

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAVNANJE Z ZNANJEM V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, junij 2016

EMANUELA MOLEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Emanuela Molek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ravnanje z znanjem v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič

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 preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15.06.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 UČENJE POSAMEZNIKA	3
1.1 Opredelitev učenja posameznika	4
1.2 Proces učenja posameznika	5
1.2.1 Spominski sistemi	5
1.2.2 Retencija in pozabljanje	6
1.2.3 Obnavljanje	7
1.3 Oblike učenja posameznika in učni stili	8
1.3.1 Oblike učenja	8
1.3.2 Teorija izkušenjskega učenja	9
1.3.3 Učni stili	10
2 UČENJE V ORGANIZACIJI.....	13
2.1 Opredelitev organizacije.....	13
2.1.1 Upravljalno-ravnalni proces.....	13
2.1.2 Inteligentna oziroma učeča se organizacija.....	15
2.2 Proces učenja v organizaciji	17
2.3 Znanje je rezultat učenja.....	19
2.3.1 Vrste znanja v organizaciji.....	20
2.3.2 Zakladnice znanj in odgovorni skrbniki znanj.....	20
2.3.3 Kreativnost in inovacije	21
2.3.4 Znanje zaposlenih kot del kulture v organizaciji	22
2.3.5 Znanje zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja	24
3 RAVNANJE Z ZNANJEM.....	25
3.1 Opredelitev ravnanja z znanjem	25
3.2 Model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve	27
3.3 Povezava med ravnanjem z znanjem ter uspešnostjo organizacije	30
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O RAVNANJU Z ZNANJEM V IZBRANEM PODJETJU	31
4.1 Predstavitev izbranega podjetja	32
4.2 Cilji empirične raziskave, raziskovalno vprašanje in hipoteze	34
4.3 Predstavitev vzorca.....	34
4.3.1 Predstavitev vzorca za kvalitativno analizo – intervju in opazovanje	34
4.3.2 Predstavitev vzorca za kvantitativno analizo – spletni vprašalnik.....	35
4.4 Opis raziskovalnih postopkov in instrumentov	38
4.4.1 Intervju	38
4.4.2 Spletni vprašalnik.....	38
4.4.3 Opazovanje.....	39
4.5 Rezultati raziskave in diskusija	40
4.5.1 Analiza kvalitativnih podatkov	40
4.5.1.1 Transkript polstrukturiranega intervjuja z direktorjem izbranega podjetja.....	40
4.5.1.2 Tematska analiza vsebine intervjuja.....	47

4.5.1.3 Analiza sistematičnega opazovanja poslovnega dogodka.....	53
4.5.2 Analiza kvantitativnih podatkov	57
4.5.2.1 Uporabljene vrste statističnih analiz	57
4.5.2.2 Povprečja posamičnih trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v organizaciji	57
4.5.2.3 Koeficienti notranje konsistentnosti Cronbach α za sklope trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji	60
4.5.2.4 Povprečja sklopov trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v organizaciji	61
4.5.2.5 Preverjanje hipotez.....	62
4.5.3 Odgovor na raziskovalno vprašanje.....	66
4.5.4 Omejitve raziskave	67
4.5.5 Ugotovitve in priporočila izbranemu podjetju.....	67
SKLEP.....	70
LITERATURA IN VIRI.....	71

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Učni stili in njihove osnovne lastnosti po Honeyu in Mumfordu	12
Tabela 2: Koeficienti notranje konsistentnosti Cronbach α za sklope trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji	61
Tabela 3: Povprečja sklopov trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v organizaciji	61
Tabela 4: Opisne statistike za skupini: moški in ženske	62
Tabela 5: Rezultati Levenovega testa in t-testa za skupini: moški in ženske	62
Tabela 6: Opisne statistike za skupini glede na trajanje sodelovanja	63
Tabela 7: Rezultati Levenovega testa in t-testa za skupini glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.....	64
Tabela 8: Povprečni rangi sklopov trditev posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve in statistika Friedmanovega testa	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Krivulja retencije	6
Slika 2: Kolbov krog izkušnjskega učenja	10
Slika 3: Učni stili po Honeyu in Mumfordu.....	11
Slika 4: Upravljalno-ravnalni proces.....	14
Slika 5: Faze evolucijskega razvoja poslovnega sistema.....	17

Slika 6: Model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve	28
Slika 7: Konceptualni model odnosov med ravnmi kulture v organizaciji, procesi ravnanja z znanjem in uspešnostjo organizacije	31
Slika 8: Sodelavci glede na zaposlitveno razmerje	36
Slika 9: Dosežena stopnja formalne izobrazbe anketiranih v odstotkih	36
Slika 10: Odstotki vprašanih glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem	37
Slika 11: Vprašani glede na status v organizacijski strukturi izbranega podjetja	37
Slika 12: Povprečja posamičnih trditev za fazo planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	58
Slika 13: Povprečja posamičnih trditev za drugo fazo planiranje učenja in znanja posameznikov	58
Slika 14: Povprečja posamičnih trditev za fazo uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	59
Slika 15: Povprečja posamičnih trditev za fazo kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	59
Slika 16: Povprečja posamičnih trditev za fazo kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	60
Slika 17: Povprečja posamičnih trditev za učenje v organizaciji	60

UVOD

Dandanes se podjetja pri svojem poslovanju soočajo z vse večjo konkurenco, vedno bolj zahtevnimi kupci in uporabniki storitev ter globalno gospodarsko krizo. To so dejavniki, ki od podjetij zahtevajo vedno večjo odzivnost in prilagodljivost, če želijo ohranjati svojo učinkovitost in uspešnost. Priča smo tudi vse večjemu številu sprememb in bliskovitemu razvoju tehnologij v poslovnem okolju, zato znanje na osnovi izkušenj ne zadostuje več, treba je povezati znanje in izobraževanje. O nujnosti izobraževanja kot pomembni sestavini klime v organizaciji in njenem vplivu na uspešnost podjetja sta med prvimi v slovenskem prostoru razpravljala avtorja Rus in Šter že leta 1992. Na učenje lahko gledamo s stališča posameznika oziroma združbe.

V podjetju se učijo zaposleni, ki so pri delu medsebojno povezani v organizacijo. To povezano učenje imenujemo organizacijsko učenje oziroma učenje v organizaciji. »Ravno kombinacija individualnega in organizacijskega učenja« je po mnenju Dermola (2010, str. 14) »ključna za uspešnost učenja v podjetjih.« Veliko pozornosti psihologi posvečajo individualnemu učenju, ti in sociologi še učenju v organizacijah, manj pozornosti pa je bilo do sedaj posvečene ravnanju z znanjem oziroma managementu znanja. Učenje mora biti smotno. Smotnost tega kompleksnega procesa pa lahko zagotovimo le z ustreznim ravnanjem z znanjem, ki je »dandanes osrednja skrb in mora postati osnovna sposobnost sodobnega ravnatelja« (Dimovski & Penger, 2004, str. 31).

Znanje je rezultat procesa učenja. Srečujemo se z različnimi vrstami znanja. Najosnovnejša je delitev na eksplicitno in implicitno (oz. prikrito ali tacitno) znanje, obstajajo pa še druge opredelitve vrst znanja. Glede na vrsto znanja nato kreiramo strategijo ravnanja z znanjem, uporabimo primerno tehnologijo ter uberemo ustrezne mehanizme (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 88-94). Proces ravnanja z znanjem je v zadnjem času predmet velikega števila znanstvenih raziskav: Ichijo (2007) se v svoji študiji ukvarja predvsem z vlogo ravnateljev, medtem ko se Rechberg in Syed (2014) v svoji raziskavi posvečata posamezniku znotraj sistema ravnanja z znanjem; Rozman in Sitarjeva (2007, str. 14) sta utemeljitelja modela ravnanja z znanjem, ki je oblikovan kot proces ravnanja z znanjem in sestoji iz petih faz, ki so neločljivo povezane z učenjem v organizaciji (v nadaljevanju: model Rozmana in Sitarjeve).

Pozorni moramo biti na to, da ravnanja z znanjem ne enačimo z učenjem v organizaciji. V praksi je ravnanje z znanjem razmeroma slabo razvito. Organizacije, ki si prizadevajo za poslovno učinkovitost in uspešnost na domačem ali globalnem trgu, se bodo morale, na čelu s svojimi ravnatelji, sistematično lotiti vprašanja generiranja, skladiščenja in izmenjevanja znanja ter v svoje poslovanje nujno uvesti sistem ravnanja z znanjem. Tu ne gre pozabiti tudi na vidik interakcije med različnimi generacijami znotraj podjetja, od katerih vsaka izmed njih poseduje različne kompetence, in ki s spontanim ali ustrezno planiranim medsebojnim sodelovanjem pripomorejo k izmenjavi znanja (Juriševič Brčić &

Mihelič, 2015). Inkinen, Kianto in Vanhala (2015) ponujajo trditev, da kvalitetne prakse ravnanja z znanjem pozitivno vplivajo na inovacije v podjetjih, to pa dalje vodi v večjo konkurenčnost. Rozman in Kovač (2015) navajata, da so kreativnost in inovacije danes ključni elementi pri zadovoljevanju zahtev potrošnikov; znotraj organizacije so lahko kreativni in inovativni skorajda vsi zaposleni, najpomembnejšo vlogo v tem procesu pa imajo ravnatelji, ne toliko zaradi lastne inovativnosti in kreativnosti, temveč zaradi dejstva, da so oni tisti, ki vplivajo na zaposlene, jih motivirajo, navdihujejo in jim omogočajo, da izrazijo svojo kreativnost in inovativnost.

Pri vsem tem pa ne gre pozabiti še vidika etičnosti, saj le etični in odgovorni vodje z vzorništvom in mentorstvom svoje sodelavce spodbujajo k etičnim in odgovornim dejanjem in skupaj z njimi soustvarjajo etično organizacijo (Mihelič, 2014).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju koncepta ravnanja z znanjem in istočasno s tem k razvoju zavedanja o tem, da je za učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost organizacije potreben sistematičen pristop k urejanju področja ravnanja z znanjem. **Temeljni cilj magistrskega dela** je s pomočjo teoretičnega pregleda znanstvene literature in izvedene empirične raziskave preučiti ravnanje z znanjem na primeru izbranega podjetja. **Glavno raziskovalno vprašanje je:** V kolikšni meri je pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve uresničenih v izbranem podjetju?

V magistrskem delu bo uporabljena metoda spoznavanja – raziskovanja in/ali analize, ki bo v teoretičnem delu temeljila na poglobljenem pregledu, poznavanju in primerjavi znanstvenih prispevkov domačih in tujih avtorjev s področja obravnavane teme, pri čemer bomo vire črpali iz znanstvenih revij, knjig in spletnih strani. Teoretični del bo obsegal tri poglavja, in sicer o učenju posameznika, učenju v organizaciji in ravnanju z znanjem. V poglavju o ravnanju z znanjem bo posebna pozornost posvečena predstavitvi modela Rozmana in Sitarjeve, ki bo osnova za izvedbo raziskave v izbranem slovenskem podjetju.

Empiričnemu delu bo namenjeno celotno četrto poglavje, v katerem bomo najprej predstavili izbrano podjetje, cilje empirične raziskave, raziskovalno vprašanje in hipoteze. V podpoglavjih, ki bodo sledila, bomo opisali vzorec in uporabljene raziskovalne instrumente. K sodelovanju nam je uspelo pritegniti direktorja in zaposlene v izbranem podjetju. Direktor bo nastopil v vlogi intervjuvanca v polstrukturiranem intervjuju. Raziskavo bomo poglobili z opazovanjem dveh dogodkov v organizaciji izbranega podjetja in s spletnim vprašalnikom. Zbrane podatke bomo statistično obdelali in jih skupaj z diskusijo prikazali v podpoglavju o rezultatih, kamor bomo uvrstili tudi ugotovitve in omejitve raziskave ter dodali priporočila izbranemu podjetju glede ravnanja z znanjem. Sklep bo vseboval povzetek ključnih ugotovitev in okvirne usmeritve za morebitno nadaljnje raziskovanje.

1 UČENJE POSAMEZNIKA

Zelo pogosto slišimo rek, da se ljudje učimo od rojstva do smrti. To frazo bi lahko nadalje dopolnili z ugotovitvijo, ki jo navaja Marentič Požarnikova (2014, str. 26), da obstajajo tudi že preproste oblike predrojstvenega učenja, na kar kaže primer dojenčka, ki je bolj pozorno poslušal tiste glasbene motive, katere je mati med nosečnostjo zelo pogosto slišala. Tudi DePorter in Hernacki (1996, str. 28) menita, da se jezikovne sposobnosti »razvijejo, ko je otrok še v maternici. Otroka ne učimo maternega jezika. Ko mati otroku govori, se ta uči materinega jezika in otroku kratkomalo ni moč preprečiti, da bi se maternega jezika naučil.«

Vsi smo se v življenju preko spontanega učenja marsikaj pomembnega in uporabnega naučili, z vključitvijo v izobraževalni sistem pa smo bili deležni tako imenovanega aktivnega učenja. Po končanem procesu izobraževanja smo pristopili k delu in kmalu ugotovili, da znanje, ki ga posedujemo, ne zadostuje več – ne nam samim niti delovnemu okolju, ki pripadamo. Naše okolje se namreč neprestano spreminja, v zadnjem času smo priča izjemno naglim in nepredvidljivim spremembam, kar nas sili v nadgradnjo in izpopolnjevanje našega znanja. To pa dosežemo le z vseživljenjskim učenjem, ki ga Jelenc (2007, str. 10) opredeli kot »dejavnost in proces, ki obsega vse oblike učenja bodisi formalno bodisi neformalno ter naključno ali priložnostno«.

V Strategiji vseživljenjskosti učenja v Sloveniji (2007) je vseživljenjsko učenje opredeljeno kot »dejavnost in proces, ki zajema vse oblike učenja, bodisi formalno bodisi neformalno in aformalno ter naključno ali priložnostno. Poteka v različnih učnih okoliščinah, od rojstva preko zgodnjega otroštva in odraslosti do konca življenja, s ciljem, da se izboljšajo posameznikovo znanje in spretnosti. Z učenjem pridobivamo tudi interese, značajske poteze, vrednote, odnos do sebe in drugih ter druge osebne lastnosti.« Po navedbah Lepšinove (2008, str. 44) je aformalno učenje (angl. *aformal learning*) »po svojih temeljnih značilnostih podobno priložnostnemu učenju po tem, da ne poteka formalizirano, od njega pa se razlikuje po tem, da je vsaj deloma namembno. Gre za učenje neposredno iz socialnega in fizičnega okolja, za učenje z izkušnjami in zgledi. Je sestavina vsakdanjega življenja in vseživljenjskega učenja ter izobraževanja.« Vseživljenjsko učenje ima dve razsežnosti:

- razsežnost trajanja, ki označuje, da se učimo od rojstva, torej »od zibelke do groba«;
- razsežnost širine, ki označuje, da se učimo tudi povsod (ne le v šoli) in kar koli (ne le šolske predmete, tudi za vse druge naše majhne in velike, življenjske in delovne potrebe). Cilj našega učenja ni le pridobitev izobrazbe in kvalifikacije za delo in poklic, temveč tudi pridobitev širokega znanja, spretnosti in osebnostnih lastnosti, ki jih potrebujemo, da bi lahko uspešno in kakovostno živeli in delali – kot posamezniki in v skupnosti.

Na tem mestu se je treba pomuditi ob dveh medsebojno povezanih dejavnostih, to sta učenje in izobraževanje, ki pa se v nekaterih segmentih bistveno razlikujeta. Pri izobraževanju gre za koncept, pri katerem sta »vloga in dejavnost posameznika (udeleženca) določena od zunaj; v ospredju je pridobivanje znanja, spretnosti, navad ali učenje, ki je praviloma uradno (ni pa nujno) opredeljeno s cilji, normirano, strukturirano, predmetno usmerjeno in organizirano od zunaj. Proces (pridobivanja znanja in podobno) se strokovno organizira in nadzoruje, praviloma s poukom in učiteljem. Ta proces pomembno določajo družbene okoliščine in potrebe« (Jelenc, 2008, str. 23).

»Pri učenju pa je poudarjen antropološki kontekst, ki presega družbeno-namenskega tako, da postavlja v ospredje posameznika [...] in temelji na njegovih potrebah in lastni dejavnosti. To pa ne pomeni, da v procesu niso upoštevane tudi družbene potrebe. Učenje označuje večja širina po več razsežnostih: poteka povsod, zajema vse položaje, okoliščine in priložnosti; vsebine se prepletajo in niso tako načrtno usmerjene na predmet. Učenje je del življenja, je prožno in traja vse življenje. Učimo se, ne le pod strokovnim vodstvom, ampak tudi drug od drugega. Učenje označuje večja dejavnost in avtonomnost subjekta (učenca)« (Jelenc, 2008, str. 23).

Poleg učenja in izobraževanja je treba omeniti še usposabljanje, ki ga Hodgetts & Luthans (2000, str. 462) opredelita kot »proces, pri katerem se spreminjajo obnašanje in odnosi zaposlenih na način, da se povečujejo možnosti za doseg cilja«, medtem ko Lipičnik (v Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 420) meni, da gre pri usposabljanju za »razvijanje človeških zmožnosti, da bi lahko opravljali določeno delo«, gre torej za proces, ki se prepleta z učenjem, nanaša pa se na specialna znanja.

1.1 Opredelitev učenja posameznika

Z učenjem posameznika se je ukvarjalo mnogo učenjakov na različnih znanstvenih področjih, največ ugotovitev pa so prispevali psihologi. Pečjak (2001, str. 5) učenje skupaj z zaznavanjem in mišljenjem uvršča med spoznavanje, le-to pa definira kot: »obdelavo informacij, ki jih posameznik prejme iz zunanjega sveta ali jih sam ustvarja.« Po njegovem je učenje »spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in z razmeroma trajnim učinkom«, dodaja pa še: »V življenju se posameznikova dejavnost spreminja zaradi dveh procesov: učenja in zorenja organizma« (Pečjak, 2001, str. 8).

Kolb po drugi strani izpostavlja, da se posameznik uči skozi odkritja in izkušnje. Po njegovem učenje vključuje usvajanje abstraktnih konceptov, ki jih lahko nato poljubno uporabimo v različnih situacijah. »Učenje je proces, v katerem se znanje ustvarja skozi transformacijo izkušenj« (Kolb, 1984, str. 38). Rozman in Kovač (2012, str. 317) pa trdita, da »učenje postaja tudi vse bolj abstraktno. Namesto prejšnjega učenja iz prakse za prakso zdaj na podlagi prakse nastaja nova teorija in potem iz nje poteka nadaljnje učenje za prakso.«

Hodgetts in Luthans (2000, str. 465) sta učenje opredelila kot »pridobivanje spretnosti, znanja in zmožnosti, ki imajo za posledico relativno trajno spremembo v obnašanju«, medtem ko Shula in Blanchard (2012, str. 5) to trditev še nadgradita z besedami: »Učenje je definirano kot sprememba v vedenju. Ničesar se nisi naučil, če tega ne uporabljaš v praksi.« Za učenje najdemo še mnogo različnih definicij, a Honey in Mumford (1992, str. 2) predlagata eno, ki naj bi konsistentno in zgoščeno vključevala vse vidike, glasi pa se: »Učenje se je zgodilo, ko ljudje lahko dokažejo, da vedo nekaj, česar prej niso vedeli [...] in/ali lahko naredijo nekaj, česar prej niso znali storiti.«

1.2 Proces učenja posameznika

1.2.1 Spominski sistemi

Psihološke raziskave, kot navaja Pečjak (2001, str. 28), so pokazale, da ima človek tri spominske sisteme: senzorni spomin, kratkoročni spomin in dolgoročni spomin. Naučeno gradivo prehaja iz enega sistema v drugega in se ohranja različno dolgo in na različne načine.

Senzorni spomin, ki ga imenujemo tudi trenutni spomin, neposredno sledi dražljaju, doživljamo ga od ene do treh sekund. Vidnim sledem pravimo ikone, slušnim pa ekoci; posamična vrsta sledi se skladišči v spomin ločeno. Zaznavam še ne dajemo imen. Pečjak (2001, str. 28) kot zanimivost izpostavi, da pomembni življenjski dražljaji stopijo v ospredje. V tej fazi se pojavlja tudi maskiranje, kar z drugimi besedami pomeni, da kasnejši dražljaj izbriše vidno ali slušno predhodno sled. Senzorni spomin je zelo obsežen.

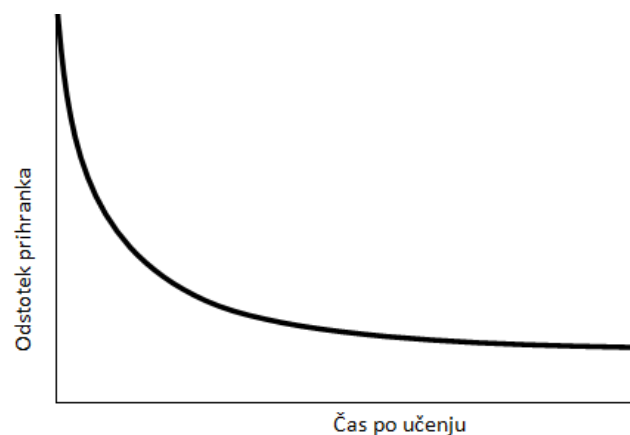
Iz senzornega spomina informacija preide v naslednji spominski sistem, tj. v kratkoročni spomin. Ta spomin traja le kakih 20 do 40 sekund, s ponavljanjem pa ga lahko podaljšujemo. Gradivo propada spontano zaradi motenj, ki jih lahko povzroči že zelo šibek zunanji dražljaj. Informacije se v kratkoročni spomin vkodirajo po senzorični sestavini, ki se ji pridruži tudi semantična sestavina, ali na drug način povedano, informacije na tem mestu dobijo tudi svoje ime. Obseg kratkoročnega spomina je precej omejen, odvisen pa je, kot navaja Pečjak (2001), od starosti in inteligence posameznika, vendar ga je z vajo mogoče povečati celo za 20 %. Informacijam v kratkoročnem spominu se pridružijo asociacije in gradivo iz dolgoročnega spomina. Informacija se najprej zadrži v kratkoročnem spominu in se nato s ponavljanjem usede v dolgoročni spomin. V kratkoročnem spominu, ki ga imenujemo tudi delovni spomin, potekajo spoznavni procesi, to sta mišljenje in odločanje, v njem nastajajo miselne strategije za reševanje problemov, tu se kreirajo tudi odgovori, ki jih lahko nato izrazimo z besedami ali telesno govorico, ki je še kako pomembna pri človekovem izražanju. Med kratkoročnim in dolgoročnim spominom potekajo informacije v obe smeri in se tvorijo asociativne zveze.

Dolgoročni spomin skoraj nima omejitev, v njem hranimo ogromne količine podatkov, celotno znanje in spretnosti, ki smo si jih pridobili v življenju, ter osebna doživetja. Po navedbah Pečjaka (2001, str. 33) dolgoročni spomin propada zelo počasi, nekateri spomini celo nikoli ne zapustijo spominskega skladišča. V dolgoročnem spominu so podatki med seboj povezani v posebne semantične mreže, kar nam omogoča, da podatke po potrebi prikličemo. Bolj ko so podatki med seboj povezani, več je poti, po katerih pridemo do njih. Semantične mreže izpopolnjujemo vse svoje življenje. Čim močnejše so vzpostavljene asociativne zveze, tem počasneje izginjajo podatki.

1.2.2 Retencija in pozabljanje

Retencija, kot to pojasni Pečjak (2001, str. 36), je proces ohranjanja spominskih sledi, ki nastanejo v možganih med učenjem. Retencija in pozabljanje sta v nasprotnem odnosu: čim več je ohranjenega gradiva, tem manj smo ga pozabili. Pozabljanje je torej upadanje retencije oziroma propadanje spominskih sledi. Po Pečjaku (2001) se pozabljanje razlikuje od potlačenja v podzavest in tudi amnezije, ki jo običajno povzroči zunanji fizični dejavnik. Na Sliki 1 vidimo krivuljo retencije, ki grafično prikazuje upadanje retencije in kaže odnos med količino ohranjenega gradiva in trajanjem retencije.

Slika 1: Krivulja retencije



Vir: V. Pečjak, Učenje, spomin, mišljenje, 2001, str. 37.

Krivulja sprva hitro upada, nato pa čedalje počasneje in proti koncu se ustali na določeni ravni. Poudariti je treba, da je krivulja retencije odvisna od gradiva; čim bolj smiselno je gradivo, tem počasnejši in manjši je upad. Na retencijo vpliva tudi količina prvotnega učenja; pomanjkljivo naučeno gradivo se namreč hitreje pozablja kot dobro naučeno gradivo. Velik vpliv na retencijo ima tudi metoda učenja; retencija je večja, kadar je gradivo razdeljeno oz. kadar učenje poteka z odmori. DePorter in Hernacki (1996, str. 82) ponujata naslednji primer: »[...] pri vsaki učni uri si najboljše zapomnite podatek, ki ste ga slišali najprej in tistega, ki ste ga slišali nazadnje. Iz tega sledi: če si vzamete več odmorov,

si boste več zapomnili. Veliko kratkih odmorov pomeni veliko »prvih« in veliko zadnjih podatkov. [...] ko se vaši možgani utrudijo, bo sprememba stanja duha, ki jo zagotavlja odmor, vaše možganske celice okrepila za naslednji napor. Odmor je tudi čas, ko snov utrdite, prebavite in pustite novim podatkom, da se trdno usidrajo v vašo zavest in podzavest.«

Prvi je krivuljo retencije izrisal nemški psiholog Hermann Ebbinghaus konec 19. stoletja na podlagi eksperimenta, ki ga je izvedel na 13 preizkušancih. Ti so se morali naučiti 13 nesmiselnih zlogov (npr. DEC, RAX, DAK ...), nato pa je preveril njihovo znanje v različnih časovnih obdobjih po učenju: po 20 minutah, 1 uri, 9 urah, 1 dnevu, 2 dneh, 6 dneh in 31 dneh. Ugotovil je, da je pozabljanje največje takoj po učenju in da se v prvi uri izgubi dobra polovica naučenega. Po šestih dneh se pozabljanje umiri in določen delež, a ne več kot kakšno petino, si zapomnimo za dlje časa (Ebbinghaus, 1885).

Po navedbah Pečjaka (2001, str. 41) se gradivo vkodira in ohranja v dolgoročnem spominu v obliki predstav, ki so lahko slušne, vidne, gibalne, vonjalne ali vse hkrati ter v besedni obliki. Na oba načina poteka tudi obnova. Glavna prednost besednega spomina je v tem, da zajema zgolj osnovne značilnosti izvirnika, medtem ko so predstave bolj natančne in nasičene s podrobnostmi. Zaradi navedenega je besedni spomin trajnejši od predstav, pravimo tudi, da predstave hitreje zbledijo.

1.2.3 Obnavljanje

Obnavljanje učnega gradiva poteka na tri načine (Pečjak, 2001, str. 43), in sicer kot priklic, prepoznavanje in prihranek pri ponovnem učenju.

Priklic je proces, ki zahteva iskanje po spominu. Ko ljudje rečejo, da nimajo dobrega spomina, v resnici govorijo o spominskem priklicu. Težave imajo s priklicem podatkov, ki so že spravljeni v njihovem spominu. Naš spomin shrani vse, prikliče pa le tisto, kar potrebuje in kar nam nekaj pomeni (DePorter & Hernacki, 1996, str. 208). Pečjak (2001, str. 33) za priklic navaja naslednji primer: »Učitelj vpraša učenca, katero je glavno mesto Indije. Če je asociacija v dolgoročnem spominu učenca močna, mu odgovor ne bo delal težav. V kolikor pa je asociacija šibka, bo učenec denimo uporabil naslednjo strategijo iskanja. Reče si: »Našteval bom imena večjih mest: Bombay, Kalkuta, Madras.« Ko pride do Delhija, se informacija potrdi na podlagi dodatnih informacij iz dolgoročnega spomina. Sledi pravilni odgovor: »Delhi«. Ves proces poteka hitro in v glavnem na nezavedni ravni.«

V procesu prepoznavanja oseba za gradivo ugotovi, da je isto, zato z njim obnovi več podatkov kot s priklicem (Pečjak, 2001, str. 43). Vsakodnevne izkušnje nam kažejo, da otrok začne hitreje slediti besednim ukazom kot govoriti besede. Tudi pri učenju tujih jezikov gre za enak proces, najprej dosežemo stopnjo razumevanja tujega besedila, šele kasneje razvijemo tudi spretnost izražanja v tujem jeziku.

V procesu ponovnega učenja se oseba kasneje še enkrat nauči gradivo, pri čemer za njegovo usvojitev porabi manj časa in/ali manj poskusov. Isti princip lahko apliciramo tudi na praktično učenje na delovnem mestu; četudi nekega procesa dalj časa nismo opravljali, ga kasneje ponovno zlahka usvojimo.

Kot opozarja Pečjak (2001), obnovo gradiva lahko blokirajo razni notranji dejavniki, med katere štejemo močna čustva, napačno pričakovanje, strah, strahospoštovanje idr. Navedeno lahko ponazorimo s primerom študenta, ki na ustnem izpitu pri nestrpnem profesorju pove manj, kot v resnici zna.

1.3 Oblike učenja posameznika in učni stili

1.3.1 Oblike učenja

Pečjak (2001, str. 8) navaja razlikovanje med enostavnimi in zapletenimi oblikami učenja. Enostavno učenje dalje deli na neasociativno in asociativno. Zapleteno učenje poteka skupaj z mišljenjem. Sem spada problemsko naravnano učenje; posameznik si namreč zapomni, kako je rešil problem, zato ob ponovitvi istega ali podobnega problema le-tega lahko uspešno razreši.

Glede na učno gradivo Pečjak (2001, str. 8) razlikuje motorično in besedno učenje, v posebno skupino pa uvršča senzorno učenje (npr. učenje razpoznavanja vidnih oblik), pri tem pa dodaja, da se različne vrste učenja v procesu učenja izmenjujejo.

Marentič Požarnikova (2014) se osredotoča na dve klasifikaciji oblik učenja, in sicer na: klasifikacijo, ki sloni na ontogenetskem razvoju, in Gagnéjevo hierarhično klasifikacijo oblik učenja (1985). Klasifikacija, ki sloni na ontogenetskem razvoju, opredeljuje oblike učenja glede na stopnjo razvoja v otrokovem življenju (Marentič Požarnik, 2014, str. 32) in predvideva naslednje oblike:

- učenje na osnovi lastnih izkušenj (npr. če se otrok opeče na štedilniku, se ga izogiba; če je za neko dejanje nagrajen, ga ponavlja);
- učenje z opazovanjem ali s posnemanjem (otrok prevzame/posnema mimiko, oblike vedenja, ravnanje v socialnih situacijah na osnovi opazovanj drugih);
- spoznavno učenje (gre za učenje, ki je tesno prepleteno z besednim učenjem);
- metakognitivno učenje (učenje o učenju, razmišljanje o svojem procesu učenja in njegovem uravnavanju).

Kot zapiše Marentič Požarnikova (2014, str. 32) je Gagné v svoji hierarhični klasifikaciji povezal spoznavno, čustveno in spretnostno učenje. Do neke mere višje oblike učenja gradijo na nižjih, vendar hierarhija ni povsem dosledna. Delitev je naslednja:

- učenje (psiho)motoričnih spretnosti, pri čemer je zlasti pomembno ponavljanje (npr. učenje igranja inštrumentov);
- učenje besednih informacij (učenje podatkov, dejstev);
- učenje intelektualnih spretnosti, pri čemer so pomembni dobri primeri in povratna informacija (učenje razlikovanja, konkretnih pojmov, abstraktnih pojmov, pravil, principov, zakonitosti, učenje kot reševanje problemov);
- učenje spoznavnih (kognitivnih) strategij (posameznik uravnava in kontrolira svoje učenje in mišljenje, gre za ugotavljanje pravilnosti odgovorov);
- učenje stališč, pri čemer je izjemno pomembna identifikacija z modelom ali vzornikom.

