

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROCESA IN DEJAVNIKOV ORGANIZACIJSKEGA
UČENJA V GRADBENEM PODJETJU TOSIDOS**

Ljubljana, maj 2023

PETRA LAJOVIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Lajovic, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza procesov in dejavnikov organizacijskega učenja v gradbenem podjetju Tosidos, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PREDSTAVITEV PODROČJA	4
2.1	Opredelitev znanja.....	4
2.2	Opredelitev organizacijskega učenja	6
2.3	Opredelitev managementa znanja.....	7
3	PROCES IN DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKEGA UČENJA.....	8
3.1	Opredelitev stopenj procesa organizacijskega učenja.....	8
3.1.1	Pridobivanje znanja.....	8
3.1.2	Kodiranje in shranjevanje znanja.....	10
3.1.3	Prenos znanja	11
3.1.4	Uporaba znanja	12
3.2	Pristopi za izboljšanje posameznih stopenj procesa organizacijskega učenja .	13
3.2.1	Pristopi za izboljšanje pridobivanja znanja.....	13
3.2.2	Pristopi za izboljšanje kodiranja in shranjevanja znanja	16
3.2.3	Pristopi za izboljšanje prenosa znanja	18
3.2.4	Pristopi za izboljšanje uporabe znanja	20
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja	21
3.3.1	Organizacijska kultura	21
3.3.2	Organizacijska struktura	24
3.3.3	Stil vodenja	27
3.3.4	Psihološka varnost	29
3.4	Izzivi in koristi procesa organizacijskega učenja.....	31
4	PREDSTAVITEV GRADBENEGA PODJETJA TOSIDOS	33
4.1	O podjetju.....	33
4.2	Cilji podjetja za prihodnost	34
5	ANALIZA PROCESA ORGANIZACIJSKEGA UČENJA V GRADBENEM PODJETJU TOSIDOS	35
5.1	Predstavitev raziskave magistrskega dela	35
5.1.1	Namen in cilji raziskave.....	35
5.1.2	Predstavitev raziskovalnih vprašanj in raziskovalnih metod	35
5.1.3	Predstavitev vprašalnika in poteka anketiranja.....	37
5.1.4	Predstavitev poteka intervjuja in vprašanj za intervju	39
5.2	Predstavitev rezultatov magistrskega dela	39
5.2.1	Analiza rezultatov ankete.....	39

5.2.2	Analiza rezultatov intervjuja	52
5.2.3	Diskusija o rezultatih in odgovori na raziskovalna vprašanja	58
5.2.4	Priporočila za podjetje	62
5.3	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	65
6	SKLEP	66
	LITERATURA IN VIRI.....	67
	PRILOGE	81

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Predstavitev raziskovalnih vprašanj	35
Tabela 2:	Vzorec glede na spol	40
Tabela 3:	Vzorec glede na starostne skupine	40
Tabela 4:	Vzorec glede na izobrazbo	40
Tabela 5:	Vzorec glede na število let v podjetju	41
Tabela 6:	Deskriptivna statistika trditev za pridobivanje znanja	42
Tabela 7:	Deskriptivna statistika trditev za kodiranje in shranjevanje znanja	42
Tabela 8:	Deskriptivna statistika trditev za prenos znanja.....	43
Tabela 9:	Deskriptivna statistika trditev za uporabo znanja	44
Tabela 10:	Deskriptivna statistika trditev za organizacijsko kulturo	46
Tabela 11:	Deskriptivna statistika trditev za organizacijsko strukturo	47
Tabela 12:	Deskriptivna statistika trditev za stil vodenja	48
Tabela 13:	Deskriptivna statistika trditev za psihološko varnost.....	49
Tabela 14:	Deskriptivna statistika trditev o pomenu organizacijskega učenja	50
Tabela 15:	Deskriptivna statistika trditev o izzivih organizacijskega učenja	50
Tabela 16:	Deskriptivna statistika trditev o koristih organizacijskega učenja.....	51
Tabela 17:	Deskriptivna statistika trditev o dejavnikih organizacijskega učenja	52
Tabela 18:	Osnovni podatki o intervjuvancih	53

KAZALO SLIK

Slika 1:	Zemljevid znanja	17
Slika 2:	Vrste organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu	22
Slika 3:	Logotip in slogan gradbenega podjetja Tosidos	33
Slika 4:	Organizacijska struktura gradbenega podjetja Tosidos	34
Slika 5:	Potek raziskave	37

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Kvantitativno raziskovanje - Anketa.....	1
------------	--	---

Priloga 2: Kvalitativno raziskovanje - Intervju.....	7
Priloga 3: Transkripcija intervjuja z vodjo projektov gradnje za trg	10
Priloga 4: Transkripcija intervjuja z vodjo izvedbe	16
Priloga 5: Transkripcija intervjuja z direktorjem.....	22
Priloga 6: Primerjava med odgovori vseh intervjuvancev	27

1 UVOD

Dinamičnost današnjega sveta je neprimerljiva z njegovo dinamičnostjo v preteklosti. Največji izzivi 21. stoletja za podjetja se nanašajo na področje digitalizacije, trajnosti, družbene odgovornosti, kulturne raznolikosti in s tem povezano sposobnost učenja podjetja (Lahovnik, 2021). Proces učenja podjetja ali organizacijsko učenje je proces, s pomočjo katerega podjetje pridobiva nova znanja, jih prenaša na ostale zaposlene in udejanji v proizvodih in storitvah (Ruiz Calleja in drugi, 2017).

Proces organizacijskega učenja je sestavljen iz štirih ključnih stopenj, in sicer pridobivanja znanja, kodiranja in shranjevanja znanja, prenosa znanja ter uporabe znanja. Pridobivanje znanja se nanaša na razvoj popolnoma novega ali pa absorbiranje znanja v podjetje ali izven njega (Dermol, 2010). Kodirano in shranjeno znanje opredelimo kot izraženo znanje, ki ostane v podjetju tudi po odhodu zaposlenih. Prenos znanja lahko opišemo kot izmenjavanje znanja med zaposlenimi (Gonzalez in Martins, 2017). Zack (1999) uporabo znanja vidi kot sposobnost zaposlenega, da znanje, ki je bilo pridobljeno, shranjeno in preneseno, nato uporabi pri sprejemanju vsakodnevnih odločitev. Ruiz Calleja in drugi (2017) poudarjajo, da se podjetja pogosto nesistematično lotijo procesa organizacijskega učenja. Podjetja zato potrebujejo management znanja. Management znanja lahko opredelimo kot proces, ki motivira zaposlene k ustvarjanju in pretoku znanja med posameznike in skupine na delovnem mestu. Nanaša se na številne pristope, ki omogočajo izboljšanje posamezne stopnje procesa organizacijskega učenja v podjetju (Gonzalez in Martins, 2017).

Na uspešno izvajanje procesa organizacijskega učenja v podjetju vplivajo številni dejavniki. Največkrat se izpostavlja organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, stil vodenja in psihološko varnost. Omenjeni dejavniki so z učenjem na delovnem mestu pozitivno povezani. Organizacijsko kulturo opredelimo kot skupek vrednot, prepričanj, stališč, vedenj zaposlenih in odnose tako v podjetju kot izven njega (Schein, 1990). Hasan in Nikmah (2020) organizacijsko kulturo vidita kot dejavnik, ki olajša proces učenja, saj vpliva na komunikacijo, odnose zaposlenih, njihovo predanost in timsko delo. Organizacijsko strukturo opredelimo kot dodelitev vlog in mehanizmov, ki omogočajo nadzor v podjetju in integracijo vseh aktivnosti. Turi in Sorooshian (2019) opredeljujeta organizacijsko strukturo kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na vse stopnje procesa organizacijskega učenja. Stil vodenja lahko opišemo kot pojasnjevanje vodenja z vidika lastnosti, ki temeljijo na osebnosti vodje in analizirajo, kako vodje uporabljajo svoj vpliv na delovnem mestu (Gonos in Gallo, 2013). Bilan in drugi (2020) menijo, da se mora podjetje ukvarjati s primernim stilom vodenja, saj izboljša proces organizacijskega učenja na delovnem mestu. Psihološka varnost se nanaša na prepričanje zaposlenih, da je delovno okolje varno za medsebojna tveganja, in nastopi, ko se zaposleni počutijo pripadne podjetju in so pripravljeni deliti svoje ideje, rešitve, misli brez strahu pred kaznovanjem (Frazier in drugi, 2017). Edmondson in Lei

(2014) vidita psihološko varnost kot dejavnik, ki omogoča pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporabo znanja, ker se zaposleni na delovnem mestu počutijo varne.

Raziskava, ki jo je izvedlo podjetje KPMG, v kateri so sodelovala evropska podjetja, je pokazala velik padec poslovne uspešnosti podjetja, v primeru, da znanje ni pridobljeno, shranjeno in preneseno med ostale zaposlene v podjetju na primeren način (Alavi in Leidner, 2001). Tudi novejša raziskava (Ruiz Calleja in drugi, 2017), napisano starejšo literaturo podpirajo in poudarjajo velik pomen procesa organizacijskega učenja kot pogoj za rast in razvoj podjetja. Podjetja se še danes srečujejo s težavami, kako ustrezno pridobiti znanje, ga shraniti, prenesti med ostale zaposlene in uporabljati na delovnem mestu ter sistematično oblikovati. Prav tako podjetja ne vedo, kako bi se uspešne implementacije procesa učenja lotila. Torej se težave in izzivi nanašajo na proces organizacijskega učenja podjetja, česar pa se zaveda premalo podjetij (Alavi in Leidner, 2001).

Magistrsko delo se nanaša na gradbeno podjetje Tosidos, ki raste tako na področju prihodkov kot v številu zaposlenih, kar pa ostaja njihov cilj tudi v prihodnje (Tosidos, 2022). Dejstvo je, da taki cilji od podjetja zahtevajo povečano pozornost na proces organizacijskega učenja in s tem omogočajo želeno rast. Raziskave kažejo, da je večina gradbenih podjetij, ki jim je uspelo izboljšati poslovno uspešnost, to dosegla s pomočjo sistematičnega procesa učenja. Proces organizacijskega učenja je velik izziv v gradbenem sektorju. Proces pridobivanja znanja, ustrezne shranitve in kodiranja, prenosa in uporabe znanja v gradbenih podjetjih ni enostaven. Celoten gradbeni sektor ima velike težave pri kakovostnem managementu znanja in izvajanju procesov učenja. Posledice slabih procesov učenja pa povzročijo nepotrebno zapravljanje denarnih sredstev in drugih virov ter imajo škodljiv učinek na kakovost izvedenih gradbenih del (Yusof in Baker, 2012).

Management znanja in uspešno izvajanje procesov učenja sta temeljnega pomena za rast gradbenih podjetij in jim prinašata koristi. Yusof in Baker (2012) navajata, da lahko to gradbenemu podjetju prinese številne inovacije. Za gradbena podjetja, ki delujejo v nasičenem trgu, učenje omogoča obstoj in večjo odzivnost na potrebe njihovih strank, boljše poslovno uspešnost in učinkovitost. Tudi novejši znanstveni članki (Korkmaz in Bahidrah, 2017) poudarjajo, da sta management znanja in s tem sistematičen proces učenja ključna prav za hitrejši pretok informacij, podatkov, boljše komuniciranje in doseganje konkurenčne prednosti v podjetju. Prav tako navajata, da sistematičen proces organizacijskega učenja v gradbenih podjetjih zmanjšuje porabljen čas podjetja in stroške ter povečuje kakovost izdelkov in trajnost.

Namen magistrskega dela je seznaniti bralca o pomenu procesa organizacijskega učenja v podjetju, pristopih za izboljšanje procesa organizacijskega učenja, dejavnikov, s pomočjo katerih lahko podjetje vsakodnevno izboljšuje svoj proces organizacijskega učenja, in izzivih, s katerimi se srečujejo podjetja na tem področju. Namen magistrskega dela se nanaša tudi na zapis priporočil, na podlagi katerih bo podjetje izboljšalo celoten proces organizacijskega

učenja, kar pa bo okrepilo njihove poslovne rezultate, konkurenčnost podjetja in proces odločanja. Z magistrskim delom želim pomagati tudi drugim podjetjem, ki se soočajo s podobnimi težavami v najrazličnejših panogah, in tistim, ki bi si želela optimizirati rezultate poslovanja z vpeljavo sistematičnega procesa organizacijskega učenja.

Teoretični cilji magistrskega dela se nanašajo na opredelitev štirih stopenj procesa organizacijskega učenja. Prav tako predstavljam pristope, s pomočjo katerih lahko podjetje izboljša posamezno od štirih stopenj. V sklopu teorije izpostavim in analiziram tudi ključne dejavnike, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja, ter predstavim izzive, s katerimi se podjetja v procesu organizacijskega učenja soočajo. Zaključim s koristmi, ki nastanejo kot posledica izvajanja kakovostnega procesa organizacijskega učenja. Empirični cilji se nanašajo na prenos obravnavane tematike, na primer izbranega gradbenega podjetja Tosidos, pri čemer odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na primeru izbranega podjetja proučim proces organizacijskega učenja podjetja po posameznih stopnjah, zapišem pristope, s pomočjo katerih lahko podjetje Tosidos izboljša posamezno stopnjo procesa organizacijskega učenja. Prav tako s pomočjo ankete in intervjuja v podjetju proučim, kakšni so organizacijska kultura, organizacijska struktura podjetja, stil vodenja in ali je v podjetju prisotno vzdušje psihološke varnosti. Empirični cilj se nanaša tudi na izzive, s katerimi se podjetje sooča pri procesu organizacijskega učenja, in kakšne so koristi kakovostnega procesa učenja po mnenju zaposlenih. Vse pridobljene informacije so osnova za oblikovanje priporočil podjetju.

V magistrskem delu iščem odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako v podjetju potekajo posamezne stopnje procesa organizacijskega učenja?
2. Kateri dejavniki vplivajo na proces organizacijskega učenja?
3. S katerimi izzivi se srečuje podjetje pri procesu organizacijskega učenja?

V teoretičnem delu sem pridobila podatke iz sekundarnih virov. Za pisanje teorije magistrskega dela sem pregledala strokovne članke, knjige, spletne strani oziroma domačo in tujo literaturo ter s pomočjo teh proučila izbrano tematiko. V empiričnem delu sem za zbiranje primarnih virov uporabila multimetodološki pristop, kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode. Kot osnovno metodo za pridobivanje podatkov o procesu učenja in dejavnikih sem uporabila anketo, pripravljeno v spletni obliki na portalu 1ka. Anketni vprašalnik je sestavljen iz štirih večjih sklopov. Prvi sklop se nanaša na sociodemografska vprašanja. Drugi večji sklop se nanaša na trditve za vsako od štirih stopenj procesa učenja. Vprašalnik je bil razvit na podlagi Mayerjevega in Zackovega ciklusa managementa znanja v obliki petstopenjske Likertove lestvice, ki jo poudarjata Supermane in Tahir (2018) za analiziranje managementa znanja in posameznih stopenj organizacijskega procesa učenja. Tretji sklop vprašanj se nanaša na dejavnike, ki vplivajo na kakovosten proces organizacijskega učenja: organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, stil vodenja in vzdušje psihološke varnosti. Tudi za analiziranje le-teh v gradbenem podjetju sem uporabila Likertovo petstopenjsko lestvico. Za proučevanje organizacijske kulture sem uporabila

mersko lestvico, ki sta jo podala Van den Berg in Wilderom (2004). Za organizacijsko strukturo sem uporabila lestvico, ki sta jo podala Martinez León in Martínez Garcia (2011). Stile vodenja sem proučila s pomočjo lestvice, ki jo podaja Mihai (2021), psihološko varnost na delovnem mestu pa tako, kot jo opredeljujejo Obrenovic in drugi (2020). V četrtem sklopu sem želela ugotoviti, kakšen je pomen procesa organizacijskega učenja, s katerimi izzivi se podjetje sooča na tem področju, kakšne koristi proces organizacijskega učenja doprinese in kateri so dejavniki, ki vplivajo na kakovosten proces učenja po mnenju zaposlenih. Anketo sem nadgradila z intervjuji s tremi zaposlenimi gradbenega podjetja Tosidos, z namenom dopolnitve rezultatov ankete in bolj poglobljenega razumevanja procesa organizacijskega učenja in dejavnikov podjetja. Vse pridobljene podatke sem analizirala in primerjala s predstavljeno teorijo ter na koncu zapisala sintezo ugotovitev.

Struktura magistrskega dela je sestavljena iz šestih poglavij. Prvi predstavlja uvod, v drugem poglavju predstavim proučevano področje z opredelitvijo znanja, organizacijskega učenja in managementa znanja. Tretje poglavje se nanaša na proces organizacijskega učenja in je sestavljeno iz opredelitve posameznih stopenj procesa organizacijskega učenja, pristopov, ki izboljšujejo posamezno stopnjo organizacijskega učenja, dejavnikov, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja, ter opredelitve izzivov in koristi procesa organizacijskega učenja. V četrtem poglavju predstavljam gradbeno podjetje Tosidos. V petem poglavju sledi analiza procesa organizacijskega učenja v gradbenem podjetju Tosidos, ki se nanaša na predstavitev raziskave magistrskega dela, njenih rezultatov, omejitev in predlogov za nadaljnje raziskovanje. V zadnjem, šestem poglavju je predstavljen sklep. Ob zaključku pa je podana še uporabljena literatura in viri ter priloge.

2 PREDSTAVITEV PODROČJA

Znanje in učenje predstavljata vir konkurenčne prednosti podjetij po vsem svetu. Kljub temu danes naletimo na nerazumevanje pomena konceptov znanja, organizacijskega učenja in managementa znanja, ki bodo predstavljeni v prvem poglavju magistrskega dela.

2.1 Opredelitev znanja

Znanje lahko opredelimo kot koncept, katerega opredelitev predstavlja izziv, s katerim so se soočali že stari grški filozofi, pa tudi današnji strokovnjaki (Bolisani in Bratianu, 2018). Kar zadeva opredelitev pojma, s strani učenjakov in strokovnjakov ni enotne opredelitve oziroma skladnosti, poudarjata Omran in Azam (2020). Davenport in Prusak (1998) opredeljujeta znanje kot skupek izkušenj, vrednot, kontekstualnega znanja in strokovnega pogleda. Znanje razumeta veliko širše in globlje ter veliko bogatejše od podatkov in informacij. Torej znanje ni shranjeno samo v glavah posameznikov in priročnikih, ampak se kaže tudi v vsakodnevni rutini, procesih, normah in odnosih (Rodrigues, 2010). Znanje Romona in Alexandra (2019) vidita kot popolno kombinacijo izkušenj in zbranih podatkov ter ga delita na eksplicitno in

implicitno znanje. Župljanin in drugi (2019) opisujejo znanje kot izkušnjo, sposobnost učinkovitega delovanja, podatke in zmnožek vsega, kar posameznik skozi svoje življenje odkrije in se s tem tudi nauči, in izhajajo iz opredelitve številnih raziskovalcev. Lipičnik (2009) znanje enači z zmožnostjo oziroma posameznikovo sposobnostjo, s katero rešuje vsakodnevne izzive in težave. Shelby (2014) opredeljuje znanje kot zmožnost delovanja. Rodrigues (2010) znanje predstavlja kot različne sistematično organizirane informacije v neko razumno celoto in zmožnost njegove uporabe. Omran in Azam (2020) poudarjata, da kapital in delo dandanes nista več ključen ekonomski vir, ampak je to znanje, ki pripomore k povečanju rasti in uspešnosti podjetja, kar pa pomeni, da ga je treba ustrezno pridobivati in integrirati v organizacijo.

Skupno opredelitvam vseh navedenih avtorjev je, da znanje vidijo kot izkušnjo in zmožnost oziroma sposobnost, s pomočjo katere posameznik vsakodnevno rešuje izzive, težave in doseže učinkovito delovanje tako na delovnem mestu kot v vsakdanjem zasebnem življenju. Davenport, Prusak (1998) ter Romona in Alexandra (2019) poudarjajo znanje kot dosedanje izkušnje oziroma vse, kar je posameznik skozi življenje odkril. Župljanin in drugi (2019) ter Rodrigues (2010) razumevajo znanje v obliki pridobljenih podatkov in informacij. Davenport in Prusak (1998) podaja globljo opredelitev znanja, saj ga ne razumeta zgolj kot izkušnjo, zmožnost, sposobnost, podatke, ampak poudarjata in opredeljujeta znanje kot rutine, procese, norme in celo odnose med ljudmi.

EksPLICITNO znanje je znanje, ki je opisano in v celoti zajeto, primerno strukturirano ter institucionalizirano v obliki postopkov, priročnikov, različnih načrtov in v številnih drugih oblikah (Oliveira in Pinheiro, 2021). Lopez Cabarcos in drugi (2020) opredeljujejo eksPLICITNO znanje kot znanje, ki ga je mogoče preprosto komunicirati in ga s tem prenesti na ostale ljudi. Implicitno oziroma tiho znanje lahko opredelimo kot skupek osebnih, specifičnih izkušenj, idej, osebnih vrednot in čustev, kar implicitno znanje dela edinstveno. Oliveira in Pinheiro (2021) povzemata s strani različnih raziskovalcev, da je glavna značilnost implicitnega znanja ta, da je osebno in podzavestno ter temelji na izkušnjah in se deli med ostale ljudi s pogovorom. Prav tako je implicitno znanje težko kodirati v dokumentih in se ponotranji šele v daljšem časovnem obdobju.

Znanje lahko delimo tudi na konceptualno in postopkovno (Rittle Johnson in Alibali, 1999). Konceptualno znanje je opredeljeno kot eksPLICITNO ali implicitno razumevanje sveta, kjer gre za odgovor na vprašanje, kaj je treba storiti za rešitev določenega izziva ali težave. Postopkovno znanje pa se nanaša na način reševanja problemov in odgovarja na vprašanje, kako nekaj narediti ali rešiti neko težavo. Obe znanji je včasih med seboj težko ločiti, a kljub temu je med njima velika razlika. Napačno je mišljenje, da sta omenjeni obliki znanja sopomenki, kot so mnenja številni posamezniki. Konrad (1996) poleg omenjene delitve dodatno opredeljuje še sistemsko znanje, ki odgovarja na vprašanje zakaj. Torej posameznik ima določeno znanje, ki pa ga mora smiselno uporabiti v vsakdanjem življenju oziroma v primernem trenutku. Takrat mu ta zares koristi. Z vidika magistrskega dela je relevantna

delitev znanja na eksplicitno in implicitno znanje zaposlenih v podjetju, torej kako podjetje pridobiva, kodira, shranjuje, prenaša in uporablja izraženo oziroma zajeto znanje in tiho znanje.

2.2 Opredelitev organizacijskega učenja

O pomenu in opredelitvi organizacijskega učenja se razpravlja že pol stoletja. Strokovnjaki ga opredeljujejo na različne načine. Saadat (2016) pa jasno sporoča, da dinamičnost okolja dandanes zahteva, da se podjetja oblikujejo v smeri organizacijskega učenja oziroma da podpirajo učenje z namenom, da se lažje odzovejo na okoljske dražljaje, saj v močni konkurenci preživijo le tista, ki so se sposobna učiti hitreje, lažje in bolje od konkurence.

Organizacijsko učenje je proces pridobivanja, kodiranja in shranitve, prenosa in uporabe znanja ter veščin (Hindasah in Nuryakin, 2020). Organizacijsko učenje lahko opredelimo tudi kot sposobnost organizacije, da znanje primerno ohrani in na podlagi shranjenih preteklih izkušenj izboljšuje svojo uspešnost. Lahko ga interpretiramo tudi kot proces iskanja in odpravljanja napak. Saadat in Saadat (2016) pa menita, da gre pri opredelitvi organizacijskega učenja za množek metod in procesov, ki jih organizacija uporablja, z namenom doseganja učenja. Antunes in Pinheiro (2020) vidita organizacijsko učenje kot dinamičen proces, katerega osnovi sta znanje, to pa se prenaša med različnimi dejavnostmi v organizaciji, in sposobnost zaposlenih, da pridobijo, prenašajo in vsakodnevno uporabljajo pridobljeno znanje.

Linden in drugi (2019) so organizacijsko učenje opredelili kot obliko pridobivanja znanja, ki ga morajo izvajati vsi udeleženci organizacije in so ga zmožni uporabljati v procesu odločanja, hkrati pa ga uporabijo za vplivanje na druge zaposlene v organizaciji. Senge (1996) je organizacijsko učenje opredelil kot dinamičen sistem, ki je v stanju stalnega prilagajanja in nenehnih izboljšav. Organizacijsko učenje je torej proces, skozi katerega se organizacija stalno prizadeva učiti iz svojih preteklih in sedanjih izkušenj, vključuje učenje zaposlenih v vsakodnevnih situacijah, izzivih. Lahko govorimo tudi o ponavljajočem se procesu, ki se ves čas gradi, na čim bolj uspešnem in učinkovitem pridobivanju, shranitvi in kodiranju, prenosu ter uporabi znanja. Gre torej za sistemski pristop, ki poudarja odprtost organizacije, v obliki, ki bo omogočala kakovosten pretok, izmenjavo znanja in bo osnova za razvoj pravega organizacijskega učenja (Leeuw, 2020).

Skupno opredelitvam vseh navedenih avtorjev je, da organizacijsko učenje vidijo kot dinamičen in ponavljajoč se proces. Zanimiva je opredelitev, ki jo podata Saadat in Saadat (2016), saj proces učenja vidita kot metodo, ki omogoča učenje na delovnem mestu. Hindasah in Nuryakin (2020), Antunes in Pinheiro (2020) in Leeuw (2020) ga opredeljujejo bolj z vidika štirih stopenj procesa organizacijskega učenja. Linden in drugi (2020) pri opredelitvi procesa učenja poudarijo pomen udeležencev. Senge (1996) pa poudarja še nekoliko drugačen vidik učenja, ki se nanaša in zahteva stalno prilagajanje.

2.3 Opredelitev managementa znanja

Filozofi so o managementu znanja pisali že tisočletja, vendar pod drugim imenom. Pojem management znanja je bil kot tak v literaturi opažen v devetdesetih letih prejšnjega stoletja in postal eden najpomembnejših pojmov v intelektualnem svetu (Abusharekh in drugi, 2019). Management znanja je v zadnjih nekaj letih postal izredno priljubljena tema tako na akademskem kot praktičnem področju in vir konkurenčne prednosti organizacij po vsem svetu (Paliszkievicz in drugi, 2017).

Management znanja je koncept, ki motivira zaposlene k pridobivanju, shranjevanju in kodiranju, prenosu in uporabi znanja na delovnem mestu, s pomočjo različnih aktivnosti, ki spodbujajo izvajanje procesa učenja v organizaciji. Torej management znanja vključuje najrazličnejše aktivnosti, ki zagotavljajo večjo učinkovitost in uspešnost izvajanja posamezne faze procesa učenja v organizaciji (Gonzalez in Martins, 2017). Lahko ga opredelimo kot proces, ki nenehno spodbuja ustvarjanje novih znanj in omogoča njihovo deljenje v organizaciji, z namenom pridobiti konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami. Procesi managementa znanja pomagajo organizaciji glede procesa učenja oziroma pri pridobitvi, shranitvi in kodiranju, prenosu in uporabi znanja (Daud in Yusuh, 2008). Krogh management znanja opisuje kot proces, znotraj katerega organizacija oblikuje različne aktivnosti za uspešno pridobivanje, shranitev in kodiranje, prenos in uporabo znanja (Gelard in drugi, 2013).

Management znanja se ukvarja s tem, da je potrebno znanje na voljo pravemu viru, torej zaposleni osebi ali računalniku, v času, ko ga posameznik potrebuje, v pravi in preverjeni obliki (Gelard in drugi, 2013). Management znanja omogoča skupinski in sistematičen zajem znanja, ki posamezniku, skupini ali celotni organizaciji pomaga pri doseganju njihovih strateških in operativnih ciljev (Oktari in drugi, 2020). Sayyadi (2019) trdi, da je management znanja nova politika ravnanja z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi ter je zasnovana z namenom ustvarjati kakovostno znanje in motivirati zaposlene k njegovi vsakodnevni uporabi na delovnem mestu, z namenom doseči zastavljene cilje in koristi organizacije. Management znanja ne nanaša zgolj na človeške vire, ampak predstavlja orodje, ki ga mora organizacija uporabiti za pridobivanje novega znanja, njegove shranitve v za to namenjenih bazah, prenosu med zaposlenimi in uporabo na delovnem mestu (Zayed in drugi, 2022).

Skupno opredelitvam managementa znanja je to, da avtorji koncept opredeljujejo kot aktivnosti oziroma orodja, ki jih mora podjetje izvajati, da bo motiviralo, spodbujalo, omogočilo in pomagalo zaposlenim pri procesih in pristopih organizacijskega učenja na delovnem mestu. Kar pomeni, da je v ospredju ravnanje z zaposlenimi, da podjetje doseže učenje. Zavedati se je treba, da procesa organizacijskega učenja in managementa znanja ne moremo enačiti. Prvi opredeljuje stopnje procesa organizacijskega učenja, medtem ko se management znanja nanaša na zaposlene oziroma kako jim podjetje omogoča in jih motivira k učenju.

V magistrskem delu se bo omenjeni pojem nanašal na zagotavljanje smotrnega izvajanja pristopov pridobivanja, kodiranja in shranitve, prenosa in uporabe znanja za doseganje ciljev podjetja ter oblikovanje dejavnikov, ki so pozitivno povezani z učenjem, na način, da spodbujajo in pripomorejo h kakovostnejšemu izvajanju procesa organizacijskega učenja. Torej podjetje mora zagotoviti pristope za izboljšanje izvajanja posamezne stopnje organizacijskega učenja in oblikovati organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, stile vodenja in psihološko varnost, ki bo omogočala sistematičen proces in pristope organizacijskega učenja.

3 PROCES IN DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKEGA UČENJA

V drugem delu magistrskega dela predstavljam štiri stopnje procesa organizacijskega učenja, za vsako izmed stopenj bom opredelila pristope za izboljšanje posameznih stopenj procesa organizacijskega učenja in ključne dejavnike, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja. Prav tako predstavljam izzive in koristi procesa organizacijskega učenja.

3.1 Opredelitev stopenj procesa organizacijskega učenja

Proces organizacijskega učenja je sestavljen iz naslednjih stopenj: pridobivanja znanja, kodiranja in shranjevanja znanja, prenosa znanja in uporabe znanja (Ruiz Calleja in drugi, 2017). Le te so predstavljene v nadaljevanju.

3.1.1 Pridobivanje znanja

Pridobivanje znanja oziroma generiranje znanja je ena izmed štirih stopenj procesa organizacijskega učenja. Lahko jo opredelimo kot pridobivanje in oblikovanje znanja v organizaciji, kot pridobivanje in oblikovanje znanja izven meja organizacije ali pa kot ustvarjanje popolnoma novega znanja (Abusharekh in drugi, 2019). Pridobivanje znanja je torej proces v organizaciji, ki omogoča priklic najrazličnejšega znanja, ki se nahaja v glavah zaposlenih in drugih udeležencev. Uporablja se za razvoj novega znanja iz podatkov in informacij (Benmoussa in Achouri, 2021).

Huber (1999) opredeli pridobivanje znanja kot proces pridobivanja novega znanja ali prepoznavanja obstoječega znanja. Gre za sposobnost prepoznavanja in pridobivanja informacij iz različnih virov tako na ravni posameznika kot skupine. Pridobivanje znanja je torej način, da organizacije pridobijo dostop do novega znanja kot tudi dostop do novih zmogljivosti tako v organizaciji kot izven njenih meja (Paliszkiewicz in drugi, 2017). Bolisani in Bratianu (2018) opisujeta pridobivanje znanja kot način za izboljšanje ravni znanja v organizaciji. Prav tako pridobivanje znanja vidita kot alternativo ustvarjanju, v primerih, ko človeški kapital organizacije ni sposoben generirati ali ustvarjati novega znanja. Studdard in Munchus (2009) pridobivanje znanje vidita kot prvo stopnjo v širšem sklopu

sprejemanja znanja iz okolja, tako organizacijskega kot tudi zunanega. Niu in Li (2022) v svojem članku opredeljujeta prvo stopnjo organizacijskega učenja kot sposobnost absorpcije znanja iz najrazličnejših virov, tako zunanjih, kjer organizacija znanje pridobiva izven meja le-te, kot notranjih, ki se osredotočajo na pridobivanje znanja v mejah organizacije in predvsem na preoblikovanje implicitnega oziroma tihega znanja, ki je del posameznika ali skupin na delovnem mestu, v eksplicitno, izraženo. Organizacija mora zato običajno sprožiti proces preoblikovanja oziroma transformacije implicitnega znanja v eksplicitno znanje. Prva stopnja organizacijskega učenja se ukvarja s procesi ustvarjanja, razvoja in gradnje znanja organizacije. Omenjeni izrazi se nanašajo na pridobitev novih, uporabnih spoznanj in idej tako iz zunanjih virov kot tudi notranjih virov, kar bo rezultiralo v boljšem načinu pridobivanja znanja in s tem izboljšalo sposobnost zajemanja le-tega. Samo zaposleni v organizaciji so tisti, ki lahko pridobivajo znanje, organizacija pa ga ne more pridobivati brez njih (Daud in Yusuf, 2008).

Dermol (2010) poudarja možnost pridobivanja znanja iz dveh ključnih virov: notranje pridobivanje znanja v organizaciji in zunanje pridobivanje znanja, izven organizacije. Notranje pridobivanje znanja se nanaša na individualno učenje in učenje skupin. Znanje organizacija išče med zaposlenimi, vodstvom in njihovimi podrejenimi. Prednost iskanja znanja znotraj podjetja je povezana z nižjimi stroški pridobivanja znanja in hitrejšim časom pridobivanja znanja. Pridobivanje znanja znotraj podjetja ima še tri značilnosti za zaposlene. Notranje znanje prihaja do zaposlenega s strani njegovih sodelavcev. Znanje je torej specifično, kar olajša uporabniku znanja njegovo uporabo oziroma implementacijo na delovno mesto. Druga značilnost se nanaša na obstoj znanja v organizaciji že pred prenosom na ostale zaposlene, kar olajša razumevanje znanja. Zadnja značilnost pa se nanaša na boljšo komunikacijo z notranjimi zaposlenimi oziroma viri, kar omogoča, da zaposleni lažje in hitreje ponotranjijo znanje in ga povežejo z že pridobljenim (Badir in drugi, 2020). Medtem ko se zunanje pridobivanje znanja nanaša na neposredno pridobivanje nasvetov s strani različnih zunanjih udeležencev organizacije (nasveti dobaviteljev, izvajalcev, investitorjev, strank). Udeleženci, s katerimi organizacija sodeluje, so tisti, ki omogočajo drugačen pogled in razvoj znanja. Zunanje pridobivanje znanja pa poteka tudi na posreden način, s pomočjo zunanjih izobraževanj, zunanjih usposabljanj, z nakupom tehnologije in strateških povezav z ostalimi organizacijami (Dermol, 2010). Zaključimo lahko, da sta za pridobivanje znanja pomembna tako notranji kot zunanji način pridobivanja znanja za čim boljši zajem znanja, ki organizaciji prinaša koristi (Salunke in drugi, 2019).

Pridobivanje znanja je torej prva stopnja procesa organizacijskega učenja v podjetju, ki se nanaša na pridobivanje znanja znotraj oziroma zunaj podjetja in na pridobivanje popolnoma novega ali obstoječega znanja. Gre torej za absorpcijo znanja, ki ga podjetje pridobi iz najrazličnejših virov, ki jih v osnovi delimo na notranje in zunanje vire za pridobivanje znanja.

3.1.2 Kodiranje in shranjevanje znanja

Druga stopnja organizacijskega učenja se nanaša na kodiranje in shranitev pridobljenega znanja v podjetju (Nui in Li, 2022). Pridobljeno znanje je treba kodirati in shraniti ter obdržati z namenom, da zaposleni pridobijo in širijo svoje znanje brez potrebne interakcije z osebo, ki ima to določeno znanje. Pomembno pa se je zavedati, da je treba skladiščiti znanje, ki dodaja vrednost, koristi organizaciji, in ne nepomembnega znanja, ki je nekoristno (Jasimuddin, 2005).

Crossan kodiranje in shranitev znanja predstavlja z metaforo »*mostu*« med pridobljenim znanjem in prenesenim znanjem po celotni organizaciji. Oblika celotnega kodiranega in shranjenega znanja mora biti oblikovana na način, da lahko zaposleni v organizaciji dostopa do specifičnega znanja, ki mu pomaga na delovnem mestu. Celotna vsebina shranjenega znanja se bo v primeru pravilnega ravnanja skozi obdobje povečevala in nadgrajevala. Druga stopnja organizacijskega učenja tvori infrastrukturo, ki zaposlenim v organizaciji omogoča, da iščejo znanje, ki ga potrebujejo glede na njihove potrebe, in posledično omogoča organizaciji lažje, hitrejša prilagoditve na spremembe v okolju (Nui in Li, 2022).

Bhatt (1998) opredeljuje kodiranje in shranitev znanja kot temelj za obdržanje konkurenčne prednosti, v nasprotnem primeru znanje, ki ni enostavno dostopno in zaposlenim uporabno, ni vredno nič. Torej zaposleni morajo znanje ustrezno zapisati in shraniti. Po njegovih besedah se je treba v stopnji kodiranja in shranitve zavedati tudi vprašanj na področju varnosti in zasebnosti ter jasne opredelitve, kdo ima dostop do organizacijskega znanja in kako ga je treba zaščititi pred napačno uporabo ali uhajanjem iz organizacije (Poliszkiewicz in drugi, 2017). Alavi in Leidner (2001) poudarjata izjemen pomen kodiranja in shranitve znanja ter vztrajata, da pridobljeno znanje še zdaleč ni dovolj, saj ga lahko zaposleni zelo hitro pozabijo. Ravno to pa poudarja pomen ustrezne infrastrukture, ki bo pridobljeno znanje ustrezno filtrirala in ga shranila. Organizacije lahko shranijo znanje v najrazličnejših oblikovanih bazah, dokumentih, priročnikih, arhivih, navodilih, programih (Al Monsoori in drugi, 2020). V nasprotnem primeru organizacija lahko tvega, da bo znanje izgubila. Poliszkiewicz in drugi (2017) menijo, da je pridobljeno znanje treba shraniti v organizacijski spomin organizacije oziroma oblikovati infrastrukturo za shranitev pridobljenega znanja.

Organizacijski spomin lahko opredelimo kot spomin organizacije, ki vključuje znanje v najrazličnejših oblikah, kot so priročniki, dokumentacije, različne baze, pa tudi tiho znanje, ki se nahaja v glavah zaposlenih (Martelo Landroguéz in Cegarra Navarro, 2020). Organizacijski spomin lahko opišemo tudi kot spomin zaposlenega (njegove izkušnje), organizacijsko kulturo, proizvodne in ostale procese, postopke v organizaciji in kot najrazličnejše arhive informacij (Adobor in drugi, 2019). Jasimuddin (2005) ga definira kot skladišče preteklih odločitev, rezultatov, izzivov, najrazličnejših sprememb, presenečenj, osnovnih pravil in znanja zaposlenih, ki usmerja trenutne odločitve in dejanja zaposlenih.

Maček (2000) razdeli proces kodiranja in shranitve znanja na tri ključne faze, ki se nanašajo na selekcijo znanja, skladiščenje znanja in aktualizacijo. Selekcija znanja pomeni, da celotno pridobljeno znanje razdelimo na koristno in nekoristno oziroma znanje, ki ga je vredno ohraniti, in tistega, ki ga ni vredno shraniti v organizaciji. Druga faza, skladiščenje, se nanaša na odločanje, kako in kje bomo shranili, skladiščili celotno pridobljeno znanje. Faza aktualizacije pa pomeni, da mora organizacija stalno posodabljati znanje, saj potrebuje najnovejšega za sprejemanje pravih in dobrih odločitev.

Kodiranje in shranjevanje znanja je torej druga stopnja procesa organizacijskega učenja, ki se nanaša na shranitev pridobljenega znanja na sistematičen in enostaven način, ki bo zaposlenim omogočal dostop do tistega, ki ga potrebujejo, ko ga potrebujejo. Zaposleni morajo zato znanje pridobiti, ga selekcionirati na relevantnega in irelevantnega, koristnega nato shraniti v baze, dokumente, procedure, arhive, programe itd. in ga redno posodabljati z novejšim znanjem.

3.1.3 Prenos znanja

Tretja stopnja organizacijskega učenja se imenuje prenos znanja, ki ga je organizacija kodirala in shranila. Gre za širjenje znanja in izmenjavanje idej, različnih izkušenj in praks med zaposlenimi, oddelki oziroma po celotni organizaciji. Van Der Meer (2014) poudarja, da vrednost znanja raste, ko se to deli med zaposlenimi v organizaciji, zato ni zadosten pogoj, da organizacija izboljšuje svoje znanje samo na način, da znanje ustrezno kodira in shrani. Tega je treba deliti in prenesti na zaposlene, saj s prenašanjem znanja zaposleni le-tega ne pozabijo oziroma ga ne izgubijo. Predpogoj za uspeh prenosa znanja je pripravljenost zaposlenega ali oddelka, da deli svoje znanje na druge zaposlene, v nasprotnem primeru ga je skoraj nemogoče prenesti po organizaciji (Ncoyini in Cilliers, 2020).

