5
V našem zavodu znanje izmenjujemo prek video- in zvočnih posnetkov (npr. kratki videoposnetki po zaključenih projektih).	1	2	3	4	5
V našem zavodu poteka izmenjava znanja prek dinamičnih mobilnih aplikacij (MS Teams, Zoom, Slack itd.).	1	2	3	4	5
V našem zavodu pri izmenjavi znanja uporabljamo izkustvene skupine (izkustvena skupina je neformalna oblika povezovanja med strokovnjaki za izmenjavo znanja, dobrih praks, izkušenj).	1	2	3	4	5

V drugem sklopu sledijo vprašanja, ki se nanašajo na potencialne izzive, s katerimi se ZPTM Brežice srečuje pri izmenjavi znanja. Pri vsaki trditvi izrazite strinjanje oz. nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici, pri čimer pomeni 1 – sploh se ne

strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

Izzivi na ravni posameznika

Zaposleni pogosto nimamo časa za izmenjavo znanja zaradi preobremenjenosti z delom.	1	2	3	4	5
Zaposleni svoje znanje dojemamo kot konkurenčno prednost.	1	2	3	4	5
Zaposleni razumemo, kakšen pomen ima izmenjava znanja med sodelavci.	1	2	3	4	5
Zaposleni nismo vedno pripravljeni deliti svojega znanja s sodelavci.	1	2	3	4	5

Izzivi na ravni zavoda

Sodelovanje pri izmenjavi znanja se ne nagraduje.	1	2	3	4	5
Zavod se srečuje z izzivom, kako pridobljeno znanje prenesti v realnost oz. na delovno mesto.	1	2	3	4	5
Oddelki pogosto zadržijo informacije zase, namesto da bi jih delili z ostalimi oddelki.	1	2	3	4	5
Kultura zavoda ni naklonjena učenju iz napak in neuspehov.	1	2	3	4	5

Izzivi na ravni tehnologije

Pri uporabi orodij za izmenjavo znanja pogosto primanjkuje tehnične podpore.	1	2	3	4	5
V zavodu imamo specifične IT-mehanizme za deljenje znanja med oddelki.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo zadržke glede deljenja znanja prek IT-orodij zaradi pomislekov o varnosti podatkov	1	2	3	4	5
Pogosto je težko najti prave informacije, ker so razpršene po različnih IT-sistemih.	1	2	3	4	5

V tretjem sklopu sledijo vprašanja, ki se nanašajo na Učinke izmenjave znanja med zaposlenimi. Pri vsaki trditvi izrazite strinjanje oz. nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici, pri čimer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

Izmenjava znanja s sodelavci mi pomaga pri reševanju problemov.	1	2	3	4	5
Izmenjava znanja s sodelavci mi omogoča hitrejše pridobivanje in obdelavo novih informacij s področja mojega dela.	1	2	3	4	5
Izmenjava znanja mi pomaga pri delu in izboljšuje mojo učinkovitost.	1	2	3	4	5
Izmenjava znanja s sodelavci mi pomaga k večji samozavesti.	1	2	3	4	5
Izmenjava znanja s sodelavci mi pomaga k večji produktivnosti.	1	2	3	4	5
Znanje, ki ga pridobim, lahko ustrezno uporabim v praksi.	1	2	3	4	5
Izmenjava znanja s sodelavci mi pomaga k večji kakovosti mojega dela.	1	2	3	4	5
Zaradi izmenjave znanja s sodelavci imam boljše medosebne odnose.	1	2	3	4	5

Izmenjava znanja s sodelavci mi vzame veliko časa.	1	2	3	4	5
Ker izmenjujem znanje, ne uspem opraviti svojega dela.	1	2	3	4	5
Izmenjava znanja mi predstavlja stres.	1	2	3	4	5
Zaradi izmenjave znanja imam občutek, da je moje delo manj cenjeno.	1	2	3	4	5

V zadnjem, četrtem, sklopu se vprašanja nanašajo na izboljšanje procesa izmenjave znanja med zaposlenimi. Pri vsaki trditvi izrazite strinjanje oz. nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici, pri čimer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

V našem zavodu bi morali bolj spodbujati osebno izmenjavo znanja med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Zavod bi moral uvesti boljše digitalne platforme za deljenje znanja.	1	2	3	4	5
Več internih izobraževanj in delavnic bi pripomoglo k učinkovitejši izmenjavi znanja.	1	2	3	4	5
Mentorstvo in programi izmenjave izkušenj bi izboljšali prenos znanja med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodstvo bi moralo bolj aktivno spodbujati kulturo deljenja znanja.	1	2	3	4	5

Drugo:

Anketa je končana. Hvala za vaše sodelovanje in pomoč pri pisanju magistrskega dela.