Še pred nekaj desetletji je veljalo, da je znanje skupek informacij, podatkov in gotovih dejstev; učenje je v tem kontekstu predstavljalo zgolj sprejemanje, poučevanje pa posredovanje znanja.

Sodobni pristop je precej bolj sodelovalen, osredotočen pa je predvsem na dejavnost učeče osebe. Ali kot navaja Vodopivčeva (2003, str. 5), danes »učenje ne pomeni več le zapomnjevanja vsebin in rezultatov, pač pa je proces izgrajevanja in osmišljanja znanj. Poučevanje pa je ustvarjanje pogojev za odkrivanje in izgrajevanje znanja, spretnosti in navad.« Naloga učečega je namreč, da sam odkriva in povezuje nova spoznanja ter prihaja do določenih ugotovitev, medtem ko ga učitelj ali mentor pri tem praviloma spodbuja, vodi, usmerja in tudi kontrolira ter ocenjuje njegove dosežke, skratka pripravlja ga za prihodnost.

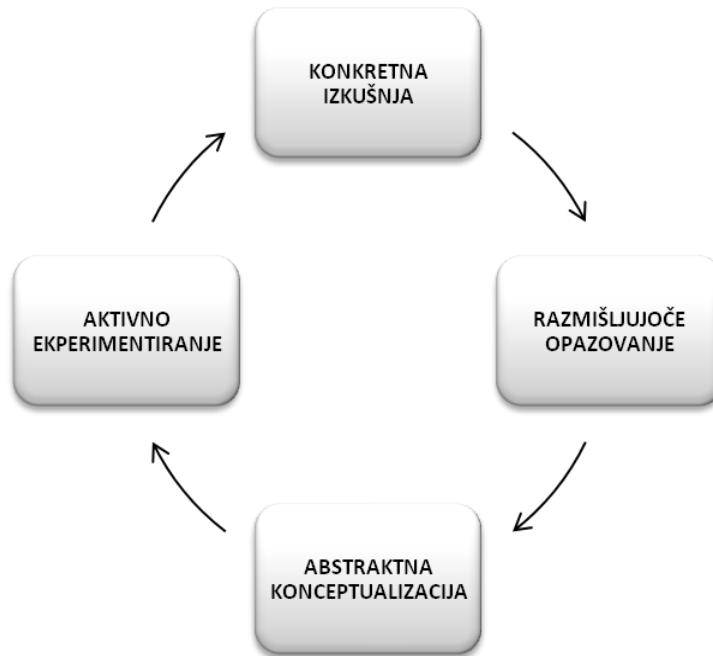
Kot pravi Vodopivčeva (2003, str. 5), učitelji niso več »zgolj posredovalci znanja, pač pa organizatorji dela v razredu in svetovalci, ki podpirajo skupinsko delo, temelječe na sodelovalnem učenju.« Ob tem se učeči uči zakonitosti, pravil in principov, ki jih nato skupaj s svojimi dotedanjimi izkušnjami praktično uporablja pri identifikaciji in reševanju problemov v vsakodnevnih situacijah. Istočasno s tem pridobiva tudi sodelovalne veščine, kot so na primer komunikacijske spretnosti, delovanje v skupini, nudenje pomoči, zmožnost empatije, spoštovanje različnosti, strpnost, sposobnost samokritike in samokorekcije – če jih naštejemo le nekaj, ki ga nato spremljajo vse življenje in pomembno vplivajo na odnose do soljudi in deležnikov v poslovnem svetu.

1.3.2 Teorija izkušenjskega učenja

Teorijo izkušenjskega učenja je utemeljil Kolb. Teorija nosi takšen naziv zato, ker skuša že z imenom poudariti, da osrednjo vlogo v procesu učenja igrajo izkušnje. Po njegovem je učenje učinkovito, ko posameznik napreduje skozi štiristopenjski krog izkušenjskega učenja: (1) posameznik pridobi konkretno izkušnjo, ki ji sledita (2) opazovanje in razmislek glede te izkušnje, kar vodi do (3) oblikovanja abstraktnih konceptov oziroma analize in generalizacije oziroma zaključkov, ki jih nato (4) uporabi za testiranje hipotez v novih situacijah, vse

navedeno pa posledično privede do novih izkušenj (Kolb, 1984). Kolbov štiristopenjski krog izkušenskega učenja je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Kolbov krog izkušenskega učenja



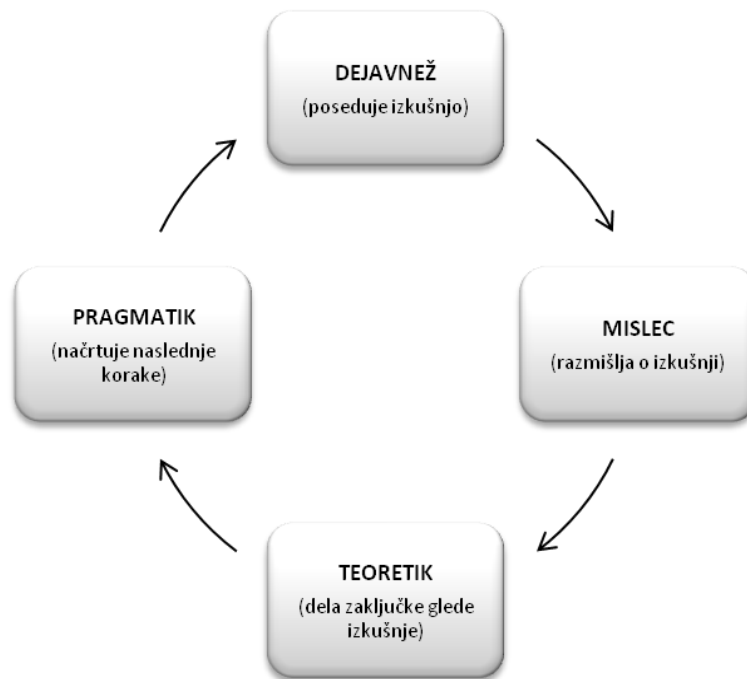
Vir: D. A. Kolb, *Experiential learning: experience as source of learning and development*, 1984, str. 21.

1.3.3 Učni stili

Ljudje imajo različna nagnjenja do posameznih faz učenja, lahko tudi rečemo, da imajo različne učne stile. Koncept učnega stila je namenjen opisovanju individualnih razlik med posamezniki v procesu učenja. Vsak posameznik namreč na svojstven način sprejema izkušnje in informacije ter jih nato v sebi obdelava in nadalje uporabi. Razprave o učnih stilih so zelo pomembne tako za raziskovalce, starše, učitelje, kot tudi za organizacije, saj vsi želijo razumeti, katere so tiste okoliščine v procesu učenja, ki najbolj spodbudno delujejo na specifične lastnosti posameznika. Dokazano je, da je posameznik pri učenju bolj uspešen, ko se uči v okolju, ki je naklonjeno njegovim učnim posebnostim.

Honey in Mumford (1992) sta, izhajajoč iz Kolbovega kroga izkušenskega učenja, učne stile poimenovala: dejavnež, mislec, teoretik in pragmatik. Omenjena avtorja sta oblikovala vprašalnik z osemdesetimi vprašanji, od katerih se po dvajset vprašanj nanaša na posamezni učni stil, in za vsakega navedla najznačilnejše lastnosti. Z izpolnitvijo vprašalnika lahko vsak posameznik sam zase ugotovi, kakšen je njegov učni stil, katere so njegove prednosti oziroma šibke točke in katere dejavnosti v procesu učenja mu najbolj ustrezajo. Navedeni učni stili so prikazani na Sliki 3.

Slika 3: Učni stili po Honeyu in Mumfordu



Vir: P. Honey in A. Mumford, *The Manual of Learning Styles*, 1992, str. 7.

Poznavanje učnega stila posameznika lahko s pridom uporabijo tudi podjetja pri ugotavljanju, katera usposabljanja bi bilo treba izvesti v podjetju, katere zaposlene bi bilo primerno vključiti v določen program usposabljanja in do katerih težav bi lahko prišlo med samim usposabljanjem, lahko pa to védenje uporabijo tudi za načrtovanje kariernega razvoja posameznika (Honey & Mumford, 1992, str. 36-46).

Na podlagi značilnosti učnih stilov lahko podjetja oblikujejo tudi učinkovite time. Dejstvo je namreč, da se največje zaloge človeškega kapitala ne nahajajo v posameznikih, temveč v sodelovanju med njimi. V ta namen je smiselno v en tim združiti različne posameznike, ki jim ustrezajo dejavnosti, primerne za posamezen učni stil:

- dejavnežu povečini ustrezajo: viharjenje možganov, skupinske diskusije, tekmovanja, igre vlog;
- mislecu: diskusije v parih, osebni vprašalniki, dejavnosti opazovanja, coaching, izvajanje intervjujev;
- teoretiku: modeli, zgodbe, citati, teorije ter
- pragmatiku: študije primerov in reševanje problemov.

V Tabeli 1 so predstavljeni vsi štirje učni stili in njihove osnovne lastnosti, kot sta jih opredelila Honey in Mumford.

Tabela 1: Učni stili in njihove osnovne lastnosti po Honeyu in Mumfordu

Stil učenja	Lastnosti
DEJAVNEŽ	To so osebe, ki se popolnoma in brez zadržkov prepustijo novim izkušnjam. So zelo odprtega mišljenja, niso skeptični, vse, kar je novo, jih neznansko navduši. Nagibajo se k temu, da dejanje najprej storijo in šele zatem razmišljajo o posledicah. Njihovi dnevi so zapolnjeni z različnimi dejavnostmi. Takoj ko vznemirjenje po prvi dejavnosti popusti, so že na lovu za drugo dejavnostjo. So zelo družabni, vedno obkroženi z ljudmi in tudi sami skušajo biti v središču vseh dejavnosti.
MISLEC	To so osebe, ki stopijo z eno nogo nazaj in izkušnjo opazujejo z različnih zornih kotov. Zbirajo podatke iz prve roke in od drugih oseb, o zadevi radi temeljito premislijo preden napravijo zaključek. Temeljito zbiranje in analiza podatkov o izkušnjah in dogodkih je tisto, kar zanje šteje, zato so nagnjeni k prelaganju dokončnega zaključka na kasnejši čas. So zelo previdni in preudarni ljudje, ki radi preverijo vse vidike in posledice neke zadeve, preden napravijo prvi korak. Na sestankih in diskusijah se usedejo na zadnje sedeže v dvorani. Radi opazujejo druge osebe med nastopom. Pazljivo poslušajo govorce in izluščijo bistvo diskusije, preden sami izrazijo svoje stališče. Njihov prispevek predstavlja le drobec v ogromno sliko, ki prikazuje preteklost, sedanost, njihove navedbe in navedbe vseh drugih govorcev.
TEORETIK	To so osebe, ki prilagodijo in združijo opazovanja v kompleksne teorije, ki tudi logično zvenijo. Probleme rešujejo korak za korakom v logičnem zaporedju. Raztresena dejstva povežejo v enotno teorijo. Nagnjeni so k perfekcionizmu, ne dajo miru, dokler ni vse lepo urejeno in zgledno razvrščeno. Radi analizirajo in sintetizirajo. Navdušeni so nad osnovnimi predpostavkami, principi, teoretičnimi modeli in sistemskim mišljenjem. K reševanju problemov pristopijo vedno logično. To je njihov »metalni okvir« in ostro zavračajo vse, kar ne sodi vanj. Zagovarjajo gotovost in se počutijo nadvse neugodno pri dajanju subjektivnih sodb in lateralnem razmišljanju.
PRAGMATIK	To so osebe, ki rade preizkušajo nove zamisli, teorije in tehnike, da bi ugotovile, če delujejo v praksi. Močno se trudijo poiskati nove zamisli in izkoristijo prvo priložnost, da preizkusijo njihovo uporabnost. To so osebe, ki se z usposabljanj vračajo polne novih zamisli, ki jih želijo takoj preizkusiti v praksi. Nagnjeni so k nepotrpežljivosti pri dolgovernih diskusijah. So zelo praktični, prizemljeni ljudje, ki radi delajo praktične zaključke in rešujejo probleme. Na težave in nove priložnosti gledajo kot na izzive.

Vir: P. Honey in A. Mumford, The Manual of Learning Styles, 1992, str. 5-6.

Tudi Klopčičeva (2015, str. 135) poudarja pomen timov, ko pravi: »Pravi tim je lahko bistveno več kot skupina ljudi, če člani tima med seboj razvijejo spoštovanje in zaupanje. Njihovi potenciali se tako ne seštevajo, ampak množijo. Zato je potrebno, da gre tim uspešno skozi faze od oblikovanja tima, kjer se tim začne formirati, preko razburkane faze, ko se pojavijo konflikti zaradi različnih delovnih stilov, frustracij, preobremenjenosti, neresnosti ali drugih razlogov, do urejanja norm za sodelovanje, ko člani tima začnejo reševati konflikte zaradi svojih različnosti in ko ravno raznolikost začne prispevati k novim rešitvam in odličnemu delovanju tima.«

Kot navaja Polajnar (2015, str. 54), »kolektivna inteligenca timov [...] predstavlja njihov velik potencial za uspešno in učinkovito delo. [...] Večja ko je različnost med člani, bolj je za učinkovitost pomembno dobro medsebojno sodelovanje in skupen dogovor o pristopu do dela in načinu reševanja prihajajočih problemov. To pa je tudi tema, ki je vse bolj moderna pri raziskovanju timskega dela – imenujemo jo sodelovalna inteligenca.«

2 UČENJE V ORGANIZACIJI

2.1 Opredelitev organizacije

Obstaja več teorij organizacije, ki organizacijo opredeljujejo s tehničnega, sociološkega, systemskega vidika, z vidika procesov, obstaja pa tudi sociološka teorija organizacije s poudarjanjem razmerij ter razvita teorija organizacije kot sestav dinamičnih razmerij (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 18).

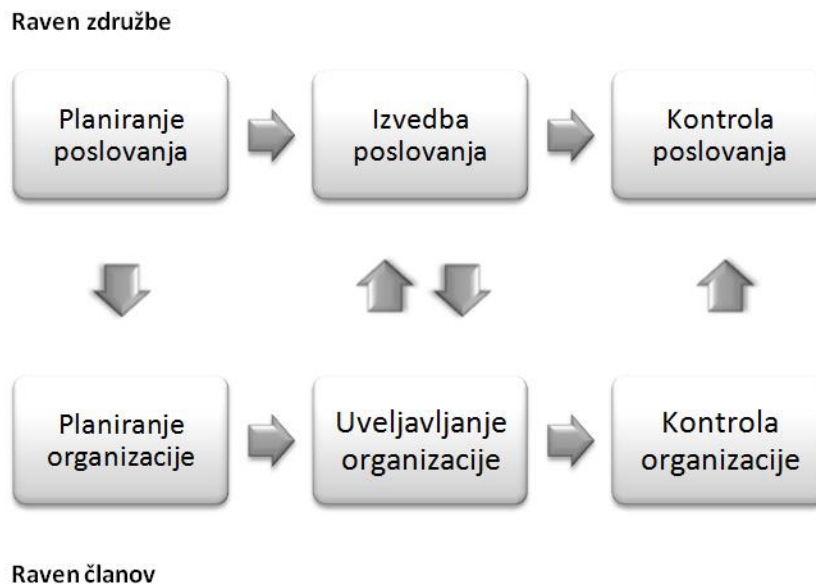
Opredelitev organizacije v tem magistrskem delu bo sledila Lipovčevi razviti opredelitvi organizacije, ki se glasi: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987, str. 35). Na tem mestu velja dodati, da je »resnična organizacija, za razliko od načrtovane formalne, vedno stvaritev ne le formalnih, ampak tudi neformalnih razmerij« (Mihelčič, 2012, str. 9).

Rozman (2000, str. 39) v zvezi z organizacijo ponuja naslednjo zgoščeno opredelitev: »Organizacija je opredeljena v skladu z njenim namenom: kot sistem razmerij, ki zagotavljajo smotrnost. Bistvo organizacije je koordinacija. Uporabljena metoda oziroma tehnika je odločanje. Organizacija kot sistem razmerij, ki zagotavljajo racionalnost, je predmet proučevanja organizacijske znanosti in ne nazadnje koordinacija je bistvo in metoda organizacije.«

2.1.1 Upravljalno-ravnalni proces

Glede na razmerja v družbi ločimo tri temeljne organizacijske funkcije: upravljanje, ravna(teljeva)nje in izvajanje, ki se vedno razvijajo v procese. Po Rozmanu (1996, str. 8) je upravljanje »funkcija ali vloga lastnikov, ki moč ali oblast črpa iz lastnine in je družbeno-ekonomsko določena«, medtem ko ravnanje »avtoriteto črpa iz upravljanja, katerega agent je, in uravnava poslovanje v njegov prid«. Vsebinsko je torej procesa upravljanje in ravnateljstvo nemogoče ločiti, zato je najelegantneje govoriti o upravljalno-ravnalnem procesu (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 25-26), ki ga prikazuje Slika 4.

Slika 4: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: R. Rozman, M. Mihelčič in J. Kovač, *Sodobne teorije organizacije*, 2011, str. 29.

Upravljalno-ravnalni proces poteka na dveh ravneh, in sicer na ravni združbe in na ravni članov. Začne se z zamišljanjem želenih struktur, ki naj bi prispevale k smotrnemu doseganju cilja celotne združbe. Ravnatelji nato na ravni članov planirajo zadolžitve, odgovornost, avtoriteto in načine komuniciranja članov.

Zatem je treba zamišljeno strukturo uveljaviti in tu nastopi kadrovanje, se pravi rekrutiranje, selekcioniranje, umeščanje članov na določeno delovno mesto, razvijanje njihovih zmožnosti, omogočanje napredovanja, odpuščanje. V tej fazi se pojavi potreba po dejanju, ki pri članih sproži izvedbo. Zaposlenim je treba namreč komunicirati, kaj od njih pričakujemo, za uspešno opravljeno delo jim je treba določiti tudi ustrezno nagrado, jih torej motivirati in usmerjati. To je vloga vodenja, ki poteka na vseh hierarhičnih ravneh v podjetju. Vodenje, po Rozmanu (2002, str. 14), »je pomemben del organizacijskega procesa, ki je lahko formalen ali neformalen. Vodenje je funkcija, ki plan ravnatelja spremeni v delovanje zaposlenih; je uveljavljanje/udejanjanje zamišljene organizacije.«

Vodenje je sedaj v zaposlenih sprožilo delovanje, to delovanje pa ni vedno v skladu z zamišljenim. Prihaja do določenih odstopanj v opravljanju zadolžitve, pri izvajanju odgovornosti in avtoritete, zato je treba s kontrolo organizacije ta odstopanja ugotoviti, najti razloge zanje in predlagati ukrepe, da do odstopanj ne bi več prihajalo in bi se torej čim bolj približali zamišljenemu poslovanju celotne združbe (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 28).

Po mnenju Dimovskega et al. (2005, str. 49-50) se je vloga managerja učečega se podjetja »radikalno spremenila, in sicer od vloge nadzornika in kontrolorja v vlogo trenerja,

pospeševalca in podpornika učenja. Sodobni manager kot partner sodeluje z drugimi člani tima, da bi skupaj dosegli rezultate, poudarja horizontalna organizacijska razmerja [...].« Delo managerja postaja vse bolj kompleksno in večdimenzionalno ter zahteva, kot to pojmujejo Dimovski et al. (2005, str. 55), širok razpon znanj in naslednje ključne vodstvene sposobnosti: sposobnost za kakovostno odločanje, upravljanje z ustvarjalnostjo, obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti, politično modrost, strateško razmišljanje ali predvidevanje razvoja dogodkov, vizionarstvo, sposobnost vodenja na daljavo, poveljniške sposobnosti, managerski pogum in sposobnost dobre presoje ljudi.

Miheličeva (2014, str. 1 in 8) poudarja, da obstaja povezava med etičnim, odgovornim vodenjem in soustvarjanjem vključujočega delovnega okolja: »V takšnem okolju se cenijo talenti in spretnosti vsakega posameznika, spoštuje se njegove vrednote in njegovo zavzemanje za ravnotežje med profesionalnim in zasebnim življenjem. [...] preko vzornišva in mentorstva vrhnji management zaposlenim sporoča, kakšna so zaželena specifična vedenja v organizaciji.« Vse navedeno povečuje zadovoljstvo pri delu in pripadnost podjetju, povečuje pa tudi zaupanje med sodelavci in širše – med organizacijami.

Naj omenimo še koncept sodelovalno voditeljstvo, ki ga Klopčičeva (2015, str. 187) opredeli na naslednji način: »Sodelovalno voditeljstvo povezuje osebne in skupno vizijo zaposlenih, združuje namene delovanja posameznikov v poslanstvo podjetja in v vseh krepki zavedanje o smiselnosti sodelovanja za doseganje osebnih in skupnih ciljev. Upošteva človeka kot celovito osebnost in daje razvojne priložnosti večjemu številu ljudi. Sodelovalno voditeljstvo seveda potrebuje odgovorne in osebnostno zrele ljudi, ki se ne borijo za prevlado drug nad drugim in na prvo mesto ne postavljajo svojega ega, temveč skupne cilje in se zavedajo pomembnosti in potrebnosti povezovanja in sodelovanja. Ključno pa je tudi polno medsebojno zaupanje, da bo vsak opravil svojo nalogo po svojih najboljših močeh.«

2.1.2 Inteligentna oziroma učeča se organizacija

Stonehouse in Pemberton sta že leta 1999 razpravljala o globalni trgovini in »hiperkonkurenčnem« okolju in tedaj predlagala, da morajo organizacije postati »inteligentne«, če želijo obstati in prehiteti konkurenco. Poudarila sta nujnost neprestanega proučevanja notranjega in zunanjega okolja ter razmerij med njima. Bistvo inteligentne organizacije je po njunem mnenju v odnosu do znanja ali z drugimi besedami povedano v učenju posameznikov, organizacijskem učenju in inteligentnem ravnanju z znanjem. Za doseg tega mora organizacija poskrbeti za ustrezno kulturo, strukturo ter infrastrukturo in komunikacijske kanale (Stonehouse & Pemberton, 1999, str. 131).

V današnjem turbulentnem poslovnem okolju si večina podjetij prizadeva zasledovati koncept učeče se organizacije, saj na ta način pridobivajo in ohranjajo svojo konkurenčno prednost. Kot navajata Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 29), »taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjerkoli v organizaciji, tako da je slednja sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami. V učeči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov. [...] učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na šestih področjih: na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture.«

Bulčeva (2006, str. 16) predstavi svoj model evolucije poslovnih sistemov, ki sestoji iz štirih faz, katere sledijo evolucionim stopnjam poslovnega okolja, pri čemer vsaka faza za svoj obstoj nujno potrebuje vitalne elemente predhodnih faz. V vsaki izmed faz so opredeljeni viri za ustvarjanje dodane vrednosti in vzvodi za zagotavljanje zmagovalnega faktorja na trgu.

Ob koncu 19. in začetku 20. stoletja, v obdobju delovnih okolij, so podjetja ustvarjala dodano vrednost z delavnostjo, produktivnost je omogočala želeno pozicijo na trgu, osrednji predmet opazovanja je bil produkt in vodenje je bilo usmerjeno v obvladovanje lastne cene.

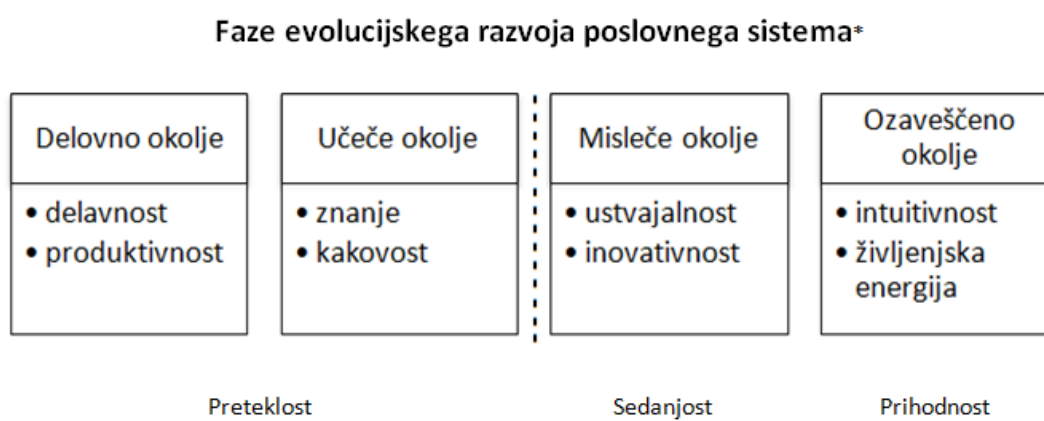
Učeča okolja so se začela pojavljati v 80-ih letih prejšnjega stoletja in so močno prisotna še danes. Z obogatnimi študijskimi programi, gibljivostjo delovne sile in razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologij znanje postane nov vir za ustvarjanje dodane vrednosti, kakovost pa prevzame vlogo zmagovalnega dejavnika na trgu. Pozornost se preusmeri na stranko in procese, v ospredje stopi človek. Uspešnost podjetja je vse bolj odvisna od obsega, globine in raznolikosti znanja. Voditeljstvo postane vse pomembnejši element uspešnosti podjetij.

Dandanes se že pojavljajo tudi misleča okolja, v katerih ustvarjalnost predstavlja vir ustvarjanja dodane vrednosti, inovativnost pa je tisti dejavnik, ki določa položaj podjetij na trgu. Pomen človeka še bolj stopi v ospredje, poudarek je na ustvarjanju okolja, ki omogoča prost pretok misli, idej, pobud, inovacij. Ni več dovolj, da se povezujemo znotraj podjetja, vse večji fokus je na odnosih med vsemi deležniki poslovnega okolja. Voditeljstvo je vse bolj sodelovalno, komunikacija strateških, taktičnih in operativnih usmeritev poteka tako na verbalni kot na telesni ravni, vsaj 30 % zaposlenih je aktivno vključenih v procese strateškega razmišljanja in so sposobni komunicirati nove vrednote podjetja svojim sodelavcem.

Z vse močnejšo humanizacijo poslovnega sveta pa stopamo v koncept ozaveščenih okolij, kjer bo poudarek na intuiciji in življenjski energiji posameznika. Pri strateškem odločanju bo največ pozornosti posvečene intelektualnemu kapitalu, med vrednotami pa bodo

najvišja mesta zasedli odnos do življenja, razumevanje lastnih prednosti in omejitev, odprtost, spoštovanje, zaupanje, različnost. Voditeljstvo v omenjenem konceptu ne bo obremenjeno ne s ciljem ne s potjo, ves čas bo v gibanju in se bo neprestano prilagajalo; voditelji bodo karizmatični, vodila jih bo močna intuicija v smeri vizije in poslanstva. Vsaj 70 % članov poslovnih sistemov bo zavestno sodelovalo v strateških procesih razmišljanja, poslovni deležniki pa se bodo medsebojno povezovali v ustvarjalne mreže oziroma pajčevine. V strokovni literaturi že zasledimo izraz »dinamična mreža«, ki je blizu dejanskemu pomenu pajčevine (Bulc, 2006, str. 27-38, 47 in 67). Posamične faze evolucijskega razvoja poslovnega sistema so prikazane na Sliki 5.

Slika 5: Faze evolucijskega razvoja poslovnega sistema



*intelektualna lastnina Vibacom d.o.o.

Vir: V. Bulc, *Ritmi poslovne evolucije*, 2006, str. 19.

2.2 Proces učenja v organizaciji

Uvodoma je treba omeniti, da za angleški strokovni termin *organizational learning* v slovenščini najdemo dva prevoda, in sicer: organizacijsko učenje in učenje v organizaciji. V tem magistrskem delu bomo uporabljali izraz učenje v organizaciji, razen v delih, ko bo šlo za dobesedne navedke avtorjev.

Prve znanstvene raziskave in opredelitve učenja v organizaciji v mednarodnih krogih so se pojavile ob koncu 70-ih let, zelo intenzivno pa se je to področje razvijalo v 90-ih letih prejšnjega stoletja, ko smo tudi Slovenci z doktorsko disertacijo Dimovskega v letu 1994 dobili prvo obsežno znanstveno študijo na temo učenja v organizaciji. Eno najpomembnejših združenj v svetovnem merilu, ki vključuje posameznike, organizacije in skupnosti s področja učenja v organizaciji, je neprofitno Združenje za organizacijsko učenje, Severna Amerika (The Society for Organizational Learning, North America – SOL,

North America). Posveča se soodvisnemu razvoju oseb in institucij za doseganje navdihujočih učinkov in pomembnih rezultatov ter služi kot prostor, v katerem posamezniki in institucije skupno ustvarjajo tisto, česar sami ne morejo ustvariti (SOL, North America, 2016).

Enotne definicije učenja v organizaciji ni, vsem avtorjem pa je skupno, da se organizacije učijo zato, ker se učijo njeni posamezniki. Barker in Neailey (1999, str. 60) v učenje v organizaciji vključita še učenje timov. Dimovski (1994, str. 11) pri učenju v organizaciji loči štiri vidike: informacijski, interpretacijski, strateški in vedenjski vidik, vsak izmed njih pa vključuje različne vrste in procese, ki potekajo pri posamezniku in/ali organizaciji. Avtor nam med drugim predstavi cikel organizacijskega učenja, ki sta ga leta 1975 zasnovala March in Olsen (1975), in ima naslednje štiri faze: (1) akcija na ravni posameznika, (2) akcija na ravni organizacije, (3) akcija oziroma odziv okolja ter (4) prepričanja posameznikov. Zanimiv je tudi poudarek avtorja o tem, kateri faktorji sprožijo učenje v organizaciji; gre lahko za okoljsko determinanto, torej za neposreden odziv na spremembe v okolju, ali pa za strateško izbiro, ko je učenje v organizaciji posledica želje managerja, da doseže določen cilj (March & Olsen v Dimovski, 1994, str. 43).

Učenje v organizaciji, podobno kot učenje posameznikov, se nanaša na pridobivanje in prilagajanje znanja, vendar gre tu za bolj formaliziran način shranjevanja, širjenja in prenašanja znanja ter upravljanja baze znanja preko sistema ravnanja z znanjem (Stonehouse & Pemberton, 1999, str. 136). Boateng (2011, str. 8) navaja, da je nujno, da se »procesov učenja lotimo namerno in zavestno, da le-ti lahko obstajajo v eksplicitni obliki. [...] proces učenja se nikoli ne konča; pravzaprav postane del vsakodnevnih organizacijskih procesov.«

Skladno s pojmovanjem Campbella in Armstronga (2013, str. 241) »se posamezniki učijo skozi kognitivne procese, ko pa si naučeno izmenjujejo, prispevajo v organizacijsko učenje.« Žal pa v današnjih kriznih časih organizacije najprej zmanjšujejo sredstva, namenjena izobraževanju, zato je učenje v trenutni situaciji precej oteženo (Colley, 2012, str. 319).

Dimovski et al. (2005, str. 63) navajajo tri ravni organizacijskega učenja, ki imajo za posledico: znanje posameznikov, znanje timov in znanje organizacije kot celote. Med navedenimi skupinami se skozi procese izmenjujejo različni vložki in izložki znanj (na ravni posameznika denimo izkušnje, na ravni tima medsebojno prilagajanje in na ravni organizacije rutine, pravila in procedure). Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 32) opozorita tudi na vlogo managerjev v procesu učenja, ko zapišeta: »Managerji svoje zaposlene spodbujajo k reševanju problemov, pri čemer lahko slednji sodelujejo med seboj ali s kupci.« Tako pogosto prihaja do sinergijskih učinkov, od katerih imajo vsi vpleteni običajno bistvene koristi, bodisi večjo kakovost življenja ali pa poslovno uspešnost.

