

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH TER
MANAGEMENT ZNANJA NA PRIMERU JAVNEGA ZAVODA RTV
SLOVENIJA**

Ljubljana, januar 2025

UDOVČ LEA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lea Udovč, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega magistrskega dela z naslovom Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter management znanja na primeru javnega zavoda RTV Slovenija, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Sandro Penger

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 9. 1. 2025

Podpis študentke:



KAZALO

1	UVOD	1
2	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE.....	5
2.1	Izobraževanje zaposlenih	5
2.1.1	Opredelitev pojma in pomena izobraževanja	5
2.1.2	Cilji izobraževanja zaposlenih.....	6
2.1.3	Oblike in vrste izobraževanja	7
2.1.4	Ovire izobraževanja.....	8
2.1.5	Pristopi in načini ravnanja z znanjem v organizacijah	10
2.1.6	Izobraževanje zaposlenih v organizacijah	11
2.2	Usposabljanje zaposlenih	12
2.2.1	Opredelitev pojma in pomena usposabljanja zaposlenih.....	13
2.2.2	Proces usposabljanja.....	14
2.2.3	Pristopi k usposabljanju zaposlenih – modeli, metode in tehnike usposabljanja	15
2.2.3.1	<i>Modeli individualnega usposabljanja</i>	<i>16</i>
2.2.3.2	<i>Modeli organizacijskega usposabljanja</i>	<i>16</i>
2.2.3.3	<i>Modeli stalnega razvoja</i>	<i>19</i>
2.2.3.4	<i>Metode usposabljanja zaposlenih.....</i>	<i>20</i>
2.2.3.5	<i>Tehnike, orodja in oblike usposabljanja zaposlenih</i>	<i>21</i>
2.3	Primerjava pojmov izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje	23
2.4	Opredelitev učeče se organizacije	24
2.4.1	Definicija in indikatorji učeče se organizacije	24
2.4.2	Razvoj.....	26
2.4.3	Proces organizacijskega učenja	27
2.4.4	Model FUTURE-O®	29
2.4.5	Učinki učeče se organizacije	32
2.4.6	Učeče se organizacije v javnem sektorju.....	33
3	MANAGEMENT ZNANJA.....	35
3.1	Definiranje managementa znanja	35
3.2	Elementi managementa znanja	37
3.3	Procesi managementa znanja	42
3.4	Prednosti managementa znanja	45
3.5	Vloga managerja znanja	45
3.6	Kultura, ki podpira nenehno učenje in management znanja	47
3.7	Management znanja v javnem sektorju	48
3.8	Sodobni management znanja.....	49

4	MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA: IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH TER MANAGEMENT ZNANJA NA PRIMERU JAVNEGA ZAVODA RTV SLOVENIJA.....	51
4.1	Predstavitve javnega zavoda RTV Slovenija	51
4.2	Načrt, zasnova in metodologija empiričnega dela magistrskega dela	52
4.2.1	Ključni cilji in namen raziskovalnega dela	52
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	53
4.2.3	Metode raziskovanja	54
4.2.4	Veljavnost in zanesljivost raziskave	54
4.2.5	Priprava opomnika za intervju	54
4.2.6	Priprava anketnega vprašalnika.....	54
4.3	Analiza intervjuja in interpretacija rezultatov	58
4.4	Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov	60
4.4.1	Izobraževanje in usposabljanje v izbrani organizaciji.....	61
4.4.1.1	<i>Vidik izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na javnem zavodu RTV Slovenija</i>	<i>61</i>
4.4.1.2	<i>Vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija</i>	<i>65</i>
4.4.1.3	<i>Vidik naklonjenosti vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija.....</i>	<i>69</i>
4.4.2	Management znanja v izbrani organizaciji - Dejavniki managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija	74
4.4.3	Demografski podatki	79
4.5	Zaključne ugotovitve in priporočila	80
4.5.1	Zaključne ugotovitve magistrskega dela	80
4.5.2	Priporočila in predlogi izbrani organizaciji.....	83
4.5.3	Omejitve raziskovalnega dela in priporočila za prihodnje raziskovanje.....	85
5	SKLEP.....	87
	LITERATURA IN VIRI.....	88
	PRILOGE	95

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dimenzije učeče se organizacije	25
Tabela 2: Primeri rešitev za uvedbo managementa znanja	40
Tabela 3: Osrednja raziskovalna vprašanja magistrskega dela	53
Tabela 4: Trditve iz anketnega vprašalnika, osredotočene na vidik izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	55
Tabela 5: Trditve, ki se navezujejo na vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija	56

Tabela 6: Trditve, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija	56
Tabela 7: Trditve, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija	57
Tabela 8: Izračunane povprečne vrednosti trditev, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocene strinjanja s posameznimi trditvami o vidikih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	64
Tabela 9: Izračunane povprečne vrednosti trditev, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o vidiku strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija	68
Tabela 10: Izračunane povprečne vrednosti trditev, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o naklonjenosti vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija	72
Tabela 11: Izračunane povprečne vrednosti trditev, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija	77

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema – naključno ali priložnostno učenje, aformalno učenje, formalno izobraževanje, neformalno izobraževanje	7
Slika 2: Štiristopenjski proces učenja organizacije	10
Slika 3: Prikaz celostnega pristopa k ravnanju z znanjem v organizacijah	11
Slika 4: Diagram poteka posameznih faz procesa usposabljanja	14
Slika 5: Model najboljše prakse	19
Slika 6: Konceptualni model FUTURE-O®	30
Slika 7: Prakse managementa znanja	38
Slika 8: Vzpostavitev piramidnega modela managementa znanja in organizacije, osredotočene na znanje	40
Slika 9: Splošni okvir za implementacijo managementa znanja	42
Slika 10: Procesni model managementa znanja novodobne organizacije	43
Slika 11: Metodološki okvir managementa znanja	44
Slika 12: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vidikih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	61
Slika 13: Odgovori na anketna vprašanja o vidikih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	62
Slika 14: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vidiku strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija	65
Slika 15: Odgovori na anketna vprašanja o vidiku strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija	66

Slika 16: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o naklonjenosti vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija.	69
Slika 17: Odgovori na anketna vprašanja v zvezi z naklonjenostjo vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija	70
Slika 18: Povprečne vrednosti ocene strinjanja s posameznimi trditvami o dejavnikih managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija	74
Slika 19: Odgovori na anketna vprašanja v zvezi s trditvami, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija.	75
Slika 20: Prikaz demografskih podatkov – spol anketirancev	79
Slika 21: Prikaz demografskih podatkov – starostne skupine anketirancev	79
Slika 22: Prikaz demografskih podatkov – izobrazba anketirancev	80
Slika 23: Priporočila in predlogi za izbrano organizacijo	85

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za intervju s samostojno strokovno sodelavko specialistko za izobraževanje.....	1
Priloga 2: Transkript intervjuja s samostojno strokovno sodelavko specialistko za izobraževanje.....	3
Priloga 3: Anketni vprašalnik.....	9

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

1 UVOD

Management znanja je ključni dejavnik doseganja uspešnosti, konkurenčnih prednosti in rezultira v napredku podjetij in organizacij na dolgi rok (Demir in drugi, 2023). Nerstad (2018) s preostalimi avtorji definira znanje kot osrednji vir, ki zagotavlja organizacijsko konkurenčne prednosti v podjetjih. Zato je bistveno, da je znanje zaposlenih v organizacijah dosegljivo prek različnih procesov, ki vključujejo tako posamezne zaposlene kot tudi celotne oddelke znotraj podjetja. Iz raziskav je razvidno, da posredovanje znanja in izmenjava informacij lahko pozitivno vpliva na produktivnost in uspešnost ekip znotraj oddelkov, kot tudi celotne organizacije na splošno. Ker se osredotočanje na znanje v današnjem globalnem gospodarstvu znotraj organizacij izkazuje za vedno bolj cenjeno, je izmenjava in posredovanje znanja postala vse pomembnejša skrb organizacij in podjetij (Nerstad in drugi, 2018). Organizacije in podjetja se vedno bolj obravnavajo kot neke vrste omrežja za razjasnjevanje pojavov, kot so ustvarjalnost, inovativnost, izmenjava znanja, in za razlago vedenj, ki jih tesno povezujemo z učenjem zaposlenih. Ker je cilj sodobnih managerjev ostati konkurenčen na trgu, le-ti potrebujejo vpogled v specifične značilnosti omrežij, ki spodbujajo učenje v organizacijah (Sitar in drugi, 2019).

Kot že rečeno, je svetovno gospodarstvo dandanes vedno bolj osnovano na znanju in od podjetij zahteva, da ustvarijo nove poslovne strukture in nove koncepte za ravnanje s svojimi viri, saj jim le to omogoča, da ostanejo konkurenčni na trgu. Zadnji pristopi k strateškemu managementu so vedno bližje temu, da se kot vir znanja sklepajo strateška zaveznitva in da podjetja vedno bolj vlagajo v intelektualni kapital (človeški, strukturni in relacijski). Oba omenjena glavna vira sta potrebna za trajnostno konkurenčno prednost podjetij. Tako v vse bolj globaliziranem svetu sloni preživetje poslovnega managementa na organizacijski inteligenci in znanju, ki je posledica sistemov informacij in posredovanja znanja, veščin zaposlenih in odnosa do zunanjih deležnikov podjetij (Ferreira in drugi, 2020).

Znano je, da živimo v dinamičnem okolju, polnem številnih pričakovanj. Hitre spremembe povzročajo večjo tekmovalnost na trgu, kar posledično zahteva tudi tehnološke izboljšave. Mnoga podjetja so tako nagnjena k iskanju novih alternativ za doseg čim bolj trajnostno naravnanih načinov dela. Znanstvene pristope pri ravnanju s človeškimi viri je mogoče upoštevati kot eno od pomembnih rešitev, saj dejavnosti, kot so usposabljanje in izobraževanje, niso le vložek v usposobljenost zaposlenih, ampak tudi dodajo vrednost motivaciji pri skupinskem-timskem delu (Ozkeser, 2019). Tako ima usposabljanje zaposlenih zaradi vedno hitrejšega razvoja tehnologije vse pomembnejšo vlogo. Usposabljanje in izobraževanje lahko posodablja in razširi že pridobljene šolske kvalifikacije delavcev in zaposlenih na delovnih mestih ter prispeva tako na delavčevem zasebnem področju kot tudi pri nekaterih socialnih ugodnostih. Tudi sama pandemija koronavirusne bolezni je kljub vsem slabostim predstavljala neke vrste priložnost, da

podjetja še bolj vlagajo v sposobnosti svojih delavcev v kontekstu vse večjega pomena dela na daljavo (Martins, 2021).

Človeški kapital je bistvena sestavina kariernega napredovanja posameznika in je del organizacijske konkurenčne prednosti. Vse pomembnejši za zaposlene in podjetja je razvoj znanja, veščin in sposobnosti, ki organizaciji zagotavljajo ekonomsko vrednost. Razvoj zaposlenih zajema širitev sposobnosti posameznika, ki vplivajo na uspešno delovanje na njegovem sedanjem ali prihodnjem delovnem mestu v podjetju. Dejavnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetjih vključujejo razna formalna izobraževanja, pridobljene delovne izkušnje, poklicne odnose ter oceno osebnosti, spretnosti in sposobnosti zaposlenega, s katero si pomagajo do njegovega nadaljnega profesionalnega razvoja. Uradni razvojni programi vključujejo poučevanje v učilnicah, spletne tečaje, programe višješolskega izobraževanja in programe mentorstva, ki so sistematično oblikovani s posebnimi učnimi cilji, instrumenti ocenjevanja in pričakovanji. V literaturi je splošno prepričanje, da te vrste programov ustvarjajo zaposlene, ki bodo sposobni izpolniti potrebe po človeškem kapitalu. Iz tega razberemo, da so formalni programi razvoja zaposlenih dragoceni za omogočanje smiselne rasti zaposlenih v podjetjih in organizacijah (Dachner in drugi, 2021).

Izobraževanje zaposlenih je povezano tudi z nekaterimi znanimi ovirami. Te vključujejo mobilnost delavcev oz. odhod delavcev k drugim podjetjem ter omejitve podjetij z neposrednimi in posrednimi stroški usposabljanja. Omenjene ovire lahko vodijo do manj optimalnih ravni te vrste naložb v človeški kapital. Ob tem je treba omeniti, da je za podjetja in organizacije na splošno težko oceniti samo donosnost dejavnosti usposabljanja in izobraževanja. Ta je lahko v nekaterih primerih bolj ali manj smiselna, rezultati pa bolj ali manj vidni. Samo razmerje med izboljšanjem človeškega kapitala in povečanjem produktivnosti na delovnem mestu je morda težko primerjati, kar v nekaterih podjetjih vodi v negotovost in jih še dodatno odvrne od vlaganja v usposabljanje in izobraževanje. Prav tako je malo akademske literature, ki bi merila ali prikazovala učinke usposabljanja zaposlenih na ravni podjetij (Martins, 2021).

V okviru managementa znanja mnogi strokovnjaki poudarjajo pomen in koristi, ki jih imajo izobraževanja in usposabljanja na razvoj zaposlenih. Sem sodi bolj konkurenčna delovna sila, večje zadrževanje zaposlenih v organizaciji in sama zavzetost do dela. Obstajajo pa tudi kritiki, ki opozarjajo na boleča pomanjkanja rezultatov teh naložb. Resnica obstaja v obeh perspektivah, saj v primeru, da management znanja ni dobro osnovan in zastavljen glede na potrebe organizacije, je težko pričakovati zadovoljive rezultate. Usposabljanje je včasih koristno, vendar pogosto ne uspe, zlasti če se uporablja zgolj za reševanje težav, ki jih dejansko ne more rešiti. Usposabljanje je lahko močan medij predvsem v primeru, da je dokazano osnovni vzrok učne potrebe nerazvita spretnost ali pomanjkanje znanja zaposlenih v organizaciji. Za te situacije se odlično obnese dobro zasnovan program z ustrezno prilagojeno vsebino, ustreznim gradivom, prakso za krepitev spretnosti in končnim merjenjem rezultatov omenjenega usposabljanja (Carucci, 2018).

Politične oblasti po svetu so začele uporabljati strateški management znanja kot osrednje orodje za oblikovanje in izvajanje strategij razvoja javnih politik in organizacij javnega sektorja. Cilji teh pobud so povečati splošno uspešnost in produktivnost delavcev ter izboljšati storitve organizacij javnega sektorja. Management znanja v javnem sektorju je precej zapostavljeno področje v tako imenovani disciplini managementa znanja na splošno in študije kažejo, da so se do sedaj managementu znanja v javnem sektorju večinoma posvečali v razvitih državah sveta (Razzaq in drugi, 2019). Management znanja ima možnost, da vpliva na izboljšanje procesov in bi lahko privedel do večje uspešnosti na različnih področjih katerekoli institucije javnega sektorja, vendar je v primerjavi z zasebnim sektorjem težje izmeriti organizacijske cilje, izpostavlja pa se tudi problem pri delitvi dela zaposlenih, saj lahko vodi do odvrčanja izmenjave in posredovanja strokovnega znanja. Management znanja je za javni sektor zelo specifičen, saj imajo tovrstne institucije zaradi različnih ravni reprezentativnosti, odgovornosti in odzivnosti lahko pomisleke glede njegove potrebnosti in koristnosti. Ob tem se morajo institucije zavedati, da delujejo v edinstvenem kontekstu, v katerem se deležniki in njihova odgovornost bistveno razlikuje od tistih v zasebnem sektorju in bi lahko sama slepa uporaba orodij in modelov managementa znanja iz zasebnega sektorja namesto pozitivnih vplivov prinesla tudi kontraproduktivnost (Massaro in drugi, 2015).

Namen magistrskega dela je pridobiti in nadgraditi znanje na področju managementa znanja, usposabljanja in izobraževanja zaposlenih in teoretično znanje povezati s kvalitativno raziskavo na primeru javnega zavoda RTV Slovenija in s tem znanjem prispevati tako izbrani organizaciji kot širši skupnosti prek diseminacije dela v depozitorju Univerze v Ljubljani. Z magistrskim delom želim raziskati, kako zelo je pomembno vlaganje v usposabljanje in nadaljnje izobraževanje zaposlenih, in dodati svoja priporočila, ki bi bila v pomoč podjetjem in organizacijam pri vpeljevanju managementa znanja v svoje delovanje in ravnanje s človeškimi viri. Teoretični vidik magistrske naloge bo pripomogel k preučevanju konstrukta managementa znanja in usposabljanja v podjetjih z uporabo tuje in domače literature, osnovane na podlagi strokovnih in znanstvenih virov. Prvi, teoretični del magistrskega dela bo predstavljal osnovo in izhodišče, ki bo dopolnjeno z raziskavo v praktičnem delu magistrskega dela; ta se bo navezoval na primer javnega zavoda RTV Slovenija in izvajanje managementa znanja v praksi. Z izdelavo magistrskega dela želim dokazati, kako pomemben je ustrezen management znanja v današnjih podjetjih in predvsem javnem zavodu RTV Slovenija. Z deskriptivno oz. opisno metodo bom analizirala različno tujo, domačo literaturo in javno dostopne podatke ter povzela spoznanja z omenjenega področja. Z analizo že obstoječih virov želim preučiti management znanja in omenjeno nadgraditi s praktičnim delom, osnovanim na primeru javnega zavoda RTV Slovenija, v katerem v podporo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih ločeno deluje služba – Akademija RTV Slovenija.

Osnovni cilj magistrskega dela je raziskati in preučiti koncepte izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter managementa znanja na primeru javnega zavoda RTV

Slovenija. Poudarek je na delovanju Akademije RTV Slovenija ter analizi procesov izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja v izbrani organizaciji.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

- razširiti vedenje o managementu znanja, ki bo osnovano na domači in tuji literaturi ob vzporednem preučevanju koncepta usposabljanja zaposlenih;
- analizirati tehnike in orodja za ravnanje z znanjem, usvojiti pojme, povezane z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih, predstaviti dejavnike procesa izobraževanja in usposabljanja, raziskati potenciale in učinke izvajanja ustreznega managementa znanja v organizaciji;
- raziskati, kakšen vpliv ima management znanja na izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v javnem zavodu RTV Slovenija;
- izvesti kvalitativne raziskave v izbrani organizaciji, javnem zavodu RTV Slovenija, in vodstvu predstaviti ugotovitve, predlagati priporočila, ki bodo osnovana skozi pripravo teoretičnega sklopa magistrskega dela in po opisu delovanja Akademije RTV Slovenija v praksi.

Na podlagi zastavljenih ciljev in raziskovalnih konceptov izobraževanja in usposabljanja ter managementa znanja postavljam tezo, da zavedanje potreb po izobraževanju, usposabljanju in managementu znanja v podjetjih in organizacijah javnega sektorja sloni na ustreznemu ravnanju z znanjem, ki je produkt sodobnih tehnik in orodij ter dobro zastavljenih strategij managementa znanja, kar vpliva na uspešnost delovanja organizacij.

Temelj moje raziskave so naslednja osrednja raziskovalna vprašanja.

- Raziskovalno vprašanje 1: Kako je na primeru javnega zavoda RTV Slovenija zastavljena strategija usposabljanja in izobraževanja zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali je vodstvo naklonjeno vlaganju v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali delavci javnega zavoda RTV Slovenija vidijo izobraževanje in usposabljanje kot priložnost za pridobivanje in nadgradnjo svojih znanj, veščin, spretnosti?
- Raziskovalno vprašanje 4: Kako na primeru javnega zavoda RTV Slovenija poteka management znanja in kako ga še izboljšati?

Magistrsko delo z naslovom Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter management znanja na primeru javnega zavoda RTV Slovenija bo sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del bo razdeljen na dve poglavji, oblikovani in pripravljeni

na podlagi sekundarnih virov domače in tuje literature. Drugo poglavje se bo dotaknilo koncepta usposabljanja in izobraževanja na splošno, tretje poglavje pa managementa znanja. Teoretični del bo na podlagi zbiranja literature, njenega pregleda in analize pripravljen z deskriptivno metodo. S primerjalno metodo pa bom poskrbela, da se ovrednotijo in prikažejo tudi ugotovitve primerljivih tem posameznih avtorjev.

Drugi, raziskovalni del magistrskega dela pa bo pripravljen na podlagi kvalitativne in kvantitativne raziskave, prikazane na primeru javnega zavoda RTV Slovenija. Podatki bodo pridobljeni na podlagi primarnih in tudi sekundarnih virov. Za nabor primarnih podatkov bom izvedla intervju z zaposlenimi v Akademiji RTV Slovenija, ki skrbijo za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih delavcev na RTV Slovenija ter z anketno raziskavo anketirala zaposlene o omenjeni tematiki. Sekundarni viri pa bodo pridobljeni z interne spletne strani RTV Slovenija in tudi javno dostopnih podatkov na svetovnem spletu.

Omejitve magistrskega dela delimo na tiste metodološke in vsebinske narave. Vsebinske se nanašajo na uporabo sekundarnih podatkov, ki jih bom skušala preseči z uporabo različnih virov informacij. Metodološke omejitve pa so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom na problematiko, zato ga bom pred zapisom poglobila z mnenji zaposlenih, ki so seznanjeni oz. se ukvarjajo z obravnavano problematiko. Kot omejitev bi omenila tudi težavo pri merjenju rezultatov izobraževanja in usposabljanja na splošno. Prav tako manjka literature, ki bi prikazovala merila in učinke managementa znanja na ravni podjetja v javnem sektorju.

2 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

2.1 Izobraževanje zaposlenih

2.1.1 Opredelitev pojma in pomena izobraževanja

Pojem izobraževanje lahko opredelimo kot premišljen, programatičen proces pridobivanja različnih vrst znanja, tako splošnega kot tudi znanja na strokovni in znanstveni ravni, snovanja spretnosti, veščin, praks, navad in pridobivanja raznih kompetenc zaposlenih (Mihalič, 2006). Lepšina (2008) termin izobraževanja opredeli kot koncept, pri katerem se temeljna naloga in aktivnost deležnika določi navzven. V ospredje se pri terminu postavlja pridobitev različnih znanj, navad, veščin, praks oz. tako imenovano učenje, ki ga zaznamuje s cilji opredeljen proces. Izobraževanje je normiran in na neki način vnaprej zastavljen postopek, predmetno urejen in načrtovan ter izveden od zunaj. Strokovno organiziran in nadzorovan proces tako imenovanega pridobivanja znanja se običajno izvede z izobraževalnim procesom in ga izvaja pedagog, določijo ga družbene okoliščine oz. zaznane potrebe po izobraževanju (Lepšina, 2008). Ferjan (1999) poudarja, da je za

izobraževanje značilen proces v formalni obliki, h kateremu štejemo izobraževanje v izobraževalni ustanovi, ter proces v neformalni obliki. Izobraževanja v izobraževalnih ustanovah vodijo strokovni pedagogi, ki so ustrezno usposobljeni.

Osnovni razlogi za izvajanje izobraževanj v današnji družbi se nanašajo predvsem na vlogo izobraževanj v novodobni tehnološki družbi, na dejavnike enakosti oz. neenakosti družbe ter na spremembe, ki se pojavljajo pri konstantno spreminjajoči se družbi. V splošnem pogledu se izobraževanje razdeli na različne faze. Med začetna izobraževanja se šteje pridobitev temeljne in poklicne izobrazbe vsakega posameznika, ki ga pripravi na prvo zaposlitev ter nadaljnje življenje. V naslednji fazi se posameznik loti nadaljevalnega izobraževanja s pridobitvijo višje izobrazbe, ki jo dopolni z usposabljanjem in izpopolnjevanjem. Druga faza se nanaša na izobraževanje odraslih, ki omogoča razvijanje osebnostne rasti posameznikov in pridobitev znanja za vstop na trg dela in za življenje v prihodnosti (Kokollari, 2020).

Individualno izobraževanje oz. natančnejše učenje posameznika je proces, ki povzroči relativno trajno spremembo v vedenjskih vzorcih posameznika in se kaže kot posledica prejetih izkušenj posameznika. Gre za osnovni proces, prek katerega posamezniki prilagajajo svoje vedenje spremembam. Skozi izobraževanja se posameznikovo znanje spreminja, dopolnjuje in nadgrajuje, novo znanje pa je s prilagajanjem vedenja v pomoč pri obvladovanju spremenjenih okoljskih razmer. Učenje posameznika se pojavlja kot del vsake dejavnosti, ki jo posameznik ali skupina opravlja oz. izvaja. V primeru organizacije pa se posamezniki izobražujejo na način, ki je odvisen od organizacije, ki ji pripadajo. Izobraževanje v organizaciji je večje vrednosti kot učenje, ki ga izvaja posameznik, in lahko vodi v tako imenovano organizacijsko učenje (Sitar in Škerlavaj, 2018).

2.1.2 Cilji izobraževanja zaposlenih

Z različnimi procesi izobraževanja se skrbi za določanje potreb po pridobitvi znanj, načrtovanje kontinuiranega izobraževanja z internimi in eksternimi oblikami učenja, manangiranje zaposlenih pri pridobivanju novega znanja, spremljanje vplivov zastavljenih izobraževanj ter na splošno vzpostavljanje dodatne vrednosti za organizacijo (Mihalič, 2010). Končni rezultat in cilj izvajanja procesov izobraževanja v organizaciji je vselej pridobitev novega znanja, ki se kasneje obravnava kot predmet managementa znanja. Izobraževanje zaposlenih lahko opredelimo kot temeljno sredstvo, katerega cilj je pridobitev novega znanja, prenova že obstoječega, ki je lahko v pomoč pri nadgradnji dela na delovnem mestu in pri kasnejšem razvijanju znanj, kot tudi nadaljnjem prenosu znanja na sodelavce, trženju pridobljenega znanja in nenehnem kasnejšem nadgrajevanju le-tega (Mihalič, 2010).

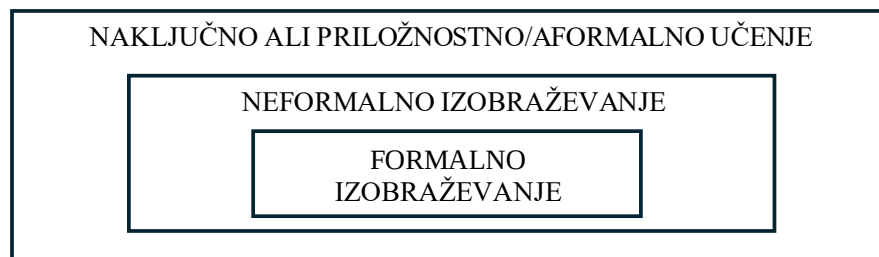
Izobraževanje je kot proces usmerjeno k določenim ciljem, ti so lahko vsebinske, metodične in izobraževalne narave. Vsebinska oz. učna usmerjenost je osnovana na spominskem pridobivanju učnih vsebin deležnikov. Glavna naloga vsebinske usmerjenosti

je delovanje v skladu z načrtovanim učnim načrtom in končna usvojitev znanja. Naslednja je metodična usmerjenost, pri kateri se v ospredje postavi izobraževalna metoda. Osnovni komponenti metodične usmerjenosti sta pristop k ravnanju izvajalca in udeleženca izobraževanja ter vrsta odnosa med njima. Omenjena metoda se deli po različnih kriterijih, temelj pa je načrtan v odnosu do snovi in komuniciranja sodelujočih v izobraževanju. Metodična usmerjenost se deli na pasivne, aktivne in pasivno-aktivne metode. Pri zadnji izobraževalni usmerjenosti pa so določeni jasni operativni cilji. Cilji so pri izobraževalni usmerjenosti specifičirani do izvedbene ravni in jasnost operativnega vidika izobraževanja predstavlja tudi izhodišče za nadaljnje načrtovanje (Ferjan, 1999). Izvedba izobraževanj zaposlenih v okviru podjetij in organizacij prispeva k večji produktivnosti, boljši kakovosti in uspešnosti dela zaposlenih, večji stopnji gospodarnosti in tudi boljši organizaciji dela. Tako se specifični cilji izobraževanja v podjetjih nanašajo na nenehno usposabljanje zaposlenih, osnovano na podlagi vseh zaznanih sprememb (morebitni razvoj novih tehnologij, spremembe organizacije dela, spremembe socialno-ekonomskih odnosov v družbi), načrtovanje uvajanj, usposabljanj in napredovanj kadrov, neprekinjeno analiziranje izobraževalnih potreb v organizaciji, nadgradnja izobraževalnih dejavnosti v podjetju z uvedbo sodobnih metod ter ocenjevanje in preverba končnega uspeha izobraževanj in analiza rezultatov, ki je v pomoč nadaljnjim izboljšavam izobraževalne dejavnosti v podjetju oz. organizaciji (Jereb, 1998).

2.1.3 Oblike in vrste izobraževanja

Lepšina (2008) izobraževanje na splošno opredeli kot formalno, neformalno izobraževanje ter aformalno učenje, pri čemer je shema izpostavljenega izobraževanja prikazana na sliki 1. Končni rezultat formalnega izobraževanja je neke vrste formalno potrjen izobraževalni rezultat, kot je na primer diploma ali morebitna poklicna klasifikacija. Neformalno izobraževanje pa v nasprotju s formalnim ni namenjeno pridobitvi javne listine, ki dokazuje neko stopnjo izobrazbe ali usposobljenosti, ampak se osredotoča na zadostitev drugih potreb in interesov sodelujočih, ki jih z izobraževanjem želijo pridobiti. S tem se aformalno učenje izvaja neformalizirano s pridobivanjem izkušenj ter zgledov in se nanaša na pridobivanje znanja iz socialnega in fizičnega okolja.

Slika 1: Shema – naključno ali priložnostno učenje, aformalno učenje, formalno izobraževanje, neformalno izobraževanje



Vir: Lepšina (2008).

V primerih izobraževalnega managementa Mihalič (2006) poudarja, da se znotraj organizacij uporablja naslednje vrste izobraževanj, kot so klasično izobraževanje, usposabljanje in izpolnjevanje, ter tudi sodobnejše oblike izobraževanja zaposlenih, ki omogočajo pridobivanje znanj. Med omenjene sodi e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu, izobraževanje na način rotiranja, ekstremno usposabljanje, samostojno usposabljanje in tako imenovano vodenje samega sebe. Sitar (2019) s preostalimi avtorji poudarja, da se zaposleni v organizacijah izobražujejo bodisi z zbiranjem notranjega (internega) znanja v organizaciji bodisi z zbiranjem in integriranjem zunanjih informacij. V literaturi se ti dve vrsti organizacijskega učenja nanašata na notranje ali zunanje učenje. Pridobivanje znanja se v splošnem pogledu tako deli na interno in eksterno izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. Interna izobraževanja se za zaposlene izvajajo znotraj organizacije, medtem ko se eksterna izvajajo zunaj nje (Mihalič, 2006). Notranje učenje se prične, ko zaposleni začnejo iskati znanje, in se nanaša na deljenje notranjega znanja med sodelavci. Notranje učenje se oblikuje iz virov znanja, kot so osebni ali telefonski pogovori s sodelavci, skupinsko delo, notranji informacijski sistem organizacije, elektronska pošta med sodelavci, notranji seminarji in izobraževalni programi, notranji sestanki, notranji dokumenti. Poleg formalnih odnosov notranje učenje zahteva tudi veliko število neformalnih odnosov, pri katerih zaposleni pridobijo znanje od sodelavcev tudi prek različnih kanalov (Sitar in drugi, 2019). Zunanje učenje pa se prvotno osredotoča na identifikacijo novega znanja iz različnih zunanjih virov, kot so stranke, konkurenti, dobavitelji, univerze, raziskovalni centri in druge institucije, in se nato aplicira v izbrani organizaciji. Učenje iz zunanjih virov znanja vključuje znanje, ki je pridobljeno in realizirano iz organizacijskega okolja, skupaj z znanjem, pridobljenim iz različne literature (npr. knjige, revije, članki), interneta (npr. forumi, spletne razprave) itd. Zunanje učenje je še posebej cenjeno v raziskovalno-razvojnih organizacijah, ki so pod stalnim pritiskom za inovacije. Pomembno je razumeti, da se proces začne s pridobivanjem zunanjega znanja, nato pa se pridobljeno znanje prenaša po celotni organizaciji (Sitar in drugi, 2019).

2.1.4 Ovire izobraževanja

V poslovnem okolju je izobraževanje in razvoj hitro spreminjajoče se visokokvalificirane in dobro usposobljene delovne sile temeljnega pomena za rast in razvoj vsake organizacije, ki je odvisna od dela svojih zaposlenih. Zanimanje za izobraževanja na delovnem mestu se je v zadnjih letih povečalo zaradi organizacijskih sprememb. Razvoj mednarodnega trga dela je pripomogel k temu, da je učenje in izobraževanje postalo globalni dejavnik konkurenčne prednosti podjetij. Podjetja so nenehno izpostavljena pritiskom okolja, kar posledično vpliva, da se hitro in smiselno prilagajajo novim razmeram in spremembam. To pomeni, da morajo zaposleni pridobiti nova znanja, ki jih zahtevajo nove razmere, ki jih ustvarja globalni kontekst (Gil in Mataveli, 2016). Podjetja pa se lahko z uvedbo in izvajanjem izobraževanja za zaposlene srečajo tudi s številnimi ovirami, ki vplivajo na uspešnost in končni rezultat izobraževanja.

Brečko (2015) opozarja, da je znanje, hitro pokvarljivo, saj v današnjem času, ki ga zaznamuje hiter razvoj tehnologije, lahko zastara v povprečju 3–5 let, še posebej na področju informacijske tehnologije, kar je še dodaten razlog podjetij in organizacij, da v izobraževanje zaposlenih vlagajo vedno bolj.

Ena izmed ovir se izkaže tudi pri izobraževanju odraslih, saj to v večini primerov sloni na posameznikovi želji, motiviranosti in končni odločitvi, zaradi katere lahko prav tako naleti na določene ovire. Situacijske ovire so ovire, ki se nanašajo na položaj posameznika v nekem trenutku in jih določajo stroški in lokacija izobraževanja, življenjska oz. družinska situacija itd. Institucijske ovire se osredotočajo na ustreznost ponudbe študijskih programov ali tečajev. Zaposleni imajo lahko občutek, da je izobraževanje nepotrebno ali da ne prinaša takojšnjih koristi. Prav tako se lahko zgodi, da izobraževalni programi ne ustrezajo specifičnim potrebam podjetja ali da ne upoštevajo individualnih učnih stilov in preferenc zaposlenih. Zadnje so dispozicijske ovire, ki se navezujejo na psihične lastnosti posameznika, kot so na primer samopodoba, samozavest, ambicija in odnos do izobraževanja ter tudi sposobnost posameznika za učenje (Kokollari, 2020).

Znotraj organizacij pa je ena izmed ovir tudi skrivanje znanja. Skrivanje znanja je opredeljeno kot namerni poskus posameznika, da zamolči ali prikrije znanje, ki ga je zahtevala oz. potrebovala druga oseba. Od uvedbe koncepta skrivanja znanja so številne raziskave obravnavale vzroke tovrstnega vedenja in njegove posledice. Skrivanje znanja ima resne posledice za organizacije in institucije, odnose znotraj njih in tudi za posameznike. Rezultati raziskav izpostavljajo posledice, kot so zmanjšanje ravni ustvarjalnosti in inovativnega delovnega vedenja, pa tudi zmanjšana individualna uspešnost (Nerstad in drugi, 2018).

Pri izobraževanju se podjetja soočajo tudi z oviro, kot je mobilnost delavcev, ki se nanaša na to, da delovno silo privabljajo druga podjetja, in na nekatere omejitve kreditiranja podjetij za financiranje neposrednih in posrednih stroškov izobraževanj. Takšne ovire lahko privedejo do manj optimalnih ravni te vrste naložbe v človeški kapital (Leuven, 2005).

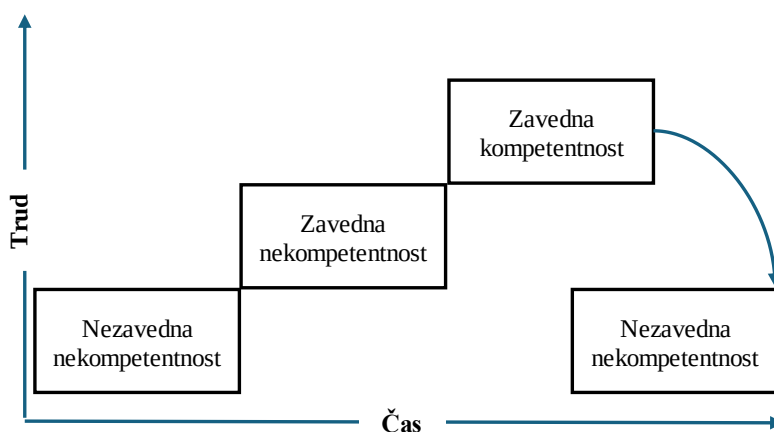
Rejc (2001) definira, da je za podjetja in organizacije največje premoženje sam delavec in delovna sila. Zaposleni predstavljajo odločilen resurs idej in temelj konkurenčnih prednosti podjetij. V podjetjih pa je na žalost empirično ovrednotenje koristnosti in uspešnosti nekaterih kadrovske investicij velikokrat zanemarjeno. Zaradi pomanjkanja analiz v podjetjih o kazalcih, kot so vloženi čas, stroški, rezultati kadrovske dejavnosti, zadovoljstvo zaposlenih, absentizem, fluktuacija, pripadnost podjetju ter s tem končna produktivnost in dobičkonosnost podjetij, se pogosto prične varčevati prav pri kadrovske naložbah, kar pa ima dolgoročno negativne posledice. Martins (2021) prav tako izpostavlja, da se omejitev lahko pojavi, ko je podjetjem težko oceniti donosnost njihovih izobraževanj in usposabljanj. Izobraževanja so lahko bolj ali manj uspešna in razmerje med izboljšanjem človeškega kapitala ter povečanjem produktivnosti delovne sile je lahko težko

oceniti, kar vodi v negotovost, ki podjetja še dodatno odvrča od tovrstnih investicij (Martins, 2021). Sawyer (2019) poudarja, da so dosedanje raziskave in literatura pokazale, da delodajalci vlagajo čas in finančna sredstva z namenom izobraževanja svoje delovne sile, medtem ko se povrnitev tovrstnih naložb marsikdaj ne uresniči zaradi nizkih ravni udeležbe zaposlenih. Zaposleni v zasebnih ali javnih organizacijah ne glede na to, ali so novo zaposleni ali že obstoječi, potrebujejo redno usposabljanje za uskladitev vizije in poslanstva zaposlenih z organizacijskimi cilji organizacije.

2.1.5 pristopi in načini ravnanja z znanjem v organizacijah

Brečko (2015) predstavi, da organizacije na splošno svoje zaposlene izobražujejo na način, ki jim ustreza in je prilagojen kulturi in vrsti dela v organizaciji. Pri vseh organizacijah pa je možno zaslediti proces, ki poteka v štirih stopnjah in se prične z nezavedno nekompetentnostjo in konča z nezavedno kompetentnostjo. Slika 2 prikazuje štiristopenjski proces učenja organizacije. Organizacija se v prvi stopnji nezavedne nekompetentnosti še ne zaveda, kaj bi bilo treba vedeti za njeno uspešno poslovanje. Organizacija se s svojim delovanjem in razvojem postopoma zave, kaj je treba vedeti za uspeh pri njenem poslovanju. V omenjeni fazi je radovedna in se pospešeno uči. Ob dosegu tretje faze organizacija že zavestno uporablja novo znanje, vendar z velikim vlaganjem energije v svoje delo. Za zadnjo, četrto fazo pa je značilno, da organizacija ponotranji znanje, ki se že kaže v rutini. Četrta faza, faza nezavedne kompetentnosti, se lahko uporablja kot kazalnik uspešnosti učenja in izobraževanja organizacije ter uspešnost ravnanja z znanjem v organizacijah.

Slika 2: Štiristopenjski proces učenja organizacije

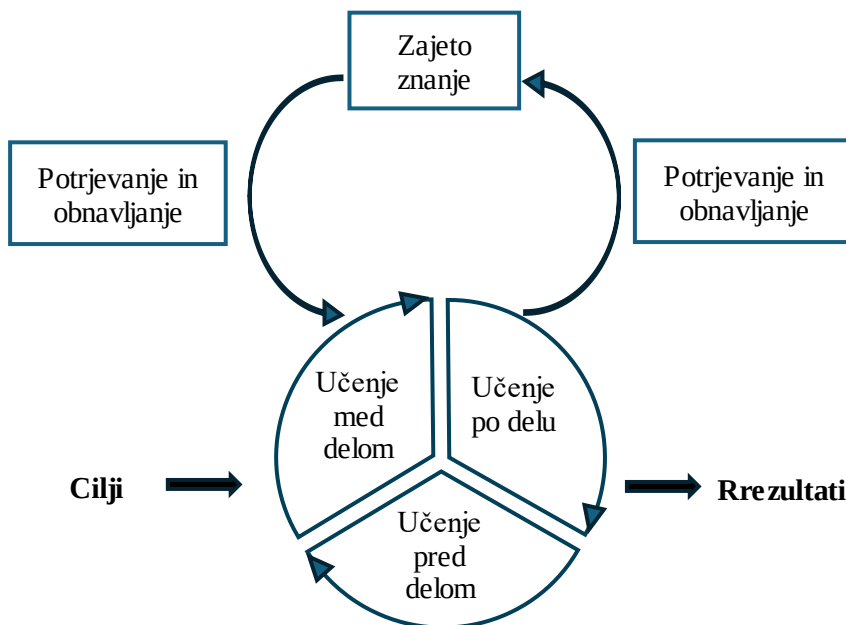


Vir: Brečko (2015).

