

Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost

Znanstvene monografije MFDPŠ

Glavni urednik

dr. Mitja I. Tavčar

Člani uredništva

dr. Drago Dubrovski

dr. Špelca Mežnar

dr. Janez Šušteršič

dr. Nada Trunk Širca

ISSN 2232-2116



vplivi

Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost

Valerij Dermol



**Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju
in na njegovo uspešnost**

dr. Valerij Dermol

Strokovna recenzenta

dr. Dejan Hozjan
mag. Klemen Širok

Jezikovni pregled

Mija Bernik, prof.

Izdala in založila

Mednarodna fakulteta za družbene
in poslovne študije
Mariborska cesta 7
3000 Celje

Celje, 2010

Naklada 300 izvodov

© 2010 Mednarodna fakulteta
za družbene in poslovne študije

Monografija je izšla ob finančni podpori
Javne agencije za knjigo Republike Slovenije

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

338.46:005.336.1
377-057.11

DERMOL, Valerij

Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost /
Valerij Dermol. – Celje : Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne
študije, 2010. – (Znanstvene monografije MFDPŠ)

ISBN 978-961-6813-01-3
COBISS.SI-ID 253415680

kazalo

Kazalo

Seznam preglednic	7
Seznam slik	9
Uvod	11
1 Informacije, znanje in učenje	15
1.1 Znanje, konkurenčna prednost in relativna uspešnost podjetja	15
1.2 Vrste in značilnosti znanja	16
1.3 Principi učenja	23
2 Usposabljanja in njihovi dejavniki	37
2.1 Namen usposabljanj v podjetjih	37
2.2 Obseg in kakovost usposabljanj	40
3 Dejavniki prenosa usposabljanj	79
3.1 Izvori dejavnikov prenosa usposabljanj	81
3.2 Podpora usposabljanj s strani neposredno nadrejenih	86
3.3 Podpora usposabljanj s strani sodelavcev	87
3.4 Spodbude za uporabo naučenega	88
4 Vplivi usposabljanj na uspešnost podjetij	91
4.1 Uspešnost podjetja	91
4.2 Vpliv usposabljanj na uspešnost podjetja	96
5 Organizacijsko učenje	101
5.1 Zajemanje informacij	104
5.2 Tolmačenje informacij	110
5.3 Spoznavne in vedénske spremembe	113
6 Model učenja v podjetju	119
6.1 Zasnova hipotetičnega modela učenja v podjetju	119
6.2 Opis metodologije raziskovanja	124
6.3 Ugotovitve kvantitativnega dela raziskave	131
6.4 Ugotovitve kvalitativnega dela raziskave	140
7 Sklepne ugotovitve in implikacije	151
7.1 Povzetek ugotovitev	151
7.2 Teoretične implikacije	152
7.3 Praktične implikacije	153
7.4 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskave	155
Literatura	157

seznam

Seznam preglednic

- 1.1 Spodbujanje individualnega učenja na osnovi vedenskih teorij **26**
- 1.2 Spodbujanje individualnega učenja in razvoja na osnovi spoznavnih teorij **28**
- 1.3 Spodbujanje individualnega učenja na osnovi konstruktivističnih teorij **31**
- 1.4 Spodbujanje učenja na osnovi družbenih teorij **33**
- 1.5 Spodbujanje individualnega učenja na osnovi izkustvenih teorij učenja **35**
- 2.1 Naložbe v usposabljanja v evropskih podjetjih **43**
- 2.2 Usposabljanja v slovenskih storitvenih podjetjih v letu 2005 **44**
- 2.3 Opredelitve področij kakovosti glede na pristope k usposabljanjem **49**
- 2.4 Klasifikacija metod poučevanja **64**
- 4.1 Raziskave vpliva usposabljanj in dejavnikov prenosa usposabljanj **97**
- 5.1 Pregled vsebin organizacijskega učenja **105**
- 6.1 Sestavine in viri vprašalnika **127**
- 6.2 Indikatorji za modeliranje v LISREL-u **128**
- 6.3 Ugotovitve glede raziskovalnih hipotez **132**
- 6.4 Ocene vplivov konstruktov **133**
- 6.5 Vpliv velikosti podjetja na povezave v strukturnem modelu **138**
- 6.6 Povzetek ugotovitev kvalitativne raziskave **141**

