

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAVNANJE Z ZNANJEM V RAZMERAH VISOKE FLUKTUACIJE ZAPOSLENIH,
PRIMER: TURISTIČNA AGENCIJA CMT, d. o. o.

Ljubljana, september 2008

MITJA JUS

IZJAVA

Študent Mitja Jus izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Mihe Škerlavaja in dovolim objavo diplomskega dela na spletnih straneh Ekonomske fakultete v Ljubljani.

V Ljubljani, dne_____.

Podpis:

KAZALO

UVOD	3
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA	5
1.1 Opredelitev organizacije	5
1.1.2 Učeča se organizacija	6
1.1.3 Razlika med tradicionalno in učečo se organizacijo	7
1.1.4 Prednosti učečih se organizacij	8
1.1.5 Organizacijsko učenje vs. učeča se organizacija.....	8
1.2 Učenje v organizaciji.....	9
1.2.1 Opredelitev učenja.....	9
1.2.2 Spomin organizacije	10
1.2.3 Ravni učenja v organizaciji	10
1.2.4 Zvrsti učenja	14
1.2.5 Vzpostavitev (izgradnja) učeče se organizacije	16
1.2.6 Načini spreminjanja organizacije	17
2 VLOGA ZNANJA V ORGANIZACIJI.....	17
2.1 Opredelitev znanja.....	18
2.2 Vrste znanja.....	18
2.3 Pretvarjanje znanja iz implicitnega v eksplicitno.....	19
2.4 Ravnanje z znanjem	21
2.5 Ustvarjanje ustreznega okolja za prenos znanja.....	24
2.6 Intelektualni kapital.....	25
2.7 Vloga menedžmenta v učeči se organizaciji	26
2.8 Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji	28
2.8.1 Zadovoljstvo zaposlenih.....	29
3 PREDSTAVITEV PODJETJA CMT, D. O. O.....	29
3.1 Kratka predstavitev CMT, d. o. o.....	29
3.2 Kratka zgodovina CMT, d. o. o.....	30
3.3 Vizija in poslanstvo CMT, d. o. o.	30
3.4 Produkti CMT	30
3.5 Zaposleni v CMT	30
4 FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH V TURISTIČNI DEJAVNOSTI.....	31
4.1 Turizem	31
4.2 Vzroki visoke fluktuacije v turistični dejavnosti.....	32
5 RAZISKAVA O RAVNANJU Z ZNANJEM	33
5.1 REZULTATI RAZISKAVE	34
5.2 REZULTATI ANALIZE ONE-WAY-ANOVA.....	40
SKLEP.....	44
LITERATURA IN VIRI	47
PRILOGE	

UVOD

S prehodom iz industrijske v postindustrijsko oziroma informacijsko dobo je bil dokončno postavljen mejnik, ki označuje razvoj koncepta organizacijskega učenja in učeče se

organizacije. Za sodobno organizacijo je ključno, da si prizadeva oblikovati organsko organizacijsko strukturo, ki je prilagojena naravi dela.

Spoprijemanje menedžerjev z vse hitrejšimi spremembami in procesom organizacijskega učenja predstavlja najbolj izzivajoč problem sodobne ekonomije. Izzivi v današnjem okolju zahtevajo nove odzive organizacij, ki se zelo razlikujejo od tistih, ki so jih bile vajene v preteklosti.

Spremembe so danes nekaj neizogibnega (kot na primer globalizacija, nove tehnologije, spremembe zakonodaje, spremembe v vedenju potrošnikov...), organizacija se jim mora nenehno prilagajati, če želi ostati v stiku s konkurenco. Ključno vprašanje ni več, ali bomo inovirali, temveč ali bomo to počeli dovolj hitro. To so le nekateri izmed razlogov, zaradi katerih postaja izziv izkoriščanja znanja in sposobnosti ljudi za ustvarjanje konkurenčnih prednosti organizacije vse bolj odločilen.

Znanje vpliva na uspešnost poslovnih odločitev, ki se kažejo v kakovostnih storitvah in izdelkih, nizkih stroških poslovanja, visoki učinkovitosti ter zadovoljnih kupcih. Temeljni cilj ravnanja z znanjem je ustvarjanje novega znanja, ki bo v podjetju postavilo temelje za hitro in uspešno odzivanje na izzive in spremembe iz okolja ter ohranjanje znanja v podjetju.

Organizacije pogosto ne znajo izkoristiti nakopičenega znanja, hkrati pa se ne zavedajo pomembnosti učenja in s tem razvijanja novega znanja. Take organizacije so že vnaprej obsojene na propad, ker izgubijo korak s konkurenčnimi organizacijami. Organizacija, ki želi biti v vrhu, bo morala stremeti k temu, da bo imela več znanja, kot ga lahko dobi v svojem okolju; torej bo morala znanje ustvarjati tudi sama. Če pobira le znanje, ki ga lahko dobijo v okolju tudi ostali konkurenti, potem ne more nikoli ustvariti konkurenčne prednosti pred drugimi.

Za novo ekonomijo je torej značilno, da postaja znanje največji vir konkurenčne prednosti v podjetju. Učenje in znanje sta poglobljena procesa pri oblikovanju učeče se organizacije, kot je razvidno iz mnogih definicij različnih avtorjev. Učenje je pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujno potrebne za doseganje individualnih in organizacijskih ciljev. Učenje je torej dinamičen proces pridobivanja novih znanj in nadgradnje že obstoječih znanj.

Organizacijsko učenje poteka v učeči se organizaciji, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje na vseh ravneh organizacije. Poudarek v konceptu učeče se organizacije temelji na sposobnosti, kako se neprestano učiti, ter kako se učiti skupaj na ravni organizacije. Pri tem je potrebno vzpostaviti okolje, ki bo nagnjeno k procesu stalnega učenja in bo vzpodbujalo takšen način dela znotraj organizacije tako med zaposlenimi kot tudi pri vodstvu.

Ekonomija znanja je posledica velikih sprememb. Narava poslovanja se je spremenila in se še vedno spreminja, ljudje se vrednotijo glede na njihovo znanje in na uporabnost njihovega znanja. Zato je ravnanje z znanjem zelo pomembno, saj v ospredje postavlja človeka kot vrednost. Ravnanje z znanjem ne pomeni zgolj enostavne uvedbe novih procesov prenosa in uporabe znanja, pač pa so potrebne spremembe tako na ravni posameznika kot na

organizacijski ravni. Problema se je potrebno lotiti celovito. Potrebno je namreč vzpostaviti ugodno organizacijsko klimo (s pomočjo sprememb kulture, odnosa do zaposlenih, komunikacije, nove tehnologije itd.), v kateri bodo menedžerji oziroma vodstvo sposobni svoje zaposlene motivirati za uresničevanje načel ravnanja z znanjem in jih v skladu s tem tudi voditi.

Namen diplomske naloge je opozoriti na dejstvi, da se celotno svetovno gospodarstvo sooča z novimi razmerami poslovanja, kjer je vse težje najti konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenčnimi podjetji, in da trenutno edini trajni vir konkurenčne prednosti predstavlja znanje oz. sposobnost učenja. Poleg tega pa je treba poudariti vlogo organizacijskega učenja in ga označiti kot proces, preko katerega bodo člani organizacije boljše razumeli organizacijo in njeno okolje in v skladu s tem sprejemali odločitve, ki bodo povečevale uspešnost organizacije.

Temeljni **cilj** diplomske naloge bo v prvi vrsti spoznati osnovne pojme organizacijskega učenja, spoznati osnovne pogoje za vzpostavitev učeče se organizacije kot sistema za doseganje konkurenčnosti ter ob primeru podjetja CMT, d. o. o., spoznati, v kolikšni meri se ta organizacija zaveda pomembnosti organizacijskega učenja ter kako se v organizaciji razvija in prenaša predvsem tacitno oziroma tiho znanje. Pri tem moram opozoriti, da je cilj dela predstaviti le določen vidik učenja združbe, brez nadrobne pregleda tehnologije in merjenja znanja.

Diplomsko delo je po vsebini razdeljeno na pet sklopov oziroma poglavij. V prvem poglavju sem opredelil organizacijo, organizacijsko učenje, ter kriterije, ki morajo biti izpolnjeni za doseganje učeče se organizacije. V drugem poglavju se bom podrobneje dotaknil znanja, ga opredelil in razložil, kako se mora z njim ravnati, da ostane v podjetju, in tako vzpostavlja konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji v panogi. Tretje in četrto poglavje je krajše in vsebuje predstavitev podjetja, ki ga obravnavam v svoji diplomski nalogi, in sicer je to CMT, d. o. o., ter opredelitev turistične panoge kot okolja z visoko fluktuacijo delovne sile. V petem, zadnjem sklopu sledi analiza kvalitete ravnanja z znanjem v obravnavanem podjetju na podlagi vprašalnika, ki sem ga naredil med zaposlenimi, vodstvom in zunanjimi sodelavci podjetja. Na koncu sledi še sklep oziroma zaključek, kjer povzemam svoje ugotovitve glede pomembnosti pravilnega ravnanja z znanjem ter rezultate analize iz četrtega poglavja.

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.1 Opredelitev organizacije

Organizacija je skupina posameznikov, ki skupaj delujejo, da bi dosegli skupni cilj. Posamezniki so združeni v organizacijo zaradi doseganja organizacijskih ciljev in

izpolnjevanja poslanstva podjetja. Vendar je organizacija še kaj več kot le skupina ljudi, ki jih družijo isti cilji in pogledi. Je tudi skupek institucionalnih struktur, sistemov in kultur; kulture, sistemi in strukture postanejo institucionalizirani šele po daljšem časovnem obdobju, ko jih zaposleni neprisiljeno sprejmejo kot samoumeven element svojega poslovanja. To je torej takrat, ko ti trije elementi postanejo del njihovega načina razmišljanja in obnašanja (Gulthrie, 1996, str. 4).

Po Webrovi delitvi ima organizacija naslednje značilnosti (Kovač, 1999, str. 174):

- ima jasne in natančno določene meje - označuje zaključeno, družbeno enoto, ki se loči od svojega okolja. Ima lastno skupinsko identiteto in obstaja jasna diferenciranost med osebami in resursi, ki pripadajo organizaciji, in med tistimi, ki ji ne pripadajo;
- ima osrednji sistem koordinacije - obstaja eno mesto glavne avtoritete in moči, ki je sposobno oblikovati in uveljaviti kolektivne odločitve in tudi sankcionirati;
- ima diferencirano notranjost - notranja pravila organizacije postavljajo ostre ločnice. So zapisana v razumni obliki ustanovnih formalnih pravil. Uresničevanje odločitev temelji na discipliniranosti, specializiranosti, kontinuiteti in racionalnosti;
- je legitimna - organizacijski red, vključno z delitvijo avtoritete, moči in odgovornosti, je legitimen, kar pomeni, da disciplina temelji na prepričanju, da morajo akterji, ki so na položajih, uvesti pravila in določila, ki so jih ostali dolžni spoštovati;
- značilnosti organizacije določajo cilji, ki jih postavlja - obstaja visoka skladnost med organizacijskimi cilji, strukturami, procesi, organizacijskim vedenjem in rezultati delovanja organizacije. Kvaliteta dosežkov je neposredno odvisna od organizacijskih struktur in procesov;
- je prilagodljiva - organizacije so racionalno oblikovana orodja, ki so sestavljena in oblikovana z namenom izkoriščati njihove sposobnosti in kapacitete za reševanje problemov in sposobnost realiziranja prednostnih ciljev;
- je del družbene transformacije - organizacijo opazujemo z racionalno oblikovanimi instrumenti: njihovo rast, naraščanje njene družbene pomembnosti in vpliva na spremembo konteksta družbe, npr. velike transformacije od tradicionalne do moderne družbe z možno vero v organizacijo in težnjo za racionalnost in socialni nadzor.

1.1.2 Učeča se organizacija

Vedno bolj spreminjajoče se okolje je razlog, da podjetja prehajajo v dobo, kjer stari dejavniki uspeha niso več tako pomembni kot včasih. Novi dejavniki uspeha narekujejo nov stil in nove oblike menedžmenta, ki so oblikovani tako, da so uporabni v praksi.

Učeča se organizacija ustvarja okolje, kjer se lahko zaposleni neprestano učijo ter razvijajo svoje zmožnosti in sposobnosti. Taka organizacija skrbi za ustrezen prenos znanja po vseh svojih delih in učinkovito uporabo pridobljenega in ustvarjenega znanja. Menedžment v učeči se organizaciji namenja veliko pozornosti zaposlenim in s tem ustvarja primerno okolje za inovativno delo in prost pretok idej med zaposlenimi.

Začetnik koncepta učeče se organizacije je Senge (1995, str. 62), ki opredeljuje učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri poteka neustavljajoči se proces učenja, kajti učenje je

sestavni del življenja. Definira jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečujejo svoje kapacitete, da bi lahko ustvarili tisto, kar so si zadali.

V učeči se organizaciji ljudje neprenehoma krepijo svoje sposobnosti kreiranja rezultatov, ki si jih iskreno želijo, negujejo se novi, razvitejši obrazci razmišljanja, individualne in kolektivne aspiracije se svobodno izražajo in ljudje se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se organizacija nenehno razvija svoje sposobnosti za kreiranje svoje bodočnosti. Ker kompleksnost in negotovost okolja organizacije nenehno naraščata, bo stopnja učenja oziroma znanje v njej kmalu postala **edina sprejemljiva konkurenčna prednost**.

Skupna značilnost organizacij, ki omogočajo oziroma lajšajo učenje vsem svojim zaposlenim in se same neprestano spreminjajo, je stalno pridobivanje novega znanja, kar je proces in ne posamična akcija, saj je organizacija stalno zavezana k učenju. Takšne organizacije imajo razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino in pridobljeno novo znanje jim pomeni podlago za spreminjanje njihove dejavnosti.

1.1.3 Razlika med tradicionalno in učečo se organizacijo

V nasprotju s tradicionalno organizacijo, ki temelji na hierarhični strukturi, ki poudarja velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, učeča se organizacija poudarja pomen horizontalne komunikacije in koordinacije, pri čemer se povsem zabrišejo sledi kakršnekoli hierarhije. Temeljne razlike med obema so predvsem v miselnosti, kulturi obeh in organizacijskem duhu. Tradicionalna organizacija postavlja v osredje predvsem dobiček, ljudje pa zanjo največkrat pomenijo strošek. Nove organizacije pa poudarjajo pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij preko funkcionalnih in drugih meja. Glavni cilj učeče se organizacije je povečevanje intelektualnega kapitala, saj ta postaja edina prava konkurenčna prednost. Pri učeči se organizaciji je pomemben celovit način dela, kjer vsak posameznik sodeluje pri identificiranju in reševanju problemov. To je organizacija, ki se uči in spodbuja učenje med svojimi ljudmi, promovira spremembe informacij med zaposlenimi in tako ustvarja bolj izobražene zaposlene. V taki organizaciji pa bolj izobraženi zaposleni pomenijo bolj izobraženo organizacijo, kar se kaže v večji odzivnosti, fleksibilnosti in lažji osvojitvi zastavljenih ciljev ter tudi spremenjenih dejavnih uspeha.

Tabela 1: Premik dejavnikov uspeha starih in sodobnih organizacij

Stari dejavniki uspeha organizacij	Novi dejavniki uspeha organizacij
Velikost: velikost organizacije je pomenila prednost pri proizvodnji in ponujanju proizvodov; prav tako je bila večja organizacija finančno močnejša in je lažje pridobivala nove finančne vire.	Hitrost v vseh aktivnostih organizacije. Večje organizacije zaradi togosti težje sledijo hitrosti.
Jasnost vlog: vsak zaposleni v organizaciji ima določen položaj, točno opisane delovne naloge in pripadajočo avtoriteto.	Fleksibilnost: ljudje v sodobni organizaciji izvajajo več del in so bolj naklonjeni učenju novih veščin.
Specializacija: delitev dela vpliva na oblikovanje specialnih funkcij in služb.	Integracija: naloge se grupirajo, na vseh področjih se uvaja ozko horizontalno sodelovanje.
Kontrola: da bi organizacija delovala, so vzpostavljeni razni formalni kontrolni mehanizmi.	Inovacija: organizacije stremijo k stalnemu iskanju novega, še nezamišljenega.

Vir: V. Dimovski, S. Penger & M. Škerlavaj, Temelji organiziranja in odločanja, 2002, str. 333.

1.1.4 Prednosti učečih se organizacij (Treven, 1994, str. 567):

- sistematično reševanje problemov, ki je zasnovano na znanstvenih vedah ter metodah;
- eksperimentiranje z novimi načini, ki vključuje fazo sistematičnega iskanja in fazo testiranja novih znanj; proces lahko poteka v dveh oblikah: kot izboljševalni programi (s ciljem zagotoviti neprekinjen dotok novih idej in obstoj sistema učinkovitih spodbud za prevzemanje rizika ob primerno izobraženih menedžerjih in drugih članih organizacije) ali kot demonstracijski projekti (skrbijo za izvedbo načela »učenje z delom«, za prihodnje projekte, delo v večfunkcijskih timih);
- učenje na podlagi lastnih izkušenj iz preteklosti, saj so tisti, ki pozabijo pa preteklost, obsojeni, da jo bodo ponovili;
- učenje na podlagi izkušenj iz preteklosti uspešnih podjetij, ki je uspešno le v okolju, ki je pripravljeno sprejemati nove zamisli in menedžerji niso v defenzivnem položaju, ampak so odprti za kritike;
- hiter in učinkovit prenos znanja v vse celice organizacije, saj le tako učenje doseže optimalni učinek.

1.1.5 Organizacijsko učenje vs. učeča se organizacija

Organizacijski proces učenja in učeča organizacija predstavljata dva zelo podobna pojma, ki pa ju ne smemo zamenjavati. Res pa je, da v strokovni literaturi oba pojma velikokrat uporabljajo kot sinonima, kar kaže na zmedenost pri jasnem opredeljevanju obeh. Ko govorimo o učeči se organizaciji, imamo v mislih takšno organizacijo, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega obnašanja (DiBella & Nevis, 1998, str. 6).

Organizacijsko učenje je na drugi strani določena oblika ali tip aktivnosti oz. procesov, ki se lahko pojavijo na kateremkoli nivoju analize ali pa kot del procesa organizacijske spremembe. Organizacijsko učenje je torej nekaj, kar je lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi, učeča se organizacija pa je posebna oblika organizacije, kjer je takšna organizacijska kultura že vzpostavljena in sprejema organizacijsko učenje kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v organizaciji.

1.2 Učenje v organizaciji

1.2.1 Opredelitev učenja

Ljudje smo ustvarjeni za učenje. Z učenjem smo iznašli električno energijo, zgradili prvi avtomobil, velike teleskope za opazovanje oddaljenih ozvezdij ali satelite za prenašanje radijskih, televizijskih in drugih signalov. Vsaka sekunda življenja je eno poglavje učenja. Učimo se tako, kot nas učijo starši, učitelji v šolah, vrstniki in kot se učimo sami iz izkušenj. Učenje ni en sam in enkraten proces, ampak je le-ta večplasten in kontinuiran.

Poznamo več definicij učenja. Tobin pravi, da je učenje pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujno potrebne za doseganje individualnih in skupinskih ciljev, ali pa ciljev ki jih je zastavila družba (Tobin, 1998, str. 77). Rozmanova definicija je precej podobna in namreč govori, da je učenje relativna stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj (Rozman, 2001, str. 143).

Vsekakor pa lahko rečemo, da je učenje zavesten in podzavesten proces, ki poteka v možganih, ter je interakcija notranjega in zunanjega sveta. Je zaznavanje sprememb v okolju in odzivanje na le-te oz. zaznavanje problema in iskanje rešitev zanj. Učenje je tudi eksperimentiranje, s tem pridobivamo določene rezultate in tudi izkušnje.

Poznamo tehnike, ki naredijo učenje učinkovitejše. Strokovnjaki so ugotovili, da je učenje najuspešnejše takrat, ko se učimo s krajšimi premori. Takšno učenje utrjuje spomin. Poleg tega so tudi spoznali, da je memoriranje najmočnejše na začetku in na koncu učenja. Pri tem pa moramo paziti, da ne enačimo pojmov, kot sta učenje in spomin. Kajti med njima obstaja pomembna razlika. Učenje je na nagonskem nivoju le odzivanje na dražljaje. Višji kot je ta nivo, kompleksnejše je učenje. Spomin pa predstavlja pri ljudeh predvsem obsežnejše memoriranje podatkov.

Preden se začnemo učiti, je potrebno vedeti, kaj se bomo učili, s kakšnim namenom ter kako se bomo lotili učenja. Uspeh lahko hitro skopni, če nimamo vnaprej oblikovanih pričakovanj o rezultatih takšnega učenja.

Uspešno izvajanje procesa učenja je osnovni pogoj, da organizacija v hitro spreminjajočem se okolju zagotavlja čim večjo stopnjo prilagodljivosti in inovativnosti. Dandanes se mora organizacija hitro učiti, da lahko inovira svoje delo in spreminja svoje delovne prakse, ker lahko le tako ohranja konkurenčnost v vedno hitreje spreminjajočem se okolju.

Temeljna zakonitost učenja združbe je, da se le-ta uči preko posameznikov, zato je razumevanje učenja posameznikov zelo pomembno.

1.2.2 Spomin organizacije

Spomin je ena od najpomembnejših človeških sposobnosti. Brez njega se človek ne bi mogel učiti. Njegova vloga je, da v zavest prikličemo pretekle dogodke. Ti so spravljani v posebnih predalčkih v naših možganih. Pravijo, da se vse, kar se človek nauči, kar

vidi, kar zazna s svojimi čutili, shrani v tem izjemnem računalniku. Vprašanje je le, ali si lahko tisti dogodek, podatek ali informacijo prikličemo v spomin ali ne. Spomin organizacije je zelo podoben, a manj sposoben od človeškega. Organizacijski spomin so kupi listov različnih dokumentov, spravljanih v arhivih podjetja; so podatki, ki predstavljajo izkušnje, znanja, anekdote, kritične dogodke itd. in so shranjeni v osrednjem informacijskem sistemu korporacije (Balasubramanian, 2001).

Hackbarth pravi, da je organizacijski spomin orodje, ki omogoča priklicati znanje iz preteklosti in ga uporabiti pri tekočih aktivnostih, kar se v končni fazi kaže kot stopnja odzivnosti organizacije na dogajanje v njenem poslovnem okolju. Proces organizacijskega spomina naj bi bil potemtakem sestavljen iz štirih stopenj: pridobitve, vzdrževanja, priklica in uporabe v časovno določenem trenutku, to je pri sprejemanju odločitev in reševanju problemov (Hackbarth, 1999, str. 588).

Ko govorimo o organizacijskem spominu, ločimo proceduralni in deklarativni spomin. Proceduralni je tisti, ki nam posreduje informacije o tem, kako se lotiti določenega problema oz. kako izvesti potrebne naloge. Gre za vprašanje vključitve in uporabe veščin. To vrsto spomina imenujemo tudi motor spomina, saj do njega v največji meri posežemo podzavestno. Deklarativni spomin pa je spomin dejstev, dogodkov in predpostavk. Za razliko od proceduralnega je splošnejši in ni povezan s strokovnostjo posameznika.

Podjetje potrebuje organizacijski spomin, saj le tako lahko vzpodbuja proces učenja znotraj organizacije. Zaradi hitrosti spreminjanja poslovnega okolja je za podjetje toliko pomembnejše, da ima vzpostavljen zmogljiv informacijski sistem, ki omogoča sprotno reševanje problemskih vprašanj in sprejemanje kvalitetnih odločitev. Naj si bo tehnologija še tako izpopolnjena, velja, kar pravi Russell: »Noben računalnik na svetu ne bo nikoli omogočal takšnega spomina, tako hitrega priklica informacije in kompleksnega razmišljanja kot človeški možgani.«

1.2.3 Ravni učenja v organizaciji

Ločimo tri med seboj odvisne in tesno povezane ravni učenja v organizaciji:

- individualno učenje,
- timsko učenje,
- organizacijsko učenje.

Individualno učenje

Učenje na ravni posameznika je osnova učenja v združbi. Je celota fizičnih, racionalnih in čustvenih procesov. Individualno učenje je proces, v katerem posamezniki na različne načine pridobijo novo znanje, stališča in vrednote. Vsak proces učenja združbe temelji na procesu učenja posameznika in ta je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje. V tem procesu se posameznikovo vedenje zavestno spreminja, s ciljem, da bi hitreje dosegel vnaprej določeni cilj. Učeči posameznik je jedro organizacijskega učenja.