Z vidika modela evolucije poslovnih sistemov lahko govorimo o različnih razlogih za učenje. Kot pojmuje Bulčeva (2006, str. 116-117), so v delovnem okolju ključne veščine posameznika; le-te so prvi pogoj, da zna posameznik opraviti neko določeno praktično delo. V učečem okolju, ki je že bolj kompleksno, si posameznik pridobiva nova znanja zato, da sploh lahko dela. V mislečem okolju posameznik nadgrajuje svoje znanje s tehničnimi in vedenjskimi kompetencami, ki so potrebne, da posameznik uspešno opravi svoje delo ter razvija ustrezen odnos do sodelavcev in poslovnih partnerjev. In konec koncev se v ozaveščenem okolju, kot pravi Bulčeva, »posameznik uči, da lahko misli«, [...] se zaveda socialnega elementa sobivanja, [...] sledi ideji prostosti duha in sproščenosti duše, samoaktualizaciji.«

Dimovski et al. (2005, str. 51) menijo, da učeče se organizacije »poleg dobre celovite strategije potrebujejo tudi inteligentne, opolnomočene kadre, odprtost in pripravljenost za eksperimentiranje, kakovostne interne komunikacije, ustrezno plačilno shemo in popolno zavezanost vrhnjega managementa. Filozofija učeče se organizacije predpostavlja stalno izpopolnjevanje in izobraževanje vseh zaposlenih, tako da jih managerji lahko opolnomočijo in s tem visoko motivirajo za doseganje temeljnega cilja organizacije.«

2.3 Znanje je rezultat učenja

Davenport in Prusak (1998, str. 5) znanje opredelita kot »fluidno mešanico izkušenj, vrednot, informacij postavljenih v določen kontekst in strokovnega vpogleda, ki zagotavlja okvir za vrednotenje in vključitev novih izkušenj in informacij. Znanje izvira iz in je tudi umeščeno v glavah posameznikov. V organizacijah se znanje pogosto nahaja ne le v dokumentih in skladiščih informacij, temveč je vdelano v rutine, procese in standarde.«

Daft (2001) loči med znanjem in informacijami: informacije so po njegovem podatki, ki so povezani z drugimi podatki in umeščeni v nek kontekst za določeno uporabo, medtem ko je znanje nadgradnja omenjenega. Znanje je neke vrste zaključek, ki ga potegnemo iz informacij, ki so povezane z drugimi informacijami in to primerjamo s tistim, kar že vemo.

Jurišević Brčićeva in Miheličeva (2015) navajata, da proces izmenjave znanja v podjetjih lahko poteka spontano ali formalizirano, za oba načina pa so potrebni ustrezni pogoji. Predvsem težavna je izmenjava tistega znanja, ki je shranjeno v glavah posameznikov. Smiselno bi bilo, da bi podjetja v ta namen oblikovala strategije za izmenjavo znanja, ki bi zajemale več različnih generacij sodelavcev, poudarek pa bi bil na pripravljenosti za izmenjavo znanja, na komunikacijskih kanalih, ki omogočajo izmenjavo znanja, na sodelovanju pri izmenjavi znanja in na mentorstvu, bodisi formalnem bodisi neformalnem. Avtorici (2015, str. 859) poudarita tudi pomen t.i. »obratnega mentorstva« (angl. *reverse mentoring*), pri katerem mlajši sodelavci delijo svoje znanje in izkušnje s starejšimi sodelavci.

2.3.1 Vrste znanja v organizaciji

Daft (2001) omenja dve vrsti znanja, in sicer:

- tacitno znanje, ki temelji na osebnih izkušnjah, »pravilih palca«, intuiciji in presoji ter ga je običajno zelo težko ubesediti, ter
- eksplicitno znanje, ki je pravzaprav formalno, sistematično znanje, katerega je moč kodirati, zapisati in posredovati v pisni obliki ali v obliki splošnih navodil.

Stonehouse in Pemberton (1999) znanje delita na:

- specifično znanje, ki je povečini vir konkurenčnih prednosti, in
- generično znanje, ki je nujno za izvajanje katere koli dejavnosti, a istočasno ne ustvarja nekih presežkov.

Najsibo specifično ali generično znanje, obe vrsti temeljita na dostopnosti oziroma razpoložljivosti informacij, medtem ko je preoblikovanje informacij naprej v znanje v domeni vsake posamezne organizacije.

2.3.2 Zakladnice znanj in odgovorni skrbniki znanj

V učečih se podjetjih najdemo tako imenovane zakladnice znanj. Kot navajajo Dimovski et al. (2005, str. 150-151), gre za »popis sposobnosti in veščin vseh zaposlenih in managementa«, ki je v obliki kartotek znanj in sposobnosti primerno shranjen v ustreznem oddelku podjetja. Zakladnice znanja spremljajo odgovorni skrbniki znanj (imenovani tudi: skrbniki znanj, managerji informacij, managerji znanj), ki ugotavljajo vrzeli v zakladnici znanj. V primeru nezadostnih znanj in sposobnosti oblikujejo delavnice dobrih praks, učenja in prenosa znanja, v katere praviloma vključujejo vse zaposlene, saj vsak zaposleni po svojih močeh in sposobnostih vpliva na prenašanje in implementacijo svojih veščin in izkušenj na druge člane organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 151).

Po pojmovanju Davenporta in Prusaka (1998, str. 28-29 in 46) je prvi korak v smeri ravnanja z znanjem narejen, ko se zavemo, da obstajajo trgi znanja, na katerih nastopajo tako kupci oziroma iskalci znanja kot prodajalci oziroma ponudniki znanja ter posredniki znanja. V vlogi posrednikov znanja se pogosto znajdejo korporativni knjižničarji, saj so to tiste osebe v podjetju, pri katerih se zvrstijo praktično vsi zaposleni, vsak s svojim poizvedovanjem glede določenih informacij. Knjižničarji tako lahko delujejo kot povezovalni element med zaposlenimi, ki so iskali isto informacijo. Pomembno povezovalno vlogo imajo tudi korporativne akademije, sejmi znanja, forumi, ki zaposlenim nudijo možnost medsebojnega spoznavanja, izmenjave mnenj, formalnega in neformalnega druženja ter mreženja.

Vizjak Pavšičeva (2015, str. 16) navaja, da »ljudje, ki prehajajo iz ene organizacije v drugo, prinesejo s seboj ideje, strokovne veščine in tiho znanje, pa tudi povezave s sodelavci v svojih nekdanjih delovnih organizacijah, od katerih so nekateri prav tako odšli k novim delodajalcem. Ta vzorec povezav med organizacijami, v katerem je vsaka organizacija povezana preko svojih zaposlenih s številnimi drugimi organizacijami, omogoča, da se vsaka organizacija opira na drugačne vire znanja.«

2.3.3 Kreativnost in inovacije

Že daljnega leta 1988 je Jurančič (1988, str. 9) razpravljal o tem, da je »stalnost delovnih navad zavora ustvarjalnosti pri delu«, navedel pa je tudi izsledke raziskovalnega projekta »Delitev po delu«, v okviru katerega je bila potrjena hipoteza, »da sta ustvarjalnost pri delu in število predlogov za izboljšanje delovnih procesov v posamezni organizaciji natančno tolikšna, kolikor je v tej organizaciji prijetno biti inovator in kolikor se v posamezni organizaciji kaj dejavnega dogaja v zvezi s pospeševanjem ustvarjalnosti pri delu« (Jurančič, 1988, str. 5).

Po pojmovanju Pompeta (2016) je ustvarjalnost pogoj za razvoj človeštva, inovativnost na drugi strani pa pogoj za razvoj podjetništva. Inovativnost v podjetništvu pomeni razvijanje povsem novih idej oziroma nadgrajevanje obstoječih. Tudi Pompe meni, da kreativnosti ni mogoče pričakovati pri rutinskih opravilih in v togi hierarhični strukturi, medtem ko ji dajeta krila spodbudna klima in kultura v organizaciji, ki omogoča svoboden način razmišljanja in posledično ustvarjalne procese (Pompe, 2011, str. 39).

»Kreativnost pomeni oblikovanje novih idej [...], je odločilen prvi korak pri inovaciji, ki je za dolgoročni uspeh organizacije življenjskega pomena« (Dimovski et al. 2005, str. 117). Kreativni so lahko posamezniki s svojo izvirnostjo, radovednostjo, vztrajnostjo in pripadnostjo organizaciji, lahko pa so kreativni tudi timi in celotne organizacije. Pri spodbujanju kreativnosti v organizacijah pomembno vlogo igrajo tako ravnatelji kot vodje na nižjih ravneh v organizacijski strukturi, saj so oni tisti, ki so v prvi vrsti odgovorni za ustvarjanje ustreznega delovnega okolja, ta pa vključuje odprto komunikacijo v vseh smereh, decentraliziran način vodenja, oblikovanje projektnih skupin, sproščeno, neprisiljeno izmenjavo idej, izkušenj in znanja, oblikovanje sistema nagrajevanja itd.

Rozman in Kovač (2012, str. 317) menita, da je dandanes znanje »bolj usmerjeno v ustvarjanje novosti kot v večjo učinkovitost. Zato se ne meri z znižanjem stroškov [...], temveč z obsegom in velikostjo sprememb, novimi proizvodi in procesi, stroški izobraževanja in usposabljanja ipd.« Žnidaršičeva in Jerebova (2011, str. 194) pa dodajata, da sta »inovativnost in znanje dva izmed ključnih elementov za napredek podjetja in organizacije. Še posebej v trenutnem obdobju krize je ključno, da se spodbujata ustvarjalnost in inovativnost, saj prispevata k inovativnim rešitvam različnih problemov.«

Tudi Saulais in Ermine (2012) menita, da je v sodobnem poslovnem okolju inovativnost v podjetjih vitalnega pomena in je pravzaprav postala nuja. Podjetja bi po njunem morala voditi takšno politiko razvoja intelektualnega korpusa podjetja, da bi pravzaprav vsi zaposleni v podjetju prostovoljno prispevali k novostim. In prav v tem najdeta povezavo med managementom znanja in inovacijami. Ponudita nam sistematičen model intelektualnega kapitala, znotraj katerega zaporedno poteka več faz: analiza intelektualnega kapitala podjetja, proces ustvarjanja novih enot intelektualnega kapitala, uravnavanje navedenega procesa s strani odgovornih za ravnanje z znanjem in integracija rezultatov (inovacij) v verigo vrednosti organizacije. Iz navedenega lahko zaključimo, da gre pri povečevanju vrednosti intelektualnega kapitala v podjetjih za neprestan evlucijski proces.

Rozman in Stjepanović Vračarjeva (2013, str. 25) sta z raziskavo, izvedeno med letoma 2006 in 2011 v velikih slovenskih podjetjih, dokazala, da so »kreativnost in inovacije predvsem rezultat kulture v organizaciji, timske organizacijske strukture, podjetniškega duha, znanja povezanih posameznikov, kreativnosti in inovativnosti samih ravnateljev, podpore ravnateljstva zaposlenim pri njihovi kreativnosti in inovativnosti«, in ne nazadnje je raziskava potrdila tudi pomembno povezavo med ravnanjem z znanjem in učenjem v organizaciji ter kreativnostjo in inovacijami.

2.3.4 Znanje zaposlenih kot del kulture v organizaciji

Stonehouse in Pemberton (1999, str. 132) v svoji študiji navajata, da je znanje »zbirka principov, dejstev, sposobnosti in pravil. [...] organizacijsko znanje je podpora sprejemanju odločitev, obnašanju in dejanjem in se primarno razvija iz znanja posameznikov znotraj organizacije.«

Za učinkovito ravnanje z znanjem je bistvenega pomena kultura, ki spodbuja sodelovanje med zaposlenimi in izmenjavo znanja. Če analiza pokaže, da zaposleni v podjetju znanje skrivajo, je treba najprej ugotoviti razloge za to. Morda se posamezniki bojijo, da bi izgubili moč, ki jo imajo zaradi znanja, ki ga posedujejo. V ta namen je treba v podjetju vzpostaviti klimo zaupanja, saj prav zaupanje v sodobni ekonomiji znanja postaja vse pomembnejša ekonomska kategorija. To pomeni, da morata v podjetju vladati zaupanje in sodelovanje tako med samimi zaposlenimi kot med zaposlenimi in vodstvom, med njimi mora potekati tudi odprta komunikacija. V določenih primerih je treba tudi klepete ob kavi med zaposlenimi obravnavati kot nehoteno učenje oziroma prenos znanja in ne zgolj kot »opravljanja na delovnem mestu«, ali kot zapišeta Davenport in Prusak (1998, str. 38): »Kar izgleda kot »opravljanje na delovnem mestu«, je pogosto samodejno posodabljanje mreže znanja.«

Warhurst (2013) meni, da bi bilo naivno pričakovati, da se bo neformalno učenje v organizaciji dogajalo samo od sebe, za to morajo biti vzpostavljeni pravi pogoji, tu pa zopet nastopijo ravnatelji s svojim načinom vodenja, zgledom, ustrezno organizacijo dela

zaposlenih in omogočanjem gradnje kulture v organizaciji, ki zaposlenim dopušča določeno avtonomijo pri delu, učenje na podlagi izkušenj ter ne graja in ne kaznuje njihovih napak.

Škerlavaj (2003, str. 63) o vlogi managementa v povezavi s kulturo v organizaciji pojasni naslednje: »Ko govorimo o učeči se organizaciji, govorimo o skupni viziji, ki naj bi jo kot želeno sliko prihodnosti organizacije management prenašal po organizaciji, in sicer besedno, še bolj pa z dejanji. Skrbeti je potrebno za vzpostavitev organizacijske kulture, ki bo podpirala učenje, sodelovanje in opolnomočenje zaposlenih. Pri tem se sicer zavedam dejstva, da na najgloblje vrednote zaposlenih zelo verjetno ni mogoče vplivati. Zato pa lahko s svojim zgledom in simbolnim vodenjem managerji veliko storijo za to, da postanejo to vrednote vsaj na višjih, zavednih ravneh. V tem okviru gotovo igra pomembno vlogo tudi sistem nagrajevanja, ki mora zaposlene motivirati k sodelovanju, izmenjavi in odprtosti informacij ipd.«

Chang in Lin (2015, str. 433) sta v svoji študiji potrdila, da »kultura, ki je orientirana v rezultate, kultura, v kateri je kontrola ohlapna, oziroma kultura, ki je orientirana v delo, izboljšuje učinkovitost procesov ravnanja z znanjem, tj. ustvarjanje, shranjevanje, prenos in uporaba znanja, prav tako pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost organizaciji.« Collins (2001, str. 12-14) v svojem delu, kjer opisuje korake, ki so potrebni za razvoj podjetij od dobrih do poslovno odličnih, uvaja koncept »kultura discipline«. Avtor trdi, da ima vsako podjetje svojo kulturo, nekatera imajo svojo disciplino, a le redka imajo kulturo discipline. Če je ta v podjetju prisotna, niso potrebni ne ukazovanje, birokracija niti pretiran nadzor. Podjetja, ki uspejo združiti kulturo discipline z načeli etike podjetništva, so po mnenju Collinsa na dobri poti do poslovne odličnosti.

Kot navajajo Dimovski et al. (2005, str. 50), ima pri reorganizaciji v model učeče se organizacije ključno vlogo funkcija ravnanja z ljudmi pri delu, ki se je v zadnjih desetletjih močno spremenila. Sodoben pristop – za razliko od tradicionalnega – predpostavlja, »da so zaposleni proaktivni, v vlogi poslovnih subjektov, usmerjeni k nalogam in dejanjem ter da se osredinjajo na strateške aktivnosti, iščejo kvantitativne in kvalitativne rešitve, se prilagajajo spremembam, rešujejo strateška vprašanja, delujejo večfunkcijsko, za podjetje pa so premoženje, ne strošek.« Vodstvo je tisto, ki mora zaposlene na neprisiljen način in največkrat tudi z lastnim zgledom spodbujati k izmenjavi izkušenj, učenju, eksperimentiranju, prevzemanju tveganj, istočasno pa jim mora tudi jasno dati vedeti, da za morebitne napake in spodrseljaje ne bodo kaznovani. Moodyjeva (2012, str. 16 in 18) primeroma navaja britansko poslovno okolje, kjer vedno več podjetij v svoje razvojne strategije uvršča izkušnjsko učenje, saj je praksa pokazala, »da globoka učna izkušnja ostaja v posamezniku za vedno – k njej se vedno lahko vrača; vedno lahko uporabi tehnike, ki se jih je naučil, učna izkušnja pa tudi oblikuje njegovo obnašanje in sodelovanje z drugimi zaposlenimi.«

Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 30) sta mnenja, »da je močna, prilagodljiva kultura temelj učeče se organizacije. Ustvarja namreč občutek pripadnosti, skupnosti, kar podpira druge elemente, kot so timsko delo in participativna strategija. Kultura učeče se organizacije ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam.« Avtorja tudi menita, da je najpomembnejša naloga ravnatelja najti poti do odprte komunikacije, tako da lahko ideje – in dovolimo si reči tudi znanje – tečejo v vseh smereh.

O sodelovalnem voditeljstvu je v slovenskem prostoru spregovorila Klopčičeva. Svojo izkušnjo z vodenjem storitvenega podjetja in spodbujanjem kreativnosti med zaposlenimi je opisala takole (Klopčič, 2015, str. 16): »Hotela sem razvijati spodbudno okolje, ki bo zaposlenim omogočalo kreativnost in inovativnost, seveda ob jasni odgovornosti za doseganje zastavljenih ciljev. Uvedla sem zelo odprto komunikacijo, to se je denimo kazalo tudi tako, da vrata naših pisarn niso bila nikdar zaprta. Povezovalni hodnik je bil stičišče informacij in veliko idej se nam je porodilo kar mimogrede, v prehodu med pisarnami, ko smo ujeli koščke problemov, s katerimi so se ukvarjali naši kupci ali pa zaposleni. Zavedala pa sem se, da je potrebno pravo ravnovesje med kreativnostjo in operativno učinkovitostjo, med dinamičnim interaktivnim delom in nemotenim časom za razmišljanje, raziskovanje in razvoj. Zato sem uvedla mirne ure. Vsako dopoldne smo imeli mirno uro, ki je bila namenjena poglobljenemu delu v tišini. Tudi sodelavci se med seboj v tistem času nismo smeli motiti, zunanje telefone pa je prevzela tajnica in sprejemala sporočila, da smo potem lahko vračali klice.« V zadnjem času vse pogosteje zasledimo pojem partnerska kultura, pri kateri gre za to, da vodstvo organizacije zaposlenih ne obravnava kot osebe, ki zgolj opravljajo delegirano delo in izvršujejo, kar jim je bilo naročeno, temveč jim omogoča delovno, miselno, komunikacijsko in vedenjsko svobodo, medtem ko organizacijska hierarhija zgolj opredeljuje širino odgovornosti posameznikov. Zaposleni so na ta način vključeni v ustvarjalne procese, v dogajanje in podjetniško življenje, vodstvo pa se do njih vede kot do partnerjev in jim da vedeti, da vsak posameznik s svojimi prizadevanji, idejami, delom in rešitvami prispeva k uspehu organizacije kot celote (Pompe, 2011, str. 215).

2.3.5 Znanje zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja

V zadnjih desetletjih vse več ravnateljev označuje znanje kot pomemben vir konkurenčne prednosti njihovega podjetja. Davenport je že leta 1996 opozarjal na dejstvo, da so »naravni viri in poceni delovna sila že skoraj popolnoma izčrpani in da je zadnji še nedotaknjen vir komercialne prednosti znanje zaposlenih v podjetjih.« Ob tem je še dodal, da mnogo podjetij že začneja razumevati, da je znanje njihovih zaposlenih njihovo najdragocenejše premoženje (Davenport, 1996). Po mnenju Dimovskega in Pengerjeve (2008, str. 27) je znanje »tista najpomembnejša osrednja sposobnost organizacije, ki v prihajajoči dobi sodobne ekonomije organizacijam omogoči dosegati konkurenčni položaj«. Tudi Al Saifi (2015, str. 165) trdi, da »viri znanja v podjetjih postajajo ključno intelektualno premoženje, ki določa konkurenčno prednost podjetja.«

3 RAVNANJE Z ZNANJEM

Angleški strokovni termin *knowledge management* se v slovenščino prevaja kot: management znanja, upravljanje znanja, ravnanje z znanjem. Ker je avtorici pričujočega magistrskega dela veliko do ohranitve prvobitne slovenske besede, bomo v tem magistrskem delu uporabljali prevod ravnanje z znanjem, v kolikor ne bo šlo za navedke posameznih avtorjev.

Vzporedno s proučevanjem učenja v organizaciji je v 90-ih letih prejšnjega stoletja izjemen razmah dosegla tudi znanstvena disciplina ravnanje z znanjem. Avtorji so se primarno ukvarjali z načini ustvarjanja, shranjevanja in izmenjave znanja s pomočjo različnih tehnologij na ravni posameznikov, timov, organizacije in med organizacijami.

Prvi znanstveni reviji s tega področja sta bili: »The Learning Organization«, ki je začela izhajati leta 1994, in »Journal of Knowledge Management«, katere prvi izvod je izšel leta 1997 (Serenko & Bontis, 2013, str. 308).

Tudi v slovenski znanstveni sferi je zavedanje o ravnanju z znanjem in učenju v organizaciji močno prisotno. Znanstveni reviji, v katerih zasledimo članke z navedeno tematiko, sta: Izzivi managementu, ki je začela izhajati februarja 2009, in »Dynamic Relationship Management Journal«, ki je začela svojo pot v maju 2012. Obe delujeta pod okriljem društva Slovenska akademija za management. Dodatno bi želeli izpostaviti še 3. mednarodno konferenco o managementu in organizaciji z naslovom: »Knowledge Management and Organizational Learning«. Konferenca je potekala v organizaciji društva Slovenska akademija za management 12. in 13. junija 2014 v Hotelu Brdo na Brdu pri Kranju. Kot navaja Sitarjeva (2014, str. 75), se je konference udeležilo 28 udeležencev iz različnih držav ter nekaterih slovenskih podjetij. Predstavljenih je bilo 21 prispevkov, ki so o glavni temi konference razpravljali z različnih vidikov, primeri pa so se nanašali tako na Slovenijo kot tudi širše.

3.1 Opredelitev ravnanja z znanjem

Tako kot pri učenju v organizaciji tudi pri ravnanju z znanjem zasledimo številne opredelitve. Ena prvih je prav gotovo opredelitev Nonake in Takeuchija (1995, str. 72), ki proces ustvarjanja znanja označita kot dinamično in neprestano interakcijo med tacitno in eksplicitno vrsto znanja, ki poteka na štirih ravneh, in sicer na ravni posameznika, na ravni skupine, na ravni organizacije in na medorganizacijski ravni. Rechberg in Syed (2014, str. 433) podjetje enačita z »ladjo, na kateri se zaposleni srečujejo in sodelujejo v procesih ravnanja z znanjem«, Rozman (2014, str. 2) pa k temu dodaja, da je »ravnanje z znanjem tisto, ki mora zagotoviti učinkovit in racionalen način učenja vseh zaposlenih.«

»Prizadevanje za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in ustvarjanje kulture učenja se imenujejo management znanja. Podpirajo ga informacijske tehnologije, vodenje, ki spodbuja učenje, organizacijska struktura, ki omogoča komuniciranje, in procesi za management sprememb« (Dimovski et al., 2005, str. 62).

Pomudimo se še ob opredelitvi ravnanja z znanjem, ki jo ponuja Ichijo (2007, str. 84), vanjo namreč vključi tudi zastarelo znanje: »Moja definicija vključuje štiri pomembne dejavnosti za ravnanje s kompetencami, temelječimi na znanju znotraj organizacije: ustvarjanje znanja, izmenjavo znanja, zaščito znanja in zavrženje (nepotrebnega) znanja.« Navedene dejavnosti za svoj konsistenten in sistematičen potek potrebujejo ugodne pogoje. Avtor dodaja, da morajo podjetja ugotoviti, katero znanje v podjetjih je že zastarelo, ga zavreči in pristopiti k ustvarjanju novega znanja, saj se bodo edino na ta način lahko prilagajala spremembam v poslovnem okolju.

Navedene opredelitve nas navajajo na misel, da ravnanje z znanjem ni le naloga ravnateljev in odgovornih skrbnikov znanja, temveč vseh in vsakega posameznega zaposlenega. Zanimiva je trditev, ki jo navaja Call (2005, str. 23 in 28), da se »opredelitev ravnanja z znanjem razlikuje od podjetja do podjetja in celo od pobude do pobude« ter dodaja, da »učinkovito ravnanje z znanjem spreminja način delovanja tako organizacij kot posameznikov.«

Glede na vrsto znanja ločimo dva pristopa k managementu znanja (Dimovski & Penger, 2008, str. 28):

- eksplicitni pristop se primarno ukvarja z zbiranjem in izmenjavo eksplicitnega znanja (intelektualna lastnina, delovni procesi, specifične informacije o kupcih, trgih, dobaviteljih in konkurentih). Tu gre za baze podatkov, do katerih ima preko sistema informacijske tehnologije dostop kdor koli v organizaciji;
- implicitni pristop se usmerja na spodbujanje individualne ekspertize in izkušenj ter ljudi povezuje neposredno ali preko interaktivnih medijev. Implicitno znanje vključuje profesionalno znanje in izkušnje, individualne vpoglede in ustvarjalnost, osebne izkušnje in intuicijo.

Mehanizmi za management eksplicitnega znanja obsegajo skladiščenje podatkov, izkopavanje znanja in elektronske knjižnice, medtem ko se pri managementu implicitnega znanja poslužujemo dialoga, razprav o preteklih dogodkih, pripovedovanja zgodb, skupnosti praks ipd. Podjetja posebej veliko naporov namenijo iskanju načinov za ravnanje z implicitnim znanjem, saj raziskave kažejo, da je več kot 80 % vsega znanja v podjetjih skritega in ga je zato izredno težko identificirati, zbirati in širiti. Po mnenju Dimovskega in Pengerjeve (2004, str. 31) je »glavni izziv pri managementu znanja transformacija osebnega in tacitnega znanja v organizacijsko znanje.«

Pomembno je, da razmejimo učenje v organizaciji in ravnanje z znanjem. Po mnenju Rozmana in Sitarjeve (2007, str. 14) gre pri učenju v organizaciji za ustvarjanje znanja, za dostopanje do njega in njegovo uporabo, medtem ko gre pri ravnanju z znanjem bolj za omogočanje zaposlenim, da znanje ustvarjajo, do njega dostopajo in ga uporabljajo na način, ki bo podjetju zagotavljal uspešnost. Poleg navedenega je učenje v organizaciji bolj akademsko in opisno naravnano, medtem ko je ravnanje z znanjem bolj praktično in določevalno.

Ustanovitelj družbe Microsoft Bill Gates na ravnanje z znanjem gleda skozi prizmo informacijske tehnologije in poda naslednjo opredelitev: »Ravnanje z znanjem ni nič drugega kot ravnanje z informacijskim tokom ali z drugimi besedami povedano, gre za dostavo ustrezne informacije osebam, ki to informacijo potrebujejo, da jo lahko čim hitreje nadalje uporabijo« (Gates, 2001, str. 71). Po drugi strani pa Rechberg in Syed (2014, str. 433) povezavo med ravnanjem z znanjem in informacijsko tehnologijo pojmujeta na sledeč način: »Znanje, četudi je kodificirano v informacijski tehnologiji, izhaja iz posameznikov in le če posameznik uporablja sisteme informacijske tehnologije, ti sistemi lahko dodajo vrednost ravnanju z znanjem.« Naj na tem mestu dodamo še misel Turkove (2011, str. 20-21), ki trdi, da so podjetja »pogosto prehitro zadovoljna s svojimi sistemi za upravljanje znanja, še posebno tista, ki so že vpeljala dokumentacijski sistem, podatkovna skladišča in imajo aktiven intranet. Sistemi za zajemanje dokumentov so zgolj orodje in njihova uporaba še ne pomeni, da upravljamo znanje podjetja, še zlasti ne strateško«. Informacijska tehnologija je torej lahko v veliko pomoč pri kodificiranju, skladiščenju in prenosu znanja, ne more pa ravnanje z znanjem temeljiti zgolj na njej. Ali drugače povedano: »Tehnologija sama še ne bo vašega podjetja samodejno spremenila v podjetje, ki ustvarja znanje« (Davenport & Prusak, 1998, str. 142).

Kot navajajo Dimovski, Penger in Škerlavaj (2007, str. 86), se pri tem zahteva »nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjevanju organizacijskih intelektualnih in ustvarjalnih resursov. Nanaša se na napore pri sistematičnem iskanju, organiziranju, zagotavljanju intelektualnega kapitala podjetja ter kulture kontinuiranega učenja in izmenjevanje znanja. Intelektualni kapital podjetja je skupek informacij, izkušenj, razumevanj, odnosov, procesov, inovacij in odkritij ... Celoten sistem managementa znanja poleg procesov pridobivanja in shranjevanja znanja ter organiziranja na način, ki olajšuje dostop do znanja, zajema tudi načine generiranja novega znanja ter izmenjave znanja v organizaciji«.

3.2 Model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve

Pojem modela je precej širok pojem, na splošno bi ga lahko opredelili kot okvir, ki daje smernice za delovanje, je »ustaljena oblika česa, po kateri se kaj dela« (SSKJ), v znanstvenem smislu pa model pomaga omejiti raznovrstnost na neko obvladljivo mero in obdržati v zavesti na ta način nastale ponazoritve.

Mnogo znanstvenikov je razvijalo modele ravnanja z znanjem. Stonehouse in Pemberton (1999) sta oblikovala model ravnanja z znanjem in učenja v inteligentni organizaciji, ki temelji na kulturi, strukturi ter infrastrukturi in komunikaciji v organizaciji. Avtorja tudi navajata (Stonehouse & Pemberton, 1999, str. 142-143), da se »inteligentne organizacije učijo o učenju. Če povemo enostavneje, naporov ne vlagajo zgolj v učenje o svojem poslovanju, temveč skušajo razumeti procese, skozi katere se uresničujeta individualno učenje in učenje v organizaciji. Na navedeni način tudi izboljšujejo in pospešujejo proces ustvarjanja in uporabe novega znanja.«

Kayworth in Leidner (2003) sta predlagala proces ravnanja z znanjem, ki vsebuje štiri elemente: ustvarjanje znanja, shranjevanje znanja, prenos znanja in uporabo znanja. Mi se bomo osredotočili na bolj kompleksen model ravnanja z znanjem domačih avtorjev Rozmana in Sitarjeve (2007, str. 14), ki je prikazan na Sliki 6.

Slika 6: Model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve



Vir: Povzeto po R. Rozman in A. S. Sitar, Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management, 2007, str. 14.

Po analogiji z upravljalno-ravnalnim procesom, ki smo ga opisali v poglavju 2.1.1, je tudi model ravnanja z znanjem oblikovan na dveh ravneh, in sicer na ravni organizacijske enote in na ravni posameznika ter poteka v treh osnovnih korakih, ki bi jih generalno lahko opredelili kot planiranje, izvedba, kontrola. Model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve sestoji iz naslednjih petih faz:

- planiranje učenja in znanja na ravni podjetja,
- planiranje učenja in znanja posameznikov,
- uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja,
- kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov,
- kontrola doseženega znanja na ravni podjetja,
- vseh pet faz pa je neločljivo povezanih z učenjem v organizaciji.

V nadaljevanju povzemamo navedbe Rozmana in Sitarjeve glede vsebine posamične faze njunega modela ravnanja z znanjem (2007, str. 14). Faza »planiranje učenja in znanja na ravni podjetja« obsega analizo znanja in učenja v podjetju in tudi širše – v poslovnem okolju podjetja. V tej fazi je treba predvideti želene raven znanja in načine učenja, ugotoviti, na katerih področjih je znanje na ravni podjetja šibko ter v ta namen izdelati strategijo učenja.