Pri prenosu znanja gre za interaktiven proces med pošiljateljem, ki ima znanje, in prejemnikom, ki ga absorbira, z namenom kasnejše uporabe (Salonen, 2021). Na kratko ga lahko opredelimo kot dejanje deljenja znanja med zaposlenimi. Za opis tega procesa lahko zasledimo različne izraze, kot so širjenje, izmenjevanje znanja, njegova distribucija ali pretvorba. Ti izrazi kažejo, da obstajajo različne opredelitve, vendar imajo skupen element, ki se nanaša na izmenjevanje znanja med virom oziroma pošiljateljem in prejemnikom (Martelo Landroquez in Cegarra Navarro, 2020). Mazorodze in Buckley (2020) prenos znanja vidita kot osredotočeno dejanje in namensko sporočanje med vsemi zaposlenimi v organizaciji, saj je uspeh organizacije po njunem mnenju odvisen od zmožnosti prenosa znanja. Prenos znanja lahko opredelimo tudi kot način za širjenje znanja in praks. Dejstvo je, da znanje organizacije ni dovolj. Zagotoviti se mora njegov pretok, ki bo omogočil proces učenja med zaposlenimi v organizaciji (Lu in drugi, 2020). Mohajan (2019) definira prenos znanja kot spremembo znanja posameznega zaposlenega v skupinsko znanje organizacije. Salonen (2021) opisuje prenos znanja s pomočjo štirih korakov, torej začetka, implementacije, povečanja in integracije. Začetek lahko opišemo kot možnost za prenos nekega določenega znanja. Do

implementacije pride v trenutku med dejansko izmenjavo znanja med pošiljateljem in prejemnikom. Tretji korak pomeni, da znanje prejemnik začne uporabljati v vsakodnevnih dogodkih, v fazi integracije pa se uveljavlja.

V nadaljevanju predstavljam štiri ključne načine prenosa znanja. Za prvi način, imenovan samoučenje, je ključno znanje, ki se prenaša v obliki pisnih poročil tako v fizični kot digitalni obliki. Drugi možen prenos znanja je osebni stik med zaposlenimi v organizaciji in se nanaša na družbeno življenje, kar pomeni, da se znanje prenaša, ampak v ospredju je druženje, pogovor med zaposlenimi in ne namenski prenos znanja. Pri tretjem načinu gre za prenos specifičnega znanja med zaposlenimi, ki se ne nanaša na vse zaposlene v podjetju. Zadnja oblika prenosa znanja pa poudarja izmenjevanje znanja z drugimi podjetji (Gonzalez in Martins, 2017). Znanje se lahko prenaša tudi prek neformalnih in formalnih druženj (dokumentov, poročil, izobraževanj) (Mohajan, 2019). Faust (2007) navaja, da so za prenos eksplisitnega znanja pomembni predvsem dokumenti, baze, pravilniki in tehnologija, medtem ko je za prenos implicitnega znanja pomemben osebni stik med imetnikom in prejemnikom znanja. Osebni stik se nanaša na spraševanje ali opazovanje imetnika znanja.

Prenos znanja je torej tretja stopnja procesa organizacijskega učenja. V trenutku, ko je znanje pridobljeno, kodirano in shranjeno, ga je treba deliti in prenesti na ostale zaposlene v podjetju. Torej imetnik znanja je tisti, ki ga deli, širi oziroma prenese na ostale zaposlene, ki tega znanja nimajo. Prenos znanja je mogoč v fizični, digitalni obliki ali prek osebnega stika med imetnikom znanja in njegovim prejemnikom.

3.1.4 Uporaba znanja

Uporaba znanja je četrta stopnja organizacijskega učenja in se nanaša na samostojno uporabo znanja na delovnem mestu. Gre za izkoriščanje znanja ali deljenja znanja v uporabo. Vključuje združeno znanje, ki je bilo odkrito, zajeto in deljeno za uporabo. Uporabo znanja lahko opredelimo kot sposobnost zaposlenih, da uporabijo znanje za izpolnitev nalog. Torej obstoječe znanje, ki ga je organizacija pridobila, shranila in prenesla med zaposlene, je treba prenesti na obravnavani problem. Namen prvih treh stopenj procesa organizacijskega učenja je torej uporaba znanja, ki odraža implementacijo pridobljenega znanja v procese v organizaciji (Benmoussa in Achouri, 2021).

Zadnjo stopnjo organizacijskega učenja se velikokrat označi kot kritično stopnjo, saj samo shranitev ali prenos znanja v organizaciji ne povzroča pozitivnih in želenih organizacijskih rezultatov, v primeru, da se znanje ne uporabi. To Benmoussa in Achouri (2021) imenujeta vrzel med znanjem na eni strani in delovanjem na drugi. To pomeni, da ni dovolj le pridobiti, shraniti in prenesti znanja v podjetju, temveč je ključno, da se celotno znanje organizacije uporabi za reševanje izzivov, težav in vsakodnevnih rutin na delovnem mestu.

Zack (2009) piše, da je uporaba znanja opredeljena kot sposobnost zaposlenega, da je zmožen locirati, dostopati in uporabiti različne podatke, informacije in shranjeno znanje v trenutku, ko ga potrebuje na delovnem mestu, in predstavlja osnovo v vsakodnevnih situacijah v organizaciji za sprejemanje boljših odločitev. Poudarja, da je uporaba znanja temelj za razvoj novega znanja in razširitev trenutne baze znanja. Torej s tem, ko uporabljamo znanje, se sproti učimo novega, kar pomeni, da se stalno vračamo v prvo stopnjo organizacijskega učenja (Marriott in drugi, 2022). Probst in drugi (1999) menijo, da pridobivanje znanja za organizacijo nima nikakršne posebne vrednosti oziroma pomena, v primeru, da zaposleni v organizaciji znanja ne uporabijo. Torej gradnja in postavitve infrastrukture za pridobitev, shranitev in prenos znanja ni nujno, da vodijo v njegovo uporabo, saj je uporaba znanja odvisna od posameznega zaposlenega. Le-ta pa se sam odloča, kdaj, kje in kako bo znanje uporabil. Končni rezultat uporabe znanja pa je viden skozi boljše prilagajanje organizacije na spremembe in v lažjem, hitrejšem opravljanju delovnih nalog (Probst in drugi, 1999).

Pridobljeno, kodirano, shranjeno in preneseno znanje je torej treba uporabiti na delovnem mestu. To predstavlja zadnjo stopnjo procesa organizacijskega učenja. Znanje je treba uporabiti pri premagovanju izzivov, težav in vsakodnevnem delu na delovnem mestu. Treba se je zavedati, da je tudi omenjena stopnja procesa organizacijskega učenja popolnoma enakovredna ostalim. Ni dovolj, da podjetje le pridobiva, kodira, shranjuje in prenese znanje. V primeru, da to ni uporabljeno, znanje ni vredno nič, zato pa ga je treba uporabiti vsakodnevno v podjetju.

3.2 Pristopi za izboljšanje posameznih stopenj procesa organizacijskega učenja

Proces organizacijskega učenja je danes velik izziv za podjetja, saj se ga lotijo na nesistematičen način (Ruiz Calleja in drugi, 2017). Bolj sistematično izvajanje posamezne stopnje procesa organizacijskega učenja pa podjetje lahko doseže s številnimi pristopi. V nadaljevanju magistrskega dela zato predstavljam pristope, ki izboljšajo posamezno stopnjo organizacijskega učenja. Naloga vodstva podjetja je, da omogoča, motivira zaposlene in jih spodbuja k izvajanju pristopov. Prav tako pa jim mora podjetje nuditi ustrezno podporo z oblikovanjem primerne okolja, ki dopušča in omogoča učenje na delovnem mestu.

3.2.1 Pristopi za izboljšanje pridobivanja znanja

Organizacija lahko za izboljšanje pridobivanja znanja uporabi številne pristope. Najpogostejši pristopi, s pomočjo katerih pridobi organizacija znanje iz zunanjih virov, se nanašajo na: nakup, najem znanja, izobraževanja in usposabljanja (izven meja organizacije) ter stike z zunanjimi udeleženci (Nežič, 2019). Najpogostejši pristopi, s pomočjo katerih lahko organizacija pridobi znanje iz notranjega okolja podjetja, pa so: individualno učenje, skupinsko učenje, pripovedovanje zgodb ter učenje s poskusi in napakami (Gonzalez in Martins, 2017). Pristopi sami po sebi ne izboljšujejo učenja na delovnem mestu. Podjetje in

vodstvo jih morata načrtovati in motivirati zaposlene k izvajanju, da lahko dosežejo izboljšave na področju pridobivanja znanja v podjetju.

Nakup znanja lahko opredelimo kot pridobitev oziroma zaposlitev novih posameznikov, ki imajo določeno specifično ali potrebno znanje, ki ga organizacija zahteva zaradi določenih razlogov. Nakup znanja lahko pomeni tudi pridobivanje najrazličnejših patentov in licenc s strani organizacije. Nekatere pa se odločajo za nakup kar celotne organizacije, ki ima določeno specifično znanje, zaradi katerega je organizacija to pripravljena kupiti. Prav tako je možnost, da se dogovori in sklene najrazličnejše oblike partnerstev z drugimi organizacijami in to postane osnova za pridobivanje znanja iz zunanjega okolja (Nežič, 2019). Številna partnerstva in zavezištva med organizacijami so oblikovana z namenom pridobivanja in izboljševanja obstoječega znanja in za pridobivanje popolnoma novega znanja (Child in drugi, 2019). Organizacije se za nakup znanja odločijo, ko ga potrebujejo daljše časovno obdobje (Nežič, 2019).

Drugi pristop pridobivanja znanja je najem. Organizacija najame talente oziroma strokovnjake za najbolj kritična ali problematična področja v organizaciji, z namenom pridobivanja znanja in izboljšanja njihovega delovanja (Tavoletti in drugi, 2022). Najem znanja se prav tako nanaša na pridobivanje znanja izven meja organizacije, vendar je bolj usmerjen v kratkoročno potrebo po znanju. Nežič (2019) poudarja najem različnih svetovalcev v organizacijo. Napačno je razmišljanje, da je ta oblika pridobitve znanja nekoristna (Tavoletti in drugi, 2022). Organizacije včasih veliko lažje samo najamejo zaposlene in s tem pridobijo znanje, kot da ga kupijo. Najem ima prednosti. Najeti svetovalec preživi v organizaciji določeno krajše obdobje, a kljub temu se del njegovega znanja prenese na zaposlene v organizaciji, ki so z njim sodelovali oziroma bili v stikih na delovnem mestu (Nežič, 2019).

Izobraževanja in usposabljanja so za veliko število organizacij edini zunanji vir, ki omogoča pridobivanje najrazličnejših potrebnih znanj. Gre za formalno obliko izobraževanj in za različna usposabljanja zaposlenih s strani strokovnjakov. Zaposleni se lahko udeležijo seminarjev, predavanj in delavnic ali se odločijo za študij področja, katerega znanje organizacija potrebuje, poleg rednega dela na delovnem mestu (Nežič, 2019). Izobraževanja in usposabljanja pomagajo celotni organizaciji pri doseganju ciljev, zavzetosti, izboljšujejo kompetence zaposlenih in pozitivno vplivajo na rezultate pri delu. Lahko ju razumemo kot ravnanje z zmožnostmi zaposlenih z namenom premagovanja vrzeli med trenutnimi rezultati in pričakovano uspešnostjo ali pa kot organizacijsko dejavnost, ki informacije posreduje prejemniku, ali pa mu pomaga pri doseganju predvidene ravni znanja in dvigu večšin ter spretnosti (Rodriguez in Walters, 2017).

Naslednji pristop, ki lahko pripomore k pridobivanju znanja, se, kot pravi Nežič (2019), nanaša na stike in sodelovanja z zunanjimi udeleženci. Organizacije morajo ustrezno pozornost nameniti tudi udeležencem, saj so ti pomemben vir znanja, ki lahko organizaciji

prinaša koristi. To je znanje, ki ga lahko organizacija pridobi od svojih dobaviteljev, zunanjih izvajalcev, trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in konkurentov, ter se nanaša na znanje, ki ga podjetje pridobi prek sodelovanja na skupnih gradbenih projektih in izvrševanja gradbenih del skladno s postopki. Prav tako lahko podjetje prek sodelovanj z udeleženci pridobi znanje o uporabljenih materialih, orodjih in načinu izvedbe posameznega dela gradnje, ki ni tehnično v domeni Tosidosa, je pa ključno za razumevanje celotnega procesa izvedbe gradnje.

Pridobivanje znanja in organizacijskega učenja ni brez individualnega učenja zaposlenega na delovnem mestu. Vloga posameznika je pri pridobivanju znanja ključna, saj se morajo najprej učiti posamezniki, da lahko znanje pridobi celotna organizacija (Antunes in Pinheiro, 2020). Individualno učenje na delovnem mestu lahko opišemo kot naučene lekcije, ki jih zaposleni pridobiva vsakodnevno prek reševanja problemov in sprememb, v najrazličnejših sodelovanjih tako v podjetju kot izven njega. Posameznik dogodke realizira oziroma jih osmisli v obliki refleksije in pridobi določeno znanje. Individualno učenje se nanaša tudi na izzive, ki nastajajo s številnimi dogodki na delovnem mestu, s katerimi se sooči zaposleni in se iz njih nekaj nauči (Jenner, 2020).

Oblika notranjega pridobivanja znanja se nanaša tudi na skupinsko učenje. Poleg individualnega učenja na delovnem mestu tudi skupinsko učenje v sodobnem svetu postaja pomembna sestavina dela. Pomeni, da učenje na delovnem mestu poteka prek skupinskega oziroma timskega dela, sodelovanj, dialogov z ostalimi zaposlenimi v organizaciji in mentorstev s strani zaposlenih, vodij, ki imajo potrebno znanje ali izkušnje na tem področju (Ličen in drugi, 2020). Senge (1996) je skupinsko učenje označil kot pomemben način pridobivanja znanja, ker se učenje začne z dialogom, ki zaposlenim omogoča razumevanje določene situacije in vpogled vanjo s strani druge osebe. Zmožnost učenja skupine je večja od individualnega učenja (Harvey in drugi, 2019). Černe (2022) prav tako to poudarja, saj je pri skupinskem učenju veliko interakcije, dogovarjanj, sodelovanj, izmenjavanj mnenj, komuniciranja in medsebojne odvisnosti, kar pripomore k boljšemu učenju. Torej je skupni rezultat skupinskega učenja večji kot vsota individualnega učenja vsakega zaposlenega.

Pripovedovanje zgodb je tradicionalna oblika prenašanja modrosti oziroma znanja. Pomen pripovedovanja zgodb na delovnem mestu, ki izhajajo iz izkušenj zaposlenih, se je v zadnjih nekaj letih močno povečal in naj bi se še bolj v prihodnosti (Khdour in drugi, 2020). Gre za to, da zaposleni določene podatke, informacije ali znanje prenašajo in posredujejo ostalim zaposlenim v obliki zgodb. Bistvo pripovedovanja zgodb na delovnem mestu kot pristop za pridobivanje znanja se nanaša na poenostavljeno in nadomestitveno izkušnjo (Sole in Wilson, 2002). Poenostavljena izkušnja pri pripovedovanju zgodbe se nanaša na lažje pridobivanje znanja, saj zgodbo razumemo lažje in hitreje. Nadomestitvena izkušnja pripovedovanja zgodb pa se nanaša na poistovetenje z izkušnjo oziroma izkusimo situacijo, ki jo je doživel pripovedovalec zgodbe. Tako lažje vsrkamo znanje. Ključno torej po njunih besedah je, da

dobre zgodbe zaposlenim lahko nadgrajujejo znanje zaradi poenostavljene in nadomestitvene narave.

Učenje s poskusi in napakami prav tako predstavlja pristop učenja v organizaciji. Sosna in drugi (2010) poudarjajo, da gre pri učenju s poskusi in napakami za ohranjanje dejanj, ki imajo za posledico koristi, medtem ko se dejanja, ki niso zaželena, opusti. S pomočjo tega pristopa torej organizacija motivira zaposlene k opravljanju dela na način, ki prinaša rezultate, in opuščanju dela, ki rezultatov ne prinaša.

3.2.2 Pristopi za izboljšanje kodiranja in shranjevanja znanja

Pridobljeno znanje, ki podjetju doda vrednost in je relevantno, mora organizacija ustrezno kodirati in shraniti. Torej treba je evidentirati ključne lekcije in identificirati najboljše poslovne prakse, ki organizaciji prinašajo koristi. Organizacija lahko uporabi naslednje pristope za kodiranje in shranitev znanja, z namenom, da to ostane v podjetju: znanje implementira v arhive, navodila, zapisnike, dokumente, računalniške programe, analize, prav tako znanje vključi v postopke, pravila in ostalo tehnologijo (Černelič, 2006). Ponovno pa je naloga podjetja, da omogoča ustrezno infrastrukturo in motivira zaposlene h kodiranju in shranjevanju znanja. Nežič (2019) proces kodiranja in shranjevanja znanja razdeli na tri ključne faze, ki se nanašajo na skladiščenje znanja, izris zemljevidov znanja in njihovo obnavljanje. Ključno je, da organizacija oblikuje ustrezno infrastrukturo oziroma čim bolj kakovostno bazo znanja, ki bo omogočala dostop do znanja, ki ga organizacija potrebuje, ko ga potrebuje, in bo uporabno za celotno organizacijo (Agwu Udu in drugi, 2022).

Skladiščenje znanja dandanes zaradi tehnologije in številnih računalniških programov ne sme biti težava. Sodobna tehnologija organizaciji omogoča kodiranje in shranitev znanja v neomejenih količinah. Naloga organizacije pa je, da izbere ustrezno programsko opremo, ki bo zaposlenim omogočala enostavno shranitev in uporabo. Prav tako pa bo sistematično organizirana in redno posodobljena (Nežič, 2019). Raziskovalci se strinjajo, da je za kodiranje in shranitev znanja tehnologija danes izredno pomembna. Tehnologija vključuje najrazličnejšo strojno opremo, ki omogoča tehnološko zmogljivost in sistematično shranitev znanja, informacij in podatkov na enem mestu (Abualoush in drugi, 2018). Omogoča lažji in hitrejši dostop do potrebnega znanja, vzdrževanja, upravljanja znanja v najrazličnejših bazah, ki vključujejo arhive, dokumente, navodila, analize itd. To pa zahteva stalno posodabljanje baz in izboljševanje tehnologije, ki omogoča lažji in hitrejši dostop do znanja za zaposlene.

Organizacije se v večini primerov odločijo ter kodirajo in shranijo znanje v elektronski obliki, kljub temu pa nekaj znanja ostane v fizični obliki (Gomezelj Omerzel, 2009). S fizično obliko mislimo na znanje, ki se nanaša na kodiranje in shranjevanje znanja v obliki najrazličnejših dokumentov, knjig, navodil delovanja v podjetju in različnih zapisnikih. Organizacija pa lahko kodira in shrani znanje tudi na način, da ga implementira v pravila in postopke delovanja organizacije in zaposlenih (Černelič, 2006). Vodstvo pa se mora odločiti,

kakšna oblika kodiranja in shranitve znanja je skladna s potrebami in željami organizacije (Gomezelj Omerzel, 2009).

Možen pristop za izboljšanje kodiranja in shranjevanja znanja v organizaciji se imenuje zemljevid znanja, ki omogoča nadzor nad znanjem organizacije. S pomočjo tega v organizaciji točno vedo, katera znanja so prisotna na delovnem mestu, kje se posamezno znanje skladišči (dokumenti, zapisniki itd.), prav tako pa vključuje podatek o tem, katera implicitna znanja so v glavah zaposlenih. Gre torej za orodje, ki omogoča ureditev obsežnega in hitro spreminjajočega se eksplicitnega znanja, z namenom, da celotna organizacija točno ve, katero znanje ima zaposleni. Zemljevid znanja je postal pomemben del oziroma pristop za kodiranje in shranitev znanja ter predstavlja orodje, ki prepozna kritično znanje v organizaciji (Al Hakim in drugi, 2020). Durst in Zieba (2019) zemljevid znanja opišeta kot zanesljivo in hitro metodo, ki omogoča vpogled v pomanjkljivosti na področju znanja organizacije, kar se opredeljuje kot tveganje.

Nežič (2019) zemljevid znanja opredeljuje kot vizualno predstavitev znanja, ki ga organizacija skladišči, prav tako pa omogoča vpogled v odnose zaposlenih. Zemljevid znanja je metoda beleženja eksplicitnega in implicitnega znanja s pomočjo vizualne predstavitve. S pomočjo te lahko organizacija hitro vidi, kako potuje znanje med akterji, in organizaciji omogoča prepoznavanje grožnje in pomanjkljivosti v procesu kodiranja in shranitve znanja. Rezultat zemljevidov znanja so izboljšave in prilagoditve, ki jih mora izvesti organizacija, z namenom, da je znanje ustrezno shranjeno in da doseže potrebne zaposlene (Butt in drugi, 2021). Primer zemljevida znanja je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Zemljevid znanja



Prirejeno po Košir & Gorup (2003).

Gre torej za jasen, vizualen prikaz zaposlenih na vseh organizacijskih ravneh njihovega znanja, prav tako pa lahko iz omenjenega pristopa za učinkovito kodiranje in shranitev znanja organizacija hitro prepozna vrzeli oziroma kritično znanje, ki organizaciji primanjkuje (Nežič, 2019). Zemljevid znanja lahko opišemo tudi kot tehniko, ki povečuje učinkovitost in razumevanje povezav med zaposlenimi in znanjem (Watthananon in Mingkhwan, 2012). Z

omenjenim pristopom lahko organizacija odkrije tudi neizkoriščeno znanje, povezave med znanjem in zaposlenimi, ki so skrite, in prepozna znanje, ki ga v organizaciji ni (Gomezelj Omerzel, 2009). Treba se je zavedati, da baze, v katerih je kodirano in shranjeno znanje, lahko zastarajo po določenem času. Organizacija ga mora zato posodablјati in zastarelo znanje odstraniti oziroma popraviti ter ga nadgraditi z novim, torej tistim znanjem in spretnostmi, ki povečujejo dodano vrednost organizaciji in ki vodi k ciljem (Nežič, 2019). Drucker in Trajkovski (2001) zato poudarjata pomen inventure znanja. To pomeni, da organizacija znanje odstrani iz podatkovnih baz organizacije in tudi zavesti zaposlenih.

3.2.3 Pristopi za izboljšanje prenosa znanja

Prenos znanja med zaposlenimi lahko organizacija doseže namerno ali nenamerno. Namerno pomeni, da se znanje v organizaciji prenaša s pomočjo tehnologije, timskega dela, mentorstev, internih usposablјanj, izkustvenih skupin in v pisni obliki (poročil). Nenameren prenos znanja pa se nanaša na neformalne pogovore med zaposlenimi (Gonzalez in Martins, 2017). Tudi prenos znanja mora vodstvo zagotoviti s pomočjo spodbujanja zaposlenih.

Dandanes tehnologija postaja nepogrešljiv element pri prenosu znanja, saj je komunikacija ključna za izmenjevanje znanja, idej in zamisli. Vodstvo lahko v ta namen izkoristi tehnologijo, ki se nanaša na medije in internet. Organizacija lahko oblikuje različna orodja za komuniciranje, kot so različne aplikacije, e-pošta in video vsebine oziroma predstavitve določenega znanja. Torej prenos eksplicitnega znanja je danes močno olajšan zaradi moderne tehnologije (Alipour in drugi, 2011).

Organizacija lahko zagotovi prenos znanja tudi s timskim delom. Komunikacija med zaposlenimi je najbolj zahteven, a hkrati najbolj kakovosten pristop za izmenjavo znanja. Nežič (2019) piše, da spontana komunikacija ne pripomore dovolj h kakovostnemu prenosu znanja, zato jo je treba načrtno spodbujati v obliki timskega dela, z namenom doseči izmenjavo znanja, idej in izkušenj. S pomočjo druženja zaposlenih v timih se med njimi vzpostavljajo globlji odnosi, gradijo se zaupanje, sodelovanje in občutek prijaznega delovnega okolja. To vodi do izmenjavanja znanja s pomočjo timskega mreženja. Zaposleni torej pridobivajo, interpretirajo in kasneje uporabijo pridobljeno znanje. Jamshed in Majeed (2018) pravita, da timska kultura spodbuja zaposlene, da delijo svoje izkušnje in znanje v medsebojnih razpravah.

Mentorstva prav tako omogočajo prenos znanja med zaposlenimi v organizaciji. Gre za pristop, katerega namen je, da se pomembno znanje, vrednote in prepričanja ohranijo in prenesejo na ostale zaposlene na delovnem mestu. Organizacija mora mentorstva jemati resno, zlasti za karierni razvoj svojih zaposlenih in prenos znanja. Mentorstvo lahko definiramo kot izmenjevanje modrosti, izkušenj, veščin, spretnosti in znanja o delu organizacije na zaposlenega, ki ga mentor mentorira, ali pa kot skupek nasvetov in spodbud, kjer mentor pomaga zaposlenim z manj izkušnjami in kompetencami (Ifeoma, 2019).

Sachdeva in Malhotra (2014) poudarjata, da je mentorstvo sestavljeno iz izmenjavanja znanj, poslušanja, empatičnosti in oblikovanja poklicnega prijateljstva. Mentorstvo lahko opredelimo tudi kot odnos enakosti in zaupanja (Ifeoma, 2019). Gaffney (2021) mentorstvo vidi kot proces prenosa informacij, podatkov, nasvetov, podpore s strani mentorja in vodstva ter strokovnega znanja od izkušenega do manj izkušenega posameznika. Mentorstvo je pozitivno povezano z osebnim in strokovnim razvojem ter samospoštovanjem.

Alipour in drugi (2011) poudarjajo, da se prenos znanja v organizaciji ne zgodi sam od sebe. Zaposleni morajo biti ustrezno usposobljeni za njegovo prenašanje, za obvladovanje svojih dolžnosti in za izmenjavo znanja in izkušenj. To pa lahko organizacija doseže z internimi usposabljanji, ki bodo pripomogla k izmenjavanju znanja in izboljševanju veščin komuniciranja med zaposlenimi in drugimi deležniki (Jagodič in Skrbinjek, 2018). V svoji raziskavi sta Jagodič in Skrbinjek (2018) ugotovila, da so interna usposabljanja pozitivno povezana z doseganjem dolgoročne uspešnosti organizacije in izboljšujejo odnos. Ključni namen internih usposabljanj je, da zaposleni pridobijo čim več kompetenc in lahko opravljajo delo s čim večjo produktivnostjo. Možina (2006) poudarja, da je naloga vodstva poskrbeti za ustrezno interno usposabljanje, kar pomeni, da mora določen zaposleni z znanjem le-tega predati in razložiti ostalim zaposlenim o standardih, ki si jih organizacija želi. Jagodič in Skrbinjek (2018) poudarjata, da lahko »trener«, ki izvaja interna usposabljanja, poveže stara in nova znanja z izkušnjami starejših zaposlenih in jih preoblikuje v novejši kontekst. Interna usposabljanja se lahko nanašajo na razvijanje veščin, spretnosti, sposobnosti, standardov ali komuniciranja.

Izkustvene skupine Wenger (2011) opredeljuje kot skupine posameznikov s podobnih področij, ki sodelujejo pri učenju. Skupino posameznikov oblikuje skupen interes o določenem področju, prav tako pa so ti vključeni v skupne dejavnosti, pogovore in razprave, katerih namen je izmenjavanje znanja in informacij. V osnovi gre za grajenje odnosov, ki članom izkustvenih skupin omogoča učenje drug od drugega. Torej posamezniki med seboj delijo izkušnje, zgodbe, orodja, anekdote, mnenja in načine za reševanje problemov in izzivov.

Prenos znanja v pisni obliki se nanaša na eksplicitno znanje, katerega organizacija lahko prenaša med svoje zaposlene v obliki različnih dokumentov (poročil, zapisnikov, zbirk, priročnikov, knjig in druge dokumentacije) ali pa prek objav na oglasnih deskah organizacije. Prenos v omenjenih oblikah pa se danes izvaja predvsem prek tehnologije (Gomezelj Omerzel, 2009).

Nenamerno lahko prenašamo znanje v organizaciji prek neformalnih pogovorov oziroma druženj, ki jih je treba spodbujati tako v organizaciji (jutranja kava, prostori v podjetju, ki spodbujajo druženje zaposlenih) kot izven organizacije. Prenos znanja torej poteka, ko zaposleni komunicirajo o vsakodnevnih težavah in izzivih. Ključno pri nenamernem prenosu

znanja je torej komuniciranje, druženje, izmenjavanje anekdot in mitov med zaposlenimi na delovnem mestu in v njihovem prostem času (Trninić in Ekholm, 2022).

3.2.4 Pristopi za izboljšanje uporabe znanja

Gonzalez in Martins (2017) poudarjata tri ključne pristope za izboljšanje uporabe znanja v organizacijah, in sicer: oblikovanje ekip za reševanje problemov, spremembe v vsakodnevni rutini in postopkih v organizaciji ter uporaba najboljših postopkov, ki so jih zaposleni pridobili, in navodil, ki vključujejo najboljše pridobljene izkušnje in prakse. Tudi za dosego uporabe znanja je pomembno oblikovanje okolja oziroma podjetja ter motivirati zaposlene k uporabi znanja.

Ekipa za reševanje problemov so pomemben pristop za prenos in uporabo znanja oziroma ključna veščina organizacije, ki bo pripomogla k večji učinkovitosti ekipe in organizacije ter večji uspešnosti in inovativnosti. Dandanes se organizacije srečujejo s številnimi izzivi in problemi. Od ekip se zahteva integracija in uporaba prenesenega znanja (Graesser in drugi, 2018). Sodelovalno reševanje problemov lahko opišemo kot sposobnost zaposlenega, da se učinkovito vključi v proces, v katerem se preostali člani ekipe trudijo reševati vsakodnevne probleme in izzive, ki jih poskušajo premagati s skupinskim trudom in združitvijo znanja, spretnosti in veščin. Na tak način lahko zaposleni pridobljeno znanje uporabijo v praksi in pridobivajo novega. Ekipa za reševanje problemov vključuje dve razsežnosti. Prva se nanaša na kognitivno, ki je povezana z uporabo znanja, druga pa se nanaša na socialno razsežnost, ki je povezana s sodelovanjem in skupinskim reševanjem problemov. Sodelovalno reševanje problemov lahko opredelimo tudi kot nabor najrazličnejših veščin, torej komunikacijskih, sodelovalnih in veščin kritičnega razmišljanja (Andrews Todd in Forsyth, 2020).

Drugi pristop, ki omogoča uporabo pridobljenega znanja, se nanaša na spremembe v vsakodnevni rutini in postopkih, ki bodo vključevali novo pridobljeno znanje. Planirane spremembe lahko opredelimo kot vnaprej premišljene aktivnosti, ki organizacijo iz trenutnega stanja premaknejo v novo stanje. To pomeni, da spremenimo v organizaciji rutine, način dela, postopke, procese, zaposlene, tehnologijo, strategijo, izdelke skladno s pridobljenim, kodiranim, shranjenim in prenesenim znanjem. Spremembe v organizaciji naredimo z namenom, da spodbujamo zaposlene, da celotno novo znanje uporabljajo vsakodnevno na delovnem mestu. Moramo pa se zavedati, da implementacija sprememb ni enostavna ter predstavlja izzive in nesoglasja med zaposlenimi (Stouten in drugi, 2018).

Gonzalez in Martins (2017) kot pomemben pristop za uporabo pridobljenega znanja poudarjata, da mora organizacija oblikovati postopke in natančna navodila za izvajanje dela zaposlenih na delovnem mestu. Le-ta pa morajo vključevati najboljše prakse, znanje in pridobljene izkušnje. Menita, da rutine, ki jih zaposleni razvija na osnovi oblikovanih postopkov in navodil, vključujejo znanje, ki ga organizacija na tak način samodejno vsakodnevno uporablja, kar pa se kaže v učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja

Na uspešnost izvajanja procesa in pristopov organizacijskega učenja v podjetju vplivajo številni dejavniki. Sambrook in Stewart (2000) sta identificirala tri ključne dejavnike: organizacijo dela, organizacijsko kulturo ter motivacijo zaposlenih in managerjev. Nesan (2005) poudarja pomen ustrezne organizacijske kulture, organizacijske strukture in stila vodenja. Argote in drugi (2003) omenjajo pomen motivacije in sposobnosti zaposlenih kot ključna dejavnika za proces učenja. Shih in Koch (2020) v svoji študiji poudarjata pomen psihološke varnosti, stila vodenja, organizacijske kulture in strukture kot osnovo za učenje. V nadaljevanju magistrskega dela zato predstavljam štiri dejavnike, na katere sem se osredotočila v magistrskem delu. Ti so: organizacijska kultura, organizacijska struktura, stil vodenja in psihološka varnost na delovnem mestu. Hasan in Nikmah (2020) poudarjata pomen ustrezne organizacijske kulture kot ključnega dejavnika, ki omogoča učenje na delovnem mestu. Fiol in Lyles (1985) v ospredje postavljata organizacijsko strukturo, saj ima ta po njunih besedah ključno vlogo. Bilan in drugi (2020) vidijo kot možnost, ki omogoča učenje na delovnem mestu, vodstvo oziroma stil vodenja direktorja in vrhnjega managementa. Edmondson in Lei (2014) pa menita, da je ključen dejavnik, na katerega bi se moralo osredotočiti podjetje, psihološka varnost.

3.3.1 Organizacijska kultura

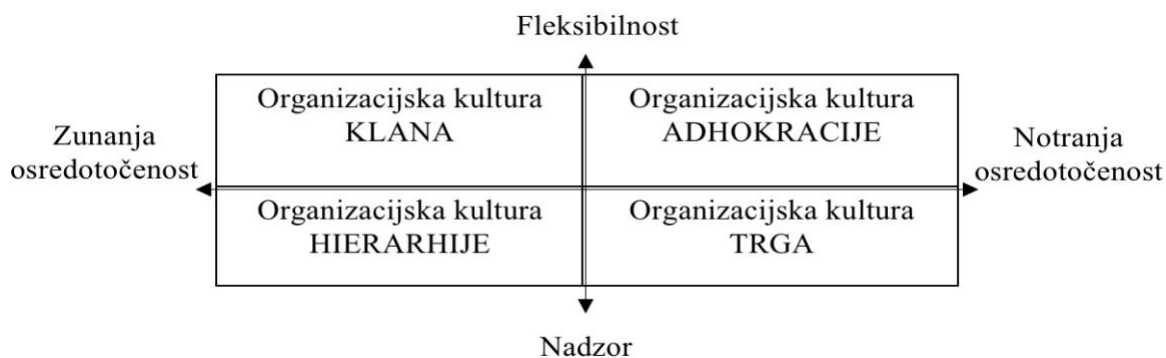
Hasan in Nikmah (2020) sta skozi proučevanje organizacijske kulture in procesa organizacijskega učenja ugotovila, da sta med seboj močno pozitivno povezana. Poudarjata, da organizacijska kultura pomaga in pripomore k procesu učenja organizacije. Proces organizacijskega učenja pa predstavlja izziv številnim organizacijam po vsem svetu. Organizacija ga lahko izboljša s podporno organizacijsko kulturo, ki olajša celoten proces učenja. Poudarita, da organizacijska kultura vpliva na komuniciranje med zaposlenimi, timsko delo, predanost vseh zaposlenih, sposobnost odločanja in izvedbo dela. Na podlagi opisanega izpostavita, da lahko organizacijsko učenje poteka učinkovito v primeru organizacijske kulture, ki podpira celoten učni proces. Tudi Basten in Haamann (2018) opisujeta organizacijsko kulturo kot pomemben dejavnik, ki vpliva na proces organizacijskega učenja. Po njunih besedah organizacije iščejo najrazličnejše pristope za večjo uspešnost organizacij pri učenju. Ključen med njimi, na katerega se morajo organizacije osredotočiti, pa je organizacijska kultura.

Organizacijsko kulturo Schain (1984) opredeljuje kot zakoreninjen proces, ki se v organizaciji razvija in oblikuje daljše časovno obdobje. Organizacijsko kulturo definira kot vrednote, ki jih je organizacija odkrila in razvila, da bi se lažje in hitreje soočila z izzivi zunanjega okolja in notranje integracije. Schain (1990) je organizacijsko kulturo opisal tudi kot sistem vrednot med zaposlenimi, prepričanj in odnosov v organizaciji. Quinn je organizacijsko kulturo opredelil kot niz predpostavk in načel, ki so močno povezane z vedenjem zaposlenih (Oh in Han, 2020). Organizacijsko kulturo lahko predstavimo tudi kot

vrednote, ki veljajo v organizaciji, in načela, ki predstavljajo simbol organizacijske kulture (Akpa in drugi, 2021). Številne opredelitve organizacijske kulture v ospredje postavljajo kognitivne komponente, ki se nanašajo na prepričanja in vrednote. Druge razširijo opredelitev z dodajanjem vedenja, artifaktov in odnosov (Marker, 2009). Alvesson (2016) organizacijsko kulturo opisuje kot celoten sistem simbolov, pomenov, pravil, postopkov, lastnosti zaposlenih in načinov, kako zaposleni in organizacije delujejo. Gürlek in Tuna (2018) organizacijsko kulturo vidita kot skupek pomenov v organizaciji oziroma kot osnovo za razvoj pozitivnih vedenj na delovnem mestu in nefizični vir, ki ga preostale organizacije težko posnemajo. Organizacijsko kulturo enačimo tudi z disciplino in usklajevanjem na delovnem mestu in kot temelj, ki omogoča organizacijsko učenje (Asbari in drugi, 2020). Organizacijsko kulturo lahko definiramo tudi kot ključno sestavino organizacije, saj vpliva na uspešnost, dobičkonosnost in počutje zaposlenih. V zadnjih nekaj letih je postala glavna sestavina delovanja organizacij (Akpa in drugi, 2021).

Model Camerona in Quinna opredeljuje štiri ključne organizacijske kulture, torej kulturo adhokracije, kulturo klana, kulturo hierarhije in kulturo trga (Gorzelany in drugi, 2021). Tharp (2009) opredeljuje organizacijsko kulturo na isti način. Predstavljena je s pomočjo dveh osi, stabilnosti in fleksibilnosti (do kakšne mere so procesi v organizaciji stabilni in koliko jih je treba prilagajati) ter notranje in zunanje osredotočenosti (ali je osredotočenost na ljudeh oziroma zaposlenih ali je osredotočenost na diferenciaciji in tekmovalnosti) (Gorzelany in drugi, 2021). Organizacijske kulture so prikazane na sliki 2.

Slika 2: Vrste organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu



Prerejeno po Gorzelany in drugi (2018).

Kultura adhokracije je organizacijska kultura, za katero sta značilni zunanja osredotočenost in fleksibilnost ter se osredotoča na razvoj novih izdelkov, storitev, na rast organizacije in povečevanje produktivnosti, prav tako se osredotoča na spremembe in zadovoljevanje potreb zunanjih deležnikov, ki so za organizacijo najpomembnejši. Za omenjeno kulturo so značilni tudi podjetniško, ustvarjalno in hitro spreminjajoče se okolje ter inovativnost. Zaposleni imajo v sebi zasidrano željo po prilagoditvah, nenehnem učenju in pridobivanju novih znanj ter virov (Misigo in drugi, 2019). Za kulturo adhokracije so značilne vrednote, ki se nanašajo

na zunanje odnose in fleksibilnost na spremembe v okolju ter organizacijski strukturi. Temeljno načelo omenjene kulture poudarja sodelovanje, ki zaposlenim omogoča proaktiven odziv na spremembe v okolju. Omenjena kultura se osredotoča na prihodnost, kupce organizacije in spodbuja samoiniciativnost ter drugačnost zaposlenih (Oh in Han, 2020).

Kultura klana je organizacijska kultura, za katero sta značilni notranja osredotočenost in fleksibilnost. Z drugimi besedami jo lahko poimenujemo kar človeški odnosi, ki poudarjajo skupinsko delo zaposlenih in spodbujajo vse zaposlene k medsebojnemu povezovanju (Quinn, 2011). Kultura klana temelji na predpostavki, da zaposleni gradijo na močni pozitivni vezi z organizacijo in se počutijo kot družina. Osnovno prepričanje je, da se zaposleni lahko obnašajo primerno le takrat, ko organizaciji popolnoma zaupajo (Strengers in drugi, 2022). Ključne vrednote se nanašajo na zaupanje in osebno zavzetost (Quinn, 2011). Kulturo klana lahko opišemo tudi kot humanistično usmerjeno organizacijo, kjer je vodstvo usmerjeno v zaposlene in njihovo pomoč. Glavne značilnosti se nanašajo na posvetovanje zaposlenih, sodelovanje med njimi, pripadnost, zaupanje, predanost delu, prijateljske odnose in skrb za osebni in strokovni razvoj s strani vodstva organizacije (Hung in drugi, 2022).

Kultura hierarhije je organizacijska kultura, ki poudarja notranjo osredotočenost in nadzor nad delom. Ključne značilnosti se nanašajo na predvidljivost, procedure, pravila in predpise, ki se jih morajo držati zaposleni. Vrednote, ki najbolje opišejo omenjeno kulturo, so povezane z učinkovitostjo zaposlenih, jasno koordinacijo in nadzorom nad celotno organizacijo (Joseph in Kibera, 2019). Dastmalchian in drugi (2000) menijo, da so glavne značilnosti hierarhične kulture predpisi, različne norme in red. Zaposleni se morajo držati standardov in postopkov. Imajo minimalno avtonomijo pri delu in strog nadzor. Vodje imajo funkcijo skrbnika, da celotna organizacija deluje skladno s politikami. Za organizacije, ki imajo tako kulturo, je značilna birokracija. Strateške prioritete se nanašajo na predvidljivost in učinkovitost dela zaposlenih in poslovanja. Omenjena kultura ima negativen vpliv na odnose med zaposlenimi, kar vpliva na manjše zadovoljstvo, produktivnost in povečuje konflikte, kar lahko v organizaciji pripelje do fluktuacije zaposlenih (Xuejing, 2022).

