



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar  
Modul: Komuniciranje z javnostmi

## **MOJ SODELAVEC, MOJ MENTOR**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: Dragica Kovačič, slovenistka

Kandidatka: Marija Krznar

Kamnik, april 2012

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala mojim domačim za razumevanje in pomoč. Hvala tudi vsem udeležencem, ki so sodelovali v anketi in pripomogli k izdelavi raziskovalnega dela diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi Dragici Kovačič za lekturo mojega diplomskega dela.

## IZJAVA

»Študentka Marija Krznar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V vseh življenjskih obdobjih se zaposleni srečujemo s situacijami, ko nam primanjkuje znanja ali veščin. Ob hitrih spremembah na vseh področjih in pomanjkanju časa je še kako pomembno, da hitro in korektno opravimo zadano delo. V takšnih situacijah se običajno obrnemo na sodelavca in ga zaprosimo za pomoč. Tovrstno obliko pomoči oziroma izmenjav znanj in izkušenj imenujemo neformalno mentorstvo. Diplomaska naloga obravnava spremljajoče dejavnike, ki so potrebni za ugodne razmere, da se lahko izmenjava znanj in veščin vrši. S predstavitvijo formalne oblike mentorstva v vzgoji in izobraževanju si v nadaljevanju lažje ustvarimo sliko o neformalnem mentorstvu. Ker neformalno mentorstvo ni določeno s predpisanimi postopki in ocenjevanem, je črpanje tovrstnega znanja in veščin za organizacije izjemnega pomena. V nalogi smo poskušali prikazati, kateri dejavniki so ključni tako za prepoznavanje kot za udejanjenje neformalnih znanj in veščin. Za vse vpletene v organizaciji je pomembno, da pridobijo določene sposobnosti za posredovanje znanj in izkušenj. Veščiči morajo biti premagovanja komunikacijskih ovir in vsebovati sposobnost pozitivnega vplivanja na medosebne odnose v organizaciji. S strani vodilnih je potrebna podpora v smislu motivacije in ciljne naravnosti pri vzgoji ključnih sodelavcev kot ostalih zaposlenih, ki vršijo prenose znanj in veščin. Organizacija s tem pridobiva nova znanja, ki jih uspešno koristi za napredek in razvoj organizacije in delavcev.

Raziskovalni del naloge je na podlagi anket pokazal, da je v organizaciji X neformalno mentorstvo prisotno in se prenos znanj in veščin vrši. Anketiranci so podali dragocene predloge za izboljšavo načinov prenosov znanj in izkušenj. S podatki so se pridobili tudi pokazatelji, na katerih področjih organizacija lahko izboljša udejanjenje prenosa znanj in veščin.

## **KLJUČNE BESEDE**

- neformalno mentorstvo
- prenos znanja
- izkušnje
- motivacija
- komunikacija
- odnosi

## **ABSTRACT**

In our working career we often run into situations where we lack knowledge and skills. With fast changes in all areas and the lack of time it is of the essence that we get the job done as quick and as best as possible. In that kind of situations we usually turn to our colleagues and ask them for help. This kind of help or exchange of knowledge and experience we call informal supervision. This degree analyses different aspects that are needed to ensure proper environment for the knowledge and experience exchange. With the description of formal supervision in education we can easily create an image of informal supervision. Since informal supervision is not specified in any formal procedure or form of evaluation is the presence of this kind of knowledge transfer very important for any organization. In this degree we tried to show which are the key factors of recognition and execution of informal knowledge and experience. It is very important for all the employees in an organization to get certain skills for knowledge and experience transfer. They must be skilled in overcoming communication barriers and have an ability to influence relations in a positive way. It is important for the organization management to direct, encourage and support employees to transfer knowledge and experience. With such target orientation the entire organization profits in knowledge that can be successfully used for progress and development of the employees and organization.

The research part of this degree showed that in the organization X informal supervision is already present and process of knowledge transfer is being exercised by the employees. The respondents also gave precious suggestions how to improve the ways of knowledge and experience exchange. With the help of the results we were also able to determine some indicators in which areas organization can improve the implementation of knowledge and experience exchange.

## **KEYWORDS**

- informal supervision
- transfer of knowledge
- experience
- motivation
- communication
- relations

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	NAMEN CILJI IN OSNOVNE TRDITVE .....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	1
1.4	METODE DELA .....	2
2	ZGODOVINA MENTORSTVA.....	2
3	FORMALNO MENTORSTVO V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU .....	3
3.1	NEFORMALNO MENTORSTVO.....	5
3.2	KDO SO NEFORMALNI MENTORJI IN KAKŠEN JE NJIHOV OSEBNOSTNI VPLIV.....	5
3.3	MENTORSTVO KOT POT UČENJA IN OSEBNEGA RAZVOJA.....	7
3.4	PRIZNAVANJE NEFORMALNO PRIDOBLENIH ZNANJ IN SPRETNOSTI .....	7
4	MOTIVACIJSKI MODELI ZA SPODBUDO .....	10
4.1	PRIČAKOVANJA .....	10
4.2	ENAKOST.....	10
4.3	PRAVIČNOST.....	11
5	OVIRE PRI KOMUNICIRANJU .....	12
5.1	PREMAGOVANJE OVIR PRI KOMUNICIRANJU .....	13
6	PRENOS ZNANJ IN IZKUŠENJ .....	14
6.1	DELITVE IN VRSTE ZNANJA.....	14
6.2	IZKUSTVENO UČENJE IN UČNI STILI .....	15
6.3	NAČINI UČENJA IZ DELOVNIH IZKUŠENJ .....	17
6.3.1	PROSPEKTIVNI NAČIN UČENJA .....	17
7	MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI.....	18
8	KONCEPTI RAZVOJA KLJUČNIH SODELAVCEV .....	19
9	ORGANIZACIJA, KI USTVARJA ZNANJE .....	20
9.1	UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	20
9.2	VREDNOTENJE UČENJA, ZNANJA.....	21
9.3	ŠOLE KOT UČEČE SE SKUPNOSTI.....	22
10	REZULTATI IN ANALIZA ANKETE.....	23
11	ZAKLJUČEK.....	42
	LITERATURA IN VIRI .....	43
	KAZALO SLIK.....	44
	KAZALO TABEL .....	44
	KAZALO GRAFOV .....	44
	PRILOGA – Anketni vprašalnik.....	45

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Tako v moji delovni organizaciji, konkretno osnovni šoli, kot v ostalih delovnih organizacijah se med seboj srečujejo zaposleni v različnih starostnih obdobjih. Razlikujejo se po osebnih značilnostih, vrednotah kot tudi načinih dela. Vse te razlike nemalokrat pripeljejo do medgeneracijskih konfliktnih situacij. Ker je formalno mentorstvo, ki ga dobro poznamo, uzakonjeno in ga je mogoče evalvirati, bomo v diplomski nalogi raziskovali motivacijske modele za spodbudo izmenjave znanj pri neformalnem mentorstvu. Raziskovali bomo, kako premagovati ovire pri komuniciranju s sodelavci, da se izkušnje in znanja uspešno prenesejo na sodelavca. Ugotavljali bomo, kakšni naj bi bili medosebni odnosi v organizaciji, kakšni koncepti razvoja ključnih sodelavcev so potrebni, da je mentoriranje sodelavcev uspešno in da je organizacija ustvarjalna, sposobna ovrednotiti tako učenje kot znanje.

Na podlagi anketiranja stotih zaposlenih v X organizaciji bomo raziskali, koliko se v organizaciji med zaposlenimi vrši izmenjava znanj in veščin.

## 1.2 NAMEN CILJI IN OSNOVNE TRDITVE

Namen naloge je v organizaciji X analizirati, kaj zaposleni menijo o neformalnem mentorstvu v svojem delovnem okolju. Zanima nas, v kolikšni meri se tovrstno sodelovanje že vrši in katere vsebine so pri tem potrebne, ali so s pomočjo posredovanja znanja s strani sodelavcev zadovoljni. Kaj menijo, kje nastopi težava pri prenosu znanj in kako jih odpraviti.

Na podlagi rezultatov ankete bomo lahko ugotovili, v kolikšni meri si sodelavci prenašajo svoje znanje. Trdimo, da si zaposleni želijo tako pomoči z vidika znanja svojih sodelavcev kot prenosa znanja in izkušenj na ostale sodelavce.

## 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavke v diplomski nalogi se nanašajo na trditev, da si zaposleni želijo deliti svoje znanje in izkušnje z ostalimi sodelavci.

Ker neformalno mentorstvo ni institucionalizirano in ni konkretnih parametrov, na podlagi katerih bi lahko merili tovrstno mentorstvo, predstavljajo navedena dejstva omejitve v nalogi. Tudi ocene anketiranih so lahko zelo subjektivne, ker slonijo predvsem na osebnem mnenju posameznikov.

## 1.4 METODE DELA

V prvem delu diplomske naloge bo uporabljen deskriptivni način obdelave podatkov, na podlagi že obstoječe literature.

Za pridobitev podatkov, koliko so v organizaciji sodelavci pripravljene posredovati znanje, bomo izbrali pisno obliko anketnega vprašalnika (kvantitativno metodo). Uporabili bomo petstopenjsko lestvico Likertovega tipa. Anketa se bo razdelila v osnovni šoli X, kjer je zaposlenih 100 delavcev. Na podlagi dobljenih odgovorov se bo izvedla analiza podatkov.

## 2 ZGODOVINA MENTORSTVA

Začetki mentorstva segajo vse do kamene dobe, ko so plemenski poglavarji učili mlajše, kako loviti in se boriti proti sovražniku. Učili so jih zdravljenja in vseh veščin, ki so bila potrebna za preživetje.

Prvič zasledimo besedo mentor v Homerjevi Odiseji, saj je bil mentor Odisejev prijatelj, moder in zaupanja vreden mož, kateremu je Odisej v varstvo in vzgojo zaupal lastnega sina Telemaha, ko je odšel v Trojansko vojno. Tudi sama beseda mentorstvo (*mentoring*, ang.) izhaja iz grščine in pomeni svetovati, definirana je kot zveza med starejšim in mlajšim v smislu svetovanja, učenja oziroma podpore in usmerjanja pri reševanju ovir in težav.

V srednjem veku se je mentorstvo pojavilo v delavnicah, kjer so mojstri podajali svoje znanje vajencem. Vajenci so svoje delo opravljali največkrat zastonj, v zameno za pridobivanje znanj in izkušenj. Vajeništvo se je pojavljalo na vseh področjih dela, od rokodelcev kot tudi medicine, religije, prava in politike.

Na prehodu v industrijsko dobo je vajeništvo postalo metoda za usposabljanje na tehniških področjih. Poleg formalne oblike vajeništva, predvsem v večjih podjetjih, se pojavljajo neformalne oblike sodelovanja in izmenjave izkušenj.

Model vajeništva je do danes ostal skoraj nespremenjen. V današnjem času je vajeništvo dobilo drugačno ime, in sicer pripravništvo in specializacija. Beseda mentor pa se uporablja kot izraz izkušenega svetovalca mlademu človeku. V pedagoškem poklicu (vrtci, osnovne šole, srednje šole) je mentor prva stopnja naziva (Kitel, 2007, 11).





Slika 1: Mentor

(Vir: <http://www.google.si/search?q=mentoring&hl=sl&client=firefox-a&hs=jVK&rls=org.mozilla:sl:official&channel=s&prmd=imvnsb&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=AFEuT-urB8nLtAba6InxDA&ved=0CEUQsAQ&biw=682&bih=527>)

### 3 FORMALNO MENTORSTVO V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU

Literatura navaja dva tipa mentorstva, in sicer neformalno in formalno. Največja razlika med njima je v ciljih in nalogah. Omenjeni tipi mentorstva se pojavljajo na področju izobraževanja kot tudi na področju razvoja kadrov.

V osnovnem šolstvu oziroma v vzgoji in izobraževanju velja, da se na delovno mesto strokovnega delavca, ki izpolnjuje vse pogoje, prijavi lahko delavec, ki je opravljal pripravništvo in opravil strokovni izpit. Ta formalni postopek v osnovi določa Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, natančno pa je postopek opredeljen v Pravilniku o strokovnem izpitu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja.

Pripravnik je strokovni delavec, ki v vrtcu oziroma šoli prvič začne opravljati delo, ki ustreza njegovi smeri in stopnji izobrazbe, z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela. Pripravništvo traja najmanj šest mesecev in ne več kot deset mesecev. Pripravnik v času pripravništva sodeluje s strokovnimi delavci pri vzgojno-izobraževalnem delu in se pripravlja na strokovni izpit. Pripravnik lahko opravlja delo v oddelku samostojno pod pokroviteljstvom mentorja ali pa je kot drugi zaposleni v oddelku.

Pripravnikovo delo vodi, spremlja in ocenjuje mentor. Mentorja pripravniku določi ravnatelj, izbere enega izmed strokovnih delavcev, ki opravljajo delo, za katero se bo pripravnik usposabljal, in imajo naziv svetnik ali svetovalec oziroma imajo najmanj tri leta naziv mentor. Mentor pripravi pripravniku program, ki vključuje

metodično, didaktično ter drugo pripravo, potrebno za opravljanje izpita. Mentor izdelava poročilo o poteku pripravništva. Pripravništvo se lahko izvaja tudi kot volontersko pripravništvo.

Pravilnik o strokovnem izpitu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja natančno določa pogoje, obseg, vsebino, organizacijo in postopek opravljanja strokovnega izpita za strokovne delavce na področju vzgoje in izobraževanja.

Mentorja se določi za obdobje največ dveh mesecev, v katerem mentoriranec opravlja praktične nastope in se pripravlja na strokovni izpit. Praktični nastopi se izvajajo v vrtcu oziroma šoli, in sicer v skupini oziroma oddelku ali pri drugačni obliki dela, in jih spremljata mentor ter ravnatelj vrtca oziroma šole. Vsebinsko tem za praktične nastope določi mentor, najmanj tri delovne dni pred nastopom.

Po preteku pripravniškega obdobja mentor in ravnatelj podata oceno praktičnih nastopov, ki jih pripravnik uveljavlja za pristop k strokovnemu izpitu. Mentor poda tudi pisno poročilo o usposobljenosti pripravnika za samostojno opravljanje dela.

Med programom pripravništva se pripravniku omogoči tudi individualni študij ter usposabljanje po programu "Uvajanje strokovnih delavcev pripravnikov v pedagoško delo". Mentor pripravniku svetuje strokovno literaturo, ki je potrebna za opravljanje strokovnega izpita s področje vzgoje in izobraževanja.

Po uspešno opravljenem strokovnem izpitu je strokovni delavec pripravljen za samostojno delo in postane ustrezen kandidat za zaposlitev. Lahko bo enakovredno kandidiral na prosta delovna mesta v vzgoji in izobraževanju. Že sam postopek izbire pri kandidaturi za zasedbo delovnega mesta bo od strokovnega delavca zahteval mnogo več kompetenc, kot jih je pridobil med opravljanjem pripravništva. Z zasedbo novega delovnega mesta se prične proces, kjer bo nemalokrat potreboval nasvete in izkušnje ostalih sodelavcev. Tovrstno izmenjavo znanj in izkušenj imenujemo neformalno mentorstvo (ZOFVI, Pravilnik o strokovnem izpitu strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju).



Slika 2: Mentorstvo na delovnem mestu

(Vir: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=296&more=1&c=1&tb=1&pb=1>)

### 3.1 NEFORMALNO MENTORSTVO

Po diplomski nalogi Tušar (2009), neformalno mentorstvo nastane, ko se dva sestaneta po predhodnem dogovoru glede na njun razpoložljivi čas in kjer je jedro njunega pogovora strokovni ali osebni razvoj oziroma možnosti napredovanja pri manj izkušenemu posamezniku. Pobude za srečanja lahko predlagata oba, njun odnos ni formalen in ni vnaprej določen. Komunikacija med njima je sproščena in izhaja iz prostovoljne odločitve, pomagati nekemu pri nastalem problemu. Slaba stran neformalnega mentorstva je tovrstno vzpostavljanje mentorskega odnosa, ki je lahko omejeno zaradi spola, narodnosti, različnih interesov, poznanstev. Tudi ocenjevanje neformalnega programa mentorstva je težje, ker ni določenih nobenih formalnih oblik merjenja uspeha.

### 3.2 KDO SO NEFORMALNI MENTORJI IN KAKŠEN JE NJIHOV OSEBNOSTNI VPLIV

Raziskava A. Kranjc (2006) je pokazala, kateri so tisti najpogostejši ljudje, ki nastopajo v vlogi neformalnih mentorjev. Največkrat so to njihovi prijatelji, prijateljice (80 odstotkov), sledijo učitelji, profesorji (65 odstotkov), zakonski partnerji (50 odstotkov) in na četrtem mestu (42 odstotkov) so sodelavci. V nadaljevanju raziskave si sledijo starejši brat (23 odstotkov), otrok, šef, babica (19 odstotkov), trener (15 odstotkov), inštruktor, vzgojiteljica, strokovnjak (11 odstotkov), dedek, sosed, sošolec (7 odstotkov), tašča, stanodajalec, teta, stric, terapevt (3 odstotke). Izsledki raziskave so potrdili, da je mentorski odnos povezan s prijateljstvom. V nadaljevanju je raziskava pokazala, da je neformalni mentorski odnos povezan s spoštovanjem, zaupanjem in medsebojnim ujemanjem. Starši niso vodilni v vlogi

mentorja pri mladem človeku, kot bi v nekem smislu pričakovali. Ljudem, ki izbirajo svojega mentorja, je pomemben občutek varnosti, ki jim ga nudi neformalni mentor. Z neformalnim mentorjem ustvarijo določeno navezanost in kompatibilen odnos bližine. Med odnose bližine štejemo: prijateljstvo, partnerstvo, sorodstvene odnose, tesne delovne odnose, odnose, ki se zgradijo ob reševanju kritičnih situacij, sosedske odnose, odnose z vzorniki, odnose z vzgojiteljicami, kot tudi vse druge odnose, ki vključujejo čustvene vezi. Nemalokrat se ljudje niti ne zavedajo, kdo vse je bil njihov mentor v življenju. Po temeljitem premisleku in s poglobitvijo v svojo preteklost običajno spoznajo vrednost ljudi, ki so jim podali določena znanja in izkušnje.

