

# Učenje na delovnem mestu in medorganizacijsko učenje v bančnem sektorju

**Sandra Jakanović**

e-pošta: [sandra.jakanovic@skb.si](mailto:sandra.jakanovic@skb.si)

---

## Povzetek

Namen prispevka je razširiti in povezati obstoječa znanja s področja učenja na delovnem mestu in medorganizacijskega učenja. S teoretičnega vidika je namen povzeti teorije iz tuje strokovne literature s področja učenja na delovnem mestu in medorganizacijskega učenja. V praktičnem delu bom na primeru izbrane banke analizirala njen pristop k učenju na ravni zaposlenih in organizacije ter podala svoje mnenje vodstvu banke. Osnovni cilj prispevka je preučiti učenje na delovnem mestu in medorganizacijsko učenje v bančnem sektorju. Učenje na delovnem mestu je zasedlo visoko mesto na seznamu prioritet vsakega podjetja, ki želi ostati konkurenčno. Poznamo veliko oblik prenosa znanj na delovnem mestu, pri vsaki obliki je pomemben rezultat učenja, ki ga zaposleni uporabijo pri svojem delu. Učenje na delovnem mestu je tudi začetna točka za medorganizacijsko učenje, ki na podlagi zaupanja in s pomočjo možnosti absorbiranja ustvari novo bazo znanja.

*Ključne besede:* učenje na delovnem mestu, medorganizacijsko učenje, ravni učenja, znanje, sodelovanje

---

## 1 Uvod

Namen prispevka je razširiti in sistematično povezati obstoječa znanja s področja učenja na delovnem mestu in medorganizacijskega učenja. S teoretičnega vidika je namen povzeti teorije iz tuje strokovne literature s področja učenja na delovnem mestu in medorganizacijskega učenja. Teoretični del prispevka predstavlja podlago za praktični del, v katerem bom na primeru izbrane banke analizirala njen pristop k učenju na ravni zaposlenih in organizacije ter podala svoje mnenje o tem pristopu vodstvu banke. Osnovni cilj prispevka je preučiti učenje na delovnem mestu in medorganizacijsko učenje v bančnem sektorju. Raziskovalni del prispevka temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo izvedla na izbrani banki z namenom najti povezavo med učenjem na delovnem mestu in medorganizacijskim učenjem. Za potrditev povezave sem uporabila primarne podatke, ki sem jih pridobila iz polstrukturiranega intervjuja z vodjo divizije in s spletno anketo, na katero so dogovarjali vodje različnih oddelkov v diviziji in drugi zaposleni.

Uporabila sem metodo triangulacije, s katero sem zagotovila verodostojnost končnih rezultatov ter s tem tudi izključila pristranskost.

Produkti in procesi na delovnem mestu se nenehno spreminjajo zaradi inovacij, tehnologije, ekonomije in socialnih faktorjev. Najboljši viri za učenje prihajajo iz delovnega mesta, kjer se izkušnje delijo med zaposlenimi in izkušeni zaposleni tako postanejo učitelji za novince (Lawton, Bransford, Vye, Richey, Dang & French, D. E., 2010, str. 1). Današnja dinamika in vse bolj kompleksna družba zahteva od zaposlenih, da se nenehno udeležujejo aktivnosti formalnega in neformalnega učenja, da bi si izboljšali kompetence na delovnem mestu. Ponuditi zaposlenim priložnost za učenje na delovnem mestu je pomembno in koristno za produktivnost podjetja, ekonomsko rast in dolgoročno konkurenčno prednost, kot tudi za zaposlenost in zaposljivost (van Ruyseveldt & van Dijke, 2011, str. 470). V kolikor okolje postopoma postane turbulentno, si morajo podjetja izposoditi ali kombinirati zunanje strokovno znanje in tehnike, da so lahko v koraku s

konkurenco. Podjetja lahko pridobijo novo znanje ali tehnike skozi raznolike načine medorganizacijskega sodelovanja ali povezovanja, kot so raziskovalne pogodbe, licenčne pogodbe, manjšinske naložbe, skupna vlaganja in lastniške pridobitve (Huang, 2010, str. 455). Pri tem je zaupanje ključno za doseganje učinkovitega razmerja. Organizacije morajo razumeti vrednost znanja in ga nato prenesti v uporabo. Koliko znanja, pridobljenega zaradi medorganizacijskega učenja, bo podjetje uspelo prenesti v uporabo, je pa odvisno od njegove absorptivne sposobnosti (Van Winkelen, 2010, str. 9–11). Prepad med učenjem na delovnem mestu in organizacijskim učenjem kaže podobnosti s prepadom med mikro in makro okoljem. V zadnjih nekaj letih je bila osredotočenost raziskav o organizacijskem učenju preusmerjena iz učenja znotraj enega podjetja ali organizacijskih enot na učenje v večorganizacijske ali medorganizacijske mreže. Izmenjava informacij in virov, zaupanja ter skupnega reševanja težav so postale osrednje značilnosti medorganizacijskega učenja (Engeström & Kerosuo, 2007, str. 336–337).

