

POZITIVNA KULTURA UČENJA U ORGANIZACIJAMA

Željko Šundov, Karmen poslovno savjetovanje d. o. o.,
10 000 Zagreb, Kneza Višeslava 5

Telefon: +385 1 4611 120

e-pošta: zeljko.sundov@zeljkosundov.com

Dr. sc. Marina Gregorić, Međimursko veleučilište u Čakovcu,
40 000 Čakovec, Bana J. Jelačića 22 a

Telefon: +385 40 396990

e-pošta: marina.gregoric@mev.hr

SAŽETAK

Svatko od nas prošao je i iskusio razne škole, fakultete, seminare i treninge. Na temelju takvih iskustava, svjesno ili nesvjesno, mislimo da je isporuka znanja i učenje najbolji način (često i jedini) u procesu razvoja zaposlenih na očekivanu razinu. Je li to dovoljno? Zašto se tako ponašamo? Mnoge kompanije ne investiraju dovoljno u razvoj svojih ljudi iz različitih razloga, ali i kada investiraju mnogi od njih su koncentrirani na isporuku znanja, ad hoc događaje, ali ne i na osiguranje vještina i implementaciju. Taj proces možemo zvati kultura učenja, ali rezultat je da su sposobnosti kompanije i kultura učenja nedovoljno razvijene i čini se da u „zrak“ bacamo više novca, nego dobivamo natrag. Kultura učenja u organizaciji odražava uvjerenja voditelja učenja, ali i samog poslovnog okruženja o ulozi učenja i o tome kada, kako i gdje se proces učenja realizira. Kako bi osigurali bolji povrat novca na ulaganja u razvoj, zadovoljstvo ljudi, njihovu pravu razinu profesionalnosti, trebamo mijenjati kulturu učenja u pozitivnom smjeru. Krećemo s traženjem specifičnih sposobnosti koje nam mogu donijeti najveće vrijednosti. To radimo kroz definiranje onih sposobnosti koje najviše mogu utjecati na potencijal kompanije i izgradnju individualnih vještina svakog zaposlenog. Kako bi na pravi način podržali razvoj projekta učenja, sve definirane elemente trebamo ugraditi u kompanijske procese, sustave i alate. U ovom radu, autori analiziraju važnost kreiranja i održavanja pozitivne kulture učenja. Rad je baziran na dugogodišnjem iskustvu autora u području razvoja ljudi i nekim međunarodnim istraživanjima. U radu argumentiramo, da se snažna kultura učenja temelji na dokazanim primjerima u teoriji učenja i praksi, na nekoliko važnih principa i na standardiziranom procesu razvoja ljudi.

Ključne riječi: implementacija; kultura; ostvarenja; ponašanje; pozitivna; principi; procesi; znanja v.s. vještine

1. UVOD

Više od 20 godina radimo i djelujemo u području edukacije i razvoja ljudi u poslovnom okruženju, sa stalnom željom i pokušajima mijenjanja tvtkke, menadžera i pristupa ljudi samom razvojnom procesu i učenju. Uložili smo i ulažemo značajne napore kako bi pokazali i dokazali da postoji značajna razlika između klasičnog školskog učenja i razvoja koji se mora odvijati u poslovnom okruženju. Radeći s mnogim tvrtkama i njihovim odjelima za ljudske potencijale, nastojali smo mijenjati njihov pristup poslovnom razvoju. Nažalost, i dalje mnogi od njih gledaju u proces učenja kao na edukaciju. U ovom materijalu nastojat ćemo pokazati zašto je edukacija bitna, ali ne i dovoljna i što nam još nedostaje da bi proces učenja doveo do najbitnijeg elementa u poslovnom okruženju, a to je ROI – povrat na uložena sredstva u taj proces.

Velike promjene u našem okruženju traže od svih tvrtki da stalno razvijaju svoje kompetencije i unapređuju postojeće. Mnogi od nas su se suočili ili se još uvijek suočavaju s utjecajem globalne recesije. Zato je neobično važno proces učenja učiniti efikasnim i sastavnim dijelom kulture učenja. Potrebno je dosta vremena kako bi zaposlenici dosegli punu razinu produktivnosti i usvojili potrebne kompetencije te neovisno i samostalno ostvarivali zacrtane rezultate. No, usprkos svim tim zahtjevima oko nas postoji čitav niz procesa učenja koji su skupi, prepuni nepotrebnih komponenti, nedovoljno su pažljivo planirani i sadrže puno promjenjivih elemenata u samom procesu razvoja.