seznam

Seznam slik

- 1.1 Pretvarjanje znanja v podatke in podatkov v znanje **21**
- 1.2 Vplivi na spoznavno-vedénjski razvoj posameznika **27**
- 2.1 Sistemi učenja **52**
- 2.2 Opredeljevanje potreb po usposabljanju **56**
- 2.3 Načrtovanje učnih ciljev **60**
- 2.4 Vplivi za izbor oblik in metod poučevanja ter vrst usposabljanj **65**
- 3.1 Dejavnosti za spodbujanje prenosa usposabljanj na delovno mesto **81**
- 6.1 Hipotetični model učenja v podjetju **120**
- 6.2 Model prenosa usposabljanj **121**

uvod

Uvod

Dandanes v večini podjetij prevladujejo prepričanja o pozitivnih učinkih usposabljanj. Odražali naj bi se na obsegu in kakovosti poslovanja, na nižjih stroških, pa tudi na proizvodih in storitvah. Naložbe v usposabljanja se zaradi tega marsikje krepijo. Pozitiven odnos do usposabljanj se kaže tudi v Sloveniji. Različne študije upravičenost prepričanj o pozitivnih učinkih usposabljanj v veliki meri potrjujejo, saj ugotavljajo vplive usposabljanj na razne vidike uspešnosti podjetij. Vseeno pa mehanizmi, ki podrobneje pojasnjujejo, kako do pričakovanih sprememb prihaja, še vedno niso popolnoma razjasnjeni.

Usposabljanja ter dejavnike prenosa usposabljanj v uporabo na delovnem mestu v pričujočem delu obravnavamo v obliki štirih konstruktov – obsega in kakovosti usposabljanj, podpore usposabljanj s strani nadrejenih, podpore usposabljanj s strani sodelavcev ter spodbud za uporabo naučenega. Omenjeni konstrukti temeljijo na novejših študijah Holtonovega modela prenosa usposabljanj ter na delih nekaterih drugih avtorjev. Konstrukte bomo vzročno-posledično povezali med sabo, s konstrukti organizacijskega učenja ter z uspešnostjo podjetja.

* * *

Usposabljanja opredeljujemo kot sistematično razvijanje tistih znanj in veščin, ki jih posamezniki potrebujejo za opravljanje svojega dela. Razumevanje usposabljanj se je skozi zgodovino spreminjalo. Posledično so se v podjetjih spreminjali tudi pristopi k njihovem izvajanju. Sprva so bila usposabljanja predvsem enosmerno posredovanje tehničnih veščin, v današnjem času pa so postala pomembna sestavina kompleksnejših procesov učenja in razvoja. Ti omogočajo pridobivanje veščin, pa tudi širšega znanja in ustreznih stališč. Usposabljanja so dandanes umeščena v družbeni kontekst in vključujejo različne procese pretvarjanja znanja. Poleg tega se uveljavljajo prepričanja, da so zaposleni za učenje in svoj razvoj odgovorni sami, uresničujejo pa ju v partnerstvu s sodelavci, nadrejenimi in podjetjem.

* * *

Usposabljanja velja oblikovati in podpreti tako, da omogočajo učenje, pomnjenje in uporabo naučenega. Stroka prepoznavava vrsto različnih dejavnikov prenosa usposabljanj iz konteksta usposabljanja v kontekst dela. Avtorji

poudarjajo npr. potrebo po sistemizaciji usposabljanj, skrbnem načrtovanju procesa njihove izvedbe, načrtni uporabi sledilnih aktivnosti, zapisovanju tihga znanja in vključevanju reflektivnega razmišljanja, pa tudi skupinski pristop k učenju ter praktično delo z vključevanjem nalog in projektnega dela. Nekateri ugotavljajo, da izvajanje ustreznih managerskih podpornih aktivnosti pomembno vpliva na zaznavanje pomena usposabljanj, na motivacijo za učenje in na uporabo naučenega. Zdi se, da je za uspešnost usposabljanj ključna predvsem podpora s strani neposredno nadrejenih, pomemben dejavnik prenosa usposabljanj pa utegne biti tudi podpora s strani sodelavcev. Zadnje velja še zlasti za prepoznavanje in uresničevanje priložnosti za učenje, strpnost in pomoč pri poskusih prve uporabe naučenega ter spodbujanje učenja na sploh.