Treba pa je vedeti, da je tako učenje organizacije kot tudi ravnanje z znanjem ponavljajoči se proces, ki se zavrti v dobi od treh do petih let, kar zahteva prenovo po vsakem opravljenem ciklu in konstrukciji novega cikla znanja v organizaciji. Celostni pristop k

ravnanju z znanjem v organizacijah zajema učenje pred delom, učenje med delom ter učenje po delu in je razviden s slike 3 (Brečko, 2015).

Slika 3: Prikaz celostnega pristopa k ravnanju z znanjem v organizacijah



Vir: Brečko (2015).

Učenje pred delom se osredotoča na pridobitev znanja pred pričetkom novih nalog oz. projektov organizacije. Kot najpogostejšo tehniko se v organizacijah uporabljajo tako imenovani sestanki kolegialne pomoči, na katerih sodelujejo člani različnih projektnih timov in posamezniki z določenim znanjem in izkušnjami. Tovrstni sestanki spodbudijo izmenjave izkušenj, pogledov in ustvarijo nove načine razmišljanja ter posledično povzročijo tkanje močnih mrež med sodelujočimi, kar pa pozitivno vpliva na končni uspeh novega projekta. Za učenje med delom je značilno ustvarjanje novega znanja, ki ga je treba uporabiti za reševanje izziva. Za učenje med delom je koristna tehnika, tako imenovana revizija akcije, ki jo zaznamujejo krajši sestanki, na katerih se pregleda stanje novega projekta. Učenje po delu pa se nanaša na fazo, ko je delo v organizaciji že končano, medtem pa se proces učenja le stopnjuje. Tehniko, ki se nanaša na učenje po delu, imenujemo retrospektiva; omogoča preučitev izvedenega dela in pogled nazaj. Ta je v pomoč pri učnih lekcijah ter pri prihodnjih izzivih organizacije (Brečko, 2015).

2.1.6 Izobraževanje zaposlenih v organizacijah

Vidiki izobraževanj, s katerimi se srečujejo organizacije in podjetja, so prepoznavanje potreb po izobraževanjih, izbira ustreznih izobraževalnih vsebin, organizacija in pravna ureditev sistema izobraževanja v podjetju, izbor izvajalcev izobraževanj, sistem napotitve delavcev na planirana izobraževanja, ureditev in organizacija službe za izobraževanje v

podjetju, organizacija izvedbe izobraževanj in ocenjevanje, analiza in vodenje evidenc v skladu z izvedenimi izobraževanji (Ferjan, 2005). Za podjetja in organizacije je značilen management izobraževalnih procesov, ki se osredotoča na planiranje, organizacijo, vodenje, kontroliranje izobraževanj ter motiviranje zaposlenih. Vedno več podjetij ima v sklopu kadrovske službe izoblikovan tako imenovani izobraževalni center, katerega osnovna naloga je prepoznavanje potreb po izobraževanjih in usposabljanjih, oblikovanje načrta izobraževanj v podjetju, priprava učnih vsebin, učnih materialov in izbira izvajalcev, koordinacija in operativna izvedba izobraževanj, oblikovanje sistemov in razvoj metod evalvacije ter v povezavi s tem tudi celotna administracija in vsa tehnična opravila, ki so povezana z izvedbo izobraževanj v podjetju (Ferjan, 2005). Turčič (2015) pojasnjuje, da se podjetja, ki svoja sredstva vlagajo v znanje zaposlenih in s tem vplivajo na rast dobička in posledično tudi rast podjetja, vedno bolj odločajo za uvedbo interne akademije. Interna akademija skladno z začrtano strategijo in cilji podjetja ter glede na svoje potrebe vzpostavi lastne programe izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Interna akademija je v podjetju tako rekoč strateško sredstvo, ki zajema individualno in organizacijsko učenje ter razvoj znanja v matični organizaciji. Za razliko od običajnih izobraževalnih oddelkov v podjetjih tako imenovana interna akademija izstopa zlasti v strateškem načrtovanju izobraževanj zaposlenih, ki se sklada s sprejeto strategijo krovnega podjetja. Izobraževalni programi interne akademije so specifično prilagojeni potrebam in v ospredje postavljajo razvoj praktičnega znanja. S tem ima interna akademija v današnjem kompleksnem okolju izjemno pomembno nalogo pri izpopolnitvi in uspešnosti podjetja.

2.2 Usposabljanje zaposlenih

Usposabljanje zaposlenih je v današnjem času veliko bolj razširjeno kot nekoč, saj skoraj vsa podjetja in organizacije svojim zaposlenim omogočajo neko vrsto usposabljanja (Hughey in Mussnug, 1997). Usposabljanje predstavlja eno izmed osrednjih kadrovskih dejavnosti v podjetjih, saj dobro usposobljeni zaposleni z zadostnim znanjem in veščinami podjetjem zagotavljajo pomembno konkurenčno prednost, sorazmerno z višjo vrednostjo svojega intelektualnega kapitala. Z vidika zaposlenih priložnost za dodatno usposabljanje vodi do večje motivacije in lojalnosti podjetju. Usposabljanje je predstavljeno tudi kot ena najpogostejših ugodnosti zaposlenih, hkrati pa je pomemben dejavnik, ki vpliva na produktivnost in uspešnost podjetja (Maršíková in Šlaichová, 2015). V nekaterih podjetjih je usposabljanje zelo formalen proces in se izraža v oddelkih podjetij, ki se posvečajo prav izvajanju programov začetnega in nadaljnega usposabljanja zaposlenih. Druga podjetja za usposabljanja zaposlenih najemajo zunanje svetovalce. Motivacija podjetij za izvajanje usposabljanj se od organizacije do organizacije razlikuje. Nekatera podjetja so naklonjena izboljšanju spretnosti in kompetenc svoje delovne sile, medtem ko druga usposabljanja izvajajo predvsem zaradi izpolnjevanja zahtevanih predpisov o varnosti pri delu. Podjetja so se začela zavedati, da je prizadevanje za vseživljenjsko učenje resnično velikega pomena, saj imajo dejavnosti razvoja zaposlenih, kot je usposabljanje, zelo pozitiven vpliv ne samo na zadovoljstvo pri delu, ampak tudi na produktivnost in navsezadnje tudi na

končno dobičkonosnost (Hughey in Mussnug, 1997). Usposabljanje zaposlenih je postalo ključnega pomena pri končnem uspehu organizacij, saj prispeva k trajnostni konkurenčni prednosti in večjemu dohodku, ne glede na to pa je tudi v pomoč zaposlenim pri prilagajanju nenehnim spremembam v okolju, v katerem delujejo (Esteban-Lloret in drugi, 2018). Hughey in Mussnug (1997) ob tem dodajata, da je dejstvo, da ima lahko ustrezno zastavljeno usposabljanje v podjetju, ki je skrbno razvito in ustrezno izvedeno, pozitiven učinek na končni rezultat.

2.2.1 Opredelitev pojma in pomena usposabljanja zaposlenih

Termin usposabljanje ponazarja razvoj znanja, zmožnosti, kompetenc, veščin in spretnosti, ki jih zaposleni potrebuje za opravljanje nekakega določenega dela. Natančneje je usposabljanje opredeljeno kot nabor zastavljenih organizacijskih dejavnosti, ki so načrtovane z namenom, da se zaposlenemu poveča njegovo znanje ter njegove delovne spretnosti, s tem se spremenijo stališča in njihova vedenja, ki so po izvedenem usposabljanju skladna z zahtevami dela na določenem delovnem mestu in usklajena z organizacijskimi cilji podjetja. Usposabljanje lahko označimo tudi kot nadgraditev poklicnega izobraževanja posameznika, saj je osredotočeno na razreševanje točno določenih zapletov v točno določenih situacijah z namenom razvoja posameznikovih sposobnosti v delovnih razmerah in zadovoljevanja trenutnih in prihodnjih potreb organizacije (Vukovič in Miglič, 2006). Khawaldeh (2023) poudarja, da kljub zaznamim razlikam v definicijah usposabljanja v literaturi vse kažejo, da je naloga usposabljanja zagotavljanje znanja, informacij in veščin delavcev, kar povečuje njihove sposobnosti za uspešno delo ter doseganje ciljev organizacije. Usposabljanje je tako opredeljeno kot kompleksen koncept, sestavljen iz več elementov. Predstavlja spremembo posameznika na boljše oz. pridobitev novih informacij, razvoj sposobnosti, veščin in idej, z namenom, da se posameznik pripravi na zahteve delovnih mest ter razvije svoje tehnične in mentalne sposobnosti za izpolnjevanje prihodnjih potreb (Khawaldeh, 2023). Usposabljanje zaposlenih je oblika izobraževanja, ki se razlikuje od formalnega izobraževanja in je neposredno povezano z delovnimi nalogami in potrebami zaposlenega. Zato prinaša prihodke tako posameznikom kot neposredno podjetju. Ena od koristi usposabljanja je predvsem ekonomska korist tako za podjetje kot posameznika (Maršíková in Šlaichová, 2015). Polo (2018) s preostalimi avtorji usposabljanje definira kot načrtovano dejavnost, izvedeno z namenom spodbujanja učenja zaposlenih in pridobivanja kompetenc v smislu znanja, veščin in stališč, ki so koristni za njihovo trenutno ali prihodnje delo. Za usposabljanje je z organizacijskega vidika pomembno, da se prilagaja potrebam organizacije in razvija na podlagi njenih vrednot, prepričanj in uveljavljenih praks. Usposabljanje tako nima standardnega načina vodenja in izvajanja, ampak je povezano s potrebami in značilnostmi specifičnega organizacijskega konteksta ter značilnostmi organizacijske kulture. Jayam in Gayathri (2020) usposabljanje opredelita kot organiziran postopek, ki pripomore k pridobivanju znanja in spretnosti zaposlenih s točno določenim namenom. Usposabljanje se nanaša na dejavnosti poučevanja in učenja, ki se izvajajo s

2.2.2 Proces usposabljanja

Proces usposabljanja opredeljuje model sistematičnega usposabljanja, katerega elementi so izhodiščna točka za razvoj različnih modelov usposabljanja. Osnovni model je razmeroma nezahteven in sestavljen iz štirih faz: analiza potreb po usposabljanju, oblikovanje načrta usposabljanja, izvedba načrtov usposabljanja in analiza rezultatov. Sodobnejši model sistematičnega usposabljanja pa dopolni vsako fazo procesa, tudi z ocenjevanjem in analizo, kar rezultira v neprekinjenem procesu usposabljanja, kot je to prikazano na sliki 4 (Vukovič in Miglič, 2006).

```
graph TD; ANALIZA[ANALIZA] <-.-> EVALVACIJA[EVALVACIJA]; ANALIZA --> OBLIKOVANJE[OBLIKOVANJE]; IZVEDBA[IZVEDBA] <-.-> EVALVACIJA; IZVEDBA --> ANALIZA; EVALVACIJA <-.-> OBLIKOVANJE; EVALVACIJA <-.-> RAZVOJ[RAZVOJ]; OBLIKOVANJE --> RAZVOJ; RAZVOJ --> IZVEDBA;
```

The diagram illustrates a design process with five interconnected stages: ANALIZA, IZVEDBA, EVALVACIJA, OBLIKOVANJE, and RAZVOJ. The stages are arranged in a circular flow with additional feedback loops. ANALIZA is at the top, IZVEDBA on the left, EVALVACIJA in the center, OBLIKOVANJE on the right, and RAZVOJ at the bottom. Solid blue arrows indicate the primary flow: ANALIZA to OBLIKOVANJE, OBLIKOVANJE to RAZVOJ, RAZVOJ to IZVEDBA, and IZVEDBA back to ANALIZA. Dashed blue arrows represent feedback loops: ANALIZA to EVALVACIJA, EVALVACIJA to ANALIZA, IZVEDBA to EVALVACIJA, EVALVACIJA to IZVEDBA, EVALVACIJA to OBLIKOVANJE, OBLIKOVANJE to EVALVACIJA, and EVALVACIJA to RAZVOJ.

14

Temelj sistematičnega usposabljanja je načrt logično zastavljenih zaporednih faz, ki se v praksi razlikujejo od organizacije do organizacije, večinoma pa vključujejo snovanje strategije, umestitev odgovornosti za usposabljanje v opis nalog, določitev potreb po usposabljanju, opredelitev ciljev in načrtov usposabljanja, zagotovitev virov, izvedbo načrtov in končnega ocenjevanja rezultatov usposabljanja. Temeljnih pet faz tako organizaciji ustvari podlago, da oblikuje koristno in uspešno usposabljanje zaposlenih. Analiza se osredotoča na to, zakaj je usposabljanje potrebno in kako ga zasnovati, da bo ustrezno. Naslednja faza oblikovanja se nanaša na določitev strategije usposabljanja z zasnovanimi cilji in vsebino usposabljanja, kar vključuje izbor učnih metod, pripravo časovnice, vsebine itd. Nato faza razvoja začrta končno izvedbo usposabljanja z metodami posredovanja vsebin, opredelitvijo natančnega učnega gradiva, določitvijo morebitne tehnične opreme in izdelanimi urniki usposabljanj. Vse skupaj se nadaljuje z izvedbo usposabljanja, kar vključuje opazovanje udeležencev in oceno napredka oz. uspešnosti usposabljanja. Evalvacija s povratnimi informacijami in analizo podatkov preverja uspešnost, koristnost in smiselnost programa skozi vse faze ter privede k fazi analize, ki oceno rezultatov uporabi za določitev morebitnih prihodnjih potreb po usposabljanju zaposlenih (Vukovič in Miglič, 2006).

2.2.3 Pristopi k usposabljanju zaposlenih – modeli, metode in tehnike usposabljanja

Podjetja se zaradi različnih razlogov in motivov odločajo za različne metode, načine in tehnike usposabljanja, ki pomagajo izboljšati sposobnosti in kompetence zaposlenih (Maršíková in Šlaichová, 2015). Izbira in izvedba stabilnega in uspešnega pristopa k usposabljanju zaposlenih lahko pripomore tudi k razvoju blagovne znamke podjetja in s tem naredi podjetje privlačnejše za novo delovno silo. S programi usposabljanj postane podjetje prijetnejše za morebitne nove sodelavce, ki želijo izboljšati svoje sposobnosti in si razširiti karijerne priložnosti, povezane s pridobljenimi, novimi znanji. Usposabljanje je lahko kakršnekoli narave, vendar je pomembno, da je usklajeno s cilji, strategijo, vrednotami in prepričanju organizacije ter z odgovornostjo posameznika na njegovem delovnem mestu. Skladno s tem se izbere tudi primerna tehnika usposabljanja zaposlenih.

Organizacije v usposabljanje in razvoj vlagajo znatna sredstva, kar pomeni, da skoraj vsak delovni posameznik vlaga ure svojega življenja v različne učne izkušnje. Treba je razumeti, kako se ljudje na delovnem mestu učijo ter kako smiselno oblikovati, izvajati in podpirati aktivnosti usposabljanja in razvoja zaposlenih. Znanje na področju usposabljanja in razvoja je v zadnjem stoletju napredovalo, saj so raziskave prinesle številne praktične vpogleda, ki lahko bistveno prispevajo k izboljšanju teh procesov, metod, tehnik in praks (Bell in drugi, 2017). Medtem ko so sodobne tehnike usposabljanj zaposlenih v nenehnem razvoju, so se številne običajne metode usposabljanja izkazale za izjemno uspešne. Dobro zastavljeno usposabljanje pogosto vključuje mešanico več različnih metod, ki skupaj ustvarijo ustrezen program usposabljanja za zaposlene (Jayam in Gayathri, 2020).

Vukovič in Miglič (2006) poudarjata modele individualnega usposabljanja, modele organizacijskega usposabljanja in modele stalnega razvoja.

2.2.3.1 Modeli individualnega usposabljanja

Vajenski model velja za zastarel model in je osnovan na metodi demonstracije. Model se nanaša na novozaposlenega, ki posnema delo in spretnosti tako imenovanega mojstra, kar pomeni, da demonstraciji sledi praksa in nova ponazoritev dela. Ta tradicionalna metoda se je nanašala predvsem na usposabljanje zaposlenih v obrtniških in tehničnih delih. Model je v ospredje postavil posameznika in ga spodbujal k učenju koristnih spretnosti, ob tem pa se je od posameznika pričakovalo, da na podlagi pridobljenega znanja sam najde načine in priložnosti za uporabo le-tega. Model, zgrajen na sistematičnosti, načrtovanju in nadzoru nad usposabljanjem posameznika, s tem omogoča pridobivanje novih znanj in spretnosti ter morebitni prispevek k uspešnosti posameznika na delovnem mestu. Negativna plat vajenskega modela se nanaša na evalvacijo usposabljanja, saj so spremembe v delovni uspešnosti težko izmerljive (Vukovič in Miglič, 2006).

Model povečanja uspešnosti sloni na spremembi uspešnosti in se ne osredotoča samo na izobraževanje in usposabljanje posameznika. Prvotno se osredotoči na določitev vedenja, ki bo vplivalo na doseganje večje uspešnosti, in nato na analizo potrebnega znanja in veščin za njihov doseg. V modelu so upoštevani tudi elementi delovnih situacij s predpostavko, da se z njihovimi spremembami dosežejo izboljšave tudi brez dodatnega usposabljanja. Če se izkaže, da je usposabljanje kljub temu potrebno, se po zaključku opazuje smiselnost usposabljanja glede na delovno uspešnost. Model je uporabnejši v primerih, ko se posameznik v delovnem procesu lahko vsaj delno samostojno odloča, kar se lahko izrazi v pogajanjih o prednostnih nalogah delavca in lahko spodbudi njegovo ustvarjalnost (Vukovič in Miglič, 2006).

2.2.3.2 Modeli organizacijskega usposabljanja

Modeli organizacijskega usposabljanja zajemajo naslednje modele, kot so model učenja z odkrivanjem, izobraževalni model, model usmerjanja k problemom, model dejavnega učenja, analitični model, sistemski model, sistematični model, tranzicijski model in model najboljše prakse (Vukovič in Miglič, 2006).

Za model učenja z odkrivanjem je značilno, da delodajalec zaposli delavce z najustreznejšo pridobljeno izobrazbo, učenje pa se izvaja na delovnem mestu s pridobivanjem informacij od nadrejenih in sodelavcev. Poudarjeno je individualno učenje, saj se novi delavec sam priuči standardov in rutine. Pri omenjenem modelu so kakršnekoli organizacijske koristi zapostavljene, predpostavlja se, da je posameznik zmožen pridobivanja novega znanja in uporabe le-tega z le občasno pomočjo sodelavcev (Vukovič in Miglič, 2006).

Izobraževalni program je usmerjen k podpiranju in spodbujanju zaposlenih v organizaciji, da obiskujejo formalne izobraževalne programe, s čimer pridobijo višjo stopnjo izobrazbe. Organizacija s tem krije stroške tovrstnih izobraževanj in omogoči plačano odsotnost z dela. Model v ospredje postavlja posameznika, žal pa je tovrstno izobraževanje zasnovano za večje ciljne skupine. V opisani model so organizacije primorane vlagati, saj so zaposleni v stalno spreminjajočem se okolju potrebni dodatnih izobraževanj. Pozitivna stran modela je, da so predavatelji izkušeni in profesionalno usposobljeni za poučevanje (Vukovič in Miglič, 2006).

Za model usmerjanja k problemom je značilen kratkoročni pristop k usposabljanju in se pojavi spontano oz. priložnostno. Zaposlenim pripomore pri reševanju problemov, ki so operativne narave, s tem zagotavlja hitre in finančno smiselne rešitve. Uspešnost modela je odvisna od sposobnosti ugotavljanja in preučevanja problemov v organizaciji. Treba je vedeti, da je ugotavljanje vzrokov za probleme in odkrivanje rešitev dolgotrajen proces, ob tem pa zaobjema tudi ugotavljanje morebitnih potreb po usposabljanju zaposlenih in v primeru neustreznosti sistema ugotavljanja potreb lahko organizacija za zaposlene izbere neustrezno ali manj smiselno usposabljanje (Vukovič in Miglič, 2006).

Model dejavnega učenja zaznamuje ugotavljanje stvarnih pomanjkljivosti in s tem iskanje rešitev, vse pa se dogaja v okviru okolja organizacije. Dejavno učenje je tako osnovano na dveh dopolnjujočih se ciljeh, ki se nanašata na delovne probleme, naloge ter določitev ustreznih metod učenja. Primarni cilj je, da se udeleženec nauči učiti, in sekundarni, da se uči na točno določenem primeru, ki se ob tem tudi dokončno razreši. Model dejavnega učenja za udeleženca prinaša tako učni kot tudi delovni izziv, s čimer se mu poveča motivacija in ponudi tudi možnost, da se organizacijski problem preoblikuje v priložnost za napredek in razvoj organizacije. Dodana vrednost modela je, da se učenje širi tudi zunaj prvotne skupine na preostale člane ali celo druga področja dela v organizaciji (Vukovič in Miglič, 2006).

Vukovič in Miglič (2006) kot naslednji model opredeljujeta analitični model, ki je statične oblike in temelji na specializiranih ocenah potreb po usposabljanju znotraj podjetja. Ocene potreb so osnovane na podrobnih preučitvah znanja, veščin in stališč, ki so potrebni za določeno delo. Analize se osredotočajo na delovno uspešnost zaposlenih in s tem raziskujejo neskladje v znanju oz. učenju in na podlagi teh oblikujejo natančnejše načrte usposabljanja zaposlenih. Model, temelječ na značilnostih dela, je zahteven tako iz finančnega kot tudi časovnega zornega kota in v izvedbo vključuje tudi poznavalce posamičnih nalog in del (Vukovič in Miglič, 2006).

Ena izmed metod je tudi sistemski model, ki se osredotoča na organizacijo kot zapleten sklop več podsistemov in predpostavlja, da sprememba enega izmed njih povzroči nove potrebe v drugih podsistemih. Tako je bistvo modela ugotavljanja povezav in razmerij med posameznimi sklopi celotnega sistema, njihovi primernosti in mehanizmu povratnih informacij, ki je osnova za nadaljnje operativne odločitve. Sistemski model na proces

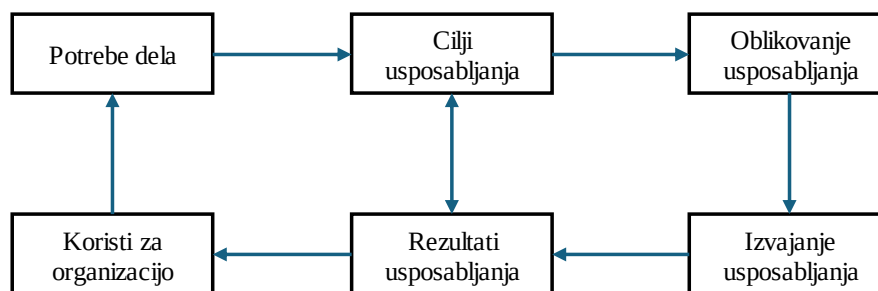
usposabljanja vpliva z ocenjevanjem učinka strategije usposabljanja s podatki iz ocenjevanja delovne uspešnosti, z uvedbo novih načinov analize posameznih dejavnosti usposabljanja, s primerjavo učinkovitosti različnih metod itd. (Vuković in Miglič, 2006).

Kot najbolj uveljavljen model avtorja omenjata sistematični model, ki se osredotoča na izvedbo logičnih zaporednih faz. To so analiza potreb, razvijanje načrtov usposabljanja, njihovo udejanjanje in končna evalvacija efektov in rezultatov. Sistematični model je zaradi preprostosti zelo privlačen, vendar se ne sme zanemariti kompleksnosti vsake izmed faz posebej ter povezav med njimi. Model se navezuje na prepričanje organizacij o osnovnih sistemskih standardih, da je usposabljanje v organizaciji reden pojav, ki ga usmerjajo posamezniki ali celotni oddelki, ti pa so odgovorni za ustrezno izvedbo postopkov usposabljanj (Vuković in Miglič, 2006).

Sistematični model je bil zasnovan z namenom profesionalizacije usposabljanja zaposlenih, vendar ne bi smel biti v organizacijah splošno priporočen in sprejet. V odgovor oz. kot nadgradnja je bil razvit tranzicijski model, ki upošteva, da morajo biti pri snovanju organizacijskih ciljev upoštevani tudi naslednji dejavniki, kot so organizacijska vizija, vrednote in poslanstvo. Tranzicijski model je sestavljen iz dveh ključnih delov sistematičnega modela in povezovanja med strategijo organizacije in učenjem zaposlenih. Model zaznamujeta dve pomanjkljivosti, ki se navezujeta na kakovost obeh delov tranzicijskega modela. Prvi del modela je jasno opredeljen, medtem ko je oblikovanje ciljev, upoštevanje poslanstva, vizije in vrednot organizacije bolj kompleksno in težje opredeljivo. S tem model ne zajema načrtovanja vnaprej, kontrole ali praktičnih smernic, kar od organizacije zahteva večjo ustvarjalnost (Vuković in Miglič, 2006).

Kot zadnji model organizacijskega usposabljanja je predstavljen model najboljše prakse, ki prav tako sloni na sistematičnem modelu in je slikovno prikazan s sliko 5. Izhaja iz potrebe po vrednotenju dokazov o prispevku usposabljanja k izboljšavi uspešnosti organizacije. Temelji na dobrih praksah sistematičnega modela, ob tem da se zaveda pomembnosti organizacijske strategije, ki je osnova za razvoj ciljev in točnih korakov izvedbe usposabljanja, ter zasledovanju rezultatov, ki jih je mogoče količinsko analizirati in oceniti. Model najboljše prakse je sestavljen iz posameznih elementov. Prvotno potrebe dela v organizaciji spodbudijo namero usposabljanja, za tem se določijo cilji in standardi udeležencev po končanem usposabljanju. Pripravi se načrt usposabljanja, v katerem so zapisane dejavnosti za doseg predhodno predvidenih ciljev, in nato se v organizaciji izvede usposabljanje. Končni rezultat usposabljanja je kriterij obsega doseženih ciljev tako posameznika kot organizacije (Vuković in Miglič, 2006).

Slika 5: Model najboljše prakse



Vir: Vukovič in Miglič (2006, str. 73).

Žal model spregleda možnosti, da lahko poleg načrtovanih rezultatov nastanejo tudi nekateri nepričakovani rezultati, ki niso povezani z izhodiščno težavo. Ovirana je tudi ustvarjalnost, saj model narekuje usmerjanje in nadzorovanje delovne uspešnosti na podlagi že vnaprej določenih ciljev. Kljub nekaterim pomanjkljivostim je model priporočen organizacijam, ki nimajo razvite funkcije usposabljanja, in uvedba modela omogoči premik organizacije na višjo raven (Vukovič in Miglič, 2006).

2.2.3.3 Modeli stalnega razvoja

Zadnja skupina modelov so modeli stalnega razvoja, katerih pogoji za uvedbo segajo od jasno opredeljenih odgovornosti in vlog vpletenih deležnikov pa vse do sprotnega ugotavljanja potreb po usposabljanju in zmožnosti podjetja, ki so opredeljene z načrti del in nalog, vrednotenja uspešnosti in rezultatov usposabljanja. Za vzpostavitev modelov stalnega razvoja mora organizacija poskrbeti za ustrezno vzdušje, ki je v podporo pridobivanju novega znanja in spremembam, ki temu sledijo, ter biti z ustrezno motivacijo v spodbudo zaposlenim pri spontanem in neprestanem učenju, ki pa ne sme biti prisiljeno. Modeli stalnega razvoja so vpleteni v širše organizacijske okoliščine, raziskujejo korelacije s preostalimi razvojnimi dejavnostmi podjetja in ne spregledajo dejavnikov, ki imajo vpliv na uspešnost posameznika, kot tudi organizacije. Najoptimalnejša modela stalnega razvoja sta model Ashridge in koncept učeča se organizacija (Vukovič in Miglič, 2006).

Model Ashridge je osnovan na tristopenjski razporeditvi dejavnosti, ki se nanašajo na usposabljanje. Za prvo in najnižjo stopnjo modela je značilen tako imenovani razdrobljeni pristop, pri katerem je usposabljanje manj pomembno za organizacijo. Zaradi manjše odgovornosti so pri omenjenem pristopu tudi manjše koristi, usposabljanje pa je v večji meri ocenjeno le kot strošek in ne kot investicija. Postopoma se usposabljanje v organizaciji razvija in postaja obsežnejše in tudi bolj kompleksno. Organizacija je tako privzela formalizirani pristop. Usposabljanje je bolj strukturirano in v ožji povezavi s preostalimi procesi. Polna veljava usposabljanja v organizaciji nastopi z usmerjenim pristopom. Usposabljanje je v neprekinjenem ciklu vpeto v vse procese organizacije,

poudarek pa je na osebnem razvoju in posameznikovih potrebah, ki jih spodbujajo cilji organizacije. Organizacija, ki doseže takšno razumevanje usposabljanja in razvoja, je tako imenovana učeča se organizacija (Vuković in Miglič, 2006).

2.2.3.4 Metode usposabljanja zaposlenih

Maršíková in Šlaichová (2015) pojasnjujeta, da je poklicno izobraževanje zaposlenih sistematično ustvarjanje znanja, ki nastane kot posledica izobraževanj in usposabljanj ter pridobivanja in razvoja izkušenj zaposlenih. Usposabljanje se lahko izvaja znotraj dnevnih obveznosti zaposlenega ali ločeno. Maršíková in Šlaichová (2015) izpostavljata, da se pogosto uporabljene metode poklicnega izobraževanja in usposabljanja kategorizirajo na tri ločene skupine metod. Prva skupina metod se nanaša na usposabljanje na delovnem mestu in se uporablja v vsakodnevni praksi kot del programa usposabljanja zaposlenih. Za metodo usposabljanja na delovnem mestu so značilne naslednje oblike tehnik: demonstracija, rotacija med delovnimi mesti, mentorstvo, svetovanja, delavnice itd. Usposabljanje na delovnem mestu poteka v dveh oblikah, ki se ločita na splošno usposabljanje na delovnem mestu in na specifično usposabljanje. Pri splošnem usposabljanju na delovnem mestu gre za naložbo v človeški kapital, ki je koristna pri povečanju produktivnosti tako posameznikov v podjetju, ki to izobraževanje izvaja, kot tudi drugih podjetij. Splošno usposabljanje je lahko enako uporabno v številnih podjetjih in ob uporabi le-tega se vrednost mejnega produkta v kateremkoli podjetju poveča v enakem obsegu. Specifično usposabljanje na delovnem mestu pa poveča produktivnost le v podjetju, ki to izobraževanje izvaja, v drugih podjetjih pa na produktivnost nima vpliva ali pa ga ima le v omejenem obsegu (Maršíková in Šlaichová, 2015).

Naslednja skupina metod obravnava usposabljanje zunaj delovnega mesta, z njo povezane tehnike so predavanja, razprave, metoda odkrivanja, delavnice, simulacije, ocenjevalni centri, igranje vlog, študije primerov, možganska nevihta, »angl. teambuilding«, učenje z igro in seminarji. Usposabljanje zunaj dela poteka na različnih tečajih usposabljanja, ki se izvajajo v bolj tradicionalnih izobraževalnih ustanovah (Maršíková in Šlaichová, 2015).

Kot zadnjo skupino metod Maršíková in Šlaichová navajata metode usposabljanja, ki se izvajajo na delovnem mestu ali zunaj njega, kar združuje obe zgoraj navedeni metodi. Zanja so značilne tehnike, kot so sestanki, vprašanja in odgovori, učni dogodki, delegiranje nalog, učenje priporočene študijske literature, e-učenje, interaktivni videoposnetki in multimedijско izobraževanje. V kontekstu usposabljanja je mogoče uporabiti široko paleto metod, ki se lahko razdelijo glede na to, kje te izobraževalne dejavnosti potekajo. Nekatere od omenjenih tehnik se združujejo ali si sledijo, sama izbira metode je odvisna od posebnih potreb in ciljev programa usposabljanja (Maršíková in Šlaichová, 2015).

V zadnjih nekaj letih so podjetja prešla s tradicionalnih metod na tiste, ki so bolj interaktivne in laže dosegljive. Podjetja vedno pogosteje uporabljajo tehnike, kot so

e-izobraževanja, mešano učenje, igrifikacija in spremljanje dela sodelavcev (angl. job shadowing), ki postajajo iz dneva v dan bolj priljubljene (Maršíková in Šlaichová, 2015).

2.2.3.5 Tehnike, orodja in oblike usposabljanja zaposlenih

Dobro zasnovani programi usposabljanja in razvoja zaposlenih podjetjem pomagajo obdržati dobro usposobljen kader in povečati dobiček podjetja. Usposabljanje delavcev in razvojni programi so v hitro razvijajoči se tehnološki dobi pomembnejši kot kadarkoli prej, saj se z vlaganjem v razvoj kadrov zaostre tudi konkurenca. Prav tako se morajo podjetja pri razvoju inovativnih tehnologij in aplikacij zavedati, da zaposlovanje in razvoj dobrih talentov zahteva čas in denar, zaradi česar je treba izbrati ustrezen način interakcije, usposabljanj in razvoja zaposlenih od trenutka, ko postanejo del podjetja (Nadeem, 2021). Kot kaže literatura, lahko podjetja za usposabljanje zaposlenih uporabljajo različne modele, metode in tehnike, saj so razlogi, ki vplivajo na odločitve v zvezi z usposabljanjem, različni. Od pričetka uporabe različnih metod usposabljanja v organizacijah in podjetjih so se razvile številne tehnike, ki se uporabljajo v poslovnem izobraževanju. Čeprav je sedaj opaziti prehajanje s pasivnih na bolj aktivne metode učenja, ostajajo uporabne mnoge stare metode in načini poučevanja, ki se prepletajo z novjšimi pristopi (Maršíková in Šlaichová, 2015). V nadaljevanju so predstavljene nekatere tehnike usposabljanja zaposlenih.

Usposabljanje za orientacijo zaposlenih se nanaša na usposabljanje novih sodelavcev in se osredotoča na pridobitev osnovnih informacij o podjetju oz. delodajalcu. Ti programi usposabljanja se uporabljajo za zagotovitev osnovnih znanj, spretnosti in veščin, potrebnih za uspešno opravljanje dela. Ob tem funkcija orientacijskega usposabljanja ni le usposobljenost zaposlenega za opravljanje njegovega dela, ampak pripomore tudi k izpolnitvi njegovih osebnih kariernih želja ter vzpostavitvi občutka pripadnosti podjetju (Jayam in Gayathri, 2020).

Nadeem (2021) poudarja tehniko usposabljanja, osredotočeno na povratne informacije. Usposabljanje na podlagi povratnih informacij zagotavlja, da je prepoznano, kaj v preteklosti ni delovalo, kot tudi morebitne vrzeli, ki se lahko prepoznajo in obravnavajo v prihodnjih programih usposabljanja zaposlenih.

Ena izmed oblik izobraževanja in usposabljanja v podjetjih je tudi mentorstvo. Nanaša se na uvajanje novih zaposlenih. Za mentoriranje novih delavcev je značilno, da poteka s pomočjo izkušenega svetovalnega delavca oz. vodnika v podjetju in je v pomoč pri seznanitvi s preostalimi zaposlenimi, poslovnimi partnerji, pravili in postopki, ki se nanašajo na naravo njihovega dela. Mentor delavcu predstavi organizacijsko strukturo in kulturo podjetja. Mentorstvo je v podjetjih zelo dobrodošlo, saj je delo v vsaki organizaciji specifično ter konkretno in bi lahko neinformiranemu opazovalcu mnogokaj ostalo neopazeno oz. nepomembno. Mentorstvo se lahko poveže tudi s številnimi drugimi

oblikami, kot so prosti razgovori, razlage, diskusije, študije primerov in druge (Ferjan, 2005).

Tehnika predavanja spada med priročajne in cenejše oblike usposabljanja za organizacijo (Jayam in Gayathri, 2020). Predavanje je pristop usposabljanja, pri katerem se sreča večje število udeležencev, ki jim predava predavatelj, in nastopi kot glavni vir informacij usposabljanja. Zaradi predavateljevega monologa imajo slušatelji le pasivno vlogo, kar lahko privede do zdolgočasnosti udeležencev, saj do interakcije med predavateljem in zaposlenimi pride le občasno. Tehnika predavanja ni primerna za pridobivanje novih veščin zaposlenih, je pa priporočljiva za njihovo informiranje ter posredovanje znanj (Ferjan, 2005).

Študija primera je tehnika usposabljanja, ki ponuja opis ilustrativnih situacij, ki udeležence spodbujajo k sprejemanju odločitev na njihovem delovnem mestu. Namen študije primera je udeležence pripraviti, da uporabijo že obstoječa znanja in na podlagi tega razvijejo nove ideje za obvladovanje določenih situacij, ali predstaviti možne rešitve za določene delovne položaje, v katerih se zaposleni lahko znajdejo. Cilj tehnike je bolj usmerjen v držo, ki jo udeleženec oz. zaposleni uporabi, kot v rešitev. Kot tehnika usposabljanja se študija primera lahko uporablja za izboljšanje veščin pri sprejemanju odločitev, za krepitev pripadnosti zaposlenih, izboljšanje komunikacijskih in interaktivnih veščin ter krepitev drugih ključnih veščin zaposlenih (Jayam in Gayathri, 2020).

E-izobraževanje na delovnem mestu je relativno nova oblika usposabljanja zaposlenih, ki se je v zadnjih nekaj letih izkazala za vedno bolj pomembno in tudi priljubljeno tehniko in izstopa kot uspešen in dinamični način za pridobivanje veščin in znanja delovne sile po vsem svetu (Sarabadani in drugi, 2017). Osredotoča se na uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije in s tem prispeva k uspešnim in relevantnim učnim procesom v organizacijah (Grunden, 2009). Način usposabljanja, katerega glavna metoda je uporaba računalnika, se nanaša na pridobivanje znanja prek računalniških programov, nameščenih na računalniku, prek izobraževalnega intraneta organizacije ali prek spletnega mesta (Jayam in Gayathri, 2020). Oddaljeno oz. e-izobraževanje postaja vse pogostejši način usposabljanja in izobraževanja v organizacijah, saj je spletne tečaje enostavno obiskati, tečaji se lahko izvajajo na različnih lokacijah organizacije in ob različnih časovnih terminih (Grunden, 2009). Podobno se tudi pri avdiovizualnem usposabljanju, ki je zlasti ob omejenem proračunu za izobraževanje stroškovno smiselna metoda usposabljanja zaposlenih, lahko izbira med številnimi videorešitvami za usposabljanje (Jayam in Gayathri, 2020). Dixit in Sinha (2022) videomodule definirata kot korak naprej v primerjavi s klasičnimi sistemi gradiv v papirni obliki, ki jih organizacije uporabljajo za lajšanje konceptualnega učnega procesa med udeleženci. Avdiovizualno usposabljanje z videi zagotavlja izjemno angažiranost udeležencev ter olajša in pospeši učenje vsakega posameznega udeleženca. Avdioposnetki omogočajo preprost in hiter povzetek uvidov delavnice in tudi poskrbijo, da postane učni proces udeležencem zanimiv. Zagotavljajo se lahko z namiznimi ali prenosnimi računalniki ali celo s pametnimi telefoni. Video in

avdioposnetki se lahko izkažejo za koristno orodje prenosa znanja. Vedno bolj organizacije uporabljajo tudi mobilno učenje, ki velja za revolucionarno tehniko usposabljanja in novodobni način predajanja učnih vsebin udeležencem. Mobilne aplikacije zagotavljajo dinamično in privlačno učno izkušnjo ter uporabo pridobljenega znanja po že izvedenem usposabljanju (Dixit in Sinha, 2022).

Simulacijsko usposabljanje temelji na simulaciji. To je tehnika, ki prav tako vključuje uporabo računalniške programske opreme, in sicer za izvedbo možnega scenarija iz resničnega sveta. Med omenjenim usposabljanjem se zaposleni izobražuje o tem, kako izvesti določene naloge po različnih realnih scenarijih, in s tem se zagotovi varnejše in predvidljivo reagiranje ob izvedbi določenih scenarijev (Jayam in Gayathri, 2020).

Obstaja mnogo orodij, ki jih podjetja lahko uporabijo za prenos znanja in usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu. Za organizacije je nujno potrebna identifikacija ustreznih orodij in tehnik, ki so trdni in dinamični in s tem olajšajo uspešen prenos pridobljenega znanja na delovnem mestu in zagotovijo pozitivne rezultate izvedenih usposabljanj. Le to dejansko upraviči naložbe v usposabljanje, tako v smislu časa kot tudi finančnih sredstev. Rezultati mnogih raziskav so pokazali, da se s pozitivnim prenosom znanja ob izvedenem usposabljanju v organizaciji povečajo možnosti za boljši donos naložb v usposabljanje, medtem ko zaposleni dosežejo izboljšano delovno uspešnost (Dixit in Sinha, 2022).

2.3 Primerjava pojmov izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje

Obstaja pomembna razlika med usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih, zlasti v kontekstu paradigme učenja odraslih. Pojem izobraževanje se nanaša na proces pridobivanja znanja in ta se običajno odvija v učilnici. Prenos znanja poteka z uporabo formalnih metod, kot so predavanja in razprave. Udeleženci se učijo novih in relevantnih informacij, vendar pridobivanje novih veščin in kompetenc, namenjenih izboljšanju donosnosti ali kakovosti, običajno ni predviden cilj izobraževanja, saj sposobnost dejanskega izvajanja nečesa novega pri udeležencih pogosto ni izkoriščena (Hughey in Mussnug, 1997). Hughey in Mussnug ob tem izpostavljata, da se odrasli in s tem tudi zaposleni učijo uspešneje, ko se o določenem predmetu ali temi pogovarjajo, ga povezujejo s svojimi lastnimi izkušnjami in pri tem sami odkrivajo ustrezne in uporabne veščine.