Avtorji na tej ravni učenja ločijo tri podzvrsti:

- učenje s posnemanjem - je osnovna oblika celostnega učenja, s katerim človek privzema kompleksno znanje in temelji na procesu socializacije. Sestoji iz treh oblik učenja, to so nadomestno učenje (neposredno opazovanje vedenja druge osebe), samoučenje (proces učenja, da se posameznik uči od samega sebe) in samokontrola (potrebno je zaupanje posameznika v njegove sposobnosti in prepričanost v uspešno učenje določenega vedenja);
- učenje s pomočjo posledic - ko učenec prepozna povezavo med vedenjem in posledicami; spodbuda in kazen sta dejavnika, ki pomembno vplivata na proces učenja; zakon učinka razlaga, da bodo zaposleni z veseljem opravljali dela, pri katerih so posledice ugodne, ter da bo manjša verjetnost, da bodo opravljali dela, kjer so posledice neprijetne;
- učenje s klasičnim pogojevanjem - je proces učenja posameznika, pri katerem učenec prepozna povezavo med pogojnimi in nepogojnimi spodbudami, zaradi česar pogojne spodbude sprožijo enak odziv kot nepogojne; ta način učenja je uporaben v preprostih situacijah, kjer sta jasno razvidna vzrok in posledica; klasični model učenja pomaga menedžerju le toliko, da mu olajša razumeti, zakaj je prišlo do določene vrste odziva.

Učenje na ravni tima

Učenje na ravni tima zaznamujejo socialni odnosi in spreminjajoči se komunikacijski procesi. Pojmujemo ga kot najbolj učinkovito metodo učenja. Je pridobivanje znanja, spretnosti in vrednot v okviru tima, kjer se člani učijo drug od drugega, kar vpliva na večjo učinkovitost pri delu in hitrejši razvoj, kot če bi se zaposleni učili individualno.

Obstoječe znanje in izkušnje članov tima oblikujejo pričakovanja, ki se lahko razlikujejo od dejanskega rezultata delovanja. Odstopanje med dejanskim in pričakovanim stanjem je povod za učenje tima. Preko komunikacije člani tima, ki naj bi bili v znanju in osebnih značilnostih čim bolj raznoliki, iščejo pojasnila za nastalo odstopanje. Da lahko učenje v timu sploh zaživi, mora biti v organizaciji zanj ustvarjena ugodna klima. Za razvoj dobrih, celovitih pojasnil oziroma rešitev morajo člani tima znati razreševati medsebojne konflikte.

Zaposleni se v timu hitro učijo drug od drugega, lažje identificirajo probleme, postavljajo domneve pod vprašaj in izkoriščajo povratne informacije tima v korist svoje ustvarjalnosti. S timskim učenjem postanejo spretnosti tima večje, kot je seštevek individualnih spretnosti

članov. Kadar timsko razvita rešitev postane tako teoretični kot praktični preizkus, se pretvori v novo znanje.

Organizacijsko učenje

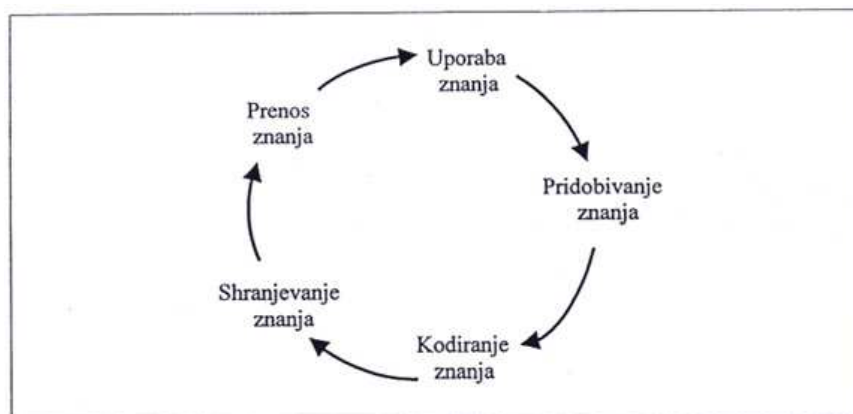
Organizacijsko učenje lahko definiramo kot razvijanje sposobnosti opazovanja, znanja in asociacij med preteklimi akcijami ter učinkovitost teh in prihodnjih akcij. Organizacije se učijo s ponavljanjem istih veščin, kar zvišuje organizacijsko učinkovitost in znižuje stroške proizvodnje.

Bistveno pri učenju celotne organizacije je, da učenje temelji na učenju posameznikov in timov, ter da znanje, ki se tako ustvari, ni shranjeno le v glavah posameznikov, temveč je to skupno za celotno organizacijo in je večje, kot bi bila vsota znanja posameznikov ali timov. V veliki meri je namreč učenje organizacije odvisno od posameznih članov organizacije in njihovih medsebojnih razmerij. Najpomembnejše učenje ne poteka s prenosom znanja enega posameznika na drugega, ampak preko njihovih povezav. Organizacijsko učenje je tako proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja organizacije (Rozman, 2000, str. 146).

Proces organizacijskega učenja vključuje naslednje faze:

- pridobivanje znanja,
- kodiranje znanja,
- shranjevanje znanja,
- prenos znanja,
- uporaba znanja.

Slika 1: Proces organizacijskega učenja



Vir: R. Rozman, A. S. Pirc, Knowledge Management and Organization, 2001, str. 6.

Na začetku mora vsaka organizacija najprej ugotoviti, kakšna znanja v njej že obstajajo in kakšne so potrebe po znanju, da bo lahko dosegla zadane cilje. Prva faza procesa organizacijskega učenja je **pridobivanje** znanja. Vključuje učenje, nakup in najem znanja, oblikovanje namenjenih sredstev in drugo (Davenport & Prusak, 1998, str. 53). Najpogostejši obliki nakupa znanja sta zaposlovanje ljudi ali nakup organizacije, ki to znanje že ima.

Najemanje pa po navadi poteka preko najemanja storitev svetovalnega podjetja, katerega namen je ustvarjati novo znanje (Tobin, 1998, str. 188).

Ko organizacija pridobi novo znanje, ga mora preoblikovati v obliko, ki je vsem dostopna. Oblika mora biti urejena, zapisana, prenosljiva in razumljiva, kar pomeni, da znanje **kodira**. Tako znanje imenujemo eksplicitno znanje. Pri tem mora organizacija paziti, da znanju ne odvzame njegove uporabne vrednosti in ga spremeni v podatek ali informacijo. Težave pri tej fazi nastopijo predvsem pri kodiranju implicitnega znanja, ki je skrito v glavah zaposlenih in ga je težko pretvoriti v kodirano obliko (Pirc, 2001, str. 344).

Tako preoblikovano znanje **prenašamo**. Menedžer mora ustvariti ozračje medsebojnega zaupanja, ki je pomembno predvsem pri prenosu tihega znanja. Za slednje je značilno, da ni nikjer zapisano in se na druge zaposlene prenaša z osebnimi načini prenosa, z odhodom nosilcev pa je za podjetje izgubljeno. S primernim slogom vodenja lahko pospešimo osebne načine prenosa znanja, med katere uvrščamo različne oblike poročil s seminarjev, timsko delo, redne sestanke in zapisnike, rotacijo zaposlenih, mentorstva in neformalno druženje. Za eksplicitno znanje, ki je že evidentirano, pa je primerna uporaba tehnologije.

Namen prenašanja in delitve znanja je v njegovi nadaljnji **uporabi** s čimer se v podjetju ustvari novo znanje. Gre za preoblikovanje znanja z namenom ustvarjanja novih, ki naj bi povzročilo spremembo vedenja posameznikov ter podjetja kot celote. Ker uporaba obstoječega znanja podjetja ustvari novo znanje, se vrnemo v prvo fazo procesa, s čimer se proces spremeni v cikel, ki se nepretrgoma nadaljuje.

Za učinkovito ustvarjanje in uporabo znanja so potrebne številne spremembe na vseh področjih v združbi, ki ustvarjajo podporno okolje. Združba mora tako najprej z vizijo zaposlenim in okolju sporočiti, da je znanje postalo ključna usmeritev združbe in pot za doseganje ciljev. Nato je treba spremeniti kulturo organizacije in ustvariti tako okolje, v katerem je učenje visoko vrednoteno in nagrajeno, v katerem so vsi zaposleni zanj odgovorni in si zaupajo. S strategijami mora vključiti učenje v vse svoje dejavnosti, z bolj linearno, decentralizirano strukturo z manj ravnmi in pregradami pa omogočiti boljše učenje.

Učenje tako postane sestavni del dolžnosti vsakega zaposlenega. Zanj so odgovorni zaposleni sami, vendar za to potrebujejo čas in podporo nadrejenih. Menedžerji tako dobijo nove vloge. Postanejo mentorji, trenerji, hkrati pa tudi vzorniki svojim podrejenim. Organizacija lahko izboljša učenje tudi z novo tehnologijo, in sicer z uporabo računalnikov, različnih medijev in videokonferenčne opreme. Za organizacijo je zelo pomembno, da učenje pozitivno vpliva na njeno uspešnosti, zato je treba veliko pozornosti posvetiti merjenju rezultatov učenja (Pirc, 2000, str. 20).

1.2.4 Zvrsti učenja

Pri učeči se organizaciji poznamo štiri zvrsti učenja, in sicer:

- prilagodljivo učenje,
- učenje s pričakovanji,
- učenje načinov za učenje in
- učenje na osnovi delovanja.

Prilagodljivo učenje je učenje, kadar se posamezniki in s tem organizacija učijo iz lastnih izkušenj. Na tej ravni ločimo učenje na tri podzvrsti, in sicer:

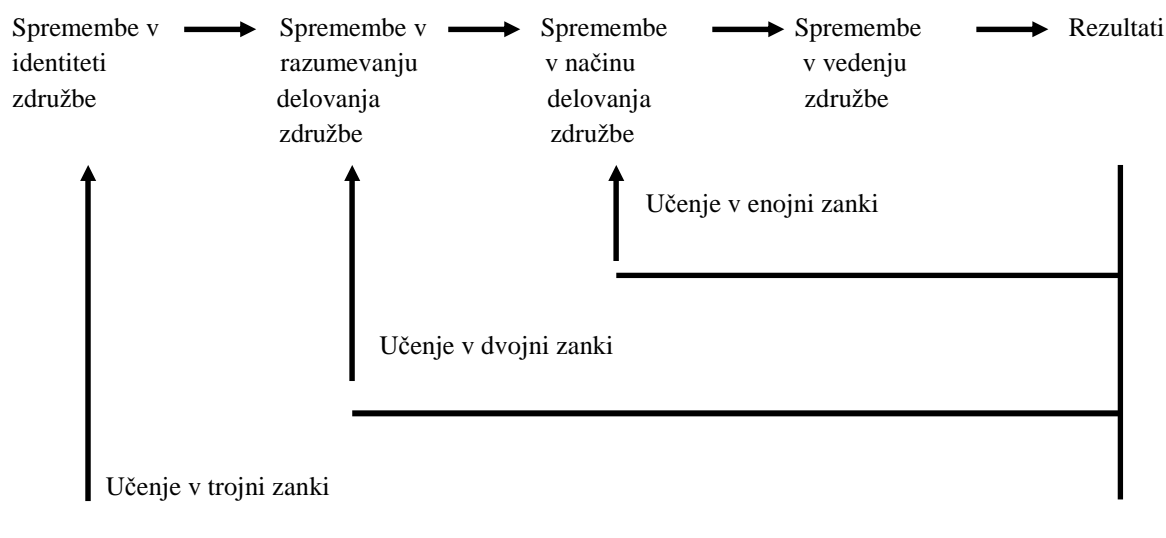
- učenje z enojno zanko,
- učenje z dvojno zanko in
- učenje s trojno zanko.

UČENJE Z ENOJNO ZANKO se pojavlja takrat, kadar se odkrite napake odpravi in organizacija od tam naprej nadaljuje s tekočo poslovno politiko in tekoče zastavljenimi cilji. Ta oblika učenja izboljšuje osnovno znanje organizacije, vendar pri tem ne spreminja in ne posega v osnovne organizacijske aktivnosti organizacije. Vrednote, predpostavke in prepričanja, na katerih temeljijo strategija, struktura in kultura, ostanejo nespremenjene. Organizacija, ki je usmerjena k takemu učenju, se spreminja predvsem v smeri večje učinkovitosti delovanja (Rant, 2001, str. 84).

UČENJE Z DVOJNO ZANKO je oblika učenja, do katere pride, ko se pojavi nepričakovano odstopanje med dejanskim in pričakovanim. To pomeni, da so odkrite napake popravljene na način, ki vpliva na preoblikovanje organizacijskih norm, poslovne politike in ciljev. Pri tem so pogosti konflikti med oddelki, skupinami in posamezniki, saj takšna oblika učenja posega in spreminja osnovne predpostavke, vrednote in strategije organizacije, rezultati takega učenja pa povečujejo inovativnost organizacije (Argyris & Schon, 1996, str. 21-24).

UČENJE S TROJNO ZANKO pa povečuje polnost in globino zajetega znanja. Člani organizacije, kjer poteka omenjena stopnja učenja, odkrivajo, kako so njihovi predhodniki pospeševali ali zavirali aktivnosti učenja, ter v skladu s svojimi spoznanji inicirajo in sooblikujejo nove strukture in strategije učenja. Ta stopnja učenja poteka na podlagi systemskega mišljenja in je namenjena preobrazbi celotnega sistema. Takšno učenje je ustvarjalno, sistemsko in celotno in je pojmovano kot vrednota organizacijske kulture.

Slika 2: Učenje organizacije ob uporabi enojne, dvojne in trojne zanke



Vir: J. Swieringa & A. Wierdsma, *Becoming a Learning Organization*, 1992, str. 36.

Pri učenju z enojno zanko gre za izboljševanje načina delovanja v okviru obstoječih vrednot in razumevanj in v okviru identitete organizacije. Pri učenju v dvojni zanki gre za miselne spremembe oz. spremembe pri razumevanju delovanja, pri učenju v trojni zanki pa še za vedenjske spremembe (spremembe v strategiji, kulturi in strukturi organizacije), ki jih podpirajo miselne spremembe. Miselne spremembe (učenje v dvojni zanki) se izvedejo v fazi kolektivnega razmišljanja, do sprememb v delovanju pa pride v fazi kolektivnega delovanja (učenje v trojni zanki) (Rant, 2001, str. 85).

Učenje s pričakovanji izhaja iz predvidevanja prihodnosti in pomeni učenje na podlagi predvidevanja prihodnjih dogodkov, s čimer se organizacija izogne negativnim izkušnjam in prepozna najboljše priložnosti in možnosti, kako le-te izkoristiti. Imenujemo ga tudi planiranje s pomočjo scenarijev, ki pomaga organizaciji pripraviti nekaj možnih načinov razvoja na podlagi različnih scenarijev. Ko res pride do neke nove situacije, organizacija le izbere pravi scenarij in izkoristi prednosti nove situacije (Pirc, 2000, str. 29).

Učenje načinov za učenje je osredotočeno na kritično razmišljanje o preteklih izkušnjah z učenjem, odkrivanje spodbujevalcev in zaviralcev učenja ter oblikovanje novih strategij za učenje (Pirc, 2000, str. 30).

Učenje na osnovi delovanja pomeni osredotočenje na realni problem, potrebno učenje in dejansko vpeljavo njegove rešitve. Predstavlja izredno učinkovit način, s katerim je mogoče priti do ustreznih sprememb. Gre za preizkušanje izkušenj in obstoječega znanja posameznikov ali skupin z namenom ustvarjanja novega znanja (Pirc, 2000, str. 30).

V procesu učenja se aktivira umski potencial, ki informacije in znanje spreminja v intelektualni kapital. Učljivost je človekov najosnovnejši razvojni dejavnik. Učeča se organizacija sprejme proces učenja kot temeljno vrednoto organizacijske kulture, kot

najpomembnejši dejavnik, ki ji služi kot orodje pri obvladovanju sprememb in kot izhodišče za nove rešitve problemov in nalog.

1.2.5 Vzpostavitev (izgradnja) učeče se organizacije

Eden od največjih izzivov vzpostavitve modela menedžmenta v učeči se organizaciji je transformacija individualnega znanja v organizacijsko znanje. Peter Senge (1995) navaja pet osnovnih disciplin, ki jih mora razviti vsaka družba, če želi razviti sposobnost uspešnega učenja. To so: osebno izpopolnjevanje, prepoznavanje mentalnih modelov, timsko učenje, skupna vizija in sistemsko učenje.

Osebno izpopolnjevanje

Učenje z razvojem osebnega izpopolnjevanja se začne z iniciativo vsakega posameznika, da razširja svoje sposobnosti ustvarjanja želenih rezultatov in sooblikuje organizacijsko okolje, ki spodbuja vse člane organizacije k razvoju proti ciljem, ki so si jih zastavili.

Mentalni modeli

Mentalni modeli so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Mentalni modeli posameznike povezujejo v obstoječ in podoben način razmišljanja ter reševanja problemov. Spremeniti jih in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti je mogoče samo, če so organizacije zadosti fleksibilne in odprte okolju.

Timi

Tim na delovnem mestu predstavlja veliko več od delovne skupine. Organizacijski razvoj se vse bolj in bolj osredotoča na človeški vidik organizacije. Osnovno prepričanje v organizacijskem razvoju je, da delo v timih predstavlja osnovo pri izgradnji organizacije. Prav tako temeljno je stališče, da morajo timi, če želijo biti učinkoviti, sami upravljati s svojo kulturo, procesi, sistemi in odnosi. Teorija, raziskave in praksa potrjujejo osrednjo vlogo timov pri organizacijskem uspehu. Pomemben element je dialog, s katerim se ljudje učijo, kako misliti skupaj, kjer misli, emocije in posledična dejanja pripadajo vsem.

Skupna vizija

Skupna vizija organizacije mora biti zgrajena iz individualnih vizij njenih članov. Individualna vizija je nekaj, kar ima določena oseba za resnico. Skupna vizija pomeni oblikovanje občutka pripadnosti skupini, ki temelji na razvijanju predstav o prihodnosti, ki jih želimo ustvariti, ter principov in temeljnih praks, ki jih želimo uveljaviti.

Sistemsko mišljenje

Sistemsko mišljenje omogoča drugačen pogled na cilje in probleme. Ne gledamo jih več kot osamljene dogodke, temveč kot dele večje strukture. Posamezne situacije pogosto vidimo kot splet nepovezanih dogodkov. Prav s pomočjo sistemskega mišljenja v teh dogodkih najdemo vzorce in povezave.

1.2.6 Načini spreminjanja organizacije

Način spreminjanja organizacije je odvisen od razmerja med pritiski, ki spremembe povzročajo, in upori, ki spremembam nasprotujejo (Strebel, 1992, str. 57). Načine za spreminjanje organizacije v osnovi avtor deli na mehke in trde:

- MEHKI načini spreminjanja organizacije so zvezni, evolucijski in netvegani, v poštev pridejo pri majhnih pritiskih za spremembe in majhnih odporih proti spremembam, mednje lahko uvrščamo strateški menedžment, celovito obvladovanje kakovosti, ravnanje z znanjem, učečo se organizacijo in podobno;
- TRDI načini spreminjanja organizacije so nezvezni, tvegani in revolucijski, v poštev pridejo, ko so pritiski za spremembe kratki; primer tipičnega trdega načina spreminjanja organizacije je reinženiring, ki pomeni celovito preoblikovanje poslovnega procesa in njegovih temeljnih poslovnih funkcij s ciljem radikalnega izboljšanja konkurenčne sposobnosti poslovnega sistema.

2 VLOGA ZNANJA V ORGANIZACIJI

Vstop v dobo znanja in učenja pomeni v ekonomiji prelomni trenutek. Zaradi povečanega zanimanja in povpraševanja po znanju je le-to postalo nova oblika konkurenčne prednosti. V marsičem pa znanje ni nič novega. Podjetja z njim razpolagajo od ustanovitve naprej – tradicija poslovanja nekaterih podjetij lahko presega celo stoletje. Kar je edinstvenega v dobi znanja, je ugotovitev, da je znanje postalo primarni vir konkurenčne prednosti in prvo vodilo socialnega učenja, družbenega razvoja in sestavni del delovnega procesa. Znanje postaja vrednota in izhodišče nove poslovne kulture vodenja poslovnih sprememb. Znanje je neomejena ekonomska dobrina, ki lahko ustvarja naraščajoče donose za organizacijo (Rant, 2001, str. 347).

Človek vedno več časa nameni izobraževanju. Z novo tehnologijo in globalizacijo komunikacij naraščajo možnosti za učenje in dostop do informacij. Nastajajo nove in nove poti, kako priti do znanja. Izobraževanje samo bo postalo vedno bolj izrazit način življenja in del vsakdanjega početja.

Kompleksnost znanja je ogromna in znanje je neoprejemljivo. Za uspešno doseganje ciljev je premalo uvajati le tehnološko-informacijske sisteme. Potrebno je aktivno ravnanje z znanjem. Organizacija ne sme dopustiti tako pomembnega področja obstoječim, zastarelim stališčem, zavzeti mora proaktivno stališče. Največjo konkurenčno prednost bo imelo tisto podjetje, katerega znanje bo raslo z najvišjo stopnjo rasti in bo le-to znalo tudi najbolje uporabiti.

2.1 Opredelitev znanja

Znanje so tiste človeške zmožnosti, ki človeku omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil (Čater, 2001, str. 506). Včasih potrebujemo lastno izkušnjo, da se kaj naučimo, drugič pa je dovolj, da nekdo svojo izkušnjo deli z nami. Ali bomo ukrepali na podlagi te izkušnje, pa je odvisno od tega, kako dobro poznamo tega človeka in koliko mu zaupamo (Collinson & Parcell, 2002, str. 31).

Pomembno je ločiti med pojmi, kot so podatek, informacija in znanje. Pojmi so med seboj povezani, vendar med njimi obstajajo pomembne razlike. Pojem podatek nima posebnega pomena, dokler mu ga ne damo sami. Informacije pa definiramo kot smiselne in uporabne podatke, kjer gre za dojetje določenega pomena. S pomočjo določene informacije opišemo pomen besede in jo kategoriziramo. Z analiziranjem informacij pridemo do njihovega jasnega razumevanja in s tem do nastanka znanja. Tako s pomočjo znanja prepoznamo vzroke za spremembe v okolju in se nanje ustrezno odzivamo. Znanje organizaciji prinaša koristi šele, ko ga znamo pravilno uporabiti. Tako lahko z njegovo smiselno uporabo lažje dosegamo zelene cilje.

2.2 Vrste znanja

V učeči se organizaciji je znanje osrednji produkcijski faktor in vir konkurenčne prednosti. Znanje je posledica učenja kot najpomembnejšega procesa v organizaciji. Razlikujemo dve glavni vrsti znanja, in sicer eksplicitno in implicitno oziroma prikrito znanje.

Eksplicitno znanje je znanje, ki ga lahko opredelimo kot zunanje, saj je uskladiščeno v dokumentih, informacijskih bazah, blagovnih znamkah, učbenikih in različnih teorijah. Mogoče ga je sprejemati, prenašati in skladiščiti z uporabo informacijske tehnologije. V to obliko znanja sodi vsako znanje, ki ga je mogoče ubesediti ali prikazati na kak drugačen način, kot so diagrami, matematični simboli, kemijski znaki itd.. Ko dobi eno od navedenih oblik, omogoča učinkovito prenašanje bistva znanja, to je razumevanje. Eksplicitno znanje je za organizacijo manj zanimiva vrsta znanja, saj le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti.

Implicitno znanje ali tiho znanje je skrito v glavah zaposlenih, vidno v vrednotah, navadah in postopkih. Če opazujemo vedenje ljudi, lahko sklepamo, da tako znanje obstaja. To je posebna oblika znanja, ki ga oseba pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju. V tej obliki je znanje zelo težko posredovati drugim, saj ga je težko formulirati v obliko, ki omogoča prenosljivost znanja, zato zahteva posebne prijeme.

Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v organizaciji znanje skupin ter znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala organizacije, zato je ravno implicitno znanje tisto, ki je najbolj trajen vir konkurenčne prednosti (Pučko, 1998, str. 560).

Tabela 2: EksPLICITNO in implicitno znanje

IMPLICITNO (TIHO ZNANJE) - <i>SUBJEKTIVNO</i>	EKSPLICITNO ZNANJE - <i>OBJEKTIVNO</i>
Znanje iz izkušenj (telo) Simultano znanje (tu in zdaj) Analogno znanje (praksa)	Racionalno znanje (um) Sekvenčno znanje (tam in takrat) Digitalno znanje (teorija)

Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995, str. 61.

Vendar pa to ni edina delitev znanja, ki jo poznamo. Možina vse znanje, ki izhaja iz intelektualnega kapitala, zajema na ravni organizacije s štirimi vrstami znanja (Možina, 2002, str. 19). To so:

- *interorganizacijsko* znanje, kjer vloga učenja pomeni integracijo notranjega znanja v organizaciji z znanjem iz okolja organizacije;
- *organizacijsko znanje*, ko učenje omogoča in pospešuje pretok znanja med strukturami in procesi v organizaciji;
- *skupinsko znanje* omogoča formalno in neformalno povezovanje pri raznih oblikah komunikacije;
- *individualno znanje*, kjer je pomembno ustrezno učenje posameznika, saj si tako olajšamo iskanje informacij, pridobivanje novega znanja in povezave z okoljem.

V praksi se lahko znanje strukturira tudi kot **strateško znanje**, ki je predvideno za razvoj organizacije, **ključno znanje**, ki je za posamezno organizacijo specifično, izrednega pomena in ji zagotavlja konkurenčno prednost, ter **standardno znanje**, ki je pridobljeno zunaj organizacije ali v njej ter je splošno znano in klasično (Peršak, 2003, str. 4).