## 2 Učenje na delovnem mestu

Učenje je prevzelo pozicijo, s katero je postalo ena najbolj dominantnih tem v literaturi managementa in ga lahko opišemo tudi kot najbolj pomemben faktor pri doprinosu uspeha podjetja (Clarke, 2004, str. 140–141). Tradicionalno se večina aktivnosti, usmerjenih v učenje v podjetjih, ravna po precejšnjem obsegu na metode izven službe, kot so tečaji, seminarji in izobraževalni programi. Pomemben napredek znotraj področja razvoja človeških virov je v povečanju poudarka na učenje na delovnem mestu oziroma neformalne metode učenja. Deloma je to posledica odziva na številne omejitve, povezane s formalnim pristopom k učenju. Neformalno učenje je kontrast od formalnega in poleg mentorstva, usposabljanja (angl. coaching), rotacije delovnih mest, obiska na delovnem mestu (angl. job-shadowing) in posebnih projektov ter zadolžitev, vključuje tudi naključno učenje ali učenje iz poskusov in napak (Clarke, 2004, str. 142). Med udeležbo pri delu in učenju na delovnem mestu ni jasne ločitve. Delovne aktivnosti okrepijo, izboljšajo ali ustvarjajo nove oblike znanja. Takšno stalno učenje je podobno tistemu, ki ga opisuje Piaget (1966) kot namestitev za novo znanje in asimilacija kot izboljšanje in okrepitev obstoječega znanja. Učenje skozi udeležbo pri delu lahko razumemo kot način, kako delovno mesto podpira ali omejuje sodelovanje

posameznikov pri delovnih aktivnostih in dostop do neposrednega in posrednega usmerjanja (Billett, 2001, str. 210). Udeležba pri delovnih aktivnosti ne vodi do nespornega učenja. Posamezniki so aktivni agenti, ki odločajo, kaj in kako se bodo učili iz različnih srečanj pri delu.

Trg delovne sile in značilnosti delovne sile predstavljajo še en sklop izzivov. Podjetja imajo težave z iskanjem zaposlenih z ustreznimi spretnostmi in so negotove glede načina, kako najbolje upravljati in uporabiti talente delovne sile, ki je izjemno raznolika v smislu let, rase in narodnosti (Galagan, 2010; Toossi, 2009). Pričakovanja zaposlenih glede dela se tudi spreminjajo. Cenijo povratne informacije o opravljenem delu, priložnosti za razvoj spretnosti ter delo, ki je zahtevno in osebno izpopolnjuje ter hkrati prispeva k ciljem podjetja. Prav tako želijo fleksibilnost za odločanje, kdaj in kje delati z namenom uspešnega usklajevanja dela in življenjskih zahtev (Butts et al., 2013) (Noe, Clarke & Klein, 2014, str. 2). Uspeh v kompleksnem in spreminjajočem svetu zahteva inovativnost, ki v zameno potrebuje spodbudo novega znanja. Različne zunanje povezave zagotavljajo podjetjem takšne spodbude. Zunanje perspektive tudi pripomorejo k premagovanju dominantne logike podjetja pri podpiranju prilagajanja in razvoja. Tu ni pomemben samo konkurenčni zagon. V javnem sektorju družbena vprašanja ne morejo več biti rešena znotraj določenega storitvenega področja in zahtevajo nov način razmišljanja na nivoju oddelka in sektorja (Kettl, 2006). Eisenhardt in Martin (2000) menita, da mehanizmi učenja priskrbijo osnovo za razvoj zmogljivosti in v hitro spreminjajočih panogah ponujajo strateško logiko sprememb na podlagi odkrivanja poti (angl. *path-breaking strategic logic of change*) (van Winkelen, 2010, str. 8–9).

## 3 Medorganizacijsko učenje

V zadnjem desetletju so študije o organizacijskem učenju obsegale raziskave na področju učenja skozi udeležbo v medorganizacijskem sodelovanju. Obstaja naraščajoč strateški poudarek na zavezništvu, partnerstvu in sodelovanju med podjetji (Engeström in Kerosuo, 2007). Cilji za vstop v zavezništvo so lahko boljša in učinkovitejša izraba trenutnih virov in področij moči ali raziskovanje novih verjetnosti z učenjem od partnerjev za razvoj strokovnega znanja, ki bi lahko bilo širše uporabljeno znotraj posameznega podjetja (Johnson in Scholes, 2002; Child, 2003). Zmožnost doseči te cilje skozi zavezništva je odvisna