Obstaja vrsta mehanizmov, s katerimi je v podjetjih moč spodbuditi uporabo na usposabljanjih pridobljenega znanja. Mehanizmi so skladni s Herzbergovo motivacijsko teorijo, saj je med njimi moč prepoznati tako dejavnike, ki »odstranjujejo neprijetnosti« oziroma »ustvarjajo pogoje«, vezane na poskuse uporabe naučenega, kot tudi dejavnike, ki »neposredno motivirajo«. Za uspešen prenos usposabljanj pa so gotovo pomembne tudi povratne informacije, ki jih zaposleni prejme glede svojega izobraževanja in njegovih posledic. Takšne informacije velja še posebej izpostaviti v primerih, ko imajo zaposleni na razpolago vsa potrebna sredstva in ustrezen proračun.

* * *

Organizacijsko učenje mnoge študije neposredno povezujejo z uspešnostjo podjetij. Ugotavljajo, da skušajo managerji s spodbujanjem organizacijskega učenja izboljšati zmožnosti svojih zaposlenih, zato da bi ti podjetje razumeli, bolje ravnali z njim in sprejemali bolj kakovostne odločitve. Organizacijsko učenje lahko torej razumemo tudi v smislu spodbujanja spoznavnih in vedenskih sprememb pri zaposlenih. Šele te imajo glede na mnoge študije vpliv na uspešnost podjetja.

Organizacijsko učenje se uresničuje z managerskim naporom, usmerjenim v procese pretvarjanja znanja. Interakcija med ljudmi in ustvarjanje delovnih timov spodbuja izmenjavo informacij, eksternalizacija z odkrivanjem tihga znanja posameznikov spodbuja zajemanje informacij, kombinacija pa omogoča zajem zapisanega zunanega znanja, oskrbovanje zaposlenih z zunanjimi informacijami ter dokumentiranje informacij. Internalizacija je tesno povezana z eksperimentiranjem ter ustvarjanjem novega znanja. Različni avtorji različno opredeljujejo organizacijsko učenje: nekateri kot proces, v katerem podjetja zajemajo informacije v kakršnikoli obliki in s poljubnimi sredstvi, drugi kot kombinacijo zajemanja informacij, razdeljevanja informacij, tolmačenja informacij in ohranjanja informacij, tretji pa tudi kot učenje podjetij ob hkratnem izvajanju dejavnosti ter obdelavi prepoznanih in zajetih informacij. Preko posameznikov in v interakciji z okoljem podjetja v praksi preverjajo

veljavnost svojih teorij, s tem pa prisotnost, pravilnost ter relevantnost med zaposlenimi uveljavljenih prepričanj. Nekateri organizacijsko učenje opredeljujejo tudi kot neprekinjen proces preverjanja izkušenj in njihovega preoblikovanja v znanje, dostopno celotnemu podjetju in skladno z njegovim poslanstvom.

V konstruktih organizacijskega učenja avtorji uporabljajo izraza »informacije« in »znanje«. Informacije so podatki z vzorcem, pokazatelji trendov ali medsebojnih povezav, znanje pa so predvsem interpretacije informacij ter prepričanja o vzročno-posledičnih povezavah. Organizacijsko učenje pravzaprav temelji na procesih pretvarjanja informacij v znanje. Informacije podjetje zajema in jih pretvarja v oblike znanja, ki so zanj uporabne. Proces organizacijskega učenja torej sestavlja zajemanje informacij, njihovo izmenjavo in tolmačenje ter spoznavno ali fizično shranjevanje znanja za njegovo morebitno nadaljnjo uporabo.

Uspešnost podjetja je vzročno posledično povezana z organizacijskim učenjem. Strokovnjaki ugotavljajo, da jo lahko enakovredno presojava bodisi na podlagi subjektivnega zaznavanja različnih vidikov poslovanja bodisi na podlagi objektivno izmerjenih podatkov o poslovanju. Poudariti pa velja, da je uspešnost podjetja več kot le dobiček ali kakšen drugačen pokazatelj finančne uspešnosti. Ko vrednotimo uspešnost podjetja, moramo vzeti v ozir vidike večine deležnikov v podjetju – lastnikov, zaposlenih, kupcev, dobaviteljev idr. Uspešnost podjetja velja večinoma presojeti tudi skozi primerjavo npr. s konkurenčnimi podjetji ali med različnimi točkami znotraj določenih časovnih intervalov.