Na podlagi objavljene raziskave članka A. Krajnc (2006), ki je potekala na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani, na Oddelku za pedagogiko in andragogiko v letih od 1998 do 2002, bomo pokazali, katere oziroma kakšne osebnostne lastnosti in sposobnosti ljudje pričakujejo od svojih neformalnih mentorjev. Odgovori v raziskavi so pokazali, da osebnostne lastnosti prednjačijo pred sposobnostmi. 29 odstotkov odgovorov se je nanašalo na sposobnosti, 71 odstotkov na osebnost.

Vodilna mentorjeva lastnost (100 odstotkov) vključuje, da zna poslušati, razume drugega, sprejme drugega in je sposoben empatije. 53 odstotkov anketirancev se je odločilo, da mora biti dober neformalni mentor prijazen, prijeten, prijateljski, topel, človeški in čustveno blizu. Polovica vprašanih se je odločila za lastnosti: odprt, širok, iskren, sproščen. 46 odstotkov anketirancev od neformalnega mentorja pričakuje strpnost, potrpežljivost in življenjskost. 38 odstotkov jih pričakuje komunikativnost, 30 odstotkov življenjski optimizem in pozitivnost. 19 odstotkov se jih je odločilo za samozavest, prilagodljivost, prožnost, dinamičnost, prizadevnost, da te nauči in pomaga, da je poln življenjske moči, pogumen, aktiven, delaven in kritičen. 15 odstotkov jih je menilo, da mora biti zrela osebnost, pošten, pravičen, načelen in se mu lahko zaupa. 11 odstotkov se je jih opredelilo, da ima rad ljudi, da zaupa v mentoriranca, da je umirjen, urejen, vztrajen in 7 odstotkov jih meni, da mora imeti neformalni mentor smisel za humor.

Pri sposobnostih so ljudje izbrali najbolj pričakovano: da ima dovolj znanja in je razgledan (33 odstotkov). 26 odstotkov vprašanih ljudi od mentorja pričakuje, da je sposoben in dober strokovnjak. Da je mentor sposoben voditi, učiti druge, da ima svoja stališča in je odločen, je navedlo 23 odstotkov vprašanih. 19 odstotkov jih meni, da mora biti izkušen, 15 odstotkov, da mora imeti jasne cilje, 7 odstotkov, da je sposoben opaziti in se odzvati in 3 odstotki, da se je sposoben učiti, ima zahteve in visoke kriterije.

Analiza podatkov o raziskavi osebnostnih lastnosti mentorjev je pokazala idealizirano podobo osebe. Na mentoriranca, ki nima razvite dovolj velike samopodobe, lahko mentor vpliva s tolikšno močjo, da se mentoriranec ni sposoben

več učiti tudi drugje. Prav zaradi tega je zelo pomembna prava mera dobrega zdravega neformalnega mentorskega odnosa.

### **3.3 MENTORSTVO KOT POT UČENJA IN OSEBNEGA RAZVOJA**

Po članku Kranjčec (2005), mentorji niso le vodilo na poti učenja, ampak igrajo tudi pomembno vlogo pri razvoju osebnosti in samospoštovanja mladega človeka. Pomembno je, da na naši poti razvoja sami odločamo, kdo bo naš mentor in komu bomo v nekem smislu sledili na poti učenja. Prva faza mentorstva je faza vzpostavitve, sledi faza vzdrževanja, ki jo označuje realnost, in vsi izsledki, ki iz tega nastanejo. V tretjo fazo vključujemo fazo ločitve, v kateri mora mentoriranec sam sprejemati odločitve in pokazati sposobnosti samostojnega odločanja, ki se jih je naučil v drugi fazi. Te faze mentorskega odnosa spremljajo zaposlenega ves čas njegove delovne kariere, bodisi pri prehodu na drugo delovno mesto ali pri napredovanju na višji položaj.

V organizacijskem okolju se v širšem smislu funkcija mentor – kandidat razdeli na karierne funkcije in psihosocialne funkcije. V kariernem smislu pomeni to za kandidata spoznavanje novih možnosti in delovnega okolja s pomočjo mentorja. Psihosocialna funkcija se odvija na prijateljski in čustveni ravni tako kandidata kot mentorja. Kandidati tako pridobivajo na spretnostih in kompetencah, mentorji pa na pridobivanju znanj, kako uspešno prenesti svojo zupščino na mlajšo generacijo. Dve osnovni kategoriji določata karierne učinke na objektivne karierne učinke in na subjektivne karierne učinke. Korelacije med obema učinkoma so zelo nizke. Ker mentorstvo služi predvsem kot mehanizem za izmenjavo informacij in pridobivanje znanja, je pričakovati, da bodo kandidati, ki so bili deležni mentorstva, bolj uspešni in spretni na svoji poklicni poti. Ker se formalizirano mentorstvo po nekem obdobju konča, posamezniki vztrajno iščejo pot mentorstva v neformalizirani obliki. Pri tem jim pomaga ugodna organizacijska kultura, ki je naravnana na pot učenja med generacijami. Pomemben je tudi podatek, da se ženskam vloga mentorja zdi pomembnejša kot moškim. Izhaja predvsem iz njihovega lažjega vzpostavljanja prijateljskih in dobrih medosebnih odnosov oziroma iz njihove večje psihosocialne odprtosti. Največji rezultati pa so zabeleženi v mentorskih odnosih moški–ženska.

### **3.4 PRIZNAVANJE NEFORMALNO PRIDOBLENIH ZNANJ IN SPRETNOSTI**

Priznavanje neformalno in priložnostno pridobljenih znanj in spretnosti je tisto področje v izobraževanju, ki se v zadnjem času močno uveljavlja, in ga EU v okviru izobraževanja obravnava kot prednostno. Množina posameznikovih neformalnih znanj, izkušenj in kompetenc je namreč skriti zaklad, ki ga je smiselno odkriti in ovrednotiti in ga s pomočjo različnih ukrepov, priporočil in predlogov ustrezno umestiti tako v izobraževalni kot delovni proces. Eden izmed ukrepov, ki k temu v

veliki meri pripomore, je vsekakor skrb za oblikovanje različnih sistemskih dokumentov, ki področje neformalno pridobljenih znanj ustrezno umeščajo in mu s tem dajejo tudi uporabno vrednost (Priznavanje in potrjevanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja, [www.cpi.si/files/cpi/userfiles/](http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/)).

Zgoraj navedeni vir navaja, da je o procesu priznavanja neformalno in priložnostno pridobljenih znanj potrebno skrbno razmisliti. Predvsem, kako veljavno, zanesljivo in kredibilno izpeljati proces in metode priznavanja. Odgovornosti in pristojnosti posameznih partnerjev v procesu priznavanja znanja morajo biti zelo jasno opredeljene.

KDO	Zakonodajna oblast, relevantna ministrstva, strokovna javnost	Strokovnjaki in izobraževalne ustanove			Vsi udeleženi v procesu	Strokovne in izobraževalne ustanove, socialni partnerji
KAJ	Zakonske podlage	Pravila in postopki	Metode in merila	Oblikovanje strokovnih komisij	Mehanizmi zagotavljanja kakovosti	Informiranje javnosti

*Tabela 1: Pristojnosti in odgovornosti za pripravo posameznih korakov/področij, nujnih za funkcionalen sistem preverjanja in priznavanja neformalno pridobljenega znanja*

(Vir: [www.cpi.si/files/cpi/userfiles/](http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/))

Formaliziran model vrednotenja in postopek priznavanja neformalnega znanja se na slovenskem področju izvaja na podlagi Zakona o poklicnem in strokovnem izobraževanju oziroma Pravilniku o ocenjevanju znanja v poklicnem in srednjem strokovnem izobraževanju v RS, ki je namenjen dijakom srednjih strokovnih šol. Evropske smernice se v skladu s sprejetimi skupnimi podlagami za identifikacijo in potrjevanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja lahko strnejo v štiri temeljna načela in veljajo kot priporočila za razvoj metod:

- celoten proces prikazovanja znanja (celovit nabor znanja, spretnosti in izkušenj) mora ostati prostovoljen, rezultati potrjenega znanja pa ostanejo v lasti posameznika;
- odgovorni skrbniki sistemov morajo vzpostaviti podsisteme in pristope, ki vključujejo primerne mehanizme za zagotavljanje kakovosti, zagotavljanje vodenja, svetovanja in podajanja informacij o možnostih v teh sistemih;
- temelji zaupanja v proces priznavanja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja so: poštenost, preglednost in zagotavljanje kvalitete;

- potrebno je zagotoviti kredibilnost in legitimnost, te pa ni brez: sodelovanja relevantnih skrbnikov, izogibanja konfliktom med različnimi interesi in brez jasnih profesionalnih standardov za izvedbo potrjevanja.

Internetni vir, Priznavanje in potrjevanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja, navaja vodilne države na evropskem področju, ki sodijo med najbolj razvite na področju priznavanja in potrjevanja priložnostno pridobljenih znanj (Belgija, Danska, Estonija, Finska, Francija, Irska, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Slovenija, Romunija, Španija, Velika Britanija). Zelo zanimiv je model Nizozemske s sistemom vrednotenja predhodnega učenja (Valuation of Prior Learning – VPL) in prepoznavanja oziroma potrjevanja kot nadaljevanje razvoja formalnega, neformalnega in priložnostno pridobljenega posameznikovega znanja v različnih okoljih. Vključuje dva podsistema VPL, ožji, ki se osredotoča na pregled kompetenc, na njihovo prepoznavanje in potrjevanje, in širši, ki vključuje procese ožjega pristopa in posebej poudarja spodbujanje nadaljnega razvoja. Osredotočen je na potrebe posameznika, s ciljem pridobivanja sposobnosti oziroma usmerjenja mlajših, da se znajo zaposliti in zaposlitev tudi obdržijo. Starejše posameznike in organizacije sistem VPL predvsem usposablja, kako realizirati individualne učne poti in jih uporabiti v smislu njihovih ciljev.

VPL-model obsega pet faz:

Faze	Koraki
Prevzem obveznosti	<b>Zavedanje</b> Kakšne vrste je določena organizacija in ali želi investirati v človeški kapital? <b>Začetek in postavljanje ciljev</b> Kakšne so potrebe organizacije z ozirom na postavljene cilje?
Prepoznavanje potreb za priznavanje	<b>Priprava – določitev organizacijskega profila</b> Kako bo organizacija določila svoje potrebe glede učenja/razvoja? <b>Retrospektiva – povezanost z organizacijskim profilom</b> Kako demonstrirati individualni profil ali stanje večšine učenja, znanja/razvoja?
Vrednotenje	<b>Postavljanje standardov</b> Kako uskladiti individualne profile z organizacijskimi? <b>Vrednotenje</b> Ovrednotenje večšine učenja, znanja/razvoja. <b>Potrjevanje</b> Potrditev večšine učenja, znanja/razvoja.
Razvoj	<b>Perspektiva: povezovanje posameznika s prihodnostjo organizacije</b> Kako sestaviti osebni razvojni načrt? <b>Skrb za osebni razvojni načrt</b> Individualno delovanje: razvoj in učenje, priprava znanja v skladu z določenimi potrebami – željami.
Implementacija/ Opolnomočenje (Empowerment)	<b>Strukturna implementacija in opolnomočenje</b> Kako mi je šlo? Če dobro, kako v nadaljevanju umestiti vrednotenje predhodno pridobljenega znanja v strukturo organizacijske politike (strategije usposabljanja človeških virov)?

Tabela 2: Model vrednotenja predhodnega znanja  
(Vir: [www.cpi.si/files/cpi/userfiles/](http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/))

## 4 MOTIVACIJSKI MODELI ZA SPODBUDO

»Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo« (Možina idr., 1994, str. 504).

Avtorji navajajo, da lahko iz različnih vzorcev vedenja ljudi, ki jih spremljajo različni občutki, čustva in druge lastnosti, sestavimo model. Model služi kot sredstvo za spodbudo določenih aktivnosti, ki jih pričakujemo in želimo. Pričakovanja, enakost in pravičnost so tri poglobitve lastnosti, ki jih ne smemo spregledati pri vključevanju v motivacijski model.

### 4.1 PRIČAKOVANJA

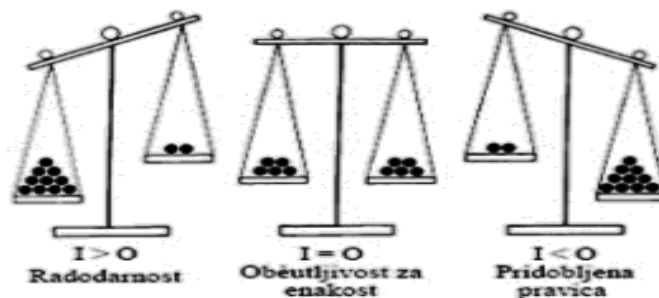
»Model, ki za motiviranje izkorišča pričakovanja, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje« (Možina idr., 1994, str. 504).

Po mnenjih raziskovalcev je pogosto končni produkt motivacije pričakovanje. Če se pričakovanja uresničijo, se vzbudi v ljudeh občutek zadovoljstva. V nasprotnem primeru se poraja nezadovoljstvo. V človeški naravi je predvsem prisotna želja po zadovoljstvu. Kadar ljudje za svoja velika pričakovanja in vloženo motivacijo ne dobijo zadostitve, so največkrat razočarani. Iz česar sledi, da si nikoli ne bi smeli dovoliti spodbuditi motivacije in s tem pričakovanj z lažnimi ali praznimi obljubami. Ker velikokrat visoko zadovoljstvo ne prinese pričakovanih rezultatov, se je najbolje zateči k ukrepom, ki hkrati spodbujajo tako učinek kot zadovoljstvo in nista odvisna drug od drugega. Zadovoljivih rezultatov ne moremo doseči in jih hkrati še zadržati, če uporabljamo zadovoljstvo za večjo učinkovitost. Če želimo uporabiti za cilj učinkovitost z visokimi pričakovanji in s tem povezano motivacijo, moramo to storiti na razumski ravni, kamor lahko vključimo emocionalni cilj zadovoljstva.

### 4.2 ENAKOST

V skladu z zapisom Možina idr. (1994), je za zaposlene pomembno, da za trud, ki so ga vložili, dobijo priznanje. Ena izmed občutljivih oblik nagrajevanja je plača zaposlenega. Zaposleni želijo, da je njihov vložek v delo, pri starejših tudi zvestoba, sorazmerno poplačan. Ob zaznavanju neenakosti se odzovejo na načine, ki so za organizacijo neugodne: preprečujejo normalen potek delovnega procesa, delajo dosti manj, kot bi lahko, povečajo zahtevo po denarnem plačilu, skrajšujejo delovni čas in povečujejo izostanke z dela, skušajo negativno vplivati na sodelavce, da bi bili manj produktivni.





Slika 3: Občutki zaposlenih glede na njihove vloške  
(Vir: <http://shrani.si/f/V/IN/1imgJFaN/orgved-zapiskizaizpit.doc>)

Nevarnost pri občutku zaposlenega se poraja takrat, ko zaposleni misli, da je prekomerno sodeloval pri razvijanju organizacije in ni sposoben ovrednotiti prejetega plačila oziroma priznanja za svoj doprinos. Hkrati pa obstaja nevarnost, da organizacija sicer priznava doprinos zaposlenega, vendar ne želi njegovega napredka, in zaposlenega spregleda v smislu razvoja in rasti organizacije. Avtorji navajajo, da se (po Shermanu in Bohlanderju) občutki enakosti in neenakosti lahko uravnotežijo z naslednjimi načini:

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene,
- prepoznavanje, da je osnova za doživljanje neenakosti v primerjavi z danim in dobljenim,
- pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnove primerjave,
- odgovarjanje zaposlenim posamezno,
- sprotno sporočanje vodilnih o prispevkih zaposlenih,
- primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih,
- natančno opisovanje dobitkov glede različne ravni uspešnosti,
- organiziranje sestankov, da bi zaposlene spoznali.

### 4.3 PRAVIČNOST

Po Možini idr. (1994) se pravičnost razlikuje od enakosti v merilih razlike med danim in prejetim. Lahko menijo, da so obravnavani enako in prejemajo za enako vloženo delo enako plačilo. Kadar menijo, da so vložili več, kot dobili, ali dobili več, kot so vložili, se porajajo občutki nepravičnosti. Občutek nepravičnosti največkrat poskušajo izničiti na naslednje načine:

- še bolj se trudijo z razlogom upravičiti prejeto plačilo, ki je za enako delo večje,
- se manj trudijo, ker imajo občutek, da so za enako delo plačani manj,
- izbirajo sredstva, ki organizaciji škodijo (manjše kraje, predčasno zapuščanje delovnega mesta),
- izberejo osebo, s katero se primerjajo,
- nepravično plačilo ostalim zaposlenim vneto predstavljajo kot edino pravično,
- zapuščajo delodajalce, če se nepravičnost ne odpravi.