Faza »planiranje učenja in znanja posameznikov« je vzporedna fazi »planiranje učenja in znanja na ravni podjetja«, fazi potekata pravzaprav sočasno. Na ravni posameznika ugotavljamo področja, na katerih je znanje posameznika nezadostno glede na vlogo, ki mu je v procesu dela zaupana. Postavimo cilje, ki jih želimo doseči pri znanju posameznika in mu hkrati pripišemo dolžnosti, odgovornosti ter pooblastila v zvezi z učenjem.

V naslednjem koraku na ravni posameznika preidemo v fazo »uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja«. Gre za iskanje in zaposlovanje posameznikov z zahtevanim predhodnim znanjem. Tu sedaj stopi v ospredje vloga ravnatelja, ki s svojim zgledom in dejanji vpliva na zaposlene, jim komunicira, kako pomembno je učenje, ter jih motivira za učenje, pridobivanje in razširjanje znanja. Z drugimi besedami povedano gre za vodenje zaposlenih v smeri zamišljenega znanja.

Hkrati s fazo uveljavljanja zamišljenega učenja in znanja na ravni podjetja poteka »učenje v organizaciji«, ki je neločljivo in neprestano povezano z vsemi fazami modela ravnanja z znanjem. Znanje se v organizaciji neprestano ustvarja, kodificira, shranjuje, izmenjuje med posamezniki in med organizacijami, prenaša, se do njega dostopa in v končni meri se znanje nadalje uporablja. Ne samo ravnatelj, pomemben dejavnik je tudi kultura v organizaciji, ki lahko omogoča ali pa ovira učenje v organizaciji, zato je negovanju ustrezne kulture v organizaciji treba posvečati veliko truda.

V tretjem koraku na ravni posameznika preidemo v fazo »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov«. Tu preverjamo udeležbo posameznikov pri učnih aktivnostih, preverjamo doseženo znanje posameznikov in razmerja v zvezi z učenjem. Razvijamo tudi sistem kazalnikov, s katerimi merimo učenje in znanje posameznikov.

Sočasno s fazo »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov« na ravni podjetja poteka faza »kontrola doseženega znanja na ravni podjetja«. Ta faza obsega preverjanje doseženega znanja in ugotavljanje vrzeli v znanju na ravni podjetja glede na planirano raven znanja, preverja pa tudi sam proces učenja v organizaciji. Razvija se sistem kazalnikov, s katerimi merimo učenje v organizaciji in doseženo raven znanja celotnega podjetja. Po zaključeni kontroli zberemo ugotovitve obeh kontrolnih faz in priporočila upoštevamo pri obeh fazah planiranja ob prvi naslednji ponovitvi. V tej smeri nadaljujemo z namenom doseganja odličnosti pri ravnanju z znanjem v organizaciji.

3.3 Povezava med ravnanjem z znanjem ter uspešnostjo organizacije

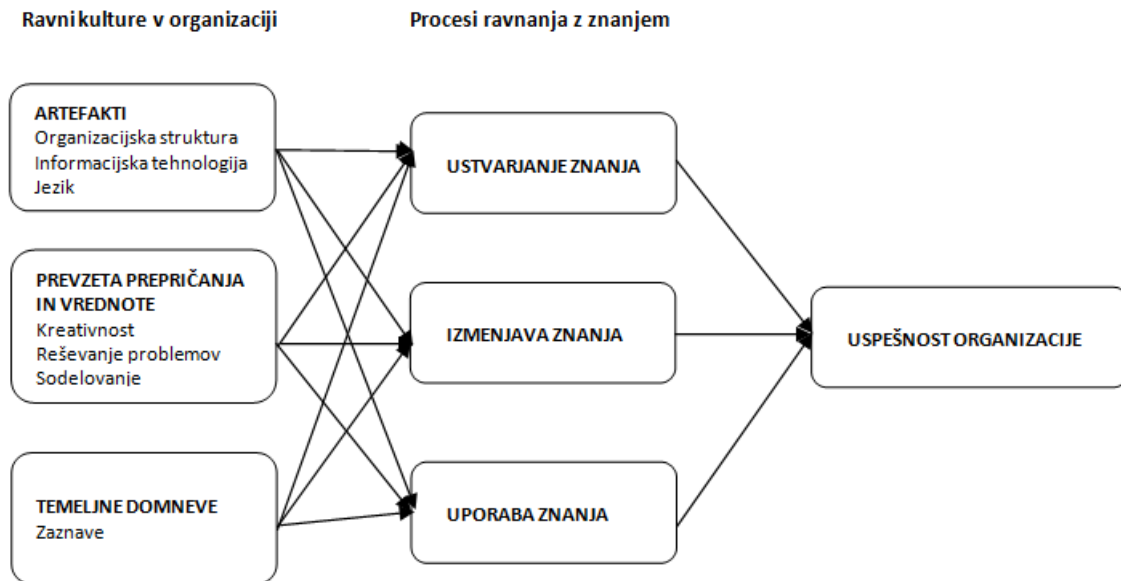
Na podlagi pregleda in sistemizacije literature je mogoče ugotoviti, da ravnanje z znanjem pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost organizacije.

»Znanje, če z njim pravilno ravnamo, je tista najpomembnejša osrednja sposobnost organizacije, ki organizacijam omogoča dosegati učinkovitost in konkurenčni položaj« (Stonehouse & Pemberton, 1999, str. 132). Avtorice Dzunic, Djordjevic Boljanovic in Subotic (2012, str. 309) trdijo, da je »koncept ravnanja z znanjem eden izmed osnovnih načinov, kako izzive in nevarnosti sodobnega, nepredvidljivega poslovnega okolja »prevesti« v priložnosti za doseganje poslovne uspešnosti in konkurenčne prednosti.«

Schuima (2012) v svoji študiji navaja, da so ravnatelji naklonjeni ravnanju z znanjem ne zaradi koncepta samega, temveč zaradi dejstva, da načrtovanje, oblikovanje, ocenjevanje in preoblikovanje virov in procesov znanja v podjetju lahko pripomorejo k večji poslovni uspešnosti. Podoben zaključek je v svoji študiji podal tudi Škerlavaj (2003, str. 67), ko navaja, da »so podjetja, ki dosegajo organizacijsko učenje višje ravni, uspešnejša tako s finančnega kot tudi z nefinančnega vidika«, pri čemer je vpliv še posebej izrazit pri nefinančnih kazalnikih. Avtor še dodaja (Škerlavaj, 2003, str. 67), da »lahko smotrna vlaganja v informacijske tehnologije in naporji za izboljšanje organizacijskega učenja privedejo do znatnih koristi tako v smislu boljših finančnih rezultatov poslovanja kot tudi z vidika boljših odnosov s kupci, zaposlenimi in dobavitelji ter z vidika zadovoljstva ključnih skupin deležnikov v podjetju«.

Tudi Al Saifi (2015, str. 165) trdi, da »povezava med ravnanjem z znanjem in uspešnostjo organizacije sedaj, ko prehajamo v ekonomsko ero, ki temelji na znanju, postaja vse izrazitejša. [...] ravnanje z znanjem organizacijam koristi v več pogledih, med drugim jim omogoča optimizirati njihovo uspešnost.« Al Saifi (2015, str. 180) ponudi konceptualni model odnosov med ravnmi kulture v organizaciji, procesi ravnanja z znanjem in uspešnostjo organizacije. Iz modela, ki je predstavljen na Sliki 7, je razvidno, da so vse ravni kulture v organizaciji (artefakti, prevzeta prepričanja in vrednote ter temeljne domneve) neločljivo povezane z vsemi procesi ravnanja z znanjem (ustvarjanje, izmenjava in uporaba znanja), vsi procesi pa imajo nato neposreden vpliv na uspešnost organizacije.

Slika 7: Konceptualni model odnosov med ravnmi kulture v organizaciji, procesi ravnanja z znanjem in uspešnostjo organizacije



Vir: Povzeto po S. A. Al Saifi, *Positioning organizational culture in knowledge management research*, 2015, str. 180.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O RAVNANJU Z ZNANJEM V IZBRANEM PODJETJU

Raziskovalni proces se začne z idejo ali spoznanjem, ki nas pritegne in uvede v razmišljanje. Nato izberemo temo in v okviru te teme izgradimo raziskovalni problem, na podlagi katerega nato oblikujemo raziskovalno vprašanje in postavimo hipoteze, ki v nadaljevanju procesa usmerjajo našo raziskavo (Dimovski et al., 2008, str. 71). Raziskovalni proces se konča s pisanjem poročila o raziskavi in njenih ugotovitvah. Ravnanje skozi celoten raziskovalni proces mora temeljiti na smiselnosti, skladnosti, strokovnosti, metodološki neoporečnosti in etičnosti. Raziskovanje je namreč sistematična dejavnost, znotraj katere načrtno zbiramo, kodiramo, urejamo in analiziramo pridobljene podatke ter jih interpretiramo z namenom, da poiščemo odgovor na raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili (Merkač Skok, 2010, str. 8-9).

V teoretičnem delu smo pozornost namenili pregledu dosedanjih teoretičnih spoznanj glede učenja posameznikov, učenja v organizaciji in ravnanja z znanjem v podjetjih ter na ta način napravili predgovor k empirični raziskavi, s katero želimo dobiti vpogled na ravnanje z znanjem v izbranem podjetju. Predmetna empirična raziskava temelji na dveh postopkih zbiranja primarnih podatkov, in sicer na:

- kvalitativnem postopku, pri katerem smo uporabili raziskovalna instrumenta intervju in opazovanje, ter na
- kvantitativnem postopku, pri katerem smo uporabili raziskovalni instrument anketni vprašalnik.

V poglavjih, ki sledijo, je predstavljeno izbrano podjetje, opredeljeni so cilji raziskave, raziskovalno vprašanje in hipoteze, opisani so vzorec in uporabljeni raziskovalni instrumenti, predstavljeni so rezultati raziskave in sklepne ugotovitve z omejitvami raziskave ter predlogi izboljšav za ravnanje z znanjem v primeru izbranega podjetja.

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15) družbe deli na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje in
- vrednost aktive.

Glede na določbe drugega odstavka 55. člena predhodno navedenega zakona se izbrano podjetje uvršča med majhna podjetja, saj izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov, in
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

Izbrano podjetje že vrsto let deluje na področju gostinstva in organizacije raznovrstnih dogodkov, predvsem pa slovi po izjemno kakovostnem cateringu. Angleški izraz *catering*, ki ga Slovenci nismo poslovenili, temveč ga v slovenskem jeziku uporabljamo v izvorni obliki, pomeni dejavnost »dostave hrane ter nudenje storitev strežbe« (Collins. English Dictionary) na lokaciji naročnika. Kot izhaja iz podatkov Poslovnega registra Slovenije (ePRS), je bilo na dan 14.05.2016 v Sloveniji registriranih 47 podjetij, katerih firma vsebuje besedo »catering«.

Po podatkih, ki smo jih pridobili od vodstva podjetja, je izbrano podjetje v letu 2015 izpeljalo 1500 dogodkov, pri tem pa so samo skozi catering dogodke postregli 300.000 obrokov. Šlo je za poslovne, osebne in protokolarnе dogodke, poleg tega pa so izvajali še prodajo svojih storitev fizičnim osebam v gostilni in restavracijah, s katerimi upravljajo. Prihodki podjetja v letu 2015 so dosegli 5 milijonov evrov.

Izbrano podjetje je bilo ustanovljeno v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja kot družinsko podjetje. Prvi večji mejnik je doživelo ob osamosvojitvi Slovenije, ko se je na slovenskih tleh začel uveljavljati catering in izbrano podjetje je bilo eno izmed prvih ponudnikov cateringa pri nas. V letu 1996 so odprli prvo poslovno enoto, leta 2007 pa je sledila še otvoritev druge poslovne enote. Leta 2013 so bili ponudniki mednarodnega cateringa na izjemno odmevnem športnem dogodku, leta 2015 pa so prevzeli v upravljanje še nadvse elitno lokacijo v enem najpomembnejših turističnih krajev v Sloveniji. Direktor izbranega podjetja nam je pojasnil, da imajo zaščiteno intelektualno lastnino podjetja v obliki blagovne znamke, saj se zavedajo, da je le z registracijo blagovne znamke mogoče preprečiti morebitne zlorabe in okoriščanje z dobrim imenom podjetja ali produkta s strani tretjih oseb oziroma podjetij. Želeli so zaščititi tudi neko njihovo storitveno znamko, a so kmalu ugotovili, da lahko zaščitijo proces, a že najmanjše odstopanje od tega jim ne daje več ustrezne zaščite. Po njihovem mnenju je storitev težko zaščititi, ker ne gre za patent, zato se za zaščito storitvene znamke na koncu niso odločili. Navedeno kaže, da se izbrano podjetje zaveda kapitala, ki ga ima v znanju, zato tako veliko pozornosti posveča varovanju lastnega znanja.

Podjetje je prejemnik ISO standarda in različnih priznanj, med drugim priznanj Snovalec, Sejalec in Zlati sejalec, ki jih podeljuje Slovenska turistična organizacija, in znaka Moja gostilna, ki ga podeljuje Sekcija za gostinstvo in turizem pri Obrtno-podjetniški zbornici Slovenije. Tu so še priznanja na osebni ravni, ki jih je prejel bodisi sedanji direktor ali pa so jih prejeli njegovi predhodniki – obrtnik leta, nagrada za življenjsko delo obrtno podjetniške zbornice, ambasador gostoljubja, če naštejemo le nekatere. Vodstvo izbranega podjetja poudarja, da se je zaznavanje pomembnosti formalnih priznanj v zadnjih letih, predvsem s prihodom informacijske tehnologije, zelo spremenilo. Danes je bolj pomembno, da je njihova restavracija prva na TripAdvisorju®, kot da ima neko nagrado. TripAdvisor® je namreč največja svetovna popotniška spletna stran, ki popotnikom omogoča načrtovanje in rezervacijo potovanj. Spletne strani pod krovno blagovno znamko TripAdvisor® tvorijo največjo potovalno skupnost na svetu, ki ima mesečno 340 milijonov spletnih obiskov, vsebuje 350 milijonov ocen in mnenj ter obsega več kot 6,5 milijona namestitev, restavracij in znamenitosti (TripAdvisor®, 2016). Po mnenju vodstva izbranega podjetja v cateringu, več kot vsa priznanja, pomenijo reference, objavljene na spletni strani podjetja: konkretni naročniki, konkretni dogodki, fotografije s teh dogodkov, medtem ko v tretji poslovni enoti – gostilni največ pomenijo pozitivne objave v medijih.

»Naloga vrhnjega managementa v učeči se organizaciji je oblikovati vizijo prihodnjega poslovanja in jo posredovati zaposlenim. Pomembno je, da jo poznajo in razumejo vsi člani organizacije, tako da jo bodo upoštevali pri vsakodnevnih odločitvah, saj imajo v učeči se organizaciji večjo moč pri prepoznavanju in reševanju problemov« (Dimovski et al. 2005, str. 51). Po navedbah direktorja je vizija izbranega podjetja ta, »da še naprej ustvarjajo kreativna kulinarčna doživetja oziroma zgodbe ter da so fleksibilen partner naročnikom oziroma da svoje storitve prilagajajo posameznemu naročniku.«

4.2 Cilji empirične raziskave, raziskovalno vprašanje in hipoteze

Cilji empirične raziskave so:

- analizirati koncepte individualnega učenja, učenja v organizaciji in ravnanja z znanjem ter njihove značilnosti preučiti na primeru izbranega podjetja;
- pridobiti nekatere temeljne informacije o ravnanju z znanjem v izbranem podjetju;
- rezultate raziskave in njihovo interpretacijo na primeru izbranega podjetja primerjati z modelom Rozmana in Sitarjeve;
- predlagati izboljšave procesa ravnanja z znanjem v izbranem podjetju.

Raziskovalno vprašanje: V kolikšni meri je pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve uresničenih v izbranem podjetju?

Dodatno so bile postavljene naslednje raziskovalne hipoteze:

Hipoteza H₁: Respondenti z različnimi demografskimi značilnostmi (spol, starost, zaposlitveno razmerje z izbranim podjetjem, dosežena stopnja formalne izobrazbe, trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem, položaj znotraj organizacijske strukture) imajo različno zaznavanje elementov ravnanja z znanjem v izbranem podjetju.

Hipotezo H₁ smo se med analizo odločili testirati samo po dveh demografskih spremenljivkah, in sicer po spolu ter trajanju sodelovanja z izbranim podjetjem. V okviru hipoteze H₁ smo nato formulirali dve podhipotezi, ki smo ju oblikovali kot ničelni hipotezi predvsem zato, ker je obravnavana problematika manj raziskana, citirana oz. strokovno referirana. Podhipotezi se tako glasita:

Podhipoteza H_{1.1}: Povprečja sklopov trditev za posamezno fazo modela Rozmana in Sitarjeve se ne razlikujejo pomembno glede na spol respondentov.

Podhipoteza H_{1.2}: Povprečja sklopov trditev za posamezno fazo modela Rozmana in Sitarjeve se ne razlikujejo pomembno glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.

Hipoteza H₂: Ocenjeni dejavniki glede ravnanja z znanjem v izbranem podjetju se razlikujejo po pomembnosti.

4.3 Predstavitev vzorca

4.3.1 Predstavitev vzorca za kvalitativno analizo – intervju in opazovanje

Primarne podatke za kvalitativno analizo smo pridobili z intervjuvanjem direktorja izbranega podjetja dne 14.03.2016.

Dodatno smo primarne podatke za kvalitativno analizo pridobili tudi z opazovanjem dveh dogodkov. Prvi je bil poslovni dogodek na sedežu naročnika storitev cateringa izbranega podjetja dne 16.02.2016, na katerem smo neposredno opazovali vodjo prodaje in vodjo prireditve, skupaj dva predstavnika izbranega podjetja. Drugi dogodek pa je bil poslovno-družabni dogodek v organizaciji izbranega podjetja dne 21.04.2016, na katerem smo neposredno opazovali vodstvo in strežno osebje, skupaj več kot 60 predstavnikov izbranega podjetja.

4.3.2 Predstavitev vzorca za kvantitativno analizo – spletni vprašalnik

Primarne podatke za kvantitativno analizo smo pridobili z anketiranjem zaposlenih in zunanjih sodelavcev preko spletnega vprašalnika. Spletna anketa nam je omogočila anonimnost, ki je nujno potrebna za resničnost podatkov. Prvi izpolnjen vprašalnik smo v bazo prejeli 31.03. 2016, zadnjega pa 11.04.2016. Skupaj je bilo 73 anketiranih oseb, pri tem je 73 oseb kliknilo samo na nagovor, 53 oseb je kliknilo na anketo in ni začelo z izpolnjevanjem, 39 oseb oziroma 53 % prejemnikov anket je vrnilo delno izpolnjen vprašalnik in le 27 oseb ali 37 % respondentov je v celoti končalo anketo.

Skupaj smo torej prejeli 73 enot, od tega 34 za statistično obdelavo neustreznih enot in 39 ustreznih enot, ki smo jih tudi vključili v statistično obdelavo.

Med 39 ustreznimi enotami je v celoti uporabnih 27 enot, medtem ko pri preostalih dvanajstih enotah manjkajo določeni odgovori. V primeru, da oseba ni odgovorila na določeno vprašanje, so se v podatkih avtomatično generirale naslednje vrednosti:

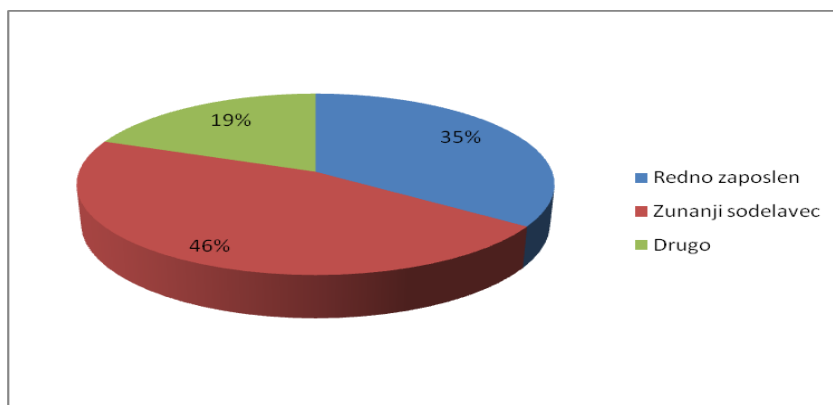
- oseba, ki je sicer odgovarjala na anketo, ni pa odgovorila na določeno vprašanje, ima pri neodgovorjenem vprašanju vrednost »-1«,
- če je oseba na neki točki prekinila z reševanjem vprašalnika, se za vsa nadaljnja vprašanja izpiše vrednost »-3«.

Velikost in demografske značilnosti vzorca. V tem delu bomo uporabili opisne statistične analize in predstavili velikost vzorca, nekatere minimalne in maksimalne vrednosti ter njegove demografske značilnosti. Izmed 27 vprašanih, ki so odgovorili na vprašanje o spolu, je bilo 11 žensk (41 %) in 16 moških (59 %). Zanimala nas je tudi starost vprašanih. Podatke o tem nam je zaupalo 25 oseb, njihova starost pa se giblje od najnižje navedene 21 let do najvišje navedene 40 let. Povprečna starost v izbranem podjetju tako znaša 28,76 let.

V vprašalniku smo zastavili tudi vprašanje, kakšno je zaposlitveno razmerje vprašanih do izbranega podjetja. Prejeli smo 26 odgovorov: 9 oseb oziroma 35 % vprašanih je redno zaposlenih, 12 oseb oziroma 46 % vprašanih je zunanjih sodelavcev, 5 oseb oziroma 19 %

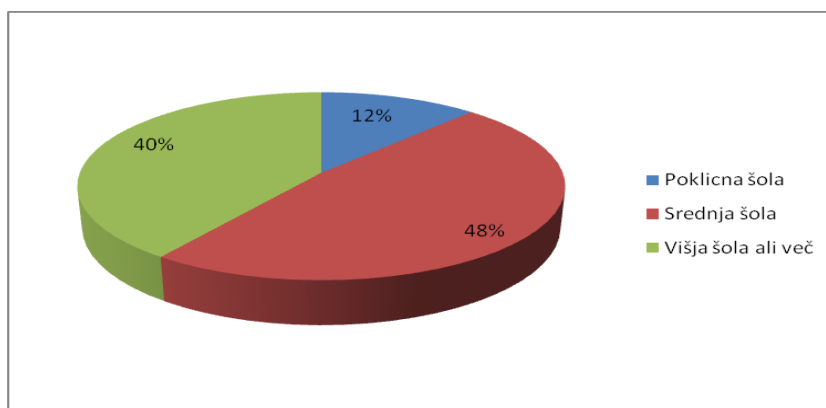
vprišanih pa je študentov oziroma so v drugem pogodbenem razmerju do izbranega podjetja. Na Sliki 8 vidimo prikazan vzorec sodelavcev glede na zaposlitveno razmerje.

Slika 8: Sodelavci glede na zaposlitveno razmerje



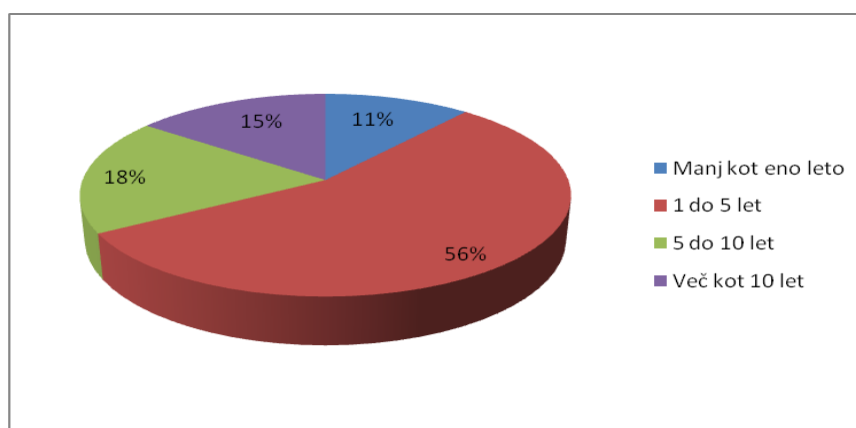
Izmed 25 oseb, ki so odgovorile na vprašanje o doseženi stopnji formalne izobrazbe, imajo 3 osebe ali 12 % vprašanih poklicno šolo, 12 oseb ali 48 % vprašanih ima zaključeno srednjo šolo ter 10 oseb ali 40 % vprašanih ima zaključeno višjo šolo ali več. Eden je v razdelku o dodatnih kvalifikacijah in pridobljenih nazivih pripisal, da ima mojstrski izpit in da je sommelier, eden pa, da končuje fakulteto. Na Sliki 9 je prikazana dosežena stopnja formalne izobrazbe anketiranih v odstotkih.

Slika 9: Dosežena stopnja formalne izobrazbe anketiranih v odstotkih



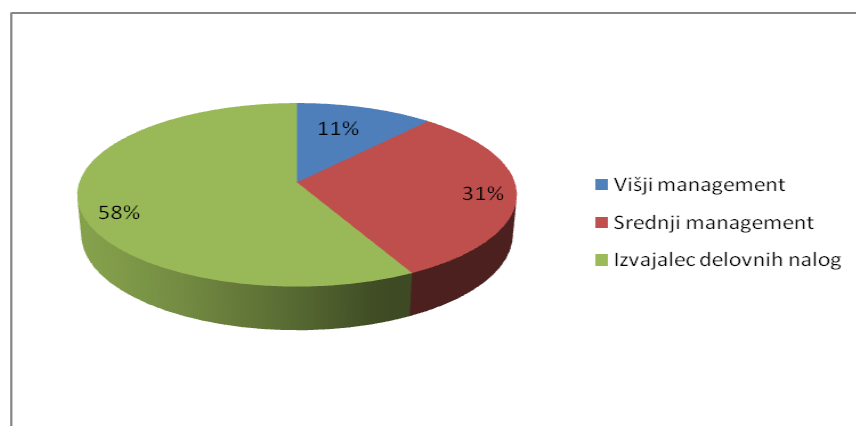
Med drugim nas je zanimalo tudi, koliko let vprašani že sodelujejo z izbranim podjetjem. Skupaj smo prejeli 27 odzivov, odgovori pa so bili naslednji: manj kot 1 leto z izbranim podjetjem sodelujejo 3 osebe ali 11 % vprašanih, od 1 do 5 let jih z izbranim podjetjem sodeluje 15 ali 56 %, od 5 do 10 let z izbranim podjetjem sodeluje 5 oseb ali 18 % vprašanih ter 4 osebe ali 15 % vprašanih z izbranim podjetjem sodeluje že več kot 10 let. Na Sliki 10 so prikazani odstotki vprašanih glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.

Slika 10: Odstotki vprašanih glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem



V sklopu demografskih vprašanj nas je zanimalo še, kakšen status v organizacijski strukturi izbranega podjetja imajo vprašani. Prejeli smo odgovore od 26 vprašanih: 3 osebe (ali 11 % vprašanih) se uvrščajo v višji management, 8 oseb ali 31 % vprašanih se šteje v srednji management, medtem ko se 15 oseb ali 58 % vprašanih uvršča med izvajalce delovnih nalog. Slika 11 prikazuje odstotke vprašanih glede na status v organizacijski strukturi izbranega podjetja.

Slika 11 : Vprašani glede na status v organizacijski strukturi izbranega podjetja



Iz zapisanega lahko zaključimo, da gre po spolu za dokaj uravnotežen vzorec, povprečna starost 28,76 let pa kaže na razmeroma mlad kolektiv s pretežno srednjo in višjo stopnjo na lestvici izobrazbene strukture. Razmerje med redno zaposlenimi in zunanji zaposlenimi je med vprašanimi sicer nekoliko v prid zunanjim zaposlenim, pri tem pa ne gre zanemariti dejstva, da jih skoraj polovica navaja, da z izbranim podjetjem sodelujejo že več kot pet let, izmed teh pa je 15 % vprašanih podjetju zavezanih že več kot 10 let. Tudi kar zadeva status v organizacijski strukturi, imamo vprašane približno enakovredno razporejene: 58 % jih spada med izvajalce delovnih nalog, preostali pa spadajo v srednji in višji management.

4.4 Opis raziskovalnih postopkov in instrumentov

4.4.1 Intervju

Intervju je pogosto uporabljena, zelo kompleksna metoda zbiranja primarnih podatkov. Lahko je zelo formaliziran in strukturiran, delno strukturiran ali pa nestrukturiran, skoraj prost pogovor z intervjuvancem. Tega zadnjega označujemo tudi kot globinski intervju, saj na odprta vprašanja intervjuvanec prosto odgovarja, izraža svoja mnenja in ni omejen z vnaprej ponujenimi možnostmi odgovorov. Intervju se običajno odvija v neposrednem stiku med spraševalcem in intervjuvancem, manj pogosto pa po telefonu ali preko navadne oziroma elektronske pošte. Za učinkovito izvedbo intervjuja se mora raziskovalec pred samim intervjujem dobro seznaniti s podatki o intervjuvancu, poznati njegovo delovno in družbeno okolje, vrednote in pričakovanja (Dimovski et al., 2008, str. 162-163). Najbrž ni treba posebej poudarjati, da mora pri izvedbi intervjuja raziskovalec paziti na lastno organiziranost, izgled, govorico telesa, držati pa se mora tudi dogovorjenih časovnih okvirov, kar pomeni, da mora na intervju priti točno in ga v dogovorjenem času tudi zaključiti.

V okviru kvalitativnega dela raziskave smo izvedli polstrukturiran intervju, ki je potekal v eni izmed poslovnih enot izbranega podjetja 14.03.2016 med 16.30 in 17.15 uro. Direktor izbranega podjetja je sodeloval v vlogi intervjuvanca. Vprašanja v intervjuju so bila zastavljena tako, da omogočajo primerjavo s posameznimi fazami procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve, nahajajo pa se v Prilogi 1. Z intervjujem smo pridobili osebno mnenje in pogled intervjuvane osebe na temo, obravnavano v predmetnem magistrskem delu. Po zaključku intervjuja je sledil še krajši razgovor, v katerem nam je direktor podjetja na kratko povedal o zgodovini podjetja, nanizal nekaj podatkov iz poslovanja v preteklem poslovnem letu in nam zaupal vizijo nadaljnjega razvoja podjetja.

4.4.2 Spletni vprašalnik

Poznamo različne vrste anketiranja, ki jih delimo v dve glavni skupini glede na to, kdo vprašalnike izpolnjuje. Ločimo torej med (Dimovski et al., 2008, str. 158):

- vprašalniki, ki jih izpolnjujejo anketiranci sami; mednje sodijo spletni vprašalniki, poštni vprašalniki in vprašalniki, ki jih razdeljujemo in zbiramo priložnostno ter
- vprašalniki, ki jih izpolnjujejo anketarji, med katere sodijo telefonski vprašalniki in strukturirani intervjuji.

Kot navajajo Dimovski et al. (2008, str. 161), je izdelava kvalitetnih vprašalnikov zahtevna, saj je treba poglobljeno poznati tematiko. Prav tako je treba vprašalnik pred samo uporabo smiselno testirati, da preverimo oziroma izboljšamo njegovo zanesljivost in veljavnost.

Za kvantitativni del raziskave smo uporabili nestandardizirani spletni vprašalnik, v nagovoru katerega so bili sodelavci izbranega podjetja povabljeni k izpolnjevanju. Med drugim so bili tudi seznanjeni z dejstvom, da je vprašalnik popolnoma anonimen, da ni pravih ali nepravih odgovorov in da bodo vsi njihovi odgovori uporabljeni izključno za namen predmetne raziskave v zvezi z ravnanjem z znanjem v izbranem podjetju. Dodano je bilo še, da so v vprašalniku uporabljeni izrazi zapisani v slovnični obliki moškega spola uporabljeni kot nevtralni za moške in za ženske, pojasnjeno pa je bilo tudi, da vprašalnik obsega devet strani, na vsaki strani je več trditev oziroma vprašanj ter da z izpolnjevanjem začnejo tako, da pritisnejo gumb Naslednja stran.