Pomembno je, da organizacija ve, katera znanja potrebuje za učinkovito delo. S pomočjo ciljev znanja lahko oblikuje in načrtuje bazo znanja za prihodnost in tako določa, kje v organizaciji je treba zagotoviti znanje in katere vrste znanja potrebuje v določenem času. Cilji, povezani z znanjem, so temeljna vsebina strateške namere sodobne organizacije in so postavljeni na osnovi analize preglednosti in dostopnosti že obstoječega znanja v organizaciji in okolju ter na osnovi predvidevanja razvoja v okolju (Davenport & Prusak, 1998, str. 178).

2.3 Pretvarjanje znanja iz implicitnega v eksplicitno

Ustvarjanje znanja je posledica interakcije med implicitnim in eksplicitnim znanjem (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 62-69). Interakcija poteka skozi štiri procese, to so socializacija, eskternalizacija, internalizacija in kombinacija ki so razvidni v tabeli.

Tabela 3: Štirje vzorci pretvarjanja znanja

IMPLICITNO ZNANJE vs. EKSPLICITNO ZNANJE	IMPLICITNO ZNANJE	EKSPLICITNO ZNANJE
	SOCIALIZACIJA	EKSTERNALIZACIJA
	INTERNALIZACIJA	KOMBINACIJA

Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995, str. 62.

Socializacija je pretvorba implicitnega znanja v implicitno, kar pomeni, da dve osebi neposredno izmenjujeta implicitno znanje med seboj. Kot primer lahko navedemo nekoga, ki opazuje neko drugo osebo pri delu, da bi se naučil opravljati to delo. Pri tem ne pride do ustvarjanja pomembnejšega novega znanja, ker to znanje ni eksplicirano in zato ni na voljo vsej organizaciji. Dobra stran takega prenosa znanja je, da je zavarovano pred posnemanjem.

Eksternalizacija pomeni prehod iz implicitnega znanja v eksplicitno. Pride do ustvarjanja novega znanja, ki ga lahko organizacija ovrednoti. Z dokumentiranjem postane dostopno vsem. Vzorec pretvarjanja je ključnega pomena pri ustvarjanju znanja oziroma pri njegovem ozaveščanju.

Internalizacija je prehajanje eksplicitnega znanja v implicitno. To pomeni sprejem, dopolnjevanje in novo urejanje znanja sodelavcev. Zaposleni tako uvajajo rutine, pridobivajo spretnosti in veščine.

Kombinacija je proces pretvarjanja eksplicitnega znanja v eksplicitno, kar je proces povezovanja novega eksplicitnega znanja s starim. Celotno znanje organizacije se ne poveča, ker se preoblikujejo že znana znanja, proces pa je koristen, ker lahko poveže razpršeno znanje v celoto. Pri tem gre lahko za običajno učenje, znanstveno delo ali izmenjavo informacij.

Izmenjava znanja mora v organizaciji potekati skladno s potrebami. Menedžer se mora vprašati, kakšno mrežo za prenos znanja med zaposlenimi ima razvito in kako jo mora skladno s potrebami izpolniti. Zanimati ga mora način transformacije znanja, saj znanje ne sme ostati v glavah zaposlenih, ampak se mora izražati v izdelku. Pri prenosu znanja v prakso je ključna vloga vodstva podjetja, ki mora preko elementov strateškega managementa oblikovati primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo. V praksi se mora to odražati v ustreznih sistemih nagrajevanja prenosa znanja in odprti komunikaciji. Poleg ustreznih procesov pa na prenos znanja odločilno vpliva tudi stil menedžmenta. Vsaka organizacija mora skrbeti za čim hitrejši prenos znanja vanjo, med posamezniki in oddelki znotraj organizacije.

2.4 Ravnanje z znanjem

V zadnjem času ravnanje z znanjem v povezavi z informacijsko tehnologijo in ravnanjem s človeškimi viri pridobiva vedno večjo vlogo in pomen, in sicer v vseh službah v podjetju. Eden od očetov ravnanja znanja Karl Erik Sveiby opredeljuje slednje kot umetnost ustvarjanja vrednosti s pomočjo neopredmetenih sredstev organizacije.

Upravljanje z znanjem pojmuje kot načrtno aktivnost v podjetju, ki zajema prepoznavanje ključnega znanja v podjetju, oblikovanje novega potrebnega znanja ter aktivno prenašanje tega med zaposlenimi v organizaciji. Vsi ti procesi morajo biti aktivno vpeti v celotno delovanje organizacije, postati morajo ključni del kulture znanja v organizaciji ter biti podprti z ustrežno informacijsko tehnologijo, predvsem pa povezani z ustrežno politiko upravljanja s človeškimi viri in s tem pravnimi kadrovske procesi v podjetju, kot so sistem motiviranja, komuniciranja, razvoj kadrov ter karierni modeli. Zaposleni so namreč pomemben del intelektualnega kapitala, s katerim podjetje upravlja.

Ravnanje znanja je priložnost in izziv tistim, ki izvajajo učenje na delovnem mestu in skušajo dosegati izjemne poslovne rezultate. Razlogi, zakaj je danes tako močna potreba po uvedbi ravnanja znanja, so:

- vedno bolj konkurenčni trgi in naraščajoča stopnja inovacij;
- zmanjševanje poslovnega osebja ustvarja potrebo po nadomestitvi neformalnega znanja s formalnim;
- zmanjševanje velikosti delovne sile, ki hrani veliko količino koristnega poslovnega znanja zaradi pritiskov konkurence;
- pomanjkanje razpoložljivega časa za pridobivanje izkušenj in znanja;
- posledice sprememb strateških preusmeritev se kažejo v izgubi znanja na določenih poslovnih področjih;
- večina dela, ki ga opravljamo, temelji na informacijah.

Ravnanje z znanjem pomeni, da znanje razumemo, se nanj osredinimo in ga sistematično, izrecno ter premišljeno uravnavamo, ustvarjamo, obnavljamo pa tudi uporabljamo. Poznamo naslednja področja ravnanja z znanjem (Wiig, 1997, str. 401):

- ravnanje znanja kot **sledenje poslovni strategiji** poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organizacijo, obnavljanje, uporabljanje znanja v vseh načrtih, operacijah in delovanju za zagotovitev najboljšega znanja;
- **ravnanje intelektualnega kapitala** poudarja ravnanje intelektualnega premoženja podjetja, kot so patenti, tehnologije, operativne in poslovodne prakse, odnosi s kupci, organizacijske prireditve in drugo strukturno znanje;
- **ravnanje znanja kadrov** poudarja osebno odgovornost za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, obnavljanje, rabo in zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju;
- **ustvarjanje znanja** poudarja podjetje kot učečo se organizacijo, osnovno in uporabno raziskovanje ter razvoj, motivacijo zaposlenih za inovativnost in učenje iz napak, za pridobivanje novega in boljšega znanja, ki zagotavlja usposobljenost;

- **prenos znanja** pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na točke, ker bo znanje uporabljeno pri delu.

Najprej se moramo vprašati, kaj hočemo doseči v procesu ravnanja z znanjem. Zato moramo najprej določiti cilj v omenjenem procesu, naslednji korak pa je, da znanje identificiramo. Spoznati moramo, katera znanja potrebujemo in kje jih bomo našli, v kakšni obliki so in kdo so njihovi lastniki.

Proces pridobivanja znanja pomeni vedenje o tem, katero znanje in katere sposobnosti naj bi organizacija pridobila od zunaj (Maček, 2002). Rastoča funkcionalna organizacija in specializacija pomenita oviro, da bi lahko organizacija sama vedno razvila lastna znanja in sposobnosti ustrezne kakovosti, zato mora le-te pridobiti iz okolja. Proces pridobivanja znanja se nanaša na pridobivanje znanja iz okolja, ki so go na osnovi svojih izkušenj razvila druga podjetja (DiBella & Nevis, 1998, str. 32). Znanje lahko vstopa v cikel učenja v podjetju skozi formalne mehanizme, z natančnim raziskovanjem izkušenj strank, dobaviteljev, konkurentov ali panožnih trendov. Poznamo različne možnosti za pridobivanje znanja iz okolja, to so:

- udeležba na različnih strokovnih konferencah,
- prebiranje različnih virov (strokovnih revij, časopisov),
- spremljanje gospodarskih, socialnih in tehnoloških trendov,
- zbiranje podatkov o potrošnikih, konkurentih, dobaviteljih,
- zaposlovanje novega osebja,
- sodelovanje z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi organizacijami.

Proces ustvarjanja znanja se nanaša na ustvarjanje novega znanja v organizaciji, kar pomeni razvijanje novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej in nasploh učinkovitejših procesov. Proces ustvarjanja znanja je dinamičen cikel v organizaciji, ki lahko poteka na ravni posameznika, ali tima. Na individualni ravni razvoj novega znanja teče tako kot klasičen proces individualnega učenja, vendar se posameznik ne uči neodvisno, saj bo sprememba posameznikovega učenja vodila tudi do sprememb pri drugih članih. Za to pa je potrebna koordinacija tako v ustvarjanju kot tudi uporabi znanja. Enaka individualna znanja ne vodijo v razvoj, prav tako ne povsem različna in nepovezana. Odnosi med člani organizacije vodijo k sinergiji znanja. Ko govorimo o ustvarjanju znanja na ravni tima, so sposobnosti in znanje večje, kot so znanja in sposobnosti posameznika, saj skupno reševanje problemov ustvarja sinergijske učinke, ki se kažejo v večji uspešnosti, kot bi jo bili posamezniki sposobni doseči. Timi dosežejo najboljše rezultate, ko člani tima prihajajo iz različnih poslovnih okolij in s tem pokrivajo širše področje znanj. Ko se zgodi vzajemna sprememba v vedenju vseh članov organizacije, govorimo o učenju organizacije, ki temelji na učenju posameznikov in timov.

Razdelitev znanja je proces, pri katerem se v organizaciji določi, kateri sodelavci morajo razpolagati s posameznimi znanji in sposobnostmi in v kolikšnem obsegu. Ta proces vključuje distribucijo razpoložljivega blaga in možnost dostopa do novega znanja. Tisto znanje, ki ni uporabljeno, ne ustvarja vrednosti, pa tudi samo nima vrednosti. Znanje ima največjo vrednost za organizacijo takrat, ko ga uporablja kar največ njenih članov, kar pomeni, da je treba znanje, ki se je ustvarilo v nekem delu organizacije ali pa je bilo pridobljeno od zunaj, kar najhitreje in najučinkoviteje prenesti na čim večje število ljudi.

Pomembno vlogo pri tem igra timsko delo, v zadnjem času pa vse bolj tudi informacijska tehnologija, kot je intranet.

Proces ohranjanja znanja je podlaga kolektivnim in posamičnim procesom učenja v organizaciji, in sicer se deli v tri faze:

- selekcija razvršča novo pridobljene izkušnje, podatke, informacije in sestavine znanja na koristne, ki jih želi organizacija ohraniti, in na nekoristne, ki niso vredne hranjenja;
- skladiščenje, ko organizacija določi obliko ohranitve znanja; to so individualna (v glavah članov organizacije), kolektivna (v organizacijskih in poslovnih dokumentih (statut, pravilniki, poslovniki, računovodska poročila, plani ..)) in elektronska možnost (znanje se shranjuje v spominu organizacije, ki pomeni okvir skupnega razumevanja o tem, kaj je organizacija, kaj počne, kako to počne, kaj pričakuje od sodelavcev in podobno);
- aktualizacija, ki upošteva dejstvo, da organizacijska baza potrebuje znanja kot podlago za sprejem odločitev in zelo pomembne ter zato potrebne stalne obdelave, v katerih se odpravljajo zastarele vsebine in pripravljajo nove, aktualne vsebine.

Uporaba znanja je neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti v organizaciji. Omogočen dostop do znanja še nikakor ne zagotavlja njegove uporabe. Pojavljajo se nekatere ovire, kot so:

- neravnovesje med oddajniki znanja in prejemniki znanja,
- pomanjkanje zaupanja v organizaciji na vseh njenih ravneh,
- različne kulture, jezikovne pregrade,
- skupinska miselnost,
- nemotiviranost kot posledica neustreznega sistema nagrajevanja, ki ne vzpodbuja delitve znanja,
- majhen pomen znanja v organizaciji,
- netolerantnost do napak in drugo.

Ravnanje z znanjem je popolno nasprotje nesistematičnemu kopičenju znanja in nemoči za hitro izkoriščanje in njegovo uporabo. Ravnanje z znanjem opremlja vizijo in poslanstvo z znanjem in zaposlenim omogoča dostop do znanja, ko ga potrebujejo. Ravnanje z znanjem je torej velik organizacijski in tehnični izziv, saj zahteva razvijanje ustrezne mreže človeških odnosov in njeno učinkovito integracijo s široko paleto novih tehnoloških možnosti (Pučko, 1998, str. 54). Zaradi teh sprememb je potrebno v podjetju pridobiti nove sposobnosti, nove načine razmišljanja in si prizadevati za nove modele ter prizadevanje za spremembe na ravni celotnega podjetja. Pri ravnanju z znanjem gre za vzpostavitev sistema, ki omogoča shranjevanje velikega obsega znanja in dostop do njega v najkrajšem možnem času. Cilj takšnega pristopa je, da se znanje posameznika, ki se pojavlja v obliki dokumentov, zapisov ali kaki drugi obliki, loči od te osebe, in sicer tako, da je to specifično znanje pozneje dostopno tudi drugim osebam v organizaciji.

2.5 Ustvarjanje ustreznega okolja za prenos znanja

Znanja samega tehnično ne moremo upravljati. Lahko pa upravljamo okolje, v katerem je mogoče ustvarjati, odkrivati, zajemati, izmenjevati, prečiščevati, potrjevati, prenašati, sprejemati, prilagajati in uporabljati znanje (Collinson & Parcell, 2002, str. 31). Da bi organizacija navedeno uresničila, potrebuje prave okoliščine, prava sredstva in prava dejanja.

Organizacija, ki ustvarja znanje, mora za oblikovanje ustreznega organizacijskega okolja oblikovati vizijo, razviti ekipo znanja in zgraditi visoko zahtevno področje interakcij med zaposlenimi. Vodstvo podjetja mora poudarjati oblikovanje nove organizacijske kulture, klime, vrednot, miselnih modelov, zaupanje zaposlenih in strank, komunikacijo in prenos informacij, inovacijski proces, pozitivno vzdušje, podjetništvo, medosebne odnose med zaposlenimi in do strank ter še druge elemente, ki tvorijo okolje, v katerem nastaja znanje.

Ko govorimo o procesu prenosa znanja v učeči se organizaciji, ne govorimo o izoliranem procesu, temveč o procesu, ki je vpet v celoten menedžment znanja in celoten menedžment podjetja. Uspešnost prenosa znanj v učeči se organizaciji temelji na odstranjevanju medosebnih in organizacijskih ovir za prenos znanj. Najpogostejše težave oziroma ovire pri prenosu implicitnih znanj med zaposlenimi so, da menedžerji neustrezno spodbujajo prenos znanj, individualizem zaposlenih, ljubosumnost, pomanjkanje timskega duha, šibka socializacija v podjetju, nezaupanje med zaposlenimi, destruktivno reševanje konfliktov, nizka motivacija, slabo razviti sistemi za shranjevanje znanja in podobno. Ovira za izmenjavo strokovnega znanja so lahko tudi poslovni procesi in način, kako je organizacija organizirana. Zgodi se, da postanejo deli organizacij zaradi svojih ciljev celo konkurenca drugim delom organizacije.

Ko se organizacija loti odpravljanja ovir, se mora lotiti vseh hkrati, kajti če odpravi vsako oviro posebej, s tem ne zagotovi okolja, v katerem bi lahko nemoteno potekala izmenjava znanja. Sposobnost, da zaposleni v celotni organizaciji med seboj sodelujejo, daje veliko moč in odpravlja mnogo ovir pri izmenjavi znanja. Pomembneje je, da imajo vsi zaposleni skupne programe, kot da imajo najnovejše programe, skupno operativno okolje zelo spodbuja izmenjavo znanja, seveda pa je samo po sebi ne zagotavlja.

Najpomembnejši elementi in procesi oblikovanja znanja v podjetju so:

- **vloga vodstva** - pri oblikovanju elementov prenosa znanja je ključna vloga vodstva oziroma njegov odnos do znanja kot elementa konkurenčne prednosti;
- **strateški menedžment** - področje razvoja kadrov in izobraževanja mora biti pomemben del strateškega načrta in njegove implementacije v prakso;
- **organizacijske strukture in procesi** - omogočajo prenos znanja v konkretnem notranjem okolju, morajo biti predpisani, načrtno vodeni in nadzirani, le to omogoča bistveno večje učinke kot naključni prenosi;
- **organizacijska kultura podjetja** - spodbuja izmenjavo znanja med zaposlenimi. Nanjo vplivata kultura zunanjega okolja in menedžment s svojim odnosom do znanja, odnosom do sprememb, s stilom poslovanja in podobno;

- **motivacija zaposlenih** - prenašanje in sprejemanje znanja je posledica organizacijske kulture, procesov in struktur, kar se v praksi kaže kot odnos do učenja in prenašanja znanja, ustrezni stimulatívni sistemi nagrajevanja, možnosti horizontalnega in vertikalnega napredovanja in podobno;
- **komunikacija** - odprta komunikacija, kar pomeni, da znamo povedati in poslušati, hitrost prenašanja informacij, dostopnost informacij tistim, ki jih potrebujejo, in usposobljenost za timsko delo.

Zaupanje je temelj procesa uspešnega prenosa znanja med zaposlenimi. Zaupanje je temelj komunikacije med zaposlenimi, kajti le na podlagi slednjega je mogoče zaznati morebiten konflikt in ga rešiti. To vodi v odnose, ki dovoljujejo prenos znanja in delovanja podjetja kot celovite enote. Prav tako je pomembno, da zaposleni zaupajo podjetju, saj morajo verjeti, da jim sodelovanje v procesu organizacijskega prenosa znanja prinaša koristi, ter da bo preneseno znanje na sodelavce uporabljeno etično. Zaupanje med zaposlenimi dosežemo s pomočjo neposrednih osebnih stikov med njimi, z vplivom menedžmenta ter vodenjem, ki poudarja pomembnost prenosa znanja med zaposlenimi.

Ko organizacija enkrat sprejme potrebo po spremembi, je odgovorna za ustvarjanje primerne okolja, kjer se lahko ta sprememba zgodi. Centralizirane, mehanicistične strukture niso ustrezno okolje za vedno nove spremembe. V takih strukturah posamezniki nimajo razumljive, zadosti pregledne slike celotne organizacije in njenih ciljev. Politični in omejeni ozki sistemi pa dušijo proces učenja. Zato mora biti formirana fleksibilnejša, organska, prožnejša struktura organizacije.

2.6 Intelektualni kapital

Organizacije, še posebej uspešne, se vedno bolj zavedajo pomembnosti usposabljanja zaposlenih in skrbi za njihov profesionalni razvoj. Cilj takih organizacij je nenehno vlaganje v usposabljanje zaposlenih z namenom, da usposabljanje postane neposredna naložba v poslovno uspešnost organizacije. Na to jih tudi vedno pogosteje opozarjajo strokovnjaki, ki pravijo, da je intelektualni kapital tista pomembna razlika med t. i. knjigovodsko vrednostjo podjetja in njegovo dejansko tržno vrednostjo.

Vrednost intelektualnega kapitala organizacije izvira iz neopredmetenih sredstev človeškega intelekta (Jordan & Jones, 1997, str. 329) in vključuje vrednost tehničnih spretnosti, sposobnost za reševanje problemov, ustvarjalnost in poslovodne sposobnosti, torej znanje in sposobnosti zaposlenih ter menedžmenta v podjetju.

Edvinson (1997, str. 366–373) je kapital razdelil na finančni in intelektualni kapital. Finančni kapital predstavlja vsa materialna in denarna sredstva, intelektualni kapital pa je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja.

Glavna dva dela intelektualnega kapitala sta človeški kapital in strukturni kapital. Človeški kapital temelji na znanju ljudi v podjetju (Pučko, 2001, str. 313) in tako pomeni vse

zaposlene, njihova znanja, spretnosti, obnavljanje teh znanj, inovacijske sposobnosti, iznajdljivost zaposlenih ter vrednote, kulturo in filozofijo podjetja. Človeški kapital ne more biti last podjetja, lahko se zgolj najame (Ložar, 1998, str. 56). Če zaposleni podjetje zapustijo, podjetje ta kapital izgubi, zato je le-ta v podjetju nekaj, kar je zelo negotovo, saj se njegovo bistvo skriva v znanjih in sposobnostih tega kadra. Vendar pa ga po odhodu zaposlenih nekaj v podjetju še vedno ostane. Temu pravimo strukturni kapital. Gre za nekaj, kar je nastalo s pomočjo človeškega dejavnika in predstavlja bolj ali manj neoprejemljive dejavnike, ki ostanejo v organizaciji, tudi ko ljudje niso več prisotni na delovnem mestu. To so baze podatkov o odjemalcih, odnosi z odjemalci, informacijski sistemi, sistemi motiviranja, inovacije in podobno. Kolikšen je del strukturnega kapitala, je v veliki meri odvisno od procesa prenosa znanja, ki sem ga opisal v prejšnjem poglavju. Ta del kapitala je v lasti podjetja in ga lahko lastnik obdrži (Pučko, 2001, str. 313).

Intelektualni kapital je tako transformacija znanja v nekaj, kar je neposredna vrednost organizacije. Kapital organizacije sestavljata finančni kapital in intelektualni kapital. V zmeraj več organizacijah intelektualni kapital postaja pomembnejši kot denarna sredstva.

2.7 Vloga menedžmenta v učeči se organizaciji

Z vse hitrejšimi, kompleksnejšimi in vse bolj nepredvidljivimi spremembami v okolju se slednje vse bolj pojavljajo na vseh področjih delovanja organizacije in menedžment pri tem ni izjema.

Stara paradigma menedžmenta se navezuje na prevladujočo tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko, v kateri so bile aktivnosti menedžerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Celotna organizacija je bila usklajevana od zgoraj navzdol, največja moč odločanja je prevladovala na višjih ravneh. Značilnosti take organizacije so rutina, visoka specializacija dela ter standardizirani postopki nadzora. Takšna oblika organizacije je bila lahko uspešna le v stabilnem okolju, kjer so bile spremembe predvidljive, za razliko od dandanašnjih, ki so hitre in nepredvidljive.

Ko govorimo o učeči se organizaciji, se moramo zavedati dejstva, da tradicionalni načini vodenja, za katere sta bila značilna avtokratizem ter velevanje podrejenim, torej *kaj, kako in kdaj* početi (brez odgovora na vprašanje *čemu* oziroma *zakaj* nekaj početi), postaja preteklost in v ospredje prihaja bolj participativno vodenje. Razlog za to je nedvomno dejstvo, da so v ospredju učeče se organizacije ljudje s svojim znanjem in sposobnostmi ter željo po razvijanju le-teh.

Ključni dejavniki, ki so spodbudili nastanek nove paradigme menedžmenta, so tekmovalno globalno okolje, raznovrstnost delovne sile, tehnologija ter sprememba kot vrednota. Tako narašča potreba po inovacijah in vpeljevanju sprememb ter prizadevanju za kakovostnejše poslovanje.

Učečim se organizacijam so potrebni menedžerji, ki so sposobni systemskega razmišljanja, vodenja medfunkcijskih timov, alociranja virov glede na uspešnost in integriranja

prepletajočih konceptov znanja, na podlagi katerih se rodijo nove, sveže ideje (Dotlich, D. L. & Noel, J. L., 1998, str. 188), ter s tem pripravljeni na nepredvidljivo okolje, ki se ves čas spreminja.

V vse bolj spreminjajočem se okolju ima menedžer zmeraj večjo vlogo oblikovalca organizacije. Oblikovati mora poslovno politiko, strategijo in strukturo organizacije, s katerimi bo lahko poslovne ideje prenašal v poslovne odločitve, učinkovito pa mora prispevati tudi k vzpostavitvi organizacije učenja. Uspešen menedžer mora biti aktiven vodja, ki kreira ugodno delovno okolje, svojim podrejenim pa omogoča priložnosti ter jih neprestano spodbuja k visokim dosežkom in osebemu razvoju. Njegova vloga mora biti vse manj »direktorska« in vedno bolj usmerjena v »mentorstvo« in svetovanje. Menedžerja učeče se organizacije mora ta med drugim odlikovati odprtost in pripravljenost za deljenje znanja. V učečih se organizacijah prevladuje pravilo deljenja znanja, ki pravi, da je znanje v organizaciji skupna last in ga je potrebno posredovati vsakomur, ki ga potrebuje. Zato lahko menedžerjevo mišljenje, da je znanje moč, deluje zelo zaviralno na prenos znanja in učenja.

Menedžerji vplivajo na zaposlene kot vzorniki in mentorji, ki oblikujejo vizijo organizacije in vplivajo na nastanek njene kulture ter določajo motivacijski in sankcijski sistem. V organizaciji bo moral menedžer znati zgraditi take strukture, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k postavljenim ciljem, vcepiti v organizaciji globalno miselnost – vrednote, ki delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela, ter vključiti in motivirati ljudi za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja učeče se organizacije in delovnih dosežkov.