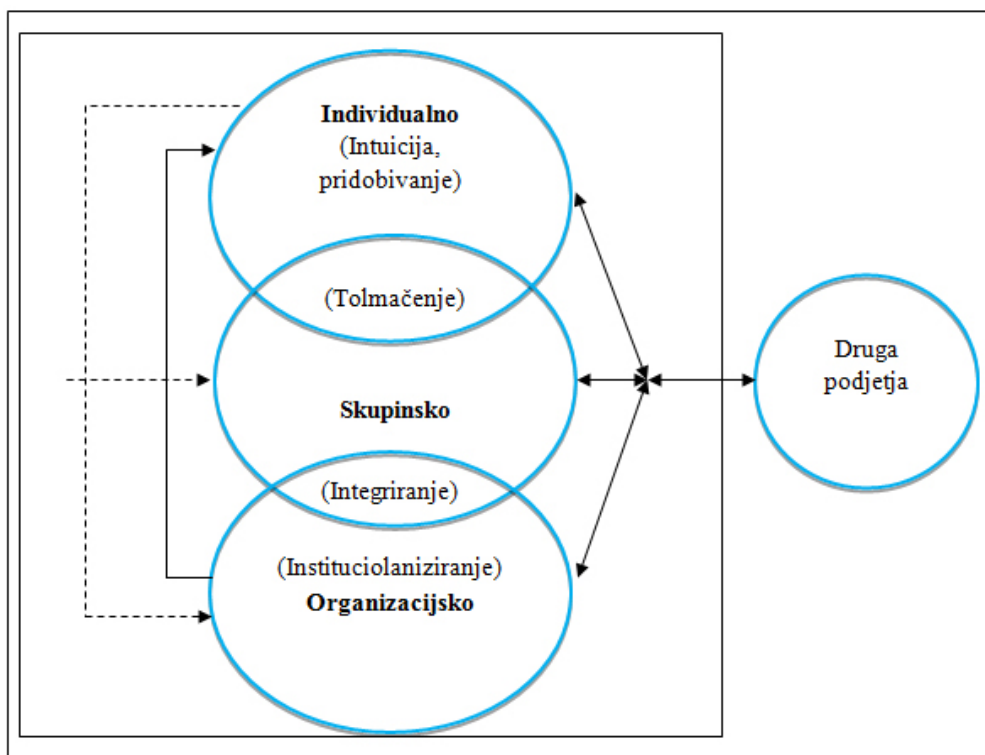
od primernosti in učinkovitosti strukture ter prevzetih procesov sodelovanja (McKenzie in van Winkelen, 2004; Miles, 2000) (van Winkelen, 2010, str. 9). Pridobivanje znanja je postalo najbolj pomemben dejavnik proizvodnje za podjetja. Ta osnovni koncept današnjega managementa se osredotoča na vprašanje, kako podjetja pridobivajo, ravnajo, shranjujejo, uporabljajo in ustvarjajo znanje. Ker lahko okolje postopoma postane turbulentno, si morajo podjetja posojati ali kombinirati zunanje strokovno znanje in tehnike, da bi se ujemala s konkurenco. Zanašati se samo na novo pridobljeno znanje znotraj podjetja je neučinkovito, saj se spremembe v povpraševanju na trgu in tehnologiji hitro pojavijo. Zato so primarni kanali za pridobivanje novega zunanega znanja medorganizacijsko sodelovanje ali zavezništva (Badaracco, 1991; Powell, 1998). Podjetja lahko pridobijo nova znanja ali tehnike skozi različne načine medorganizacijskega sodelovanja ali zavezništva, ki vključujejo raziskovalne pogodbe, licenčne dogovore, manjšinske investicije, pogodbe o skupnih vlaganjih in lastniške prevzeme (Contractor & Lorange, 1988; Tiemessen et al., 1997) (Huang, 2010, str. 455).

### 3.1 Učinkovit mehanizem medorganizacijskega učenja

Yu, Fang in Ling (2009) so razvili integrativen model organizacijskega učenja, ki vključuje štiri ravni, na katere vpliva okolje in drugega podjetja. Individualno, skupinsko in organizacijsko učenje vplivajo na druga podjetja. Pri individualnem in skupinskem učenju je večji poudarek na zaposlenih in organizacijskem učenju. Čeprav se raziskovalno in uporabno učenje redkeje pojavi, je zaželeno zaradi pomembnosti znanja in procesa informacij. Učenje na ravni podjetja poudarja strategijo podjetja in kulturo, ki sta nepogrešljivi pri učenju. Na medorganizacijski ravni je pomembno navzkrižno organizacijsko sodelovanje, ki presega meje organizacijskega učenja. Sledi Slika 1, ki nazorno prikazuje integrativni model organizacijskega učenja.

Cohen in Levinthal (1990) sta predlagala izraz absorpcijsko zmogljivost, ki definira splošno sposobnost podjetja za ovrednotenje, vključevanje in skomercializiranje novega zunanega znanja. Učenje partnerja preko skupnih vlaganj je odvisno od sposobnosti partnerja, da prepozna vrednost novega zunanega znanja, da vključi v svoje delo in to znanje izkoristi komercialno. Poleg medorganizacijskega

*Slika 1: Integrativni model organizacijskega učenja*



Vir: H. Yu, L. Fang & W. Ling, 2009, str. 245.

učenja morajo partnerji posedovati zmožnost absorbiranja zunanjega znanja in spretnosti ter vpeljevati to znanje v svojo bazo znanja. Ta proces internega učenja se imenuje sposobnost vključevanja znanja. To ponazarja procese, kot so povzemanje, prevzemanje in vpeljevanje znanja v podjetje. Van den Bosch et al. (1999) menijo, da je zmožnost integriranja znanja podjetja odvisna od njegove oblike in kombinacijskih sposobnosti.

#### 4 Povezava med individualnim in medorganizacijskim učenjem

Učenje na delovnem mestu se je v veliki meri pojavilo kot razširitev pedagoških raziskav in korak dlje od udobnosti šolskih institucij za formalno učenje. Organizacijsko učenje se je pojavilo kot podpolje organizacijskih in upravljavskih študij. Prepad med učenjem na delovnem mestu in organizacijskem učenju je podoben klasičnemu prepadu med mikro in makro okoljem (Engeström & Kerosuo, 2007, str. 336–337). Zadnjih deset do petnajst let se je poudarek študij o organizacijskem učenju močno preusmeril od učenja znotraj enega podjetja k učenju v večorganizacijskih ali medorganizacijskih omrežjih. Ta premik je ustvaril koncepte, kot so omrežja učenja (angl. *networks of learning*) (Powell et al., 1996) in omrežno učenje (angl. *network learning*) (Knight & Pye, 2005). Pojem omrežje preusmeri pozornost na vse večjo pomembnost zavezništev, partnerstev in skupne konstelacije med podjetji. Izmenjava informacij in virov, zaupanje in skupno reševanje težav postanejo osrednje značilnosti medorganizacijskega učenja (Engeström & Kerosuo, 2007, str. 337). Znotraj okvirja aktivne teorije je bila teorija o odprtem učenju (Engeström, 1987, 2001) večkrat uporabljena v različnih študijah od poznih osemdesetih. Teorija gradi na ideji o učenju kot vzdolžnem procesu, v katerem sodelujoči kateregakoli aktivnega sistema sprejmejo specifične učne aktivnosti za analiziranje notranjih nasprotij njihove aktivnosti. Nato oblikujejo in izvedejo novi model za njihovo aktivnost, ki radikalno širi svoj cilj, hkrati pa odpira nove priložnosti za delovanje in razvoj (Engeström & Kerosuo, 2007, str. 338–339).