* * *

Osrednje vprašanje, ki mu želimo v monografiji posvetiti pozornost in ki po našem mnenju zanima vse, ki se v podjetjih ukvarjajo z usposabljanji, je torej, ali usposabljanja vplivajo na uspešnost podjetij (oziroma zaznavanje uspešnosti) ter kako se ta vpliv, če seveda obstaja, v praksi uresničuje.

Na omenjeni vprašanji bomo skušali odgovoriti z obravnavo in povezovanjem védenja o usposabljanjih in njihovih dejavnikih, dejavnikih prenosa usposabljanj, konstruktih organizacijskega učenja ter uspešnosti podjetij. Predmet proučevanja grafično ponazarja Slika 6.1 na strani 120. V hipotetičnem modelu učenja v podjetju združujemo vzročno-posledične povezave med zgoraj omenjenimi konstrukti. Kot je razvidno na sliki, menimo, da usposabljanja na uspešnost podjetja vplivajo posredno, preko procesov organizacijskega učenja, in v kombinaciji z različnimi dejavniki prenosa usposabljanj. Prav tako sklepamo, da imajo na usposabljanja in na dejavnike prenosa usposabljanj ključni vpliv neposredno nadrejeni, sodelavci ter sistemsko zastavljene spodbude s strani podjetja.

V literaturi se o usposabljanjih ter o dejavnikih, ki vplivajo na njihovo uspešnost, piše v pretežni meri z vidika individualnega učenja in individualne

uspešnosti. Manj se upošteva vidike organizacijskega učenja. Ravno kombinacija individualnega in organizacijskega učenja je po našem mnenju ključna za uspešnost učenja v podjetjih. S študijo torej nameravamo preveriti, kako in v kolikšni meri usposabljanja in ustrezne podporne aktivnosti vplivajo na zajemanje in tolmačenje informacij v podjetju, na nastajanje zaznavnih in vedenjskih sprememb ter s tem na uspešnost podjetja. Naše ugotovitve pa utegnejo koristiti tudi managerjem, saj omogočajo pregled in boljše razumevanje pristopov, s katerimi bi lahko v podjetju po eni strani okrepili individualno in organizacijsko učenje, po drugi strani pa z ustreznimi dodatnimi mehanizmi okrepili uspešnost podjetij. Naše ugotovitve utegnejo biti managementu v pomoč tudi pri razvoju strategij učenja in pri naporih za učinkovito učenje in usposabljanje v podjetjih.

* * *

V prvih dveh poglavjih monografije se posvečamo obravnavi in pojasnjevanju konceptov, ki se nanašajo na razumevanje znanja, pristopov k individualnemu učenju ter usposabljanjem. Vključujemo obravnavo teorij učenja, vendar predvsem z vidikov pojasnjevanja sestavin, ki jih po mnenju strokovnjakov velja pri načrtovanju in izvedbi procesov učenja v podjetjih upoštevati.

V tretjem poglavju podajamo tipologijo dejavnikov prenosa usposabljanj, pri čemer se naslanjamo na Holtonov model prenosa usposabljanj.

Četrto poglavje monografije podrobneje opredeljuje koncept uspešnosti podjetja. V njem predstavljamo ugotovitve raziskav, ki potrjujejo vplive različnih dejavnikov usposabljanj na vidike uspešnosti podjetij. Raziskave predstavljajo pomembno izhodišče za opredelitev konstrukta uspešnosti podjetja.

Peto poglavje je posvečeno obravnavi konstruktov organizacijskega učenja oziroma procesov zajemanja informacij, njihovega tolmačenja ter nastajanja spoznavno-vedenjskih sprememb.

V šestem poglavju monografije opredeljujemo hipotetični model učenja v podjetju, utemeljen na sintezi ugotovitev predhodnih poglavij. Vzročno-posledične povezave med konstrukti preverjamo s kombinirano kvalitativno-kvantitativno raziskavo, ki jo prav tako pojasnujemo v tem poglavju. To poglavje monografije torej na kratko pojasnjuje metodologijo opravljenih raziskav, poleg tega pa združuje ugotovitve kombinirane kvantitativno-kvalitativne raziskave. V zadnjih dveh poglavjih predstavljamo nabor nasvetov, ki jih lahko slovenski managerji uporabijo pri oblikovanju sistema usposabljanj in podpore usposabljanjem.