Kultura trga je organizacijska kultura, za katero sta značilna zunanja osredotočenost in nadzor. Za omenjeno kulturo je ključna usmerjenost na ustvarjanje čim večjega dobička v odnosu z zunanjimi deležniki. Glavna osredotočenost kulture trga je doseganje čim večje uspešnosti organizacije, učinkovitosti in njene konkurenčnosti. Vrednote kulture trga se nanašajo na tekmovalnost in produktivnost zaposlenih (Mardiana in Tjakratmadja, 2019). Uspeh pri kulturi trga temelji na doseganju ciljev, ki si jih je organizacija zastavila, in tekmovanju. Vsak zaposleni ima dodeljen poslovni cilj, ki ga mora udeleževati. Z doseganjem le-teh pa organizacija poskuša pridobiti večji tržni delež, čim večji ugled in doseči prevlado na trgu. Kultura trga izvaja mehanične procese in ji je veliko bolj pomemben dobiček kot zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Okatan, 2020).

Alsabbagh in Khalil (2017) poudarjata, da je najprimernejša organizacijska kultura za učenje celotne organizacije, med zgoraj navedenimi, kultura adhokracije. Tudi Rameedzeen in Gunarathna (2003) sta kot edino primerno organizacijsko kulturo, ki pripomore h kakovostnemu procesu organizacijskega učenja, opisovala kulturo adhokracije. Poudarila sta, da je le kultura adhokracije pozitivno povezana s procesom učenja v organizaciji zaradi zunanje usmerjenosti, ki motivira zaposlene, da se učijo in pridobivajo novo znanje. Oh in Han (2020) poudarjata, da kultura adhokracije na učenje v organizaciji pozitivno vpliva, medtem ko preostale organizacijske kulture niso dober temelj za učenje zaposlenih na delovnem mestu. Prav tako se Giménez Espin in drugi (2020) strinjajo in vidijo kulturo adhokracije kot edino primerno kulturo za izvajanje procesa organizacijskega učenja v organizaciji, saj po njihovih besedah spodbuja zaposlene, da se izboljšujejo njihova znanja, spretnosti in veščine.

3.3.2 Organizacijska struktura

Fiol in Lyles (1985) sta poudarili, da je organizacijska struktura eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na proces organizacijskega učenja, in menita, da ima ključno vlogo pri učnih procesih organizacije. Organizacijsko strukturo vidita kot osnovno orodje, ki je na voljo vsem zaposlenim za učenje in pridobivanje znanja. Organizacijska struktura je ključna v učnem procesu in je pomemben dejavnik pri pridobivanju, kodiranju in shranitvi, prenosu in uporabi znanja (Turi in Sorooshian, 2019). Tahernezhad in drugi (2013) so z raziskovanjem organizacijske strukture in organizacijskega učenja ugotovili, da sta povezana oziroma da organizacijska struktura vpliva na proces pridobivanja, kodiranja in shranitve, prenosa in uporabe znanja med zaposlenimi v organizaciji.

Organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot jasno dodelitev vlog, pristojnosti, odnosov in nadzora v organizaciji (Turi in Sorooshian, 2019). Organizacijsko strukturo definiramo tudi kot okvir odnosov med zaposlenimi in kot metode, ki razdeljujejo naloge in pristojnosti na delovnem mestu. Ahmady in drugi (2016) organizacijsko strukturo vidijo kot moč, odnose, način poročanja, odgovornosti, ki jih imajo zaposleni, in delegiranje vodstva. Bashir in Verma (2019) opiše organizacijsko strukturo kot razdelitev nalog, koordinacijo zaposlenih in nadzor za doseganje ciljev organizacije. Kondalkar (2020) definira organizacijsko strukturo kot določitev odnosov med zaposlenimi, z namenom, da so usklajeni, in kot koordiniranje vseh aktivnosti v organizaciji. Rozman (2012) jo opredeli kot proces združevanja virov, procesov in izdelkov za doseganje ciljev. Prav tako jo opredeljuje kot prepletanje odnosov med zaposlenimi, ki se na delovnem mestu ves čas spreminjajo. Organizacijsko strukturo opredelimo kot razmerja med zaposlenimi in njihovimi vlogami, ki zagotavljajo njen obstoj, razvoj, značilnosti in smotrno doseganje ciljev. Vsaka organizacija ima svojo strukturo, ki jo opredelimo kot notranjo ureditev ali odnose med zaposlenimi in oddelki. Babić meni, da je organizacijska struktura sestavni element vsake organizacije, ki pa se med organizacijami razlikuje. Organizacijska struktura je temelj organizacije, zato mora biti vzpostavljena oziroma prilagojena delu organizacije. Organizacijsko strukturo se pogosto enači tudi z

upravljanjem organizacije, ki se bolj nanaša na vodstvo, kar pa je napačno. Organizacijska struktura je celoten organizem organizacije in vodstvo ni njej edini element (Joseph in Gaba, 2020).

Organizacijsko strukturo v osnovi ločimo na hierarhično oziroma mehansko in organsko oziroma plosko (Ahmady in drugi, 2016). Hierarhično organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot organizacijo, v kateri so jasno opredeljene naloge, delo zaposlenih in način prenosa odgovornosti. Zaposleni imajo formalne odnose. Njihova delovna mesta in naloge so opredeljeni vnaprej. Hierarhično organizacijsko strukturo lahko opišemo tudi kot strukturo oblasti in norm, ki ni primerna za hitro spreminjajoče, turbulentno okolje. Za organizacijo s tako strukturo je značilna visoka stopnja centralizacije, formalizacije, specializacije, definirani predpisi, navodila, postopki in procedure. Komunikacija je usmerjena s strani vodstva od zgoraj navzdol, na nižji management in ostale zaposlene na nižjih ravneh. Odločitve se sprejemajo na vrhu organizacijske strukture (McNamare, 2009). Definiranost delovnih opravil se spreminja le redko (Lahovnik, 2021). Gelard in drugi (2013) pišejo, da je znanje v hierarhični organizacijski strukturi pozicionirano na vrhu, torej v vodstvu, in ni primerna organizacijska struktura, ki bi spodbujala učenje na delovnem mestu.

Organsko organizacijsko strukturo lahko opišemo kot organizacijo, za katero je značilna majhna stopnja formalizacije, standardizacije, specializacije in decentralizacije. Prav tako so v organizaciji ohlapno opredeljene naloge, vloge in delovna mesta. Poudarja se avtonomijo in odgovornost zaposlenih (Lahovnik, 2021). Organska organizacijska struktura spodbuja inovativnost in ustvarjalnost svojih zaposlenih, prav tako je izjemno fleksibilna in prilagodljiva, ki se hitro odziva na okolje in njegove spremembe. Za omenjeno organizacijsko strukturo so značilni sodelovanje, skupinsko delo in interakcija med zaposlenimi (Bai in drugi, 2017). Ima malo pravil, minimalno avtoritete in nadzora, prav tako se delovna opravila prilagajajo glede na izkušnje zaposlenih (Lahovnik, 2021). Znanje je v organski organizacijski strukturi pozicionirano med vsemi zaposlenimi v organizaciji (Gelard in drugi, 2013). Bai in drugi (2017) menijo, da je organska organizacijska struktura tista, ki omogoča in izboljšuje izmenjevanje znanja, spretnosti in veščin med zaposlenimi.

Primer organske organizacijske strukture je projektna organizacijska struktura (Morozenko in Krasovskiy, 2019). Kot pravi Aleksić (2022), lahko projektno organizacijsko strukturo najlažje opišemo s pomočjo dveh tipičnih projektnih organizacijskih struktur, to sta projektno-matrična organizacijska struktura, ki se deli na močno in šibko matrično ter čisto projektno organizacijsko strukturo. Projektno-matrična organizacijska struktura je struktura, v kateri člani določenega projektnega tima ostanejo v svojih oddelkih, pri čimer pa opravljajo tako delo na enem ali več projektih kot delo v svojem funkcijskem oddelku. S tem se zagotavlja, da so člani projektnega tima polno zaposleni in ne prihaja do neizkoriščenosti letih. Močna in šibka organizacijska struktura sta si med seboj zelo podobni. Edina razlika se nanaša na osebo, ki planira, organizira, vodi in kontrolira projektni tim. Pri močni matrični organizacijski strukturi je to projektni manager. Torej projektni manager poskrbi za alokacijo

virov in nagrajevanje članov projektnega tima. Medtem ko v šibki matrični organizacijski strukturi obe vlogi preideta na koordinatorja projekta, ki je lahko projektna pisarna (Černe, 2022). Prednosti matrične organizacijske strukture se nanašajo na izkoriščenost zaposlenih, boljši pretok informacij ne le med člani projekta, ampak po celotni organizaciji, saj zaposleni delajo hkrati na projektu in funkcijskih oddelkih ter večji prilagodljivosti na spremembe v okolju. Slabosti pa so povezane z dvojnim vodenjem, nejasno določitvijo vlog in pristojnosti zaposlenih ter manjšo prilagodljivostjo v multiprojektnem okolju (Aleksić, 2022).

Čisto projektno organizacijsko strukturo Aleksić (2022) opiše kot organizacijo, ki ustanovi začasni projektni oddelek, v katerem so zaposleni iz matričnih oddelkov prerazporejeni za čas izvajanja določenega projekta. Takrat postanejo člani projektnega tima. V tem primeru zaposleni ne delujejo več hkrati v funkcijskih oddelkih in na projektu kot v matrični organizacijski strukturi, ampak njihov celotni delovni čas preživijo in opravljajo delo, aktivnosti, povezane s projektom, ki ga organizacija trenutno izvaja. Projekt vodi projektni manager, ki je polno odgovoren za učinkovito izvedbo celotnega projekta. Prednosti čiste projektne organizacijske strukture so povezane z jasno opredelitvijo delovnih nalog in vlog, možnostjo sprejemanja hitrih odločitev in hitrim pretokom informacij znotraj projektnega tima. Slabosti pa so povezane s slabšo strokovnostjo, saj zaposleni svojega znanja ne nadgrajujejo v matričnih oddelkih, s slabšo motiviranostjo pred koncem projekta, saj zaposleni ne vedo, kje bodo delali po zaključku projekta, in s slabo izkoriščenostjo zaposlenih (Černe, 2022).

Organizacijsko učenje je odvisno od organizacijske strukture organizacije. Turi in Sorooshian (2019) v študiji, v kateri sta proučevala možnost učenja, poudarjata, da organska organizacijska struktura pripomore in spodbuja organizacijsko učenje in ustvarja več znanja kot hierarhična. Organska organizacijska struktura je torej primernejša kot hierarhična zaradi prestopanja organizacijskih ravni, sodelovanja, skupinskega dela in komuniciranja med zaposlenimi, medtem ko hierarhična organizacijska struktura ni primerna za učinkovito učenje. Tudi Gelard in drugi (2013) poudarjajo, da hierarhična organizacijska struktura ne omogoča prenosa znanja med zaposlenimi zaradi organizacijskih meja. Dinamično in hitro spreminjajoče se okolje pa dandanes zahteva, da organizacije prenašajo znanje hitro in preko organizacijskih meja med vsemi zaposlenimi na delovnem mestu, na vseh ravneh. Ravno zato pa morajo organizacije oblikovati svojo organizacijsko strukturo na način, da bo spodbujala učenje in temeljila na znanju ter olajšala njegov prenos in uporabo. Omenjeno omogoča organska organizacijska struktura in ne hierarhična. Sitar in Škerlavaj (2018) poudarjata razliko v učenju v hierarhični in organski organizacijski strukturi. Ugotavljata, da obe obliki omogočata učenje, le na drugačen način. V hierarhični se zaposleni učijo predvsem iz notranjih virov, medtem ko v organski organizacijski strukturi iz zunanjih virov. V organski zaposleni pridobivajo znanje predvsem iz sodelovanj, medtem ko ga pri hierarhični pridobijo iz vrha organizacije. Torej zaposleni pridobi le znanje, ki je potrebno za njegovo neposredno delo. Poudarjata tudi, da hierarhična organizacijska struktura zavira izmenjevanje znanja v primerjavi z organsko.

Sy in Côté (2004) ugotavljata, da je med matrično projektno organizacijsko strukturo in čisto projektno organizacijsko strukturo za prenos znanja oziroma za proces organizacijskega učenja primernejša matrična organizacijska struktura. Tudi Černe (2022) je poudaril, da je za učenje in izmenjevanje znanja v organizaciji med matrično in čisto projektno primernejša matrična organizacijska struktura, saj zaposleni v organizaciji opravljajo delo hkrati na projektu in funkcijskih oddelkih, kar omogoča prenos znanja ne samo med člani projektnega tima, ampak po celotni organizaciji.

3.3.3 Stil vodenja

Ur Rehman in drugi (2019) stil vodenja opredelijo kot enega najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na proces organizacijskega učenja v organizaciji. Bilan in drugi (2020) poudarjajo, da je stil vodenja dejavnik, ki bistveno izboljša učenje na delovnem mestu, zato mora organizacija nameniti dovolj časa stilom vodenja in njegovemu oblikovanju, da bo spodbudila procese organizacijskega učenja. Tudi Senge (1990) je poudaril kot pomemben dejavnik organizacijskega učenja podporno vodstvo, ki bo spodbujalo učenje in izmenjevanje znanja med zaposlenimi v celotni organizaciji. Prav tako Soomro in drugi (2021) vidijo stil vodenja kot pomemben temelj za doseganje procesa organizacijskega učenja.

Vodenje je organizacijski proces, s katerim vplivamo na zaposlene, da storijo tisto, kar je potrebno, kot je potrebno, z namenom, da se dosegajo zastavljeni cilji organizacije. Vodenje lahko definiramo tudi kot funkcijo managementa, ki povečuje učinkovitost svojih zaposlenih in pripomore k doseganju večje uspešnosti poslovanja (Xu, 2017). Vodenje lahko opišemo tudi kot proces, ki temelji na vrednotah, prepričanjih ter vodi do vizije in ciljev organizacije (Daniëls in drugi, 2019). Gandolfi in Stone (2018) vodenje definirata kot sestavni del managementa, ki ga lahko opredelimo kot motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da se naloge opravijo in dosežejo cilji, ki prispevajo k uspešnosti podjetja. Opredelitev procesa vodenja ni enostavna in obstajajo številne pojasnitve le-tega. Večina definicij pa ga opisuje kot namerno vplivanje na zaposlene, da se strukturirajo aktivnosti in odnosi na delovnem mestu z namenom doseganja ciljev organizacije (Daniëls in drugi, 2019).

V literaturi zasledimo različne delitve stilov vodenja. Gonos in Gallo (2013) opredeljujeta stil vodenja kot pojasnjevanje vodenja z vidika lastnosti, ki temeljijo na osebnosti vodje, in analizirajo, kako vodje uporabljajo svoj vpliv na delovnem mestu. Al Khasawneh in drugi (2021) delijo stile vodenja na demokratičen, avtoritativen, transakcijski in transformacijski ter laissez-faire stil vodenja. V ospredje se postavlja tri ključne, torej avtorski, demokratični in laissez faire stil vodenja. Pauzuoline in drugi (2020) jih delijo na liberalni, situacijski, demokratični, transakcijski in transformacijski stil vodenja. Temeljna delitev se nanaša na transformacijski, transakcijski, demokratični in avtorski stil vodenja (Indrawan in drugi, 2020). Enako delitev stilov vodenja poudarjajo tudi Liao in drugi (2017).

Transformacijsko vodenje je stil vodenja, ki motivira in navdihuje zaposlene ter poskuša zadovoljiti potrebe zaposlenih in jih vključiti v odločanje, delegiranje in doseganje ciljev, ki si jih je organizacija zastavila (Jensen in drugi, 2019). Transformacijsko vodenje je v današnjem hitro spreminjajočem se okolju izredno pomembno in gradi na osebnem in strokovnem razvoju svojih zaposlenih, zaupanju, lojalnosti in motiviranju. Vodja je vzornik svojim zaposlenim. Njegova moč izhaja iz osebnih lastnosti in karizme ter ne iz vodstvenega položaja (Asbari in drugi, 2020). Ahmed in Amiri (2022) opredeljujeta transformacijsko vodenje kot sposobnost vodij, da komunicirajo in spodbujajo zaposlene, da skupaj delujejo v korist celotne organizacije in presežejo lastne interese posameznikov. Ključne značilnosti transformacijskih vodij se nanašajo na njihov vpliv, navdihovanje in motiviranje zaposlenih ter individualno obravnavo le-teh.

Transakcijsko vodenje Jensen in drugi (2019) opredeljujejo kot stil vodenja, katerega osnova je povezana z denarnimi in nedenarnimi nagradami. Gre za to, da vodstvo svoje zaposlene nagradi za trud in dobre rezultate. V primeru, da so njihovi rezultati slabi, se zaposlene ustrezno kaznuje. Ključne so torej tako pozitivne kot negativne spodbude, ki usmerjajo vedenje zaposlenih k doseganju končnih ciljev. S transakcijskim vodenjem organizacije lahko zagotovijo harmonično in skladno delovanje vseh zaposlenih, po drugi strani pa med zaposlenimi ne bodo dosegle navdušenja in lojalnosti (Zagoršek in drugi, 2009). Transakcijsko vodenje lahko razložimo kot odnos med vodjem in zaposlenimi. Zaposleni za svoje delo, ki mora biti opravljeno skladno z željami vodje, dobijo določeno nagrado. Vodja je torej tisti, ki jasno opredeli naloge, vloge in pričakovanja zaposlenih in to od njih zahteva. V zameno za dobro opravljeno delo pa se izvede denarna ali nedenarna transakcija med vodstvom in zaposlenim (Den Hartog in drugi, 1997).

Demokratično vodenje spodbuja podajanje mnenj in idej zaposlenih. Le-ti so cenjeni in vključeni v sprejemanje odločitev na delovnem mestu. Vodje niso motivirani samo z vidika doseganja ciljev, temveč tudi koristi za zaposlene. Vodja slednje ceni in jih za delo ustrezno nagradi. Za omenjeni stil vodenja se poudarja, da so odločitve sprejete s strani vseh zaposlenih in ne samo s strani vodstva. Na delovnem mestu z omenjenim stilom vodenja se zaposleni vedno počutijo upoštevane. Vodje svojim zaposlenim dodeljujejo številne odgovornosti in pooblastila ter jim delegirajo številne naloge (Černe, 2022). Demokratični vodje se zanašajo na odločanje vseh zaposlenih, na njihovo aktivno sodelovanje, pohvalo, ko je delo dobro opravljeno, in kritiko, ko je potrebna. Tak stil vodenja spodbuja ustvarjalnost zaposlenih in stalno komunikacijo med njimi (Jaafar in drugi, 2021). Zaposleni imajo pravico, da sprejemajo odločitve in oblikujejo procese, postopke in sisteme (Kadiyono in drugi, 2020).

Avtokratsko vodenje se kaže skozi avtoriteto vodstva, ki vodenje dojema kot pravico, da ukazuje svojim zaposlenim. Vodja sprejema odločitve sam in verjame, da so te vedno najboljše. Zaposleni so le izvršilci nalog in pristojnosti, ki jih je vodstvo dodelilo, ideje in mnenja zaposlenih pa so odvečne in necenjene s strani vodstva (Černe, 2022). Avtokratsko

vodenje lahko definiramo tudi kot pravico, ki jo ima vodja, vsi zaposleni pa vodji sledijo (Solihah in drugi, 2021). Vodstvo ne zaupa svojim zaposlenim. Posledice nezaupanja se kažejo skozi strah zaposlenih (Kadiyono in drugi, 2020). Lastnosti takega vodje so v veliki meri negativne. Le-ti ignorirajo svoje zaposlene, ko gre za predloge in stališča zaposlenih. Avtokratsko vodenje lahko opišemo skozi naslednje značilnosti: avtoriteta in odločanje sta na strani vodstva, primanjkuje pozornosti in poslušnosti zaposlenih, prav tako pa je vodenje usmerjeno samo na doseganje ciljev in izvrševanje nalog in ne na odnose in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji (Solihah in drugi, 2021).

Stil vodenja vodstva organizacije pripomore k organizacijskemu učenju organizacije oziroma k pridobivanju, kodiranju in shranitvi, prenosu in uporabi znanja. Najprimernejša stila vodenja, ki spodbujata proces organizacijskega učenja, sta transakcijsko in transformacijsko vodenje oziroma kombinacija obeh, medtem ko demokratično in avtokratsko vodenje nista pozitivno povezani z učenjem (Liao in drugi, 2017). Shao in drugi (2017) so ugotovili, da je transformacijsko vodenje pozitivno in močno povezano z organizacijskim učenjem in ga spodbuja, medtem ko je transakcijsko vodenje pozitivno in šibko povezano z organizacijskim učenjem. Po njihovih besedah pa je kljub temu pomemben, saj je učinek takega vodenja neposreden na učenje. Spodbujajo torej kombinacijo obeh stilov vodenja, s poudarkom na transformacijskem stilu, kar se bo rezultiralo v učenju zaposlenih in uspešnosti organizacije. Amitay in drugi (2005) poudarjajo, da je več študij o voditeljstvu raziskovalo stile vodenja in organizacijsko učenje ter prišlo do ugotovitev, da je med transakcijskim, transformacijskim stilom vodenja in organizacijskim učenjem povezanost. V ospredje postavljajo pomen transformacijskega vodenja, ki olajša in pospeši celoten proces organizacijskega učenja ter komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji. Prav tako pa je po njihovih besedah pomembno transakcijsko vodenje, ki pozitivno vpliva na učenje. Po drugi strani pa demokratično in avtokratsko vodenje ne pripomoreta k učenju, v primerjavi s transakcijskim in transformacijskim (Megheirkouni, 2017). Tudi Zagoršek in drugi (2009) navajajo pomen transformacijskega vodenja kot temeljni stil vodenja za proces organizacijskega učenja, medtem ko za transakcijsko vodenje niso enotni. Vera in Crossan (2004) zato poudarjata, da mora vodja kombinirati oba stila vodenja glede na dogajanje v organizaciji in izven nje, da bi omogočil organizacijsko učenje.

3.3.4 Psihološka varnost

Psihološko varnost lahko opredelimo kot prepričanje v organizaciji, da je le-ta varen prostor, ki spodbuja podajanje idej, mnenj, pomislekov, kritik in napak. Deljenje občutkov zaposlenih je vedno dobrodošlo in tudi cenjeno s strani ostalih zaposlenih in vodstva (Edmondson, 2018). Psihološko varnost lahko opišemo tudi kot okolje, kjer se zaposleni počutijo varne in samozavestne. Lahko pa tudi kot dožemanje zaposlenega, ali mu je v organizaciji prijetno deliti svoje občutke in mnenja ter ali ima strah pred kritikami in opravljanjem s strani ostalih v organizaciji (Newman in drugi, 2017). Fraizer in drugi (2017) vidijo psihološko varnost kot prepričanje zaposlenih, da je delovno mesto varno in nastopi, ko se zaposleni počutijo

pripadne podjetju in so pripravljeni deliti mnenja, ideje, rešitve, misli brez strahu pred kaznovanjem. Edmondson (2018) jo definira kot prepričanje vseh zaposlenih, da je organizacija varna za medosebna tveganja. Psihološka varnost je občutek izkazovanja samospoštovanja, ne da bi bili deležni negativnih posledic. Pojasnimo jo lahko tudi kot klimo organizacije, kjer se zaposleni ves čas počutijo varne, ali pa kot potrebo zaposlenih po varnosti in zaščiti na delovnem mestu (Wang in drugi, 2021). O'Donovan in drugi (2020) psihološko varnost vidijo kot pojav med zaposlenimi v organizaciji, v kateri vsi zaposleni verjamejo, da njihovo vedenje ne bo kaznovano v primeru, da pride do napak in so spodobni odprtega komuniciranja. Abror in Patrisia (2020) psihološko varnost opredelita kot občutek, da lahko opravljamo delo brez kakršnega koli strahu pred kaznovanjem, kritikami ali negativnimi posledicami, ki vplivajo na samopodobo zaposlenega ali njegovo kariero. Zaposleni so lahko vedno odkriti do sebe in drugih v organizaciji, ne da bi jih preostali zaposleni zavrnili ali osramotili.

Psihološko varnost lahko opredelimo tudi s pomočjo štirih ključnih temeljev: kultura varnosti, kultura nenehnega izboljševanja, organizacijska podpora in poznavanje med zaposlenimi. Vsak od njih predstavlja gradnik, ki bo organizaciji pomagal pri ustvarjanju psihološke varnosti na delovnem mestu. Kultura varnosti spodbuja izmenjavanje mnenj, idej in opogumlja zaposlene, da delijo svoje občutke in se ob tem počutijo varne, prav tako pa so pripravljeni na pogovore, razprave in kritiko, ki jo sprejemajo kot nekaj pozitivnega. Kultura nenehnega izboljševanja spodbuja izboljševanje tako zaposlenih kot organizacije ter spremembe in načine, kako postati še boljši, in temelji na spoštovanju med zaposlenimi. Organizacijska podpora pomeni, da je delo v organizaciji oblikovano tako, da vodstvo podpira komuniciranje in prispevke zaposlenih ter jim omogoča svobodo na delovnem mestu, prav tako avtonomijo, odgovornost, delegiranje in jim zagotovi povratne informacije. Četrti gradnik psihološke varnosti se nanaša na poznavanje med zaposlenimi in zaupanje, torej ali so zaposleni na delovnem mestu pripravljeni deliti svoje osebne težave in se na delovnem mestu počutijo sproščene ter imajo globlje osebne pogovore (O'Donovan in drugi, 2020).

Tudi Mayerjev model opredeljuje psihološko varnost s pomočjo naslednjih vrednot: tolerance, spoštovanja, primerne delovnega okolja in zaupanja, ki podpirajo zgornje temelje, s pomočjo katerih lahko v organizaciji dosežemo psihološko varnost. Toleranca se nanaša na okolje organizacije, v katerem ni prostora za zadrego zaposlenih ali njihovo kaznovanje zaradi podajanja lastnih mnenj, idej in občutkov zaposlenih. Spoštovanje se nanaša na primerno in vljudno obravnavanje vsakega zaposlenega na delovnem mestu brez nepremišljenih dejanj in žaljivega jezika, kar pripomore k izboljšanju organizacije. Spoštovanje zaposlenega pripomore k njegovemu osebnemu in strokovnemu razvoju. Tretja vrednota psihološke varnosti se nanaša na primerno organizacijsko okolje, ki bo spodbujalo zaposlene k podajanju občutkov in kritik brez kaznovanja. Zadnja vrednota pa se nanaša na zaupanje med zaposlenimi, ki izhaja iz odnosov med zaposlenimi in je enakovredna vrednota, ki pripomore k razvoju organizacijskega okolja, ki zagotavlja psihološko varnost na delovnem mestu (Rivera in drugi, 2021).

Edmondson in Lei (2014) psihološko varnost opredelita kot kritičen dejavnik, ki v primeru, da ni prisotna, zavira in onemogoča učenje zaposlenih oziroma proces organizacijskega učenja v organizaciji, saj se zaposleni na delovnem mestu ne počutijo varne in niso pripravljeni deliti svojega znanja, izkušenj, mnenja in pogleda na delo v organizaciji med ostale zaposlene in vodstvo na delovnem mestu. Anyaegbunam in drugi (2021) so v svoji študiji proučevali povezanost med psihološko varnostjo in procesi učenja, ki je pokazala pomen zagotavljanja psihološke varnosti na delovnem mestu, saj bo le-ta pripomogla k izboljšanju organizacijskega učenja in povečala izmenjevanje znanja med zaposlenimi na delovnem mestu. Organizacijsko učenje je orodje za doseganje večje uspešnosti organizacije (Carmeli in drugi, 2009) ter je pozitivno in močno povezano s psihološko varnostjo na delovnem mestu, s pomočjo katere lahko organizacija doseže višjo stopnjo učenja med zaposlenimi.

3.4 Izzivi in koristi procesa organizacijskega učenja

Procesa organizacijskega učenja v organizaciji ni lahko vzpostaviti. Srečuje se s številnimi izzivi, ki se nanašajo na nerazumevanje vodstva in zaposlenih o pomenu znanja, o oblikovanju primerne organizacijske kulture, ki bo spodbujala učenje, o oblikovanju pristopov, s pomočjo katerih bo organizacija lahko pridobivala, kodirala, shranjevala, prenašala in uporabljala znanje sistematično in imela od tega korist. Ovire so povezane tudi z nerazumevanjem pomena tehnologije, ki služi kot pomoč pri procesu organizacijskega učenja. Izzivi so vezani na vodstvo, ki mora spodbujati in doseči, da so zaposleni pripravljeni deliti znanja in izkušnje (Gupta in drugi, 2000). Namada (2018) meni, da se ovire, s katerimi se mora soočiti organizacija pri procesu organizacijskega učenja, nanašajo na oblikovanje primerne organizacijske kulture, organizacijske strukture in vodstva, ki podpira učenje in spodbuja zaposlene. Prav tako je učenje odvisno od sodelovanja in pripravljenosti zaposlenih, da se učijo in delijo svoje znanje, ideje in izkušnje, česar pa v organizaciji ni lahko doseči. Izzivi so opisani tudi kot težave organizacij pri definiranju procesa organizacijskega učenja, pomanjkanju časa zaposlenih, prav tako pa organizacije ne vedo, kako bi se oblikovanja procesa organizacijskega učenja lotile (Stemn in drugi, 2018). Ovire, ki onemogočajo proces organizacijskega učenja v organizaciji, so povezane tudi z odporom zaposlenih, ki si sprememb ne želijo, s slabo komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom ter s kratkoročno usmerjenostjo organizacij (Lee in drugi, 2021).

Izzivi pri pridobivanju znanja v organizaciji se nanašajo na vprašanje, kako doseči, da zaposleni v organizaciji in zunanji udeleženci znanje delijo, kako znanje preoblikovati iz kompleksnega v razumljivo in kakšni so pristopi pridobivanja le-tega. Ovire so povezane s pomanjkanjem časa zaposlenih, ki znanje imajo in ga ne morejo deliti, prav tako je zaslediti premalo motivacije med zaposlenimi in neoblikovanim načrtom pridobitve znanja (Pyrko in drugi, 2019). Izzivi pri kodiranju in shranitvi znanja so povezani z vprašanjem, kako in na kakšen način lahko organizacija čim hitreje učinkovito shrani znanje, da lahko do tega dostopajo zaposleni v trenutku, ko ga potrebujejo. Torej se ovire nanašajo na skladiščenje

znanja in njegovega ustreznega posodabljanja (Gupta in drugi, 2000). Ključni izzivi pri prenosu znanja se nanašajo na premajhno željo zaposlenih po novem znanju, premajhno število organiziranih druženj za zaposlene v organizaciji, pomanjkanje zaupanja, takojšnje kaznovanje napak, pomanjkanje motivacije pri prenosu znanja, organizacijo druženj v organizaciji in izven nje, neustrezno organizacijsko kulturo, ki ne gradi na zaupanju in psihološki varnosti, ter neprimerno hierarhično organizacijsko strukturo (Prusak in Davenport, 1998). Eden od izziv pri prenosu znanja se nanaša tudi na skrivanje znanja tistih, ki ga imajo, saj ga zaradi osebnih koristi niso pripravljeni deliti. Skrivanje znanja pa rezultira v slabem izmenjavanju znanja, ustvarjanju slabega ozračja v podjetju in vpliva na zaupanje med zaposlenimi (Liu in drugi, 2020). Antons in drugi (2017) kot eno izmed ovir pri prenosu znanja opredeljujejo tudi kot sindrom »not invented here«, kjer gre za negativen odnos do znanja. Le-ta mora prestopiti organizacijske meje, kar pa povzroča neoptimalno uporabo znanja ali celo njegovo zavrnitev. Možina in Kovač (2006) poudarjata, da so ključne ovire pri uporabi znanja organizacije povezane s slabim prenosom znanja med zaposlenimi na delovno mesto, s pomanjkanjem zaupanja, psihološko varnostjo na delovnem mestu, nemotivacijskim vodstvom, ki ne spodbuja zaposlenih k delitvi mnenj, izkušenj, znanja, prav tako pa zaposlenih ne nauči, kako ga uporabiti v podjetju.

Proces organizacijskega učenja je bistvena dobrina za doseganje konkurenčne prednosti v današnjem spreminjajočem se okolju in ima dve ključni funkciji, ki se nanašata na prednostno (učenje ohranja stabilnost organizacije, omogoča njeno učinkovitost, boljše strateško načrtovanje in izboljša razumevanje strategije organizacije) in raziskovalno (spodbuja uporabo znanja in krepi odzive ter prilagoditve na povpraševanje) (Tu in Wu, 2021). Organizacijsko učenje je pozitivno povezano z večjo inovativnostjo, poslovno uspešnostjo in napredkom organizacije (Zainul in drugi, 2016). Korkmaz in Behidrah (2017) koristi organizacijskega učenja opisujeta kot možnost hitrejšega pretoka informacij, boljšega komuniciranja med zaposlenimi, manjši stroški organizacije in doseganje večje kakovosti izdelkov. Koristi procesa organizacijskega učenja so vidne tudi v hitrejši rasti, nižji fluktuaciji in lažjem prilagajanju organizacije na okolje (Odor, 2018). Organizacijsko učenje omogoča tudi daljšo življenjsko dobo organizacije, lažje preživetje v času kriz in večji uspeh v primerjavi s konkurenco (Gurol, 2021). Koristi se kažejo tudi v večji produktivnosti, ustvarjalnosti in predanosti zaposlenih ter pozitivnem ugledu organizacije (Liu, 2018). Proces organizacijskega učenja je pozitivno povezan tudi z večjo zmogljivostjo zaposlenih in procesov (Zhu in drugi, 2018). Prednost organizacijskega učenja se nanaša tudi na ustvarjanje boljšega vzdušja na delovnem mestu, kar predstavlja temelj za učenje, izmenjevanje znanja in izkušenj med zaposlenimi (Rao in drugi, 2018). Vansina (2018) poudarja tudi boljše sodelovanje, timsko delo ter hitrejše reševanje problemov in izzivov kot posledica procesa organizacijskega učenja.

4 PREDSTAVITEV GRADBENEGA PODJETJA TOSIDOS

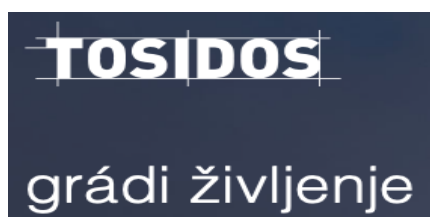
V četrtem poglavju magistrskega dela predstavljam gradbeno podjetje Tosidos. Na kratko predstavim dejavnost podjetja, vizijo, poslanstvo, logotip, slogan, organizacijsko strukturo, njihove cilje za prihodnost in cilje na področju učenja.

4.1 O podjetju

Začetki podjetja Tosidos, d. o. o., segajo v leto 2012, ko je bilo podjetje ustanovljeno. Ustanovitelji podjetja so Simon Jan, Toni Bračič in Domen Prešeren, direktor podjetja pa je Simon Jan. Po standardni klasifikaciji dejavnosti se podjetje Tosidos ukvarja z inženirsko dejavnostjo in tehničnim svetovanjem. Podjetje Tosidos ponuja storitve na področju gradbeništva in gradbenih del. Ključne zadolžitve oziroma aktivnosti podjetja so povezane z vodenjem gradbenih poslov oziroma projektov od samega začetka, ki se nanaša na usklajevanje in pripravo dokumentacij, postopkov in gradbenih dovoljenj, pa vse do obsežnih in zapletenih gradbenih del. Specializirani so torej v prevzeme in vodenje gradbenih projektov (Ajpes, 2022), kar pa predstavlja njihovo ponudbo storitev, ki jih opravljajo po vsej Sloveniji. Sedež podjetja Tosidos je v okolici Ljubljane, v Črnučah. Podjetje ima danes 25 zaposlenih (Tosidos, 2022). Prihodki podjetja Tosidos so v letu 2021 znašali 15.283.710 EUR, kar predstavlja 15.258.767 EUR prihodkov, ki jih je podjetje ustvarilo na slovenskem trgu, in 24.943 EUR prihodkov, ki jih je podjetje ustvarilo v tujini. V tem trenutku podjetje Tosidos ne razmišlja o izvajanju kakršnih koli gradbenih poslov v tujini in se osredotoča izključno na slovenski trg (Ajpes, 2022).

Vizija podjetja Tosidos se nanaša na zagotovitev zanesljivosti, prepoznavnosti in kompatibilnosti z vsemi partnerji, investitorji in kupci oziroma udeleženci, s katerimi podjetje sodeluje, tako enkratno kot na dolgi rok. Prav tako njihova vizija poudarja dolgoročno usmerjenost, uspešnost zaposlenih in zagotovitev stabilnega poslovanja ter delovnega okolja, kar podjetje opredeljuje tudi kot poslanstvo. V prihodnosti si prizadevajo poskrbeti za pozitivno vzdušje, zaupanje in pozitiven odnos v organizacijskem okolju, povečati obseg poslovanja, doseči stroškovno in tudi strokovno optimizacijo ter povečati kakovost dela med zaposlenimi (Ajpes, 2022). Na sliki 3 prikazujem logotip in slogan podjetja, ki se glasi »Gradi življenje« (Tosidos, 2022).

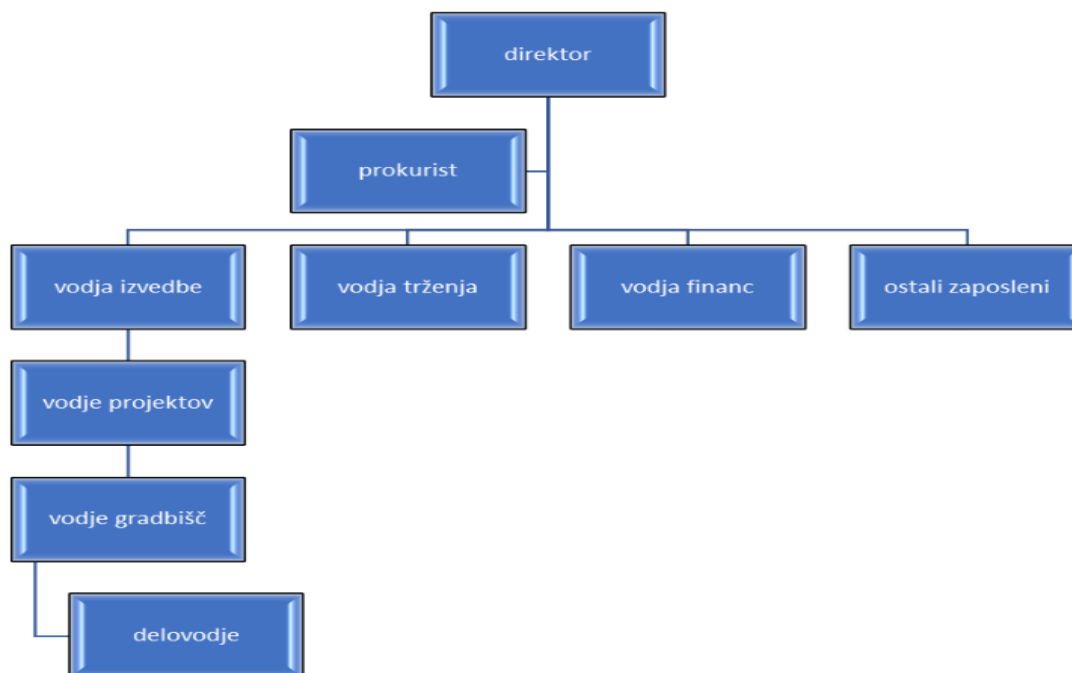
Slika 3: Logotip in slogan gradbenega podjetja Tosidos



Vir: Tosidos (2022).

V nadaljevanju na sliki 4 prikazujem organizacijsko strukturo gradbenega podjetja Tosidos. Na najvišji hierarhični ravni je direktor. Sledi zastopnik direktorja, imenovan prokurist. Za podjetje je značilna projektna organizacijska struktura. Vsak projekt ima zato vodjo projekta, vodjo gradbišča in delovodjo. Vodja izvedbe je oseba na tretji hierarhični ravni in nadzoruje vse projektne ekipe. Na isti hierarhični ravni kot vodja izvedbe so še vodja trženja, vodja financ in ostali zaposleni (administrativna in računovodska dela) (Tosidos, 2022).

Slika 4: Organizacijska struktura gradbenega podjetja Tosidos



Vir: Ajpes (2022).

4.2 Cilji podjetja za prihodnost

Ključni cilji podjetja za prihodnost se nanašajo na izboljševanje strokovnosti in povečevanje kakovosti različnih gradbenih storitev za njihove kupce, prav tako so cilji izboljšati delovno okolje za zaposlene in druge udeležence, graditi na pozitivnem vzdušju, kulturi in optimizaciji delovnih procesov. Želijo si vlagati tudi v raziskave in razvoj z namenom ponujanja še boljših gradbenih storitev, kar bo rezultiralo v boljši in cenovno ugodnejši ponudbi (Ajpes, 2022).

Eden izmed ključnih ciljev v prihodnjih letih, na katerega so se v podjetju osredotočili, je tudi učenje. Učenje vidijo kot strategijo, ki podjetju lahko pomaga in pripomore pri doseganju vseh zastavljenih ciljev. Cilj podjetja je, da postanejo najbolj strokovno oziroma izobraženo podjetje v panogi. Priložnost, ki jim to omogoča, vidijo v učenju. Cilj podjetja je vpeljati sistematičen proces in pristope organizacijskega učenja in se na učenje v prihodnje bolj osredotočiti, saj podjetje poudarja, da nima ustreznih pristopov, ki bi omogočali pridobivanje, ustrezno kodiranje in shranitev znanja, prenos in uporabo le-tega (Tosidos, 2022).

5 ANALIZA PROCESA ORGANIZACIJSKEGA UČENJA V GRADBENEM PODJETJU TOSIDOS

V nadaljevanju magistrskega dela predstavljam raziskavo procesa organizacijskega učenja v gradbenem podjetju Tosidos in rezultate, ki sem jih pridobila z narejeno anketo in tremi intervjuji. V zaključku sledita še zapis omejitev, s katerimi sem se soočila pri pisanju magistrskega dela, in zapis predlogov za nadaljnje raziskovanje proučevanega področja.