#### 5 Raziskava

Osnova za raziskavo so štiri različne ravni učenja, pri čemer se začne z individualnim učenjem,

nadaljuje z skupinskim in organizacijskim ter konča z medorganizacijskim učenjem. Na podlagi analize podatkov, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom in polstrukturiranim intervjujem, sem prišla do določenih ugotovitev. Zaposlenim v izbrani banki v diviziji globalne bančne storitve (v nadaljevanju GBS) sem poslala anketni vprašalnik ter jim podala časovno omejitev izpolnjevanja anketnega vprašalnika. Anketa je bila aktivna štiri delovne dni, anketni vprašalnik je bil poslan 17 vodjem različnih oddelkov divizije in 140 drugim zaposlenim v diviziji. Anketni vprašalnik ni bil poslan vodji GBS divizije. Odzivnost vseh zaposlenih v GBS diviziji je bila že prvi dan zadovoljiva, na koncu je na anketo odgovorilo 43 zaposlenih, kar je 30,71 % vseh zaposlenih v diviziji ter 9 vodij različnih oddelkov, kar je 52,94 % vseh vodij. Raziskovalni del temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo izvedla na izbrani banki. V raziskavi sem želela najti povezavo med učenjem na delovnem mestu in medorganizacijskim učenjem. Za potrditev povezave sem uporabila primarne podatke, ki sem jih pridobila iz polstrukturiranega intervjuja z vodjo GBS divizije in s spletno anketo, na katero so dogovarjali vodje različnih oddelkov v diviziji in drugi zaposleni.

Oblikovala sem dva različna anketna vprašalnika, in sicer enega za področne vodje v GBS divizije, drugega za vse druge zaposlene v diviziji. Anketni vprašalnik za področne vodje je bil sestavljen iz treh delov, v prvem delu ocenjujejo sebe, v drugem ocenjujejo divizijskega vodjo, v zadnjem delu ocenjujejo ostale zaposlene oziroma podrejene. Anketni vprašalnik za zaposlene je bil sestavljen iz dveh delov: v prvem ocenjujejo sebe, v drugem delu ocenjujejo svojega vodjo. Pri obeh anketnih vprašalnikih so anketiranci odgovarjali s stopnjo strinjanja ali nestrinjanja s posamezno trditvijo, ki ima razpon od 1 do 5. Pri tem je število 1, da se sploh ne strinjajo, in število 5, da se popolnoma strinjajo. Sledi nekaj vzorčnih vprašanj iz anketnega vprašalnika:

- Ali zaposleni in njihovi vodje menijo, da je dovolj priložnosti za izobraževanje na delovnem mestu v izbrani banki?
- Ali zaposleni in njihovi vodje uporabijo novo pridobljena znanja pri svojem delu v izbrani banki?
- Ali so zaposleni in njihovi vodje seznanjeni z vsemi možnostmi učenja v izbrani banki?
- Ali zaposleni menijo, da se izbrana banka nagiba bolj k formalnemu ali neformalnemu učenju na delovnem mestu?

- Ali vodje v izbrani banki menijo, da medorganizacijsko učenje pripomore k povečanju konkurenčne prednosti banke?

Polstrukturirani intervju sem izvedla z vodjo GBS divizije. Ker je vodja iz tujine, sem intervju izvedla v angleškem jeziku, zato je intervju v angleščini, medtem ko je povzetek v slovenščini. Za vodjo divizije sem sestavila 13 vprašanj, ki sem jih posredovala v naprej v predogled, zato sem intervju lahko izvedla v 30 minutah. Intervju sem posnela z diktafonom ter naknadno naredila transkripcijo in tako intervju preoblikovala v tiskano obliko. Polstrukturirani intervju z vodjo GBS divizije je razkril vidik z vrha piramide in ustvaril tridimenzionalno sliko o učenju na delovnem mestu v izbrani banki. Polstrukturirani intervju z vodjo GBS divizije je ustvaril tridimenzionalno sliko o učenju na delovnem mestu v izbrani banki. Sledijo vprašanja, ki sem jih postavila v polstrukturiranem intervjuju z vodjo GBS divizije na temo učenja na delovnem mestu in medorganizacijskem učenju:

- Ali menite, da je učenje na delovnem mestu pomembno?
- Ali bolj podpirate formalno ali neformalno učenje?
- Ali menite, da je v banki dovolj priložnosti za učenje za vse zaposlene?
- Ali spodbujate zaposlene k učenju na delovnem mestu?
- Ali ste že kdaj bili mentor svojim podrejenim?
- Ali podrejenim posredujete povratne informacije o njihovi izvedbi dela?
- Ali prepoznate potencial za razvoj pri zaposlenih?
- Ali delite svoje znanje z zaposlenimi?

Anketni vprašalnik sem uporabila za pridobitev podatkov za oba konstrukta. Učenje na delovnem mestu zaposlenih lahko merimo neposredno preko anketnega vprašalnika. Medorganizacijsko učenje bi lahko merili na različne načine, odvisno od dojemanja podjetja in učenja, ki se pojavi med dvema podjetjema. Podjetje dojemam kot pravno osebo, ki jo predstavljajo njeni zaposleni. Skupina zaposlenih tvori podjetje in učenje med dvema podjetjema je učenje zaposlenih izven meja podjetja. Medorganizacijsko učenje je prenos znanja zaposlenih iz enega podjetja na zaposlene iz drugega podjetja. Zato sem tudi pri drugem konstrukt u anketni vprašalnik naslovlila na zaposlene.