## 5 OVIRE PRI KOMUNICIRANJU

V skladu z Možino idr. (1994) je pri uspešnem komuniciranju potrebno prepoznati ovire. S prepoznavanjem ovir se izognemo zadržanju, popačenju ali celo blokiranju sporočil. Ovir pri oddajanju in sprejemanju je več vrst, razdelimo pa jih na **organizacijske in individualne**.

Organizacijske ovire so po Možini idr. (1994) lahko :

**Strukturne**, kar pomeni, da nastopijo težave pri odnosu oziroma komuniciranju, ker ima ena izmed oseb višji položaj kot druga.

**Specializacija** je naslednja komunikacijska ovira. Nastane v strokovnih sredinah in jo imenujemo tudi »žargon«. Med strokovnjaki z različnih področjih pogosto pride do težav pri sporazumevanju.

**Različnost ciljev** je razdružitev nekdanj skupnih interesov, želja in hotenj.

Med organizacijske ovire prištevamo tudi **statusne odnose**. Ker vodilni položajni status pomeni moč in blaginjo, prihaja velikokrat do motenj v komunikaciji v smislu potvarjanja, prikrivanja ali celo zamolčanja pravih informacij.

Individualne ovire po Možini idr. (1994) so:

**Nasprotujoče si predpostavke** so drugače razumljena sporočila, kot jih je želel sporočiti oddajnik.

Različno razumevanje besed in besednih zvez privede do komunikacijske ovire. Z načinom preučevanja besed, njihovih simbolov in pomenov se ukvarja **semantika**.

**Čustva** izražajo psihična stanja ljudi, ki se jih poleg dejstev in mnenj sporoča sogovorniku. Jasnost občutkov pri prenosu informacij je pomembna za oddajnika kot za prejemnika.

**Komunikacijske spretnosti** so odvisne od raznolikosti ljudi, kultur, izobrazb ali temeljnih osebnostnih značilnosti. Veliko se jih lahko pridobi z vajo. Ključen element te spretnosti je dobro poslušanje.

## 5.1 PREMAGOVANJE OVIR PRI KOMUNICIRANJU

Povzeto po Možini idr. (1994) se je potrebno zavedati komunikacijskih ovir, jim nameniti potreben čas in poglobitev znanja za premagovanje.

Ovire pri komuniciranju po Možini idr. (1994) premagujemo na naslednje načine:

S prepoznavanjem pomembnih in strnjenih informacij in z določitvijo prioritet si zagotovimo **uravnavanje pretoka informacij**.

**S spodbujanjem povratnih informacij**, ki so lahko neverbalne, preverimo pravilnost prenosa sporočila.

Ob upoštevanju določenih strokovnih populacij naj bi se **uporabljal preprost jezik**, ki je razumljiv večini ljudi.

Za dobro komunikacijo velja **aktivno poslušanje**, ki se ga lahko nauči z različnimi tehnikami.

Komunikacija, ki je prežeta z negativnimi čustvi, običajno zmede tako sporočevalca kot prejemnika. Za tovrstne situacije je pomembno **zadrževanje negativnih čustev**, ki se lahko izvedejo s prekinitvijo ali z opisnim načinom komuniciranja.

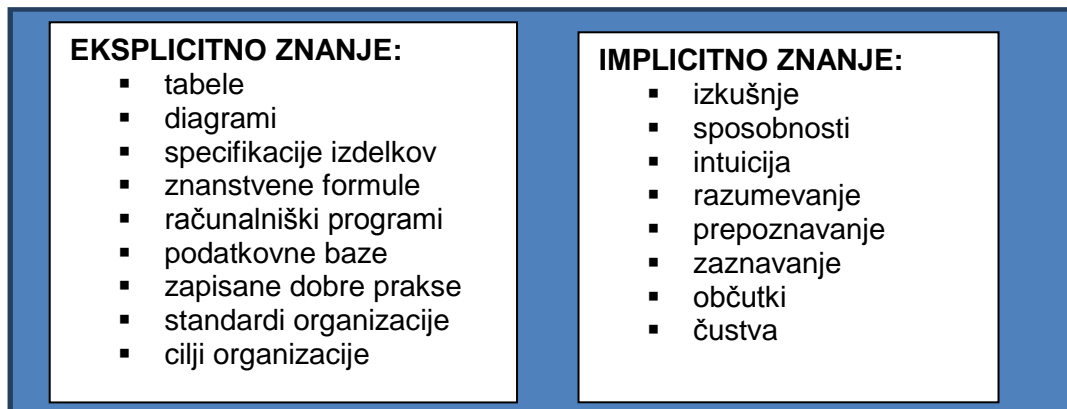
Za podkrepitev sporočil je potrebno v komunikacijo vključevati mimiko obraza, kretnje, telesne gibe oziroma v čim večji meri **uporabljati neverbalne znake**.

V organizacijah naj bi se poleg formalnih komunikacijskih poti **uporabljale tudi neformalne komunikacijske poti**. S tem načinom si vodilni zagotovijo potrebne informacije za odpravo vseh negativnih dejavnikov, ki vplivajo na rast in razvoj organizacije.

## 6 PRENOS ZNANJ IN IZKUŠENJ

### 6.1 DELITVE IN VRSTE ZNANJA

Po Možini, Kovaču (2006) razvoj prinaša nove oblike znanja, ki jih razdelimo v **eksplicitno in implicitno znanje**.



Slika 4: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja  
(Vir: Možina, Kovač, 2006, str. 63)

Po Možini, Kovaču (2006) je **eksplicitno (izraženo, artikulirano, kodirano, zapisano) znanje** v organizacijah formalno zajeto v tabelah, diagramih, poročilih in računalniških programih. Eksplicitno znanje je dolgo časa veljalo za prednostno in vodilno znanje. V današnjem času organizacije svoje potenciale vse bolj iščejo v implicitnem znanju.

Po Možini, Kovaču (2006) je **implicitno (tiho, skrito, neizraženo, nekodirano) znanje** v organizacijah odvisno od sposobnosti, izkušenj, intuicije zaposlenih. Zaposleni pri svojem delu z dobrim občutkom prepoznavajo in zaznavajo probleme in tudi njihove rešitve. Mnogi svojih zaznav nikoli ne izpostavijo iz različnih razlogov, kar posledično za organizacijo pomeni izgubljanje znanja. Tovrstno znanje je težko dokumentirati in ga zapisati in s tem prenašati na druge zaposlene. Pomembno je, da se v organizacijah pravočasno prepoznajo osebe, ki s svojimi sposobnostmi implicitno znanje lahko prenašajo na ostale zaposlene.

V organizacijah je tiho znanje dober pokazatelj realnosti stanja. Slaba stran tihega znanja je v neotipljivosti, kar je hkrati tudi prednost, ker se ga ne more posnemati in je varen pred konkurenco.

Za posameznika v organizaciji tiho znanje pomeni omogočanje:

- da ob oblikovanju lastnega mnenja presodi izvedbo določene naloge v določenem trenutku;
- sam predvidi in oceni možnost posledic svoje odločitve pri konkretni nalogi;
- sam nadzira svoje lastne fizične aktivnosti;
- sposobnost uporabe znanja iz preteklosti v ključnem trenutku, ko to potrebuje;
- načrtno oblikovanje predstave oziroma zaključkov rezultatov dela;
- prilagajanje svojih lastnih ravnanj v medsebojnih odnosih.

Implicitno znanje v organizacijah lahko nastopa v dveh oblikah:

1. Kot **utelešeno znanje**, ki ga zaposleni iz različnih razlogov ne znajo razložiti. Temelji na njihovih občutkih in se razvija v manjših skupinah. Udeleženci manjših skupin se med seboj dobro poznajo, zato lažje komunicirajo in izražajo mnenja. Organizacije, ki prepoznajo takšne osebe, bodo načrtno spodbujale izvajanje prenosa znanja tudi na druge skupine.
2. Kot **udejanjeno znanje**, ki ga v organizacijah najdemo v stvareh. Zasledimo ga v postopkih dela, končnih izdelkih in tudi zapisanega v dokumentih. Pri izvedbi del se zazna prehod na eksplicitno znanje.

## 6.2 IZKUSTVENO UČENJE IN UČNI STILI

»Izkustvo je opredeljeno kot spoznanje, ki temelji na opazovanju in na čutnem zaznavanju ter dojetanju; pomeni torej empirično dojetanje stvarnosti. Če je izkustvo povezano s čustvenim dojetanjem in je celovito, govorimo o izkušnji. Slednja je seštevček osebnih spoznanj in ugotovitev, ki se oblikujejo na podlagi posameznikovega doživljanja stvarnosti, to je izkustva« (Vukovič, Miglič, 2006, str. 35).

Po Vukoviču, Migličevi (2006) nosijo odrasli ljudje v sebi ogromno izkušenj in znanj, ki so del njihove osebnosti. Njihove izkušnje in znanja jim služijo tako za njihovo lastno učenje kot za prenos izkušenj in znanj na druge. Zato izkustva spadajo med pomemben in neprecenljiv vir učenja. Za razliko od prakse, ki je del izobraževanja, so izkustva vsa pridobljena znanja, ki so se nabrala skozi leta prakse na delovnih mestih. Za izkustveno učenje je značilno:

- da ob aktivnem delu vključuje vse posameznikove zmožnosti (spoznavne, čustvene, telesne),
- da rešuje konkretne življenjske probleme, v katerega so vpleteni osebno zainteresirani, da ga rešijo,
- da so odnosi prijateljski, učenje sproščeno, meje med nadrejenimi in podrejenimi izginejo,

- da zaposleni v organizacijah, ki prakticirajo izmenjavo izkustev, po določenem času sami iščejo informacije in jih podajajo,
- da izkustveno učenje zajema medosebno komunikacijo, vključuje razgovor, razmišljanje in delovanje,
- da izkustveno učenje velja za socialno učenje, kjer ni mej med izvajalci in udeleženci, vsi namreč stremijo k rešitvi problema.

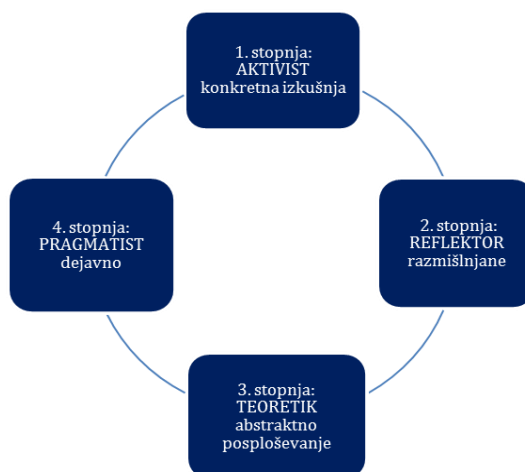
Način izkustvenega učenja se odvija na podlagi individualnega oziroma eksistencialnega pristopa, kjer oseba, ki podaja znanje in izkušnje, uresničuje možnost učenja in hkrati spodbuja. Pomembni so posameznikovi pristopi k učenju, njegove sposobnosti in značilnosti kot tudi starost, spol in motiviranost udeležencev. Najbolj sprejet je Kolbov model učnega procesa izkustvenega učenja odraslih. Zasnovan je kot štiristopenjski cikel, kjer določena izkušnja izzove razmišljanje, ga generalizira in oblikuje drugačen odnos do dejanj. Vsak ima svoj pristop oziroma način oziroma stil učenja, kjer je običajno najbolj učinkovit. Razdelijo se na štiri tipe: aktivist, reflektor, teoretik in pragmatik.

Za **konkretno izkušnjo (aktivist)** velja, da čustva prevladujejo nad razmišljanjem, se odločajo takoj v danih trenutkih na podlagi intuicije in cenijo dobre odnose.

V drugo stopnjo, **premišljujoče opazovanje (reflektor)**, sodijo ljudje, ki cenijo načrtovanje, opazovanje in so dobri poslušalci.

Za **abstraktno konceptualizacijo (teoretik)** je značilno sistematično načrtovanje, analiziranje in odločanje na podlagi logičnih sklepov in idej.

**Dejavno eksperimentiranje (pragmatik)** je učni stil, ki ga uporabljajo ljudje, ki jim je pomembna praktičnost ter jasna povezanost med uporabnostjo in delovanjem.



Slika 5: Ujemanje Kolbovega učnega cikla in učnih stilov  
(Vir: Mumford, 1995 a, 55)

### 6.3 NAČINI UČENJA IZ DELOVNIH IZKUŠENJ

Vukovič, Migličeva (2006) navajata štiri načine, ki so pomembni za oceno naučenega oziroma pridobljenega znanja iz izkušenj:

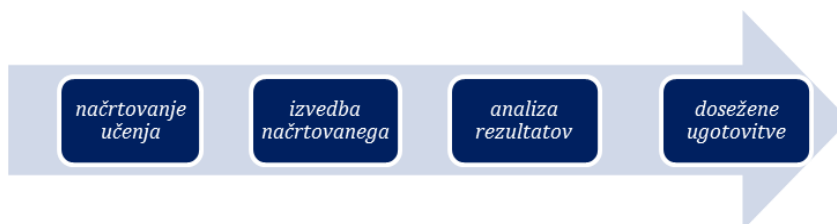
1. **Intuitivni način:** Tovrstno učenje iz izkušenj zajema učenje na podlagi intuicije. Ljudje z intuitivnim načinom zelo dobro prehajajo z enega na drugo področje, niso pa sposobni analizirati postopkov in načinov pri prehodih.
2. **Naključni način:** Z naključnim učenjem pridobivajo na znanju osebe, ki prepoznajo vrednost načina samo ob večjih problematičnih dogodkih. V običajnih situacijah ne vidijo smisla spreminjanja oziroma potrebe po novih načinih obravnavanja določene situacije.
3. **Retrospektivni način:** Je podoben način kot naključni, ker se znanje iz izkušenj poraja največkrat ob problematičnih dogodkih. Ljudje s tem načinom problem analizirajo in ravnajo po premisleku. Sistematičnost in premišljenost uporabljajo tudi pri vsakodnevnih postopkih, ki v vsakdanjem delu ne predstavljajo problema.



Slika 6: Zaporedje korakov retrospektivnega razmišljanja  
(Vir: Vukovič, Miglič, 2006, str. 42)

#### 6.3.1 PROSPEKTIVNI NAČIN UČENJA

V literaturi Vukovič, Migličeva (2006) navajata, da se prospektivni način učenja razlikuje od retrospektivnega v samem pristopu. Prospektivni način učenja iz izkušenj ne vključuje samo analizo in drugačen pogled na problem oziroma postopek, temveč ga vnaprej načrtuje in poskuša spremeniti. Marsikdaj se načrtovanje vnaprej ne obrestuje, zagotovo pa je tovrstno razmišljanje odlikovano z novimi znanji in uspehi. Ljudje običajno o svojih načinih učenja ne razmišljajo in s tem zmanjšujejo možnost prehoda na druge načine, ki bi jim pri osvajanju znanja bolj koristili. Za dobro podajanje znanja in hkrati osvajanje novih znanj je poznavanje svojih osebnih pristopov in ravnanj zelo pomembno.



Slika 7: Zaporedje korakov prospektivnega učenja  
(Vir: Vukovič, Miglič, 2006, str. 42)

## 7 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI

V skladu z Bečajem idr. (1994) so medosebni odnosi temelj rasti in razvoja organizacije. Da je organizacija uspešna in zaposleni zadovoljni, mora vsebovati naslednje značilnosti:

Da so v organizaciji med seboj sposobni **priznavati različnost**. Zaposleni lahko odkrito brez strahu povedo svoje mnenje, ki se razlikuje od drugih in s tem pripomorejo k drugačnemu razmišljanju in rasti organizacije.

Zaposleni si v odnosih in medsebojnih sporazumevanjih dovolijo **vzajemnost odnosov**. V procesu učenja, proučevanja so sposobni predlagati, spraševati in sprejemati predloge. Dovolijo, da enakopravno osvetlijo različne probleme in jih s pravim odnosom medsebojnega dopolnjevanja znanj in izkušenj rešijo.

Da si med seboj dovolijo oziroma **omogočajo osebno izražanje**. Vsak zaposleni ima s tem pravico do svojega lastnega izražanja, individualnosti, svojega pogleda ali pristopa do dela in osebnega razvoja.

Med seboj si morajo zaposleni dovoliti tako **dajati kot sprejemati povratne informacije**. S povratnimi informacijami zaposleni ohranjajo pristen stik, ki je potreben za zrcaljenje svojih pravih ali napačnih ravnanj.

Zaposleni se v organizacijah med seboj razlikujejo. Za doseganje pozitivnih rezultatov in uspešno reševanje konfliktnih situacij morajo upoštevati oziroma **priznavati nasprotja**.

V medsebojnem odnosu se zaposleni trudijo **preprečevati dvopomenski položaj**. Svoje besedno sporočanje podkrepijo z govorico telesa, ki ima enako sporočilo kot besede. S tem pripomorejo k jasni komunikaciji, ki preprečuje zamegljenost in dvomnost informacij.