5.1 Predstavitev raziskave magistrskega dela

V tem podpoglavju opredelim namen in cilje raziskave, predstavim zastavljena raziskovalna vprašanja, anketni vprašalnik in potek anketiranja. Predstavim še vprašanja za intervju in potek intervjujev.

5.1.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je proučiti proces, pristope in dejavnike organizacijskega učenja v podjetju na podlagi pridobljenih in analiziranih podatkov iz ankete in intervjujev. Prav tako je namen zapisati priporočila za izboljšanje pristopov in dejavnikov organizacijskega učenja na način, da bodo spodbujali učenje na delovnem mestu. Namen se nanaša tudi na pomoč drugim podjetjem v najrazličnejših panogah, ki ne poznajo pomena procesa organizacijskega učenja, njegovih koristi in ne vedo, kako se ga sistematično lotiti. Prav tako je namen ozavestiti o njegovem pomenu v poslovnem svetu. Cilj raziskave je prenos proučevanih pristopov in dejavnikov organizacijskega učenja na izbrano gradbeno podjetje Tosidos in s tem odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Prav tako je cilj izvesti anketo in tri intervjuje za lažjo analizo procesov, pristopov in dejavnikov organizacijskega učenja ter ugotoviti njihovo trenutno stanje oziroma pomen, izzive, koristi in vpliv opredeljenih dejavnikov na učenje po mnenju zaposlenih. Cilj je zapisati tudi priporočila za njihovo izboljšanje in omejitve raziskave.

5.1.2 Predstavitev raziskovalnih vprašanj in raziskovalnih metod

Za lažje oblikovanje ankete, intervjuja in dosego zastavljenih ciljev magistrskega dela sem opredelila ključna raziskovalna vprašanja, ki so predstavljena v tabeli 1.

Tabela 1: Predstavitev raziskovalnih vprašanj

Raziskovalna vprašanja	
1.	Kako v podjetju potekajo posamezne stopnje procesa organizacijskega učenja?
2.	Kateri dejavniki vplivajo na proces organizacijskega učenja?
3.	S katerimi izzivi se srečuje podjetje pri procesu organizacijskega učenja?

Vir: lastno delo.

S pomočjo treh raziskovalnih vprašanj želim ugotoviti, kako poteka proces organizacijskega učenja v podjetju, torej kakšne pristope podjetje uporablja za sistematično izvajanje posamezne stopnje organizacijskega učenja, in analizirati opredeljene dejavnike v podjetju, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja. Prav tako pa želim ugotoviti izzive, s katerimi se podjetja soočajo pri izvedbi posameznih stopenj in dejavnikov organizacijskega učenja. Torej odgovori na raziskovalna vprašanja me bodo pripeljali do zastavljenih ciljev magistrskega dela. Pri pisanju sem uporabila tako primarno kot sekundarno metodo zbiranja podatkov. V teoretičnem delu sem se osredotočila na sekundarne vire, torej znanstvene revije, znanstvene članke, strokovne knjige in spletne vire o procesu, pristopih, dejavnikih, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja, ter izzivih in koristih, ki so povezane z učenjem. V empiričnem delu pa sem uporabila primarno metodo zbiranja podatkov. Le-te sem pridobila z metodološkim raziskovanjem, s pomočjo ankete in intervjuja zaposlenih v podjetju Tosidos.

V magistrsko delo sem torej vključila tako kvantitativno kot kvalitativno metodo raziskovanja. Način, s katerim bi zagotovila večjo veljavnost in zanesljivost magistrskega dela, je triangulacija, ki poudarja uporabo kvantitativne in kvalitativne metode zbiranja podatkov, z namenom primerjave ugotovitev in boljšega razumevanja izbrane teme (Trošt, 2021). Za pridobitev nekaj splošnih podatkov o izbrani temi sem izvedla spletno anketiranje oziroma računalniško anketiranje, kar pomeni, da so zaposleni podjetja reševali anketo prek spleta. Ključne značilnosti omenjene oblike pridobivanja podatkov se nanašajo na pridobitev splošnih podatkov o določeni temi, samoanketiranje, kar pomeni, da anketar ni vključen v zbiranje podatkov, prav tako pa ni bližnjega stika med anketirancem in anketarjem. Ključni kanal za predstavitev vprašanj pa je vizualni. Za omenjeno obliko pridobivanja podatkov sem se odločila, saj mi spletno anketiranje omogoča hitro pridobivanje podatkov z nizkimi stroški, prav tako ni omejitev, ki se nanašajo na čas ali geografsko področje. Ključna prednost spletne ankete se nanaša tudi na pridobivanje splošnih podatkov večjega števila ljudi in zasebnosti posameznega zaposlenega, ki anketo rešuje. Prednosti so povezane tudi z avtomatskim beleženjem odgovorov zaposlenih in dejstvi, da ni negativnega učinka anketarja, kar pomeni, da ta ob reševanju spletne ankete ni poleg anketiranja, kar omogoča reševanje brez občutka pritiska (Bavdaž, 2021).

Z namenom globljega razumevanja proučevanja teme magistrskega dela sem se odločila še za poglobljen, strukturiran intervju. Intervju je veliko bolj oseben in omogoča pridobitev poglobljenih podatkov ter delitev mnenj, občutkov in izkušenj. Razlogi, zaradi katerih sem se odločila za izvedbo intervjuja, so povezani tudi z nadzorom nad vprašanji, ki jih po potrebi lahko dodam, v primeru, da vidim priložnost za pridobitev koristne informacije. Prav tako je možno zaslediti boljši odziv na intervju v primerjavi z anketo (Trošt, 2021).

Raziskava magistrskega dela je sestavljena iz več različnih korakov, ki izhajajo iz opredelitve problematike magistrskega dela in zastavljenih treh raziskovalnih vprašanj. Potek je predstavljen na sliki 5.

Slika 5: Potek raziskave



Vir: lastno delo.

5.1.3 Predstavitev vprašalnika in poteka anketiranja

Osnovna metoda, ki sem jo uporabila za pridobivanje podatkov o procesu, pristopih in opredeljenih dejavnikih organizacijskega učenja v podjetju Tosidos, je anketa. Anketo z naslovom »Proces in dejavniki organizacijskega učenja« sem oblikovala na podlagi teorije, predstavljene v teoretičnem delu. Skozi celotno anketo sem upoštevala načelo preglednosti in razumljivosti. Zastavljena vprašanja in trditve pri proučevanju organizacijskega učenja sem preoblikovala v digitalno obliko in za to uporabila spletno orodje 1ka. Anketo sem aktivirala 8. marca 2023 in jo zaključila 21. marca istega leta. Posredovala sem jo vodji projektov gradnje za trg, ki jo je posredoval 25 zaposlenim po skupni elektronski pošti podjetja Tosidos. Anketo je izpolnilo 21 zaposlenih in je predstavljena v prilogi 1.

Na začetku ankete je bil uvodni nagovor, ki je vključeval nekaj podatkov o avtorici magistrskega dela, naslovu in namenu raziskave. Prav tako je vključeval prošnjo za sodelovanje v raziskavi in zagotovilo o anonimnosti. Sledili so štirje sklopi vprašanj. V prvem sklopu sem spraševala po sociodemografskih vprašanjih zaprtega tipa, torej o spolu, starosti, dokončani izobrazbi in številu let zaposlenega v podjetju z enim samim možnim odgovorom. Drugi sklop se je nanašal na proces oziroma stopnje procesa organizacijskega učenja. Pri oblikovanju ankete o procesu oziroma stopnjah organizacijskega učenja sem si pomagala z različnimi viri, z namenom, da bo anketa strokovno podprta, veljavna in zanesljiva. Pri oblikovanju trditev sem sledila Mayerjevemu in Zackovemu modelu, ki velja za enega najboljšežnejših opisov procesa organizacijskega učenja, pri tem sem uporabila Likertovo petstopenjsko lestvico, ki jo priporočata tudi Supermane in Tahir (2018). Pri postavitvi petih trditev pri posamezni stopnji procesa organizacijskega učenja sem si pomagala prav tako z njunimi trditvami, saj sta proučevala posamezne stopnje procesa organizacijskega učenja. Le-te sem preoblikovala z namenom zagotavljanja skladnosti z

raziskavo v magistrskem delu. Pri vsaki trditvi je zaposleni izrazil svoje strinjanje oziroma nestrinjanje na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam s trditvijo, 2 ne strinjam se, 3 niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam s trditvijo.

V tretjem sklopu sem proučevala dejavnike, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja, in v kakšni obliki so ti izraženi v proučevanem podjetju. Vsak dejavnik je vključeval skupaj štiri trditve, pri vsaki je zaposleni izrazil stopnjo strinjanja na Likertovi petstopenjski lestvici. Prvi dejavnik se je nanašal na proučevanje organizacijske kulture, torej kulture klana, adhokracije, trga in hierarhije, z namenom ugotoviti, katero izmed kultur ima podjetje Tosidos in ali je ta primerna za organizacijsko učenje. Pri proučevanju organizacijske kulture sem uporabila lestvico, ki sta jo v svoji raziskavi pri proučevanju organizacijske kulture uporabila Van den Berg in Wilderom (2004). Pri oblikovanju posamezne trditve, ki predstavlja eno izmed štirih možnih kultur, sem si pomagala z raziskavo, ki so jo opravili Chatterjee in drugi (2018), ki so proučevali prisotnost omenjenih kultur in njihov vpliv na učenje. Drugi dejavnik se je nanašal na proučevanje organizacijske strukture podjetja Tosidos in ali ta omogoča učenje organizacije. Tudi Martinez León in Martinez Garcia (2011) sta pri proučevanju organizacijske strukture uporabila Likertovo petstopenjsko lestvico in v postavljenih hipotezah ugotavljala, kakšen vpliv imata na proces organizacijskega učenja hierarhična in organska organizacijska struktura. Pri oblikovanju opisa posamezne strukture sem si pomagala z njuno opredelitvijo. Kot primer organske organizacijske strukture je projektna struktura, ki je značilna za gradbena podjetja, zato sem tudi projektno, ki jo delimo na čisto projektno in matrično organizacijsko strukturo, vključila v raziskavo, z namenom, da sem ugotovila, katero od omenjenih ima podjetje Tosidos (v primeru, da jo ima) in ali je ta pozitivno povezana z učenjem (Aleksić, 2022). Tretji dejavnik, ki sem ga proučevala, se je nanašal na proučevanje stilov vodenja (transakcijskega, transformacijskega, demokratičnega in avtorskega), kjer sem uporabila Likertovo petstopenjsko lestvico, ki je, kot navaja Mihai (2021), primerna merska lestvica za proučevanje. Kot pomoč pri oblikovanju posameznih trditev pa sem se naslonila na teorijo, ki jo podajajo Jensen in drugi (2019), opredeljeno v prvem delu magistrskega dela. Zadnji dejavnik je psihološka varnost oziroma prisotnost le-te na delovnem mestu v podjetju Tosidos. Obrenovic in drugi (2020) se strinjajo, da je primerno orodje za proučevanje psihološke varnosti Likertova petstopenjska lestvica, s pomočjo katere zaposleni izrazi strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo, prek katere proučujem prisotnost psihološke varnosti. Pri postavitvi štirih trditev sem si pomagala s trditvami, ki jih podajajo O'Donovan in drugi (2020), ki so prav tako proučevali psihološko varnost v podjetju.

V četrtem, zadnjem sklopu so sledile trditve, ki se nanašajo na pomen, izzive, koristi in vpliv dejavnikov na proces organizacijskega učenja. S tem sklopom sem želela ugotoviti, kakšen je pomen procesa organizacijskega učenja v podjetju, s katerimi izzivi se podjetje srečuje pri posameznih stopnjah procesa organizacijskega učenja, kakšne so koristi procesa organizacijskega učenja po mnenju zaposlenih in kakšen je vpliv posameznega dejavnika na

proces učenja po mnenju zaposlenih. Oblikovala sem trditve, ki izhajajo iz teoretičnega dela. Zaposleni je strinjanje oziroma nestrinjanje izrazil na Likertovi petstopenjski lestvici.

5.1.4 Predstavitev poteka intervjuja in vprašanj za intervju

Intervju o analizi procesa in dejavnikov organizacijskega učenja v gradbenem podjetju Tosidos sem opravila s tremi zaposlenimi: z vodjo projektov gradnje za trg, vodjo izvedbe in direktorjem, in sicer na sedežu podjetja v Črnučah, z namenom doseči večjo zanesljivost ugotovitev magistrskega dela. Vsi trije intervjuji so bili opravljeni v marcu 2023, čas trajanja posameznega intervjuja pa je znašal približno uro in pol. Od vseh treh intervjuvancev sem pridobila dovoljenje za snemanje pogovora, in sicer za lažji zapis njihovih odgovorov in bolj sistematično analiziranje rezultatov. Za lažje in bolj celovito razumevanje procesa oziroma pristopov, dejavnikov, pomena, izzivov in koristi organizacijskega učenja v podjetju Tosidos sem oblikovala strukturiran intervju, kar pomeni, da sem za njegovo izvedbo vnaprej pripravila 23 vprašanj, razdeljenih na štiri sklope. Vprašanja intervjuja sem prikazala v prilogi 2, transkript posameznega intervjuja pa je prikazan v prilogah 3, 4 in 5. Intervju sem začela z nekaj splošnimi vprašanji o intervjuvancu, sledila pa so bolj specifična vprašanja o proučevani temi. Prvi sklop se je nanašal na razumevanje pomena procesa organizacijskega učenja in njegove pomembnosti za podjetje. V drugem sklopu so sledila vprašanja o izvedbi stopenj procesa organizacijskega učenja, s pomočjo katerih sem globinsko poskušala razumeti posamezno stopnjo in pristope, ki jih podjetje že uporablja. V tretjem sklopu vprašanj sem se usmerila na že opredeljene dejavnike, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja. V zadnjem, četrtem sklopu intervjuja sem se osredotočila na pomen, izzive, koristi in vpliv dejavnikov procesa organizacijskega učenja po mnenju intervjuvancev. Pri oblikovanju vprašanj za intervju sem izhajala iz teorije, z namenom razumeti proces in dejavnike organizacijskega učenja v podjetju Tosidos ter pridobiti dodatne informacije, ki so pripomogle h globljemu in širšemu razumevanju procesa organizacijskega učenja v podjetju Tosidos in njegovega pomena za uspešnost podjetja. V prilogi 6 sem dodala tudi primerjavo med odgovori vseh intervjuvancev.

5.2 Predstavitev rezultatov magistrskega dela

V nadaljevanju predstavljam analizo ankete po posameznih sklopih trditev in intervjujev ter po posameznih sklopih vprašanj. Poglavje sem zaključila z diskusijo rezultatov o procesih in dejavnikih organizacijskega učenja v podjetju Tosidos ter zapisom priporočil za podjetje.

5.2.1 Analiza rezultatov ankete

Prvi sklop rezultatov ankete se nanaša na sociodemografska vprašanja. Anketo je izpolnilo 21 zaposlenih, od tega 17 moških in štiri ženske. Vseh zaposlenih je 25. Na anketo se je tako odzvalo 84 % zaposlenih, kar pomeni, da je vzorec reprezentativen, kar omogoča posploševanje rezultatov na celotno podjetje. Rezultati so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Vzorec anketiranih glede na spol

Spol	f	%
Moški	17	81
Ženska	4	19
Σ	21	100

Vir: lastno delo.

Med vsemi anketiranimi zaposlenimi ni osebe, ki bi bila mlajša od 20 ali starejša od 60 let. Anketirancev, starih 21–30 let, je pet. V starostni skupini 31–40 let so trije anketirani. V podjetju je 10 anketiranih starih 41–50 let, kar predstavlja največjo starostno skupino anketiranih. Le trije anketirani pa so stari 51–60 let. Rezultati po starostnih skupinah so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Vzorec anketiranih glede na starostne skupine

Starost	f	%
Do 20 let	0	0
21–30 let	5	24
31–40 let	3	14
41–50 let	10	48
51–60 let	3	14
Nad 60 let	0	0
Σ	21	100

Vir: lastno delo.

Med anketiranimi ni nikogar z osnovnošolsko, manj ali poklicno izobrazbo. Dva imata srednjo štiriletno šolo. Anketiranci z dokončano visoko šolo so trije. Število anketiranih z dokončano visoko strokovno šolo je šest. Največ anketiranih ima univerzitetno izobrazbo, torej devet anketiranih. Ena oseba ima doktorat. Rezultati so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Vzorec anketiranih glede na izobrazbo

Izobrazba	f	%
Osnovna šola ali manj	0	0
Poklicna šola	0	0
Srednja štiriletna šola	2	10
Visoka šola	3	14
Visoka strokovna šola	6	29
Univerzitetni študij	9	43
Doktorat	1	5
Σ	21	100

Vir: lastno delo.

Zadnje sociodemografsko vprašanje se nanaša na število let zaposlenega v podjetju. Največ možnih let je 10, torej toliko, kot podjetje Tosidos obstaja. Največ anketiranih je v podjetju manj kot eno leto, torej osem. Štirje anketirani so v podjetju med enim in dvema letoma. Dva anketirana sta v podjetju od tri do štiri leta. Štirje anketirani so v podjetju zaposleni med pet in šest let. Nihče od anketiranih ni v podjetju zaposlen med sedem in osem let. Trije anketirani pa so v podjetju med devet in deset let. Rezultati vzorca glede na število let v podjetju so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Vzorec anketiranih glede na število let v podjetju

Število let v podjetju	f	%
Manj kot 1 leto	8	38
1–2 leti	4	19
3–4 leta	2	10
5–6 let	4	19
7–8 let	0	0
9–10 let	3	14
Σ	21	100

Vir: lastno delo.

Drugi sklop ankete se nanaša na štiri stopnje procesa organizacijskega učenja, torej pridobivanje znanja, kodiranje in shranjevanje, prenos in uporabo le-tega. Vsaka stopnja procesa organizacijskega učenja je sestavljena iz petih trditev, s pomočjo katerih sem želela proučiti, kako podjetje posamezno stopnjo organizacijskega učenja izvaja in katere pristope za to uporablja. Za vsako trditev je anketirani izrazil strinjanje oziroma nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici, pri kateri 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam.

Prva stopnja procesa organizacijskega učenja je pridobivanje znanja v podjetju. Najvišjo povprečno oceno je prejela trditev »Imam željo po učenju in izobraževanju v podjetju«, s povprečjem 4,50, kar nakazuje na to, da so se zaposleni pripravljani učiti. Povprečna ocena trditev »Podjetje pridobiva znanje iz zunanjega okolja na posreden način z organiziranjem zunanjih izobraževanj« in »Podjetje pridobiva znanje iz notranjega okolja podjetja na način, da spodbuja individualno učenje posameznika« znaša 3,60. Trditev »Podjetje pridobiva znanje iz zunanjega okolja na neposreden način prek nasvetov investorjev« pa je pridobila povprečno oceno 3,50. Iz rezultatov razberemo, da se podjetje poslužuje različnih pristopov pridobivanja znanja tako iz notranjega kot zunanjega okolja. Najnižjo povprečno oceno (2,90) pa je prejela trditev »V podjetju je vzpostavljen načrt za pridobivanje znanja«, s čimer se zaposleni pretežno ne strinjajo, kar lahko opredelimo kot težavo, saj načrta glede na rezultate ankete podjetje nima vzpostavljenega. V tabeli 6 prikazujem rezultate o pridobivanju znanja v podjetju Tosidos.

Tabela 6: Deskriptivna statistika trditev za pridobivanje znanja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Podjetje pridobiva znanja iz zunanjega okolja na posreden način z organiziranjem zunanjih izobraževanj.	f	1	1	4	15	0	21	3,60	0,81
	%	5	5	19	71	0	100		
Podjetje pridobiva znanje iz zunanjega okolja na neposreden način prek nasvetov investorjev.	f	0	4	6	8	3	21	3,50	0,98
	%	0	19	29	38	14	100		
Podjetje pridobiva znanje iz notranjega okolja podjetja na način, da spodbuja individualno učenje posameznika.	f	1	3	3	11	3	21	3,60	1,08
	%	5	14	14	52	14	100		
V podjetju je vzpostavljen načrt za pridobivanje znanja za vsakega posameznika.	f	3	4	7	7	0	21	2,90	1,06
	%	14	19	33	33	0	100		
Imam željo po učenju in izobraževanju v podjetju.	f	0	1	0	7	13	21	4,50	0,75
	%	0	5	0	33	62	100		

Vir: lastno delo.

Druga stopnja procesa organizacijskega učenja je kodiranje in shranjevanje znanja. V tabeli 7 prikazujem rezultate.

Tabela 7: Deskriptivna statistika trditev za kodiranje in shranjevanje znanja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Podjetje kodira in shranjuje pridobljeno znanje na način, da evidentira naučene lekcije.	f	3	6	10	2	0	21	2,50	0,87
	%	14	29	48	10	0	100		
Podjetje ima razvito različno tehnološko infrastrukturo, ki omogoča shranjevanje najrazličnejšega znanja.	f	1	6	11	3	0	21	2,80	0,77
	%	5	29	52	14	0	100		
Podjetje vsem zaposlenim omogoča dostop do shranjenega znanja.	f	0	3	6	9	3	21	3,60	0,93
	%	0	14	29	43	14	100		
Podjetje ima oblikovan zemljevid znanja, ki omogoča natančen pregled znanja v podjetju in vključuje podatek o tem, kdo od zaposlenih določeno znanje ima.	f	4	7	7	3	0	21	2,40	0,98
	%	19	33	33	14	0	100		
Imam željo po dostopanju do celotnega shranjenega znanja v podjetju.	f	0	3	1	13	4	31	3,90	0,91
	%	0	14	5	62	19	100		

Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno je prejela trditev »Imam željo po dostopanju do celotnega shranjenega znanja v podjetju«, ki znaša 3,90. Trditev »Podjetje vsem zaposlenim omogoča dostop do shranjenega znanja« ima povprečno oceno 3,60. Zaposleni si torej želijo in lahko dostopajo do znanja, ki ga podjetje ima kodiranega in shranjenega. Iz rezultatov pa razberemo, da ima podjetje težave, ki se kažejo v nerazviti tehnološki infrastrukturi, ki bi sploh omogočala sistematično shranjevanje znanja, prav tako se težava kaže v neevidentiranju vseh naučenih lekcij in neoblikovanem zemljevidu znanja, kar kažejo rezultati v naslednjih trditvah. Povprečna ocena trditve »Podjetje ima razvito infrastrukturo, ki omogoča shranjevanje najrazličnejšega znanja« znaša 2,80. Povprečje trditve »Podjetje kodira in shranjuje pridobljeno znanje na način, da evidentira naučene lekcije« znaša 2,50. Najnižjo povprečno oceno pa ima trditev »Podjetje ima oblikovan zemljevid znanja, ki omogoča natančen pregled znanja v podjetju in vključuje podatke o tem, kdo od zaposlenih določeno znanje ima«, in sicer 2,40.

Tretja stopnja procesa organizacijskega učenja je prenos znanja v podjetju. V tabeli 8 so prikazani rezultati prenosa znanja.

Tabela 8: Deskriptivna statistika trditev za prenos znanja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Mentorstva so po mojem mnenju najpomembnejši pristop prenosa znanja v podjetju.	f	0	0	1	6	14	21	4,60	0,59
	%	0	0	5	29	67	100		
Podjetje se zaveda pomembnosti prenosa znanja na ostale zaposlene, kar se kaže v redno organiziranih internih izobraževanjih in usposabljanjih.	f	0	3	8	9	1	21	3,40	0,80
	%	0	14	38	43	5	100		
V podjetju se shranjeno znanje prenaša na ostale zaposlene v obliki poročil oziroma dokumentov.	f	3	8	7	3	0	21	2,50	0,93
	%	14	38	33	14	0	100		
Želel/-a bi si več neformalnih druženj z namenom prenosa znanja (več neformalnih pogovorov – deljenje izkušenj, anekdot).	f	1	0	4	14	2	21	3,80	0,83
	%	5	0	19	67	10	100		
V podjetju bi si želel/-a več različnih pristopov (pristopi: več prenosa znanja prek tehnologije, timskega dela, mentorstev, pisnih oblik itd.), s pomočjo katerih bi pridobil/-a novo znanje.	f	0	0	5	13	3	21	3,90	0,62
	%	0	0	24	62	14	100		

Vir: lastno delo.

Trditev »Mentorstva so po mojem mnenju najpomembnejši pristop prenosa znanja v podjetju« ima najvišjo povprečno oceno, ki znaša 4,60. Trditev »V podjetju bi si želel/-a več

različnih pristopov (pristopi: več prenosa znanja prek tehnologije, timskega dela, mentorstev itd.), s pomočjo katerih bi pridobil/-a novo znanje» pa je pridobila povprečje 3,90. Povprečna ocena trditve »Želel/-a bi si več neformalnih druženj z namenom prenosa znanja (več neformalnih pogovorov – deljenje izkušenj, anekdot)« znaša 3,80. Iz opisanih rezultatov razberem, da imajo zaposleni željo po dodatnih pristopih prenosa znanja, prav tako si želijo še več organiziranih neformalnih druženj in mentorstev, ki ju vidijo kot dobra pristopa za prenos znanja. Povprečno oceno 3,40 je pridobila trditev »Podjetje se zaveda pomembnosti prenosa znanja na ostale zaposlene, kar se kaže v redno organiziranih internih izobraževanjih in usposabljanjih«. Trditev »V podjetju se shranjeno znanje prenaša na ostale zaposlene v obliki poročil oziroma dokumentov« pa je imela najnižje povprečje, 2,50. Prav tako razberem, da se zaposleni zavedajo pomembnosti prenosa, a kljub temu na tej stopnji procesa organizacijskega učenja naredijo premalo pri prenosu znanja v obliki poročil in dokumentov.

Četrta stopnja procesa organizacijskega učenja se nanaša na uporabo znanja v podjetju. Rezultati uporabe znanja so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Deskriptivna statistika trditev za uporabo znanja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Podjetje z različnimi pristopi spodbuja zaposlene k uporabi prenesenega znanja v vsakodnevne situacije na delovnem mestu.	f	0	4	7	9	1	21	3,30	0,86
	%	0	19	33	43	5	100		
Podjetje oblikuje ekipe za reševanje problemov, ki omogočajo sodelovalno reševanje problemov, izzivov, težav na delovnem mestu in so osnova za uporabo znanja.	f	0	2	5	12	2	21	3,70	0,80
	%	0	10	24	57	10	100		
Podjetje ustrezno nauči svoje zaposlene, kako preneseno znanje kakovostno in učinkovito uporabljati ter ga prenesti v vsakodnevno delo in vsakodnevne situacije na delovnem mestu.	f	1	6	7	7	0	21	3,00	0,92
	%	5	29	33	33	0	100		
Podjetje uvede spremembe v vsakodnevnih rutinah z namenom uporabe prenesenega znanja.	f	3	1	9	6	2	21	3,10	1,15
	%	14	5	43	29	10	100		
Soočam se s številnimi izzivi pri uporabi pridobljenega znanja na delovnem mestu.	f	0	0	11	6	4	21	3,70	0,80
	%	0	0	52	29	19	100		

Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno 3,70 sta pridobili dve trditvi, torej trditev »Podjetje oblikuje ekipe za reševanje problemov, ki omogočajo sodelovalno reševanje problemov, izzivov, težav na delovnem mestu in so osnova za uporabo znanja« in trditev »Soočam se s številnimi izzivi pri uporabi pridobljenega znanja na delovnem mestu«. Trditev »Podjetje z različnimi pristopi spodbuja zaposlene k uporabi prenesenega znanja v vsakodnevnih situacijah« ima povprečje 3,30. Iz ankete razberem, da podjetje izvaja pristope, s katerimi spodbuja zaposlene k uporabi znanja, a ta kljub temu zaposlenim predstavlja izziv. Podjetje uvede tudi ekipe za reševanje problemov kot pomemben pristop po mnenju anketirancev. Prav tako uvede spremembe v vsakodnevnih rutinah, z namenom boljše uporabe znanja, kar kaže povprečna ocena trditve »Podjetje uvede spremembe v vsakodnevnih rutinah z namenom uporabe prenesenega znanja«, ki znaša 3,10. Najnižjo povprečno oceno pa trditev »Podjetje ustrezno nauči svoje zaposlene, kako preneseno znanje kakovostno in učinkovito uporabljati ter ga prenesti v vsakodnevno delo in vsakodnevne situacije na delovnem mestu«, ki je 3,00, kar pomeni, da se zaposleni niti ne strinjajo niti strinjajo, da jih podjetje nauči uporabljati znanje.

Tretji sklop trditev se nanaša na štiri dejavnike, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja podjetja. V magistrskem delu sem se osredotočila na organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, stil vodenja in psihološko varnost v podjetju Tosidos. Vsak od omenjenih dejavnikov je sestavljen iz štirih trditev. Zaposleni je pri vsaki trditvi izrazil strinjanje oziroma nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici.

Prvi dejavnik se nanaša na organizacijsko kulturo podjetja, ki je sestavljena iz štirih različnih tipov kultur. Prva trditev v anketi opisuje kulturo klana. Druga trditev opisuje značilnosti kulture adhokracije, tretja trditev opisuje kulturo trga in zadnja trditev se nanaša na kulturo hierarhije. Najvišjo povprečno oceno, ki znaša 4,70, je pridobila trditev »Podjetje spodbuja timsko delo, vključenost zaposlenih in lojalnost. V podjetju se zaposleni počutijo kot del večje družine. Na delovnem mestu prevladuje prijateljski odnos. Zaposleni so si ves čas pripravljeni pomagati«, ki opisuje kulturo klana in pomeni, da je ta v podjetju po mnenju anketirancev najbolj prisotna organizacijska kultura. Povprečje trditve, ki opisuje kulturo adhokracije, torej »Podjetje spodbuja drugačnost, inovativne zaposlene, ustvarjalnost pri reševanju problemov in samoiniciativo zaposlenega. Podjetje gradi na podjetniški kulturi in je usmerjeno na grajenje prihodnosti ter razvijanje novih izdelkov/storitev«, znaša 4,20. Povprečno oceno 3,80 je pridobila trditev »Podjetje spodbuja produktivnost in tekmovalnost. Okolje podjetja je močno usmerjeno k dobrim rezultatom in čim večji učinkovitosti. Za zaposlene je ključen ugled podjetja«. Razberemo lahko, da zaposleni v podjetju prepoznava tudi značilnosti kulture adhokracije in trga, kot prisotni organizacijski kulturi na delovnem mestu. Najnižjo povprečno oceno 2,60 pa je pridobila trditev »Podjetje je formalizirano in ima jasno določeno politiko, procedure in procese. Za podjetje sta ključna nadzor in visoka stopnja birokracije«, ki opisuje kulturo hierarhije, ki pa po mnenju zaposlenih ni pretirano izražena. Rezultati trditev o organizacijski kulturi so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Deskriptivna statistika trditev za organizacijsko kulturo

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Podjetje spodbuja timsko delo, vključenost zaposlenih in lojalnost. V podjetju se zaposleni počutijo kot del večje družine. Na delovnem mestu prevladuje prijateljski odnos. Zaposleni so si ves čas pripravljeni pomagati.	f	0	0	0	6	14	21	4,70	0,47
	%	0	0	0	30	70	100		
Podjetje spodbuja drugačnost, inovativne zaposlene, ustvarjalnost pri reševanju problemov in samoiniciativo zaposlenega. Podjetje gradi na podjetniški kulturi in je usmerjeno na grajenje prihodnosti ter razvijanje novih izdelkov/storitev.	f	0	0	3	10	8	21	4,20	0,70
	%	0	0	14	48	38	100		
Podjetje spodbuja produktivnost in tekmovalnost. Okolje podjetja je močno usmerjeno k dobrim rezultatom in čim večji učinkovitosti. Za zaposlene je ključen ugled podjetja.	f	0	1	4	14	2	21	3,80	0,68
	%	0	5	19	67	10	100		
Podjetje je formalizirano in ima jasno določeno politiko, procedure in procese. Za podjetje sta ključna nadzor in visoka stopnja birokracije.	f	5	3	9	4	0	21	2,60	1,08
	%	24	14	43	19	0	100		

Vir: lastno delo.

Drugi opredeljen dejavnik je organizacijska struktura podjetja. Prva trditev se nanaša na hierarhično strukturo, druga trditev opisuje organsko strukturo, tretja čisto projektno organizacijsko strukturo in zadnja matrično projektno organizacijsko strukturo. Druga trditev »V podjetju zasledujemo vodoraven način komuniciranja, kar pomeni, da posamezen zaposleni komunicira in usklajuje odnose z ostalimi zaposlenimi, ekipami oziroma oddelki, s katerimi sodeluje z namenom uspešnega doseganja ciljev. Komunikacija v podjetju je odprta za vse zaposlene na različnih ravneh in poteka redno na delovnem mestu«, ki opisuje organsko strukturo, je pridobila najvišjo povprečno oceno, ki znaša 4,00. Povprečna ocena trditve »V podjetju za vsak projekt oblikujemo samostojni oddelek, ki se ukvarja s pripravljanjem dotičnega projekta. Vsi zaposleni v oddelku so torej člani projektnega tima in celotni delovni čas namenijo aktivnostim v sklopu tega projekta« znaša 3,70. Iz rezultata razberemo, da je najbolj prisotna organizacijska struktura v podjetju, organska in čisto projektna. Povprečje trditve »V podjetju za vsak projekt člani posameznih oddelkov ostanejo v svojih oddelkih, v katerih opravljajo operativna vsakodnevna opravila, hkrati pa sodelujejo na enem ali več projektih. Torej del svojega časa namenijo delu v matičnem oddelku in del

časa na posameznih projektih podjetja« znaša 3,20. Najnižja povprečna ocena pa se nanaša na opis hierarhične organizacijske strukture s povprečno oceno 2,20, ki ni prisotna po rezultatih ankete. Trditev pravi: »V podjetju velja stroga hierarhija, celoten in glavni nadzor pa je izveden s strani direktorja. Postopek sprejemanja odločitev vedno poteka od zgoraj (vrhnjega managementa) navzdol (nižjega managementa). Vloge, naloge in medsebojni odnosi so jasno in natančno določeni.« Rezultati trditev so prikazani v tabeli 11.

Tabela 11: Deskriptivna statistika trditev za organizacijsko strukturo

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
V podjetju velja stroga hierarhija, celoten in glavni nadzor pa je izveden s strani direktorja. Postopek sprejemanja odločitev vedno poteka od zgoraj (vrhnjega managementa) navzdol (nižji management). Vloge, naloge in medsebojni odnosi so jasno določeni.	f	5	9	5	2	0	21	2,20	0,93
	%	24	43	24	10	0	100		
V podjetju zasledimo vodoraven način komuniciranja, kar pomeni, da posamezen zaposleni komunicira in usklajuje odnose z ostalimi zaposlenimi, ekipami oziroma oddelki, s katerimi sodeluje z namenom uspešnega doseganja ciljev. Komunikacija v podjetju je odprta za vse zaposlene na različnih ravneh in poteka redno na delovnem mestu.	f	0	2	1	14	4	21	4,00	0,80
	%	0	10	5	67	19	100		
V podjetju za vsak projekt oblikujemo samostojni oddelek, ki se ukvarja s pripravljanjem dotičnega projekta. Vsi zaposleni v oddelku so torej člani projektnega tima in celotni delovni čas namenijo aktivnostim v sklopu tega projekta.	f	1	2	7	4	7	21	3,70	1,20
	%	5	10	33	19	33	100		
V podjetju za vsak projekt člani posameznih oddelkov ostanejo v svojih oddelkih, v katerih opravljajo operativna vsakodnevna opravila, hkrati pa sodelujejo na enem ali več projektih. Torej del svojega časa namenijo delu v matičnem oddelku in del časa na posameznih projektih podjetja.	f	2	4	6	6	3	21	3,20	1,21
	%	10	19	29	29	14	100		

Vir: lastno delo.

Tretji opredeljen dejavnik je stil vodenja. Osredotočila sem se na štiri stile vodenja. Torej prva trditev opisuje avtorsko vodenje, druga trditev demokratično, tretja transformacijsko in četrta transakcijski stil vodenja. Najvišjo povprečno oceno 4,10 je prejela tretja trditev »Stil vodenja, ki na različne načine spodbuja in motivira rast svojih zaposlenih in njihovo zvestobo. Omenjeno vodstvo je izredno strastno, energično in vedno pripravljeno pomagati zaposlenim«, ki opisuje transformacijski stil vodenja. Trditev s povprečno oceno 4,00 se glasi: »Stil vodenja, kjer so mnenja zaposlenih pri sprejemanju odločitev izredno pomembna, a na koncu odločitev kljub temu sprejme vodstvo.« Iz rezultatov razberemo, da zaposleni kot stil vodenja v podjetju prepoznajo kombinacijo transformacijskega in demokratičnega vodenja. Povprečna ocena trditve »Stil vodenja, ki se koncentrira na dosežene rezultate. Uspešnost se v takem podjetju določa glede na kazni in nagrade. Direktor torej motivira svoje zaposlene za doseg nagrade« znaša 3,50. Najnižjo povprečno oceno 2,10 pa je prejela trditev »Stil vodenja, kjer se odločitve sprejemajo v samem vrhu organizacije, brez kakršnega koli posveta s podrejenimi. Torej vse odločitve so sprejete v vodstvu«, ki opisuje avtorsko vodenje. O prisotnosti tega pa se zaposleni ne strinjajo. Rezultati so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Deskriptivna statistika trditev za stil vodenja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Stil vodenja, kjer se odločitve v podjetju sprejemajo v samem vrhu organizacije, brez kakršnega koli posveta s podrejenimi. Torej vse odločitve so sprejete v vodstvu.	f	4	11	5	1	0	21	2,10	0,79
	%	19	52	24	5	0	100		
Stil vodenja, kjer so mnenja zaposlenih pri sprejemanju odločitev izredno pomembna, a na koncu odločitev kljub temu sprejme vodstvo.	f	0	0	4	14	3	21	4,00	0,59
	%	0	0	19	67	14	100		
Stil vodenja, ki na različne načine spodbuja in motivira rast svojih zaposlenih in njihovo zvestobo. Omenjeno vodstvo je izredno strastno, energično in vedno pripravljeno pomagati zaposlenim.	f	0	1	2	12	6	21	4,10	0,77
	%	0	5	10	57	29	100		
Stil vodenja, ki se koncentrira na dosežene rezultate. Uspešnost se v takem podjetju določa glede na kazni in nagrade. Direktor torej motivira svoje zaposlene za doseg nagrade.	f	1	1	10	5	4	21	3,50	1,03
	%	5	5	48	24	19	100		

Vir: lastno delo.

Zadnji, četrti dejavnik se nanaša na psihološko varnost v podjetju. Psihološka varnost je sestavljena iz štirih temeljev, ki se nanašajo na kulturo varnosti, ki je opisana v prvi trditvi,

kulturo nenehnega izboljševanja, ki je opisana v drugi trditvi, organizacijsko podporo, ki se nanaša na tretjo trditev, in poznavanje med zaposlenimi, ki je predstavljeno v četrti trditvi. Najvišjo povprečno oceno je pridobila četrt trditev: »Zaposleni na delovnem mestu si zaupamo, delimo svoje težave in se na delovnem mestu počutimo varne.« Povprečna ocena je znašala 4,50. Povprečna ocena trditve »Zaposleni lahko delimo svoje mnenje, ideje, kritike in se počutimo pri tem varni na delovnem mestu« znaša 4,40. Najnižjo povprečno oceno pa sta pridobili trditvi »V organizaciji se spodbuja izboljševanje zaposlenih in organizacije ter išče načine, kako postati boljši« in »Vodstvo podpira komunikacijo in prispevke zaposlenih ter nam omogoča avtonomijo, odgovornost, delegiranje in povratne informacije na delovnem mestu«, katerih povprečje je znašalo 4,20. Visoke povprečne ocene vseh štirih trditev kažejo na visoko raven psihološke varnosti v podjetju. Rezultati trditev o psihološki varnosti so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Deskriptivna statistika trditev za psihološko varnost

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Zaposleni lahko delimo svoje mnenje, ideje, kritike in se počutimo pri tem varni na delovnem mestu.	f	0	0	2	9	10	21	4,40	0,67
	%	0	0	10	43	48	100		
V organizaciji se spodbuja izboljševanje zaposlenih in organizacije ter išče načine, kako postati boljši.	f	0	0	2	13	6	21	4,20	0,60
	%	0	0	10	62	29	100		
Vodstvo podpira komunikacijo in prispevke zaposlenih ter zaposlenim omogoča avtonomijo, odgovornost, delegiranje in povratne informacije na delovnem mestu.	f	0	0	1	14	6	21	4,20	0,54
	%	0	0	5	67	29	100		
Zaposleni na delovnem mestu si zaupamo, delimo tudi svoje osebne težave in se na delovnem mestu počutimo sproščene.	f	0	0	0	10	11	21	4,50	0,51
	%	0	0	0	48	52	100		

Vir: lastno delo.