V nasprotju z izobraževanjem usposabljanje običajno zajema posameznikovo vključenost, zavezanost in s tem posledično pridobivanje novih izkušenj. Hughey in Mussnug termin usposabljanje opisujeta kot učenje posameznika z določenim početjem. Usposabljanje se izvršuje, ko se veščine zaposlenega, ki jih je mogoče merljivo opredeliti, izboljšajo in s tem se raven kompetenc zaposlenega tudi vidno optimizira in izpopolni. Z usposabljanjem si organizacije prizadevajo, da se zaposlenim zagotavljajo spretnosti pri izvajanju danih delovnih nalog. S tem morajo biti rezultati usposabljanja oprijemljivi v smislu, da se usposabljanje delavcev nadgrajuje in je v podporo konkurenčnosti in finančni stabilnosti podjetja oz. organizacije (Hughey in Mussnug, 1997).

Izpopolnjevanje obsega procese nadgrajevanja, sistematiziranja in prilagajanja že ustvarjenih znanj, veščin, rutin in pridobljenih sposobnosti. Ta proces posamezniku omogoča, da skozi vse življenje osvežuje, širi in pogloblja svojo izobrazbo in usposobljenost. Posameznik, izurjen za opravljanje določenega dela, se danes nenehno srečuje s spremembami, inovacijami in razvojem v svoji dejavnosti, kar ga spodbuja k nadgradnji prvotno pridobljenega znanja, spretnosti in navad. Razvoj znanja ter povezanih proizvodnih sistemov in procesov zahteva, da posameznik te spremembe ne le spremlja, temveč jih aktivno vodi in izkorišča. Če bi ostal na začetni ravni usposobljenosti in se ne bi nenehno izpopolnjeval, bi zaostal v svoji stroki, kar bi se negativno odražalo pri dobiti njegovega dela (Jereb, 1998).

2.4 Opredelitev učeče se organizacije

2.4.1 Definicija in indikatorji učeče se organizacije

Učeča se organizacija je organizacija, ki spodbuja in razvija kulturo učenja oz. temelji na razvoju kulture, ki olajšuje učenje v organizaciji (Gil in Mataveli, 2016). Avtorja Bennett in O'Brien (1994) pojasnjujeta, da morajo podjetja postati učeče se organizacije, če želijo preživeti in ohraniti svoj položaj v hitro se spreminjajočem in globalno konkurenčnem poslovnem svetu. Hiter tempo sprememb od podjetij zahteva, da pridobijo sposobnost neprekinjenega in hitrega učenja. Marsick in Watkins (2003) učečo se organizacijo opredeljujeta kot tisto organizacijo, ki se neprekinjeno uči in spreminja. Učenje znotraj organizacije je neprekinjeno in opredeljeno kot strateško osnovan proces, integriran in vzporeden z delom v organizaciji. Učeče se organizacije proaktivno uporabljajo učenje na integriran način za podporo rasti posameznikov, skupin in celotne organizacije ter tudi institucij in skupnosti, s katerimi so povezane. Bennett in O'Brien (1994) v svoji študiji o 25 uspešnih učečih se organizacijah poudarjata dvanajst načel, ki se nanašajo na potrebo po jasni viziji in ustrezno zastavljeni strategiji podjetja. Med ključnimi načeli sta tudi podpora vodstva filozofiji učenja ter pomembnost, da vodilni kadri vsakodnevno ravnajo v skladu s to filozofijo. Preostala načela obravnavajo različna področja, vključno z organizacijsko strukturo in kulturo, pretokom informacij, individualnimi in timskimi praksami učeče se organizacije, programi usposabljanja in izobraževanja, sistemi nagrajevanja ter povratnimi informacijami. Pomembno je poudariti, da nobeno podjetje ne izstopa na vseh naštetih področjih oz. pri vseh načelih. Na primer, v enem podjetju sta lahko integriteta in navdih vodstva tako izrazita, da uspešno kompenzirata šibkejši sistem nagrajevanja. V drugem podjetju pa lahko sistem postavljanja ciljev, osredotočenih na potrebe strank, in povratne informacije o uspešnosti na podlagi teh ciljev organizaciji prinašajo uspeh kljub pomanjkljivim izvršilnim praksam. Vsaka organizacija mora oblikovati svojo lastno edinstveno pot do učeče se organizacije, saj se tudi najuspešnejša podjetja nenehno spreminjajo, izboljšujejo in s tem nenehno izumljajo nove načine, kako postati učeča se organizacija (Bennett in O'Brien, 1994).

Marsick in Watkins (2003) poudarjata dimenzije učeče se organizacije, kot so ustvarjanje priložnosti za stalno učenje, spodbujanje raziskovalnega dialoga, spodbujanje ekipnega sodelovanja in učenja, vzpostavljanje sistemov za pridobivanje in deljenje pridobljenega znanja, spodbujanje zaposlenih k uresničevanju skupne vizije, povezovanje organizacije z njenim okoljem in podpora vodstvenega kadra podjetja izobraževanju v organizaciji. Navedene dimenzije izkazujejo potencialno razmerje med dimenzijami učenja ter zaznanimi spremembami v znanju in finančno uspešnostjo podjetja ter so podrobneje definirane v tabeli 1.

Tabela 1: Dimenzije učeče se organizacije

DIMENZIJE	DEFINICIJA
Ustvarjanje priložnosti za stalno učenje	Učenje je sestavni del delovnih obveznosti. Zagotovljene so priložnosti za nenehno izobraževanje in rast.
Spodbujanje raziskovanja in dialoga	Posamezniki pridobijo veščine, s katerimi izražajo svoje poglede. Razvijejo sposobnost poslušanja ter spraševanja o pogledih drugih. Kultura organizacije se spremeni tako, da podpira vprašanja, povratne informacije in eksperimentiranje zaposlenih.
Spodbujanje ekipnega sodelovanja in učenja	Delo je zasnovano tako, da je delo v skupinah priložnost za vzpostavitev različnih načinov razmišljanja. Pričakuje se, da se skupine učijo in delajo skupaj, s tem je sodelovanje cenjeno in nagrajeno.
Vzpostavljanje sistemov za pridobivanje in deljenje pridobljenega znanja	Ustvarjeni in v delo vpeljeni so sistemi deljenja znanja, tako visokotehnološki kot nizkotehnološki.
Spodbujanje zaposlenih k uresničevanju skupne vizije	Zaposleni sodelujejo pri snovanju in izvajanju skupne vizije podjetja. Odgovornost je vezana na sprejemanje odločitev in s tem so zaposleni motivirani, da se zavedajo odgovornosti.
Povezovanje organizacije z njenim okoljem	Zaposlenim je viden učinek njihovega dela na uspešnost celotnega podjetja. Zaposleni uporabljajo z analizo okolja pridobljene informacije za prilagajanje delovnih praks, s tem je organizacija povezana s svojo skupnostjo.
Podpora strateškega vodstva izobraževanju v organizaciji	Vodstveni kader načrtuje, zagovarja in podpira učenje v podjetju. S tem se učenje strateško uporablja za končno uspešnost poslovnih rezultatov podjetja.
KLJUČNI REZULTATI	
Finančna uspešnost	Izboljšanje finančnega stanja podjetja in vzpostavitev virov za nadaljnjo rast podjetja.
Uspešnost izobraževanja	Izboljšanje produktov in storitev na podlagi učenja in kapacitet znanja v podjetju.

Vir: Marsick in Watkins (2003, str. 139).

Učeča se organizacija spodbuja komunikacijo in tesnejše sodelovanje med svojimi člani, ki so vključeni v odkrivanje in premagovanje ovir, kar se izraža v neprestanem

eksperimentiranju in nenehnem nadgrajevanju njihovih zmožnosti. Zanje so značilne enakopravnost zaposlenih, omogočanje dostopnosti informacij za vse člane, nizka stopnja hierarhične ureditve organizacije ter organizacijska kultura, ki podpira in krepi fleksibilnost prilagajanja in medsebojnega povezovanja zaposlenih, saj se tako vključijo v snovanje novih idej v prid podjetja oz. organizacije. Organizacija tako pridobi sposobnost hitrega zavedanja morebitnih priložnosti in hitrega reagiranja in spopadanja z nastajajočimi krizami, saj je njena prednostna naloga reševanje problemov. Učeča se organizacija temelji na zaposlenih, ki neprestano razvijajo svoje sposobnosti, kar pripomore k doseganju želenih rezultatov. S sodelovanjem zaposlenih pri skupnem učenju se razvijajo in delijo uspešni in kreativni vzorci razmišljanja. S tem se zaposleni medsebojno učijo in prenesejo najuspešnejše izkušnje in pridobljeno znanje na celotno organizacijo. Učeča se organizacija je pristaš povezovanja z okoljem, se neprestano uči in si prizadeva za nenehen razvoj izobraževanja in posledično tudi rasti podjetja. Učinki se tako izražajo v dvigu kakovosti, krepitvi odnosov in zadovoljstva z deležniki iz zunanjega okolja organizacije, izpolnitev zastavljenih strategij in dolgoročna dobičkonosnost organizacije (Dimovski in drugi, 2005).

Budhiraja s preostalimi avtorji (2024) poudari, da je pri vzpostavljanju učeče se organizacije management znanja eden poglobitnejših stebrov. Oba koncepta v medsebojni povezavi prispevata k organizacijski uspešnosti in obsegata številne panoge, kot so management, psihologija, ekonomija, sociologija, informacijske vede itd. S strani nekaterih avtorjev se pojma management znanja in učeča organizacija enačita v smislu organizacijske kulture, saj management znanja podpira organizacijsko učenje, s čimer se oblikuje kultura učenja, ki je v podporo racionalizaciji delovanja organizacije in njeni uspešnosti.

2.4.2 Razvoj

Učeča se organizacija nastopa kot organizacijski model sodobne učeče se družbe 21. stoletja. Od predhodnih organizacijskih modelov ga loči porast pri vplivu komunikacije in horizontalne koordinacije, ki v popolnosti nadomesti strukturo organizacijske hierarhije. S tem model učeče se organizacije povzroči spremembe, ki se dotikajo same strukture organizacij, sprememb pri vodenju in managementu, pri komunikaciji, pri posredovanju pooblastil zaposlenim, strategiji sodelovanja in kulturi znotraj organizacije, ki je vse bolj prilagodljiva (Dimovski in drugi, 2005). Bistveni element modela učeče se organizacije je prehod iz individualnega učenja v organizacijsko učenje. Učenje se nanaša individualno na posameznika, kar je odvisno od prizadevanj in njegovih dejanj, ob tem pa se organizacija uči prek svojih pripadnikov, saj vsak posameznik s svojim učenjem prispeva k učenju preostalih članov organizacije. Organizacija mora poskrbeti za iskanje novega znanja, ki ga vpelje v način svojega obnašanja oz. delovanja, ustvariti mora reflektivno učno okolje s sodelovanjem znotraj organizacije in več disciplinarnega skupinskega dela. Vse naštetost ponazarja evolucijo znotraj organizacijske kulture, ki spodbuja uporabo novega znanja pri

posameznikih, to pa pripomorejo k razvoju organizacije, kot tudi z zagotavljanjem ustreznih razmer za učenje (Vukovič in Miglič, 2006). Hsu in Lamb (2020) izpostavljata, da raziskovalci organizacijskega učenja učenje v učeči se organizaciji obravnavajo kot proces na individualni in organizacijski ravni, pri katerem zaposleni sami postanejo tudi dejavniki učenja, s tem njihovo učenje oblikuje ter usmerja vedenje celotne organizacije. Učeče se organizacije s tem pridejo do spoznanja, da lahko pooblašeni delavci sprejemajo boljše odločitve kot managerji, kar vpliva na bolj plosko strukturo organizacije ter premik stran od hierarhije in nepotrebne birokratskega mehanizma. Jedro učeče se organizacije je sama učna kultura, ki olajšuje, spodbuja in nagraduje nenehno učenje njenih članov.

Sam razvoj organizacije v učečo se organizacijo pa je pogojevan z določenimi pristopi vpeljevanja učečega se sistema v njeno delovanje. Prvi pogoj za uspešno implementacijo koncepta učeče se organizacije je, da organizacija sprejme ustrezno politiko, strategijo in aktivnosti, ki so v podporo svobodnemu toku informacij in s tem učenja. Ključnega pomena je, da vodstveni kader prepozna in podpira vlogo zaposlenih, hkrati pa mora biti organizacija sposobna strateško implementirati pridobljene informacije. Ključnega pomena je, da vodstveni kader prepozna in podpira vlogo zaposlenih, hkrati pa mora biti organizacija sposobna strateško implementirati pridobljene informacije (Mihalič, 2006). Organizacija mora vzpostaviti proces in razumevanje organizacijskega učenja ter managementa znanja, saj lahko le tako za učenje poskrbi uspešneje od svojih konkurentov. Največji izziv se pojavi ob vpeljavi koncepta managementa znanja v učečo se organizacijo, zaradi formiranja organizacijskega znanja iz prvotno individualnega in prekrita znanja. Ključnega pomena je, da je tržna vrednost podjetja sestavljena tako iz finančnega kot tudi intelektualnega kapitala, saj konkurenčne prednosti novodobnih učečih se organizacij temeljijo na kapitalu intelektualne narave in znanja, ki predstavljajo temeljni ekonomski resurs podjetja (Dimovski in drugi, 2005). Mihalič (2006) opredeli več ključnih faz, ki omogočajo uspešen in koristen razvoj koncepta učeče se organizacije. Te faze vključujejo analizo področja učeče se organizacije, pridobitev zunanjega pogleda na proces učenja znotraj organizacije, določitev jasnih ciljev in vizije, zagotavljanje podpore vrhnjega managementa konceptu ter prepoznavanje ključnih točk, pri čemer je treba izboljšati uspešnost učenja. Poleg tega poudarja potrebo po natančni opredelitvi in celovitem obveščanju organizacije o pomenu učenja, vzpostavitvi sistema nagrajevanja za uspehe, dosežene z učenjem na individualni in timski ravni, omogočanju sodelovalnega učenja z drugimi konkurenčnimi organizacijami ter razvoju mehanizmov internega ekipnega učenja, ki presegajo obstoječe ovire.

2.4.3 Proces organizacijskega učenja

Penger in Dimovski (2006) izpostavljata, da se je v zadnjih nekaj letih izvedlo veliko raziskav, ki obravnavajo organizacijsko učenje. Raziskovalci se še posebej osredotočajo na vprašanja, ali so se organizacije kot organizem sposobne učiti. Organizacijsko učenje je moč preučevati s številnih perspektiv, vključno s psihološkimi, sociološkimi,

managerskimi, ekonomskimi in antropološkimi vidiki. Skozi raziskave se je izkazalo, da organizacijsko učenje obsega več temeljnih procesov, ki se nanašajo na pridobivanje znanja, distribucijo informacij, tolmačenje podatkov, zmožnost organizacije, da pridobljene informacije hrani in si jih zapomni. Organizacijsko učenje v krožnem procesu medsebojno povezujejo štiri faze. Faze zajemajo vidik dejanj na ravni posameznika, dejanj na ravni organizacije, odzive in reakcije iz zunanjega okolja ter opažanja in s tem mišljenja posameznikov. Pojem organizacijskega učenja se lahko predstavi na način, ko organizacije zbirajo in pridobivajo kakršnokoli znanje ali informacije, na katerikoli način. Organizacijsko učenje sloni na razvijanju sposobnosti za preučevanje in obdelavo prejetih informacij, je v spodbudo spremembam v organizacijskem vedenju in zagotavlja povezovanje novih ukrepov s predhodnimi. Pozitivni vpliv se kaže tako v uspešnosti poslovanja kot tudi v krepitvi konkurenčnih prednosti podjetja oziroma organizacije. Tacitno znanje, opredeljeno kot znanje, ki izhaja iz izkušenj posameznikov, se težje prenaša, beleži in arhivira. Prav zaradi svoje edinstvenosti in težke posnemljivosti je pomemben vir konkurenčne prednosti. Znotraj organizacije se znanje ustvarja v več fazah, skozi katere se neprekinjeno razvija in nadgrajuje (Penger in Dimovski, 2006).

Lapré in Nembhard (2011) poudarjata, da definicije organizacijskega učenja vključujejo tri nepogrešljive elemente. Prvi element se osredotoča na organizacijo kot celoto. V primeru, da se s strani posameznika osvoji novo znanje, a to ni deljeno na ravni organizacije, ni moč govoriti o organizacijskem učenju. Drugi element se nanaša na izpopolnitev znanja. Organizacije imajo pogosto pomanjkljivo razumevanje, kako aktivnosti, ki jih izvajajo, privedejo do določenih rezultatov, zato se pomemben del organizacijskega učenja nanaša prav na krepitev notranjega znanja in njegovega razumevanja. Tretji element je nadgradnja aktivnosti znotraj organizacije. Spodbujanje sprememb znotraj dejavnosti organizacije z namenom izboljšanja njene uspešnosti je eden izmed ključnih ciljev organizacijskega učenja. Poleg treh opredeljenih elementov pa večina stališč glede organizacijskega učenja vključuje še četrti element. Ta se nanaša na kontinuiran proces, ki traja celotno življenjsko dobo organizacije. Na podlagi opisanih elementov se organizacijsko učenje definira kot neprekinjen proces, skozi katerega organizacija uporablja nadgrajeno znanje z namenom izboljšanja svojih dejavnosti (Lapré in Nembhard, 2011).

Argote s preostalimi avtorji (2021) opredeljuje organizacijsko učenje kot proces, skozi katerega se z izvajanjem delovnih nalog pridobivajo izkušnje, ki tvorijo novo znanje. Znanje vpliva na spremembe v organizaciji in vpliva na njeno delovanje v prihodnosti. Organizacijsko učenje je proces, v katerem se izkušnje, pridobljene skozi delo, pretvorijo v znanje, kar vpliva na uspešnost organizacije v prihodnosti. Ta proces se deli na več temeljnih procesov odkrivanja, ustvarjanja, shranjevanja in deljenja znanja, ki so medsebojno povezani in skupaj prispevajo k učenju znotraj organizacijske enote. Organizacija lahko pridobiva znanje iz lastnih izkušenj znotraj svojih enot, kar je ključnega pomena za ustvarjanje novega znanja. S procesi odkrivanja znanja si organizacije pomagajo prepoznati alternative in učinke le-teh, kar je lahko proces interne ali eksterne

narave. Interpretacija izkušenj privede do znanja, ki je lahko tacitno oz. implicitno ali eksplicitno. Shranjevanje znanja se nanaša na vnos znanja v podatkovna skladišča, kot so rutine in sistemi transaktivnega spomina. Tovrsten način shranjevanja znanja lahko pozitivno vpliva na uspešnost organizacije, saj njeni pripadniki vedo, na koga se obrniti za pomoč, kar poenostavi reševanje težav in omogoči pospešeno izvajanje delovnih nalog. Pomembnega pomena je tudi prenos znanja, saj pripomore k deljenju izkušenj znotraj organizacije, kot tudi deljenje izkušenj z drugimi organizacijami. Ta prenos lahko povede v ustvarjanje novega znanja tako v organizaciji, ki ga deli, kot tudi v organizacijah, ki ga prejemajo. S tem organizacijsko učenje izboljšuje uspešnost organizacije in prispeva k razvoju znanja v širšem okolju (Argote in drugi, 2021).

Učenje se lahko opredeli tudi kot proces, ki se odvija tako pri posameznikih kot tudi v celotni organizaciji. Dimovski s preostalimi avtorji (2005) predstavi celovitejši pogled na organizacijsko učenje, ki zajema štiri ključne vidike: informacijski, interpretacijski, strateški in vedenjski. Informacijski vidik predstavlja neposredni proces pridobivanja in zbiranja informacij prek izkušenj, metod poskusov in napak ter posredni proces pridobivanja informacij s pomočjo organizacijske inteligence, primerjave z najboljšimi praksami ali z uporabo in vključevanjem uspešnih strategij drugih organizacij. Interpretacijski vidik je usmerjen v oblikovanje novih razumevanj na podlagi pridobljenih informacij. Interpretacijski vidik zajema procese razporejanja informacij, organizacijski spomin, ugotavljanje značilnosti prejetih informacij, uokvirjanje, oblikovanje in uporabo različnih medijskih kanalov. Strateški vidik se osredotoča na razloge, vplive in učinke organizacijskega učenja. Proces strateškega vidika se nanašajo na določitev vzrokov in vzvodov, ki privedejo do organizacijskega učenja ob upoštevanju konkurenčnih prednosti. Zadnji vedenjski vidik pa zajema razlago akcije, ki se osredotoča na vedenjske dejavnike posameznika, informacije in razumevanje le teh. Vedenjski vidik zajema procese, kot so sprememba od poznavanja do vedenja, cikel organizacijskega učenja, akcijsko učenje ter procese, značilne za učeče se organizacije. Proces poznavanja in vedenja obravnava številne oblike organizacijskega učenja, kot so ne-učenje, prisiljeno učenje, eksperimentalno, površinsko, omejevalno, okrepljeno, vnaprejšnje in integrativno učenje. Cikel organizacijskega učenja se osredotoča na učenje z različnimi pristopi. To so pristop z vlogami omejeno, praznoverni pristop, izkustveni pristop in pristop z ne-učenjem. Proces akcijskega učenja pa predstavlja organizacijsko učenje na način enojne zanke, dvojne zanke ter z eksperimentalnim učenjem. V zadnji skupini procesov vedenjskega vidika se obravnavajo procesi učečih se organizacij, ki jih sestavljajo metode, kot so sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in laboratorijsko učenje (Dimovski in drugi, 2005).

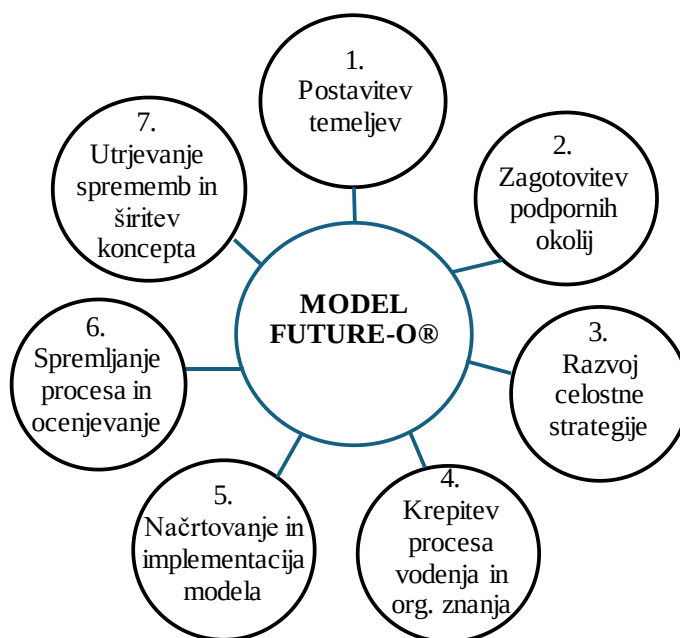
2.4.4 Model FUTURE-O®

V podporo pri snovanju in uresničevanju učeče se organizacije v praksi sta avtorja Dimovski in Penger (2004) razvila konceptualni model, imenovan FUTURE-O®. Model je

sestavljen iz sedmih ključnih lastnosti, ki se nanašajo na uporabnost, osredotočenost, usposobljenost, odgovornost, edinstvenost, organiziranost in opolnomočenost. Model se sestoji iz molekularnega pristopa omrežja, katerega vsaka sprememba v organizaciji pusti vpliv na preostalih elementih organizacije. Model se osredotoča na prehod iz vertikalne organizacijske strukture v procesno naravnano, kar je značilnost učeče se organizacije, in predstavlja pripravo celovite strategije za vodstvo in zaposlene v organizaciji. Vodstvo mora upoštevati vse lastnosti, ki jih predvideva model FUTURE-O®, medtem ko morajo zaposleni v organizaciji aktivno prispevati k procesom znotraj organizacije, dokler se ta ne razvije v učečo se organizacijo (Janežič in drugi, 2018).

Na podlagi navedenih ključnih lastnosti, model FUTURE-O® sloni na sedmih temeljnih elementih, kot je prikazano na sliki 6. To so določitev temeljev za reorganizacijo v učečo se organizacijo, zagotovitev podpornih okolij, razvoj celostne strategije in opredelitev strateških ciljev, krepitev procesa vodenja ter organizacijskega znanja, načrtovanje in implementacija modela učeče se organizacije, razvoj procesov za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti in kot zadnje, utrjevanje sprememb v učeči se organizaciji in širitev koncepta učeče se organizacije. Model je osnovan na pristopu molekularnih omrežij, kar pomeni, da s strani vodji ni potrebnega zaporednega izvajanja posameznih korakov. Spodbujeno je sočasno vključevanje vseh članov učeče se organizacije v vse procese, dokler celotna organizacija ne postane usmerjena v učenje (Janežič in drugi, 2018).

Slika 6: Konceptualni model FUTURE-O®



Vir: Dimovski in drugi (2005, str. 125).

Prvi element modela FUTURE-O® se nanaša na vzpostavitev temeljev za začetek procesa transformacije v učečo se organizacijo. Preobrazba v učečo se organizacijo mora biti

usmerjena na analizo strateškega vodenja in imeti podporo vrhnjega managementa. V pomoč pri izvedbi sprememb je treba organizirati strateško ekipo, ki se bo osredotočila na ravnanje s spremembami, na oceno poslovnih potreb ter prepoznala morebitne neuspešne prakse organizacije (Janežič in drugi, 2018).

Drugi element se osredotoča vzpostavitev podpornega okolja za učečo se organizacijo. Pomembna je vzpostavitev povezave med člani organizacije ter managementom znanja, kar je ključnega pomena za prenos temeljnih informacij, ki so v podporo zastavljenim ciljem organizacije. Podporno okolje se nanaša tudi na oblikovanje ekip, katerih člani so zaposleni z različnimi znanji in veščinami, ki so odgovorni za svoje delo, uvajajo spremembe ter sprejemajo odločitve o novih metodah dela. Učeča se organizacija mora temeljiti na timskem delu, ki spodbuja kreativnost, motivacijo ter je v podporo izmenjavi znanj med člani. Prek raziskav so bile zaznane nekatere koristne prakse, kot so virtualne ekipe in e-učenje, ki so v povezavi z razvojem učeče se organizacije (Janežič in drugi, 2018).

Tretji element temelji na razvoju celovite strategije in na določitvi strateških ciljev. Ta korak preobrazbe v učečo se organizacijo je osnovan na strateškem managementu, ki je usmerjen v reševanje nalog za uresničitev zelenih ciljev. Vrhnje vodstvo opredeli strateške cilje, vizijo, poslanstvo in načrte. Načrtovanje mora upoštevati povratne informacije vsakodnevne dela celotne organizacije, kar privede do decentralizacije organizacije. Transformacijski stil vodenja je v podporo večji sposobnosti učenja, zadovoljstvu in uspešnosti, medtem ko strateško naravnano vodstvo pušča pomemben vpliv na posameznih elementih učeče se organizacije in s tem podpira model FUTURE-O® (Janežič in drugi, 2018).

Četrty element se osredotoča na procese za vzpostavitev organizacijske klime in okolja, ki je v podporo širjenju znanja. Četrty korak je pomemben za preusmeritev pozornosti z organizacije na posameznika. Organizacija v tem primeru poudarja prednosti participativnega vodenja ter uvedbo formalnih in neformalnih komunikacijskih omrežij. Številne raziskave so v povezavi managementa znanja s poslovno uspešnostjo ugotovile, da je za uspeh organizacij znanje ključen strateški vir, kar podpira tudi četrty element modela FUTURE-O®. Management znanja je ključnega pomena za uspeh učečih se organizacij (Janežič in drugi, 2018).

Peti element je povezan z načrtovanjem, oblikovanjem in implementacijo učeče se organizacije. Uspešna realizacija učeče se organizacije spodbuja k samostojnemu delovanju, avtonomiji in povečanju odgovornosti znotraj organizacije, kot tudi participativnemu vodenju, odprti komunikaciji, izmenjavi informacij in znanja ter kulturi zaupanja, sodelovanja in skupne vizije (Janežič in drugi, 2018).

Šesti element lahko predstavimo kot opazovanje procesa preoblikovanja v učečo se organizacijo ter merjenje in vrednotenje dosežkov. Bistveno je, da se spremlja proces

preoblikovanja in vrednoti končne rezultate. Decentralizacija organizacije, ki je v nasprotju s strogo hierarhično in birokratsko ureditvijo, omogoča posameznikom, ekipam in celotni organizaciji vzpostavitev učeče se organizacije. Povečanje vrednosti intelektualnega kapitala pa je ključnega pomena za razvoj učeče se organizacije (Janežič in drugi, 2018).

Zadnji sedmi element pa je v podporo utrjevanju sprememb in širitvi koncepta učeče se organizacije. Ta element se osredotoča na nadaljevanje razvoja koncepta učeče se organizacije. Ključna naloga vodstva in zaposlenih je ohranjanje konkurenčnih prednosti s podporo nenehnemu učenju ob upoštevanju vseh prejšnjih elementov koncepta. Treba je poskrbeti tudi za trajno vzdrževanje in nadgradnja za uveljavitev modela učeče se organizacije (Janežič in drugi, 2018).

2.4.5 Učinki učeče se organizacije

Učinki učeče se organizacije se kažejo v številnih koristih, ki segajo na vse ravni organizacije. Ker je učenje na teh ravneh medsebojno povezano, se skupaj tvori kompleksen sistem (Budhiraja in drugi, 2024). Sharma in Andotra (2022) pojasnjujeta, da se učinki učeče se organizacije ne kažejo le v povečevanju operativno usmerjene koristnosti z optimizacijo in izboljšanjem produktov, storitev in delovanja nasploh, temveč se razvijajo tudi konkurenčne prednosti, ki pomagajo organizaciji izstopati na trgu in zagotavljati boljše končne rezultate (Sharma in Andotra, 2022). Nekateri avtorji poudarjajo, da socialno učenje zahteva prilagajanje vzorcev interakcij znotraj in med organizacijami ter med družbenimi enotami, da bi se okrepile priložnosti za inovacije. Analiza literature tako omogoča razvrstitev učinkov delovanja učeče se organizacije na štiri ravni. To so učinki na ravni posameznika, učinki na ravni skupin in timov v organizaciji, učinki na ravni organizacije in učinki na med-organizacijski ravni (Budhiraja in drugi, 2024).

V učečih se organizacijah je komunikacija med zaposlenimi odkrita in poštena, zaznano je medsebojno spoštovanje, pridobivanje povratnih informacij je ključnega pomena, sprejemajo se izzivi za uporabo novih perspektiv ter izkazuje se pro-organizacijsko vedenje. Tovrstne organizacije investirajo svoja sredstva v osebno mojstrstvo zaposlenih, kar se odraža v povečani uspešnosti in boljših dosežkih ter ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. Učeče se organizacije bistveno prispevajo k pozitivnim občutkom, še posebej s strani samozavesti in samo-zadostnosti zaposlenih, kar vodi do doseganja dosežkov in napredka v karieri. V podporo so pri razvoju novih veščin in prilagajanju stalnim spremembam, kar zaposlenim nudi občutek večje varnosti pri testiranju novih idej in spodbujanju proaktivnega vedenja. Vse to privede do večjega zadovoljstva, predanosti in vključenosti zaposlenih. Kultura učenja dodatno prispeva k interakciji in dialogu, kar je v pomoč pri odkrivanju napak in izboljšanju uspešnosti posameznikov (Budhiraja in drugi, 2024).

Poleg posameznih učinkov so na ravni delovnih skupin ključnega pomena učinki učečih se organizacij, kot sta sodelovanje in med-oddelčno učenje. Učeča se organizacija povečuje sposobnosti zaposlenih za uresničevanje kolektivne vizije in ustvarjanje sistemskih povezav med organizacijo ter njenim okoljem, kar je v podporo prepoznavanju in predvidevanju prihodnjih potreb. Kultura učenja podpira voditeljstvo in se osredotoča na učenje prek vodij, ki spodbujajo razvoj svojih zaposlenih in poskrbijo, da so tudi sami vključeni v procese učenja. Učeča se organizacija omogoča in spodbuja dialog ter raziskovanje na vseh ravneh, kar povečuje zaupanje, krepi skupinski duh in sodelovanje v ekipi. Z institucionalizacijo novih procesov in rutin organizacije se razvijajo in delijo informacije ter novo znanje, pri čemer je učenje usmerjeno na raven skupin ali timov, podprto s sistemi povratnih informacij in usmeritev (Budhiraja in drugi, 2024).

Poglavitna značilnost učeče se organizacije je ustvarjanje trajnostnih rešitev in vključevanje različnih podsistemov in partnerjev za izboljšanje uspešnosti na splošno. Dejavnosti učečih se organizacij vplivajo na različne vidike uspešnosti organizacije ob upoštevanju razvoja veščin zaposlenih, inovacij izdelkov in storitev, optimizacije stroškov ter rasti prihodkov. Učeče se organizacije razvijajo prakse celovitega obvladovanja kakovosti, kar je v pomoč operativni uspešnosti. Očitna je medsebojna povezanost med učečo se organizacijo in managementom znanja, saj so učeče se organizacije osredotočene na ustvarjanje znanja, kar jih razlikuje od ne-učečih se organizacij. Medtem ko naj bi učeče se organizacije neposredno vplivale na rezultate uspešnosti, je ta vpliv še močnejši, če so oblikovane ustrezne prakse ravnanja s človeškimi viri, ki so v dodatno podporo individualnemu in skupinskemu učenju (Budhiraja in drugi, 2024).

Da bi ostale relevantne, se morajo organizacije povezovati in učiti od drugih organizacij znotraj mreže, v kateri delujejo. Za zagotavljanje storitev in ustvarjanje dodatne vrednosti številne organizacije medsebojno sodelujejo, da bi skupaj nudile bolj kakovostne storitve. Raziskave na področju združitve in strateških zavezništve so izpostavile pomen kulture učenja in inovacij. To je še posebej opazno pri primeru storitvenih organizacij, ki vstopajo v storitvena omrežja in zahtevajo stalno interakcijo in dialog, kar je v podporo prenosu znanja. V tovrstnih omrežjih je za organizacije izpostavljena dodatna korist, ki se kaže v pridobivanju novega znanja in prenosu obstoječega znanja med organizacijami. Zunanji partnerji proizvodnih organizacij, kot so na primer dobavitelji in drugi prodajalci, prispevajo potrebne informacije in znanje, ki so ključnega pomena za postopne inovacije procesov, in so v povezavi z notranjimi učnimi procesi za doseg temeljnih izboljšav. Prav tako so nekatere abduktivne raziskave pokazale, da učeče se organizacije in management znanja krepita dobavne verige v času kriz (Budhiraja in drugi, 2024).

2.4.6 Učeče se organizacije v javnem sektorju

Dimovski s preostalimi avtorji (2004) poudarja, da oblikovanje organizacije, ki se neprestano uči, predstavlja zahteven podvig ne glede na to, ali so organizacije profitne ali

neprofitne. Preobrazba osnovne organizacijske kulture v kulturo učeče se organizacije je ključnega pomena za uspešno prilagajanje organizacij javnega sektorja sodobnim spremembam današnjega sveta. Podobno kot organizacije zasebnega sektorja so tudi javne institucije v vedno težjem položaju, saj se s strani uporabnikov zahtevajo hitre, funkcionalne, kakovostne in kvalitetne storitve. Za organizacije javnega sektorja so ključnega pomena temeljite spremembe, saj se v nasprotju z zasebnim sektorjem niso dovolj hitro odzivale na izzive sodobne družbe. To je še posebej opazno pri prilagajanju uspešnosti in obvladovanju sprememb. Tradicionalni managerski modeli v javnem sektorju namreč ne ustrezajo več sodobnim potrebam. Titi Amayah (2013) izpostavlja opažanja, da je na voljo zelo malo raziskav o deljenju znanja v javnih institucijah. V zadnjih 20 letih so se v institucijah javnega sektorja zgodile bistvene spremembe, ki se kažejo v premiku od tradicionalnega in birokratskega pristopa k bolj vodstvenim. Danes so organizacije javnega sektorja znane tudi kot učeče se organizacije, saj se znanje pojavlja kot kritičen vir za njihovo uspešno delovanje. Organizacije javnega sektorja se morajo v sedanjem sodobnem času spoprijeti z večjo tekmovalnostjo za vire in konkurenco alternativnih storitev. Ob tem izboljšanje procesov deljenja znanja pripomore k zagotovitvi, da zaposleni kar najbolje izkoristijo znanje in izkušnje starejših zaposlenih, preden se upokojijo. Avtorja Pasieczny in Rosiak (2023) opozorita na ključne ovire uspešne implementacije koncepta učeče se organizacije v javni upravi, kot so prekomerna formalizacija, omejevanje uporabe znanja uporabnikov, pomanjkljivo financiranje, neustrezna IT-podpora ter omejen obseg sodelovanja z drugimi javnimi institucijami.

Dimovski s preostalimi avtorji (2004) predstavi Sengeeve tehnologije, ki so v pomoč neprekinjenemu učenju in so lahko uspešno uporabljene tudi v institucijah in oddelkih javnega sektorja. Osrednja ideja tega pristopa je reševanje izzivov in težav, kar predstavlja preobrat od tradicionalnih organizacij, ki se osredotočajo predvsem na uspešnost. Sengeev model nenehnega učenja se sestoji iz petih pomembnih komponent: sistemskega mišljenja, osebnega mojstrstva, mentalnih modelov, skupne vizije in ekipnega učenja.

Institucije javnega sektorja se pri zagotavljanju storitev postavljene pred tako zapletene preizkušnje, da je te moč rešiti le s sistemskim pristopom oz. sistemskim mišljenjem. Omenjeni pristop temelji na zasnovi organizacije, podobne pajkovi mreži, kjer kakršna koli sprememba vpliva na celotno strukturo, pri čemer se v ospredje postavi medsebojno odvisnost oddelkov organizacije. Osebno mojstrstvo je posameznikom v pomoč pri nenehnem razvijanju in izpolnjevanju svoje osebne vizije, s čimer usmerjajo svojo energijo v krepitev potrpežljivosti ter v objektivno presojanje realnosti. Osebna odličnost se sestoji iz več tehnik in načel, pri čemer so bistveni trije elementi: osebna vizija, ustvarjalna napetost in zavezanost k resnici. Kot naslednji mentalni modeli predstavljajo osnovne domneve, vrline, mišljenja, pravila in pojmovanja, ki posegajo v posameznikovo prepoznavanje realnosti in njegovo vedenje. Ti modeli so v pomoč usmerjanju posameznikov v podobne načine razmišljanja in v pomoč pri reševanju problemov. Da bi se omogočil razvoj novih načinov razumevanja realnosti, morajo biti organizacije dovolj

prožne in odprte za spremembe. Skupna vizija v organizacije njene člane usmerja ter jim daje energijo. Njen uspeh je odvisen od tega, ali se z njo večina zaposlenih poistoveti, saj mora odražati tudi njihove osebne vizije. Osebna zavezanost skupni viziji je zato ključna in v učečih se organizacijah zahteva posebno pozornost. Kot zadnje se timsko učenje navezuje na proces, ki člane ekipe spodbuja k sodelovanju za uresničitev načrtovanih ciljev in je v pomoč pri doseganju rezultatov. Temelji na osebni odličnosti in kolektivni viziji ter zahteva veščine, ki se navezujejo na obvladovanje komunikacije in usklajevanje akcij (Dimovski in drugi, 2004).

V okviru ekonomije znanja se management v institucijah javnega sektorja vse bolj osredotoča na posameznika in spodbuja timsko delo. Pristop k demokratizaciji javne uprave povzroča preusmeritev k večji osredotočenosti na ljudi – tako zaposlene kot tudi na uporabnike storitev. Javni sektor se mora osredotočiti na potrebe in zahteve uporabnikov, stremeti k izboljšanju odnosov med zaposlenimi in uporabniki, povečati dostopnost storitev, skrajšati čas postopkov ter poskrbeti za boljšo obveščenost splošne javnosti. Ob tem je treba prepoznati pomen zaposlenih, saj predstavljajo ključni kapital organizacije. Management znanja v organizacijah javnega sektorja usmerja pozornost na načrtovanje razvoja zaposlenih in njihovih karier, kar temelji na stalnem ugotavljanju potreb po usposabljanju. S tem se spodbuja pripadnost organizaciji in delovnim skupinam ter motivira zaposlene k sodelovalnemu in interaktivnemu učenju, kar je temeljna lastnost učeče se organizacije (Dimovski in drugi, 2004).

3 MANAGEMENT ZNANJA

3.1 Definiranje managementa znanja

V zadnjem času je bil termin management znanja deležen veliko pozornosti v strokovni literaturi, praktični literaturi ter v podjetjih in organizacijah s profesionalnimi storitvami kot tudi v podjetjih v industrijskem sektorju. Zaradi vse večjega povpraševanja po modelih in teorijah, ki podpirajo sistematičen način ravnanja z znanjem, je to področje raziskovanja privabilo raziskovalce iz različnih področji in sfer. Management znanja sedaj obsega širok nabor raziskovalnih vprašanj in pristopov za njihovo reševanje (Maier, 2007). Raznoliki pogledi na termin znanja se preučujejo v različnih znanstvenih disciplinah, npr. znotraj strateških disciplin, znanosti vede o managementu, znanosti organizacijskih teorij, z vidika sociologije, filozofije in psihologije. Ti različni pogledi na termin znanje privedejo tudi do različnih konceptualizacij managementa znanja (Ferreira in drugi, 2020).

Mihalič (2006) management znanja definira kot enega od rezultatov sodobnih razvojnih trendov v ustvarjanju, širjenju in gospodarjenju znanja. Na splošno ga lahko opišemo kot novodobno področje, katerega glavna naloga je razvijati sisteme znanja v družbah, organizacijah, skupinah, timih in tudi pri posameznikih, pri čemer so v ravnanje z znanjem vključeni vsi člani. To področje zajema spremljanje in podporo dejavnostim, povezanim z

znanjem, gradnjo in nadgradnjo infrastrukture za znanje, ustvarjanje in organizacijo znanja ter njegovo smiselno uporabo v praksi.