Svojim sodelavcem ne poskušajo vsiliti izkrivljene resničnosti zaradi svojih koristi, kar pomeni, da izmenjujejo mnenja **brez kakršnega koli vsiljevanja**.

Možina idr. (1994) med zgoraj naštetimi značilnostmi medsebojnih odnosov navajajo tudi možnosti nevrotičnih zlorab bodisi sodelavcev ali podrejenih. Odnosi naj bi temeljili **brez nehotene ali nevrotične zlorabe drugega**. Vsak zaposleni bi se moral truditi, da drugih ne izkorišča za reševanje svojih osebnih notranjih konfliktov.



## 8 KONCEPTI RAZVOJA KLJUČNIH SODELAVCEV

Povzeto po Mihaličevi (2006) so ključnega pomena sodelavci, ki vsebujejo vse kompetence za uresničevanje porabe tako eksplicitnega kot implicitnega znanja. Proces vzgoje poteka s prepoznavanjem njihovih večjih potencialov od ostalih sodelavcev. Sodelavcem, ki se jih prepozna kot ključne, omogočimo še večje možnosti usposabljanja in jih dodatno motiviramo.

V skupino ključnih sodelavcev spadajo:

- Vodilni in vodstveni delavci.
- Delavci, ki premorejo največ talentov.
- Zaposleni brez predhodnih delovnih izkušenj.
- Delavci, ki jih smatramo kot kandidate za vodilna delovna mesta.
- Delavci, ki so pri svojem delu zelo uspešni.

1. Ker so **vodilni in vodstveni delavci** skupina, ki v organizaciji prevzema največ odgovornosti, se morajo njihova izobraževanja in izpopolnjevanja tudi ustrezno izvajati. Da bi uspešno opravljali svojo nalogo vodenja sodelavcev, se jih razbremenijo klasičnih del in nalog. Prav pri vodilnih in vodstvenih delavcih se beleži visoka stopnja fluktuacije zaradi preobremenjenosti in izgorelosti. Njihova poglobljena naloga je osredotočenost na vodenje v smislu usmerjanja, koordiniranja, motiviranja in navduševanja ostalih sodelavcev.
2. **Talentirani sodelavci** so skupina, ki zahteva, da se jih obravnava z vso skrbnostjo in pozornostjo. Ti sodelavci premorejo visoko stopnjo kompetenc, kar vodilni ne smejo prezreti. Da lahko izkoristijo svoj potencial, so delovni izzivi naravnani njihovim intelektualnim sposobnostim. Ponudimo jim gibljiv in prilagodljiv delovni čas in jih razbremenimo administracije. Zaradi njihovih specifičnih lastnosti jih moramo ustrezno nagrajevati. Običajno si talentirani sodelavci vodstvenih položajev ne želijo.
3. V skupino, ki zahteva dodatno pozornost, sodijo **delavci brez predhodnih delovnih izkušenj**. So delavci, ki se prvič zaposlijo in so zaradi tega dovolj odprti, dovezetni in željni novih znanj in spoznanj. Njihovo delo zahteva veliko pohvale in motivacije s strani vodilnih delavcev. Izogibamo se kritiziranja ob neuspehih, za uspehe jih dodatno nagrajamo.
4. **Delavce, ki jih smatramo kot kandidate za vodilna delovna mesta**, bolj motiviramo, jim nudimo večje usposabljanje in jim hkrati ponudimo večje zadolžitve in pristojnosti. Vsak vodstveni delavec bi se moral truditi, da usposobi svoje nasledstvo ob morebitnem odhodu.
5. Pri razvoju **zelo uspešnih sodelavcev**, ki dosegajo visoke rezultate, moramo upoštevati njihovo zadovoljstvo. Sodijo v skupino, ki je zaradi svoje uspešnosti tudi dobro zaposljiva in iskana. Nudimo jim dobre pogoje dela, izobraževanje, hitrejše napredovanje.

## 9 ORGANIZACIJA, KI USTVARJA ZNANJE

Povzeto po viru Možina, Rozman, Glas idr. (2002) bo v organizacijah največji poudarek na znanju, sposobnosti in spretnosti posameznikov. Pomembno je, da se organizacije zavedajo izbire pravega postopka in načina za prepoznavanje, udejanjanje in shranjevanje znanja. Zaposleni, ki razpolagajo z ogromno znanja, se dobro tržijo, zato v podjetju ostajajo samo, če so zadovoljni. S spodbujanjem timskega dela si organizacija zagotovi zadržanje posameznikovega znanja, ker se med delovanjem tima znanje posameznika prenaša na ostale člane tima. Vir navaja prototip organizacije po Nonaku, ki je v organizacijo umestil sloje projektnih timov – hipertekst. Hipertekstna organizacija ima sposobnost hitrih prehodov med nivoji znanja in prilagajanje zunanjim in notranjim spremembam. Zanja so značilni trije sloji: sloj baz znanja, sloj poslovnega sistema in projektni timi.

- **Sloj baz znanja** je dokumentiran, postopkoven, povezan z vizijo in organizacijsko kulturo organizacije.
- **Sloj poslovnega sistema** so vodje posameznih oddelkov in zajema vsakodnevno delo zaposlenih v organizaciji.
- **Projektni tim** je najvišji sloj, ki ustvarja znanje.

Člani projektnega tima so pripadniki poslovnega tima, ki krožijo skozi vse tri time in tako ustvarjajo, povezujejo in usklajujejo znanje. V projektnem timu ga realizirajo. Na ta način organizacija črpa in izkorišča tako eksplicitno kot implicitno znanje.

### 9.1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Namen učeče organizacije je pridobivati in uporabljati znanje. Celostna vsebina učeče organizacije je usmerjena, da s pravimi in ustreznimi postopki spremeni vedenje in postopke v smer, ki jo želi. Spodbuja učenje vseh zaposlenih skozi vso delovno prakso. Za učečo organizacijo je prvotnega pomena:

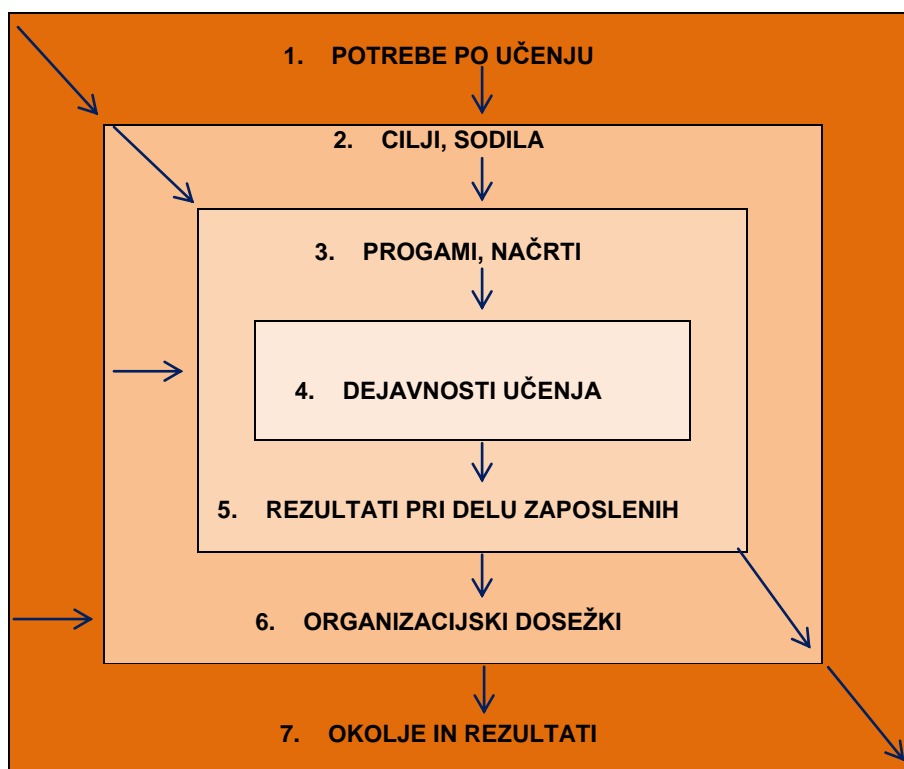
- da ob zavedanju potrebnosti učenja pridobiva ustrezna znanja za svoj razvoj;
- da je sposobna opustiti stare postopke, navade in dovoliti prehod na nove in drugačne;
- da se z ustrezno motiviranostjo zaposlenih za učenje dosežejo ugodni rezultati;
- da je učenje v organizaciji vseživljenjsko in velja za vse.

Učenje je povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Z izobraževanjem se pridobi določena formalna izobrazba, ki jo potrebna za zasedbo določenega delovnega mesta. Z usposabljanjem se pridobi na neformalni ravni tisto učenje, ki omogoča osebno rast, sposobnosti, spretnosti in veščine. Posameznik pridobitve veščin in spretnosti nato vključuje v svoje delo.

## 9.2 VREDNOTENJE UČENJA, ZNANJA

Pri udejanjanju učeče organizacije morajo biti jasni tako kratkoročni kot dolgoročni cilji učenja, kar je naloga vodstva organizacije. Postopki izvajanja učenja morajo biti zapisani in dokumentirani. Organizacija mora pridobljena znanja z ustreznimi postopki evalvirati in jih po potrebi spremeniti ali prilagoditi. Organizacije za tovrstno ocenitev učenja uporabljajo ustrezne tehnike v štirih ravneh:

1. **Raven:** Z anketami in pogovori si organizacija pridobi povratno mnenje zaposlenih o izobraževanju in usposabljanju.
2. **Raven:** S preizkusi, s testi, z vprašalniki si organizacija pridobi podatke, na katerih področjih in koliko so se zaposleni izobraževali in usposabljali.
3. **Raven:** Organizacija si z ustreznimi postopki beleži spremembe tako v medosebnih odnosih kot pri postopkih dela.
4. **Raven:** Ovrednotijo se dosežki na ravni organizacije in se primerjajo z zastavljenimi cilji.



Slika 8: Okolje, učenje in vrednotenje  
(Vir: Možina idr., 2002, str. 28)

### 9.3 ŠOLE KOT UČEČE SE SKUPNOSTI

Skladno z virom Možina, Kovač (2006) so se tudi vzgojno-izobraževalni zavodi v Sloveniji prisiljeni prilagajati globalnim spremembam in vpeljevati učeče se skupnosti. Pri vpeljavi sprememb se srečujejo z izzivi, ki jih narekuje prevladujoče ekonomsko stanje, s kritikami na račun izobraževalnih sistemov, s pomanjkanjem sredstev in z vedno več mednarodnimi in verskimi raznolikostmi v šolskih ustanovah.

V Sloveniji že potekajo usposabljanja za učiteljske kolektive, kjer medsebojno sodelujejo, se povezujejo v skupno učenje in sledijo skupnemu cilju – viziji. Z načrtovanimi postopki se učijo skupaj na drugačne načine reševati probleme in hkrati izmenjevati izkušnje. Za doseg zastavljenih ciljev in novega znanja se poslužujejo različnih procesov: skupno delovanje, povezovanje, sodelovanje, raziskovanje, oblikovanje znanja in refleksija.

Za uspešno udejanjanje novega znanja v vzgojnih zavodih so potrebne spremembe v načinu vodenja, ki se razširi z vodje na celotno skupino. Skupinska ustvarjalnost med učitelji se izraža z diskusijami in razpravami s strokovnjaki drugih področij in ravni izobraževanja. Pri oblikovanju vizije sodelujejo vsi zaposleni, ker jo le tako lahko ponotranjijo in aktivno sodelujejo pri uresničevanju ciljev vizije. S spodbudnim organizacijskim okoljem se zaposlenim omogoči možnost sodelovanja.

Šola, ki pristopi k učeči se skupnosti, oblikuje procese, ki jih ves čas spodbuja, in prispeva k rasti, predvsem v tistih delih, kjer je najbolj šibka. Vedeti mora, kaj je za skupnost pomembno, razviti samovrednotenje, oblikovati in spodbujati timsko učenje. S sprejemanjem novih načinov učenja in pridobivanjem novih znanj se spreminja tudi organizacijska kultura.

V Sloveniji se je razvil koncept učečih se šol, ki se imenuje Model mreže učečih se šol, in deluje že od leta 1998. Šole s povezovanjem strokovnih delavcev z ostalimi vzgojnimi zavodi uvajajo izboljšave. Razvojni timi so nosilci nalog, ki se v ta namen usposablja in po šolah z izvedbo delavnic prenesejo procese učenja na ostale učitelje. Učitelji s sodelovanjem in z načrtovanjem določijo prednostne naloge. Ugotovitve izboljšav nato izvedejo v razredu. Celoten model zahteva celotno podporo ravnateljev in njihovo aktivno sodelovanje.

V prihodnosti bodo morale šole, ki se usmerjajo v odprtost, dovoliti prehod iz hierarhičnega načina organizacije na odprt sistem. z dovoljevanjem različnih pogledov in spodbujanjem osebnih in skupnih interesov se bodo šole lažje usmerile v raziskovanje novih načinov, jih analizirale in z zbranimi informacijami tudi kritično presojale ostali svet. v šolah se bodo ustvarjale priložnosti za izmenjavo izkušenj, analizirale se bodo celostne situacije, usmerjala se bo strokovnost, razvijalo se bo samospoštovanje tako zaposlenih kot učencev.

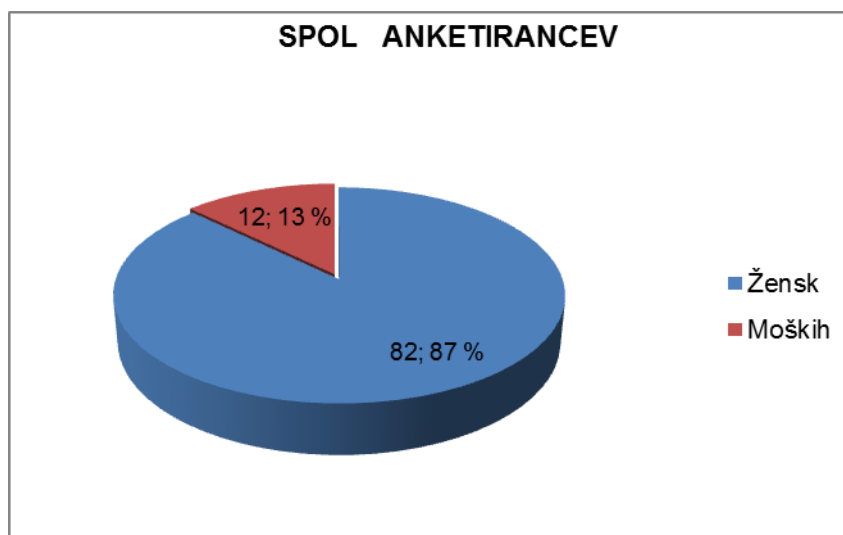
## 10 REZULTATI IN ANALIZA ANKETE

Raziskavo se je izvedla z anketnim vprašalnikom (kvantitativna metoda), ki je bil razdeljen delavcem v osnovni šoli X. Prvi del vprašalnika vsebuje splošna vprašanja (spol, starost, izobrazba, delovna doba, organizacijska enota). Drugi del vsebuje trditve z uporabo lestvice Likertovega tipa od 1 do 5 (16 trditev). Dodatno so bila postavljena tri vprašanja, na katera so anketiranci prosto odgovarjali. Razdeljenih je bilo 100 anketnih vprašalnikov. Vrnjenih je bilo 94 vprašalnikov, ki so bili ustrezno izpolnjeni.

### Spol anketirancev:

SPOL	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Žensk	82	87 %
Moških	12	13 %
SKUPAJ	94	100 %

Tabela 3: Spol anketirancev  
(Vir: Anketa)



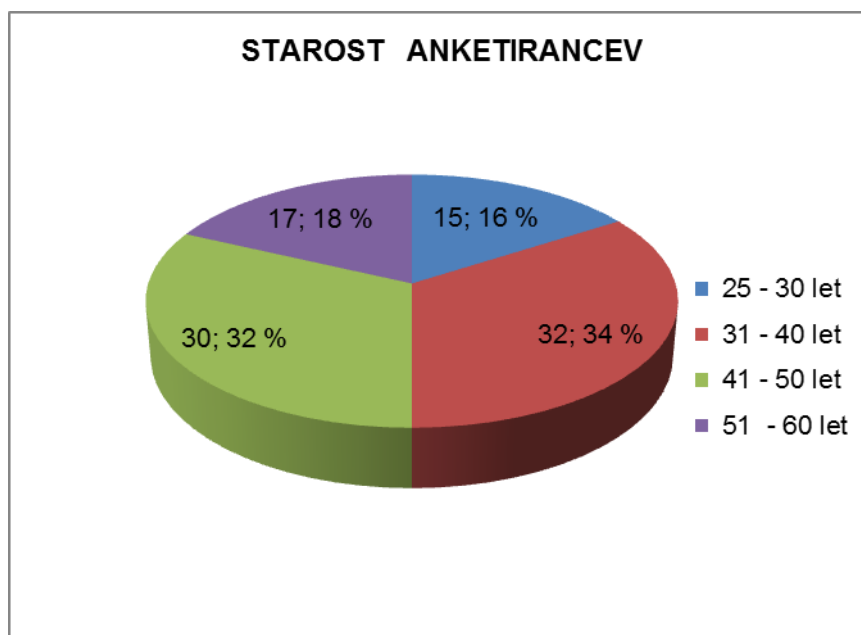
Graf 1: Spol anketirancev  
(Vir: Anketa)

Iz tabele št. 3 in grafa št. 1 je razvidno, da je bilo od 94 anketiranih udeležencev: 82 žensk (87 %) in 12 moških (13 %).