Vprašalnik je povečini vseboval trditve zaprtega tipa, kar pomeni, da anketiranci niso vpisovali lastnih mnenj, pač pa so le izražali stopnjo oziroma pogostost strinjanja s posamezno trditvijo. Uporabljena je bila petstopenjska Likertova lestvica strinjanja, in sicer 1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem neodločen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam. Trditve so vsebinsko sledile vidikom posameznih faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve, dodana pa so bila tudi nekatera vprašanja o izbranih značilnostih članov organizacije, vključno z njihovo demografijo. Vprašani naj bi trditve ocenjevali skladno s svojimi izkušnjami v izbranem podjetju.

V zaključku vprašalnika je bilo respondentom sporočeno, da so odgovorili na vsa vprašanja ter da naj za zaključek pritisnejo gumb Konec, dodana pa je bila še zahvala za sodelovanje. Primerek spletnega vprašalnika se nahaja v Prilogi 2.

Spletni vprašalnik je bil na spletni strani lka aktiven od 14.03.2016 do 17.04.2016. Pred konkretno objavo je bil vprašalnik testiran tako, da je bil posredovan trem naslovnikom s prošnjo, da ga izpolnijo. S tem smo preverili, ali so navodila vsebovana v vprašalniku dovolj jasna in vprašanja nedvoumna. Povabilo s povezavo do spletnega vprašalnika je bilo s strani pooblaščenih oseb iz izbranega podjetja 31.03.2016 po elektronski pošti poslano posameznikom v izbranem podjetju.

4.4.3 Opazovanje

Pri opazovanju gre za zbiranje podatkov s pomočjo poslušanja in gledanja. Na ta način pridobimo vpogled v vedenje ljudi v njihovem resničnem dogajalnem okolju, pri tem imamo, denimo, vpogled tudi v razporeditev delovnih naprav, opremljenost pisarn, kar vse pripomore, da lahko zbrane podatke bolj natančno razumemo in jih tudi interpretiramo. Pri opazovanju je treba paziti, da se ne ujamemo v past subjektivnosti in pristranskosti, zato je priporočljivo, da pri opazovanju sodeluje več opazovalcev, ki nato po zaključku opazovanja navzkrižno primerjajo zbrane podatke. Zelo se priporoča tudi uporabo triangulacije, torej uporabo različnih metod, denimo poleg opazovanja še intervju in anketo, da ugotovimo, ali nas vse tri metode pripeljejo do enakih ugotovitev (Dimovski et al., 2008, str. 161-162).

Med samim raziskovalnim procesom se nam je ponudila dodatna možnost pridobivanja kvalitativnih podatkov o izbranem podjetju, in sicer opazovanje z udeležbo pri dveh dogodkih. Opazovanje v obeh primerih je potekalo na osnovi vsaj deloma vnaprej pripravljenega načrta opazovanja. Pozicija je opazovalcu nudila možnost sprotnega beleženja pogostosti in trajanja ter tudi povezanosti posamičnih kategorij opazovanja.

V času od 05.02.2016 do 16.02.2016 smo kot opazovalci lahko sodelovali v celotnem procesu pri naročniku, ki je naročil storitev cateringa izbranega podjetja za poslovni dogodek za 18 udeležencev na sedežu naročnikovega podjetja. Dne 21.04.2016 smo se kot opazovalci udeležili poslovno-družabnega dogodka v organizaciji izbranega podjetja, ki je potekal v Ljubljani, na njem pa se je zbralo več kot 600 povabljenecv.

4.5 Rezultati raziskave in diskusija

Poudariti je treba, da je pri vseh treh postopkih zbiranja podatkov, tako pri intervjuju, opazovanju kot tudi spletnem vprašalniku, šlo za zbiranje primarnih podatkov.

4.5.1 Analiza kvalitativnih podatkov

4.5.1.1 Transkript polstrukturiranega intervjuja z direktorjem izbranega podjetja

Polstrukturirani intervju smo opravili z direktorjem izbranega podjetja v eni izmed poslovnih enot podjetja dne 14.03.2016. Transkript intervjuja se nahaja v nadaljevanju. Vprašanja so označena s številkami od 1 do 43. Odgovori direktorja so zapisani v navednicah, njegovi nebesedni odzivi pa so navedeni v oglatih oklepajih.

1. Kakšen je vaš odnos do znanja v podjetju?

Direktor: »[Zbere misli, nato pa pove...] Mislim, da spoštljiv. Znanje je izredno pomembno, sploh na našem področju, ki je zelo specifično, eno so vsa ta strokovna znanja o gostinstvu, ki mislim, da jih imamo zelo veliko, mislim, da smo v Sloveniji verjetno eno bolj strokovnih podjetij glede na kadre, ki jih imamo, in tudi, če govorimo o strokovnem znanju, to stalno negujemo. Ravno danes smo imeli, pravzaprav moji sodelavci so imeli eno izobraževanje, bilo je obvezno za vse. Šlo je za izobraževanje o poslovnem bontonu. Vsi sodelavci, ne glede na to ali so v kuhinji ali strežbi, v skupnih službah, v pisarni, so šli skozi izobraževanja o vinih in izobraževanja o kavi, poleg tega recimo imamo to našo »akademijo« in vsi naši zaposleni imajo brezplačne vse delavnice in tako tudi na ta način širimo znanje. Stroka je prva in najpomembnejša, pri nas ni nekega blefiranja, stroka je stroka. Potem so tu še znanja z drugih področij od vodenja, trženja, prodaje itd. Od strank, naročnikov storitev imamo tudi praktično takojšnjo povratno informacijo o tem, kakšno je znanje naših zaposlenih.«

2. Povejte, zaznate učinke ravnanja z znanjem v vašem podjetju, na kakšne načine?

Direktor: »[Izstreli kot iz topa...] Sigurno. En konkreten primer je recimo kava, ki je čisto banalna stvar. Pred dvema letoma smo imeli pri nas čisto povprečno kavo, pripravljali smo čisto povprečno kavo v naših lokalih. Potem pa smo dobili v podjetje človeka, ki ima veliko znanja na tem področju, preko njega smo začeli to znanje širit in danes smo znani po zelo dobri kavi. Pred kratkim je bil en naš sodelavec v Londonu na enomesečnem izobraževanju o tem področju in to je en plastičen primer, kako smo na enem področju naredili ta napredek.«

3. Ali imate izdelano analizo znanja na ravni organizacije v vašem podjetju?

Direktor: »Nimamo.«

4. Ali poznate razmere v poslovnem okolju in trende na področju vaše dejavnosti, tudi kar zadeva znanje in učenje/izobraževanje?

Direktor: »Na strokovnem področju vsekakor. Trudimo pa se še na drugih področjih, recimo trženje se mi zdi ključno področje, vanj usmerjamo ogromno energije v zadnjih letih, tudi tu spremljamo trende. Tudi na področju informacijske tehnologije, ravno prihaja nova spletna stran [se nasmeji...].«

5. Ali imate zamišljeno/planirano želeno raven in zvrsti znanja vaše organizacije ter načine učenja v organizaciji?

Direktor: »Težko bi rekel, da imamo v nekem merljivem smislu zamišljeno neko raven. Mi sebe vidimo trenutno in pa v prihodnosti kot neko visoko strokovno podjetje na gostinskem področju, istočasno pa sodobno in napredno podjetje na vseh drugih poslovnih področjih, od poslovnih procesov naprej.«

6. Kateri poklici v vašem podjetju po vašem občutku imajo najmanj znanja in zato potrebujejo največ izobraževanj in usposabljanj?

Direktor: »Mislim, da je pri nas to poklic natak, v zadnjih letih je to problem. Vrednost poklica kuhar se je v zadnjih letih zaradi vseh televizijskih oddaj dvignila in je zelo veliko mladih, ki imajo potencial in si želijo napredovati, medtem ko na področju strežbe tega premika ni bilo. Tukaj je največji manjka, ki ga zaenkrat uspevamo sami nadoknaditi. Potem pa mogoče tudi področje načrtovanja dogodkov. Tu je kar težko dobiti kader, ki je kredibilen.«

7. Če pogledamo načrtovanje dogodkov, imate namen za to področje zaposliti koga novega z že pridobljenimi znanji?

Direktor: »Problem, ki ga imamo tukaj je, da na trgu sploh ne dobiš človeka, ki bi bil za to primeren. Pri nas je načrtovanje dogodkov zelo specifično, povezano tudi s kulinariko. Mi imamo filozofijo »one stop shop«-a, smo hkrati gostinec, organizator dogodka, opremo zagotavljamo naročniku in še mnogo več. In če pride nek klasičen organizator dogodkov s

trga, ima premalo gostinskih znanj, tako da v bistvu mi na tem področju sami vzgajamo kadre.«

8. Ali imate izdelano strategijo izobraževanja?

Direktor: »Imamo. V pisni obliki. Mogoče je strategija malo prevelika beseda, imamo narejen enoletni plan izobraževanja.«

9. Ali imate izdelano sistemizacijo delovnih mest z opisom zahtevanih znanj za posamezno delovno mesto?

Direktor: »Imamo. Mogoče je za dodelat, imeli smo narejeno pred štirimi leti, zdaj smo v procesu posodabljanja.«

10. Ali imate izdelano analizo obstoječega znanja pri posamezniku, veste za vsakega posameznika približno kakšno znanje poseduje, kje bi ga bilo potrebno nadgraditi?

Direktor: »Imamo, vendar ne v formalni obliki, ker smo še vedno dokaj majhno podjetje, smo štirje lastniki in poznamo naše sodelavce in zaenkrat tu še ne rabimo neke formalizacije.«

11. Ali imate postavljene cilje, ki jih želite doseči pri znanju posameznika?

Direktor: »Ja, vsekakor.«

12. Kdo zaposlenega spremlja, usmerja in kontrolira?

Direktor: »Vodja oddelka na različnih nivojih. Tiste res ključne zaposlene spremljam kar jaz sam.«

13. Ali imate izdelan pravilnik o kariernem razvoju vaših zaposlenih?

Direktor: »Formalnega ne. Imamo pa recimo nek neformalen »management training programme«, v katerega imamo trenutno vključena dva, tri sodelavce, take mlade perspektivne študente, ki jih načrtno peljemo skozi različne oddelke in vemo, kje, na katerem področju v podjetju jih želimo imeti v prihodnosti.«

14. Koliko vpliva pri lastnem kariernem razvoju imajo vaši zaposleni?

Direktor: »Največ vpliva imajo oni. Lahko podajo predloge, kakšno izobraževanje bi si želeli, skušamo upoštevati njihove predloge. Pri kakšnih talentiranih posameznikih, naj omenim primer dveh študentov, ki redno sodelujeta z nami, lani jeseni sta izrazila željo, da bi šla na eno dvomesečno izobraževanje v London, smo jima dali štipendijo, jima pomagali to speljat, zdaj sta prišla nazaj in zavezala sta se, da bosta vsaj dve leti pri nas delala na podlagi te štipendije.«

15. Kakšna je vloga neposredno nadrejenega oziroma direktorja pri kariernem razvoju zaposlenega?

Direktor: »Jaz sem kar zelo aktiven na kadrovskem področju. Nimamo konkretno organizirane kadrovske službe; oziroma imamo v tem smislu priprave pogodb, vodenja evidence ur, izplačevanje plač itd., na nekem strateškem nivoju pa nimamo kadrovske službe. Moje mnenje je, da če bi katero strateško področje zadržal čim dlje zase, je to ravno kadrovsko področje.«

16. Kako je organizirano oziroma kdo skrbi za izobraževanje in usposabljanje v vašem podjetju?

Direktor: »Za izobraževanje in usposabljanje imamo ravno od novembra lani zaposleno osebo, deloma skrbi tudi za vodenje ene od poslovnih enot. Njegova preteklost izhaja iz šolstva, bil je profesor na eni od slovenskih višjih strokovnih šoli za gostinstvo in turizem. Poleg tega, da je odgovoren za to poslovno enoto, je odgovoren tudi za izobraževanja na nivoju podjetja.«

17. Kako hranite znanje v podjetju? Imate znanje kodificirano? Ga hranite v materialni obliki, v glavah zaposlenih?

Direktor: »V materialni obliki predvsem skozi sistemizacijo procesa dela, skozi lasten IT sistem, bolj v tem smislu, če kdo od naših ključnih zaposlenih zamenja službo, da imamo v bistvu vso korespondenco, pretekle dogodke, stranke, urejeno bazo podatkov, absolutno tudi recepte. Za posebnosti strank, imamo svoj sistem, v katerem imamo celo zgodovino dogodkov, kjer so vneseni vsi detajli dogodkov, in ko stranka pride naslednjič k nam in reče tako bi imeli, kot smo imeli takrat, pogledamo in to je to, če govorimo o strankah. Drugo znanje imamo opredeljeno skozi neke pravilnike, kodekse, ki jih imamo zapisane v pisni obliki, s tem da to je dokaj neživljenjsko, znanje je v glavah.«

18. Ali zunanje sodelavce – predvidevam, da imate za bolj obširne dogodke tudi zunanje sodelavce – obravnavate enako kot vaše redno zaposlene, kar zadeva izobraževanje in usposabljanje?

Direktor: »Da, do neke mere. Ravno zdaj smo imeli to interno izobraževanje. Postavimo neke meje, pogledamo, kdo je imel v zadnjih treh mesecih opravljenih vsaj 150 ur sodelovanja, ga povabimo na izobraževanje. To so dejansko zunanji sodelavci, študenti, podizvajalci, ki delajo pri različnih delodajalcih. [Zelo odločno doda...] Smatramo, da se morajo zunanji sodelavci še bolj izobraževati predvsem v našem poslu, mi smo vsak dan vpleteni v posel, vsak dan živimo in dihamo podjetje. Bolj kot mi sami, je pomembno, da tisti, ki pride na naš dogodek oddelat en dan, in se mora tisti dan obnašati, kot da je naš redni sodelavec. Pred večjimi dogodki, eden takih je bil velik športni dogodek pred dvema letoma, smo imeli dvesto sodelavcev, naredili smo dvodnevno izobraževanje za vseh teh dvesto, da so spoznali podjetje, vrednote, kako diha naše podjetje, da so bili potem obraz podjetja.«

19. Kolikšen delež zaposlenih se je v letu 2015 izobraževal ali usposabljal?

Direktor: »V bistvu vsi, eni bolj eni manj. Dvakrat na leto imamo obvezno izobraževanje za vse sodelavce. Konkretno zadnje izobraževanje smo naredili v dveh terminih, če nimaš časa v enem terminu, imaš zagotovo čas v drugem terminu. Dvakrat na leto to zahtevamo od vseh v podjetju. Več prilagajamo posameznikom, oddelkom ali skupinam.«

20. Lahko ocenite koliko sredstev na leto ali pa odstotek od prihodkov namenite za ta namen?

Direktor: »Težko bi ocenil, recimo 20.000 evrov.«

21. Ali lahko ocenite, koliko delovnega časa porabite za izobraževanje?

Direktor: »En zaposleni dva dni na leto zagotovo, v povprečju tri dni. Podjetje približno 1500 ur na leto. [Po kratkem premisleku doda še...] Rekel bi še, da imamo interni pravilnik v podjetju, da časa posvečenega izobraževanju ne plačujemo. Ta dva dneva od vseh zahtevamo, da pridejo na predavanje in teh ur si ne pišejo. To opravijo v prostem času, to je specifično, ne vem kako imajo druga podjetja to urejeno, mi imamo tako politiko, če ne bi zaposleni hitro razmišljali, ali se mu to splača, da sedi tam... enostavno imamo tako pravilo... tudi tisti, ki izrazi željo po izobraževanju, se zaveda, da bo to počel v prostem času, potem so vse te investicije bolj smiselne, zaposleni so bolj angažirani, ker izobraževanju namenijo svoj čas.«

22. Ali podeljujete kakšne interne kvalifikacije?

Direktor: »Ne, to pa ne.«

23. Kako novo zaposlenega seznanite oziroma ga uvedete v načine dela pri vas?

Direktor: »Odvisno od delovnega mesta, če je to neko ključno, vodilo delovno mesto naredimo program uvajanja. Zadnji tak primer je bil za tega sodelavca, ki je vodja te poslovne enote. Sestavili smo enomesečni program uvajanja, tako da je spoznal celotno podjetje od skupnih služb do cateringa, do vseh drugih zadev, potem smo mu določili skrbnika oziroma osebo, ki ga še naprej uvaja, mu pomaga pri vsakodnevnih vprašanjih, in to je to. Če je pa to neko manj zahtevno delovno mesto, če govorimo o kuharju recimo, naredimo zelo hitro predstavitev podjetja, potem pa začne delat in vodja oddelka je njegov mentor.«

24. Ali v vašem podjetju formirate tudi generacijsko mešane ekipe sodelavcev?

Direktor: »Ne, zato ker smo nasploh zelo mladi [se nasmehne...], povprečna starost pri nas je pod trideset let.«

25. Prej ste omenili, da večino izobraževanj in usposabljanj, kar zadeva gostinsko stroko, izvajate interno. Uporabljate tudi zunanje izvajalce, za katera področja?

Direktor: »Seveda, zdaj smo imeli izobraževanje za poslovni bonton, smo imeli zunanjega izvajalca... ali pa za kakšne višje strokovne teme, posebne kuharske tehnike, ravno zdaj

planiramo v roku štirinajstih dni eno izobraževanje za kuharje, tudi jezikovna izobraževanja, to je tudi pomembno v našem poslu.«

26. Ali zaposleni, ki so bili deležni zunanjega izobraževanja ali usposabljanja svoje novo pridobljeno znanje predstavijo oziroma posredujejo tudi svojim sodelavcem v podjetju?

Direktor: »Seveda, to je primer kave, ki sem ga omenil že prej.«

27. Kateri načini izobraževanja in usposabljanja prevladujejo v vašem podjetju: izobraževalne delavnice, mentorstvo, seminarji, tečajji?

Direktor: »Vsakega po malo.«

28. Vaša vloga direktorja je med drugim tudi uveljavljanje zamišljenega, planiranega učenja in znanja, torej vplivanje na zaposlene na način, da se jim priobči, kako pomembna je nadgradnja njihovega lastnega znanja za dobrobit celotne organizacije. Kako vi osebno spodbujate zaposlene za nadaljnje izobraževanje?

Direktor: »Eno je že pri vsakodnevem srečevanju z zaposlenimi, če bi zdaj opazil, da mi je ta natakar postregel kavo tako, da ne zadošča nekim standardom [skodelico kave, ki jo ima na mizi pred seboj, prestavi tako, da ni na primeren način postavljena pred gosta...], bi kasneje vodji rekel, da naj se z njim dobi, da gresta še enkrat skozi; absolutno tudi s svojim zgledom, to so podzavestne zadeve; tretje pa tudi z nastopi pred sodelavci. Nagovorim jih vsaj enkrat na leto, to je ob zaključku leta, kjer predstavim, kakšni so rezultati in kakšen je plan za naprej, ne samo finančni ampak predvsem vsebinski. Tudi v sklopu tega zadnjega izobraževanja sem jih na hitro nagovoril in izpostavil, kaj je tisto, kar želimo, da se naučijo skozi to izobraževanje, tako na življenjski način.«

29. Ali imate v vašo poslovno vizijo vključeno neprestano izobraževanje in usposabljanje?

Direktor: »Da, vendar ne formalno.«

30. Se vam zdi pomembno, da so zaposleni seznanjeni s poslovno vizijo podjetja?

Direktor: »[Zelo odločno...] Absolutno. Tudi na kakšno steno kdaj napišemo poslanstvo in vizijo, da jim pade v oči, sicer eni to vidijo, drugi ne...«

31. Ali zaposleni izobraževanja in usposabljanja jemljejo kot prisilo ali kot možnost za osebni in karierni razvoj?

Direktor: »Odvisno od posameznika, bi si pa upal reči, da 95 % sodelavcev to jemlje kot priložnost.«

32. Ali nagradite zaposlene po uspešno opravljenem izobraževanju ali usposabljanju?

Direktor: »Ne, jaz že na samo izobraževanje gledam kot na nagrado in tudi ljudje morajo to tako dojemati. Pohvalimo pa jih, seveda [prikima z glavo...]. Po zaključenem izobraževanju se jim odprejo nove možnosti za napredovanje, če govorimo o nekih posameznikih. Drugače pa dejansko menim, da morajo ljudje na izobraževanje gledati kot na neko dodano

vrednost, ki jo imajo v podjetju in kdor tako ne gleda na izobraževanje, na dolgi rok ni del ekipe.«

33. Ali menite, da tudi z izobraževanjem in usposabljanjem povečujete pripadnost vaših zaposlenih podjetju?

Direktor: »Stoprocentno.«

34. Kako vam uspe toliko zaposlenih oziroma zunanjih sodelavcev, v katere vlagate, obdržati v podjetju?

Direktor: »Ne uspe vedno, mislim pa, da s korektnim odnosom do njih. To je tako kot v vezi, če daš, tudi kaj dobiš. Mislim, da na sodelavce dejansko gledamo kot na Sodelavce in ne zgolj na delavce in to je na dolgi rok. Ni pa to vedno, so tudi sodelavci, ki pridejo in grejo, ali pa grejo in pridejo nazaj. Mislim pa, da je ta procent zelo nizek. Predvsem z rastjo prihajajo novi sodelavci, procent tistih, ki gredo, pa je zares nizek.«

35. Ali uporabljate metode za ocenjevanje delovne uspešnosti in učinkovitosti vaših zaposlenih?

Direktor: »Moram priznati, da sem skozi letne razgovore eno leto uporabil tudi neko bolj formalno metodo merjenja, vendar se mi zdi, da pri tej velikosti podjetja še ni potrebna formalizacija. Takrat je bila to bolj neka ovira namesto tega, da bi s človekom opravil en razgovor. Je pa to potrebno, ko gre za večje podjetje, več sto zaposlenih, ko ni več možen tako osebni stik, moraš imeti nek sistem.«

36. Ali nagrajujete delovno uspešnost in učinkovitost vaših zaposlenih? Na kakšne načine?

Direktor: »Seveda. Finančno ali v drugih oblikah, spet odvisno kaj komu več pomeni, se prilagajamo osebnosti zaposlenega.«

37. Ali za vaše podjetje velja, da so izobraženi in dobro usposobljeni zaposleni konkurenčna prednost vašega podjetja?

Direktor: »Absolutno, predstavljajo glavno konkurenčno prednost.«

38. Ali spremljate učne aktivnosti posameznika, predvsem učinkovitost procesa izobraževanja ali usposabljanja med samim procesom ali po zaključenem procesu usposabljanja? Ali preverjate pridobljeno raven znanja pri posameznikih?

Direktor: »Na generalni ravni ne, ker so to povečini enodnevna izobraževanja, če pa govorimo o jezikovnem izobraževanju, tam pa seveda spremljamo, kakšen je napredek oziroma to preverimo z nekim potrdilom ob koncu izobraževanja, ki ga izda jezikovna šola.«

39. Ali imate razvit sistem ocenjevanja (merjenja); ali imate določene kazalnike učenja posameznika in kazalnike dosežene ravni znanja za posameznike?

Direktor: »Ne. Imamo pa sistem merjenja zadovoljstva pri strankah. Pri dogodkih izvajamo ankete in te odgovore potem v ozadju povezujemo na prodajo, na del organiziranja, na vodjo prireditve, na kuhinjo. Zbiramo ankete in potem imamo možnost izračuna povprečnega zadovoljstva stranke na posameznega prodajnika, na vodjo prireditve, na odgovornega kuharja, na ta način spremljamo znanje, ni pa to toliko vezano na izobraževanje.«

40. Ali preverjate doseženo raven znanja na ravni podjetja in morebitna odstopanja od planiranega znanja?

Direktor: »Ne, nimamo planiranega in tudi kontrolirati ga ne moremo.«

41. Ali določite vzroke morebitnih odstopanj?

Direktor: /

42. Ali poiščete in izberete ustrezne ukrepe za izboljšanje stanja v prihodnje?

Direktor: /

43. Ali imate razvit sistem merjenja: ali imate določene kazalnike učenja v organizaciji in kazalnike dosežene ravni znanja v okviru organizacije?

Direktor: /

4.5.1.2 Tematska analiza vsebine intervjuja

Pri kvalitativni analizi intervjuja smo se odločili za način tematske analize, pri čemer smo kot posamične tematske sklope obravnavali posamezne faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji.

Intervju smo začeli z dvema splošnima uvodnima vprašanjema, s katerima smo intervjuvanca želeli napeljati na razmišljanje o tematiki učenja in znanja v izbranem podjetju. Z vprašanji, ki so sledila, smo obravnavali posamezne faze procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve v naslednjem vrstnem redu:

- prva faza – planiranje učenja in znanja na ravni podjetja – vprašanja od 3 do 8,
- druga faza – planiranje učenja in znanja posameznikov – vprašanja od 9 do 15,
- učenje v organizaciji, ki je neločljivo povezano z vsemi fazami modela Rozmana in Sitarjeve – vprašanja od 16 do 27,
- tretja faza – uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja – vprašanja od 28 do 37,
- četrta faza – kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov – vprašanja 38 in 39 ter
- peta faza – kontrola doseženega znanja na ravni podjetja – vprašanja od 40 do 43.

Uvodni odgovori direktorja izbranega podjetja kažejo na to, da je v izbranem podjetju znanje izredno pomembno, veliko pozornosti posvečajo izbiri kadrov z ustreznim strokovnim predznanjem, ki ga nato v podjetju dodatno izpopolnjujejo. Usposabljanj, denimo o poslovnem bontonu, vinih, kavi, so bili deležni vsi zaposleni ne glede na položaj, ki ga zasedajo, ali delo, ki ga opravljajo v podjetju. V okviru izbranega podjetja deluje akademija, preko katere potrošnikom na trgu ponujajo različne vrste delavnic o kuhanju in pripravi hrane. Zanimivo je, da so vse navedene delavnice za zaposlene izbranega podjetja brezplačne. Poleg gostinskega znanja v podjetju posedujejo in nadgrajujejo tudi znanja s področij, ki so tesno povezana z njihovo osnovno dejavnostjo, denimo s področij vodenja, trženja, prodaje itd. Izbrano podjetje se zaveda pomembnosti ravnanja z znanjem in preko pozitivnih odzivov naročnikov storitev oziroma gostov že tudi zaznava pozitivne učinke vsaj deloma načrtnega ravnanja z znanjem. Nedvomno ima za sistematičen pristop k urejanju področja ravnanja z znanjem v izbranem podjetju pomembne zasluge tudi sedanji direktor, ki je svoje, v Sloveniji pridobljeno znanje, izpopolnjeval še v tujini, in sicer na eni najstarejših in najprestižnejših hotelirskih šol na svetu, kjer študij managementa v gostinstvu in turizmu obsega tudi neprestano preverjanje osvojenega teoretičnega znanja z delom na konkretnih projektih.

Poglejmo si, na kakšen način je pet faz ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji uresničenih v izbranem podjetju.

Prva faza – planiranje učenja in znanja na ravni podjetja. V izbranem podjetju nimajo formalno izdelane analize znanja na ravni podjetja, zelo dobro pa poznajo razmere v poslovnem okolju, kar zadeva njihovo strokovno področje, veliko energije usmerjajo tudi v spremljanje trendov na drugih ključnih področjih, ki so tesno povezana z njihovo osnovno dejavnostjo, v zadnjem času denimo informacijski tehnologiji. Slednje potrjuje tudi spletna stran izbranega podjetja, ki je zelo pregledna, informativna, uporabniku prijazna, postavljena v slovenski in angleški različici in tudi opremljena s povezavami na sodobna socialna omrežja.

Izbrano podjetje nima formalno planirane ravni in zvrsti znanja organizacije in načinov učenja v organizaciji, ima pa v pisni obliki izdelan enoletni plan izobraževanja. Poleg tega imajo v izbranem podjetju jasno sliko o tem, kateri poklici na trgu imajo vrednost – v zadnjem času je to denimo poklic kuharja – in kateri poklici na trgu so zapostavljeni ter zato potrebujejo več dodatnih izobraževanj in usposabljanj; v primeru izbranega podjetja je to poklic natakarja.

Direktor izbranega podjetja priznava, da na trgu ne more dobiti ustreznega usposobljenega organizatorja dogodkov, saj klasičen organizator dogodkov žal ne zadošča njihovim merilom. Šele po dodatnih usposabljanjih znotraj izbranega podjetja in uvidu v organizacijo in načine dela v izbranem podjetju organizator dogodkov pridobi ustrezne kompetence za zagotavljanje personaliziranih doživetij, ki jih, kot je zapisano v njihovi

viziji, ponuja izbrano podjetje. Navedeno kaže na to, da direktor igra ključno vlogo pri ravnanju s talenti (angl. *talent mangement*) v izbranem podjetju. Anderson (2010, str. 46) ravnanje s talenti opredeli kot »proces upravljanja razvoja zaposlenih od začetka zaposlitve do upokojitve. Ravnanje s talenti zajema nabor, ravnanje s kompetencami, učenje in razvoj, ravnanje z zmožnostmi, nagrajevanje, načrtovanje kariere in nasledstva.«

Druga faza – planiranje učenja in znanja posameznikov. V izbranem podjetju imajo izdelano sistematizacijo delovnih mest z opisi zahtevanih znanj za posamezno delovno mesto. Le-ta je bila izdelana pred štirimi leti in je zaradi rasti podjetja ter posledično povečanja števila zaposlenih v fazi posodabljanja. Analize obstoječega znanja pri posameznikih nimajo izdelane v formalni obliki, prav tako nimajo izdelanega formalnega pravilnika o kariernem razvoju zaposlenih, kar pa ne pomeni, da nimajo postavljenih ciljev, ki jih želijo doseči pri znanju posameznika. Glede na to, da gre za majhno podjetje, lastništvo katerega je razdeljeno med štiri enakovredne lastnike, le-ti svoje sodelavce zelo dobro poznajo in zaenkrat še ne čutijo potrebe po formalizaciji te faze ravnanja z znanjem. Kramar Zupanova je leta 2008 v okviru svoje doktorske disertacije izvedla raziskavo med slovenskimi managerji, ki je med drugim dokazala, da »intervjuvani managerji dobro poznajo izkušnje in sposobnosti svojih sodelavcev« (Kramar Zupan, 2012, str. 28). Kot so pokazale študije Davenporta in Prusaka (1998, str. 17), je maksimalna velikost organizacije, v kateri se zaposleni med seboj še dovolj dobro poznajo, da lahko na zanesljiv način zajemajo kolektivno znanje organizacije, med 200 in 300 zaposlenimi.