Iaia s preostalimi avtorji (2024) management znanja opredeljuje kot sposobnost ustvarjanja in izkoriščanja notranjega in zunanjega znanja organizacije, kar podpira odločanje, spodbuja inovacije ter dosega edinstveno organizacijsko uspešnost, pri čemer deluje tudi kot pospeševalec inovacij. Eden najpomembnejših vidikov managementa znanja je njegova sposobnost angažiranja zaposlenih, da čutijo podporo pri smiselni uporabi razpoložljivih virov in informacij ter izboljšanju procesne funkcionalnosti.

Andreeva in Kainto (2012) poudarjata, da se management znanja nanaša na identificiranje in izkoriščanje skupnega – kolektivnega znanja organizacije in je v pomoč organizaciji pri njeni konkurenčnosti. Iz praktičnega vidika se lahko management znanja razume kot inovacija, ki vključuje spremembo tako strategij kot tudi samih praks vodenja podjetja. Management znanja je sestavljen iz različnih procesov, kot so ustvarjanje, deljenje, pridobivanje, prenos in uporaba znanja ter uporaba ustrezne infrastrukture in dejavnosti, ki je v podporo krepitvi teh procesov. Po Ferreiru in preostalih avtorjih (2020) se tako imenovani strateški management znanja nanaša na procese in infrastrukturo, ki jih organizacije uporabljajo za pridobivanje, ustvarjanje in deljenje znanja za oblikovanje strategije in sprejemanje strateških odločitev. Strategija znanja opredeljuje splošni pristop, ki ga namerava organizacija sprejeti, da uskladi svoje vire znanja in zmogljivosti z intelektualnimi zahtevami svoje strategije. Za doseganje trajne konkurenčne prednosti je potrebna strateška naravnost. Dimovski s preostalimi avtorji (2005) pojasnjuje, da management znanja s podporo digitalne in informacijske tehnologije raziskuje različne pristope ravnanja z informacijami med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Management znanja zajema proceduralna in razsodna znanja ter znanja, ki jih je moč pridobiti skozi delovanje organizacije. Različne in vedno nove tehnologije so v pomoč pri celovitem obvladovanju procesov managementa znanja v organizaciji. Vse dejavnosti, ki se osredotočajo na znanje kot nepogrešljivi vir, se izvajajo na različnih nivojih organizacije. Na najvišji ravni je ključnega pomena eksperimentiranje in strateško odločanje, medtem ko elementarna raven sloni na pridobivanju, zbiranju, deljenju in rabi pridobljenega znanja. Sodobne organizacije se tako lotevajo raznolikih izzivov, kako najuspešneje uvajati posamezne dejavnosti managementa znanja (Dimovski in drugi, 2005).

Massingham (2014) v okviru ravnanja z viri znanja opozarja na konceptualno opredelitev znanja kot izdelka, kar je v nasprotju s pristopom, ki znanje obravnava kot proces. Koncept znanja kot izdelka predvideva, da je znanje otipljiv in ločljiv objekt, ki ga je mogoče določiti, shranjevati in prenašati. Ta pristop poudarja gospodarjenje s strukturnim kapitalom, kar zajema ravnanje z dokumentacijo, bazami podatkov in pridobivanje izkušenj. Poudarek pristopa je omogočiti lažje deljenje najboljših praks, standardiziranih postopkov ter poskrbeti za smiselno hranjenje in pridobivanje informacij. Ključni poudarek tega modela je ločitev znanja od posameznika, ki ga poseduje. Nasprotno pa se pristop, ki preučuje znanje kot proces, osredotoča na spodbujanje, motiviranje in usmerjanje procesa

ustvarjanja in pridobivanja znanja. Omenjeni model opušča prepričanje, da je zbiranje in distribucija znanja statični postopek. Ta pristop vidi ravnanje z znanjem kot družbeno - komunikacijski proces, ki se odvija s pomočjo sodelovanja in povezovanja posameznikov in je pogosto podprt s podpornimi orodji. Znanje je tesno povezano z osebo, ki ga tvori in se prenaša preko neposrednih interakcij posameznikov. V tem pristopu se ne ločuje znanje od tistega, ki ga ima in ustvarja.

Raudeliūnienė (2018) management znanja definira kot dinamičen in sistematičen proces oz. niz procesov, ki so namenjeni usmerjanju zaposlenih pri ravnanju z znanjem. Omenjeno se nanaša pridobivanje, organiziranje, komuniciranje, kopičenje, ustvarjanje, shranjevanje, deljenje, distribuiranje ter uporabo tako implicitnega kot eksplicitnega znanja znotraj in zunaj organizacije. Namen managementa znanja je izboljšanje prilagodljivosti zaposlenih ter uspešnejše doseganje organizacijskih ciljev. Različni znanstveni pogledi management znanja opisujejo kot ciljno naravnano dejavnost, ki sistematično usmerja procese, metode in orodja. Končni cilj pa je maksimalni izkoristek potenciala organizacije pri doseganju strateških ciljev, sprejemanju ustreznih odločitev ter ustvarjanje in povečanje vrednosti organizacije na splošno.

3.2 Elementi managementa znanja

Aktivnosti managementa znanja, ki so značilne za pomoč pri uresnitvi ciljev organizacij, vključujejo analizo in načrtovanje želenih znanj, razvoj korporativnega in individualnega znanja ter zagotavljanje ustrezne uporabe znanja v praksi. Prav tako zajemajo stalno nadgrajevanje že obstoječega znanja z novim, vzpostavljanje sistemov za pretok in ustvarjanje znanj, preprečitev, da bi iz sistema prekomerno odtekalo znanje ter ocenjevanje in evalvacija procesov pridobivanja in gospodarjenja z znanjem. Poleg tega aktivnosti zajemajo poenotenje znanj zaposlenih z dejanskimi in želenimi kompetencami, sisteme nagrajevanja in izpopolnjevanja, razvijanje zavedanja pomena znanja znotraj organizacije, vpeljava odličnosti, standardizacije in akreditacije znanj in si s tem prizadevajo za zaščito intelektualne lastnine (Mihalič, 2006).

Haapalainen in Pusa (2012) pojasnjujeta, da management znanja v organizaciji zajema najmanj štiri komponente. To so sistemi znanja, omrežja znanja, delavci znanja in učeče se organizacije. V sisteme znanja štejemo baze podatkov in informacijske sisteme, katerih informacije so ključnega pomena pri odločanju znotraj organizacije. Omrežja znanja ločimo na lokalna, korporativna ali zunanja in so bistvena za pridobivanje, ustvarjanje in deljenje znanja. Delavci znanja tvorijo ključen človeški kapital organizacije, saj jih zaznamujejo strokovne veščine, potrebne za ustrezno ravnanje z znanjem. Organizacija si mora prizadevati za razvoj v učečo se organizacijo, saj je možno potencial znanja v največji meri izkoristiti le, če se organizacija nenehno uči in prilagaja.

Mogoče je razlikovati med procesi znanja in praksami managementa znanja. Prvi se nanaša na procese znanja, ki naravno in spontano obstajajo v organizaciji (npr. deljenje znanja ali

pridobivanje znanja), drugi pa na tiste prakse, ki podpirajo uspešno ravnanje z znanjem v korist organizacije. Procesi znanja so zunaj neposrednega vodstvenega nadzora, zato njihova študija prikazuje na znanju temelječo sliko organizacije, vendar organizacijskih odločevalcev ne obvešča izrecno o možnih rešitvah za njihovo izboljšanje. Management znanja je sestavljen iz nabora dejavnosti vodenja, ki podjetju omogočajo zagotavljanje vrednosti iz svojih sredstev znanja (Andreeva in Kainto, 2011).

Roy (2015) izpostavi, da management znanja vključuje široko paleto praks in procesov. Ti so razvidni s slike 7.

Slika 7: Prakse managementa znanja

USTVARJANJE IN ODKRIVANJE	Pridobivanje podatkov Pridobivanje besedil Analiza okolja Ekstrakcija znanja Poslovna simulacija Analiza vsebin
DELJENJE IN UČENJE	Skupnosti za prakse Učne spletne mreže Deljenje najboljših praks Pregled po izvedeni akciji Strukturirani dialog Sejmi znanja Križno funkcionalne ekipe Odločevalski dnevniki
ORGANIZIRANJE IN VODENJE	Centri znanja Profiliranje strokovnjakov Zemljevidi znanja Revizija informacij Upravljanje informacijskih virov Merjenje intelektualnega kapitala

Vir: Roy (2015, str. 42).

Asiaei in Bontis (2020) poudarjata, da je za korporativni uspeh in trajnostno rast ključnega pomena usklajenost managementa znanja s preostalimi viri znanja v podjetju, s kontekstualnimi dejavniki ter s preostalimi organizacijskimi procesi in sistemi. Zaradi razpršene literature se večina študij osredotoča le na nekatere dejavnike funkcionalnosti managementa znanja, namesto da bi upoštevala celosten pristop. Ugotovljena je bila pomembna vloga informacijske tehnologije pri povečevanju zmožnosti managementa znanja in uspešnosti podjetja. Prav tako je uspešnost izvajanja managementa znanja v veliki meri odvisna od same podporne strukture podjetja. V skladu s sodobnimi trendi v literaturi je sprejet bolj celosten pristop do managementa znanja, ki se osredotoči na večplastne in dinamične značilnosti. Ta pristop predpostavlja, da elementi znanja spodbujajo štiri ključne procese znanja. To so proces ustvarjanja, proces prenosa, proces integracije in proces uporabe. Management znanja je postopek, v katerem se zmožnosti podjetja širijo s sistematičnim pridobivanjem, povezovanjem, uporabo in hranjenjem

znanja znotraj podjetja. Smiselno združenje tako znanja kot sposobnosti procesov managementa znanja lahko organizaciji pripomore v smislu trajnih konkurenčnih prednosti (Asiaei in Bontis, 2020).

Management znanja lahko opredelimo kot disciplino, katere naloga je ustvariti kulturo, ki je v podporo ustvarjanju, pridobivanju, prenašanju in uporabi znanja znotraj organizacije. Njen prispevek je viden v večjih dosežkih v inovacijskem smislu in pri doseganju konkurenčnih prednosti. Za management znanja so značilne tri ključne komponente. Prva komponenta je okolje oz. infrastruktura za ravnanje z znanjem, h kateri lahko štejemo organizacijsko strukturo, IT-struktura ter kultura, ki spodbuja sodelovanje in temelji na znanju. Druga komponenta se nanaša na prakse oz. procese, ki se osredotočajo na pretok informacij in znanja med akterji podjetja prek praks, kot so pridobivanje znanja in kodifikacija znanja. Tretja komponenta pa se nanaša na interakcijo prvih dveh (Razzaq in drugi, 2019).

Management znanja je v organizaciji v medsebojni odvisnosti z managementom človeškega kapitala, ki je sestavni del managementa intelektualnega kapitala. Namen managementa znanja se navezuje na ustvarjanje novih vrednosti za podjetje. Vendar znanje samo po sebi še ne predstavlja intelektualnega kapitala, to postane šele, ko je integrirano v procese, ki ustvarjajo vrednost organizaciji. S povezovanjem managementa znanja in intelektualnega kapitala se oblikuje celotni splet intelektualnega kapitala. Tako imenovani managerski sistem združi strateške cilje z managerji znanja, ustvarjalci znanja, sistemi merjenja, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Da se izpolnijo strateške potrebe organizacije, je zahtevana integracija procesov managementa znanja s cilji, motivi in nameni, ki jih predvideva človeški in intelektualni kapital. Uspešna implementacija managementa znanja v organizacijo se sestoji iz kulture, usmerjene k znanju, korporativne zavezanosti, optimalnih poslovnih procesov in podporne tehnologije. Management znanja je namreč večdisciplinarna panoga, ki managerjem ponuja tako semantične kot pragmatične vidike. Ključno vlogo pri tem imata organizacijsko znanje in procesi znanja, povezani z njim (Mihalič, 2006).

Liebowitz in Megbolugbe (2003) poudarjata, da vzpostavitev organizacije, osredotočene na znanje, vključuje nekatere ključne elemente, ki predstavljajo osrednje dejavnike uspeha. Izpostavljata ključne gradnike tega procesa, ki so razvidni s slike 8. To so dvig ozaveščenosti o managementu znanja, izvedba primerjalne analize (angl. benchmarking) managementa znanja, katere namen je preverjanje dosežkov sorodnih organizacij, vzpostavitev taksonomije znanja, ki služi kot osnova za implementacijo sistema managementa znanja, zasnova strategije managementa znanja ter definiranje ciljnih področij, s pomočjo katerih bo njegovo izvajanje najuspešnejše. Nadaljnja raven zajema izbiro ustrezne tehnologije in orodji, ki so v podporo managementu znanja. Treba je poskrbeti za ustrezno organizacijsko infrastrukturo ter vpeljati in vzdrževati spletne skupnosti, ki so namenjene izmenjavi znanja. Po vsem naštetem lahko organizacija opravi pilotne projekte s področja managementa znanja, vrednoti njihove rezultate in hkrati uvede

proces managementa sprememb. V končni fazi se uvedejo in v celoti implementirajo sistemi, procesi in prakse managementa znanja, pri čemer je ključno nenehno vzdrževanje ter krepitev kulture deljenja znanja (Liebowitz in Megbolugbe, 2003).

Slika 8: Vzpostavitev piramidnega modela managementa znanja in organizacije, osredotočene na znanje



Vir: Liebowitz in Megbolugbe (2003, str. 190).

Liebowitz in Megbolugbe (2003) pojasnjujeta, da je za uvedbo managementa znanja v organizacijo treba uporabiti tudi določene pristope oz. rešitve. Tabela 2 ponuja niz rešitev za uvajanje management znanja v organizaciji, ki se razlikujejo glede na kompleksnost izvedbe. Organizacije lahko uporabljajo kombinacijo različnih rešitev, ki jih prinaša vpeljava managementa znanja, kot del svojega strateškega načrta na ravni podjetja. Sočasno se pri managementu znanja uporabljata pristopa kodifikacije in personalizacije.

Tabela 2: Primeri rešitev za uvedbo managementa znanja

Rešitve managementa znanja	Kompleksnost uporabe	Težavnost razvoja
Pogosta srečanja za izmenjavo implicitnih znanj (npr. sejmi znanja, neformalna kosila, tematske razprave, med-oddelčni seminarji ipd.).	Nizka kompleksnost – Prizadevanje za optimizacijo izmenjave implicitnega znanja med posamezniki	Nizka težavnost
Dejavnosti na intranetni strani organizacije: spletne klepetalnice, oglasne deske, e-poštni seznam skupin, spletne skupnosti, skupnosti za različne prakse in interese, tehnološki klubi itd.	Nizka kompleksnost – Prizadevanje za optimizacijo izmenjave implicitnega znanja v virtualnem kontekstu	Nizka težavnost

se nadaljuje

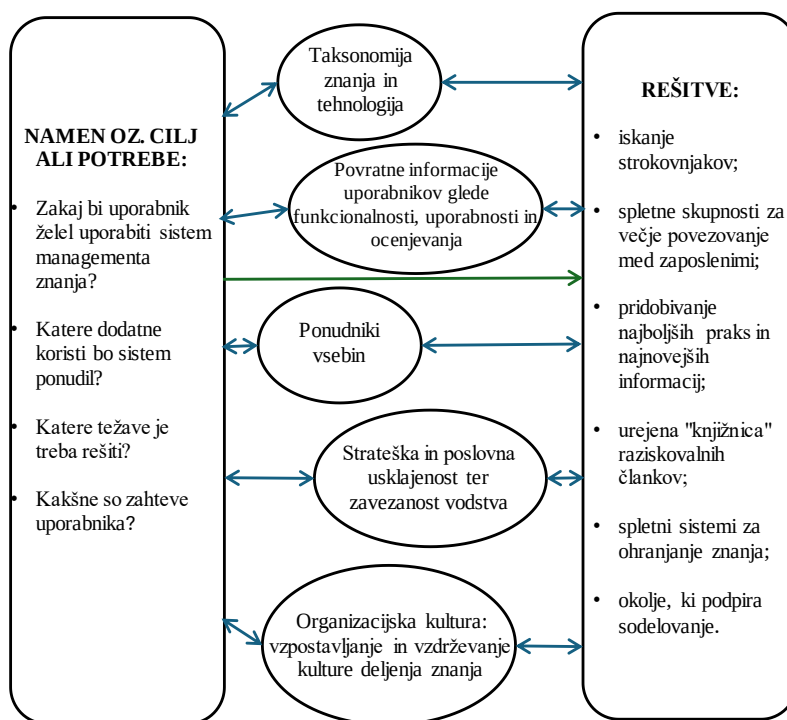
Tabela 2: Primeri rešitev za uvedbo managementa znanja (nad.)

Rešitve managementa znanja	Kompleksnost uporabe	Težavnost razvoja
Korporativni portal, ki omogoča dostop do sistema iskanja strokovnjakov in je vstopna točka spletnega mesta organizacije.	Nizka kompleksnost	Nizka do srednja težavnost
Kodifikacija znanja in informacij v skladišča znanja, baze najboljših praks/izkušenj itd.	Nizka do srednja kompleksnost	Srednja težavnost
Pridobivanje znanja in uvajanje procesov odločanja prek strokovnih sistemov, inteligentnih agentov, tehnologij za prenašanja videovsebin itd.	Nizka do srednja kompleksnost	Srednja težavnost do visoka težavnost
Uporaba tehnik zbiranja podatkov in besedil za iskanje vzorcev in ustvarjanje znanja na induktivni način.	Srednja kompleksnost	Visoka težavnost
Uporaba inteligentnih agentov za aktivno oblikovanje uporabniških profilov in posredovanje ustreznih izkušenj ter gradiva posameznim uporabnikom.	Srednja kompleksnost	Srednja težavnost do visoka težavnost

Vir: Liebowitz in Megbolugbe (2003, str. 192).

Pri analizi literature in kombinaciji okvirov za management znanja lahko splošni okvir za uvedbo managementa znanja vključuje naslednje elemente, ki so prikazani na sliki 9. Uporabniki imajo določene namene ali potrebe, na podlagi katerih se odločajo za uporabo sistema managementa znanja. Rešitve so oblikovane za zadovoljitev omenjenih potreb in uresničitev zahtev. K rešitvam prispevajo ključni dejavniki, ki zajemajo organizacijsko kulturo in vpliv sistema managementa znanja nanjo, skladnost sistema z organizacijskimi, strateškimi in poslovnimi cilji, vključenost in podporo vrhnjega vodstva pri uvajanju sistema in preostalih povezanih dejavnostih managementa znanja, povratne odzive in mnenja uporabnikov glede funkcionalnosti, uporabnosti in vrednotenja sistema, prispevek ponudnikov vsebin pri kodifikaciji materiala kot dela sistema, taksonomijo znanja, ki se osredotoča na organizacijo vsebine v sistemu ter v praksi uporabljene tehnologije za razvoj in izvedbo sistema managementa znanja. Za cilje in rešitve je značilen dvosmerni učni proces, saj vsi dejavniki iterativno vplivajo na izboljšanje tako ciljev kot tudi rešitev (Liebowitz in Megbolugbe, 2003).

Slika 9: Splošni okvir za implementacijo managementa znanja



Vir: Liebowitz in Megbolugbe (2003, str. 192).

3.3 Procesi managementa znanja

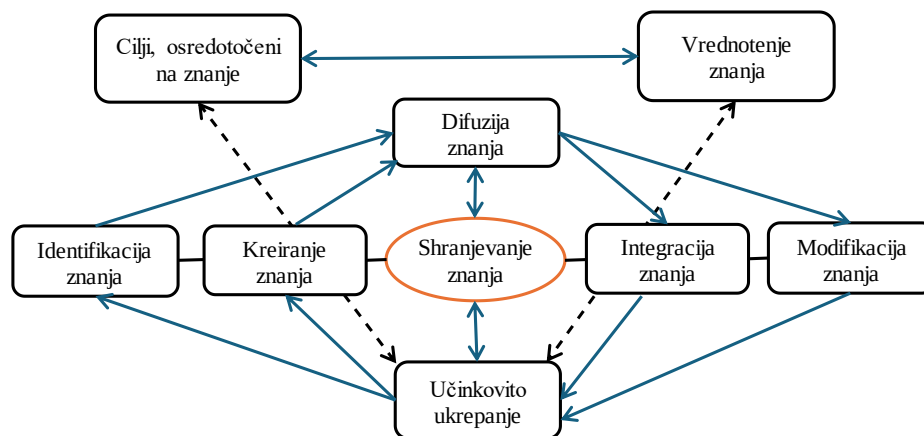
Na voljo je več različnih teoretičnih razlag različnih avtorjev glede procesov managementa znanja. Vsak izmed njih predstavlja specifične pristope in modele, ki so v pomoč pri razumevanju, kako organizacije pridobivajo, ustvarjajo, širijo in uporabljajo znanje. Management znanja je sestavljen iz več ključnih procesov, kot so ustvarjanje, nadgrajevanje, shranjevanje, deljenje in uporaba znanja. Kadar se omenjeni procesi izvajajo nemoteno, lahko organizacija zagotavlja dostop do informacij vsem uporabnikom, ko jih te potrebujejo (Haapalainen in Pusa, 2012).

Liebowitz (2006) predstavlja cikel procesov managementa znanja, ki vključuje štiri glavne faze. To so prepoznavanje in pridobivanje znanja, prenos znanja, uporaba znanja ter kreiranje novega znanja. S prva se prepozna že obstoječe znanje in prične se pridobivanje novega. Nato se znanje prenaša znotraj organizacije in uporabi v povezavi z že obstoječim znanjem. Uporabljeno znanje je osnova za kreiranje novega znanja, na kar se cikel ustvarjanja in rabe znanja nadaljuje. Ob tem Phengchan in Thangpreecharparnich (2018) na osnovi literature in raziskav definirata pet ključnih faz oz. procesov managementa znanja. To so ustvarjanje in pridobivanje znanja, prenos znanja, shranjevanje znanja, pretvorba znanja in kot zadnja uporaba znanja. Ustvarjanje in pridobivanje znanja zajema prepoznavanje in zbiranje znanja tako znotraj kot zunaj organizacije. Pridobljeno znanje se nato uporablja v delovnih procesih organizacije. V tej fazi se spodbuja izmenjava

ter ustvarjanje novega znanja na podlagi že obstoječega v organizaciji. Prenos znanja je proces, ko se znanje izmenja med zaposlenimi ali institucijami, prek komunikacije na osebni ravni ali s pomočjo informacijskih tehnologij. Shranjevanje znanja vključuje sistematično hrambo znanja, s pomočjo informacijske tehnologije in sistemov za vzpostavitev baz podatkov, kar olajša iskanje in zaščito znanja znotraj organizacije. Pretvorba znanja pomeni prenos in širjenje znanja med ciljne osebe, pri čemer je cilj uspešna uvedba in prenos znanja, ki je prejemnikom v pomoč pri razvoju in izpopolnjevanju veščin, ki so potrebne za njihovo delo. V omenjeno fazo je vključeno tudi spremljanje in ocenjevanje individualnega učenja. Nazadnje uporaba znanja ponazarja proces uporabe pridobljenega znanja, namenjenega stalnemu razvoju. Njegov prispevek se nanaša na večjo praktičnost delovanja organizacije in pripomore k pridobivanju konkurenčne prednosti.

Proces kroženja znanja se v organizaciji lahko obravnava skozi različne stopnje, natančneje od posameznika in skupin do medsebojnih povezav med skupinami znotraj organizacije, na ravni industrije, države ter celo na mednarodni in globalni ravni. Procesni model managementa znanja prikazuje celovit krogotok znanja, kot je to prikazano na sliki 10 (Mihalič, 2006). Prvi korak modela je izbira želene strategije znanja, ki zajema oblikovanje in izbiro strateškega odločanja pri ravnanju s potencialnim znanjem. Izbira ustrezne strategije vodi v implementacijo managementa znanja, ki zajema krogotok pridobivanja, deljenja, snovanja, shranjevanja, sinteze in uporabe znanja. Procesni model managementa znanja se izteče s končno oceno in vrednotenjem izvedbe strategije znanja (Raudeliūnienė in drugi, 2018).

Slika 10: Procesni model managementa znanja novodobne organizacije



Vir: Mihalič (2006, str. 112).

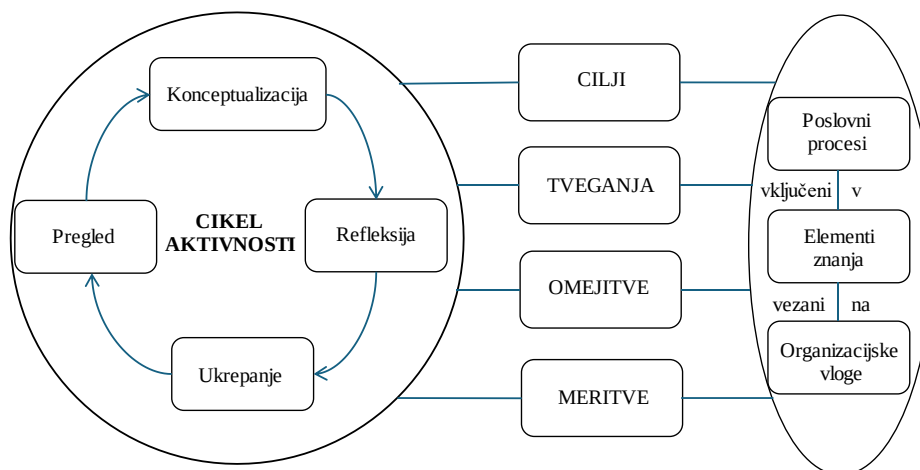
Če si organizacija prizadeva pridobiti konkurenčne prednosti, mora management znanja vsebovati tri pomembne procese. Ti procesi se nanašajo na pridobivanje, zaščito in uporabo že obstoječega znanja za komercialne namene. Pridobivanje znanja poteka na način, da posamezni deli znotraj organizacije ali organizacija kot celota zbirajo novo

znanje. Zaščita oz. varovanje znanja je ključnega pomena, da konkurenti ne pridobijo dostopa do virov, ki za organizacijo pomenijo konkurenčno prednost. Skrito znanje, kompleksnost in specifičnost organizacijske baze znanja so v pomoč pri zaščiti konkurenčnih prednosti. Uporaba obstoječega znanja za komercialne namene pa za organizacijo pomeni dodano vrednost (Haapalainen in Pusa, 2012).

Liebowitz in Megbolugbe (2003) predstavita diagram oz. metodološki okvir managementa znanja, po katerem je raven managementa znanja neposredno povezana z ravno objektov znanja, kot prikazuje slika 11. Cikel aktivnosti predstavlja proces managementa znanja. Konceptualizacija se nanaša na pridobivanje poglobljenega vpogleda v osnovne značilnosti znanja, kar se osredotoča na njegovo preučevanje, kategorizacijo in modeliranje. Refleksija zajema vrednotenje znanja glede na vnaprej določena merila. Ta se osredotočajo na identifikacijo in presojo ozkih grl. Ukrepanje je povezano z delovanjem objektov znanja, katerih namen je izboljšanje poslovnih procesov in funkcionalnosti. Omenjeno se navezuje na pridobivanje, prenos in omogočanje uporabe znanja. Pregled se nanaša na vrednotenje rezultatov realiziranih ukrepov glede na vnaprej določene cilje, kar vključuje tako ocenjevanje kot presojanje. Cikel se neprekinjeno odvija naprej, kar rezultira v nenehni nadgradnji procesov.

Desna stran diagrama prikazuje objekte znanja, kjer se poslovni procesi vključujejo v elemente znanja, vezani na organizacijske vloge. Cilji, tveganja, omejitve in meritve so podporna področja modela. Cilji se opredelijo za celoten cikel managementa znanja, medtem ko se tveganja, zaznana znotraj cikla, identificirajo in vrednotijo. Formalizmi in orodja se oblikujejo z namenom podpore konceptualizaciji, ob tem pa se ne sme pozabiti na omejitve, ki puščajo vpliv na obdelavo in uporabo znanja. Meritve, kot podpora realiziranim akcijam in tehnikam, zagotavljajo smiselno vrednotenje znanja. Ta struktura povezuje management znanja z operativnimi procesi in s tem prispeva k izboljšanju splošne organizacijske uspešnosti.

Slika 11: Metodološki okvir managementa znanja



Vir: Liebowitz in Megbolugbe (2003, str. 191).

3.4 Prednosti managementa znanja

Uvedba managementa znanja v infrastrukturo in prakse organizacije lahko zagotovi ključne komponente vsebine dela in okolja. Uvajanje infrastrukture za management znanja se povezuje z elementi delovnega okolja, kot so kultura učenja in sodelovanje, ki je osredotočeno na znanje, vodenje, usmerjeno v znanje, spremembe, ki se nanašajo na organizacijsko strukturo ter prakse ravnanja s človeškimi viri (nagrajevanje vedenj, povezanih z znanjem, vzpostavljanje dobrih odnosov z nadrejenimi,...). Vse to prispeva k izboljšanju uspešnosti zaposlenih z dodatnim poudarkom na kontekstualni uspešnosti. Prakse managementa znanja, kot so ustvarjanje in pridobivanje znanja, povezujejo in zajemajo različne komponente vsebine dela. Pod omenjeno spadajo zagotavljanje kodificiranega znanja ter priložnosti za opravljanje dela, temelječega na znanju, ki je nestrukturirane narave, kar omogoča raznolikost tako veščin kot tudi nalog. Tako prakse managementa znanja pozitivno vplivajo na delovno okolje in vsebino dela, kar pripomore k večji uspešnosti pri delu (Razzaq in drugi, 2019).

Lee in Choi (2003) ugotavljata, da management znanja pozitivno in pomembno vpliva na procese managementa znanja in omenjeni procesi prispevajo k večji ustvarjalnosti, ki je ključnega pomena za izboljšanje uspešnosti znotraj organizacije. Zanemarjanje idej pa lahko ogrozi poslovanje organizacij.

Nguyen in Neck (2008) pojasnjujeta, da proces managementa znanja pomembno vpliva na vse vidike, pri čemer imajo varovanje oz. zaščita znanja, sama uporaba znanja in dinamični pristop k obvladovanju znanja največji vpliv na konkurenčne prednosti podjetja.

Prednost se izrazi tudi v tem, da management znanja oblikuje okolje, v katerem se lahko ustvarja, deli in uporablja novo znanje, kar prispeva k izboljšanju tako ključnih elementov delovnih procesov, kot so uporaba znanja, raznolikost nalog in avtonomija pri delu, kot tudi elementov delovnega okolja, kot so podpora vodstva, kultura sodelovanja in kakovostni odnosi z nadrejenimi. Takšno okolje, temelječe na znanju, krepi zadovoljstvo zaposlenih, povečuje organizacijsko pripadnost ter zmanjšuje namere zaposlenih po zapuščanju organizacije (Razzaq in drugi, 2019).

3.5 Vloga managerja znanja

Funkcija managerja znanja se osredotoča na naloge s področja managementa znanja, izobraževanja, usposabljanja in neprestanega izpopolnjevanja. Manager znanja je specialist, ki se z vidika različnih funkcij managementa znanja osredotoča na gospodarjenje z znanjem. Njegova odgovornost se osredotoča na skrb za razvoj in izvedbo strategij ravnanja z znanjem, posebni poudarek pa je na razvoju človeškega kapitala. Naloge managerja znanja so planiranje, organiziranje, vodenje, nadzor in analiziranje vseh procesov, ki se nanašajo na pridobivanje in uporabo znanja v praksi. Prav tako se posveča uvajanju inovativnih metod in tehnik v procese izobraževanja zaposlenih ter skrbi za stalno

izobraževanje s postavljanjem strateških, taktičnih in operativnih ciljev na omenjenem področju. Z osredotočanjem na razvojno-raziskovalne dejavnosti skrbi za pripravo predlogov izboljšav glede izobraževanja in managementa znanja. Poskrbi za uvedbo novih orodij in modelov odličnosti, usmerja dejavnosti managementa znanja, podaja strokovna priporočila ter skrbi za razvoj metodologij in zasnov, ki pozitivno vplivajo na procese izobraževanja in gospodarjenja z znanjem. Ključnega pomena je sodelovanje managerja znanja pri zasnovi kariernih načrtov zaposlenih ter izvedbi letnih razgovorov med vodji in sodelavci, saj lahko na podlagi teh posrbi za individualne načrte izobraževanj, načrte nagrajevanja, napredovanja in tudi nasledstva znotraj organizacije (Mihalič, 2006).

Roy (2015) izpostavlja, da je uspeh managementa znanja v veliki meri odvisen od vodij in managerjev znotraj organizacije. Da bi bil uveden management znanja koristen in uspešen, je ključnega pomena prepoznavanje kompleksnosti situacij v organizaciji ter usmerjanje pozornosti na spremembe, ki bodo prinesle vidne koristi. Pomembno je, da manager znanja opredeli prednostne naloge, ki so usklajene s poslovnimi potrebami in jih načrtuje za prihodnost. S tem se mora osredotočiti na zmanjševanje tveganj, dobro komunikacijo in zagotoviti brezhibne uporabniške izkušnje zaposlenih.

Ker je za management znanja pomembna pozitivna izobraževalna klima v organizaciji, je odgovornost manager znanja, da poskrbi za ustvarjanje takšnega kognitivnega okolja, v katerem je spodbujeno stalno izobraževanje in usposabljanje. Ena ključnih nalog je skrb za aktivno udeležbo zaposlenih v vseh procesih ustvarjanja in deljenja znanja, spodbuda samoiniciativ in inovativnosti zaposlenih ter končna analiza in vrednotenje programov izobraževanj in usposabljanj. Manager znanja ne sme pozabiti na spremljanje uporabe pridobljenega znanja v praksi, in meriti njegov vpliv na koristnost in uspešnost dela. Sodelovanje z vodilnim in vodstvenim kadrom organizacije je ključnega pomena za uspešno delo managerja znanja, ob tem, da se ne sme prezreti sodelovanje z vsemi sodelavci, ki se dobro spoznajo na celoten sistem. Sodelovanje z vodstvom se nanaša tudi na strokovne usmeritve na taktični ravni. Treba je zagotavljati stalne svetovalne, teoretske in metodološke podpore pri ravnanju z znanjem zaposlenih. Pomemben vidik je partnerski odnos, pri čemer je priporočljivo, da se določene naloge v okviru managementa znanja prenesejo na neposredne vodje. Na podlagi zapisanega mora imeti manager znanja neprestani dostop do strateških načrtov, organizacijskih ciljev in taktik organizacije ob razumevanju preteklih, sedanjih dogajanj in prihodnjega razvoja organizacije. S tem lahko zagotovi, da ima kader ustrezna znanja za trenutne in prihodnje potrebe organizacije (Mihalič, 2006).

Singh s preostalimi avtorji (2021) opozori na vrhnji management, ki ima pomemben vpliv na uspešnost managementa znanja. Vrednotenje znanja vrhnjega managementa oblikuje okolje, v katerem lahko zaposleni na različnih funkcijah razvijajo in nadgrajujejo svoje veščine ravnanja z znanjem, kar ima pozitiven vpliv na odprte inovacije in posledično tudi na uspešnost organizacije. Tako je podpora vrhnjega vodstva v spodbudo pri vrednotenju znanja, njegovem deljenju in izmenjavi med zaposlenimi v organizaciji.

Sveiby (2007) v svoji študiji glede priporočil za managerje znanja poudarja, da je pomembno spoznanje, da apatija ni pasivne narave, temveč aktivno ovira delovanje. Apatični vodja, ki ni v spodbudo aktivnemu deljenju znanja, nezavedno postavlja ovire in posledično postaja okolje nenaklonjeno ustvarjanju, izmenjavi in uporabi znanja. Za organizacije silosne strukture se ovire pogosto pojavljajo zaradi apatije. Vodje in managerji, ki skrbijo za deljenje informacij in spodbujajo procese znanja, lahko ne le porušijo silosne ovire na ravni organizacije, temveč pozitivno vplivajo na deljenje znanja znotraj svojih delovnih skupin. Splošno vodilo za vodje in managerje, ki želijo izboljšati procese znanja v svojih delovnih skupinah, je, da se osredotočijo tudi na izboljšanje okolja, ki je v podporo ustvarjanju, deljenju in uporabi znanja.

3.6 Kultura, ki podpira nenehno učenje in management znanja

Napori managerjev znanja bi morali usmeriti pozornost na okoliščine, v katerih se znanje ustvarja, deli in uporablja. S tem so številne študije poudarile vlogo organizacijske kulture in klime. Kultura, ki je v organizacijskih okoljih postala pomembna že v 80. letih, se običajno deli na različne ravni, kar prav tako vključuje deljenje vrednot, ciljev in strategij ter vidnih struktur, vedenj in procesov. Organizacijska kultura ima pomemben vpliv na vedenje, ki je odločilnega pomena za ustvarjanje, izmenjavo in uporabo znanja. Sama zmožnost in pripravljenost za učenje iz napak pa vpliva na pomemben prenos dobrih praks. Ob tem je treba opozoriti, da imajo tudi nacionalne kulture močen vpliv na uspešnost deljenja znanja (Sveiby, 2007).

Sveiby (2007) poudarja, da je raziskovanje koncepta kulture v organizacijah oteženo zaradi različnih težav in kot eno glavnih izpostavi pomanjkanje soglasja glede definicij. V splošnem velja, da je kultura celostna, zgodovinsko določena, družbeno oblikovana in težko spremenljiva. Vendar pa se nekatera mnenja razlikujejo v podrobnostih. Pomembnost kulture pri razumevanju delovanja organizacij je opažena tako s strani strokovnjakov kot tudi praktikov, kljub temu pa se pojavljajo težave, ki omejujejo njen raziskovalni potencial. Kot alternativa kulturi se mnogokrat izpostavlja pojem organizacijske klime. Ta pristop se osredotoča na razliko v perspektivi in ne v vsebini. Organizacijska klima se osredotoča na vidno raven kulture, ki zajema vedenje, odnose in vzdušje v organizaciji, kar odraža bolj otipljive in tudi merljive vidike organizacijske kulture.

Organizacijski koncept za deljenje znanja, imenovan sodelovalna klima, lahko opredelimo kot skupni miselni prostor, ki je v podporo izmenjavi in ustvarjanju znanja. Vedenje, odnosi in vzdušje, ki ta prostor zaznamujejo, imajo vpliv na sodelujoče s tem, da se oblikujejo znanja, ki jih ti prejemajo in vključujejo v svoje delovanje. Ta miselni prostor je mogoče razdeliti na več ravni. Na raven posameznika, delovne skupine in organizacije, ki predstavlja širši kontekst od delovne skupine (Sveiby, 2007).

3.7 Management znanja v javnem sektorju

Koncept managementa znanja je bil sprva v večini sprejet le v zasebnem sektorju, danes pa se ta disciplina in funkcija širi tudi na neprofitne organizacije in organizacije javnega sektorja. Management znanja je bil v institucijah javnega sektorja dolgo časa zanemarjen, tako v raziskovalnih panogah kot tudi v realnem svetu. V zadnjem obdobju pa je deležen vse večje pozornosti. V preteklosti so bile pobude za uvajanje managementa znanja v javnem sektorju sprejete predvsem z namenom reševanja vprašanj, povezanih z izboljšanjem posameznikove in organizacijske uspešnosti. Pobude na tem področju se ne nanašajo zgolj le na razvite države, saj so pomembnost funkcij managementa znanja začele priznavati tudi javne institucije manj razvitih držav. Poudarek teh funkcij je okrepiti pripadnost organizaciji oz. zmanjšati stopnjo fluktuacije zaposlenih ter s pomočjo managementa znanja povečati uspešnost zaposlenih (Razzaq in drugi, 2019).

Javne ustanove so že dalj časa deležne stalnega pomanjkanja finančnih in kadrovskih virov, hkrati pa širša javnost od njih pričakuje nudenje visoko kvaliteten storitev. Ker se na splošno nenehno zmanjšujejo javna proračunska sredstva in s tem tudi sredstva za usposabljanje zaposlenih, delo pa postaja vse bolj intenzivno, saj morajo zaposleni izvesti več delovnih nalog v krajšem času, je s tem priložnosti za samorefleksijo in učenje vedno manj. Javne organizacije morajo razmisliti, ali je potrebna prilagoditev ključnih aspektov njihovega delovanja, če si prizadevajo ohraniti funkcionalnosti kljub nenehnemu zmanjševanju virov. S strani organizacij se je tako treba osredotočiti na smiselno ravnanje z obstoječimi resursi (Colnar in Dimovski, 2019).

V okviru managementa znanja je javni sektor poseben in specifičen raziskovalni kontekst. Za izboljšanje procesov v organizacijah javnega sektorja predstavlja uvajanje praks managementa znanja velik potencial, saj lahko te pomembno vplivajo na uspešnost vseh področji organizacije. Kljub temu pa je uvajanje kulture managementa znanja v javnem sektorju zahtevnejše v primerjavi s privatnim sektorjem. Cilji javnih organizacij so običajno težje merljivi in si nasprotujejo, kar dodatno otežuje politični vplivi. Prav tako lahko specifične delitve dela v javnem sektorju še dodatno odvrčajo zaposlene od deljenja znanja, kar dodatno oteži prenos znanja javnih organizacij. Glede na opisane izzive je za razumljivo preučevanje koncepta managementa znanja v javnem sektorju potrebna posebna raziskovalna agenda (Massaro in drugi, 2015). Laihonon in Kokko (2023) ob pregledu najnovejših pristopov k managementu znanja v javnem sektorju poudarjata specifični kontekst, ki zaznamuje javni sektor. Javni sektor je organizacijsko poseben, saj so zaznani številni pomisleki glede koristnosti zaradi različne ravni reprezentativnosti, odgovornosti in odzivnosti. Za management znanja v javnem sektorju so ključnega pomena štiri področja, ki se navezujejo na optimizacijo odločanja, spodbudo javnega sodelovanja pri načrtovanju odločitev, izboljšanje družbenega intelektualnega kapitala ter razvoj delovne sile, ki je sposobna uspešno gospodariti z znanjem. V literaturi je kljub priložnostim še vedno moč zaznati veliko ovir, ki omejujejo uspešno implementacijo managementa znanja v institucijah javnega sektorja. Obsežne tehnološke in kulturne ovire,

ki se pojavljajo zaradi odpora proti spremembam in zaradi zadrževanja znanja, pomembno vplivajo na uspešnost tovrstnih praks. Dodatne težave se pojavljajo tudi zaradi nezdružljivih informacijskih sistemov, hierarhičnih in birokratskih struktur ter nejasnih potreb managementa po informacijah.

3.8 Sodobni management znanja

Ta trenutek ekonomija, ki sloni na znanju, od podjetij zahteva, da ustvarijo nove poslovne strukture in nove koncepte za gospodarjenje s svojimi viri, da na trgu ostanejo konkurenčna. Najnovejši pristopi k sodobnemu managementu se nagibajo k temu, da strateška zaveznitva kot vir znanja in intelektualni kapital, tako človeški, strukturni in odnosni kapital, obravnavajo kot glavna vira za trajnostno konkurenčno prednost. V vse bolj globaliziranem svetu je preživetje poslovnega managementa odvisno od organizacijske inteligence posameznega podjetja, ki je posledica sistemov informacij in znanja, veščin zaposlenih in odnosa do vseh deležnikov (Ferreira in drugi, 2020).

V sodobnem poslovnem okolju je izredno pomembno, da podjetja izkazujejo inovativnost. Ob upoštevanju izzivov, s katerimi se ukvarjajo v okviru znanstvene ekonomije, organizacije nenehno stremijo k zagotavljanju svoje konkurenčne prednosti. V tem procesu uravnotežujejo med formulacijo in izvedbo strategij rasti ter hkrati izvajajo inovativne, visokotvegane dejavnosti. Neizprosna konkurenca, spreminjajoče se želje potrošnikov, nove tehnologije in novi poslovni modeli oblikujejo organizacijsko okolje ter organizacije silijo k ponovnemu premisleku o procesih in praksah, vključno s tistimi, ki se nanašajo na management znanja (Nowacki in Bachnik, 2016).

Sodobni razvoj na področju informacijske tehnologije je močno racionaliziral procese managementa znanja. Področje informacijskih tehnologij vedno bolj pridobiva pomembnost v smislu managementa znanja, saj se s pomočjo informacijskih sistemov zagotavlja infrastruktura, ki je v podporo ravnanju z znanjem. Po drugi strani pa je mogoče management znanja obravnavati kot neločljiv in bistveni del informacijskih sistemov. Podoba izobraževanja in managementa znanja se z razvojem informacijske tehnologije drastično spreminja. Nekateri izmed nedavnih primerov napredka, ki prispevajo k spremembam, so internet, svetovni splet, multimedija, elektronske učilnice itd. Uporaba interneta in spleta se med raziskovalci še povečuje, saj predstavlja praktično in uporabno orodje za uresničitev zastavljenih ciljev organizacije. Kot pomanjkljivost in izziv lahko izpostavimo nekatera varnostna vprašanja, vendar se omenjene platforme kljub temu vse pogostejše uporabljajo za iskanje podatkov o znanstveni literaturi, produktih in storitvah ter so v pomoč tako pri izobraževanju zaposlenih kot tudi pri izvajanju managementa znanja v organizacijah (Roy, 2015).

Vse več podjetij se odloča za uvedbo strategije managementa znanja v znanstveno osnovani ekonomiji, saj spoznavajo, da je znanje pomemben neopredmeteni vir. V praksi se podjetja lotevajo ustvarjanja procesov managementa znanja, saj ti igrajo pomembno

vlogo v celotnem sistemu vodenja podjetij. Strateški management znanja Ferreira s preostalimi avtorji (2020) opredeljuje kot sposobnost, ki se nanaša na ustvarjanje znanja, organizacijo, shranjevanje, prenos in uporabo znanja in s tem izboljšuje sposobnost podjetja, da tako pridobi kot tudi ohrani pridobljeno konkurenčno prednost. Strateški management znanja povezavo med tehnologijo in intelektualnimi viri prepoznava kot nepogrešljivo za preživetje organizacij. Ta interakcija temelji na raziskavah med tako imenovanima "starim poslovnim svetom" in "globalnim mreženjem znanja".

V kontekstu sodobnega managementa znanja je prav tako ključno prepoznati in upoštevati vlogo ter uporabo umetne inteligence. Prednosti, ki jih prinaša umetna inteligenca, se iz dneva v dan kažejo za vse bolj izrazite in presegajo meje našega razumevanja. Vse bolj se približujemo svetu, ki ga zaznamujejo podatki in njihovo razumevanje, zato je treba čim več raziskav nameniti proučevanju povezav med umetno inteligenco in managementom znanja. To bi pripomoglo, da se umetna inteligenca izkoristi na čim bolj smiseln način. Pri proučevanju odnosa med managementom znanja in umetno inteligenco je prvotno treba razumeti, kako organizacije ravnaajo z znanjem. Uspešnost in konkurenčnost organizacij je odvisna od dejavnikov, kot sta zrelost pri izvajanju temeljnih nalog ter položaj organizacije na trgu. Tako management znanja kot umetna inteligenca se osredotočata na tako imenovano znanje. Umetna inteligenca nudi orodja, ki omogočajo, da se računalniki in stroji učijo, tolmačijo in uporabljajo podatke, ki so v pomoč pri izvajanju nalog. Prav tako se osredotočajo in ocenjujejo znanje, ki ga v podporo pri odločanju posredujejo posameznikom. Management znanja ponuja podrobnejše razumevanje znanja, medtem ko umetna inteligenca razvija, ustvarja in nudi nove možnosti uporabe znanja na do sedaj težko predstavljljive načine. Kljub temu številni strokovnjaki in raziskovalci področja managementa znanja ne upoštevajo priložnosti, ki jih ponuja umetna inteligenca, saj bi le ta lahko pomenila ključno komponento za razvoj in napredek managementa znanja (Pai in drugi, 2022).

Iaia s preostalimi avtorji (2024) izpostavlja, da je osrednji namen management znanja pridobivanje, uporaba, prenos, razvoj in shranjevanje znanja, s prizadevanjem, da je znanje pregledno in dostopno posameznikom in celotni organizaciji. S tem bi morale organizacije poskrbeti za implementacijo umetne inteligence v procese komunikacije v poslovnem okolju, saj bi se s tem omogočilo usklajevanje tehnologije in ljudi in v čim večji meri izkoristilo nove priložnosti tovrstne tehnologije. Uvedba umetne inteligence v procese managementa znanja aktivira nadgradnjo funkcionalnosti, ki temeljijo na širjenju znanja, razvoju veščin, odprtem pristopu, uvedbi novih tehnologij in personalizaciji vsebin.

Najbolj zahtevna poslovna odločitev se navezuje na implementacijo ustrezne strategije managementa znanja, ki zajema celovit pristop k ravnanju z znanjem. Mnoge organizacije so v svoje projekte in delo že uvedle uporabo različnih sistemov umetne inteligence, pri čemer so umetno inteligenco vpeljale v skupne podatkovne baze, ki zaposlenim poenostavijo iskanje dokumentov ob pomoči edinstvenih identifikacijskih oznak ali referenčnih besed. Uporaba umetne inteligence v sistemih podjetij podpira funkcionalen

dostop zaposlenih do znanja, podatkov in informacij. UI sistemi se tako lahko uporabljajo v podporo z obstoječimi procesi managementa znanja, ki se v podjetju že izvajajo. Smiselna uporaba vseh razpoložljivih metod sodelovanja, komunikacije in vodenja projektov je ključnega pomena za organizacije. Čeprav pomembnost pridobiva tudi raba novih tehnologij, znanje delavcev še vedno igra pomembno vlogo. Da bi se podjetja začela osredotočati na možnosti, ki jih prinašajo nove tehnologije, bodo morala poskrbeti za ustrezno razporeditev svojih naložb v umetno inteligenco in raziskati nove načine delovanja strokovnjakov in računalniških sistemov znotraj organizacije. S tem bo mogoče na podlagi uvedenih sistemov in znanja zaposlenih pridobiti največjo možno vrednost za podjetje. Tako kot današnji sistemi strojno – systemskega učenja izboljšujejo sposobnosti običajnih zaposlenih, bodo sistemi prihodnosti prispevali k uspešnosti usposobljenih delavcev in jim pomagali do doslej nedosegljivih ravni odličnosti (Pai in drugi, 2022).

4 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA: IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH TER MANAGEMENT ZNANJA NA PRIMERU JAVNEGA ZAVODA RTV SLOVENIJA

Drugo in tretje poglavje magistrskega dela Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter management znanja na primeru javnega zavoda RTV Slovenija sta osnovana na znanstveni literaturi in opredeljujeta koncepte izobraževanja in usposabljanja ter managementa znanja. V zadnjem poglavju bom z upoštevanjem pridobljenih teoretičnih izsledkov predstavila multimetodološko raziskavo, ki je bila izvedena na izbrani organizaciji, natančneje javnemu zavodu RTV Slovenija. Raziskava prispeva analitični vidik k teoretičnemu delu, obenem pa odgovarja na zastavljena raziskovalna vprašanja in dosega cilje magistrskega dela.

4.1 Predstavitev javnega zavoda RTV Slovenija

Radiotelevizija Slovenija je osrednji javni zavod, katerega naloga je zagotavljanje kakovostnih, raznovrstnih in nepristranskih vsebin, ki odražajo interese širše javnosti ter podpirajo izobraževalno, kulturno in informativno poslanstvo. Zavod ima v medijskem prostoru Republike Slovenije poseben nacionalni in kulturni pomen. Njegova zgodovina sega v leto 1928, ko je začel oddajati Radio Slovenija, televizijski program pa se je pridružil leta 1958. Leta 2001 je RTV Slovenija vzpostavila tudi portal multimedijskih vsebin, ki omogoča dostop do vsebin RTV Slovenija na sodobnih virtualnih platformah (RTV Slovenija, 2024).

Sedež zavoda je v Ljubljani, njegovo delovanje pa dopolnjujeta in podpirata tudi regionalna centra v Kopru in Mariboru. RTV Slovenija ustvarja tri nacionalne televizijske in radijske programe, regionalne vsebine ter programe posebne vrednosti za madžarsko in

italijansko narodno skupnost, romsko skupnost, slovenske narodne manjšine v sosednjih državah ter tudi za slovenske izseljence po vsem svetu. Javni zavod vodi Uprava, ki ji predseduje Natalija Gorščak. Zavod se deli na organizacijske enote, to so programsko-produkcijska enota Televizije Slovenija, organizacijska enota Televizijska produkcija, programsko-produkcijska enota Radia Slovenija, organizacijska enota Radijska produkcija, programsko-produkcijska enota Multimedijskega centra, organizacijska enota Glasbena produkcija, programsko-produkcijska enota Regionalnega centra RTV Koper/Capodistria, programsko-produkcijska enota centra Maribor, Studio madžarskih programov Lendava in organizacijska enota Oddajnikov in zvez (RTV Slovenija, 2024). Iz finančnega načrta za leto 2024 je moč razbrati, da kadrovski načrt za leto 2024 izhaja iz podatka, da je bilo konec leta 2023 v zavodu zaposlenih 2070 oseb na podlagi izdanih pogodb o zaposlitvi (RTV Slovenija, 2023).

RTV Slovenija deluje v skladu z Zakonom o Radioteleviziji Slovenija, ki določa, da zavod skrbi za ohranjanje slovenske kulturne identitete in njen razvoj, skrbi za jezikovno dediščino ter omogoča dostop do informacij o pomembnih nacionalnih in mednarodnih dogodkih. Delovanje zavoda zajema široko paleto programskih vsebin, ki so informativne, kulturne, športne in zabavne narave in so dosegljive na radijskih in televizijskih kanalih ter na spletno-digitalni platformi MMC (RTV Slovenija, 2024).

4.2 Načrt, zasnova in metodologija empiričnega dela magistrskega dela

V drugem in tretjem poglavju magistrskega dela sem izvedla sistematičen pregled izbrane literature iz sekundarnih virov, ki vključujejo tako domače kot tuje avtorje. Z uporabo deskriptivne metode sem na podlagi zbiranja, pregleda in analize literature celovito predstavila in preučila področje dveh ključnih konstruktov, natančneje izobraževanja in usposabljanja ter konstrukta managementa znanja. S kompilacijsko in primerjalno metodo sem zajela ter strnila tudi ugotovitve sorodnih in primerljivih tem posameznih avtorjev.

Empirični del magistrskega dela sloni na večmetodološki raziskavi izbrane organizacije, pri kateri so bili podatki pridobljeni iz primarnih virov. Za nabor primarnih podatkov sem sem izvedla intervju s specialistko iz Akademije RTV Slovenija, odgovorno za usposabljanje in izobraževanje na RTV Slovenija, ter anketno raziskavo med zaposlenimi na javnem zavodu RTV Slovenija. Sekundarni viri so bili uporabljeni kot podpora pri pripravi opomnika za intervju, oblikovanju anketnega vprašalnika ter vključitvi informacij z interne spletne strani RTV Slovenija in javno dostopnih podatkov na spletu za predstavitev izbrane organizacije.

4.2.1 Ključni cilji in namen raziskovalnega dela

Na osnovi primarnih in sekundarnih virov sem raziskovala področje izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja, da bi preučila pomen vlaganja v razvoj in nadaljnje

izobraževanje zaposlenih. Dodala sem tudi svoja priporočila, ki bi izbrani organizaciji ter drugim podjetjem lahko pomagala pri vključevanju managementa znanja v njihovo delovanje in ravnanje s človeškimi viri. Primarni cilj magistrskega dela je ob uporabi domače in tuje znanstvene literature preučiti koncepte izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter managementa znanja, s poudarkom na delovanju Akademije RTV Slovenija ter analizi procesov izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja v izbrani organizaciji.

Primarni namen multimetodološke raziskave je poglobitev in razširitev razumevanja tematike izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja ter osvetlitev povezave med omenjenima dvema konstruktoma in njunim učinkom na prispevek k delovanju zaposlenih in izbrane organizacije.

Pomemben cilj raziskave je bil tudi pridobiti primarne podatke ter na njihovi podlagi izvesti analizo v primerjavi s preučevano literaturo. Pri povezovanju raziskovalnih ugotovitev s teoretičnimi spoznanji je bila uporabljena tudi metoda sinteze, ki je pripomogla k oblikovanju celovitejšega in bolj sistematičnega razumevanja področja izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja. Ob zaključku raziskave so podana zaključna priporočila in predlogi za izbrano organizacijo, oblikovani na temelju pregledane literature in izsledkov multimetodološke raziskave.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi zastavljenih ciljev in raziskovalnih konceptov izobraževanja in usposabljanja ter managementa znanja sem postavila tezo, da zavedanje potreb izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja v podjetjih ter organizacijah javnega sektorja sloni na ustreznem ravnanju z znanjem, ki je produkt sodobnih tehnik in orodij ter dobro zastavljenih strategij managementa znanja, kar vpliva na uspešnost delovanja organizacij.

V tabeli 3 so prikazana raziskovalna vprašanja, ki so bila podlaga za empirično raziskavo.

Tabela 3: Osrednja raziskovalna vprašanja magistrskega dela

1.	Kako je na primeru javnega zavoda RTV Slovenija zastavljena strategija usposabljanja in izobraževanja zaposlenih?
2.	Ali je vodstvo naklonjeno vlaganju v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?
3.	Ali delavci javnega zavoda RTV Slovenija vidijo izobraževanje in usposabljanje kot priložnost za pridobivanje in nadgradnjo svojih znanj, veščin, spretnosti?
4.	Kako na primeru javnega zavoda RTV Slovenija poteka management znanja in kako ga še izboljšati?

Vir: lastno delo.

4.2.3 Metode raziskovanja

K raziskavi sem pristopila z uporabo različnih metod, ki so mi omogočile odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Multimetodološka raziskava je zajemala pridobitev primarnih podatkov na dva načina, in sicer z izvedbo anketiranja zaposlenih z anketnim vprašalnikom ter z izvedbo delno strukturiranega intervjuja. Anketni vprašalnik in opomnik za intervju sta bila zasnovana na podlagi teoretičnih izsledkov, ki sem jih pridobila z analizo izbrane literature iz sekundarnih virov v prvem in drugem poglavju magistrskega dela. Na podlagi preučene literature sem nato obravnavala in tolmačila zbrane podatke ter pripravila priporočila za izbrano organizacijo.

4.2.4 Veljavnost in zanesljivost raziskave

Verodostojnost raziskave okrepi uporaba triangulacije, saj vključuje različne raziskovalne pristope in metode, kar dodatno poveča zanesljivost pridobljenih rezultatov. Uporabila sem preplet anketnega vprašalnika in delno strukturiranega intervjuja, kar mi je omogočilo celosten pogled na obravnavano tematiko. Takšen pristop prispeva k celovitejšemu razumevanju raziskovanega področja, saj združuje kvantitativne in kvalitativne podatke ter s tem zmanjšuje možnost enostranskosti rezultatov.

4.2.5 Priprava opomnika za intervju

Za namene izvedbe kvalitativne raziskave sem pred začetkom intervjuja pripravila opomnik, zasnovan na raziskovalnih vprašanjih magistrskega dela. Opomnik je bil razdeljen na dva sklopa, pri čemer je vsak sklop vključeval devet vprašanj z možnimi dodatnimi podvprašanji. Delno strukturiran intervju je bil opravljen s samostojno strokovno sodelavko specialistko za izobraževanje dne 11. novembra 2024 v prostorih Akademije RTV Slovenija. Potekal je v sproščenem in pogovornem vzdušju ter trajal slabo uro. S soglasjem intervjuvanke sem pogovor posnela in kasneje pripravila transkript. Za orientacijo sem vnaprej sestavila osnutek temeljnih vprašanj in ključnih vsebin, ki so bile razdeljene v dva sklopa. Prvi sklop se je osredotočal na področje izobraževanja in usposabljanja, drugi pa na management znanja. Vprašanja opomnika za intervju so bila pripravljena na podlagi teoretičnih izhodišč, predstavljenih v uvodnih dveh poglavjih magistrskega dela. Opomnik za intervju in transkript sta kot Priloga 1 in Priloga 2 priložena magistrskemu delu.

4.2.6 Priprava anketnega vprašalnika

Podatke iz kvalitativne raziskave sem dodatno testirala še s kvantitativno metodo, natančneje z izvedbo ankete po anketnem vprašalniku. Anketni vprašalnik so izpolnili zaposleni na javnem zavodu RTV Slovenija. Izvedla sem spletno anketo s platformo 1KA. Anketa je imela aktivni status od 22. 10. 2024 in do 8. 11. 2024 ter je bila z elektronskimi

sporočili deljena redno zaposlenim na javnem zavodu RTV Slovenija. Anketni vprašalnik je oblikovan iz treh sklopov. Kot pri opomniku za intervju se je prvi sklop anketnega vprašalnika osredotočal na področje izobraževanja in usposabljanja, drugi na management znanja in tretji na demografske podatke anketirancev. V prvem in tretjem sklopu so zastavljena tri vprašanja, v drugem pa eno. Anketni vprašalnik sestavljajo vprašanja zaprtega tipa, zapisana v obliki trditve, za katere so anketiranci morali opredeliti stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. V anketnem vprašalniku je uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica strinjanja, ki zajema vrednosti od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Anketni vprašalnik je kot Priloga 3 priložen magistrskemu delu.

V prvem sklopu anketnega vprašalnika so anketiranci podajali ocene trditve, povezanih s področjem izobraževanja in usposabljanja. Prvo vprašanje zajema trditve, osredotočene na vidik izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, prikazane v tabeli 4. Drugo vprašanje se nanaša na vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija, katerega trditve so prikazane v tabeli 5. Tretje vprašanje pa obravnava naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija, pri čemer so trditve vprašanja prikazane v tabeli 6.

Tabela 4: Trditve iz anketnega vprašalnika, osredotočene na vidik izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Trditve z vidika izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	Zaporedna št. trditve
Dodatno izobraževanje in usposabljanje je pomembno za nadaljnji razvoj javnega zavoda RTV Slovenija.	1
Izobraževanje in usposabljanje je pomembno za moj osebni in poklicni razvoj.	2
Rad se udeležujem izobraževanj in usposabljanj, ki mi jih nudi javni zavod RTV Slovenija.	3
Udeležujem se le tistih usposabljanj in izobraževanj, na katere me napoti nadrejeni.	4
Usposabljanj se udeležujem zaradi želje po boljši usposobljenosti za delo.	5
Izobraževanj in usposabljanj se udeležujem zaradi zanimanja do obravnavane tematike.	6
Izobraževanje in usposabljanje lahko pripomore pri mojem napredovanju in zvišanju plače.	7
Izobraževanje vidim kot ključen dejavnik za nadgradnjo svojih znanj in veščin.	8
Vsako novo izobraževanje ali usposabljanje vidim kot priložnost za osebno rast in strokovni napredek.	9
Zelo cenim možnosti za dodatno usposabljanje, saj mi omogočajo, da postanem bolj kompetenten/-a v svojem delu.	10
Boljša splošna razgledanost mi daje motivacijo za dodatno izobraževanje in usposabljanje.	11

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Trditve, ki se navezujejo na vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija

Trditve, ki se navezujejo na vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija	Zaporedna št. trditve
Strategija usposabljanja in izobraževanja na RTV Slovenija je jasno opredeljena in mi je dobro poznana.	12
Usposabljanja, ki jih ponuja RTV Slovenija, ustrezajo mojim delovnim nalogam in kariernim ciljem.	13
Pri nas so zaposleni usposobljeni za svoje delo.	14
Imamo dober sistem izobraževanja in usposabljanja.	15
Menim, da je usposabljanje, ki ga organizira RTV Slovenija, dovolj prilagojeno tehnološkim spremembam.	16
Sem mnenja, da imamo na RTV Slovenija vsi enake možnosti za učenje.	17
Menim, da je strategija usposabljanja in izobraževanja na RTV Slovenija prilagojena potrebam različnih delovnih mest znotraj zavoda.	18
O možnostih poklicnega usposabljanja sem ustrezno obveščen/-a.	19
Na RTV Slovenija čutim spodbudo za redno udeležbo na internih ali zunanjih izobraževanjih in delavnicah.	20
Moje mnenje o potrebah po usposabljanju in izobraževanju je upoštevano pri oblikovanju strategije izobraževanja znotraj RTV Slovenija.	21

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Trditve, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija

Trditve, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija	Zaporedna št. trditve
Večkrat letno imam možnost udeležiti se izobraževanj in usposabljanj.	22
RTV Slovenija me spodbuja, da se udeležim dodatnih usposabljanj in izobraževanj.	23
Javni zavod RTV Slovenija omogoča študijske dopuste ali druge ugodnosti zaposlenim, ki se odločijo za nadaljnje izobraževanje.	24
Vodstvo podpira »teambuildinge« in druge aktivnosti za krepitev ekipnega duha in sodelovanja med zaposlenimi.	25
Zaposleni imamo podporo vodstva in nadrejenih pri udeležbi na izobraževalnih programih in programih usposabljanja.	26

se nadaljuje

Tabela 6: Trditve, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija (nad.)

Trditve, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija	Zaporedna št. trditve
Vodstvo in nadrejeni cenijo in upoštevajo predloge zaposlenih za dodatna usposabljanja in izobraževanja.	27
Vodje me spodbujajo pri rednem usposabljanju za nadgradnjo mojih kompetenc.	28
S strani delodajalca je dovolj finančne podpore za nadaljnje izobraževanje.	29
Vodstvo priznava pomembnost izobraževanja za izboljšanje delovnih rezultatov in profesionalnega razvoja zaposlenih.	30
Vodstvo RTV Slovenija vidi vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot dolgoročno strateško prednost.	31
Nadrejeni so naklonjeni udeležbi na internih usposabljanjih, tudi če ta zahtevajo odhod iz službenega okolja.	32

Vir: lastno delo.

V drugem sklopu anketnega vprašalnika so anketiranci podajali ocene trditev, povezanih s področjem managementa znanja. Vprašanje v tem sklopu vprašalnika je zajemalo trditve, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija in so prikazane v tabeli 7. Anketiranci so izražali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami na lestvici od 1 do 5. Trditve so zastavljene tako, da večje strinjanje s posamezno trditvijo pomeni večjo prisotnost managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija.

Tabela 7: Trditve, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija

Trditve, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija	Zaporedna št. trditve
Management znanja je prisoten v javnem zavodu RTV Slovenija.	33
Management znanja je del vodstvene strategije.	34
Prenos in izmenjava znanja je del organizacijske kulture.	35
Prost pretok informacij igra pomembno vlogo za javni zavod RTV Slovenija.	36
Zaposleni smo spodbujeni k sistematičnemu urejanju podatkov in informacij za lažjo uporabo in boljšo dostopnost v prihodnje.	37
Zaposleni imajo možnost vplivati na odločitve vodstva in vodij, ki se nanašajo na delovne procese.	38

se nadaljuje

Tabela 7: Trditve, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija (nad.)

Trditve, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija	Zaporedna št. trditve
Na RTV Slovenija se strokovne težave rešujejo s pomočjo izmenjave informacij in znanja znotraj oddelkov, služb in enot.	39
Javni zavod RTV Slovenija nudi priložnosti za nadgradnjo delovnega znanja zaposlenih.	40
Sodelovanje je ključni dejavnik za izboljšanje sistema managementa znanja v javnem zavodu RTV Slovenija.	41
Zaposleni imamo na voljo orodja in platforme za lažji dostop do strokovnih virov in znanja.	42
Javni zavod RTV Slovenija bi lahko izboljšal management znanja z večjo uporabo digitalnih orodij.	43
Redne izmenjave znanja med oddelki bi pripomogle k uspešnejšemu ravnanju z informacijami.	44

Vir: lastno delo.

4.3 Analiza intervjuja in interpretacija rezultatov

Intervju sem opravila s samostojno strokovno sodelavko specialistko za izobraževanje, zaposleno v Akademiji RTV Slovenija, z več kot 10 letnimi izkušnjami na področju izobraževanja in usposabljanja. Pri pripravi vprašanj za intervju sem sledila zastavljenim raziskovalnim vprašanjem in vsebino strukturirala tako, da je bila usklajena tudi s pripravljenim anketnim vprašalnikom. Intervju je zajemal 18 vprašanj, ki sem jih glede na potrebo širila z dodatnimi podvprašanji, ki so bila v pomoč pri pridobitvi bolj poglobljenih odgovorov. Vprašanja so sledila različnim vidikom izobraževanja in usposabljanja na RTV Slovenija, skupaj z vprašanji o strategiji, odnosu vodstva do izobraževanja ter preučitvijo managementa znanja in njegovih ključnih dejavnikov v izbrani organizaciji. Sogovornici so bila osnovna vprašanja intervjuja poslana vnaprej, vendar pa rezultatov ankete, ki sem jih dobila že prej, nisem predstavila, da bi se izognila morebitnemu vplivu na njene odgovore na vprašanja. Po zaključenem intervjuju sem pripravila transkript razgovora (Priloga 2 magistrskega dela).

Intervju se je pričel z vprašanji o samem delovanju Akademije RTV Slovenija in njenem vplivu na izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Intervjuvanka je z veseljem opisala, kako je Akademija RTV Slovenija odgovorna za izvedbo različnih izobraževalnih programov, ki vključujejo vse, od skupinskih delavnic do individualnih usposabljanj. Prilagojeni so samim potrebam zaposlenih, kar omogoča, da delovni procesi potekajo nemoteno. Poudarila je tudi uporabo sodobne programske opreme, kot je MS Teams, saj

omogoča večjo prilagodljivost pri učenju. Najin pogovor se je nadaljeval v smeri strategije zavoda in samega načrtovanja izobraževanj. Čeprav formalno zastavljena strategija ne obstaja, se v Akademiji RTV Slovenija vsako leto pripravi letni načrt izobraževanj, osnovan na analizi potreb zaposlenih in njihovih prioritet ter finančnih zmožnosti zavoda. Ves trud je usmerjen tako, da bi se zaposlenim lahko ponudilo čim več, kljub omejenim finančnim sredstvom. Ob tem je poudarila, da javni zavod RTV Slovenija z izobraževanji in usposabljanji stremi k nadgradnji kompetenc zaposlenih in večji prilagodljivosti tako tehnološkim kot tudi medijskim novostim, ob tem pa spodbuja komunikacijo in timsko delo, kar prispeva k prijetnejšemu in kakovostnejšemu delovnemu okolju. Po njenem mnenju vodstvo podpira izobraževanja in usposabljanja na številne načine, kot je podpora pri organizaciji delavnic, z aktivnostmi za krepitev tima in z možnostjo študijskega dopusta za tiste zaposlene, ki se odločijo za nadaljevanje šolanja. Kljub poudarjeni podpori pa je še vedno moč opaziti, da so izobraževalne aktivnosti omejene z razpoložljivimi sredstvi, kar vpliva na obseg in pogostost omenjenih praks. Osredotočili sva se tudi na temeljna področja izobraževanja in usposabljanja na RTV Slovenija, pri čemer je posebej poudarila področje vodenja, računalniških znanj, usposabljanja za uporabo novih tehnologij ter novinarskih veščin, med katere sodijo govorne vaje in nastop pred kamero. Nato so sledila vprašanja, ki so se navezovala na percepcijo izobraževanja in usposabljanja med zaposlenimi. Sogovornica je izrazila mnenje, da velika večina zaposlenih zaznava izobraževanje in usposabljanje kot pomemben del svojega kariernega in profesionalnega razvoja, saj so v zadnjih letih opazili vedno večjo potrebo po vseživljenjskem učenju, še posebej zaradi sprememb delovnih procesov in vedno hitrejšega napredka v tehnologiji. Kljub povedanemu finančni okvir in časovne omejitve pogosto otežujejo angažiranost zaposlenih. Segment pogovora se je navezoval tudi na vprašanje, kako se na RTV Slovenija spremlja uporaba usvojenega znanja zaposlenih pri njihovem delu. Intervjuvanka je pojasnila, da nadrejeni opazujejo, kako zaposleni uporabljajo pridobljena nova znanja. Dodala je, da udeleženci po izvedenih izobraževanjih rešijo krajše ankete, s katerimi ocenijo uporabniško vrednost pridobljenih novih znanj in izrazijo svoje mnenje. S tem pridobijo povratne in koristne informacije, ki so jim v pomoč pri prilagajanju prihodnjih izobraževanj in usposabljanj potrebam zaposlenih.

V nadaljevanju intervjuja sva se lotili pogovora o managementu znanja na javnem zavodu RTV Slovenija. Intervjuvanka je poudarila pomembnost organiziranja, pridobivanja, širjenja in uporabe znanja ter management znanja opredelila kot proces, ki zaposlenim omogoči, da dostopajo do podatkov in informacij, ki so potrebne za uspešno opravljanje njihovega dela. Razložila je, kako se z mentorstvi, usposabljanji, izobraževanji, sestanki in tudi intranetno platformo Moj RTV prenaša znanje zaposlenih. Bolj izkušeni zaposleni običajno pomagajo pri uvajanju novih sodelavcev ter delijo znanje z manj izkušenimi člani ekipe. Na RTV Slovenija se tako spodbuja medsebojna pomoč in deljenje dobrih praks med zaposlenimi. Kljub omenjenim prizadevanjem je priznala, da se občasno srečujejo z nekaterimi omejitvami, kot je pomanjkanje časa in volje zaposlenih ali celo strah pred kritiko, kar se izrazi v zadrževanju znanja. Pogovor je osvetlil tudi nekatere dobre prakse

na področju izmenjave znanja, kot so redni sestanki in kolegiji, ki omogočijo, da zaposleni delijo informacije in izkušnje ter skupaj rešujejo izzive, s katerimi se srečujejo. Temeljnega pomena je tudi dostopnost znanja za zaposlene in njegovo arhiviranje. Pomembnejše gradivo, dokumentacija, postopki in smernice se hranijo in so dostopni na intranetni platformi ter v centralnih arhivih posameznih služb, kar je v podporo dolgoročni dostopnosti pomembnih podatkov in informacij. Intervju sva končali z razpravo o organizacijski kulturi in klimi, ki je v povezavi z managementom znanja. Sogovornica je pokazala zadovoljstvo glede obstoječih praks, saj so zaposleni spodbujeni k nenehnemu učenju in deljenju znanja, vendar bi se javni zavod po njenem mnenju lahko posvetil tudi dodatnim izboljšavam, kot so nadgradnja digitalnih orodij, več možnosti za izobraževanja in usposabljanja in lažji dostop do virov, kar bi še okrepilo omenjeni proces in dodatno prispevalo k razvoju zaposlenih.

Izvedeni intervju je omogočil temeljit uvid tako v izzive kot tudi v priložnosti, ki se navezujejo na izobraževanje, usposabljanje in management znanja na RTV Slovenija, ter razkril, kako pomembni so tovrstni procesi za nadaljnji razvoj zaposlenih na javnem zavodu.

4.4 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov

V raziskavi je bil kot drugi instrument raziskave uporabljen anketni vprašalnik, katerega podatke bom analizirala po zastavljeni strukturi vprašalnika. Analiza je razdeljena na dva sklopa, prvi sklop vključuje tri dele, drugi sklop vsebuje en del. Prvi sklop obravnava izobraževanje in usposabljanje, pri čemer je v prvem delu predstavljena analiza vidika izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija, v drugem delu je analiziran vidik strategije izobraževanja in usposabljanja, tretji del pa se osredotoča na analizo podpore vodstva pri izobraževanju in usposabljanju. Drugi sklop analize se nanaša na področje managementa znanja in preučuje dejavnike managementa znanja v zavodu RTV Slovenija.

Anketni vprašalnik je ustrezno izpolnilo 122 oseb, pri čemer je 111 udeležencev anketo izpolnilo v celoti, 11 pa delno. Tako je bilo skupaj oddanih 122 ustrezno izpolnjenih anket. Poleg teh je bilo še 186 neustreznih odgovorov. 167 oseb je kliknilo le na uvodni nagovor, 16 jih je odprlo anketo, a je niso izpolnili, trije anketni vprašalniki pa so bili le delno prazni. Skupno število ustreznih in neustreznih odgovorov tako znaša 308. Menim, da je k visokemu številu nepopolnih odgovorov in neustrezno izpolnjenih anket prispevala zahtevnost tematike, sama dolžina vprašalnika in pomanjkanje časa za izpolnjevanje ankete. Ker je pojem management znanja marsikomu manj znan, sem ga v uvodnem delu ankete dodatno razložila in predstavila. Udeleženci so vprašalnik prejeli med delavnikom in so morda pričakovali krajši vprašalnik. Tako posledično niso imeli dovolj časa, da bi ga izpolnili v celoti, kar jih je spodbudilo, da so anketiranje končali predčasno. Spletna platforma 1KA me je že ob pripravi opozorila na morebitne težave zaradi dolžine

vprašalnika, zato sem ga še dodatno skrajšala in prilagodila. Kljub temu pa je anketni vprašalnik ostal med daljšimi vprašalniki po kriterijih platforme.

4.4.1 Izobraževanje in usposabljanje v izbrani organizaciji

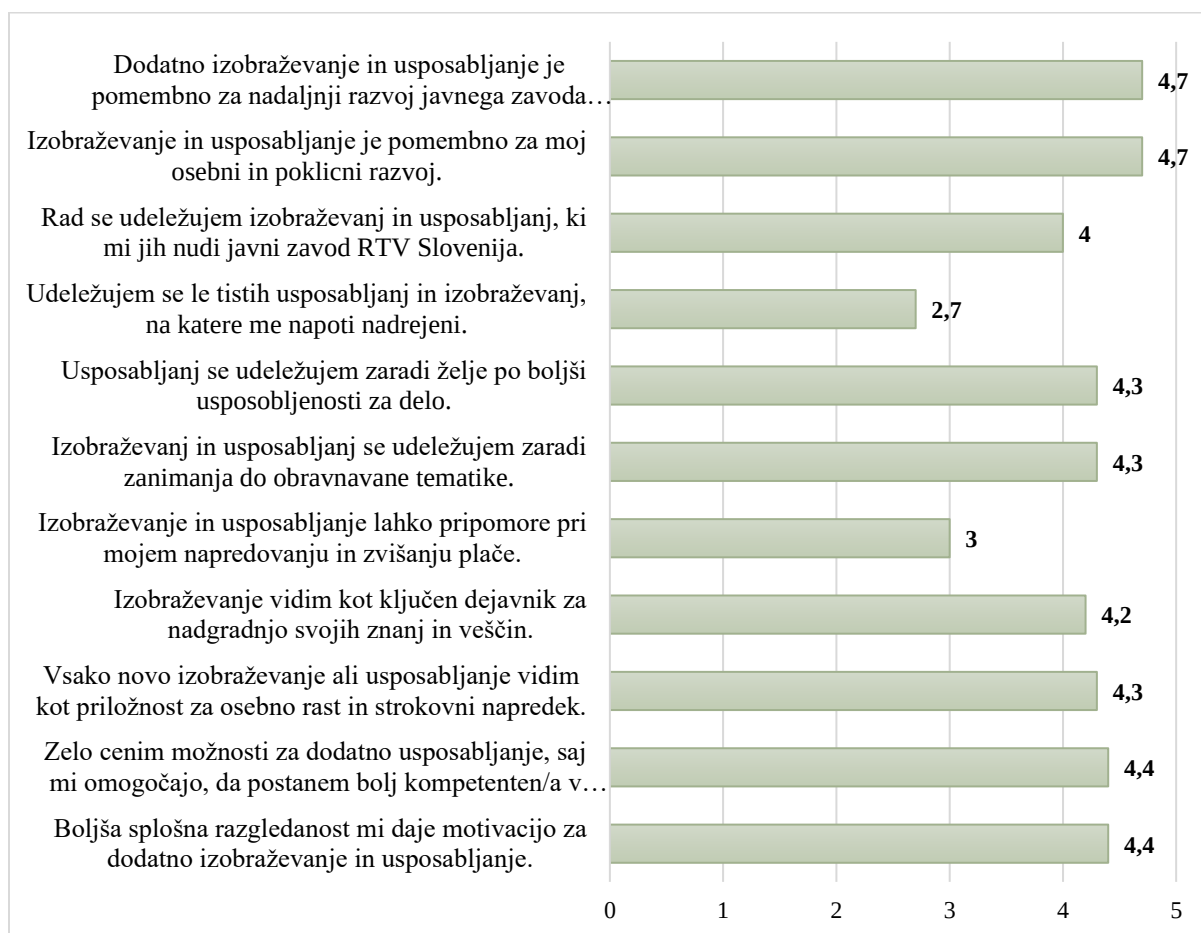
4.4.1.1 Vidik izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na javnem zavodu RTV Slovenija

Prvi del prvega sklopa anketnega vprašalnika zajema enajst trditev, povezanih z vidikom izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na javnem zavodu RTV Slovenija.

Za oceno teh trditev so anketiranci uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero so izražali stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Rezultati njihovih odgovorov so ponazorjeni na slikah 12 in 13.

Slika 12 prikazuje povprečne vrednosti ocene vsake posamezne trditve, ki se nanaša na vidik izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

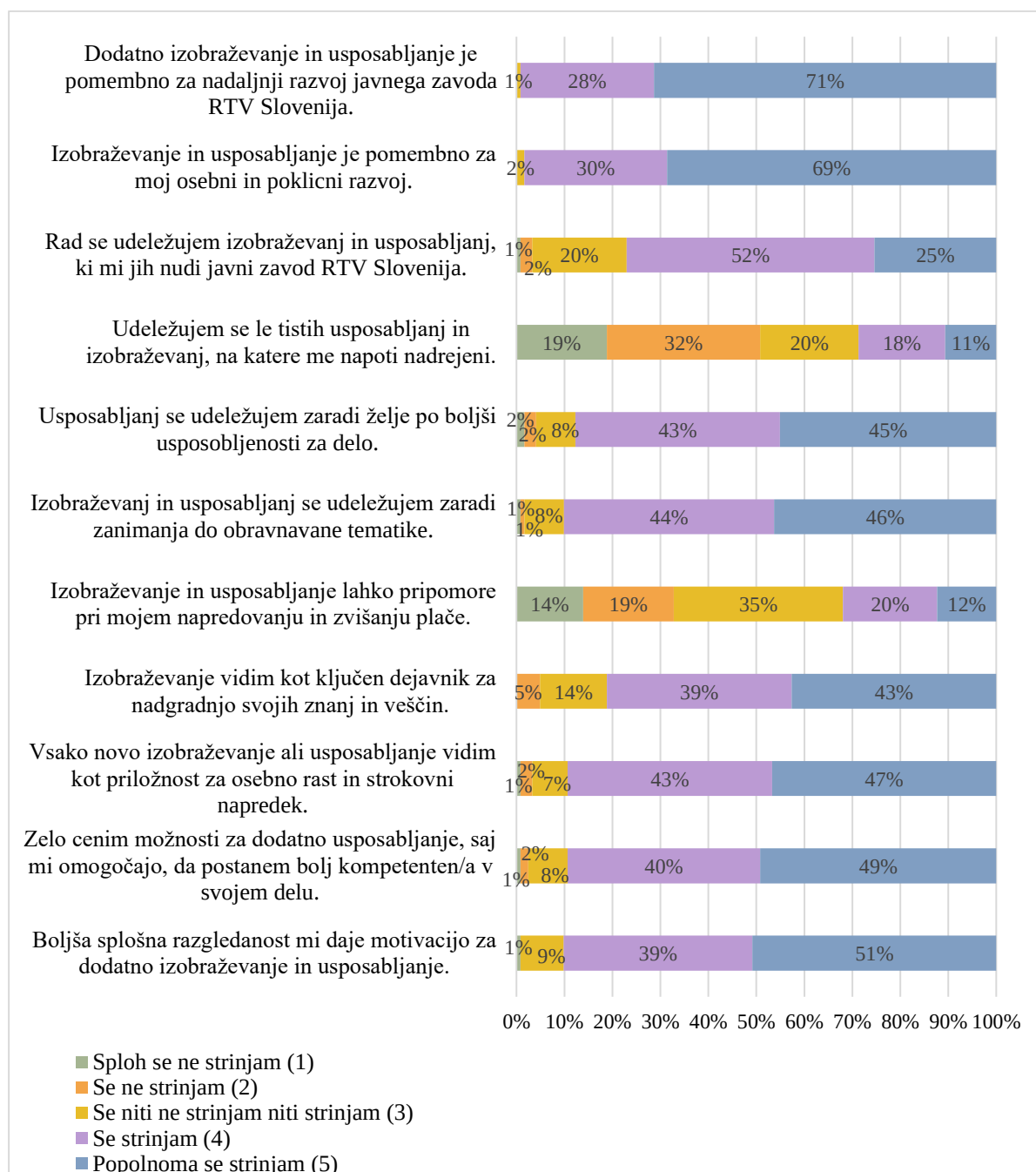
Slika 12: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vidikih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih



Vir: lastno delo.

Slika 13 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanja v zvezi s trditvami o vidikih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Slika 13: Odgovori na anketna vprašanja o vidikih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno sta dosegli trditvi št. 1 in št. 2, in sicer 4,7. Prva se nanaša na vpliv dodatnega izobraževanja in usposabljanja na nadaljnji razvoj javnega zavoda RTV Slovenija, druga pa poudarja pomen izobraževanja in usposabljanja za osebni in poklicni razvoj posameznika. S trditvijo 1 se je popolnoma strinjalo 71 % respondentov, 28 % se jih

je s trditvijo strinjalo (ocena 4). S trditvijo št. 2 se je popolnoma strinjalo 69 %, medtem ko je strinjanje s trditvijo (ocena 4) potrdilo 30 % respondentov. Iz tabele št. 8 lahko razberemo, da je bil pri omenjenih trditvah standardni odklon relativno nizek (trditev št. 1 – 0,48 in trditev št. 2 – 0,51), kar kaže na precejšno enotnost v odgovorih respondentov. Naslednji najvišji povprečni oceni – 4,4 – sta pripadli trditvama št. 10 in št. 11. Trditev št. 10 poudarja pomen dodatnih usposabljanj za večjo kompetentnost pri delu, pri čemer je 49 % respondentov podalo popolno strinjanje, 40 % pa se je s trditvijo strinjalo (ocena 4). Trditev št. 11 poudarja vpliv splošne razgledanosti na motivacijo za dodatno izobraževanje in usposabljanje, pri čemer je bilo popolno strinjanje izraženo pri 51 % respondentov, s trditvijo pa se je strinjalo (ocena 4) 39 % respondentov. Obe trditvi imata standardni odklon nižjih vrednosti 0,77 (trditev 10) in 0,72 (trditev 11), kar kaže na razmeroma visoko enotnost odgovorov. Povprečno vrednost 4,3 so dosegle trditve št. 5, 6 in 9. Trditev 5 se navezuje na željo po boljši usposobljenosti pri delu. Z njo se je popolnoma strinjalo 45 % respondentov, 43 % pa jih je trditev potrdilo s strinjanjem (ocena 4). Trditev 6 lahko opišemo kot udeležbo na izobraževanjih in usposabljanjih zaradi zanimanja za tematiko; s tem se je popolnoma strinjalo 46 % respondentov, 44 % pa se jih je s trditvijo strinjalo (ocena 4). S trditvijo št. 9, ki pravi, da zaposleni vidijo vsako novo izobraževanje ali usposabljanje kot priložnost za osebno rast in strokovni napredek, se je strinjalo (ocena 4) 43 % respondentov, popolno strinjanje s trditvijo pa je izreklo 43 % respondentov. Trditev št. 8, ki izobraževanje opredeljuje kot ključen dejavnik za nadgradnjo znanj in veščin zaposlenih, je dosegla povprečno vrednost 4,2. Z njo se je popolnoma strinjalo 43 % anketiranih, strinjanje (ocena 4) pa je izbralo 39 % anketirancev. Trditev št. 3, ki se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih z udeleževanjem na izobraževanjih in usposabljanjih, ki jih ponuja RTV Slovenija, je dosegla povprečno oceno 4, pri čemer se je s trditvijo strinjalo 52 % respondentov (ocena 4), 25 % respondentov pa se je z njo strinjalo popolnoma. Trditev št. 7, ki pravi, da lahko izobraževanje in usposabljanje pripomore k napredovanju in zvišanju plače zaposlenih, je dosegla povprečno oceno 3. Omenjena trditev je prejela mešane odgovore, kar se odraža tudi v višjem standardnem odklonu z vrednostjo 1,2. S trditvijo se ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3) 35 % respondentov, 20 % se jih je s trditvijo strinjalo (ocena 4), popolnoma pa se je z njo strinjalo 12 % respondentov. Najnižjo povprečno oceno – 2,7 – je imela trditev št. 4, ki pravi, da se zaposleni udeležujejo samo obveznih izobraževanj oz. tistih, na katere jih napoti nadrejeni. Pri tej trditvi je 32 % respondentov izbralo oceno 2, kar kaže, da se s trditvijo večinoma ne strinjajo, medtem ko jih je 20 % izbralo srednjo vrednost (ocena 3) in se s trditvijo niso niti ne strinjali niti strinjali, 19 % pa jih je trditev ocenilo z 1, kar pomeni, da se s trditvijo sploh niso strinjali. Standardni odklon pri trditvi št. 4 je znašal 1,27, kar nakazuje precej različne odgovore.

Tabela 8 v nadaljevanju prikazuje izračunane povprečne vrednosti, standardne odklone ter minimalno in maksimalno vrednost strinjanja s posamičnimi trditvami o vidikih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na RTV Slovenija.

Tabela 8: Izračunane povprečne vrednosti trditvev, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocene strinjanja s posameznimi trditvami o vidikih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna vrednost trditve	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Dodatno izobraževanje in usposabljanje je pomembno za nadaljnji razvoj javnega zavoda RTV Slovenija. (1)	4,7	0,48	3	5
Izobraževanje in usposabljanje je pomembno za moj osebni in poklicni razvoj. (2)	4,7	0,51	3	5
Rad se udeležujem izobraževanj in usposabljanj, ki mi jih nudi javni zavod RTV Slovenija. (3)	4	0,79	1	5
Udeležujem se le tistih usposabljanj in izobraževanj, na katere me napoti nadrejeni. (4)	2,7	1,27	1	5
Usposabljanj se udeležujem zaradi želje po boljši usposobljenosti za delo. (5)	4,3	0,84	1	5
Izobraževanj in usposabljanj se udeležujem zaradi zanimanja do obravnavane tematike. (6)	4,3	0,74	1	5
Izobraževanje in usposabljanje lahko pripomore pri mojem napredovanju in zvišanju plače. (7)	3	1,2	1	5
Izobraževanje vidim kot ključen dejavnik za nadgradnjo svojih znanj in veščin. (8)	4,2	0,86	2	5
Vsako novo izobraževanje ali usposabljanje vidim kot priložnost za osebno rast in strokovni napredek. (9)	4,3	0,78	1	5
Zelo cenim možnosti za dodatno usposabljanje, saj mi omogočajo, da postanem bolj kompetenten/a v svojem delu. (10)	4,4	0,77	1	5
Boljša splošna razgledanost mi daje motivacijo za dodatno izobraževanje in usposabljanje. (11)	4,4	0,72	1	5

Vir: lastno delo.

Na podlagi analize prvega vprašanja ugotavljam, da so zaposleni na RTV Slovenija naklonjeni dodatnemu izobraževanju in usposabljanju, saj so trditve, ki se navezujejo na vpliv izobraževanja na razvoj zavoda ter na osebni in poklicni napredek, dosegle najvišje povprečne ocene. Prav tako zaposleni izobraževanja in usposabljanja prepoznavajo kot priložnost za nadgradnjo kompetenc in osebno rast. Ugotovljena raznolikost odgovorov pri trditvi o vplivu izobraževanja in usposabljanja na napredovanje zaposlenih in njihovo

plačo nakazuje neenotno mnenje zaposlenih glede finančnih in kariernih koristi izobraževanj in usposabljanj. Trditev, ki pravi, da se zaposleni udeležujejo le obveznih usposabljanj, je prejela najnižjo povprečno oceno, kar nakazuje, da je med zaposlenimi zanimanje tudi za izobraževanja in usposabljanja zunaj obveznih programov, na katere jih napotijo nadrejeni. Rezultati kažejo na visoko podporo zaposlenih izobraževanju in usposabljanju kot ključnemu dejavniku, ki vpliva na njihovo rast in napredek tako na osebni ravni kot na ravni organizacije.

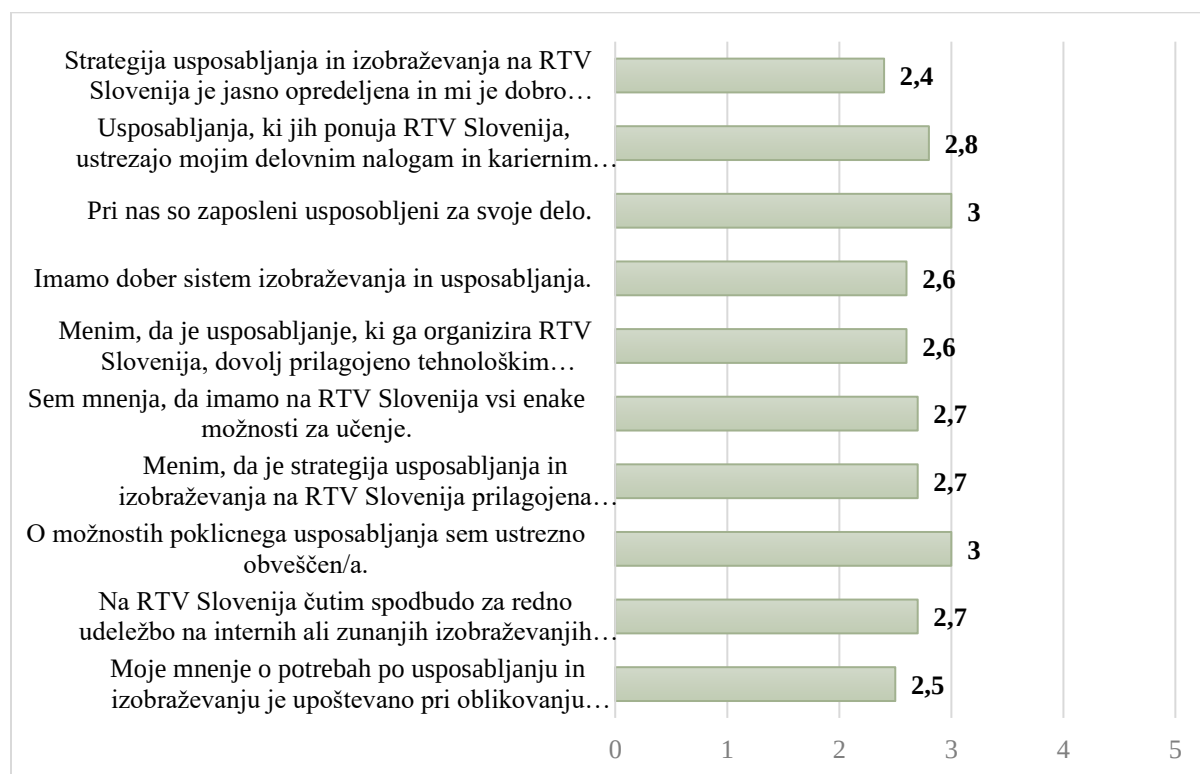
4.4.1.2 Vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija

V drugem delu prvega sklopa anketnega vprašalnika je anketirancem predstavljenih deset trditev, ki se nanašajo na vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija.

Za oceno teh trditev so anketiranci uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero so izražali stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Rezultati njihovih odgovorov so ponazorjeni na slikah 14 in 15.

Slika 14 prikazuje povprečne vrednosti ocene vsake posamezne trditve, ki se nanaša na vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija.

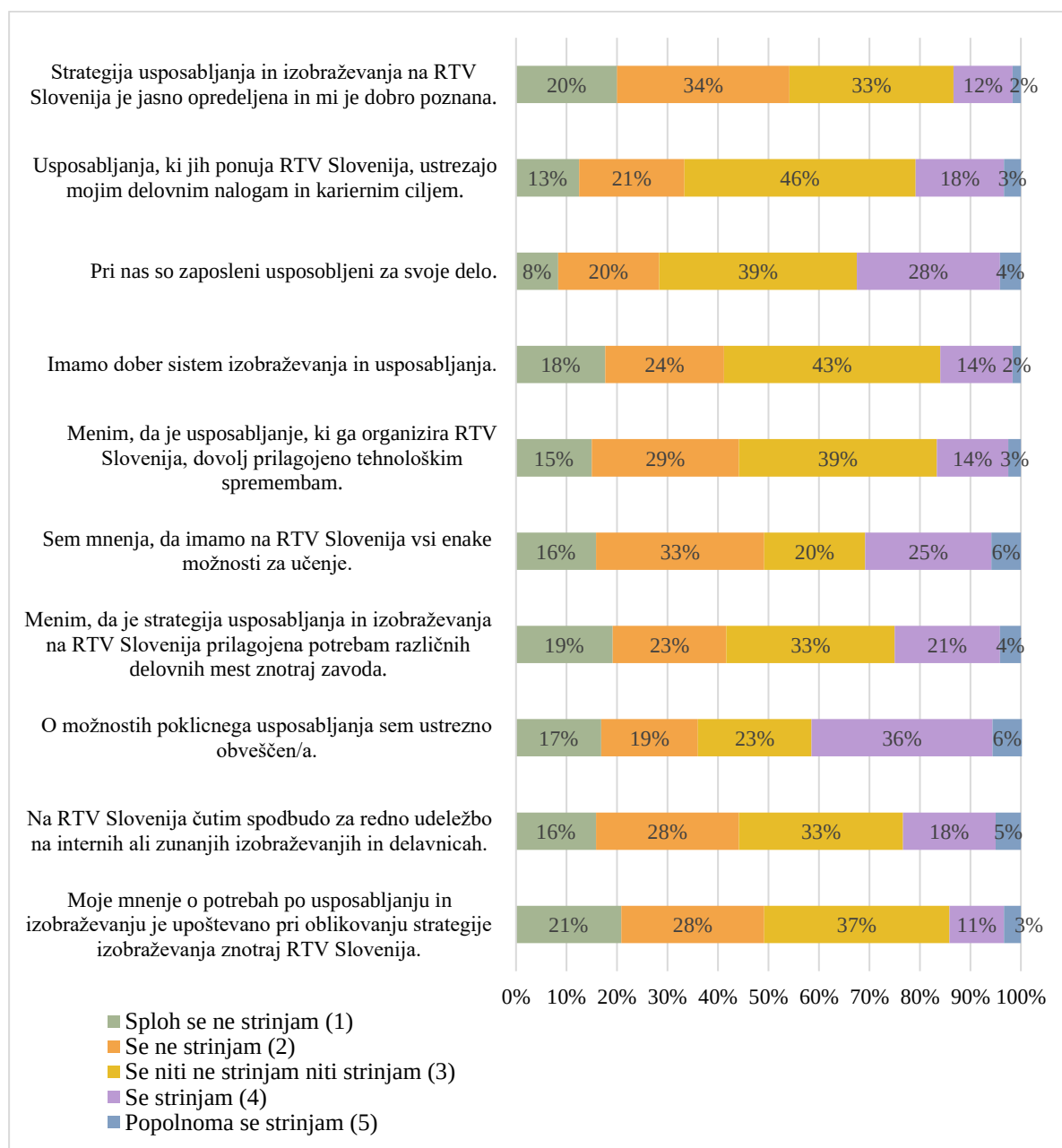
Slika 14: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vidiku strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija



Vir: lastno delo.

Slika 15 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanja v zvezi s trditvami o vidiku strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija.

Slika 15: Odgovori na anketna vprašanja o vidiku strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno sta prejeli trditvi št. 14 in št. 19, obe s povprečno vrednostjo 3. Prva se nanaša na usposobljenost zaposlenih za opravljanje svojega dela, druga pa na obveščenost o možnostih poklicnega usposabljanja. S trditvijo 14 se ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3) 39 % respondentov, 28 % se jih je s trditvijo strinjalo (ocena 4), medtem ko se jih 20 % s trditvijo ni strinjalo (ocena 2). S trditvijo 19 se je strinjalo (ocena 4) 36 %

respondentov, 23 % se jih ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3), 19 % pa se jih s trditvijo ni strinjalo (ocena 2). Višji standardni odklon (1,21 pri trditvi št. 19) nakazuje, da so odgovori precej razpršeni, kar pomeni, da so se mnenja o tej trditvi precej razlikovala. Najvišji povprečni oceni sledi trditev št. 13, ki se nanaša na ustreznost usposabljanj za delovne naloge in karijerne cilje zaposlenih. S trditvijo se ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3) 46 % respondentov, 21 % se jih z njo ni strinjalo (ocena 2), 18 % pa se jih je s trditvijo strinjalo (ocena 4). Standardni odklon pri tej trditvi je znašal 0,99, kar kaže na razmeroma enotne odgovore, vendar še vedno z nekaj variabilnosti. Pri trditvah št. 17, 18 in 20 je bila ugotovljena povprečna ocena 2,7. Trditev št. 17, ki se nanaša na enake možnosti za učenje na RTV Slovenija, je z 2 ocenilo 33 % respondentov, 25 % respondentov se je s trditvijo strinjalo (ocena 4), medtem ko se jih je 20 % odločilo za nevtralni odgovor, torej: se niti ne strinjam niti strinjam (ocena 3). Trditev št. 18., ki se osredotoča na prilagojenost strategije usposabljanja in izobraževanja potrebam znotraj zavoda, je prejela 33 % ocen vrednosti 3, kar pomeni, da se respondenti z njo niso niti ne strinjali niti strinjali, 23 % respondentov se z omenjeno trditvijo ni strinjalo (ocena 2), medtem ko se je 21 % respondentov z njo strinjalo (ocena 4). Standardni odklon pri tej trditvi je znašal 1,13, kar kaže na rahlo večjo variabilnost odgovorov. S trditvijo št. 20, ki se nanaša na spodbudo za redno udeležbo na izobraževanjih, se ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3) 33 % respondentov, 28 % se jih s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), 18 % pa se jih je s trditvijo strinjalo (ocena 2). Standardni odklon pri tej trditvi je znašal 1,1, kar pomeni, da so tudi pri omenjeni trditvi odgovori bolj raznoliki, vendar niso ekstremni. Povprečno oceno 2,6 sta prejeli trditvi št. 15 in št. 16. Trditev št. 15 se nanaša na sistem izobraževanja in usposabljanja na RTV Slovenija, trditev št. 16 pa na prilagojenost usposabljanj tehnološkim spremembam. S trditvijo 15 se ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3) 43 % respondentov, 24 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), 18 % pa se s trditvijo sploh ni strinjalo. Trditev št. 16 je prejela 39 % nevtrálnih odgovorov oz. se respondenti niso niti ne strinjali niti strinjali (ocena 3), 29 % se jih s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), 15 % pa se jih s trditvijo sploh ni strinjalo. Standardni odklon je pri trditvi št. 16 znašal 0,99, kar pomeni, da so bili odgovori respondentov pri omenjeni trditvi nekoliko bolj enotni. Trditev št. 21, ki pravi, da je mnenje zaposlenega o potrebah po usposabljanju in izobraževanju pri oblikovanju strategije izobraževanja znotraj RTV Slovenija upoštevano, je prejela povprečno oceno 2,5. S trditvijo se ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3) 37 % vprašanih, 28 % se jih s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), 21 % pa se jih s trditvijo sploh ni strinjalo. Standardni odklon je znašal 1,04, kar pomeni, da so odgovori nekoliko bolj razpršeni. Najnižjo povprečno oceno, 2,4, je dobila trditev št. 12, ki pravi, da je strategija usposabljanja in izobraževanja na RTV Slovenija jasno opredeljena in dobro znana. Pri tej trditvi je 34 % respondentov izbralo oceno 2, kar kaže, da se s trditvijo večinoma ne strinjajo, medtem ko jih je 33 % izbralo srednjo vrednost (ocena 3) in se s trditvijo ni niti ne strinjalo niti strinjalo, 20 % pa jih je trditev ocenilo z 1, kar pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo. Standardni odklon pri tej trditvi je znašal 0,99, kar kaže na razmeroma enotne, a nekoliko bolj negativne odgovore.

Tabela 9 v nadaljevanju prikazuje izračunane povprečne vrednosti, standardne odklone ter minimalno in maksimalno vrednost strinjanja s posamičnimi trditvami o vidiku strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija.

Tabela 9: Izračunane povprečne vrednosti trditev, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o vidiku strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna vrednost trditve	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Strategija usposabljanja in izobraževanja na RTV Slovenija je jasno opredeljena in mi je dobro poznana. (12)	2,4	0,99	1	5
Usposabljanja, ki jih ponuja RTV Slovenija, ustrezajo mojim delovnim nalogam in kariernim ciljem. (13)	2,8	0,99	1	5
Pri nas so zaposleni usposobljeni za svoje delo. (14)	3	1	1	5
Imamo dober sistem izobraževanja in usposabljanja. (15)	2,6	1	1	5
Menim, da je usposabljanje, ki ga organizira RTV Slovenija, dovolj prilagojeno tehnološkim spremembam. (16)	2,6	0,99	1	5
Sem mnenja, da imamo na RTV Slovenija vsi enake možnosti za učenje. (17)	2,7	1,18	1	5
Menim, da je strategija usposabljanja in izobraževanja na RTV Slovenija prilagojena potrebam različnih delovnih mest znotraj zavoda. (18)	2,7	1,13	1	5
O možnostih poklicnega usposabljanja sem ustrezno obveščen/a. (19)	3	1,21	1	5
Na RTV Slovenija čutim spodbudo za redno udeležbo na internih ali zunanjih izobraževanjih in delavnicah. (20)	2,7	1,1	1	5
Moje mnenje o potrebah po usposabljanju in izobraževanju je upoštevano pri oblikovanju strategije izobraževanja znotraj RTV Slovenija. (21)	2,5	1,04	1	5

Vir: lastno delo.

Na podlagi analize drugega vprašanja ugotavljam nevtralna stališča zaposlenih do trditev, ki se osredotočajo na usposobljenost za opravljanje njihovega dela in obveščenost o možnostih poklicnega usposabljanja, saj sta ti dve trditvi prejeli najvišjo povprečno oceno. Iz višjih standardnih odklonov je moč sklepati na večjo razpršenost in neenotnost mnenj. Povprečna ocena trditev, ki se nanašajo na prilagajanje usposabljanj potrebam različnih delovnih mest in tehnološkim spremembam, je še nekoliko nižja, kar se izraža v potrebi po večjemu prilagajanju in izboljšanju režima usposabljanj in izobraževanj na RTV Slovenija. Trditev, navezujoča se na jasnost strategije usposabljanj in izobraževanj, je bila ocenjena z

najnižjo povprečno oceno (2,4), kar lahko interpretiramo kot mnenje, da je trenutna strategija zaposlenim nejasna in ne dovolj znana. Rezultati drugega vprašanja kažejo na potrebne izboljšave, še posebej pri snovanju jasnega strateškega načrta usposabljanj in izobraževanj ter pri uskladitvi strategije usposabljanj in izobraževanj s potrebami zaposlenih na javnem zavodu RTV Slovenija.

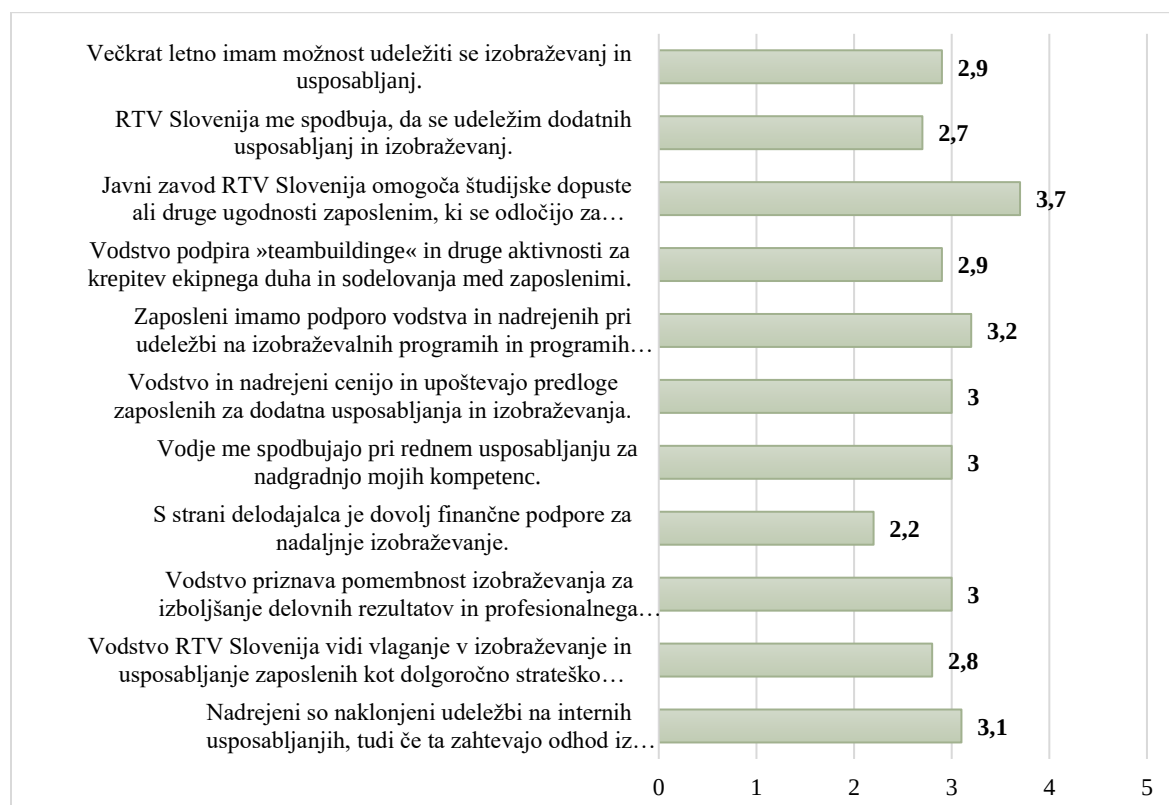
4.4.1.3 Vidik naklonjenosti vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija

V tretjem delu prvega sklopa anketnega vprašalnika je anketirancem predstavljenih enajst trditev, ki se nanašajo na naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija.

Za oceno teh trditev so anketiranci uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero so izražali stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Rezultati njihovih odgovorov so ponazorjeni na slikah 16 in 17.

Slika 16 prikazuje povprečne vrednosti ocene vsake posamezne trditve, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija.

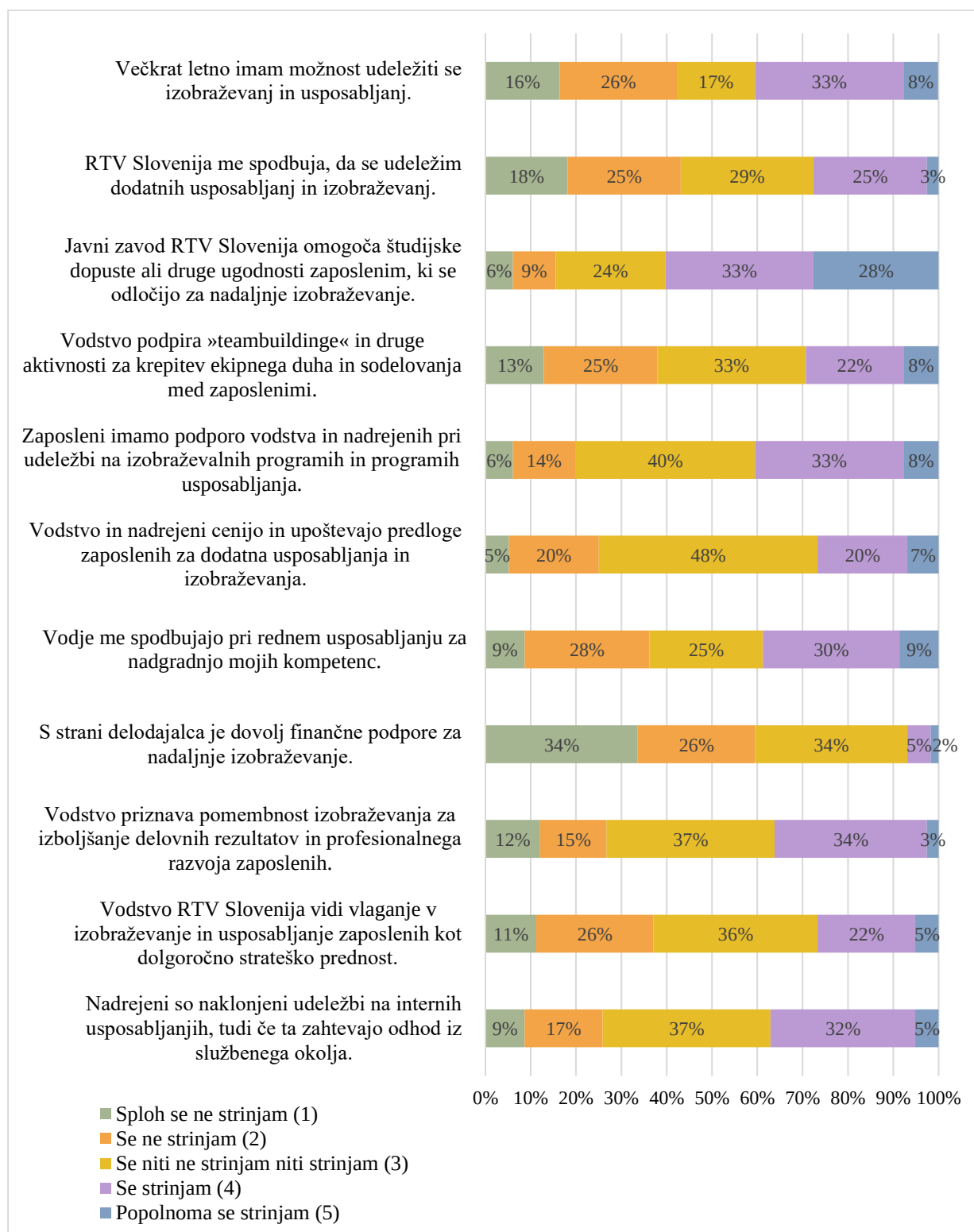
Slika 16: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o naklonjenosti vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija.



Vir: lastno delo.

Slika 17 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanja v zvezi s trditvami, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija.

Slika 17: Odgovori na anketna vprašanja v zvezi z naklonjenostjo vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno je prejela trditev št. 24, ki se nanaša na ugodnosti za zaposlene v primeru nadaljnjega izobraževanja, s povprečno vrednostjo 3,7 in standardnim odklonom 1,16. To kaže, da se je večina respondentov strinjala s trditvijo, saj se jih je 33 % strinjalo (ocena 4), 28 % se jih je popolnoma strinjalo (ocena 5), 24 % pa jih je izrazilo nevtralno mnenje (ocena 3). Standardni odklon je razmeroma visok, kar pomeni, da so odgovori precej razpršeni, kar pomeni, da so se nekateri respondenti močno strinjali, drugi pa so bili bolj zadržani. Najvišji povprečni oceni sledi povprečna ocena 3,2 trditve št. 26, ki se nanaša na podporo zaposlenim pri udeležbi na izobraževalnih programih. 40 % respondentov se s trditvijo ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3), 33 % se jih je s trditvijo strinjalo (ocena 4), medtem ko se 14 % respondentov z njo ni strinjalo (ocena 2). Standardni odklon vrednosti 0,99 kaže na zmerno stopnjo enotnosti pri odgovorih. Trditev št. 32, ki se osredotoča na naklonjenost nadrejenih udeležbi na internih usposabljanjih, tudi če ta zahtevajo odhod iz službenega okolja, je prejela povprečno oceno 3,1. Standardni odklon kaže na širok razpon odgovorov, saj se je 37 % anketirancev odločilo za nevtralno mnenje (ocena 3), 32 % jih je izrazilo strinjanje (ocena 4), medtem ko 17 % anketirancev tej trditvi ni bilo naklonjenih oz. se s trditvijo niso strinjali (ocena 2). Pri trditvah št. 27, 28 in 30 je bila povprečna ocena 3, kar kaže na splošno nevtralno mnenje anketirancev. Standardni odklon pri vseh teh trditvah se giblje okoli 1, kar nakazuje na nekoliko raznolikost mnenj. Trditev št. 27, ki se nanaša na upoštevanje predlogov zaposlenih za dodatna usposabljanja, je prejela 48 % nevtralnih odgovorov (ocena 3), 20 % se jih je strinjalo (ocena 4), 20 % pa z omenjeno prakso ni bilo zadovoljnih (ocena 2). Trditev št. 28., ki se osredotoča na spodbudo vodje pri rednem usposabljanju za nadgradnjo kompetenc, je prejela 30 % ocen vrednosti 4, kar pomeni, da so se respondenti z njo strinjali, 28 % respondentov se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), 25 % respondentov pa je bilo nevtralnega mnenja, kar pomeni, da se s trditvijo niso niti ne strinjali niti strinjali (ocena 3). S trditvijo št. 30, ki se nanaša na priznavanje pomembnosti izobraževanja za izboljšanje delovnih rezultatov in profesionalnega razvoja, se ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3) 37 % respondentov, 34 % se jih s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), medtem ko se jih 15 % s trditvijo ni strinjalo (ocena 2). Povprečno oceno 2,9 sta prejeli trditvi št. 22 in št. 25. S trditvijo št. 22, ki se nanaša na večkratletno možnost udeležbe na izobraževanjih in usposabljanjih, se je 33 % anketirancev strinjalo (ocena 4), 26 % se jih s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), nevtralnih odgovorov anketirancev, ki se s trditvijo niso niti ne strinjali niti strinjali (ocena 3), pa je bilo 17 %. Standardni odklon pri tej trditvi znaša 1,25, kar pomeni, da je bilo mnenje anketirancev precej razpršeno. Trditev št. 25, ki se osredotoča na podporo vodstva aktivnostim za krepitev ekipnega duha, je prejela podoben vzorec odgovorov, in sicer 33 % respondentov se ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3), 25 % jih je s trditvijo izrazilo nestrinjanje (ocena 2), 22 % pa jih je trditvi pritrdilo (ocena 2). Trditev št. 31, ki se glasi, da vodstvo RTV Slovenija vidi vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot dolgoročno strateško prednost, je dosegla 36 % nevtralnih odgovorov (ocena 3), 26 % nestrinjanj (ocena 2), medtem ko se je 22 % anketirancev s trditvijo strinjalo. Trditev št. 31 je prejela povprečno oceno 2,8. Trditev št. 23, ki pravi, da RTV Slovenija zaposlenim ponuja spodbudo za udeležbo na dodatnih usposabljanjih in

izobraževanjih, je prejela povprečno oceno 2,7 in ima standardni odklon v vrednosti 1,11, kar kaže na raznolikost mnenj, saj so se nekateri s trditvijo strinjali in izbrali oceno 4 (25 %), drugi pa ne in so izbrali oceno 2 (25 %). Najnižjo povprečno oceno, 2,2, ima trditev št. 29, ki pravi, da delodajalec dovolj finančno podpira nadaljnje izobraževanje. Z omenjeno trditvijo se sploh ni strinjalo 34 % respondentov, prav tako se 34 % s trditvijo ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3), 26 % respondentov pa je izrazilo nestrinjanje oz. je trditev ocenilo z 2.

V nadaljevanju tabela 10 prikazuje izračunane povprečne vrednosti, standardne odklone ter minimalno in maksimalno vrednost strinjanja s posamičnimi trditvami, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija.

Tabela 10: Izračunane povprečne vrednosti trditev, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o naklonjenosti vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna vrednost trditve	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Večkrat letno imam možnost udeležiti se izobraževanj in usposabljanj. (22)	2,9	1,25	1	5
RTV Slovenija me spodbuja, da se udeležim dodatnih usposabljanj in izobraževanj. (23)	2,7	1,11	1	5
Javni zavod RTV Slovenija omogoča študijske dopuste ali druge ugodnosti zaposlenim, ki se odločijo za nadaljnje izobraževanje. (24)	3,7	1,16	1	5
Vodstvo podpira »teambuildinge« in druge aktivnosti za krepitev ekipnega duha in sodelovanja med zaposlenimi. (25)	2,9	1,13	1	5
Zaposleni imamo podporo vodstva in nadrejenih pri udeležbi na izobraževalnih programih in programih usposabljanja. (26)	3,2	0,99	1	5
Vodstvo in nadrejeni cenijo in upoštevajo predloge zaposlenih za dodatna usposabljanja in izobraževanja. (27)	3	0,94	1	5
Vodje me spodbujajo pri rednem usposabljanju za nadgradnjo mojih kompetenc. (28)	3	1,13	1	5
S strani delodajalca je dovolj finančne podpore za nadaljnje izobraževanje. (29)	2,2	1,01	1	5

se nadaljuje

Tabela 10: Izračunane povprečne vrednosti trditve, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o naklonjenosti vodstva usposabljanju in izobraževanju na javnem zavodu RTV Slovenija (nad.)

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna vrednost trditve	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Vodstvo priznava pomembnost izobraževanja za izboljšanje delovnih rezultatov in profesionalnega razvoja zaposlenih. (30)	3	1,04	1	5
Vodstvo RTV Slovenija vidi vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot dolgoročno strateško prednost. (31)	2,8	1,05	1	5
Nadrejeni so naklonjeni udeležbi na internih usposabljanjih, tudi če ta zahtevajo odhod iz službenega okolja. (32)	3,1	1,02	1	5

Vir: lastno delo.

Na podlagi analize tretjega vprašanja ugotavljam, da je zaposleni na RTV Slovenija večinoma prepoznavajo pomembnost izobraževanj in usposabljanj, vendar lahko opazimo različna mnenja glede podpore vodstva oz. delodajalca. Trditve o ugodnostih za zaposlene pri nadaljnjem izobraževanju je prejela najvišjo povprečno vrednost, kar nakazuje, da delodajalec ponuja določene ugodnosti in priložnosti za zaposlene, ki nadaljujejo formalno izobraževanje. Ne glede na to pa je iz najnižje povprečne ocene razvidno, da obstajajo nekateri pomisleki glede ustrezne finančne podpore za nadaljnje izobraževanje. Omenjeni rezultati izkazujejo željo po večji finančni podpori za izobraževalne aktivnosti oz. kažejo, da bi bilo na tem področju potrebnega več truda, da bi zaposleni začutili večjo podporo delodajalca.

Povprečna ocena trditve, ki se osredotočajo na podporo vodstva in možnosti za izobraževanja in usposabljanja, v splošnem kaže pozitivno oceno, vendar je opazna večja razpršenost mnenj, zato lahko sklepamo, da so nekateri zaposleni mnenja, da je podpora dovolj dobra, medtem ko drugi mislijo, da bi moralo biti omenjeno področje deležno izboljšav. Priložnost za dodatne ukrepe in podporo vodstva se še posebej pojavlja na področju spodbujanja udeležbe na usposabljanjih in izobraževanjih, saj je opazna potreba po večji osredotočenosti na motivacijo zaposlenih k nenehnemu izpopolnjevanju njihovih kompetenc.

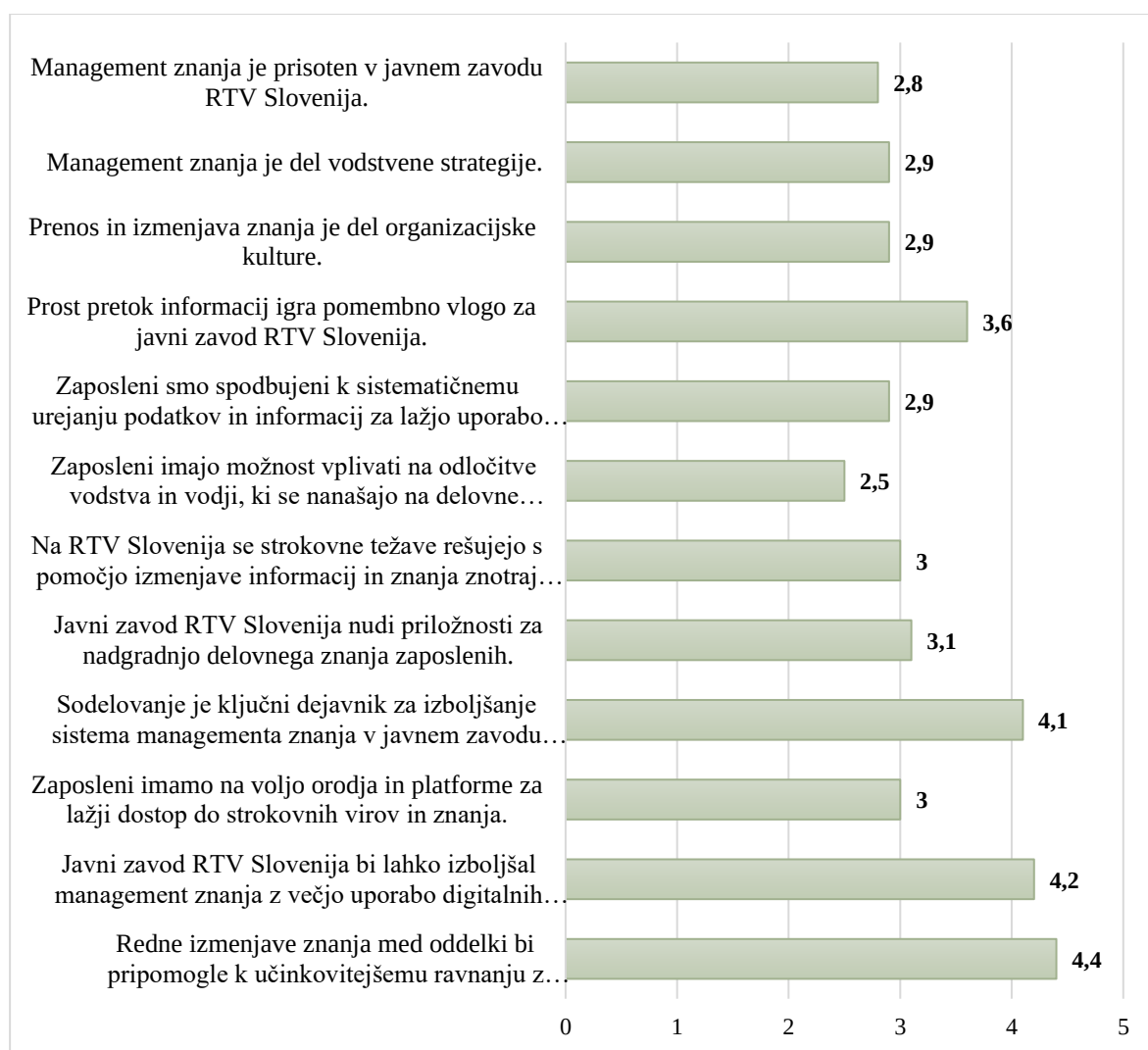
4.4.2 Management znanja v izbrani organizaciji - Dejavniki managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija

V drugem sklopu anketnega vprašalnika je anketirancem predstavljenih dvanajst trditev, ki se nanašajo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija.

Za oceno teh trditev so anketiranci uporabljali 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero so izražali stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Rezultati njihovih odgovorov so ponazorjeni na slikah 18 in 19.

Slika 18 prikazuje povprečne vrednosti ocene vsake posamezne trditve, ki se navezuje na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija

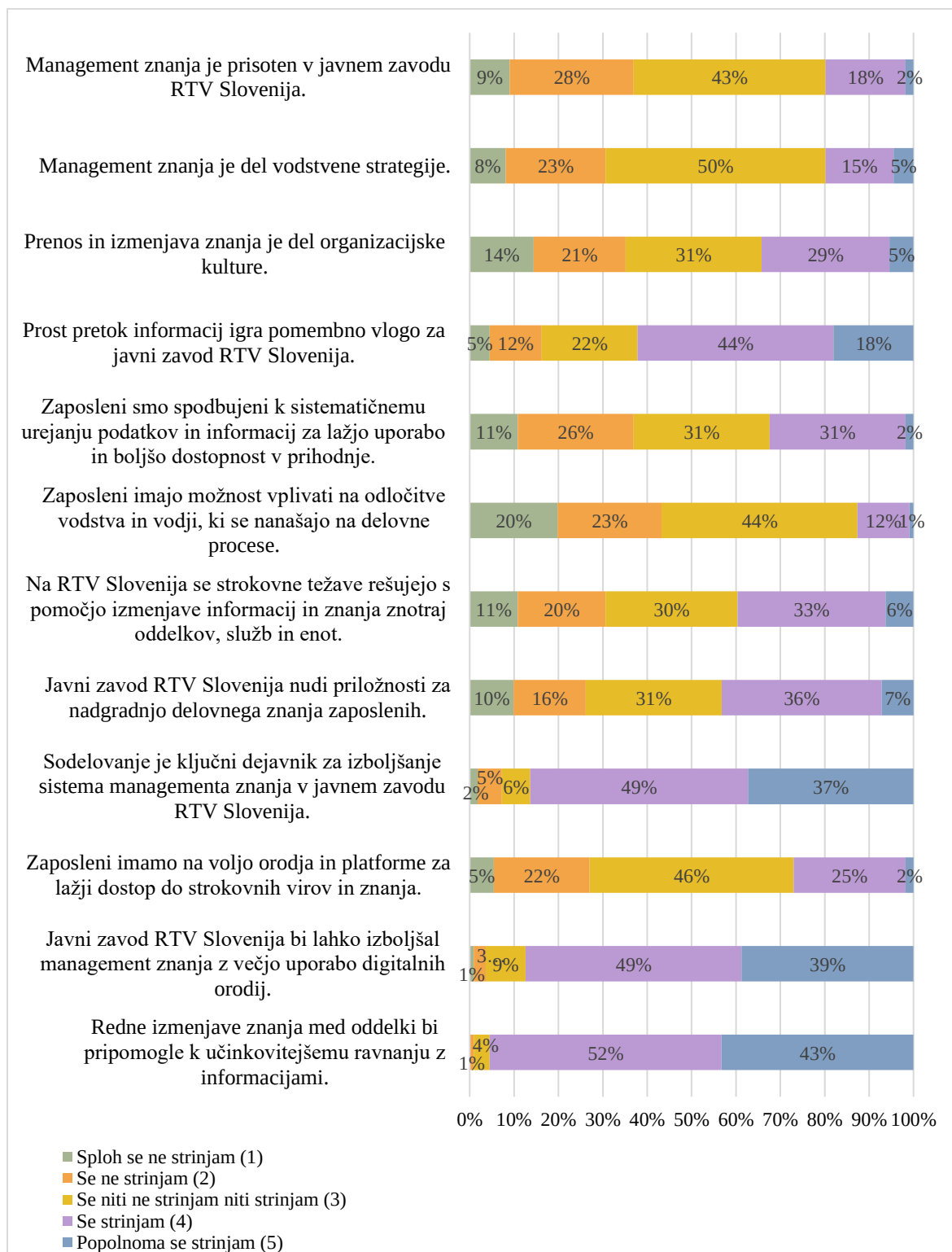
Slika 18: Povprečne vrednosti ocene strinjanja s posameznimi trditvami o dejavniki managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija



Vir: lastno delo.

Slika 19 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanja v zvezi s trditvami, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija.

Slika 19: Odgovori na anketna vprašanja v zvezi s trditvami, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija.



Vir: lastno delo.

Pri vprašanju, ki se nanaša na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija, je najvišjo povprečno oceno (4,4) prejela trditev št. 44, ki pravi, da bi redne izmenjave znanja med oddelki pripomogle h koristnemu ravnanju z informacijami. Z omenjeno trditvijo se je popolnoma strinjalo 43 % respondentov, 52 % pa se jih je s trditvijo strinjalo (ocena 4). Standardni odklon za to trditev je znašal 0,6, kar kaže na precejšnjo enotnost mnenj. Večina odgovorov je bila osredotočena na visoke ocene (4 in 5), kar pomeni, da se je večina anketirancev strinjala z omenjeno trditvijo. Visoko povprečno oceno sta prejeli tudi trditev št. 43 s povprečno oceno 4,2, ki se navezuje na izboljšanje managementa znanja z večjo uporabo digitalnih orodij in trditev št. 41 s povprečno oceno 4,1, ki se nanaša na sodelovanje kot ključni dejavnik za izboljšanje sistema managementa znanja. Standardni odklon za trditev št. 43 je znašal 0,79, kar kaže na relativno nizko razpršenost odgovorov in visoko stopnjo soglasja. Trditev št. 43 je prejela 49 % odgovorov z oceno 4 oz. se strinjam, 39 % pa se jih je s trditvijo popolnoma strinjalo. Trditev št. 41 pa je prav tako prejela 49 % odgovorov z oceno 4 oz. se strinjam, medtem ko se je 37 % respondentov s trditvijo popolnoma strinjalo. Standardni odklon za to trditev je znašal 0,9, kar pomeni nekoliko večjo razpršenost odgovorov, vendar še vedno jasno nakazuje pozitivno mnenje o sodelovanju kot ključnem dejavniku za izboljšanje sistema managementa znanja. Povprečna vrednost 3,6 je bila dodeljena trditvi št. 36, ki poudarja pomembnost prostega pretoka informacij v izbrani organizaciji. Z njo se je strinjalo 44 % anketirancev (ocena 4), 22 % se jih s trditvijo ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3), 18 % respondentov pa se je s trditvijo popolnoma strinjalo. Standardni odklon je znašal 1,06, kar kaže na nekoliko večjo porazdeljenost odgovorov. Trditev št. 40, ki pravi, da javni zavod RTV Slovenija ponuja priložnosti za nadgradnjo delovnega znanja zaposlenih, je prejela povprečno oceno 3,1. Z njo se je strinjalo 36 % respondentov (ocena 4), nevtralnih odgovorov respondentov, ki se s trditvijo niso niti ne strinjali niti strinjali (ocena 3), je bilo 31 %, 16 % pa jih je izrazilo nestrinjanje (ocena 2). Standardni odklon za to trditev je znašal 1,09, kar pomeni nekoliko širši razpon odgovorov. Sledita trditvi s povprečno oceno 3, natančneje trditev št. 39, ki se nanaša na reševanje strokovnih težav z izmenjavo informacij znotraj oddelkov, in trditev št. 42, ki se nanaša na dostopnost orodij in platform za lažji dostop do strokovnih virov in znanja. S trditvijo št. 39 se je strinjalo (ocena 4) 33 % respondentov, nevtralnih je bilo 30 % respondentov (ocena 3), 20 % pa se jih s trditvijo ni strinjalo (ocena 2). Trditev št. 42 je prejela 46 % nevtralnih odgovorov (ocena 3), 25 % se jih je s trditvijo strinjalo (ocena 4), medtem ko jih je 22 % izbralo oceno 2 oz. se s trditvijo niso strinjali. Standardni odklon za to trditev je 0,87, kar kaže na nižjo razpršenost, vendar še vedno obstaja precejšen delež nevtralnih odgovorov. Naslednje trditve z nizkimi povprečnimi ocenami (2,9) vključujejo trditev št. 34, ki pravi, da je management znanja del vodstvene strategije, trditev št. 35, ki pravi, da sta prenos in izmenjava znanja del organizacijske kulture, ter trditev št. 37, ki se osredotoča na spodbujanje zaposlenih k sistematičnemu urejanju podatkov in informacij. Standardni odklon za te trditve se giblje med 0,9 in 1,14, kar pomeni, da obstaja precejšnja razpršenost odgovorov. Ta razpršenost kaže, da anketiranci niso enotni glede prisotnosti omenjenih praks v izbrani organizaciji. Višji standardni odklon (1,14 za trditev št. 35) nakazuje večjo

raznolikost mnenj in lahko pomeni, da se pojavljajo različna stališča glede vloge in implementacije teh dejavnikov. To lahko nakazuje potrebo po dodatni razpravi ali ukrepih za izboljšanje prakse prenosa in izmenjave znanja kot dela organizacijske kulture javnega zavoda RTV Slovenija. Trditev št. 33, ki pravi, da je management znanja prisoten v javnem zavodu RTV Slovenija, je prejela povprečno vrednost 2,8. Največji delež odgovorov, natančneje 43 % respondentov, se s trditvijo ni niti ne strinjalo niti strinjalo (ocena 3), 28 % odgovorov je izkazalo nestrinjanje (ocena 2), 18 % pa strinjanje, da management znanja obstaja v javnem zavodu RTV Slovenija (ocena 4). Standardni odklon za to trditev je znašal 0,92, kar pomeni, da obstaja nekolikšna neenotnost pri zaznavanju managementa znanja v organizaciji. Najnižjo povprečno oceno, oceno 2,5, je dobila trditev št. 38, ki se nanaša na možnost zaposlenih, da vplivajo na odločitve vodstva v primeru delovnih procesov. Omenjeno trditev je največji delež respondentov, 44 %, ocenil z oceno 3, torej se s trditvijo niso niti ne strinjali niti strinjali, 23 % se jih s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), 20 % pa jih je izrazilo popolno nestrinjanje. Standardni odklon je pri omenjeni trditvi z vrednostjo 0,97 nakazal razpršenost odgovorov, saj anketiranci niso enotni glede vpliva zaposlenih na odločitve vodstva.

V nadaljevanju tabela 11 prikazuje izračunane povprečne vrednosti, standardne odklone ter minimalno in maksimalno vrednost strinjanja s posamičnimi trditvami, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija.

Tabela 11: Izračunane povprečne vrednosti trditvev, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna vrednost trditve	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Management znanja je prisoten v javnem zavodu RTV Slovenija. (33)	2,8	0,92	1	5
Management znanja je del vodstvene strategije. (34)	2,9	0,93	1	5
Prenos in izmenjava znanja je del organizacijske kulture. (35)	2,9	1,14	1	5
Prost pretok informacij igra pomembno vlogo za javni zavod RTV Slovenija. (36)	3,6	1,06	1	5
Zaposleni smo spodbujeni k sistematičnemu urejanju podatkov in informacij za lažjo uporabo in boljšo dostopnost v prihodnje. (37)	2,9	1,03	1	5
Zaposleni imajo možnost vplivati na odločitve vodstva in vodji, ki se nanašajo na delovne procese. (38)	2,5	0,97	1	5
Na RTV Slovenija se strokovne težave rešujejo s pomočjo izmenjave informacij in znanja znotraj oddelkov, služb in enot. (39)	3	1,11	1	5

se nadaljuje

Tabela 11: Izračunane povprečne vrednosti trditvev, standardni odklon in minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija (nad.)

Trditve (zaporedna št. trditve)	Povprečna vrednost trditve	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Javni zavod RTV Slovenija nudi priložnosti za nadgradnjo delovnega znanja zaposlenih. (40)	3,1	1,09	1	5
Sodelovanje je ključni dejavnik za izboljšanje sistema managementa znanja v javnem zavodu RTV Slovenija. (41)	4,1	0,9	1	5
Zaposleni imamo na voljo orodja in platforme za lažji dostop do strokovnih virov in znanja. (42)	3	0,87	1	5
Javni zavod RTV Slovenija bi lahko izboljšal management znanja z večjo uporabo digitalnih orodij. (43)	4,2	0,79	1	5
Redne izmenjave znanja med oddelki bi pripomogle k uspešnejšemu ravnanju z informacijami. (44)	4,4	0,6	2	5

Vir: lastno delo.

Na podlagi analize četrtega vprašanja, ki se osredotoča na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija, ugotavljam, da je opazno izrazito strinjanje med zaposlenimi glede pomembnosti izmenjave znanja in uporabe digitalnih orodij za izboljšavo ravnanja z informacijami. Trditve z najvišjimi ocenami, kot sta redna izmenjava znanja med oddelki (ocena 4,4) in večja uporaba digitalnih orodij za izboljšanje managementa znanja (ocena 4,2), prikazujejo, da zaposleni omenjene prakse močno podpirajo.

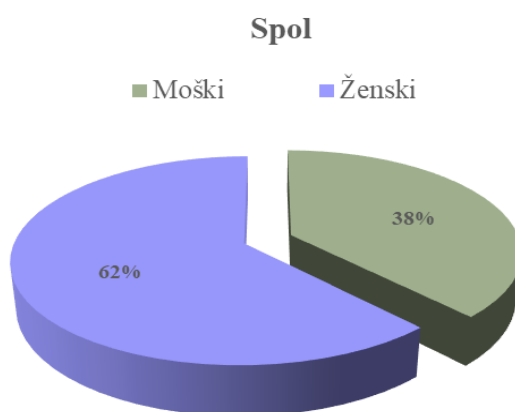
Istočasno pa trditve, ki se nanašajo na obstoj managementa znanja v izbrani organizaciji in vpliv zaposlenih na odločitve nadrejenih in vodstva ter na delovne procese, nakazujejo neenotnost, saj imajo povprečne ocene, ki so nižjih vrednosti (2,8 in 2,5), kar se lahko razlaga kot pomanjkljivo uvajanje praks managementa znanja v redno delovanje javnega zavoda RTV Slovenija. Raznolika mnenja so prav tako prikazana z visokimi standardnimi odkloni pri nekaterih trditvah. Neenotnost mnenj je še posebej opazna pri vlogi zaposlenih in vključenosti dejavnikov managementa znanja v že obstoječi sistem. Posebno pozornost je treba nameniti tako izboljšanju prostega pretoka informacij znotraj izbrane organizacije kot tudi aktivnejšemu vključevanju zaposlenih v odločitve, ki imajo vpliv na delovne procese in na sam management znanja. Z razpršenostjo odgovorov pri nekaterih trditvah so izkazane potrebe po dodatnem usklajevanju in vodenju tovrstnih praks, da bi se dosegla večja enotnost mnenj in optimizirala implementacija aktivnosti managementa znanja v izbrani organizaciji.

4.4.3 Demografski podatki

V zaključnem delu anketnega vprašalnika sem vključila vprašanja, ki so se nanašala na demografske značilnosti anketirancev. Rezultate teh vprašanj predstavljam v nadaljevanju.

Slika 20 prikazuje razmerje med moškimi in ženskami, ki so sodelovali v anketi, oz. razmerje glede na spol. 38 % anketirancev je bilo moškega spola, preostali delež, 62 %, pa so bile anketiranke.

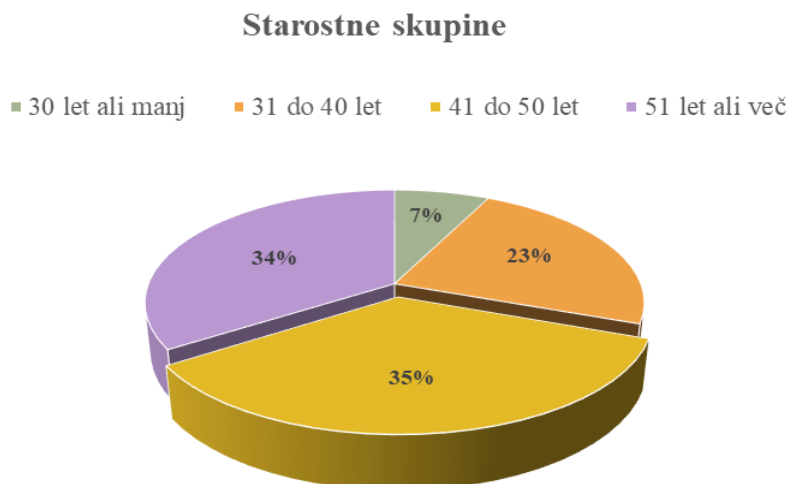
Slika 20: Prikaz demografskih podatkov – spol anketirancev



Vir: lastno delo.

Slika 21 prikazuje porazdelitev različnih starostnih skupin anketirancev. Največji delež predstavljajo osebe, stare med 41 in 50 let, te tvorijo 35 % celotne populacije anketirancev. Sledijo osebe, stare 51 leti in več, ki predstavljajo 34 %. Skupina, stara od 31 do 40 let, predstavlja 23 %, najmanj pa je oseb, starih 30 let ali manj, te tvorijo le 7 % celotnega vzorca.

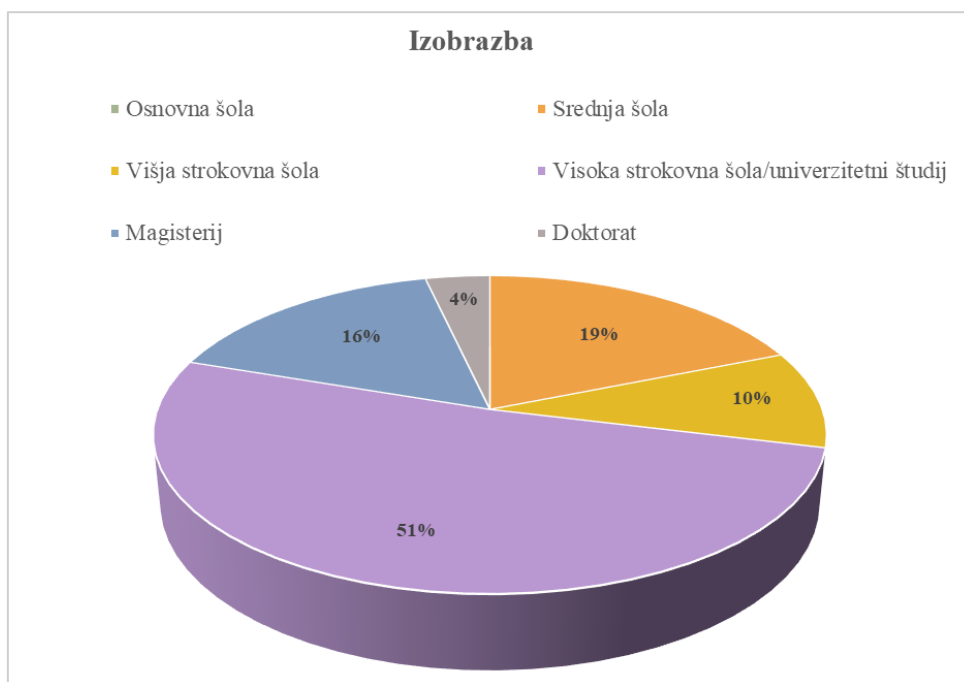
Slika 21: Prikaz demografskih podatkov – starostne skupine anketirancev



Vir: lastno delo.

Slika 22 prikazuje porazdelitev glede na izobrazbo anketirancev. Največji delež, 51 %, pripada skupini z opravljeno višjo strokovno šolo/univerzitetnim študijem, sledijo ji zaposleni z dokončano srednjo šolo (19 %). Osebe z magisterijem tvorijo 16 % celotnega vzorca anketirancev. Najmanjši delež pa pripada skupini z doktoratom, ta obsega le 4 % celotne populacije anketirancev.

Slika 22: Prikaz demografskih podatkov – izobrazba anketirancev



Vir: lastno delo.

4.5 Zaključne ugotovitve in priporočila

4.5.1 Zaključne ugotovitve magistrskega dela

V uvodnem delu magistrskega dela sem oblikovala štiri raziskovalna vprašanja, na katera sem pripravila odgovore na podlagi analize znanstvene literature s področja izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja ter z izvedbo dveh raziskav na primeru javnega zavoda RTV Slovenija.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako je na primeru javnega zavoda RTV Slovenija zastavljena strategija usposabljanja in izobraževanja zaposlenih?

Na podlagi analize rezultatov raziskave ugotavljam, da strategija usposabljanja in izobraževanja zaposlenih ni jasno opredeljena, kot tudi ni formalno sprejeta, kar kaže na potrebo po izvedbi izboljšav oz. potrebo po snovanju dolgoročne strategije, ki bi spodbudila profesionalni razvoj zaposlenih. Kot že rečeno, zaposleni strategije ne poznajo,

jo zaznavajo kot nejasno, kar kaže na potrebo po krepitvi komuniciranja strateških načrtov in večji transparentnosti pri njihovem oblikovanju ter izvajanju. Usposabljanja so zaposleni sicer ocenili kot deloma ustrezna glede na delovne naloge in karijerne cilje, vendar so še vedno opazne pomanjkljivosti pri prilagajanju tovrstnih programov, še posebej v okviru hitrih tehnoloških sprememb, s katerimi se javni zavod RTV Slovenija prav tako srečuje. Zaposleni so tudi mnenja, da nimajo vsi enakih možnosti za učenje, kar razložijo morebitne razlike v dostopnosti in priložnostih za usposabljanja in izobraževanja. Kljub temu so zaposleni v splošnem izrazili zadovoljstvo z obveščenostjo o možnostih poklicnega usposabljanja, kar lahko pripišemo ustrezni komunikaciji na tem področju. V prihodnosti je treba krepiti in spodbujati zaposlene k udeležbi v izobraževalnih programih in programih usposabljanja. Ugotavljam, da bi jasno zastavljena strategija izobraževanj in usposabljanj, ki bi se osredotočala na spremembe v okolju in na potrebe zaposlenih, lahko okrepila delovanje javnega zavoda RTV Slovenija. Letni načrt z analizo potreb zaposlenih je pozitiven korak, vendar je treba razmisliti o nadgradnji, ki bi zajemala bolj strukturiran in dolgoročen pristop k usposabljanju in izobraževanju zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je vodstvo naklonjeno vlaganju v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?

Na podlagi analize rezultatov raziskav ugotavljam, da je vodstvo v splošnem naklonjeno naložbam v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, vendar so se pokazala področja, pri katerih so zaposleni izrazili mnenje, da bi lahko bila podpora večja oz. so izpostavljene nekatere pomanjkljivosti, ki kažejo na priložnosti za izboljšave. Glede na rezultate zaposleni ugotavljajo, da vodstvo ponuja določene ugodnosti za tiste, ki se odločijo za nadaljevanje formalnega izobraževanja, vendar so zaznani pomisleki glede ustrezne finančne podpore za tovrstne aktivnosti. Opazimo, da ni povsem jasno, ali se vlaganje vodstva v izobraževalne aktivnosti zaposlenih razume kot dolgoročna strateška prednost, kar izpostavlja potrebo po večji angažiranosti vodstva na tem področju. Iz ugotovitev intervjuja lahko razberemo, da vodstvo RTV Slovenija izkazuje podporo razvoju zaposlenih, saj prek Akademije RTV spodbuja organizacijo in izvedbo izobraževanj, usposabljanj in aktivnosti za krepitev timskega duha. Prav tako zaposlenim, ki se odločijo za nadaljevanje formalnega šolanja, omogoči študijski dopust. Žal pa so omenjene aktivnosti izvedene v okviru razpoložljivih finančnih sredstev zavoda, kar ima posledično vpliv tako na obseg kot tudi na pogostost izobraževalnih dejavnosti. Pomembno pa je omeniti, da so rezultati ankete pokazali, da zaposleni prepoznavajo pomen izobraževanja in usposabljanja, vendar je iz njihovih odgovorov razvidno, da obstajajo razlike v stališčih, v kolikšni meri te aktivnosti podpira vodstvo. Na splošno lahko podam ugotovitev, da vodstvo javnega zavoda ponuja osnovno podporo, vendar bi bilo treba razmisliti o dodatnih korakih, ki bi lahko prinesli izboljšave v prihodnosti, še posebej na področju financiranja tovrstnih dejavnosti in spodbujanja udeležbe zaposlenih na programih izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali delavci javnega zavoda RTV Slovenija vidijo izobraževanje in usposabljanje kot priložnost za pridobivanje in nadgradnjo svojih znanj, veščin, spretnosti?

Iz rezultatov izvedenih analiz ugotavljam, da izobraževanje in usposabljanje večina zaposlenih razume kot pomembno priložnost za svoj osebni in poklicni razvoj. Zaposleni so z odgovori poudarili, da v izobraževanju vidijo enega izmed ključnih dejavnikov za nadgradnjo svojih znanj in veščin ter priložnost za nadaljnjo osebno rast. Dodatna izobraževanja in usposabljanja prepoznavajo kot pomembne dejavnike, ki pripomorejo k usposobljenosti in kompetencam pri delu. Zainteresiranost za izobraževanja ni omejena zgolj na obvezne aktivnosti, saj mnogi zaposleni dojemajo možnost, da se udeležijo prostovoljnih programov, kot pozitivno. Tudi iz intervjuja je razvidno, da zaposleni na RTV Slovenija izobraževanje in usposabljanje razumejo kot pomemben del svojega profesionalnega razvoja in da hiter razvoj tehnologij in delovnih procesov krepi potrebo po vseživljenjskem učenju. Moč je opaziti raznolikost mnenj pri vplivu izobraževanja na napredovanje oz. zvišanje plače, kar nakazuje, da po mnenju zaposlenih ne obstajajo neposredne finančne koristi izobraževanj oz. da bi izobraževanje ali usposabljanje imelo pozitiven vpliv na možnosti njihovega napredovanja. Kljub temu pa je večina zaposlenih pripravljena sodelovati na izobraževalnih aktivnostih, ki se ne navezujejo samo na obvezne programe, kar v splošnem kaže zelo pozitivno usmerjenost zaposlenih do nadaljnjega izobraževanja. Na podlagi rezultatov raziskav lahko predvidevam, da sta izobraževanje in usposabljanje pomembna sestavna dela kulture v javnem zavodu RTV Slovenija, saj se zaposleni trudijo in želijo razvijati ter izpopolniti svoje sposobnosti, pri čemer je vidna korist tako za posameznike kot tudi za celoten javni zavod RTV Slovenija.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako na primeru javnega zavoda RTV Slovenija poteka management znanja in kako ga še izboljšati?

Kljub slabšemu začetnemu poznavanju pojma management znanja pri anketirancih lahko iz rezultatov raziskav sklepam, da na javnem zavodu RTV Slovenija skrbijo za pozitivne prakse managementa znanja, vendar obstajajo tudi nekatere priložnosti za izboljšave. Akademija RTV Slovenija predstavlja ključno vlogo za management znanja na javnem zavodu, saj s ponudbo usposabljanj, delavnic in seminarjev zaposlenim zagotavlja pridobitev novih znanj, veščin in informacij, ki so potrebne za njihovo delo. Pomemben prispevek za razvoj zaposlenih ima tudi mentorstvo, pri katerem se izkušnje in znanje izurjenih zaposlenih prenašajo na novo zaposlene. Deljenje znanja se med zaposlenimi spodbuja z rednimi sestanki, razpravami, tedenskimi kolegiji, spletnimi klepetalnicami ter z uporabo spletne intranetne strani Moj RTV. Ta zaposlenim zagotavlja dostop do pglavitnih informacij, dokumentov in virov. V skladu z raziskavo ugotavljam, da zaposleni prepoznavajo pomembnost rednih izmenjav znanja med oddelki, s čimer dosegajo boljšo izrabo informacij, in poudarjajo koristnost obvladovanja znanja, ki mu je v podporo uporaba digitalnih orodij. Kljub pozitivnim ugotovitvam se postavlja vprašanje, ki se navezuje na zadostno vlogo managementa znanja v strategiji zavoda, in vprašanje, ki se

navezuje na vpliv samih zaposlenih na odločitve glede delovnih procesov oz. na odločanje v organizaciji na splošno. To je lahko kazalnik, da so nekateri ključni dejavniki managementa znanja še vedno premalo vpeljeni v vsakodnevno delovanje in kulturo organizacije. Analiza raziskav je nakazala razliko med tem, kako zaposleni dojemajo sedanje prakse in kako jih v resnici doživljajo v praksi. Ugotavljam, da so prakse izmenjave znanja in uporabe digitalnih orodij dobrodošle in podprte, vendar se z ozirom na raziskavo zaposleni ne strinjajo vedno glede prisotnosti teh praks znotraj organizacijske kulture. To kaže, da RTV Slovenija potrebuje dodatne ukrepe, ki bodo izboljšali management znanja in integracijo managementa znanja v strateške načrte javnega zavoda. Za nadaljnji napredek bi priporočila krepitev sodelovanja med oddelki, službami in tudi enotami, treba bi bilo povečati vpliv zaposlenih na odločitve glede managementa znanja in delovnih procesov in se posvetiti izboljšavam obstoječe digitalne platforme, ki bi pripomogla k boljšemu dostopu do informacij. Z navedenimi predlogi ukrepov bi RTV Slovenija lahko dosegla večjo konsistentnost pri izvajanju praks managementa znanja ter izboljšala svojo uspešnost pri obvladovanju znanja in svojo konkurenčnost na dolgi rok.

4.5.2 Priporočila in predlogi izbrani organizaciji

Na podlagi opravljenega kvalitativnega in kvantitativnega pristopa raziskave ugotavljam, da na javnem zavodu RTV Slovenija obstajajo priložnosti za izboljšanje praks in sistemov izobraževanja, usposabljanja in tudi managementa znanja, ki so ključnega pomena za dolgoročni razvoj tako zaposlenih kot tudi celotnega zavoda. Ključno prioriteto zaznamuje oblikovanje jasne strategije izobraževanja in usposabljanja, ki bi se osredotočila na potrebe zavoda in posameznikov ter natančno začrtala cilje na omenjenem področju. Strategija se mora prilagajati specifičnim delovnim mestom in delovnim procesom, pri čemer je priporočeno, da se zaposleni aktivno vključujejo v sam proces načrtovanja. To bi bilo temeljnega pomena za ustreznejše razumevanje potreb po izobraževanjih in usposabljanjih, obenem pa bi pozitivno vplivalo na motivacijo za udeležbo in sodelovanje. Ključnega pomena je tudi redno komuniciranje strategije zaposlenim, saj glede na izsledke raziskave mnogi niso bili zadosti obveščeni o možnostih in tudi načrtih izobraževanj in usposabljanj v izbrani organizaciji.

Eden bistvenih izzivov je omogočanje večje dostopnosti izobraževalnih programov na RTV Slovenija, predvsem z uporabo digitalnih platform in tehnologij. Omenjeno bi omogočilo fleksibilno učenje, ki bi ustrezalo zaposlenim z različnimi časovnimi omejitvami in zaposlenim, ki ne opravljajo dela na lokaciji, kjer se izobraževanje izvaja. Prav tako bi krajša in ciljno usmerjena usposabljanja, osnovana na praktičnejših vidikih, pripomogla k hitremu in uspešnemu pridobivanju znanja. Digitalne in programske rešitve, kot je na primer posodobljena intranetna platforma, bi lahko dodatno omogočile lažji dostop do izobraževalnih programov in vsebin. Trenutne in prihodnje potrebe zavoda naj bodo osnova za snovanje izobraževalnih vsebin. Te naj se še posebej osredotočajo na

novinarske veščine, tehnološke inovacije ter njihovo uporabo in razvoj kompetenc za delo z novimi mediji.

Eno izmed ključnih priporočil se nanaša tudi na vključevanje zaposlenih v procese načrtovanja izobraževanj in usposabljanj, saj bi to prispevalo k večji relevantnosti vsebin, hkrati pa bi lahko pozitivno vplivalo na motiviranje zaposlenih za sodelovanje. Nenehno ugotavljanje potreb in na podlagi izsledkov oblikovanje programov izobraževanja je predpogoj za skladnost usposabljanj in izobraževanj z dejanskimi potrebami izbrane organizacije in tudi posameznikov. Prav tako bi se morali vodje in nadrejeni lotiti bolj sistematičnega spodbujanja zaposlenih k udeležbi na izobraževanjih in usposabljanjih ter izkazovati večjo podporo njihovem profesionalnemu in kariernemu razvoju.

Za uspešnost izbrane organizacije je ključnega pomena tudi management znanja. Iz analize raziskav ugotavljam, da je treba izboljšati in dodatno spodbujati prenos znanja znotraj oddelkov, med njimi in zunaj njih. Za izboljšanje sistema managementa znanja je ključni dejavnik sodelovanje, pri čemer bi morali sestanki, delavnice in mentorstva veljati kot redna in standardna praksa na javnem zavodu RTV Slovenija. Spodbujanje in naklonjenost medsebojni pomoči ter boljši prenos znanja med zaposlenimi bi lahko vplival na večjo uspešnost, hkrati pa bi v javnem zavodu lahko razmislili o vzpostavitvi motivacijskih mehanizmov, kot so na primer redne pohvale in nagrade za zaposlene, ki s sodelavci aktivno delijo svoje znanje. Pomembno je, da se RTV Slovenija loti tudi reševanja opaženih problemov, ki se nanašajo na zadrževanje znanja, strah pred kritiko in pomanjkanje motivacije. Izvedba delavnic in usposabljanj na to temo bi lahko zmanjšala opažene probleme.

Javnemu zavodu RTV Slovenija priporočam tudi izboljšanje in nadgradnjo digitalnih orodij in tehnologij, ki so v podporo managementu znanja, saj bi to pripomoglo k lažji in razumljivejši dostopnosti ključnih virov in informacij. Sama posodobitev intranetne strani Moj RTV, ki bi vsebovala dostopnejše in uporabnikom prijaznejše funkcije, bi zaposlenim omogočila boljši pregled nad obstoječimi vsebinami in gradivi ter bi izboljšala njihovo uporabo. Vpeljava novejših digitalnih orodij in spodbuda k večji uporabi le-teh bi prispevala k dolgoročnemu razvoju sistemov managementa znanja, ki bi bili posledično bolj prilagodljivi zaznam potrebam zaposlenih in javnega zavoda RTV Slovenija na splošno.

Ob tem je treba poudariti, da je pri spodbujanju izobraževanja, usposabljanja in tudi managementa znanja ključnega pomena samo vodstvo. Z zaposlenimi mora jasno komunicirati o pomenu vlaganja v znanje, to pa mora biti opredeljeno kot strateška prednost. S podporo organizaciji družabnih dejavnosti za krepitev timov in podobnih aktivnosti, ki spodbujajo ekipnega duha, lahko vodstvo RTV Slovenija pripomore k vključenosti zaposlenih v procese učenja. Vodstvo RTV Slovenija mora zagotoviti tudi zadostna finančna sredstva za izobraževanja in usposabljanja, saj bi le-ta zaposlenim omogočila več priložnosti za nadgradnjo njihovih kompetenc. Na ta način bi se izboljšala

tudi podpora zaposlenim javnega zavoda pri njihovem strokovnem, kariernem in tudi osebnem razvoju. RTV Slovenija bi lahko za zagotovitev finančnih sredstev preverila in izkoristila možnosti, ki jih ponujajo javni razpisi, tako na državni kot tudi evropski ravni, in zagotovila dodatna sredstva ali morebitno sofinanciranje izobraževanj zaposlenih in s tem podprla njihov profesionalni razvoj.

Izobraževanje, usposabljanje in management znanja na RTV Slovenija imajo pomembno funkcijo pri zagotavljanju dolgoročne uspešnosti in odzivnosti javnega zavoda na spremembe, ki jih prinaša zunanje okolje. Z implementacijo priporočil in ukrepov, ki so prikazani na sliki 23, bi javni zavod RTV Slovenija lahko bolje izkoristil potencial svojih zaposlenih in se bolje prilagajal izzivom, ki jih prinaša sodobni čas.

Slika 23: Priporočila in predlogi za izbrano organizacijo



Vir: lastno delo.

4.5.3 Omejitve raziskovalnega dela in priporočila za prihodnje raziskovanje

Predstavljena multimetodološka raziskava ponuja koristen vpogled v prakse izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija. Kljub temu sem v svojem procesu raziskovanja naletela na nekatere omejitve, ki bi jih bilo smiselno upoštevati pri nadaljnjih raziskavah v okviru raziskovalne tematike.

Pri izvedeni raziskavi sem naletela na omejitev, ki bi jo lahko opredelila kot omejitev metodološke narave. Kvalitativni del, ki se navezuje na intervju s specialistko za izobraževanje, daje temeljit vpogled, vendar ne vključuje različnih perspektiv in s tem omejuje širino raziskave. Raziskava se osredotoča na eno samo strokovno mnenje in ne vključuje raznolikih pogledov na omenjeno tematiko, zato menim, da obstaja možnost, da raziskava spregleda morebitne razlike v opažanjih in stališčih drugih deležnikov, kar bi lahko vplivalo na celovitost končnih ugotovitev. Prav tako bi opozorila na omejitev, ki se nanaša na raziskovalni vzorec kvantitativne raziskave oz. na odgovore zaposlenih. Čeprav je bilo izpolnjeno dostojno število vprašalnikov, menim, da zbrani vzorec ne predstavlja povsem reprezentativnega pogleda na celotno populacijo zaposlenih na RTV Slovenija. Prav tako delna izpolnitev nekaterih anketnih vprašalnikov vpliva na manjšo zanesljivost podatkov. Te omejitve lahko pripišemo tudi kompleksnosti raziskovalnega konstrukta managementa znanja. Ob tem dodajam, da sem konstrukt managementa znanja predstavila v uvodnem delu ankete, vendar sem menja, da je bil za nekatere respondente še vedno ne povsem razumljiv, kar je lahko imelo vpliv na pridobljene rezultate.

Ker se raziskava osredotoča na eno samo specifično organizacijo, natančneje na RTV Slovenijo, je ta lahko koristna za razumevanje danega primera, s tem pa je omejena možnost, da bi ugotovitve posplošili na druge organizacije. Skozi raziskovanje sem ugotovila, da bi z vključitvijo primerjav z drugimi organizacijami, znotraj iste panoge ali celo v širšem spektru različnih sektorjev (javni – zasebni sektor), delo lahko pridobilo dodatno vrednost. To bi zagotovilo dodatno razumevanje vpliva različnih praks izobraževanj, usposabljanj in managementa znanja na organizacije, ki delujejo v različnih okoljih.

Bodoče in nadaljnje raziskave bi lahko magistrsko delo dopolnile in nadgradile s širitvijo vzorca. Vključitev pogledov več različnih organizacij bi ponudila primerjavo različnih praks in pristopov k izobraževanju, usposabljanju in managementu znanja. Menim, da bi bilo v raziskavo smiselno vključiti tudi dodatne metodološke pristope, kot so npr. fokusne skupine ali izvedba dodatnih intervjujev z vodstvenim kadrom, kar bi prispevalo k še celovitejši raziskavi. Za prihodnje raziskave vidim pomembno področje za analizo tudi v raziskovanju dolgoročnih vplivov usposabljanj in izobraževanj na zaposlene, zlasti v kontekstu zadovoljstva, kariernega razvoja in prispevka k uspešnosti izbrane organizacije. Prav tako bi morebitna raziskava, ki bi vključevala uporabo tehnoloških in digitalnih orodij, ponudila boljšo predstavo o njihovem vplivu na sisteme izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja.

Raziskava, ki je osnovana na kompleksni temi, kot je management znanja, bi lahko pridobila relevantnost z vpeljavo dodatne dimenzije, ki bi se nanašala na organizacijsko kulturo in klimo, saj sem med raziskovanjem zaznala, da bi bilo koristno dodatno raziskati vpliv le-te na deljenje in prenos znanja med zaposlenimi. To bi še bolj osvetlilo celovito razumevanje dejavnikov, ki prispevajo k uspešnemu izvajanju managementa znanja.

Menim, da raziskava ponuja dobro izhodišče za nadaljnje raziskovanje tematike izobraževanja, usposabljanja in managementa znanja. V skladu z navedenimi omejitvami in z izvedbo predlaganih izboljšav menim, da lahko prihodnje raziskave prispevajo k boljšemu razumevanju in nadgradnji praks in procesov izobraževanja in managementa znanja na splošno, tako znotraj javnega zavoda RTV Slovenija kot tudi v širšem globalnem okolju.

5 SKLEP

Izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih so ključni elementi za rast organizacij. Podjetja intenzivno vlagajo v izobraževanje, usposabljanje zaposlenih z namenom nadgradnje njihovih veščin, spodbujanja pozitivnih sprememb v njihovem vedenju, izboljšanja kvalifikacije delovne sile in povečanja usposobljenosti za delo (Dixit in Sinha, 2022). Hkrati je management znanja večplasten koncept, ki obsega vse procese in postopke, namenjene ustvarjanju, pridobivanju, deljenju in uporabi znanja na vseh ravneh, kjer se ta pojavlja. Njegov glavni cilj je izboljšati znanje zaposlenih ter s tem prispevati k večji uspešnosti celotne organizacije (Gomezelj Omerzel, 2009).

Drugo poglavje magistrskega dela se osredotoča na preučevanje koncepta izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, pri čemer se opira na domačo in tujo znanstveno literaturo. V začetku sem opredelila pojem in pomen izobraževanja, podala kratek pregled različnih oblik in vrst izobraževanja, analizirala ovire ter našela pristope in načine ravnanja z znanjem v organizacijah. V nadaljevanju poglavja sem se posvetila tudi opredelitvi pojma usposabljanja zaposlenih. Preučila sem proces usposabljanja ter pristope, ki vključujejo različne modele, metode in tehnike. Hkrati sem v prvem poglavju predstavila tudi koncept učeče se organizacije, saj se mi zdi ključen zaradi svoje povezanosti z izobraževanjem in usposabljanjem, kot tudi z managementom znanja, ki je podrobneje obravnavan v drugem poglavju magistrskega dela. **V tretjem poglavju** sem na osnovi domače in tuje literature podrobno preučila koncept managementa znanja. Definirala sem sam pojem, analizirala njegove ključne elemente, procese in prednosti. Poseben poudarek sem namenila vlogi managerja znanja, kulturi, ki spodbuja nenehno učenje in management znanja, ter sodobnim pristopom k managementu znanja v organizacijah. **Četrto poglavje magistrskega dela** obravnava multimetodološko raziskavo, izvedeno na primeru javnega zavoda RTV Slovenija. Primarni viri podatkov so bili rezultati anketnega vprašalnika, katerega respondenti so zaposleni na RTV Slovenija, ter izsledki delno strukturiranega intervjuja, opravljenega s samostojno strokovno sodelavko specialistko za izobraževanje.

V magistrskem delu sem uspešno izpolnila tako osnovne kot tudi pomožne cilje, pri čemer sem na podlagi ugotovitev potrdila zastavljeno tezo, da zavedanje potreb po izobraževanju, usposabljanju in managementu znanja v podjetjih ter organizacijah javnega sektorja sloni na ustreznem ravnanju z znanjem, ki je produkt sodobnih tehnik in orodij ter dobro zastavljenih strategij managementa znanja, kar vpliva na uspešnost delovanja organizacij.

Prav tako sem obravnavala zastavljena raziskovalna vprašanja in opredelila omejitve raziskovalnega dela, na katere sem naletela med raziskavo, ter pripravila smernice in priporočila za prihodnje raziskovanje tega področja.

V sodobnem gospodarstvu, ki temelji na znanju, postajajo dejavniki, povezani z managementom znanja, vse bolj ključni za poslovne prakse in strateško načrtovanje organizacij. Ta trend spodbuja številne raziskave, ki preučujejo, kako smiselno je ravnanje z znanjem in kako le-to prispeva k ustvarjanju vrednosti za podjetja (Asiaei in Bontis, 2020). Ustrezno ravnanje z znanjem, ki vključuje sodobne tehnike, orodja in premišljeno zastavljene strategije managementa znanja, predstavlja temeljni dejavnik uspešnosti organizacij v javnem sektorju. Primer javnega zavoda RTV Slovenija prikazuje, da so vlaganja v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih nepogrešljiva za sledenje hitrim tehnološkim in organizacijskim spremembam. Čeprav izobraževalne prakse in prakse managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija že zdaj izkazujejo pozitivni odnos zaposlenih in vodstva do vseživljenjskega učenja, še vedno ostajajo nekatere priložnosti za izboljšave. Posebej izstopajo potrebe k jasnejši strateški opredelitvi, večji motivaciji zaposlenih za aktivno udeležbo pri izobraževanjih in usposabljanjih, h krepitvi kulture managementa znanja ter izrazitejši uporabi digitalnih orodij za podporo tem procesom. Ker managementa znanja pridobiva pomen tudi v organizacijah javnega sektorja, upam, da bo magistrsko delo odprlo diskusijo in povečalo zanimanje za omenjeno področje. S tem bodo lahko organizacije, kot so javni zavod RTV Slovenija in druge, še uspešneje podpirale profesionalni in osebni razvoj zaposlenih ter ustvarjale in širile prakse managementa znanja, ki bodo v pomoč pri uspešnem poslovanju in inovativnosti ter bodo imele pozitivni vpliv na konkurenčne prednosti na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Andreeva, T. in Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636.
2. Argote, L., Lee, S. in Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399–5429.
3. Asiaei, K. in Bontis, N. (2019). Translating knowledge management into performance: The role of performance measurement systems. *Management Research News*, 43(1), 113–132.
4. Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A. in Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: what we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305–323.
5. Bennett, J. K. in O'Brien, M. J. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training (New York, N.Y.)*, 31(6).

6. Brečko, D. (2015). Razprostrimo krila: tehnike in orodja za upravljanje znanja. *HRM*, 13(67), 20–25.
7. Budhiraja, S., Yadav, M. in Rathi, N. (2024). Multi-level outcomes of learning organisation: a bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance*, 11(2), 282–306.
8. Carucci, R. (2018). When companies should invest in training their employees—and when they shouldn't. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–5.
9. Colnar, S. in Dimovski, V. (2019). Management znanja v socialnem delu v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 21(4), 27.
10. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A. in Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732–100746.
11. Demir, A., Budur, T., Omer, H. M. in Heshmati, A. (2023). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowledge Management Research in Practice*, 21(1), 183–196.
12. Dimovski, V. in Penger, S. (2004). Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 806–825.
13. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2004). Javna uprava kot učeča se organizacija. *Central European Public Administration Review*, 2(1).
14. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja* (1. natis, str. 387). GV založba.
15. Dixit, R. in Sinha, V. (2022). Investigating tools and techniques to promote workplace training transfer. *The Journal of Workplace Learning*, 34(6), 513–531.
16. Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A. in Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208–1229.
17. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja: skripta*. Moderna organizacija.
18. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Moderna organizacija.
19. Ferreira, J., Mueller, J. in Papa, A. (2020). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of knowledge management*, 24(2), 121–126.
20. Gil, A. J. in Mataveli, M. (2016). Rewards for continuous training: a learning organisation perspective. *Industrial and Commercial Training*, 48(5), 257–264.
21. Gomezelj Omerzel, D. (2009). *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Fakulteta za management.
22. Grunden, K. (2009). E-Learning at work: towards a participative approach. *E-Learning (Oxford, England)*, 6(2), 206–220.
23. Haapalainen, P. in Pusa, K. (2012). Knowledge management processes: storing, searching and sharing knowledge in practice. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 4(3), 29–39.

24. Hsu, S. W. in Lamb, P. (2020). Still in search of learning organization?: Towards a radical account of the fifth discipline: the art and practice of the learning organization. *The Learning Organization*, 27(1), 31–41.
25. Hughey, A. W. in Mussnug, K. J. (1997). Designing effective employee training programmes. *Training for Quality*, 5(2), 52–57.
26. Iaia, L., Nespoli, C., Vicentini, F., Pironti, M. in Genovino, C. (2024). Supporting the implementation of AI in business communication: the role of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 85–95.
27. Janežič, M., Dimovski, V. in Hodošček, M. (2018). Modeling a learning organization using a molecular network framework. *Computers & Education*, 118, 56–69.
28. Jayam, R. in Gayathri, A. (2020). The basic of employee training and development and training methods to increase employee production. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(10), 1579–1583.
29. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja: skripta*. Moderna organizacija.
30. Khawaldeh, E. D. A. (2023). The impact of training on improving employee performance: a case study on employees in the directorate of education of Ma'an district. *International Journal of Professional Business Review*, 8(10).
31. Kokollari, A. (2020). Vpliv vodenja na izobraževanje fizioterapevtov v zdravstvenem domu. *Revija za univerzalno odličnost*, 9(2), 170–182.
32. Laihonon, H. in Kokko, P. (2023). Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. *Knowledge Management Research in Practice*, 21(1), 14–28.
33. Lapré, M. A. in Nembhard, I. M. (2011). Inside the organizational learning curve: Understanding the organizational learning process. *Foundations and Trends in Technology, Information, and Operations Management*, 4(1), 1–103.
34. Lee, H. in Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
35. Lepšina, A. (2008). Vseživljenjsko učenje in izobraževanje. *Andragoška spoznanja*, 14(1/2), 43–46.
36. Leuven, E. (2005). The economics of private sector training: A survey of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 19(1), 91–111.
37. Liebowitz, J. (2006). Conceptualizing and implementing knowledge management. *Management of Knowledge in Project Environments* (str. 1–18). Elsevier Scopus.
38. Liebowitz, J. in Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, 21(3), 189–198.
39. Maier, R. (2007). Knowledge management systems. In *International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)* (3. izd.). Elsevier Scopus.

40. Marsick, V. J. in Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
41. Maršíková, K. in Šlaichová, E. (2015). Perspectives of employee training and development: methods and approaches. *ACC Journal*, 21(3), 13–23.
42. Martins, P. S. (2021). Employee training and firm performance: Evidence from ESF grant applications. *Labour Economics*, 72, 102056.
43. Massaro, M., Dumay, J. in Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of knowledge management*, 19(3), 530–558.
44. Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075–1100.
45. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Mihalič in Partner.
46. Mihalič, R. (2010). *Kako upravljam znanja: 30 minut za vodenje* (1. natis). Mihalič in partner.
47. Nadeem, K. (2021). The impact of employee training and development: innovative training approaches. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 27, 1–2.
48. Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M. in Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 429–447.
49. Nguyen, Q. T. N. in Neck, P. A. (2008). Knowledge management as dynamic capabilities: Does it work in emerging less developed countries. *In Proceedings of the 16th annual conference on Pacific basin finance, economics, accounting and management* (str. 1–19).
50. Nowacki, R. in Bachnik, K. (2016). Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research*, 69(5), 1577–1581.
51. Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810.
52. Pai, R. Y., Shetty, A., Shetty, A. D., Bhandary, R., Shetty, J., Nayak, S., Dinesh, T. K. in D'souza, K. J. (2022). Integrating artificial intelligence for knowledge management systems - synergy among people and technology: a systematic review of the evidence. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 7043–7065.
53. Pasieczny, J. in Rosiak, T. (2023). Barriers to implementing the concept of learning organization in public administration – the example of PIORiN. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 56(5), 171–184.
54. Penger, S. in Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427–445.

55. Phengchan, P. in Thangpreecharparnich, P. (2018). Advantages of knowledge management and supply chain integration. A case study of Thai palm oil production. *Management and Production Engineering Review*, 9(4), 150–160.
56. Polo, F., Cervai, S. in Kantola, J. (2018). Training culture A new conceptualization to capture values and meanings of training in organizations. *The Journal of Workplace Learning*, 30(3), 162–173.
57. Radiotelevizija Slovenija. (2023). *Finančni načrt 2024*. Radiotelevizija Slovenija.
58. Radiotelevizija Slovenija. (brez datuma). *Kdo smo? Radiotelevizija Slovenija*. Pridobljeno 24. novembra 2024 s <https://www.rtv slo.si/rtv/kdo-smo>
59. Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V. in Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 542–554.
60. Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. in Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947.
61. Rejc, A. (2001). Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih. *Andragoška spoznanja*, 7(4), 116–119.
62. Roy, A. K. (2015). *Information and knowledge management: tools, techniques and practices*. New India Publishing Agency.
63. Sarabadani, J., Jafarzadeh, H. in ShamiZanjani, M. (2017). Towards understanding the determinants of employees' e-Learning adoption in workplace: A unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) view. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 13(1), 38–49.
64. Sawyer, J. (2019). *The impact of employee participation in employer funded education and barriers to individual career plan growth* (doktorska disertacija). Northcentral University.
65. Sharma, J. in Andotra, N. (2022). Exploring dynamics of learning organisation on performance outcomes. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 10(1).
66. Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D. in Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788–798.
67. Sitar, A. S. in Škerlavaj, M. (2018). Learning-structure fit part I: Conceptualizing the relationship between organizational structure and employee learning. *The Learning Organization*, 25(5), 294–304.
68. Sitar, A. S., Bogilović, S. in Pahor, M. (2019). The relationship between informal knowledge sharing network and individual learning in organizations: does the structuring of activities matter? *Društvena istraživanja*, 28(1), 109–128.
69. Sveiby, K. E. (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours. *Management Decision*, 45(10), 1636–1655.

70. Titi Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471.
71. Turčić, L. (2015). Interna akademija: investicija v zaposlene oziroma investicija v uspešnost podjetja na dolgi rok. *HRM*, 13(67), 30–33.
72. Vuković, G. in Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik za intervju s samostojno strokovno sodelavko specialistko za izobraževanje

1. Sklop: Izobraževanje in usposabljanje

- Vloga izobraževanj in usposabljanj zaposlenih in vloga Akademije RTV Slovenija
- Zastavljena strategija in cilji izobraževanj in usposabljanj zaposlenih
- Naklonjenost vodstva za izobraževanju in usposabljanju zaposlenih
- Vpliv izobraževanj in usposabljanj na zaposlene in javni zavod RTV Slovenija

Vprašanja:

1. Kako bi opisali vlogo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na RTV Slovenija? Kako je organizirana Akademija RTV Slovenija in kakšno je njeno delo?
2. Kakšne oblike, metode in tehnike izobraževanj in usposabljanj uporabljate (seminarji, tečaji,...)?
3. Kakšna je strategija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na RTV Slovenija oz. kako so zastavljeni letni načrti za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?
4. Katere ključne cilje želi RTV Slovenija doseči z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih?
5. Kakšna je naklonjenost vodstva do pomena izobraževanja in usposabljanja na RTV Slovenija?
6. Ali menite, da se na javnem zavodu RTV Slovenija nameni dovolj časa in sredstev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?
7. Na katerih področjih vidite, da se je najpomembneje usposablјati in izobraževati (vodenje, računalniška znanja in nove tehnologije, učenje tujih jezikov, novinarski poklici, zakonodaja...)?
8. Kako zaposleni na RTV Slovenija dojemajo izobraževanje in usposabljanje? Ali ga vidijo kot ključen del svojega profesionalnega razvoja in priložnost za pridobivanje novih veščin, znanj ter spretnosti?
9. Kako na RTV Slovenija spremljate prenos znanj, pridobljenih z izobraževanji in usposabljanji, v prakso? Na kakšen način ocenjujete prejeta znanja in kakšne so povratne informacije zaposlenih po izvedenih izobraževanjih in usposabljanjih?

Vir: prirejeno in povzeto po Škrjanec (2022) in Milanovič (2010).

2. Sklop: Management znanja

- Vloga managementa znanja
- Elementi managementa znanja
- Vpliv managementa znanja

Vprašanja:

1. Kako si razlagate pojem management znanja, se vam zdi pomemben in zakaj?
2. Kdo menite, da je odgovoren za izvajanje managementa znanja v vaši organizaciji?
3. Na kakšen način se v vaši organizaciji prenaša znanje ter kako se pridobiva novega? Kakšne so ustaljene prakse prenosa znanja?
4. Kako na RTV Slovenija spodbujate deljenje znanja med zaposlenimi in ali ste kdaj zaznali primere skrivanja znanja? V kolikšni meri zaposleni aktivno sodelujejo v procesih predajanja znanja in ali obstajajo kakšne ovire, kot so pomanjkanje časa, volje ali ustreznih platform?
5. Na kakšen način javni zavod RTV Slovenija zagotavlja, da je znanje dostopno vsem zaposlenim, ki ga potrebujejo?
6. Kako RTV Slovenija spodbuja izmenjavo znanja med zaposlenimi? Obstajajo formalni programi ali prakse, ki spodbujajo sodelovanje in deljenje znanj?
7. Kako na RTV Slovenija dokumentirate in arhivirate ključna znanja, pridobljena skozi dolga leta delovanja organizacije?
8. Kakšna je vloga vodij pri ravnanju z znanjem znotraj RTV Slovenija? Ali vodje aktivno spodbujajo zaposlene k deljenju znanj in uporabi že obstoječih virov?
9. Kako bi opisali kulturo in organizacijsko klimo na RTV Slovenija v povezavi s spodbujanjem nenehnega učenja in managementa znanja? Ali menite, da ta kultura zadostno podpira razvoj zaposlenih?

Vir: prirejeno in povzeto po Kaiser Kupnik (2019), Milanovič (2010), Osterman (2008), Škrjanec (2022) in Gomezelj Omerzel (2009).

Priloga 2: Transkript intervjuja s samostojno strokovno sodelavko specialistko za izobraževanje

Sklop: Izobraževanje in usposabljanje

1. Kako bi opisali vlogo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na RTV Slovenija? Kako je organizirana Akademija RTV Slovenija in kakšno je njeno delo?

Akademija RTV skrbi za vsa izobraževanja in usposabljanja, ki jih zaposleni na RTV Slovenija potrebujejo z angažiranjem redno zaposlenih ali z najemanjem zunanjih izvajalcev. Ves čas skrbimo, da so zaposleni v teku z novimi tehnologijami in da tako delovni procesi potekajo nemoteno. Organiziramo vsa govorna izobraževanja, vaje nastopanja pred kamero, obvezne prakse študentov in dijakov, nacionalne poklicne kvalifikacije - te izvajamo na državni ravni...

2. Kakšne oblike, metode in tehnike izobraževanj in usposabljanj uporabljate (seminarji, tečaji,...)?

Organiziramo tako individualna kot tudi skupinska izobraževanja. Redno organiziramo delavnice in predavanja za zaposlene, tečaji pa se organizirajo, ko imamo večjo skupino. Poleg tega izvajamo izobraževanja tudi s pomočjo računalnika preko aplikacij, kot so MS Teams in podobne platforme, kar omogoča udeležbo na daljavo in večjo prilagodljivost za udeležence.

3. Kakšna je strategija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na RTV Slovenija oz. kako so zastavljeni letni načrti za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?

Sprejete strategije izobraževanja in usposabljanja na RTV Slovenija nimamo. Pripravi pa se letni načrt izobraževanj. Ob koncu leta naredimo analizo potreb po izobraževanjih na nivoju celotnega javnega zavoda in nato glede na finančne zmožnosti in prioritete v javnem zavodu naredimo program izobraževanj za prihajajoče leto.

4. Katere ključne cilje želi RTV Slovenija doseči z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih?

RTV Slovenija želi s samo organizacijo in izvedbo izobraževanj in usposabljanj doseči, da bi bili zaposleni bolj produktivni pri svojem delu in da bi se čim lažje prilagajali vsem tehnološkim novostim in novostim, ki se pojavljajo na medijskem področju. Zavzemamo se za boljšo komunikacijo med zaposlenimi in podpiramo sodelovanje v timih, kar prispeva k delovnemu okolju, ki je prijetnejše in posledično tudi bolj uspešno. Pomemben cilj je tudi zagotavljanje, da je delo v skladu z zakonodajo in etičnimi standardi. Trudimo se čim bolj spodbuditi razvoj zaposlenih na osebni in poklicni ravni, s čimer se poveča zadovoljstvo in motivacija zaposlenih za delo na splošno.

5. Kakšna je naklonjenost vodstva do pomena izobraževanja in usposabljanja na RTV Slovenija?

Vodstvo RTV Slovenija podpira izobraževanje in usposabljanje ter aktivno usmerja razvoj zaposlenih. To se kaže z organizacijo »teambuildingov«, usposabljanj in izobraževanj, zaposlenim pa se tudi v primeru nadaljevanja šolanja omogoči študijski dopust ali podobna ugodnost. Izobraževalne aktivnosti so sicer izvedene v okviru finančnih sredstev, ki so razpoložljiva, kar pa pušča vpliv na sam obseg in pogostost dejavnosti izobraževanja in usposabljanja.

6. Ali menite, da se na javnem zavodu RTV Slovenija nameni dovolj časa in sredstev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih?

Sama menim, da se na RTV Slovenija močno trudimo zadostiti vsem potrebam po izobraževanjih in usposabljanjih ter poskušamo izvesti čim več programov, ki vplivajo na razvoj zaposlenih. Kljub temu so finančne zmožnosti pogosto razlog, da se te aktivnosti ne izvajajo v zadostni meri, čeprav bi morali zaposleni za optimalno opravljanje svojih nalog po mojem mnenju biti deležni čim večjega obsega usposabljanj, izobraževanj in nadgrajevanja svojih veščin.

7. Na katerih področjih vidite, da se je najpomembneje usposablјati in izobraževati (vodenje, računalniška znanja in nove tehnologije, učenje tujih jezikov, novinarski poklici, zakonodaja...)?

Ključna področja za usposabljanje in izobraževanje na zavodu vidim predvsem v vodenju in znanjih, ki se navezujejo na računalništvo in novo tehnologijo, saj le te spodbujajo uspešno delo in imajo vpliv na prilagajanje spremembam, ki se pojavljajo v medijski sferi. Prav tako so zelo pomembna usposabljanja za novinarske poklice, saj spodbujajo ohranjanje visoke kakovosti njihovega poročanja in zasledovanja profesionalnih standardov. Zelo pomembna so tudi sama izobraževanja, ki se navezujejo na zakonodajo in ki zagotavljajo skladnost tako z medijskimi kot tudi etičnimi pravili zaposlenih na RTV. Prav tako se ne sme pozabiti na učenje tujih jezikov (angleščina, italijanščina, nemščina,...), saj s tem našim zaposlenim omogočamo širše komuniciranje in razumevanje vsebin tudi zunaj Slovenije.

8. Kako zaposleni na RTV Slovenija dojemajo izobraževanje in usposabljanje? Ali ga vidijo kot ključen del svojega profesionalnega razvoja in priložnost za pridobivanje novih veščin, znanj ter spretnosti?

Menim, da naši zaposleni izobraževanje in usposabljanje v veliki meri vidijo kot ključen del svojega osebnega in profesionalnega razvoja. Na RTV Slovenija je bila v zadnjem času zaznana vse večja potreba po vseživljenjskem učenju, saj je močno opazen nenehen razvoj tehnologije in posledično tudi samih delovnih procesov. Zaposleni, še posebej v novinarskih, tehničnih in kreativnih vlogah, vedno bolj opozarjajo na pomen tovrstnih

usposabljanj za izboljšanje uspešnosti in produktivnosti pri svojem delu, saj so v pomoč pri prilagajanju standardom in novim tehnologijam. Prav tako sem mnenja, da zaposleni opažajo, da je usposabljanje pomembno za njihov karierni napredek in da pozitivno vpliva na njihovo produktivnost pri delu, kar pa je na splošno ključnega pomena za kvalitetne programe in druge storitve, ki jih nudimo tako našim gledalcem, poslušalcem in kot tudi bralcem.

9. Kako na RTV Slovenija spremljate prenos znanj, pridobljenih z izobraževanji in usposabljanji, v prakso? Na kakšen način ocenjujete prejeta znanja in kakšne so povratne informacije zaposlenih po izvedenih izobraževanjih in usposabljanjih?

Na RTV Slovenija se uporaba novih znanj v praksi spremlja tako, da vodje redno opazujejo delo svojih zaposlenih in ocenjujejo uporabo novih znanj in veščin skozi opravljanje njihovih vsakodnevnih delovnih nalog. Znanje, ki ga pridobijo na usposabljanjih, ocenjujemo tudi s pomočjo povratnih informacij udeležencev ter preko njihovega uspeha in napredka, ki je opazen pri delu. Ko se izobraževanja in usposabljanja zaključijo, lahko zaposleni izpolnijo kratke ankete, s katerimi povedo, kaj so se naučili, kako koristno se jim je zdelo izobraževanje in pridobljeno znanje in ali so bili z njim zadovoljni. Tako v Akademiji dobimo povratne informacije, ki so nam v pomoč pri izboljšanju prihodnjih izobraževanj in usposabljanj.

Sklop: Management znanja

Vprašanja:

1. Kako si razlagate pojem management znanja, se vam zdi pomemben in zakaj?

Management znanja bi rekla, da razumem kot nek način zbiranja, organiziranja in izmenjave znanja znotraj organizacije. Zdi se mi ključnega pomena, saj omogoči in nas spodbuja, da imamo vsi zaposleni dostop do podatkov in informacij, ki jih potrebujemo za čim boljše opravljanje svojega dela. Na ta način lahko izkoristimo izkušnje in prejeto znanje za uporabo pri novih prihajajočih se projektih in nadaljnjem delu nas vseh. Lahko bi trdila, da je management znanja v pomoč pri boljšemu delu, nas usmerja k boljši kakovosti storitev in seveda k boljši komunikaciji vseh zaposlenih na RTV Slovenija.

2. Kdo menite, da je odgovoren za izvajanje managementa znanja v vaši organizaciji?

Sama sem mnenja, da je odgovornost za deljenje znanja na strani tako vodstva zavoda kot tudi vseh nas, ki smo zaposleni na RTV Slovenija. Ključno vlogo pri ustvarjanju naše kulture predstavlja vodstvo, ki pa je naklonjeno medsebojnemu sodelovanju zaposlenih in deljenju znanja. Prav tako ne smemo pozabiti, da smo zaposleni odgovorni za aktivno sodelovanje, prenos znanja, informacij in izkušenj, ki smo jih prejeli skozi delo na RTV Slovenija.

3. Na kakšen način se v vaši organizaciji prenaša znanje ter kako se pridobiva novega? Kakšne so ustaljene prakse prenosa znanja?

S strani Akademije RTV Slovenija skrbimo in organiziramo usposabljanja, delavnice in seminarje, kjer lahko zaposleni pridobivajo in nadgrajujejo svoja znanja in veščine. Posvečamo se tudi spodbudi medsebojnega učenja, kjer zaposleni z več letnimi izkušnjami mentorirajo nove člane ekipe in novo zaposlene.

Na RTV Slovenija imamo tudi utečene prakse izmenjave znanja, kot so redni sestanki, posveti in tedenski kolegiji, na katerih si zaposleni lahko izmenjujejo informacije, izkušnje in tako se skupaj iščejo rešitve za izzive, ki se pojavljajo tekom dela. Prav tako lahko zaposleni uporabljamo interno platformo oz. intranetno spletno stran - Moj RTV, kjer so dostopni relevantni dokumenti in druge koristne informacije. Pri nas je povsem običajno, da se lahko kadarkoli obrneš na kolege iz drugih oddelkov, če se ti pojavi kakšno vprašanje, ali če si v kakšni dilemi. Vedno se lahko računa na to, da ti bodo sodelavci z veseljem pomagali, kar povečuje našo medsebojno povezanost in je na splošno v podporo timskega duhu.

4. Kako na RTV Slovenija spodbujate deljenje znanja med zaposlenimi in ali ste kdaj zaznali primere skrivanja znanja? V kolikšni meri zaposleni aktivno sodelujejo v procesih predajanja znanja in ali obstajajo kakšne ovire, kot so pomanjkanje časa, volje ali ustreznih platform?

Na RTV Slovenija s pomočjo Akademije RTV Slovenija spodbujamo izmenjavo in deljenje znanja med zaposlenimi s pomočjo rednih sestankov, delavnic in teambuildingov, kjer si lahko med seboj delimo izkušnje. Kot že rečeno imamo tudi interno platformo Moj RTV, ki olajša dostop do relevantnih informacij.

Kljub dobrim praksam občasno opažamo, da nekateri zaposleni zadržujejo svoje znanje morda zaradi strahu pred kritikami, zaradi pomanjkanja motivacije za deljenje znanja, ali pa le želijo dokazati, da so nenadomestljivi. Še vedno sem mnjenja, da večina aktivno sodeluje, saj razume pomen deljenja in prenašanja znanja na druge. Nekateri ovire, kot so na primer pomanjkanje časa in ustreznih orodij, velikokrat otežijo tovrstne procese, zato je ves trud usmerjen v ustvarjanje spodbujajočega se okolja, ki je v podporo izmenjavi znanja.

5. Na kakšen način javni zavod RTV Slovenija zagotavlja, da je znanje dostopno vsem zaposlenim, ki ga potrebujejo?

RTV Slovenija dostopnost znanja za zaposlene zagotavlja na več različnih načinov. Imamo intranetno stran – Moj RTV, na kateri so dostopni različni dokumenti, materiali, interni in pravni akti ter preostale informacije, do katerih lahko enostavno dostopajo vsi zaposleni. Redno se izvajajo izobraževanja, usposabljanja in delavnice, kjer imajo zaposleni možnost

pridobivati nova znanja in veščine. Poleg tega se spodbuja tudi kultura sodelovanja in s tem tudi redno izmenjavanje informacij in izkušenj zaposlenih.

6. Kako RTV Slovenija spodbuja izmenjavo znanja med zaposlenimi? Obstajajo formalni programi ali prakse, ki spodbujajo sodelovanje in deljenje znanj?

S strani Akademije RTV Slovenija organiziramo in izvajamo različne delavnice, seminarje in teambuildinge, kar zaposlenim omogoča, da se srečajo, delijo svoje izkušnje in se prav tako učijo drug od drugega. Pri nas in v naši kulturi je tudi pravilo, da se nove zaposlene uvaja s pomočjo mentorstva, kar pomeni, da izkušenejši zaposleni pomagajo novo zaposlenim delavcem. Prav tako je praksa, da zaposleni medsebojno ustvarjajo tudi MS Teams skupine in znotraj teh klepetalnice, kjer si lahko izmenjujejo ključne informacije in si pomagajo v primeru težav.

7. Kako na RTV Slovenija dokumentirate in arhivirate ključna znanja, pridobljena skozi dolga leta delovanja organizacije?

Ključna znanja, ki so pridobljena skozi vsa leta delovanja RTV Slovenije, dokumentiramo in arhiviramo z različnimi metodami. Internetno spletno stran uporabljamo za shranjevanje pomembnih dokumentov, za beleženje točnih postopkov dela in smernic. Tako so ključna znanja dostopna vsem zaposlenim. Starejši dokumenti zavoda so arhivirani tudi v centralnem arhivu, za katerega skrbijo arhivisti, katerih naloga je tudi digitalizacija nekaterih dokumentov in njihovo ohranjanje. V nekaterih bolj tehničnih službah in oddelkih se izdelujejo tudi priročniki, ki služijo kot pomoč pri delu za tehnične poklice.

8. Kakšna je vloga vodij pri ravnanju z znanjem znotraj RTV Slovenija? Ali vodje aktivno spodbujajo zaposlene k deljenju znanj in uporabi že obstoječih virov?

Menim, da je vloga vodij pri ravnanju z znanjem znotraj RTV Slovenija ključnega pomena. Vodje morajo aktivno spodbujati zaposlene k izmenjavi znanja in uporabi virov, ki so jim dostopni. Vodje skrbijo za delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne pri prenašanju svojih izkušenj in informacij ter poskušajo prisluhniti njihovim predlogom. Prav tako spodbujajo zaposlene, da se udeležijo usposabljanj in delavnic, ki jih organiziramo, ter ne nasprotujejo, če se zaposleni odločijo za nadaljnje obiskovanje strokovnih izobraževanj. Menim, da vse to dodatno spodbudi timsko delo in medsebojna sodelovanja med zaposlenimi.

9. Kako bi opisali kulturo in organizacijsko klimo na RTV Slovenija v povezavi s spodbujanjem nenehnega učenja in managementa znanja? Ali menite, da ta kultura zadostno podpira razvoj zaposlenih?

Mislim, da so zaposleni na RTV Slovenija motivirani, da nenehno iščejo nove priložnosti za učenje in izmenjavo znanja, kar pa pozitivno vpliva na ustvarjanje inovativno usmerjenega delovnega okolja. Naši programi, delavnice in mentorstvo so v podporo

kulturi, ki omogoča delavcem, da delajo na svojem razvoju in svojih veščinah. Menim, da je kultura na RTV v podporo razvoju zaposlenih, vendar je še vedno vidnega veliko prostora za izboljšave. S trenutnimi finančnimi sredstvi lahko naredimo le toliko, zato bi se moralo posvetiti tudi morebitni racionalizaciji procesov, pri čemer bi bila lahko v pomoč tudi uporaba digitalnih orodji, izboljšanje dostopa do virov izobraževanja in seveda povečanje proračuna za izobraževanja, kar bi še bolj vplivalo na priložnosti za rast in razvoj zaposlenih.

Priloga 3: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Sem Lea Udovč in v okviru podiplomskega študija management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko delo na temo Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter management znanja na primeru javnega zavoda RTV Slovenija.

Vljudno vas prosim, da na anketo odgovorite v celoti in pri tem upoštevate navodila, zapisana pri vprašanjih. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene magistrskega dela. Za morebitna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu lea.udovc@rtvslo.si.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

1. Sklop: Izobraževanje in usposabljanje

Pojem izobraževanja se nanaša na proces pridobivanja znanja in se običajno odvija v učilnici. Prenos znanja poteka z uporabo formalnih metod, kot so predavanja in razprave. Udeleženci se učijo ob pridobivanju novih informacij. Usposabljanje, nasprotno od izobraževanja, običajno zajema posameznikovo vključenost, zavezanost in pridobivanje novih izkušenj. Usposabljanje se izvaja, ko se veščine zaposlenega, ki jih je mogoče merljivo opredeliti, izboljšajo in s tem se raven kompetenc zaposlenega izpopolni. Z usposabljanjem se zaposlenim zagotavljajo spretnosti pri izvajanju danih delovnih nalog (Hughey in Mussnug, 1997).

1.1 Trditve z vidika izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

V spodnji tabeli so podane trditve, ki se navezujejo na različne vidike in motive povezane z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam, 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

TRDITVE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Dodatno izobraževanje in usposabljanje je pomembno za nadaljnji razvoj javnega zavoda RTV Slovenija.	1	2	3	4	5
Izobraževanje in usposabljanje je pomembno za moj osebni in poklicni razvoj.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

TRDITVE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Rad se udeležujem izobraževanj in usposabljanj, ki mi jih nudi javni zavod RTV Slovenija.	1	2	3	4	5
Udeležujem se le tistih usposabljanj in izobraževanj, na katere me napoti nadrejeni.	1	2	3	4	5
Usposabljanj se udeležujem zaradi želje po boljši usposobljenosti za delo.	1	2	3	4	5
Izobraževanj in usposabljanj se udeležujem zaradi zanimanja do obravnavane tematike.	1	2	3	4	5
Izobraževanje in usposabljanje lahko pripomore pri mojem napredovanju in zvišanju plače.	1	2	3	4	5
Izobraževanje vidim kot ključen dejavnik za nadgradnjo svojih znanj in veščin.	1	2	3	4	5
Vsako novo izobraževanje ali usposabljanje vidim kot priložnost za osebno rast in strokovni napredek.	1	2	3	4	5
Zelo cenim možnosti za dodatno usposabljanje, saj mi omogočajo, da postanem bolj kompetenten/a v svojem delu.	1	2	3	4	5
Boljša splošna razgledanost mi daje motivacijo za dodatno izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno in povzeto po Uršič (2019), Verčkovnik (2021), Mahmić Hadžić (2019) in Kirkpatrick in Kirkpatrick (2006).

1.2 Trditve, ki se navezujejo na vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija

V spodnji tabeli so podane trditve, ki se navezujejo na vidik strategije izobraževanja in usposabljanja na javnem zavodu RTV Slovenija. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše

(ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam, 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

TRDITVE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Strategija usposabljanja in izobraževanja na RTV Slovenija je jasno opredeljena in mi je dobro poznana.	1	2	3	4	5
Usposabljanja, ki jih ponuja RTV Slovenija, ustrezajo mojim delovnim nalogam in kariernim ciljem.	1	2	3	4	5
Pri nas so zaposleni usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
Imamo dober sistem izobraževanja in usposabljanja.	1	2	3	4	5
Menim, da je usposabljanje, ki ga organizira RTV Slovenija, dovolj prilagojeno tehnološkim spremembam.	1	2	3	4	5
Sem mnenja, da imamo na RTV Slovenija vsi enake možnosti za učenje.	1	2	3	4	5
Menim, da je strategija usposabljanja in izobraževanja na RTV Slovenija prilagojena potrebam različnih delovnih mest znotraj zavoda.	1	2	3	4	5
O možnostih poklicnega usposabljanja sem ustrezno obveščen/a.	1	2	3	4	5
Na RTV Slovenija čutim spodbudo za redno udeležbo na internih ali zunanjih izobraževanjih in delavnicah.	1	2	3	4	5
Moje mnenje o potrebah po usposabljanju in izobraževanju je upoštevano pri oblikovanju strategije izobraževanja znotraj RTV Slovenija.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno in povzeto po Uršič (2019), Kaiser Kupnik (2019), Verčkovnik (2021), Mahmić Hadžić (2019) in Kim in drugi (2014).

1.3 Trditve, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva za usposabljanja in izobraževanja na javnem zavodu RTV Slovenija

V spodnji tabeli so podane trditve, ki se navezujejo na naklonjenost vodstva k razvoju zaposlenih. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam, 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

TRDITVE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Večkrat letno imam možnost udeležiti se izobraževanj in usposabljanj.	1	2	3	4	5
RTV Slovenija me spodbuja, da se udeležim dodatnih usposabljanj in izobraževanj.	1	2	3	4	5
Javni zavod RTV Slovenija omogoča študijske dopuste ali druge ugodnosti zaposlenim, ki se odločijo za nadaljnje izobraževanje.	1	2	3	4	5
Vodstvo podpira »teambuildinge« in druge aktivnosti za krepitev ekipnega duha in sodelovanja med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo podporo vodstva in nadrejenih pri udeležbi na izobraževalnih programih in programih usposabljanja.	1	2	3	4	5
Vodstvo in nadrejeni cenijo in upoštevajo predloge zaposlenih za dodatna usposabljanja in izobraževanja.	1	2	3	4	5
Vodje me spodbujajo pri rednem usposabljanju za nadgradnjo mojih kompetenc.	1	2	3	4	5
S strani delodajalca je dovolj finančne podpore za nadaljnje izobraževanje.	1	2	3	4	5
Vodstvo priznava pomembnost izobraževanja za izboljšanje delovnih rezultatov in profesionalnega razvoja zaposlenih.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

TRDITVE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vodstvo RTV Slovenija vidi vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot dolgoročno strateško prednost.	1	2	3	4	5
Nadrejeni so naklonjeni udeležbi na internih usposabljanjih, tudi če ta zahtevajo odhod iz službenega okolja.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno in povzeto po Uršič (2019), Verčkovnik (2021), Mahmić Hadžić (2019) in Kirkpatrick in Kirkpatrick (2006).

2. Sklop: Management znanja

Management znanja je dinamičen in sistematičen niz procesov, namenjenih usmerjanju zaposlenih pri ravnanju z znanjem. Omenjeno vključuje pridobivanje, organiziranje, komuniciranje, kopičenje, ustvarjanje, shranjevanje, deljenje, distribuiranje ter uporabo tako znanja znotraj kot tudi zunaj organizacije z namenom izboljšanja prilagodljivosti zaposlenih ter uspešnega doseganja organizacijskih ciljev in konkurenčnih prednosti (Raudeliūnienė in drugi, 2018).

2.1 Trditve, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija

V spodnji tabeli so podane trditve, ki se navezujejo na dejavnike managementa znanja na javnem zavodu RTV Slovenija. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam, 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

TRDITVE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Management znanja je prisoten v javnem zavodu RTV Slovenija.	1	2	3	4	5
Management znanja je del vodstvene strategije.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

TRDITVE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Prenos in izmenjava znanja je del organizacijske kulture.	1	2	3	4	5
Prost pretok informacij igra pomembno vlogo za javni zavod RTV Slovenija.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo spodbujeni k sistematičnemu urejanju podatkov in informacij za lažjo uporabo in boljšo dostopnost v prihodnje.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost vplivati na odločitve vodstva in vodji, ki se nanašajo na delovne procese.	1	2	3	4	5
Na RTV Slovenija se strokovne težave rešujejo s pomočjo izmenjave informacij in znanja znotraj oddelkov, služb in enot.	1	2	3	4	5
Javni zavod RTV Slovenija nudi priložnosti za nadgradnjo delovnega znanja zaposlenih.	1	2	3	4	5
Sodelovanje je ključni dejavnik za izboljšanje sistema managementa znanja v javnem zavodu RTV Slovenija.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo na voljo orodja in platforme za lažji dostop do strokovnih virov in znanja.	1	2	3	4	5
Javni zavod RTV Slovenija bi lahko izboljšal management znanja z večjo uporabo digitalnih orodij.	1	2	3	4	5
Redne izmenjave znanja med oddelki bi pripomogle k uspešnejšemu ravnanju z informacijami.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno in povzeto po Kaiser Kupnik (2019), Uršič (2019) in Gomezelj Omerzel (2009).

3. Sklop: Demografski podatki

3.1 Spol

- a) ženski
- b) moški

3.2 Starost

- a) 30 let ali manj
- b) 31 do 40 let
- c) 41 do 50 let
- d) 51 let ali več

3.3 Pridobljena izobrazba

- a) Osnovna šola
- b) Srednja šola
- c) Višja strokovna šola
- d) Visoka strokovna šola/univerzitetni študij
- e) Magisterij
- f) Doktorat