Zadnji, četrti sklop trditev se nanaša na pomen, izzive, koristi in vpliv dejavnikov, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na proces organizacijskega učenja. Sklop proučevanja pomena je sestavljen iz treh trditev, medtem ko so izzivi, koristi in vpliv dejavnikov podani s štirimi trditvami. Zaposleni je ponovno pri vsaki trditvi izrazil strinjanje oziroma nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici. Prvi del zadnjega sklopa trditev se nanaša na pomen organizacijskega učenja v podjetju Tosidos. Najvišjo povprečno oceno je pridobila trditev »Proces organizacijskega učenja v podjetju Tosidos je zelo pomemben« in znaša 3,60. Nižjo in enako povprečno oceno pa sta pridobili trditvi »Zaposleni se zavedajo pomena procesa organizacijskega učenja v podjetju Tosidos« in »Vodstvo podjetja oblikuje ustrezne pogoje,

da omogoča proces organizacijskega učenja v podjetju Tosidos«, s povprečno oceno 3,10. Iz rezultatov razberemo, da je zavedanje zaposlenih o pomenu organizacijskega učenja in vodstva, ki oblikuje pogoje za učenje, manjše kot dejansko ocenjena pomembnost procesa učenja podjetja. Rezultati so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Deskriptivna statistika trditev o pomenu organizacijskega učenja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Proces organizacijskega učenja v podjetju Tosidos je zelo pomemben.	f	0	3	5	11	2	21	3,60	0,87
	%	0	14	24	52	10	100		
Zaposleni se zavedajo pomena organizacijskega učenja v podjetju Tosidos.	f	1	2	12	5	1	21	3,10	0,85
	%	5	10	57	24	5	100		
Vodstvo podjetja oblikuje ustrezne pogoje, da omogoča proces organizacijskega učenja v podjetju Tosidos.	f	1	3	12	4	1	21	3,10	0,89
	%	5	15	11	20	5	100		

Vir: lastno delo.

Drugi del zadnjega sklopa trditev se nanaša na izzive, s katerimi se podjetje srečuje pri posamezni stopnji procesa organizacijskega učenja. Rezultati so prikazani v tabeli 15.

Tabela 15: Deskriptivna statistika trditev o izzivih organizacijskega učenja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Podjetje se pri pridobivanju znanja srečuje z izzivom, ki se nanaša na neoblikovan načrt za pridobivanje znanja tako iz zunanjih kot notranjih virov.	f	0	1	10	9	1	21	3,50	0,68
	%	0	5	48	43	5	100		
Podjetje se pri kodiranju in shranjevanju znanja srečuje z izzivom primerne shranitve znanja.	f	1	2	8	9	1	21	3,30	0,91
	%	5	10	38	43	5	100		
Podjetje se pri prenosu znanja srečuje z izzivom skrivanja znanja, ko zaposleni z določenim znanjem tega ni pripravljen deliti z ostalimi.	f	6	12	3	0	0	21	1,90	0,65
	%	29	57	14	0	0	100		
Podjetje se pri uporabi znanja srečuje z izzivom, kako pridobljeno znanje prenesti na delovno mesto.	f	0	5	7	8	1	21	3,20	0,89
	%	0	24	33	38	5	100		

Vir: lastno delo.

Vsaka od štirih trditev se osredotoča na enega izmed izzivov pri pridobivanju, kodiranju in shranjevanju znanja, prenosu in uporabi znanja v podjetju. Najvišjo povprečno oceno, ki znaša 3,50, je pridobila trditev o izzivih pri pridobivanju znanja, torej: *»Podjetje se pri pridobivanju znanja srečuje z izzivom, ki se nanaša na neoblikovan načrt pridobivanja znanja tako iz zunanjih kot notranjih virov.«* Povprečna ocena trditve *»Podjetje se pri kodiranju in shranjevanju znanja srečuje z izzivom primerne shranitve znanja«* znaša 3,30. Trditev *»Podjetje se pri uporabi znanja srečuje z izzivom, kako pridobljeno znanje prenesti v realnost oziroma na delovno mesto«* pa je pridobila povprečje 3,20. Iz rezultatov razberemo, da se izzivi nanašajo na neoblikovan načrt za pridobivanje znanja, neprimerno shranitev znanja in izzive, kako ga uporabiti na delovnem mestu. Po mnenju anketirancev v podjetju pa ni zaznati skrivanja znanja med zaposlenimi, kar kaže najnižja povprečna ocena trditve *»Podjetje se pri prenosu znanja srečuje z izzivom skrivanja znanja, ko zaposleni z določenim znanjem le-tega ni pripravljen deliti z ostalimi zaposlenimi«*, ki znaša 1,90.

V tretjim delu zadnjega sklopa sem proučevala koristi procesa organizacijskega učenja po mnenju zaposlenih. Najvišjo povprečno oceno je pridobila trditev *»Proces organizacijskega učenja izboljšuje poslovno uspešnost podjetja«* s povprečjem 4,10. Trditvi *»Proces organizacijskega učenja je ključen za doseganje konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji«* in *»Proces organizacijskega učenja je pozitivno povezan z večjo inovativnostjo podjetja«* sta pridobili povprečno oceno 4,00. Najnižjo povprečno oceno pa trditev *»Proces organizacijskega učenja izboljša pretok informacij oziroma komunikacijo med zaposlenimi«* s povprečjem 3,90. Visoke povprečne ocene vseh trditev kažejo, da se zaposleni strinjajo, da proces organizacijskega učenja podjetju lahko doprinese številne koristi. Rezultati trditev so prikazani v tabeli 16.

Tabela 16: Deskriptivna statistika trditev o koristih organizacijskega učenja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Proces organizacijskega učenja je ključen za doseganje konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji.	f	0	3	0	13	5	21	4,00	0,92
	%	0	14	0	62	24	100		
Proces organizacijskega učenja je pozitivno povezan z večjo inovativnostjo podjetja.	f	0	2	3	9	7	21	4,00	0,95
	%	0	10	14	43	33	100		
Proces organizacijskega učenja izboljšuje poslovno uspešnost podjetja.	f	0	1	3	10	7	21	4,10	0,83
	%	0	5	14	48	33	100		
Proces organizacijskega učenja omogoča izboljššan pretok informacij oziroma komunikacijo med zaposlenimi.	f	0	4	1	9	7	21	3,90	1,09
	%	0	19	5	43	33	100		

Vir: lastno delo.

V zaključku ankete so sledile trditve o dejavnikih, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na kakovosten proces organizacijskega učenja. Rezultati trditev so prikazani v tabeli 17.

Tabela 17: Deskriptivna statistika trditev o dejavnikih organizacijskega učenja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Organizacijska kultura podjetja vpliva na proces organizacijskega učenja podjetja.	f	0	0	1	15	5	21	4,20	0,51
	%	0	0	5	71	24	100		
Organizacijska struktura podjetja vpliva na proces organizacijskega učenja podjetja.	f	0	1	5	13	2	21	3,80	0,70
	%	0	5	24	62	10	100		
Stil vodenja direktorja in vrhnjega managementa vpliva na proces organizacijskega učenja podjetja.	f	0	0	3	11	7	21	4,20	0,68
	%	0	0	14	52	33	100		
Psihološka varnost, ki jo čutimo zaposleni na delovnem mestu, vpliva na proces organizacijskega učenja.	f	0	4	1	9	7	21	3,90	1,09
	%	0	19	5	43	33	100		

Vir: lastno delo.

Vsaka trditev se je nanašala na že opredeljene dejavnike, torej organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, stil vodenja in psihološko varnost. Najvišjo povprečno oceno, ki je znašala 4,20, sta pridobili trditvi »Organizacijska kultura vpliva na proces organizacijskega učenja v podjetju« in »Stil vodenja direktorja in vrhnjega managementa vpliva na proces organizacijskega učenja podjetja«, kar kaže na to, da sta za zaposlene pri učenju najpomembnejša organizacijska kultura podjetja in stil vodenja direktorja. Trditev »Psihološka varnost, ki jo čutimo zaposleni na delovnem mestu, vpliva na proces organizacijskega učenja« pa je pridobila povprečje 3,90. Najnižjo povprečno oceno (3,80) je pridobila trditev »Organizacijska struktura podjetja vpliva na proces organizacijskega učenja«. Iz visokih povprečnih ocen vseh dejavnikov lahko vidimo, da se zaposleni strinjajo, da vsi štirje vplivajo na proces organizacijskega učenja.

5.2.2 Analiza rezultatov intervjuja

Rezultati intervjuja so prikazani po posameznih sklopih vprašanj. Na začetku predstavljam nekaj osnovnih podatkov o intervjuvancih, prikazanih v tabeli 18. Sledi prvi sklop, ki se nanaša na razumevanje procesa organizacijskega učenja. V drugem sklopu predstavljam odgovore o stopnjah procesa organizacijskega učenja. V tretjem sklopu analiziram dejavnike, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja. Analiziranje rezultatov intervjuja pa zaključujem s četrtem sklopom, ki se osredotoča na razumevanje pomena učenja, izzivov,

koristi in vpliva dejavnikov procesa organizacijskega učenja. Vseh vprašanj v intervjuju je 23.

Tabela 18: Osnovni podatki o intervjuvancih

Intervjuvanec	Spol	Starost	Področje dela	Leta izkušenj
Vodja projektov gradnje za trg	Moški	24	Gradbeništvo	4
Vodja izvedbe	Moški	35	Gradbeništvo	12
Direktor	Moški	52	Gradbeništvo	25

Vir: lastno delo.

Na prvo vprašanje, kako v podjetju razumejo proces učenja, so vsi trije intervjuvanci poudarili, da ga vidijo kot izobraževanje in učenje na delovnem mestu. Vodja projektov gradnje za trg dodaja: *»Proces učenja razumem tudi kot sodelovanje z ljudmi iz za nas relevantne stroke, prav tako pa ga vidim kot individualno učenje, mentoriranje mlajših generacij in neformalna druženja.«*

Drugo vprašanje se nanaša na pridobivanje znanja v podjetju oziroma prvo stopnjo procesa organizacijskega učenja. Na vprašanje, kateri so ključni pristopi pridobivanja znanja v podjetju, so intervjuvanci poudarili nakup novega podjetja, zaposlovanje novih zaposlenih, sodelovanje s poslovnimi partnerji, izobraževanja, mentorstva in zunanje usposabljanje. Kot pristop pridobivanja znanja v podjetju literatura omenja tudi individualno učenje. V tretjem vprašanju me je zato zanimalo, na kakšen način podjetje spodbuja individualno učenje v primeru, da ga. Odgovori vseh treh intervjuvancev so bili enotni. Poudarili so financiranje izobraževanj s strani podjetja in s pridobitvijo novih licenc, ki tako bogatijo znanje in življenjepis posameznega zaposlenega.

S četrtem vprašanjem sem želela izvedeti, kako podjetje pridobiva znanje iz zunanjega okolja na neposreden način. Vodja projektov gradnje za trg in vodja izvedbe sta poudarila sodelovanje s poslovnimi partnerji kot možen pristop pridobivanja znanja iz zunanjega okolja, saj ga podjetje pridobiva prek organiziranih druženj in ob izmenjavanju mnenj s poslovnimi partnerji. Vodja projektov gradnje za trg je poudaril: *»V tesnem stiku smo s poslovnimi partnerji, prek katerih črpamo znanje iz vsakodnevnih situacij. Prav tako imamo mrežo ljudi, ki jih lahko povprašamo za mnenja o specifičnih področjih dela.«* Vodja izvedbe je omenil pomen dobaviteljev, kar je poudaril tudi direktor. Podjetje je z dobavitelji v stalnem stiku, kar omogoča izmenjavanje mnenj, izkušenj in različnih pogledov na določeno temo. Prav tako so dobavitelji tisti, ki organizirajo številna izobraževanja, okrogle mize in sejme po svetu. Vodja izvedbe je dodal: *»V gradbeništvu je veliko sodelovanj z najrazličnejšimi udeleženci, kar nam omogoča pridobivanje znanja, izkušenj in poglede s strani različnih ljudi, prek katerih se lahko veliko naučimo.«* Direktor je poudaril tudi pomen naročnikov, ki podjetju dajejo znanja in ideje za razvoj lastnih investicij podjetja. V petem vprašanju me je zanimalo, kako podjetje pridobiva znanje iz zunanjega okolja na posreden način. Odgovori

vseh treh intervjuvancev so bili enotni, poudarili so pomen izobraževanj, usposabljanj in nakup podjetja. Pri šestem, zadnjem vprašanju, ki se je nanašalo na pridobivanje znanja, sem želela ugotoviti, ali ima podjetje oblikovan načrt pridobivanja znanja. Vsi intervjuvanci so odgovorili, da tega nimajo v podjetju, a se jim zdi pomemben, saj omogoča redno pridobivanje znanja, služi kot opomnik, da je znanje treba pridobivati, in zagotovi jasen pregled nad pridobivanjem znanja. Direktor je izrazil mnenje: *»Načrt smo v preteklosti imeli. Trenutno ga podjetje nima, ga pa pričakujemo morda v prihodnosti, ko nam ga bo pomagal oblikovati zunanji sodelavec.«* Prav tako dodaja: *»Načrt pridobivanja znanja se mi zdi pomemben, z namenom jasnega pregleda nad znanjem,«* kar sta poudarila tudi vodja projektov gradnje za trg in vodja izvedbe. Vodja projektov gradnje za trg pojasnjuje: *»Na začetku koledarskega leta bi podjetje moralo oblikovati načrt za pridobivanje znanja, z razlogom, ker se v podjetju prevelikokrat zgodi, da so daljša obdobja, ko nimamo nikakršnih izobraževanj ali drugih pristopov pridobivanja znanja.«*

Naslednja štiri vprašanja se nanašajo na drugo stopnjo procesa organizacijskega učenja, torej kodiranje in shranjevanje znanja v podjetju. V sedmem vprašanju me je zanimalo, kako podjetje celotno pridobljeno znanje kodira in shrani. Vsi odgovori intervjuvancev so pokazali, da podjetje kodira in shranjuje znanje izredno slabo oziroma da podjetje nima nikakršnih baz, prek katerih bi zaposleni dostopali do znanja. Vodja izvedbe dodaja: *»Kodiramo in shranjujemo znanje le do te mere, kot si pridobljeno znanje shrani vsak zaposlen zase. Podjetje nima nikakršnih baz, programov ali informacijske-komunikacijske tehnologije, kjer bi bilo celotno pridobljeno znanje shranjeno na enem mestu. Torej je bolj na posamezniku, ali si shrani določene informacije in znanje ali ne,«* kar poudarjata tudi vodja projektov gradnje za trg in direktor. V osmem vprašanju sem želela izvedeti, ali ima podjetje oblikovano kakršno koli infrastrukturo, ki omogoča zaposlenim dostop do shranjenega znanja podjetja. Tudi pri tem odgovoru so poudarili, da ustrezne infrastrukture nimajo. Kot sem izvedela iz intervjuja z vodjo projektov gradnje za trg, imajo le računalniški program, do katerega lahko dostopajo vsi zaposleni, ampak se nanaša le na terminske plane, pogodbe in podatke o cenah. Vodja izvedbe pa je omenil, da je to ideja, o kateri se v podjetju govori in naj bi bila implementirana v prihodnosti. Vsi intervjuvanci so pri devetem vprašanju izpostavili, da podjetje zemljevida znanja nima. Direktor je poudaril: *»Zemljevid znanja se mi zdi dober pristop, ki omogoča pregled nad celotnim znanjem, prav tako njegova pomembnost z večanjem podjetja narašča,«* kar pravi tudi vodja izvedbe. Vodja projektov gradnje za trg pa pojasnjuje: *»Zemljevid znanja se mi trenutno ne zdi potreben. Prednost v tem orodju vidim takrat, ko je podjetje veliko večje. Trenutno se zaposleni med seboj dobro poznamo in točno vemo, katera znanja ima posameznik.«* Tudi pri desetem vprašanju, pri katerem sem želela pridobiti odgovor, ali v podjetju razmišljajo o vpeljavi še kakšnega drugega pristopa za kodiranje in shranjevanje znanja, so odgovorili, da v tem trenutku o tem ne razmišljajo.

Naslednja vprašanja se nanašajo na tretjo stopnjo procesa organizacijskega učenja, torej prenos znanja. V enajstem vprašanju me je torej zanimalo, kako podjetje zagotovi prenos znanja oziroma kakšnih pristopov se poslužuje. Intervjuvanci so poudarili timsko delo,

mentorstva, neformalna druženja, izobraževanja, sestanke in usposabljanja. Direktor dodaja: *»Prenos znanja zagotavljamo tudi z rednim obiskovanjem različnih sej in konferenc.«* Zanimalo me je, kateri se jim zdi najpomembnejši, kar sem ugotavljala z dvanajstim vprašanjem. Vsi trije so poudarili pomen mentorstev kot najpomembnejši pristop za prenos znanja, saj je po njihovih besedah mentorstvo pristno, osebno in omogoča hitrejši napredek podjetja ter zagotovi sistematičen prenos znanja na zaposlenega, ki le-tega nima. Vodja izvedbe dodaja: *»Mentorstvo je pristop, ki omogoča zaposlenim vpeljavo v gradbeni posel in lažjo predstavitev specifik dela in nalog. Prav tako je mentorstvo pomembno za mlade zaposlene, ki se lahko vedno obrnejo na starejše in nikoli niso prepuščeni sami sebi v primeru vprašanj, izzivov ali problemov.«* Kot pristop prenosa znanja literatura poudarja tudi pomen izobraževanj. Zanimalo me je, kolikokrat na leto podjetje organizira izobraževanja in ali bi si jih želeli več, kar sem ugotavljala pri trinajstem vprašanju. Vodja projektov gradnje za trg in vodja izvedbe sta poudarila, da izobraževanja v podjetju potekajo približno trikrat na leto. Direktor pa je omenil v povprečju štiri do pet izobraževanj. Vodja projektov gradnje za trg in direktor si v prihodnosti želita več izobraževanj, s čimer pa se ni strinjal vodja izvedbe, ki poudarja, da preveliko število izobraževanj v podjetju zmanjšuje osredotočenost zaposlenih na delo. Pri štirinajstem vprašanju me je zanimalo, kako po njihovem mnenju na prenos znanja vplivajo neformalna druženja. Vsi intervjuvanci jih vidijo kot pomemben pristop prenosa znanja, saj se zaposleni lažje poistovetijo z vsebino, zgodbami, anekdotami, izkušnjami, mislimi in znanjem. Vodja projektov gradnje dodaja: *»Neformalna druženja so zame zelo naraven način pridobivanja znanja od sogovornika.«*

V nadaljevanju predstavljam odgovore na vprašanja o zadnji stopnji procesa organizacijskega učenja oziroma uporabi znanja. Pri petnajstem vprašanju me je zanimalo, s kakšnimi pristopi podjetje spodbuja, da se preneseno znanje uporablja vsakodnevno v podjetju. Vodja projektov gradnje za trg in vodja izvedbe sta poudarila, da podjetje pristopov, ki spodbujajo uporabo znanja, nima. Tako direktor kot vodja izvedbe pa sta omenila le pomen vodstva, saj po njunem mnenju to spodbuja uporabo znanja, dopušča napake in zagotovi sistematično uporabo znanja. V naslednjem vprašanju sem poskušala ugotoviti, kakšne spremembe v vsakodnevni rutini so potrebne za uporabo znanja. Vodja projektov gradnje za trg je poudaril: *»Po mojem mnenju bi bil smiseln pristop, s pomočjo katerega bi zagotovili uporabo znanja, oblikovan priročnik, ki bi ga imel vsak zaposlen. V priročniku bi bilo shranjeno celotno znanje podjetja in navodila za izvedbo določenih del. Le-ta bi služil kot osnova za implementacijo znanja v prakso.«* Vodja izvedbe je poudaril bolj pogoste pogovore med zaposlenimi in sodelovalno reševanje problemov. Direktor pa ideje ni imel. Enak odgovor se je pojavil s strani vseh intervjuvancev tudi pri naslednjem, sedemnajstem vprašanju, ko sem povprašala o mnenju, kateri pristopi za spodbujanje uporabe znanja so pomembni. Z zadnjim, osemnajstim vprašanjem, ki se nanaša na uporabo znanja, sem želela ugotoviti, s katerimi izzivi se podjetje pri uporabi znanja srečuje. Vodja projektov gradnje za trg je poudaril slabo kodiranje in shranjevanje znanja, ki posledično preprečuje njegovo uporabo. Vodja izvedbe je izpostavil: *»Ključen izziv pri uporabi pridobljenega znanja se nanaša na nepoznavanje pristopov, s pomočjo katerih bi lahko zagotovili uporabo znanja,«* kar je poudaril tudi

direktor. Direktor pa še dodaja: *»Same uporabe znanja se ne lotimo sistematično, kar prav tako vidim kot izziv.«*

Sledijo vprašanja o posameznih dejavnikih, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja v podjetju. Devetnajsto vprašanje se tako nanaša na organizacijsko kulturo podjetja in katera izmed opredeljenih v teoretičnem delu je po mnenju intervjuvancev najprimernejša za sistematičen proces organizacijskega učenja. Vsi intervjuvanci so organizacijsko kulturo opisali kot velika družina, dobri odnosi in počutje, produktivna klima, zaupanje med zaposlenimi, odprta komunikacija, pripadnost in timsko delo. Vodja projektov gradnje za trg pravi: *»Našo organizacijsko kulturo lahko najlažje opišemo z besedo družina. Zelo cenimo svoje zaposlene in smo vedno pripravljeni poslušati njihove ideje in mnenja.«* Vodja izvedbe dodaja: *»Vedno si pomagamo, svetujemo in priskočimo na pomoč. Usmerjeni smo v zaposlene, njihovo počutje ter gradimo na pripadnosti.«* Omenjene značilnosti predstavljajo kulturo klana, ki je najbolj prisotna v podjetju. Vodja projektov gradnje za trg je poudaril, da je ta za proces organizacijskega učenja najbolj primerna, saj je najlažje izvajati mentorstva, zaposleni se dobro počutijo in si zaupajo. Vodja izvedbe opredeljuje kulturo adhokracije kot najprimernejšo za proces organizacijskega učenja, saj po njegovem mnenju preveč prijateljski odnosi niso primerni za delovno mesto. Direktor pa je poudaril: *»Po mojem mnenju je najbolj primerna organizacijska kultura za učenje kultura hierarhije, ker je vse zelo sistematično in točno zapisano v pravilih.«* Mnenja o najprimernejši organizacijski kulturi so si različna. Vsak od intervjuvancev vidi svojo organizacijsko kulturo kot najprimernejšo, kar utemeljujejo s svojimi prepričanji.

Dvajseto vprašanje se nanaša na opis organizacijske strukture podjetja in mnenja, katera izmed organizacijskih struktur je najprimernejša za proces organizacijskega učenja. Vsi intervjuvanci so organizacijsko strukturo podjetja opisali kot organsko, saj se v podjetju spodbuja timsko delo, sodelovanje, pomoč drug drugemu, avtonomija, prilagodljivost, stalno komuniciranje in skupinsko odločanje. Vodja izvedbe se prav tako s tem strinja, vendar dodaja: *»Poudaril bi tudi hierarhičnost, ki se po mojem mnenju kaže skozi opredeljene naloge, ki jih mora posameznik opraviti, odgovornosti in nekatere pristojnosti. V celoti pa sem mnenja, da je naša organizacijska struktura organska, saj smo dinamični in prilagodljivi na spremembe.«* Poudarili so tudi prisotnost čisto projektne organizacijske strukture. Vodja projektov gradnje za trg pojasnjuje: *»Zaposleni celotni delovni čas opravljajo delo na projektih. Po končanem projektu se zaposlenega preusmeri na nove projekte.«* Vsi pa so se strinjali, da je najprimernejša organizacijska struktura za proces organizacijskega učenja organska, čista projektna organizacijska struktura. Direktor odgovor pojasnjuje: *»Odločitve ne sprejemam samo jaz, veliko je skupnega odločanja in komuniciranja. Prav tako je pomembno timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi.«* Vodja izvedbe to vidi kot primerno organizacijsko strukturo zaradi njenih splošnih značilnosti. Vodja projektov gradnje za trg pa dodaja: *»Najprimernejša organizacijska struktura je organska in čista projektna organizacijska struktura, saj je potrebno sodelovanje, interakcija in timsko delo, da se lahko zagotovi učenje na delovnem mestu.«*

Pri enaindvajsetem vprašanju sem želela ugotoviti, kateri stil vodenja izmed štirih omenjenih v teoretičnem delu je tisti, ki najbolj opisuje vodstvo, in kateri po mnenju intervjuvancev je najprimernejši za proces organizacijskega učenja. Intervjuvanci so opisovali, da vodstvo motivira zaposlene, spodbuja ljudi k osebnemu in strokovnemu razvoju, gradi na zaupanju in avtonomiji, navdihuje zaposlene in delegira naloge, kar so značilnosti transformacijskega stila vodenja. Vodja projektov gradnje za trg pravi: *»Vodstvo je avtentično, ima moč, ki izhaja iz njihovih osebnosti. Ves čas se spodbujamo k osebnemu in strokovnemu razvoju.«* Vodja izvedbe dodaja: *»Zaposlenim zaupamo in jim pri delu omogočamo avtonomijo.«* Najprimernejši stil vodenja za proces organizacijskega učenja je po mnenju vodje projektov gradnje za trg transformacijski, zaradi zgoraj opredeljenih razlogov. Po mnenju vodje izvedbe in direktorja pa kombinacija transformacijskega in demokratičnega stila vodenja, saj sta oba usmerjena v zaposlene, njihovo zadovoljstvo, zaupanje in stalno komuniciranje, poudarja vodja izvedbe. Direktor pa dodaja: *»Po mojem mnenju je za dolgoročno uspešnost podjetja najprimernejši transformacijski stil vodenja. Sprašujem pa se, ali je najbolj primeren za učenje na delovnem mestu. Zato bi na tem mestu omenil še demokratično vodenje, ki je še bolj usmerjeno v zaposlene, oziroma kar kombinacijo transformacijskega in demokratičnega stila vodenja.«*

Zadnje vprašanje, ki se nanaša na dejavnike procesa organizacijskega učenja, sprašuje, kako podjetje gradi na psihološki varnosti in ali se jim zdi pomembna v procesu organizacijskega učenja. Podjetje gradi na psihološki varnosti tako, da spodbuja zaposlene, gradi na spoštovanju, zaupanju, samozavesti, prav tako svoje zaposlene cenijo in ne marajo kritiziranja in opravljanja, umerjeni so v dobro počutje, prav tako pa spodbujajo delitev mnenj. Vodja izvedbe poudari: *»Na psihološki varnosti gradimo in obnašanje v nasprotju s tem je pri nas nedopustno.«* Direktor je kot temeljno značilnost, ki omogoča oziroma zagotavlja psihološko varnost, omenil: *»Ključno za grajenje psihološke varnosti je po mojem mnenju uspešno poslovanje podjetja. S tem mislim na vizijo podjetja, s katero se zaposleni poistovetijo, prav tako pa dejstvo, da zaposleni nimajo skrbi, povezanih z mesečnim plačilom. Ko je to zagotovljeno, lahko poskrbimo za dobre odnose in počutje na delovnem mestu in na tak način zagotavljamo psihološko varnost.«* Mnenje vseh intervjuvancev je enotno, da je psihološka varnost pomembna, saj se mora zagotoviti dobro počutje, udobje in suverenost, da se doseže hitrejše, lažje in bolj sistematično učenje. Vodja projektov gradnje za trg dodaja: *»V primeru, da psihološke varnosti v podjetju ni, podjetje uspeha na področju učenja ne more doseči.«*

Zadnje, triindvajseto vprašanje, ki predstavlja tudi zadnji sklop vprašanj mojega magistrskega dela, pa je, kakšen pomen, izzive in koristi ima proces organizacijskega učenja po mnenju intervjuvancev in kateri izmed štirih dejavnikov ima največji vpliv na učenje. Vsem trem intervjuvancem se zdi proces organizacijskega učenja pomemben, saj lahko podjetje na tak način gradi na strokovnem in izobraženem kadru. Vodja projektov gradnje za trg dodaja: *»Delujemo v gradbeni panogi, kjer sta znanje in izobrazba temelj, zato ga je potrebno*

pridobivati na različne načine in z njim ustrezno ravnati.» Kot ključne izzive pri procesu organizacijskega učenja opredeljuje prek posamezne stopnje organizacijskega učenja. Torej katere pristope pridobivanja znanja naj podjetje še vpelje, kako in katera orodja oziroma pristope je treba zagotoviti, da se omogoča kodiranje in shranjevanje, s katerimi pristopi zagotoviti prenos znanja in uporabo. Vodja izvedbe opisuje ključen izziv kot: *»Ključno vprašanje je, kako angažirati zaposlene, da so se pripravljene učiti in prispevati k boljšemu procesu učenja celotnega podjetja.*« Direktor pa to vidi kot izziv, kako raziskovati nova gradbena področja in pridobiti novo znanje. Kot ključne koristi procesa organizacijskega učenja intervjuvanci vidijo boljšo poslovno uspešnost, večjo produktivnost, konkurenčnost podjetja, inovativnost, dodano vrednost k ponudbi, dobičkonosnost, preživetje in konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti. Kot ključen dejavnik, ki vpliva na proces organizacijskega učenja, pa vodja projektov gradnje za trg poudarja organizacijsko kulturo, vodja izvedbe pa psihološko varnost. Direktor poudarja: *»Ključna dejavnika, ki vplivata na učenje, sta organizacijska kultura in stil vodenja.*«

5.2.3 Diskusija o rezultatih in odgovori na raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju magistrskega dela sledi diskusija med predstavljeno teorijo ter rezultati ankete in intervjuja. Prav tako predstavljam odgovore na tri raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako v podjetju potekajo posamezne stopnje procesa organizacijskega učenja?

Dermol (2010) opredeljuje, da proces organizacijskega učenja sestavljajo stopnje, kot so pridobivanje, kodiranje in shranjevanje, prenos in uporaba znanja. Rezultati ankete v podjetju Tosidos so pokazali, da imajo zaposleni željo po učenju in izobraževanju v podjetju ($M = 4,50$), kar je potrdil tudi intervju. Podjetje pridobiva znanje prek organiziranih izobraževanj, usposabljanj, sodelovanj z zunanjimi udeleženci, torej poslovnimi partnerji, dobavitelji, naročniki in investitorji. Novo znanje pridobiva tudi iz zaposlovanja novih zaposlenih, z nakupom podjetja in s spodbujanjem individualnega učenja, na način financiranja tečajev in s pridobitvijo novih licenc. Kot poudarjajo Salunke in drugi (2019), je za čim boljši zajem znanja pomembno pridobivanje tega s pristopi, tako iz notranjega kot zunanjega okolja, ki pa jih podjetje Tosidos uporablja glede na rezultate ankete in intervjuja. S pomočjo ankete sem ugotovila, da podjetje nima nikakršnega načrta za pridobivanje znanja ($M = 2,90$), s čimer se strinjajo tudi intervjuvanci. Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Yusof in Baker (2012), ki poudarjata, da večina gradbenih podjetij omenjenega mehanizma nima, saj v načrtu pridobivanja znanja ne vidijo nikakršnih koristi.

Rezultati ankete so pokazali, da imajo zaposleni željo po dostopanju do kodiranega in shranjenega znanja ($M = 3,90$). Odgovor intervjuvancev je bil, da o novem pristopu kodiranja in shranjevanja znanja v tem trenutku ne razmišljajo, saj to predstavlja izziv. Tudi Yusof in Baker (2012) opažata, da imajo gradbena podjetja težave pri sistematičnem kodiranju in

shranjevanju znanja, saj ne vedo, kako bi se tega lotila. Prav tako rezultati ankete kažejo, da podjetje nima razvite infrastrukture ($M = 2,80$), ki bi omogočala kodiranje in shranjevanje pridobljenega znanja, s čimer se strinjajo tudi intervjuvanci. Nui in Li (2022) v tem vidita težavo, saj je vzpostavljena infrastruktura v podjetju predpogoj za učenje. Zaposleni so izrazili strinjanje, da podjetje ne evidentira naučenih lekcij, kar Bhatt (1998) opisuje kot problem, saj znanje, ki ni ustrezno kodirano in shranjeno oziroma dostopno vsem zaposlenim, ni vredno nič. Prav tako rezultati ankete in intervjuja kažejo, da podjetje nima oblikovanega zemljevida znanja, ki omogoča natančen pregled nad znanjem ($M = 2,40$). Nežič (2019) ga opredeljuje kot nujno vizualno predstavitev, ki omogoča prepoznavanje slabosti v drugi stopnji procesa organizacijskega učenja. Vodja projektov gradnje za trg je poudaril le, da ima podjetje oblikovan računalniški program, ki omogoča dostop do terminskih planov podjetja, cen in pogodb, do katerih pa lahko dostopajo vsi zaposleni ($M = 3,60$).

Podjetje se po mnenju številnih anketiranih ($M = 3,40$) zaveda pomembnosti prenosa znanja na ostale zaposlene, kar je, kot pravita Ncoyini in Cilliers (2020), predpogoj za uspešno izvajanje tretje stopnje procesa organizacijskega učenja. Prenos znanja omogoča s pomočjo timskega dela, neformalnih druženj, redno organiziranih izobraževanj, usposabljanj, sestankov, sej in konferenc, po besedah intervjuvancev. Kljub temu se anketiranci strinjajo, da bi si želeli več različnih pristopov, s katerimi bi spodbudili prenos znanja ($M = 3,90$), in še več organiziranih neformalnih druženj, s čimer se strinjajo Lu in drugi (2020), ki poudarjajo, da različni pristopi omogočajo lažji in hitrejši pretok znanja med zaposlene. Rezultati ankete kažejo, da so mentorstva najpomembnejša oblika prenosa znanja, kar poudarjajo in spodbujajo tudi intervjuvanci. Premalo pozornosti pa podjetje nameni prenosu znanja v obliki poročil in dokumentov ($M = 2,50$), ki je prav tako pomemben pristop (Gomezelj Omerzel, 2009).

Anketiranci in intervjuvanci se strinjajo, da se podjetje srečuje s številnimi izzivi pri uporabi znanja ($M = 3,70$), ki se nanaša tudi na dejstvo, da so zaposleni neopredeljeni pri tem, ali jih podjetje nauči, kako znanje prenesti v prakso ($M = 3,00$). S tem se strinjata tudi Možina in Kovač (2006), ki vidita izziv pri uporabi znanja v tem, da podjetje zaposlenih ne nauči, kako znanje uporabiti. Rezultati ankete so pokazali, da podjetje spodbuja zaposlene k uporabi znanja prek različnih pristopov ($M = 3,30$), s čimer pa se ne strinjajo intervjuvanci, ki poudarjajo, da pristopov nimajo. Omenili so le pomen vodstva kot pristopa, ki motivira k uporabi znanja. Gonzalez in Martins (2017) poudarjata pomembnost motivacijskega okolja, a hkrati omenjata implementacijo tudi drugih pristopov za izboljšanje uporabe znanja. Prav tako se anketiranci pretežno strinjajo, da podjetje oblikuje ekipe za reševanje problemov in uvede spremembe v vsakodnevni rutini z namenom prenosa znanja, kar pa bi bilo smiselno nadgraditi z oblikovanjem priročnikov, ki bi vključevali celotno znanje in spodbujali k njegovi uporabi (po besedah vodje projektov gradnje za trg) in bolj pogoste pogovore med zaposlenimi (po besedah vodje izvedbe).

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri dejavniki vplivajo na proces organizacijskega učenja?

Literatura poudarja različne dejavnike, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja. Shih in Koch (2020) izpostavita organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, stil vodenja in psihološko varnost kot temeljne dejavnike, ki spodbujajo proces organizacijskega učenja. Alsabbagh in Khalil (2017) menita, da je najprimernejša organizacijska kultura, ki spodbuja učenje na delovnem mestu, kultura adhokracije, ki pa po mnenju anketirancev ($M = 4,20$) ni najbolj izražena. S pomočjo ankete sem ugotovila, da se zaposleni v podjetju najbolj strinjajo s trditvijo, ki opisuje kulturo klana, kot organizacijsko kulturo, ki je najbolj prisotna ($M = 4,70$). Tudi intervjuvanci so organizacijsko kulturo opisali z lastnostmi omenjene organizacijske kulture. Arditi in drugi (2017) opisujejo, da je v številnih gradbenih podjetjih po svetu zaslediti kulturo klana zaradi timskega dela, sodelovanj in nenehne interakcije, ki podjetje oblikujejo v družino, kar so v odgovorih poudarili tudi intervjuvanci. Z namenom sistematičnega procesa organizacijskega učenja pa mora biti prevladujoča v podjetju kultura adhokracije (Oh in Han, 2020).

Najprimernejša organizacijska struktura za učenje v podjetju je organska organizacijska struktura (Turi in Sorooshian, 2019). Rezultati ankete in intervjuja so pokazali, da v podjetju prevladujejo lastnosti, ki opisujejo organsko ($M = 4,00$) in čisto projektno organizacijsko strukturo ($M = 3,70$). Literatura in rezultati raziskave so si o prisotnosti in primernosti organske organizacijske strukture enotni. Neenotnost pa se kaže skozi obliko organske organizacijske strukture. Sy in Côté (2004) menita, je matrična projektna organizacijska struktura primernejša za učenje, saj se znanje prenaša po celotnem podjetju. Rezultati raziskave pa kažejo na prisotnost čiste projektno organizacijske strukture.

Stil vodenja, ki ga teorija poudarja kot najprimernejšega za proces učenja, je kombinacija transformacijskega in transakcijskega stila vodenja, saj imata neposreden učinek na učenje v podjetju, medtem ko avtorsko in demokratično vodenje tega nimata (Liao in drugi, 2017). Zaposleni so v anketi izrazili največje strinjanje s trditvijo, ki opisuje transformacijski ($M = 4,10$) in demokratični stil vodenja ($M = 4,00$) kot najbolj prisotna v podjetju. Torej lahko rečemo, da je v podjetju možno zaznati kombinacijo obeh. Intervjuvanci pa so opisali vodenje vodstva z lastnostmi transformacijskega stila vodenja. Rezultati ankete kažejo na strinjanje zaposlenih tudi o prisotnosti transakcijskega stila ($M = 3,50$), medtem ko tega intervjuvanci niso omenili. Pomembno je, da podjetje v ospredje postavlja transformacijski stil vodenja, prav tako pa gradi na kaznih in nagradah, ki so učinkovito motivacijsko sredstvo za učenje (Megheirkouni, 2017).

Zadnji dejavnik, ki sem ga v sklopu magistrskega dela proučevala, se nanaša na psihološko varnost, ki spodbuja proces organizacijskega učenja (Edmondson in Lei, 2014). Sestavljena je iz štirih ključnih temeljev, torej kulture varnosti, kulture nenehnega izboljševanja, organizacijske podpore in poznavanja med zaposlenimi. Največ strinjanja s strani zaposlenih je pridobila trditev, ki opisuje poznavanje med zaposlenimi, kar pomeni, da si zaposleni na delovnem mestu zaupajo in delijo svoje osebne težave ($M = 4,50$). Prav tako je iz visokih

povprečnih ocen ankete razbrati, da zaposleni lahko delijo svoja mnenja, ideje in kritike. Spodbuja se tudi nenehni napredek posameznika kot podjetja, podpira nenehno komuniciranje, prispevke zaposlenih, avtonomijo, odgovornost in povratne informacije. Enake ugotovitve podajajo tudi intervjuvanci. Raziskava tako kaže na visoko prisotnost psihološke varnosti v podjetju, ki pripomore k izboljšanju procesa organizacijskega učenja, poudarjata Nwankwo in Ugwu (2021).

Dejavnik, ki ima od opredeljenih na proces organizacijskega učenja največji vpliv po mnenju anketirancev, je organizacijska kultura podjetja ($M = 4,20$), s čimer se strinja tudi vodja projektov gradnje za trg. Zaposleni so izpostavili tudi vpliv stila vodenja in psihološke varnosti, kar je poudaril tudi vodja izvedbe. Direktor je omenil stil vodenja kot pomemben dejavnik, ki vpliva na proces organizacijskega učenja. Rezultati raziskave kažejo, da ima organizacijska struktura še najmanjši vpliv na proces organizacijskega učenja.

Raziskovalno vprašanje 3: S katerimi izzivi se srečujejo podjetja pri procesu organizacijskega učenja?

Pri vpeljavi procesa organizacijskega učenja se podjetja soočajo s številnimi izzivi, med njimi s pomanjkanjem zavedanja o pomenu učenja za podjetje in zaposlene. Rezultati ankete so pokazali, da je proces organizacijskega učenja v podjetju pomemben ($M = 3,60$), s čimer so se strinjali tudi intervjuvanci. Kljub temu Gupta in drugi (2000) poudarjajo, da se zaposleni in vodstvo premalokrat zavedajo pomembnosti procesa organizacijskega učenja, kar so pokazali rezultati ankete ($M = 3,10$). Yusof in Baker (2012) poudarjata, da gradbena podjetja zaradi nezavedanja pomembnosti procesa organizacijskega učenja le-tega nimajo sistematično oblikovanega, kar ima lahko za posledico slabo kakovost gradbenih del in pretirano porabo denarnih sredstev.

Zaposleni so se v anketi strinjali, da je največji izziv pri procesu organizacijskega učenja povezan z neoblikovanim načrtom pridobivanja znanja ($M = 3,50$), ki ga tudi Pyrko in drugi (2019) vidijo kot izziv. Prav tako je zaznati izziv, ki se nanaša na neprimerno shranitev znanja in njegovo uporabo na delovnem mestu. Z omenjenimi izzivi se strinja vodja projektov gradnje za trg in dodaja težave na področju prenosa znanja. Gupta in drugi (2020) opredeljujejo izzive na enak način po posameznih stopnjah procesa organizacijskega učenja. Druga dva intervjuvanca izzive vidita bolj v vprašanju, kako angažirati zaposlene k učenju, kar kot izziv vidijo tudi Stemn in drugi (2018), in kako pridobivati nova znanja na gradbenem področju. Yusof in Baker (2012) poudarjata, da je proces organizacijskega učenja v gradbenih podjetjih velik izziv, ki pa ga morajo podjetja premagati z namenom rasti in drugih koristi sistematično oblikovanega procesa organizacijskega učenja. V podjetju po rezultatih ankete ni opaziti izziva na področju skrivanja znanja ($M = 1,90$), ki pa je, kot pravijo Liu in drugi (2020), velikokrat prisotno v številnih gradbenih podjetjih in onemogoča uspešen prenos znanja ter ustvarja slabo ozračje, kar vpliva na zaupanje v podjetju.