## 6 Rezultati raziskave

Na podlagi analize podatkov, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom in polstrukturiranim intervjujem, sem prišla do določenih ugotovitev, ki so predstavljene v nadaljevanju.

### 6.1 Pomembnost učenja, priložnost za učenje in odnos do učenja

Zaposleni so odgovarjali na različna vprašanja, ki so na koncu oblikovala sliko o pomembnosti učenja, priložnostih za učenje in odnosu do učenja. Vsi anketirani zaposleni v izbrani banki menijo, da je učenje na delovnem mestu pomembno. Zaposleni in vodje so pri tem vprašanju sami sebe bolje ocenili kot svoje nadrejene, vendar se je izkazalo, da prav vsaka raven v diviziji meni, da je učenje na delovnem mestu pomembno. Vsi zaposleni v diviziji se zavedajo pomembnosti deljenja znanja, ki izboljšuje konkurenčno prednost banke ter jim omogoča boljšo izvedbo dela. Kot je omenil vodja divizije, se delitev znanja dogaja neposredno z interakcijo s sodelavci, s katerimi ima več neposredne komunikacije. Pri tem ne dela razlik, saj deli svoje splošno znanje kot strokovno znanje osebam na nižjem in višjem položaju. Zaposleni v GBS diviziji izkoristijo vse priložnosti za učenje, kar pomeni, da je njihova vpletenost visoka, hkrati so tudi zelo samozavestni znotraj svojega delovnega okolja. Njihov odnos do učenja je izjemno pozitiven ter dobro sodelujejo s sodelavci, kar pomeni, da so se pripravljani uvajati in prepoznajo svoje spretnosti. Vodje menijo, da njihovi podrejeni ne izkoristijo prav vseh priložnosti za učenje in nimajo povsem pozitivnega odnosa do učenja, čeprav se zaposleni s tem ne strinjajo. Pozitiven odnos do učenja in spodbuda s strani vodje so vplivali na razvoj položaja učnega izida.

### 6.2 Uporaba pridobljenega znanja

Pri vprašanjih, ki so se nanašala na uporabo pridobljenega znanja, so vsi zaposleni v diviziji odgovorili pozitivno. Kar pomeni, da vsi uporabijo znanje, pridobljeno bodisi znotraj podjetja ali v procesu medorganizacijskega sodelovanja. Pri intervjuju z vodjo divizije sem ugotovila, da imajo težave pri uvedbi sprememb po pridobitvi zunanjega znanja. Razlogi so časovne in proračunske omejitve. Vodja divizije je v intervjuju povedal, da poda povratne informacije, kolikor le lahko, kar se pozna pri oceni vodij različnih oddelkov. V izbrani banki je

zagotovo prisoten samo en pozitiven faktor in to je spodbuda vodij k učenju.

### 6.3 Možnosti za učenje

Zaposlenim so bila zastavljena vprašanja, ki so podala različne ugotovitve o seznanitvi zaposlenih glede možnosti učenja. Ugotovila sem, da anketirani zaposleni niso seznanjeni z vsemi možnostmi za učenje, kar lahko nakazuje na pomanjkanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Hkrati v izbrani banki niso prisotne določene standardne oblike učenja in prenosa znanja, kot je na primer mentorstvo. Kot je omenil vodja divizije, se delitev znanja dogaja neposredno z interakcijo s sodelavci, s katerimi ima več neposredne komunikacije. Pri tem ne dela razlik, saj deli svoje splošno znanje kot strokovno znanje osebam na nižjem in višjem položaju.

### 6.4 Poudarek na neformalnem učenju

Zaposleni so odgovarjali, katere oblike učenja se pogosteje udeležujejo ter katero obliko vodje oziroma izbrana banka bolj spodbuja. Anketirani zaposleni menijo, da je večji poudarek na neformalnem učenju, vendar je odgovor vodje divizije tisti, ki je razkril njihovo vključenost v takšno učenje. Izbrana banka se vse bolj osredotoča na neformalno učenje ter poskuša motivirati vse zaposlene, da bi se ga udeleževali v istem številu kot pri formalnem učenju. Vodja GBS divizije je v intervjuju odgovoril, da bolj podpira neformalno učenje ter obrazložil zakaj je takšno učenje deležno vse več podpore z naslednjim odgovorom „It is easier to gain informal knowledge now than it was ten or fifteen years ago, you can find information on the internet“. Rezultati potrjujejo, da izbrana banka sledi trendu, ki se osredotoča na učenje na delovnem mestu v neformalni obliki. Čeprav rezultati kažejo na to, da se zaposleni raje udeležujejo neformalnega izobraževanja, pa vodja divizije meni, da se ga zaposleni še vedno preveč izogibajo in niso pripravljeni vložiti več časa v takšno učenje. Vodja divizije meni, da je vzrok v zaznavi vrednosti neformalnega učenja v primerjavi s formalnim učenjem, kar poskušajo izboljšati. Hkrati lahko tudi iz rezultatov sklepam, da je v izbrani banki dovolj priložnosti in da zaposleni vsako priložnost za učenje izkoristijo.