Priloga 2: Vprašanja za intervju

INTERVJU

Pozdravljeni,

najlepša hvala, ker ste si vzeli čas za današnji intervju. Moje ime je Manca Koprivnik in sem študentka drugega letnika magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Namen današnjega intervjuja je poglobiti razumevanje procesa izmenjave znanja v ZPTM Brežice, morebitnih izzivov, s katerimi se srečujete pri izmenjavi znanja, učinkih izmenjave znanja in predlogov, kako izboljšati proces izmenjave znanja med zaposlenimi.

Skozi intervju bom naredila zapiske pogovora in z vašim dovoljenjem tudi pogovor snemala. Pogovor bo uporabljen izključno za empirični del mojega magistrskega dela in bo izpeljan anonimno. Če na katero vprašanje ne želite odgovoriti, vam to ni potrebno.

Že vnaprej se zahvaljujem za vaše odgovore in čas.

Dovoljenje za snemanje pogovora: DA NE

Datum opravljenega intervjuja: _____

Pred začetkom bi prosila za vašo kratko predstavitev: spol, starost, koliko časa delate v ZPTM Brežice in področje dela.

Oblike izmenjave znanja v ZPTM Brežice

1. Kako poteka izmenjava znanja v zavodu? Zakaj je pomembna?
2. Katere oblike izmenjave znanja se vam zdijo najbolj učinkovite? Lahko navedete primer iz lastne prakse?
3. Kako velik vpliv ima velikost vašega zavoda na obliko izmenjave znanja? Ali menite, da manjše število zaposlenih omogoča boljšo osebno komunikacijo?

Dejavniki izmenjave znanja v ZPTM Brežice

1. Kako bi opisali motivacijo zaposlenih za izmenjavo znanja v zavodu? Kateri dejavniki menite, da spodbujajo ali zavirajo to motivacijo?
2. Kako bi opisali kulturo izmenjave znanja v ZPTM Brežice? Ali menite, da kultura spodbuja ali ovira deljenje znanja?
3. Kako pomembna je uporaba informacijske tehnologije pri izmenjavi znanja v zavodu in katere tehnološke rešitve se uporabljajo za podporo izmenjavi znanja (npr. baze znanja, intranet, virtualne delavnice)?
4. Kateri so ključni dejavniki izmenjave znanja po vašem mnenju in kako pomembna je pri tem vloga vodij?

Izzivi pri izmenjavi znanja v ZPTM Brežice

1. Kakšne ovire zaznavate pri izmenjavi znanja med zaposlenimi?
2. Ali menite, da je izmenjava znanja v vašem zavodu dovolj spodbujana? Zakaj da/ne?
3. Kako se pri vas rešujejo izzivi, povezani s pomanjkanjem dokumentiranega znanja?
4. Kako bi ocenili podporo vodstva pri spodbujanju izmenjave znanja?

Učinki izmenjave znanja v ZPTM Brežice

1. Ali obstajajo kazalniki ali druge oblike evalvacije, s katerimi ocenjujete učinkovitost izmenjave znanja?
2. Ali se v vašem zavodu spremlja, kako uspešna je izmenjava znanja (npr. prek meril uspešnosti, anket, sestankov)?
3. Ali menite, da izmenjava znanja vpliva na vašo osebno učinkovitost in opravljanje nalog?
4. Kako izmenjava znanja prispeva k izboljšanju timskega dela ali sodelovanja med oddelki v organizaciji?

Izboljšave pri izmenjavi znanja v ZPTM Brežice

1. Kaj bi lahko izboljšali pri prenosu znanja med sodelavci?

Intervju je končan. Hvala za vaše odgovore in čas.

Priloga 3: Intervju z direktorico Zavoda za podjetništvo, turizem in mladino Brežice Katjo Čanžar

Pozdravljeni,

najlepša hvala, ker ste si vzeli čas za današnji intervju. Moje ime je Manca Koprivnik in sem študentka drugega letnika magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Namen današnjega intervjuja je poglobiti razumevanje procesa izmenjave znanja v ZPTM Brežice, morebitnih izzivov, s katerimi se srečujete pri izmenjavi znanja, učinkih izmenjave znanja in predlogov, kako izboljšati proces izmenjave znanja med zaposlenimi.