## Starost anketirancev

STAROST	ŠTEVILO	ODSTOTEK
od 25 do 30 let	15	16 %
od 31 do 40 let	32	34 %
od 41 do 50 let	30	32 %
od 51 do 60 let	17	18 %
SKUPAJ	94	100 %

Tabela 4: Starost anketirancev  
(Vir: Anketa)



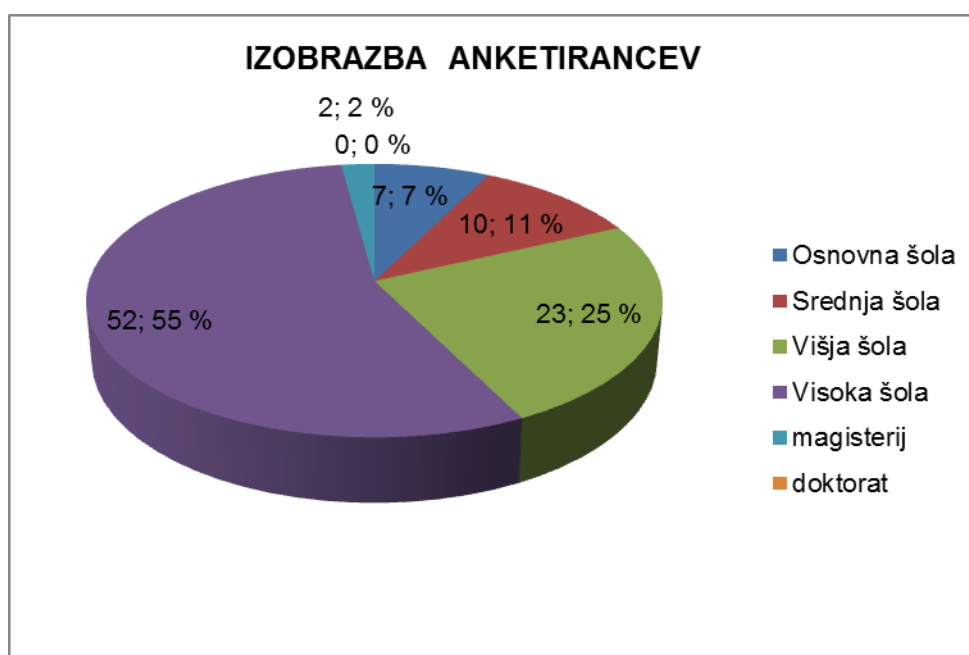
Graf 2: Starost anketirancev  
(Vir: Anketa)

Tabela št. 4 in graf št. 3 prikazujeta, da je od 94 anketiranih udeležencev starih od 25 do 30 let (16 %), 32 anketiranih je starih od 31 do 40 let (34 %), 30 anketiranih je starih od 41 do 50 let (32 %) in 17 anketiranih je starih od 51 do 60 let (18 %).

**Izobrazba anketirancev:**

IZOBRAZBA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Osnovna šola	7	7 %
Srednja šola	10	11 %
Višja šola	23	25 %
Visoka šola	52	55 %
magisterij	2	2 %
doktorat	0	0 %
SKUPAJ	94	100 %

Tabela 5: Izobrazba anketirancev  
(Vir: Anketa)



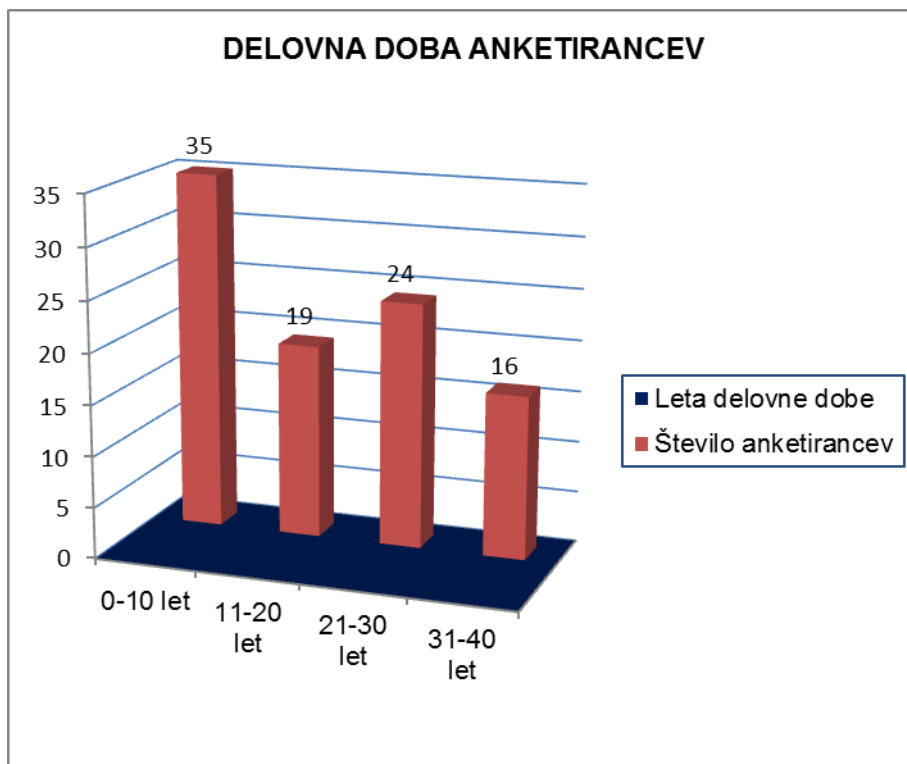
Graf 3: Izobrazba anketirancev  
(Vir: Anketa)

Zgornja tabela št. 5 in graf št. 3 prikazujeta, da ima največje število anketiranih, 52 (55 %), visoko izobrazbo, sledijo anketirani z višjo izobrazbo, 23 (25 %), 10 (11 %) anketiranih ima srednjo izobrazbo, 7 (7 %) anketiranih ima osnovno šolo in 2 (2 %) anketirani imata magisterij. Nihče od anketiranih nima doktorata.

**Delovna doba anketirancev:**

ŠT. LET DELOVNE DOBE	ŠTEVILO	ODSTOTEK
od 0 do 10	35	37 %
od 11 do 20	19	20 %
od 21 do 30	24	26 %
od 31 do 40	16	17 %
SKUPAJ	94	100 %

*Tabela 6: Delovna doba anketirancev  
(Vir: Anketa)*



*Graf 4: Delovna doba anketirancev  
(Vir: Anketa)*

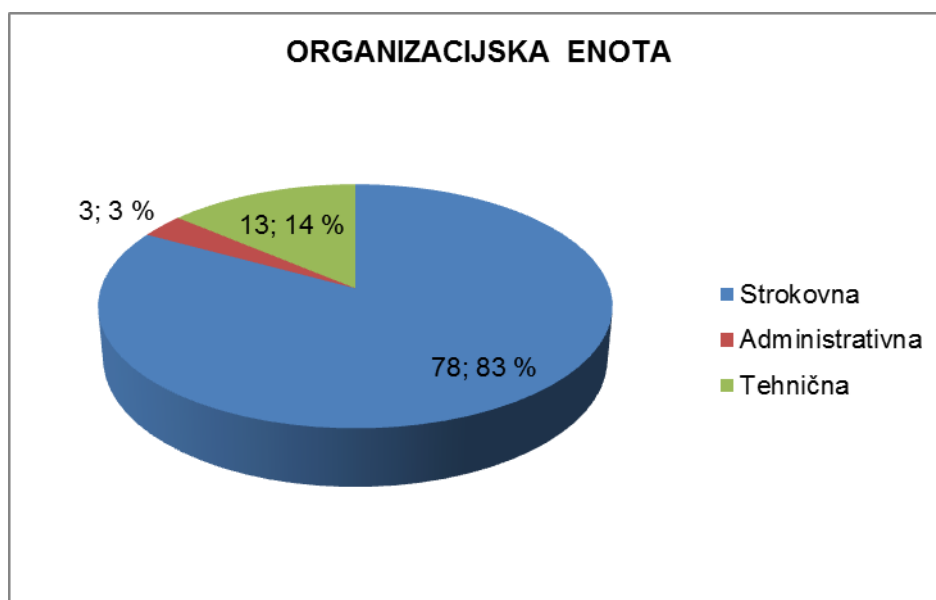
Iz tabele št. 6 in grafa št. 4 je razvidno, da ima kar 37 % anketiranih do 10 let delovne dobe, 26 % anketiranih ima od 21 do 30 let delovne dobe, 20 % anketiranih ima od 11 do 20 let delovne dobe in 17 % anketiranih ima od 31 do 40 let delovne dobe.



### Organizacijska enota anketirancev:

ORG. ENOTA	ŠTEVILO	ODSTOTEK
Strokovna	78	83%
Administrativna	3	3%
Tehnična	13	14%
SKUPAJ	94	100%

Tabela 7: Organizacijska enota anketirancev  
(Vir: Anketa)



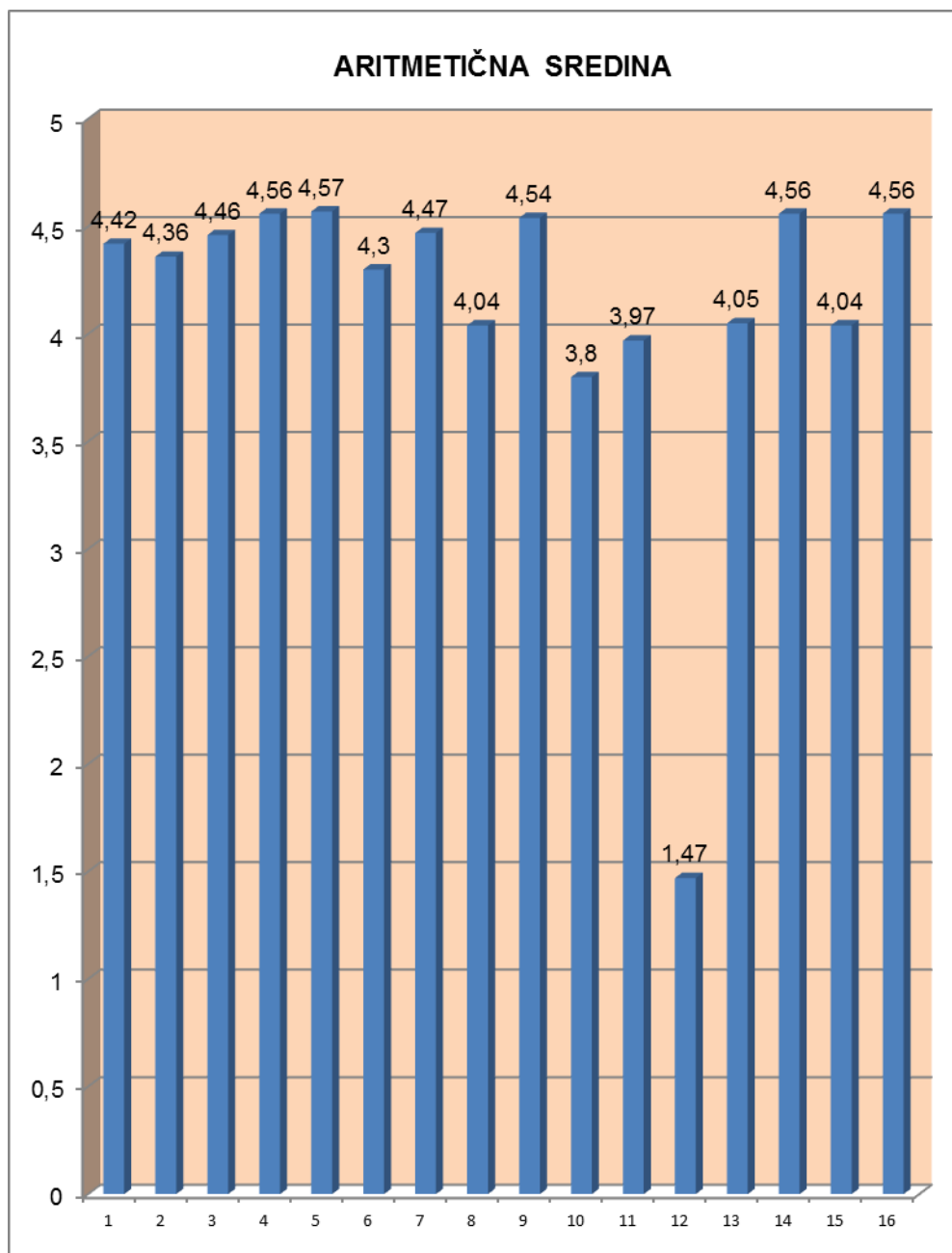
Graf 5: Organizacijska enota  
(Vir: Anketa)

V šolah prevladujejo strokovni delavci, kar je razvidno tudi iz tabele št. 7 in grafa št. 5. 83 % anketiranih je strokovnih delavcev, 14 % anketiranih je iz tehničnega sektorja in 3 % delavcev iz administrativnega sektorja.

## Rezultati anketnega vprašalnika:

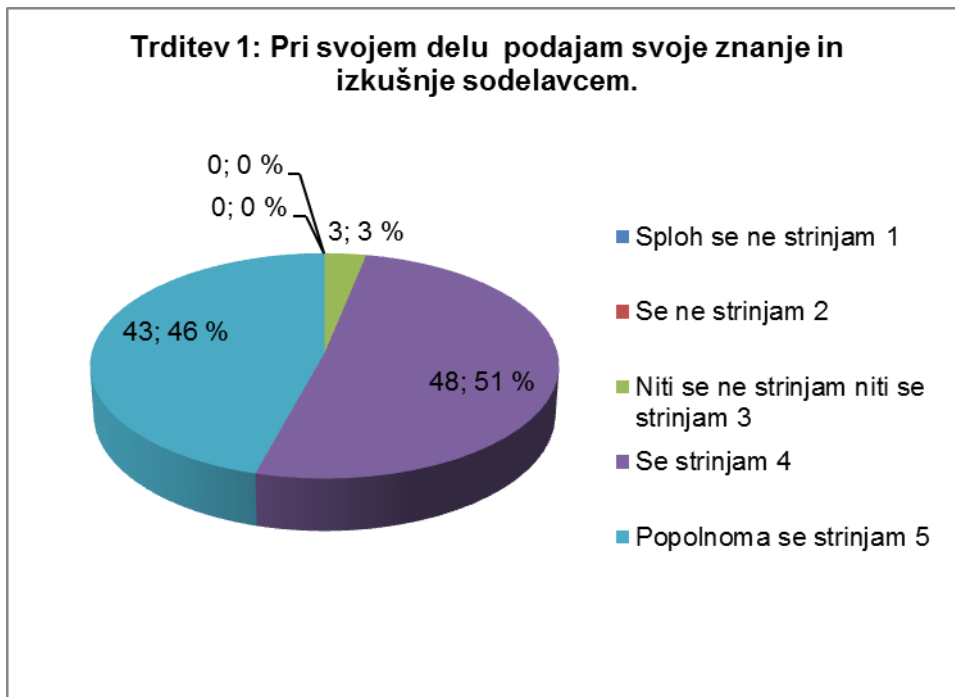
	TRDITEV	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	ARITMETIČNA SREDINA
		1	2	3	4	5	
1	Pri svojem delu podajam svoje znanje in izkušnje sodelavcem.	0	0	3	48	43	4,42
2	Pri svojem delu prejemam znanje in izkušnje svojih sodelavcev.	0	0	6	48	40	4,36
3	Kadar imam problem ali težavo na svojem delovnem mestu, se vedno lahko obrnem na svojega sodelavca.	0	0	4	43	47	4,46
4	Vedno sem toliko motiviran, da svojemu sodelavcu pomagam pri nastalemu problemu ali težavi.	0	0	3	35	56	4,56
5	Od svojih sodelavcev pričakujem, da se o skupnih problemih posvetujemo skupaj.	0	0	3	34	57	4,57
6	Kadar se ne morem obrniti po pomoč na neposrednega sodelavca, poiščem pomoč pri drugem sodelavcu.	0	0	8	50	36	4,3
7	Kadar sem v situaciji, ko ne morem ali ne znam prositi za pomoč, dovolim, da mi sodelavci samoiniciativno pomagajo.	0	2	12	50	30	4,47
8	V naši organizaciji so odnosi naravnani tako, da si med seboj izmenjujemo znanja in veščine.	0	0	15	60	19	4,04
9	Pri svojem delu se ves čas učim in spoznavam nove načine in postopke za izvajanje del in nalog.	0	0	3	37	54	4,54
10	Naši vodilni opazijo naš trud za prenos znanja in veščin na ostale sodelavce.	0	5	25	48	16	3,8
11	Vodilni v organizaciji se za prenos znanja in veščin trudijo s svojim zgledom in obnašanjem.	0	2	21	49	22	3,97
12	Moje znanje in izkušnje so moje bogastvo in jih z drugimi ne želim deliti.	64	22	3	3	2	1,47
13	V naši organizaciji bi morali s pravo komunikacijo poglobiti medosebne odnose in jih ves čas negovati.	1	4	18	37	34	4,05
14	S prenosom svojega znanja in veščin se tudi sam marsikaj naučim.	0	0	0	41	53	4,56
15	V naši delovni organizaciji bi želel, da je neformalno mentorstvo oziroma izmenjava znanj in veščin med generacijami v večji meri prisotna.	0	3	17	47	27	4,04
16	Svoji sodelavcem sporočam, da sem odprt za njihove ideje in hkrati pripravljen deliti svoje.	0	0	2	37	55	4,56