### 6.5 Povezava med medorganizacijskim učenjem in konkurenčno prednostjo

Vodje različnih oddelkov in vodja divizije so odgovarjali na vprašanja glede povezave med medorganizacijskim učenjem in konkurenčno prednostjo. Vodje se strinjajo s trditvijo, da medorganizacijsko učenje pripomore k povečanju konkurenčne prednosti banke. Vsi zaposleni v izbrani banki cenijo znanje, ki ga posedujejo druga podjetja, zato so odprti za takšno sodelovanje. Vodje različnih oddelkov so potrdili trditev vodje divizije, ki meni, da v zadostni meri podpira medorganizacijsko učenje. Zaposleni so manj vključeni v medorganizacijsko učenje, s čimer se strinjajo tudi vodje različnih oddelkov. Zase menijo, da so dovolj vključeni v aktivnosti medorganizacijskega učenja. Vodja divizije je potrdil, da je cilj pridobiti novo znanje, ko vstopajo v medorganizacijsko sodelovanje, kar potrjuje prisotnost medorganizacijskega učenja v izbrani banki.

### 6.6 Vključevanje novo pridobljenega znanja

Vodja divizije ceni tuje znanje, dokler ni od konkurenčnega podjetja, saj v tem primeru meni, da medorganizacijsko učenje ni možno. Prepoznavanje vrednosti tujega znanja je tesno povezano z vključitvijo novega znanja v lastno podjetje. Vodje menijo, da imajo zadovoljivo raven sposobnosti vključevanja novega znanja in uvajanja sprememb po pridobitvi zunanega znanja. Temu sledi tudi mnenje podrejenih. Vodja divizije je bolj skeptičen glede uspešnosti uvajanja sprememb zaradi omejitev, o katerih ima popolne informacije. Zaradi zmanjševanja investicij v programsko opremo, zahtevanega časa in sprememb v podjetju ter tveganja neuspešnosti je uspešna uvedba sprememb omejena. Zaposleni menijo, da uspešno vključijo novo znanje v svoje delo, ker novo pridobljeno znanje na tej ravni ne zahteva tolikšnih investicij, časa in sprememb. Vodja divizije meni, da medorganizacijsko učenje prispeva h konkurenčni prednosti in ceni novo pridobljeno znanje, saj pripomore k razvoju celotnega podjetja.

## 7 Priporočila za izboljšave

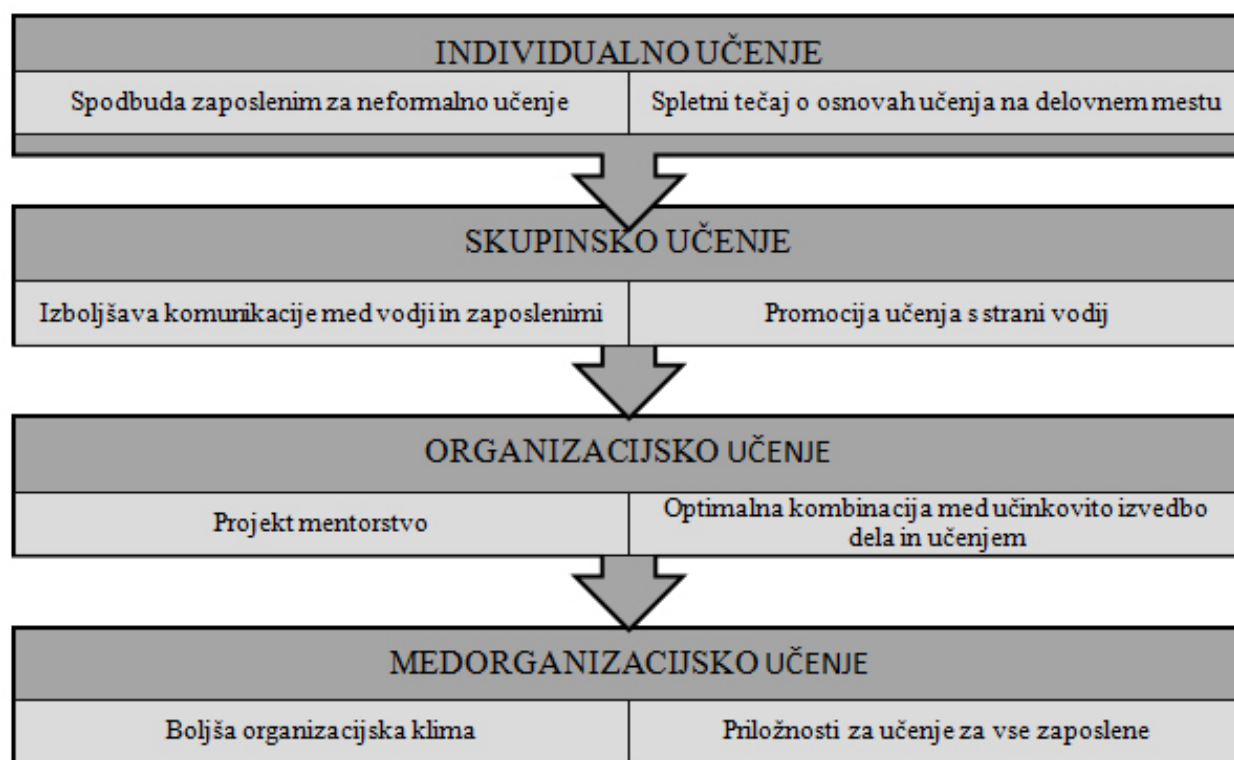
Na podlagi slabše ocenjenih trditev sem oblikovala priporočila za vodstvo izbrane banke. Priporočila sem razdelila na štiri ravni, saj se učenje na določeni ravni ne more zgoditi, če se ni pojavilo na prejšnji

ravni. Za vsako raven učenja sem predlagala dve priporočili, ki bosta izboljšali pogoje za učenja na delovnem mestu in na koncu tudi medorganizacijsko učenje. Vse izboljšave se bodo na koncu odražale tudi na naslednji ravni učenja, kar smiselno poveže oba konstrukta v neprekinjen proces učenja.