Izbrano podjetje skuša svojim zaposlenim v največji možni meri prisluhniti v zvezi z njihovimi predlogi glede lastnega kariernega razvoja. Riiharjeva (2012, str. 9) trdi, da »organizacije, ki se zavedajo vrednosti človeškega kapitala, načrtno vlagajo v razvoj kadrov in omogočajo zaposlenim vključevanje v razne oblike usposabljanja.« Zaposlene v izbranem podjetju pri njihovem delu spremljajo, usmerjajo in kontrolirajo njihovi vodje, ključne zaposlene pa spremlja direktor izbranega podjetja. Nonaka (1991, str. 104) posebej opozori na vlogo srednjega managementa v podjetjih, ki »služi kot neke vrste most med vizionarskimi ideali vrhnjega managementa in pogosto kaotično realnostjo tistih v prvih bojnih vrstah poslovanja. Pri ustvarjanju konceptov glede poslovanja in izdelkov srednji management krmari med »tem, kar je« in »onim, kar naj bi bilo«. Srednji management je tisti, ki preoblikuje realnost skladno z vizijo podjetja.«

Tretja faza – uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja. Po mnenju direktorja izbranega podjetja je kadrovska funkcija ena ključnih v podjetju in to je tudi strateško področje, ki ga bo najdlje zadržal pod svojim okriljem. Kot navajajo Rozman, Mihelčič in Kovač (2011, str. 110), je zlasti »pomembno, da lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznikov poznajo in razumejo nadrejeni, da jih bodo razmestili na ustrezne položaje, jim dodelili ustrezne naloge, jih razvijali, spodbujali in podobno.«

Direktor izbranega podjetja se zaveda, da sta njegov zgled in spodbuda bistvena pri uveljavljanju zamišljenega učenja in znanja. Navedeno izvaja pri vsakodnevnih stikih s svojimi sodelavci na vseh nivojih, vsaj enkrat letno – običajno ob zaključku leta – pa jih tudi nagovori in jim predstavi rezultate preteklega leta in tudi načrte za naprej, tako finančne kot vsebinske, med katerimi so tudi plani glede usposabljanj in izobraževanj. Evidentno je, da se direktor izbranega podjetja dobro zaveda, kako dragoceni so osebni stiki s sodelavci. Amyjeva (2008, str. 219) navaja, da zaposleni, ki so sodelovali v njeni raziskavi, izvedeni v korporaciji TeleCorp, ki je uvrščena na seznam najprestižnejših podjetij Fortune 500, poudarjajo »pomen odprte komunikacije med vodji in podrejenimi. [...] še posebej cenijo srečanja in coaching »ena na ena«, medtem ko elektronsko komuniciranje, če je že neizogibno, obravnavajo kot manj učinkovito sredstvo komunikacije.« Tudi Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 30) zagovarjata osebni stik: »Poleg elektronskega se poudarja tudi osebno komuniciranje iz oči v oči s poudarkom na poslušanju, kar omogoča poglobljeno in iskreno komuniciranje.« Davenport in Prusak (1998, str. 12) pa denimo navajata izsledke raziskav, ki dokazujejo, da ravnatelji kar dve tretjini informacij in znanja pridobijo iz osebnih stikov in telefonskih pogovorov ter le eno tretjino iz dokumentov.

Dimovski et al. (2005, str. 154) trdijo, da »če želijo managerji z drugimi zaposlenimi delovati kot zmagovalen tim, morajo oblikovati jasno vizijo, ki izraža vrednote in prepričanja, kakšna naj bo organizacija in kakšen je njen namen.« Nonaka (1991, str. 97) med drugim meni, da sta v procesu ravnanja s tacitnim znanjem »bistvena osebna predanost in občutek pripadnosti zaposlenih tako podjetju kot njegovemu poslanstvu.« Izbrano podjetje ima v vizijo in poslanstvo podjetja posredno vtakano neprestano izobraževanje in usposabljanje.

Toman (2015, str. 60) meni, da »z vizijo spodbujamo timsko delo in s tem učenje. Z vizijo spodbujamo uporabo že pridobljenega znanja in pridobivanje novega znanja. Če zaposleni sprejmejo vizijo za svojo in jo želijo uresničiti (ne zato, ker jo morajo, ampak ker jo hočejo), potem bodo tudi samoiniciativno želeli pridobivati potrebna znanja in ta znanja tudi uporabljati skupaj s sodelavci pri uresničevanju skupne zelene vizije. Učenje in znanje sta pomembna za uspešnost podjetja in sta tako njegova konkurenčna prednost že danes, v prihodnosti pa bosta še toliko bolj.«

Po mnenju direktorja izbranega podjetja kar 95 % sodelavcev izobraževanja in usposabljanja jemlje kot priložnost in ne kot prisilo, čeprav za to namenijo povečini svoj prosti čas. Po uspešno zaključenem usposabljanju prejmejo pohvalo, odprejo pa se jim tudi nove možnosti za napredovanje.

V nadaljevanju navajamo lastnosti ravnateljev, kot so jih identificirali Dimovski et al. (2005, str. 154) in jih v učeči se organizaciji razdelili v tri kategorije:

- delovne sposobnosti, ki so vezane na ravnateljev pristop k delu (npr. ravnanje s časom, računalniška pismenost, sposobnost nastopanja in poučevanja, sposobnost delegiranja, sposobnost svetovanja, ravnanje z znanjem itd.);
- značajske oziroma vedenjske sposobnosti, ki se kažejo v ravnateljevem vedenju (profesionalen ugled, iniciativnost, prepričljivost, nagnjenost k izobraževanju, obvladovanje konfliktov, obvladovanje stresa, pisno in ustno komuniciranje itd.);
- timske sposobnosti, ki se kažejo v odnosu do sodelavcev in pri timskem delu (vpletenost, organizacija in vodenje timskih sestankov).

Navedene lastnosti zasledimo tudi pri direktorju izbranega podjetja. Direktor se močno zaveda pomena zadržanja ključnih kadrov v podjetju. Po njegovem mnenju je bistven medsebojen korekten odnos in doda, da na zaposlene gleda kot na svoje sodelavce in ne zgolj na delavce.

Navedeno kaže na to, da direktor v izbranem podjetju uresničuje koncept sodelovalnega voditelja, katerega Klopčičeva (2015, str. 203 in 207) opiše na naslednji način: »Vodja, ki je hkrati tudi voditelj in želi razvijati voditeljstvo med zaposlenimi, mora zato tankočutno preklapljati med vlogama formalnega vodje in sodelavca. Tega se ne da naučiti iz knjig, potrebno je eksperimentirati in se učiti, kako preklapljati med obema vlogama. Zato da prepusti odločitve svojim sodelavcem, je poleg zaupanja potrebna tudi določena stopnja poguma. Sodelavci to običajno cenijo in jim je dejstvo, da jim vodja pusti proste roke, v veliko spodbudo in priznanje. [...] Sodelovalno voditeljstvo se kot prevladujoč način dela lahko razvija v okoljih z visoko stopnjo človeškega kapitala, kjer prevladuje tiho znanje, ki ga predstavljajo zaposleni ali timi.«

Tudi omogočanje izobraževanj in usposabljanj je ena od oblik, s katero vodstvo izbranega podjetja povečuje pripadnost zaposlenih, dodatno pa še nagrajuje njihovo delovno uspešnost in učinkovitost, finančno ali v drugih oblikah, odvisno od tega, kaj posamezniku več pomeni. Omenjeni sistem nagrajevanja nedvomno spodbuja tudi kreativnost zaposlenih. Iz zapisanega lahko zaključimo, da direktor izbranega podjetja pripada tistemu delu slovenskih managerjev, »ki skrbijo za zadovoljstvo svojih sodelavcev, jih obravnavajo enakovredno, skušajo delovati v njihovo dobrobit ter so hkrati prijazni in na voljo svojim sodelavcem« (Kramar Zupan, 2012, str. 30).

In ne nazadnje, direktor izbranega podjetja kot neizpodbitno dejstvo navaja, da izobraženi in usposobljeni zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost izbranega podjetja. Tudi Davenport in Prusak (1998, str. 13 in str. 17) trdita, da se podjetja diferencirajo na podlagi tega, kar vedo, in navedeno trditev še podkrepita z besedami: »V globalni ekonomiji je znanje največja konkurenčna prednost podjetja [...], prednost v znanju je trajnostna prednost.«

Četrta faza – kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov. Izbrano podjetje na generalni ravni nima izdelanih kazalnikov učenja in kazalnikov dosežene ravni znanja posameznikov niti ne preverja sistema učenja in pridobljenega znanja posameznika, saj gre v večini primerov za enodnevna usposabljanja.

V primeru jezikovnih tečajev podjetje spremlja napredovanje izobraževanja, zunanja izobraževalna institucija pa ob koncu izobraževanja opravi preverjanje znanja in tudi izda ustrezno potrdilo o pridobljenem znanju posameznika.

Ima pa izbrano podjetje izdelan sistem merjenja zadovoljstva pri strankah. V ta namen naročnikom storitev po izvedenem dogodku pošljejo anketo, s katero preverjajo zadovoljstvo strank s posameznim segmentom storitve, trditve pa nato aplicirajo na posamezne sodelujoče pri dogodku: prodajnik, vodja prireditve, odgovorni kuhar itd. Na ta način spremljajo znanje posamičnih sodelujočih pri dogodku in na podlagi tega lahko načrtujejo nadaljnja usposabljanja za posamezni profil.

Peta faza – kontrola doseženega znanja na ravni podjetja. Izbrano podjetje nima planirane ravni in zvrsti znanja organizacije in načinov učenja v organizaciji, prav tako nima izdelanih kazalnikov za preverjanje dosežene ravni znanja na ravni podjetja. Glede na navedeno tudi ne morejo kontrolirati doseženega znanja na ravni podjetja.

Morda bi lahko sistem merjenja zadovoljstva pri strankah na nek način uvrstili tudi v kategorijo doseženega znanja na ravni podjetja, saj rezultati ankete v prvi vrsti pokažejo zadovoljstvo strank s storitvijo (oziroma znanjem) celotnega podjetja, ki jo nato v drugi fazi izbrano podjetje analizira po posameznih sodelujočih pri dogodku.

Učenje v organizaciji. Učenje v organizaciji je neločljivo povezano z vsemi fazami modela Rozmana in Sitarjeve, zato smo mu tudi v intervjuju namenili kar nekaj prostora.

Zanimivo je, da imajo v izbranem podjetju, čeprav po kategorizaciji spada med majhna podjetja, zaposleno osebo, ki skrbi za izobraževanja in usposabljanja. Mimogrede, Davenport (1996) trdi, da znanje ne bo ustrezno obravnavano, dokler skupina ljudi ali pa določen posameznik znotraj podjetja ne bo imel jasno definiranih obveznosti in pristojnosti glede ravnanja z znanjem. Seier Larsenova, menedžerka v svetovalni družbi A. T. Kearney (Seier Larsen v Turk, 2011, str. 20) k temu doda še: »Tim za upravljanje znanja mora biti dobro vpet v organizacijo, saj ne gre za projektni tim, ki bi deloval zgolj v določenem obdobju. Ta ekipa mora biti povezana z drugimi sektorji podjetja, predvsem pa z vodstvom in kadrovske službo.« Po mednarodni terminologiji bi to osebo lahko imenovali *Chief Learning Officer (CLO)* oziroma *Chief Knowledge Officer (CKO)*, čigar »glavne delovne naloge so: ustvarjanje kulture znanja, gradnja infrastrukture za ravnanje z znanjem – vse z namenom, da dosežemo tudi ekonomski učinek« (Davenport & Prusak, 1998, str. 115).

Navedeno kaže na dejstvo, da ima izbrano podjetje dejansko velik posluš za ravnanje z znanjem. Izbrano podjetje hrani znanje predvsem skozi sistemizacijo procesa dela, skozi lasten informacijski sistem, določena znanja imajo opredeljena v pravilnikih in kodeksih, veliko neoprijemljivega in hkrati dragocenega znanja pa je shranjenega v glavah zaposlenih. Ob večjih dogodkih izbrano podjetje k sodelovanju povabi še zunanje sodelavce, ki jih z vidika izobraževanja in usposabljanja obravnava kot svoje redno zaposlene, saj tudi oni navzven predstavljajo vrednote in obraz podjetja.

Izbrano podjetje v povprečju letno nameni 20.000 evrov za izobraževanja in usposabljanja, pri čemer se en zaposleni zagotovo usposablja dva dni na leto. Večino izobraževanj in usposabljanj, ki zadevajo gostinsko stroko, izvajajo interno, za višje strokovne teme, posebne kuharske tehnike, jezikovna izobraževanja itd., pa pridobijo zunanje izvajalce. Zaposleni, ki se udeležijo zunanjih izobraževanj, nato svoje znanje prenesejo na svoje sodelavce v podjetju v obliki mentorstva, tečajev, delavnic in seminarjev. Klingejeva (2015, str. 162) mentorstvo opredeli na naslednji način: »V sodelovalnem, vzajemnem, mentorskem odnosu prihaja do transformativnega učenja, kjer mentor in učenec kritično razmišljata, raziskujeta vprašanja in probleme, analizirata prevzeta prepričanja in nazore ter skupaj poiščeta rešitev, ki vodi do spremembe.« Znanje, ki ga prejmemo od zunanjih izvajalcev, običajno plačamo z denarjem, pri izmenjavi znanja znotraj organizacije pa nas vodijo drugi motivi: recipročnost, sloves izmenjevalca znanja, altruizem in zaupanje. Nedvomno mora trg znanja v organizaciji temeljiti na medsebojnem zaupanju (Davenport & Prusak, 1998, str. 31-35).

Čeprav so v strokovnih krogih ravnanja z znanjem izjemno cenjene generacijsko mešane ekipe, jih v izbranem podjetju še ne oblikujejo, saj so razmeroma mlad kolektiv, povprečna starost je nekaj pod trideset let.

V sklepu tematske analize intervjuja bi lahko dejali, da si vodstvo izbranega podjetja močno prizadeva za partnersko kulturo. Zaveda se pomembnosti ravnanja z znanjem, zaznava vseh pet faz ravnanja z znanjem in jih uspešno povezuje z učenjem v organizaciji. V največji meri so uresničene prve tri faze modela Rozmana in Sitarjeve, in sicer planiranje učenja in znanja na ravni podjetja, planiranje učenja in znanja posameznikov in uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja. Tu predvsem prihajajo do izraza vloga direktorja in vodij oddelkov. V precej manjši meri je izražena četrta faza, kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov, zelo neizrazita pa je peta faza, kontrola doseženega znanja na ravni podjetja.

4.5.1.3 Analiza sistematičnega opazovanja poslovnega dogodka

Na tem mestu bi želeli izpostaviti, da smo se pri analizi opazovanja zavedali dveh različnih ravni analize, čeprav ju v besedilu nismo ločevali niti sistematično interpretirali. Prva raven je dejstvena analiza, kjer gre za navajanje dejstev (število udeležencev, trajanje

dogodka, prostorska lokacija, struktura ponudbe, promocijska sporočila, dolžina govorov itd.), druga raven pa predstavlja evalvacijski vidik opazovalca, kjer opazovalec izraža ocene nekoliko bolj subjektivne narave.

Analiza sistematičnega opazovanja poslovnega dogodka na sedežu naročnika storitev cateringa izbranega podjetja. V času od 05.02.2016 do 16.02.2016 smo kot opazovalec sodelovali v celotnem procesu pri naročniku, ki je naročil storitev cateringa izbranega podjetja za poslovni dogodek za 18 udeležencev na sedežu naročnikovega podjetja. V procesu smo sistematično opazovali naslednje kategorije: odzivnost in zanesljivost vodje prodaje in vodje prireditve, organizacijo in pripomočke, interakcijo z naročnikom in gosti ter zadovoljstvo naročnika s celotno storitvijo cateringa izbranega podjetja.

Dne 05.02.2016 je naročnik telefonsko kontaktiral vodjo prodaje v izbranem podjetju in prosil za ponudbo za izvedbo cateringa na poslovnem dogodku za 15 oseb na sedežu naročnika dne 16.02.2016. V roku dveh ur je naročnik prejel pisno ponudbo s štirimi različnimi opcijami pogostitve z veljavnostjo do 11.02.2016. Zaradi zamud pri potrjevanju udeležbe je naročnik na izbrano podjetje naslovil prošnjo za podaljšanje roka veljavnosti ponudbe za en dan in nemudoma prejel pozitiven odgovor. Dne 12.02.2016 je naročnik potrdil izbrano opcijo in povečal naročilo na 18 udeležencev ter prosil izvajalca cateringa, da bi bil na dogodku prisoten vodja prireditve, ki je že v preteklosti sodeloval z naročnikom in tako že pozna naročnikovo prostorsko razporeditev. V roku pol ure je naročnik po elektronski pošti prejel povratno potrditev naročila s strani izvajalca cateringa. Izvajalec je naročniku med drugim sporočil tudi, da »želeni« vodja prireditve na konkretni datum na žalost ne bo na voljo, dodal pa je kontaktne podatke novega vodja prireditve s pripisom, da mu je znani vodja prireditve že posredoval navodila po elektronski pošti za pripravo cateringa na naročnikovem naslovu.

Vodja prireditve, ki je bil istočasno tudi dostavljavec, je na naročnikov naslovil prispel 16.02.2016 ob točno dogovorjenem času in se najprej osebno seznanil z organizatorjem dogodka na strani naročnika. Tu se lahko pomudimo ob dejstvu, da je bil v eni osebi združen tako vodja prireditve kot dostavljavec. Kot navajata Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 97-98), »zaposleni v storitvenih podjetjih redko opravljajo eno samo in mehanično opravilo. [...] Zaposleni v tehničnih profilih morajo imeti večje sposobnosti in obvladati več veščin. [...] Nekatere storitvene organizacije dajejo svojim zaposlenim priložnosti za pridobivanje znanja in dovolj svobode, ki jim omogoča sprejemanje odločitev in izvajanje vseh nalog, potrebnih za zadovoljitev kupčevih potreb. V vsakem primeru zaposleni potrebujejo sposobnosti dobrega medsebojnega komuniciranja in tehnične sposobnosti.«

Ne da bi vodja prireditve potreboval dodatna logistična navodila s strani naročnika, je začel s pripravami na dogodek. Ustrezno in natančno po predhodno pisno izraženih željah naročnika, je razpostavil opremo in dekoracijo v korporativnih barvah naročnika. Pred

pripravo hrane in pijače se je v prostoru, ki ga je naročnik namenil izvajalcu cateringa, uredil in zamenjal svojo opravilo, ki je le v nekaj manjših detajlih izražala izvajalca storitev cateringa. Prostori za dogodek in vodja prireditve so bili popolnoma narejeni za sprejem gostov petnajst minut pred dogovorjenim časom. Postrežba v času odmorov za kavo in poslovnega kosila je bila brezhibna, s pravo mero pozornosti do gostov, prav tako profesionalen je bil tudi odnos do naročnika.

Na tem mestu velja omeniti, da so bili med udeleženci dogodka tudi angleško govoreči posamezniki in zanje je bilo izvrstno poskrbljeno. Ponudnik cateringa je pripravil angleške prevode menijev in tudi vodja prireditve je z njimi komuniciral v angleškem jeziku. Po zaključenem dogodku se je naročnik za sodelovanje osebno zahvalil vodji prireditve, zahvalo za profesionalno izvedbo pa je po elektronski pošti poslal tudi vodji prodaje.

Dan po izvedenem dogodku je naročnik – kot običajno – od izvajalca cateringa po elektronski pošti prejel v izpolnitev anketni vprašalnik, ki meri zadovoljstvo z izvedenimi storitvami po naslednjih sklopih: zanesljivost, odzivnost, strokovnost, osebni odnos, izgled in opremo ter kakovost hrane in pijače. Naročnik je skoraj v vseh sklopih trditvam namenil najvišjo možno oceno.

Na podlagi izvedenega sistematičnega opazovanja lahko ocenimo, da je notranja komunikacija in posledično prenos znanja na vseh ravneh in v vseh segmentih dejavnosti v izbranem podjetju na zelo visoki ravni, enako pa velja tudi za komunikacijo in odzivnost, ki jo izbrano podjetje kaže v odnosih do svojih naročnikov. Očitno je, da se izbrano podjetje zaveda, da je zadovoljstvo domačih in tujih naročnikov ključno in je to hkrati tudi njihovo osnovno vodilo pri kreiranju kulinaricnih in organizacijskih rešitev za končne uporabnike njihovih storitev.

Analiza sistematičnega opazovanja poslovno-družabnega dogodka v organizaciji izbranega podjetja. Dogodku, ki je potekal 21.04.2016 v poznopopoldanskih in večernih urah, je prisostvovalo več kot 600 povabljenih. Sistematično opazovanje je zajemalo naslednje kategorije: organizacijo, promocijski material, okolje in pripomočke, delovanje zaposlenih, interakcijo z gosti, besedno in nebesedno komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi itd.

Izjemno presenečenje je bilo že vabilo na dogodek; bilo je zelo izvirno, popolnoma v slogu kuharskih mojstrov, saj ga je bilo treba speči v pečici, da smo se lahko podučili o kraju in času dogodka ter priporočenem slogu oblačenja za navedeni dogodek. Povabljeni smo se zbrali v kulturnem središču v središču Ljubljane, kjer se je odvijal formalni del dogodka s kratkimi pozdravnimi govori. Poudarek je bil na družinski tradiciji ter vrednotah in znanju, ki se prenašajo s starejšega na mlajši rod. Med gosti so neslišno krožili sodelavci izbranega podjetja in na profesionalen in nevsiljiv način stregli pijačo dobrodošlice in majhne prigrizke. Vsi so bili enotno oblečeni v lične lakajske uniforme z decentno izraženim

znakom izbranega podjetja. Ne glede na starost in staž so vsi po vrsti svoje delo obvladali do potankosti; videti je bilo, da sta njihovo znanje in delovanje plod lastne zavzetosti in usmerjenega pristopa k odličnosti.

Po zaključku prvega dela so nas povabljenec odpeljali z organiziranim prevozom na drugo lokacijo v Ljubljani, kjer se je dogodek nadaljeval v nekoliko bolj sproščnem ozračju. In tu je prišla še posebej do izraza kreativnost vodstva in zaposlenih v izbranem podjetju, saj so povabljenecem priredili nepozabno družabno doživetje, polno presenečenj in kulinarčnih presežkov, v okolju, ki je spominjalo na čase izpred nekaj desetletij, ko je izbrano podjetje delalo prve korake na svoji uspešni poslovni poti. Na sprejemu, ki je bil prirejen za gurmane čisto vseh okusov, je sodelovalo več kot 60 sodelavcev izbranega podjetja, ki so si sedaj nadeli nekoliko bolj sproščene uniforme, vse pa je prav tako krasil nevpadljiv logotip izbranega podjetja. Pridružili so se jim še številni poslovni partnerji z lastnimi produkti in na ta način prispevali k raznovrstnosti ponudbe na konkretnem dogodku. Vsak na svojem področju je pred očmi obiskovalcev predstavljal in ponujal svojo kulinarčno mojstrovino, vsi so bili na voljo za vsakršna vprašanja in pojasnila. Delovali so zelo profesionalno, enotno in povezano kot ena sama velika družina. Vsi so na obrazu nosili nenarejen nasmeh in videti je bilo, da so ponosni na to, da so ta večer lahko del iste zgodbe v čast izbranega podjetja. Vsi skupaj so tvorili eno samo virtualno podjetje, kateremu sta ta večer vladali ista kultura in skupna vizija.

Sklepoma lahko zapišemo, da je bila organizacija in realizacija celotnega dogodka od začetka do konca brezhibna, vrhunska v vseh podrobnostih, na nobenem koraku ni bilo čutiti nobene nervoze, temu primerni pa so bili tudi počutje in vtisi gostov. In to je tisto, kar šteje, to je tisto, česar se zavedajo v izbranem podjetju in čemur vseskozi posvečajo pozornost – zadovoljstvo končnih uporabnikov njihovih storitev. Zapisano lahko podkrepimo še z mislijo angleškega futurista Jamesa Bellinija (v Jesenko, J. & Jesenko, M., 2007, str. 283), ki pravi, »da informacijsko dobo danes počasi zamenjuje doba čustev in občutkov, v kateri bodo o uspehu in neuspehu podjetij odločala nedotakljiva sredstva, kot so nevidna vrednost blagovnih znamk in ustvarjeni odnosi med ponudniki in potrošniki.«

Zelo na mestu je bila izjava direktorja izbranega podjetja v zaključnem govoru, ko je poudaril, da v izbranem podjetju svoje zaposlene obravnavajo kot sodelavce in prijatelje in ne zgolj kot zaposlene. Menimo, da jim je s tem javno dal veliko priznanje in spodbudo za nadaljnje sodelovanje in ustvaril dober temelj za bodoči razvoj izbranega podjetja v smeri njegove vizije.

Na podlagi izvedenega sistematičnega opazovanja lahko podamo subjektivno oceno, da je učenje v izbranem podjetju visoko na prioritetni listi ciljev organizacije in da ima podjetje v obliki svojih zaposlenih in zunanjih sodelavcev obilo znanja s področja organizacije dogodkov, logistike, poslovnega bontona ter seveda priprave in postrežbe hrane in pijače.

4.5.2 Analiza kvantitativnih podatkov

Zbiranje primarnih kvantitativnih podatkov je potekalo od 31.03.2016 do 11.04.2016 na spletni strani Ika. Z navedene spletne strani smo izvozili zbrane podatke in jih ustrezno pripravili, statistično obdelavo smo izvedli s programom IBM SPSS Statistics ver. 23 za okolje Windows.

4.5.2.1 Uporabljene vrste statističnih analiz

Z opisnimi statistikami bomo predstavili velikost vzorca, odstotke, minimalne in maksimalne vrednosti in različne zveze med njimi. Med drugim bomo predstavili povprečja posamičnih trditev, koeficiente notranje konsistentnosti Cronbach α za posamezen sklop trditev in za celoten vprašalnik ter povprečja sklopov trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve. Na ta način bomo opisali podatke, ne bomo pa še vključili statističnega sklepanja niti napravili posploševanja iz vzorca na populacijo.

Za dokazovanje hipoteze H_1 oziroma njenih podhipotez H_{1-1} in H_{1-2} bomo uporabili t-test za neodvisne vzorce. Z navedenim testom bomo primerjali povprečja sklopov trditev po posameznih fazah modela Rozmana in Sitarjeve glede na posamezno demografsko skupino ter na podlagi dobljenih rezultatov potrdili oziroma ovrgli postavljeni podhipotezi.

Za testiranje hipoteze H_2 bomo uporabili Friedmanov test, v okviru katerega bomo medsebojno primerjali povprečne range posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve. Na ta način bomo ugotovili, katera faza je najvišje ocenjena in s tem med vprašanimi zaznana kot najpomembnejša oziroma najnižje ocenjena ter s tem zaznana kot najmanj pomembna.

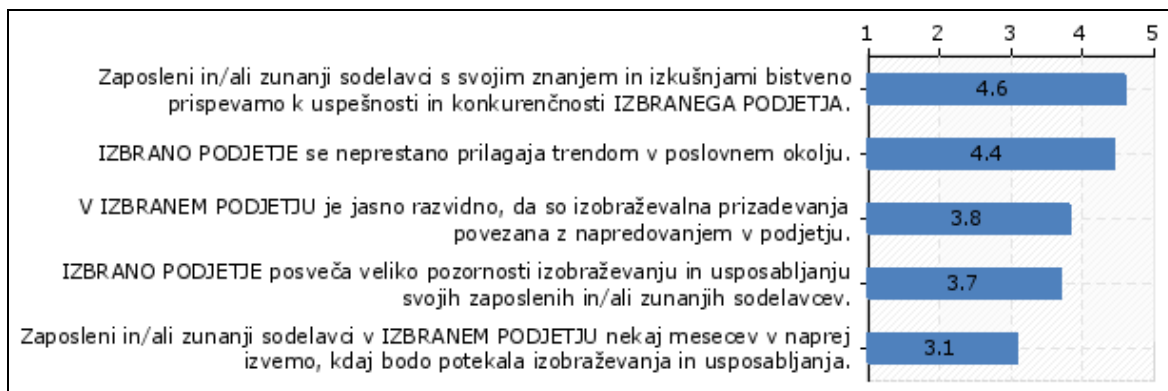
4.5.2.2 Povprečja posamičnih trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v organizaciji

Prikaz frekvenčnih distribucij ocen posamičnih trditev po sklopih iz spletnega vprašalnika glede na faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji se nahaja v Prilogi 3.

Prva faza - planiranje učenja in znanja na ravni podjetja. Iz odgovorov 39 vprašanih, ki so odgovorili na ta sklop trditev, lahko ugotovimo, da posebej izstopa trditev »Zaposleni in/ali zunanji sodelavci s svojim znanjem in izkušnjami bistveno prispevamo k uspešnosti in konkurenčnosti IZBRANEGA PODJETJA.«, saj jo je z najvišjo oceno 5 ocenilo kar 27 oseb ali 69 % vprašanih, sledi pa ji trditev »IZBRANO PODJETJE se neprestano prilagaja trendom v poslovnem okolju.«, ki jo je z najvišjo oceno 5 ocenilo 22 oseb ali 56 % vprašanih. Najnižje ocenjena je trditev »Zaposleni in/ali zunanji sodelavci v IZBRANEM PODJETJU nekaj mesecev vnaprej izvemo, kdaj bodo potekala izobraževanja in usposabljanja.« S to trditvijo se je v celoti strinjalo le 5 oseb ali 13 % vprašanih, 15 oseb oziroma 38 % vprašanih je bilo v zvezi z njo neodločenih, 2 osebi ali 5 % vprašanih pa je

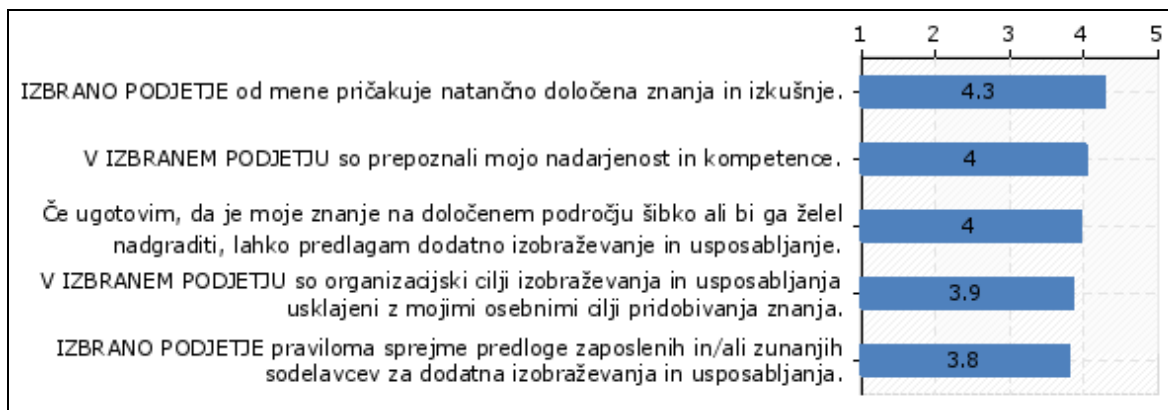
podalo izrazito nestrinjanje s to trditvijo. Na Sliki 12 vidimo grafični prikaz povprečij posamičnih trditev za prvo fazo modela Rozmana in Sitarjeve.

Slika 12: Povprečja posamičnih trditev za fazo planiranje učenja in znanja na ravni podjetja



Druga faza – planiranje učenja in znanja posameznikov. Najvišje ocenjena trditev v tem sklopu je: »IZBRANO PODJETJE od mene pričakuje natančno določena znanja in izkušnje.« To trditev je z najvišjo oceno 5 ocenilo 15 oseb ali 12 % vprašanih, medtem ko so preostale trditve v tem sklopu precej uravnoteženo ocenjene s povprečno oceno med 3,8 in 4, kar je prikazano na Sliki 13.