Skozi intervju bom naredila zapiske pogovora in z vašim dovoljenjem tudi pogovor snemala. Pogovor bo uporabljen izključno za empirični del mojega magistrskega dela in bo izpeljan anonimno. Če na katero vprašanje ne želite odgovoriti, vam to ni potrebno.

Že vnaprej se zahvaljujem za vaše odgovore in čas.

Pred začetkom bi prosila za vašo kratko predstavitev: spol, starost, koliko časa delate v ZPTM Brežice in področje dela.

Ž, 41, 6, direktorica.

Oblike izmenjave znanja v ZPTM Brežice

1. Kako poteka izmenjava znanja v zavodu? Zakaj je pomembna?

Izmenjava znanja v zavodu poteka vsakodnevno, predvsem skozi osebno komunikacijo, sprotno usklajevanje in sodelovanje med različnimi področji. Zaradi raznolikih dejavnosti, ki se med seboj prepletajo, je pomembno, da so zaposleni dobro informirani in da znanje hitro kroži. Tako zagotavljamo boljšo organiziranost, večjo kakovost programov in učinkovito izvajanje javne službe.

2. Katere oblike izmenjave znanja se vam zdijo najbolj učinkovite? Lahko navedete primer iz lastne prakse?

Najbolj učinkovita je neposredna komunikacija med zaposlenimi, še posebej pri skupnih dogodkih in projektih, kjer sodeluje več enot hkrati. Takrat pride do največjega prenosa znanja, saj se morajo ekipe med seboj neprestano usklajevati in deliti informacije. Pri organizaciji večjih prireditev ali razvojnih programov se znanje prenese zelo hitro in naravno, ker je sodelovanje vseh ključ do uspeha.

3. Kako velik vpliv ima velikost vašega zavoda na obliko izmenjave znanja? Ali menite, da manjše število zaposlenih omogoča boljšo osebno komunikacijo?

Velikost zavoda ima velik vpliv, saj manjše število zaposlenih omogoča bolj neposredno, pristno in hitro komunikacijo. Ker se dobro poznamo in delamo v medsebojno povezanih

programih, informacije krožijo hitro, pogosto že sproti. Zaradi takšne naravne dinamike se prenos znanja pogosto zgodi mimogrede – včasih se tega niti ne zavedamo, ampak to opazimo šele pri kasnejši evalvaciji dogodka, delavnice ali projektne prijave, ko vidimo, da smo znanje med seboj že prenesli in uporabili v praksi. Tak način dela nam omogoča večjo fleksibilnost, povezanost in hitrejšo reševanje izzivov, kar je pri našem delu velika prednost.

Dejavniki izmenjave znanja v ZPTM Brežice

1. Kako bi opisali motivacijo zaposlenih za izmenjavo znanja v zavodu? Kateri dejavniki menite, da spodbujajo ali zavirajo to motivacijo?

Motivacija zaposlenih za izmenjavo znanja je na splošno dobra, predvsem zato, ker se vsi zavedamo, da brez medsebojnega sodelovanja naši programi ne morejo potekati učinkovito. Dodatno motivacijo predstavlja občutek pripadnosti in povezanosti, saj se zaposleni med seboj dobro poznajo in se v vsakdanjem delu pogosto srečujejo. Spodbudno je tudi to, da se rezultati delitve znanja hitro pokažejo v praksi, kar daje občutek uspeha. Motivacijo zaposlenih za izmenjavo znanja v ZPTM prevečkrat zavirajo časovne obremenitve in različni ritmi dela med posameznimi področji, vendar se z odprto komunikacijo to navadno hitro preseže.

2. Kako bi opisali kulturo izmenjave znanja v ZPTM Brežice? Ali menite, da kultura spodbuja ali ovira deljenje znanja?

Kultura v zavodu izmenjavo znanja v veliki meri spodbuja. Gre za okolje, v katerem je sodelovanje nujno in naravno, saj so programi med seboj povezani, zaposleni pa vajeni delati timsko. Pogosto pride do deljenja znanja mimo formalnih procesov, spontano in sproti, kar kaže na to, da je kultura precej odprta in sodelovalna. Naše delo temelji na medsebojni podpori, zato je deljenje znanja skoraj samoumeven del vsakdana, ne nekaj, kar bi bilo treba posebej spodbujati ali nadzorovati.

