

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

RENATA BUČAR

KOPER, 2016

2016

MAGISTRSKA NALOGA

RENATA BUČAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

MANAGEMENT ZNANJA IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH V KADROVSKIH
ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

Renata Bučar

Koper, 2016

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen magistrske naloge je bil podrobno proučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih, s pomočjo kvantitativne raziskave proučiti uveljavljenost managementa znanja ter njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovske organizacijskih enotah in nakazati morebitne predloge za izboljšave. S pomočjo spletnega vprašalnika smo izvedli empirično raziskavo na vzorcu 623 članov Slovenske kadrovske zveze in Sekcije za psihologijo dela, ki deluje v okviru Društva psihologov Slovenije. Prejeli smo 115 v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Ugotovili smo, da ustvarjanje znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovske organizacijskih enotah, prenos in uporaba znanja pa deloma. Na osnovi ugotovitev smo oblikovali predloge za izboljšanje uveljavljenosti managementa znanja v kadrovske organizacijskih enotah.

Ključne besede: management, management znanja, raziskava, zaposleni, zadovoljstvo zaposlenih, znanje.

SUMMARY

The purpose of this master's thesis is based on a detailed study of domestic and foreign professional literature in the field of knowledge management and employee satisfaction, using quantitative research to examine the development of knowledge management and its influence on employee satisfaction in human resources departments, and to suggest eventual improvements. Using an online questionnaire, we carried out an empirical study on a sample of 623 members of the Slovenian Human Resource Association and Section of Psychology of work and organizations, which operates under the Slovenian Psychologists' Association. We received 115 fully fulfilled questionnaires. We statistically analyzed the obtained data and found out that the acquisition or creation of knowledge has a fully significant affect on employee satisfaction, but the impact of knowledge transfer and use is only partial. Based on the findings from the research, we formed the proposals to improve the development of knowledge management in human resources departments.

Keywords: employees, employee satisfaction, knowledge, knowledge management, management, survey.

UDK: 331.101.32:001.89(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelevitev problematike.....	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze magistrske naloge	3
1.3	Raziskovalne metode	4
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	5
2	Management, znanje, management znanja in zadovoljstvo zaposlenih	6
2.1	Management.....	6
2.2	Znanje	7
2.3	Management znanja	10
2.3.1	Uveljavljenost managementa znanja v organizaciji	13
2.3.2	Trije vidiki obravnave managementa znanja	15
2.3.3	Procesi managementa znanja	17
2.4	Zadovoljstvo zaposlenih	22
2.4.1	Opredelevitev zadovoljstva zaposlenih	23
2.4.2	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	25
2.4.3	Merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	33
2.5	Vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih.....	34
2.6	Pregled raziskav s področja managementa znanja	36
2.7	Sklepi iz teoretične raziskave.....	39
3	Management znanja in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih organizacijskih enotah	41
3.1	Opredelevitev raziskovalnega problema, namena in ciljev raziskave	41
3.2	Populacija in vzorec	41
3.3	Vprašalnik	42
3.4	Zbiranje podatkov	44
3.5	Analiza vprašalnikov iz raziskave.....	44
3.5.1	Demografski podatki	45
3.5.2	Ustvarjanje znanja	46
3.5.3	Prenos znanja	50
3.5.4	Uporaba znanja	55
3.5.5	Zadovoljstvo zaposlenih	59
3.6	Regresijska analiza.....	62
3.6.1	Preverjanje hipotez	65
3.7	Sklepne ugotovitve iz empirične raziskave.....	66
4	Sklep.....	69
4.1	Povzetek teoretičnih in empiričnih ugotovitev	69
4.2	Predlogi za izboljšave	70
4.3	Prispevek k stroki.....	72
4.4	Predlogi za nadaljnje raziskave.....	73
	Literatura in viri.....	75

Priloge..... 85

SLIKE

Slika 1: Krožni tok in procesi managementa znanja	17
Slika 2: Kolenski diagram komponent ustvarjanja znanja	48
Slika 3: Kolenski diagram komponent prenosa znanja	53
Slika 4: Kolenski diagram komponent uporabe znanja.....	57
Slika 5: Kolenski diagram komponent zadovoljstva zaposlenih.....	61
Slika 6: Histogram H1	63
Slika 7: Graf standardiziranih regresijskih ostankov H1	63

TABELE

Preglednica 1: Statistika zanesljivosti anketnega vprašalnika	44
Preglednica 2: Demografski podatki o anketirancih	45
Preglednica 3: Demografski podatki organizacij, iz katerih prihajajo anketiranci	46
Preglednica 4: Ustvarjanje znanja.....	47
Preglednica 5: KMO in Bartlett test ustvarjanja znanja.....	48
Preglednica 6: Lastne vrednosti in celotna pojasnjena varianca ustvarjanja znanja.....	48
Preglednica 7: Komunalitete posameznih spremenljivk ustvarjanja znanja.....	49
Preglednica 8: Rotirana faktorska matrika ustvarjanja znanja.....	50
Preglednica 9: Povprečna vrednost in standardni odklon novih spremenljivk ustvarjanja znanja	50
Preglednica 10: Prenos znanja	51
Preglednica 11: KMO in Bartlett test prenosa znanja.....	52
Preglednica 12: Lastne vrednosti in celotna pojasnjena varianca prenosa znanja.....	52
Preglednica 13: Komunalitete posameznih spremenljivk prenosa znanja.....	53
Preglednica 14: Rotirana faktorska matrika prenosa znanja.....	54
Preglednica 15: Povprečna vrednost in standardni odklon novih spremenljivk prenosa znanja	55
Preglednica 16: Uporaba znanja	56
Preglednica 17: KMO in Bartlett test uporabe znanja	56
Preglednica 18: Celotna pojasnjena varianca uporabe znanja	57
Preglednica 19: Komunalitete posameznih spremenljivk uporabe znanja	58
Preglednica 20: Rotirana faktorska matrika uporabe znanja	59
Preglednica 21: Povprečna vrednost in standardni odklon novih spremenljivk uporabe znanja	59
Preglednica 22: Zadovoljstvo zaposlenih	60

Preglednica 23: KMO in Bartlett test zadovoljstva zaposlenih	60
Preglednica 24: Celotna pojasnjena varianca zadovoljstva zaposlenih	60
Preglednica 25: Komunalitete posameznih spremenljivk zadovoljstva zaposlenih	61
Preglednica 26: Rotirana faktorska matrika zadovoljstva zaposlenih	62
Preglednica 27: Povprečna vrednost in standardni odklon novih spremenljivk zadovoljstva zaposlenih	62
Preglednica 28: Ocena regresijskih koeficientov H1	64

KRAJŠAVE

DPS	Društvo psihologov Slovenije
DPS SPDO	Društvo psihologov Slovenije, Sekcija za psihologijo dela in organizacije
DVD	Digital Video Disc
IAEA	International Atomic Energy Agency
IKT	Informacijsko-komunikacijska tehnologija
KOE	Kadrovska organizacijska enota
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
PIAAC	Programme for the International Assessment of Adult Competences
SHRM	Society for Human Resource Management
SKZ	Slovenska kadrovska zveza
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TC	Trgovski center

1 UVOD

V magistrski nalogi obravnavamo področje managementa znanja s poudarkom na njegovi uveljavljenosti in vplivu na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovske organizacijskih enotah. V ta namen smo opravili kvantitativno raziskavo med sodelavci, ki so v slovenskih organizacijah zaposleni v kadrovske organizacijskih enotah. V magistrski nalogi uporabljamo izraz organizacija kot splošen izraz, ki zajema podjetja oz. gospodarske družbe, kot tudi druge oblike ustanov iz javnega in iz prostovoljnega sektorja.

V uvodnem poglavju te naloge smo predstavili raziskovalni problem, namen in cilje raziskave, formirali hipoteze ter opredelili predpostavke in omejitve raziskave. Predstavili smo tudi metode znanstvenoraziskovalnega dela, ki smo jih uporabili za teoretični in empirični del raziskave, ter pojasnili način obdelave podatkov.

1.1 Opredelitev problematike

Sodobne organizacije delujejo v nepredvidljivem družbenem, političnem in poslovnem okolju, za katerega so značilni globalizacija, hiter tehnološki napredek ter povečana in nepopustljiva konkurenca. Da bi v tako zahtevnih okoliščinah organizacije lahko dosegale konkurenčno prednost ter s tem tudi dolgoročno stabilnost poslovanja, naj bi bile sposobne novih pogledov, hitrega prilagajanja in bile ustrezno organizirane (Rant 2008, 126; Verle in Markič 2010, 143).

Uspešnost organizacij v takih okoliščinah ne temelji več toliko na tehnologiji in kapitalu, temveč je vse bolj odvisna od ljudi ter njihovih vrednot, znanj in veščin. Tehnologijo je namreč mogoče razmeroma hitro posnemati in zastara npr. že v nekaj mesecih, vse manj pa je razpoložljivih sredstev za naložbe, zaradi česar so v organizacijah prisiljeni k racionalizaciji in optimizaciji svojega poslovanja ter zavarovanju svojih investicij (Gruban 2002, 3; Energos 2012).

Drugače je z znanjem, izkušnjami, idejami, odnosom, motivacijo, ustvarjalnostjo in sposobnostmi zaposlenih, saj jih konkurenca ne more hitro in preprosto posnemati, poleg tega pa proizvodne dejavnike, kot so npr. delo, kapital, naravni viri in proizvodna sredstva organizacije pridobijo in uspešno uporabijo le, če imajo za to ustrezno znanje (Gruban 2002, 3).

Iz navedenih razlogov v sodobnih organizacijah znanje predstavlja osnovo za ustvarjanje vrednosti in razvoja, v zadnjem času pa je postalo najpomembnejši dejavnik poslovanja organizacij (Maček 2000, i; Jaklič 2006, 15). V gospodarstvih, kjer je edina gotovost negotovost, sta znanje ter sposobnost ustvarjanja in uporabe znanja najpomembnejši vir trajne konkurenčne prednosti organizacij (Nonaka in Toyama 2003, 2; Nonaka 2008, 2).

Vendar za konkurenčno prednost organizacije ni dovolj, da v organizaciji zgolj posedujejo znanje. Bistveno je, kakšno je to znanje in ali ga je organizacija sposobna ob pravem času in na pravi način organizirati in uporabiti. Drug pogoj, na osnovi katerega znanje lahko postane gradnik konkurenčne prednosti organizacije, je spoznanje, da naj bi bili znanje in nosilci znanja pravilno povezani med seboj (Jaklič 2006, 15). Še več, v prihodnosti bodo preživele le tiste organizacije in tisti posamezniki, ki se bodo sposobni učiti hitreje in bodo izvajali učinkovitejši management znanja (Brečko 2015b, 20).

Management človeških virov in management znanja v organizaciji naj bi bila močno povezana. Strategija razvoja človeških virov je, poleg splošne strategije organizacije, osnova za oblikovanje strategije managementa znanja v organizaciji, poleg tega pa aktivnosti v kadrovski organizacijski enoti, kot so npr. razvoj zaposlenih skladno s strategijo organizacije, zaposlovanje novih kadrov, ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih, ustvarjanje kulture učeče se organizacije ipd., neposredno vplivajo na izvajanje procesov managementa znanja v organizaciji (Edvardsson 2008).

Aktivnosti managementa znanja predstavljajo podporno okolje za celovito strategijo učeče se organizacije, saj naj bi z managementom znanja omogočali prenašanje znanj, kar je sestavni del procesa managementa v vseh temeljnih funkcijah učeče se organizacije (Dimovski idr. 2005, 175–176).

Management znanja vpliva na doseganje strateških smotrov in ciljev organizacije, z vidika razvoja zaposlenih pa tudi na motivacijo in posledično tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Po drugi strani pa je organizacija uspešna, če je večina njenih zaposlenih zadovoljnih. Vzrok za to najdemo v vplivu, ki ga ima zadovoljstvo zaposlenih na človeški kapital. Človeški kapital namreč hitreje in bolj intenzivno ustvarjajo tisti zaposleni, ki so zadovoljni. Celoten intelektualni kapital se na ta način okrepi, poveča se produktivnost, kar nadalje okrepi finančni kapital organizacije (Mihalič 2008, 4; Omahne 2012, 1).

Na osnovi navedenega in opravljenega pregleda dosedanjih raziskav v Republiki Sloveniji (na primer: Organizacijsko učenje avtorja Mihe Selana iz leta 2002; Pomen in vloga intelektualnega kapitala za uresničevanje poslovne strategije avtorja Alojza Demšarja iz leta 2007; Uveljavljenost managementa znanja v slovenski praksi avtorice Irene Karner Škulj iz leta 2008; Prenos znanja v organizaciji avtorice Iris Podobnik iz leta 2009; Učinki vlaganja v znanje kot temeljni pogoj za uspešnost organizacije avtorice Polone Skok iz leta 2012; Management znanja in zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu avtorice Desanke Omahne iz leta 2012) ugotavljamo, da management znanja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskave, ki bi se posebej osredotočala na uveljavljenost managementa znanja in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah, tako v javnem kot v zasebnem sektorju, nismo zasledili. Menimo, da smo na ta način identificirali raziskovalno vrzel, ki jo z našo raziskavo lahko vsaj deloma zapolnimo in da je zato takšno raziskavo vredno opraviti.

Naše zanimanje za to raziskavo še dodatno krepi mnenje Florjančiča in Vukoviča (1998, 49–50), da je kadrovska funkcija ena najpomembnejših funkcij v sodobnih organizacijah, saj je njihovo vodenje v veliki meri odvisno od učinkovite realizacije kadrovskih procesov. Pravita (prav tam), da naj bi bilo zato za razreševanje težav razvoja v teh organizacijah nujno potrebno zagotoviti razvoj profesionalne in specializirane kadrovske funkcije. Podobnega mnenja sta tudi Murnova in Zaplotnik Kovačeva (2011, 26–29 in 207), ki navajata, da je za sodobne organizacije, z vidika doseganja konkurenčne prednosti na trgu, pomembno to, da svojo kadrovsko funkcijo posodobijo, in sicer tako, da ji namenijo večjo strateško vlogo, namesto da se v njej osredotočajo zgolj na procese in aktivnosti. V ta namen naj bi bili kadrovske strokovnjaki sposobni razumeti potrebe svoje organizacije in sposobni poslovno strategijo vključevati v kadrovske procese. Za to naj bi potrebovali ustrezno znanje in učinkovito motivacijsko klimo, ki pa je tesno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. S tega vidika so organizacije postavljene pred izziv učinkovitega managementa znanja tudi za svoje kadrovske strokovnjake.

1.2 Namen, cilji in hipoteze magistrske naloge

Namen magistrske naloge je podrobno proučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih, zasnovati konceptualni model, s pomočjo kvantitativne raziskave proučiti management znanja ter njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah in nakazati predloge za izboljšave.

Cilji magistrske naloge so:

- sistematičen pregled pribl. 80–120 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature ter drugih razpoložljivih virov s področja managementa, znanja, managementa znanja ter zadovoljstva zaposlenih;
- proučiti proces managementa znanja v 115 kadrovskih organizacijskih enotah z vidika ustvarjanja, pridobivanja, prenosa in uporabe znanja ter ugotoviti vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah;
- na osnovi kritične ocene trenutnega stanja podati morebitne predloge za izboljšave.

V empiričnem delu naloge smo s pomočjo kvantitativne raziskave preverili naslednje hipoteze:

H1: Ustvarjanje znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

H2: Prenos znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

H3: Uporaba znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

1.3 Raziskovalne metode

Magistrska naloga je razdeljena na teoretični in empirični raziskovalni del.

Za teoretični del smo uporabili deskriptivni pristop k raziskovanju, in sicer smo na osnovi proučitve domače in tuje strokovne literature ter drugih razpoložljivih virov s področja managementa, znanja, managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih ter pregleda že izvedenih raziskav s področja managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih pripravili teoretična izhodišča, ki so nam služila kot osnova za empirični raziskovalni del naloge.

Za zadnjega smo izvedli kvantitativno raziskavo o uveljavljenosti managementa znanja in njegovem vplivu na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. Za raziskavo smo uporabili primarne podatke, ki smo jih pridobili s pomočjo strukturiranega vprašalnika. Vprašalnik smo sestavili sami in sicer tako, da smo vprašanja povzeli po treh že izvedenih raziskavah: raziskavi o modelu za management znanja v visokošolskem zavodu, ki so jo izvedli Dimovski idr. (2010), raziskavi o vlogi znanja v delovanju sodobnih podjetij, ki jo je izvedla Pivčeva (2010), in raziskavi o uveljavljenosti managementa znanja v slovenski rudarski panogi, ki jo je izvedla Omahnetova (2012). Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, ki so bila razdeljena v pet sklopov. Prvi sklop je obsegal splošne demografske podatke o anketirancih (spol, starost, dosežena stopnja izobrazbe, delovna doba in položaj v organizaciji, dejavnost in velikost organizacije), drugi sklop je vseboval trditve s področja ustvarjanja oz. pridobivanja znanja v kadrovskih organizacijskih enotah, tretji sklop trditve s področja prenosa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah, četrti sklop trditve s področja uporabe znanja v kadrovskih organizacijskih enotah in peti sklop trditve s področja zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

Stopnjo strinjanja s trditvami v drugem do vključno petem sklopu so sodelujoči v raziskavi lahko podali s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice.

Da bi izboljšali zanesljivost in veljavnost vprašalnika, smo le-tega predhodno testirali s pomočjo desetih naključno izbranih in v vzorec vključenih oseb. Ker težav z razumevanjem vprašalnika ni bilo, smo ga pustili nespremenjenega.

Raziskavo smo izvedli med člani Slovenske kadrovske zveze (SKZ) ter člani Sekcije za psihologijo dela in organizacije (SPDO), ki deluje v okviru Društva psihologov Slovenije (DPS). Na dan 1. 3. 2016 je bilo v obeh združenjih 729 članov. Med člani so tako študenti kot tudi zaposleni na različnih področjih dela, zato smo k raziskavi povabili le tiste člane, ki so dejansko zaposleni v kadrovskih organizacijskih enotah. Predvidevali smo, da se bo k sodelovanju v raziskavi odzvalo vsaj 10 % vabljenih, kar naj bi zadostovalo za potrebe nadaljnje statistične obdelave.

Tako pridobljene podatke smo nato statistično obdelali v programskem orodju SPSS 23.0. Za vsa vprašanja smo pripravili opisno statistiko (izračun frekvenc, srednjih vrednosti in standardnega odklona). Za preverjanje hipotez smo izvedli faktorsko analizo in multiplo linearno regresijo. Obdelane podatke smo nato interpretirali in na koncu podali še predloge za izboljšanje stanja.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Naša raziskava temelji na naslednjih predpostavkah:

- management znanja je eden izmed sodobnih ter uveljavljenih pogledov na obvladovanje tehnično-tehnoloških, človeških in organizacijskih virov v podjetjih in drugih organizacijah;
- imeli bomo dostop do domače in tuje strokovne literature ter drugih razpoložljivih virov s področja managementa, znanja, managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih;
- na raziskave o uveljavljenosti managementa znanja in njegovem vplivu na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovske organizacijske enote še ni bilo izvedene;
- v SKZ in DPS SPDO je skupaj 623 članov, ki so zaposleni v kadrovske organizacijske enote in to bo zadostna podlaga za izvedbo empiričnega dela raziskave.

Omejitve raziskave:

- management znanja obsega naslednje procese: pridobivanje, zajemanje, ustvarjanje, prenos, širjenje in uporabo znanja, ki pa jih v naši raziskavi nismo proučevali v celoti in v vseh vsebinah;
- v naši raziskavi se nismo osredotočili na štiri temeljne funkcije v zvezi z managementom znanja, ki so planiranje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje;
- ne obstajajo točni podatki o tem, koliko članov (aktivnih in neaktivnih) SKZ in DPS SPDO je dejansko zaposlenih v kadrovske organizacijske enote;
- raziskavo smo izvedli med člani SKZ in DPS SPDO, pri čemer smo v raziskavo vključili le tiste člane, ki so dejansko zaposleni v kadrovske organizacijske enote, zato rezultatov raziskave ne bo mogoče posploševati na kadrovske organizacijske enote vseh slovenskih organizacij.

2 MANAGEMENT, ZNANJE, MANAGEMENT ZNANJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Da bi razumeli pomen uveljavljenosti managementa znanja v sodobnih organizacijah ter njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, je pomembno, da najprej sistematično pojasnimo temeljne pojme, s katerimi se srečujemo pri obravnavanem problemu. V ta namen smo v tem poglavju predstavili osnovne značilnosti managementa, znanja, managementa znanja, vidike obravnave managementa znanja, njegove procese in dejavnike, ki vplivajo na njegovo uveljavljenost v organizaciji. Osvetlili smo področje zadovoljstva zaposlenih in dejavnike, ki vplivajo nanj. Pojasnili smo tudi, zakaj naj bi organizacije izvajale merjenje zadovoljstva zaposlenih ter predstavili vpliv, ki ga ima management znanja na zadovoljstvo zaposlenih. Ob koncu poglavja smo predstavili še rezultate nekaterih domačih in tujih raziskav z obravnavanega področja ter podali kratek povzetek teoretičnega dela naše raziskave.

2.1 Management

Opredelitve, kaj je management, so številne in niso enotne, temveč se razlikujejo glede na pristop, s katerega posamezen avtor obravnava management. Naj omenimo le nekatere. Koontz (1961, 186) meni, da je management umetnost ustvarjanja okolja v organizirani skupini, kjer ljudje kot posamezniki in kot celotna skupina dosegajo smotre in cilje, ki si jih je zadala skupina. Rozman (2002, 154) ga opredeljuje kot organizacijsko funkcijo, ki:

- je opredeljena družbeno-ekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja,
- je vir oblasti v organizaciji,
- se dinamično razvija v proces postavljanja smotrov in ciljev organizacije, splošne poslovne politike in drugih pomembnih odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca managementa.

Temeljno nalogo managementa Drucker (2004, 170–172) vidi v tem, da zagotovi skupno delovanje zaposlenih, in sicer tako, da jim zagotovi skupne smotre in cilje, skupne vrednote, pravo strukturo ter nenehno usposabljanje, ki ga zaposleni potrebujejo za delo in ustrezno odzivanje na spremembe. Možina (2002, 15–16) management obravnava kot mentalno dejavnost ljudi v organizaciji. Management je ključni podsistem v organizaciji, saj povezuje in usklajuje vse ostale podsisteme v organizaciji. S tega vidika pravi (prav tam), da management: usklajuje človeške, materialne in finančne vire s smotri in cilji organizacije, povezuje organizacijo z zunanjim okoljem, razvija organizacijsko vzdušje in kulturo, s čimer pomaga doseči individualne smotre in cilje zaposlenih ter smotre in cilje organizacije kot celote, opravlja naloge, kot so: opredeljevanje smotrov in ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, spremljanje in kontroliranje, izvaja razvojne, informacijsko-komunikacijske in odločitvene dejavnosti organizacije.

Proces managementa sestavlja več funkcij, od katerih so v strokovni literaturi in tudi v praksi najpogosteje uporabljene štiri funkcije, ki jih Dimovski idr. (2005, 44) opredeljujejo kot:

- planiranje; management določi smotre in cilje, ki naj bi jih organizacija dosegla v prihodnosti ter opredeli naloge in vire, ki so potrebni za doseg teh smotrov in ciljev,
- organiziranje; management posameznim organizacijskim enotam dodeli konkretne naloge in vire za njihovo izvedbo. V tej fazi se med zaposlenimi ustvarijo razmerja, ki bodo omogočala doseg smotrov in ciljev, določenih v funkciji planiranja,
- vodenje; nanaša se na sposobnost vplivanja na vedenje in delo zaposlenih z namenom, da se usmerijo k doseganju zastavljenih smotrov in ciljev. Ta funkcija zajema ustvarjanje skupne organizacijske kulture in klime ter vrednot, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje,
- kontroliranje; gre za nadziranje aktivnosti zaposlenih, ugotavljanje ali je organizacija na pravi poti za doseg smotrov in ciljev ter za korektivne ukrepe, če se ugotovi, da so potrebni.

Drucker (2004, 170–172) meni, da je edino management tisti, ki organizacijsko znanje in znanjske sodelavce vodi k učinkovitemu delovanju. Še več, pravi, da je znanje postalo ključen vir konkurenčne prednosti organizacij in osrednja točka vlaganj v osnovna sredstva ravno zaradi vpliva managementa. Podobnega mnenja so tudi Dimovski idr. (2005, 43), ki navajajo, da se je zaradi izzivov v sodobnem družbenem okolju razvila nova generacija managementa, ki se ne osredotoča več izključno na maksimiranje dobička, temveč na učinkovito vodenje, znotraj katerega daje poudarek medsebojnemu spodbujanju, usposabljanju ter razvijanju znanja celotne organizacije.

2.2 Znanje

Pri proučevanju strokovne literature in drugih razpoložljivih virov smo zasledili številne opredelitve znanja z vidika managementa znanja. Navajamo le nekatere.

Davenport in Prusak (1998, 5) navajata, da je znanje spremenljiva kombinacija preteklih izkušenj, vrednot, miselno povezanih informacij in strokovnega vpogleda, ki zagotavljajo osnovo za nadaljnje ocenjevanje ter vključevanje novih izkušenj in informacij. Korenine ima v mislih poznavalcev in tam se ga tudi uporablja. V organizacijah ga ne najdemo le v dokumentih ali zbirkah, temveč tudi v običajnih postopkih, procesih, navadah in pravilih. Dodajata (prav tam), da znanje samo po sebi ni urejeno in preprosto, temveč je mešanica različnih dejavnikov, lahko je spremenljivo, kot tudi formalno strukturirano, je rezultat spoznanja in zato ga je težko ujeti v besede ali popolnoma razumeti v logičnem smislu.

Znanje je tista ključna zmožnost, ki človeku omogoča razumno odločanje, predvidevanje, snovanje, načrtovanje, prepoznavanje, analiziranje, vrednotenje in intuitivno presojanje. Ne nastaja iz baz podatkov, temveč se oblikuje in posreduje v umu posameznika in kolektiva.

Nastaja in razvija se ob njihovih izkušnjah, uspehih in porazih z nenehnim učenjem (Tavčar 2005, 31).

Po mnenju Brečkove (2015b, 21) znanje predstavlja pet različnih oblik vedenj:

- *vedeti kaj*; to so informacije, ki jih potrebujemo pred začetkom dela,
- *vedeti kako*; to je strokovno znanje o praktični izvedbi nalog,
- *vedeti kdo*; to je znanje o odnosih, mrežah in o tem, koga prositi za pomoč pri izvedbi nalog,
- *vedeti kje*; to je znanje o tem, kje najdemo in pridobimo prave informacije,
- *vedeti kdaj*; to je znanje o tem, kdaj izbrati pravi trenutek.

Obstaja tudi organizacijsko znanje, ki ga Gomezelj Omerzelova (2009, 9) opredeljuje kot seštevek strokovnega znanja, izkušenj in strokovnih spoznanj zaposlenih v organizaciji. Navaja (prav tam), da to znanje lahko najdemo v zaposlenih, dokumentih, arhivih, delovnih procesih, običajih, postopkih in pravilih, lahko je splošno ali popolnoma specifično.

Zaradi razumevanja pojma znanje je pomembno, da znamo ločiti med podatkom, informacijo in znanjem. Nelson in Hsu (2006, 827) pravita, da je osnovna razlika, po kateri jih ločimo, stopnja, do katere so ti urejeni in uporabni. Tako naj bi bil podatek neki surov, neobdelan dražljaj, impulz, z nizko stopnjo urejenosti in uporabnosti. Ko so podatki obdelani in urejeni na sistematičen način, postanejo informacije. Informacije postanejo znanje, ko so pripravljene za uporabo z namenom, da usmerijo delovanje. Znanje pa je po njunem mnenju (prav tam), informacija visoke vrednosti, pripravljena za uporabo v smeri delovanja in sprejemanja odločitev. Podobnega mnenja je Tavčar (2005, 31), ki dodaja, da naj bi bila ta informacija na pravem kraju, ob pravem času, v pravih okoliščinah in s pravo vsebino za odločanje. V tej hierarhiji se pojavlja tudi pojem modrost. Modrost se razvije, ko posameznik znanje poveže s svojo intuicijo, ki temelji na njegovih preteklih izkušnjah (Mužar 2016, 16).

Znanja ne smemo zamenjevati s kompetencami, saj te predstavljajo sposobnosti ter zmožnosti posameznika, da uporabi znanje na tak način, da bo naloga, ki naj bi jo opravil, izvedena učinkovito in v skladu s standardi delovne uspešnosti. Med kompetence štejemo vrednote, znanje in veščine, ki skupaj dajejo veliko večjo možnost za delovni uspeh kot le znanje samo (Gruban 2003).

Kot pravi Možina (2009, 474–475) je znanje tesno povezano z učenjem, vendar zadnjega ne opredeljuje le kot proces, s katerim posameznik pridobiva znanje in veščine, temveč po njegovem mnenju učenje predstavlja tudi vsako namerno oz. nenamerno dejavnost, ki v življenju posameznika poteka ves čas, saj se posameznik stalno spreminja zaradi vpliva družbenega in naravnega okolja.

Trevnova (1998, 93 in 107) meni, da učenje ravno tako poteka na ravni organizacije, opredeljuje pa ga kot proces, s katerim se organizacija prilagaja zahtevam notranjega in

zunanjega okolja. Dodaja (prav tam), da je to učenje uspešno le, če v organizaciji obstaja kultura, ki je naklonjena učenju, ki podpira sprejemanje novih zamisli in na osnovi katere naj bi se znanje ter ideje razširile na čim večji krog zaposlenih.