Sodobna ekonomija zahteva nove E-menedžerje, ki bodo morali biti sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kot jih ima internet sam, in sicer odprtost, temelje postavljene na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost (Dimovski, V. & Penger, S., 2002, str. 54). Od E-menedžerjev se zahtevajo nove sposobnosti in številne nove veščine, kot so naslednje: hitrost, sposobnost učenja in razvijanja, odprtost, sposobnost (virtualnega) sodelovanja, dobra komunikacija, osredotočenost na kupce, sposobnost razvijanja filozofije ravnanja z znanjem in vodenja s primeri, internetna pismenost in hitro odločanje.

Tabela 4: Vloga tradicionalnega vodje v primerjavi z vodjo v učeči se organizaciji

Vloga tradicionalnega vodje	Vloga vodje učeče se organizacije
Razmišlja o sebi kot o nadrejenem.	Razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodji tima ali internem svetovalcu.
Upošteva verigo ukazov, sledi hierarhiji kontrolnega razpona.	Vzpostavlja delovna razmerja in stike z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo dokončati.

Tabela 4: Vloga tradicionalnega vodje v primerjavi z vodjo v učeči se organizaciji

Deluje v skladu z organizacijsko strukturo,	Spreminja organizacijsko strukturo, glede na spremembe v okolju.
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.	Povabi ostale člane, da se pridružijo odločanju, in deli informacije z zaposlenimi.
Zahteva dolge delovne ure, delavnike.	Zahteva rezultate.
Ima nizko stopnjo zaupanja.	Goji visoko stopnjo zaupanja.
Dopušča prikrivanje napak.	Ni možnosti za prikrivanje napak.
Delo centralizira na vrhu piramide.	Omogoči zaposlenim, da oblikujejo delo.
Ima hierarhični stil vodenja z vrha navzdol.	Ima lateralni, sodelovalni stil vodenja.
Razmišlja pretežno o stroških.	Razmišlja o ustvarjanju dodane vrednosti in odnosov.
Spodbuja individualno izobraževanje.	Spodbuja nenehno organizacijsko učenje.
Dopušča notranjo konkurenčnost organizacije.	Razvija notranje partnerstvo med zaposlenimi.

Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management 2003*, str. 87-88.

Sodobna znanstvena paradigma na področju menedžmenta pojasnjuje, da v današnjem postindustrijskem podjetju ne potrebujemo več klasičnih menedžerjev, saj je ključna lastnost današnjega podjetja spontanost, ki temelji na principih samoorganiziranosti, timskega dela in podjetniške iniciativnosti (Kovač, 2000, str. 33).

Lastnosti menedžerjev, ki jih zaposleni v vseh kulturah visoko cenijo, so predvsem vizionarstvo, predanost delu, sodelovanje, usmerjenost k ljudem, skupinsko delo in samostojnost.

Da bo podjetje uspešno, mora menedžment zagotoviti, da bodo lahko zaposleni pri delu uporabili vse svoje zmožnosti. Enega od pogojev za to sem že omenil, in sicer je to priprava primerne okolja za uspešen prenos znanja med zaposlenimi. Pomembno pa je tudi, da poskrbimo za primeren način nagrajevanja, saj tako postavimo temelj za uspešnost v naslednjem obdobju ter zagotovimo zadovoljstvo zaposlenih. Ključno je torej, da zna menedžer za uresničevanje skupne vizije dobro organizirati delo in sodelavce spodbujati k čim boljšim rezultatom. Dober menedžer mora zaposlenim dodeliti takšno delovno mesto in naloge, da bodo v najboljši meri izrabili svoje znanje in prednosti. Za doseganje še boljših rezultatov v prihodnosti mora menedžer skrbeti za stalno izpopolnjevanje in učenje in ne sme »počivati na lovorikah«.

2.8 Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji

Organizacija, ki se odziva na potrebe prihajajočih načinov poslovanja, postavlja v središče možgane, razum, znanje in ideje (Gorišek, 2000, str. 89). Različnost ter konkurenčno prednost za organizacijo torej oblikujejo zaposleni s svojo inteligenco, kompetencami, veščinami in čustvi.

Zaposlene v organizaciji smatramo za premoženje, tako kot smatramo za premoženje organizacije njena poslopja, opremo in ostale stvari. Če zaposleni v organizaciji odidejo, s seboj vzamejo tudi svoje sposobnosti in znanja, kar pa za učečo organizacijo, ki temelji na znanju, pomeni veliko izgubo. To je vzrok, da svoje vedenje spremenijo tudi menedžerji, in sicer da kot trenerji in mentorji s svojim prepričevanjem, in ne več z ukazovanjem, prepričajo zaposlenega, da ostane v podjetju.

2.8.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Doseganje zadovoljstva zaposlenih je prav tako nujen pogoj za ustvarjanje dodane vrednosti in ima korenine globoko v kulturi organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih se večja v organizacijah, ki kreirajo sodoben tip voditeljske kulture, kjer se lahko zaposleni razvijajo in so motivirani za delo. Nesporno dejstvo je, da lahko zadovoljne kupce pridobivajo le zadovoljni zaposleni, ki so močno vpeti v vizijo in strategijo organizacije oziroma gojijo močno pripadnost organizaciji.

Nezadovoljstvo zaposlenih bi moralo biti za vodstvo organizacije signal, poziv, da so potrebne nujne spremembe, saj se lahko nezadovoljstvo ljudi kaže v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti, slabši kakovosti izdelkov in storitev, nezainteresiranosti za koristne predloge, izboljšave in inovacije ter v fluktuaciji, kar ima navadno negativne finančne učinke.

Dober menedžer bo moral delovati tako, da bo privabil in zadržal kakovostne ljudi, zato pa bo moral v organizaciji utrditi primerno kulturo in okolje, ki bosta krepila občutek pripadnosti in lastne vrednosti zaposlenih, kjer so bodo zaposleni počutili varne, sprejete, priznane in zadovoljne.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA CMT, D. O. O.

3.1 Kratka predstavitev CMT, d. o. o.

Collegium Mondial Travel je vodilna potovalna agencija v Sloveniji, specializirana za organizacijo in izvedbo popotovanja mladih od 17. od 30. leta starosti z licencama za opravljanje dejavnosti prodaje oziroma posredovanje turističnih potovanj ter opravljanje dejavnosti organiziranja turističnih potovanj. Nastala je leta 2002 z združitvijo tedaj dveh največjih agencij s področja potovanj mladih v Slovenji, Collegium in Mondial Travel, ki sta delovali na področju potovanj za mlade od leta 1996. Cilji združitve so bili:

- racionalizacija poslovanja,
- izboljšanje storitev za mlade potnike in
- širjenje organiziranja potovanja na tuje trge.

CMT posluje v Ljubljani na treh lokacijah (na Kersnikovi cesti v Ljubljani, ŠOU centru v Ljubljani in ŠOU Info točki v Metropolu).

3.2 Kratka zgodovina CMT, d. o. o.

Podjetji Collegium in Mondial sta se formalno združili v novo podjetje z imenom Collegium Mondial Travel (CMT), 11. 11. 2002. Novo podjetje je obdržalo obe prejšnji imeni kot dve različni blagovni znamki z namenom pokrivanja različnih trgov turističnih poslovanj. Blagovna znamka Mondial Travel je bila namenjena trženju in izvedbi maturantskih izletov, blagovna znamka Collegium pa trženju in izvedbi absolventskih izletov, programov smučanja in ostalih programov. Ob ustanovitvi je bila postavljena tričlanska uprava, ki sta jo zasedla oba ustanovitelja agencije Mondial Travel, pridružil pa se jim je nov član – Tadej Volf. Ustanovitelj agencije Collegium Dominik S. Černjak se je leta 2000 podal v politiko in se ob združitvi začasno odpovedal članstvu v upravi. Vanjo se je vrnil na začetku leta 2005.

3.3 Vizija in poslanstvo CMT, d. o. o.

Poslanstvo delovanja CMT je pripravljati popotniške in skupinske programe ter produkte, vezane na potovanja. Ti programi so prilagojeni mladim, ki so večinska populacija.

Vizija CMT je razvijati produkte, prilagojene njihovi populaciji, ki počasi odrasča, to so posebna potovanja za sprostitev in druženje, sindikalni izleti in ponudbe za mlade družine uspešnih.

Skupna značilnost vseh produktov CMT je polna in aktivna vsebina, temelječa na športno-animacijskih dogodkih in medsebojnem druženju.

3.4 Produkti CMT

Izdelki potovalne agencije Collegium Mondial Travel so vsebinsko in cenovno prilagojeni mladim generacijam. Svoje izdelke tržijo pod naslednjimi blagovnimi znamkami:

- Mondial travel (program za maturante),
- Collegium (program za študente),
- Generacija 25+ (programi za mlade nad 25 let),
- Cooltura (strokovni programi za mlade do 18. leta).

3.5 Zaposleni v CMT

a) Struktura zaposlenih

CMT ima redno zaposlenih petindvajset ljudi, od tega jih ima petnajst univerzitetno ter šest srednješolsko izobrazbo; štirje zaposleni pa so tik pred pridobitvijo univerzitetne izobrazbe. Celotna ekipa, ki spremlja potnike na potovanjih (vodniki, animatorji, promotorji, medicinska ekipa in ostali sodelavci) šteje v Sloveniji več kot dvesto ljudi, v tujini pa CMT zaposluje še dodatnih dvesto ljudi. Posledično se z večanjem obsega dela veča tudi število zaposlenih, torej z drugimi besedami, število ljudi, ki dela za podjetje, je odvisno od sezonske komponente.

b) Usposabljanje zaposlenih

CMT posebno pozornost posveča usposabljanju zaposlenih. Zaposlene usposablja s strokovnimi ekskurzijami večkrat letno (t. i. izobraževalni vikendi), za vodnike in animatorje pa organizirajo različne dodatne seminarje in praktična usposabljanja med letom. Vsak vodnik mora nivo znanja dokazati s testom pred potovanjem.

Izhajajoč iz dejstva, da je vodnik prvi obraz potovalne agencije, je CMT oblikoval lastno vodniško šolo. Kakovost usposobljenosti je CMT-ju potrdila tudi GZS z uvrstitvijo med zgolj dve potovalni agenciji v Sloveniji, ki organizirata tečaje za turistične vodnike po njihovih standardih kvalitete.

Izpostaviti moram, da zaradi narave dela in visoke fluktuacije sodelavcev klasično izobraževanje ni mogoče, zato je potrebno vedno iskati nove načine za izobraževanje zaposlenih.

c) Organizacija podjetja:

Organizacijo podjetja predstavljata:

- **organizacijska struktura podjetja** - horizontalna hierarhija, ki s štirimi direktorji, razdeljenimi po vsebinskih področjih, omogoča krajšo in kvalitetnejšo komunikacijo med posameznimi člani;
- **način vodenja podjetja** - je ekipni, skupinski in omogoča pretok informacij, pomembnih za pridobivanje novih idej.

4 FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH V TURISTIČNI DEJAVNOSTI

4.1 Turizem

Turizem je dinamična industrija, ki zahteva prilagajanje novim vrstam potrošnikov, novim konkurenčnim pogojem, tehničnemu razvoju, zakonodaji ipd. Razvoj in inovacije ter njihova uporabnost v praksi zahtevajo pridobitev novih kvalifikacij, ki jih je mogoče pridobiti le z nadaljnjim izobraževanjem in usposabljanjem. Turizem potrebuje fleksibilne ljudi, sposobne prilagajanja najrazličnejšim situacijam (Sirše & Bezget, 1999, str. 3).

Za zaposlene na področju turizma so značilni veliko povpraševanje po dodatni delovni sili med sezono, visoka fluktuacija delovne sile, sezonska zaposlitev, geografska mobilnost, visoka stopnja slabše kvalificirane delovne sile, nižje plače in podobno (Pirjevec, 1998, str. 100-105).

Kadar govorimo o človeških virih, se moramo zavedati, da je potrebno z njimi kvalitetno delati tudi takrat, ko smo uspešni. Ko pride na strani zaposlenih do razmišljanja o menjavi službe, se vprašajmo, ali smo do sedaj naredili dovolj, da do tega razmišljanja ne bi prišlo. Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, ki jih je

potrebno nadomestiti. Delavci, ki zapustijo organizacijo običajno, povzročijo motnje v poslovanju, dinamiki in timih ter uspešnosti podjetja. Ne glede na to, ali gre za odhode na zahtevo podjetja ali na željo zaposlenega, fluktuacija povzroči podjetju direktne in indirektne stroške.

Fluktuacija pomeni zamenjavo zaposlenih v določenem obdobju in vpliva na poslovanje. Novi delavci lahko prinesejo v kolektiv nove ideje, več motivacije, znanja, sposobnosti na eni strani, na drugi pa se za njihovo uvajanje porabi veliko časa, delodajalci pa nosijo tudi tveganje napačne odločitve.

Na fluktuacijo gledamo z dveh vidikov, in sicer s pozitivnega ter negativnega. Pozitivna fluktuacija pomeni odhajanje nesposobnih delavcev ali odhajanje neustreznih delavcev. Vse ostale odhode zaposlenih zaradi subjektivnih ali objektivnih vzrokov pa obravnavamo kot negativno fluktuacijo

Visoka fluktuacija običajno negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije. Pozitiven vidik pa se odraža v najemanju delavcev, ki imajo novejšo znanje in prinašajo sveže ideje. V fluktuacijo uvrščamo tudi odhode zaradi upokojevanja in odhode, ki jih ne nadomeščamo z novimi zaposlenimi.

Dinamiko zaposlenih ocenjujemo z bruto koeficientom fluktuacije, ki ga izračunamo kot razmerje med številom zaposlenih in povprečnim številom zaposlenih v analiziranem obdobju (Pučko, 2001, str. 69). Bruto koeficient je samostojni kazalnik, ki nam pove, da je 2,5-odstotna bruto fluktuacija normalna.

4.2 Vzroki visoke fluktuacije v turistični dejavnosti

Glavni vzroki fluktuacije po kanadski študiji so (Tourism policy and international tourism in OECD Countries, str. 203):

- slab imidž turistične industrije: turizem ima več sezonskih delavcev in delavcev z delnim delovnim časom kot katerakoli druga gospodarska dejavnost. Stanje je enako tudi v Sloveniji (RNUST, 2007-2011), to je razlog, da večina delovnih mest zahteva nizko kvalifikacijo. Zato so tudi plače nizke;
- sezonska variabilnost povpraševanja: močne sezonske variacije močno vplivajo na zaposlenost v turistični dejavnosti. Na vsako delovno mesto s polnim delovnim časom odpade nekaj sezonskih ali občasnih delovnih mest, potrebnih v višku sezone. Potrebno je poudariti, da mnogo mladih ljudi, predvsem študentov, išče prav taka delovna mesta;
- spreminjajoča se narava turističnega povpraševanja je prispevala tudi k neprimernosti zaposlenih v turistični dejavnosti, predvsem zaradi neuspešnega prilagajanja formalnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja spreminjajočim se potrebam turistične dejavnosti, na eni strani obstaja potreba po visoki akademski usposobljenosti in tehnološkem know-howu, na drugi strani pa po širše osnovanem usposabljanju, ki naj bi razvil različna strokovna znanja.

Vzroke za odhod ugotavljamo z različnimi metodami, najpogosteje se uporablja odhodni vprašalnik ali intervju.

5 RAZISKAVA O RAVNANJU Z ZNANJEM

Namen raziskave

Namen raziskave, ki sem jo opravil, je bilo ugotoviti stanje organizacijskega učenja v podjetju CMT, d. o. o., ter kako podjetje pridobiva in ravna z znanjem v razmerah visoke fluktuacije delovne sile, ki vladajo v turistični panogi. Z vprašalnikom sem želel preveriti zavedanje tako vodstva kot tudi zaposlenih, kakšno vlogo igrata organizacijsko učenje in znanje v podjetju ter nivo pridobivanja in ohranjanja znanja v podjetju. Pri raziskavi sem se osredotočil izključno na mehki del znanja (učenje in ljudi) ter merjenju in tehnologiji posvetil manjšo pozornost.

Za uspešno implementacijo organizacijskega učenja in uspešnega ravnanja z znanjem je nujno potrebno, da je v podjetju prisotna podpora vodstva, ki si prizadeva ustvariti čim pozitivnejšo in odprto klimo. To pomeni, da je vodilni kader naklonjen novim idejam ter tudi z nagrajevanjem bodisi v obliki denarja ali dodatnih oblik izobraževanj zunaj podjetja krepiti aktivnosti učenja in timskega sodelovanja. Predvideval sem, da zaradi narave dela v turistični dejavnosti podjetje pozna pomembnost pravilnega ravnanja z znanjem, vendar sem menil, da se to lahko še izboljša. Rezultati te raziskave lahko podjetju CMT, d. o. o., pokažejo kateri so tisti kriteriji učeče se organizacije in ravnanja z znanjem, ki jih lahko še izboljšajo in s tem pozitivno vplivajo na ohranjanje znanja v podjetju in posledično s tem na kvaliteto dela in poslovno uspešnost.

Metodologija raziskave

Za ugotavljanje stanja znanja sem uporabil pisno anketo. Anketni vprašalnik (glej prilogo I) vsebuje šest sklopov vprašanj (učeča se organizacija, vloga zaposlenih v učeči se organizaciji, klima in kultura v podjetju, vloga menedžmenta v učeči se organizaciji, pridobivanje znanja in ohranjanje znanja ter ravnanje z znanjem).

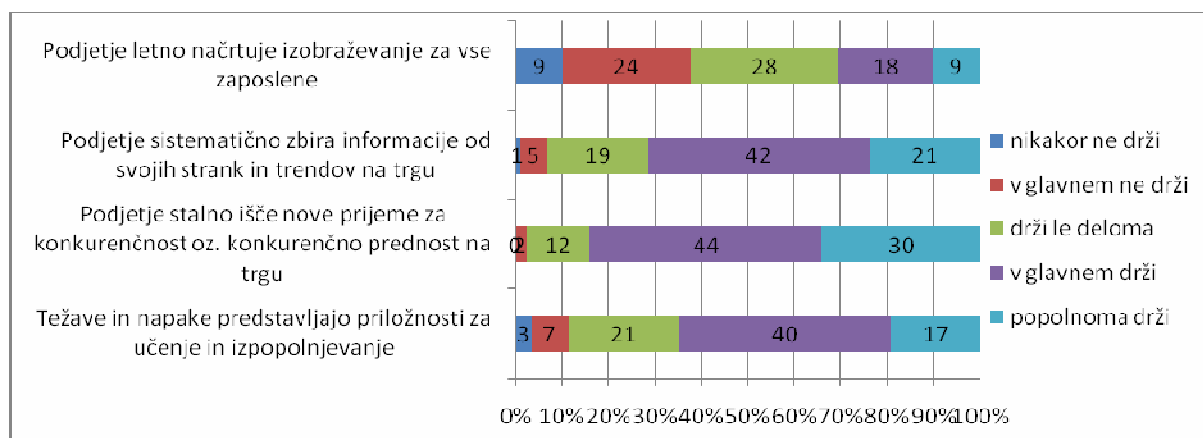
Anketiranci so morali označiti spol, starost, položaj v podjetju ter dobo delovanja v podjetju, pri ostalih vprašanjih pa so se morali opredeliti z ocenami od 1 (nikakor ne drži) do 5 (popolnoma drži), v kolikšni meri drži trditev, na katero so odgovarjali.

Raziskavo v podjetju sem opravil enakovredno tako med vodilnimi, zaposlenimi kot zunanji sodelavci oz. sezonskimi delavci. S tem sem dobil objektivnejše rezultate, kot če bi v raziskavo vključil samo vodilne delavce oziroma samo zaposlene ali sezonske delavce.

V analizo je bilo vključenih osemindeset anket, ki so bile ustrezno izpolnjene. Razdeljenih je bilo sedemindeset anket, od tega jih devet ni bilo vrnjenih ali ustrezno izpolnjenih. Zaradi anonimnosti ankete ni bilo bojazni, da nanje ne bi odgovorili objektivno.

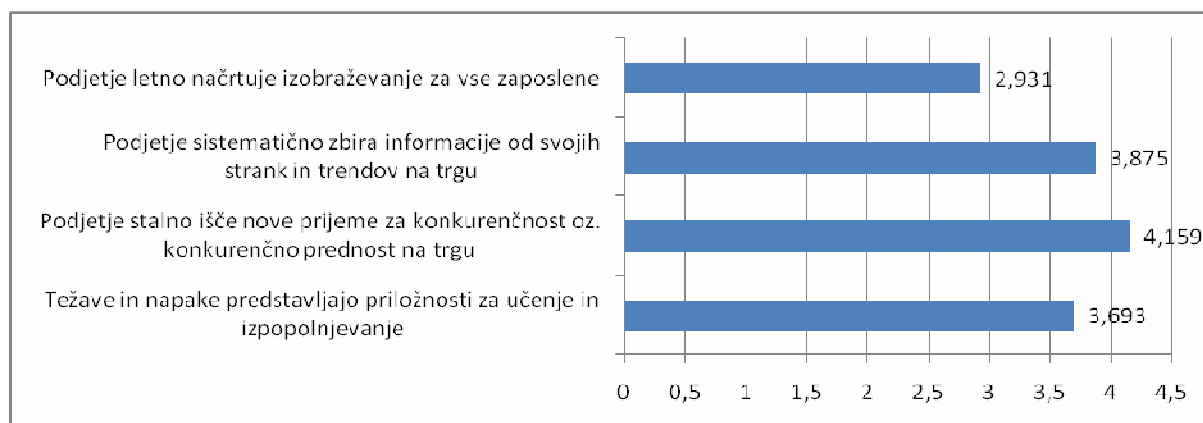
5.1 REZULTATI RAZISKAVE

Slika 3: Učeča se organizacija (grafični prikaz ocenjevanja vprašalnika)



Vir: podatki iz Priloge 8.

Slika 4: Učeča se organizacija (odgovori, vrednoteni z aritmetično sredino)

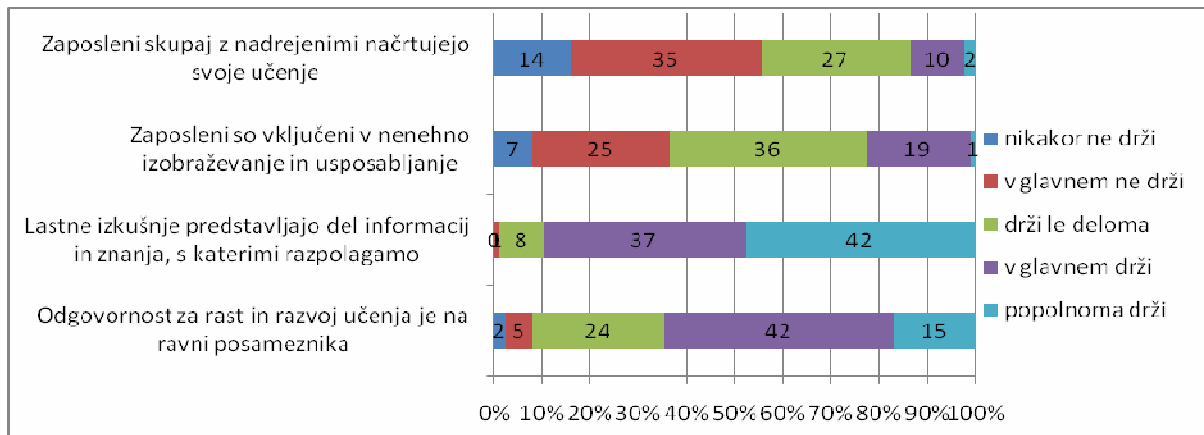


Vir: podatki iz Priloge 8.