3. Kako pomembna je uporaba informacijske tehnologije pri izmenjavi znanja v zavodu in katere tehnološke rešitve se uporabljajo za podporo izmenjavi znanja (npr. baze znanja, intranet, virtualne delavnice)?

Informacijska tehnologija ima pri izmenjavi znanja pomembno vlogo, saj nam omogoča hiter pretok informacij in urejen dostop do dokumentacije, ki jo potrebujemo pri delu. Najpogosteje uporabljamo elektronsko pošto, skupne dokumente in deljene mape, kjer so zbrana gradiva za projekte, poročila in načrte, kar nam omogoča, da imajo vsi zaposleni dostop do informacij, ko jih potrebujejo. V praksi uporabljamo tudi spletne obrazce, digitalna orodja za prijave in različne komunikacijske platforme, ki dodatno poenostavijo organizacijo dela.

Pomemben del izmenjave znanja so tudi sodobna ustvarjalna in digitalna orodja, kot sta ChatGPT in Canva, za katero smo že izvedli interna izobraževanja. Kadar kdo izmed sodelavcev kakšno orodje ali program posebej dobro obvlada, pogosto sam pripravi kratko interno usposabljanje za ostale. Tako tehnologijo ne le uporabljamo, temveč jo tudi aktivno prenašamo med seboj, kar krepi digitalne kompetence celotnega tima.

4. Kateri so ključni dejavniki izmenjave znanja po vašem mnenju in kako pomembna je pri tem vloga vodij?

Ključni dejavniki so odprta komunikacija, pripravljenost na sodelovanje in zavedanje, da je deljenje znanja nujno za uspešno izvajanje programov. Pomembno je tudi zaupanje med zaposlenimi, saj se znanje bolj spontano prenaša tam, kjer se ljudje počutijo varne in cenjene. Vloga vodij je pri tem zelo pomembna – vodja mora spodbujati odprt dialog, zagotavljati jasne informacije in omogočati okolje, v katerem se znanje naravno deli. Vodja s svojim zgledom določa, koliko se bodo zaposleni med seboj povezovali in koliko bodo pripravljeni deliti svoje izkušnje.

Izzivi pri izmenjavi znanja v ZPTM Brežice

1. Kakšne ovire zaznavate pri izmenjavi znanja med zaposlenimi?

Največji oviri sta časovna stiska in zelo raznoliki delavniki, saj posamezna področja delujejo v različnih ritmih, nekatera tudi v popoldanskem in vikend režimu. Zaradi tega se včasih težje uskladimo za skupne pogovore ali prenos informacij. Kljub temu pa se potrudimo, da znanje kroži sproti, kolikor nam čas dopušča

2. Ali menite, da je izmenjava znanja v vašem zavodu dovolj spodbujana? Zakaj da/ne?

Menim, da je izmenjava znanja pri nas dobro spodbujana, predvsem zaradi narave dela, ki zahteva stalno sodelovanje med enotami. Zaposlene aktivno vključujemo v dogajanje, spodbujamo odprto komunikacijo in razmišljanje na glas. Edina omejitev je včasih pomanjkanje časa, vendar volja in pripravljenost za deljenje znanja zagotovo sta prisotni.

3. Kako se pri vas rešujejo izzivi, povezani s pomanjkanjem dokumentiranega znanja?

Najpogosteje to rešujemo s sprotnimi pogovori in hitrimi uskladitvami, kjer si informacije predamo ustno. Kadar ugotovimo, da določene vsebine pogosto potrebujemo, jih uredimo v skupne dokumente ali deljene mape, da so bolj dostopne in jasno zapisane. Pri večjih projektih ali dogodkih po zaključku pogosto naredimo kratko evalvacijo, kjer zabeležimo, kaj je bilo uspešno in kaj bi lahko izboljšali – s tem postopoma gradimo bazo znanja.