- **Spodbuda zaposlenim za neformalno učenje**  
Vodstvu izbrane banke predlagam, da zaposlenim poskušajo približati neformalno učenje skozi redno elektronsko pošto, ki bo na zabaven način prikazovala predloge in nasvete, kako se lotiti majhnih korakov, s katerimi bodo izboljšali svoje delo in ga hitreje opravljali. V elektronski pošti bi bili tudi predlogi o spletnih straneh, na katerih bi si lahko ogledali kratke video posnetke, novice na področju bančništva in drugo vsebino, ki bi jim na enostaven način prikazala gradivo, katerega morajo preučiti, da bi se lahko razvili.
- **Izboljšava komunikacije med vodji in zaposlenimi**  
Vzpostavi naj se boljša komunikacija med vodji in zaposlenimi, tako da se vse izkoriščene priložnosti za učenje poročajo naprej oziroma da zaposleni o novem pridobljenem znanju obvestijo svojega nadrejenega ter se z njimi posvetujejo, kako ga izkoristiti.

- **Spletni tečaj o osnovah učenja na delovnem mestu**  
Uredi se kratek spletni tečaj o osnovah učenja na delovnem mestu, med katerim bi tudi bile povratne informacije, mentorstvo in spodbuda za učenje. V obliki spletnega tečaja bi se opravil kratek test, ki bi pokazal koliko osnov so vključili v svojo bazo znanja.
- **Promocija učenja s strani vodij**  
Vodjem naj se posredujejo informacije o tem, kako učinkovito promovirati neformalno učenje, saj bodo tako zaposleni začutili, da je vodjem učenje na delovnem mestu pomembno ter se ga bodo tudi pogosteje udeleževali. Tudi majhni dosežki pri neformalnem in formalnem učenju naj se objavijo vsaj na ravni oddelka ali divizije. Tako bodo dosežki vidni tudi drugim sodelavcem, ki bodo nato bolje cenili znanje svojih sodelavcev. V okviru promoviranja učenja na delovnem mestu se vključi tudi promoviranje medorganizacijskega učenja.
- **Projekt mentorstvo**  
Enkrat na leto naj se oblikuje projekt, kjer se vodje prijavijo za mentorje in zaposleni za učence. Nato se ti dve skupini med seboj povežeta in v določenem roku zaposleni z visokimi ambicijami pridobijo znanje, ki jim bo

*Slika 2: Priporočila za vodstvo izbrane banke*



pomagalo pri njihovem razvoju. Pri izbiri oseb za izobraževanje z omejenimi števili mest se ne vpraša samo nadrejenih, ampak tudi zaposlene v oddelku. Svoj predlog naj podajo zaposleni, koga bi iz svojega oddelka predlagali za takšno izobraževanje ter svoj predlog poda tudi vodja oddelka. V primeru neujemanja se priložnost ponudi tistemu, ki še ni bil na nobenem izobraževanju.

- **Optimalna kombinacija med učinkovito izvedbo dela in učenjem**

Vodstvu izbrane banke vodjem predlaga optimalno kombinacijo spodbud za učinkovito izvedbo dela in učenje na delovnem mestu. Z učenjem bodo zaposleni pridobili novo znanje, na podlagi katerega bodo hitreje in učinkoviteje opravljali svoje delo.

- **Boljša organizacijska klima**

Priporočilo vodstvu izbrane banke o klimi podjetja za učenje se nanaša na izboljšave. Vodstvu izbrane banke priporočam, da se vodje še bolj potrudijo ustvariti dobro klimo, ki je ne bo možno spregledati in ki bo navdihnila zaposlene k sodelovanju v medorganizacijsko učenje.

- **Priložnosti za učenje za vse zaposlene**

Glede odprtega okolja bi moralo vodstvo izbrane banke ponuditi priložnosti za učenje na vseh ravneh in tukaj ponovno nastopi promoviranje učenja s strani vodij. Z dobrim promoviranjem medorganizacijskega učenja bodo zaposleni vedeli, da je zunanje znanje pomembno tudi za njih in da bodo imeli veliko koristi od njega. Hkrati pa mora vodstvo najti način kako vključiti vse zaposlene, ki želijo sodelovati v takšnem prenosu znanja.

Sledi Slika 2 z vsemi priporočili za vodstvo izbrane banke, ki na kratko predstavi predstavljena priporočila razdeljena na različne ravni učenja.

## 8 Sklep

Največji kapital so zaposleni, ki si med seboj delijo znanje tudi izven meja podjetja in v katerega je potrebno veliko investirati. Potreba po učenju ni prisotna samo pri vodjih, vendar tudi pri zaposlenih, ki si želijo novo znanje, da bi izboljšali svojo izvedbo dela. Podjetja poudarjajo pomembnost samoiniciativnosti, razmišljanje izven območja trenutne situacije in izkoriščanja vsake priložnosti za učenje. Podjetja se zavedajo minljivosti rezultatov učenja, zato poskušajo vključiti vse zaposlene

v formalno ali neformalno učenje, pri čemer bi nadgradili svoje znanje. Učenje na delovnem mestu, kot so ga bila podjetja vajene, se spreminja in preusmerja iz formalnega učenja k neformalnemu učenju. Obvezno in formalno učenje je prepustilo svoj prestol neobveznemu in neformalnemu učenju. Potrebno je zamegliti mejo med formalnim in neformalnim učenjem z namenom motivirati zaposlene k učenju tudi izven delovnega mesta.