Tabela 8: Rezultati ankete  
(Vir: Anketa)



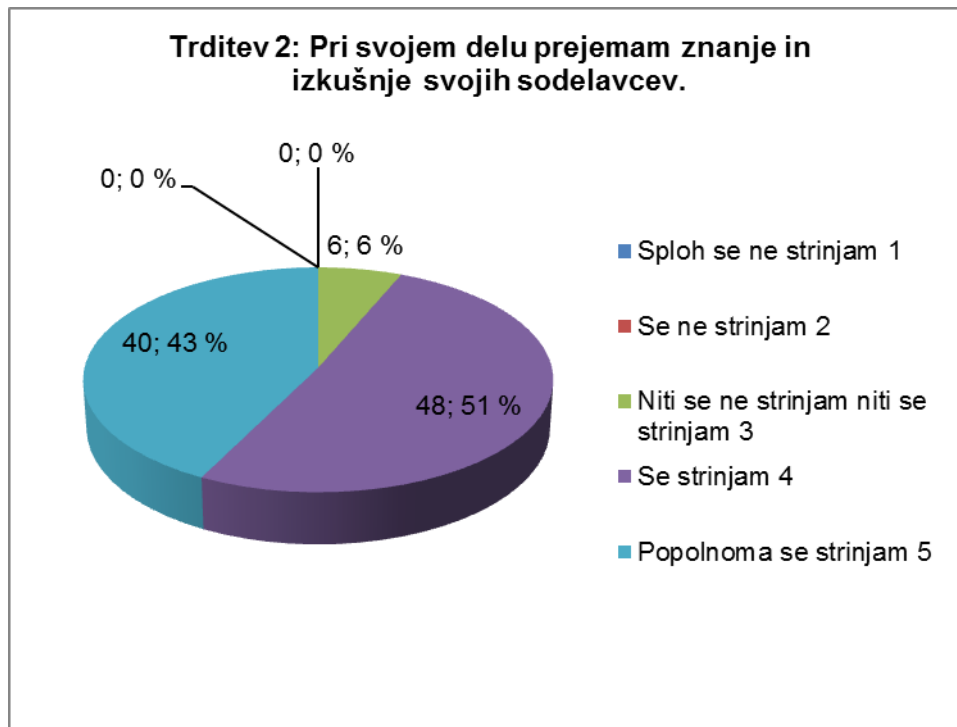
*Graf 6: Aritmetična sredina  
(Vir: Anketa)*

Iz grafa št. 6 je razvidno, da so se anketiranci v največji meri odločili za odgovor: se strinjam oziroma popolnoma se strinjam. Izstopa samo trditev 12, na katero so v največji meri odgovorili, da se sploh ne strinjajo oziroma se ne strinjajo, kar izhaja iz značilnosti trditve.

**Trditev št. 1**

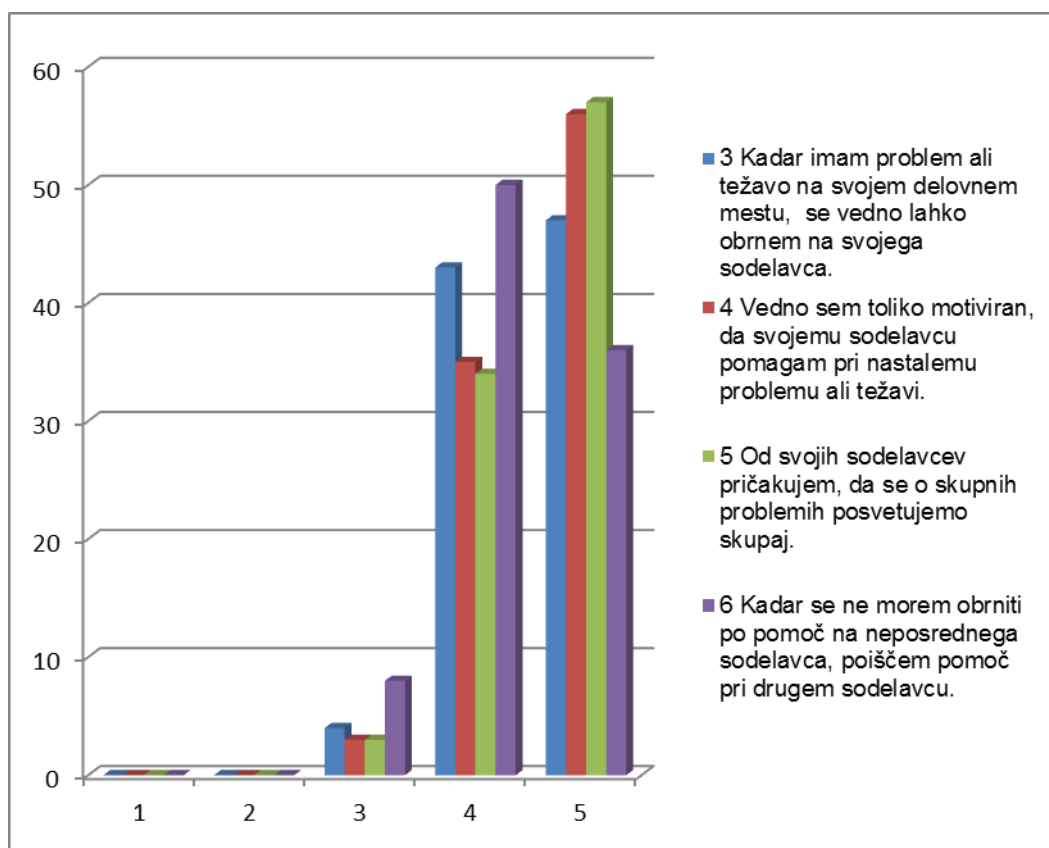
Graf 7: Rezultati trditve št. 1  
(Vir: Anketa)

Graf št. 7 prikazuje, da se je 48 (51 %) anketirancev strinjalo s trditvijo, da pri svojem delu podajajo znanje in izkušnje. Popolnoma se je s trditvijo strinjalo 43 (45 %) anketirancev, 3 (3 %) anketiranci so odgovorili, da se niti ne strinjajo niti strinjajo, nihče ni odgovoril, da se ne strinja oziroma sploh ne strinja.

**Trditev št. 2**

*Graf 8: Rezultati trditve št. 2  
(Vir: Anketa)*

Pri drugi trditvi, ali pri delu prejemajo znanje in izkušnje svojih sodelavcev, se je 48 (51 %) anketirancev opredelilo, da se s trditvijo strinjajo, 40 (43 %) anketirancev se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 6 (6 %) anketirancev se ni niti strinjalo niti ne strinjalo. Nihče se s trditvijo ni strinjal oziroma sploh ne strinjal.

**Trditve št.: 3, 4, 5, 6**

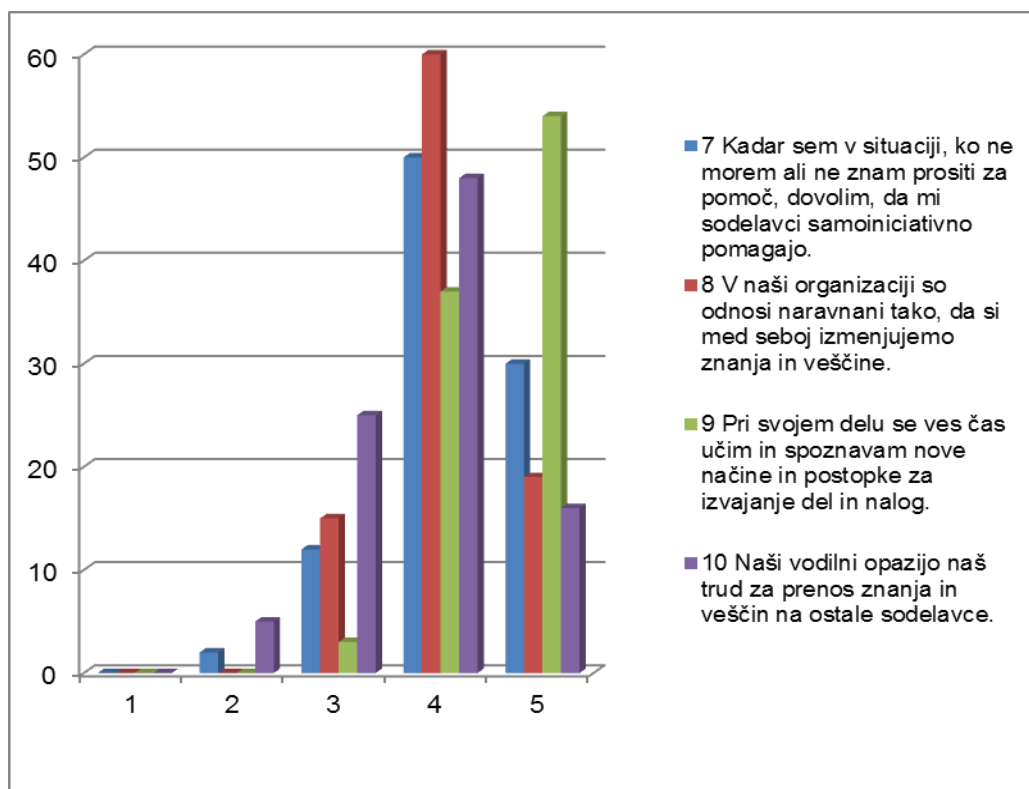
Graf 9: Rezultati trditve št. 3, 4, 5, 6  
(Vir: Anketa)

47 anketirancev se je s trditvijo št. 3, da se pri problemih lahko obrnejo na svojega sodelavca, popolnoma strinjalo, 43 anketirancev se je strinjalo, 4 anketiranci se niso niti strinjali niti ne strinjali. Nihče se ni ne strinjal oziroma popolnoma ne strinjal.

Pri trditvi št. 4, da sem vedno toliko motiviran, da svojemu sodelavcu pomagam pri nastalemu problemu ali težavi, je 56 anketirancev odgovorilo, da se popolnoma strinjajo, 35 anketirancev se je opredelilo, da se strinjajo in 3 so se opredelili za odgovor niti se ne strinjam niti se strinjam.

Večina anketirancev, kar 57 od 94, se je s trditvijo št. 5, da od svojih sodelavcev pričakujejo, da se o skupnih problemih posvetujejo skupaj, popolnoma strinjalo, 34 anketirancev se je s trditvijo strinjalo, 3 se niso niti strinjali niti ne strinjali.

Pri trditvi št. 6., da se po pomoč obrnejo na drugega sodelavca, če je ne dobijo pri neposrednem sodelavcu, se jih je več kot polovica (50) odločila za odgovor, da se strinjajo. Popolnoma se jih je strinjalo 36 in 8 se jih ni niti strinjalo niti ne strinjalo.

**Trditve št.: 7, 8, 9, 10**

Graf 10: Rezultati trditve št. 7, 8, 9, 10  
(Vir: Anketa)

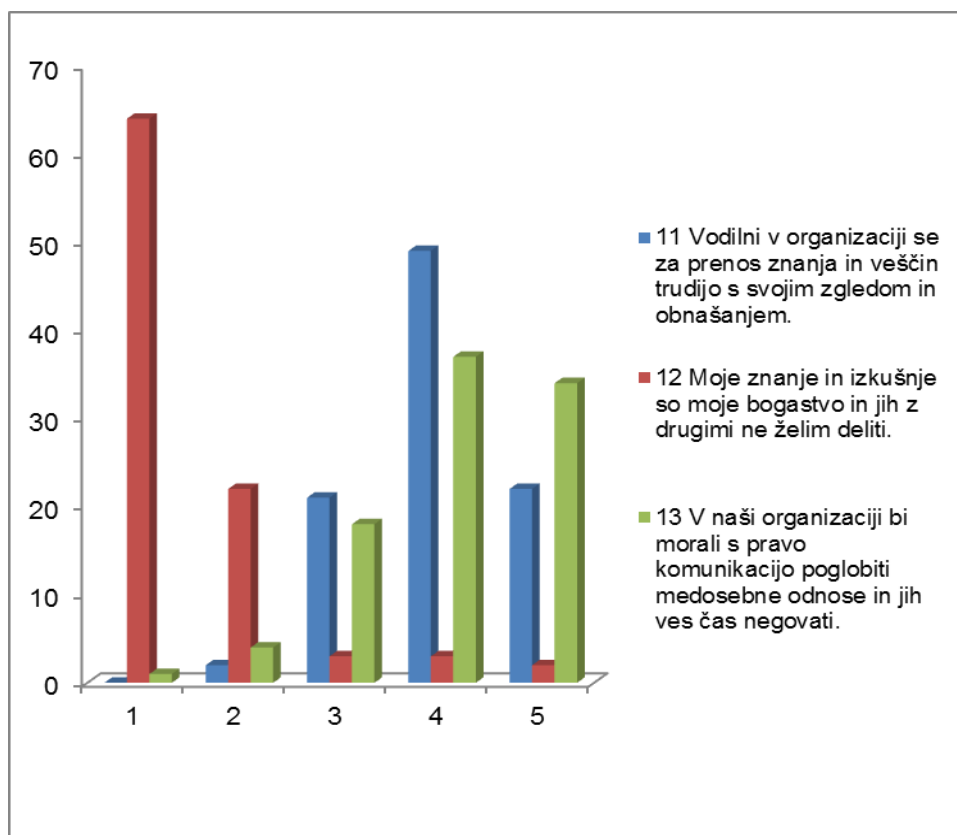
S trditvijo št. 7, da kadar sem v situaciji, ko ne morem ali ne znam prositi za pomoč, dovolim, da mi sodelavci samoiniciativno pomagajo, se je strinjalo 50 % anketirancev. 30 % se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 12 % se ni niti strinjalo niti ne strinjalo in 2 % se s trditvijo ni strinjalo.

Glede naravnosti odnosov v organizaciji v prid izmenjavi znanj in izkušenj pod trditvijo št. 8 se je strinjalo 60 % anketirancev. 19 % se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 15 % se ni niti strinjalo niti ne strinjalo, nihče se ni ne strinjal oziroma sploh ne strinjal.

Trditve št. 9, da se pri svojem delu ves čas učim in spoznavam nove načine in postopke za izvajanje del in nalog, se je popolnoma strinjalo 54 % anketirancev, 37 % se jih je s trditvijo strinjalo, 3 % anketirancev se do trditve ni opredelilo.

48 % anketirancev se je s trditvijo št. 10, da naši vodilni opazijo naš trud za prenos znanja in izkušenj na ostale sodelavcev strinjalo, 16 % se jih je s trditvijo popolnoma strinjalo, 25 % se s trditvijo niti ni strinjalo niti ne strinjalo in 5 % se s trditvijo ni strinjalo.

### Trditve št: 11, 12, 13



Graf 11: Rezultati trditev št. 11, 12, 13  
(Vir: Anketa)

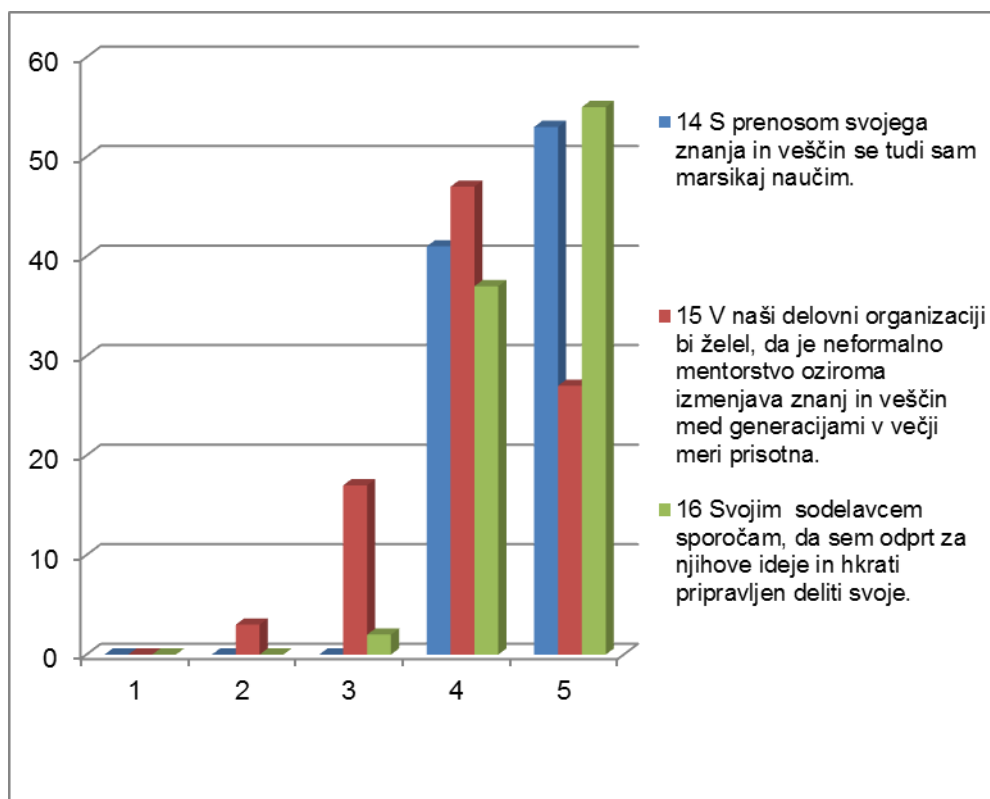
Vodilni v organizaciji se za prenos znanja in veščin trudijo s svojim zgledom in obnašanjem, je trditev št. 11, s katero se je strinjalo 49 % anketirancev, 22 % se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 21 % se ni niti strinjalo niti ne strinjalo. 2 % se s trditvijo ni strinjalo, nihče se s trditvijo sploh ni strinjal.