4. Kako bi ocenili podporo vodstva pri spodbujanju izmenjave znanja?

Podporo vodstva pri izmenjavi znanja ocenjujem kot dobro, saj se zavedam, kako pomembno je, da informacije med zaposlenimi krožijo. Hkrati pa moram priznati, da bi lahko v nekaterih primerih še bolj spodbujala zapisovanje pridobljenega znanja in bolj dosledno deljenje dokumentacije. Kljub temu pogosto dajem prednost vsebini in kakovosti programov za občane, zato administrativni del včasih ostane nekoliko v ozadju. Vem, da bo ta del še nekaj časa šibkejši, vendar se trudim, da se znanje prenaša na druge načine – skozi sprotne pogovore, interno pomoč, sodelovanje med enotami in učenje drug od drugega. Pomembno mi je, da zaposleni znanje pridobijo, ga razumejo in ga tudi uporabijo v praksi, ne glede na to, v kateri obliki je bilo predano.

Učinki izmenjave znanja v ZPTM Brežice

1. Ali obstajajo kazalniki ali druge oblike evalvacije, s katerimi ocenjujete učinkovitost izmenjave znanja?

Posebnih kazalnikov, ki bi bili namenjeni izključno izmenjavi znanja, nimamo, vendar se učinki zelo jasno pokažejo skozi uspešnost projektov, izvedbo dogodkov in doseganje ciljev posameznih programov. Kadar projekt poteka gladko, ko se zmanjšuje število napak in ko zaposleni delujejo samozavestno in usklajeno, je to najboljši pokazatelj, da se je znanje dobro preneslo. Zelo pomembne so tudi kratke interne evalvacije po večjih aktivnostih, kjer ugotovimo, kaj je bilo izvedeno dobro in kje so še rezerve.

2. Ali se v vašem zavodu spremlja, kako uspešna je izmenjava znanja (npr. prek meril uspešnosti, anket, sestankov)?

Spremljamo jo predvsem posredno, prek rednih sestankov, povratnih informacij zaposlenih in refleksije po zaključku projektov ali dogodkov. Ko se ob pregledih ugotovi, da so se informacije učinkovito prenesle med enotami in da je bilo delo usklajeno, to razumemo kot znak, da je izmenjava znanja uspešna. Veliko nam pomeni tudi to, da zaposleni sami opozorijo, kadar določena informacija ni bila dovolj jasna ali pravočasna, saj nam to omogoča sprotno izboljševanje procesov.

3. Ali menite, da izmenjava znanja vpliva na vašo osebno učinkovitost in opravljanje nalog?

Da, izmenjava znanja močno vpliva tudi na mojo učinkovitost. Ker vodim področja, ki so zelo raznolika, potrebujem jasne informacije od sodelavcev, da lahko sprejemam dobre odločitve in usmerjam delo. Ko znanje kroži hitro in odprto, tudi vodstvene naloge potekajo lažje, saj imam boljši pregled nad stanjem in potrebami posameznih programov. Po drugi strani pa je zame zelo pomembno, da lahko tudi sama znanje in izkušnje predajam naprej, saj to neposredno vpliva na kakovost skupnega dela.

4. Kako izmenjava znanja prispeva k izboljšanju timskega dela ali sodelovanja med oddelki v organizaciji?

Izmenjava znanja je osnova za dobro timsko delo, še posebej v organizaciji, kot je naša, kjer programi delujejo medsebojno povezano. Ko se znanje deli sproti, se med zaposlenimi krepi zaupanje, lažje se razumejo potrebe drugih oddelkov in hitreje se najdejo skupne rešitve. Skupni projekti te učinke še okrepijo, saj tam na zelo konkreten način vidimo, da brez odprte komunikacije ne bi mogli dosegati kakovostnih rezultatov. Izmenjava znanja tako neposredno prispeva k boljši organiziranosti, večji ustvarjalnosti in večjemu občutku pripadnosti v timu.

Izboljšave pri izmenjavi znanja v ZPTM Brežice

1. Kaj bi lahko izboljšali pri prenosu znanja med sodelavci?

Pri prenosu znanja bi lahko teoretično uvedli veliko formalnih orodij in postopkov, vendar se v praksi najbolj izkažejo preproste in redne oblike sodelovanja. Najbolj potrebujemo mesečne sestanke celotnega tima, tedenski kolegij vodij in stalno podporo direktorice pri delu na terenu. Prav tam se pokažejo ključne informacije, izzivi in priložnosti, ki jih lahko takoj delimo med seboj. Z rednimi srečanji in prisotnostjo vodstva na terenu je pretok znanja še hitrejši in bolj usklajen, zato si bom prizadevala, da ta način dela še krepim v prihodnje.

Intervju je končan. Hvala za vaše odgovore in čas.