Zbog svega toga menadžeri vrlo teško opravdavaju investicije u ono što je možda najvažnija imovina tvrtke – svoje ljude, dok u isto vrijeme bez problema to isto rade s investicijama u ostalu imovinu.

Danas mnoge organizacije gledaju na trening kao na sredstvo podrške koje osigurava učenje u razredima i školovanje kroz isporuku odabranih tema. Pristup treninhu i treniranju ljudi gotovo u potpunosti nalikuje edukativnim modelima u školama ili na fakultetima. To je vjerojatno zbog toga jer je ovakav pristup lakše osmisliti i isporučiti, no u isto vrijeme to je daleko od ključnih elemenata koji osiguravaju da se ono što se uči transferira u svakodnevni posao.

Razlog za izradu ovog materijala leži i u činjenicama da:

- ◇ se percipirane koristi treninga u mnogim organizacijama smanjuju zbog niskog ROI-a
- ◇ postoji korist od ubrzavanja i strukturiranja procesa učenja – vrijeme je novac! Odnosi se na brzinu učenja, brzinu ostvarenja ciljeva i brzinu u razvoju.
- ◇ edukatori trebaju postati stručnjaci i provoditi najbolju praksu

2. PROCESI

Na učenje treba gledati više kao proces, nego pojedinačni događaj ili seriju tečajeva. Ustvari, trebali bi gledati na postojeće procese učenja od prvog dana kad počnemo s procesom do trenutka kada ostvarimo punu produktivnost. Proces učenja uvijek je vezan uz trenutnu razinu kompetencija u organizaciji i budućih ciljeva koje organizacija mora ostvariti. Ono što se danas događa oko nas je to da je učenje u organizacijama neformalno, neobvezujuće, vrlo nestrukturirano, ad hoc i s dosta varijabilnosti. Gledajući na razvoj ljudi u organizaciji kao na proces, u mogućnosti smo koristiti razne alate za poboljšanje procesa koji utječu na skraćivanje rokova za razvoj, nepotrebnih područja, kao i na promjenjivost. Takav pristup nam omogućuje restrukturiranje procesa kad je to potrebno, na način, da poboljša transfer znanja i vještina na samo izvršenje posla (Mercuri International, 2003).

Prije mnogo godina čuli smo i pročitali izjavu Curta Abrahamssona u kojoj navodi kako se klijentu nikada ne treba pružiti onu razinu usluge koju nismo u mogućnosti ponoviti na istoj razini (Edsta, 2013). Danas, kao iskusnije osobe iz poslovnog okruženja, možemo reći da je bio potpuno u pravu i da je kvaliteta izvršenja u bliskoj vezi s dosljednošću. Klijenti daju veću vrijednost dosljednosti u isporuci usluga, nego onima koje su iznad prosjeka, ali stalno variraju. Tako je i kod treninga. Potrebno je jasno definirati procese učenja kako bi se osiguralo okruženje u kojem stalno organiziramo dobre treninge koji utječu na rezultate tvrtki.

Koje su kvalitete dobro organiziranog procesa razvoja i treninga?

Prvo, taj proces mora imati izvor u ciljevima tvrtke i biti za njih vezan. To je prva od šest disciplina iz djela *Six Disciplines of Breakthrough Learning* (Wick, Pollock, Jefferson, 2014).

Drugo, proces mora sadržavati kompletan plan razvoja, a ne samo plan pojedinačnih treninga. Ono što se dogodi prije i poslije treninga jednako je važno kao ono što su naučili i usvojili na samom treningu.

Treće, proces treba biti učinkovit. Vrijeme je novac kad su u pitanju razvojni treninzi.

Dobar proces razvoja osigurava da je proizvod takvog razvoja identičan, neovisno od toga tko izvodi ili dizajnira sam trening. Mi vodimo jednu organizaciju, a ne njih 30, a stvaranje jednog koncepta učenja i procesa rada osigurava jedinstveni standard, razinu i kvalitetu rada.

3. PRINCIPI

Što su principi učenja? Zašto je potrebno imati principe učenja? Principi učenja su sažeta razmišljanja o načinima na koji ljudi uče i u koje mi vjerujemo, a definirani su kao dio naše kulture učenja. Da bismo ih definirali, moramo postići konsezus među svim sudionicima procesa i publicirati ih u sklopu materijala vezanih za procese učenja. Oni određuju načine i metode razvoja ljudi u kompaniji.

Pomoću njih nastojimo ubrzati proces učenja i olakšati dosezanje potrebne razine produktivnosti kroz:

- ◊ održavanje treninga „u pravo vrijeme“ kako bi se stečena znanja i vještine koristile prije nego se zaborave,
- ◊ obavljanje stvari „ispravno od početka“ što utječe na eliminiranje skupih i vremenski zahtjevnih novih treninga
- ◊ fokusiranje na vlastiti proces učenja, a ne na pojedinačne treninge
- ◊ kreiranje treninga na način da ljudi stvarno uče i nauče, a ne samo da uzmu ono „što im se sviđa“
- ◊ štednju vremena i novca kroz korištenje metoda „čišćenja otpada“

4. NEKI MOGUĆI PRINCIPI UČENJA

Svatko od nas poznaje mnoge principe učenja, bez obzira na to je li stručnjak ili samo sudionik. Tijekom godina obrazovanja i rada, upoznali smo se s mnogima od njih. No, kada principe učenja treba koristiti i implementirati u tvrtkama, potrebno je razlikovati očekivanja koja imamo u školi, na fakultetu, u sportskoj organizaciji ili u nekoj tvrtki. Kad principe učenja koristimo u tvrtki, postoje neke značajne i dramatične razlike koje su definirane obvezom ostvarenja rezultata, interesa svih sudionika i zacrtanog ROI-a. Cilj treninga u tvrtki poboljšanje je ostvarenja i promjena ponašanja, a ne usvajanje znanja, iako je to prvi korak u tom procesu.

Svaka kompanija i profesionalci za razvoj ljudi, zajedno s menadžmentom odlučuju koje će principe učenja koristiti, koji su bitni za tu organizaciju i u što vjeruju. Ne treba ih biti puno, ali moraju usmjeravati proces učenja i biti svima poznati.

4.1. Znati vs. znati napraviti

Je li to što znamo napamet 6 koraka u radu s „teškim” klijentom dovoljno da kad se nađete oči u oči s njim pravilno reagirate i riješite situaciju na način da je klijent prihvati i da osigurate dobru percepciju Vaše tvrtke? Koliko Vas, gledajući teniski meč, znate sva pravila i bez potrebe da Vam komentator pojašnjava, razumijete što se događa u meču, tj. znate što je gem, set, backend, forehand, slize, kada je loptica vani i sl.? No, biste li mogli odigrati meč s npr. nekim prosječnim tenisačem? U tome je razlika. Mi u tvrtkama, ne možemo dozvoliti da netko „samo” zna 6 koraka u radu s „teškim” klijentom, on ili ona moraju to znati i koristiti na način da osiguraju zadovoljstvo klijenta i uspjeh tvrtke. I to moraju znati dovoljno dobro napraviti i stalno ponavljati. To što znamo je dobro i može nam pomoći položiti test, ispit ili da budemo zapaženi među svojim kolegama po znanju, ali to nije garancija da ćemo ta znanja znati primjeniti u samom poslu i na očekivanoj razini. Prečesto se treninzi fokusiraju na znanja i tu završavaju. Znanja je lako podučavati, ali i kontrolirati te testirati.

Prema Heinzu Goldmanu nije isto reći i čuti, odnosno čuti ne znači i razumjeti ono što smo čuli, kao što ni razumijevanje ne znači da se slažemo, a posebice ne i da primjenjujemo, a primjenjivanje ne znači nužno da ponavljamo na ispravan način (Goldman, 1957). Ovim primjerom možemo i na drugi način pojasniti problematiku procesa razvoja ljudi u tvrtkama. Ovaj stav pokazuje svu kompleksnost učenja, ali i prihvaćanja činjenica, znanja, metoda koje se traže od strane zaposlenih i koliko je dug proces od slušanja do stalnog primjenjivanja ispravnog.

No, kao što smo naveli u primjerima velika je razlika između znati nešto i znati to napraviti. Kada to shvatimo, tada mijenjamo svoj pristup i fokus s učenja prebacujemo na stvaranje procesa učenja u kojem je naglasak na primjenu stečenih znanja i vještina. Ciljevi treninga postaju potpuno drugačiji i fokusiraju se na načine na koje ćemo ostvariti potrebne rezultate ili ciljeve, a ne proći test. Osim toga, sam trening i način izvođenja izgledaju drugačije. Manje je lekcija, PowerPoint prezentacija i jednostranih predavanja, a više prakse, vježbe, rasprava, zaključaka, koji se kasnije vežu na vježbe u realnim situacijama, npr. (Hartley, 2000).

4.2. Napraviti u pravo vrijeme

Kada ćete ljude učiti o sigurnosti poslovanja (npr. ISO 27001) ili što se događa kada svoje ljude u prodaji učite o proizvodnim znanjima i prodajnim tehnikama odvojeno i bez povezanosti između ove dvije teme? Što se dešava kad ljudi uče francuski jezik, a ne nemaju nikakve kontakte s francuskim tvrtkama? Dat ćemo jedan primjer. Prije par godina, pozvani smo da za jednu osiguravajuću kuću predložimo program razvoja ljudi iz prodaje u kojoj će glavna tema biti nalaženje – akvizicija novih klijenata, jer je po planu prodaje za 2013. godinu predviđen rast premija i polica imovinskih osiguranja kod novih klijenata za 25%.

Napravili smo prijedlog, na temelju njega i analizu poslovanja, kako bismo mogli utvrditi razinu znanja i vještina prodavača i prilagoditi trening i proces učenja trenutnoj razini polaznika. Održali smo prezentaciju Upravi i sve je prošlo u najboljem redu. Do danas razvoj nije ostvaren. Prodaja novim klijentima nije rasla, a nitko od konkurenata ili interno nije radio na razvoju ljudi.

Ovo je samo dio slike. Vrlo često postoji potreba za profesionalnim razvojem ljudi, ali čekamo sredstva te dovoljan broj ljudi kako bi se formirala skupina. Prečesto se događa da se ljudi ne razvijaju u profesionalnom smislu onda kada je to potrebno, onda kada imaju prilike razvijati vještine u realnoj situaciji, tj. kada su im ta znanja i vještine potrebne.

Jedan od autora bio je dio projekta u razvoju poslovnih novina koje su bile u vlasništvu velikog međunarodnog konglomerata. Novine su izlazile tjedno i nakon 3 godine rada donesena je odluka da prelazimo na dnevni tempo izdavanja novina, što je bila velika promjena, najviše za redakciju od 40-tak ljudi. Što su napravili strani vlasnici? Mjesec dana prije početka izlaženja u dnevnoj dinamici poslali su svoj tim koji je odžao edukaciju. Krenulo se s prezentacijama metoda rada, procesa i standarda. Nakon 10 dana počelo se s vježbama definiranja dnevnih izdanja, definiranja timova, načina donošenja odluka, uloga u timovima itd. U zadnjem periodu svaki dan vježbalo se izdavanje dnevnih novina uz mjerenje vremena, tiskanje novina i sl., kako bi timovi u realnoj situaciji dosegli dnevni tempo i bili u mogućnosti isporučiti tekstove za tisak u točno zadano vrijeme.

Trenirajte ljude i razvijate ih u onim područjima koja trebaju i točno kada trebaju, inače je to gubitak vremena, ali i uloženog novca.

4.3. Izbacite otpad iz procesa učenja

Otpad u procesu učenja ili pojedinačnom treningu sve je što ne donosi dodanu vrijednost, a na što trošimo vrijeme, resurse i novac. To je jedan od najučinkovitijih i najisplativijih načina u smanjenju troškova treninga i povećanju produktivnosti, npr. (DeFeo, & Barnard, 2003).

Kako bi na pravi način eliminirali otpad ili nepotrebne stvari iz treninga, trebamo najprije napraviti sliku, tj. pregled trenutnog procesa učenja i iz njega izbaciti sve nepotrebne korake, metode i načine razvoja. Uz to, postojat će i neki dijelovi procesa koje treba zadržati, ali korake treba doraditi, adaptirati trenutnoj situaciji ili izvoditi na drugačiji način. Npr. umjesto da znanja o proizvodima prezentiramo u učionici, možemo organizirati različite korake razvoja u proizvodnim pogonima ili zajedno s menadžerima proizvoda.

Kako smo već pisali na ovu temu, samo ćemo spomenuti neka područja u kojima se mogu naći elementi otpada: previše teorije, vrijeme koje čekamo za organizaciju treninga, previše razvoja u kratkom vremenu, nema podrške menadžmenta, nagrađivanje prisustva na treningu, a ne onoga kako radimo, premalo prakse i implementacije kroz posao itd.

Traženje nepotrebnih elemenata procesa učenja, samo je jedan od načina poboljšanja kvalitete treninga, no sigurno da je jedan od najboljih načina da se to napravi vrlo brzo i bez velikih troškova, npr. (Rosenbaum & Williams, 2004).

4.4. Učenje je proces, ne jednokratni događaj

Cilj kompanijskih treninga ili učenja promjena je ponašanja zaposlenih i poboljšanje rezultata, bilo da se radi o prihodima ili kvaliteti usluga koju pružaju. To nije i ne može biti jednokratan događaj, jer postoje ograničenja u tome što se može postići kroz jedan trening, e-learning učenje i sl. No, takvi događaji, kombinirani sa satima i satima prakse, trebaju biti povezani s onim što se na treninzima učilo.

Zato se potrebno od početka kreiranja procesa učenja fokusirati na kvalitetu izvršavanja posla, a ne na učenje. Pitajte sebe i svoje ljude: „Ako stvarno želimo da naši ljudi rutinski obavljaju svoj posao na opisani način, što još trebamo dodati procesu učenja da bi dosegli tu razinu rutine?“ (Wick, Pollock & Jefferson 2014, 173.). Osim toga, prilagodite proces tako da on sadrži potpuni put učenja do dosezanja pune produktivnosti, neovisno obavljate li taj dio puta interno ili s vanjskim konzultantima. Ako to nije slučaj, vratite ih na doradu jer program koji se fokusira samo na taj događaj, jednostavno nije potreban.

4.5. Dobro nije dovoljno dobro

Što se događa kada ljudi prođu test za vozačku dozvolu sa 70% točnih odgovora ili prodavači imaju 85% točnih odgovora o svojstvima i koristima proizvoda ili kada ljudi u proizvodnji imaju 80% točnih odgovora na testu sigurnosti poslovanja?

U poslu postoje neka područja, gdje ovakva prolaznost jednostavno nije moguća, jer se očekuje da osoba u potpunosti vlada predmetnim područjem. Koju razinu prolaznosti i što sve zaposleni na kojoj poziciji moraju znati i znati raditi, treba pažljivo odrediti jer je to razina koju nazivamo puna produktivnost i prema toj ljestvici kreiraju se i procesi učenja i metodologije rada.

Dok kod znanja vrlo lako možemo utvrditi razinu znanja pojedinca (testiranja, usmeni razgovori i sl.), postavlja se pitanje kako testirati tzv. on-the-job performanse ili ostvarenja na poslu ili drugim riječima vještine. Posao čini količina rada, kvaliteta i smjer rada. I dok je količinu rada lako mjeriti, npr. kroz broj komada proizvedenih u danu, broj aktivnosti prodavača u mjesecu, ostvarenim prihodima itd., a podatke dobiti iz ERP sustava tvrtke, malo je teže raditi kad je u pitanju kvaliteta rada koja se odnosi na razinu kompetencija ljudi (znanja, vještine, motivacija, stavovi i „talent“). Za praćenje kvalitete rada potrebno je imati definirane standarde ponašanja i ponekad matricu kompetencija, kako bi se ostvarenja na poslu mogla pravilno ocijeniti i pratiti te kako bi se proces učenja prilagodio tim standardima.

Zato, kada prilagođavamo principe učenja, mi želimo postići što je moguće veći standard od onih spomenutih 70%. To samo znači da uspješni treninzi trebaju pokriti sve elemente razvoja potrebne za dostizanje zacrtanih standarda.

Kada prihvatimo stav da dobro nije dovoljno dobro ili da proći na testu nije dovoljno, prestajemo u svojim izvještajima stavljati podatke o broju polaznika na treningu, postotak prolaznosti na testu i okrećemo se mjerenju ostvarenja zacrtanih standarda od strane polaznika na samom poslu i koliko su te standarde brzo usvojili. Ovakav pristup nas usmjerava da kreiramo kompletan put učenja s ciljem da ostvarimo ciljeve, a ne da položimo test ili stavimo kvačicu na listu treninga koje smo slušali.

4.6. Učenje je odgovornost svih

Postoji vjerovanje, ali i praksa u mnogim organizacijama da je odjel za provođenje treninga sam odgovoran za razvoj zaposlenika. Činjenica je da u njemu rade stručnjaci za to područje, ali oni teško mogu do kraja poznavati područje iz kojeg pojedini polaznik dolazi. Bez aktivnog uključivanja i podrške ostalih menadžera u organizaciji, a tu su najvažniji menadžeri polaznika, trening će imati mali ili nikakav utjecaj.

Vrlo često se događa da je menadžer polaznika ili dio budućih rješenja i aktivni sudionik ili izvor svih problema. Svaki razvoj ljudi, a time i koncepta učenja zahtjeva aktivnu ulogu nadređenog menadžera u svim područjima utjecaja na poboljšanje rezultata, a time kreiranja cijelog procesa učenja. Njihova aktivna uključenost u proces, sudjelovanje u kreiranju alata i metoda rada, restrukturiranju dosadašnjeg načina rada nužna je potreba. Oni su ti koji trebaju pomoći polazniku nakon treninga, aktivno se uključiti u implementaciju i redovito davati povratnu informaciju na ostvarenja i način rada.

Trening je dio menadžmenta promjena koji pomaže zaposlenicima mijenjanje ponašanja u boljem smjeru. Njihovi menadžeri i ostali sudionici u tom procesu igraju vrlo važnu ulogu.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu, autori su obratili pažnju na važnost drugačijeg pogleda na način i kulturu učenja u tvrtkama i različitim očekivanjima koje ima razvoj u tvrtkama ili u edukativnim ustanovama. Svoj pogled temeljili smo na iskustvima iz svog dugogodišnjeg rada, važnosti stvaranja procesa učenja i razlozima zašto je stvaranje jedinstvenog procesa važno za uspjeh cjelokupnog razvoja i poslovanja kompanija. Različite organizacije birat će i različite principe svoga rada, koji su dio kulture tvrtke i njenih ciljeva. Ti principi moraju biti jasno definirani i komunicirani unutar organizacije. I na kraju, odgovornost za uspjeh zaposlenika ne nalazi se u uredu odjela za provođenje treninga, već u rukama linijskih menadžera koji rukovode zaposlenicima tj. polaznicima unutar procesa učenja.

POSITIVE CULTURE OF LEARNING IN ORGANISATIONS

Željko Šundov, Karmen poslovno savjetovanje d.o.o.,
Zagreb, Kneza Višeslava 5,

Phone: +385 1 4611 120, zeljko.sundov@zeljkosundov.com

Marina Gregoric, Ph.D., Polytechnik of Međimurje in Čakovec,
Čakovec, Bana J.Jelačića 22a

Phone: +385 40 396990, marina.gregoric@mev.hr

ABSTRACT

As human beings, we went through different schools, faculties, trainings and seminars. Based on this experience, consciously or unconsciously, we all think that receiving knowledge and learning is the best way (sometimes the only way) to develop organizational and personal skills on the expected level. Is this enough? Why do we act in such a way? Many companies underinvest in the development of their people due to different reasons, but also when investing many of them are concentrated on knowledge delivering, ad hoc events and not on people's skills and their implementation. We can call this learning culture, but as a result of this, companies' capabilities and learning culture are underdeveloped and they throw away more value than they realize. The learning culture of an organization reflects the beliefs of the business and learning leaders about the role of learning and when, where, and how learning occurs. To secure better return of investment, better company results, employee satisfaction, their proper professional skills level, we need to change learning culture in a slightly positive direction. We start with identifying specific capabilities that can create most value. We are doing that by figuring out capabilities which have the greatest potential to contribute to a company's potential and build employees' skills. To support all learning projects, we need to embed them in their processes, systems and tools. In this paper, authors looked at the importance of creating and maintaining positive learning culture. Paper is based on the long author's experience in development area and few international researches. We argue that strong culture is based on demonstrated expertise in learning theory and practice, a few core principles and robust and standardized process of development.

Key words: behavior; culture; implementation; knowledge vs. skills; performance; positive; principles; processes.

LITERATURA

1. DeFeo, J.A. & Barnard, W.W. (2003). Juran Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond: Quality Performance Measurement System, New York: McGraw-Hill

Edsta, B. (2013). The Man Who Made Mercuri International a World Leader, Hardcover, Ekerlids, Stockholm
2. Goldman, H. (1957). The Art of Selling, Copy paper edition
3. Hartley, D.E. (2000). On Demand Learning: Training in the New Millennium, Amherst, MA: HRD Press
4. Mercuri International, Learning Paths Presentation Materials (2003),
5. Rosenbaum, S. & Williams, J. (2004). Learning Paths – Increase Profits by Reducing the Time it Takes Employees to Get up to Speed, Pfeiffer and Willy & Sons
6. Wick, C., Pollock, R., Jefferson, A. (2010 and 2014). The Six Disciplines of Breakthrough Learning, Pfeiffer