S trditvijo št. 12, da so moje znanje in izkušnje moje bogastvo in jih z drugimi ne želim deliti, se 64 % anketirancev sploh ni strinjalo, 22 % se ni strinjalo, 3 % se ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 3 % se jih je strinjalo in 2 % se je popolnoma strinjalo.

S trditvijo št. 13, da bi morali v naši organizaciji s pravo komunikacijo poglobiti medosebne odnose in jih ves čas negovati, se je strinjalo 37 % anketirancev, 34 % se je popolnoma strinjalo, 18 % se ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 4 % se s trditvijo ni strinjalo in 1 % se sploh ni strinjalo.



### Trditve št. 14, 15, 16



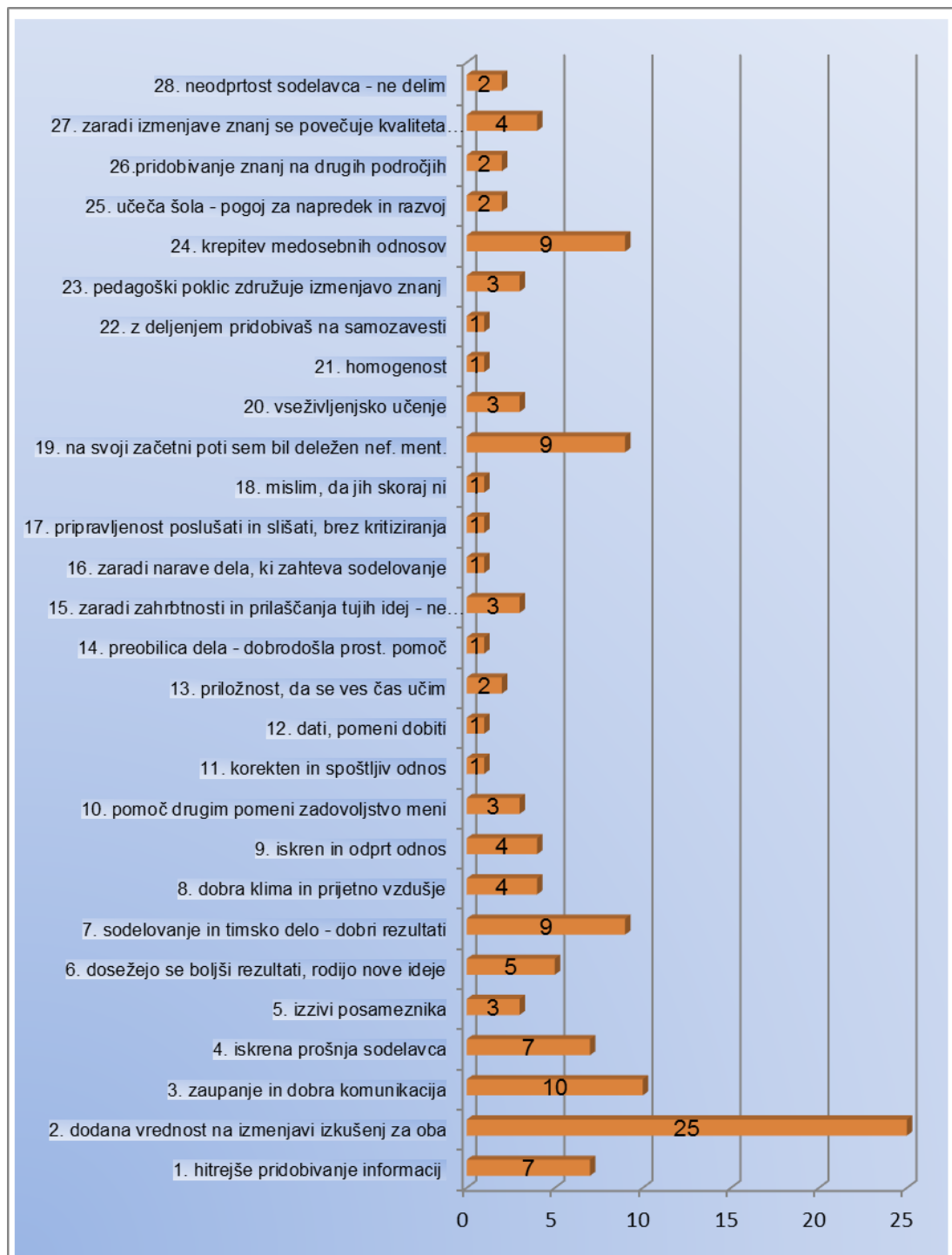
Graf 12: Rezultati trditev št. 14, 15, 16  
(Vir: Anketa)

S trditvijo št. 14, da se s prenosom svojega znanja in veščin tudi sam marsikaj naučim, se je popolnoma strinjalo 53% anketirancev, 41 % se jih je s trditvijo strinjalo.

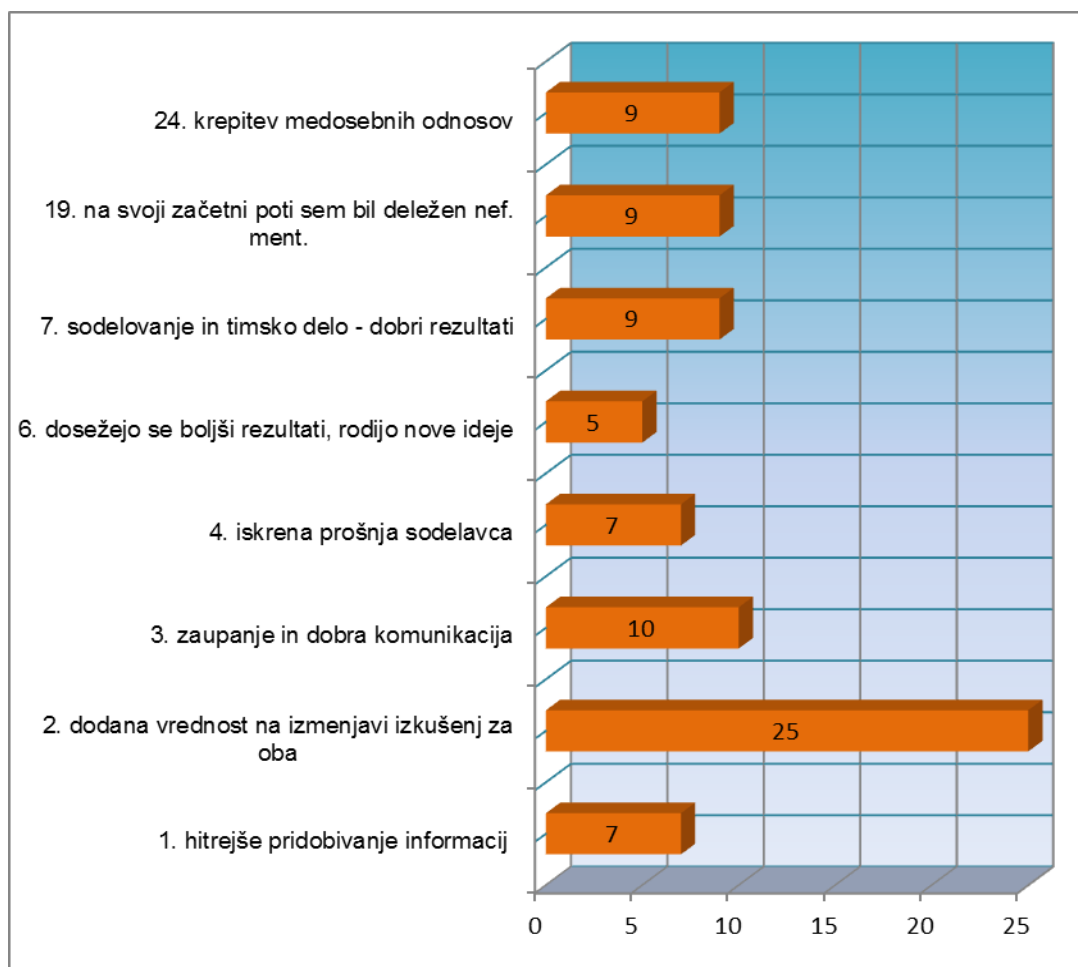
Da bi bilo neformalno mentorstvo v organizaciji med generacijama v večji meri prisotno, se je strinjalo 47 % anketirancev, popolnoma se je strinjalo 27 %, 17 % se jih ni niti strinjalo niti ne strinjalo in 3 % se s trditvijo ni strinjalo.

S sporočilom sodelavcem, da sem odprt za njihove ideje in hkrati pripravljen deliti svoje, kar trdi trditev št. 16, se je popolnoma strinjalo 55 % vseh anketirancev, 37 % se je s trditvijo strinjalo, 2 % se jih ni niti strinjalo niti ne strinjalo.

**17. vprašanje: Kaj menite, kateri so tisti glavni dejavniki, ki so vas v vaši delovni praksi spodbudili, da svoje znanje in veščine delite oziroma ne delite z drugimi?**



Graf 13: Vsi odgovori na vprašanje št. 17  
(Vir: Anketa)



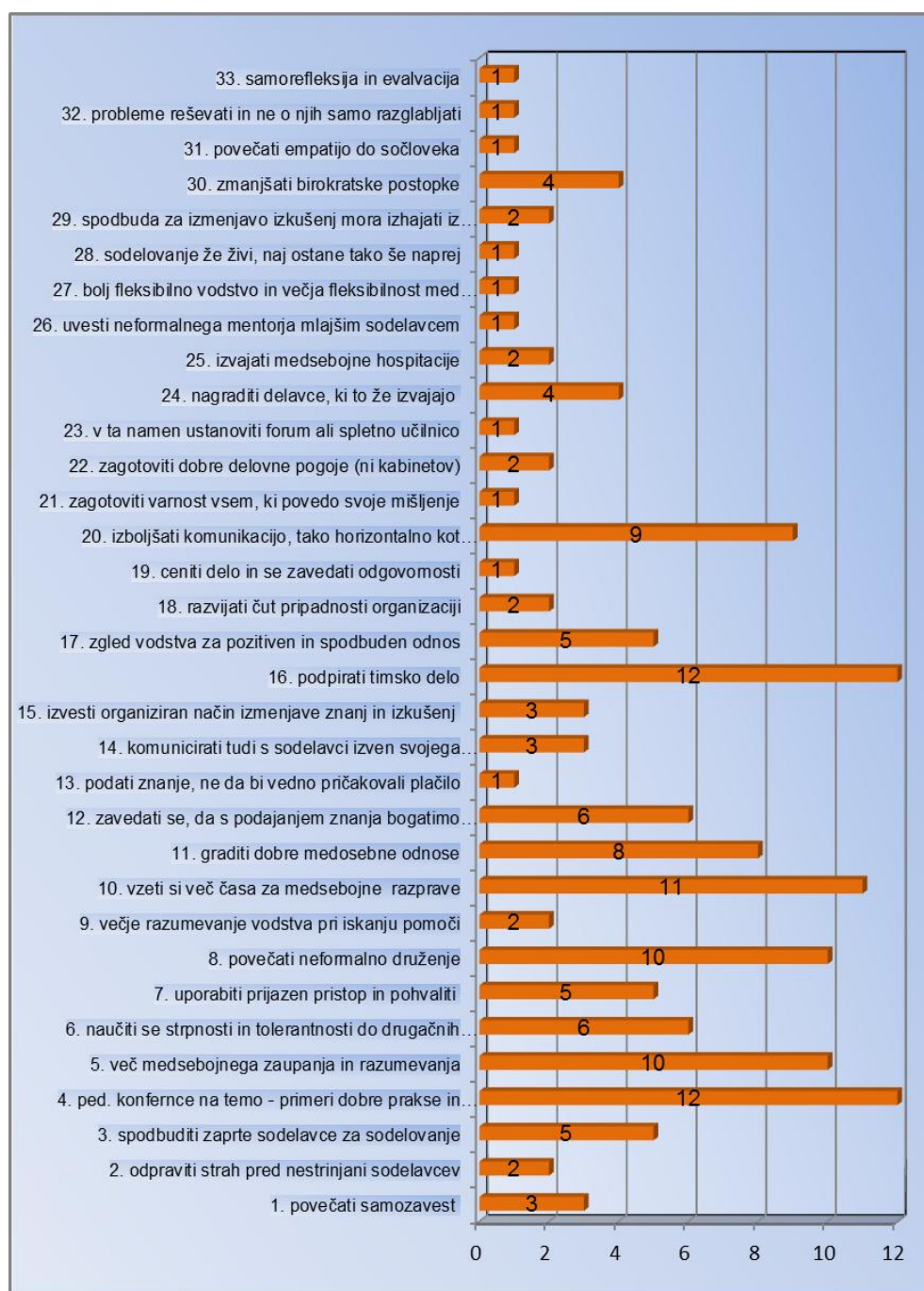
Graf 14: Odgovori na vprašanje št. 17  
(Vir: Anketa)

V grafu št. 13 so prikazani vsi odgovori na vprašanje, kaj menite, kateri so tisti glavni dejavniki, ki so vas v vaši delovni praksi spodbudili, da svoje znanje in veščine delite oziroma ne delite z drugimi.

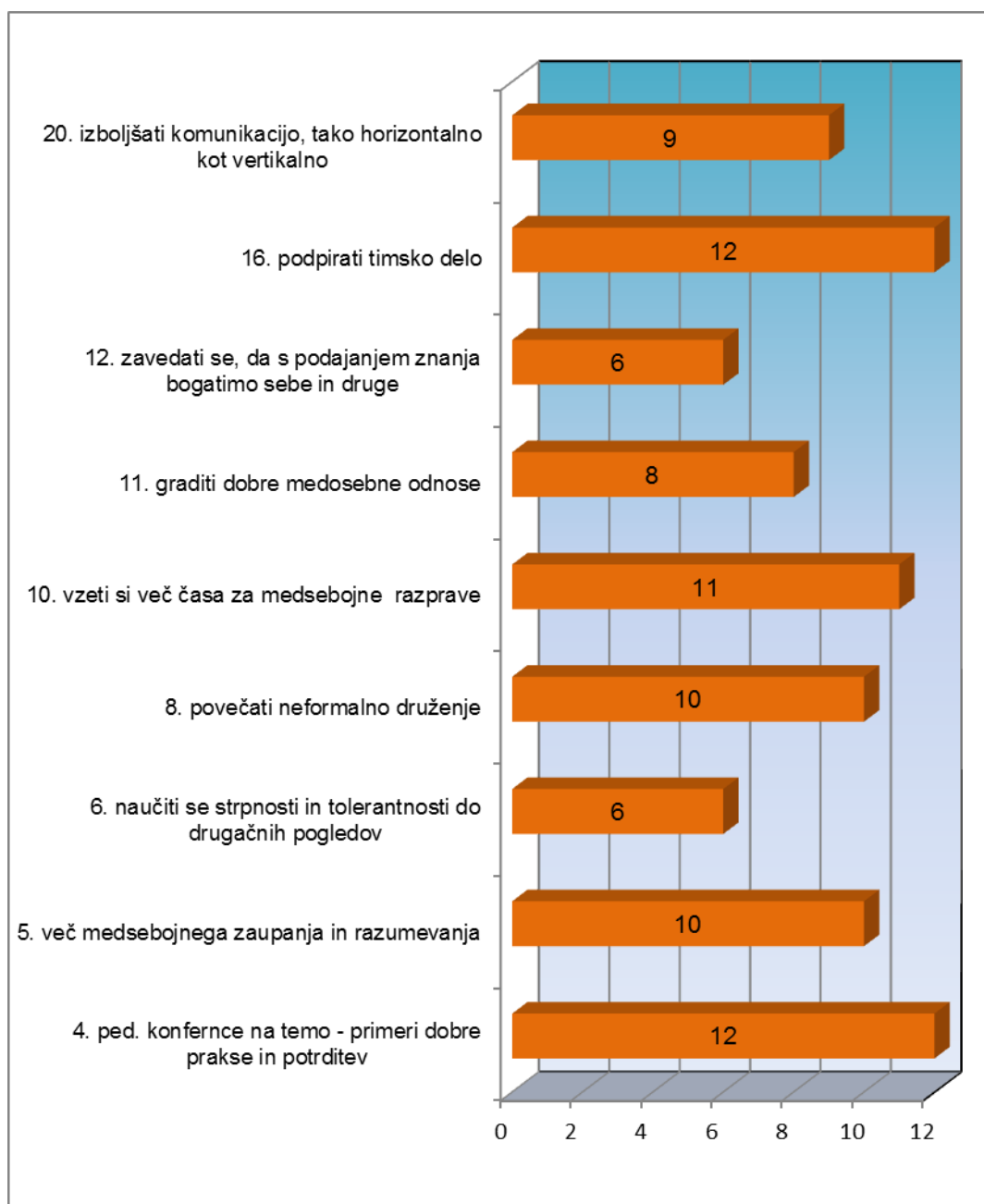
Najpogostejši odgovori, prikazani v grafu št. 14, prikazujejo ključne dejavnike, zaradi katerih se anketirani odločajo za delitev znanj in izkušenj. Kot vodilni dejavnik je dodatno pridobivanje znanj in izkušenj tako mentorja kot mentoriranca in je ena izmed najuspešnejših poti pridobivanja znanj in veščin za oba. Kot drugi najpomembnejši dejavnik so navedli zaupanje in dobro komunikacijo, ki sta potrebna za medosebno sodelovanje v odnosu mentorja in mentoriranca. S sodelovanjem v timskem delu se dosežajo najboljši rezultati in krepijo medosebni odnosi. S podajanjem znanja in veščin zaposlenim, ki svojo pot začinjajo, nakažemo uspešen način sodelovanja in učenja, ki ga lahko ves čas svoje delovne poti sami udeležujejo. S prenosom znanj in izkušenj se hitreje izmenjujejo informacije, ki jih potrebujejo za delo. Svoje znanje in izkušnje so pripravljeni deliti, kadar jih sodelavec iskreno prosi za pomoč. Pomembno jim je zavedanje, da se s

sodelovanjem dosežejo boljši rezultati in porajajo nove ideje, ki so ponovno dodana vrednost izmenjavi znanj in izkušenj.

### 18. vprašanje: Kaj menite, kateri so tisti glavni dejavniki, ki bi se morali v organizaciji spodbuditi, da bi tovrstno sodelovanje izmenjave znanj bolj zaživel?



Graf 15: Vsi odgovori na vprašanje št. 18  
(Vir: Anketa)



Graf 16: Odgovori na vprašanje št. 18  
(Vir: Anketa)

Graf št. 15 prikazuje vse odgovore na vprašanje, kaj menite, kateri so tisti glavni dejavniki, ki bi se morali v organizaciji spodbuditi, da bi tovrstno sodelovanje izmenjave znanj bolj zaživel.

V grafu št. 16 so najpogostejši odgovori in hkrati pokazatelji, ki so za organizacijo ključnega pomena in bi jih lahko umestila v proces izboljšav že obstoječih izmenjav znanj in izkušenj. Glavna dejavnika po mnenju anketirancev sta v izvedbah

pedagoških konferenc in podpora timskega dela. Pedagoške konference naj bi vsebovale tematiko primerov dobrih praks, ki bi jih strokovni delavci potrdili in udeležili pri svojem delu. V timsko delo bi vključili tudi tiste posameznike, ki težko sodelujejo v timu in ostajajo na individualni ravni. Predlagali so namenska srečanja oziroma neformalna druženja za konstruktivne razprave in pogovore, ki vključujejo medsebojno zaupanje in razumevanje. Za vse že naštetе dejavnike je predpogoj dobra komunikacija tako s strani vodilnih z zaposlenimi kot med samimi zaposlenimi, ki vključuje izboljšanje in vzdrževanje dobrih medosebnih odnosov, z zavedanjem, da je drugačen pogled lahko pridobitev oziroma izziv, ki poraja nove ideje, in z zavedanjem, da s podajanjem znanja in izkušenj bogatimo sebe in druge. Organizacija na vseh področjih pridobi in ustvari ugodno klimo za izmenjavo znanj in izkušenj.

### **19. vprašanje: Ali želite v zvezi z neformalnim mentorstvom oziroma izmenjavo znanj in veščin še kaj dodati?**

Anketiranci so na zadnje 19. vprašanje podali naslednje predloge, misli in sporočila:

Poleg formalnega mentorja uvedba tudi neformalnega mentorja mladim delavcem.
Preveč se osredotočamo na to, kako nekdo drug opravlja svoje delo. Pri tem kritiziramo in si mislimo, da je naše delo najpomembnejše, težje in da nam vzame veliko časa. Vsak človek ima svoje izzive na delovnem mestu in vsako delovno mesto je lahko tako zabavno kot tudi težavno. Ko ugotovimo, da smo si v tem enakovredni, čeprav opravljamo različno delo, lahko v resnici, brez zavisti ali slabe vesti, delimo izkušnje in jih, kar je tudi pomembno, znamo sprejeti.
Z izmenjavo neformalnih znanj in izkušenj lahko izboljšamo klimo v kolektivu.
V kolektivu imam neformalnega mentorja, on tega ne ve, vendar ga spoštujem in mi je zgled pri lastnem delu.
Izmenjava znanj naj bo kot nasmeh, več ga razdaš, več ga prejmeš nazaj.
Velikokrat te dobronameren stavek sodelavca spodbudi, da narediš korak naprej, da vztrajaš z dobrimi nameni ali da veš, da nisi sam z določenimi izkušnjami ali izzivi.
Spodbuditi ljudi, da začnejo govoriti o svojih težavah in jih nato skupaj reševati.
Zaželeno bi bilo več predstavitev dobrih, že obstoječih, praks.
Vsako tovrstno delo v smer neformalnega mentorstva, tudi pisanje tvoje diplome, je spodbuda za razmislek in akcijo.
Spoštovati razlike, sprejemati različna mnenja.

Vzdrževanje vseh oblik tovrstnega sodelovanja, hospitacije in nastopi s sodelavci ali priprava delavnic za sodelavce.
Na tem področju se stvari premikajo na bolje, je pa to stvar vzgoje in naše življenjske filozofije.
Dobra praksa izmenjav znanj in izkušenj so tudi posamezni aktivni, kjer je manj ljudi in več časa, da se mnenja med seboj izmenjajo in na podano znanje lahko izrazijo tudi dileme, pobude, vprašanja.
Timsko delo zelo spodbuja sodelovanje. Po izkušnji je timsko delo pisano na kožo žensk. Moški so po naravi večji individualisti, slabše komunicirajo in navezujejo stike. Delo danes postaja vse bolj timsko in tu imajo ženske prednost. Kaj narediti za boljšo vključitev tako žensk kot moških?
Mladi se premalo zavedajo, da imajo starejši tako bogato znanje kot izkušnje.
Pri našem delu nihče ne more biti egoist.
Za nezadostno izmenjavo znanj in izkušenj je včasih vzrok pomanjkanje časa.
Ker več glav več ve, se zagotovo skupaj marsikaj reši.
Menim, da je pomemben dejavnik čas, ki ga imamo na razpolago ter obseg in zahtevnost delovnih obveznosti. Če je prvega "malo" in drugega "preveč" je čas pomemben dejavnik, ki omejuje možnost neformalnega mentorstva. Najprej si odgovoren za svoje delo, ki mora biti vzorno in strokovno opravljeno.
Vse je lažje, hitreje in uspešneje opravljeno, če smo med seboj vzajemni in imamo skupni cilj.

*Tabela 9: Odgovori na vprašanje št. 19  
(Vir: Anketa)*

## 11 ZAKLJUČEK

Z opravljenim strokovnim izpitom je tako v vzgoji in izobraževanju kot na drugih področjih mlad človek zaključil formalno pot priprave na delo. Z nastopom službe in v nadaljevanju delovne poti pa se srečuje s situacijami, ki jim sam vedno ni kos. Mlad delavec si v takem primeru običajno sam poišče sodelavca ali skupino, na katerega oziroma na katero se lahko obrne po pomoč in nasvete. Koliko so sodelavci pripravljeni priskočiti na pomoč in ponuditi svoje znanje in izkušnje, pa je v veliki meri odvisno od njihove lastne zavzetosti kot tudi organizacijske naravnosti.

V organizaciji X oziroma osnovni šoli se je izvedel raziskovalni del naloge v obliki anketnega vprašalnika. Z analizo pridobljenih rezultatov lahko zaključimo, da v organizaciji oziroma na šoli izmenjava znanj in izkušenj že poteka, s čimer smo potrdili naše predpostavke. Zaposlenim je neformalno mentorstvo blizu in določene aktivnosti na tem področju že potekajo. Je pa zaznati težnjo za izboljšanje obstoječih aktivnosti. Izsledki ankete so podali konkretne predloge izboljšav, ki bi jih bilo smiselno nadgraditi in z določenimi aktivnostmi tudi izpeljati. Za izboljšanje prenosa znanj in izkušenj med zaposlenimi bi bilo smiselno izvesti več pedagoških konferenc na temo dobrih praks in s tem dodati vrednost že obstoječemu znanju in veščinam. Izboljšati bi bilo potrebno komunikacijo med vsemi udeleženci v organizaciji, ki bi temeljila predvsem na zaupanju in iskrenosti, ter nadaljevati in še utrditi podporo tistim zaposlenim, ki tovrstno izmenjavo znanj in veščin že izvajajo. Prav te zaposlene bi bilo potrebno spodbuditi, da bi z neformalnimi ali s formalnimi srečanji pokazali, kako se izmenjava znanj in veščin lahko uspešno vrši. Kot pomembna oblika spodbude neformalnega mentorstva je bilo izpostavljeno tudi timsko delo. S timskim delom se krepijo medosebni odnosi, s tem pa se izboljšuje klima celotne organizacije. K sodelovanju bi bilo potrebno povabiti tudi tiste izjemne individualiste, ki v timu ne zaživijo, premorejo pa ogromno dragocenih znanj in izkušenj. Način prijaznega pristopa in pohvale sta zagotovo dejavnika, ki tako skupino kot posameznika dvigneta in spodbudita, da se načrtovane aktivnosti lahko uspešno dokončajo. Za boljše izvajanje prenosa znanj in veščin bi bila priporočljiva tudi ukinitvev ali zmanjšanje nepotrebnih birokratskih postopkov, ki jemljejo prepotrebni čas za pomembnejše naloge. Izvajanje medsebojnih hospitacij je med zaposlenimi že zaživela in jih je potrebno ohraniti ter z njimi nadaljevati. Smiselna pa bi bila tudi ustanovitev šolskega foruma ali spletne učilnice na temo izmenjav znanj in izkušenj.

Na podlagi analize anket sem strnila nekaj konkretnih predlogov za izboljšanje aktivnosti na področju neformalnega mentorstva. V kolikšni meri in na kakšen način se bodo ti predlogi upoštevali in realizirali, pa je odvisno od pripravljenosti organizacije, da neguje ta segment prenosa znanja in veščin ter samoiniciativnosti njenih zaposlenih.



## LITERATURA IN VIRI

### **Knjige:**

Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B. idr. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Možina, S., Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.

Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Vukovič, G., Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

### **Članki:**

Krajnc, A. (2006). Kdo so bili moji mentorji? Kdo mi je lahko mentor? *Andragoška spoznanja*, 12(4), strani 31–39.

Kranjčec, R. (2005). Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja. *Andragoška spoznanja*, 11(1), strani 46–55.

### **Zakonski viri:**

*Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI)*. Ur. l. RS, št. 12/1996.

*Pravilnik o pripravništvu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja*. Ur. l. RS, št. 23/2006.

### **Internetni viri:**

Kitel, M. (2007). *Pomen mentorstva v podjetjih*. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna Fakulteta Maribor, <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/kitel-metka.pdf> (dostopno, 5. 2. 2012).

Tušar, T. (2009). *Mentorstvo v obporodnem izobraževanju – primer doule*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko, <http://www.pedagogika-andragogika.com/files/diplome/2009/2009-Tusar-Tita.pdf> (dostopno, 5. 2. 2012).

Vuković, A., Žnidarič, H., Kunčič, B., Šibanc, M., (2006) Priznavanje formalno in neformalno pridobljenih znanj in spretnosti odraslih v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje, [http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/Publikacije/Potrjevanje\\_Neformalno%20znanje.pdf](http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/Publikacije/Potrjevanje_Neformalno%20znanje.pdf) (dostopno 23. 2. 2012).

## KAZALO SLIK

Slika 1: Mentor .....	3
Slika 2: Mentorstvo na delovnem mestu .....	5
Slika 3: Občutki zaposlenih glede na njihove vloške .....	11
Slika 4: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja .....	14
Slika 5: Ujemanje Kolbovega učnega cikla in učnih stilov .....	16
Slika 6: Zaporedje korakov retrospektivnega razmišljanja .....	17
Slika 7: Zaporedje korakov prospektivnega učenja .....	17
Slika 8: Okolje, učenje in vrednotenje .....	21

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Pristojnosti in odgovornosti za pripravo posameznih korakov/področij, nujnih za funkcionalen sistem preverjanja in priznavanja neformalno pridobljenega znanja .....	8
Tabela 2: Model vrednotenja predhodnega znanja .....	9
Tabela 3: Spol anketirancev .....	23
Tabela 4: Starost anketirancev .....	24
Tabela 5: Izobrazba anketirancev .....	25
Tabela 6: Delovna doba anketirancev .....	26
Tabela 7: Organizacijska enota anketirancev .....	27
Tabela 8: Rezultati ankete .....	28
Tabela 9: Odgovori na vprašanje št. 19 .....	41

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev .....	23
Graf 2: Starost anketirancev .....	24
Graf 3: Izobrazba anketirancev .....	25
Graf 4: Delovna doba anketirancev .....	26
Graf 5: Organizacijska enota .....	27
Graf 6: Aritmetična sredina .....	29
Graf 7: Rezultati trditve št. 1 .....	30
Graf 8: Rezultati trditve št. 2 .....	31
Graf 9: Rezultati trditev št. 3, 4, 5, 6 .....	32
Graf 10: Rezultati trditev št. 7, 8, 9, 10 .....	33
Graf 11: Rezultati trditev št. 11, 12, 13 .....	34
Graf 12: Rezultati trditev št. 14, 15, 16 .....	35
Graf 13: Vsi odgovori na vprašanje št. 17 .....	36
Graf 14: Odgovori na vprašanje št. 17 .....	37
Graf 15: Vsi odgovori na vprašanje št. 18 .....	38
Graf 16: Odgovori na vprašanje št. 18 .....	39

## PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

### ANKETNI VPRAŠALNIK – MOJ SODELAVEC, MOJ MENTOR

Moje ime je Marija Krznar in sem študentka Višje strokovne šole B&B Kranj. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom »Moj sodelavec, moj mentor«. Prosim vas, da izpolnite anketni vprašalnik in mi tako pomagate pri raziskovalnem delu naloge.

Anketa je anonimna, njeni rezultati bodo obdelani in uporabljeni izključno za namen diplomske naloge.

Hvala za sodelovanje.

<b>STAROST</b> Vpišite:  <input type="text"/>	<b>IZOBRAZBA</b> Označite z »X«: osnovna šola srednja šola višja šola visoka šola magisterij doktorat	<b>SPOL</b> Označite z »X«: ženski moški	<b>DELOVNA DOBA</b> Vpišite število let:  <input type="text"/>	<b>ORGANIZACIJSKA ENOTA</b> Označite z »X«:  strokovna administrativna tehnična
--	--	---	---	--

Na postavljene trditve poskusite odgovoriti iskreno in hitro. Pozorno jih preberite in s križcem označite oceno, ki v največji meri izraža vaše mnenje.

OCENJEVALNA LESTVICA	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5

	TRDITEV	1	2	3	4	5
1	Pri svojem delu podajam svoje znanje in izkušnje sodelavcem.					
2	Pri svojem delu prejemam znanje in izkušnje svojih sodelavcev.					
3	Kadar imam problem ali težavo na svojem delovnem mestu, se vedno lahko obrnem na svojega sodelavca.					
4	Vedno sem toliko motiviran, da svojemu sodelavcu pomagam pri nastalemu problemu ali težavi.					
5	Od svojih sodelavcev pričakujem, da se o skupnih problemih posvetujemo skupaj.					

6	Kadar se ne morem obrniti po pomoč na neposrednega sodelavca, poiščem pomoč pri drugem sodelavcu.					
7	Kadar sem v situaciji, ko ne morem ali ne znam prositi za pomoč, dovolim, da mi sodelavci samoiniciativno pomagajo.					
8	V naši organizaciji so odnosi naravnani tako, da si med seboj izmenjujemo znanja in veščine.					
9	Pri svojem delu se ves čas učim in spoznavam nove načine in postopke za izvajanje del in nalog.					
10	Naši vodilni opazijo naš trud za prenos znanja in veščin na ostale sodelavce.					
11	Vodilni v organizaciji se za prenos znanja in veščin trudijo s svojim zgledom in obnašanjem.					
12	Moje znanje in izkušnje so moje bogastvo in jih z drugimi ne želim deliti.					
13	V naši organizaciji bi morali s pravo komunikacijo poglobiti medosebne odnose in jih ves čas negovati.					
14	S prenosom svojega znanja in veščin se tudi sam marsikaj naučim.					
15	V naši delovni organizaciji bi želel, da je neformalno mentorstvo oziroma izmenjava znanj in veščin med generacijami v večji meri prisotna.					
16	Svojim sodelavcem sporočam, da sem odprt za njihove ideje in hkrati pripravljen deliti svoje.					

Prosim vas, da na naslednji vprašanji odgovorite opisno (na kratko):

17. Kaj menite, kateri so tisti glavni dejavniki, ki so vas v vaši delovni praksi spodbudili, da svoje znanje in veščine delite oziroma ne delite z drugimi?

---



---

18. Kaj menite, kateri so tisti glavni dejavniki, ki bi se morali v organizaciji spodbuditi, da bi tovrstno sodelovanje izmenjave znanj bolj zaživel?

---



---

19. Ali želite v zvezi z neformalnim mentorstvom oziroma izmenjavo znanj in veščin še kaj dodati?

---



---