Iz rezultatov analize je razvidno, da v povprečju anketiranci (tako vodstvo kot tudi zaposleni in zunanji sodelavci) dojemajo podjetje CMT kot učečo se organizacijo. Pri tem je še posebno pohvalno dejstvo, da podjetje stalno išče nove prijeme za konkurenčnost na trgu (4,159), pri tem se močno opira na povratne informacije (3,875) svojih strank in ostalih partnerjev ter se poskuša učiti na napakah (3,693). Turizem je namreč panoga, kjer se želje in preference kupcev hitro spreminjajo. Te spremembe je potrebno stalno spremljati, spremljamo jih pa le tako, da poslušamo odzive in potrebe strank. CMT, d. o. o. po vsakem izletu svojim potnikom oziroma strankam izroči ankete, v katerih se opredelijo glede kvalitete izvedbe izleta in kvalitete organizacije, prav tako pa tudi glede prihodnjih želja, in rezultatom primerno prilagodi programe za naslednjo sezono. Spremljanje ter tudi v določeni meri oblikovanje trendov je po mojem mnenju poglobljeno razlog, da je v tem trenutku podjetje CMT, d. o. o., vodilna turistična agencija za mlade v slovenskem prostoru. Vendar je treba opozoriti, da je najslabšo oceno v tem sklopu trditev dobila tista, ki močno zaznamuje pojem učeče se organizacije, in sicer načrtovanje izobraževanja za zaposlene. Ocena 2,931 je pokazatelj, da

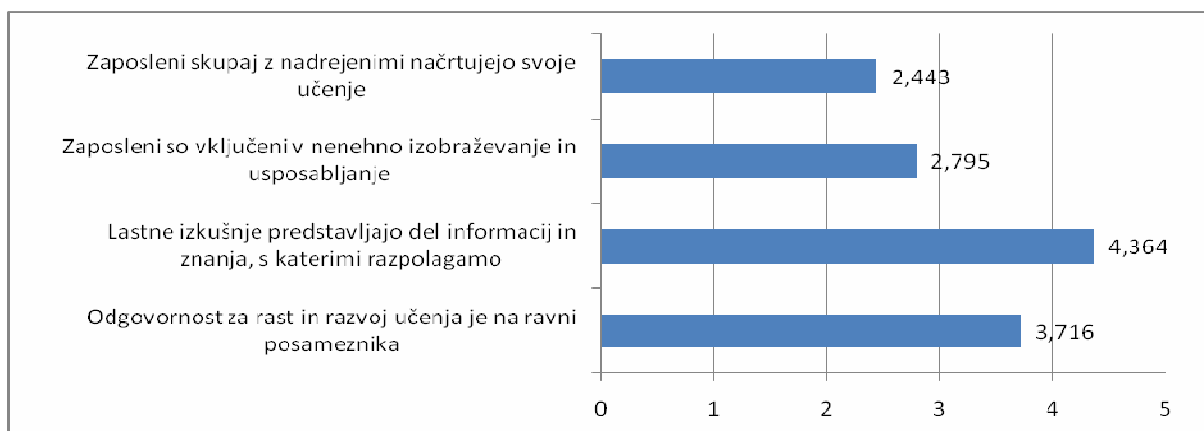
mora podjetje na tem področju narediti še marsikaj, saj kar 69 % anketirancev trdi, da je le-to nezadostno. S tem ko bo podjetje v večji meri načrtovalo izobraževanje, se bo raven učeče organizacije dvignila in s tem pozitivno vplivala tudi na ostale elemente učeče se organizacije, ki vplivajo na uspešnost podjetja.

Slika 5: Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji (grafični prikaz ocenjevanja vprašalnika)



Vir: podatki iz Priloge 8.

Slika 6: Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji (odgovori vrednoteni z aritmetično sredino)

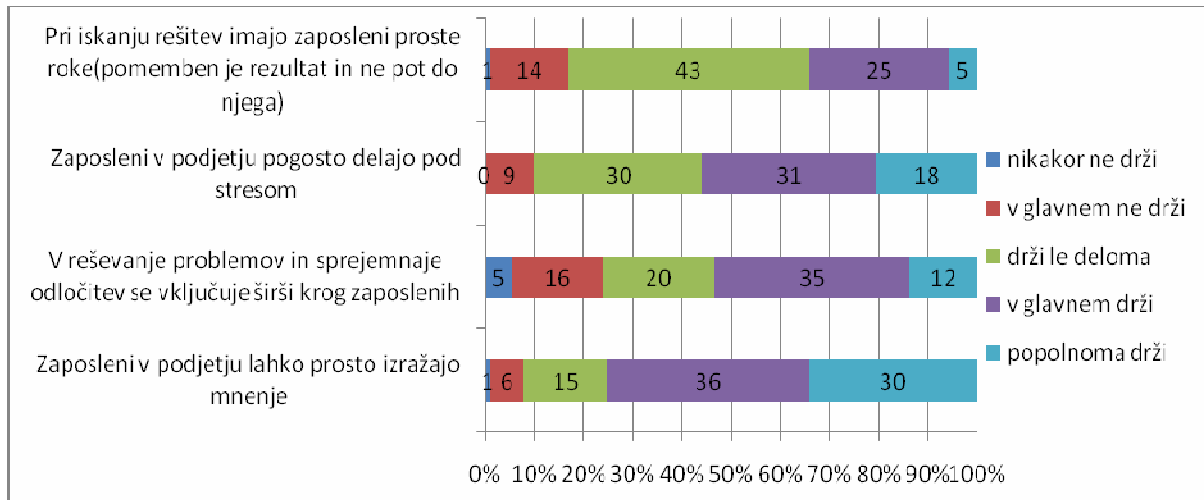


Vir: podatki iz Priloge 8.

Ta sklop vprašanj se močno navezuje na prvega o učeči se organizaciji in lahko trdim, da so temu primerni tudi rezultati anket. Rezultati pri podrobnejših trditvah o učenju oziroma načrtovanju učenja so pokazali, da večina anketirancev meni, da vodstvo premalo oziroma sploh ne sodeluje pri načrtovanju izobraževanja (2,443) ter jih premalo vključuje v usposabljanja, ki bi bila potrebna za še boljše učinkovitost na delovnem mestu (2,795). Večina anketirancev meni, da morajo sami poskrbeti za svoja znanja in spretnosti ter da so najmočnejši vir teh znanj lastne izkušnje (4,364). Za podjetje je zelo dobro, da večina anketirancev meni, da je odgovornost za rast in razvoj učenja na strani posameznika (3,716), vendar je to lahko tudi zaradi dejstva, ker so bili primorani prevzeti to odgovornost. Glede na to, da je turizem dejavnost z visoko fluktuacijo delovne sile, mora biti podjetju CMT, d. o. o.,

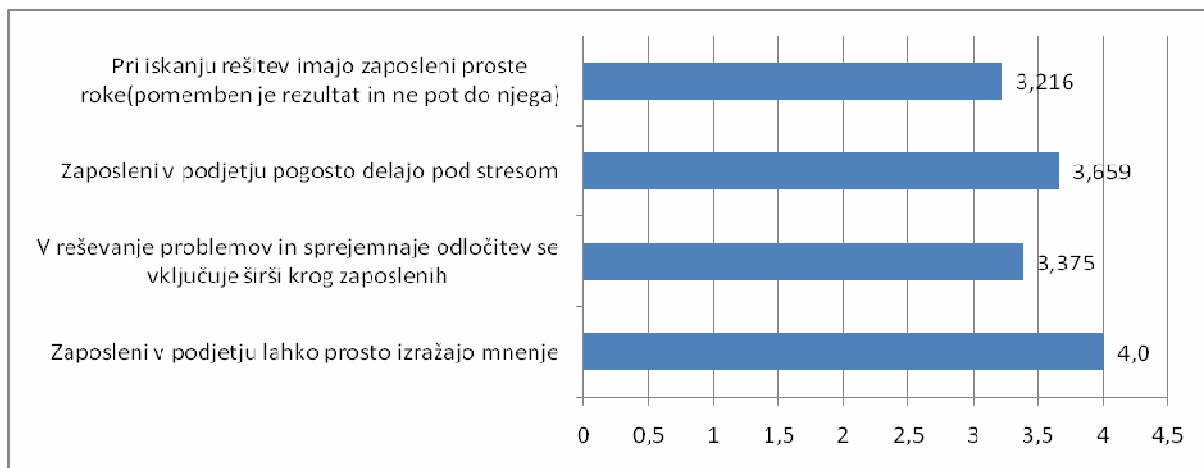
v interesu ohranjati zaposlene, saj je, sodeč po rezultatih ankete, veliko znanja pridobljenega z izkušnjami. Vsi vemo, da je to znanje veliko vredno in ga je težko osvojiti. Gotovo bo morale podjetje veliko narediti pri nadaljnem izobraževanju in pridobivanju novih znanj zaposlenih in sodelavcev.

Slika 7: Klima in kultura v podjetju (grafični prikaz ocenjevanja vprašalnika)



Vir: podatki iz Priloge 8.

Slika 8: Klima in kultura v podjetju (odgovori, vrednoteni z aritmetično sredino)

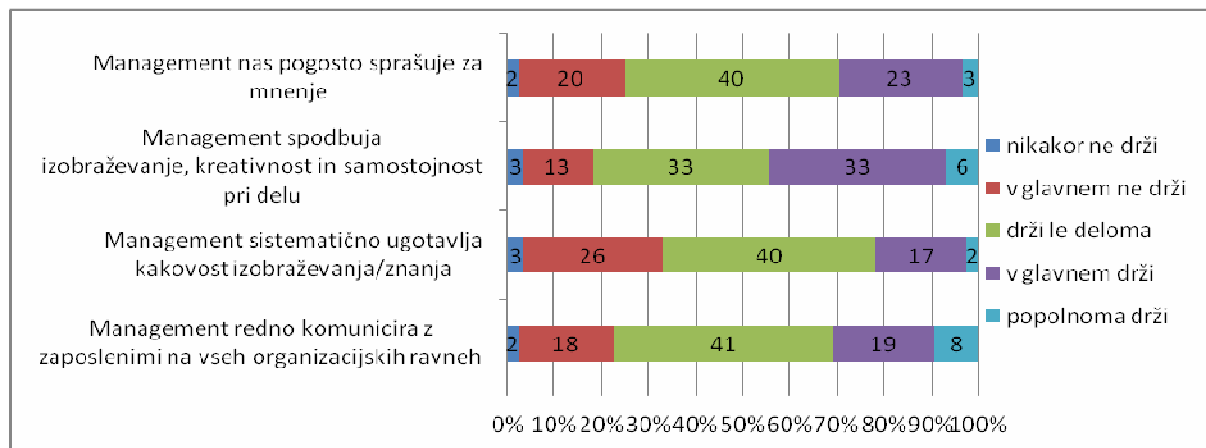


Vir: podatki iz Priloge 8.

Najslabše ocenjena trditev pri sklopu trditev kulture in klime v podjetju je, da zaposleni nimajo prostih rok pri reševanju problemov in težkih situacij. Razlaga za to je, da o večjih problemih odloča vodstvo, poleg tega je pa pri določenih nastalih situacijah verjetno že neka ustaljena pot, po kateri pridemo do rešitve problema, torej rešimo problem na podlagi izkušenj, ki smo si jih pridobili v podobnih situacijah. Po ocenah sodeč, pa podjetje poudarja na osebno sodelovanje in izražanje mnenj. Ne glede na to, da je končna odločitev pri samem vodstvu podjetja, pa rezultati kažejo, da se vodstvo v dokaj veliki meri posvetuje skupaj z zaposlenimi o nastalih situacijah (3,375) ter jim dovoli, da prosto izražajo svoje mnenje, kot

meni večina zaposlenih (4,0). Kljub temu da razmeroma visok odstotek anketirancev meni, da delajo pod stresom (ocena: 3,659), moramo tukaj upoštevati dejstvo, da je turizem izredno dinamična panoga, kjer se dela skoraj izključno z ljudmi, kjer se stvari zaradi ogromno dejavnikov hitro spreminjajo ter se zato v zadnjem trenutku išče rešitve pri nastalih spremembah. Menim, da podjetje CMT, d. o. o., ne ustvarja take klime, da bi še dodatno povzročalo stres, pod katerim delujejo zaposleni. Rezultati kažejo ravno obratno. Kljub temu pa bi rad omenil, da podjetje oziroma vodstvo ne sme pozabiti na kreativnost in delegiranje določenih vrst odločitev, saj bo podjetje na ta način dobilo širino in bolje delovalo kot učeča se organizacija.

Slika 9: Vloga menedžmenta v učeči se organizaciji (grafični prikaz ocenjevanja vprašalnika)



Vir: podatki iz Priloge 8.

Slika 10: Vloga menedžmenta v učeči se organizaciji (odgovori, vrednoteni z aritmetično sredino)

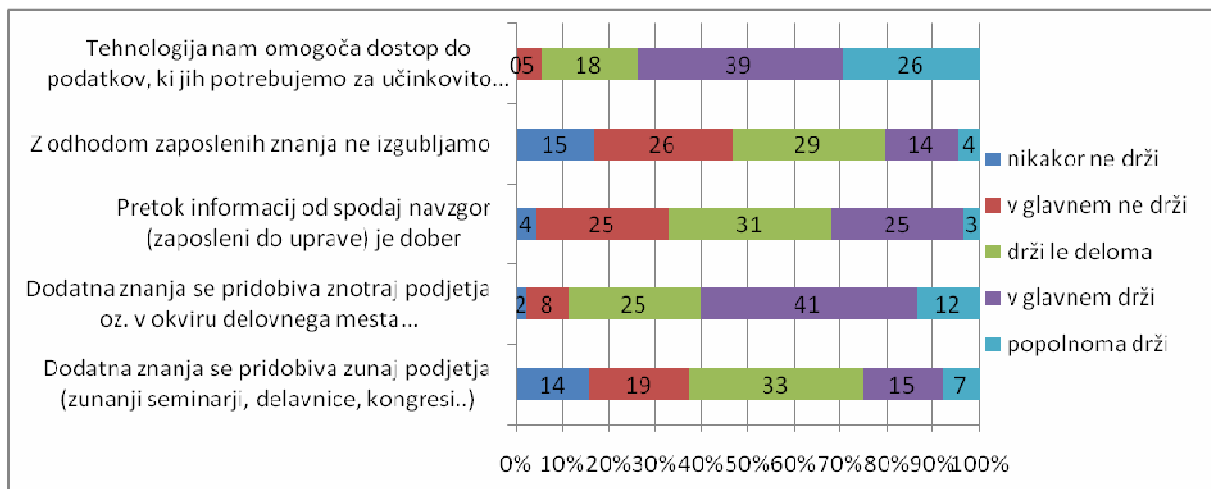


Vir: podatki iz Priloge 8.

Ocena 2,875 zopet jasno opozarja, da vodstvo premalo poudarja izobraževanje oziroma pridobivanje znanja, kajti večina anketirancev meni, da vodstvo ne preverja dovolj kakovosti znanja. Kot so že pokazale določene ocene trditev, tudi tukaj lahko vidimo, da vodstvo premalo spodbuja izobraževanje, kreativnost in samostojnost pri delu (3,295). Stanje sicer ni zaskrbljujoče, vendar lahko marsikaj naredi v tej smeri. Vodstvo tudi poredkoma sprašuje

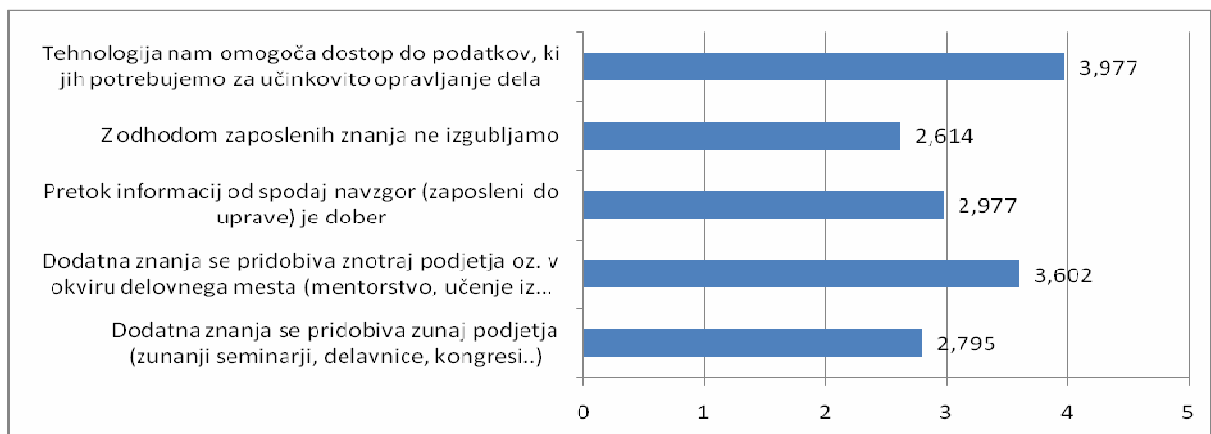
svoje zaposlene za mnenje (3,057) in ne preveč redno komunicira z vsemi organizacijskimi ravnmi (3,148). Pri prejšnjem sklopu vprašanj sta se je sicer pokazala dobra klima in sodelovanje med zaposlenimi, vendar se tukaj kaže, da imajo zaposleni in sodelavci v povprečju premalo stika s samim vodstvom ter se počutijo premalo vključene v podjetje, saj bi si (vsaj nekateri) želeli več odgovornosti. Vodstvo mora presoditi, katere naloge lahko delegira navzdol, s tem pa mora skrbeti za kreativnost in samostojnost svojih sodelavcev in posledično vplivati na povečanje uspešnosti. Zaposleni se morajo čutiti sposobne in odgovorne, da bodo dali od sebe svoj maksimum ter povečali učinkovitost in uspešnost svojega dela in dela podjetja.

Slika 11: Pridobivanje in ohranjanje znanja (grafični prikaz ocenjevanja vprašalnika)



Vir: podatki iz Priloge 8.

Slika 12: Pridobivanje in ohranjanje znanja (odgovori vrednoteni z aritmetično sredino)

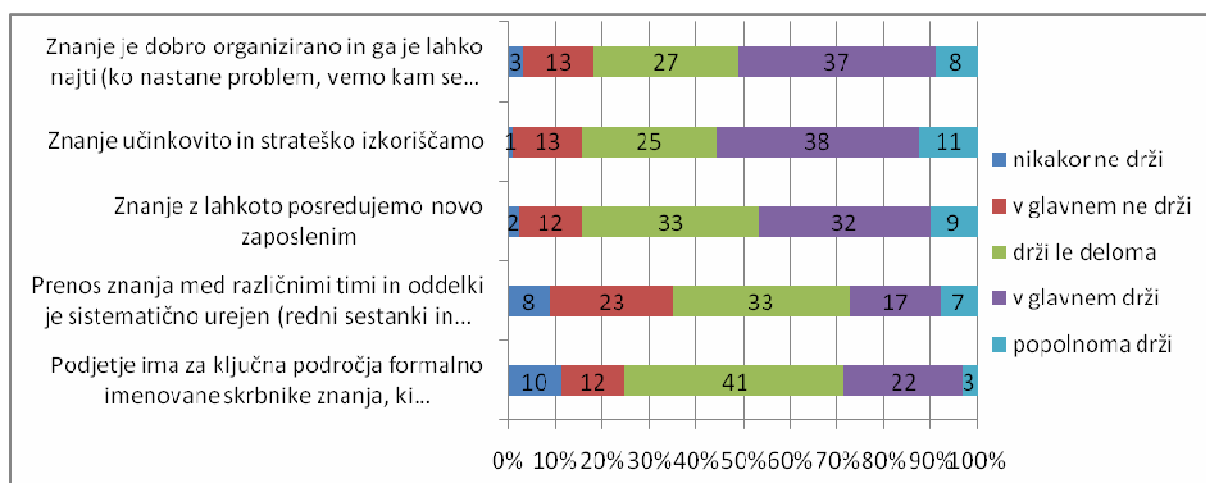


Vir: podatki iz Priloge 8.

V povprečju anketiranci menijo, da imajo dovolj dobro tehnologijo za učinkovito opravljanje dela (3,977). Zaradi dinamične narave panoge so potrebni: visoka hitrost informacij, lahko dostopne informacije ter zmogljiva in učinkovita komunikacijska sredstva. Podjetje je torej dobro poskrbelo, da zaposleni ne naletijo na dodatne ovire pri opravljanju dela. Kot že

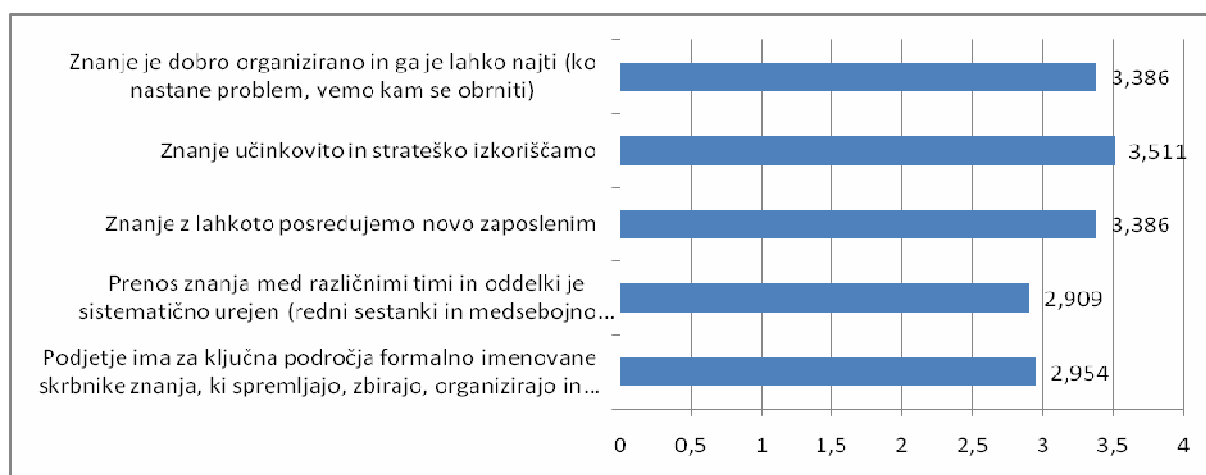
omenjeno, lahko prosto izražajo mnenje, vendar premalo mnenj pride do vodstva (2,977). Zaposleni menijo, da dobijo manjši del znanj zunaj podjetja (2,795), kot se je že pokazalo pri sklopu vprašanj o izobraževanju. Večino znanj torej dobijo v okviru svojega delovnega mesta (3,602), iz svojih izkušenj. Prav zato pa je malce zaskrbljujoča ocena anketirancev, saj menijo, da z odhodom zaposlenih podjetje izgubi precej znanja. Podjetje mora poskrbeti za tak način komunikacije zaposlenih, da znanje, pridobljeno na izkušnjah, ostane v podjetju, torej da se prenaša naprej na novo zaposlene (v obliki mentorstva, delegiranja, soodločanja itd.).

Slika 13: Ravnanje z znanjem (grafični prikaz ocenjevanja vprašalnika)



Vir: podatki iz Priloge 8.

Slika 14: Ravnanje z znanjem (odgovori vrednoteni z aritmetično sredino)



Vir: podatki iz Priloge 8.

Rezultati zadnjega sklopa vprašanj potrjujejo ugotovitve iz prejšnjih sklopov, in sicer je nujno potrebno da podjetje poskrbi za boljši prenos znanja med različnimi oddelki ali timi, da bo več te-tega ostalo v podjetju, poleg tega pa ustvarilo še več novega. Za to mora določiti skrbnike znanja v podjetju, ki bodo to znanje zbirali, ga distributirali oziroma skrbeli za nemoten pretok znanja med zaposlenimi ter tudi preverjali kakovost znanja. Le tako bo

podjetje CMT, d. o. o., ostalo vodilno podjetje v turizmu za mlade in svoje dejavnosti uspešno širilo še na druga področja in druge države.

5.2 REZULTATI ANALIZE ONE-WAY-ANOVA

Analiza One-Way-Anova je analiza variance in z njo povezanih postopkov, s katero skupno varianco razcepimo na posamezne komponente, navadno zato, da preverimo, ali se pojavljajo razlike med vzorci znotraj iste populacije. Z drugimi besedami sem pri tej analizi preveril, ali se pojavljajo razlike oziroma statistična značilnost srednjih vrednosti različnih skupin anketirancev znotraj celotne populacije.

Z One-Way-Anova analizo sem preverjal, ali se odgovori oziroma ocene pri trditvah razlikujejo med posameznimi skupinami znotraj populacije. Tako sem analiziral, kako so se ocene anketirancev razlikovale glede na spol, starost, položaj v podjetju ter izkušnje oziroma dobo delovanja v podjetju. Te spremenljivke sem zato določil kot neodvisne spremenljivke, trditve po posameznih sklopih pa odvisne spremenljivke. Ker sta pri spolu samo dve neodvisni spremenljivki, sem v tem primeru namesto One-Way-Anova analize uporabil Independent Sample T-Test analizo.

Obe vrsti analiz sem opravil v programu SPSS ter rezultate dal v priloge št. 2, 3, 4 in 5. Analiza pokaže značilne razlike ob predpostavki, da je stopnja statistične značilnosti manjša ali enaka 0,05. Takrat lahko trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med različnimi skupinami populacije, oziroma da takrat, ko stopnja statistične značilnosti pade pod 0,05, trdimo, da v povprečju neodvisne spremenljivke različno vplivajo na srednjo vrednost odvisnih spremenljivk.

Z Independent Sample T-Test-om sem ugotovil, da se stopnja statistične značilnosti ni spustila pod vrednost 0,05, zato ne moremo trditi, da v povprečju anketiranci moškega spola trditve ocenjujejo drugače kot anketiranci ženskega spola (priloga 4).

Prav tako sem z One-Way-Anova analizo ugotovil, da ne moremo sprejeti sklepa, da v povprečju med seboj različne starostne skupine trditve ocenjujejo drugače, saj se pri nobenem sklopu vprašanj stopnja statistične značilnosti ni spustila pod mejo 0,05 (priloga 7).

Pri analizi vseh sklopov trditvev glede na neodvisni spremenljivki položaja in izkušenj v podjetju so rezultati pokazali kar precej statistično značilnih razlik med različnimi položaji ter različno dobo delovanja v podjetju (izkušnje) celotne populacije v podjetju pri nekaterih sklopih vprašanj.

Z Levenovim testom (priloga 4, 5) sem preveril homogenost variance. Rezultati so mi povedali, kateri preizkus naj uporabim pri ugotavljanju značilnih razlik med skupinami. Kadar test homogenosti pokaže vrednost, ki je večja od 0,05, pomeni, da značilnih razlik (homogenosti variance) ni, torej uporabimo Bonferonijev test v sklopu One-Way-Anova analize, v nasprotnem primeru pa Dunnett T3 test, kar se je zgodilo le pri enem primeru.