Kljub izzivom pa proces organizacijskega učenja podjetjem prinaša številne koristi. Rezultati ankete kažejo, da zaposleni največje koristi pri procesu organizacijskega učenja vidijo v izboljšanju poslovne uspešnosti ($M = 4,10$). Prav tako vidijo učenje kot možnost izboljševanja konkurenčne prednosti, večje inovativnosti in izboljšan pretok komunikacije med zaposlenimi. Intervjuvanci se z rezultati ankete strinjajo. Dodajajo pa, da proces organizacijskega učenja lahko poveča produktivnost, ustvarja dodano vrednost k ponudbi, povečuje dobičkonosnost in omogoča preživetje podjetja na dolgi rok, s čimer se napisana literatura v teoretičnem delu strinja. Korkmaz in Behidrah (2017) dodajata še nižje stroške, večjo kakovost gradbenih del, nižjo fluktuacijo in hitrejšo prilagajanje na okolje. Prav tako Gurol (2021) poudari, da podjetje lažje preživi v času krize in ima pozitivnejši ugled. Zhu in drugi (2018) poudarjajo tudi večjo zmogljivost podjetja oziroma zaposlenih in procesov kot rezultat sistematičnega procesa organizacijskega učenja. Prav tako se koristi kažejo skozi boljše vzdušje in hitrejšo reševanje problemov (Vansina, 2018).

5.2.4 Priporočila za podjetje

V nadaljevanju magistrskega dela dodajam priporočila za vsako stopnjo in dejavnik procesa organizacijskega učenja. Rezultati raziskave kažejo, da podjetje uporablja kar nekaj pristopov pridobivanja znanja, kljub temu pa obstajajo še dodatni pristopi, ki omogočajo zajem le-tega. Podjetju zato predlagam, da v prihodnje razmišlja o vpeljavi še dodatnih pristopov. Omenila bi najem strokovnjakov z različnih gradbenih področij, saj so intervjuvanci poudarili, da si želijo biti strokovni, izobraženi in najboljši v gradbeni panogi. Podjetje mora zato razmisliti o kritičnem področju, kjer mu znanja primanjkuje. Strokovnjak z določenega področja, ki ima to specifično znanje, pa naj preživi v organizaciji določeno obdobje. Na tak način bodo zaposleni pridobili njegovo znanje. Prav tako podjetju svetujem mesečno deljenje najrazličnejših zgodb o poteku gradbenih del, investicij in z njimi povezanih težav, izzivov ter vsakodnevnih izkušenj na delovnem mestu v obliki zgodb, saj bi se zaposleni na tak način lažje in hitreje poistovetili s povedanim, kot menita Sole in Wilsona (2002). Prav tako podjetju svetujem oblikovanje načrta za pridobivanje znanja, ki bo služil kot jasen prikaz, s kakšnimi pristopi in kdaj bo podjetje pridobivalo določeno znanje, z namenom, da lažje motivira zaposlene in doseže izboljšave na področju pridobivanja znanja in prepreči, da se na prvo stopnjo procesa organizacijskega učenja pozabi (Gonzalez in Martins, 2017).

Podjetje nima vzpostavljene infrastrukture za kodiranje in shranjevanje znanja, ne evidentira naučenih lekcij in nima oblikovanega zemljevida znanja. Podjetju zato predlagam, da izbere ustrezno programsko opremo, ki bo omogočala kodiranje, sistematično shranitev in dostop do celotnega znanja podjetja vsem zaposlenim. Svetujem jim implementacijo brezplačnega projektno-informacijskega sistema, imenovanega XPlanner, TaskJuggler, OpenWorkbench, NavalPlan ali ProjectLibre, ki omogoča obvladovanje celotne dokumentacije podjetja (dokumenti, navodila, pogodbe, zapisniki, poročila, pravila, izkušnje, misli, mnenja) oziroma predstavljajo bazo znanja (Aleksić, 2022). Število zaposlenih vsako leto narašča, zato podjetju predlagam, da v prihodnosti razmišlja o oblikovanju zemljevida znanja, ki bo

omogočal pregled nad znanjem posameznika. Tako lahko podjetje hitro opazi kritično znanje v podjetju in skladno s tem uvede spremembe na področju pridobivanja znanja.

Rezultati raziskave kažejo, da podjetje izvaja kar nekaj pristopov, ki omogočajo prenos znanja. Kljub temu pa si jih zaposleni želijo še več, zato podjetju predlagam razvoj tehnologije oziroma že omenjenega projektno-informacijskega sistema, ki bo omogočil zbrano celotno dokumentacijo v pisni obliki na enem mestu, kar bo omogočalo lažji prenos znanja. Ker je za gradbeno podjetje Tosidos značilno delo po projektnih skupinah, je pomembno, da podjetje zagotovi prenos znanja med različnimi projektnimi skupinami, v obliki prenosa naučenih lekcij, dobrih gradbenih praks in izzivov posameznega projekta, na vse projektne skupine v podjetju. Podjetje naj organizira še več neformalnih druženj, kar so izrazili anketiranci. S tem mislim na vsakodnevne jutranje kave, skupna kosila, določeno uro in prostor za krajši odmor med delom in teambuildinge, saj bodo zaposleni na tak način spodbujeni k delitvi anekdot, občutkov, izkušenj, mnenj in znanja. Prav tako priporočam oblikovanje izkustvenih skupin, ki se nanašajo na mesečna srečanja, v katerih zaposleni s skupnimi interesi o določenih gradbenih področjih razpravljajo, izmenjavajo znanje in se učijo drug od drugega.

Glede na to, da sem iz pogovora zasledila nepoznavanje pristopov, ki bi spodbujali uporabo znanja in izziv, kako zaposlene naučiti, da uporabljajo pridobljeno znanje, podjetju svetujem implementacijo projektno-informacijskega sistema, ki bo zajemal celotno znanje in bo temelj za njegovo uporabo. Podjetje bo imelo tako na enem mestu shranjene vse postopke in natančna navodila, ki pa jih bodo zaposleni samodejno uporabljali, kot menita Gonzalez in Martins (2017). Podjetje mora zagotoviti tudi motiviranost zaposlenih, ki bodo znanje uporabili, kar lahko doseže prek ekip za reševanje problemov. Ker podjetje deluje v hitro spreminjajoči se panogi (uporaba novih materialov in tehnologij, tehnik gradnje, pretresi finančnih kriz), za katero je značilno timsko delo in veliko interakcij, je po mojem mnenju le ta pristop ključen, kar poudarjata tudi Andrews Todd in Forsyth (2020). Zaposleni med seboj ves čas sodelujejo in poskušajo težave, probleme in izzive premagati s skupnim znanjem in trudom. Torej celotno znanje, izkušnje, veščine je treba združiti za doseg zastavljenih ciljev, kar pa lahko dosežejo z uporabo celotnega znanja. Zato naj podjetje v trenutku, ko se pojavijo vsakodnevni izzivi, skliče zaposlene za razrešitev le-teh. Na tak način pa zagotovi uporabo celotnega znanja zaposlenih.

Rezultati raziskave kažejo na pristopnost kulture klana kot najbolj izražene organizacijske kulture v podjetju, ki pa ni najbolj primerna za učenje. Podjetju zato svetujem, da v organizacijsko kulturo še bolj vpelje lastnosti kulture adhokracije, z namenom, da bo v podjetju prevladujoča. Podjetje mora graditi na ustvarjalnem in inovativnem delovnem okolju, ki ga lahko zagotovi s spodbujanjem in vključitvijo zaposlenih, da prispevajo svoje ideje, prav tako je treba oblikovati jasno inovacijsko strukturo, ki je ključna sestavina inovacijskega procesa. Podjetju svetujem, da oblikuje tudi poslanstvo, vizijo in strategijo v smeri, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost na delovnem mestu. Podjetje Tosidos naj

spodbuja ustvarjalnost in inovativnost v načrtovanju projektov in gradnji. Asad in drugi (2006) menijo, da se lahko inovativnost v gradbeni panogi nanaša na snovanje projekta, uporabljeno tehnologijo, materialno komponento ali gradbeno metodo. Inovativnost in ustvarjalnost sta v gradbeni panogi izrednega pomena zaradi čedalje večjih želja strank, investorjev, višjih zahtev po kakovosti, manjših stroških in hitrejši gradnji. Ravno to pa je tisto, ki poudarja njeno pomembnost in razmišljanje podjetja v smeri večje inovativnosti. Prav tako naj se pri pridobivanju idej poslužuje odprtega inoviranja in v proces vključi tako zaposlene kot ostale udeležence, s katerimi sodeluje. Podjetje mora graditi na inovacijski kulturi, kar pomeni, da daje zaposlenim dovolj avtonomije, odgovornosti in jim delegira naloge, prav tako pa spodbuja učenje s poskusi in napakami. Graditi mora na kreativni klimi, ki bo sprožila individualno ustvarjalnost in se bo nanašala na primerno oblikovanje socialno-organizacijskega in fizičnega delovnega okolja. Podjetje mora zato spodbujati skupinsko delo, avtonomijo, oblikovati spodbude za inovativne ideje, omogočiti čas za generiranje novih idej in zagotoviti stalno interakcijo med zaposlenimi. Vsakodnevno mora zagotavljati tudi proaktivnost oziroma samoiniciativnost zaposlenih, kar pomeni, da mora vzpostaviti zaupljivo okolje, v katerem se bodo zaposleni počutili varne, imeli pozitiven pogled na neuspeh, navdihovati zaposlene, oblikovati ustvarjalne delavnice in s tem spodbujati sodelovanje, prav tako pa motivirati zaposlene k ustvarjalnosti, inovativnosti in kreativnosti s pomočjo nagrad, v obliki višje plače, brezplačnih obrokov ali več prostega časa. Seveda ima pomembno vlogo tudi vodstvo, ki mora spodbujati in motivirati zaposlene k oblikovanju opisanega delovnega okolja (Škerlavaj, 2022).

Rezultati raziskave kažejo, da je prevladujoča organizacijska struktura v podjetju organska in čista projektna organizacijska struktura. Černe (2022) pa opredeljuje matrično projektno organizacijsko strukturo kot primerno za učenje, saj tako znanje prehaja ne samo med člani projektne ekipe, ampak tudi med funkcijskimi oddelki. Ker gre za majhno gradbeno podjetje, sem raziskovala, ali je možno implementirati oziroma preoblikovati tako majhno podjetje iz čiste projektne v matrično projektno organizacijsko strukturo. Shirazi in drugi (1996) poudarjajo, da je za majhna gradbena podjetja primerna čista projektna organizacijska struktura. Na tem mestu zato ni smiselno priporočati, da podjetje svojo organizacijsko strukturo preoblikuje v smeri matrične in na tak način zagotovi prenos znanja. Na tem mestu podjetju svetujem, da prenos znanja zagotavlja z že omenjenimi pristopi po posameznih stopnjah procesa organizacijskega učenja in na tak način zagotovi izmenjevanje znanja med vsemi zaposlenimi. Torej svetujem mesečno deljenje zgodb, anekdot, izkušenj pri izvedbi gradbenih del, razvoj ustrezne programske opreme, še več organiziranih neformalnih druženj ter izkustvenih skupin in ekip za reševanje problemov na delovnem mestu. Prav tako svetujem vodoravno usklajevanje, kar je značilno za čisto projektno organizacijsko strukturo. V mislih imam oblikovanje projektne pisarne, ki bi poskrbela za prenos znanja podjetja.

Najbolj izražen stil vodenja v podjetju je po rezultatih raziskave transformacijski stil vodenja. Podjetje mora za uspešno učenje na delovnem mestu zagotoviti kombinacijo transformacijskega in transakcijskega stila vodenja. Slednji v podjetju ni najbolj izražen po

rezultatih ankete. Podjetju svetujem, da v vodenje vpelje tudi lastnosti transakcijskega stila, katerega značilnosti so denarne in nedenarne nagrade oziroma pozitivne in negativne spodbude, s pomočjo katerih lahko podjetje usmerja vodenje svojih zaposlenih k ciljem in doseže skladnost delovanja. Denarne nagrade se nanašajo na povišanje mesečnega plačila, delitev dobičkov, delitev nagrad, višje bonuse in dodatni plačani dopust. Težava denarnih nagrad je, da zmanjšujejo inovativnost in ustvarjalnost, zato je smiselno vpeljati tudi nedenarne nagrade, ki se kažejo v prilagodljivem delovnem urniku, dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih ali dodatnem dopustu zaposlenega. Tako denarne kot nedenarne nagrade lahko opišemo kot pozitivne spodbude (Waqas in Saleem, 2014).

Rezultati raziskave kažejo na visoko prisotnost vseh štirih elementov psihološke varnosti v podjetju. Še najmanj zaposlenih se je strinjalo s trditvijo, ki se nanaša na kulturo nenehnega izboljševanja, zato podjetju predlagam, da v prihodnosti išče načine, kako postati še boljši v gradbeni panogi. Omenjeno pa lahko doseže z oblikovanjem ustvarjalnega in inovativnega delovnega okolja, kar sem bolj natančno opisala pri priporočilih za organizacijsko kulturo podjetja.

5.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

V nadaljevanju bom predstavila nekaj ključnih omejitev, s katerimi sem se soočila pri pisanju magistrskega dela. Prva omejitev se nanaša na manjše število zaposlenih v podjetju Tosidos, kar pomeni, da sem bila pri izbiri raziskovalnih metod omejena zaradi manjšega vzorca. Pridobljenih rezultatov iz ankete in intervjuja prav tako ne morem posplošiti na vsa podjetja, ki poslujejo v gradbeni panogi (Bavdaž, 2021). Rezultati veljajo le za izbrano podjetje. Naslednja omejitev je povezana s težavo pri oblikovanju posameznih sklopov ankete za zaposlene. V svojem magistrskem delu sem si zadala proučevanje procesa oziroma stopenj organizacijskega učenja in njegovih dejavnikov v gradbenem podjetju. Pri oblikovanju dejavnikov sem zasledila številne raziskave in ankete na področju organizacijske kulture, organizacijske strukture, stilov vodenja in psihološke varnosti. Pri oblikovanju posameznih trditev, ki bi se nanašale na točno določeno organizacijsko kulturo ali stile vodenja, ki jih proučujem v teoretičnem delu svojega magistrskega dela, pa sem naletela na težavo, zaradi prevelikega obsega posameznih merskih lestvic. Torej podrobna analiza omenjenih dejavnikov bi bila preobsežna za izvedbo, zato sem lestvice skrajšala in v trditvah povzela glavne značilnosti posameznega dejavnika.

Prav tako se omejitev nanaša na Likertovo petstopenjsko lestvico, ki je primerna za splošno populacijo, a po drugi strani spodbuja neopredeljenost zaposlenega (3 – niti se ne strinjam niti se strinjam) (Bavdaž, 2021). Naslednja omejitev se osredotoča na pristranskost intervjuja, ki se lahko pojavi zaradi subjektivnosti osebe, ki intervju analizira. Pri izvedbi intervjuja sem bila kot raziskovalka neposredno vključena v raziskavo in imela vpliv na zapisovanje in analiziranje odgovorov (Trošt, 2021). Zadnja omejitev pa je vsebinska, ki se nanaša na

dejstvo, da je številna uporabljena literatura o moji izbrani temi magistrskega dela podana v tujem jeziku.

Raziskava v izbranem podjetju Tosidos je dobra osnova za nadaljnje raziskovanje na področju procesa in dejavnikov organizacijskega učenja. Raziskavo bi bilo smiselno ponoviti v različnih podjetjih ali celo različnih panogah in vanjo vključiti večje število zaposlenih, z namenom pridobiti večjo zanesljivost in možnost posploševanja rezultatov na ostala podjetja v Sloveniji. Zanimivo bi bilo opisati tudi načine, kako lahko podjetje učinkovito in sistematično implementira vse pristope posameznih stopenj procesa organizacijskega učenja in preoblikuje podjetje skladno z dejavniki, ki podpirajo proces organizacijskega učenja. Prav tako bi lahko dodali še druge dejavnike, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja, in ugotavljali, kateri izmed dejavnikov je najbolj pozitivno povezan z učenjem na delovnem mestu. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo po mojem mnenju smiselno narediti tudi longitudinalno študijo, s pomočjo katere bi opazovala izboljšave na področju procesa in dejavnikov organizacijskega učenja v podjetju Tosidos skozi določeno časovno obdobje. Smotrna bi bila tudi ločitev, kako proces organizacijskega učenja vidijo mlajše generacije (podjetje zaposluje mlad kader), ki so na začetku svoje delovne kariere, v primerjavi s starejšimi zaposlenimi. Moje magistrsko delo bi lahko nadgradili tudi s pomočjo postavitve hipotez, ki se nanašajo na ugotavljanje povezanosti med posameznimi stopnjami organizacijskega učenja in analizo vpliva posameznega opredeljenega dejavnika na posamezno stopnjo organizacijskega učenja.

6 SKLEP

Sposobnost učenja je dandanes velik izziv, s katerim se soočajo številna podjetja. Podjetja morajo zato nameniti dovolj časa oblikovanju sistematičnega procesa organizacijskega učenja, ki je sestavljen iz štirih stopenj, torej pridobivanja znanja, kodiranja in shranitve znanja, prenosa znanja med zaposlenimi in uporabe le-tega na delovnem mestu. Zato pa se lahko podjetje poslužuje številnih pristopov, ki omogočajo proces organizacijskega učenja v podjetju in so predstavljeni v teoretičnem delu.

Na izvajanje procesa organizacijskega učenja vplivajo najrazličnejši dejavniki. V sklopu magistrskega dela sem se osredotočila na organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, stil vodenja in psihološko varnost. Alsabbagh in Khalil (2017) se strinjata, da je najprimernejša organizacijska kultura za proces organizacijskega učenja kultura adhokracije. Turi in Sorooshian (2019) menita, da je najprimernejša organizacijska struktura za učenje organska organizacijska struktura. Černe (2022) pa je poudaril pomen matrične organizacijske strukture kot primer organske, projektne, ki spodbuja proces organizacijskega učenja v podjetju. Liao in drugi (2017) poudarjajo, da je za proces učenja pomembna kombinacija transformacijskega in transakcijskega stila vodenja. Edmondson in Lei (2014) navajata, da je treba zagotoviti psihološko varnost na delovnem mestu, ki bo celoten proces

organizacijskega učenja spodbujala. V procesu organizacijskega učenja se lahko podjetje srečuje s številnimi izzivi, ki se nanašajo na posamezno stopnjo oziroma pristope procesa organizacijskega učenja, na razumevanje vodstva in zaposlenih o pomenu učenja, o oblikovanju primernih organizacijskih dejavnikov, pripravljenosti zaposlenih k učenju, komunikacijo in osredotočenost na prihodnost podjetja. Te izzive pa mora podjetje premagati v sklopu procesa organizacijskega učenja, saj lahko podjetju prinese številne koristi.

Teorijo, predstavljeno v teoretičnem delu, sem prenesla na gradbeno podjetje Tosidos, v katerem sem s pomočjo ankete in treh intervjujev dosegla zastavljeni cilj in namen magistrskega dela ter odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Podjetje se pri vsaki stopnji procesa organizacijskega učenja srečuje z nepoznavanjem pristopov, s pomočjo katerih bi lahko izboljšalo izvajanje posamezne stopnje in jo preoblikovalo na način, ki bo omogočal čim boljši zajem znanja, njegovo shranitev in kasnejšo uporabo. V podjetju je glede na anketo in intervju opaziti kulturo klana. Organizacijska struktura, ki prevladuje, je organska in čista projektna organizacijska struktura. Največ zaposlenih se strinja, da je prevladujoč stil vodenja v podjetju transformacijski stil vodenja. Prav tako je v podjetju opaziti psihološko varnost z možnostjo izboljšanja temelja, imenovanega nenehno izboljševanje. V podjetju se zaposlenim zdi, da je učenje pomembno, kljub temu pa se vodstvo in zaposleni ne zavedajo njegove prave pomembnosti. Kot sem že omenila, se pri procesu organizacijskega učenja srečujejo s številnimi izzivi na vsaki stopnji procesa organizacijskega učenja. V učenju vidijo številne koristi. Po mnenju zaposlenih v anketi ima največji vpliv na proces organizacijskega učenja organizacijska kultura, kar poudarja tudi vodja projektov gradnje za trg. Po besedah vodje izvedbe je ključna psihološka varnost. Direktor pa poudarja pomen organizacijske kulture in stila vodenja.

Poudarila bi, da podjetje Tosidos izvaja na področju procesa organizacijskega učenja kar nekaj pristopov, prav tako je v podjetju opaziti dejavnike, ki so pozitivno povezani z učenjem na delovnem mestu. Kljub temu pa podjetju svetujem, da v svoje delo implementira še dodatne pristope in preoblikuje dejavnike ter nadgradi svoje znanje o koristih, ki jih proces organizacijskega učenja lahko doprinese. Kot sem poudarila, se današnje okolje, v katerem delujejo podjetja, izredno hitro spreminja in je dinamično, kar pomeni, da se morajo podjetja razlikovati od svoje konkurence za preživetje in njihov obstoj, kar pa podjetje lahko doseže tudi z usposobljenim in izobraženim kadrom, kar je želja podjetja, zato je pomembno, da svoj čas nameni učenju.

LITERATURA IN VIRI

1. Abror, A. in Patrisia, D. (2020). Psychological safety and organisational performance: A systematic literature review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 3634–3644.

2. Abualoush, S., Bataineh, K. in Alrowwad, A. A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 9(12), 279–309.
3. Abusharekh, N. H., Ahmad, H. R., Arqawi, S. M., Abu-Naser, S. S. in Al Shobaki, M. J. (2019). Knowledge management processes and their role in achieving competitive advantage at Al-Quds open university. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 3(9), 1–18.
4. Adobor, H., Kudonoo, E. in Daneshfar, A. (2019). Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. *International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 671–687.
5. Agwu Udu, D., Nmadu, J., Uwaleke, C. C., Anudu, A. P., Chukwunonso Okechineke, B., Attamah, P. C., Osuji Chukwuemeka, C., Nweke Nwalo, C. in Ogonna, O. C. (2022). Innovative Pedagogy and Improvement of Students Knowledge Retention in Science Education: Learning Activity Package Instructional Approach. *Journal of Social Sciences & Humanities*, 30(3), 1405–1426.
6. Ahmed, G. in Al Amiri, N. (2022). the Transformational Leadership of the Founding Leaders of the United Arab Emirates: Sheikh Zayed Bin Sultan Al Nahyan and Sheikh Rashid Bin Saeed Al Maktoum. *International Journal of Technology, Innovation and Management*, 2(1), 23–40.
7. Ahmady, G. A., Mehrpour, M. in Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(230), 455–462.
8. Ajpes. (2023). *Podatki o podjetju*. https://www.ajpes.si/podjetje/Tosidos_d.o.o.?enota=515416&EnotaStatus=1&zavihek=1&ivs=20&ivn=1&kons=0
9. Akpa, V., Asikhia, O. in Nneji, N. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
10. Al Hakim, S., Sensuse, D. I., Budi, I., Prima, P. in Safitri, N. (2020). Exploring an Intelligent Approach in Knowledge Mapping with Ontology and Text Mining. *Systematic Literature Review*, 1(2627), 33–40.
11. Al Khasawneh, A., Eyadat, H. in Elayan, M. (2021). The preferred leadership styles in vocational training corporations: Case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 545–555.
12. Al Mansoori, S., Salloum, S. A. in Shaalan, K. (2020). The impact of artificial intelligence and information technologies on the efficiency of knowledge management at modern organizations: a systematic review. *Recent advances in intelligent systems and smart applications*, 1(1), 163–182.
13. Alavi, M. in Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107–136.

14. Aleksić, D. (2022). Projektni management 2: *Organizacija projekta* (prosojnice predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Alipour, F., Idris, K. in Karimi, R. (2011). Knowledge creation and transfer: Role of learning organization. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 61–67.
16. Alsabbagh, M. in Khalil, A. H. A. (2017). The impact of organizational culture on organizational learning: An empirical study on the education sector in Damascus City. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 579–600.
17. Alvesson, M. (2016). *Organizational culture* (1. Izd.). New York: Sage Publication.
18. Amitay, M., Popper, M. in Lipshitz, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12(1), 57–70.
19. Andrews Todd, J. in Forsyth, C. M. (2020). Exploring social and cognitive dimensions of collaborative problem solving in an open online simulation-based task. *Computers in Human behaviour*, 1(104), 1–12.
20. Antunes, H. D. J. G. in Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140–149.
21. Antons, D., Declerck, M., Diener, K., Koch, I. in Piller, F. T. (2017). Assessing the not-invented-here syndrome: Development and validation of implicit and explicit measurements. *Journal of Organizational Behaviour*, 38(8), 1227–1245.
22. Anyaegbunam, E. N., Ndukaihe, I. L., Nwankwo, O. A. in Ugwu, F. O. (2021). The interplay between interpersonal relationships and organisational learning behaviour: Influences of psychological safety. *Journal of Psychology in Africa*, 31(6), 549–554.
23. Arditi, D., Nayak, S. in Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. *International journal of project management*, 35(2), 136–147.
24. Argote, L., McEvily, B. in Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571–582.
25. Asad, S., Khalfan, M. M. A. in McDermott, P. (2006). Promoting innovative thinking within construction. *Salford In-House Publishing*, 1(1), 62–71.
26. Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M. in Andriyani, Y. (2020). Impact of hard skills, soft skills and organizational culture: lecturer innovation competencies as mediating. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 101–121.
27. Asbari, M., Santoso, P. B. in Prasetya, A. B. (2020). Elitical and antidemocratic transformational leadership critics: is it still relevant? *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 12–16.
28. Badir, Y. F., Frank, B. in Bogers, M. (2020). Employee-level open innovation in emerging markets: linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1(48), 891–913.

29. Bai, W., Feng, Y., Yue, Y. in Feng, L. (2017). Organizational structure, cross-functional integration and performance of new product development team. *Procedia Engineering*, 1(174), 621–629.
30. Bashir, M. in Verma, R. (2019). Internal factors and consequences of business model innovation. *Management Decision*, 57(1), 262–290.
31. Basten, D. in Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3), 1–20.
32. Bavdaž, M. (2021). *Metode in tehnike raziskovalnega dela: Anketno raziskovanje* (prosojnice predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Benmoussa, M. in Achouri, B. (2021). Knowledge Management Practices among ATS Staff in Algerian Universities: an Exploratory Study. *ResearchGate*, 7(3), 716–735.
34. Bhatt, G. D. (1998). Managing knowledge through people. *Knowledge and Process Management*, 5(3), 165–171.
35. Bilan, Y., Hussain, H. I., Haseeb, M. in Kot, S. (2020). Sustainability and economic performance: Role of organizational learning and innovation. *Engineering Economics*, 31(1), 93–103.
36. Bolisani, E. in Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge. *Knowledge Management Research and Practice*, 1(4), 1–22.
37. Butt, S. A., Elhadjamor, E. A., Pappel, I., Ōunapuu, E. in Draheim, D. (2021). A knowledge map for ICT integration in the silver economy. *Procedia Computer Science*, 1(181), 693–701.
38. Carmeli, A., Brueller, D. in Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81–98.
39. Chatterjee, A., Pereira, A. in Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15–33.
40. Child, J., Faulkner, D., Tallman, S. in Hsieh, L. (2019). *Cooperative Strategy: Managing Alliances and Networks* (3. izd.). London: Oxford University Press.
41. Černe, M. (2022). *Projektni management 2: Organiziranje, kadrovanje in vzpostavljanje lastništva aktivnosti v porjektivih* (prosojnice predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Černelič, M. (2006). *Management znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
43. Daniëls, E., Hondeghem, A. in Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 1(27), 110–125.
44. Dastmalchian, A., Lee, S. in Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388–412.

45. Daud, S. in Yusuf, W. (2008). An empirical study of knowledge management processes in small and medium enterprises. *Communications of the IBIMA*, 4(22), 169–177.
46. Davenport, T. H. in Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business Press*, 4(2), 1–15.
47. Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. in Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19–34.
48. Dermol, V. (2010). *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in njegovo uspešnost* (Znanstvena monografija). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
49. Durst, S. in Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 1–13.
50. Drucker, P. F. in Trajkovski, S. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju* (1. izd.). Ljubljana: GV založba.
51. Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (1. izd.). London: Wiley
52. Edmondson, A. C in Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 23–43.
53. Faust, B. (2007). Implementation of tacit knowledge preservation and transfer methods. *International Conference on Knowledge Management in Nuclear Facilities*, 1(38), 18–21.
54. Fiol, C. M. in Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803–813.
55. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. in Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
56. Gaffney, T. (2021). Mitigating the threat of lost knowledge. *The American Nurse*, 16(1), 8–9.
57. Gandolfi, F. in Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.
58. Gelard, P., Emamisaleh, K., Hassanabadi, M. in Shakouri Rad, M. (2013). Looking into knowledge management from organizational structure perspective. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 518–529.
59. Giménez Espin, J. A., Jiménez Jiménez, D. in Martínez Costa, M. (2020). *Comunicaciones Orales. Analysis of the relationships between quality, culture and organizational learning: an empirical approach from the EFQM excellence model*. <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/91166>
60. Gomezelj Omerzel, D. (2009). *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.

61. Gonos, J. in Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 157–168.
62. Gonzalez, R. V. D. in Martins, M. F. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. *Gestão and Produção*, 1(24), 248–265.
63. Gorzelany, J., Gorzelany Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O. in Scott, C. (2021). Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. *Plos one*, 16(10), 1–21.
64. Graesser, A. C., Fiore, S. M., Greiff, S., Andrews Todd, J., Foltz, P. W. in Hesse, F. W. (2018). Advancing the science of collaborative problem solving. *Psychological Science in the Public Interest*, 19(2), 59–92.
65. Gupta, B., Iyer, L. S. in Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management and Data Systems*, 100(1), 17–21.
66. Gürlek, M. in Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7), 467–491.
67. Gurol, Y. (2021). The impact of organizational learning on competitive advantage in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 15(1), 47–57.
68. Harvey, J. F., Leblanc, P. M. in Cronin, M. A. (2019). Beyond separate emergence: A systems view of team learning climate. *Frontiers in Psychology*, 1(10), 14–41.
69. Hasan, H. in Nikmah, F. (2020). The effect of organizational culture, organizational learning and creativity on employee's performance. *In 2nd Social and Humaniora Research Symposium*, 1(409), 456–460.
70. Hindasah, L. in Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 625–633.
71. Huber, G. (1999). Facilitating project team learning and contributions to organizational knowledge. *Creativity and Innovation Management*, 8(2), 70–76.
72. Hung, Y. C., Su, T. C. in Lou, K. R. (2022). Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability*, 14(11), 1–24.
73. Ifeoma, A. R. (2019). Mentorship and Business Performance in Nigeria: The Nexus. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 3(11), 9–13.
74. Indrawan, I., Evanirosa, A. R., Indra, R. H. M. in Sumartiningsih, S. (2020). Develop model of transactional, transformational, democratic and autocratic leadership style for Indonesian school performance in education 4.0 era. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 1(11), 409–419.
75. Jaafar, S. B., Zamb, N. M. in Fathil, N. F. (2021). Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire? *Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 1–7.
76. Jagodič, G. in Skrbinjek, V. (2018). Improving Knowledge Transfer With Trainings: A Case of Car Sellers Approach. *Management*, 1(16), 706–713.

77. Jamshed, S. in Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of knowledge management*, 23(1), 90–109.
78. Jasimuddin, S. M. (2005). An integration of knowledge transfer and knowledge storage: An holistic approach. *Computer Science and Engineering*, 18(1), 37–49.
79. Jenner, A. (2020). How Can Individual Learning at the Workplace Contribute to Organisational Learning? An Adult Education Perspective on Requirements and Boundaries. *Andragoška spoznanja*, 26(3), 15–31.
80. Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Bøtcher, J. C., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Houlberg, H., Westergard, N. in Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33.
81. Joseph, J. in Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267–302.
82. Joseph, O. O. in Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*, 9(1), 1–11.
83. Kadiyono, A. L., Sulistiobudi, R. A., Haris, I., Wahab, M. K. A., Ramdani, I., Purwanto, A., Mufid, A., Muqtada, M. R., Gufron, M., Nuryansah, M., Ficayuma, A. L., Fahlevi, M. in Sumartiningsih, S. (2020). Develop leadership style model for Indonesian teachers performance in Education 4.0 era. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 363–373.
84. Khmour, N., Masa'deh, R. E. in Al Raoush, A. (2020). The impact of organizational storytelling on organizational performance within Jordanian telecommunication sector. *Journal of Workplace Learning*, 32(5), 335–361.
85. Kondalkar, V. G. (2020). *Organizational behaviour (1.izd.)*. New York: New age international publisher.
86. Konrad, E. (1996). Kariere strokovnjakov v inteligentnih organizacijah. *Marketing magazine*, 96(11), 8–9.
87. Korkmaz, K. A. in Bahidrah, S. (2017). Implementation of Knowledge Management in Construction Projects. *Advancements in Civil Engineering & Technology*, 2(3), 1–14.
88. Košir, A. in Gorup, R. Ž. (2003). Zemljevid znanja. *Slovensko združenje za kakovost*. 59–61.
89. Kownatzki, M., Walter, J., Floyd, S. W. in Lechner, C. (2013). Corporate control and the speed of strategic business unit decision making. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1295–1324.
90. Lahovnik, M. (2021). *Organizacija in management: Spreminjajoča se paradigma organizacije einaindvajsetega stoletja*. (prosojnice predavanj)
91. Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y. Q. in Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526–1549.

92. Leeuw, F. L. (2020). *Can governments learn? Comparative perspectives on evaluation and organizational learning* (1. izd.). London: Routledge.
93. Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C. in Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & organization development journal*, 38(5), 590–609.
94. Ličen, N., Makovec, D. in Mikulec, B. (2020). Učenje na delu: Povezovanje učenja, dela in raziskovanja v času negotovosti. *Andragoška spoznanja*, 26(3), 3–13.
95. Linden, A. I., Bitencourt, C. in Muller Neto, H. F. (2019). Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities. *The Learning Organization*, 26(1), 60–77.
96. Lipičnik, B. (2009). Kultura v procesu učenja. *Journal of Innovative Business and Management*, 1(1), 1–4.
97. Liu, C. H. S. (2018). Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*, 1(64), 258–270.
98. Liu, F., Lu, Y. in Wang, P. (2020). Why knowledge sharing in scientific research teams is difficult to sustain: an interpretation from the interactive perspective of knowledge hiding behaviour. *Frontiers in Psychology*, 1(11), 1–13.
99. López Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S. in Vázquez Rodríguez, P. (2020). The role of product innovation and customer centricity in transforming tacit and explicit knowledge into profitability. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1037–1057.
100. Lu, Y., Luo, L., Huang, D., Wang, Y. in Chen, L. (2020). Knowledge transfer in vision recognition: A survey. *ACM Computing Surveys*, 53(2), 1–35.
101. Maček, M. (2000). *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital organizacij.
102. Mardiana, S. in Tjakratmadja, J. H. (2019). Exploring the linkage between knowledge management and organizational culture: A study of literature. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(3), 1003–1012.
103. Marker, A. (2009). Organizational culture. *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, 1(3), 725–744.
104. Marriott, J. P., Fiechtner, L., Birk, N. W., Taitelbaum, D., Odoms Young, A., Wilson, N. L., Clay, L. A. in Zack, R. M. (2022). Racial/ethnic disparities in food pantry use and barriers in Massachusetts during the first year of the COVID-19 Pandemic. *Nutrients*, 14(12), 2531.
105. Martelo Landroque, S. in Cegarra Navarro, J. G. (2014). Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes. *Journal of Knowledge Management*, 18(20), 342–365.
106. Martínez León, I. M. in Martínez Garcia, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5), 537–566.
107. Mazorodze, A. H. in Buckley, S. (2020). A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations. *South African Journal of Information Management*, 22(1), 1–6.

108. Mc Namara, D. E. (2009). From Fayols mechanistic to today organic functions of management. *American Journal of Business Education*, 2(1), 63–78.
109. Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 596–612.
110. Mihai, L. (2021). Study Regarding the Leadership Styles Practiced in Catalan SMEs during the COVID-19 Pandemic. *IBIMA Business Review*, 1(2021), 1–24.
111. Misigo, G. K., Were, S. in Odhiambo, R. (2019). Influence of adhocracy culture on performance of public water companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 84–103.
112. Mohajan, H. K. (2019). Knowledge sharing among employees in organizations. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(1), 52–61.
113. Morozenko, A. in Krasovski, D. (2019). Formation of the Organizational Structure Based on Project Matrix. *Materials Science and Engineering*, 661(1), 1–8.
114. Možina, S. in Kovač, J. (2006). *Management znanja* (1. izd.). Maribor: Založba Pivec.
115. Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In *Handbook of research on knowledge management for contemporary business environments*, 86–104.
116. Ncoyini, S. S. in Cilliers, L. (2020). Factors that influence knowledge management systems to improve knowledge transfer in local government: A case study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1–11.
117. Nesan, J. (2005). Factors influencing tacit knowledge in construction. *Construction Economics and Building*, 5(1), 48–57.
118. Newman, A., Donohue, R. in Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
119. Nežič, M. (2019). Celovit pristop k ravnanju z znanjem. *Journal of Innovative Business and Management*, 6(3), 1–11.
120. Niu, K. H. in Li, H. (2022). Knowledge Management and Organizational Adaptation Effectiveness: An Empirical Study. *International Journal of Business Management and Commerce*, 7(1), 10–26.
121. Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A. in Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 1(11), 475.
122. O'Donovan, R. in McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International journal for quality in health care*, 32(4), 240–250.
123. O'Donovan, R., Van Dun, D. in McAuliffe, E. (2020). Measuring psychological safety in healthcare teams: developing an observational measure to complement survey methods. *BMC medical research methodology*, 1(20), 1–17.

124. Odor, H. O. (2018). A literature review on organizational learning and learning organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(1), 1–6.
125. Oh, S. Y. in Han, H. S. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 1–15.
126. Okatan, K. (2020). Understanding the Management and Leadership Culture of the Innovative Automotive Companies. *Journal of Management and Economics Research*, 18(1), 233–248.
127. Oktari, R. S., Munadi, K., Idroes, R. in Sofyan, H. (2020). Knowledge management practices in disaster management: Systematic review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, (51), 1–15.
128. Oliveira, M. J. S. P. in Pinheiro, P. (2021). Factors and barriers to tacit knowledge sharing in non-profit organizations: A case study of volunteer firefighters in Portugal. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(3), 1294–1313.
129. Omran, A. M. O. in Azam, S. F. (2020). Measuring Strategies for Knowledge Management and Organizational Performance in Libyan Transportation Industry: Structural Equation Modelling. *European Journal of Social Sciences Studies*, 5(6), 125–141.
130. Paliszkievicz, J., Svanadze, S. in Jikia, M. (2017). The role of knowledge management processes on organizational culture. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 5(2), 29–44.
131. Pauzuoliene, J., Simanskiene, L. in Burgis, D. (2022). The influence of managers style of leadership on the formation of organizational culture. *Scientific Programme Committee*, (197), 1–275.
132. Probst, G., Raub, S. in Romhardt, K. (1999). *Managing Knowledge: Building Blocks of Success* (1. izd.). London: Wiley.
133. Prusak, L. in Davenport, T. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know* (1.izd.). Boston: Harvard Business Press.
134. Prusak, L. in Davenport, T. H. (2013). Knowledge after the knowledge creating company: A practitioner perspective. *Towards organizational knowledge: The pioneering work of Ikujiro Nonaka*, 1(33), 255–262.
135. Pyrko, I., Eden, C. in Howick, S. (2019). Knowledge acquisition using group support systems. *Group Decision and Negotiation*, 2(28), 233–253.
136. Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (1.izd). London: Wiley
137. Rameezdeen, R. in Gunarathna, N. (2003). Comparison of cultures in consultant and contractor organizations in construction industry. *Built-Environ*, 3(2), 59–66.
138. Ramona, T. in Alexandra, B. (2019). Knowledge retention within small and medium-sized enterprises. *Studies in Business and Economics*, 14(3), 231–238.
139. Rao, Y., Yang, M. in Yang, Y. (2018). Knowledge sharing, organizational learning and service innovation in tourism. *Journal of Service Science and Management*, 11(5), 510–526.

140. Rittle Johnson, B. in Alibali, M. W. (1999). Conceptual and procedural knowledge of mathematics: Does one lead to the other? *Journal of educational psychology*, 91(1), 175–189.
141. Rivera, A. E., Rodríguez Aceves, L. in Mojarro Duran, B. I. (2021). Enabling knowledge sharing through psychological safety in inter-organisational arrangements. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1170–1193.
142. Ruiz Calleja, A., Prieto, L. P., Ley, T., Rodríguez Triana, M. J. in Dennerlein, S. M. (2017). Learning Analytics for Professional and Workplace Learning: A Literature Review. *IEEE Transactions on Learning Technologies*, 14(3), 353–366.
143. Rodrigues, S. (2010). *ECIC2010-Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital* (1.izd.). London: Academic Conferences Limited.
144. Rodriguez, J. in Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206–212.
145. Rozman, R. (2012). Slovenian organisation theory and its ties with associated theories and sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2–25.
146. Saadat, V. in Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (230), 219–225.
147. Sachdeva, S. in Malhotra, K. (2014). Motivating Students–Essentials of Mentoring, Coaching & Counseling: Operational Strategy. *Issues and Ideas in Education*, 2(2), 273–300.
148. Salonen, K. (2021). *Repatriate knowledge transfer*. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12520/UVA_2021_Salonen_Katriina.pdf?sequence=2
149. Salunke, S., Weerawardena, J. in McColl Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, (76), 144–156.
150. Sambrook, S. in Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organisations: issues for management. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 209–219.
151. Sayyadi, M. (2019). How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance. *Business Information Review*, 36(1), 30–38.
152. Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3–16.
153. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109–119.
154. Senge, P. M. (1996). Leading learning organizations. *Training & development*, 50(12), 36–37.
155. Shao, Z., Feng, Y. in Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902–919.