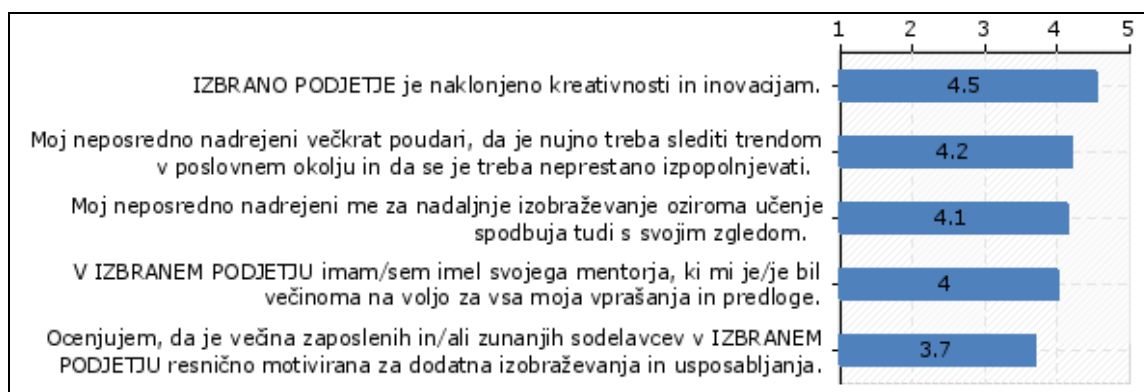
Slika 13: Povprečja posamičnih trditev za drugo fazo planiranje učenja in znanja posameznikov



Tretja faza – uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja. Najvišje ocenjena trditev v tem sklopu trditev je »IZBRANO PODJETJE je naklonjeno kreativnosti in inovacijam.« Povprečna vrednost te trditve je bila 4,5. Z najvišjo oceno 5 je navedeno trditev ocenilo kar 19 oseb ali 63 % vprašanih. Najslabše ocenjena trditev v tem sklopu je bila »Ocenjujem, da je večina zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev v IZBRANEM PODJETJU resnično motivirana za dodatna izobraževanja in usposabljanja.«, saj je bilo 12 oseb ali 40 % vprašanih glede te

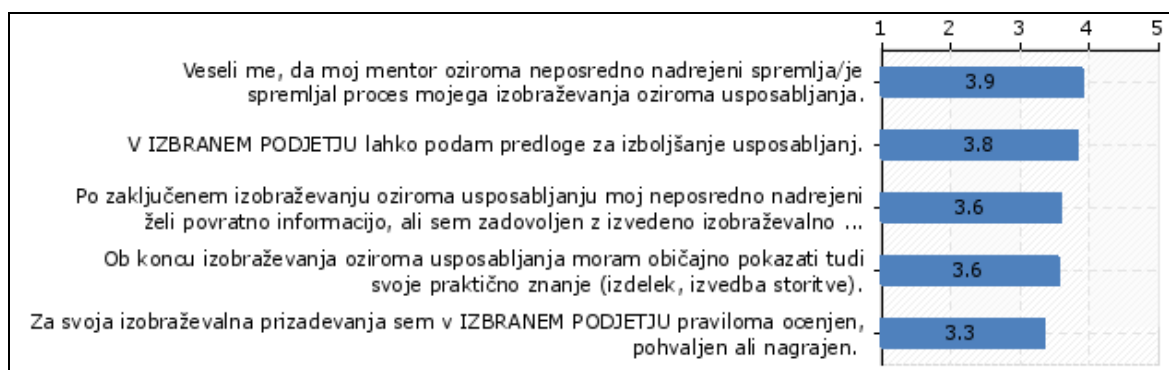
trditve neodločenih. Povprečja posamičnih trditev za tretjo fazo modela Rozmana in Sitarjeve so prikazana na Sliki 14.

Slika 14: Povprečja posamičnih trditev za fazo uveljavljanje (ravnanje z možnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja



Četrta faza – kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov. V tem sklopu trditev nas presenetijo najnižja povprečja posamičnih trditev v celotnem vprašalniku. Če povemo drugače, ocena nobene izmed trditev ne preseže povprečne vrednosti 3,9, pri treh trditvah pa se pojavita tudi po dve osebi, ki se s trditvijo nikakor ne strinjata. Navedena povprečja trditev so prikazana na Sliki 15.

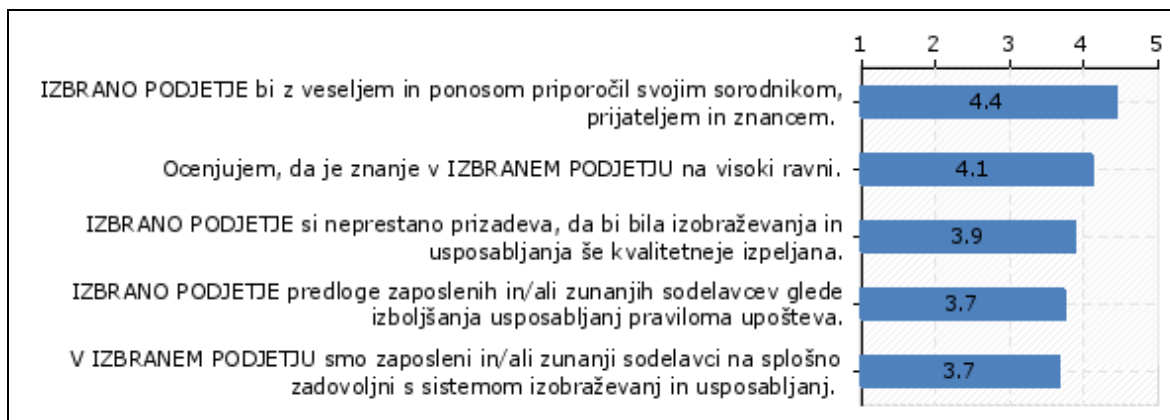
Slika 15: Povprečja posamičnih trditev za fazo kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov



Peta faza – kontrola doseženega znanja na ravni podjetja. V tem sklopu trditev so povprečja posamičnih trditev znova višja. Trditev »IZBRANO PODJETJE bi z veseljem in ponosom priporočil svojim sorodnikom, prijateljem in znancem.« je z oceno 4 ali 5 ocenilo kar 96 % vprašanih. Spodbudni sta tudi oceni trditev »IZBRANO PODJETJE si neprestano prizadeva, da bi bila izobraževanja in usposabljanja še kvalitetnejše izpeljana.« in »IZBRANO PODJETJE predloge zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev glede izboljšanja usposabljanj praviloma upošteva.«, ki kažeta na posluš in prizadevanja vodstva v zvezi s

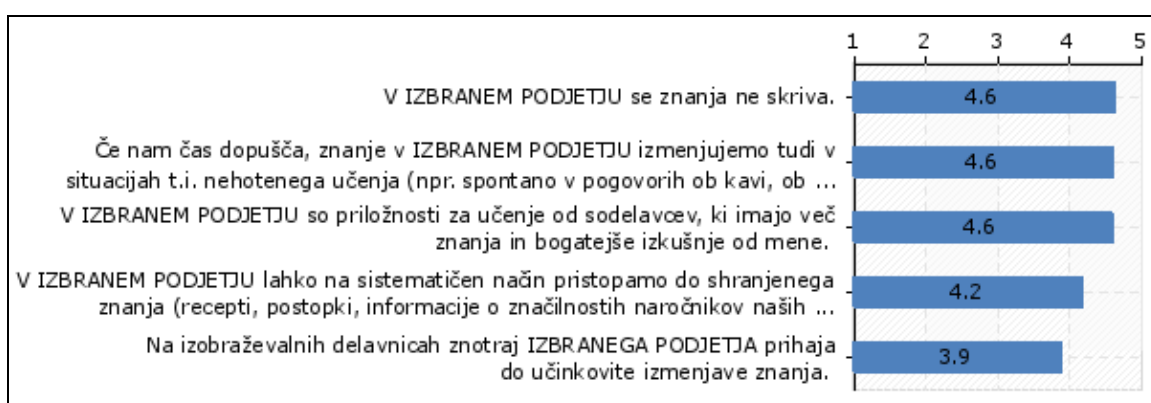
kontrolno doseženega znanja na ravni podjetja, saj ju je z oceno 4 ali 5 ocenilo več kot 50 % vprašanih. Povprečja posamičnih trditev za peto fazo so prikazana na Sliki 16.

Slika 16: Povprečja posamičnih trditev za fazo kontrola doseženega znanja na ravni podjetja



Učenje v organizaciji. V tem sklopu trditev so povprečja posamičnih trditev daleč najvišja. Trditve »V IZBRANEM PODJETJU se znanja ne skriva.«, »Če nam čas dopušča, znanje v IZBRANEM PODJETJU izmenjujemo tudi v situacijah t.i. nehotenega učenja (npr. spontano v pogovorih ob kavi, ob neformalnih druženjih ipd).« in »V IZBRANEM PODJETJU so priložnosti za učenje od sodelavcev, ki imajo več znanja in bogatejše izkušnje od mene.« je kar 21 oseb od 33 vprašanih ocenilo z najvišjo oceno 5. Zanimivo je tudi dejstvo, da ni bilo nobene osebe, ki se s katero izmed trditev v tem sklopu nikakor ne bi strinjala. Slika 17 prikazuje povprečja posamičnih trditev za učenje v organizaciji.

Slika 17: Povprečja posamičnih trditev za učenje v organizaciji



4.5.2.3 Koeficienti notranje konsistentnosti Cronbach α za sklope trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji

Za sklope trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji smo izračunali koeficient Cronbach α . Ta predstavlja mero notranje konsistentnosti sklopa trditev z enako mersko lestvico – v našem primeru Likertovo lestvico. V Tabeli 2 so predstavljeni izračunani koeficienti Cronbach α .

Tabela 2: Koeficienti notranje konsistentnosti Cronbach α za sklope trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji

Faze modela Rozmana in Sitarjeve in učenje v organizaciji	Vrednost koeficienta Cronbach α
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	0,71
Planiranje učenja in znanja posameznikov	0,77
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	0,75
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	0,75
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	0,85
Učenje v organizaciji	0,85

Vrednosti koeficientov Cronbach α , ki se gibljejo med 0,71 in 0,85, pomenijo, da je za trditve, ki tvorijo posamično fazo, značilna relativno visoka interna konsistentnost ali notranja zanesljivost, čeprav ima vsak sklop le po pet trditev. Z drugimi besedami to pomeni, da so različne osebe, ki so se opredeljevale do trditev znotraj posameznega sklopa, dejansko zaznavale isto »stvar«. Identificirali smo tudi koeficient interne konsistentnosti Cronbach α za celoten vprašalnik oziroma za vseh 30 trditev, ki znaša 0,95. Navedeni koeficienti nam zagotavljajo, da je zanesljivost konstruktov zadostna za izvedbo nadaljnjih statističnih obdelav.

4.5.2.4 Povprečja sklopov trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v organizaciji

Iz sedemindvajsetih popolnih vzorčnih enot smo črpali podatke in ustvarili nove spremenljivke kot povprečja sklopov trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v organizaciji. Njihove osnovne lastnosti prikazujemo v Tabeli 3.

Tabela 3: Povprečja sklopov trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v organizaciji

Faze modela Rozmana in Sitarjeve in učenje v organizaciji	N	Min.	Maks.	Povprečje	Standardni odklon
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	27	2,60	5,00	3,92	,63
Planiranje učenja in znanja posameznikov	27	3,00	5,00	3,99	,62
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	27	2,60	5,00	4,11	,60
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	27	1,40	5,00	3,64	,83
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	27	2,25	5,00	3,85	,65
Učenje v organizaciji	27	3,50	5,00	4,38	,50

4.5.2.5 Preverjanje hipotez

V tem razdelku predstavljamo postavljeni podhipotezi H_{1-1} in H_{1-2} , hipotezo H_2 ter načine in rezultate testiranj le-teh.

Podhipotezi H_{1-1} in H_{1-2} bomo v predpreizkusu preverjali z Levenovim testom, s katerim bomo testirali variance skupin, v glavnem preizkusu pa bomo s t-testom za neodvisna vzorca preverjali značilnost razlik med povprečji v dveh skupinah. V našem primeru sta to skupini, ki se ločita po spolu oziroma po trajanju sodelovanja z izbranim podjetjem.

Podhipoteza H_{1-1} : Povprečja sklopov trditev za posamezno fazo modela Rozmana in Sitarjeve se ne razlikujejo pomembno glede na spol respondentov.

Tabela 4: Opisne statistike za skupini: moški in ženske

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Spol:	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	Moški	16	3,99	,57	,143
	Ženski	11	3,72	,59	,177
Planiranje učenja in znanja posameznikov	Moški	16	4,05	,53	,134
	Ženski	11	3,89	,63	,189
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	Moški	16	4,10	,68	,170
	Ženski	11	4,15	,44	,132
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	Moški	16	3,65	1,06	,265
	Ženski	11	3,67	,40	,121
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	Moški	16	3,89	,66	,177
	Ženski	11	3,80	,67	,202

Iz Tabele 4 je razvidno, da je razlika med moškimi in ženskami v zaznavanju posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve izredno majhna, kar nam v nadaljevanju potrdi tudi t-test. Rezultati navedenega testa so prikazani v Tabeli 5.

Tabela 5: Rezultati Levenovega testa in t-testa za skupini: moški in ženske

Faze modela Rozmana in Sitarjeve		Levenov test		t-test enakosti povprečij				
		F	Raven stat. pomem.	t	Št. stopenj prostosti	Raven stat. pomembnosti (dvostranski preizkus)	Povpr. razlika med skupinama	Stand. napaka razlike
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	Enake variance predpost.	,01	,909	1,15	25	,262	,26	,226
	Enake variance niso predpostavljene			1,14	21,2	,266	,26	,227
Planiranje učenja in znanja posameznikov	Enake variance predpost.	,85	,365	,71	25	,486	,16	,224
	Enake variance niso predpostavljene			,69	19,2	,501	,16	,231

se nadaljuje

Tabela 5: Rezultati Levenovega testa in t-testa za skupini: moški in ženske (nad.)

Faze modela Rozmana in Sitarjeve		Levenov test		t-test enakosti povprečij				
		F	Raven stat. pomem.	t	Št. stopenj prostosti	Raven stat. pomembnosti (dvostranski preizkus)	Povpr. razlika med skupinama	Stand. napaka razlike
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	Enake variance predpost.	1,64	,212	-,19	25	,847	-,05	,233
	Enake variance niso predpostavljene			-,21	24,9	,835	-,05	,215
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	Enake variance predpost.	1,24	,191	-,07	25	,947	-,02	,336
	Enake variance niso predpostavljene			-,08	20,6	,939	-,02	,291
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	Enake variance predpost.	,04	,843	,37	25	,718	,09	,260
	Enake variance niso predpostavljene			,36	21,5	,719	,09	,261

Z Levenovim testom smo ugotovili, da se variance skupin med seboj pri nobeni odvisni spremenljivki oziroma fazi modela Rozmana in Sitarjeve ne razlikujejo statistično pomembno ($p > 0,05$), torej lahko predpostavimo enake variance. Ugotovili smo, da imajo moški nekoliko višje povprečje pri planiranju učenja in znanja tako na ravni podjetja kot posameznikov ter pri kontroli doseženega znanja na ravni podjetja. S t-testom za neodvisna vzorca smo ugotovili, da razlike med skupinama niso statistično pomembne in jih ne moremo posplošiti na populacijo. Naši rezultati so skladni s podhipotezo H_{1-1} , kjer smo predpostavili, da ni pomembnih razlik med zaznavami posameznih faz ravnanja z znanjem glede spol.

Podhipoteza H_{1-2} : Povprečja sklopov trditev za posamezno fazo modela Rozmana in Sitarjeve se ne razlikujejo pomembno glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.

Glede na to, da je vprašalnik pri odgovorih v zvezi s trajanjem sodelovanja z izbranim podjetjem vseboval štiri kategorije (1 – manj kot eno leto, 2 – 1 do 5 let, 3 – 5 do 10 let, 4 – več kot 10 let), smo kategoriji 1 in 2 združili v kategorijo »manj kot 5 let« ter kategoriji 3 in 4 v kategorijo »več kot 5 let«. V Tabeli 6 so prikazane opisne statistike za skupini glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.

Tabela 6: Opisne statistike za skupini glede na trajanje sodelovanja

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem:	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	Manj kot 5 let.	18	3,78	,53	,126
	Več kot 5 let.	9	4,09	,65	,216
Planiranje učenja in znanja posameznikov	Manj kot 5 let.	18	3,89	,54	,126
	Več kot 5 let.	9	4,18	,61	,204

se nadaljuje

Tabela 6: Opisne statistike za skupini glede na trajanje sodelovanja (nad.)

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem:	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	Manj kot 5 let.	18	4,12	,57	,134
	Več kot 5 let.	9	4,11	,65	,216
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	Manj kot 5 let.	18	3,56	,78	,184
	Več kot 5 let.	9	3,87	,97	,323
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	Manj kot 5 let.	18	3,86	,59	,139
	Več kot 5 let.	9	4,20	,61	,203

Iz Tabele 6 lahko razberemo, da se skupini oseb, ki z izbranim podjetjem sodelujejo manj kot 5 let in več kot 5 let, v zaznavanju posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve zelo malo razlikujeta. Navedeno nam v nadaljevanju potrdi tudi t-test, rezultati katerega so prikazani v Tabeli 7.

Tabela 7: Rezultati Levenovega testa in t-testa za skupini glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem

Faze modela Rozmana in Sitarjeve		Levenov test		t-test enakosti povprečij				
		F	Raven stat. pomem.	t	Št. stopenj prostosti	Raven stat. pomembnosti (dvostranski preizkus)	Povpr. razlika med skupinama	Stand. napaka razlike
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	Enake variance predpost.	,04	,839	-1,33	25	,196	-,31	,234
	Enake variance niso predpostavljene			-1,24	13,6	,235	-,31	,250
Planiranje učenja in znanja posameznikov	Enake variance predpost.	,00	,972	-1,26	25	,220	-,29	,229
	Enake variance niso predpostavljene			-1,20	14,3	,248	-,29	,240
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	Enake variance predpost.	,03	,871	0,05	25	,964	,01	,244
	Enake variance niso predpostavljene			0,04	14,4	,966	,01	,255
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	Enake variance predpost.	1,34	,258	-0,90	25	,376	-,31	,345
	Enake variance niso predpostavljene			-0,84	13,4	,418	-,31	,372
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	Enake variance predpost.	,06	,815	-1,42	25	,169	-,34	,243
	Enake variance niso predpostavljene			-1,40	15,6	,181	-,34	,246

Z Levenovim testom smo ugotovili, da se variance skupin med seboj pri nobeni odvisni spremenljivki oziroma fazi modela Rozmana in Sitarjeve ne razlikujejo statistično pomembno ($p > 0,05$). Ugotovili smo, da imajo udeleženci z daljšim trajanjem sodelovanja z izbranim podjetjem nekoliko višje povprečje pri planiranju in kontroli učenja in znanja tako na ravni posameznika kot na ravni podjetja. S t-testom za neodvisna vzorca smo ugotovili, da razlike med skupinama niso statistično pomembne in jih ne moremo

posplošiti na populacijo. Naši rezultati se skladajo s podhipotezo H_{1-2} , kjer smo predpostavili, da ne prihaja do pomembnih razlik med zaznavami posameznih faz ravnanja z znanjem glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.

Hipoteza H_2 : Ocenjeni dejavniki glede ravnanja z znanjem v izbranem podjetju se razlikujejo po pomembnosti.

Pri dokazovanju hipoteze H_2 bomo medsebojno primerjali povprečne range sklopov trditev posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve ter na ta način ugotovili, katera faza je najvišje ocenjena in s tem med vprašanimi zaznana kot najpomembnejša oziroma najnižje ocenjena in s tem zaznana kot najmanj pomembna.

Primerna metoda za ta namen je neparametrični Friedmanov test. Omenjeni test namesto ocen po Likertovi lestvici uporablja rang oziroma vrstni red. Povprečni rangi se nato uporabijo za razvrščanje, pri čemer višji povprečni rang pomeni, da je faza zaznana kot bolj pomembna, in nižji povprečni rang pomeni, da je faza zaznana kot manj pomembna. Rezultati Friedmanovega testa so prikazani v Tabeli 8.

Tabela 8: Povprečni rangi sklopov trditev posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve in statistika Friedmanovega testa

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Povprečni rang
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	2,69
Planiranje učenja in znanja posameznikov	3,26
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	3,78
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	2,35
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	2,93

Statistika testa ^a	
N	27
χ^2	15,721
Št. štopenj prostosti	4
Asimptotična raven statistične pomembnosti	,003

a. Friedmanov test

Glede na ugotovljeno raven statistične pomembnosti ($p < 0,05$) lahko sklepamo, da zaposleni v izbranem podjetju različno vrednotijo dejavnike ravnanja z znanjem oziroma posamezne faze modela Rozmana in Sitarjeve. Upoštevajoč vrednosti povprečnih rangov, ugotavljamo, da je med vprašanimi kot najpomembnejša zaznana faza »uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja« in kot najmanj pomembna zaznana faza »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov«. Naši rezultati se skladajo s hipotezo H_2 , kjer smo predpostavili, da se faze ravnanja z znanjem v izbranem podjetju razlikujejo po pomembnosti.

4.5.3 Odgovor na raziskovalno vprašanje

Pri podaji odgovora na raziskovalno vprašanje »V kolikšni meri je pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve uresničenih v izbranem podjetju?«, bomo sintetizirali izsledke ugotovitev tako kvalitativne kot kvantitativne analize podatkov.

Ugotovitve analize intervjuja, ki smo ga opravili z direktorjem izbranega podjetja, kažejo na to, da so v izbranem podjetju prve tri faze, tj. planiranje učenja in znanja na ravni podjetja, planiranje učenja in znanja posameznikov in uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja, močno uresničene, faza kontrole učenja in pridobljenega znanja posameznikov je delno uresničena, faza kontrole doseženega znanja na ravni podjetja pa je precej neizrazita. Kot smo lahko nadalje razbrali iz odgovorov direktorja, je v izbranem podjetju močno uresničeno tudi učenje v organizaciji.

Iz rezultatov analize spletnega vprašalnika ugotavljamo, da so po mnenju sodelavcev vse faze modela Rozmana in Sitarjeve, vključno z učenjem v organizaciji, v dobršni meri uresničene v izbranem podjetju. Tu velja opozoriti na nekatere posamezne trditve, ki so jih vprašani najpogosteje ocenjevali z najvišjo oceno:

1. Zaposleni in/ali zunanji sodelavci s svojim znanjem in izkušnjami bistveno prispevamo k uspešnosti in konkurenčnosti IZBRANEGA PODJETJA.
2. V IZBRANEM PODJETJU so priložnosti za učenje od sodelavcev, ki imajo več znanja in bogatejše izkušnje od mene.
3. V IZBRANEM PODJETJU se znanja ne skriva.
4. Če nam čas dopušča, znanje v IZBRANEM PODJETJU izmenjujemo tudi v situacijah t. i. nehotenega učenja (npr. spontano v pogovorih ob kavi, ob neformalnih druženjih ipd.).
5. IZBRANO PODJETJE je naklonjeno kreativnosti in inovacijam.
6. IZBRANO PODJETJE se neprestano prilagaja trendom v poslovnem okolju.
7. IZBRANO PODJETJE bi z veseljem in ponosom priporočil svojim sorodnikom, prijateljem in znancem.
8. V IZBRANEM PODJETJU lahko na sistematičen način pristopamo do shranjenega znanja (recepti, postopki, informacije o značilnostih naročnikov naših storitev ipd.).
9. IZBRANO PODJETJE od mene pričakuje natančno določena znanja in izkušnje.
10. Moj neposredno nadrejeni večkrat poudari, da je nujno treba slediti trendom v poslovnem okolju in da se je treba neprestano izpopolnjevati.

Na podlagi ugotovitev raziskave se odgovor na raziskovalno vprašanje glasi: »Vseh pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve je v veliki meri, vendar neenakomerno, uresničenih v izbranem podjetju, izjemno pomembno vlogo v sistemu ravnanja z znanjem pa igra tudi učenje v organizaciji.«

4.5.4 Omejitve raziskave

»Etičen in profesionalen raziskovalec je tisti, ki se zaveda omejitev raziskave in jih tudi jasno navede v poročilu. Obenem mu seveda služijo kot napotki za bodoče delo, saj se jim v bodoče poskuša izogniti oz. jih rešiti (Dimovski et al., 2008, str. 263).« Na tem mestu moramo nujno izpostaviti najizrazitejše omejitve predmetne raziskave:

- nestandardiziran vprašalnik – za testiranje modela ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve ne obstaja standardiziran vprašalnik, zato je avtorica za namen te raziskave kreirala lasten vprašalnik;
- majhen vzorec – čeprav je pri spletnem anketiranju sodelovalo 73 oseb, smo na koncu dobili zelo majhen vzorec 27 popolnih enot, ki so bile primerne za nadaljnjo statistično obravnavo;
- eno samo podjetje – v raziskavi smo obravnavali eno samo podjetje, ki deluje v eni sami panogi;
- možnost subjektivne zaznave – pri opazovanju je sodeloval samo en opazovalec, in sicer avtorica predmetnega magistrskega dela.

Ne glede na vse navedene omejitve, smo skušali v raziskavi zasledovati maksimalno etičnost in profesionalnost.

4.5.5 Ugotovitve in priporočila izbranemu podjetju

Pri povzemanju ugotovitev raziskave bomo upoštevali zaporedje raziskovalnih instrumentov. Ugotovitve bomo smiselno grupirali in jih ovrednotili glede na cilje predmetnega magistrskega dela. V zvezi z najbolj izrazitimi ugotovitvami bomo podali tudi priporočila za ustrezna izboljšanja.

Analiza vsebine intervjuja je pokazala, da se vodstvo izbranega podjetja močno zaveda pomembnosti ravnanja z znanjem, da zaznava vseh pet faz ravnanja z znanjem in jih uspešno povezuje z učenjem v organizaciji. Podrobnejša analiza pokaže, da so v največji meri uresničene prve tri faze modela Rozmana in Sitarjeve, in sicer planiranje učenja in znanja na ravni podjetja, planiranje učenja in znanja posameznikov in uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja. Tu predvsem prihajajo do izraza vloge direktorja in vodij oddelkov. Navedene faze se močno prepletajo tudi z učenjem v organizaciji, za kar je znova v veliki meri zaslužno vodstvo podjetja, saj uvaja ustrezno informacijsko infrastrukturo in omogoča kulturo v podjetju, ki je naklonjena ustvarjanju in prenašanju znanja. V precej manjši meri je izražena četrta faza, kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov, zelo neizrazita pa je peta faza, kontrola doseženega znanja na ravni podjetja. Če direktorjeve odgovore primerjamo s ciljem predmetnega magistrskega dela, ugotovimo, da se direktor izbranega podjetja pri

svojem delu v veliki meri in dokaj sistematično posveča ravnanju z znanjem ter ta segment delovanja obravnava kot bistven za uspešnost in konkurenčnost podjetja.

Analiza sistematičnega opazovanja dveh dogodkov v organizaciji izbranega podjetja je pokazala, da je učenje v izbranem podjetju visoko na prednostni listi ciljev organizacije in da ima podjetje v obliki svojih zaposlenih obilo znanja s področja organizacije dogodkov, logistike, poslovnega bontona ter seveda priprave in postrežbe hrane in pijače tako za domače kot tuje naročnike. Navedeno dokazuje, da si podjetje tudi skozi sistem ravnanja z znanjem prizadeva za doseganje uspešnosti in ohranjanje konkurenčne prednosti tako v domačem kot mednarodnem poslovnem okolju.

Iz rezultatov analize anketnega vprašalnika je moč sklepati, da niti spol niti trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem nimata pomembnega vpliva na doživljanje ravnanja z znanjem. Rezultati nas med drugim vodijo do zaključka, da vprašani različno vrednotijo posamezne faze ravnanja z znanjem modela Rozmana in Sitarjeve ter da je med vprašanimi kot najpomembnejša zaznana faza »Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja« in kot najmanj pomembna faza »Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov«. Glede na dobljene rezultate ugotavljamo, da je vseh pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve v veliki meri uresničenih v izbranem podjetju, zelo močno vlogo v sistemu ravnanja z znanjem pa igra tudi učenje v organizaciji.

Iz zapisanega v tem magistrskem delu lahko sklepamo, da sta uspešnost in konkurenčnost izbranega podjetja med drugim odvisni od vzajemnega delovanja vseh petih faz ravnanja z znanjem modela Rozmana in Sitarjeve v povezavi z učenjem v organizaciji. V korist enakovredne uresničitve vseh petih faz ravnanja z znanjem v izbranem podjetju podajamo naslednja priporočila, za katera se zavedamo, da jih ni moč implementirati čez noč, temveč jih je treba obravnavati in uvajati razumno in postopoma.

Po našem mnenju bi bilo smiselno bolj formalno pristopiti k **planiranju učenja in želenega znanja tako na ravni podjetja kot na ravni posameznika**. V ta namen se priporoča:

- izvedba analize obstoječega obsega in zvrsti znanja ter načinov učenja, ki potekajo v podjetju;
- ne glede na dejstvo, da gre v raziskovanem primeru za majhno podjetje, bi bilo smotno izdelati pisno strategijo izobraževanja;
- ne glede na to, da je povprečna starost v izbranem podjetju nižja od trideset let, se izbranemu podjetju že sedaj predlaga, da v svoji strategiji izobraževanja predvidi generacijsko mešane ekipe, da bo na ta način omogočen prenos izkušenj in znanja s starejših na mlajše sodelavce, v določenih primerih pa tudi v obratni smeri;

- ob prenovi sistemizacije delovnih mest bi bilo smiselno napraviti tudi kartoteke znanja in v njih natančno popisati znanje, sposobnosti in veščine, ki jih posamezniki posedujejo, kartoteke pa bi bilo treba nato stalno posodabljati;
- upoštevajoč želje posameznikov, bi bilo priporočljivo določiti cilje, ki jih želimo doseči pri znanju posameznikov in na nivoju organizacije.

Čeprav vodstvo izbranega podjetja že sedaj zelo vzorno izvaja svojo vlogo pri spodbujanju in motiviranju sodelavcev za neprestano učenje in pridobivanje znanja, se priporoča, da še naprej vlaga napore v **uveljavljanje učenja in znanja** ter v **učenje v organizaciji** in sočasno s tem tudi v krepitev sodelovalne kulture.

Na tem mestu bi priporočili izdelavo mape dobrodošlice za novozaposlene v podjetju, v kateri naj bi bili predstavljeni: glavna pravila organizacije, osnove delovnih procesov in organiziranosti podjetja ter pravila komuniciranja, dodali pa bi lahko še drobno darilo dobrodošlice (denimo leseno žlico za kuharja, odpiralnik za steklenice za natakarja, rokavnik za zaposlenega v administraciji). Po enomesečnem obdobju uvajanja se priporoča izvedba pogovora z novozaposlenim, v katerem naj kadrovska služba ugotovi, ali novozaposleni za celovito opravljanje delovnih nalog potrebuje morebitne dodatne informacije. Priporoča se, da novozaposleni istočasno izpolni obrazec uvajanja v delo, na katerem lahko opredeli svoje predloge in želje za izboljšanje dela, nadaljnje izobraževanje. Vse navedeno predstavlja dragoceno povratno informacijo za njegovega mentorja oziroma vodjo oddelka.

V zvezi s procesom učenja v organizaciji se izbranemu podjetju priporoča nekoliko bolj formalno kodificiranje znanja – kreiranje neke vrste repozitorijev oziroma zakladnic znanja – saj bodo na ta način sodelavci še bolj usmerjeno, lažje in hitreje dostopali do znanja in ga s pridom uporabljali.

V naslednjem koraku bi bilo priporočljivo pristopiti h **kontroli doseženega znanja na ravni posameznika in na ravni podjetja** ter v ta namen:

- razviti sistem kazalnikov za kontrolo učenja in pridobljenega znanja posameznikov;
- razviti sistem kazalnikov za kontrolo doseženega znanja na ravni podjetja;
- v procesu kontrole ugotoviti razloge za morebitna odstopanja od planirane ravni znanja posameznikov in podjetja ter
- predlagati korektivne ukrepe, ki bi jih nato vsebinsko vdelali v plan ob naslednji reviziji sistema ravnanja z znanjem.

SKLEP

V magistrskem delu smo analizirali koncepte individualnega učenja, učenja v organizaciji in ravnanja z znanjem. Osrednji cilj raziskave je bil pridobiti nekatere temeljne informacije o ravnanju z znanjem v izbranem podjetju, ugotoviti, v kolikšni meri je pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve uresničenih v izbranem podjetju ter podati morebitna priporočila za izboljšanje procesa ravnanja z znanjem v izbranem podjetju.