RAZLIKE PO POLOŽAJU (VODSTVO, ZAPOSLEN, ZUNANJI)

1. Analiza pokaže značilne razlike pri trditvi *Podjetje sistematično zbira informacije od svojih strank in trendov na trgu (0,005)*. Torej lahko sprejmemo sklep, da je povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično različna od ostalih dveh. Podrobnejši Bonferonijev test pa pokaže statistično različnost med skupinama zunanjih sodelavcev in zaposlenih (0,007), in sicer je povprečna ocena zaposlenih pri tej trditvi 3,312, zunanjih sodelavcev pa 4,045. Torej zunanji dosti bolj ocenjujejo zbiranje informacij in sledenje trendov, kar lahko pojasnim z dejstvom, da je vsak vodnik dolžan po končanem vodenju razdeliti in zbrati ankete, ki poleg zadovoljstva strank zajemajo področje trendov in prihodnjih pričakovanj strank.
2. Lahko smo sprejeli sklep, da obstajajo značilne razlike povprečnih ocen pri vsaj eni od skupin pri trditvi *Podjetje letno načrtuje izobraževanje za vse zaposlene (0,025)*. Statistična razlika pa se je točneje pokazala med skupinama zaposlenih ter zunanjih (0,053). In sicer lahko iz podatkov vidimo, da zaposleni (2,375) veliko bolj kritično ocenjujejo letno načrtovanje za zaposlene kot pa zunanji sodelavci (3,125), kar pomeni, da se predvsem zaposleni počutijo prikrajšane pri izobraževanju. Nasploh je tudi ocena zunanjih sodelavcev precej slaba. Višjo oceno pripisujem dejstvu, da podjetje od turističnih vodnikov zahteva, da se udeležujejo vsakoletnih priprav na večje projekte, ter preverja njihovo znanje.
3. Lahko smo sprejeli sklep, da obstajajo statistične razlike povprečnih ocen pri vsaj eni od skupin pri trditvi: *Pri iskanju rešitev imajo zaposleni proste roke (0,008)*. Razlika je statistično značilna med menedžmentom ter zunanjimi sodelavci (0,022). Menedžment meni, da to v veliki meri drži (4,00), zunanji sodelavci pa v povprečju menijo, da trditev drži le deloma (3,075) in bi si pri svojem delu želeli več svobode. Zunanji sodelavci pred vsakim potovanjem dobijo od vodstva navodila, ki se jih držijo, razen če pride do česa nepredvidljivega. Takrat pa zunanji sodelavec sprejme odločitev, ali se pred nadaljnjim delovanjem posvetuje z vodstvom ali pa je sposoben sam rešiti zaplet.
4. Lahko sprejmemo sklep, da se povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično razlikuje od ostalih dveh pri trditvi *Menedžment sistematično ugotavlja kakovost izobraževanja/znanja (0,024)*. Statistično se med seboj razlikujeta skupini zaposlenih ter zunanjih sodelavcev (0,038). Zaposleni (2,437) to trditev ocenjujejo dosti slabše kot zunanji sodelavci (3,015). Kot že omenjeno, podjetje redno preverja nivo znanja pri turističnih vodnikih, kar je pokazal tudi boljši rezultat, vendar je ocena še vedno močno prenizka.
5. Lahko sprejmemo sklep, da se povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično razlikuje od ostalih dveh pri trditvi *Menedžment nas pogosto sprašuje za mnenje (0,009)*. Statistično se med seboj razlikujeta skupini menedžment ter zunanjih sodelavcev (0,009). Menedžment (4,000) oziroma vodstvo meni, da v dovolj veliki meri sprašuje za mnenje zaposlene in ostale sodelavce, medtem ko zunanji sodelavci (2,939) temu ne verjamejo. Čeprav test ni pokazal statistične razlike za skupino zaposlenih, je ocena zaposlenih (3,187) prav tako nizka in kaže na veliko nestrinjanje z vodstvom o pogostosti soodločanja pri odločitvah ali pa vsaj spraševanja za mnenje.

6. Lahko sprejmemo sklep, da se povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično razlikuje od ostalih dveh pri trditvi *Z odhodom zaposlenih znanja ne izgubljam* (0,011). Statistično se med seboj razlikujeta skupini menedžment ter zunanjih sodelavcev (0,021). Mnenje menedžmenta je (3,667), da skoraj večina znanja ostane v podjetju, medtem ko zunanji sodelavci (2,439) menijo, da podjetje trpi izgubo znanja z njihovim odhodom. Mnenje zaposlenih (2,937) se statistično ni razlikovalo od prvih dveh skupin, vendar je povprečna vrednost te trditve precej pod vrednostjo menedžmenta, kar pomeni, da obe skupini populacije, to sta zaposleni ter zunanji sodelavci, očitno veliko bolj cenita sebe in svoje znanje, kot pa to ceni vodstvo, oziroma je slednje prepričano, da z dosedanjim ravnanjem z znanjem le-to dobro ohranja v podjetju.
7. Analiza je pokazala statistično značilno različnost pri trditvi *Znanje z lahkoto posredujemo novo zaposlenim* (0,048). Vendar je Bonferonijev test pokazal, da med vsemi tremi skupinami ne moremo sprejeti sklepa, da se vsaj ena skupina statistično razlikuje po srednji vrednosti ocene od ostalih dveh skupin. Vrednost statistične značilnosti namreč ne pade pod 0,05.

RAZLIKE PO IZKUŠNJAH (0-2 leti, 2-6 let, 6-12 let)

Zaradi preglednejše in enostavnejše razlage bom tiste, ki v podjetju delujejo od 0 do 2 let, označil kot *neizkušene*, tiste, ki delujejo v podjetju od 2 do 6 let, kot *srednje izkušene*, ter tiste, ki so v podjetju prisotni več kot 6 let, kot *zelo izkušeno* skupino.

1. Analiza pokaže značilne razlike pri trditvi *Težave in napake predstavljajo priložnosti za učenje in izpopolnjevanje* (0,048). Torej lahko sprejmemo sklep, da je povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično različna od ostalih dveh. Za podrobnejšo analizo sem moral samo v tem primeru zaradi statistične značilnosti homogenosti variance izvesti Dunnett T3 test. Podrobnejši Dunnett T3 test pa pokaže statistično različnost med skupinama srednje izkušenih ter zelo izkušenih (0,032), in sicer za zelo izkušene (4,040) težave in napake predstavljajo precej večjo priložnost za učenje in izpopolnjevanje kot za srednje izkušene (3,469). Izkušeni torej vedo, da sta narava dela ter stanje v podjetju taka, da se največ naučijo ravno iz težav in napak, ter jim to pomeni bogate izkušnje za nadaljnje delo.
2. Lahko sprejmemo sklep, da se povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično razlikuje od ostalih dveh pri trditvi *Zaposleni so vključeni v nenehno izobraževanje in usposabljanje* (0,016). Statistično se med seboj razlikujeta skupini neizkušenih ter srednje izkušenih (0,014). Neizkušeni (3,429) se počutijo veliko bolj vključene v nenehno izobraževanje in usposabljanje kot srednje izkušeni (2,650). Podjetje očitno veliko več vlaga v novo zaposlene kot tiste, ki so že nekaj časa prisotni v podjetju.
3. Lahko sprejmemo sklep, da se povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično razlikuje od ostalih dveh pri trditvi *Zaposleni skupaj z nadrejenimi načrtujejo svoje učenje* (0,012). Statistično se med seboj razlikujeta skupini neizkušenih ter srednje izkušenih (0,011). Skupina neizkušenih anketirancev (3,071) meni, da zaposleni dokaj solidno načrtujejo svoje učenje z nadrejenimi, skupina srednje izkušenih (2,245) pa meni, da podjetje to področje slabo pokriva. Ta sklep potrjuje prejšnjega in lahko z gotovostjo trdimo, da podjetje oziroma vodstvo veliko več časa in energije pri

izobraževanju nameni novo zaposlenim, čeprav bi si verjetno vsi pri tem želeli višjo oceno tudi s strani novo zaposlenih.

4. Lahko sprejmemo sklep, da se povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično razlikuje od ostalih dveh pri trditvi *Zaposleni v podjetju prosto izražajo svoje mnenje*. Do statističnih razlik prihaja pri skupinah srednje izkušenih ter zelo izkušenih (0,002). Zelo izkušeni (4,480) so zelo prepričani, da lahko prosto izražajo svoje mnenje, srednje izkušeni (3,714) pa nimajo takega občutka svobode kot zelo izkušena skupina. Tisti, ki so že dalj časa v podjetju, so samozavestnejši pri izražanju svojega mnenja, kar se mi zdi normalno, vendar podjetje ne sme podcenjevati »mlajših«.
5. Analiza je pokazala statistično značilno različnost pri trditvi *Pretok informacij od spodaj navzgor je dober* (0,023). Vendar je Bonferonijev test pokazal, da med vsemi tremi skupinami ne moremo sprejeti sklepa, da se vsaj ena skupina statistično razlikuje po srednji vrednosti ocene od ostalih dveh skupin. Vrednost statistične značilnosti namreč ne pade pod 0,05.
6. Lahko sprejmemo sklep, da se povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično razlikuje od ostalih dveh pri trditvi *Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen* (0,003). Statistično značilne razlike se pojavljajo med vsemi tremi skupinami (0,004). Neizkušeni (3,786) veliko bolje ocenjujejo prenos znanja med različnimi timi in oddelki, kot pa to ocenjujejo srednje izkušeni (2,776) ter zelo izkušeni (2,680). Predvsem tisti z najdaljšim stažem v podjetju so prepričani, da prenos znanja oziroma sodelovanje med oddelki ni dovolj dobro. Njihovo prepričanje je po mojem mnenju najbolj relevantno.
7. Lahko sprejmemo sklep, da se povprečna ocena vsaj pri eni skupini statistično razlikuje od ostalih dveh pri trditvi *Znanje z lahkoto posredujemo novo zaposlenim* (0,020). Bonferonijev test je pokazal statistično značilne razlike med skupinama neizkušenih ter srednje izkušenih (0,016). Neizkušeni anketiranci (4,000) menijo, da se znanje dokaj lahko prenaša na novo zaposlene, medtem ko skupina srednje izkušenih (3,224) meni, da je to vendarle težje, kot meni skupina neizkušenih.
8. Analiza je pokazala statistično značilno različnost pri trditvi *Znanje učinkovito in strateško izkoriščamo* (0,048). Vendar je Bonferonijev test pokazal, da med vsemi tremi skupinami ne moremo sprejeti sklepa, da se vsaj ena skupina po srednji vrednosti ocene statistično razlikuje od ostalih dveh. Vrednost statistične značilnosti namreč ne pade pod 0,05.

SKLEP

Učeča se organizacija je organizacija, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja. Učeča se organizacija je organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo osebno mojstrstvo posameznika, učenje in delo v timu, nenehno pridobivanje novih znanj, sistemsko mišljenje ter skupna vizija. Učeča se organizacija se od klasične organizacije razlikuje v: sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi, učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj ter hitrem in učinkovitem transferu znanja skozi organizacijo.

Zanjo je pomembno, da ohranja organizacijsko radovednost. To pomeni, da ne zanemari razvojnih in inovacijskih procesov, da se podaja tudi na področja neznanega, pa čeprav to včasih pomeni večje poslovno tveganje. Podjetje mora zaposlene vzpodbujati k produciranju izvirnih idej. Zelo je pomembno, da vodstvo ustvarja čim bolj odprto in sproščeno klimo. Vseskozi je ravno tako potrebno poudarjati, da je učenje kontinuiran proces. Se pravi, da mora izobraževanje potekati neprestano in aktivno vključevati čim širši spekter zaposlenih.

Bistvo celotnega procesa učenja združbe je, da novo ustvarjeno znanje ni shranjeno le v posameznikovi glavi, temveč je skupno celotni združbi. Sam proces učenja združbe opredelimo kot proces zbiranja oz. pridobivanja znanja in izkušenj, temu sledi faza kodiranja znanja, ki pomeni njegovo preoblikovanje v obliko, zapisano, razumljivo in dostopno vsem, ki ga potrebujejo.

Znanje je danes tisto, ki posamezniku omogoča reševanje znanih problemov ter obvladovanje novih situacij in sprememb. In ker v sodobnem svetu spreminjajočega se okolja predstavlja vedno večjo konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti oziroma osnovo za doseganje konkurenčnosti, moramo znati z njim pravilno ravnati.

Pri ravnanju z znanjem gre za vzpostavitev sistema, ki omogoča shraniti velik obseg znanja in dostop do njega v najkrajšem možnem času. Cilj takšnega pristopa je, da se znanje posameznika, ki se pojavlja v obliki dokumentov, zapisov ali kaki drugi obliki, loči od te osebe, in sicer tako, da je pozneje dostopno tudi drugim osebam v organizaciji. S takim ravnanjem z znanjem bomo dosegli ohranjanje le-tega v podjetju, tudi potem ko iz podjetja odidejo zaposleni, ki so to znanje prinesli.

Eden od najpomembnejših pogojev, ki mora biti izpolnjen, je vključenost vodstva podjetja. Slednje mora biti prvi promotor, ki bo širilo idejo in koncept organizacijskega učenja. Zato je zelo pomembno, da ga tudi pravilno razume. Menedžerjeva vloga mora biti vse manj »direktorska« in vedno bolj usmerjena v »mentorstvo« in svetovanje. Menedžerja učeče se organizacije morata med drugim odlikovati odprtost in pripravljenost za deljenje znanja.

Dober menedžer bo moral delovati tako, da bo privabil in zadržal kakovostne ljudi, zato pa bo moral v organizaciji utrditi primerno kulturo in okolje, ki bosta krepila občutek pripadnosti in lastne vrednosti zaposlenih, kjer so bodo zaposleni počutili varne, sprejete, priznane in

zadovoljne. Menedžer se mora ne le naučiti, kako ravnati z znanjem in ga pridobiti, temveč tudi kako ravnati z ljudmi, ki to znanje imajo. Le tako lahko govorimo o učinkovitem in uspešnem procesu učenja ter ravnanja z znanjem.

V praktičnem delu diplomskega dela sem izvedel anketo o prisotnosti organizacijskega učenja ter kvaliteti ravnanja z znanjem v turistični agenciji CMT, d. o. o.. Namen raziskave je bil ugotoviti stanje organizacijskega učenja v podjetju CMT, d. o. o., ter kako podjetje pridobiva in ravna z znanjem v razmerah visoke fluktuacije delovne sile, ki vladajo v turistični panogi.

Raziskava je pokazala, da podjetje CMT, d. o. o. v veliki meri izpolnjuje kriterije učeče se organizacije, saj so rezultati pokazali, da se trudi biti fleksibilno s stalnim iskanjem novih prijemov konkurenčne prednosti in s sistematičnim zbiranjem informacij od vseh svojih strank na trgu. V podjetju tudi vlada prepričanje, da je praksa najboljši način za učenje, saj večina v podjetju meni, da lastne izkušnje predstavljajo velik del znanja ter da je pridobivanje znanja v veliki meri odgovornost zaposlenih samih. Pohvalen je tudi podatek, da anketiranci v povprečju menijo, da ima podjetje dovolj dobro tehnologijo, ki ne zavira dela in omogoča dovolj lahek dostop do podatkov, ki jih potrebujejo za učinkovito opravljanje dela. Poleg tega podjetje ustvarja tudi klimo, ki je dovolj sproščena, da ne povzroča dodatnega stresa v že tako dovolj stresni panogi, kot je turizem, in dovoljuje, da lahko večina zaposlenih prosto izraža mnenje in daje predloge za rešitev problematičnih situacij. Vendar pa rezultati ankete kažejo, da po drugi strani vodstvo premalo zaupa svojim sodelavcem, saj zaposleni v povprečju menijo, da jim vodstvo ne da dovolj moči odločanja in prostih rok pri težjih odločitvah. Premalo je tudi komuniciranja med samimi oddelki in manjka nekdo, ki bi bil vezni člen med obstoječimi oddelki v podjetju.

Analiza je najbolj zaskrbljujoče rezultate pokazala na področju izobraževanja. Predvsem zaposleni v podjetju menijo, da so premalo vključeni v izobraževalni načrt podjetja, oziroma menijo, da se vanje premalo vlaga. V povprečju celotna izprašana populacija meni, da vodstvo premalo vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih in zunanjih sodelavcev, da nima nikogar, ki bi za to znanje skrbel, ga zbiral, distributiral ter tudi preverjal. Zato je tudi prenos znanja med različnimi timi in oddelki prešibak. Ocene ankete sicer kažejo, da so novo zaposleni oziroma manj izkušeni deležni kar solidnega nivoja vlaganja v njihovo izobraževanje ter da jim je znanje lahko dosegljivo, saj so bolje ocenili kvaliteto prenašanja znanja na novo zaposlene. Vendar se očitno zgodi to, da se po začetnem vlaganju in izobraževanju zaposlenih in stalnih zunanjih sodelavcev, ki so že dalj časa prisotni v podjetju, nekako pozabi in se samoumevno smatra, da so sami odgovorni za svoje učenje ter nivo znanja. Zanimiv je tudi sklep, da menedžment meni, da je prenos znanja dosti boljši, kot to mislijo zaposleni in zunanji sodelavci. Menedžment je namreč prepričan, da po odhodu zaposlenih ostane v podjetju dovolj znanja, medtem ko ostali menijo drugače. To dejstvo lahko pripelje tudi do tega, da se zaposleni ne bodo počutili dovolj cenjene in mogoče preveč pogrešljive.

Podjetje CMT, d. o. o., bo veliko več moralo vlagati v učenje zaposlenih, ker bi jim poleg povečanja znanja izkazalo zaupanje, ki je tako potrebno za povečanje pripadnosti podjetja, posledično s tem pa bi se povečale tudi zavzetost pri delu, učinkovitost ter uspešnost.

Po mojem mnenju bi morale podjetje organizirati oziroma nuditi različna izobraževanja za zaposlene, pri katerih bi pridobili nova znanja pri delu z ljudmi. Turizem je namreč panoga, kjer smo v konstantni interakciji s človekom, vsak človek pa ima drugačen značaj in se odziva drugače. Pomembno bi se mi zdelo udeležiti delavnic, kjer bi se učili umetnosti pogajanja, predvsem bi to morali storiti tisti zaposleni, ki se neprestano pogajajo o cenah izletov, hotelov, vstopnin itd.. Za turistične vodnike bi bile vedno dobrodošle prišle delavnice, kako ravnati v kritičnih situacijah in kako zadovoljiti težavne potnike oziroma stranke. Učenje retorike in javnega nastopanja, učenje novih tujih jezikov, učenje finančne »inteligence« so tista področja, za katera menim, da bi jih moralo podjetje CMT, d. o. o., ponuditi svojim zaposlenim in turističnim vodnikom, da izboljša zadovoljstvo zaposlenih in pripadnost podjetju.

Podjetje bi moralo izbrati nekoga, ki bi skrbel izključno za izobraževalne možnosti zaposlenih, njegova glavna zadolžitev bi bilo ustvarjanje novega znanja in čim boljši prenos in ohranjanje znanja v podjetju. S tem ko bi se zaposleni udeleževali takih delavnic, bi povečali znanje in kvaliteto dela. Poleg tega pa bi se s tem neformalnim srečevanjem na izobraževanjih različni oddelki med seboj bolje povezali, ker bi bilo med sodelavci več interakcije in sodelovanja, s tem pa tudi boljši prenos znanja. V takem primeru se podjetju ne bi bilo treba bati, da bi z odhodom zaposlenih znanje izgubili, za katerega pa že vemo, da postaja vse bolj in bolj vreden kapital.

Menim, da je podjetje CMT, d. o. o., na dobri poti, da si kot kvalitetna učeča se organizacija ustvari sloves podjetja s konkurenčno prednostjo ter s kvalitetno in zadovoljno delovno silo. Čeprav je turizem panoga z visoko fluktuacijo, mora podjetje še veliko storiti, da se bodo zaposleni počutili dovolj cenjene in spoštovane, da bodo dalj časa ostajali v podjetju in s svojimi izkušnjami in kvaliteto dela še povečali uspešno poslovanje ter ugled podjetja CMT, d. o. o.

LITERATURA IN VIRI

1. Argyris, C., Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. Velika Britanija: Addison-Wesley Publishing.
2. Balasubramanian, V. V. (2001). *Organizational learning and information systems*. Najdeno 2. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html>.
3. Collinson, C. & Parcell, G. (2002). *Učimo se leteti: Priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Čater, T. (2000). *Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja*. Naše gospodarstvo, (4), 505-520.
5. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V. & Penger, S. (2002). *Učeča se družba (learning organization) in vitka organizacija (lean manufacturing): temeljne razsežnosti učeče se organizacije in vitkega razmišljanja (lean thinking) kot sodobne filozofije oblikovanja organizacije 21. stoletja. Strokovno posvetovanje: Obvladovanje sprememb – magične besede v sodobni konkurenci*, (str. 54 – 63). Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
10. DiBella, J. Antony & Nevis, C. E. (1998). *How organizations learn: An integrated Strategy for building learning capability*. San Francisco: Jossey-bass Publishers.
11. Dotlich, D. L. & Noel, J. L. (1998). *Action Learning: How The World's Top Companies Are Re-Creating Their Leaders And Themselves*. B.k.: Jossey-Bass Publishing.
12. Edvinson, L. (1997). *Developing Intellectual Capital. Long Range Planning*. London, 30 (3), 366–373.
13. Gray, P. H. (2003). *Fragmentation and integration in knowledge management research*. Pittsburgh, Pennsylvania, University of Pittsburgh.
14. Guthrie, D. (1996). *Transforming An Existing Organization Into A Learning Organization. Group Decision Support Systems*.
15. Hackbarth, G. (1999). *The Impact of Organizational Memory on IT Systems*. Carolina: University of South Carolina.
16. *Interna gradiva podjetja CMT, d. o. o.*
17. Jones, P. & Jordan, P. (1997). *Assesing your Company's Knowledge Management Style. Long Range Planning*. 30 (3), str. 325 – 339.
18. Kovač, J. (1999). *Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Levine, L. (1999). *Integrating Knowledge And Processes In the Learning Organization*. B.k.: Software Engineering Institute.

20. Lorange, P. (1996). Developing Learning Partnership. *The Learning Organization*, 3, (2), 11-19.
21. Ložar, B. (1998). Nomadi znanja pod vrhom ledene gore: Neumnost: Če investiraš v intelektualni kapital, se zmanjša knjigovodska vrednost podjetja. *Manager*, (10), 54 - 58.
22. Maček, M. (2002). Kaj je intelektualni kapital?. *Finance*, Ljubljana, str. 22.
23. Možina, S. (2002). *Management. Nova znanja za uspeh*, Radovljica: Didakta.
24. Muscatello, J. R. (2003). The potential use of knowledge management for training – A review and directions for future research. *Business process management journal*.
25. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1994). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
26. Omar, A. S. & Majchrzak, A. (2004). *Critical issues in research on real-time knowledge management in enterprises*.
27. Pirjevec, B. (1998). *Ekonomika obilježja turizma*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
28. Pučko, D. (1998). *Poslovanje znanja in vpliv na strateško poslovanje ter analizo. Organizacija*. Kranj. str. 54, 557-565.
29. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Rant, M. (2001). *Sposobnost uspešnega učenja* (str. 347). Organizacija, Kranj.
31. Rant, M. (2001). *Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Rozman, R. & Pirc, A. S. (2001). Knowledge Management and Organization. *Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies* (str. 6-30). Piran.
34. Rozman, R. & Pirc, A. S. (2002). *Influence of Organization on Knowledge Creation. 9th Workshop on Managerial and Organizational Cognition* (str. 15). Brussels, Belgium.
35. Senge, P. M. (1995). *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
36. Sirše, J. & Bezget, T. (1999). *Analiza razkoraka med dejansko usposobljenostjo zaposlenih v slovenskem turizmu in potrebami glede na standarde v EU in TO*. Nacionalno turistično združenje. Ljubljana.
37. Strel, P. (1992). Breakpoints: How Managers Exploit Radical Business Change. *Harvard Business School Press*.
38. Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*. Wokingham. England: Addison-Wesley Publishing Company.
39. Tobin, D. R. (1998). The Knowledge-Enabled Organization: Moving From Training to learning to meet business goals. B.k.: American Management Association.
40. *Tourism policy and international tourism in OECD Countries (1992-1993), (special feature* (1995). Tourism and Employment).
41. Treven, S. (1994). *Značilnosti učeče se organizacije*. Organizacija in kadri. Maribor.
42. Wiig K. M. (1997). *Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management*. Long Range Planning. New York.

PRILOGA 1.

VPRAŠALNIK

Sem Mitja Jus, študent Ekonomske fakultete v Ljubljani. Namen mojega diplomskega dela je ugotoviti, v kolikšni meri se podjetje CMT d.o.o. posveča učenju in ravnanju z znanjem. Rezultati raziskave diplomskega dela, bodo dali uporabne podatke, kaj lahko podjetje še postori na tem področju, da dodatno izboljša uspešnost podjetja.