Ob opredeljevanju znanja ne moremo mimo učeče se organizacije in znanjskih sodelavcev.

Učeča se organizacija je organizacija, ki ima željo in potrebo po povečevanju sposobnosti učenja. Temelji na pridobivanju znanja, distribuciji in interpretaciji informacij ter organizacijskem spominu (Dimovski idr. 2005, 91). Za svoje delovanje potrebuje znanjske sodelavce, po drugi strani pa je ravno učeča se organizacija primerno okolje za delo znanjskih sodelavcev (Rant 2008, 126). Ti so izobraženi in imajo izkušnje, na svoje delo in delovno mesto gledajo kot vir svojega zadovoljstva in prostor, kjer lahko ustvarjajo. Zato pa potrebujejo informacije in znanje (Clemmons Rumizen 2002, 288). Podobnega mnenja je Rantova (2008, 127), ki dodaja, da znanjski sodelavci: na osnovi baze vrednot, znanja in veščin ustvarjajo nove postopke, po katerih nato delujejo, želijo pridobivati nove informacije in znanja, ki jih želijo tudi uporabljati pri svojem delu, se zavedajo, da naj bi nekatere informacije posredovali svojim sodelavcem in da naj bi jim pomagali pri pridobivanju novih znanj, potrebujejo opolnomočenje in manj nadzora svojih nadrejenih, saj imajo praviloma na področju svojega dela več znanja kot nadrejeni, zato jim zadnji dela ne morejo odrediti, temveč jih lahko le usmerjajo.

V domači in tuji strokovni literaturi ter drugih razpoložljivih virih zasledimo številne delitve znanja.

Z vidika doseganja konkurenčne prednosti sta za organizacije pomembni delitvi znanja na eksplicitno in tacitno znanje oziroma na človeški kapital in strukturni kapital (Čater 2007, 19).

Delitev na *eksplicitno* (očitno, kodirano) in *tacitno* (implicitno, tiho) je v praksi najpogosteje uporabljena. Eksplicitno znanje je razmeroma lahko izraziti, artikulirati, kodirati oziroma zapisati. Predstavljajo ga informacije, zajete v besedilu, tabelah, diagramih, opisih proizvodov, poročilih, računalniških programih itd. Izraziti ga je mogoče v formalni, sistematični obliki, mogoče ga je obdelovati, prenašati in shranjevati (Tavčar 2005, 36; Sitar 2006, 65–66). Je najmanj kompleksno, zaradi česar je to za organizacije najmanj zanimiva vrsta znanja in zato tudi redko vir trajne konkurenčne prednosti (Pivec 2011, 31). Ravno obratno je s tacitnim (implicitnim, tihim) znanjem. Ta je v glavah zaposlenih in večinoma temelji na njihovih osebnih izkušnjah, vpogledih, intuiciji in vrednotah. Zato ga je zelo težko zajeti, kodificirati, ga narediti preglednega in posredovati drugim ljudem ter ne nazadnje kopirati, zaradi česar tovrstno znanje pogosto predstavlja največjo konkurenčno prednost organizacije (Tavčar 2005, 36; Čater 2007, 19; Škrinjar 2014, 44). Tacitno znanje zaposlenih je neotipljivo in težko vidno. Še najbolj vidno je pri tistih zaposlenih, ki svoje delo dobro opravljajo, ker pridobi vrednost z rezultati dela (Škrinjar 2014, 45).

Delitev znanja na *človeški* in *strukturni kapital* opredeljuje Sitarjeva (2006, 67), ki pravi, da ti dve vrsti kapitala tvorita del intelektualnega kapitala organizacije. Dodaja (prav tam), da človeški kapital predstavljajo vrednote, znanje in veščine zaposlenih, njihov odnos do dela ter njihova intelektualna prožnost, strukturni kapital pa predstavljajo organizacijska struktura in struktura organiziranosti, organizacijska kultura in klima, razmerja s kupci, razvojne faze novih proizvodov, intelektualna lastnina, podatkovne baze, opisi procesov, ki potekajo znotraj organizacije, razvoj, raziskave ipd. Mlakar (2014, 17) poudarja, da strukturni kapital nastaja in »zori« dolgoročno, zaradi česar naj bi tega kapitala imele več starejše organizacije, v mlajših pa po njegovem mnenju (prav tam) šele nastaja. Strukturni kapital je v lasti organizacije, kar pomeni, da ostane tam, tudi ko zaposleni odidejo k drugemu delodajalcu (Sitar 2006, 67).

Po Demarestu (1997, 375) je z vidika doseganja konkurenčne prednosti za organizacije pomembna tudi delitev znanja na *nekomercialno* in *komercialno znanje*. Nekomercialno znanje opredeljuje (prav tam) kot znanstveno in filozofsko znanje, ki se osredotoča na dokazovanje resnice, medtem ko bistvo komercialnega znanja, po njegovem mnenju ni odkrivanje in prikazovanje resnice, temveč le ugotavljanje, kaj deluje bolje oziroma še bolje, z namenom doseganja konkurenčne prednosti in finančnega uspeha.

Poleg navedenih poznamo še delitev znanja na *formalno*, *instrumentalno*, *neformalno*, *situacijsko*, *deklarativno*, *postopkovno*, *strateško*, *strokovno*, *individualno*, *družbeno*, *organizacijsko znanje* in *metaznanje* (Ein-Dor 2006, 851; Sitar 2006, 65–66).

2.3 Management znanja

Jaklič (2006, 15) pravi, da znanje samo po sebi še ne pomeni konkurenčne prednosti za organizacijo, temveč je pomembno, kakšno je to znanje ter da naj bi ga bila organizacija sposobna organizirati in izkoristiti. Opozarja (prav tam), da naj bi bili znanje in nosilci znanja pravilno povezani, zagotavljali pa naj bi tudi konkurenčno prednost in poslovno uspešnost organizacije. Odgovor, kako to doseči, iščemo v managementu znanja, ki zaradi pomena znanja ravno tako postaja ključni dejavnik za uspešnost organizacij (Pavlin 2005, 362).

Da je področje managementa znanja zelo zanimivo za teoretike, raziskovalce in praktike, nakazujejo številna strokovna literatura in viri na temo managementa znanja. Kot navaja Edvardsson (2008, 553), je do povečanja tovrstnega zanimanja prišlo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so organizacije v zahodnih gospodarstvih ponovno odkrile spoznanje, da njihovi zaposleni razpolagajo z vrednotami, znanjem in veščinami, ki so jim kot delodajalcem, nedostopni. In kot pravi (prav tam), ni nobeno naključje, da je to odkritje sledilo obdobju številnih odpuščanj delavcev v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Podobnega mnenja so Dimovski idr. (2005, 269), ki pravijo: »*Management znanja ni nov koncept, vendar so vodilni managerji podjetij šele pred kratkim začeli razmišljati o*

sistemskem ustvarjanju, pridobivanju, organiziranju in prenosu znanja.» Tudi Kovač (2001, 367) ugotavlja, da je management znanja nastal iz potrebe vršnega managementa po oblikovanju instrumenta za usmerjanje razvoja, pridobivanja, uporabe ter merjenja znanja z namenom oblikovanja konkurenčnih prednosti organizacije. Tavčar (2006, 29) v povezavi z managementom znanja izpostavlja konkurenčno prednost organizacije in dodaja, da je zaradi pomena, ki ga ima znanje za konkurenčno prednost organizacij, management znanja in znanjskih organizacij v zadnjih dvajsetih letih postal eno ključnih področij proučevanja v managementu organizacij in vodenju ljudi.

V domači in tuji strokovni literaturi ter drugih virih smo zaznali številne, vendar različne opredelitve pojma managementa znanja. Ibrahim in Reid (2010, 25) menita, da je temu tako zaradi nematerialne narave znanja ter specifičnosti področja managementa znanja, ki se dotika drugih področij, kot so ekonomija, človeški viri, računovodstvo, strateški management, operativno vodenje in informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT). Tudi Pavlin (2005, 363) ugotavlja, da imajo različni avtorji različne pristope k proučevanju managementa znanja, skupno pa jim je to, da se osredotočajo vsaj na enega od procesov managementa znanja: *pridobivanje, ustvarjanje, širjenje ali uporabo*. Opozarja (prav tam) na celo vrsto definicij, ki omenjene procese povezujejo z drugimi procesi, kot npr. izboljševanje učinka organizacije, optimizacija organizacijskih aktivnosti, spodbujanje in motiviranje posameznikov za inovacijske procese ipd.

Desouza in Pacquette (2011, 4) izpostavljata dve najbolj pragmatični in klasični definiciji managementa znanja:

- *»Management znanja pomeni sistematičen, ekspliciten ter nameren razvoj, obnovo in uporabo znanja«,* ter
- *»Management znanja pomeni zagotavljanje pravih informacij pravim ljudem ob pravem času«.*

Demarest (1997, 374) management znanja označuje kot sistematično podporo, opazovanje, merjenje in optimizacijo znanja v organizaciji. Dimovski idr. (2005, 62) menijo, da management znanja predstavljajo naslednje aktivnosti: *»Prizadevanje za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in ustvarjanje kulture učenja.*« Izraz management znanja se nanaša na pridobivanje in rabo virov, s katerimi v organizaciji ustvarjajo okolje, v katerem so informacije dostopne zaposlenim, okolje, v katerem zaposleni pridobivajo informacije, si jih izmenjujejo in jih uporabljajo za razvoj lastnega znanja, in okolje, ki spodbuja zaposlene in jim omogoča, da uporabljajo svoje znanje v korist organizacije (United Nations 2012, 2). Po definiciji OECD (2003, 12–13) management znanja predstavlja: namerne in sistematične procese ali aktivnosti pridobivanja, zajemanja, prenosa in uporabe znanja z namenom izboljšati učenje in delovanje organizacije. Čater (2001, 77) dodaja, da je management znanja neločljivo povezan z več poslovnimi funkcijami, med katerimi izpostavlja strateški management, management človeških virov in management

proizvajanja. Gomezelj Omerzelova (2009, 22) ugotavlja, da je management znanja načrtna dejavnost v organizaciji, saj od nje zahteva izvajanje procesov, na osnovi katerih ugotovi, katera znanja so zanjo ključna, pridobiva oziroma ustvarja nova potrebna znanja in skrbi za prenos znanja med zaposlenimi. Dodaja (prav tam), da naj bi bili ti procesi vpeti v celotno poslovanje organizacije in organizacijsko kulturo in klimo, podprti z ustreznimi IKT ter usklajeni tudi z managementom človeških virov v organizaciji. Podobnega mnenja so Dimovski idr. (2005, 62), ki navajajo, da management znanja podpirajo tudi vodenje, ki spodbuja učenje, komuniciranje naklonjena organizacijska struktura in management sprememb. S pomočjo tega podpornega sistema so znanje, intelektualni kapital, management znanja ter boljša uspešnost poslovanja organizacije nenehno povezani med seboj (Pivec 2011, 10).

V organizacijah, katerih dejavnost temelji na kapitalu, strojih, napravah in podrobno opisanih postopkih dela, je dokaj preprosto načrtovati, organizirati, usmerjati in nadzirati delo ljudi, saj ti opravljajo bolj ali manj preprosta, fizična in ponavljajoča se dela. Za takšna dela večinoma zadostujejo enostranska strokovna znanja in veščine, zato v teh organizacijah ni posebno velike potrebe po managementu znanja. Popolnoma drugače je v znanjskih organizacijah, katerih dejavnost temelji na znanju in veščinah zaposlenih. V teh organizacijah je management znanja nujen, saj je znanje zahtevno in izmuzljivo, njihovi zaposleni pa snujejo nova in nova znanja ter veščine, ki prinašajo neprestane spremembe. Poteka dela v znanjskih organizacijah zato ni mogoče vnaprej in v celoti predpisati (Tavčar 2006, 29). Kot ugotavlja Gomezelj Omerzelova (2009, 22), se potreba po izvajanju procesov managementa znanja v organizacijah v zadnjih letih še povečuje, saj: *»... večina dela, ki ga opravljamo, temelji na informacijah, pojavlja se vse večja potreba po nadomestitvi neformalnega znanja s formalnim, delovna sila hrani veliko količino znanja, vedno večja mobilnost delovne sile povečuje odtok znanja iz podjetja, zaradi vse večje konkurenčnosti med organizacijami pa se pojavljajo vedno večje zahteve po nenehnem učenju znotraj podjetij.«*

Po mnenju Čatra (2001, 84) je namen managementa znanja: *»... v tem, da pomaga ustvarjati, ščititi, razvijati in povečevati oziroma poglobljati konkurenčno prednost podjetja (poleg tega seveda, da skuša doseči, da bo podjetje tudi svoje preostale temeljne cilje dosegalo na smotrni način).«* Bontis in Fitz-enz (2002, 227) menita, da je namen managementa znanja okrepiti intelektualni kapital organizacije in ga pretvoriti v trajno konkurenčno prednost, s čimer se strinja tudi Jaklič (2006, 23), ki pojasnjuje, da so od primerne managementa znanja odvisni učenje, znanje in inovativnost v organizaciji.

Čater (2001, 78) navaja naslednje koristi managementa znanja za organizacijo:

- pripomore k boljši obdelavi podatkov in informacij ter izboljšanju različnih procesov in tehnologij,
- organizaciji pomaga dosežati večjo finančno uspešnost poslovanja,
- omogoča ustvarjanje ter krepitev konkurenčne prednosti organizacije.

2.3.1 Uveljavljenost managementa znanja v organizaciji

Raziskavi, ki sta ju izvedli Gomezelj Omerzelova in Meško Štokova, kažeta, da uveljavljenost managementa znanja pomembno prispeva k poslovni odličnosti organizacij. Gomezelj Omerzelova (2009, 94) je izvedla raziskavo na vzorcu 1.300 malih in srednje velikih podjetjih v Republiki Sloveniji. Rezultati so pokazali, da so podjetja, ki imajo bolj razvito funkcijo managementa znanja, poslovno uspešnejša od tistih, v katerih je management znanja slabše uveljavljen. Do podobne ugotovitve je prišla Meško Štokova (2009, 142) z raziskavo med slovenskimi velikimi in srednje velikimi podjetji. Dokazala je, da ima management znanja signifikantno pozitiven vpliv na poslovno odličnost podjetij.

Tudi Kovač (2006, 118) govori v korist čim boljši uveljavljenosti managementa znanja v organizacijah. Razloge zanjo vidi (prav tam) v večji organizacijski učinkovitosti in večji konkurenčni prednosti organizacije, ki temeljita na znižanju stroškov, izboljšanih procesih znotraj organizacije, boljši izmenjavi informacij, usmerjenosti h kupcem in večjemu zadovoljstvu kupcev.

V zvezi z uveljavljanjem managementa znanja v organizacijah Whitmore in Albers (2006) opozarjata, da management znanja ni in ne more biti enkratni projekt v organizaciji, temveč je to evolucijski proces, ki zahteva postopen pristop. Po njunem mnenju (prav tam) je za organizacije, ki šele vzpostavljajo sistem managementa znanja, ključno, da začnejo z majhnimi koraki, se ob tem učijo in da management znanja postopoma nadgrajujejo.

V kolikšni meri, in če sploh, bo management znanja uveljavljen v organizaciji, je v prvi vrsti odvisno od vršnih managerjev ali poslovodstva organizacije (Čater 2001, 83; Whitmore in Albers 2006; Meško Štok 2009, 58; Kejžar 2011, 32). Ključno je, da poslovodstvo prepozna pomen človeškega kapitala za konkurenčno prednost organizacije, da management znanja vplete v poslovno strategijo organizacije ter da skrbi za dosledno in enakomerno izvajanje procesov managementa znanja (Čater 2001, 83–84). Poslovodstvo naj bi zavzelo aktiven pristop k managementu znanja, in sicer tako, da spodbuja zaposlene k temu, da bodo čutili, da lahko sodelujejo s svojim znanjem, idejami, motivacijo in razmišljanjem (Kejžar 2011, 32). Za učinkovit management znanja organizacija potrebuje vodje, ki so sposobni dvigovati zadovoljstvo in zavzetost znanjskih sodelavcev (Malhotra 2000, 253).

Uveljavljenost managementa znanja je odvisna tudi od stopnje razvitosti učečega se okolja v organizaciji, zavedanja organizacije o tem, kolikšno dodano vrednost ji prinaša znanje, ravni zavesti zaposlenih o kakovosti in poprodajnih storitvah, bližine kupcu, hitrosti uresničevanja inovacij, usposobljenosti in motivacije zaposlenih ter zaupanja v procese managementa znanja (Černelič 2006, 92; Meško Štok 2009, 58). Kejžarjeva (2011, 32) dodaja, da osnovo za uspešen management znanja predstavljata organizacijska kultura in klima, ki omogočata učinkovito sporazumevanje med vsemi zaposlenimi, tudi s poslovodstvom organizacije. Nadalje navaja (prav tam), da se nove ideje ter tiho znanje zaposlenih lahko pokažejo v

okolju, kjer se zaposleni počutijo varne, kjer vlada zaupanje v organizacijo in med zaposlenimi. Tudi Filemon (2008, 22), Meško Štokova (2009, 147) ter De Long in Fahey (2000, 113) kot pomemben dejavnik uspešnega managementa znanja izpostavljajo organizacijsko kulturo. Zanimivo pa je, da je raziskava, ki so jo Dimovski idr. (2010, 1) izvedli na vzorcu dveh slovenskih ekonomsko-poslovnih šol, pokazala, da organizacijska kultura nima bistvenega vpliva na procese managementa znanja in s tem na uveljavljenost managementa znanja.

V današnjem času si učinkovitega managementa znanja ne moremo predstavljati brez ustrezne IKT, saj organizacijam ponuja možnosti za pravočasno izmenjavo znanja, postopkov in procesov (Whitmore in Albers 2006; Dimovski idr. 2010, 1).

Načela uspešne uvedbe koncepta managementa znanja v organizacijo so po Gomezelj Omerzelovi (2009, 22–23) naslednja:

- za uvedbo managementa znanja naj bi organizacija v razvoj znanja in management znanja investirala določen del svojih dohodkov (tudi do 10 %),
- organizacija naj bi zaposlene prepričala, da ima skupno znanje največjo moč,
- učinkovit management znanja zahteva sposobne posameznike,
- management znanja daje prednost sodelovanju in komuniciranju, stroga hierarhija je postranskega pomena,
- organizacija naj bi zaposlene nenehno spodbujala k prenosu znanja,
- učinki managementa znanja naj bi bili vidni v procesih ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja,
- osnova koncepta managementa znanja je dostop zaposlenih do znanja, ki naj bi bili nadalje sposobni svoje znanje povezati v celoto, ki predstavlja osnovo za učinkovito delovanje organizacije,
- pozitivni učinki managementa znanja se v organizaciji pokažejo v daljšem časovnem obdobju, ob predpostavki, da ga organizacija dosledno in nenehno izvaja.

Ob izvajanju managementa znanja se v organizaciji lahko pokažejo težave, ki jih Černeličeva (2006, 92), Rašula (2009, 17) in Kejžarjeva (2011, 33) opredeljujejo kot:

- prenizka stopnja zavzetosti poslovodstva organizacije za izvajanje managementa znanja,
- slabo načrtovanje in slaba strategija managementa znanja,
- pomanjkanje izobraževanj in usposabljanj,
- neustrezna organizacijska kultura in klima,
- pomanjkanje časa,
- monopoli znanja,
- izolacija znanja,
- izguba znanja zaradi krčenja zmogljivosti organizacije,
- nezadostna stopnja izkoristka znanja,
- težave pri spreminjanju obstoječih intelektualnih zmogljivosti v tržno prednost,

- nezadostna stopnja dokumentiranja tihega znanja ter
- velika količina eksplicitnega znanja, ki od organizacije zahteva, da ga v prvi vrsti smiselno uredi in nato zaposlenim omogoči dostop do njega.

2.3.2 Trije vidiki obravnave managementa znanja

Da bi bil management znanja v organizaciji kar najbolj učinkovit, je pomembno, da ga organizacija obravnava s treh vidikov, ki se med seboj prepletajo, in sicer: strateški vidik, tehnološki vidik in vidik ravnanja z ljudmi.

Strateški vidik

Management znanja vpliva na doseganje strateških smotrov in ciljev organizacije, saj krepi intelektualni kapital, povečuje produktivnost, kar ima za posledico tudi okrepitev finančnega kapitala organizacije (Mihalič 2008, 4; Omahne 2012, 1). Podobnega mnenja je Možina (2006, 129–133), ki pravi, da je management znanja del celotnega procesa managementa organizacije in omogoča, da v organizaciji svoje veščine, znanje in procese uporabijo učinkovito in ustvarjalno, s čimer organizaciji pomaga preoblikovati človeški kapital v strukturni kapital. Strateški vidik managementa znanja Rantova (2001a, 347) vidi v tem, da naj bi organizacija že v fazi strateškega planiranja opredelila, katero znanje bo vir njene konkurenčne prednosti.

Primer opredelitve managementa znanja s tega vidika podaja Edvardsson (2008, 553): »*Pri managementu znanja gre za razvoj, prenos in uporabo znanja z namenom pridobivanja in ohranjanja konkurenčne prednosti organizacije.*« Cepeda-Carrion (2006, 35) in Edvardsson (2008, 554) izpostavljata strateški pomen managementa znanja. Pojasnjujeta, da znanje predstavlja edini trajen vir konkurenčne prednosti organizacije, vendar po njunem mnenju ni ključno le znanje samo po sebi, temveč to, kako učinkovito organizacija uporablja svoje znanje, kako hitro je sposobna osvajati nova znanja, skratka, ključen je način, na katerega uporablja znanje za doseg strateških smotrov in ciljev. Znanje naj bi bilo povezano s strategijo organizacije, kajti v nasprotnem primeru ne služi ničemur in lahko razmere celo poslabša (Brečko2015c, 20). Podobnega mnenja je Edvardsson (2008, 554–555), ki pravi, da je to tudi glavni razlog, zakaj naj bi bili strategija managementa človeških virov in strategija managementa znanja v organizaciji usklajeni. Cepeda-Carrion (2006, 35) meni, da je zaradi vloge, ki jo ima znanje v doseganju strateških smotrov in ciljev, management znanja postal temeljni strateški proces. Čater (2007, 19) navaja, da sta s strateškega vidika za konkurenčno prednost organizacije pomembna predvsem strukturni kapital in tacitno znanje. Pravi tudi (2001, 84), da konkurenčna prednost organizacije, ki temelji na tacitnem znanju, traja dlje kot tista, ki temelji na kodiranem znanju.

Tehnološki vidik

V tehnološki vidik obravnave managementa znanja sodi IKT, ki organizaciji omogoča komuniciranje z notranjim in zunanjim okoljem, omogoča obdelavo ter shranjevanje podatkov, informacij in znanja. Deloma omogoča tudi uporabo znanja, njena glavna uporabna vrednost pa se kaže v procesu prenosa znanja. Bistvenega pomena pri tem je, da omogoča prenos znanja med zaposlenimi, vendar ga ne more dejansko izvesti, saj zaposlenih ne more prisiliti k medsebojni izmenjavi znanja (Černelič 2006, 85). Primer tovrstne IKT predstavljajo intranet, podatkovne baze, zemljevidi znanja, elektronske knjižnice in podobno (Edvardsson 2008, 554).

Vidik ravnanja z ljudmi

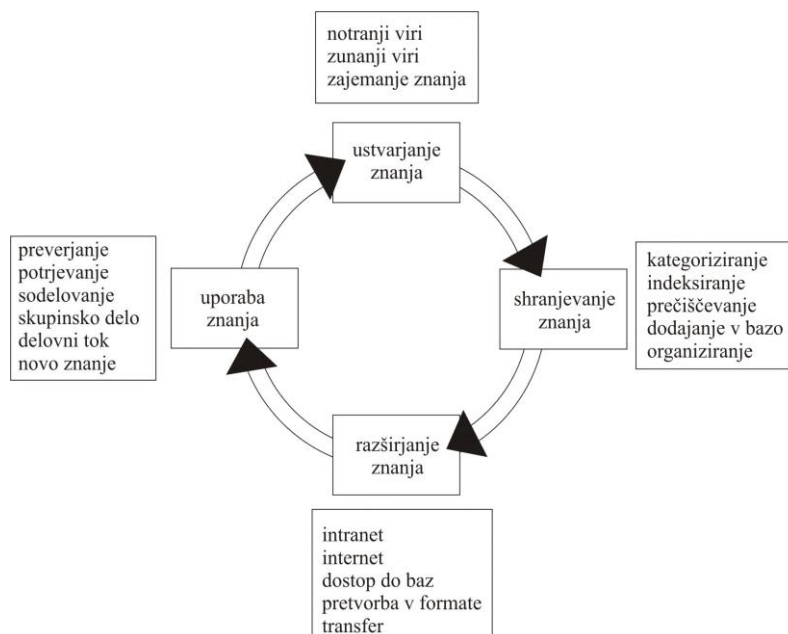
Aktivnosti managementa človeških virov, kot so razvoj zaposlenih skladno s poslovno strategijo, izbor in zaposlovanje novih kadrov, usposabljanje in razvoj zaposlenih, ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje zaposlenih in ustvarjanje kulture učeče se organizacije neposredno vplivajo na management znanja v organizaciji (Edvardsson 2008, 554). Na uspešnost izvajanja procesov managementa znanja vplivajo tudi vrednote, znanje in veščine zaposlenih, zaupanje in način komuniciranja med zaposlenimi, družbena omrežja in način vodenja v organizaciji (Lampret 2013, 48; Tong, Wah Tak in Wong 2013, 10 in 16; Trivellas idr. 2015). Na procese managementa znanja, še posebej na prenos znanja, v veliki meri vplivajo zavzetost, predanost in vedenje zaposlenih (Suliman in Al-Hosani 2014, 24). Izmed vseh ima največji vpliv prav kultura učeče se organizacije (Edvardsson 2008, 554). Zato naj bi organizacija zagotovila tak pristop k ravnanju z ljudmi, ki bo zaposlene spodbujal k nadgrajevanju znanja, spreminjanju lastnih in utečenih vzorcev razmišljanja in obnašanja pri delu in jih s tem motiviral za aktivno sodelovanje v procesih managementa znanja (Bojnec in Papler 2012, 107; Boštjančič in Molan 2014, 55).

Kako uspešna bo uvedba in nato izvajanje managementa znanja v organizaciji, je v prvi vrsti odvisno od posloводства organizacije, ki naj bi dobro poznalo sistem managementa znanja in vlogo, ki jo imajo pri tem vsi zaposleni (Suliman in Al-Hosani 2014, 24).

Kot navaja Edvardsson (2008, 557–558), sta management človeških virov in management znanja v organizaciji močno povezana, vendar ta povezava ne gre samo v smeri od managementa človeških virov k managementu znanja, temveč tudi v obratni smeri. Management znanja namreč skupaj s kulturo učeče se organizacije vpliva na razvoj zaposlenih in s tem tudi na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, saj jim povečuje možnosti za učenje tako iz notranjih kot iz zunanjih virov organizacije. Povečuje njihovo zavzetost za delo, prilagodljivost in pripravljenost za izvajanje novih nalog, s čimer se izboljša tudi njihova zaposljivost. To pa so dejavniki, ki povratno vplivajo na aktivnosti managementa človeških virov v organizaciji (Mihalič 2006, 1; Javed 2012, 8).

2.3.3 *Procesi managementa znanja*

Pri pregledu strokovne literature in virov smo ugotovili, da različni avtorji navajajo različno število procesov managementa znanja. Naj navedemo le nekatere: Gamble in Blackwell (2001, 58): zajemanje, organiziranje, ocenjevanje, prenos in uporaba znanja, OECD (2003, 12–13): pridobivanje, zajemanje, prenos in uporaba znanja, Černeličeva (2006, 74): identificiranje, dokumentiranje, iskanje, pridobivanje, ustvarjanje, prenos, uporaba, hranjenje in vrednotenje znanja, Možina (2006, 131): ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje, prenos in uporaba znanja, Gomezelj Omerzelova (2009, 64): pridobivanje, shranjevanje, prenos, uporaba in merjenje znanja, Frost (2010b): odkrivanje, zaznavanje, organiziranje, ocenjevanje, ustvarjanje, pridobivanje, prenos in uporaba znanja. Krajnc (2007) meni, da obstajajo štiri glavni procesi managementa znanja, in sicer ustvarjanje, shranjevanje, razširjanje in uporaba znanja, ki imajo tudi svoje podprocese. Dodaja (prav tam), da ti procesi sestavljajo krožni tok, ki se v organizaciji nenehno odvija (slika 1).



Slika 1: Krožni tok in procesi managementa znanja

Vir: Krajnc 2007.

Ne glede na njihovo število pa Dimovski idr. (2010, 1) na osnovi raziskave, ki so jo izvedli v dveh slovenskih ekonomsko-poslovnih šolah, ugotavljajo, da so ti procesi med seboj tesno povezani.

Za potrebe naše raziskave se v nadaljevanju osredotočamo na procese *pridobivanja, ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja*. Kajti, kot pravi Nonaka (2008, 2), v družbenem okolju, kjer vladajo hiter in velik tehnološki napredek, povečana konkurenčnost ter hitro zastarevanje proizvodov, je za preživetje organizacij bistvenega pomena, da so sposobne pridobivati oziroma ustvarjati novo znanje, ga prenašati med vse svoje zaposlene in ga ne

nazadnje tudi uporabljati na način, da ga čim hitreje vpletejo v novo tehnologijo ter nove proizvode.

Pridobivanje znanja

Pomen pridobivanja znanja je za sodobne učeče se organizacije v tem, da ne izumljajo na novo nečesa, kar so se drugi že naučili, temveč, da to njihovo znanje pridobijo, prilagodijo za svoje potrebe in nato uporabijo. Po drugi strani pa organizacije zaradi rastoče funkcionalne diferenciacije in specializacije včasih ne morejo same razviti novega znanja oziroma sposobnosti, zato so prisiljene to pridobiti iz svojega družbenega okolja (Černelič 2006, 83).

Proces pridobivanja znanja je po mnenju Černeličeve (2006, 83) proces, v katerem organizacija iz svojega družbenega okolja pridobiva znanje, ki so ga na osnovi svojih izkušenj razvile druge organizacije. Ta proces vključuje iskanje, identificiranje ter najem ali nakup znanja (King 2009, 8).

Obstajajo številni viri, iz katerih organizacije lahko pridobivajo znanje, in to so: sejmi, razstave, konference, srečanja, pridobivanje materialne in nematerialne tehnologije, tečaji, delavnice, seminarji, sodelovanje s kupci, dobavitelji, svetovalci, znanstvena in tehnična literatura, patenti, medomrežje, poslovne informacije konkurentov, standardi in podobno (Černelič 2006, 81; King 2009, 8).

Raziskava, ki so jo izvedli Yli-Renko, Autio in Sapienza je pokazala, da imajo na proces pridobivanja znanja pozitiven vpliv socialni stiki in povezave. Če so ti stiki tesni (npr. odnosi s strankami z visoko stopnjo medsebojnega zaupanja), to sicer lahko zniža stroške pridobivanja znanja, vendar se hkrati lahko odrazi tudi v nižji vrednosti novo pridobljenega znanja (Haapalainen in Makiranta 2013).

Haapalainen in Makiranta (2013), Boštjančičeva in Molanova (2014, 55) ter Brečkova (2015c, 20–21) navajajo, da na uspešnost pridobivanja znanja vplivajo naslednji dejavniki:

- ali so v organizaciji pred začetkom procesa pridobivanja znanja opravili analizo svojih potreb po izobraževanjih oziroma usposabljanjih ter ugotovili, kje in kako bo organizacija te potrebe zadovoljila,
- motivacija zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje ter
- beleženje novo pridobljenega znanja.

Haapalainen in Makiranta nadalje pojasnjujeta (prav tam), da je bistvena težava, ki se pojavlja pri pridobivanju znanja v tem, da se v mnogih primerih novo pridobljenega znanja sploh ne zabeleži. Pomembno pa bi bilo, da se znanje strokovnjakov povzame v kodificirano obliko. Med metode za preoblikovanje tihega znanja v papirno obliko štejeta (prav tam) intervjuje, opazovanje, analizo postopkov in viharjenje možganov (brainstorming).

Ustvarjanje znanja

»Podjetje, ki želi svojo konkurenčno prednost graditi na znanju, mora znati ne le pridobivati znanje od zunaj, temveč ga tudi aktivno ustvarjati v samem podjetju.« (Čater 2001, 83). Spoznanje je namreč, da znanje, ki ga organizacije pridobijo iz zunanjih virov, ne prinaša ključne konkurenčne prednosti, saj so ti viri dostopni tudi konkurenci. Ključno konkurenčno prednost prinašata ustvarjanje in uporaba znanja znotraj organizacije, do česar pa organizacija brez znanja o obvladovanju znanjskih organizacij naj ne bi mogla priti (Tavčar 2006, 31).

Proces ustvarjanja znanja v organizaciji je proces, med katerim s pomočjo obstoječega znanja organizacije nastajajo novi proizvodi, nove ideje ter učinkovitejši procesi (Černelič 2006, 79–80). Ustvarjanje znanja je proces, v katerem v organizaciji novo znanje nastaja ob interakciji notranjih virov organizacije in njenega družbenega okolja ter ob pretvarjanju tacitnega (tihega) znanja v eksplicitno znanje. Ne glede na to, ali gre za prvi in/ali drugi način nastanka, se proces ustvarjanja znanja vedno začne pri posameznem zaposlenem, njegovo znanje pa je treba preoblikovati v znanje organizacije, kar je bistvo procesa ustvarjanja znanja (Čater 2001, 83; Nonaka in Toyama 2003, 4). Kejžarjeva (2011, 33) vidi osnovo za ustvarjanje znanja v: tihem znanju zaposlenih in organizacijskem znanju ter vrednotah, znanjih in veščinah, ki omogočajo ustvarjanje novega znanja.

Po mnenju Rantove (2008, 129) je najučinkovitejša oblika ustvarjanja znanja učenje z delom. Podobnega mnenja sta tudi Foss in Mahnke (2005, 86), ki navajata, da je proces ustvarjanja znanja oblika inovacijskega procesa, ki je običajno tvegan, dolgotrajen, delovno intenziven in pogosto zahteva precejšnje angažiranje zaposlenih v smislu njihovega znanja in veščin, odnosa do dela ter intelektualne prožnosti. Zato je po njunem mnenju (prav tam) za proces ustvarjanja znanja ključnega pomena, da organizacija zaposlene ustrezno motivira k vlaganju truda za ustvarjanje novega znanja. Černeličeva (2006, 80) dodaja, da spodbudo in motivacijo za ustvarjanje novih idej občutijo tisti zaposleni, katerih organizacija dovoljuje prepustnost idej in jim daje svobodo delovanja in razmišljanja. Kot pravi Kejžarjeva (2011, 32), si organizacija ne more prilastiti znanja, ki je v glavah njenih zaposlenih, prav tako zaposlenih ne more prisiliti, da bi v poslovnem procesu sodelovali s svojimi idejami, motivacijo in razmišljanjem. Po njenem mnenju (prav tam) jih k temu lahko le spodbudi in jim zagotovi občutek varnosti ter zaupanja v organizacijo in sodelavce.

Ovire, ki se lahko pojavijo v procesu ustvarjanja znanja, lahko nastanejo na ravni posameznika, kot tudi skupin. Na ravni posameznika so to njegove vrednote, znanje in veščine ter sposobnosti za pridobivanje, razumevanje in vključevanje znanja v delovne aktivnosti. Ovire na ravni skupin pa predstavljajo skupine, ki razvijejo kulturo, nenaklonjeno ustvarjanju znanja (Kejžar 2011, 33).

Proces ustvarjanja znanja je tesno povezan s procesom prenosa znanja, kajti novo znanje v organizaciji nastaja na osnovi izkušenj, sodelovanja, vzajemnega delovanja, usposabljanj, v

okviru katerih potekata prenos in preoblikovanje različnih tipov znanja. Poleg tega prenos znanja zagotavlja ustrezne informacije in podatke, ki lahko izboljšajo odločitve in služijo kot gradniki za ustvarjanje novega znanja (Frost 2010a).

Prenos znanja

Da bi organizacija kar najbolje izkoristila učinek novo pridobljenega oziroma ustvarjenega znanja, je bistveno, da ga v pravem trenutku in v pravi obliki razširi od tistih, ki to znanje imajo, in od tam, kjer to znanje nastaja, do tistih, ki ga potrebujejo oziroma do tistih delov organizacije, kjer je to znanje uporabno in koristno (Černelič 2006, 84; Ackermann idr. 2013, 15). Ta opredelitev nakazuje na dejstvo, da je prenos znanja najpomembnejši izmed vseh procesov managementa znanja, saj so številne ostale aktivnosti in spodbude managementa znanja odvisne ravno od tega procesa (Frost 2013). V procesu prenosa znanja gre namreč za prenos tacitnega in eksplicitnega znanja med udeleženci procesa, namen tega pa je, da se to znanje uporabi oziroma ponovno uporabi, pri čemer nastane novo znanje (Pirc 2001, 344; Tong, Wah Tak in Wong 2013, 10).

Kot ugotavljata Podobnikova in Biloslavo (2010, 215), ne obstaja najprimernejši način prenosa znanja. Način prenosa je namreč odvisen od tega, za katero vrsto znanja gre, in sicer se eksplicitno znanje najpogosteje prenaša z uporabo IKT, tacitno pa z osebno komunikacijo (Černelič 2006, 85).

Med najučinkovitejše načine prenosa znanja sodi neposredni stik med ponudnikom in iskalcem znanja (Gamble in Blackwell 2001, 40; Podobnik in Biloslavo 2010, 215). V številnih organizacijah se zato s projekti managementa znanja osredotočajo na to, da ta stik olajšajo s pomočjo skupinskega dela, videokonferenc ali s pomočjo pogovornih sob, ki naj bi jih zaposleni obiskovali vsak dan za nekaj minut (Gamble in Blackwell 2001, 40; Hislop 2005, 46–47).

Ukrepi oziroma orodja, ki prav tako lahko spodbudijo prenos znanja, so še: redna timska srečanja, elektronska pošta, medomrežje, intranet, informacijske table, informacijski sistemi za izdelek, upravljanje odsotnosti zaposlenih, delavnice za sodelavce, ki jih vodijo notranji strokovnjaki, programi medoddelčne izmenjave, dokumentiranje v skladu s sistemom managementa kakovosti, platforma za e-učenje, krogi kakovosti in mentorstvo (Ackermann idr. 2013, 15; Frost 2013; Brečko 2014, 3).

Na prenos znanja vplivajo številni dejavniki, kot na primer: organizacijska kultura in klima ter vrednote organizacije, zadovoljstvo zaposlenih, zaupanje zaposlenih v prenos znanja, zaupanje med zaposlenimi, družbena omrežja, način vodenja v organizaciji, strategija in struktura organizacije ter IKT (Pirc 2001, 345; Meško Štok 2009, 58; Podobnik in Biloslavo 2010, 215; Kejžar 2011, 32; Tong, Wah Tak in Wong 2013, 16; Frost 2013; Kozamernik in Širok 2014, 35). Ti dejavniki po eni strani vplivajo na odločitev ponudnika znanja o tem, ali

sploh, v kolikšni meri in komu naj posreduje svoje znanje in po drugi strani na pripravljenost iskalca znanja, da znanje poišče in nato tudi uporabi (Rant 2008, 130; Podobnik in Biloslavo 2010, 215).

Podobnikova in Biloslavo (2010, 215) navajata, da je uspešnost prenosa znanja odvisna od ponudnika in iskalca znanja ter medija prenosa znanja. Dodajata (prav tam), da imajo ključno vlogo v tem procesu ljudje oziroma zaposleni, saj ti ustvarjajo znanje, predstavljajo pa lahko tudi ovire pri razvoju in sprejemanju novega znanja. S tem se strinja tudi Žnidaršičeva (2013, 27), ki pravi, da ima znanje za vsakega zaposlenega drugačno vrednost in mu prinaša tudi drugačno korist. Dodaja (prav tam), da zato nekateri zaposleni radi in hitro prenašajo svoje (tacitno) znanje, drugi pa ga zadržujejo zase in si, če gre za redko znanje, ustvarjajo moč monopola nad njim (Žnidaršič 2013, 27). Vzroke za to najdemo v neustreznih dejavnikih, ki vplivajo na prenos znanja (Čater 2001, 84; Pirc 2001, 345; Černelič 2006, 84). Ovire pri prenosu znanja lahko predstavljata tudi prevelika količina eksplicitnega znanja in lastnost tacitnega znanja, da je največkrat vezano na določen specifični kontekst, ki se s kodifikacijo lahko izgubi (Čater 2001, 82–84).

Naloga managementa znanja v procesu prenosa znanja je, da ugotovi, kateri dejavniki pospešujejo oziroma zavirajo prenos znanja pri posameznih zaposlenih oziroma organizacijskih enotah in skladno s tem odpravlja ozka grla pri prenosu znanja (Žnidaršič 2013, 26). Spremenil naj bi organizacijsko kulturo in klimo, stil vodenja, poskrbel za dvig stopnje zadovoljstva zaposlenih in podobno, za vse naštetu pa je nujno potrebna ustrezna podpora posloводства organizacije (Čater 2001, 84; Pirc 2001, 345; Černelič 2006, 84). Organizacija naj bi ustvarjalno organizacijsko kulturo nadalje podprla s takšnim sistemom nagrajevanja, ki bi nagrajeval zaposlene, ki znanje pridobivajo oziroma ustvarjajo, kot tudi tiste, ki so svoje znanje in izkušnje pripravljene prenašati na ostale zaposlene (Foss in Mahnke 2005, 83; Karner Škulj 2008, 11; Podobnik in Biloslavo 2010, 218).

Kako pomemben je vpliv prenosa znanja na ostale procese managementa znanja ter na poslovno odličnost organizacij, je razviden tudi iz študije primera iz leta 1990, ki je pokazala, da je mednarodno podjetje Texas Instruments z vpeljavo programa o sistematičnem prenosu najboljših praks med svojimi trinajstimi obrati za proizvodnjo polprevodnikov močno skrajšalo proizvodni proces ter zmanjšalo nihanje proizvodnih zmogljivosti. S pomočjo izvedbe programa so prišli do naslednjih ključnih spoznanj:

- brez močne podpore posloводства organizacije, se organizacijska kultura in klima ne bosta spremenili,
- nujno je ugotoviti, v katerih delih organizacije prenos znanja lepo poteka in kje so pomanjkljivosti ter te pomanjkljivosti odpraviti,
- najboljših praks ni mogoče prenašati le s pomočjo IKT. Ključen je osebni stik med zaposlenimi (Skyrme 2011).

Uporaba znanja

Neuporabno oziroma neuporabljeno znanje ne ustvarja vrednosti, zato tudi organizaciji ne prinaša nobene koristi in vrednosti (Černelič 2006, 84; Tavčar 2006, 30). Za organizacije, še posebej za znanjske, je zato pomembno, da svoje zaposlene motivirajo in naučijo uporabljati pridobljeno oziroma ustvarjeno znanje na njihovih delovnih mestih (Tavčar 2006, 30). Uporaba pridobljenega oziroma ustvarjenega znanja ustvari novo znanje, kar organizacijo vrne v prvi proces managementa znanja, s čimer se procesi managementa znanja spremenijo v cikel, ki se nenehno ponavlja (Pirc 2001, 345). V procesu uporabe znanja gre za preoblikovanje znanja z namenom, da se ustvari novo znanje, ki naj bi povzročilo spremembo vedenja zaposlenih, kot tudi organizacije kot celote (Černelič 2006, 89).

Uporabe novega znanja ne moremo ugotavljati z neposrednim poslovanjem organizacije, temveč jo lahko posredno zaznamo preko številnih novih proizvodov, proizvodnih metod in tehnologij, nenehnih izboljšav obstoječih proizvodov, uspešnega prilagajanja različnim željam in potrebam kupcev, uspešnega prilagajanja strategije organizacije, višje stopnje zadovoljstva zaposlenih, boljše organizacijske kulture in klime, boljše produktivnosti in višje dodane vrednosti zaposlenih itd. (Rant 2001b, 514).

V praksi se pogosto dogaja, da zaposleni ob vrnitvi z usposabljanja nazaj na svoje delovno mesto novega znanja ne prenesejo v prakso, temveč nadaljujejo z uporabo starih vzorcev in navad. Vzroke za to iščemo v nezmožnosti zaposlenih za uporabo znanja v praksi, v njihovih relativno trajnih navadah ter odporu do sprememb, občutku negotovosti, ki ga prinašajo spremembe, grožnjah ustaljenim razmerjem moči v kolektivih in tako dalje. Neuporaba tako pridobljenega novega znanja za organizacijo pomeni neučinkovito investicijo. V izogib takšnim situacijam naj bi organizacija poskrbela za spodbudno delovno okolje, ugotovila naj bi vzroke za neuporabo znanja, jih odpravila in vzpostavila tak sistem nagrajevanja zaposlenih, ki bi zaposlene spodbujal k uporabi novega znanja. (Rant 2001b, 512; Kozamernik in Širok 2014, 34).

Po mnenju Černeličeve (2006, 89) je za učinkovit proces uporabe znanja ključnega pomena, da so viri znanja različni ter da so stiki med ljudmi pogosti, saj to omogoča obravnavo težav z različnih vidikov in nudi različne možnosti za njihovo razrešitev. Dodaja (prav tam), da je za učinkovit proces uporabe znanja ključna tudi IKT, ki sicer zaposlenih ne more prisiliti k uporabi znanja, lahko pa s svojo sposobnostjo zagotavljanja ustreznega znanja ob pravem času predstavlja dober podporni sistem managementu znanja.

2.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu je največ, kar si posamezen zaposleni lahko želi, saj ima to zadovoljstvo velik vpliv na vse, kar lahko zaposleni doseže. Po drugi strani so

zadovoljni zaposleni največ, kar si želi vsak vodja in ne nazadnje tudi organizacija. Zadovoljstvo zaposlenih je namreč zelo pomembno za uspešnost organizacije, saj vpliva na produktivnost ter kakovost proizvodov in procesov (Mihalič 2008, 4). Podobnega mnenja je tudi De Wall (2008, 4–5), ki pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih eden izmed ključnih dejavnikov, po katerih naj bi se merila uspešnost organizacije.

Kot pravi Trevnova (1998, 131), se nezadovoljstvo zaposlenih odraža v fluktuaciji, absentizmu in prezentizmu, zamudah pri prihodu na delo, tatvinah, nižji zavzetosti za delo ali celo nasilju. Pri zadovoljnih zaposlenih je naštetih pojavov manj oziroma jih ni, poleg tega pa zadovoljni zaposleni svoje delo opravljajo veliko bolj uspešno v primerjavi z nezadovoljnimi. Uspešni so tisti zaposleni, ki so za svoje delo ustrezno usposobljeni in motivirani. Posledično to pomeni, da je lahko uspešna le tista organizacija, ki je sposobna zadovoljiti interese svojih zaposlenih in hkrati angažirati tudi njihov ustvarjalni potencial za doseg njihovih smotrov in ciljev (Filej 2002, 58–59). Zato je pomembno, da organizacije konstantno skrbijo za visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih (Treven 1998, 131).

2.4.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

V strokovni literaturi smo zasledili številne opredelitve pojma zadovoljstvo zaposlenih. Tako npr. Rothausen (2014, 79) zadovoljstvo zaposlenih opredeljuje kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz posameznikove presoje lastnega delovnega mesta ali lastne delovne izkušnje. Nadalje Armstrong (2006, 263–264) navaja, da se izraz zadovoljstvo zaposlenih nanaša na odnos in občutke, ki jih imajo zaposleni v zvezi s svojim delom. Dodaja (prav tam), da gre pri tem za primerjavo potreb in pričakovanj zaposlenih z dejanskim občutenjem njihovega dela in delovnega okolja. Mihaličeva (2008, 4) meni, da je zadovoljstvo zaposlenega izrazito pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat njegovega načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter njegovega načina občutenja vseh dejavnikov delovnega mesta in dela. Zadovoljnega zaposlenega vidi (prav tam) kot zaposlenega, ki z veseljem hodi na delo, ki so mu delovni izzivi v veselje, ki se dobro počuti pri opravljanju svojega dela in med sodelavci ter ima pozitiven pogled za razvoj lastne kariere v prihodnosti.

Zadovoljstvo pri delu je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija posameznika na njegovo delo. Pri tem gre za njegovo lastno notranje doživetje dela in na to doživetje vplivajo številni notranji dejavniki. Doživetje je odvisno od tega, kako razume in dojema trenutne okoliščine pri delu ter kako jih primerja s svojimi vrednotami, odvisno je od tega, kaj se njemu zdi pomembno in kaj ne. Posameznik bo tako nezadovoljen v primeru, če bo dobil manj, kot je pričakoval (Zupan 2001, 104).

Zadovoljstvo pri delu predstavlja razliko med osebnim prejemkom oz. nagrado, ki jo dobi zaposleni in osebnim prejemkom oz. nagrado, za katero meni, da bi jo moral dobiti. V veliki

meri je odvisno od tega, kako uspešen je posameznik pri uveljavljanju svojih sposobnosti, interesov, osebnih vrednot in potez. V ta namen naj bi posameznik potreboval takšno delovno okolje, tip dela, delovne situacije in način življenja, ki ustrezajo njegovemu razvoju in izkušnjam (Ramšak Pajk 2002, 206).

Kako pomembno vlogo imajo organizacije ter njihovo poslovanje pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih in s tem vplivanju na uspešnost dela zaposlenih ponazarja Mihaličeva (2006, 267), ko pravi, da naj bi vsaka organizacija in vsak neposredni vodja zaposlenim izpolnjeval naslednje predpogoje:

- *»definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev,*
- *spodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,*
- *izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti,*
- *prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,*
- *razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih,*
- *izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,*
- *omogočanje odprte in demokratične komunikacije ter*
- *spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.«*

Dodaja (prav tam), da naj bi vsaka organizacija pri tem upoštevala tudi individualne želje in potrebe posameznikov, saj smo si ljudje med seboj različni, kar pomeni, da je en zaposleni lahko popolnoma zadovoljen s svojim delovnim mestom, medtem ko je drugi zaposleni lahko iz popolnoma istih razlogov lahko zelo nezadovoljen.

Motivacija ter njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih

Po mnenju Svetlika (2002, 180) obstajajo številne in pogosto tudi zapletene povezave med motivacijo, delovnimi dosežki zaposlenih in zadovoljstvom zaposlenih. V osnovi pa gre za to, da brez ustrezne motivacije ni dobrih delovnih dosežkov in zadovoljstva zaposlenih, saj je motivacija tista, ki poleg vrednot, znanja in veščin predstavlja temelj za opravljanje katerega koli poklica ali dejavnosti (Ferjan 2005, 206). S tem se strinja tudi Pink (2011, 91), ki dodaja, da višja kot je stopnja motiviranosti zaposlenih za delo, bolj so ti zadovoljni, večja pa je tudi njihova storilnost. Po drugi strani to pomeni, da so zadovoljni zaposleni bolj dovezetni za motivatorje v primerjavi z nezadovoljnimi zaposlenimi, oziroma, da se zadovoljne zaposlene lažje spodbudi k višji kakovosti dela (Svetlik 2002, 180; Gorinšek 2010, 37).

DeSimone in Harris (1998, 27) menita, da je motivacija eden od najbolj osnovnih dejavnikov človeškega obnašanja. Opremljujeta jo (prav tam) kot psihološke procese, ki posameznika spodbujajo in usmerjajo k vztrajnim prostovoljnim ukrepom za doseg smotrov in ciljev. Ferjan dodaja (prav tam), da so si zaposleni v organizaciji med seboj različni, največja razlika med njimi pa se kaže ravno v motiviranosti za opravljanje dela. Kot pravita Vukovič in Migličeva (2006, 79), razlog za to najdemo v spoznanju, da motivacija izhaja iz notranjih potreb posameznika, kajti če njegove potrebe niso zadovoljene, si zavestno ali nezavedno prizadeva, da jih v prihodnosti zadovolji.

Z vidika managementa sta pomembna dva vidika motivacije (Treven 1998, 106; Špelko 2011, 22):

- strateški vidik, ki se nanaša na aktivnosti managementa, da bi spodbudil zaposlene k doseganju smotrov in ciljev organizacije, da bi jih motiviral k bolj uspešnemu in zavzetemu delu,
- vidik psihološkega koncepta, ki obravnava notranje, mentalno stanje zaposlenih. S tega vidika je motivacija psihološki proces, ki se po eni strani nanaša na vedenje, čustva, stališča, pojmovanja, prepričanja in druge psihične vsebine zaposlenih, po drugi strani pa usmerja in spodbuja njihovo vedenje.

Obstaja veliko število dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, vsak izmed njih pa ima svoj motivacijski model, ki ga opredeljujejo njegovi interesi, pričakovanja, želje in potrebe. Posledica tega je, da ne obstaja le en najboljši način motiviranja, ki bi bil primeren za vse zaposlene, kar za vodje pomeni, da naj bi svoje zaposlene zelo dobro poznali ter načine motiviranja prilagajali njim in okolju, v katerem delajo. Na ta način vodje pri zaposlenih ustvarijo notranjo motivacijo za delo (Zupan 2001, 58–59).

Med značilnosti, ki vplivajo na notranjo motivacijo, Zupanova (2001, 59) prišteva: raznolikost vrednot, znanj in veščin, ki jih zaposleni potrebuje za opravljanje dela, celovitost njegovih nalog, kako pomembne so te naloge za organizacijo, samostojnost zaposlenega pri delu, povratne informacije o opravljenem delu. Dodaja (prav tam), da te značilnosti ne samo, da ustvarjajo notranjo motivacijo v zaposlenih, ampak tudi pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu ter njihovo delovno storilnost, saj se zaposlenim zdi vredno svoj trud vlagati v delo, sprejemajo odgovornost za opravljeno delo in so seznanjeni z dejanskimi rezultati tega dela.

Kot navaja Ferjan (2005, 209), je treba motivacijo in motivacijske dejavnike obravnavati ne samo z vidika zadovoljevanja potreb, pač pa tudi z vidika zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih, zato si v nadaljevanju podrobneje pogledjmo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih.

2.4.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je eno od bolj proučevanih področij v sklopu ravnanja s človeškimi viri, kar dokazujejo številne raziskave s tega področja. Tako so npr. Moynihan, Boswell in Boudreau (2000), Ramšak Pajkova (2002), Eaton-Walley in Lowe (2003), Stevens idr. (2006), Čater (2007), Gorenak (2011), Papler in Bojnec (2011), SHRM (2012), Topolšek in Čurin (2012), Lampretova (2013), Cajnkova (2014), Domadenik idr. (2015) proučevali vpliv posameznih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih oziroma kako se vpliv dejavnikov zadovoljstva zaposlenih odraža na poslovanju organizacij.

Ljudje smo med seboj različni, imamo različne želje, smotre in cilje, potrebe in s tem tudi različne dejavnike, ki vplivajo na naše zadovoljstvo. Če neki dejavnik vpliva na dvig zadovoljstva enega zaposlenega, ni nujno, da bo imel enak učinek na drugega zaposlenega (Cajniko 2014, 64).

Dejavnikov zadovoljstva zaposlenih je več, imajo različen vpliv na zaposlene, različni avtorji pa jih delijo tudi v različne skupine.

Tako jih npr. Jakopec (2007, 33) deli v dve skupini:

- dejavniki v povezavi z vsebino dela (*delovni dosežki, priznanje, vsebina dela, odgovornost, napredovanje*),
- dejavniki v povezavi z delovnim okoljem (*politika organizacije, medsebojni odnosi in delovni pogoji*).

Mihaličeva (2008, 5) dejavnike zadovoljstva zaposlenih deli na: *odnose s sodelavci, odnose z nadrejenimi, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, plačo in način dela*. Morgan (2014) pravi, da je teh dejavnikov veliko, ključni pa so naslednji: *možnosti za napredovanje, možnosti sodelovanja pri sprejemanju odločitev, medsebojni odnosi, zanimivo in raznoliko delo ter samostojnost pri opravljanju delovnih nalog*.

Boston Consulting Group je v letu 2014 na temo zadovoljstva zaposlenih izvedel raziskavo, ki je zajela več kot 200.000 ljudi po svetu. Raziskava je pokazala, da na zadovoljstvo anketiranih vpliva 26 različnih dejavnikov, med prvih deset pa so se uvrstili naslednji: *hvaležnost za delo, odnosi s sodelavci, uravnoteženost poklicnega in zasebnega življenja, odnosi z nadrejenimi, finančna stabilnost podjetja, možnosti za učenje in razvoj kariere, varnost zaposlitve, plača, vsebina dela in vrednote podjetja* (Morgan 2014).

Po mnenju Zupanove (2001, 104–105) je pomemben tudi način, na katerega organizacija svojim zaposlenim omogoča uveljavljati znanje in ideje ter dosežati uspeh pri delu. Prepričana je, da primeren način dejansko dviguje stopnjo zadovoljstva zaposlenih, kar posledično izboljša tudi uspeh poslovanja celotne organizacije. Kateri način bo organizacija uporabila in kakšen bo njegov vpliv, pa je v veliki meri odvisno od organizacije same in procesov, ki potekajo znotraj nje (Omahne 2012, 1).

Svetlik (1998, 170) meni, da na zadovoljstvo zaposlenih z delom v največji meri vplivajo naslednji dejavniki: *vsebina dela, samostojnost pri delu, plača in dodatki k plači, vodenje in organiziranost dela, odnosi s sodelavci in nadrejenimi, delovne razmere*. Prav te dejavnike in še nekaj drugih v nadaljevanju bolj podrobno obravnavamo.

Vsebina dela

Zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motiviranost za delo ter posledično delovne dosežke lahko organizacija izboljša že s tem, da primerno oblikuje vsebino dela njihovih delovnih

mest. Dobro oblikovana vsebina dela se odraži v visoki storilnosti in zadovoljstvu zaposlenih, kajti zaposleni delajo dobro, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če se jim vsebina dela zdi zanimiva, če se jim delo zdi smiselno, če lahko prevzemajo odgovornost za opravljeno delo, če so jim rezultati dela vidni in poznani (Svetlik 2009, 348). Clark (1998, 5) dodaja, da neprijetna in neustrezna vsebina dela zaposlene odvrača od dela ter znižuje njihovo zavzetost za delo. Po mnenju Svetlika (2009, 348) je zato ključno vprašanje, ki naj bi si ga zastavila organizacija ob oblikovanju vsebine dela posameznih delovnih mest, kakšne značilnosti naj ima delo, da bo privlačno za zaposlene, da bo vir njihovega zadovoljstva oziroma da bo preprečevalo njihovo nezadovoljstvo. Pravi tudi (1998, 171), da je oblikovanje vsebine dela v veliki meri odvisno od razmer, v katerih to delo poteka, na te razmere pa vplivajo organizacijska kultura in klima, organizacijski pogoji ter sposobnosti in pričakovanja zaposlenih.

Analiza podatkov, zbranih v obdobju od 2008–2013 v okviru projekta PIAAC, ki poteka pod okriljem OECD, je pokazala na pomembnost usklajenosti izobrazbe ter vrednot, znanja in veščin zaposlenih s potrebami delovnega mesta. Zaposleni s previsoko stopnjo izobrazbe ter preveč znanja in veščin glede na potrebe delovnega mesta se namreč lahko začnejo dolgočasiti, njihova zavzetost za delo upade, dolgoročno pa izgubljajo svoje zmožnosti in usposobljenost. Navedeno se odraži tudi v negativnem vplivu na zadovoljstvo zaposlenih, prejemke iz delovnega razmerja in subjektivno zaznavanje zdravstvenega stanja. V takem primeru naj bi organizacija zaposlene spodbudila k aktivnemu sooblikovanju vsebine dela, na osnovi česar bi nato zaposleni lahko opravljali tudi zahtevnejše naloge. S tem naj bi se zmanjšale možnosti za dolgočasje in nezavzetost za delo ter povečale možnosti za zadovoljstvo teh zaposlenih (Domadenik idr. 2015, 2–81).

Odnosi s sodelavci

Odnosi s sodelavci so po mnenju Svetlika (2002, 184) eden ključnih dejavnikov, ki neposredno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Pravi (prav tam), da dobri odnosi med sodelavci nastajajo ob skrbi posloводства organizacije za oblikovanje primernih delovnih skupin, ob skrbi za dobro delovno vzdušje, skupinski duh in sproščeno komunikacijo s sodelavci ter kot posledica sprotnega razreševanja sporov. Topolšek in Čurin (2012, 3) menita, da so slabi odnosi med zaposlenimi v organizacijah pogosti, odražajo pa se v nezadovoljstvu in neučinkovitosti zaposlenih, neskladju v delu organizacijskih enot in s tem tudi v slabši uspešnosti poslovanja celotne organizacije.

Odnosi z nadrejenimi in način vodenja

Verletova, Markič in Kodrič (2012, 4) ter Linn (2013) menijo, da je od vodij in njihovega načina vodenja odvisno, kakšne odnose bodo imeli med seboj njihovi podrejeni, kako zadovoljni, zavzeti, inovativni in produktivni bodo, ne nazadnje pa tudi to, kako lojalni in pripadni bodo organizaciji ter kako dolgo bodo ostali v njej. Podobnega mnenja je tudi

Cmiljanič (2013, 50–53), ki dodaja, da je od tega odvisna tudi pripravljenost zaposlenih za sodelovanje in aktiviranje njihovega eksplicitnega in tacitnega znanja ter s tem tudi uspešnost organizacije. Clemmons Rumizen (2002, 178) pa opozarja, da so ravno neposredno nadrejeni tisti, ki z vidika zadovoljstva zaposlenih lahko močno podprejo ali pa celo uničijo napore organizacije za vzpostavitev in delovanje managementa znanja.

Kako velik je vpliv odnosa z nadrejenimi na odnose v organizaciji in s tem tudi na zadovoljstvo zaposlenih, kaže raziskava, o kateri je leta 2008 objavil poročilo britanski Institute of Personnel and Development. Raziskava je bila izvedena med 5.000 zaposlenimi iz devetih držav in je pokazala, da je pomanjkljivo vodenje človeških virov eden najvidnejših vzrokov za konflikte na delovnem mestu (Welsby 2013, 44). Gradišnikova (2013, 86) pa dodaja, da je pomanjkljivo vodenje rezultat pomanjkanja odnosnih vrednot, znanja in veščin na strani vodje.

Obstaja veliko različnih slogov vodenja, ki vsi pomembno vplivajo na dejavnike motivacije zaposlenih. V delovnem okolju, kjer vladajo prisila, strah ali izkoriščevalski nameni, so v ospredju eni dejavniki motivacije, v okolju z demokratično organiziranostjo dela, kjer delujejo ustvarjalne in neodvisne osebnosti, pa prevladujejo popolnoma drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik 1998, 155).

Vodje lahko učinkovitost svojega vodenja izboljšajo s kombiniranjem različnih slogov vodenja glede na trenutne okoliščine (Čuček Schmalzer 2015, 13) ter z razvojem znanja in veščin, ki se nanašajo na komunikacijo, medosebne odnose, organizacijsko kulturo in klimo, odločanje, kakovost in stil vodenja, organiziranost dela, prenos znanja v organizaciji, timsko delo in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih (Verle, Markič in Kodrič 2012, 4).

Plača in dodatki

Plača in dodatki predstavljajo vse oblike plačila, nagrajevanja in dodatkov zaposlenim. Po mnenju Zupanove (2002, 293) za organizacijo po eni strani predstavljajo stroške dela, po drugi strani pa so lahko tudi oblika motivacije zaposlenih, ki naj bi kratkoročno dvigovala delovno učinkovitost zaposlenih, dolgoročno pa prispevala k doseganju smotrov in ciljev in načinu njihovega uresničevanja. Kot pojasnjuje Filejeva (2002, 66), je plača motivacijski dejavnik za vse plasti zaposlenih, vendar je njen motivacijski vpliv na tiste z nižjo ravniyo življenjskega standarda bolj izrazit. V zvezi s tem lahko kot zanimivo raziskavo omenimo raziskavo, ki jo je izvedla Jerebica (2013, 49–51). Izvedla jo je na vzorcu 185 zaposlenih v slovenskih malih in srednjih podjetjih, od katerih jih je imelo 59 % srednješolsko izobrazbo, 40 % pa višjo ali visoko šolo. Rezultati raziskave so pokazali, da je po mnenju anketiranih plača najpomembnejši dejavnik njihovega zadovoljstva in da je z njo tretjina nezadovoljnih. Tudi Gorinšek (2010, 75–76) je s svojo raziskavo med zaposlenimi v TC Rutar Maribor ugotovil, da je plača zelo pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih in da je večina zaposlenih s plačo nezadovoljnih.

Uhan (2000, 13) meni, da je za plačo in druge dodatke zaposlenim značilen paradoks, in sicer: višji kot je znesek plače in dodatkov, tem manj so ti pomembni v primerjavi z drugimi dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Pravi (prav tam), da je vzrok za to v naraščajočih dohodkih, ki naj bi v večini primerov postopoma zmanjševali odvisnost od posamezne zaposlitve. Rezultat tega paradoksa se po mnenju Filejeve (2002, 66–67) kaže v tem, da višja kot je raven življenjskega standarda zaposlenih, tem bolj celovito naj bi organizacija obravnavala motivacijske dejavnike in tem bolj težko je organizaciji zagotoviti stanje in vzdušje, v katerem bi bili vsi zaposleni motivirani za doseganje skupno dogovorjenih smotrov in ciljev. Dodaja (prav tam), da sta zaupanje in smiselnost dela kot motivacijska dejavnika veliko močnejša od motivacije denarja dokler je plača po mnenju posameznega zaposlenega primerno visoka. Uhan (2000, 14) nadalje izpostavlja, da naj bi se paradoksa denarne motivacije in dejstva, da imajo lahko zaposleni zelo različne želje in potrebe, zavedala vsaka organizacija, ki želi zavzetost zaposlenih za delo povečevati s sistemom plačila po rezultatih dela. Razlogi so po njegovem mnenju naslednji (prav tam):

- nekateri zaposleni ne želijo participirati, zaradi česar plačilo po učinku dela nima vpliva na njihovo vedenje (vendar je to odvisno od višine fiksnega dela plače),
- interes nekaterih zaposlenih je, da zaslužijo čim več, zaradi česar imajo na njihovo vedenje vpliv stimulacijski sistemi,
- interes nekaterih zaposlenih je v tem, da s svojim delom prispevajo v svojih delovnih skupinah, v svoji organizaciji, zato jih motivirajo sistemi zainteresiranosti,
- nekateri zaposleni želijo sodelovati pri upravljanju organizacije, zato na njihovo vedenje vpliva sistem plačila po rezultatih dela, saj jim omogoča nadzor nad poslovanjem organizacije.

Možnosti za izobraževanje in usposabljanje

Z izobraževanju oziroma usposabljanju postanejo zaposleni za delodajalca bolj dragoceni, bolj prilagodljivi, podpirajo uvajanje sprememb, predvidevajo in razrešujejo težave, prevzemajo odgovornost za kakovost proizvodov in procesov (Jerman, Uran in Radić 2007; Ingram 2015). Po drugi strani pa izobraževanje in usposabljanje bogatita življenje zaposlenih na vseh področjih, ne samo na poklicnem (Ingram, 2015).

Možnosti za izobraževanje in usposabljanje močno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih in povečujejo njihovo pripadnost do organizacije. Kot rezultat tega ukrepa se pokažejo zmanjšanje števila odhodov zaposlenih iz organizacije, zmanjšanje odsotnosti z dela, zaposleni imajo večje možnosti za napredovanje v organizaciji oziroma se jim povečajo možnosti za zaposljivost na trgu dela (Skok 2012, 42). Vendar, kot opozarjata Boštjančičeva in Molanova (2014, 55), niso vsi zaposleni v enaki meri motivirani za izobraževanje in usposabljanje. Za uspešnost izobraževanj in usposabljanj je zato ključnega pomena, da organizacija najprej ugotovi, kateri dejavniki spodbudijo zaposlene k izobraževanju in usposabljanju in da nato te dejavnike vključi v njihov program izobraževanja oziroma

usposabljanja. V nasprotnem primeru tvega izgubo vloženih finančnih sredstev in časa. Podobnega mnenja je tudi Ferjan (2005, 214), ki pravi, da naj bi ob izvedbi izobraževanj oziroma usposabljanj organizacija poskrbela za:

- primeren izbor vsebine izobraževanja/usposabljanja,
- primeren čas in kraj izvedbe izobraževanja/usposabljanja,
- primerno in strokovno brezhibno izvedbo izobraževanja/usposabljanja,
- primeren način merjenja učinkov izobraževanja/usposabljanja.

Smoter in cilj izobraževanja ter usposabljanja posameznika je v tem, da se usposobi za uspešno soočanje z različnimi poklicnimi, državljanskimi, zdravstvenimi, družinskimi in drugimi okoliščinami. Smoter in cilj, ki ju zasledujejo organizacije pri izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih pa je, da jih izobrazijo, usposobijo in vzgojijo za ekonomsko učinkovito, varno in kakovostno (Ferjan 2005, 21).

Za optimalno doseganje smotrov in ciljev izobraževanja ter usposabljanja je po mnenju Možine (2009, 511) bistveno to, da izobraževalni sistem v organizaciji pokriva vse stopnje izobraževalnega cikla: identificiranje izobraževalnih potreb, načrtovanje, programiranje, pripravo in realizacijo ter vrednotenje rezultatov izobraževanja in usposabljanja.

Ingram (2015) oblike izobraževanj zaposlenih deli na:

- izobraževanja za doseg višje stopnje strokovne izobrazbe,
- programi izobraževanj in usposabljanj, na katere zaposlene napoti organizacija,
- izobraževanja in usposabljanja za pridobitev strokovnih certifikatov.

Dessler (2015, 254) pravi, da so usposabljanja zelo pomembna, saj zaposleni z njimi pridobijo znanje in veščine o tem, kaj početi na delovnem mestu in kako to početi. Organizacija zaposlene opremi z znanjem in veščinami, ki jih potrebujejo za izvajanje konkretnih nalog na svojih delovnih mestih.

Za izvajanje programov usposabljanj v organizaciji izberejo eno ali več od navedenih oblik usposabljanj: usposabljanje na delovnem mestu, vajeništvo, neformalne oblike usposabljanj v obliki vsakodnevne komunikacije s sodelavci, pisne postopkovnike za izvajanje nalog na posameznih delovnih mestih, predavanja, učenje s pomočjo računalniških programov, medomrežja, DVD-jev, virtualnih učilnic, filmov, zvočnih posnetkov, aplikacij na mobilnih telefonih, družabnih omrežij, situacijsko učenje, učenje s pomočjo simulatorjev in timsko usposabljanje (Dessler 2015, 261–269).

Možnosti za napredovanje

Ferjan (2003, 469) pojem napredovanje opredeljuje kot »*premikanje iz ene stopnje na naslednjo – višjo stopnjo v procesu dela*«. Pojma napredovanje in kariera sta tesno povezana,

saj kariera pomeni uspešno napredovanje in promoviranje posameznika v njegovem poklicu. Dodaja (prav tam), da so za posameznikovo kariero značilni vzponi, padci in različne ovire.

Ločimo dve vrsti napredovanj (Špelko 2011, 34):

- horizontalno napredovanje; pomeni premestitev na bolj zahtevno delovno mesto z večjim obsegom pristojnosti in odgovornosti, kjer so zahtevani višja stopnja izobrazbe, dodatna funkcionalna znanja in daljše delovne izkušnje, običajno pa prinese višjo plačo, višji naziv, več bonitet in boljše delovne pogoje,
- vertikalno napredovanje; pomeni napredovanje navzgor po hierarhični lestvici organizacije. Gre za napredovanje na vodstveno delovno mesto, na katerem so zahtevane vodstvene vrednote, znanja in veščine. Stopnja zahtevnosti vodstvenih znanj in izkušenj je odvisna od ravni vodenja v organizaciji.

Na odločitev organizacije o tem, ali bo zaposleni napredoval ali ne, vplivajo razmere na trgu delovne sile, dejavniki gospodarjenja, razvojna strategija organizacije, dejavnost in programi organizacije, tehnologija v organizaciji, organizacijska struktura in struktura organiziranosti, kadrovska struktura organizacije, mikroorganiziranost dela, poslovna uspešnost organizacije, motivacija posameznika za delo, usposobljenost zaposlenega, osebne lastnosti zaposlenega, obstoječe delovne okoliščine, delovna uspešnost posameznika, sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in zadovoljstvo z delom (Florjančič in Jereb 1998, 45–50; Ferjan 2003, 475). Gallo (2011) izpostavlja še vpliv organizacijske kulture ter klime in mnenja nadrejenih o tem, ali je zaposleni pripravljen na nove in bolj zahtevne delovne izzive ter ali si zasluži višjo plačo.

Napredovanja so lahko učinkovita motivacijska spodbuda za tiste zaposlene, ki pripisujejo visoko vrednost večji odgovornosti ter bolj zahtevnim oz. vodstvenim ter vodilnim delovnim mestom. Za tiste zaposlene, ki ne čutijo ambicije po bolj zahtevnih, morda celo vodstvenih delovnih mestih, pa so kot motivacijska spodbuda bolj primerni drugi motivatorji, kot npr. dvig plače na istem delovnem mestu (Kosteas 2007, 2–3).

Samostojnost pri delu

Samostojnost pri delu pomeni možnost zaposlenega, da odloča o tem, kaj, s kom, kdaj in kako bo delal, da ima možnost samostojnega razporejanja delovnega časa, da ga poslovodstvo vključuje v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije (Pink 2011, 91; Svetlik 2002, 184).

Eaton-Walley in Lowe (2002, 3–9) ter Pink (2011, 210) menijo, da je samostojnost pri delu ključen dejavnik zadovoljstva zaposlenih in da se povečanje samostojnosti zaposlenih pri delu lahko odrazi v večji motivaciji, zavzetosti zaposlenih za delo in njihovi večji delovni uspešnosti. Robertsonova (2015) dodaja, da samostojnost pri delu zaposlenim daje tudi večji občutek sreče in znižuje fluktuacijo. Nekateri zaposleni pri svojem delu potrebujejo več

samostojnosti, drugi več usmerjanja. Na to kako uspešne bodo aktivnosti za povečevanje samostojnosti zaposlenih pri delu, v veliki meri vplivata organizacijska kultura in klima. Opozarja (prav tam), da naj bi bili vodje pri odločitvah o tem, koliko svobode pri delu zagotoviti zaposlenim, previdni, saj se lahko preveč svobode odrazi v neorganiziranosti ter nizki delovni uspešnosti.

Kot pravi Pink (2011, 91) se pozitivni učinki samostojnosti zaposlenih pri delu prenesejo tudi na poslovanje organizacij. Navaja (prav tam) primer raziskave z Univerze Cornell, ki je na vzorcu 320 podjetij, pokazala, da so podjetja, ki so zaposlenim zagotavljala samostojnost pri delu, dosegala bistveno višje prodajne prihodke in so rasla štirikrat hitreje v primerjavi s podjetji, ki so svoje zaposlene nadzorovala pri delu.

Na to, koliko samostojnosti pri delu bo imel posamezen zaposleni, vpliva tudi stopnja njegove izobrazbe, saj se z višjo izobrazbo posamezniku ne povečujejo samo možnosti za višjo plačo in napredovanje, temveč tudi možnosti za soodločanje pri sprejemanju odločitev v organizaciji (Lampret 2013, 47–48).

Za uspešno povečanje samostojnosti zaposlenih naj bi bili v organizaciji izpolnjeni naslednji pogoji (Eaton-Walley in Lowe 2002, 3–9):

- vitka struktura organiziranosti namesto hierarhične, kjer je malo vodstvenih ravni, način vodenja pa prilagojen večji samostojnosti in neodvisnosti strokovnih kadrov,
- poudarek na usposabljanju in razvoju strokovnih kadrov z namenom, da se jim zagotovijo znanje in veščine za sprejemanje dobrih odločitev,
- usposabljanja in ustrezna pojasnila poslovnim kadrom, da večja avtonomija strokovnih kadrov ne predstavlja grožnje njihovi veljavi in varnosti zaposlitve.

Pogoji dela

Stare idr. (2012, 29) delijo pogoje dela na:

- fizične pogoje dela; predstavljajo jih delovna oprema oziroma delovni pripomočki, delovni prostor, hrup, temperatura, prah ipd.,
- psihosocialne pogoje dela; to so pogoji, povezani s statusom zaposlenih v organizaciji (status zaposlitve, pozicija v organizaciji, delovni čas, plača) in pogoji, ki jih ustvarjajo zaposleni (s svojimi osebnostnimi lastnostmi, vrednotami, znanjem in veščinami) in poslovodstvo organizacije s svojim vedenjem.

Menijo tudi (prav tam), da se pogoji dela razlikujejo od organizacije do organizacije, kljub temu pa naj bi vsaka organizacija redno skrbela za pregled delovne opreme s tehničnega in ekološkega vidika, na letni ravni naj bi skrbela tudi za merjenje zadovoljstva zaposlenih z dejavniki dela, organizacijsko kulturo in klimo ter na osnovi ugotovitev izvajala korektivne ukrepe.

Varnost zaposlitve

V preteklosti, ko so bile razmere na trgu bistveno drugačne od sedanjih, so organizacije zaposlenim lahko zagotavljale varnost zaposlitve v zameno za njihovo zvestobo (Repovš in Kaše 2014, 22). Takrat je varnost zaposlitve kot eden izmed dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pomenila osnovo za naklonjenost, zavzetost in lojalnost ter posledično višjo produktivnost zaposlenih (Jerman, Uran in Radić 2007).

Po letu 2007 so se razmere na trgu krepko spremenile in tako organizacije zaradi ekonomskih, tehnoloških in družbenih sprememb organizacije zaposlenim ne morejo več zagotavljati varnosti zaposlitve, kot so jo lahko nekoč. Zato v današnjem času namesto o varnosti zaposlitve vse bolj lahko govorimo o zaposljivosti kot dejavniku zadovoljstva zaposlenih. Zaradi omenjenih razmer na trgu so zaposleni vse bolj prisiljeni sami uravnavati svojo kariero, in sicer tako, da ugotovijo lastne smotre, cilje in vrednote, da razvijajo lastno prilagodljivost, da sami skrbijo za vseživljenjsko učenje, da samostojno iščejo nove informacije, razmerja in izkušnje. Vloga organizacij pri tem je, da zaposlenim omogočajo izkušnje v drugačnih okoliščinah, nalogah ali kulturah, s čimer jim razvijajo in zagotavljajo zaposljivost. Vendar klasični karierni tipi niso popolnoma izginili. To v praksi pomeni, da naj bi posamezna organizacija preko individualne obravnave zaposlenih prepoznala njihove ambicije, kakšna vloga bi jim ustrezala in na osnovi tega za njih oblikovala najbolj ustrezen sistem razvoja in motivacije (Repovš in Kaše 2014, 22–25).

2.4.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih gre za zbiranje in analiziranje podatkov o stopnji zadovoljstva zaposlenih, o prednostih in slabostih organizacije, na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe, v kateri organizacijski enoti bi bilo potrebno izboljšati način vodenja, kaj slabo vpliva na zaposlene in podobno. Pravilno izvedeno merjenje zadovoljstva zaposlenih organizaciji zagotavlja temelje za obvladovanje zadovoljstva zaposlenih (Mihalič 2008, 90; Cajnko 2014, 81–84).

Priporočljivo je, da organizacija merjenje zadovoljstva zaposlenih izvede vsaj enkrat letno ter pred, med in po uvedbi radikalnih sprememb. Na osnovi zbranih podatkov ima nato možnost, da izvede ukrepe za pravočasno izboljšanje morale in počutja zaposlenih, za dvig delovne storilnosti zaposlenih in s tem tudi za povečanje organizacijske uspešnosti (Mihalič 2008, 90 in 104; Rejec 2014, 48).

Poznamo dva načina za merjenje zadovoljstva zaposlenih (Treven 1998, 132–133):

- merjenje celovitega zadovoljstva pri delu; kjer organizacija ugotavlja, kako so zaposleni zadovoljni s svojim delom kot celoto (npr. ali bi priporočili podobno delo prijatelju, ali bi ponovno sprejeli to delo in tako dalje),

- merjenje posameznikovega zadovoljstva, kjer organizacija ugotavlja, kako so zaposleni zadovoljni z določenim področjem svojega dela (npr. zadovoljstvo s plačo, značilnosti dela, nadzor, možnosti za napredovanje in tako dalje).

Nadalje poznamo tudi več metod za zbiranje podatkov o zadovoljstvu zaposlenih. Metodi za zbiranje primarnih virov podatkov sta vprašalnik in intervju, kjer zaposleni izražajo svoja mnenja in ocene o svojem zadovoljstvu pri delu ali zadovoljstvu na splošno. Sekundarne vire podatkov o zadovoljstvu zaposlenih predstavljajo evidence pritožb, absentizem in prezentizem, fluktuacija ipd. Tako dobljene podatke se nato statistično obdelajo, lahko se jih primerja z izračunom indeksov zadovoljstva, primerja se jih lahko z rezultati preteklih raziskav, z rezultati med organizacijskimi enotami in z rezultati podjetij ali drugih organizacij iste ali druge dejavnosti (Cajnko 2014, 81–84).

2.5 Vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih

Koristi managementa znanja za organizacijo se kažejo v izboljšanju različnih procesov in tehnologij v organizaciji, večji finančni uspešnosti poslovanja, večji konkurenčni prednosti organizacije, boljši komunikaciji v organizaciji in ne nazadnje tudi v večjem zadovoljstvu zaposlenih, ki posledično postajajo bolj zvesti svoji organizaciji (Čater 2001, 78; Dermol 2013, 91; Kostanjšek 2013, 63).

Management znanja vpliva na več dejavnikov zadovoljstva zaposlenih, v prvi vrsti pa se ta vpliv pokaže ravno na dejavniku *Možnosti za izobraževanje in usposabljanje*. Javed (2012, 8) meni, da management znanja skupaj s kulturo učeče se organizacije vpliva na povečanje zadovoljstva zaposlenih s tem, ko jim povečuje možnosti za učenje tako iz notranjih kot iz zunanjih virov organizacije. Podobnega mnenja je Mucova (2011, 26), ki pravi, da s tem, ko organizacija zaposlenim zagotovi možnosti za izobraževanje, usposabljanje in razvoj ter jih nauči, kako lahko tudi sami pridobijo znanja za uspešno delo, zaposleni postanejo bolj usposobljeni in motivirani za opravljanje svojega dela. Bolj izobraženi, usposobljeni in bolj motivirani zaposleni so nadalje bolj produktivni in potrebujejo manj nadzora in usmeritev nadrejenih, kar po eni strani pri zaposlenih dviguje občutek *samostojnosti pri delu*, po drugi strani pa nadrejeni lahko več svojega časa namenijo razvoju zaposlenih. Nadalje dodaja (prav tam), da imajo bolj izobraženi in usposobljeni zaposleni več možnosti za nadomeščanje svojih sodelavcev v času njihove odsotnosti, s čimer si dodatno razvijajo znanje in veščine. Pozitiven učinek tega se lahko pokaže na boljših možnostih za *dvig plače oziroma dodatke* ter boljših možnostih za horizontalno oziroma vertikalno *napredovanje*. Javed (2012, 8) pa pozitivne učinke managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih vidi tudi v izboljšani *zaposljivosti zaposlenih*.

Če vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih pogledamo še po procesih pridobivanja/ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja, ugotovimo, da se pridobivanje znanja

lahko odrazi v boljši usposobljenosti in motiviranosti zaposlenih za delo, saj jim, kot smo že omenili, daje *možnosti za izobraževanje in usposabljanje*, na osnovi katerih lahko pridobijo znanje in veščine, ki jih potrebujejo za izvajanje konkretnih nalog na svojih delovnih mestih (Muc 2011, 26; Dessler 2015, 254). Uporaba pridobljenega znanja se lahko odrazi v boljši usposobljenosti zaposlenih za delo, zaradi česar lahko *vsebina dela* zaposlenim postane bolj zanimiva, in da se jim delo, ki ga opravljajo, zdi bolj smiselno (Svetlik 2009, 348). Pridobljena višja stopnja izobrazbe zaposlenim ne povečuje samo možnosti za *višjo plačo in napredovanje*, temveč jim povečuje tudi možnosti za *soodločanje pri sprejemanju odločitev* v organizaciji (Lampret 2013, 48).

Vpliv managementa znanja se kaže tudi na medosebnih odnosih kot dejavniku zadovoljstva zaposlenih, na katerega, izmed vseh procesov managementa znanja, najmočneje vplivata prenos in uporaba znanja. Velik vpliv ima zlasti prenos znanja, ki je tesno povezan z organizacijsko kulturo in klimo, zaupanjem med zaposlenimi, družbenimi omrežji in načinom poslovanja v organizaciji. Povezava med kulturo organizacije in prenosom znanja je oboje smerna, saj na aktivnosti prenosa znanja močno vplivajo tudi kulturne vrednote zaposlenih (Lampret 2013, 48; Tong, Wah Tak in Wong 2013, 10 in 16). Na odnos med prenosom znanja in zadovoljstvom zaposlenih vplivajo tudi vrednote, znanje in veščine zaposlenih (Trivellas idr. 2015).

Pomemben vidik vpliva managementa znanja na *samostojnost pri delu*, kot dejavnika zadovoljstva zaposlenih, se kaže v okviru opolnomočenja zaposlenih v učečih se organizacijah. Dimovski idr. (2005, 281–282) pravijo, da opolnomočenje zaposlenih omogočajo štiri skupine dejavnikov, ki zaposlenim omogočajo svobodnejše delovanje pri opravljanju delovnih nalog. Te skupine so (prav tam):

- informacije; zaposleni imajo dostop do računovodskih informacij in vseh drugih informacij, vezanih na uspešnost poslovanja organizacije, tudi o plačah vršnih managerjev,
- znanje; zaposleni imajo vrednote, znanje in veščine, ki jim omogočajo prispevati k smotrom in ciljem organizacije, deležni so izobraževanj in usposabljanj, ki jim pomagajo, da se lažje odločajo ter pomagajo sodelavcem pri doseganju smotrov in ciljev organizacije,
- moč; zaposleni imajo moč, da npr. v okviru krožkov kakovosti in delovnih skupin vplivajo na delovne procese in usmeritev organizacije,
- nagrada; zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost poslovanja organizacije (udeležba pri dobičku in lastništvo delnic).

Dodajajo (prav tam), da so zaposleni z opolnomočenjem povezani v proces odločanja v organizaciji na način, ki jim daje dovolj svobode, da pri izvajanju nalog sami poiščejo možnosti za najboljšo izrabo svojega znanja in veščin. Opolnomočenih zaposlenih ni mogoče, niti ni treba s tradicionalnimi sredstvi siliti v pridobivanje in izmenjavo znanja, saj si to želijo sami in si za to tudi prizadevajo.

Uveljavljenost managementa znanja v organizaciji še posebej vpliva na zadovoljstvo znanjskih sodelavcev. Ti so izobraženi in imajo izkušnje, na svoje delo in delovno mesto gledajo kot vir svojega zadovoljstva in prostor, kjer lahko ustvarjajo. Zato pa potrebujejo informacije in znanje (Clemmons Rumizen 2002, 288).

S tem, ko zaposleni usvojijo nova znanja in se jim povečajo njihove zmožnosti, se spremenijo tudi njihova pričakovanja do delodajalca. Pričakujejo boljše oziroma bolj zahtevno delo, višjo plačo, nove izzive in tako dalje. Če jim organizacija teh pričakovanj ne uresniči, postanejo nezadovoljni, kar lahko pripelje do tega, da se zaposlijo pri drugem delodajalcu. Zato naj bi poslovodje z različnimi ukrepi skrbeli za to, da ključni kadri ostanejo v organizaciji. Med te ukrepe sodijo:

- možnosti za razvoj in nadaljnje doseganje uspešnosti,
- vključevanje zaposlenih v lastništvo organizacije,
- zagotavljanje občutka pomembnosti zaposlenim,
- skrb za čim višjo kakovost življenja in dela zaposlenih (Dimovski idr. 2005, 71).

2.6 Pregled raziskav s področja managementa znanja

Zanimanje za management znanja se je znatno povečalo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so organizacije v zahodnih gospodarstvih ponovno odkrile spoznanje, da njihovi zaposleni razpolagajo z vrednotami, znanjem in veščinami, ki so jim kot delodajalcem, nedostopne (Edvardsson 2008, 553). Da je temu res tako, je razvidno tudi iz številnih raziskav managementa znanja. Če navedemo le nekatere: OECD (2003), McKeen, Zack in Singh (2006), Gomezelj Omerzel (2009), Meško Štok (2009), Rašula (2009), Skyrme (2011), IAEA (2013), ki so proučevali vpliv managementa znanja na poslovno uspešnost organizacij, Dimovski idr. (2010), ki so proučevali vpliv organizacijske kulture na management znanja in vpliv managementa znanja na produkcijo znanja v visokošolskem zavodu ter Podobnik in Biloslavo (2010), ki sta proučevala dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja znotraj organizacije.

Po sistematičnem pregledu dosedanjih raziskav s področja managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih v Republiki Sloveniji smo ugotovili, da se slovenski teoretiki, raziskovalci in praktiki intenzivneje zanimajo za to problematiko od leta 2001 dalje, ko smo identificirali tudi prvo tovrstno raziskavo. Opravil jo je Inštitut učečega se podjetja v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije. V obdobju od leta 2001 do leta 2004 je izvedel letne raziskave o prisotnosti koncepta učečega se podjetja v 500 največjih slovenskih podjetjih. Skupni rezultati raziskave so pokazali, da tri četrtine podjetij, sodelujočih v raziskavi, kot najpogostejše pozitivne učinke uvajanja koncepta učeče se organizacije, katere gradnik je management znanja, navajajo: boljše poslovne rezultate, večjo mobilnost zaposlenih, hitrejšo uvajanje sprememb, višjo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, boljše komunikacijo in višjo kakovost dela (Češnovar 2006, 213–218).

Nadalje je bilo po letu 2004 izvedenih kar nekaj raziskav, v katerih so avtorji proučevali procese managementa znanja in zadovoljstvo zaposlenih. Tako npr. novejši raziskavi Lever (2013, 34–54) in Kožuh (2014, 72–74) nakazujeta, da je management znanja v organizacijah slovenske javne uprave, v katerih sta bili opravljeni raziskavi, slabo uveljavljen in posledično tudi ne more izboljševati motivacije in zadovoljstva javnih uslužbencev. Sodeč po rezultatih teh dveh raziskav je najslabše stanje na področju pridobivanja znanja, predvsem zaradi slabih načrtov izobraževanj in usposabljanj ter varčevalnih ukrepov, ki so povzročili, da v teh organizacijah praktično ni več plačljivih izobraževanj in usposabljanj za zaposlene oziroma so ta redka. Slabo stanje je tudi na področju prenosa znanja, saj večinoma poteka ustno in v neformalni obliki, zaradi česar je izrazito podvrženo motivaciji posameznikov za prenos znanja.

Uveljavljenost managementa znanja je boljša v gospodarskih dejavnostih, kjer organizacije v primerjavi s tistimi iz javne uprave bolj sistematično pristopajo k managementu znanja in zato ta predstavlja vir izboljševanja motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Te organizacije svojim zaposlenim nudijo več možnosti za izobraževanja in usposabljanja, čeprav tudi tu varčujejo in v veliki meri uporabljajo interne oblike izobraževanj in usposabljanj. Področje prenosa znanja po mnenju anketiranih še ni popolnoma na zadovoljivi ravni. Ne glede na navedeno pa med temi organizacijami obstajajo posamezne razlike glede na uveljavljenost procesov managementa znanja (pridobivanje in prenos znanja) in zadovoljstvo zaposlenih (Demšar 2007; Karner Škulj 2008; Podobnik 2009; Gorinšek 2010; Novak 2010; Omahne 2012; Skok 2012; Lampret 2013). Raziskave Karner Škulj (2008), Omahne (2012) in Skok (2012) lahko izpostavimo kot posebej zanimive. Raziskava, ki jo je izvedla Skokova (2012, 45–76) med 210 zaposlenimi iz 100 gospodarskih družb iz Republike Slovenije, je namreč pokazala statistično značilno srednje močno povezanost med pridobivanjem znanja in zadovoljstvom zaposlenih. Tudi Omahnetova (2012, 74) je v raziskavi, ki jo je izvedla leta 2010 med 231 zaposlenimi iz Rudnika Trbovlje Hrastnik in Rudnika Velenje, ugotovila, da v rudarski dejavnosti v Republiki Sloveniji pridobivanje/ustvarjanje znanja in prenos znanja statistično značilno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih, uporaba znanja pa na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu nima statistično značilnega vpliva. Sodelujoči v raziskavi, ki jo je v letu 2008 izvedla Karner Škuljeva (2008, 59) med zaposlenimi iz 400 slovenskih podjetij, pa so izrazili mnenje, da sta med najpogostejšimi učinki managementa znanja izboljšanje znanja zaposlenih ter povečanje učinkovitosti zaposlenih, kar izboljšuje motivacijo in posledično tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Kako pomemben je vpliv uporabe znanja na zadovoljstvo zaposlenih, nakazuje raziskava, ki so jo Domadenik idr. (2015, 81) izvedli v obdobju od 2008 do 2013 v okviru projekta PIAAC. Raziskava, v njej je sodelovalo 23 držav, v vsaki državi pa je vzorec obsegal vsaj 5.000 zaposlenih posameznikov, je pokazala, da če imajo zaposleni previsoko stopnjo izobrazbe in preveč znanja in veščin glede na zahteve delovnega mesta, se na tem delovnem mestu sčasoma lahko začnejo dolgočasiti, njihova zavzetost za delo upade, zaradi česar dolgoročno

izgubljajo svoj potencial in usposobljenost. Kot smo ugotovili v poglavju o uporabi znanja, je z neuporabo znanja organizacija dvakrat na izgubi: prvič; neuporaba znanja pomeni neučinkovite investicije v znanje in drugič; iz neuporabljenega znanja ne more nastati novo znanje. Domadenik idr. zato organizacijam svetujejo (prav tam), da naj bi v takih primerih zaposlene spodbudile k aktivnemu sooblikovanju dela, kar bi jim omogočilo opravljanje bolj zahtevnega dela, pri katerem bi lahko uporabili svojo izobrazbo, znanje in veščine. Dodajajo (prav tam), da možnost sooblikovanja vsebine dela zniža verjetnost dolgočasja in nezavzetosti za delo zaposlenih, kar vpliva na dvig zadovoljstva zaposlenih.

Da se v slovenskih organizacijah, kljub omenjenim težavam zaradi varčevalnih ukrepov, v zadnjem času vse bolj zavedajo pomembnosti managementa znanja, kaže raziskava, ki sta jo v letu 2015 izvedla Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije ter podjetje Mediana. Podjetja, katerih zaposleni so se udeleževali usposabljanj v organizaciji omenjenega sklada, se zavedajo, da so usposabljanja investicije v zaposlene in da so usposabljanja, ki jih organizira ta sklad, potrebna, saj izkazujejo tako ekonomske kot neekonomske učinke. Med ekonomske učinke po njihovem mnenju sodi sofinanciranje usposabljanj, kar jim izboljšuje možnosti za pridobivanje znanja, med neekonomskimi učinki pa izpostavljajo izboljšanje komunikacije in organiziranosti znotraj podjetja, večjo strokovnost in kompetentnost zaposlenih in s tem tudi večje zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Podjetja še navajajo, da so jih izobraževanja in usposabljanja v organizaciji Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije spodbudila k bolj načrtnemu delu z zaposlenimi (Ponebšek 2015, 57).

Poglejmo še raziskave tujih avtorjev. Izsledki raziskave, ki so jo izvedli Trivellas idr. (2015) med zaposlenimi v grških računovodskih podjetjih, so pokazali, da vrednote, znanje in veščine zaposlenih vplivajo na odnos med kulturo prenosa znanja v organizaciji in zadovoljstvom zaposlenih. Raziskava je še pokazala, da je v organizacijah, ki imajo bolj razvito kulturo prenosa znanja, stopnja zadovoljstva zaposlenih višja, kar je posledica izboljšanja vrednot, znanja in veščin zaposlenih. Raziskava, ki so jo izvedli Jadidi, Ehsanifar in Moshtangi (2013, 6) v tekstilnem podjetju z 230 zaposlenimi je pokazala, da management znanja pozitivno vpliva na organizacijski razvoj, organizacijsko učenje in management kakovosti, da management kakovosti in organizacijsko učenje nadalje pozitivno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih, organizacijski razvoj pa naj bi imel negativen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Bakotičeva (2012, 54) je izvedla raziskavo med 736 znanjskimi sodelavci in 4.900 ostalimi sodelavci v hrvaških podjetjih. Raziskava je pokazala, da so znanjski sodelavci na splošno bolj zadovoljni pri delu v primerjavi z ostalimi sodelavci in da so znanjski sodelavci, ki zasedajo vodilna delovna mesta bolj zadovoljni pri delu v primerjavi z ostalimi znanjskimi sodelavci. Prav tako so bolj zadovoljni z vsemi dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da obstajajo razlike v vplivu dejavnikov zadovoljstva zaposlenih na znanjske sodelavce v primerjavi z vplivom teh dejavnikov na ostale sodelavce. Zadovoljstvo znanjskih sodelavcev je mogoče okrepiti z izboljšanjem njihovega statusa v organizaciji. Organizacije naj bi jim omogočile napredovanje na bolj

zahtevna in odgovorna delovna mesta. Kot kažejo rezultati raziskave, so tako znanjski kot ostali sodelavci v hrvaških podjetjih najmanj zadovoljni z možnostmi za napredovanje, ta dejavnik pa ima najmočnejši vpliv na njihovo zadovoljstvo pri delu. Za izboljšanje stanja avtorica predlaga, da naj bi organizacije znanjskim sodelavcem zagotovile okoliščine, kjer bi se lahko potrjevali in ki bi omogočale njihovo rast in razvoj. Ostalim sodelavcem naj bi organizacije izboljšale možnosti za usposabljanje in razvoj, ki naj bi bila osnova za njihovo napredovanje. Tong, Wah Tak in Wong (2013, 19–20, 26–27) so izvedli raziskavo med zaposlenimi v Hongkonških podjetjih, ki delujejo na področju IKT. Raziskava temelji na podatkih iz 228 veljavno izpolnjenih vprašalnikov. Pokazala je, da ima organizacijska kultura signifikanten in pozitiven vpliv na prenos znanja in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji ter da prenos znanja pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo in zadovoljstvo zaposlenih. Avtorji zato predlagajo, da naj bi poslovodstvo organizacije, v sodelovanju s kadrovske organizacijske enote, skrbelo za takšno organizacijsko kulturo in klimo, ki bo spodbujala prenos znanja. Po njihovem mnenju (prav tam) naj bi to prineslo koristi tako organizaciji kot zaposlenim ter izboljšalo stopnjo njihovega zadovoljstva.

2.7 Sklepi iz teoretične raziskave

V tem poglavju povzemamo ključne ugotovitve teoretičnega dela magistrske naloge, do katerih smo prišli s pomočjo sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature ter drugih razpoložljivih virov. Teoretični del naloge smo razdelili na posamezna podpoglavja, v katerih smo opredelili management, znanje, management znanja, zadovoljstvo zaposlenih ter predstavili dosedanje raziskave s področja managementa znanja.

Ugotovili smo, da je opredelitev managementa veliko, v splošnem pa ga lahko opredelimo kot proces ustvarjanja družbenega okolja za doseganje poslanstva in vizije ter smotrov in ciljev organizacije. Temeljna naloga managerjev je, da uskladijo sodelovanje zaposlenih. Managerji naj bi opravljali štiri glavne naloge: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Predstavili smo različne opredelitve in delitve znanja ter pomen, ki ga ima znanje za poslovanje v sodobnih organizacijah. Poudarili smo, da je v današnjem času povečana konkurenčnost, hiter pa je tudi tehnično-tehnološki napredek, zato je v prvi vrsti znanje tisto, ki odloča o konkurenčni sposobnosti organizacij. Vendar zgolj zavedanje o pomembnosti znanja in njegovo posedovanje nista dovolj. Pomembno je tudi, s kakšnim znanjem razpolagajo organizacija in njeni zaposleni ter v kolikšni meri je v organizaciji uveljavljen management znanja.

Management znanja pomeni načrtno dejavnost, s pomočjo katere v organizacijah ustvarjajo družbeno okolje, v katerem njeni zaposleni pridobivajo, ustvarjajo znanje, si ga izmenjujejo ter ga uporabljajo tako za lasten karierni razvoj kot za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Management znanja predstavlja več sistematičnih procesov, med katerimi avtorji

največkrat omenjajo pridobivanje, ustvarjanje, zajemanje, prenos in uporabo znanja. Če naj bi management znanja pripomogel k večji konkurenčni prednosti in uspešnosti organizacije, je pomembno, da ga organizacija obravnava s strateškega vidika, tehnološkega vidika in vidika ravnanja s človeškimi viri in da načrtno pristopi k izvajanju aktivnosti managementa znanja in jih izvaja dosledno dolgoročno.

Pojasnili smo vpliv zadovoljstva zaposlenih na konkurenčno sposobnost organizacije in uspešnost njenega poslovanja. Zadovoljstvo zaposlenih opredelimo kot pozitiven odnos in pozitivne občutke, ki jih imajo zaposleni v zvezi s svojim delovnim okoljem in vsebino dela, ki ga opravljajo. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo številni dejavniki, kot na primer: vsebina dela, možnosti za izobraževanje in usposabljanje, možnosti za napredovanje, odnosi s sodelavci in nadrejenimi, pogoji dela, varnost zaposlitve, ki smo jih tudi podrobneje predstavili. Nadalje smo predstavili merjenje zadovoljstva zaposlenih, s pomočjo katerega organizacija pridobi pomembne podatke in informacije, ki predstavljajo osnovo za obvladovanje zadovoljstva zaposlenih.

Dotaknili smo se tudi področja vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili smo, da je dodaten argument, ki govori v korist čim boljši uveljavljenosti managementa znanja v organizaciji, v tem, da management znanja vpliva na več dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. In sicer se ta vpliv kaže preko dejavnikov: možnosti za izobraževanje in usposabljanje, samostojnost pri delu, plača in dodatki, soodločanje pri sprejemanju odločitev v organizaciji.

Opravili smo tudi sistematičen pregled raziskav s področja managementa znanja in ugotovili, da med raziskovalci obstaja veliko zanimanje zanj, kar dokazujejo številne raziskave s tega področja. Podrobnejši pregled raziskav o vplivu managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih nam je pokazal, da pridobivanje, ustvarjanje znanja, prenos in uporaba znanja vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih, vendar ta vpliv ni enak v vseh organizacijah in v vseh procesih. Raziskave, s katero bi se raziskovalci posebej osredinjali na uveljavljenost managementa znanja in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah, tako v javnih kot v zasebnih dejavnostih, nismo zasledili. Zato smo opravili empirično raziskavo, ki jo predstavljamo v naslednjem poglavju.

3 MANAGEMENT ZNANJA IN NJEGOV VPLIV NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V KADROVSKIH ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

Za namen empiričnega dela naloge smo s pomočjo vnaprej pripravljenega vprašalnika izvedli raziskavo o uveljavljenosti managementa znanja in njegovem vplivu na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. V zvezi s tem smo v tem poglavju opredelili raziskovalni problem, namen in cilje raziskave, predstavili analizo podatkov iz raziskave in preverili zastavljene hipoteze.

3.1 Opredelitev raziskovalnega problema, namena in ciljev raziskave

Temeljni raziskovalni problem, na katerega smo se osredotočili v tem delu naloge, je bila uveljavljenost managementa znanja in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. Namen empiričnega dela raziskave je zato bil proučiti uveljavljenost managementa znanja ter njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah in nakazati predloge za izboljšave.

Temeljni cilji empiričnega dela raziskave so bili:

- proučiti proces managementa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah z vidika ustvarjanja, pridobivanja, prenosa in uporabe znanja;
- proučiti in ugotoviti vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah;
- na osnovi kritične ocene trenutnega stanja podati morebitne predloge za izboljšave.

V tem poglavju uporabljen izraz ustvarjanje znanja, je bil uporabljen kot splošen izraz, ki je pomensko zajemal tako proces ustvarjanja znanja kot tudi proces pridobivanja znanja.

3.2 Populacija in vzorec

Zanimalo nas je, kako management znanja v kadrovskih organizacijskih enotah vidijo in občutijo tisti, ki so tam zaposleni, ter kakšne so njihove možnosti in želje za ustvarjanje, prenos in uporabo znanja. Zato smo k sodelovanju v raziskavi povabili člane SKZ ter člane SPDO, ki delujejo v okviru DPS. Ti člani so torej predstavljali populacijo naše raziskave.

SKZ je vseslovenska organizacija, v katero je združenih 14 društev za kadrovske dejavnosti iz celotne Slovenije. Je prostovoljno, samostojno, strokovno in neprofitno združenje društev za kadrovske dejavnosti (Slovenska kadrovska zveza 2013). V mesecu marcu 2016 je imela SKZ 700 članic in članov.

DPS je prostovoljno strokovno združenje psihologov Slovenije. Je nevladno, neprofitno in nestransko združenje, ki povezuje člane iz področij znanosti, izobraževanja, športa, zdravstva, socialnega varstva, dela, zaposlovanja, obrambe, varovanja naravnega okolja in

prostora ipd. DPS sestavlja šest sekcij, med njimi tudi SPDO, ki združuje psihologe, ki delujejo na področju ravnanja z ljudmi pri delu (Društvo psihologov Slovenije 2014). V mesecu marcu 2016 je bilo v SPDO včlanjenih 29 članov.

Med člani obeh združenj so tako zaposleni, ki dejansko delajo v kadrovskih organizacijskih enotah, kot zaposleni z drugih področij dela in študenti. Vendar uradnih podatkov o tem, koliko članov SKZ in DPS SPDO je dejansko zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah, ni. Ocenjuje se pa, da jih je v obeh združenjih skupaj približno 623. Za potrebe naše raziskave smo zato vzeli vzorec 623 oseb. Vzorec smo zajeli tako, da smo vsem članom SKZ in DPS SPDO posredovali povezavo do spletne ankete, in sicer preko spletne strani SKZ ter neposredno po elektronski pošti. Vprašalniku smo priložili kratek dopis, v katerem smo pojasnili, da je vprašalnik namenjen tistim članom SKZ in DPS SPDO, ki so dejansko zaposleni v kadrovskih organizacijskih enotah. V dopisu smo pojasnili tudi namen raziskave, predviden čas izpolnjevanja vprašalnika ter zagotovili anonimnost podatkov.

Predvidevali smo, da se bo k sodelovanju v raziskavi odzvalo vsaj 10 % vabljenih, kar naj bi zadostovalo za potrebe nadaljnje statistične obdelave. Anketiranje je potekalo v februarju in marcu 2016 na spletni strani 1ka.si. Vprašalnik smo predhodno testirali s pomočjo desetih naključno izbranih in v vzorec vključenih oseb. Ker težav z razumevanjem vprašalnika ni bilo, smo ga pustili nespremenjenega. Po koncu anketiranja smo prejeli 115 popolnoma izpolnjenih vprašalnikov (18,45-odstotna odzivnost).

3.3 Vprašalnik

Za zbiranje podatkov za raziskavo smo uporabili strukturiran vprašalnik, s katerim smo pridobili primarne podatke. Vprašalnik smo sestavili sami in sicer tako, da smo vprašanja povzeli po anketnih vprašanjih treh že izvedenih raziskav: raziskave o uveljavljenosti managementa znanja v slovenski rudarski panogi, ki jo je izvedla Omahnetova (2012), raziskave o vlogi znanja v delovanju sodobnih podjetij, ki jo je izvedla Pivčeva (2010) in raziskave o modelu za management znanja v visokošolskem zavodu, ki so jo izvedli Dimovski idr. (2010).

Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, ki smo jih razdelili v pet sklopov, in sicer:

1. Splošni podatki o anketirancih.
2. Ustvarjanje znanja v kadrovskih organizacijskih enotah.
3. Prenos znanja v kadrovskih organizacijskih enotah.
4. Uporaba znanja v kadrovskih organizacijskih enotah.
5. Zadovoljstvo pri delu.

V prvem sklopu z naslovom Splošni podatki o anketirancih smo sodelujoče v raziskavi spraševali po njihovih splošnih demografskih podatkih: spol, starost, dosežena stopnja izobrazbe, delovna doba in položaj (delovno mesto) v organizaciji, dejavnost in velikost organizacije, v kateri so zaposleni. Sklop je sestavljalo osem vprašanj.

Drugi do vključno četrti sklop vprašanj v vprašalniku se je nanašal na ustvarjanje, prenos in uporabo znanja v kadrovskih organizacijskih enotah.

Drugi sklop je vseboval osem trditev s področja ustvarjanja znanja: Zaposleni v KOE se pri učenju podpiramo; Vodstvo zaposlene v KOE spodbuja k usvajanju novih znanj in spretnosti; Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – s samostojnim študijem eksterne strokovne literature; Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi timskega dela; Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – s samostojnim študijem interne strokovne literature; Zaposleni v KOE imamo na voljo veliko možnosti za učenje; Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – na seminarjih, konferencah, preko zunanjih svetovalcev; Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi internih usposabljanj.

V tretjem sklopu je sledilo deset trditev s področja prenosa znanja, in sicer: Zaposleni v KOE si pogosto pomagamo z nasveti; Zaposleni v KOE si medsebojno zaupamo; V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo delovne sestanke; V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo IKT; Zaposleni v KOE imamo možnosti za neformalno druženje; V KOE imamo učinkovit računalniško podprt sistem za dostop in iskanje po lastnih bazah znanja; V KOE imamo učinkovit sistem prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci; V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo pisna navodila; V KOE imamo učinkovit sistem prenosa znanja, pridobljenega na usposabljanjih; V KOE imamo učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim oz. novim sodelavcem.

Četrti sklop je zajemal osem trditev glede uporabe znanja, in sicer so bile trditve naslednje: Zaposleni v KOE smo naklonjeni uporabi novega znanja v praksi; V KOE uspešno uporabljamo lastne pretekle izkušnje in znanje za razreševanje novih izzivov; Zaposleni v KOE imamo zagotovljene tehnične pogoje za uporabo novega znanja v praksi; Vodstvo nas spodbuja k uporabi novega znanja; Uporaba novega znanja v praksi je pogosto zelo uspešna; V KOE uspešno prenašamo primere dobrih praks v delovni proces; V KOE znamo uspešno izkoristiti potencialne svojih sodelavcev; Zaposleni v KOE imamo dovolj časa za uporabo novega znanja v praksi. Stopnjo strinjanja s trditvami v teh treh sklopih so anketiranci lahko podali s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice. Za vsako od trditev je bilo možnih pet ocen, in sicer od ocene 1 (sploh se ne strinjam) do ocene 5 (popolnoma se strinjam).

Peti, zadnji sklop v vprašalniku, se je nanašal na stopnjo zadovoljstva, ki ga anketiranci občutijo v zvezi z dejavniki zadovoljstva pri delu, in sicer s: samostojnostjo pri delu, odnosi s sodelavci, odnosi z neposredno nadrejenim, možnostmi za izobraževanje in usposabljanje ter

možnostmi za napredovanje. Tudi za ta del smo uporabili Likertovo petstopenjsko lestvico. Ocene, ki so bile možne, so se gibale od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

3.4 Zbiranje podatkov

Podatke za raziskavo smo zbrali s kvantitativno metodo zbiranja podatkov. Pri tem smo uporabili strukturiran vprašalnik zaprtega tipa, s katerim smo pridobili primarne podatke. Z vprašalnikom smo anketirali tiste člane SKZ in DPS SPDO, ki so zaposleni v kadrovskih organizacijskih enotah.

Tako pridobljene podatke smo statistično obdelali v programskem orodju SPSS 23.0. Oceno zanesljivosti merjenja smo preverili s Cronbachovim koeficientom alfa, ki je znašal 0,950 (preglednica 1). Izmerjena vrednost je pokazala, da je zanesljivost vprašalnika zelo dobra in da so rezultati raziskave zanesljivi, saj alfa presega vrednost 0,6 (kritična meja zanesljivosti).

Preglednica 1: Statistika zanesljivosti anketnega vprašalnika

Cronbachov koeficient alfa	Število enot
0,950	31

Izvedli smo kvantitativno obdelavo podatkov, in sicer smo uporabili osnovno deskriptivno statistično analizo (izračun frekvenc, srednjih vrednosti in standardnega odklona) in inferenčno, multivariatno statistično analizo (faktorska analiza, multipla linearna regresija). Obdelane podatke smo nato tudi interpretirali.

3.5 Analiza vprašalnikov iz raziskave

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke o anketirancih in deskriptivno (opisno) statistiko, ki smo jo pripravili za vsa vprašanja iz vprašalnika, in sicer: izračun frekvenc, srednjih vrednosti in standardnega odklona.

Za namen preverjanja zastavljenih hipotez smo izvedli posamezne faktorske analize ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja (uporabili smo metodo glavnih komponent). S tem smo iz večjega števila spremenljivk pridobili faktorje oziroma glavne komponente, ki odlikavajo lastnosti obravnavanih spremenljivk in ki nadalje v našem regresijskem modelu predstavljajo neodvisne spremenljivke. Pred izvedbo posamezne faktorske analize smo s pomočjo Kaiser-Mayer-Olkinovega kazalca (KMO) in Barlettovega testa sferičnosti preverili primernost podatkov za analizo.

Zaradi preglednosti smo strukturo tega poglavja uskladili s strukturo anketnega vprašalnika.

3.5.1 Demografski podatki

Iz preglednice 2 izhaja, da je anketni vprašalnik izpolnilo 115 oseb, izmed katerih je bilo 91 žensk (79,1 %) in 24 moških (20,9 %). Povprečna starost anketiranih je 40,58 let, največ anketiranih (37,4 %) ima VII. stopnjo izobrazbe (univerzitetni program oziroma magisterij stroke B2), z delovno dobo nad 5 do 15 let (35,7 %), v organizaciji, kjer so zaposleni, pa delajo kot strokovni delavci (37,4 %).

Preglednica 2: Demografski podatki o anketirancih

		f	f %
Spol	Ženski	91	79,1
	Moški	24	20,9
Starost	Minimalna starost (v letih)	25	
	Maksimalna starost (v letih)	58	
	Povprečna starost (v letih)	40,58	
Izobrazba	Srednja šola (V. stopnja)	10	8,7
	Višješolski program (VI/1. stopnja)	14	12,2
	Visokošolski strokovni / univerzitetni Program B1 (VI/2. Stopnja)	29	25,2
	Univerzitetni program / magisterij stroke B2 (VII. stopnja)	43	37,4
	Magisterij znanosti (VII/1. stopnja)	18	15,7
Delovna doba	Doktorat znanosti (VIII/2. stopnja)	1	0,9
	Do 1 leta	3	2,6
	Nad 1 do 5 let	33	28,7
	Nad 5 do 15 let	41	35,7
	Nad 15 do 25 let	33	28,7
Trenutno delovno mesto v organizaciji	Nad 25 do 35 let	5	4,3
	Strokovni delavec	82	71,3
	Vodja oddelka/slужbe/sektorja	25	21,7
	Drugo	8	7
Skupaj		115	100

Največ anketiranih oseb prihaja iz organizacij, ki so registrirane kot družba z omejeno odgovornostjo (53 %), ki imajo od 50 do 249 zaposlenih (38,3 %) in ki delujejo v M – drugih dejavnostih (27,0 %) – preglednica 3.

Preglednica 3: Demografski podatki organizacij, iz katerih prihajajo anketiranci

		f	f %
Organizacijska oblika	Delniška družba	30	26,1
	Družba z omejeno odgovornostjo	61	53
	Organizacija javnega sektorja	24	20,9
Število zaposlenih	Do 49 zaposlenih	29	25,2
	Od 50 do 249 zaposlenih	44	38,3
	Nad 250 zaposlenih	42	36,5
	A – Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	1	0,9
Dejavnost	B – Predelovalne dejavnosti	25	21,7
	C – Oskrba z električno energijo, plinom in paro	5	4,3
	D – Gradbeništvo	3	2,6
	E – Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	8	7
	F – Promet in skladiščenje	4	3,5
	H – Informacijske in komunikacijske dejavnosti	11	9,6
	I – Finančne in zavarovalniške dejavnosti	8	7,0
	J – Dejavnost javne uprave in obrambe	12	10,4
	K – Izobraževanje	4	3,5
	L – Zdravstvo in socialno varstvo	3	2,6
	M – Druge dejavnosti	31	27
	Skupaj	115	100

3.5.2 Ustvarjanje znanja

V nadaljevanju prikazujemo deskriptivno statistično analizo in faktorsko analizo ustvarjanja znanja.

Deskriptivna statistična analiza ustvarjanja znanja

Iz preglednice 4 so razvidni rezultati strinjanja anketirancev s trditvami o ustvarjanju znanja, ki smo jih razvrstili v padajočem vrstnem redu. Med prve tri trditve, s katerimi se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo, so se uvrstile naslednje tri trditve: »Zaposleni v KOE se pri učenju podpiramo« (povprečna vrednost = 3,83), »Vodstvo zaposlene v KOE spodbuja k usvojitvi novih znanj in spretnosti« (povprečna vrednost = 3,77) in »Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – s samostojnim študijem eksterne strokovne literature« (povprečna vrednost = 3,63). Anketiranci se najmanj strinjajo s trditvijo »Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi internih usposabljanj« (povprečna vrednost = 3,23). Standardni odkloni se gibljejo od 0,85 do 1,12. Ostali podatki so razvidni iz preglednice 4.

Preglednica 4: Ustvarjanje znanja

Trditve	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Zaposleni v KOE se pri učenju podpiramo.	3,83	0,85
Vodstvo zaposlene v KOE spodbuja k usvajanju novih znanj in spretnosti.	3,77	1,12
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – s samostojnim študijem eksterne strokovne literature.	3,63	0,92
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi timskega dela.	3,60	0,99
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – s samostojnim študijem interne strokovne literature.	3,57	0,94
Zaposleni v KOE imamo na voljo veliko možnosti za učenje.	3,47	0,97
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – na seminarjih, konferencah, preko zunanjih svetovalcev.	3,38	0,99
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi internih usposabljanj.	3,23	1,08

Faktorska analiza ustvarjanja znanja

S faktorsko analizo smo iz izhodiščnih osem spremenljivk ustvarjanja znanja dobili manjše število glavnih komponent, ki smo jih nato uporabili za preverjanje hipoteze 1.

V ta namen smo najprej s kazalnikom KMO in Bartlettovim testom preverili primernost podatkov za analizo. Značilnost Bartlettovega testa je znašala 0,000, torej pod 0,05, zato smo ničelno domnevo o enotski korelacijski matriki zavrnili in sprejeli nasprotno, to je, da obstaja dovolj velika mera povezanosti med izhodiščnimi spremenljivkami. Uporaba faktorske analize je smiselna pri visoki vrednosti kazalnika KMO, to je pri vrednosti, višji od 0,5. V našem primeru je vrednost kazalca KMO znašala 0,759, zato smo s tveganjem, manjšim od 0,05, zavrnili ničelno domnevo, da je korelacijska matrika enaka matriki enote (Bartlettov test sferičnosti). Dobljeni rezultat nam pove, da bo redukcija izhodiščnih spremenljivk na manjše število glavnih komponent uspešna in da bodo slednje dobro odlikavale lastnosti izhodiščnih spremenljivk.

Faktorsko analizo smo izvedli z uporabo metode glavnih komponent in pravokotno rotacijo Varimax. Kot merilo za določitev števila glavnih komponent smo upoštevali delež pojasnjene variance. V prvem poizkusu faktorske analize smo dobili dve glavni komponenti (faktorja), ki sta skupaj pojasnili 55,51 % celotne variance. Ker je imela spremenljivka »Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – na seminarjih, konferencah, preko zunanjih svetovalcev« ta delež manjši od 0,400, smo jo iz nadaljnje analize izključili, ter ponovno preverili primernost podatkov za analizo.

Ponoven KMO in Bartlettov test je pokazal, da so podatki primerni za analizo (KMO = 0,783; Bartlett test sig = 0,000) – preglednica 5.

Preglednica 5: KMO in Bartlett test ustvarjanja znanja

Kaiser-Meyer-Olkin – KMO		0,783
Bartlett test	Hi-kvadrat	222,694
	Df	21
	Sig	0,000

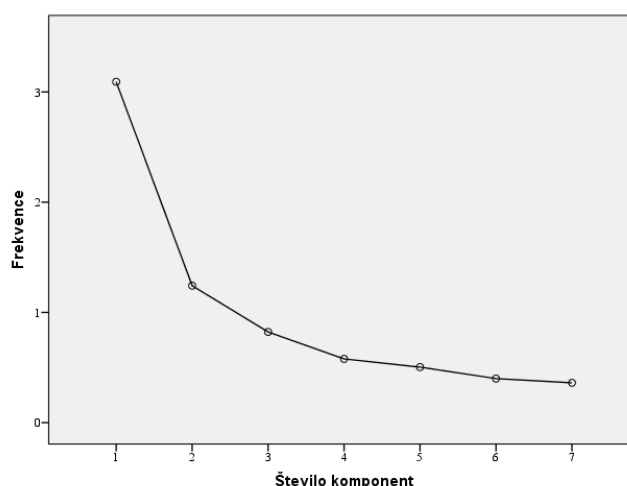
Drugi poizkus factorske analize je pokazal dve komponenti, ki skupaj pojasnita 61,92 % celotne variance. Navedeno pomeni, da je redukcija izhodiščnih spremenljivk uspešna, saj dobljeni komponenti predstavljata več kot 60 % celotne variance (preglednica 6).

Preglednica 6: Lastne vrednosti in celotna pojasnjena varianca ustvarjanja znanja

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Ekstrakcijski seštevki kvadratov faktorskih uteži			Rotiran seštevki kvadratov faktorskih uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %
1	3,092	44,175	44,175	3,092	44,175	44,175	2,998	42,833	42,833
2	1,242	17,749	61,924	1,242	17,749	61,924	1,336	19,091	61,924
3	,822	11,749	73,673						
4	,578	8,260	81,933						
5	,504	7,196	89,129						
6	,400	5,708	94,838						
7	,361	5,162	100,000						

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Slika 2 prikazuje kolenski diagram lastnih vrednosti komponent ustvarjanja znanja.



Slika 2: Kolenski diagram komponent ustvarjanja znanja

Iz preglednice 7 je razvidno, kolikšen delež pojasnjene variance izhodiščnih spremenljivk je pojasnjen z vplivom glavnih komponent (faktorjev). Glede na to, da so bile vse komunalitete

posameznih spremenljivk višje od 0,400, smo ugotovili, da so vse izhodiščne spremenljivke primerne in da jih dobljeni glavni komponenti dovolj dobro predstavljata.

Preglednica 7: Komunalitete posameznih spremenljivk ustvarjanja znanja

Spremenljivke	Komunaliteta
Zaposleni v KOE se pri učenju podpiramo.	0,468
Zaposleni v KOE imamo na voljo veliko možnosti za učenje.	0,590
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi internih usposabljanj.	0,693
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi timskega dela.	0,576
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – s samostojnim študijem interne strokovne literature.	0,500
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – s samostojnim študijem eksterne strokovne literature.	0,826
Vodstvo zaposlene v KOE spodbuja k usvojitvi novih znanj in spretnosti.	0,681

S pomočjo pravokotne rotacije Varimax smo ugotovili, da je smiselno ustvariti dve glavni komponenti in vanju vključiti pripadajoče izhodiščne spremenljivke – preglednica 8.

1. US1_Ustvarjanje znanja na osnovi spodbud zunaj ali znotraj organizacije:

- Vodstvo zaposlene v KOE spodbuja k usvojitvi novih znanj in spretnosti.
- Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi internih usposabljanj.
- Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi timskega dela.
- Zaposleni v KOE imamo na voljo veliko možnosti za učenje.
- Zaposleni v KOE se pri učenju podpiramo.

2. US2_Ustvarjanje znanja s samostojnim študijem strokovne literature:

- Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – s samostojnim študijem eksterne strokovne literature.

Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – s samostojnim študijem interne strokovne literature.

Preglednica 8: Rotirana faktorska matrika ustvarjanja znanja

	Faktor	
	1	2
Vodstvo zaposlene v KOE spodbuja k usvojitvi novih znanj in spretnosti.	0,813	
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi internih usposabljanj.	0,764	
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi timskega dela.	0,752	
Zaposleni v KOE imamo na voljo veliko možnosti za učenje.	0,746	
Zaposleni v KOE se pri učenju podpiramo.	0,662	
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – s samostojnim študijem eksterne strokovne literature.		0,908
Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – s samostojnim študijem interne strokovne literature.		0,555

Metoda rotacije: Pravokotna rotacija Varimax.

Za novi spremenljivki ustvarjanja znanja (»Ustvarjanje znanja na osnovi spodbud zunaj ali znotraj organizacije« in »Ustvarjanje znanja s samostojnim študijem strokovne literature«) smo izračunali povprečno vrednost in standardni odklon – preglednica 9.

Preglednica 9: Povprečna vrednost in standardni odklon novih spremenljivk ustvarjanja znanja

Trditve	Povprečna vrednost	Standardni odklon
US1_Ustvarjanje znanja na osnovi spodbud zunaj ali znotraj organizacije	3,58	0,76
US2_Ustvarjanje znanja s samostojnim študijem strokovne literature	3,60	0,74

3.5.3 Prenos znanja

V nadaljevanju prikazujemo deskriptivno statistično analizo in faktorsko analizo prenosa znanja.

Deskriptivna statistična analiza prenosa znanja

Iz preglednice 10 so razvidni rezultati strinjanja anketirancev s trditvami o prenosu znanja, ki smo jih razvrstili v padajočem vrstnem redu. Med prve tri trditve, s katerimi se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo, so se uvrstile naslednje tri trditve: »Zaposleni v KOE si pogosto pomagamo z nasveti« (povprečna vrednost = 3,69), »Zaposleni v KOE si medsebojno

zaupamo« (povprečna vrednost = 3,45) in »V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo delovne sestanke (povprečna vrednost = 3,40). Anketiranci se najmanj strinjajo s trditvijo »V KOE imamo učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim oz. novim sodelavcem« (povprečna vrednost = 3,12). Standardni odkloni se gibljejo od 0,80 do 1,04. Ostali podatki so razvidni iz preglednice 10.

Preglednica 10: Prenos znanja

Trditve	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Zaposleni v KOE si pogosto pomagamo z nasveti.	3,69	0,80
Zaposleni v KOE si medsebojno zaupamo.	3,45	0,82
V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo delovne sestanke.	3,40	0,89
V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.	3,35	0,77
Zaposleni v KOE imamo možnosti za neformalno druženje.	3,30	1,01
V KOE imamo učinkovit računalniško podprt sistem za dostop in iskanje po lastnih bazah znanja.	3,22	1,04
V KOE imamo učinkovit sistem prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci.	3,19	0,93
V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo pisna navodila.	3,17	0,88
V KOE imamo učinkovit sistem prenosa znanja, pridobljenega na usposabljanjih.	3,15	1,01
V KOE imamo učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim oz. novim sodelavcem.	3,12	1,04

Faktorska analiza prenosa znanja

S faktorsko analizo smo iz izhodiščnih deset spremenljivk prenosa znanja dobili manjše število glavnih komponent, ki smo jih nato uporabili za preverjanje hipoteze 2.

S kazalnikom KMO in Bartlettovim testom smo najprej preverili primernost podatkov za analizo. Značilnost Bartlettovega testa je znašala 0,000, torej pod 0,05, zato smo ničelno domnevo o enotski korelacijski matriki zavrnilo in sprejeli nasprotno, to je, da obstaja dovolj velika mera povezanosti med izhodiščnimi spremenljivkami. Ker je vrednost kazalca KMO znašala 0,840, smo s tveganjem, manjšim od 0,05, zavrnilo ničelno domnevo, da je korelacijska matrika enaka matriki enote (Bartlettov test sferičnosti). Dobljeni rezultat nam pove, da bo redukcija izhodiščnih spremenljivk na manjše število glavnih komponent uspešna in da bodo slednje dobro odlikavale lastnosti izhodiščnih spremenljivk.

Faktorsko analizo smo izvedli z uporabo metode glavnih komponent in pravokotno rotacijo Varimax. Kot merilo za določitev števila glavnih komponent smo upoštevali delež pojasnjene variance. V prvem poizkusu faktorske analize smo dobili dve glavni komponenti (faktorja), ki sta skupaj pojasnili 59,57 % celotne variance. Ker je imela spremenljivka »V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo delovne sestanke« komunaliteto, manjšo od 0,400, smo jo izključili iz nadaljnje analize ter ponovno preverili primernost podatkov za analizo.

Ponoven KMO in Bartlettov test je pokazal, da so podatki primerni za analizo (KMO = 0,783; Bartlett test sig = 0,000) – preglednica 11.

Preglednica 11: KMO in Bartlett test prenosa znanja

Kaiser-Meyer-Olkin – KMO		0,827
Bartlett Test	Hi-kvadrat	467,895
	df	36
	sig	0,000

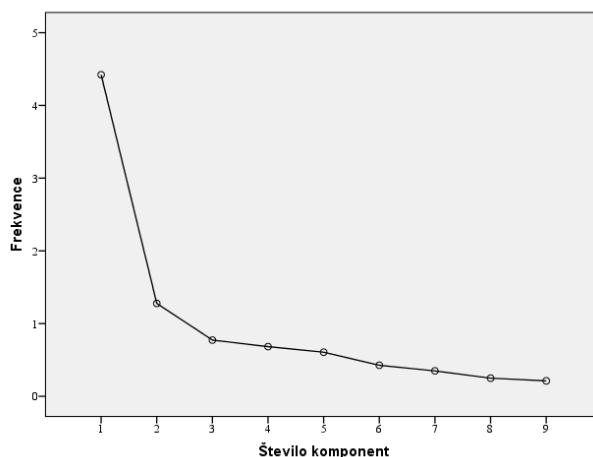
V drugem poizkusu faktorske analize smo dobili dve komponenti, ki skupaj pojasnita 63,32 % celotne variance. Navedeno pomeni, da je redukcija izhodiščnih spremenljivk uspešna, saj dobljeni komponenti predstavljata več kot 60 % celotne variance – preglednica 12.

Preglednica 12: Lastne vrednosti in celotna pojasnjena varianca prenosa znanja

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Ekstrakcijski seštevki kvadratov faktorskih uteži			Rotiran seštevke kvadratov faktorskih uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %
1	4,421	49,126	49,126	4,421	49,126	49,126	3,194	35,486	35,486
2	1,277	14,194	63,32	1,277	14,194	63,32	2,505	27,834	63,32
3	0,773	8,593	71,913						
4	0,683	7,59	79,502						
5	0,607	6,74	86,242						
6	0,427	4,743	90,985						
7	0,35	3,884	94,869						
8	0,249	2,771	97,64						
9	0,212	2,36	100						

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Slika 3 prikazuje kolenski diagram lastnih vrednosti komponent prenosa znanja.



Slika 3: Kolenski diagram komponent prenosa znanja

Preglednica 13 prikazuje, kolikšen delež pojasnjene variance izhodiščnih spremenljivk prenosa znanja je pojasnjen z vplivom glavnih komponent (faktorjev). Glede na to, da so bile vse komunalitete posameznih spremenljivk višje od 0,400, smo ugotovili, da so vse izhodiščne spremenljivke prenosa znanja primerne in da jih dobljeni dve glavni komponenti dovolj dobro predstavljata.

Preglednica 13: Komunalitete posameznih spremenljivk prenosa znanja

Spremenljivke	Komunaliteta
Zaposleni v KOE si pogosto pomagamo z nasveti.	0,763
Zaposleni v KOE si medsebojno zaupamo.	0,695
Zaposleni v KOE imamo možnosti za neformalno druženje.	0,424
V KOE imamo učinkovit sistem prenosa znanja, pridobljenega na usposabljanjih.	0,672
V KOE imamo učinkovit sistem prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci.	0,710
V KOE imamo učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim oz. novim sodelavcem.	0,675
V KOE imamo učinkovit računalniško podprt sistem za dostop in iskanje po lastnih bazah znanja.	0,715
V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo pisna navodila.	0,589
V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.	0,456

S pomočjo pravokotne rotacije Varimax smo ugotovili, da je smiselno ustvariti dve glavni komponenti in vanju vključiti pripadajoče izhodiščne spremenljivke – preglednica 14.

1. PR1_Sistemska in kulturna podpora prenosu znanja:

- Zaposleni v KOE si pogosto pomagamo z nasveti.
- Zaposleni v KOE si medsebojno zaupamo.
- V KOE imamo učinkovit sistem prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci.
- V KOE imamo učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim oz. novim sodelavcem.
- Zaposleni v KOE imamo možnosti za neformalno druženje.
- V KOE imamo učinkovit sistem prenosa znanja, pridobljenega na usposabljanjih.

2. PR2_Tehnična podpora prenosu znanja:

- V KOE imamo učinkovit računalniško podprt sistem za dostop in iskanje po lastnih bazah znanja.
- V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo pisna navodila.
- V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

Preglednica 14: Rotirana faktorska matrika prenosa znanja

	Faktor	
	1	2
Zaposleni v KOE si pogosto pomagamo z nasveti.	0,870	
Zaposleni v KOE si medsebojno zaupamo.	0,815	
V KOE imamo učinkovit sistem prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci.	0,666	
V KOE imamo učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim oz. novim sodelavcem.	0,651	
Zaposleni v KOE imamo možnosti za neformalno druženje.	0,618	
V KOE imamo učinkovit sistem prenosa znanja, pridobljenega na usposabljanjih.	0,608	
V KOE imamo učinkovit računalniško podprt sistem za dostop in iskanje po lastnih bazah znanja.		0,793
V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo pisna navodila.		0,764
V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.		0,627

Metoda rotacije: Pravokotna rotacija Varimax.

Za novi spremenljivki »Sistemska in kulturna podpora prenosu znanja« in »Tehnična podpora prenosu znanja« smo izračunali povprečno vrednost in standardni odklon – preglednica 15.

Preglednica 15: Povprečna vrednost in standardni odklon novih spremenljivk prenosa znanja

Trditve	Povprečna vrednost	Standardni odklon
PR1_Sistemska in kulturna podpora prenosu znanja	3,31	0,72
PR2_Tehnična podpora prenosu znanja	3,24	0,70

3.5.4 Uporaba znanja

V nadaljevanju prikazujemo deskriptivno statistično analizo in faktorsko analizo uporabe znanja.

Deskriptivna statistična analiza uporabe znanja

Iz preglednice 16 so razvidni rezultati strinjanja anketirancev s trditvami o uporabi znanja, razvrstili smo jih v padajočem vrstnem redu. Med prve tri trditve, s katerimi se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo, so se uvrstile naslednje tri trditve: »Zaposleni v KOE smo naklonjeni uporabi novega znanja v praksi« (povprečna vrednost = 4,01), »V KOE uspešno uporabljamo lastne pretekle izkušnje in znanje za razreševanje novih izzivov« (povprečna vrednost = 3,90), »Zaposleni v KOE imamo zagotovljene tehnične pogoje za uporabo novega znanja v praksi« (povprečna vrednost = 3,70). Anketiranci se najmanj strinjajo s trditvijo »Zaposleni v KOE imamo dovolj časa za uporabo novega znanja v praksi« (povprečna vrednost = 3,23). Standardni odkloni se gibljejo od 0,85 do 1,09. Ostali podatki so razvidni iz preglednice 16.

Preglednica 16: Uporaba znanja

Trditve	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Zaposleni v KOE smo naklonjeni uporabi novega znanja v praksi.	4,01	0,88
V KOE uspešno uporabljamo lastne pretekle izkušnje in znanje za razreševanje novih izzivov.	3,90	0,85
Zaposleni v KOE imamo zagotovljene tehnične pogoje za uporabo novega znanja v praksi.	3,70	0,96
Vodstvo nas spodbuja k uporabi novega znanja.	3,66	1,08
Uporaba novega znanja v praksi je pogosto zelo uspešna.	3,65	0,94
V KOE uspešno prenašamo primere dobrih praks v delovni proces.	3,55	0,99
V KOE znamo uspešno izkoristiti potencialne svojih sodelavcev.	3,37	1,09
Zaposleni v KOE imamo dovolj časa za uporabo novega znanja v praksi.	3,23	1,05

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Faktorska analiza uporabe znanja

S faktorsko analizo smo iz izhodiščnih osem spremenljivk uporabe znanja dobili manjše število glavnih komponent, ki smo jih nato uporabili za preverjanje hipoteze 3.

S kazalnikom KMO in Bartlettovim testom smo tudi v tem primeru najprej preverili primernost podatkov za analizo. Ugotovili smo, da je uporaba faktorске analize smiselna (KMO = 0,844; Bartlett test sig = 0,000) – preglednica 17.

Preglednica 17: KMO in Bartlett test uporabe znanja

Kaiser-Meyer-Olkin – KMO		0,844
Bartlett Test	Hi-kvadrat	468,399
	df	28
	sig	0,000

Tudi to faktorsko analizo smo izvedli z uporabo metode glavnih komponent in pravokotno rotacijo Varimax. Kot merilo za določitev števila glavnih komponent smo uporabili delež pojasnjene variance.

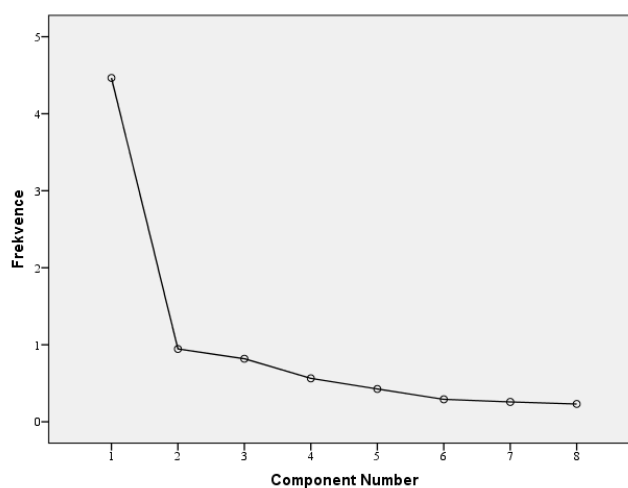
Že v prvem poizkusu faktorске analize smo dobili dve glavni komponenti (faktorja), ki skupaj pojasnita 67,64 % celotne variance. To pomeni, da je bila redukcija izhodiščnih spremenljivk uspešna, saj dobljeni komponenti predstavljata več kot 60 % celotne variance – preglednica 18.

Preglednica 18: Celotna pojasnjena varianca uporabe znanja

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Ekstrakcijski seštevki kvadratov faktorskih uteži			Rotiran seštevke kvadratov faktorskih uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %
1	4,465	55,814	55,814	4,465	55,814	55,814	2,832	35,394	35,394
2	0,946	11,824	67,639	0,946	11,824	67,639	2,580	32,244	67,639
3	0,819	10,232	77,871						
4	0,564	7,049	84,920						
5	0,426	5,327	90,246						
6	0,291	3,643	93,890						
7	0,258	3,221	97,111						
8	0,231	2,889	100,000						

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Slika 4 prikazuje kolenski diagram lastnih vrednosti komponent uporabe znanja.



Slika 4: Kolenski diagram komponent uporabe znanja

Glede na to, da so bile vse komunalitete posameznih spremenljivk višje od 0,400, smo obdržali vse spremenljivke – preglednica 19.

Preglednica 19: Komunalitete posameznih spremenljivk uporabe znanja

Spremenljivke	Komunaliteta
V KOE uspešno prenašamo primere dobrih praks v delovni proces.	0,803
V KOE uspešno uporabljamo lastne pretekle izkušnje in znanje za razreševanje novih izzivov.	0,812
V KOE znamo uspešno izkoristiti potencialne svojih sodelavcev.	0,606
Vodstvo nas spodbuja k uporabi novega znanja.	0,744
Zaposleni v KOE imamo dovolj časa za uporabo novega znanja v praksi.	0,665
Zaposleni v KOE imamo zagotovljene tehnične pogoje za uporabo novega znanja v praksi.	0,538
Zaposleni v KOE smo naklonjeni uporabi novega znanja v praksi.	0,542
Uporaba novega znanja v praksi je pogosto zelo uspešna.	0,701

S pomočjo pravokotne rotacije Varimax smo ugotovili, da je smiselno ustvariti dve glavni komponenti in vanju vključiti pripadajoče izhodiščne spremenljivke – preglednica 20.

1. UP1_Časovni in tehnični pogoji ter naklonjenost vodstva in zaposlenih do uporabe novega znanja v praksi:

- Zaposleni v KOE imamo dovolj časa za uporabo novega znanja v praksi.
- Vodstvo nas spodbuja k uporabi novega znanja.
- Zaposleni v KOE smo naklonjeni uporabi novega znanja v praksi.
- Zaposleni v KOE imamo zagotovljene tehnične pogoje za uporabo novega znanja v praksi.

2. UP2_Uporaba preteklih izkušenj, dobrih praks, sposobnosti zaposlenih in novega znanja v praksi:

- V KOE uspešno uporabljamo lastne pretekle izkušnje in znanje za razreševanje novih izzivov.
- V KOE uspešno prenašamo primere dobrih praks v delovni proces.
- Uporaba novega znanja v praksi je pogosto zelo uspešna.
- V KOE znamo uspešno izkoristiti potencialne svojih sodelavcev.

Preglednica 20: Rotirana factorska matrika uporabe znanja

	Faktor	
	1	2
Zaposleni v KOE imamo dovolj časa za uporabo novega znanja v praksi.	0,805	
Vodstvo nas spodbuja k uporabi novega znanja.	0,772	
Zaposleni v KOE smo naklonjeni uporabi novega znanja v praksi.	0,721	
Zaposleni v KOE imamo zagotovljene tehnične pogoje za uporabo novega znanja v praksi.	0,617	
V KOE uspešno uporabljamo lastne pretekle izkušnje in znanje za razreševanje novih izzivov.		0,884
V KOE uspešno prenašamo primere dobrih praks v delovni proces.		0,868
Uporaba novega znanja v praksi je pogosto zelo uspešna.		0,628
V KOE znamo uspešno izkoristiti potencialne svojih sodelavcev.		0,552

Metoda rotacije: Pravokotna rotacija Varimax.

Za novi spremenljivki uporabe znanja »Časovni in tehnični pogoji ter naklonjenost vodstva in zaposlenih do uporabe novega znanja v praksi« in »Uporaba preteklih izkušenj, dobrih praks, sposobnosti zaposlenih in novega znanja v praksi« smo izračunali povprečno vrednost in standardni odklon – preglednica 21.

Preglednica 21: Povprečna vrednost in standardni odklon novih spremenljivk uporabe znanja

Trditve	Povprečna vrednost	Standardni odklon
UP1_Časovni in tehnični pogoji ter naklonjenost vodstva in zaposlenih do uporabe novega znanja v praksi	3,64	0,78
UP2_Uporaba preteklih izkušenj, dobrih praks, sposobnosti zaposlenih in novega znanja v praksi	3,62	0,80

3.5.5 Zadovoljstvo zaposlenih

V nadaljevanju prikazujemo deskriptivno statistično analizo in factorsko analizo zadovoljstva zaposlenih.

Deskriptivna statistična analiza zadovoljstva zaposlenih

Iz preglednice 22 so razvidni rezultati o zadovoljstvu zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. Anketiranci so v povprečju najbolj zadovoljni s samostojnostjo pri delu (povprečna vrednost = 4,11), sledita zadovoljstvo z odnosi s sodelavci (povprečna vrednost = 3,78) in

zadovoljstvo z odnosi z neposredno nadrejenim (povprečna vrednost = 3,72). Anketiranci so najmanj zadovoljni z možnostmi za napredovanje (povprečna vrednost = 3,11). Standardni odkloni se gibljejo od 0,84 do 1,14. Podrobnejši podatki so razvidni iz preglednice 22.

Preglednica 22: Zadovoljstvo zaposlenih

Trditve	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Samostojnost pri delu.	4,11	0,84
Odnosi s sodelavci.	3,78	1,01
Odnosi z neposredno nadrejenim.	3,72	1,14
Možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	3,42	1,13
Možnosti za napredovanje.	3,11	1,06

Faktorska analiza zadovoljstva zaposlenih

S kazalnikom KMO in Bartlettovim testom smo najprej preverili primernost podatkov za analizo. Ugotovili smo, da so podatki primerni za analizo (KMO = 0,811; Bartlett test sig = 0,000) – preglednica 23.

Preglednica 23: KMO in Bartlett test zadovoljstva zaposlenih

Kaiser-Meyer-Olkin – KMO		0,811
Bartlett Test	Hi-kvadrat	279,082
	df	10
	sig	0,000

Faktorsko analizo smo izvedli z uporabo metode glavnih komponent in pravokotno rotacijo Varimax, kot kriterij za določitev števila glavnih komponent pa smo uporabili delež pojasnjene variance.

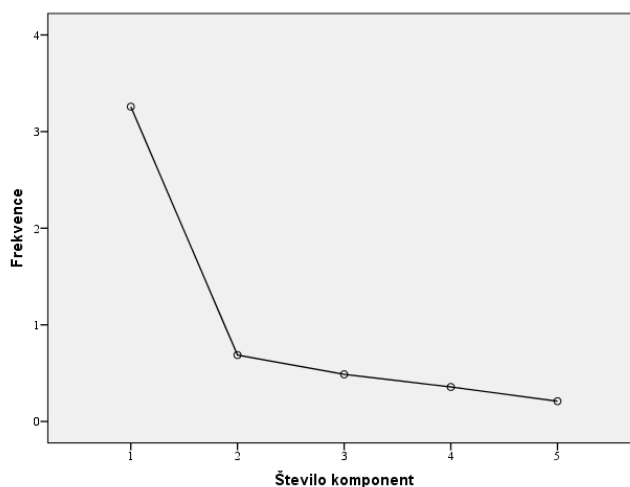
Že v prvem poizkusu faktorске analize smo dobili dve glavni komponenti (faktorja), ki skupaj pojasnita 78,91 % celotne variance. To pomeni, da je bila redukcija podatkov uspešna, saj je ta delež večji od 60 % (preglednica 24).

Preglednica 24: Celotna pojasnjena varianca zadovoljstva zaposlenih

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Ekstrakcijski seštevki kvadratov faktorskih uteži			Rotiran seštevnik kvadratov faktorskih uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %
1	3,258	65,161	65,161	3,258	44,175	44,175	2,168	43,365	43,365
2	0,687	13,747	78,908	0,687	13,747	78,908	1,777	35,542	78,908
3	,488	9,753	88,661						
4	,357	7,142	95,803						
5	,210	4,197	100,000						

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Slika 5 prikazuje kolenski diagram lastnih vrednosti komponent zadovoljstva zaposlenih.



Slika 5: Kolenski diagram komponent zadovoljstva zaposlenih

Glede na to, da so bile vse komunalitete posameznih spremenljivk višje od 0,400, smo obdržali vse spremenljivke – preglednica 25.

Preglednica 25: Komunalitete posameznih spremenljivk zadovoljstva zaposlenih

Spremenljivke	Komunaliteta
Odnosi s sodelavci.	0,672
Odnosi z neposredno nadrejenim.	0,716
Možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	0,875
Možnosti za napredovanje.	0,842
Samostojnost pri delu.	0,840

S pomočjo faktorске analize pravokotne rotacije Varimax smo ugotovili, da je smiselno ustvariti dve glavni komponenti in vanju vključiti pripadajoče izhodiščne spremenljivke – preglednica 26.

1. Z1_Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje in usposabljanje ter napredovanje:

- Možnosti za izobraževanje in usposabljanje.
- Možnosti za napredovanje.

2. Z2_Zadovoljstvo z odnosi in samostojnostjo pri delu:

- Samostojnost pri delu.
- Odnosi s sodelavci.
- Odnosi z neposredno nadrejenim.

Preglednica 26: Rotirana faktorska matrika zadovoljstva zaposlenih

Spremenljivka	Utež	Utež
Možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	0,902	
Možnosti za napredovanje.	0,878	
Samostojnost pri delu.		0,905
Odnosi s sodelavci.		0,645
Odnosi z neposredno nadrejenim.		0,639

Metoda rotacije: Pravokotna rotacija Varimax.

Novo spremenljivko »Zadovoljstvo zaposlenih« smo izračunali z metodo tehtanega povprečja (pri preverjanju hipotez spremenljivka predstavlja odvisno spremenljivko):

$$\text{Zadovoljstvo zaposlenih} = ((Z1 * 2,168) + (Z2 * 1,777)) / (2,168 + 1,777).$$

Za novo spremenljivko »Zadovoljstvo zaposlenih« smo izračunali tudi povprečno vrednost in standardni odklon – preglednica 27.

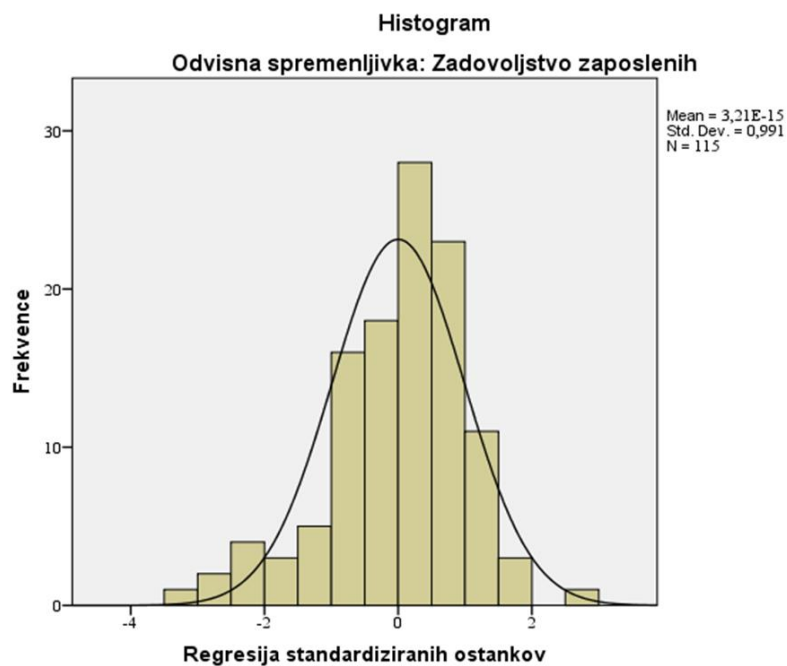
Preglednica 27: Povprečna vrednost in standardni odklon novih spremenljivk zadovoljstva zaposlenih

Trditve	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Z1_Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje, usposabljanje in napredovanje	3,27	1,03
Z2_Zadovoljstvo z odnosi in samostojnostjo pri delu	3,87	0,84
Zadovoljstvo zaposlenih	3,54	0,87

3.6 Regresijska analiza

Formirane hipoteze smo preverili z multiplo regresijsko analizo (uporabili smo metodo Enter), in sicer smo ugotavljali odvisnost med novo spremenljivko zadovoljstva zaposlenih (odvisna spremenljivka) in novimi spremenljivkami ustvarjanja znanja, prenosa znanja in uporabe znanja (neodvisne spremenljivke). Za potrebe te analize smo prvotno zastavljene hipoteze H1, H2 in H3 združili v eno hipotezo H1: »Ustvarjanje znanja, prenos znanja in uporaba znanja statistično značilno vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah«.

Sliki 6 in 7 prikazujeta, da so regresijski ostanki normalno porazdeljeni.



Slika 6: Histogram H1



Slika 7: Graf standardiziranih regresijskih ostankov H1

Kot izhaja iz preglednice 28 je rezultat multiple regresijske analize pokazal, da na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah pozitivno vplivajo (sig < 0,05):

- US1_Ustvarjanje znanja na osnovi spodbud zunaj ali znotraj organizacije ($\beta = 0,217$; sig = 0,017),
- US2_Ustvarjanje znanja s samostojnim študijem strokovne literature ($\beta = 0,118$; sig = 0,042),

- PR1_Sistemska in kulturna podpora prenosu znanja ($\beta = 0,423$; sig = 0,000) in
- UP1_Časovni in tehnični pogoji ter naklonjenost vodstva in zaposlenih za uporabo novega znanja v praksi ($\beta = 0,401$; sig = 0,000).

Na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah pa ne vplivata (sig > 0,05):

- PR2_Tehnična podpora prenosu znanja ($\beta = 0,068$; sig = 0,327), in
- UP2_Uporaba preteklih izkušenj, dobrih praks, sposobnosti zaposlenih in novega znanja v praksi ($\beta = 0,065$; sig = 0,440).

Regresijski model pojasni 76,0 % variabilnosti zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

Preglednica 28: Ocena regresijskih koeficientov H1

Model	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficient Beta	R ²	t	sig
	Beta	Standardna napaka				
Konstanta	- 0,657	0,276		0,760	- 2,379	0,019
US1_Ustvarjanje znanja na osnovi spodbud zunaj ali znotraj organizacije	0,217	0,090	0,189		2,413	0,017
US2_Ustvarjanje znanja s samostojnim študijem strokovne literature	0,118	0,058	0,102		2,058	0,042
PR1_Sistemska in kulturna podpora prenosu znanja	0,423	0,100	0,353		4,227	0,000
PR2_Tehnična podpora prenosu znanja	- 0,068	0,069	-0,055		- 0,984	0,327
UP1_Časovni in tehnični pogoji ter naklonjenost vodstva in zaposlenih za uporabo znanja v praksi	0,401	0,092	0,362		4,358	0,000
UP2_Uporaba preteklih izkušenj, dobrih praks, sposobnosti zaposlenih in novega znanja v praksi	0,065	0,083	0,060		0,776	0,440

Regresijsko funkcijo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah zapišemo v obliki regresijske enačbe:

$$\text{Zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah} = - 0,657 + 0,217 * US1 + 0,118 * US2 + 0,423 * PR1 + 0,401 * UP1$$

3.6.1 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju predstavljamo ugotovitve preverjanja zastavljenih hipotez H1, H2 in H3:

H1: Ustvarjanje znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

H2: Prenos znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

H3: Uporaba znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

H1: Ustvarjanje znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

S hipotezo smo predvidevali, da ustvarjanje znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. Multipla regresijska analiza je pokazala, da hipotezo lahko sprejmemo.

S predhodno izvedeno faktorsko analizo smo dobili dve novi spremenljivki ustvarjanja znanja. Multipla regresijska analiza je pokazala, da oba dejavnika ustvarjanja znanja, to sta »Ustvarjanje znanja na osnovi spodbud zunaj ali znotraj organizacije« ($\beta = 0,217$; sig = 0,017) in »Ustvarjanje znanja s samostojnim študijem strokovne literature« ($\beta = 0,118$; sig = 0,042) statistično značilno pozitivno in šibko vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. Hipotezo sprejmemo.

H2: Prenos znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

S hipotezo smo predvidevali, da prenos znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. Multipla regresijska analiza je pokazala, da hipoteze ne moremo sprejeti v celoti.

S faktorsko analizo smo dobili dve novi spremenljivki prenosa znanja. Multipla regresijska analiza je pokazala, da dejavnik prenosa znanja »Sistemska in kulturna podpora prenosu znanja« ($\beta = 0,423$; sig = 0,000 – srednje močan pozitiven vpliv) statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah, dejavnik »Tehnična podpora prenosu znanja« pa ne (sig > 0,05). Hipoteze zato ne moremo v celoti sprejeti.

H3: Uporaba znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

S hipotezo smo predvidevali, da uporaba znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. Multipla regresijska analiza je pokazala, da hipoteze ne moremo sprejeti v celoti.

S faktorsko analizo smo dobili dve novi spremenljivki uporabe znanja. Multipla regresijska analiza je pokazala, da spremenljivka »Časovni in tehnični pogoji ter naklonjenost vodstva in zaposlenih za uporabo znanja v praksi« ($\beta = 0,401$; $\text{sig} = 0,000$ – srednje močan pozitiven vpliv) statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah, spremenljivka »Uporaba preteklih izkušenj, dobrih praks, sposobnosti zaposlenih in novega znanja v praksi« pa ne ($\text{sig} > 0,05$). Zato hipoteze ne moremo v celoti sprejeti.

3.7 Sklepne ugotovitve iz empirične raziskave

S pomočjo metod, značilnih za kvantitativno raziskovanje, smo izvedli raziskavo o uveljavljenosti in vplivu managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. V raziskavi so sodelovali člani SKZ in DPS SPDO. Podatke za raziskavo smo pridobili z uporabo strukturiranega vprašalnika, ki smo ga pripravili sami in sicer tako, da smo vprašanja povzeli po vprašalnikih Dimovski idr. (2010), Pivec (2010) in Omahne (2012) in jih priredili za potrebe naše raziskave. Vzorec smo zajeli tako, da smo vsem članom SKZ in DPS SPDO posredovali povezavo do spletne ankete, in sicer preko spletne strani SKZ ter neposredno po elektronski pošti. Vprašalniku smo priložili tudi kratek dopis, v katerem smo pojasnili, da je vprašalnik namenjen tistim članom SKZ in DPS SPDO, ki so dejansko zaposleni v kadrovskih organizacijskih enotah. V dopisu smo pojasnili tudi namen raziskave, predviden čas izpolnjevanja vprašalnika ter zagotovili anonimnost podatkov.

Prejeli smo 115 popolnoma izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 18,45-odstotno odzivnost. Zbrane podatke smo prenesli v programsko orodje SPSS 23.0 in jih statistično obdelali. Za vse trditve iz vprašalnika smo pripravili opisno statistiko (izračun frekvenc, srednjih vrednosti in standardnega odklona), za preverjanje uveljavljenosti managementa znanja in njegovega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pa smo izvedli faktorsko analizo in multiplo linearno regresijo. Obdelane podatke smo tudi interpretirali.

Največ anketiranih je ženskega spola, ima končan univerzitetni program / magisterij stroke B2 (VII. stopnja), ima nad 5 do 15 let delovne dobe, zaposleni pa so na delovnem mestu strokovnega delavca. Največ anketiranih prihaja iz organizacij, ki so registrirane kot družba z omejeno odgovornostjo, ki imajo med 50 do 249 zaposlenih in ki glede na Standardno klasifikacijo dejavnosti delujejo v dejavnosti M – drugih dejavnostih.

Povprečne vrednosti ocen, ki so jih anketiranci dodelili posameznim trditvam glede ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja, so nam dale vpogled v uveljavljenost managementa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah. Za potrebe naše raziskave je bil izraz ustvarjanje znanja uporabljen kot splošen izraz, ki je pomensko zajemal tako proces ustvarjanja znanja kot tudi proces pridobivanja znanja.

Na osnovi dobljenih rezultatov v nadaljevanju podajamo naše ugotovitve.

Vodje in zaposleni v kadrovskih organizacijskih enotah se zavedajo pomena ustvarjanja znanja. Kljub temu je ta proces pri njih slabo uveljavljen, saj njegova končna povprečna vrednost znaša 3,56 (lestvica od 1 do 5). Proces v veliki meri temelji na medsebojni podpori med sodelavci, lastni iniciativnosti zaposlenih v smislu samostojnega študija eksterne ali interne strokovne literature in timske delu. Največja šibka točka tega procesa so možnosti zaposlenih za udeležbo na različnih eksternih ali internih usposabljanjih, konferencah in podobno. To potrjuje tudi ugotovitev, da so anketirani v sklopu zadovoljstva pri delu drugo najslabšo oceno namenili svojim možnostim za izobraževanje in usposabljanje.

Uveljavljenost prenosa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah je še slabša. Njegova končna povprečna vrednost znaša le 3,30 (lestvica od 1 do 5). Proces v največji meri temelji na medsebojni pomoči in zaupanju med sodelavci, čemur sledijo prenos znanja na delovnih sestankih, uporaba IKT in neformalno druženje. Ugotovili smo, da šibko točko prenosa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah predstavljajo učinkovitost sistema svetovanja in mentoriranja mlajšim oz. novim sodelavcem, sistema prenosa znanja, pridobljenega na usposabljanjih, sistema prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci ter uporaba pisnih navodil pri prenosu znanja, saj so anketiranci te trditve ocenili najslabše.

Nekoliko boljje uveljavljen proces managementa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah je uporaba znanja. Končna povprečna vrednost tega procesa namreč znaša 3,63 (lestvica od 1 do 5). Zaposleni so naklonjeni uporabi znanja, menja so, da pri razreševanju delovnih izzivov uspešno uporabljajo lastne pretekle izkušnje ter da imajo tehnično podporo in podporo posloводства za uporabo novega znanja v praksi. Najslabše ocene so namenili trditvam o uspešnem izkoriščanju potencialov zaposlenih in zadovoljivi količini časa za uporabo novega znanja v praksi.

Glede dejavnikov zadovoljstva pri delu so anketiranci v povprečju najbolj zadovoljni s samostojnostjo pri delu, ki ji sledita zadovoljstvo z odnosi s sodelavci in zadovoljstvo z odnosi z neposredno nadrejenim. Najslabše so zadovoljni s svojimi možnostmi za izobraževanje in usposabljanje ter možnostmi za napredovanje.

Za potrebe preverjanja zastavljenih hipotez smo izvedli posamezne faktorske analize ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja, s čimer smo iz večjega števila spremenljivk pridobili naslednje faktorje oziroma latentne spremenljivke: US1_Ustvarjanje znanja na osnovi spodbud zunaj ali znotraj organizacije, US2_Ustvarjanje znanja s samostojnim študijem strokovne literature, PR1_Sistemska in kulturna podpora prenosu znanja, PR2_Tehnična podpora prenosu znanja, UP1_Časovni in tehnični pogoji ter naklonjenost vodstva in zaposlenih do uporabe novega znanja v praksi in UP2_Uporaba preteklih izkušenj, dobrih praks, sposobnosti zaposlenih in novega znanja v praksi. Te latentne spremenljivke

odslikavajo lastnosti spremenljivk ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja, v našem regresijskem modelu pa predstavljajo neodvisne spremenljivke.

V skladu z namenom in cilji naloge smo si zastavili tri hipoteze:

H1: *Ustvarjanje znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovske organizacijske enote.*

H2: *Prenos znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovske organizacijske enote.*

H3: *Uporaba znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovske organizacijske enote.*

Hipoteze smo naenkrat preverili z multiplo regresijsko analizo, pri čemer smo ugotavljali odvisnost med latentno spremenljivko zadovoljstva zaposlenih (odvisna spremenljivka) in latentnimi spremenljivkami ustvarjanja znanja, prenosa znanja in uporabe znanja (neodvisne spremenljivke).

Ugotovili smo, da ustvarjanje znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovske organizacijske enote. Vpliv prenosa in uporabe znanja na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovske organizacijske enote pa je le delen. Multipla regresijska analiza je namreč pokazala, da latentna spremenljivka prenosa znanja »Sistemska in kulturna podpora prenosu znanja« statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovske organizacijske enote, latentna spremenljivka »Tehnična podpora prenosu znanja« pa ne. Podobno je bilo pri preverjanju hipoteze o uporabi znanja: latentna spremenljivka »Časovni in tehnični pogoji ter naklonjenost vodstva in zaposlenih za uporabo znanja v praksi« statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovske organizacijske enote, latentna spremenljivka »Uporaba preteklih izkušenj, dobrih praks, sposobnosti zaposlenih in novega znanja v praksi« pa ne.

4 SKLEP

V zadnjem poglavju smo povzeli bistvene teoretične in empirične ugotovitve o managementu znanja, podali predloge za izboljšave, pojasnili prispevek naloge k stroki in oblikovali predloge za nadaljnje raziskave.

4.1 Povzetek teoretičnih in empiričnih ugotovitev

Uspešnost poslovanja in konkurenčna sposobnost sodobnih organizacij v veliki meri temelji na znanju, s katerim razpolagajo in na njihovi sposobnosti, da znanje pravočasno ustvarijo oziroma pridobijo, ga organizirajo in prenesejo na pravi način ter da ga tudi na ustrezen način uporabijo. Pri tem igra pomembno vlogo management znanja, s pomočjo katerega lahko posamezna organizacija načrtno ustvari okolje, v katerem njeni zaposleni pridobivajo, ustvarjajo znanje, si ga izmenjujejo ter ga uporabljajo tako za lasten karierni razvoj kot za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Za uspešnost izvajanja managementa znanja je ključno, da ga organizacija obravnava s strateškega vidika, tehnološkega vidika in vidika ravnanja s človeškimi viri ter da načrtno pristopi k izvajanju aktivnosti managementa znanja in jih izvaja dosledno dolgoročno. Management znanja zajema več procesov, ki so med seboj tesno povezani, za potrebe naše raziskave pa smo se v teoretičnem delu naloge osredotočili na procese pridobivanja, ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja.

Za namen empiričnega dela naloge smo izvedli kvantitativno raziskavo o uveljavljenosti managementa znanja in njegovem vplivu na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. Proces managementa znanja smo proučili z vidika ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja, pri čemer smo izraz ustvarjanje znanja uporabili kot splošen izraz, ki je pomensko zajemal tako ustvarjanje kot tudi pridobivanje znanja. Ugotovili smo, da je management znanja v kadrovskih organizacijskih enotah dokaj slabo uveljavljen, saj ima kar nekaj pomanjkljivosti. Najslabšo raven uveljavljenosti smo ugotovili pri procesu prenosa znanja in najboljšo pri procesu uporabe znanja. Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih smo ugotovili, da so anketirani v povprečju najbolj zadovoljni s samostojnostjo pri delu in najmanj z možnostmi za napredovanje. Našo prvo hipotezo, da ustvarjanje znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah smo sprejeli v celoti. Drugo hipotezo, da prenos znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah, smo sprejeli le deloma. Prav tako smo le deloma sprejeli tretjo hipotezo, da poraba znanja statistično značilno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

Če navedene ugotovitve strnemo, lahko rečemo, da je management znanja v kadrovskih organizacijskih enotah, iz katerih prihajajo naši anketiranci, dokaj slabo uveljavljen in da vpliva na zadovoljstvo tam zaposlenih. Naše ugotovitve so z vidika uveljavljenosti managementa znanja in njegovega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih podobne ugotovitvam

drugih raziskovalcev (Demšar 2007; Karner Škulj 2008; Podobnik 2009; Gorinšek 2010; Novak 2010; Omahne 2012; Skok 2012; Lampret 2013), vendar je potrebno upoštevati, da se ti raziskovalci v svojih raziskavah niso posebej osredotočali na kadrovske organizacijske enote.

4.2 Predlogi za izboljšave

Naše mnenje je, da je ugotovljena raven uveljavljenosti obravnavanih procesov managementa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah, prenizka. Še posebej zato, ker je kadrovska funkcija ena najpomembnejših poslovnih funkcij za delovanje sodobnih organizacij in ker njena strokovnost ter specializiranost temeljita na znanjskih sodelavcih, kar kadrovske strokovnjaki zagotovo so. V nadaljevanju zato podajamo naše predloge za izboljšanje ugotovljenega stanja.

Na osnovi ugotovitev naše raziskave organizacijam v prvi vrsti predlagamo, da okrepijo svoje zavedanje o pomembnosti kadrovske funkcije, da okrepijo uveljavljenost managementa znanja v svojih kadrovskih organizacijskih enotah, da kadrovskim strokovnjakom zagotovijo ustrezna strokovna znanja in pogoje za uporabo tega znanja na njihovih delovnih mestih ter da bdijo nad vključevanjem poslovne strategije v kadrovske procese. Na ta način se bodo njihove kadrovske organizacijske enote lahko posodobile in prevzele večjo strateško vlogo.

Glede na ugotovljeno pomanjkljivost ustvarjanja znanja, organizacijam predlagamo, da skladno s svojimi finančnimi zmožnostmi v kadrovskih organizacijskih enotah skušajo izboljšati možnosti zaposlenih za učenje in sicer tako, da jim zagotovijo več izobraževanj ter eksternih in internih usposabljanj. Na ta način bodo zaposleni svoje znanje lahko obnavljali in nadgrajevali. Predlagamo, da organizacije predhodno opravijo analizo potreb po znanju, ki ga potrebujejo posamezni zaposleni, da zaposlene ustrezno motivirajo za učenje, ter da jih nato napotijo na kakovostna izobraževanja in usposabljanja z vidika vsebine, obsega in izvedbe. Ne nazadnje pa je pomembno tudi, da redno spremljajo učinke investicij v ta izobraževanja in usposabljanja. Iz raziskave izhaja, da se zaposleni v kadrovskih organizacijskih enotah pri učenju podpirajo, da se poslužujejo timskega dela, da pridobivajo znanje s samostojnim študijem interne in eksterne strokovne literature in da jih vodje spodbujajo k usvajanju novih znanj in spretnosti. Kljub temu vodjem predlagamo, da s temi spodbudami nadaljujejo tudi v bodoče in s tem v kadrovskih organizacijskih enotah krepijo kulturo učenja.

Novo pridobljeno oz. ustvarjeno znanje ima za organizacijo največji učinek takrat, ko ga organizacija prenese od tistih zaposlenih, ki to znanje imajo, do tistih zaposlenih, ki to znanje prav tako potrebujejo in seveda, ko to znanje uporablja čim več zaposlenih. Zaposleni v kadrovskih organizacijskih enotah si nudijo medsebojno pomoč in si zaupajo, se udeležujejo delovnih sestankov, koristijo IKT in lastne baze podatkov ter se neformalno družijo med seboj. Kljub temu bi bilo dobro te dejavnike tudi v bodoče dodatno razvijati in krepiti.

Predlagamo, da vodje v kadrovskih organizacijskih enotah zagotovijo še bolj dostopno in uporabno IKT ter ažurne baze podatkov. Poskrbeli naj bi tudi za izboljšanje organizacijske kulture in klime, ter ju podprli z ustreznim nagrajevanjem tistih zaposlenih, ki aktivno sodelujejo pri ustvarjanju, pridobivanju in prenosu znanja. Ti ukrepi namreč predstavljajo dobro podlago za izboljšanje stanja dejavnikov prenosa znanja, ki so jih anketiranci slabše ocenili: sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim oz. novim sodelavcem, sistem prenosa znanja, pridobljenega na usposabljanjih, sistem prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci ter uporaba pisnih navodil pri prenosu znanja. Z vidika zagotavljanja strokovne in profesionalizirane kadrovske funkcije sta pomembna tako prenos novo pridobljenega oz. ustvarjenega znanja, kot tudi tihega znanja zaposlenih, ki temelji na njihovih dolgoletnih izkušnjah in delu na kadrovskem področju. S tega vidika bi bilo smiselno, da vodje v kadrovskih organizacijskih enotah zaposlene enakomerno vzpodbujajo k širitvi tako novega znanja, kot tudi starejšega znanja, spretnosti in navad zaposlenih.

Organizaciji prinaša korist in vrednost le tisto znanje, ki je uporabno in ga zaposleni uporabljajo na svojih delovnih mestih. Pri tem je pomembno, da so zaposleni motivirani za njegovo uporabo, da imajo zagotovljene časovne in tehnične pogoje za uporabo novega znanja v praksi in ne nazadnje, da znajo to znanje tudi uporabiti. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da se vodje v kadrovskih organizacijskih enotah in njihovi podrejeni zavedajo pomena uporabe novega znanja ter preteklih izkušenj in znanja v praksi. Zagotovljene imajo tudi tehnične pogoje za uporabo novega znanja v praksi. Vseeno predlagamo, da se te dejavnike uporabe znanja krepiti tudi v prihodnje. Ker so procesi managementa znanja med seboj tesno povezani in uporaba znanja lahko ustvari novo znanje, predlagamo nagrajevanje zaposlenih (finančno in nefinančno), ki bo zaposlene spodbujalo k uporabi znanja. Za izboljšanje uveljavljenosti procesa uporabe znanja bi bilo smiselno, da organizacije v skladu s svojimi časovnimi in organizacijskimi zmožnostmi poskrbijo za takšno delovno okolje, ki bo izboljšalo učinkovitost uporabe novega znanja v praksi in zaposlenim nudilo tudi več oziroma dovolj časa za uporabo novega znanja. Glede na to, da je bila trditev o uspešnem izkoriščanju potencialov zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah ocenjena kot druga najslabša, predlagamo tudi, da organizacije vzpostavijo sistem ugotavljanja in izkoriščanja potencialov zaposlenih. To je še zlasti pomembno, če upoštevamo rezultate raziskave Domadenik idr. (2015, 81), ki je pokazala, da če imajo zaposleni preveč znanja, spretnosti in veščin glede na potrebe delovnega mesta, se na tem delovnem mestu sčasoma začnejo dolgočasiti, njihova zavzetost za delo upade, zaradi česar dolgoročno izgubljajo svoj potencial in usposobljenost.

V naših predlogih za izboljšanje stanja so navedeni tudi ukrepi, ki naj bi jih izvedli vodje v kadrovskih organizacijskih enotah, zato je pomembno, da v organizacijah zagotovijo ustrezno znanje in veščine tudi njim.

Ustvarjanje, pridobivanje prenos in uporaba znanja so med seboj tesno prepleteni, učinki ukrepov za njihovo vzpostavitev oziroma izboljšanje pa se pokažejo šele v daljšem časovnem

obdobju. Zato predlagamo, da organizacije skrbijo za dosledno in redno izvajanje managementa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah.

4.3 Prispevek k stroki

Za namen magistrske naloge smo podrobno proučili 150 enot izbrane domače in tuje strokovne literature in virov. Na tej osnovi smo pripravili sistematično in podrobno predstavitev znanja, managementa, managementa znanja ter zadovoljstva zaposlenih. Predstavili smo tudi ključne izsledke že izvedenih raziskav s področja managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih.

Ključen prispevek magistrske naloge k managerski stroki predstavlja naša raziskava o uveljavljenosti in vplivu managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah. Izvedli smo jo med tistimi člani SKZ in DPS SPDO, ki so bili dejansko zaposleni v kadrovskih organizacijskih enotah. Z empirično raziskavo smo se posebej osredinili na uveljavljenost managementa znanja in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah in je po dostopnih podatkih edina tovrstna raziskava v Republiki Sloveniji.

Podatke za empirično raziskavo smo zbrali s pomočjo vprašalnika, ki zaradi prilagojenosti kadrovskim organizacijskim enotam prav tako predstavlja prispevek k stroki. Bodoči raziskovalci ga lahko s pridom uporabijo za ugotavljanje stanja na področju managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah posameznih organizacij, različnih dejavnosti in podobno. Z manjšimi spremembami ga je možno uporabiti kot osnovo za bolj poglobljene raziskave s področja managementa znanja na področju kadrovske funkcije, kot tudi drugje.

Prispevek k managerski stroki predstavljajo tudi izsledki naše raziskave, saj kažejo na pomanjkljivo uveljavljenost managementa znanja na področju kadrovske funkcije kot ene najpomembnejših funkcij za delovanje sodobnih organizacij.

Rezultati iz teoretičnega in empiričnega dela raziskave predstavljajo vpogled v stanje na področju managementa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah in so lahko dodatna spodbuda slovenskim organizacijam, da preverijo, kako je s tem v njihovih kadrovskih organizacijskih enotah. Na osnovi ugotovitev iz celotne raziskave smo zasnovali predloge za izboljšanje stanja na področju managementa znanja v kadrovskih organizacijskih enotah, ki predstavljajo praktični prispevek k managerski stroki.

4.4 Predlogi za nadaljnje raziskave

Na osnovi spoznanj iz teoretičnega in empiričnega dela raziskave ugotavljamo, da obstaja še veliko možnosti za proučevanje managementa znanja tako v posamičnih organizacijskih enotah kot tudi širše.

Smiselno bi bilo, da v slovenskih organizacijah preverijo, kako je z uveljavljenostjo managementa znanja in njegovim vplivom na zadovoljstvo zaposlenih v njihovih kadrovskih organizacijskih enotah.

Raziskavo bi bilo smiselno ponavljati v določenem časovnem obdobju, v vmesnem času pa izvajati ukrepe za izboljšanje oz. vzdrževanje ugotovljenega stanja.

Zanimivo bi bilo tudi ugotoviti, kakšen je vpliv demografskih dejavnikov anketirancev na njihove trditve glede uveljavljenosti managementa znanja in njegovem vplivu na njihovo zadovoljstvo pri delu.

Vprašalnik iz naše raziskave je možno prilagoditi in podobno raziskavo izvesti tudi za ostale temeljne funkcije (npr. trženje, financiranje, proizvodjanje ipd.) v organizacijah. To bi zagotovilo vpogled v uveljavljenost managementa znanja v vsaki izmed njih in njegov vpliv na tam zaposlene.

Raziskavo je možno razširiti z vključitvijo finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti organizacije (rast plač, intelektualni kapital, zadovoljstvo kupcev, kakovost izdelkov in storitev ipd.) in poglobiti s pomočjo kvalitativnih raziskovalnih metod (npr. intervju).

Zanimive bi bile tudi primerjalne raziskave med različnimi organizacijami, znotraj posamezne dejavnosti oziroma med različnimi dejavnostmi, med domačimi in tujimi organizacijam ipd.

LITERATURA IN VIRI

- Ackermann, Grit, Marianna Gevorski, Bernd Seel in Olga Zubikova. 2013. *Skriti zaklad znanja: odkrijte znanje v svojem podjetju*. Bielefeld: Fachhochschule des Mittelstandes.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management practice*. 10. izd. London: Kogan Page.
- Bakotić, Danica. 2012. Job Satisfaction of Knowledge Workers in Croatian Companies. *The Journal of International Management Studies* 7 (2): 53–60.
- Bojnec, Štefan in Drago Papler. 2012. Mnenja zaposlenih o delovnih razmerah, organizaciji dela in motivaciji v elektrodistribucijskem podjetju. *Organizacija* 45 (4): 106–115.
- Bontis, Nick in Jac Fitz-enz. 2002. *Intellectual capital ROI: A casual map of human capital antecedents and consequents*.
[Http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/jicbontisfitz-enz.pdf](http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/jicbontisfitz-enz.pdf) (15. 5. 2015).
- Boštjančič, Eva in Ingrid Molan. 2014. Kako epistemološka prepričanja zaposlenih vplivajo na njihovo izobraževanje na delovnem mestu. *HRM* 61 (12): 54–57.
- Brečko, Danijela. 2014. Mentorstvo – znanje preteklosti za ideje prihodnosti. *HRM* 57 (12): 3.
- Brečko, Danijela. 2015a. Potrebujemo izobraževalne sisteme, ki delujejo. *HRM* 63 (13): 3.
- Brečko, Danijela. 2015b. Razprostrimo krila: tehnike in orodja za upravljanje znanja. *HRM* 67 (13): 20–25.
- Brečko, Danijela. 2015c. Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb: povežimo izobraževalne potrebe s poslanstvom in strateškimi cilji organizacije. *HRM* 63 (13): 20–24.
- Cajnko, Petra. 2014. *Managementski model svetovalnega mentorstva in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja*. Doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Cepeda-Carrion, Gabriel. 2006. Competitive Advantage of Knowledge Management. V *Encyclopedia of Knowledge Management*, ur. David Schwartz, 848–854. London: Idea Group Reference.
- Clark, E. Andrew. 1998. *Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries*.
[Http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/measures-of-job-satisfaction_670570634774;jsessionid=1vo5w9rtctkd0.x-oecd-live-03](http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/measures-of-job-satisfaction_670570634774;jsessionid=1vo5w9rtctkd0.x-oecd-live-03) (12. 11. 2015).
- Clemmons Rumizen, Melissie. 2002. *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*. Indianapolis: Alpha Books.
- Cmiljanič, Robert. 2013. Vpliv vodij na socialni kapital v podjetju. *HRM* 55 (11): 50–54.
- Čater, Tomaž. 2001. Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB Revija* 35 (1): 76–84.
- Čater, Tomaž. 2007. Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Organizacija* 53 (1–2): 18–27.
- Černelič, Marja. 2006. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 71–93. Maribor: Založba Pivec.

- Češnovar, Tone. 2006. Raziskave na poti k učečemu se podjetju. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 212–219. Maribor: Založba Pivec.
- Čuček Schmalzer, Valerija. 2015. Vrednost dobrega vodenja pri reorganizacijah in odpuščanjih: pomen in načela dobre komunikacije v občutljivih časih. *HRM* 66 (13): 10–13.
- Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Long, David W., Liam Fahey. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive* 14 (4): 113–127.
- De Wall, Andre A. 2008. *The Secret of High Performance Organizations*. [Http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf](http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf) (11. 5. 2016).
- Demarest, Marc. 1997. Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning* 30 (3): 374–384.
- Demšar, Alojz. 2007. *Pomen in vloga intelektualnega kapitala za uresničevanje poslovne strategije*. Magistrsko delo, Gea College – Visoka šola za podjetništvo.
- Dermol, Valerij. 2013. Relationship Between Learning, Knowledge Creation and Organizational Performance. *Annals of the Alexandru Ioan Cuza University* 60 (1): 79–93.
- DeSimone, Randy L. in David M. Harris. 1998. *Human Resource Development*. 2. izd. Fort Worth: Dryden Press.
- Desouza, Kevin C. in Scott Pacquette. 2011. *Knowledge Management: An Introduction*. London: Facet.
- Dessler, Gary. 2015. *Human Resource Management*. 14. izd. Harlow: Pearson Education.
- Dimovski, Vlado, Sandra Perger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dimovski, Vlado, Simon Čadež, Roberto Biloslavo in Doris Gomezelj. 2010. *Model za management znanja v visokošolskem zavodu*. [Http://www.arhiv.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_visoko_solstvo/KNJIZNICA/CRP_MZ-managementznanja.pdf](http://www.arhiv.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/doc/dokumenti_visoko_solstvo/KNJIZNICA/CRP_MZ-managementznanja.pdf) (10. 2. 2016).
- Domadenik, Polona, Daša Farčnik, Robert Kaše, Katarina Katja Mihelič, Irena Ograjenšek in Nada Zupan. 2015. *Vpliv ujemanja izobrazbe in kompetenc s potrebami delovnega mesta na ekonomske dosežke in zadovoljstvo posameznikov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Društvo psihologov Slovenije. 2014. *Statut Društva psihologov Slovenije*. [Http://www.dps.si/tl_files/DOCUMENTS/Statut%20DPS%20december2014%20podpisa%20no.pdf](http://www.dps.si/tl_files/DOCUMENTS/Statut%20DPS%20december2014%20podpisa%20no.pdf) (4. 4. 2016).
- Eaton-Walley, Tina in Martyn Lowe. 2003. *The Importance of Work and Job Autonomy and Independence to Professional Staff employed in Local Government at Different Career Stages*. [Http://www.managementjournals.com/journals/hrm/vol2/2-2-3-1.pdf](http://www.managementjournals.com/journals/hrm/vol2/2-2-3-1.pdf) (16. 11. 2015).

- Edvardsson, Ingi R. 2008. *HRM and Knowledge Management*.
[Http://www.researchgate.net/profile/Ingi_Edvardsson/publication/234016184_HRM_and_knowledge_management/links/0912f50ef0e3939929000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Ingi_Edvardsson/publication/234016184_HRM_and_knowledge_management/links/0912f50ef0e3939929000000.pdf) (15. 5. 2015).
- Ein-Dor, Phillip. 2006. Taxonomies of Knowledge. V *Encyclopedia of Knowledge Management*, ur. David Schwartz, 848–854. London: Idea Group Reference.
- Energos. 2012. *HRM trendi v Sloveniji in svetu*. [Http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=186#](http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=186#) (15. 5. 2015).
- Ferjan, Marko. 2003. Vplivni dejavniki napredovanj zaposlenih v Sloveniji. *Organizacija* 36 (7): 469–476.
- Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Filej, Martina. 2002. *Zadovoljstvo zaposlenih kot element poslovne odličnosti*. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Filemon, A. Uriarte. 2008. *Introduction to Knowledge Management: A Brief Introduction to the Basic Elements of Knowledge Management for Non-practitioners interested in Understanding the Subject*. Jakarta: Asean Foundation.
- Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 29–73. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Foss, Nicolai J. in Volker Mahnke. 2005. Knowledge Management: What Can Organizational Economics Contribute? V *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Mark Easterby-Smith in Marjorie A. Lyles, 78–103. Oxford: Blackwell.
- Frost, Alan. 2010a. *Knowledge Creation*. [Http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-creation.html](http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-creation.html) (22. 1. 2016).
- Frost, Alan. 2010b. *Knowledge Management Processes*. [Http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-processes.html](http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-processes.html) (22. 1. 2016).
- Frost, Alan. 2013. *Knowledge Sharing*. [Http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-sharing.html](http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-sharing.html) (26. 1. 2016).
- Gallo, Amy, 2011. *When to Reward Employees with More Responsibility and Money*. [Https://hbr.org/2011/01/when-to-reward-employees-with.html](https://hbr.org/2011/01/when-to-reward-employees-with.html) (15. 11. 2015).
- Gamble, Paul R. in John Blackwell. 2001. *Knowledge Management; A State of The Art Guide*. London: Kogan Page.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Gorenak, Mitja. 2011. Analiza zaznavanja dejavnikov zadovoljstva slovenskih turističnih vodnikov in spremljevalcev. *Naše gospodarstvo* 57 (1–2): 26–34.
- Gorinšek, Srečko. 2010. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v trgovskem centru*. Magistrsko delo, Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
- Gradišnik, Ivana. 2013. Vodenje so odnosi. *HRM* 51 (11): 86–88.
- Gruban, Brane. 2002. *Nova managerska revolucija*. Ljubljana: Dialogos.

- Gruban, Brane. 2003. *Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika?*
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence/) (8. 6. 2015).
- Haapalainen, Paivi in Anne Makiranta. 2013. *Acquiring And Sharing Knowledge In SMEs: A Case In The Manufacturing Industry.* [Http://www.tlinc.com/articl326.htm](http://www.tlinc.com/articl326.htm) (22. 1. 2016).
- Hislop, Donald. 2005. *Knowledge Management in Organizations: A critical Introduction.*
 New York: Oxford University Press.
- IAEA. 2013. *The Impact of Knowledge Management Practices on NPP Organizational Performance – Results of a Global Survey.* Dunaj: International Atomic Energy Agency.
- Ibrahim, Fahmi in Vivien Reid. 2010. Unpacking Knowledge Management: Management Fad or Real Business Practice? *Enterprise Risk Management* 2 (1): 24–38.
- Ingram, David. 2015. *Examples of Great Employees Goals.*
[Http://smallbusiness.chron.com/examples-great-employee-goals-11734.html](http://smallbusiness.chron.com/examples-great-employee-goals-11734.html) (6. 11. 2015).
- Jadidi, Rahmatollah, Mohammad Ehsanifar in Sahar Moshtaghi. 2013. *A Study on the Effect of Knowledge Management on Job Satisfaction: A case Study of Texture Industry.*
[Http://www.growingscience.com/msl/Vol3/msl_2013_325.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol3/msl_2013_325.pdf) (10. 1. 2016).
- Jaklič, Marko. 2006. Pomen znanja v družbi. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 13–24. Maribor: Založba Pivec.
- Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli.*
 Radovljica: Didakta.
- Javed, Adel. 2012. Knowledge Management as a Mediator Factor in the Relationship between Organizational Learning, Culture and Employees Satisfaction in Current Job: A study of Small and Medium IT Project Organization of Pakistan. *Academic Journal of Management Sciences* 1 (1): 1–12.
- Jerebica, Mirela. 2013. *Nagrajevanje in motivacija zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji.* Magistrsko delo, Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
- Jerman, Janja, Maja Uran in Darja Radić. 2007. *Pregled in predstavitev primerov dobrih praks na področju ravnanja s človeškimi viri.*
[Http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/programi/Za_podjetja_-_primeri_dobrih_praks_ravnanja_s_CV.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/programi/Za_podjetja_-_primeri_dobrih_praks_ravnanja_s_CV.pdf) (15. 11. 2015).
- Karner Škulj, Irena. 2008. *Uveljavljenost managementa znanja v slovenski praksi.* Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Kejžar, Anamarija. 2011. Upravljanje znanja v organizaciji. *HRM* 44 (9): 30–33.
- Kelemina, Dejan. 2008. *Razvoj koncepta učeče se organizacije v Sloveniji.* Magistrsko delo, Ekonomska-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- King, William R. 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning.*
[Http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf) (25. 1. 2016).
- Koontz, Harold. 1961. The Management Theory Jungle. *The Journal of the Academy of Management* 4 (3): 174–188.
- Kostanjšek, Karmen. 2013. *Vpliv znanja na inovativnost in produktivnost v industrijskem okolju avtokonfekcije.* Magistrsko delo, Fakulteta za strojništvo, Univerza v Mariboru.

- Kosteas, Vasilios D. 2007. *Job Satisfaction and Promotions*. Cleveland: Cleveland State University.
- Kovač, Jure. 2001. Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. *Organizacija* 34 (6): 367–369.
- Kovač, Jure. 2006. Organizacijske razsežnosti menedžmenta znanja. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 115–126. Maribor: Založba Pivec.
- Kozamernik, Neva in Klemen Širok. 2014. Dejavniki prenosa znanja na delovno mesto – podcenjena vloga vodstva organizacije? *HRM* 61 (12): 34–37.
- Kožuh, Judita. 2014. *Možnosti za izobraževanje javnih uslužbencev za napredovanje na delovnem mestu*. Magistrsko delo, Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
- Krajnc, Boštjan. 2007. *Pomen in vloga informacijskih portalov za upravljanje znanja*. [Http://home.izum.si/cobiss/organizacija_znanja/2007_1/html/clanek_01.html](http://home.izum.si/cobiss/organizacija_znanja/2007_1/html/clanek_01.html) (15. 2. 2016).
- Lampret, Melita. 2013. *Analiza zadovoljstva zaposlenih na bencinskih servisih*. Magistrsko delo, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Lever, Nina. 2013. *Upravljanje z znanjem v javnem sektorju*. Magistrsko delo, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Linn, Allison. 2013. *Good boss, bad boss: 2 in 10 say manager hurt career*. [Http://www.cnbc.com/id/100710791](http://www.cnbc.com/id/100710791) (17. 9. 2015).
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Maček, Matjaž. 2000. *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Malhotra, Yogesh. 2000. *Knowledge Management in Virtual Organizations*. London: Idea Group Publishing.
- McKeen, James D., Michael H. Zack in Satyendra Singh. 2006. *Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey*. [Https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2006/2507/07/250770152b.pdf](https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2006/2507/07/250770152b.pdf) (11. 12. 2015).
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mlakar, Peter. 2014. Variabilno nagrajevanje – spodbujanje delovne učinkovitosti in uspešnosti. *HRM* 61 (12): 16–21.
- Morgan, Jacob. 2014. *The Top 10 Factors for On-The-Job Employee Happiness*. [Http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/](http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/) (18. 6. 2015).
- Moynihan Lisa M., Wendy R. Boswell in John W. Boudreau. 2000. *The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance*.

- [Http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=cahrswp](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=cahrswp) (11. 12. 2015).
- Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–46. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 127–151. Maribor: Založba Pivec.
- Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Muc, Maja Barbara. 2011. Ljudje niso strošek, ampak investicija. *Primorske novice*, 18. april, 26.
- Murn, Maruša in Tina Zaplotnik Kovač. 2011. *Vloga vodje in kadrovske službe pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih*. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Mužar, Alenka. 2016. *Vpliv dejavnikov managementa znanja na ekonomsko dodano vrednost podjetja v živilskopredelovalni dejavnosti*. Magistrsko delo, Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Nelson, Reed in Hy Sonya Hsu. 2006. A Social Network Perspective on Knowledge Management. V *Encyclopedia of Knowledge Management*, ur. David Schwartz, 826–832. London: Idea Group Reference.
- Nonaka, Ikujiro in Ryoko Toyama. 2003. *The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process*. [Http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v1/n1/pdf/8500001a.pdf](http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v1/n1/pdf/8500001a.pdf) (22. 1. 2016).
- Nonaka, Ikujiro. 2008. *The knowledge – creating company*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Novak, Renata. 2010. *Analiza dejavnikov zadovoljstva in motivacije internih predavateljev v podjetju Mercator, d. d.* Magistrsko delo, Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
- OECD. 2003. *Managing Knowledge Management in the Business Sector; First Steps*. Paris: OECD Publications Service.
- Omahne, Desanka. 2012. *Management znanja in zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu*. Magistrsko delo, Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Papler, Drago in Štefan Bojnec. 2011. Organizacija delovnih procesov in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju za distribucijo električne energije. *Organizacija* 44 (2): 85–95.
- Pavlin, Samo. 2005. Upravljanje znanja kot posebno raziskovalno področje. *Organizacija* 38 (7): 361–367.
- Pink, Daniel H. 2011. *Zagon: Presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira*. Maribor: Videotop.
- Pirc, Aleša Saša. 2001. Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. *Organizacija* 34 (6): 344–346.
- Pivec, Nataša. 2010. *Vloga znanja v delovanju sodobnih podjetij*. Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

- Pivec, Nataša. 2011. Vpliv znanja na uspešno delovanje podjetja. *Izzivi managementu* 3 (2): 11–16.
- Podobnik, Iris. 2009. *Prenos znanja v organizaciji*. Magistrsko delo, Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Podobnik, Iris in Roberto Biloslavo. 2010. Prenos znanja znotraj organizacije: vplivni dejavniki in vloga zaposlenih. *Organizacija* 43 (6): 215–225.
- Ponebšek, Meta. 2015. Delajmo pametne stvari na pameten način – tudi v javni upravi. *HRM* 67 (13): 55–58.
- Ramšak Pajk, Jožica. 2002. Dinamični model zadovoljstva pri delu patronažnih medicinskih sester. *Obzornik zdravstvene nege* 36 (4): 205–212.
- Rant, Melita. 2001a. Sposobnost uspešnega učenja – jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. *Organizacija* 34 (6): 347–349.
- Rant, Melita. 2001b. The Role of Organization in Knowledge Management; The Empirical Study of the Organization as the Focal Knowledge Creation and Sharing Mechanism. V *Second European Conference on Knowledge Management*, ur. Dan Remenyi, 503–522. Bled: Bled School of Management.
- Rant, Živa. 2008. Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije. *Organizacija* 41 (2): 126–131.
- Rašula, Jelena. 2009. *Vloga informacijske tehnologije in drugih dejavnikov v modelu zrelosti managementa znanja*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Rejec, Primož. 2014. Mobilne aplikacije za spremljanje zadovoljstva zaposlenih: uporaba mobilne aplikacije mobiway. *HRM* 61 (12): 48–52.
- Repovš, Eva in Robert Kaše. 2014. Protejska kariera za danes in jutri. *HRM* 61 (12): 22–26.
- Robertson, Tanya. 2015. *The Effects of Autonomy on Job satisfaction*. [Http://work.chron.com/effects-autonomy-job-satisfaction-14677.html](http://work.chron.com/effects-autonomy-job-satisfaction-14677.html) (25. 11. 2015).
- Rothausen, Teresa J. 2014. *Eudaimonic Job Satisfaction: Exploring Global and Facet Satisfaction with Fulfilled Job Purposes*. Minnesota: University of St. Thomas.
- Rozman, Rudi. 2002. Upravljanje v organizacijah. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 152–175. Radovljica: Didakta.
- Selan, Miha. 2002. *Organizacijsko učenje*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 55–69. Maribor: Založba Pivec.
- SKZ. 2013. *Statut Slovenske kadrovske zveze*. [Http://www.skz.si/skz/www.skz.si/system/atts/10/original/skz_statut_jan2013.pdf](http://www.skz.si/skz/www.skz.si/system/atts/10/original/skz_statut_jan2013.pdf) (4. 4. 2016).
- Skok, Polona. 2012. *Učinki vlaganja v znanje kot temeljni pogoj za uspešnost organizacije*. Magistrsko delo, Gea College – Fakulteta za podjetništvo.
- Skyrme, David. 2011. Knowledge Management Case study: Best Practices Yields One Free Fab Plant. [Http://www.skyrme.com/kmcases/ti.htm](http://www.skyrme.com/kmcases/ti.htm) (4. 4. 2016).

- SHRM. 2012. *Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees Are Dealing With Uncertainty*. [Http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/12-0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf](http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/12-0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf) (11. 12. 2015).
- Stare, Janez, Eva Boštjančič, Jernej Buzeti, Manica Danko, Maja Klun, Tatjana Kozjek, Nina Tomažević in Mateja Bergant. 2012. *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Stevens, Michael J., Gary Oddou, Norihito Furuya, Allan Bird in Mark Mendenhall. 2006. HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource management* 17 (5): 831–841.
- Suliman, Abubakr in Ameen Abdulla Al-Hosani. 2014. Job satisfaction and knowledge sharing: The case of the UAE. *Issues in business Management and Economics* 2 (2): 24–33.
- Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147–175. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175–204. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–381. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Škrinjar, Igor. 2014. Tiho znanje učiteljev in njegov pomen za šolo. s tihim znanjem učiteljev do zagotavljanja konkurenčne prednosti šole. *HRM* 61 (12): 42–47.
- Špelko, Brigita. 2011. *Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu*. Magistrsko delo, Fakulteta za uporabne družbene študije.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja: Management ekspertnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2006. Strateški menedžment znanja. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 25–53. Maribor: Založba Pivec.
- Tong, Canon, Walder Ip Wah Tak in Anthony Wong. 2013. The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies* 3 (1): 9–37.
- Topolšek, Darja in Andreja Čurin. 2012. The Role of Employee Relations in the Level of Internal Integration between Logistics and Marketing Functions: the Case of Slovenian Retail Companies. *Organizacija* 45 (1): 3–13.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trivellas, Panagiotis, Zoe Akrivouli, Evdokia Tsifora in Paraskevi Tsoutsas. 2015. *The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies*. [Http://ac.els-cdn.com/S2212567115000258/1-s2.0-S2212567115000258-main.pdf?_tid=7ab46f3e-25a3-11e5-9662-00000aabb0f01&acdnat=1436382157_a5a9f1de96ca274b5c311607f8aa4c7a](http://ac.els-cdn.com/S2212567115000258/1-s2.0-S2212567115000258-main.pdf?_tid=7ab46f3e-25a3-11e5-9662-00000aabb0f01&acdnat=1436382157_a5a9f1de96ca274b5c311607f8aa4c7a) (12. 12. 2015).

- Uhan Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- United Nations. 2012. *Knowledge and Human-Resource Management for Effective Enforcement of Competition Law*.
[Http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd15-rev1_en.pdf](http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd15-rev1_en.pdf) (16. 1. 2016).
- Verle, Karmen in Mirko Markič. 2010. Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management* 5 (2): 131–147.
- Verle, Karmen, Mirko Markič in Borut Kodrič. 2012. Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija* 45 (1): 2–13.
- Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Welsby, Pam. 2013. Denar, izgubljen zaradi konfliktov, ki to sploh niso: z učinkovitim upravljanjem človeških virov lahko dosegamo boljše osnovne rezultate in boljšo motiviranost zaposlenih. *HRM* 51 (11): 44–47.
- Whitmore, Bill in James A. Albers. 2006. *Knowledge Management In An Accounting Organization*. [Http://www.tlinc.com/artic1123.htm](http://www.tlinc.com/artic1123.htm) (12. 12. 2015).
- Zupan, Nada. 1999. *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. [Http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=nada+zupan&letnik=1999&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1](http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=nada+zupan&letnik=1999&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1) (25. 12. 2015).
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, Nada. 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291–324. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Žnidaršič, Jana. 2013. Znanje različnih generacij: deliti ali ne deliti – to je zdaj vprašanje. *HRM* 55 (11): 26–32.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

Spoštovani!

Na Fakulteti za management v Kopru zaključujem magistrski študij z delom "Management znanja in zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah". S priloženim anketnim vprašalnikom želim pridobiti podatke o uveljavljenosti managementa znanja ter njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v kadrovskih organizacijskih enotah.

Zato vas vljudno prosim, da izpolnite priložen anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik je kratek (6 minut) in anonimen, pridobljene podatke pa bom uporabila izključno za namen moje magistrske naloge.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Renata Bučar

ANKETNI VPRAŠALNIK

I. SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

1. Spol: Ž M

2. Starost (vpišite): _____ let

3. Dosežena stopnja izobrazbe: (izberite en odgovor)

- končana osnovna šola (I. ali II. stopnja)
- srednja poklicna šola (IV. stopnja)
- srednja šola (V. stopnja)
- višješolski program (VI/1. stopnja)
- visokošolski strokovni / univerzitetni program B1 (VI/2. stopnja)
- univerzitetni program / magisterij stroke B2 (VII. stopnja)
- magisterij znanosti (VIII/1. stopnja)
- doktorat znanosti (VIII/2. stopnja)

4. Delovna doba v organizaciji: (izberite en odgovor)

- do 1 leta
- nad 1 do 5 let
- nad 5 do 15 let
- nad 15 do 25 let
- nad 25 do 35 let
- nad 35 let

5. Vaš trenutni položaj v organizaciji: (izberite en odgovor)

- strokovni delavec
- vodja oddelka/slужbe/sektorja ...
- drugo: _____

6. Pravno-organizacijska oblika organizacije: (*izberite en odgovor*)

- delniška družba
- družba z omejeno odgovornostjo
- organizacija javnega sektorja
- drugo: _____

7. Velikost organizacije: (*izberite en odgovor*)

- do 49 zaposlenih
- od 50 do 249 zaposlenih
- nad 250 zaposlenih

8. Dejavnost organizacije: (*izberite en odgovor*)

- A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- B Predelovalne dejavnosti
- C Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- D Gradbeništvo
- E Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- F Promet in skladiščenje
- G Gostinstvo
- H Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- I Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- J Dejavnost javne uprave in obrambe
- K Izobraževanje
- L Zdravstvo in socialno varstvo
- M Druge dejavnosti

II. USTVARJANJE ZNANJA V KADROVSKIH ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

Na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) ocenite svoje (ne)strinjanje z navedenimi trditvami v povezavi z **ustvarjanjem znanja v vaši kadrovski organizacijski enoti (KOE)**. Za vsako trditev lahko podate le eno oceno.

Stališče	Sploh se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
(II.1) Zaposleni v KOE se pri učenju podpiramo.	1	2	3	4	5	
(II.2) Vodstvo zaposlene v KOE spodbuja k usvajanju novih znanj in spretnosti.	1	2	3	4	5	
(II.3) Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – s samostojnim študijem eksterne strokovne literature.	1	2	3	4	5	
(II.4) Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi timskega dela.	1	2	3	4	5	
(II.5) Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – s samostojnim študijem interne	1	2	3	4	5	

strokovne literature.

(II.6) Zaposleni v KOE imamo na voljo veliko možnosti za učenje.	1	2	3	4	5
(II.7) Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo zunaj organizacije – na seminarjih, konferencah, preko zunanjih svetovalcev.	1	2	3	4	5
(II.8) Zaposleni v KOE večino znanja pridobimo znotraj organizacije – na osnovi internih usposabljanj.	1	2	3	4	5

III. PRENOS ZNANJA V KADROVSKIH ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

Na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) ocenite svoje (ne)strinjanje z navedenimi trditvami v povezavi s **prenosom znanja v vaši kadrovski organizacijski enoti (KOE)**. Za vsako trditev lahko podate le eno oceno.

Stališče	Sploh se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
(III.1) Zaposleni v KOE si pogosto pomagamo z nasveti.	1	2	3	4	5	
(III.2) Zaposleni v KOE si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5	
(III.3) V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo delovne sestanke.	1	2	3	4	5	
(III.4) V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.	1	2	3	4	5	
(III.5) Zaposleni v KOE imamo možnosti za neformalno druženje.	1	2	3	4	5	
(III.6) V KOE imamo učinkovit računalniško podprt sistem za dostop in iskanje po lastnih bazah znanja.	1	2	3	4	5	
(III.7) V KOE imamo učinkovit sistem prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci.	1	2	3	4	5	
(III.8) V KOE za prenos znanja najpogosteje uporabljamo pisna navodila.	1	2	3	4	5	
(III.9) V KOE imamo učinkovit sistem prenosa znanja, pridobljenega na usposabljanjih.	1	2	3	4	5	
(III.10) V KOE imamo učinkovit sistem svetovanja in mentoriranja mlajšim oz. novim sodelavcem.	1	2	3	4	5	

IV. UPORABA ZNANJA V KADROVSKIH ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

Na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) ocenite svoje (ne)strinjanje z navedenimi trditvami v povezavi z **uporabo znanja v vaši kadrovski organizacijski enoti (KOE)**. Za vsako trditev lahko podate le eno oceno.

Stališče	Sploh se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
(IV.1) Zaposleni v KOE smo naklonjeni uporabi novega znanja v praksi.	1	2	3	4	5	
(IV.2) V KOE uspešno uporabljamo lastne pretekle izkušnje in znanje za razreševanje novih izzivov.	1	2	3	4	5	

Priloga 1

(IV.3) Zaposleni v KOE imamo zagotovljene tehnične pogoje za uporabo novega znanja v praksi.	1	2	3	4	5
(IV.4) Vodstvo nas spodbuja k uporabi novega znanja.	1	2	3	4	5
(IV.5) Uporaba novega znanja v praksi je pogosto zelo uspešna.	1	2	3	4	5
(IV.6) V KOE uspešno prenašamo primere dobrih praks v delovni proces.	1	2	3	4	5
(IV.7) V KOE znamo uspešno izkoristiti potencialne svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
(IV.8) Zaposleni v KOE imamo dovolj časa za uporabo novega znanja v praksi.	1	2	3	4	5

V. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen) ocenite **vaše zadovoljstvo z vsakim od navedenih dejavnikov**. Za vsak dejavnik lahko podate le eno oceno.

Stališče	Zelo nezadovoljen			Zelo zadovoljen		
(V.1) Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5	
(V.2) Odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5	
(V.3) Odnosi z neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5	
(V.4) Možnosti za izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4	5	
(V.5) Možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5	

Najlepša hvala za vaše sodelovanje!