Vodstva podjetij se vse bolj zavedajo vrednosti znanja, ki ga posedujejo druga podjetja. Vse večji poudarek na zavezništvu, partnerstvu in medorganizacijskem sodelovanju se kaže v naraščajočem številu takšnih sodelovanj. Podjetja so odprta za sodelovanje, v katerem se znanje ne krade, temveč posoja ali celo pridobi. Koristi od medorganizacijskega učenja se pokažejo na vseh ravneh podjetja, zato bi jih morali poznati vsi zaposleni. Zaposleni se učijo na delovnem mestu in tudi delijo svoje znanje z zaposlenimi iz drugih podjetij. Medorganizacijsko učenje je učenje zaposlenih, ki predstavljajo podjetje, izven meja podjetja. Pojavi se v obliki delitve znanja med zaposlenimi različnih podjetij. Vključenost zaposlenih v aktivnosti medorganizacijskega učenja je pomembna za spremembo rutin podjetja, ki se pojavi tako v procesih kot v strategiji. Pridobiti zunanje znanje za podjetja ne predstavlja tako velikega izziva, kot ga predstavlja uspešna uvedba sprememb. Medorganizacijsko učenje je najvišja raven, na kateri se lahko pojavi učenje in je tudi zadnja postaja, kjer znanje vstopi ali izstopi.

## Viri in literatura

- Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13 (5), 209–214.
- Clarke, N. (2004). HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. USA: *International Journal of Training and Development*.
- Crawford, J., & Irving, C. (2009). Information literacy in the workplace: A qualitative exploratory study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 41 (1), 29–38.
- Engeström, Y., & Kerosuo, H. (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*, 19 (6), 336–342.
- Evans, K., & Kersh, N. (2004). Recognition of tacit skills and knowledge: Sustaining learning outcomes in workplace environments. *Journal of Workplace Learning*, 16 (1), 63–74.



- Huang, Y.T. (2010). Learning from cooperative inter-organizational relationships: the case of international joint venture. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (6), 454–467.
- Lawton, D., Bransford, J., Vye, N., Richey, M. C., Dang, V. T., & French, D. E. (2010). Learning science principles for effective online learning in the workplace. Washington: 40th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Van Ruysseveldt, J., & van Dijke, M. (2011). When are workload and workplace learning opportunities related in a curvilinear manner? The moderating role of autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 470–483.
- Van Winkelen, C. (2010). Deriving value from inter-organizational learning collaborations. *The Learning Organization*, 17 (1), 8-23.
- Yu, H., Fang, L., & Ling, W. (2009). An empirical study on the construct and effective mechanism of organizational learning. *Journal of Management Sciences in China*, 3 (2), 242–270.

---

**Sandra Jokanović**, mag. poslovnih ved, je zaposlena v SKB d.d. na delovnem mestu kreditnega analitika. Diplomirala je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je tudi nadaljevala študij ter magistrirala na področju bančnega in finančnega managementa. Izkušnje na področju bančništva je pridobivala še v UniCredit Banki Slovenije d.d. Ukvarjala se je tudi s finančnimi analizami, izkušnje je pridobivala v podjetju Shell Adria d.o.o.

# Povzetki - Abstracts

## Workplace learning and inter-organizational learning in banking sector

**Sandra Jakanović**

The purpose of this article is to extend and connect existing knowledge of workplace learning and inter-organizational learning and present the connection with the company's performance. In theoretical part the purpose is to summarize the theory of foreign professional literature of workplace learning and inter-organizational learning. In the practical part I will analyze bank's approach to learn on employees and organization level, and give my opinion to the bank executives. The goal of this article is to examine workplace learning and inter-organizational learning in the banking sector. Workplace learning has occupied the high place on the priority list of each company, that wants to stay competitive. We know a variety of transfer of knowledge, each result of learning is important, which employees apply in their work. Workplace learning is the starting point for inter-organizational learning, which on basis of trust and help of possibility to absorb, creates new knowledge base.

*Key words:* workplace learning, inter-organizational learning, level of learning, knowledge, collaboration

## Talent or the environment: implications for the management practice based on leadership in sports

**Urban Jug, Matej Černe**

The article presents and critically evaluates different opinions of talent and education researchers, confronts the importance of innate talent

(characteristics) and the mechanisms of influence of these elements with the environment, and their role in developing skills and achieving performance. With the acquired understanding of the role of each component, we highlight the importance of leadership in sport. The paper offers management challenges in the business world on the basis of the implications of leadership in sports arising from the understanding of the role of talent and the environment: to what extent and in what way does either of the two components affect performance. Consequently, this reveals which features and skills ranges should be understood well, accepted and adapted to, and which can be changed or developed.

*Key words:* talent, environment, talent management, leadership in sport

## Authentic leadership and employee engagement

**Mateja Bavdek Mele**

One of the biggest opportunities facing the organization is to support all employees to realize their potential. They are implementing it by providing healthy environment where employees are loyal to themselves, are part of the strategy of the organization and have the opportunity to improve the organization's operations. Leaders, (on the other), creating a solid foundation for the success of their business. The article shows the construct of authentic leadership and employee engagement. The research was carried out in the company TSmedia, d. o. o. We are interested in what kind of management system prevails, whether they are employees committed and whether there is a connection between authentic leadership and employee engagement? Based on the results of the survey, we found out that the company dominates easement management and not-engaged employees. On both sides of employees and managers is perceived care for each other and for the company. They all want better relations and have a desire for new knowledge. The above listed findings are contributing to the development of human resources of the company.

*Key words:* authentic leadership, employee engagement, leader, employee, TSmedia, d. o. o.