156. Shelby, D. M. (2014). *Knowledge, Attitudes, and Practice of Primary Care Nurse Practitioners Regarding Skin Cancer Assessments*.
<https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article>
157. Shih, Y. W. in Koch, A. (2020). *Psychological Safety for Organizational Cultural Change: An exploratory study in a Swedish multinational chemical engineering company* (magistrsko delo). Malmö: Malmö University.
158. Shirazi, B., Langford, D. A. in Rowlinson, S. M. (1996). Organizational structures in the construction industry. *Construction Management & Economics*, 14(3), 199–212.
159. 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(5), 294–304.
160. Sole, D. in Wilson, D. G. (2002). Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *LILA, Harvard, Graduate School of Education*, 9(1), 1–12.
161. Solihah, S. M., Budiawan, A. in Nugraha, N. M. (2021). The Influence of Autocratic Leadership and Work Discipline on Employee Performance of the “ABC” City Culture and Tourism Office. *The Asia Pacific Journal Of Management Studies*, 8(1), 29–31.
162. Soomro, B. A., Mangi, S. in Shah, N. (2021). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481–506.
163. Sosna, M., Treviño Rodríguez, R. N. in Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, 43(2), 383–407.
164. Stemn, E., Bofinger, C., Cliff, D. in Hassall, M. E. (2018). Failure to learn from safety incidents: Status, challenges and opportunities. *Safety science*, (101), 313–325.
165. Studdard, N. L. in Munchus, G. (2009). Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(3), 242–261.
166. Stouten, J., Rousseau, D. M. in De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
167. Strengers, J., Mutsaers, L., Van Rossum, L. in Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115–130.
168. Supermane, S. in Tahir, L. M. (2018). An overview of knowledge management practice among teachers. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 67(8), 616–631.
169. Sy, T. in Côté, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23(5), 437–455.
170. Škerlavaj, M. (2022). Management ustvarjalnosti in inovativnosti: *Kelvingrove* (prosojnice predavanj).

171. Tahernezhad, K., Sadaghiani, J. in Ghaiyoomi, A. (2013). A study on relationship between organizational structure and learning characteristics: A case study of revenue agency. *Management Science Letters*, 3(3), 991–994.
172. Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C. in Appolloni, A. (2022). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 612–636.
173. Tharp, B. M. (2009). Four organizational culture types. *Hawort Organizational Culture White Paper*, 6(7), 1–6.
174. Tosidos. (2022). *O podjetju*. Pridobljeno 10. februarja 2023 iz <https://www.tosidos.si/sl>
175. Trninić, P. in Ekholm, S. (2022). *Knowledge Transfer and Knowledge Storage in the Steel Manufacturing Industry*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1673893/FULLTEXT01.pdf>
176. Trošt, T. (2021). *Metode in tehnike raziskovalnega dela: Anketno raziskovanje (prosojnice predavanj)*.
177. Tu, Y. in Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, (26), 504–516.
178. Turi, J. A. in Sorooshian, S. (2019). The impact of organisational structure on organisational learning. *Middle East Journal of Management*, 6(2), 204–232.
179. Ur Rehman, S., Bhatti, A. in Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 1(9), 1–24.
180. Van den Berg, P. T. in Wilderom, C. P. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570–582.
181. Van Der Meer, R. (2014). *Knowledge sharing in inter organisational collaborations*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=05e969a13af550e36172a482b70e07dbfe5d3ac4>
182. Vansina, L. S. (2018). *The art of reviewing: a cornerstone in organizational learning* (1. izd.). London: Routledge.
183. Vera, D. in Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 22–240.
184. Waqas, Z. in Saleem, S. (2014). The effect of monetary and non-monetary rewards on employee engagement and firm performance. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 73–82.
185. Wang, Y. M., Ahmad, W., Arshad, M., Yin, H. L., Ahmed, B. in Ali, Z. (2021). Impact of coordination, psychological safety, and job security on employees' performance: The moderating role of coercive pressure. *Sustainability*, 13(6), 3175.
186. Watthananon, J. in Mingkhwan, A. (2012). Optimizing knowledge management using knowledge map. *Procedia Engineering*, (32), 1169–1177.
187. Wenger, E. (2011). *Communities of practice: A brief introduction*. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736>

188. Xu, J. H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4(4), 155–157.
189. Xuejing, F. (2022). Leadership Effectiveness in Chinese Universities: The Significance of Organizational Culture. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery*, 1(5), 21–30.
190. Yepes, V. in López, S. (2021). Knowledge management in the construction industry: current state of knowledge and future research. *Journal of Civil Engineering and Management*, 27(8), 671–680.
191. Yusof, M. N. in Bakar, A. H. A. (2012). Knowledge management and growth performance in construction companies: a framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (62), 128–134.
192. Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan management review*, 40(4), 45–58.
193. Zack, M. H. (2009). *Knowledge and strategy* (1. izd.). London: Routledge.
194. Zagoršek, H., Dimovski, V. in Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144–165.
195. Zainul, M., Astuti, E. S., Arifin, Z. in Utami, H. N. (2016). The effect of market orientation toward organizational learning, innovation, competitive advantage, and corporate performance. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 1–19.
196. Zayed, N. M., Edeh, F. O., Islam, K. M. A., Nitsenko, V., Dubovyk, T. in Doroshuk, H. (2022). An Investigation into the Effect of Knowledge Management on Employee Retention in the Telecom Sector. *Administrative Sciences*, 12(4), 138–152.
197. Zhu, C., Liu, A. in Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organization learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12(4), 1–22.
198. Župljanin, M., Budimir Ninković, G. in Kriještorac, F. A. (2019). New roles for the Society of knowledge. *Univerzitetska misao-časopis za nauku, kulturu i umjetnost, Novi Pazar*, (18), 33–40.

PRILOGE

Priloga 1: Kvantitativno raziskovanje – anketa

ANKETA (gradbeno podjetje Tosidos)

Pozdravljeni,

moje ime je Petra Lajovic in sem študentka drugega letnika magistrskega študijskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Trenutno pripravljam magistrsko delo z naslovom »Analiza procesov in dejavnikov organizacijskega učenja v gradbenem podjetju Tosidos«, katere namen je osvetliti in ozavestiti pomen procesa učenja v podjetju ter koristi, ki jih podjetje pridobi prek kakovostnega izvajanja procesa učenja. Vaše sodelovanje je za mojo raziskavo ključno, saj lahko s pomočjo vaših odgovorov analiziram proces in dejavnike organizacijskega učenja ter podam predloge za izboljšanje le-tega. Anketa je popolnoma anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno devet minut. Zbrane podatke bom obravnavala strogo zaupno in analizirala na splošno. Vsi pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo mojega empiričnega magistrskega dela.

Najlepša hvala za sodelovanje in Vaš čas.

Petra Lajovic

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

Spol

- a) Moški
- b) Ženska

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 podjetju?

- a) Manj kot eno leto
- b) 1–2 leti
- c) 3–4 leta
- d) 5–6 let
- e) 7–8 let
- f) 9–10 let

V drugem sklopu sledijo štiri skupine trditev, ki se nanašajo na proces učenja v Vašem podjetju. **Proces učenja** lahko na kratko opredelimo kot koncept, ki je sestavljen iz štirih stopenj (*pridobivanje znanja* – kako podjetje pridobi novo znanje, *kodiranje in shranjevanje* – kako pridobljeno znanje shrani v podjetju, *prenos* – kako podjetje zagotovi, da se znanje prenese na ostale zaposlene na vseh ravneh in *uporaba* – kako ga uporabi v vsakodnevnem delovniku)?

Vsaka skupina se nanaša na eno izmed stopenj procesa učenja v podjetju. Pri vsaki trditvi izrazite strinjanje oziroma 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 in 5 – popolnoma se strinjam.

1. PRIDOBIVANJE ZNANJA

Trditve

Podjetje pridobiva znanja iz zunanjega okolja na posreden način z organiziranjem zunanjih izobraževanj.	1	2	3	4	5
Podjetje pridobiva znanje iz zunanjega okolja na neposreden način prek nasvetov investitorjev.	1	2	3	4	5
Podjetje pridobiva znanje iz notranjega okolja podjetja na način, da spodbuja individualno učenje posameznika.	1	2	3	4	5
V podjetju je vzpostavljen načrt za pridobivanje znanja za vsakega posameznika.	1	2	3	4	5
Imam željo po učenju in izobraževanju v podjetju.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Superman & Tahir (2018).

2. KODIRANJE IN SHRANJEVANJE ZNANJA

Trditve

Podjetje kodira in shranjuje pridobljeno znanje na način, da evidentira	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

naučene lekcije.					
Podjetje ima razvito različno tehnološko infrastrukturo, ki omogoča shranjevanje najrazličnejšega znanja.	1	2	3	4	5
Podjetje vsem zaposlenim omogoča dostop do shranjenega znanja.	1	2	3	4	5
Podjetje ima oblikovan zemljevid znanja, ki omogoča natančen pregled znanja v podjetju in vključuje podatek o tem, kdo od zaposlenih določeno znanje ima.	1	2	3	4	5
Imam željo po dostopanju do celotnega shranjenega znanja v podjetju.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Superman & Tahir (2018).

3. PRENOS ZNANJA

Trditve

Mentorstva so po mojem mnenju najpomembnejši pristop prenosa znanja v podjetju.	1	2	3	4	5
Podjetje se zaveda pomembnosti prenosa znanja na ostale zaposlene, kar se kaže v redno organiziranih internih izobraževanjih in usposabljanjih.	1	2	3	4	5
V podjetju se shranjeno znanje prenaša na ostale zaposlene v obliki poročil oziroma dokumentov.	1	2	3	4	5
Želel/-a bi si več neformalnih druženj z namenom prenosa znanja (npr. več neformalnih pogovorov – deljenje izkušenj, anekdot).	1	2	3	4	5
V podjetju bi si želel/-a več različnih pristopov (pristopi: več prenosa znanja prek tehnologije, timskega dela, mentorstev, pisnih oblik, izkustvenih skupin itd.), s pomočjo katerih bi pridobil novo znanje.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Superman & Tahir (2018).

4. UPORABA ZNANJA

Trditve

Podjetje z različnimi pristopi spodbuja zaposlene k uporabi prenesenega znanja v vsakodnevne situacije.	1	2	3	4	5
Podjetje oblikuje ekipe za reševanje problemov, ki omogočajo sodelovalno reševanje problemov, izzivov, težav na delovnem mestu in so osnova za uporabo znanja.	1	2	3	4	5
Podjetje ustrezno nauči svoje zaposlene, kako preneseno znanje kakovostno in učinkovito uporabljati ter ga prenesti v vsakodnevno delo in vsakodnevne situacije na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Podjetje uvede spremembe v vsakodnevni rutini z namenom uporabe prenesenega znanja.	1	2	3	4	5
Soočam se s številnimi izzivi pri uporabi pridobljenega znanja na delovnem mestu.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Superman & Tahir (2018).

V tretjem sklopu sledijo še štirje sklopi trditev, ki se nanašajo na dejavnike, ki vplivajo na izvajanje kakovostnega procesa učenja. Vsak izmed sklopov je sestavljen iz štirih trditev. Pri vsaki trditvi izrazite strinjanje oziroma 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.

Trditve o organizacijski kulturi

Podjetje spodbuja timsko delo, vključenost zaposlenih in lojalnost. V podjetju se zaposleni počutijo kot del večje družine. Na delovnem mestu prevladuje prijateljski odnos. Zaposleni so si ves čas pripravljeni pomagati.	1	2	3	4	5
Podjetje spodbuja drugačnost, inovativne zaposlene, ustvarjalnost pri reševanju problemov in samoiniciativo zaposlenega. Podjetje gradi na podjetniški kulturi ter je usmerjeno na grajenje prihodnosti in razvijanje novih izdelkov/storitev.	1	2	3	4	5
Podjetje spodbuja produktivnost in tekmovalnost. Okolje podjetja je močno usmerjeno k dobrim rezultatom in čim večji učinkovitosti. Za zaposlene je ključen ugled podjetja.	1	2	3	4	5
Podjetje je formalizirano in ima jasno določeno politiko, procedure in procese. Za podjetje sta ključna nadzor in visoka stopnja birokracije.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Van den Berg & Wilderom (2004).

Trditve o organizacijski strukturi

V podjetju velja stroga hierarhija, celoten in glavni nadzor pa je izveden s strani direktorja. Postopek sprejemanja odločitev vedno poteka od zgoraj (vrhnjega managementa) navzdol (nižji management). Vloge, naloge in medsebojni odnosi so zelo jasno in natančno določeni.	1	2	3	4	5
V podjetju zasledimo vodoraven način komuniciranja, kar pomeni, da posamezen zaposleni komunicira in usklajuje odnose z ostalimi zaposlenimi, ekipami oziroma oddelki, s katerimi sodeluje z namenom uspešnega doseganja ciljev. Komunikacija v podjetju je odprta za vse zaposlene na različnih ravneh in poteka redno na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
V podjetju za vsak projekt oblikujemo samostojni oddelk, ki se ukvarja s pripravljanjem dotičnega projekta. Vsi zaposleni v oddelku so torej člani projektnega tima in celotni delovni čas namenijo aktivnostim v sklopu tega projekta.	1	2	3	4	5
V podjetju za vsak projekt člani posameznih oddelkov ostanejo v svojih oddelkih, v katerih opravljajo operativna vsakodnevna opravila, hkrati pa sodelujejo na enem ali več projektih. Torej del svojega časa namenijo delu v matičnem oddelku in del časa na posameznih projektih podjetja.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Martinez Leon & Martinez Garcia (2011).

Trditve o stilu vodenja

Stil vodenja, kjer se odločitve v podjetju sprejemajo v samem vrhu organizacije, brez kakršnega koli posveta s podrejenimi. Torej vse odločitve so sprejete v vodstvu.	1	2	3	4	5
Stil vodenja, kjer so mnenja zaposlenih pri sprejemanju odločitev izredno pomembna, a na koncu odločitve kljub temu sprejme vodstvo.	1	2	3	4	5
Stil vodenja, ki na različne načine spodbuja in motivira rast svojih zaposlenih ter njihovo zvestobo. Omenjeno vodstvo je izredno strastno, energično in vedno pripravljeno pomagati zaposlenim.	1	2	3	4	5
Stil vodenja, ki se koncentrira na dosežene rezultate. Uspešnost se v takem podjetju določa glede na kazni in nagrade. Direktor torej motivira svoje zaposlene za doseg nagrade.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Mihai (2021).

Trditve o psihološki varnosti

Zaposleni lahko delimo svoje mnenje, ideje, kritike in se počutimo pri tem varni na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
V organizaciji se spodbuja izboljševanje zaposlenih in organizacije ter išče načine, kako postati boljši.	1	2	3	4	5
Vodstvo podpira komunikacijo in prispevke zaposlenih ter zaposlenim omogoča avtonomijo, odgovornost, delegiranje in povratne informacije na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Zaposleni na delovnem mestu si zaupamo, delimo tudi svoje osebne težave in se na delovnem mestu počutimo sproščene.	1	2	3	4	5

Prirejeno po O'Donovan & McAuliffe (2020).

V zadnjem, četrtem vprašanju sledijo štirje sklopi trditev, ki se nanašajo na pomen, izzive, koristi in dejavnike procesa organizacijskega učenja. Pri vsaki trditvi izrazite strinjanje oziroma 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 in 5 – popolnoma se strinjam.

1. POMEN – Kakšen je pomen procesa organizacijskega učenja v gradbenem podjetju Tosidos?

Trditve

Proces organizacijskega učenja v podjetju Tosidos je zelo pomemben.	1	2	3	4	5
Zaposleni se zavedajo pomena organizacijskega učenja v podjetju Tosidos.	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja oblikuje ustrezne pogoje, da omogoča proces organizacijskega učenja v podjetju Tosidos.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

2. IZZIVI – S katerimi izzivi se podjetje srečuje pri posameznih stopnjah procesa organizacijskega učenja?

Trditve

Podjetje se pri pridobivanju znanja srečuje z izzivom, ki se nanaša na neoblikovan načrt za pridobivanje znanja tako iz zunanjih kot notranjih virov.	1	2	3	4	5
Podjetje se pri kodiranju in shranjevanju znanja srečuje z izzivom primerne shranitve znanja.	1	2	3	4	5
Podjetje se pri prenosu znanja srečuje z izzivom skrivanja znanja, ko zaposleni z določenim znanjem tega ni pripravljen deliti z ostalimi.	1	2	3	4	5
Podjetje se pri uporabi znanja srečuje z izzivom, kako pridobljeno znanje prenesti v realnost oziroma na delovno mesto.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

3. KORISTI – Kakšne so koristi kakovostnega procesa organizacijskega učenja po Vašem mnenju?

Trditve

Proces organizacijskega učenja je ključen za doseganje konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji.	1	2	3	4	5
Proces organizacijskega učenja je pozitivno povezan z večjo inovativnostjo podjetja.	1	2	3	4	5
Proces organizacijskega učenja izboljšuje poslovno uspešnost podjetja.	1	2	3	4	5
Proces organizacijskega učenja omogoča izboljššan pretok informacij oziroma komunikacijo med zaposlenimi.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

4. DEJAVNIKI – Kateri so po Vašem mnenju dejavniki, ki vplivajo na kakovosten proces organizacijskega učenja?

Trditve

Organizacijska kultura podjetja vpliva na proces organizacijskega učenja podjetja.	1	2	3	4	5
Organizacijska struktura podjetja vpliva na proces organizacijskega učenja podjetja.	1	2	3	4	5
Stil vodenja direktorja in vrhnjega managementa vpliva na proces organizacijskega učenja podjetja.	1	2	3	4	5
Psihološka varnost, ki jo čutimo zaposleni na delovnem mestu, vpliva na proces organizacijskega učenja.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

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

Priloga 2: Kvalitativno raziskovanje – intervju

INTERVJU (gradbeno podjetje Tosidos)

Pozdravljeni,

najlepša hvala, da ste si vzeli čas za današnji intervju. Moje ime je Petra Lajovic. Sem študentka drugega letnika magistrskega študijskega programa. Namen današnjega intervjuja je pogovor o procesu učenja v Vašem podjetju in dejavnikih, ki na njegovo izvajanje močno vplivajo.

Intervju bo trajal približno dve uri. V času intervjuja bom naredila zapiske in oblikovala svoje misli in ideje. Ker pa sama ne moram Vaših odgovorov zapisovati tako hitro, bo intervju sneman s pomočjo snemalnika zvoka na mojem telefonu, seveda z Vašim dovoljenjem. Pogovor bo uporabljen izključno za empirični del mojega magistrskega dela. Sledila bom etičnim standardom GDPR in zagotovila popolno anonimnost. Imejte v mislih, da v primeru, da na vprašanje ne želite odgovoriti, Vam to ni potrebno. Prav tako lahko intervju kadar koli končate.

S pomočjo Vašega znanja, izkušenj in dela v gradbenem podjetju Tosidos boste prispevali k večji zanesljivosti mojega magistrskega dela.

Že vnaprej se vam zelo zahvaljujem za Vaše odgovore in čas.

Ali imate pred začetkom intervjuja še kakršno koli vprašanje?

Ali boste v intervjuju sodelovali? DA NE

Intervjuvanec: _____

Dovoljenje za snemanje pogovora: DA NE

Datum opravljenega intervjuja: _____

Pred začetkom intervjuja Vas prosim za kratko predstavitev (spol, starost, področje dela ...).

VPRAŠANJA

1. Kako v podjetju razumete proces učenja?
2. Kateri so po Vašem mnenju ključni pristopi pridobivanja znanja podjetja Tosidos?
3. Na kakšen način spodbujate notranje pridobivanje znanja, individualno učenje?
4. Na kakšen način pridobivate znanje na neposreden način (zunanje okolje) (nasveti udeležencev – dobavitelji, izvajalci, investitorji, kupci)?
5. Na kakšen način pridobivate znanje na posreden način (zunanje okolje) (npr. s pomočjo zunanjih usposabljanj, izobraževanj, strateških povezovanj itd.)?

6. Ali imate v podjetju kakšen načrt pridobivanja znanja? Kakšen? (V primeru, da je odgovor ne, ali se Vam zdi to pomembno? Zakaj?)
7. Kako v podjetju kodirate in shranjujete pridobljeno znanje oziroma evidentirate naučene lekcije (npr. pristop – arhiviranja, shranitve znanja v dokumentih in drugih pisnih oblikah, bazah, shranjevanju z ustrezno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, računalniškimi programi itd.)?
8. Ali ima podjetje oblikovano ustrezno infrastrukturo, ki omogoča vsem zaposlenim dostop do shranjenega znanja podjetja?
9. Ali ima podjetje oblikovan zemljevid znanja kot pristop za kodiranje in shranitev znanja? Kako je videti pristop? (V primeru, da je odgovor ne, ali se Vam zdi le-ta pomemben? Zakaj?)
10. Ali morda razmišljate, da bi v prihodnosti vpeljali še kakšen drugi pristop za kodiranje in shranjevanje znanja?
11. Kako v podjetju zagotovite prenos znanja oziroma katerega pristopa prenosa znanja se najbolj poslužujete (npr. pisanje poročil oziroma dokumentov, objav na oglasnih deskah, izobraževanj, konferenc, internih usposabljanj, mentorstev, timskega dela, priprav priročnikov itd.)?
12. Ali so mentorstva po Vašem mnenju najpomembnejši način prenosa znanja? Zakaj? (V primeru, da je odgovor ne, kateri pristop je po Vašem mnenju najpomembnejši?)
13. Kolikokrat na leto organizirate izobraževanja za svoje zaposlene? Ali bi si jih v prihodnosti želeli več?
14. Kako po Vašem mnenju k prenosu znanja prispevajo neformalna druženja (ali jih je v podjetju v prihodnosti treba spodbujati še bolj)?
15. S kakšnimi pristopi podjetje spodbuja, da se preneseno znanje uporablja vsakodnevno v podjetju?
16. Kakšne spremembe v vsakodnevnih rutinah so po vašem mnenju potrebne za uporabo pridobljenega znanja?
17. Kateri so po Vašem mnenju še pomembni pristopi za spodbujanje uporabe pridobljenega znanja zaposlenih?
18. S katerimi izzivi se podjetje srečuje pri uporabi pridobljenega znanja? Kako bi jih odpravili?
19. Analiza ankete je pokazala, da je prevladujoča organizacijska kultura po mnenju zaposlenih kultura klana. Kako bi Vi opisali Vašo organizacijsko kulturo v podjetju in katera po je Vašem mnenju tista, ki je najprimernejša za izvajanje kakovostnega procesa učenja?
20. Narejena anketa je pokazala, da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvami, ki opredeljujejo organsko organizacijsko strukturo. Kako bi opisali Vašo organizacijsko strukturo? Katera je po Vašem mnenju primernejša oblika za kakovosten proces učenja?
21. Stil vodenja lahko opredelimo tudi kot način, kako vodje uresničujejo svoje vloge in naloge. Glede na značilnosti posameznih stilov vodenja, kateri izmed njih je tisti, kateremu po Vašem mnenju sledite Vi? Narejena anketa je pokazala, da zaposleni kot prevladujoč stil vodenja zaznavajo demokratičen stil vodenja. Kateri je po Vašem mnenju najprimernejši stil vodenja za kakovosten proces učenja?

22. Psihološka varnost je izjemno pomemben pojem, ki se ga moramo zavedati tako v vsakdanjem življenju kot poslovnem. Podjetje mora zagotoviti psihološko varnost, saj le-ta vpliva na počutje zaposlenih, odnose v podjetju, večjo produktivnost, učinkovitost itd. Anketa je pokazala, da zaposleni občutijo/ne občutijo psihološke varnosti. Kako gradite na psihološki varnosti v podjetju? Ali se Vam psihološka varnost zdi pomembna v procesu učenja?

23. Kakšen pomen ima proces učenja po Vašem mnenju? Kakšne izzive vidite na tem področju procesa organizacijskega učenja? Kakšne koristi po Vašem mnenju lahko kakovosten proces učenja podjetju prinese? Kateri so po Vašem mnenju ključni dejavniki, ki vplivajo na proces učenja?

Priloga 3: Transkripcija intervjuja z vodjo projektov gradnje za trg

1. Kako v podjetju razumete proces organizacijskega učenja?

Proces učenja razumem kot izobraževanja in sodelovanja z ljudmi iz za nas relevantne stroke, prav tako ga razumem kot individualno učenje, mentorstvo mlajšim generacijam in neformalna druženja izven podjetja (zgodbe).

2. Kateri so po Vašem mnenju ključni pristopi pridobivanja znanja podjetja Tosidos?

Ključni pristopi pridobivanja znanja v podjetju so naslednji: nakup znanja (kupili smo manjše podjetje z namenom pridobitve kadra, ki je visoko izobražen na specifičnem področju, ki ga naše podjetje nima), zaposlovanje novih zaposlenih (zaposlimo ljudi s področja, katerega znanja nimamo), sodelovanje s poslovnimi partnerji (imajo specifična znanja), izobraževanja (s specifičnih področij ali gostje, ki nam predavajo aktualne teme iz gradbene panoge) in mentorstva (zaposlujemo mlade ljudi, ki jih želimo izoblikovati v gradbenike, in ljudi, ki prinašajo dodano vrednost podjetju).

3. Na kakšen način spodbujate notranje pridobivanje znanja, individualno učenje?

Individualno učenje spodbujamo prek organiziranja tečajev, ki jih financira podjetje. Prav tako posameznik lahko pridobi številne licence, ki mu koristijo na delovnem mestu in bogatijo njegov življenjepis. To sta po mojem mnenju ključna motivatorja individualnega učenja.

4. Na kakšen način pridobivate znanje na neposreden način (zunanje okolje) (npr. nasveti akterjev – dobavitelji, izvajalci, investitorji, kupci)?

V tesnem stiku smo s poslovnimi partnerji, s katerimi sodelujemo. Torej črpamo znanje iz vsakodnevnih situacij. Prav tako imamo mrežo ljudi, ki jih lahko povprašamo za mnenje o specifičnih področjih dela in nam pri tem svetujejo. Pomembna se nam zdijo torej druženja, prek katerih pridobivamo znanje in mnenja poslovnih partnerjev.

5. Na kakšen način pridobivate znanje na posreden način (zunanje okolje) (npr. s pomočjo zunanjih usposabljanj, izobraževanj, strateških povezovanj itd.)?

Znanje pridobivamo prek izobraževanj za vse zaposlene v podjetju, usposabljanj določenih specifičnih kadrov, ki se nanašajo bolj na individualno učenje, in z nakupom podjetja, ki ima določeno specifično znanje, ki ga naše podjetje nima. Torej lahko govorimo o strateški povezavi, kjer smo pridobili podjetje s specifičnega področja naše panoge na področju lesene gradnje, naše podjetje pa je gradbeni inženiring. V preteklosti smo to področje outsourcali, sedaj pa ga lahko naredimo mi v podjetju.

6. Ali imate v podjetju kakšen načrt pridobivanja znanja? Kakšen? (V primeru, da je odgovor ne, ali se Vam zdi to pomembno? Zakaj?)

V podjetju nimamo načrta za pridobivanje znanja. Znanje pridobivamo bolj spontano ali pa le-to ostane v naših glavah. Po mojem mnenju je načrt pomemben. Na začetku leta bi podjetje moralo oblikovati načrt za pridobivanje znanja, z razlogom, ker se nam velikokrat zgodi, da so dolga obdobja, ko nimamo nikakršnih izobraževanj ali drugih pristopov pridobivanja znanja.

7. Kako v podjetju kodirate in shranjujete pridobljeno znanje oziroma evidentirate naučene lekcije (npr. pristop – arhiviranja, shranitve znanja v dokumentih in drugih pisnih oblikah, bazah, shranjevanju z ustrezno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, računalniškimi programi itd.)?

Pridobljeno znanje shranjujemo izredno slabo. Znanje, ki ga posameznik potrebuje, je treba vedno iskati na novo in o njem povprašati druge zaposlene in poslovne partnerje. Prav tako podjetje nima nikakršnih baz, do katerih bi lahko dostopal do znanja, izkušenj in mnenj ostalih zaposlenih. Obstajajo neki dokumenti, ki so shranjeni v računalniških programih, do katerih lahko dostopajo zaposleni. Ti dokumenti se predvsem nanašajo na pogodbe, terminske plane in cene. Smo pa sedaj na točki implementacije novega programa, ki bo omogočal vpogled v prejšnje projekte in bo osnova za oblikovanje novih projektov. Zaključim pa lahko, da podjetje prav arhiva pridobljenega znanja nima.

8. Ali ima podjetje oblikovano ustrezno infrastrukturo, ki omogoča vsem zaposlenim dostop do shranjenega znanja podjetja?

Imamo oblikovan računalniški program, do katerega lahko dostopa večina zaposlenih, ampak se nanaša na pogodbe, terminske plane in cene. Samo znanje kot tako pa ni shranjeno. Poudaril bi, da na tem področju vidim možnost izboljšanja shranitve znanja in da shranitev le-tega ni naše močnejše orožje.

9. Ali ima podjetje oblikovan zemljevid znanja kot pristop za kodiranje in shranitev znanja? Kako je videti pristop? (V primeru, da je odgovor ne, ali se Vam zdi le-ta pomemben? Zakaj?)

Podjetje nima oblikovanega zemljevida znanja. Naše podjetje je manjše, zato zaenkrat vsak zaposleni točno ve, na koga se lahko obrne v primeru pomanjkanja določenih informacij ali znanja. V tem trenutku se mi zemljevid znanja ne zdi potreben pristop za kodiranje in shranitev znanja. V tem vidim prednost z večanjem podjetja v prihodnosti, kar je naš cilj. S tem se potem večja potreba po zemljevidu znanja.

10. Ali morda razmišljate, da bi v prihodnosti vpeljali še kakšen drug pristop za kodiranje in shranjevanje znanja?

Kot sem omenil, smo trenutno na tem področju izjemno slabi, tako da ne razmišljamo o tem. Zavedam pa se, da bi bilo potrebno, saj je kodirano in shranjeno znanje izjemno pomembno.

11. Kako v podjetju zagotovite prenos znanja oziroma katerega pristopa prenosa znanja se najbolj poslužujete (npr. pisanje poročil oziroma dokumentov, objav na oglasnih deskah, izobraževanja, konference, interna usposabljanja, mentorstva, timsko delo, priprave priročnikov itd.)?

V podjetju spodbujamo timsko delo, ki je v gradbeni panogi izrednega pomena, zato se mi zdi omenjen pristop eden izmed pomembnejših za uspešen prenos znanja, saj se s pomočjo sodelovanja ekipe vsak zaposleni lahko veliko nauči in pridobi nek drugačen pogled in znanje. Prav tako bi poudaril mentorstvo, kjer mlajši zaposleni sodelujejo z mentorjem, ki je usposobljen in je v podjetju že dlje časa, poudaril pa bi tudi moč neformalnih pogovorov, izobraževanj, usposabljanj ter sestankov, ki so po mojem mnenju pomembni pristopi za prenos znanja.

12. Ali so mentorstva po Vašem mnenju najpomembnejši način prenosa znanja? Zakaj? (V primeru, da je odgovor ne, kateri pristop je po Vašem mnenju najpomembnejši?)

Da, po mojem mnenju je mentorstvo najpomembnejši pristop za prenos znanja, saj lahko s pomočjo mentorja zaposleni z manj znanja ali izkušnjami pridobi znanje, ki ga je težje pridobiti skozi teorijo in veliko lažje s pomočjo prakse. Prav tako je mentorstvo osebno, pristno in zato se mi zdi najbolj primeren pristop za prenos znanja. Zaposleni, ko potrebuje pomoč, ima ob sebi mentorja, ki mu pomaga v vsakodnevni izzivih in težavah na delovnem mestu.

13. Kolikokrat na leto organizirate izobraževanja za svoje zaposlene? Ali bi si jih v prihodnosti želeli več?

V povprečju imamo v letu tri izobraževanja, je pa res, da se kakšno leto število teh poveča, kakšno leto pa je izobraževanj manj. V prihodnosti bi si jih seveda želel veliko več, saj je po mojem mnenju gradbeništvo dinamična panoga, s številnimi spremembami in novo znanje vedno koristi. Prav tako pa se mi zdi pomembno organiziranje izobraževanj tudi na področju managerskih tem in ne samo striktno tem, povezanih z gradbeništvom.

14. Kako po Vašem mnenju k prenosu znanja prispevajo neformalna druženja?

Neformalna druženja se mi zdijo prav tako pomembna. S pomočjo druženj lahko na zelo naraven način pridobimo znanje od sogovornika, prav tako pa sem mnenja, da lahko

neformalna oblika pogovora pripomore k temu, da se s povedanim veliko bolj poistovetimo, saj gre za zgodbe, anekdote, ki ostanejo osebi v mislih.

15. S kakšnimi pristopi podjetje spodbuja, da se preneseno znanje uporablja vsakodnevno v podjetju?

Na tem področju bi po mojem mnenju rekel, da smo bolj slabi. Podjetje pristopa, prek katerega bi spodbujalo, da se pridobljeno, shranjeno in preneseno znanje uporabi v vsakdanjem delovniku, nima. Morda se mi zdi uporaba znanja preveč samoumevna. Zdi se mi namreč logično, da se pridobljeno znanje uporabi na delovnem mestu in vsakodnevnih izzivih. Kar bi mogoče poudaril, je timsko delo, ki je v gradbeni panogi stalnica in prek tega lahko vsakodnevno zagotovimo neko uporabo znanja na delovnem mestu, saj nam skupno sodelovanje to omogoča.

16. Kakšne spremembe v vsakodnevnih rutinah v podjetju so po Vašem mnenju potrebne za uporabo pridobljenega znanja?

Po mojem mnenju bi bil smiseln pristop, s pomočjo katerega bi lahko dosegli oziroma zagotovili uporabo znanja zaposlenih, s pomočjo priročnika, ki bi ga imel vsak zaposleni, v katerem bi bilo shranjeno celotno znanje in navodila o določenih delih v podjetju in bi služil kot osnova za implementacijo znanja v prakso.

17. Kateri so po Vašem mnenju še pomembni pristopi za spodbujanje uporabe pridobljenega znanja zaposlenih?

Pri tem vprašanju nimam odgovora. Sam namreč ne vem, kako bi lahko spodbudil zaposlene, da pridobljeno znanje nato tudi uporabijo na delovnem mestu. Nimam ideje.

18. S katerimi izzivi se podjetje srečuje pri uporabi pridobljenega znanja? Kako bi jih odpravili?

Samo pridobivanje znanja se mi zdi v podjetju dobro. Izzivi oziroma problem pa se pojavi pri shranitvi in kodiranju le-tega. Na tem mestu vidim težavo, saj je znanje, ki ni zapisano in dostopno vsem zaposlenim, težje uporabiti potem v praksi, saj ostaja le v glavah zaposlenih. Pomembno je zato, da vemo, kje je znanje shranjeno oziroma kje zaposleni lahko najde odgovore na določena vprašanja. Torej izziv je po mojem mnenju povezan s slabim kodiranjem in shranjevanjem znanja. V trenutku, ko bo podjetje poskrbelo za sistematično kodiranje in shranitev, bo lažje zagotoviti uporabo celotnega pridobljenega znanja in posledično bomo na tak način rešili problem glede uporabe znanja na delovnem mestu. Na tem mestu vidim dva problema, ki se nanašata na samo kodiranje in shranitev, ki onemogočata uporabo znanja. Prvi se torej nanaša na znanje, ki je shranjeno v glavah zaposlenih, in drugo zaposleni, ki odide iz podjetja, s seboj odnese tudi znanje.

19. Analiza ankete je pokazala, da je prevladujoča organizacijska kultura po mnenju zaposlenih kultura klana. Kako bi Vi opisali Vašo organizacijsko kulturo v podjetju in katera po Vašem mnenju tista, ki je najprimernejša za izvajanje kakovostnega procesa učenja?

Našo organizacijsko kulturo v podjetju bi opisal najlažje z besedo družina. Vsi zaposleni se trudimo za dobre odnose, dobro počutje in produktivno klimo v podjetju. Pomembno nam je zaupanje in odprta komunikacija. Prav tako cenimo svoje zaposlene in smo vedno pripravljeni poslušati ideje in mnenja ostalih. Po mojem mnenju je najprimernejša organizacijska kultura, ki spodbuja proces organizacijskega učenja kultura klana, saj je po taki kulturi najlažje izvajati mentorstva, prav tako pa se zaposleni počutijo kot večja družina, si zaupajo, kar je po mojem mnenju razlog za lažje in hitrejše učenje na delovnem mestu.

20. Narejena anketa je pokazala, da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvami, ki opredeljujejo organsko organizacijsko strukturo. Kako bi opisali Vašo organizacijsko strukturo? Katera je po Vašem mnenju primernejša oblika za kakovosten proces učenja?

Našo organizacijsko strukturo bi opisal kot organsko, saj je v podjetju ogromno timskega dela, sodelovanja in pomoči drug drugemu, kar je značilno za gradbeno panogo. Imamo več ekip, ki delujejo na različnih projektih, ki jih podjetje izvaja. Prav tako je pomembna avtonomija zaposlenih pri delu. V podjetju sledimo čisti projektni organizacijski strukturi. Zaposleni ves čas delajo v nekih projektih oziroma oddelkih. Po končanem projektu se zaposlene preusmeri na nov projekt. Najprimernejši obliki po mojem mnenju sta organska in čista projektna organizacijska struktura, saj so potrebni sodelovanje, interakcija im timsko delo, da se zagotovi učenje na delovnem mestu.

21. Stil vodenja lahko opredelimo tudi kot način, kako vodje uresničujejo svoje vloge in naloge. Glede na značilnosti posameznih stilov vodenja, kateri izmed njih je tisti, kateremu po Vašem mnenju sledite Vi? Narejena anketa je pokazala, da zaposleni kot prevladujoč stil vodenja zaznavajo demokratičen stil vodenja. Kateri je po Vašem mnenju najprimernejši stil vodenja za kakovosten proces učenja?

Stil vodenja, kateremu po mojem mnenju sledi direktor, je transformacijski stil vodenja, saj zaposlene motivira. Vodja je avtentičen, ima moč, ki izhaja iz njegove osebnosti. Ves čas spodbuja ljudi k osebnemu in strokovnemu razvoju ter gradi na zaupanju in pripadnosti zaposlenih na delovnem mestu. Po mojem mnenju je najprimernejši stil vodenja za proces organizacijskega učenja ravno transformacijski stil vodenja zaradi že prej omenjenih razlogov.

22. Psihološka varnost je izjemno pomemben pojem, ki se ga moramo zavedati tako v vsakdanjem življenju kot poslovnem. Podjetje mora zagotoviti psihološko varnost, saj le-ta vpliva na počutje zaposlenih, odnose v podjetju, večjo produktivnost, učinkovitost itd.

Anketa je pokazala, da zaposleni občutijo psihološko varnost. Kako gradite na psihološki varnosti v podjetju? Ali se Vam psihološka varnost zdi pomembna v procesu organizacijskega učenja?

Psihološko varnost zagotavljamo na način, da spodbujamo zaposlene, da na delovnem mestu vsak izraža svoje občutke, mnenja in ideje. Ne maramo kritiziranja in opravljanja s strani ostalih zaposlenih v podjetju. Radi imamo mnenja drugih do točke, ko ta niso nastrojena proti drugemu zaposlenemu, oziroma ne maramo žaljenja in nespoštovanja med zaposlenimi. Ves čas gradimo na spoštovanju, zaupanju in samozavesti zaposlenih. Svoje zaposlene cenimo. Ne maramo kritiziranja. Želimo si, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo dobro. Psihološka varnost se mi zdi izredno pomembna za proces organizacijskega učenja. Po mojem mnenju mora podjetje zagotoviti varnost na delovnem mestu, zaupanje, samozavest oziroma psihološko varnost, da lahko doseže učenje. V primeru, da le-te ni, uspeha pri učenju podjetje sigurno ne mora doseči. Gradimo torej na okolju, kjer si zaposleni upajo spraševati o najrazličnejših temah, in ne na okolju, kjer zaposleni dobi odgovor, da sam nič ne zna.

23. Kakšen pomen ima proces učenja po Vašem mnenju? Kakšne izzive vidite na področju procesa organizacijskega učenja? Kakšne koristi po Vašem mnenju lahko kakovosten proces učenja podjetju prinese? Kateri je po Vašem mnenju ključni dejavniki, ki vpliva na proces organizacijskega učenja podjetja?

Učenje se mi zdi pomembno. Vizija podjetja je biti strokoven in to lahko dosežemo z usposobljenim, izobraženim kadrom. Delujemo namreč v gradbeni panogi, kjer sta znanje in izobrazba temelj, zato ga je treba pridobivati na različne načine in ga sistematično zabeležiti oziroma ustrezno z njim ravnati. Izzive na področju procesa učenja bi lahko opredelil po posamezni stopnji organizacijskega učenja – pridobivanje (katere pristope še vpeljati v podjetje z namenom pridobivanja novega znanja), kodiranje in shranitev (kako vpeljati orodja, ki omogočajo kakovostno shranitev celotnega znanja, oziroma katere pristope uporabiti), prenos (kako zagotoviti dober prenos znanja med zaposlenimi) in uporaba znanja (nimam ideje, kako zagotoviti uporabo znanja, kar opredeljujem kot izziv). Kot ključno korist učenja v podjetju bi poudaril predvsem večjo dodano vrednost usposobljenega kadra in s tem vplivajo na boljšo poslovno uspešnost, večjo produktivnost, konkurenčnost in zadovoljstvo zaposlenih (strokovni razvoj). Ključen dejavnik, ki najbolj prispeva k procesu organizacijskega učenja po mojem mnenju, je organizacijska kultura. Učenje mora biti del zaposlenih, del podjetja oziroma del kulture podjetja, da je lahko le-ta uspešno pridobljen, kodiran, shranjen, prenesen in uporabljen.

Priloga 4: Transkripcija intervjuja z vodjo izvedbe

1. Kako v podjetju razumete proces učenja?

Proces organizacijskega učenja razumem kot izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu, ki prinašajo nova znanja med zaposlene.

2. Kateri so po Vašem mnenju ključni pristopi pridobivanja znanja podjetja Tosidos?

Ključni pristopi pridobivanja znanja v podjetju so naslednji: izobraževanja (prek različnih delavnic, ki omogočajo razumevanje procesov dela in poglobljajo znanje zaposlenih), redno zaposlujemo nove ljudi (prek zaposlovanja pridobivamo nov usposobljen kader ali strokovnjake s specifičnih potrebnih področij) in sodelujemo s poslovnimi partnerji (imajo specifična znanja).

3. Na kakšen način spodbujate notranje pridobivanje znanja, individualno učenje?

Želimo si, da bi bili zaposleni sami motivirani za učenje in pridobivanje novega znanja. Moje mnenje je, da posameznik, ki ga zanima samo finančna korist od učenja, v resnici ne bo pridobil veliko znanja v primerjavi z zaposlenim, ki si želi pridobiti nova znanja ali obstoječa poglobiti. Treba je nagraditi sam sebe. Na koncu je seveda smiselno, da posameznika stimuliramo s plačilom, da bo finančno bolje priskrbljen in ga nagradimo za trud in večjo dodano vrednost. Ni pa finančni vidik edino. Zaposleni lahko pridobi tudi številne licence, ki mu lahko koristijo na ali izven delovnega mesta.

4. Na kakšen način pridobivate znanje na neposreden način (zunanje okolje) (nasveti udeležencev – dobavitelji, izvajalci, investitorji, kupci)?

V tesnem stiku smo z dobavitelji in poslovnimi partnerji, s katerimi sodelujemo. Nasploh je v gradbeništvu veliko sodelovanj z najrazličnejšimi udeleženci, kar nam omogoča pridobivanje novega znanja, izkušenj in pogleda s strani različnih ljudi, prek katerih se lahko veliko naučimo. Predvsem pa je korist takega odnosa učenje iz napak, kar se mi zdi izredno pomembno.

5. Na kakšen način pridobivate znanje na posreden način (zunanje okolje) (npr. s pomočjo zunanjih usposabljanj, izobraževanj, strateških povezovanj itd.)?

Znanje pridobivamo prek izobraževanj, ki jih je v podjetju čedalje več, in različnih usposabljanj za določene zaposlene, ki jim morda znanja primanjkuje ali pa bi bilo smiselno le-tega razširiti. Prav tako smo pred kratkim pridobili novo podjetje, ki nam bo doprineslo neko novo znanje s področja, ki nam je do sedaj manj poznano.

6. Ali imate v podjetju kakšen načrt pridobivanja znanja? Kakšen? (V primeru, da je odgovor ne, ali se Vam zdi to pomembno? Zakaj?)

Ne, v podjetju nimamo nikakršnega načrta za pridobivanje znanja. Načrt je sigurno pomemben in bi ga podjetje moralo imeti, z namenom, da služi kot opomnik, da je znanje treba pridobivati, redno in preprečiti, da podjetje »zaspi« in s tem postane manj konkurenčno od njegove konkurence.

7. Kako v podjetju kodirate in shranjujete pridobljeno znanje oziroma evidentirate naučene lekcije (npr. pristop – arhiviranja, shranitve znanja v dokumentih in drugih pisnih oblikah, bazah, shranjevanju z ustrezno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, računalniškimi programi itd.)?

Zelo slabo. Pridobljeno znanje ni kodirano in shranjeno, kot bi si to želeli. Kodirano in shranjeno je znanje le do te mere, kot si pridobljeno znanje shrani vsak zaposleni zase. Podjetje nima nikakršnih baz, programov ali informacijsko-komunikacijske tehnologije, kjer bi celotno pridobljeno znanje iz najrazličnejših virov lahko shranili na eno mesto in do katerega bi lahko dostopal vsak zaposleni. Torej je bolj na posamezniku, ali si shrani določene informacije, znanje in dokumente ali ne.

8. Ali ima podjetje oblikovano ustrezno infrastrukturo, ki omogoča vsem zaposlenim dostop do shranjenega znanja podjetja?

Podjetje nima infrastrukture, ki bi omogočala dostop do shranjenega znanja vsem zaposlenim. Je pa to ideja, o kateri se že pogovarjamo in bo mogoče implementirana v prihodnosti. Zavedamo se, da je to pomembno in je treba o tem resno razmisliti.

9. Ali ima podjetje oblikovan zemljevid znanja kot pristop za kodiranje in shranitev znanja? Kako je videti pristop? (V primeru, da je odgovor ne, ali se Vam zdi le-ta pomemben? Zakaj?)

Ne, podjetje nima nobenega zemljevida znanja in trenutno v podjetju to ne obstaja. Se mi pa zdi, da bi ga bilo treba oblikovati. V podjetju nas je vsako leto več. Tudi v prihodnosti si želimo rasti tudi na področju števila zaposlenih. Trenutno smo še vedno na stopnji, kjer vsak zaposleni dobro pozna vsakega, v prihodnosti pa to ne bo mogoče. Kljub temu sem mnenja, da bi moralo podjetje oblikovati zemljevid znanja z namenom jasnega pregleda zaposlenih, izkušenj, znanja in licenc posameznika.

10. Ali morda razmišljate, da bi v prihodnosti vpeljali še kakšen drugi pristop za kodiranje in shranjevanje znanja?

Trenutno ne razmišljamo o tem, se mi pa zdi pomembno celotno znanje shraniti na enem mestu in bi bilo treba to tudi izvesti v praksi.

11. Kako v podjetju zagotovite prenos znanja oziroma katerega pristopa prenosa znanja se najbolj poslužujete (npr. pisanje poročil oziroma dokumentov, objav na oglasnih deskah, izobraževanja, konference, interna usposabljanja, mentorstva, timsko delo, priprave priročnikov itd.)?

V podjetju zagotovimo prenos znanja prek organiziranih izobraževanj in internih usposabljanj za zaposlene. Kot sem omenil, je za prenos ključno tudi mentorstvo. Torej vsak nov zaposleni v podjetju pridobi mentorja, ki mu pomaga na samih začetkih kariere poti v podjetju. Prav tako bi omenil neformalna druženja, ki so prav tako pomembna za prenos znanja, saj se po mojem mnenju lahko veliko naučimo prek neformalnega pogovora in deljenja zgodb, izkušenj ostalih zaposlenih v podjetju. Prenos znanja zagotavljamo tudi prek timskega dela, saj je le-to za gradbeništvo značilno.

12. Ali so mentorstva po Vašem mnenju najpomembnejši način prenosa znanja? Zakaj? (V primeru, da je odgovor ne, kateri pristop je po Vašem mnenju najpomembnejši?)

Mentorstva so po mojem mnenju najpomembnejša. Mentorji so tisti, ki pripomorejo k hitrejšemu napredovanju posameznika, pokažejo načine, kako opravljati delo in poslovati, ter te vpeljejo v gradbeni posel. Prav tako predstavijo specifične dela in naloge v gradbeništvu. Mentorstvo je ključno tudi za mlade zaposlene, ki se vedno lahko obrnejo na starejše zaposlene z izkušnjami in nikoli niso prepuščeni sami sebi v primeru vprašanj, izzivov ali problemov.

13. Kolikokrat na leto organizirate izobraževanja za svoje zaposlene? Ali bi si jih v prihodnosti želeli več?

Na leto organiziramo približno tri izobraževanja. Zavedamo se, da smo na področju izobraževanj »zaspali«, zato si v prihodnosti želimo teh še več. Trenutno imamo izobraževanja na področju psihologije, design thinkinga, oblikovanja strategije in gradbeništva. Na tem področju se torej čedalje bolj razvijamo. Za prihodnost bi poudaril, da se mi preveliko število izobraževanj v prihodnosti ne zdi smiselno, saj se bojim, da se osredotočenost zaposlenih na delo zmanjšuje. Seveda poudarjam, da je treba imeti izobraževanja z različnih področij, ampak v mejah, da le-te dodajajo vrednost in ne le te zmanjšujejo.

14. Kako po Vašem mnenju k prenosu znanja prispevajo neformalna druženja (ali jih je v podjetju v prihodnosti treba spodbujati še bolj)?

Neformalna druženja prispevajo ogromno. Število neformalnih druženj imamo v podjetju res veliko. Zavedamo se prednosti le-teh in njihovega pomena. Zgodbe, izkušnje, anekdote so poučne. Okolje in čas neformalnih druženj po mojem mnenju prispevata k učenju in izmenjavanju znanja.

15. S kakšnimi pristopi podjetje spodbuja, da se preneseno znanje uporablja vsakodnevno v podjetju?

Prav nekih pristopov za spodbujanje pridobljenega in prenesenega znanja v vsakodnevno uporabo podjetje nima. Na tem področju smo slabi. Zdi se nam samoumevno, da zaposleni pridobljeno in preneseno znanje potem uporabi na delovnem mestu vsakodnevno. Omenil bi edino pomen vodstva. Vodje moramo biti tisti, ki dopuščamo napake in spodbujamo k uporabi pridobljenega znanja.

16. Kakšne spremembe v vsakodnevni rutini so po vašem mnenju potrebne za uporabo pridobljenega znanja?

Za uporabo pridobljenega znanja je treba zagotoviti sodelovalno reševanje problemov, prav tako se mi zdijo pomembni pogovori med zaposlenimi, da se vsi poistovetimo z novim pridobljenim znanjem, le-tega razumemo in ga potem uporabimo na delovno mesto. Z njim se moramo res poistovetiti, saj je lahko povezano s spremembami v podjetju, ki pa jih ljudje nasploh nimamo radi. Zato se mi zdi ključen pogovor, prek katerega zagotovimo razumevanje znanja in njegovega pomena ter tako lažje zagotovimo njegovo uporabo v podjetju.

17. Kateri so po Vašem mnenju še pomembni pristopi za spodbujanje uporabe pridobljenega znanja zaposlenih?

Nimam nobenih idej.

18. S katerimi izzivi se podjetje srečuje pri uporabi pridobljenega znanja? Kako bi jih odpravili?

Samo pridobljeno znanje ni vredno nič, v primeru, da to potem ni uporabljeno na delovnem mestu. Kot vidim skozi pogovor, smo na tem področju šibki, v smislu, da o tem nismo razmišljali. Kot sem omenil, se nam zdi bolj samoumevno, da pridobljeno znanje zaposleni potem uporabi in prenese v prakso. Na žalost ne poznam pristopov, s pomočjo katerih bi lahko zagotovili uporabo znanja, kar vidim kot izziv, s katerim se moramo v podjetju začeti ukvarjati in razmisliti o pristopih, prek katerih bi lahko zagotovili, da se čim več pridobljenega znanja potem zares uporabi na delovnem mestu.

19. Analiza ankete je pokazala, da je prevladujoča organizacijska kultura po mnenju zaposlenih kultura klana. Kako bi Vi opisali Vašo organizacijsko kulturo v podjetju in katera po Vašem mnenju je tista, ki je najprimernejša za izvajanje kakovostnega procesa učenja?

Podjetje je kot razširjena družina. Vedno si pomagamo, svetujemo in priskočimo drug drugemu na pomoč. Usmerjeni smo v zaposlene, njihovo počutje in gradimo na pripadnosti. Najprimernejša organizacijska kultura, ki spodbuja proces organizacijskega učenja, je po mojem mnenju kultura adhokracije. Pomembno je spodbujati podjetniško okolje, graditi na rasti in zadovoljstvu vseh zaposlenih. Le-ta pa se mi zdi primernejša, zaradi dejstva, da prijateljski odnosi, ki so značilni za kulturo klana, po mojem mnenju niso najbolj primerni za kakovosten proces učenja. Odnos mora biti na trenutke bolj na »distanci« oziroma bolj profesionalen.

20. Narejena anketa je pokazala, da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvami, ki opredeljujejo organsko organizacijsko strukturo. Kako bi opisali Vašo organizacijsko strukturo? Katera je po Vašem mnenju primernejša oblika za kakovosten proces učenja?

Organizacijska struktura je bolj organska zaradi timskega dela, ki je v naši panogi temelj. Prav tako se spodbuja sodelovanje, prilagodljivost in avtonomija zaposlenega pri delu. Poudaril pa bi tudi hierarhičnost, ki se po mojem mnenju kaže skozi opredeljene naloge, ki jih mora posameznik opraviti. Njegova pozicija na delovnem mestu posamezniku dodeljuje naloge, odgovornosti in nekatere pristojnosti. V celoti pa se mi zdi, da smo organska organizacijska struktura, saj smo dinamični in vedno pripravljeni na spremembe. Prav tako prilagodljivi in usmerjeni v timsko delo. V podjetju sledimo čisti projektni organizacijski strukturi, saj po opravljenem projektu zaposleni ne opravljajo dela v funkcijskih oddelkih, ampak je premeščen na nov ali drugi obstoječi projekt. Najprimernejši obliki po mojem mnenju sta organska in čista projektna organizacijska struktura, zaradi njunih že prej omenjenih lastnosti.

21. Stil vodenja lahko opredelimo tudi kot način, kako vodje uresničujejo svoje vloge in naloge. Glede na značilnosti posameznih stilov vodenja, kateri izmed njih je tisti, kateremu po Vašem mnenju sledite Vi? Narejena anketa je pokazala, da zaposleni kot prevladujoč stil vodenja zaznavajo demokratičen stil vodenja. Kateri je po Vašem mnenju najprimernejši stil vodenja za kakovosten proces učenja?

Stil vodenja, kateremu sledimo, je transformacijski stil vodenja, saj zaposlene motiviramo in spodbujamo k njihovem osebnemu in strokovnemu razvoju. Prav tako zaposlenim pri opravljanju dela zaupamo in jim pri tem omogočamo avtonomijo. Po mojem mnenju je najprimernejši stil vodenja za proces organizacijskega učenja kombinacija transformacijskega stila vodenja in demokratičnega stila vodenja, saj sta oba usmerjena k zaposlenim, njihovem zadovoljstvu, zaupanju in stalnemu komuniciranju.

22. Psihološka varnost je izjemno pomemben pojem, ki se ga moramo zavedati tako v vsakdanjem življenju kot poslovnem. Podjetje mora zagotoviti psihološko varnost, saj ta vpliva na počutje zaposlenih, odnose v podjetju, večjo produktivnost, učinkovitost itd. Anketa je pokazala, da zaposleni občutijo/ne občutijo psihološke varnosti. Kako gradite na psihološki varnosti v podjetju? Ali se Vam psihološka varnost zdi pomembna v procesu učenja?

Psihološko varnost zagotavljamo na visokem nivoju. Pomembno je zaupanje, dobro počutje in spoštovanje drug drugega na delovnem mestu. Želimo si, da se zaposleni počutijo dobro in so vedno pripravljeni deliti svoja mnenja in občutke z ostalimi, brez kakršnih koli opravljanj in kritiziranja s strani ostalih. Na tem gradimo in obnašanje v nasprotju s tem pri nas ni dopustno. Občutek psihološke varnosti je seveda izredno pomemben tudi za proces učenja. S pomočjo psihološke varnosti lahko gradimo na hitrejšem in lažjem zagotavljanju procesa organizacijskega učenja, varnosti, udobju in suverenosti. V primeru, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo dobro in varno, so pripravljeni tudi pridobivati znanje in ga prenesti na ostale zaposlene brez kritiziranja ali negativnih pogledov. Prav tako si pridobljeno znanje upajo uporabiti na delovnem mestu brez strahu pred neuspehom ali kritiziranjem s strani vodstva ali ostalih zaposlenih.

23. Kakšen pomen ima proces učenja po Vašem mnenju? Kakšne izzive vidite na tem področju procesa organizacijskega učenja? Kakšne koristi po Vašem mnenju lahko kakovosten proces učenja podjetju prinese? Kateri so po Vašem mnenju ključni dejavniki, ki vplivajo na proces učenja?

Učenje je zelo pomembno, zato smo v zadnjem času na tem področju začeli delati več in cilje na področju učenja vključili tudi v pogovore na različnih sestankih. Želimo si biti najboljši v tem, kar delamo. Le-to pa lahko dosežemo z znanjem, usposobljenostjo in strokovnostjo zaposlenih. Le-to pa kaže na izreden pomen procesa učenja v podjetju. Ključni izzivi se po mojem mnenju nanašajo na vprašanje, kako angažirati zaposlene, da so se pripravljeni učiti in prispevati k boljšemu procesu učenja celotnega podjetja. Prav tako se izziv nanaša na vprašanje, kako sistematično kodirati, shraniti in uporabiti pridobljeno in preneseno znanje. Ključna korist procesa učenja je po mojem mnenju večja inovativnost in večja dodana vrednost naše ponudbe oziroma večja kakovost naših gradbenih storitev. Le-to pa se rezultira v večji profitabilnosti. Če želimo biti drugačni od konkurence in preživeti tudi v času, ko nad gradbeno panogo pridejo »črni oblaki«, je po mojem mnenju znanje izrednega pomena. Tudi to je nekaj, kar nas lahko dela drugačne od konkurence in omogoča preživetje na dolgi rok. Ključen dejavnik, ki najbolj prispeva k procesu organizacijskega učenja po mojem mnenju, je psihološka varnost. Zaposleni se morajo počutiti varno na delovnem mestu brez kakršnega koli občutka kritiziranja, da se lahko zagotovi proces učenja.

Priloga 5: Transkripcija intervjuja z direktorjem

1. Kako v podjetju razumete proces učenja?

Proces organizacijskega učenja razumem kot izobraževanje oziroma stalno učenje na delovnem mestu.

2. Kateri so po Vašem mnenju ključni pristopi pridobivanja znanja podjetja Tosidos?

Ključni pristopi pridobivanja znanja po mojem mnenju so zunanja usposabljanja, prek katerih pridobivamo znanje zunaj podjetja, ter mentorstva, pri katerih se mladi učijo od starejših zaposlenih in se nanašajo na učenje v podjetju. To se nam zdi še posebej pomembno, saj se na tak način povezuje teorija s prakso.

3. Na kakšen način spodbujate notranje pridobivanje znanja, individualno učenje?

Individualno učenje v podjetju spodbujamo s plačevanjem izobraževanj zaposlenih. Torej v primeru, da zaposleni izrazi željo po določenem izobraževanju, naše podjetje le-tega plača. Na tak način spodbujamo zaposlene, da se odločijo za izobraževanje (npr. licenca za nepremičninskega agenta).

4. Na kakšen način pridobivate znanje na neposreden način (zunanje okolje) (nasveti udeležencev – dobavitelji, izvajalci, investitorji, kupci)?

Sodelujemo z dobavitelji, ki organizirajo najrazličnejša izobraževanja, okrogle mize in sejme po svetu. Prav tako sodelujemo tudi z naročniki za razvoj nepremičnin oziroma lastnih investicij podjetja.

5. Na kakšen način pridobivate znanje na posreden način (zunanje okolje) (npr. s pomočjo zunanjih usposabljanj, izobraževanj, strateških povezovanj itd.)?

Znanje iz zunanjega okolja pridobivamo prek organiziranja različnih izobraževanj in zunanjih usposabljanj, prav tako pa je pred kratkim prišlo do strateške povezave z drugim podjetjem, ki je močno na določenem področju, pri katerem mi nimamo znanja. Na tak način smo pripeljali znanje iz zunanjega okolja k nam.

6. Ali imate v podjetju kakšen načrt pridobivanja znanja? Kakšen? (V primeru, da je odgovor ne, ali se Vam zdi to pomembno? Zakaj?)

Načrt smo v preteklosti imeli. Trenutno ga ni. Ga pa pričakujemo v prihodnosti, ki nam ga bo pomagal oblikovati zunanji sodelavec podjetja. Se mi pa zdi pomemben, z namenom, da imamo nek jasn pregled nad pridobivanjem znanja v podjetju.

7. Kako v podjetju kodirate in shranjujete pridobljeno znanje oziroma evidentirate naučene lekcije (npr. pristop – arhiviranja, shranitve znanja v dokumentih in drugih pisnih oblikah, bazah, shranjevanju z ustrezno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, računalniškimi programi itd.)?

Na tem mestu imamo težavo. V podjetju se tega ne lotimo in pridobljenega znanja ne kodiramo in shranjujemo. Torej le-tega se ne lotimo na sistematičen način. Shranjujemo le prezentacije, ki jih dobimo. Drugih dokumentov pa ne.

8. Ali ima podjetje oblikovano ustrezno infrastrukturo, ki omogoča vsem zaposlenim dostop do shranjenega znanja podjetja?

Ne, podjetje tudi nima oblikovane infrastrukture, ki omogoča zaposlenim dostop do kodiranega in shranjenega znanja. Kot sem omenil, kodiranje in shranjevanje znanja v podjetju ne potekata sistematično.

9. Ali ima podjetje oblikovan zemljevid znanja kot pristop za kodiranje in shranitev znanja? Kako je videti pristop? (V primeru, da je odgovor ne, ali se Vam zdi le-ta pomemben? Zakaj?)

Zemljevida znanja v podjetju nimamo. Se mi pa zdi dober pristop, ki omogoča pregled nad znanjem v podjetju. Prav tako njegova pomembnost po mojem mnenju narašča z rastjo podjetja.

10. Ali morda razmišljate, da bi v prihodnosti vpeljali še kakšen drugi pristop za kodiranje in shranjevanje znanja?

Na tem področju smo slabi, tako da bi bilo treba področje kodiranja in shranitve znanja izboljšati in uporabiti kakšen Vaš omenjeni pristop.

11. Kako v podjetju zagotovite prenos znanja oziroma kakšnega pristopa prenosa znanja se najbolj poslužujete (npr. pisanje poročil oziroma dokumentov, objav na oglasnih deskah, izobraževanja, konference, interna usposabljanja, mentorstva, timsko delo, priprave priročnikov itd.)?

Tudi prenos znanja ni sistematično urejen. Prenos želimo zagotoviti prek tekočega, vsakdanjega dela na delovnem mestu. Ključna so po mojem mnenju mentorstva. Vsak novo zaposleni pridobi mentorja, ki ga vpelje v samo delo in mu nudi pomoč, ko jo novo zaposleni potrebuje. Kot sem omenil, pa so pomembna tudi izobraževanja, usposabljanja, kot pristop za prenos znanja in različne seje, konference, ki se jih redno udeležujemo.

12. Ali so mentorstva po Vašem mnenju najpomembnejši način prenosa znanja? Zakaj? (V primeru, da je odgovor ne, kateri pristop je po Vašem mnenju najpomembnejši?)

Da, po mojem mnenju so mentorstva pristop, ki najbolj pripomore k sistematičnemu prenosu znanja, saj se na eni strani srečajo izkušnje in znanje posameznega zaposlenega, ki le-te predaja naprej, na novo zaposlenega v podjetju. Torej srečata se teorija, ki jo ima novo zaposleni, in praksa starejšega zaposlenega. Mentorji so zato ključni za prenos znanja.

13. Kolikokrat na leto organizirate izobraževanja za svoje zaposlene? Ali bi si jih v prihodnosti želeli več?

Do sedaj smo jih imeli štiri- do petkrat na leto. V prihodnosti bi si jih želeli več. Vedno pa se sprašujem, kje je meja, da izobraževanj ni preveč in da ne pride do kontra učinka (npr., da se preveč osredotočimo na izobraževanja, pogovor o njih, pozabimo pa na drugo delo v podjetju).

14. Kako po Vašem mnenju k prenosu znanja prispevajo neformalna druženja (ali jih je v podjetju v prihodnosti treba spodbujati še bolj)?

Po mojem mnenju so zelo pomembna. Delo vse zaposlene druži, zato je velikokrat tema pogovora na takih druženjih tudi naš posel. Velikokrat izmenjujemo misli, izkušnje in znanje.

15. S kakšnimi pristopi podjetje spodbuja, da se preneseno znanje uporablja vsakodnevno v podjetju?

Po mojem mnenju je vodenje ključno oziroma ključen pristop, ki omogoča, da se pridobljeno znanje sistematično in dobro prenese v vsakodnevno delo. Drugih pristopov, ki bi to omogočali, pa ne poznam.

16. Kakšne spremembe v vsakodnevni rutini so po vašem mnenju potrebne za uporabo pridobljenega znanja?

Nimam ideje, kaj bi bilo treba spremeniti.

17. Kateri so po Vašem mnenju pomembni pristopi za spodbujanje uporabe pridobljenega znanja zaposlenih?

Jih ne poznam.

18. S katerimi izzivi se podjetje srečuje pri uporabi pridobljenega znanja? Kako bi jih odpravili?

Tudi same uporabe znanja bi se v podjetju morali lotiti veliko bolj sistematično. Samih pristopov za uporabo ne poznam. Ravno to bi poudaril kot nek ključen izziv, s katerim se soočamo in ga je treba odpraviti, z namenom, da bomo bolj učinkoviti pri samem učenju in uporabi znanja.

19. Analiza ankete je pokazala, da je prevladujoča organizacijska kultura po mnenju zaposlenih kultura klana. Kako bi Vi opisali Vašo organizacijsko kulturo v podjetju in katera je po Vašem mnenju tista, ki je najprimernejša za izvajanje kakovostnega procesa učenja?

Organizacijsko kulturo v podjetju bi najlažje opisal s pojmom družina. Spodbujamo dobre odnose, timsko delo in pomoč drug drugemu. Želimo si najboljše za zaposlene. Po mojem mnenju pa je najbolj primerna organizacijska kultura za učenje kultura hierarhije, ker je vse zelo sistematično, točno zapisano v pravilih in procedurah.

20. Narejena anketa je pokazala, da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvami, ki opredeljujejo organsko organizacijsko strukturo. Kako bi opisali Vašo organizacijsko strukturo? Katera je po Vašem mnenju primernejša oblika za kakovosten proces učenja?

Opisal bi jo kot organsko organizacijsko strukturo. Odločitev ne sprejema samo vodstvo, veliko je skupnega odločanja in komuniciranja med vsemi zaposlenimi v podjetju. Pomembno se mi zdi tudi timsko delo, ki je značilno za gradbeništvo. Prav tako bi na tem mestu poudaril sodelovanje vseh zaposlenih. Prav tako kot čisto projektno organizacijsko strukturo, saj po prenehanju nekega projekta zaposlene prerazporedimo na nove projekte. Za učenje je po mojem mnenju ključna organska, saj se prek sodelovanja znanje lažje prenaša.

21. Stil vodenja lahko opredelimo tudi kot način, kako vodje uresničujejo svoje vloge in naloge. Glede na značilnosti posameznih stilov vodenja, kateri izmed njih je tisti, ki mu po Vašem mnenju sledite Vi? Narejena anketa je pokazala, da zaposleni kot prevladujoč stil vodenja zaznavajo demokratičen stil vodenja. Kateri je po Vašem mnenju najprimernejši stil vodenja za kakovosten proces učenja?

Po mojem mnenju sledim transformacijskemu stilu vodenja. Poskušam motivirati zaposlene, jih navdihovati, prav tako zagotoviti njihov osebni in strokovni razvoj. Ključno je prenašanje odgovornosti tudi na njih, da se sami odločajo in sprejemajo odločitve. Omenil bi tudi delegiranje nalog. Po mojem mnenju je za dolgoročno uspešnost podjetja transformacijski stil vodenja najprimernejši. Sprašujem pa se, ali je najbolj primeren za učenje in prenos znanja na delovnem mestu. Zato bi na tem mestu omenil demokratično vodenje kot najbolj primerno za učenje oziroma kombinacijo tako transformacijskega in demokratičnega stila vodenja.

22. Psihološka varnost je izjemno pomemben pojem, ki se ga moramo zavedati tako v vsakdanjem življenju kot poslovnem. Podjetje mora zagotoviti psihološko varnost, saj vpliva na počutje zaposlenih, odnose v podjetju, večjo produktivnost, učinkovitost itd. Anketa je

pokazala, da zaposleni občutijo/ne občutijo psihološke varnosti. Kako gradite na psihološki varnosti v podjetju? Ali se Vam psihološka varnost zdi pomembna v procesu učenja?

Ključno za grajenje psihološke varnosti je po mojem mnenju uspešno poslovanje podjetja. S tem mislim na vizijo podjetja, s katero se zaposleni poistovetijo, prav tako pa dejstvo, da ni skrbi za plačilo naših zaposlenih in njihovo dobro opravljeno delo. Ko je to zagotovljeno, lahko poskrbimo za dobre odnose in počutje na delovnem mestu in s tem zagotavljamo psihološko varnost v podjetju, kar zaposleni občutijo.

23. Kakšen pomen ima proces učenja po Vašem mnenju? Kakšne izzive vidite na tem področju procesa organizacijskega učenja? Kakšne koristi po Vašem mnenju lahko kakovosten proces učenja podjetju prinese? Kateri so po Vašem mnenju ključni dejavniki, ki vplivajo na proces učenja?

Na Likertovi lestvici od 1 do 5, kot si jo imela v anketi, bi rekel 4. Torej proces učenja je pomemben. Kot ključne izzive na področju procesa organizacijskega učenja vidim raziskovanje in pridobivanje novega znanja, iskanje novih trendov na področju gradbeništva, izvedbe gradnje, produktov, rešitev, trajnosti in njihovo implementacijo v poslovanje podjetja. Ključno korist procesa organizacijskega učenja vidim prednost pred konkurenčnimi gradbenimi podjetji. Ključna dejavnika, ki vplivata na proces organizacijskega učenja, pa sta po mojem mnenju dva. Le-to sta organizacijska kultura podjetja in stil vodenja vodstva.

Priloga 6: Primerjava med odgovori vseh intervjuvancev

VPRAŠANJE	ODGOVOR		
	Vodja projektov gradnje za trg	Vodja izvedbe	Direktor
1. Kako v podjetju razumete proces učenja?	Izobraževanje, sodelovanje z ljudmi, učenje, mentorstvo	Izobraževanje, usposabljanje na delovnem mestu	Izobraževanje, stalno učenje na delovnem mestu
2. Kateri so po Vašem mnenju ključni pristopi pridobivanja znanja podjetja Tosidos?	Nakup podjetja z znanjem, zaposlovanje, sodelovanje s poslovnimi partnerji, izobraževanja, mentorstva	Zaposlovanje, sodelovanje s poslovnimi partnerji, izobraževanja	Zunanja usposabljanja, mentorstva
3. Na kakšen način spodbujate notranje pridobivanje znanja, individualno učenje?	Prek financiranja izobraževanj, S pridobitvijo licenc posameznika	Prek financiranja izobraževanj, S pridobitvijo licenc posameznika	Prek financiranja izobraževanj, S pridobitvijo licenc posameznika
4. Na kakšen način pridobivate znanje na neposreden način (zunanje okolje)?	Sodelovanje s poslovnimi partnerji	Sodelovanje s poslovnimi partnerji in dobavitelji	Sodelovanje z dobavitelji in naročniki
5. Na kakšen način pridobivate znanje na posreden način (zunanje okolje)?	Izobraževanja, usposabljanja, nakup podjetja	Izobraževanja, usposabljanja, nakup podjetja	Izobraževanje, usposabljanje, nakup podjetja
6. Ali imate v podjetju načrt pridobivanja znanja? Se Vam zdi pomemben?	Nimamo načrta. Pomemben, da ne pride do daljših obdobj brez pridobivanja znanja.	Nimamo načrta. Pomemben, da služi kot opomnik, da je treba znanje redno pridobivati.	Nimamo načrta. Pomemben, da imamo jasen pregled nad pridobivanjem znanja.
7. Kako v podjetju kodirate in shranjujete pridobljeno znanje oziroma evidentirate naučene lekcije?	Izredno slabo, saj nimamo nikakršnih baz, prek katerih bi dostopali do znanja, mnenj zaposlenih.	Zelo slabo, kodirati in shraniti mora znanje vsak sam.	Na tem mestu imamo težavo, saj se kodiranja in shranjevanja ne lotimo.
8. Ali ima podjetje oblikovano ustrezno infrastrukturo, ki omogoča zaposlenim dostop do shranjenega znanja?	Ne, imamo le računalniški program, ki omogoča dostop do pogodb, plana in cen.	Nimamo ustrezne infrastrukture.	Nimamo ustrezne infrastrukture.

VPRAŠANJE	ODGOVOR		
	Vodja projektov gradnje za trg	Vodja izvedbe	Direktor
9. Ali ima podjetje oblikovan zemljevid znanja? Se vam zdi pomemben?	Nima oblikovanega. Ne zdi se mi potreben, ker se potreba po njem veča z večanjem števila zaposlenih.	Nima oblikovanega. Da, zdi se mi potreben, ker se podjetje po številu zaposlenih povečuje, prav tako pa omogoča jasen pregled zaposlenih.	Nima oblikovanega. Dober pristop, ki omogoča pregled nad znanjem v podjetju.
10. Ali morda razmišljate, da bi v prihodnosti vpeljali še kakšen drug pristop za kodiranje in shranjevanje znanja?	Ne razmišljamo o tem.	Ne razmišljamo o tem.	Ne razmišljamo o tem.
11. Kako v podjetju zagotovite prenos znanja oziroma katerega pristopa se najbolj poslužujete?	Timsko delo, mentorstvo, neformalni pogovori, izobraževanja, usposabljanja, sestanki	Izobraževanja, interna usposabljanja, mentorstvo, neformalna druženja, timsko delo, mentorstvo	Mentorstva, izobraževanja, usposabljanja, seje, konference
12. Ali so mentorstva po Vašem mnenju najpomembnejši način prenosa znanja? Zakaj?	Da, saj je mentorstvo osebno, pristno in omogoča, da zaposleni z manj znanja le-tega pridobi, s pomočjo bolj izkušenega zaposlenega.	Da, saj omogočajo hitrejše napredovanje posameznika in te vpeljejo v gradbeni posel.	Da, saj omogočajo sistematičen prenos znanja, ker se srečata teorija in praksa.
13. Kolikokrat na leto organizirate izobraževanja za svoje zaposlene? Ali bi si jih v prihodnosti želeli več?	V povprečju tri izobraževanja. Želel bi si jih več.	V povprečju tri izobraževanja. Preveliko število izobraževanj se mi ne zdi smiselno, saj se osredotočenost zaposlenih na delo zmanjšuje.	Približno štirikrat, petkrat na leto. Želel bi si jih več.
14. Kako po Vašem mnenju k prenosu znanja prispevajo neformalna druženja?	Pomembno, lažje se lahko poistovetimo z vsebino, saj gre za zgodbe in anekdote.	Ogromno, saj so zgodbe in deljenje izkušenj v nevtralnem okolju pomembne.	Zelo pomembna, saj delo zaposlene družijo in tako si izmenjujemo misli, znanje in izkušnje.

VPRAŠANJE	ODGOVOR		
	Vodja projektov gradnje za trg	Vodja izvedbe	Direktor
15. S kakšnimi pristopi podjetje spodbuja, da se preneseno znanje uporablja vsakodnevno v podjetju?	Podjetje nima pristopov.	Podjetje nima pristopov, omenil pa bi pomen vodstva.	Vodenje je ključen pristop, drugih pristopov pa ne poznam.
16. Kakšne spremembe v vsakodnevnih rutinah v podjetju so po Vašem mnenju potrebne za uporabo pridobljenega znanja?	Oblikovanje priročnika, v katerem bi bilo shranjeno znanje in navodila za izvajanje določenih del.	Sodelovalno reševanje problemov, pogovori med zaposlenimi.	Nimam ideje.
17. Kateri so po Vašem mnenju še pomembni pristopi za spodbujanje uporabe znanja zaposlenih?	Nimam ideje.	Nimam ideje.	Nimam ideje.
18. S katerimi izzivi se podjetje srečuje pri uporabi pridobljenega znanja? Kako bi jih odpravili?	Sam izziv je tako povezan s slabim kodiranjem in shranitvijo znanja, ki onemogoča njegovo uporabo.	Kot izziv vidim nepoznavanje pristopov, ki omogočajo uporabo znanja.	Kot izziv vidim nepoznavanje pristopov uporabe znanja.
19. Kako bi opisali Vašo organizacijsko kulturo v podjetju in katera po Vašem mnenju je tista, ki je najprimernejša za izvajanje kakovostnega procesa učenja?	Družina, dobri odnosi, dobro počutje, produktivna klima, zaupanje, odprta komunikacija, cenimo zaposlene. Najprimernejša za organizacijsko učenje je kultura klana zaradi zgornjih razlogov.	Družina, pomoč drug drugemu, svetovanje, usmerjenost v zaposlene, počutje, pripadnost. Najprimernejša organizacijska kultura je kultura adhokracije, ker preveč prijateljski odnosi niso primerni za učenje.	Družina, dobri odnosi, timsko delo, pomoč drug drugemu. Najprimernejša organizacijska kultura je kultura hierarhije, ker je vse zelo sistematično in točno zapisano v pravilih in procedurah.

VPRAŠANJE	ODGOVOR		
	Vodja projektov gradnje za trg	Vodja izvedbe	Direktor
20. Kako bi opisali Vašo organizacijsko strukturo? Katera je po Vašem mnenju najprimernejša oblika za kakovosten proces učenja?	Opisal bi jo kot organsko in čisto projektno, torej spodbuja se timsko delo, sodelovanje, pomoč, avtonomija. Najprimernejša za organizacijsko učenje je organska in čista projektna organizacijska struktura.	Opisal bi jo kot organsko in čisto projektno zaradi timskega dela, sodelovanj, prilagodljivosti, a hkrati omenil hierarhičnost, ki se kaže skozi opredeljene naloge, odgovornosti in pristojnosti. Najprimernejša po mojem mnenju je organska in čista projektna organizacijska struktura.	Opisal bi jo kot organsko in čisto projektno, saj odločitev ne sprejema samo vodstvo, veliko je skupnega odločanja, komuniciranja, timskega dela. Najprimernejša je organska, saj se prek sodelovanj znanje lažje prenaša.
21. Glede na značilnost posameznih stilov vodenja, kateri izmed njih je tisti, ki mu po Vašem mnenju sledite Vi? Kateri je po Vašem mnenju najprimernejši stil vodenja za kakovosten proces učenja?	Transformacijski stil vodenja, ki je tudi najprimernejši za učenje, ker vodstvo motivira, spodbuja ljudi k osebnemu in strokovnemu razvoju, gradi na zaupanju itd.	Sledimo transformacijskemu stilu vodenja, saj zaposlene motiviramo, jim zaupamo in jim dajemo avtonomijo. Najprimernejši stil vodenja sta po mojem mnenju kombinacija transformacijskega in demokratičnega stila vodenja, saj so zaposleni ključni.	Sledim transformacijskemu stilu, ki se mi za učenje zdi tudi najprimernejši, saj motiviram zaposlene, jih navdihujem, pomagam pri osebnem in strokovnem razvoju, deligiram naloge. Poleg tega se mi zdi primeren tudi demokratičen stil vodenja.

VPRAŠANJE	ODGOVOR		
	Vodja projektov gradnje za trg	Vodja izvedbe	Direktor
22. Kako gradite na psihološki varnosti v podjetju? Ali se Vam psihološka varnost zdi pomembna v procesu organizacijskega učenja?	Na psihološki varnosti gradimo na način da, spodbujamo zaposlene, gradimo na spoštovanju, zaupanju, samozavesti, svoje zaposlene cenimo, ne maramo kritiziranja in opravljanja. Da, zagotoviti se mora varnost in dobro počutje, da se doseže učenje.	Gradimo jo z zaupanjem, dobrim počutjem, spoštovanjem drugih, spodbujanjem delitve mnenj in občutkov, ni opravljanj in kritiziranja s strani ostalih. Da, izredno pomembno, saj lahko zagotovimo hitrejše učenje, varnost.	Ključno je uspešno poslovanje podjetja, to je osnova, ki omogoča psihološko varnost. Da, pomembna, saj se morajo zaposleni počutiti dobro, da se učenje zagotovi.
23. Kakšen pomen ima proces učenja po Vašem mnenju? Kakšne izzive vidite na področju procesa organizacijskega učenja? Kakšne koristi po Vašem mnenju lahko kakovosten proces učenja podjetju prinese? Kateri je po Vašem mnenju ključen dejavnik, ki vpliva na proces organizacijskega učenja?	Proces učenja je pomemben, saj je vizija biti strokoven in izobražen kader. Izzive pri procesu organizacijskega učenja bi opredelil po posamezni stopnji – pridobivanje (katere pristope še vpeljati), kodiranje in shranitev (kako vpeljati orodja), prenos (s katerimi pristopi ga zagotoviti) in uporaba (nimam ideje, kako zagotoviti le-to). Koristi procesa organizacijskega učenja vidim kot boljšo poslovno uspešnost, večjo produktivnost in konkurenčnost podjetja. Ključen dejavnik je organizacijska kultura.	Proces učenja je zelo pomemben, saj si želimo biti najboljši v tem, kar delamo. Ključen izziv se nanaša na angažiranje zaposlenih, da so se pripravljene učiti, kako sistematično kodirati, shraniti in uporabiti preneseno znanje. Ključne koristi so večja inovativnost, večja dodana vrednost ponudbe, profitabilnost, preživetje, drugačnost od konkurence. Ključni dejavnik, ki vpliva na proces organizacijskega učenja, je psihološka varnost.	Proces učenja je pomemben. Ključni izziv vidim v raziskovanju novega znanja na področju trendov, izvedbe gradnje in trajnosti. Kot ključno korist procesa organizacijskega učenja vidim konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Ključni dejavniki, ki vplivata na proces organizacijskega učenja, pa sta organizacijska kultura in stil vodenja vodstva.

Vir: lastno delo.