Prosim da obkrožite odgovor pri sledečih dveh vprašanjih:

Spol: a) moški b) ženski

Starost: a) do 25 let b) 25-37 let c) 37-50 let d) več kot 50 let

Ocenite, koliko po vašem mnenju spodaj navedene trditve držijo za podjetje CMT d.o.o.

Pri oceni uporabite naslednjo lestvico:

1- nikakor ne drži, 2 - v glavnem ne drži, 3 - drži le deloma, 4 - v glavnem drži, 5 - popolnoma drži

UČEČA SE ORGANIZACIJA

Težave in napake predstavljajo priložnosti za učenje in izpopolnjevanje.	1	2	3	4	5
Podjetje stalno išče novosti in nove prijeme za konkurenčnost oziroma konkurenčno prednost na trgu.	1	2	3	4	5
Podjetje sistematično zbira informacije od svojih strank in trendov na trgu.	1	2	3	4	5
Podjetje letno načrtuje izobraževanje za vse zaposlene.	1	2	3	4	5

VLOGA ZAPOSLENIH V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Odgovornost za rast in razvoj učenja je na ravni posameznika.	1	2	3	4	5
Lastne izkušnje predstavljajo del informacij in znanja, s katerimi razpolagamo.	1	2	3	4	5
Zaposleni so vključeni v nenehno izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni skupaj z nadrejenimi načrtujejo svoje učenje.	1	2	3	4	5

KLIMA IN KULTURA V PODJETJU

Zaposleni v podjetju lahko prosto izražajo svoje mnenje.	1	2	3	4	5
V reševanje problemov in sprejemanje odločitev se vključuje širši krog zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni v podjetju pogosto delajo pod stresom.	1	2	3	4	5
Pri iskanju rešitev imajo zaposleni proste roke (pomemben je rezultat in ne pot do njega).	1	2	3	4	5

VLOGA MANAGEMENTA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Management redno komunicira z zaposlenimi na vseh organizacijskih ravneh.	1	2	3	4	5
Management sistematično ugotavlja kakovost izobraževanja/znanja.	1	2	3	4	5
Management spodbuja izobraževanje, kreativnost in samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
Management nas pogosto sprašuje za mnenje.	1	2	3	4	5

PRIDOBIVANJE in OHRANJANJE ZNANJA

Dodatna znanja se pridobiva zunaj podjetja (zunanji seminarji, delavnice, kongresi..).	1	2	3	4	5
Dodatna znanja se pridobiva znotraj podjetja oziroma v okviru delovnega mesta (mentorstvo, učenje iz izkušenj, od drugih, brainstorming..).	1	2	3	4	5
Pretok informacij od spodaj navzgor (zaposleni do uprave) je dober.	1	2	3	4	5
Z odhodom zaposlenih znanja ne izgubljam.	1	2	3	4	5
Tehnologija nam omogoča dostop do podatkov, ki jih potrebujemo za učinkovito opravljanje dela.	1	2	3	4	5

RAVNANJE Z ZNANJEM

Podjetje ima za ključna področja formalno imenovane skrbnike znanja, ki spremljajo, zbirajo, organizirajo in distribuirajo znanje.	1	2	3	4	5
Prenos znanja med različnimi timi in oddelki je sistematično urejen (redni sestanki in komuniciranje).	1	2	3	4	5
Znanje z lahkoto posredujemo novo zaposlenim.	1	2	3	4	5
Znanje učinkovito in strateško izkoriščamo.	1	2	3	4	5
Znanje je dobro organizirano in ga je lahko najti (ko nastane problem, veš kam se obrniti).	1	2	3	4	5

POLOŽAJ V PODJETJU (obkroži)

a) Management (vodstvo) b) zaposlen c) zunanji
(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)

Obdobje zaposlenosti/sodelovanja v podjetju: a) do 2 let b) 2-6 let c) 6-12 let

PRILOGA 2: One Way Anova analiza – ugotavljanje statistične razlike glede na položaj v podjetju

/STATISTICS DESCRIPTIVES USO3 USO4 KULT4 MANG2 MANG4 POZ4 RZZ3 BY položaj
/POSTHOC=BONFERRONI ALPHA(0.05).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
USO1	Between Groups	1,792	2	,896	,918	,403
	Within Groups	82,924	85	,976		
	Total	84,716	87			
USO2	Between Groups	2,083	2	1,042	1,938	,150
	Within Groups	45,689	85	,538		
	Total	47,773	87			
USO3	Between Groups	7,824	2	3,912	5,560	,005
	Within Groups	59,801	85	,704		
	Total	67,625	87			
USO4	Between Groups	9,477	2	4,739	3,869	,025
	Within Groups	104,114	85	1,225		
	Total	113,591	87			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ZAP1	Between Groups	1,284	2	,642	,795	,455
	Within Groups	68,614	85	,807		
	Total	69,898	87			
ZAP2	Between Groups	1,091	2	,545	1,123	,330
	Within Groups	41,273	85	,486		
	Total	42,364	87			
ZAP3	Between Groups	3,426	2	1,713	2,114	,127
	Within Groups	68,892	85	,810		
	Total	72,318	87			
ZAP4	Between Groups	,125	2	,062	,065	,937
	Within Groups	81,591	85	,960		
	Total	81,716	87			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
USO1	Between Groups	1,792	2	,896	,918	,403
	Within Groups	82,924	85	,976		
	Total	84,716	87			
USO2	Between Groups	2,083	2	1,042	1,938	,150
	Within Groups	45,689	85	,538		
	Total	47,773	87			
USO3	Between Groups	7,824	2	3,912	5,560	,005
	Within Groups	59,801	85	,704		
	Total	67,625	87			
	Between Groups	9,477	2	4,739	3,869	,025
	Within Groups	104,114	85	1,225		
ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KULT1	Between Groups	3,159	2	1,580	1,794	,173
	Within Groups	74,841	85	,880		
	Total	78,000	87			
KULT2	Between Groups	6,233	2	3,116	2,639	,077
	Within Groups	100,392	85	1,181		
	Total	106,625	87			
KULT3	Between Groups	,229	2	,115	,132	,876
	Within Groups	73,544	85	,865		
	Total	73,773	87			
KULT4	Between Groups	6,277	2	3,138	5,069	,008
	Within Groups	52,621	85	,619		
	Total	58,898	87			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MANG1	Between Groups	,799	2	,400	,457	,635
	Within Groups	74,280	85	,874		
	Total	75,080	87			
MANG2	Between Groups	5,203	2	2,601	3,919	,024
	Within Groups	56,422	85	,664		
	Total	61,625	87			

MANG3	Between Groups	2,318	2	1,159	1,368	,260
	Within Groups	72,000	85	,847		
	Total	74,318	87			
MANG4	Between Groups	6,521	2	3,260	4,932	,009
	Within Groups	56,195	85	,661		
	Total	62,716	87			

POZ1	Between Groups	,108	2	,054	,040	,961
	Within Groups	114,210	85	1,344		
	Total	114,318	87			
POZ2	Between Groups	1,125	2	,562	,664	,517
	Within Groups	71,955	85	,847		
	Total	73,080	87			
POZ3	Between Groups	1,199	2	,599	,664	,518
	Within Groups	76,756	85	,903		
	Total	77,955	87			
POZ4	Between Groups	10,335	2	5,168	4,747	,011
	Within Groups	92,528	85	1,089		
	Total	102,864	87			
POZ5	Between Groups	3,563	2	1,781	2,507	,088
	Within Groups	60,392	85	,710		
	Total	63,955	87			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RZZ1	Between Groups	2,129	2	1,064	1,081	,344
	Within Groups	83,689	85	,985		
	Total	85,818	87			
RZZ2	Between Groups	1,244	2	,622	,539	,585
	Within Groups	98,028	85	1,153		
	Total	99,273	87			

RZZ3	Between Groups	5,174	2	2,587	3,156	,048
	Within Groups	69,689	85	,820		
	Total	74,864	87			
RZZ4	Between Groups	1,218	2	,609	,692	,503
	Within Groups	74,771	85	,880		
	Total	75,989	87			
RZZ5	Between Groups	,835	2	,418	,444	,643
	Within Groups	80,028	85	,942		
	Total	80,864	87			

Post Hoc Tests - ugotavljanje statistične značilnosti med posameznimi skupinami glede na položaj v podjetju.

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) položaj	(J) položaj	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
USO3	management, vodstvo	zaposlen	,18750	,40153	1,000	-,7932	1,1682
		zunanjji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	-,54545	,35765	,393	-1,4189	,3280
	zaposlen	management, vodstvo	-,18750	,40153	1,000	-1,1682	,7932
		zunanjji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	-,73295 [*]	,23373	,007	-1,3038	-,1621
	zunanjji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	management, vodstvo	,54545	,35765	,393	-,3280	1,4189
		zaposlen	,73295 [*]	,23373	,007	,1621	1,3038
USO4	management, vodstvo	zaposlen	-,04167	,52981	1,000	-1,3356	1,2523
		zunanjji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	-,78788	,47191	,296	-1,9404	,3647
	zaposlen	management, vodstvo	,04167	,52981	1,000	-1,2523	1,3356
		zunanjji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	-,74621	,30840	,053	-1,4994	,0070
	zunanjji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	management, vodstvo	,78788	,47191	,296	-,3647	1,9404
		zaposlen	,74621	,30840	,053	-,0070	1,4994
KULT4	management,	zaposlen	,50000	,37666	,564	-,4199	1,4199

		zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	,92424*	,33550	,022	,1049	1,7436
	zaposlen	management, vodstvo	-,50000	,37666	,564	-1,4199	,4199
		zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	,42424	,21925	,169	-,1112	,9597
	zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	management, vodstvo	-,92424*	,33550	,022	-1,7436	-,1049
		zaposlen	-,42424	,21925	,169	-,9597	,1112
MANG 2	management, vodstvo	zaposlen	,06250	,39002	1,000	-,8900	1,0150
		zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	-,51515	,34740	,425	-1,3636	,3333
	zaposlen	management, vodstvo	-,06250	,39002	1,000	-1,0150	,8900
		zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	-,57765*	,22703	,038	-1,1321	-,0232
	zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	management, vodstvo	,51515	,34740	,425	-,3333	1,3636
		zaposlen	,57765*	,22703	,038	,0232	1,1321
MAN4	management, vodstvo	zaposlen	,81250	,38924	,120	-,1381	1,7631
		zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	1,06061*	,34670	,009	,2139	1,9074
	zaposlen	management, vodstvo	-,81250	,38924	,120	-1,7631	,1381
		zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	,24811	,22658	,830	-,3053	,8015
	zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	management, vodstvo	-1,06061*	,34670	,009	-1,9074	-,2139
		zaposlen	-,24811	,22658	,830	-,8015	,3053
POZ4	management, vodstvo	zaposlen	,72917	,49946	,444	-,4907	1,9490
		zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	1,22727*	,44488	,021	,1407	2,3138
	zaposlen	management, vodstvo	-,72917	,49946	,444	-1,9490	,4907
		zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	,49811	,29074	,271	-,2120	1,2082
	zunANJI(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	management, vodstvo	-1,22727*	,44488	,021	-2,3138	-,1407
		zaposlen	-,49811	,29074	,271	-1,2082	,2120

RZZ3	management, vodstvo	zaposlen	-,87500	,43346	,140	-1,9336	,1836
		zunanj(i)vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	-,30303	,38609	1,000	-1,2460	,6399
	zaposlen	management, vodstvo	,87500	,43346	,140	-,1836	1,9336
		zunanj(i)vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	,57197	,25232	,078	-,0443	1,1882
	zunanj(i)vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	management, vodstvo	,30303	,38609	1,000	-,6399	1,2460
		zaposlen	-,57197	,25232	,078	-1,1882	,0443

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Oneway – dejanske razlike v srednji vrednosti med skupinami

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
USO3	management, vodstvo	6	3,5000	,83666	,34157	2,6220	4,3780	2,00	4,00
	zaposlen	16	3,3125	1,01448	,25362	2,7719	3,8531	1,00	5,00
	zunanj(i)vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	66	4,0455	,79289	,09760	3,8505	4,2404	2,00	5,00
	Total	88	3,8750	,88165	,09398	3,6882	4,0618	1,00	5,00
USO4	management, vodstvo	6	2,3333	1,03280	,42164	1,2495	3,4172	1,00	4,00
	zaposlen	16	2,3750	,95743	,23936	1,8648	2,8852	1,00	4,00
	zunanj(i)vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	66	3,1212	1,14375	,14079	2,8400	3,4024	1,00	5,00
	Total	88	2,9318	1,14265	,12181	2,6897	3,1739	1,00	5,00
KULT4	management, vodstvo	6	4,0000	,89443	,36515	3,0614	4,9386	3,00	5,00
	zaposlen	16	3,5000	,63246	,15811	3,1630	3,8370	3,00	5,00
	zunanj(i)vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	66	3,0758	,80976	,09967	2,8767	3,2748	1,00	5,00
	Total	88	3,2159	,82279	,08771	3,0416	3,3902	1,00	5,00
MAN2	management, vodstvo	6	2,5000	,83666	,34157	1,6220	3,3780	2,00	4,00
	zaposlen	16	2,4375	,72744	,18186	2,0499	2,8251	1,00	4,00

	zunanji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	66	3,0152	,83191	,10240	2,8106	3,2197	1,00	5,00
	Total	88	2,8750	,84163	,08972	2,6967	3,0533	1,00	5,00
MAN4	management, vodstvo	6	4,0000	,63246	,25820	3,3363	4,6637	3,00	5,00
	zaposlen	16	3,1875	,65511	,16378	2,8384	3,5366	2,00	4,00
	zunanji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	66	2,9394	,85717	,10551	2,7287	3,1501	1,00	5,00
	Total	88	3,0568	,84904	,09051	2,8769	3,2367	1,00	5,00
POZ4	management, vodstvo	6	3,6667	1,03280	,42164	2,5828	4,7505	2,00	5,00
	zaposlen	16	2,9375	,92871	,23218	2,4426	3,4324	1,00	4,00
	zunanji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	66	2,4394	1,06884	,13157	2,1766	2,7021	1,00	5,00
	Total	88	2,6136	1,08735	,11591	2,3832	2,8440	1,00	5,00
RZZ3	management, vodstvo	6	3,0000	,89443	,36515	2,0614	3,9386	2,00	4,00
	zaposlen	16	3,8750	,95743	,23936	3,3648	4,3852	2,00	5,00
	zunanji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	66	3,3030	,89391	,11003	3,0833	3,5228	1,00	5,00
	Total	88	3,3864	,92763	,09889	3,1898	3,5829	1,00	5,00

PRILOGA 3: One Way Anova analiza – ugotavljanje statistične razlike glede na izkušnje

ONEWAY USO1 BY izkušnje
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=T3 ALPHA(0.05).

ONEWAY ZAP3 ZAP4 KULT1 POZ3 RZZ2 RZZ3 RZZ4 BY izkušnje
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=BONFERRONI ALPHA(0.05).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
USO1	Between Groups	5,838	2	2,919	3,145	,048
	Within Groups	78,878	85	,928		
	Total	84,716	87			
USO2	Between Groups	2,733	2	1,367	2,579	,082
	Within Groups	45,040	85	,530		
	Total	47,773	87			
USO3	Between Groups	1,635	2	,818	1,053	,353
	Within Groups	65,990	85	,776		
	Total	67,625	87			
USO4	Between Groups	5,397	2	2,699	2,120	,126
	Within Groups	108,194	85	1,273		
	Total	113,591	87			

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

ZAP1	Between Groups	4,034	2	2,017	2,603	,080
	Within Groups	65,864	85	,775		
	Total	69,898	87			
ZAP2	Between Groups	,119	2	,059	,119	,888
	Within Groups	42,245	85	,497		
	Total	42,364	87			
ZAP3	Between Groups	6,748	2	3,374	4,373	,016
	Within Groups	65,571	85	,771		
	Total	72,318	87			
ZAP4	Between Groups	8,017	2	4,008	4,623	,012
	Within Groups	73,699	85	,867		
	Total	81,716	87			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KULT1	Between Groups	10,046	2	5,023	6,283	,003
	Within Groups	67,954	85	,799		
	Total	78,000	87			
KULT2	Between Groups	,885	2	,443	,356	,702
	Within Groups	105,740	85	1,244		
	Total	106,625	87			
KULT3	Between Groups	1,043	2	,521	,609	,546
	Within Groups	72,730	85	,856		
	Total	73,773	87			
KULT4	Between Groups	1,099	2	,549	,808	,449
	Within Groups	57,799	85	,680		
	Total	58,898	87			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MANG1	Between Groups	2,462	2	1,231	1,441	,242
	Within Groups	72,617	85	,854		

	Total	75,080	87			
MANG2	Between Groups	1,351	2	,675	,952	,390
	Within Groups	60,274	85	,709		
	Total	61,625	87			
MANG3	Between Groups	4,811	2	2,406	2,942	,058
	Within Groups	69,507	85	,818		
	Total	74,318	87			
MANG4	Between Groups	2,185	2	1,093	1,534	,222
	Within Groups	60,531	85	,712		
	Total	62,716	87			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
POZ1	Between Groups	5,344	2	2,672	2,084	,131
	Within Groups	108,974	85	1,282		
	Total	114,318	87			
POZ2	Between Groups	,489	2	,244	,286	,752
	Within Groups	72,591	85	,854		
	Total	73,080	87			
POZ3	Between Groups	6,629	2	3,315	3,950	,023
	Within Groups	71,325	85	,839		
	Total	77,955	87			
POZ4	Between Groups	2,385	2	1,193	1,009	,369
	Within Groups	100,478	85	1,182		
	Total	102,864	87			
POZ5	Between Groups	1,135	2	,567	,768	,467
	Within Groups	62,820	85	,739		
	Total	63,955	87			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RZZ1	Between Groups	1,807	2	,904	,914	,405
	Within Groups	84,011	85	,988		
	Total	85,818	87			
RZZ2	Between Groups	12,945	2	6,472	6,373	,003

	Within Groups	86,328	85	1,016		
	Total	99,273	87			
RZZ3	Between Groups	6,573	2	3,287	4,091	,020
	Within Groups	68,291	85	,803		
	Total	74,864	87			
RZZ4	Between Groups	5,223	2	2,612	3,137	,048
	Within Groups	70,765	85	,833		
	Total	75,989	87			
RZZ5	Between Groups	2,006	2	1,003	1,081	,344
	Within Groups	78,857	85	,928		
	Total	80,864	87			

Post Hoc Tests - ugotavljanje statistične značilnosti po posameznih skupinah glede na izkušnje

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
ZAP3	0-2	2-6	,77551 [*]	,26617	,014	,1255	1,4256	
		6-12	,70857	,29319	,053	-,0075	1,4246	
	2-6	0-2	-,77551 [*]	,26617	,014	-1,4256	-,1255	
		6-12	-,06694	,21587	1,000	-,5942	,4603	
	6-12	0-2	-,70857	,29319	,053	-1,4246	,0075	
		2-6	,06694	,21587	1,000	-,4603	,5942	
	ZAP4	0-2	2-6	,84694 [*]	,28218	,011	,1578	1,5361
			6-12	,55143	,31083	,239	-,2077	1,3106
2-6		0-2	-,84694 [*]	,28218	,011	-1,5361	-,1578	
		6-12	-,29551	,22886	,600	-,8545	,2634	
6-12		0-2	-,55143	,31083	,239	-1,3106	,2077	
		2-6	,29551	,22886	,600	-,2634	,8545	
KULT1		0-2	2-6	,42857	,27096	,352	-,2332	1,0903
			6-12	-,33714	,29847	,785	-1,0661	,3918
	2-6	0-2	-,42857	,27096	,352	-1,0903	,2332	
		6-12	-,76571 [*]	,21976	,002	-1,3024	-,2290	
	6-12	0-2	,33714	,29847	,785	-,3918	1,0661	
		2-6	,76571 [*]	,21976	,002	,2290	1,3024	
	POZ3	0-2	2-6	,62245	,27760	,083	-,0555	1,3004
			6-12	,11714	,30578	1,000	-,6297	,8639
2-6		0-2	-,62245	,27760	,083	-1,3004	,0555	
		6-12	-,50531	,22514	,082	-1,0552	,0446	

	6-12	0-2	-,11714	,30578	1,000	-,8639	,6297
		2-6	,50531	,22514	,082	-,0446	1,0552
RZZ2	0-2	2-6	1,01020	,30540	,004	,2643	1,7561
		6-12	1,10571	,33641	,004	,2841	1,9273
	2-6	0-2	-1,01020	,30540	,004	-1,7561	-,2643
		6-12	,09551	,24769	1,000	-,5094	,7004
	6-12	0-2	-1,10571	,33641	,004	-1,9273	-,2841
		2-6	-,09551	,24769	1,000	-,7004	,5094
RZZ3	0-2	2-6	,77551	,27163	,016	,1121	1,4389
		6-12	,64000	,29921	,106	-,0907	1,3707
	2-6	0-2	-,77551	,27163	,016	-1,4389	-,1121
		6-12	-,13551	,22030	1,000	-,6736	,4025
	6-12	0-2	-,64000	,29921	,106	-1,3707	,0907
		2-6	,13551	,22030	1,000	-,4025	,6736
RZZ4	0-2	2-6	,66327	,27651	,056	-,0120	1,3386
		6-12	,67143	,30458	,091	-,0724	1,4153
	2-6	0-2	-,66327	,27651	,056	-1,3386	,0120
		6-12	,00816	,22426	1,000	-,5395	,5559
	6-12	0-2	-,67143	,30458	,091	-1,4153	,0724
		2-6	-,00816	,22426	1,000	-,5559	,5395

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

USO1

Dunnett T3

(I) izkušnje	(J) izkušnje	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-2	2-6	,38776	,23873	,297	-,2086	,9841
	6-12	-,18286	,23021	,812	-,7641	,3984
2-6	0-2	-,38776	,23873	,297	-,9841	,2086
	6-12	-,57061	,21725	,032	-1,1021	-,0392
6-12	0-2	,18286	,23021	,812	-,3984	,7641
	2-6	,57061	,21725	,032	,0392	1,1021

Oneway - dejanske razlike v srednji vrednosti statistično različnih skupin

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ZAP3 0-2	14	3,4286	,93761	,25059	2,8872	3,9699	2,00	5,00

	2-6	49	2,6531	,90257	,12894	2,3938	2,9123	1,00	4,00
	6-12	25	2,7200	,79162	,15832	2,3932	3,0468	1,00	4,00
	Total	88	2,7955	,91173	,09719	2,6023	2,9886	1,00	5,00
ZAP4	0-2	14	3,0714	1,14114	,30498	2,4126	3,7303	1,00	5,00
	2-6	49	2,2245	,87238	,12463	1,9739	2,4751	1,00	4,00
	6-12	25	2,5200	,91833	,18367	2,1409	2,8991	1,00	5,00
	Total	88	2,4432	,96916	,10331	2,2378	2,6485	1,00	5,00
KULT1	0-2	14	4,1429	,77033	,20588	3,6981	4,5876	3,00	5,00
	2-6	49	3,7143	1,00000	,14286	3,4271	4,0015	1,00	5,00
	6-12	25	4,4800	,71414	,14283	4,1852	4,7748	3,00	5,00
	Total	88	4,0000	,94686	,10094	3,7994	4,2006	1,00	5,00
POZ3	0-2	14	3,3571	1,08182	,28913	2,7325	3,9818	2,00	5,00
	2-6	49	2,7347	,88448	,12635	2,4806	2,9887	1,00	4,00
	6-12	25	3,2400	,87939	,17588	2,8770	3,6030	1,00	5,00
	Total	88	2,9773	,94659	,10091	2,7767	3,1778	1,00	5,00
RZZ2	0-2	14	3,7857	1,12171	,29979	3,1381	4,4334	2,00	5,00
	2-6	49	2,7755	1,00551	,14364	2,4867	3,0643	1,00	5,00
	6-12	25	2,6800	,94516	,18903	2,2899	3,0701	1,00	4,00
	Total	88	2,9091	1,06821	,11387	2,6828	3,1354	1,00	5,00
RZZ3	0-2	14	4,0000	1,10940	,29650	3,3595	4,6405	1,00	5,00
	2-6	49	3,2245	,87238	,12463	2,9739	3,4751	1,00	5,00
	6-12	25	3,3600	,81035	,16207	3,0255	3,6945	2,00	5,00
	Total	88	3,3864	,92763	,09889	3,1898	3,5829	1,00	5,00
RZZ4	0-2	14	4,0714	,91687	,24505	3,5420	4,6008	2,00	5,00
	2-6	49	3,4082	,88784	,12683	3,1531	3,6632	1,00	5,00
	6-12	25	3,4000	,95743	,19149	3,0048	3,7952	2,00	5,00
	Total	88	3,5114	,93458	,09963	3,3133	3,7094	1,00	5,00

Oneway

Descriptives

USO1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-2	14	3,8571	,66299	,17719	3,4743	4,2399	3,00	5,00
2-6	49	3,4694	1,11993	,15999	3,1477	3,7911	1,00	5,00
6-12	25	4,0400	,73485	,14697	3,7367	4,3433	3,00	5,00
Total	88	3,6932	,98679	,10519	3,4841	3,9023	1,00	5,00

PRILOGA 4: test homogenosti varianc - položaj

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
USO1	,172	2	85	,843
USO2	,128	2	85	,880
USO3	1,241	2	85	,294
USO4	,288	2	85	,751
ZAP1	2,316	2	85	,105
ZAP2	2,868	2	85	,062
ZAP3	1,292	2	85	,280
ZAP4	,498	2	85	,610
KULT1	1,003	2	85	,371
KULT2	,520	2	85	,596
KULT3	,877	2	85	,420
KULT4	,093	2	85	,911
MANG1	,418	2	85	,660
MANG2	,122	2	85	,885
MANG3	,966	2	85	,385
MANG4	1,025	2	85	,363
POZ1	,155	2	85	,856
POZ2	,229	2	85	,796
POZ3	,054	2	85	,947
POZ4	,668	2	85	,516
POZ5	,242	2	85	,786
RZZ1	,690	2	85	,504
RZZ2	,031	2	85	,970
RZZ3	,121	2	85	,887
RZZ4	,042	2	85	,958
RZZ5	,237	2	85	,789

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
USO1	Between Groups	1,792	2	,896	,918	,403
	Within Groups	82,924	85	,976		
	Total	84,716	87			
USO2	Between Groups	2,083	2	1,042	1,938	,150
	Within Groups	45,689	85	,538		
	Total	47,773	87			
USO3	Between Groups	7,824	2	3,912	5,560	,005
	Within Groups	59,801	85	,704		

	Total	67,625	87			
USO4	Between Groups	9,477	2	4,739	3,869	,025
	Within Groups	104,114	85	1,225		
	Total	113,591	87			
ZAP1	Between Groups	1,284	2	,642	,795	,455
	Within Groups	68,614	85	,807		
	Total	69,898	87			
ZAP2	Between Groups	1,091	2	,545	1,123	,330
	Within Groups	41,273	85	,486		
	Total	42,364	87			
ZAP3	Between Groups	3,426	2	1,713	2,114	,127
	Within Groups	68,892	85	,810		
	Total	72,318	87			
ZAP4	Between Groups	,125	2	,062	,065	,937
	Within Groups	81,591	85	,960		
	Total	81,716	87			
KULT1	Between Groups	3,159	2	1,580	1,794	,173
	Within Groups	74,841	85	,880		
	Total	78,000	87			
KULT2	Between Groups	6,233	2	3,116	2,639	,077
	Within Groups	100,392	85	1,181		
	Total	106,625	87			
KULT3	Between Groups	,229	2	,115	,132	,876
	Within Groups	73,544	85	,865		
	Total	73,773	87			
KULT4	Between Groups	6,277	2	3,138	5,069	,008
	Within Groups	52,621	85	,619		
	Total	58,898	87			
MANG1	Between Groups	,799	2	,400	,457	,635
	Within Groups	74,280	85	,874		
	Total	75,080	87			
MANG2	Between Groups	5,203	2	2,601	3,919	,024
	Within Groups	56,422	85	,664		
	Total	61,625	87			
MANG3	Between Groups	2,318	2	1,159	1,368	,260
	Within Groups	72,000	85	,847		
	Total	74,318	87			

MANG4	Between Groups	6,521	2	3,260	4,932	,009
	Within Groups	56,195	85	,661		
	Total	62,716	87			
POZ1	Between Groups	,108	2	,054	,040	,961
	Within Groups	114,210	85	1,344		
	Total	114,318	87			
POZ2	Between Groups	1,125	2	,562	,664	,517
	Within Groups	71,955	85	,847		
	Total	73,080	87			
POZ3	Between Groups	1,199	2	,599	,664	,518
	Within Groups	76,756	85	,903		
	Total	77,955	87			
POZ4	Between Groups	10,335	2	5,168	4,747	,011
	Within Groups	92,528	85	1,089		
	Total	102,864	87			
POZ5	Between Groups	3,563	2	1,781	2,507	,088
	Within Groups	60,392	85	,710		
	Total	63,955	87			
RZZ1	Between Groups	2,129	2	1,064	1,081	,344
	Within Groups	83,689	85	,985		
	Total	85,818	87			
RZZ2	Between Groups	1,244	2	,622	,539	,585
	Within Groups	98,028	85	1,153		
	Total	99,273	87			
RZZ3	Between Groups	5,174	2	2,587	3,156	,048
	Within Groups	69,689	85	,820		
	Total	74,864	87			
RZZ4	Between Groups	1,218	2	,609	,692	,503
	Within Groups	74,771	85	,880		
	Total	75,989	87			
RZZ5	Between Groups	,835	2	,418	,444	,643
	Within Groups	80,028	85	,942		
	Total	80,864	87			

PRILOGA 5: test homogenosti varianc glede na izkušnje

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
USO1	6,158	2	85	,003
USO2	,637	2	85	,532
USO3	1,897	2	85	,156
USO4	,203	2	85	,817
ZAP1	2,018	2	85	,139
ZAP2	1,079	2	85	,345
ZAP3	,954	2	85	,389
ZAP4	,199	2	85	,820
KULT1	1,252	2	85	,291
KULT2	,641	2	85	,529
KULT3	1,185	2	85	,311
KULT4	,099	2	85	,906
MANG1	1,678	2	85	,193
MANG2	,124	2	85	,883
MANG3	,166	2	85	,848
MANG4	,239	2	85	,788
POZ1	4,830	2	85	,010
POZ2	,926	2	85	,400
POZ3	1,144	2	85	,323
POZ4	,079	2	85	,924
POZ5	,405	2	85	,668
RZZ1	,150	2	85	,861
RZZ2	,505	2	85	,605
RZZ3	,056	2	85	,946
RZZ4	,442	2	85	,644
RZZ5	,505	2	85	,606

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
USO1	Between Groups	5,838	2	2,919	3,145	,048
	Within Groups	78,878	85	,928		
	Total	84,716	87			
USO2	Between Groups	2,733	2	1,367	2,579	,082
	Within Groups	45,040	85	,530		
	Total	47,773	87			
USO3	Between Groups	1,635	2	,818	1,053	,353
	Within Groups	65,990	85	,776		

	Total	67,625	87			
USO4	Between Groups	5,397	2	2,699	2,120	,126
	Within Groups	108,194	85	1,273		
	Total	113,591	87			
ZAP1	Between Groups	4,034	2	2,017	2,603	,080
	Within Groups	65,864	85	,775		
	Total	69,898	87			
ZAP2	Between Groups	,119	2	,059	,119	,888
	Within Groups	42,245	85	,497		
	Total	42,364	87			
ZAP3	Between Groups	6,748	2	3,374	4,373	,016
	Within Groups	65,571	85	,771		
	Total	72,318	87			
ZAP4	Between Groups	8,017	2	4,008	4,623	,012
	Within Groups	73,699	85	,867		
	Total	81,716	87			
KULT1	Between Groups	10,046	2	5,023	6,283	,003
	Within Groups	67,954	85	,799		
	Total	78,000	87			
KULT2	Between Groups	,885	2	,443	,356	,702
	Within Groups	105,740	85	1,244		
	Total	106,625	87			
KULT3	Between Groups	1,043	2	,521	,609	,546
	Within Groups	72,730	85	,856		
	Total	73,773	87			
KULT4	Between Groups	1,099	2	,549	,808	,449
	Within Groups	57,799	85	,680		
	Total	58,898	87			
MANG1	Between Groups	2,462	2	1,231	1,441	,242
	Within Groups	72,617	85	,854		
	Total	75,080	87			
MANG2	Between Groups	1,351	2	,675	,952	,390
	Within Groups	60,274	85	,709		
	Total	61,625	87			
MANG3	Between Groups	4,811	2	2,406	2,942	,058
	Within Groups	69,507	85	,818		
	Total	74,318	87			

MANG4	Between Groups	2,185	2	1,093	1,534	,222
	Within Groups	60,531	85	,712		
	Total	62,716	87			
POZ1	Between Groups	5,344	2	2,672	2,084	,131
	Within Groups	108,974	85	1,282		
	Total	114,318	87			
POZ2	Between Groups	,489	2	,244	,286	,752
	Within Groups	72,591	85	,854		
	Total	73,080	87			
POZ3	Between Groups	6,629	2	3,315	3,950	,023
	Within Groups	71,325	85	,839		
	Total	77,955	87			
POZ4	Between Groups	2,385	2	1,193	1,009	,369
	Within Groups	100,478	85	1,182		
	Total	102,864	87			
POZ5	Between Groups	1,135	2	,567	,768	,467
	Within Groups	62,820	85	,739		
	Total	63,955	87			
RZZ1	Between Groups	1,807	2	,904	,914	,405
	Within Groups	84,011	85	,988		
	Total	85,818	87			
RZZ2	Between Groups	12,945	2	6,472	6,373	,003
	Within Groups	86,328	85	1,016		
	Total	99,273	87			
RZZ3	Between Groups	6,573	2	3,287	4,091	,020
	Within Groups	68,291	85	,803		
	Total	74,864	87			
RZZ4	Between Groups	5,223	2	2,612	3,137	,048
	Within Groups	70,765	85	,833		
	Total	75,989	87			
RZZ5	Between Groups	2,006	2	1,003	1,081	,344
	Within Groups	78,857	85	,928		
	Total	80,864	87			

PRILOGA 6: Independent Sample T-Test – glede na spol

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
USO 1	,369	,545	,157 ,160	86 85,999	,876 ,874	,03333 ,03333	,21245 ,20887	-,38901 ,38189	,45567 ,44855
USO 2	,053	,818	,971 ,974	86 83,937	,334 ,333	,15417 ,15417	,15869 ,15829	-,16131 ,16061	,46964 ,46894
USO 3	3,553	,063	-,727 ,744	86 85,390	,470 ,459	-,13750 ,13750	,18926 ,18473	-,51374 ,50476	,23874 ,22976
USO 4	,012	,911	-,135 ,136	86 83,950	,893 ,892	-,03333 ,03333	,24602 ,24537	-,52240 ,52129	,45573 ,45462
ZAP1	,097	,756	-,324 ,324	86 83,297	,747 ,747	-,06250 ,06250	,19289 ,19281	-,44595 ,44597	,32095 ,32097
ZAP2	1,952	,166	- 1,061 - 1,085	86 85,580	,292 ,281	-,15833 ,15833	,14929 ,14589	-,45510 ,44838	,13844 ,13171
ZAP3	,445	,507	-,510 ,515	86 85,417	,611 ,608	-,10000 ,10000	,19602 ,19420	-,48968 ,48610	,28968 ,28610
ZAP4	,008	,928	-,060 ,060	86 82,518	,952 ,952	-,01250 ,01250	,20868 ,20908	-,42735 ,42839	,40235 ,40339
KUL T1	,935	,336	,450 ,445	86 78,845	,654 ,657	,09167 ,09167	,20365 ,20587	-,31317 ,31813	,49650 ,50146
KUL T2	1,255	,266	-,967 ,980	86 85,916	,336 ,330	-,22917 ,22917	,23710 ,23381	-,70050 ,69397	,24217 ,23563
KUL T3	6,832	,111	,315 ,308	86 71,873	,753 ,759	,06250 ,06250	,19817 ,20308	-,33145 ,34234	,45645 ,46734
KUL	5,424	,122	,684	86	,496	,12083	,17669	-,23042	,47208

			,705	83,83 6	,483	,12083	,17131	-,21985	,46152
MAN G1	1,062	,306	,208	86,835	,04167	,19998	-,35589	,43922	
			,211	85,92 8	,833	,04167	,19717	-,35029	,43363
MAN G2	,125	,725	,507	86,614	,09167	,18096	-,26806	,45140	
			,516	85,95 8	,607	,09167	,17760	-,26139	,44472
MAN G3	,100	,753	-,042	86,967	-,00833	,19901	-,40396	,38729	
			-,042	80,68 2	,967	-,00833	,20035	-,40699	,39033
MAN G4	2,890	,093	1,078	86,284	,19583	,18160	-,16517	,55684	
			1,092	85,81 7	,278	,19583	,17932	-,16065	,55232
POZ 1	,216	,643	-,406	86,686	-,10000	,24660	-,59021	,39021	
			-,409	85,11 9	,684	-,10000	,24473	-,58657	,38657
POZ 2	,997	,321	2,168	86,033	,41667	,19217	,03465	,79868	
			2,146	79,03 0	,035	,41667	,19419	,03014	,80319
POZ 3	,061	,805	,697	86,488	,14167	,20325	-,26239	,54572	
			,696	82,80 9	,488	,14167	,20347	-,26304	,54638
POZ 4	,823	,367	,107	86,915	,02500	,23412	-,44042	,49042	
			,108	85,83 7	,914	,02500	,23113	-,43448	,48448
POZ 5	,500	,482	-,976	86,332	-,17917	,18361	-,54416	,18583	
			-,981	84,71 1	,329	-,17917	,18257	-,54219	,18386
RZZ1	1,535	,219	-,390	86,697	-,08333	,21367	-,50810	,34143	
			-,394	85,59 8	,694	-,08333	,21142	-,50364	,33698
RZZ2	1,301	,257	-,526	86,600	-,12083	,22965	-,57735	,33569	
			-,532	85,66 8	,596	-,12083	,22709	-,57230	,33063
RZZ3	2,332	,130	-,585	86,560	-,11667	,19935	-,51296	,27963	
			-,571	71,86 4	,570	-,11667	,20429	-,52392	,29059
RZZ4	,039	,845	-	86,206	-,25417	,19937	-,65049	,14216	
			1,275	83,71 4	,205	-,25417	,19901	-,64994	,14160
			1,277						
RZZ5	,119	,731	-,120	86,904	-,02500	,20758	-,43765	,38765	
			-,120	82,43 7	,905	-,02500	,20802	-,43879	,38879

PRILOGA 7: One Way Anova analiza – ugotavljanje statistične razlike glede na starost.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
USO1	Between Groups	,389	3	,130	,129	,943
	Within Groups	84,327	84	1,004		
	Total	84,716	87			
USO2	Between Groups	,142	3	,047	,083	,969
	Within Groups	47,631	84	,567		
	Total	47,773	87			
USO3	Between Groups	,214	3	,071	,089	,966
	Within Groups	67,411	84	,803		
	Total	67,625	87			
USO4	Between Groups	3,996	3	1,332	1,021	,388
	Within Groups	109,595	84	1,305		
	Total	113,591	87			
ZAP1	Between Groups	2,017	3	,672	,832	,480
	Within Groups	67,881	84	,808		
	Total	69,898	87			
ZAP2	Between Groups	2,429	3	,810	1,703	,173
	Within Groups	39,935	84	,475		
	Total	42,364	87			
ZAP3	Between Groups	3,241	3	1,080	1,314	,275
	Within Groups	69,077	84	,822		
	Total	72,318	87			
ZAP4	Between Groups	1,817	3	,606	,637	,593
	Within Groups	79,899	84	,951		
	Total	81,716	87			
KULT1	Between Groups	4,339	3	1,446	1,649	,184
	Within Groups	73,661	84	,877		
	Total	78,000	87			
KULT2	Between Groups	6,976	3	2,325	1,960	,126
	Within Groups	99,649	84	1,186		
	Total	106,625	87			
KULT3	Between Groups	3,177	3	1,059	1,260	,293
	Within Groups	70,595	84	,840		

	Total	73,773	87			
KULT4	Between Groups	,570	3	,190	,274	,844
	Within Groups	58,327	84	,694		
	Total	58,898	87			
MANG1	Between Groups	3,044	3	1,015	1,183	,321
	Within Groups	72,036	84	,858		
	Total	75,080	87			
MANG2	Between Groups	2,446	3	,815	1,158	,331
	Within Groups	59,179	84	,705		
	Total	61,625	87			
MANG3	Between Groups	,473	3	,158	,179	,910
	Within Groups	73,845	84	,879		
	Total	74,318	87			
MANG4	Between Groups	1,639	3	,546	,751	,525
	Within Groups	61,077	84	,727		
	Total	62,716	87			
POZ1	Between Groups	4,515	3	1,505	1,151	,333
	Within Groups	109,804	84	1,307		
	Total	114,318	87			
POZ2	Between Groups	,377	3	,126	,145	,932
	Within Groups	72,702	84	,866		
	Total	73,080	87			
POZ3	Between Groups	,294	3	,098	,106	,956
	Within Groups	77,661	84	,925		
	Total	77,955	87			
POZ4	Between Groups	6,661	3	2,220	1,939	,130
	Within Groups	96,202	84	1,145		
	Total	102,864	87			
POZ5	Between Groups	3,002	3	1,001	1,379	,255
	Within Groups	60,952	84	,726		
	Total	63,955	87			
RZZ1	Between Groups	1,598	3	,533	,531	,662
	Within Groups	84,220	84	1,003		
	Total	85,818	87			
RZZ2	Between Groups	8,630	3	2,877	2,666	,053
	Within Groups	90,643	84	1,079		
	Total	99,273	87			

RZZ3	Between Groups	9,393	3	3,131	4,017	,210
	Within Groups	65,470	84	,779		
	Total	74,864	87			
RZZ4	Between Groups	3,340	3	1,113	1,287	,284
	Within Groups	72,649	84	,865		
	Total	75,989	87			
RZZ5	Between Groups	1,911	3	,637	,678	,568
	Within Groups	78,952	84	,940		
	Total	80,864	87			

PRILOGA 8.

SPOL		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	48	54,5	54,5	54,5
	ženski	40	45,5	45,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Starost		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-25	28	31,8	31,8	31,8
	25-37	56	63,6	63,6	95,5
	37-50	3	3,4	3,4	98,9
	50-70	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

USO1		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	3	3,4	3,4	3,4
	v glavnem ne drži	7	8,0	8,0	11,4
	drži le deloma	21	23,9	23,9	35,2
	v glavnem drži	40	45,5	45,5	80,7
	popolnoma drži	17	19,3	19,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

USO2		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	v glavnem ne drži	2	2,3	2,3	2,3
	drži le deloma	12	13,6	13,6	15,9
	v glavnem drži	44	50,0	50,0	65,9
	popolnoma drži	30	34,1	34,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

USO2		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	v glavnem ne drži	2	2,3	2,3	2,3
	drži le deloma	12	13,6	13,6	15,9
	v glavnem drži	44	50,0	50,0	65,9
	popolnoma drži	30	34,1	34,1	100,0
USO3		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	1	1,1	1,1	1,1
	v glavnem ne drži	5	5,7	5,7	6,8
	drži le deloma	19	21,6	21,6	28,4
	v glavnem drži	42	47,7	47,7	76,1
	popolnoma drži	21	23,9	23,9	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

USO4		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	9	10,2	10,2	10,2
	v glavnem ne drži	24	27,3	27,3	37,5
	drži le deloma	28	31,8	31,8	69,3
	v glavnem drži	18	20,5	20,5	89,8
	popolnoma drži	9	10,2	10,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

ZAP1		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	2	2,3	2,3	2,3
	v glavnem ne drži	5	5,7	5,7	8,0
	drži le deloma	24	27,3	27,3	35,2
	v glavnem drži	42	47,7	47,7	83,0
	popolnoma drži	15	17,0	17,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

ZAP2		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	v glavnem ne drži	1	1,1	1,1	1,1
	drži le deloma	8	9,1	9,1	10,2
	v glavnem drži	37	42,0	42,0	52,3
	popolnoma drži	42	47,7	47,7	100,0

ZAP2		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	v glavnem ne drži	1	1,1	1,1	1,1
	drži le deloma	8	9,1	9,1	10,2
	v glavnem drži	37	42,0	42,0	52,3
	popolnoma drži	42	47,7	47,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

ZAP3		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	7	8,0	8,0	8,0
	v glavnem ne drži	25	28,4	28,4	36,4
	drži le deloma	36	40,9	40,9	77,3
	v glavnem drži	19	21,6	21,6	98,9
	popolnoma drži	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

ZAP4		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	14	15,9	15,9	15,9
	v glavnem ne drži	35	39,8	39,8	55,7
	drži le deloma	27	30,7	30,7	86,4
	v glavnem drži	10	11,4	11,4	97,7
	popolnoma drži	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

KULT1		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	1	1,1	1,1	1,1
	v glavnem ne drži	6	6,8	6,8	8,0
	drži le deloma	15	17,0	17,0	25,0
	v glavnem drži	36	40,9	40,9	65,9
	popolnoma drži	30	34,1	34,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

KULT2		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	5	5,7	5,7	5,7
	v glavnem ne drži	16	18,2	18,2	23,9
	drži le deloma	20	22,7	22,7	46,6
	v glavnem drži	35	39,8	39,8	86,4
	popolnoma drži	12	13,6	13,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

KULT3		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	v glavnem ne drži	9	10,2	10,2	10,2
	drži le deloma	30	34,1	34,1	44,3
	v glavnem drži	31	35,2	35,2	79,5
	popolnoma drži	18	20,5	20,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

KULT4		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	1	1,1	1,1	1,1
	v glavnem ne drži	14	15,9	15,9	17,0
	drži le deloma	43	48,9	48,9	65,9
	v glavnem drži	25	28,4	28,4	94,3
	popolnoma drži	5	5,7	5,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

MANG1		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	2	2,3	2,3	2,3
	v glavnem ne drži	18	20,5	20,5	22,7
	drži le deloma	41	46,6	46,6	69,3
	v glavnem drži	19	21,6	21,6	90,9
	popolnoma drži	8	9,1	9,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

MANG2		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	3	3,4	3,4	3,4
	v glavnem ne drži	26	29,5	29,5	33,0
	drži le deloma	40	45,5	45,5	78,4
	v glavnem drži	17	19,3	19,3	97,7
	popolnoma drži	2	2,3	2,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

MANG3		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	3	3,4	3,4	3,4
	v glavnem ne drži	13	14,8	14,8	18,2
	drži le deloma	33	37,5	37,5	55,7
	v glavnem drži	33	37,5	37,5	93,2
	popolnoma drži	6	6,8	6,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

MANG4		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	2	2,3	2,3	2,3
	v glavnem ne drži	20	22,7	22,7	25,0
	drži le deloma	40	45,5	45,5	70,5
	v glavnem drži	23	26,1	26,1	96,6
	popolnoma drži	3	3,4	3,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

POZ1		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	14	15,9	15,9	15,9
	v glavnem ne drži	19	21,6	21,6	37,5
	drži le deloma	33	37,5	37,5	75,0
	v glavnem drži	15	17,0	17,0	92,0
	popolnoma drži	7	8,0	8,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

POZ2		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	2	2,3	2,3	2,3
	v glavnem ne drži	8	9,1	9,1	11,4
	drži le deloma	25	28,4	28,4	39,8
	v glavnem drži	41	46,6	46,6	86,4
	popolnoma drži	12	13,6	13,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

POZ3		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	4	4,5	4,5	4,5
	v glavnem ne drži	25	28,4	28,4	33,0
	drži le deloma	31	35,2	35,2	68,2
	v glavnem drži	25	28,4	28,4	96,6
	popolnoma drži	3	3,4	3,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

POZ4		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	15	17,0	17,0	17,0
	v glavnem ne drži	26	29,5	29,5	46,6
	drži le deloma	29	33,0	33,0	79,5
	v glavnem drži	14	15,9	15,9	95,5
	popolnoma drži	4	4,5	4,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

POZ5		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	v glavnem ne drži	5	5,7	5,7	5,7
	drži le deloma	18	20,5	20,5	26,1
	v glavnem drži	39	44,3	44,3	70,5
	popolnoma drži	26	29,5	29,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

POZ5		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	v glavnem ne drži	5	5,7	5,7	5,7
	drži le deloma	18	20,5	20,5	26,1
	v glavnem drži	39	44,3	44,3	70,5
	popolnoma drži	26	29,5	29,5	100,0

RZZ1		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	10	11,4	11,4	11,4
	v glavnem ne drži	12	13,6	13,6	25,0
	drži le deloma	41	46,6	46,6	71,6
	v glavnem drži	22	25,0	25,0	96,6
	popolnoma drži	3	3,4	3,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

RZZ2		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	8	9,1	9,1	9,1
	v glavnem ne drži	23	26,1	26,1	35,2
	drži le deloma	33	37,5	37,5	72,7
	v glavnem drži	17	19,3	19,3	92,0
	popolnoma drži	7	8,0	8,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

RZZ3		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	2	2,3	2,3	2,3
	v glavnem ne drži	12	13,6	13,6	15,9
	drži le deloma	33	37,5	37,5	53,4
	v glavnem drži	32	36,4	36,4	89,8
	popolnoma drži	9	10,2	10,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

RZZ4		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-------------	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	nikakor ne drži	1	1,1	1,1	1,1
	v glavnem ne drži	13	14,8	14,8	15,9
	drži le deloma	25	28,4	28,4	44,3
	v glavnem drži	38	43,2	43,2	87,5
	popolnoma drži	11	12,5	12,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

RZZ5		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikakor ne drži	3	3,4	3,4	3,4
	v glavnem ne drži	13	14,8	14,8	18,2
	drži le deloma	27	30,7	30,7	48,9
	v glavnem drži	37	42,0	42,0	90,9
	popolnoma drži	8	9,1	9,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

položaj		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	management, vodstvo	6	6,8	6,8	6,8
	zaposlen	16	18,2	18,2	25,0
	zunanjji(vodnik, sezonski, pogodbeni delavec)	66	75,0	75,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

izkušnje		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-2	14	15,9	15,9	15,9
	2-6	49	55,7	55,7	71,6
	6-12	25	28,4	28,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	