V ta namen smo se z intervjujem obrnili na direktorja izbranega podjetja, z anketnim vprašalnikom pa na zaposlene in zunanje sodelavce v izbranem podjetju. Poleg tega smo z metodo sistematičnega opazovanja dveh dogodkov v organizaciji izbranega podjetja ugotavljali učinke ravnanja z znanjem in učenja v organizaciji.

Ugotovitve raziskave kažejo, da je vseh pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve v veliki meri, vendar neenakomerno uresničenih v izbranem podjetju, izjemno pomembno vlogo v sistemu ravnanja z znanjem pa igra tudi učenje v organizaciji. Iz raziskovalnih ugotovitev sklepamo, da k uspešnosti in konkurenčnosti izbranega podjetja v domačem in tudi tujem poslovnem okolju med drugim bistveno prispevajo vsi dosedanji napori vodstva in zaposlenih v zvezi z ravnanjem z znanjem.

Prispevek predmetnega magistrskega dela vidimo v tem, da so v njem združena teoretična spoznanja in izsledki empiričnih raziskav s področij učenja posameznika, učenja v organizaciji in ravnanja z znanjem, na primeru izbranega podjetja pa je bil praktično preverjen tudi model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve.

Bodoče raziskave bi se morale usmeriti še na druga podjetja na območju Republike Slovenije, ki delujejo v isti ali drugih panogah kot izbrano podjetje in imajo časovno gledano približno enako dolžino delovanja. Zanimivo bi bilo videti tudi, kako je ravnanje z znanjem uresničeno v podjetjih izven meja Slovenije, bodisi v državah Zahodne Evrope, kjer ima tržno gospodarstvo dolgoletno tradicijo, bodisi v balkanskih državah, kjer so na pot tržnega gospodarstva stopili še celo nekaj let za Slovenijo.

Kot je dejal že Davenport (1996), je ravnanje z znanjem zgodba, ki se nikoli ne konča. Nenehno se spreminjajo kategorije zahtevanega znanja, pojavljajo se nove tehnologije, novi upravljalno-ravnanjski pristopi, spremenjene zakonodajne zahteve in pričakovanja potrošnikov, spreminjajo se organizacijske strukture, strategije, izdelki in storitve in temu primerno se mora prilagajati tudi ravnanje z znanjem.

LITERATURA IN VIRI

1. Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organizational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164-189.
2. Amy, A. H. (2008). Leaders as facilitators of individual and Organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 212-234.
3. Anderson, C. (2010, marec). Talent Management as Survival Skill. *Chief Learning Officer*, str. 46-48.
4. Barker, M., & Neailey, K. (1999). From individual learning to project team learning and innovation: a structured approach. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 60-67.
5. Boateng, R. (2011). Do orgnaizations learn when employees learn: the link between individual and organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(6), 6-9.
6. Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije: sistemi, orodja in izkušnje za viharna razmišljanja*. Ljubljana: Vibacom.
7. Call, D. (2005). Knowledge management – not rocket science. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 19-30.
8. Campbell, T. T., & Armstrong, S. J. (2013). A longitudinal study of individual and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(3), 240-258.
9. Catering. (b.l.) V *Collins. English Dictionary. Pioneers in dictionary publishing since 1819*. Najdeno 25. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/catering>
10. Catering. (b.l.) V *ePRS – Poslovni register Slovenije*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?podrobno=0&tip=0&maticna=&davcna=&naziv=catering&ulica=&h_st=&naselje=&obcina=&posta=&dejavnost=&Oblika=&status=1&MAXREC=10&hide_submit.x=0&hide_submit.y=0
11. Chang, C. L., & Lin, T. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
12. Colley, H. (2012). Not learning in the workplace: austerity and the shattering of illusion in public service work. *Journal of Workplace Learning*, 24(5), 317-337.
13. Collins, J. (2001). *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperCollins Publishers.
14. Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. United States: South-Western, Thomson Learning.
15. Davenport, T. H. (1996). Some Principles of Knowledge Management. *Organizations and People*. Winter (2). Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.strategy-business.com/article/8776?gko=f91a7>
16. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
17. DePorter, B., & Hernacki, M. (1996). *Kvantno učenje. Osvobodite genija v sebi*. Ljubljana: Glotta Nova.

18. Dermol, V. (2010). *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
19. Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage – A Theoretical and Empirical Analysis, doktorska disertacija*. Cleveland: Cleveland State University.
20. Dimovski, V., & Penger, S. (2004). Attaining the knowledge organizational paradigm: theoretical views of the 21st century organization and the case of Slovenian institute for learning enterprises. *International business & economics research journal*, 3(7), 31-45.
21. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
22. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje (izbrana poglavja za podiplomski študij)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
24. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Penger, S., Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2008). *Poslovne raziskave = Business Research*. Harlow (Essex): Pearson Education Limited.
25. Dzunic, M., Djordjevic Boljanovic, J., & Subotic, J. (2012). The importance of concepts knowledge management and learning organization in managing the knowledge-flow in organizations. *Management, Knowledge and Learning International Conference 2012*. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mihantarjomeh.com/wp-content/uploads/2014/03/THE-IMPORTANCE-OF-CONCEPTS.pdf>
26. Ebbinghaus, H. (1885). Memory: A Contribution to Experimental Psychology. Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://psychclassics.yorku.ca/Ebbinghaus/index.htm>
27. Gagne, R. (1985). *The Conditions of Learning* (4th ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.
28. Gates, B. (2001). *Business @ the Speed of Thought*. Harlow: Pearson Education Limited.
29. Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2000). *International Management: culture, strategy and behavior* (4th ed.). International Edition: The McGraw-Hill Companies, Inc.
30. Honey, P., & Mumford, A. (1992). *Manual of Learning Styles* (3rd ed.). Maidenhead: Honey Publications.
31. Ichijo, K. (2007). Enabling Knowledge-Based Competence of a Corporation. V K. Ichijo & I. Nonaka (ur.), *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers* (str. 83-96). Oxford: Oxford University Press.
32. Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
33. Jelenc, Z. (2007). *Osnutek za razpravo, Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Ljubljana: Javni zavod Pedagoški inštitut.
34. Jelenc, Z. (2008). Vseživljenjskost učenja in strokovno izrazje v vzgoji in izobraževanju. *AS. Andragoška spoznanja*, 14(3-4), 21-30.

35. Jesenko, J., & Jesenko, M. (2007). *Multivariatne statistične metode*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
36. Jurančič, I. (1988). *Spodbujanje in usmerjanje ustvarjalnosti pri delu*. Ljubljana: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik.
37. Jurišević Brčić, Ž., & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska istraživanja*, 28(1), 853-867.
38. Kayworth, T., & Leidner, D. (2003). Organizational culture as a knowledge resource. V C.W. Holsapple (ur.), *Handbook on Knowledge Management, Volume 1: Knowledge Matters* (str. 235-252). Heidelberg: Springer-Verlag.
39. Klinge, C. M. (2015). A Conceptual Framework for Mentoring in a Learning Organization. *Adult Learning*, 26(4), 160-166.
40. Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo: vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Zagorje ob Savi: samozaložba.
41. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
42. Kramar Zupan, M. (2012). Relationship between management and leadership and characteristics of Slovenian managers. *Dynamic Relationships Management Journal*, 2(2), 21-34.
43. Lepšina, A. (2008). Vseživljenjsko učenje in izobraževanje. AS. *Andragoška spoznanja*, 14(1-2), 43-46.
44. Lipičnik, B., & Mežnar, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
46. March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147-171.
47. Marentič Požarnik, B. (2014). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
48. Merkač Skok, M. (2010). *Izbrana poglavja iz raziskovalne metodologije*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
49. Mihelčič, M. (2012). Razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije združbe in ravnateljstvo. *Izzivi managementu*, 4(2), 6-17.
50. Mihelič, K. K. (2014, 4. december). Etično in odgovorno vodenje za vključujoče delovno okolje. *Posvet o etiki in vključujočem okolju*. Najdeno 6. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.irvd.si/ucilnica/>
51. Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije: Javni zavod Pedagoški inštitut. (2007). *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. (Urednik Zoran Jelenc). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije: Javni zavod Pedagoški inštitut.
52. *Model*. (b.l.). V *SSKJ, Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=model&hs=1

53. Moody, R. (2012). Experiential learning – creating learning experiences with business impact. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(3), 16-18.
54. Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
55. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
56. Pečjak, V. (2001). *Učenje, spomin, mišljenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Polajnar, D. (2015, 22. oktober). Inteligenca timov – največja skrita zaloga človeškega kapitala v organizacijah. *HRM revija oktober 2015*. 67/2015, 52-54. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=152&a_id=2620
58. Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost*. Ljubljana: GEA College.
59. Pompe, A. (2016). Ustvarjalnost je pogoj razvoja človeštva, inovativnost je pogoj razvoja podjetništva. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.agencija-poti.si/Clanki/Vsi-clanki/ArtMID/637/ArticleID/111/Ustvarjalnost-je-pogoj-razvoja-love%C5%A1tva-inovativnost-je-pogoj-razvoja-podjetnistva>
60. Rechberg, I. D. W., & Syed, J. (2014). Appropriation or participation of the individual in knowledge management. *Management Decision*, 52(3), 426-445.
61. Riihar, L. (2012, 27. februar). Garancija je znanje. *Tematska priloga Mediaplanet – Izobraževanje in kariera 1*, str. 9.
62. Rozman, R. (1996). Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje. *Organizacija*, 29(1), 5-18.
63. Rozman, R. (2000). Subject and Method of Organization Theory. *Management (Beograd)*, (17-18), 31-39.
64. Rozman, R. (2002). *Relationship Between Management and Leadership*. Oxford: Workshop on Leadership Research.
65. Rozman, R. (2014). Some thoughts on organizational learning and knowledge management. *Dynamic Relationships Management Journal*, 3(2), 1-2.
66. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
68. Rozman, R., & Kovač, J. (2015). Individual and organizational creativity and innovation: their management. *Dynamic Relationships Management Journal*, 4(2), 39-50.
69. Rozman, R., & Sitar, A. S. (2007). Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management. *23rd EGOS Colloquium, Vienna* (str. 1-19).
70. Rozman, R., & Stjepanović Vračar, A. (2013). Creativity and innovation in large enterprises – case of Slovenian enterprises. *Dynamic Relationships Management Journal*, 2(2), 15-28.
71. Rus, V. S., & Šter, J. (1992). Izobraževanje in izobraževalna klima kot sestavina socialne klime in determinanta uspešnosti organizacije. *Anthropos*, 24(5/6), 247-265.

72. Saulais, P., & Ermine, J. L. (2012). Creativity and knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(3/4), 416-438.
73. Schiuma, G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 515-522.
74. Serenko, A., & Bontis, N. (2013). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 307-326.
75. Shula, D., & Blanchard, K. (2012, 27. februar). Citati o karieri. *Tematska priloga Mediaplanet – Izobraževanje in kariera 1*, str. 5.
76. Sitar, A. S. (2014). Knowledge management and organizational learning: SAM 2014 conference highlights. *Dynamic Relationships Management Journal*, 3(2), 75-78.
77. SOL, North America. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.solonline.org/>
78. Stonehouse, G. H., & Pemberton, J. D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organization. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131-144.
79. Škerlavaj, M. (2003). *Vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij in organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja: teoretična in empirična raziskava, magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Toman, V. (2015). Company vision and organizational learning. *Dynamic Relationships Management Journal*, 4(2), 51-60.
81. TripAdvisor[®]. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.tripadvisor.com/>
82. Turk, D. (2011, 21. januar). Nakup informacijske rešitve ni nadomestek za strateško upravljanje znanja. *Finance – Moja kariera*, str. 20-21.
83. Vizjak Pavšič, M. (2015). *Metode raziskovanja v družbenih vedah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Vodopivec, I. (2003). Uvod. V Vodopivec, I. et al. (Vodopivec, I. ur.), *Sodelovalno učenje v praksi (Modeli poučevanja in učenja)* (str. 5-11). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
85. Warhurst, R. P. (2013). Learning in an age of cuts: managers as enablers of workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 37-57.
86. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSreg-B, 67/2007-ZTFI, 20/2008-ZGD-1A, 68/2008-ZGD-1B, 23/2009; *Odl. US*: U-I-268/06-35, 42/2009-ZGD-1C, 65/2009-ZGD-1-UPB3, 33/2011-ZGD-1D, 91/2011-ZGD-1E, 32/2012-ZGD-1F, 57/2012-ZGD-1G, 44/2013; *Odl. US*: U-I-311/11-16, 82/2013-ZGD-1H in 55/2015-ZGD-1I.
87. Žnidaršič, J., & Jereb, E. (2011). Innovations and Lifelong Learning in Sustainable Organization. *Organizacija*, 44(6), 185-194.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za polstrukturiran intervju z direktorjem izbranega podjetja	1
Priloga 2: Vzorec spletnega vprašalnika.....	3
Priloga 3: Prikaz frekvenčnih distribucij ocen posamičnih trditev po sklopih iz spletnega vprašalnika glede na faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji.....	6

Priloga 1: Vprašanja za polstrukturiran intervju z direktorjem izbranega podjetja

1. Kakšen je vaš odnos do znanja v podjetju?
2. Povejte, zaznate učinke ravnanja z znanjem v vašem podjetju, na kakšne načine?
3. Ali imate izdelano analizo znanja na ravni organizacije v vašem podjetju?
4. Ali poznate razmere v poslovnem okolju in trende na področju vaše dejavnosti, tudi kar zadeva znanje in učenje/izobraževanje?
5. Ali imate zamišljeno/planirano želeno raven in zvrsti znanja vaše organizacije ter načine učenja v organizaciji?
6. Kateri poklici v vašem podjetju po vašem občutku imajo najmanj znanja in zato potrebujejo največ izobraževanj in usposabljanj?
7. Če pogledamo načrtovanje dogodkov, imate namen za to področje zaposliti koga novega z že pridobljenimi znanji?
8. Ali imate izdelano strategijo izobraževanja?
9. Ali imate izdelano sistemizacijo delovnih mest z opisom zahtevanih znanj za posamezno delovno mesto?
10. Ali imate izdelano analizo obstoječega znanja pri posamezniku, veste za vsakega posameznika približno kakšno znanje poseduje, kje bi ga bilo potrebno nadgraditi?
11. Ali imate postavljene cilje, ki jih želite doseči pri znanju posameznika?
12. Kdo zaposlenega spremlja, usmerja in kontrolira?
13. Ali imate izdelan pravilnik o kariernem razvoju vaših zaposlenih?
14. Koliko vpliva pri lastnem kariernem razvoju imajo vaši zaposleni?
15. Kakšna je vloga neposredno nadrejenega oziroma direktorja pri kariernem razvoju zaposlenega?
16. Kako je organizirano oziroma kdo skrbi za izobraževanje in usposabljanje v vašem podjetju?
17. Kako hranite znanje v podjetju? Imate znanje kodificirano? Ga hranite v materialni obliki, v glavah zaposlenih?
18. Ali zunanje sodelavce – predvidevam, da imate za bolj obširne dogodke tudi zunanje sodelavce – obravnavate enako kot vaše redno zaposlene, kar zadeva izobraževanje in usposabljanje?
19. Kolikšen delež zaposlenih se je v letu 2015 izobraževal ali usposabljal?
20. Lahko ocenite koliko sredstev na leto ali pa odstotek od prihodkov namenite za ta namen?
21. Ali lahko ocenite, koliko delovnega časa porabite za izobraževanje?
22. Ali podeljujete kakšne interne kvalifikacije?
23. Kako novo zaposlenega seznanite oziroma ga uvedete v načine dela pri vas?
24. Ali v vašem podjetju formirate tudi generacijsko mešane ekipe sodelavcev?
25. Uporabljate tudi zunanje izvajalce, za katera področja?
26. Ali zaposleni, ki so bili deležni zunanjega izobraževanja ali usposabljanja svoje novo pridobljeno znanje predstavijo oziroma posredujejo tudi svojim sodelavcem v podjetju?

27. Kateri načini izobraževanja in usposabljanja prevladujejo v vašem podjetju: izobraževalne delavnice, mentorstvo, seminarji, tečaji?
28. Vaša vloga direktorja je med drugim tudi uveljavljanje zamišljenega, planiranega učenja in znanja, torej vplivanje na zaposlene na način, da se jim priobči, kako pomembna je nadgradnja njihovega lastnega znanja za dobrobit celotne organizacije. Kako vi osebno spodbujate zaposlene za nadaljnje izobraževanje?
29. Ali imate v vašo poslovno vizijo vključeno neprestano izobraževanje in usposabljanje?
30. Se vam zdi pomembno, da so zaposleni seznanjeni s poslovno vizijo podjetja?
31. Ali zaposleni izobraževanja in usposabljanja jemljejo kot prisilo ali kot možnost za osebni in karierni razvoj?
32. Ali nagradite zaposlene po uspešno opravljenem izobraževanju ali usposabljanju?
33. Ali menite, da tudi z izobraževanjem in usposabljanjem povečujete pripadnost vaših zaposlenih podjetju?
34. Kako vam uspe toliko zaposlenih oziroma zunanjih sodelavcev, v katere vlagate, obdržati v podjetju?
35. Ali uporabljate metode za ocenjevanje delovne uspešnosti in učinkovitosti vaših zaposlenih?
36. Ali nagradjate delovno uspešnost in učinkovitost vaših zaposlenih? Na kakšne načine?
37. Ali za vaše podjetje velja, da so izobraženi in dobro usposobljeni zaposleni konkurenčna prednost vašega podjetja?
38. Ali spremljate učne aktivnosti posameznika, predvsem učinkovitost procesa izobraževanja ali usposabljanja med samim procesom ali po zaključenem procesu usposabljanja? Ali preverjate pridobljeno raven znanja pri posameznikih?
39. Ali imate razvit sistem ocenjevanja (merjenja); ali imate določene kazalnike učenja posameznika in kazalnike dosežene ravni znanja za posameznike?
40. Ali preverjate doseženo raven znanja na ravni podjetja in morebitna odstopanja od planiranega znanja?
41. Ali določite vzroke morebitnih odstopanj?
42. Ali poiščete in izberete ustrezne ukrepe za izboljšanje stanja v prihodnje?
43. Ali imate razvit sistem merjenja: ali imate določene kazalnike učenja v organizaciji in kazalnike dosežene ravni znanja v okviru organizacije?

Priloga 2: Vzorec spletnega vprašalnika

Uvod

Spoštovani,

vljudno vas vabim, da izpolnite anketo, ki je pred vami.

Poudariti bi želela, da je anketa anonimna, da ni pravih in nepravilnih odgovorov in da bodo vsi vaši odgovori uporabljeni izključno za namen predmetne raziskave. V tej anketi uporabljeni izrazi zapisani v slovnični obliki moškega spola, so uporabljeni kot nevtralni za moške in za ženske. Anketa obsega devet strani, na vsaki strani pa je več trditev oziroma vprašanj.

Z izpolnjevanjem ankete začnete tako, da pritisnete gumb Naslednja stran.

Zahvaljujem se za vse vaše odzive in vas lepo pozdravljam,
Emanuela Molek

Na petstopenjski lestvici strinjanja (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem neodločen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) ocenite spodaj navedene trditve, ki se nanašajo na vaše izkušnje v IZBRANEM PODJETJU:

Q1		1	2	3	4	5
a	Zaposleni in/ali zunanji sodelavci s svojim znanjem in izkušnjami bistveno prispevamo k uspešnosti in konkurenčnosti IZBRANEGA PODJETJA.					
b	IZBRANO PODJETJE se neprestano prilagaja trendom v poslovnem okolju.					
c	IZBRANO PODJETJE posveča veliko pozornosti izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev.					
d	Zaposleni in/ali zunanji sodelavci v IZBRANEM PODJETJU nekaj mesecev v naprej izvemo, kdaj bodo potekala izobraževanja in usposabljanja.					
e	V IZBRANEM PODJETJU je jasno razvidno, da so izobraževalna prizadevanja povezana z napredovanjem v podjetju.					

Q2		1	2	3	4	5
a	V IZBRANEM PODJETJU so prepoznali mojo nadarjenost in kompetence.					
b	IZBRANO PODJETJE od mene pričakuje natančno določena znanja in izkušnje.					
c	Če ugotovim, da je moje znanje na določenem področju šibko ali bi ga želel nadgraditi, lahko predlagam dodatno izobraževanje in usposabljanje.					
d	IZBRANO PODJETJE praviloma sprejme predloge zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev za dodatna izobraževanja in usposabljanja.					
e	V IZBRANEM PODJETJU so organizacijski cilji izobraževanja in usposabljanja usklajeni z mojimi osebnimi cilji pridobivanja znanja.					

Q3		1	2	3	4	5
a	Na izobraževalnih delavnicah znotraj IZBRANEGA PODJETJA prihaja do učinkovite izmenjave znanja.					
b	V IZBRANEM PODJETJU lahko na sistematičen način pristopamo do shranjenega znanja (recepti, postopki, informacije o značilnostih naročnikov naših storitev ipd.).					
c	Če nam čas dopušča, znanje v IZBRANEM PODJETJU izmenjujemo tudi v situacijah t.i. nehotenega učenja (npr. spontano v pogovorih ob kavi, ob neformalnih druženjih ipd.).					
d	V IZBRANEM PODJETJU se znanje ne skriva.					
e	V IZBRANEM PODJETJU so priložnosti za učenje od sodelavcev, ki imajo več znanja in izkušenj od mene.					

Q4		1	2	3	4	5
a	Moj neposredno nadrejeni večkrat poudari, da je nujno treba slediti trendom v poslovnem okolju in da se je treba neprestano izpopolnjevati.					
b	Moj neposredno nadrejeni me za nadaljnje izobraževanje oziroma učenje spodbuja tudi s svojim zgledom.					
c	Ocenjujem, da je večina zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev v IZBRANEM PODJETJU resnično motivirana za dodatna izobraževanja in usposabljanja.					
d	V IZBRANEM PODJETJU imam/sem imel svojega mentorja, ki mi je/je bil večinoma na voljo za vsa moja vprašanja in predloge.					
e	IZBRANO PODJETJE je naklonjeno kreativnosti in inovacijam.					

Q5		1	2	3	4	5
a	Veseli me, da moj mentor oziroma neposredno nadrejeni spremlja/je spremljal proces mojega izobraževanja oziroma usposabljanja.					
b	Ob koncu izobraževanja oziroma usposabljanja moram običajno pokazati tudi svoje praktično znanje (izdelek, izvedba storitve).					
c	Za svoja izobraževalna prizadevanja sem v IZBRANEM PODJETJU praviloma ocenjen, pohvaljen ali nagrajen.					
d	Po zaključenem izobraževanju oziroma usposabljanju moj neposredno nadrejeni želi povratno informacijo, ali sem zadovoljen z izvedeno izobraževalno delavnico/usposabljanjem.					
e	V IZBRANEM PODJETJU lahko podam predloge za izboljšanje usposabljanj.					

Q6		1	2	3	4	5
a	V IZBRANEM PODJETJU smo zaposleni in/ali zunanji sodelavci na splošno zadovoljni s sistemom izobraževanj in usposabljanj.					
b	IZBRANO PODJETJE si neprestano prizadeva, da bi bila izobraževanja in usposabljanja še kvalitetnejše izpeljana.					
c	IZBRANO PODJETJE predloge zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev glede izboljšanja usposabljanj praviloma upošteva.					
d	Ocenjujem, da je znanje v IZBRANEM PODJETJU na visoki ravni.					
e	IZBRANO PODJETJE bi z veseljem in ponosom priporočil svojim sorodnikom, prijateljem in znancem.					

XSPOL - Spol:

- Moški
 Ženski

Q7 - Prosim, če vpišete vašo starost v letih (lahko zaokrožite navzdol ali navzgor):

Q8 - Prosim, če lahko opredelite vaše zaposlitveno razmerje z IZBRANIM PODJETJEM:

- Redno zaposlen.
- Zunanji sodelavec.
- Drugo:

XIZ1a2 - Kakšna je vaša dosežena stopnja formalne izobrazbe?

- Poklicna šola.
- Srednja šola.
- Višja šola ali več.

Q9 - Prosim, če lahko vpišite vaše dodatne kvalifikacije, pridobljene nazive:

Q10 - Koliko let že traja vaše sodelovanje z IZBRANIM PODJETJEM?

- Manj kot eno leto.
- 1 do 5 let.
- 5 do 10 let.
- Več kot 10 let.

Q11 - Kakšen je vaš status znotraj organizacijske strukture IZBRANEGA PODJETJA?

- Višji management.
- Srednji management.
- Izvajalec delovnih nalog.

Zaključek

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Za zaključek pritisnite gumb Konec.
Najlepša hvala za vaše sodelovanje!

Priloga 3: Prikaz frekvenčnih distribucij ocen posamičnih trditev po sklopih iz spletnega vprašalnika glede na faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji

Tabela: Frekvenčne distribucije ocen posamičnih trditev po sklopih glede na faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji

1. sklop trditev	Ocene*					
1. faza: Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	1	2	3	4	5	Skupaj
Zaposleni in/ali zunanji sodelavci s svojim znanjem in izkušnjami bistveno prispevamo k uspešnosti in konkurenčnosti IZBRANEGA PODJETJA.	0 0%	1 3%	2 5%	9 23%	27 69%	39 100%
IZBRANO PODJETJE se neprestano prilagaja trendom v poslovnem okolju.	0 0%	1 3%	3 8%	13 33%	22 56%	39 100%
IZBRANO PODJETJE posveča veliko pozornosti izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev.	1 3%	6 15%	5 13%	19 49%	8 21%	39 100%
Zaposleni in/ali zunanji sodelavci v IZBRANEM PODJETJU nekaj mesecev v naprej izvemo, kdaj bodo potekala izobraževanja in usposabljanja.	2 5%	10 26%	15 38%	7 18%	5 13%	39 100%
V IZBRANEM PODJETJU je jasno razvidno, da so izobraževalna prizadevanja povezana z napredovanjem v podjetju.	1 3%	2 5%	9 23%	18 46%	9 23%	39 100%

2. sklop trditev	Ocene*					
2. faza: Planiranje učenja in znanja posameznikov	1	2	3	4	5	Skupaj
V IZBRANEM PODJETJU so prepoznali mojo nadarjenost in kompetence.	1 3%	1 3%	7 19%	14 39%	13 36%	36 100%
IZBRANO PODJETJE od mene pričakuje natančno določena znanja in izkušnje.	0 0%	0 0%	5 14%	16 44%	15 42%	36 100%
Če ugotovim, da je moje znanje na določenem področju šibko ali bi ga želel nadgraditi, lahko predlagam dodatno izobraževanje in usposabljanje.	0 0%	2 6%	9 25%	13 36%	12 33%	36 100%
IZBRANO PODJETJE praviloma sprejme predloge zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev za dodatna izobraževanja in usposabljanja.	0 0%	1 3%	12 33%	16 44%	7 19%	36 100%
V IZBRANEM PODJETJU so organizacijski cilji izobraževanja in usposabljanja usklajeni z mojimi osebnimi cilji pridobivanja znanja.	0 0%	3 8%	8 22%	16 44%	9 25%	36 100%

se nadaljuje

Tabela: Frekvenčne distribucije ocen posamičnih trditev po sklopih glede na faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji (nad.)

4. sklop trditev	Ocene*					
3. faza: Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	1	2	3	4	5	Skupaj
Moj neposredno nadrejeni večkrat poudari, da je nujno treba slediti trendom v poslovnem okolju in da se je treba neprestano izpopolnjevati.	0 0%	1 3%	4 13%	13 43%	12 40%	30 100%
Moj neposredno nadrejeni me za nadaljnje izobraževanje oziroma učenje spodbuja tudi s svojim zgledom.	0 0%	2 7%	3 10%	14 47%	11 37%	30 100%
Ocenjujem, da je večina zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev v IZBRANEM PODJETJU resnično motivirana za dodatna izobraževanja in usposabljanja.	0 0%	1 3%	12 40%	12 40%	5 17%	30 100%
V IZBRANEM PODJETJU imam/sem imel svojega mentorja, ki mi je/je bil večinoma na voljo za vsa moja vprašanja in predloge.	1 3%	2 7%	3 10%	14 47%	10 33%	30 100%
IZBRANO PODJETJE je naklonjeno kreativnosti in inovacijam.	0 0%	1 3%	1 3%	9 30%	19 63%	30 100%

5. sklop trditev	Ocene*					
4. faza: Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	1	2	3	4	5	Skupaj
Veseli me, da moj mentor oziroma neposredno nadrejeni spremlja/je spremljal proces mojega izobraževanja oziroma usposabljanja.	1 3%	1 3%	6 21%	13 45%	8 28%	29 100%
Ob koncu izobraževanja oziroma usposabljanja moram običajno pokazati tudi svoje praktično znanje (izdelek, izvedba storitve).	2 7%	3 10%	8 28%	9 31%	7 24%	29 100%
Za svoja izobraževalna prizadevanja sem v IZBRANEM PODJETJU praviloma ocenjen, pohvaljen ali nagrajen.	2 7%	4 14%	8 28%	12 41%	3 10%	29 100%
Po zaključenem izobraževanju oziroma usposabljanju moj neposredno nadrejeni želi povratno informacijo, ali sem zadovoljen z izvedeno izobraževalno delavnico/usposabljanjem.	2 7%	1 3%	9 31%	12 41%	5 17%	29 100%
V IZBRANEM PODJETJU lahko podam predloge za izboljšanje usposabljanj.	1 3%	1 3%	7 24%	13 45%	7 24%	29 100%

6. sklop trditev	Ocene*					
5. faza: Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	1	2	3	4	5	Skupaj
V IZBRANEM PODJETJU smo zaposleni in/ali zunanji sodelavci na splošno zadovoljni s sistemom izobraževanj in usposabljanj.	0 0%	1 4%	10 37%	13 48%	3 11%	27 100%

se nadaljuje

Tabela: Frekvenčne distribucije ocen posamičnih trditev po sklopih glede na faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v organizaciji (nad.)

6. sklop trditev	Ocene*					
5. faza: Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	1	2	3	4	5	Skupaj
IZBRANO PODJETJE si neprestano prizadeva, da bi bila izobraževanja in usposabljanja še kvalitetnejše izpeljana.	0 0%	2 7%	5 19%	14 52%	6 22%	27 100%
IZBRANO PODJETJE predloge zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev glede izboljšanja usposabljanj praviloma upošteva.	0 0%	2 7%	10 37%	8 30%	7 26%	27 100%
Ocenjujem, da je znanje v IZBRANEM PODJETJU na visoki ravni.	0 0%	0 0%	5 19%	14 52%	8 30%	27 100%
IZBRANO PODJETJE bi z veseljem in ponosom priporočil svojim sorodnikom, prijateljem in znancem.	0 0%	0 0%	1 4%	13 48%	13 48%	27 100%

3. sklop trditev	Ocene*					
UČENJE V ORGANIZACIJI	1	2	3	4	5	Skupaj
Na izobraževalnih delavnicah znotraj IZBRANEGA PODJETJA prihaja do učinkovite izmenjave znanja.	0 0%	3 9%	5 15%	18 55%	7 21%	33 100%
V IZBRANEM PODJETJU lahko na sistematičen način pristopamo do shranjenega znanja (recepti, postopki, informacije o značilnostih naročnikov naših storitev ipd.).	0 0%	3 9%	2 6%	14 42%	14 42%	33 100%
Če nam čas dopušča, znanje v IZBRANEM PODJETJU izmenjujemo tudi v situacijah t.i. nehotenega učenja (npr. spontano v pogovorih ob kavi, ob neformalnih druženjih ipd.).	0 0%	0 0%	1 3%	11 33%	21 64%	33 100%
V IZBRANEM PODJETJU se znanja ne skriva.	0 0%	0 0%	0 0%	12 36%	21 64%	33 100%
V IZBRANEM PODJETJU so priložnosti za učenje od sodelavcev, ki imajo več znanja in bogatejše izkušnje od mene.	0 0%	0 0%	2 6%	9 28%	21 66%	32 100%

Legenda: * 1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem neodločen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam