

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKANALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

DESANKA OMAHNE

DESANKA OMAHNE

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

MANAGEMENT ZNANJA IN ZADOVOLJSTVO  
ZAPOSLENIH V RUDARSTVU

Desanka Omahne

Koper, 2012

Mentor: izr. prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel

## POVZETEK

Naložbe v znanje oziroma izobrazbo zaposlenih veljajo za najdonosnejšo investicijo, ki jo podjetje lahko uresniči. Pridobljeno znanje samo po sebi podjetju ne prinaša konkurenčne prednosti, treba ga je znati upravljati, kar je bistvena naloga managementa znanja. S pomočjo kvantitativnega pristopa je bila med 300 zaposlenimi izvedena empirična raziskava o procesu managementa znanja, njegovi povezanosti in vplivu na zadovoljstvo zaposlenih v dveh največjih slovenskih premogovnikih (Velenje in Trbovlje-Hrastnik). Rezultati raziskave kažejo, da je management znanja v rudarstvu preko pridobivanja, prenosa in uporabe znanja zahtevnejši kot v drugih sodobnejših, visokotehnoloških in bolj čistih gospodarskih panogah ter da tudi med rudnikoma obstajajo razlike v managementu znanja zaposlenih.

*Ključne besede:* management, znanje, zadovoljstvo, zaposleni, rudarstvo

## SUMMARY

Investment in skills and employees' education are the most profitable investment, which the company can deliver. Acquired knowledge in itself does not bring us the competitive advantage; an essential task of knowledge management is how to manage it. Using the quantitative approach was carried out the empirical research (among 300 employee) on the process of knowledge management, its integration and impact on employee satisfaction in the two largest Slovenian coalmines (Velenje and Trbovlje-Hrastnik). The survey results show that knowledge management in the mining industry through the acquisition, transfer and use knowledge are more demanding than in other modern, hightech and cleaner industries. There are also some (statistical significant) differences among coalmines in knowledge management.

*Key words:* management, knowledge, satisfaction, employee, mining industry

**UDK:** 658.3:001.101(043.2)



## **ZAHVALA**

Mentorici izr. prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel se zahvaljujem za vso njeno podporo, njene usmeritve in napotke pri izdelavi magistrske naloge. Zahvala gre vodstvoma podjetij, ki sta mi omogočila izvedbo ankete, in mojima fantoma, ki nista nikoli podvomila vame.



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problematike .....	1
1.2	Namen in cilji magistrske naloge .....	2
1.3	Raziskovalne metode .....	3
1.4	Omejitve .....	5
1.5	Opredelitev zasnove magistrske naloge .....	5
<b>2</b>	<b>Management znanja</b> .....	<b>8</b>
2.1	Teorije managementa znanja .....	9
2.2	Uveljavljenost managementa znanja .....	12
2.3	Strateški, tehnološki in HRM vidik obravnave managementa znanja .....	16
2.4	Prakse managementa znanja .....	18
2.4.1	Prakse, usmerjene v ravnanje z ljudmi .....	19
2.4.2	Tehnološko usmerjene prakse .....	19
2.4.3	Strateško usmerjene prakse .....	19
2.5	Raziskave managementa znanja .....	20
<b>3</b>	<b>Zadovoljstvo zaposlenih</b> .....	<b>23</b>
3.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih .....	23
3.2	Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih .....	25
3.2.1	Vsebina dela .....	26
3.2.2	Motivacija zaposlenih .....	28
3.2.3	Izobraževanje in usposabljanje .....	29
3.2.4	Napredovanje in nagrajevanje .....	29
3.2.5	Samostojnost pri delu .....	32
3.2.6	Vodenje in organizacija dela .....	33
3.2.7	Plača, dodatki in ostale ugodnosti .....	34
3.2.8	Odnosi pri delu .....	35
3.2.9	Delovne razmere .....	35
3.3	Merjenje zadovoljstva zaposlenih .....	36
<b>4</b>	<b>Vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih</b> .....	<b>37</b>
4.1	Učenje: element razvoja osebnosti in kadrov .....	38
4.2	Management znanja .....	39
4.3	Modeli vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih .....	41
<b>5</b>	<b>Predstavitev panoge in preučevanih podjetij</b> .....	<b>47</b>
5.1	Premogovnik Velenje .....	47
5.2	Rudnik Trbovlje – Hrastnik (RTH) .....	49
<b>6</b>	<b>Raziskava</b> .....	<b>53</b>
6.1	Viri podatkov in raziskovalne metode .....	53
6.2	Raziskovalne hipoteze .....	53
6.3	Predstavitev anketnega vprašalnika .....	54

6.4	Izbira vzorca.....	55
6.5	Potek obdelave podatkov .....	56
6.6	Opis vzorca .....	56
6.7	Ustvarjanje, prenos in uporaba znanja v rudarstvu .....	57
6.8	Pomembnost dejavnikov zadovoljstva in zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu .....	62
	6.8.1 Pomembnost izbranih dejavnikov zadovoljstva za zaposlene .....	62
	6.8.2 Zadovoljstvo zaposlenih z izbranimi dejavniki .....	62
6.9	Analiza kritičnosti dejavnikov zadovoljstva .....	63
6.10	Razlike med premogovnikoma v managementu znanja in zadovoljstvu zaposlenih. ....	66
6.11	Regresijski model vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu.....	70
6.12	Ugotovitve raziskave, odgovori na hipoteze.....	74
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>76</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>79</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>85</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>87</b>



## **SLIKE**

Slika 1: Izboljšave ob uvedbi koncepta managementa znanja .....	21
Slika 2: Motivacijski krog .....	28
Slika 3: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja .....	31
Slika 4: Model za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja..	42
Slika 5: Model vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih .....	43
Slika 6: Model povezanosti in vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih.....	43
Slika 7: Opis vzorca .....	57
Slika 8: Analiza kritičnosti dejavnikov zadovoljstva (oba rudnika) .....	64
Slika 9: Analiza kritičnosti dejavnikov zadovoljstva (Rudnik Trbovlje-Hrastnik) .....	65
Slika 10: Analiza kritičnosti dejavnikov zadovoljstva (Premogovnik Velenje) .....	65

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Potrebe zaposlenih in njihovo zadovoljevanje na delovnem mestu .....	37
Preglednica 2: Deskriptivne statistike sklopa ustvarjanje oziroma pridobivanje znanja .....	58
Preglednica 3: Deskriptivne statistike sklopa prenos znanja .....	59
Preglednica 4: Deskriptivne statistike sklopa uporabe znanja .....	61
Preglednica 5: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva zaposlenih .....	62
Preglednica 6: Zadovoljstvo zaposlenih .....	63
Preglednica 7: T-test razlik v povprečnih vrednostih dejavnikov pomembnosti in zadovoljstva .....	67
Preglednica 8: Analiza razlik v povprečnih vrednostih stališč glede ustvarjanja znanja .....	67
Preglednica 9: Analiza razlik v povprečnih vrednostih stališč o prenosu znanja .....	68
Preglednica 10: Analiza razlik v povprečnih vrednostih stališč o uporabi znanja .....	69
Preglednica 11: Matrika koeficientov korelacije spremenljivk regresijskega modela .....	72
Preglednica 12: Opisne statistike regresijskega modela .....	73
Preglednica 13: Testiranje linearnosti modela .....	73
Preglednica 14: Parametri regresijskega modela .....	74

## KRAJŠAVE

MZ	management znanja
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
sig.	signifikanca, statistična značilnost
n	število enot
R	multipli regresijski koeficient
R <sup>2</sup>	(R <sup>2</sup> ) determinacijski koeficient; delež pojasnjene variance
R <sup>2</sup> popr.	popravljen vrednost determinacijskega koeficienta
P	Pearsonov koeficient korelacije
F	Levenova statistika homogenosti varianc
t	Studentova t statistika
VIF	( <i>ang. variance inflation factor</i> ); inflacijski faktor variance
AS	aritmetična sredina
SD	standardni odklon

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problematike

V prejšnjih desetletjih so gospodarski razvoj Slovenije označevali tranzicijska depresija (začela se je že konec osemdesetih let), makroekonomska stabilizacija in prestrukturiranje. Tranzicijska depresija v Sloveniji ni bila povezana le s prehodom v tržno gospodarstvo, temveč dodatno tudi s problemi vzpostavljanja nove države, prehoda iz regionalnega v nacionalno gospodarstvo in izgubo jugoslovanskega trga. V letu 1997 je Slovenija dosegla predosamosvojitveno raven BDP, vendar je bila struktura proizvodnje bistveno drugačna, kot je bila na začetku devetdesetih. Primerjava strukture dodane vrednosti po dejavnostih kaže, da se je prispevek industrijskih dejavnosti (rudarstva, predelovalnih dejavnosti in oskrbe z električno energijo, plinom in vodo) k ustvarjeni dodani vrednosti v razdobju 1991-1997 znižal s 40,8 % na 32,1 %, prispevek storitvenih dejavnosti pa povečal z 51,4 % na 60,2 %. Rudarstvo tako postaja vse manj vredna in manj perspektivna gospodarska panoga, ki se izvaja le še z določenimi omejitvami. Če so nekdanje od rudarstva živele cele regije in bile na svojo osrednjo panogo tudi zelo ponosne, so danes iste regije umeščene na dno lestvice tako soustvarjalcev nacionalnega BDP kot zaposlenosti. Rudarska podjetja so leta 2000 zaposlovala nekaj manj kot 6000 ljudi, danes le še dobro tretjino tega (SURS 2010). Glavni vzroki postopnega ukinjanja rudarske dejavnosti so vsekakor vse večja uporaba ekološko sprejemljivejših energentov, visoki obratovalni stroški, prevelika specializacija in splošna ter dolgoletna odvisnost od energetske dejavnosti, v kateri se proces upravljanja oziroma managiranja z znanjem ni uveljavil v zadostni meri.

Management znanja v organizaciji običajno pomeni sistematično upravljanje in smotrno rabo znanja, ki v naboru svojih skupin prednosti na področju razvoja tehnologije, finančne uspešnosti in povečane konkurenčnosti omogočata preživetje podjetja (Čater 2001b, po Gomezelj Omerzel 2009, 23). Management znanja je torej organizacijski in tehnični izziv, saj zahteva razvijanje ustreznih človeških odnosov in njegovo učinkovito vključevanje v široko paleto novih tehnoloških možnosti (Pučko 1998, po Gomezelj Omerzel 2009, 20). Nedvomno mora med pričakovanji podjetja in pričakovanji zaposlenih obstajati interakcija, ki preko managementa človeških virov in znanja oblikuje obojestransko zadovoljstvo (tako podjetja kot zaposlenih); kateri pristopi so potrebni in kakšni so njihovi učinki tudi na zadovoljstvo zaposlenih, pa je odvisno predvsem od podjetja in procesov znotraj tega.

Management znanja vendarle ni usmerjen le v doseganje ciljev strateške naravnosti (konkurenčnost, poslovni izid, tržni deleži), temveč vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju oziroma učeči se organizaciji. Po številnih teorijah motivacije v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih (Robbins 1992; Landy in Becker 1987, po Osteraker 1999; Možina 1997) vstopa management znanja kot sistem učenja zaposlenih v kontekst motivacije zaposlenih skozi vrata razvoja zaposlenca. Tako razvoj zaposlenih po Trevnovi (1998, 197)

pomeni kontinuiteto dejavnika učenja kot dolgoročne spremembe v vedenju na račun izkušenj in prakse, dejavnika izobraževanja, dejavnika izboljševanja sposobnosti posameznika ter dejavnika usposabljanja.

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu pripomore k njihovi kakovosti dela, produktivnosti, manjšemu absentizmu in neto fluktuaciji ter večji pripadnosti podjetju (Phillips 1996; Rejc 2002). Zadovoljen zaposleni je produktivnejši, bolj predan ciljem, filozofiji in poslanstvu podjetja, ki na ta račun deluje tudi uspešnejše (Kaplan in Norton 1996; Epstein in Westbrook 2001). Za delavca so poleg ciljev pomembni tudi verjetnost doseganja le-teh in seveda napori, ki so za to potrebni.

Zadovoljstvo pri delu je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na samo vedenje zaposlenih v podjetju. Zadovoljstvo z delom je v tesni povezavi z organizacijsko pripadnostjo (organizational commitment) in delovno vnemo (job involvement). Organizacijsko pripadnost lahko definiramo kot stopnjo, do katere se posameznik čuti kot del organizacije. Pri delovni vnemi pa gre za pripravljenost zaposlenega, da dela več, kot se od njega pričakuje. Obe lastnosti sta zelo dobrodošli v podjetju, saj povečujeta lojalnost zaposlenih, pripadnost delu ter izboljšanje delovne učinkovitosti (Schermerhorn, Hunt in Osborn 1997, 98).

Davenport, Beers in De Long (1997, po Cortada in Woods 1999, 102) še dodajajo, da je management znanja lahko tudi nov način motiviranja zaposlenih s ciljem doseganja višje učinkovitosti ter zadovoljstva zaposlenih. Conwayeva in Sligar (2002, po Holsapple 2004, 474) pravita, da je zadovoljstvo zaposlenih nujno odvisno tudi od ustvarjanja, prenosa in uporabe znanj, ki jih korporacije vnašajo v organizacijsko kulturo oziroma delovno mesto zaposlenega. Vedenje zaposlenega, kot output vodenega procesa ravnanja s človeškimi viri v podjetju, bolj verjetno postane podjetju »primernejše« ter ustvarja dolgoročne pozitivne posledice (zvestoba podjetju) tudi v primeru, da podjetje naleti na težave. Holsapple in Joshi (2001, po Holsapple 2004, 92) navajata, da management znanja soustvarja in dviguje organizacijsko vrednost na račun inovacij in prenosa idej na trg, kar pa predstavlja dodatne (finančne in nefinančne) ugodnosti tudi zaposlenim.

Za namen naše raziskave smo tako povzeli zgoraj omenjene avtorje in njihove poudarke ter tako oblikovali (empirični) model povezanosti in vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih.

## **1.2 Namen in cilji magistrske naloge**

Osnovni namen magistrske naloge je preučiti domačo in tujo literaturo ter ostale razpoložljive vire s področja managementa znanja, zadovoljstva zaposlenih in njune medsebojne odvisnosti. Nadalje želimo preučiti uveljavljenost managementa znanja v slovenski rudarski panogi, ki je po našem mnenju v tesni korelaciji z zadovoljstvom zaposlenih v omenjeni

panogi. Uveljavljenost managementa znanja je ključno stičišče za ugotavljanje morebitnih lukenj na omenjenem gospodarskem področju, kar pa posledično lahko vodi v prepoznavanje zunanjih priložnosti in nevarnosti. V sklepu magistrske naloge so podani ocena trenutnega stanja, razmišljanja in priporočila, kot podlage za uvedbo sprememb, ki vodijo v izboljšave.

Ključni cilj magistrske naloge je z empirično raziskavo pridobiti podatke o procesu managementa znanja v slovenskem rudarstvu, opredeliti prevladujoči vidik in ugotoviti pogostost uporabe najznačilnejših praks, izmeriti zadovoljstvo zaposlenih v preučevanih družbah ter na podlagi pridobljenih podatkov ugotoviti tudi morebiten vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih ter tako argumentirano potrditi definirane hipoteze. Aksiomatično dejstvo je, da želimo skozi celotno študijo ugotoviti, kje so največje ovire in kateri so najmočnejši učinki managementa znanja v rudarstvu ter ali management znanja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v gospodarski panogi, ki se ukvarja z izkoriščanjem rudnih bogastev.

Ključni cilj magistrske naloge bodo podpirali podcilji, s katerimi želimo:

- predstaviti funkcije managementa znanja in opredeliti zadovoljstvo zaposlenih,
- predstaviti obe preučevani podjetji,
- preučiti ter ugotoviti razlike med obema podjetjema,
- preučiti ter ugotoviti razlike v managementu znanja med obema podjetjema,
- preučiti ter ugotoviti razlike v zadovoljstvu zaposlenih med obema podjetjema,
- ugotoviti razlike v pristopu k ravnanju z znanjem v obeh družbah,
- preučiti povezanost in vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih v dveh največjih slovenskih rudarskih družbah,
- podati kritično oceno trenutnega stanja in predlagati izboljšave.

### **1.3 Raziskovalne metode**

Magistrsko nalogo sestavljata teoretični in empirični del. Teoretični del temelji na zbiranju, pregledovanju, analizi in sintezi podatkov iz domače in tuje literature s področja managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih. Širok nabor razpoložljivih virov je zahteval izbor relevantnih poglavij tako s področja managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih kot tudi področij, ki se nanju navezujejo, in sicer splošnega managementa, strateškega managementa, informacijske tehnologije, ravnanja z ljudmi, organizacije in odločanja. Neposredno smo primerjali nekatere opredelitve managementa znanja ter kontekstualno analizirali že obstoječe rezultate opravljenih raziskav. Nadaljnje teoretično izhodišče temelji na dosedanjih spoznanjih o managementu znanja v gospodarskih družbah.

V empiričnem delu smo izhajali iz teoretičnih osnov in že znanih raziskav managementa znanja, vendar pa smo uporabili tudi lastno raziskavo, ki je temeljila na kvantitativnem pristopu. V okviru empiričnega dela preverjamo naslednje hipoteze:

*Hipoteza 1:* Management znanja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu.

*Hipoteza 2:* Med Rudnikom Trbovlje-Hrastnik in Premogovnikom Velenje obstajajo razlike v funkcijah managementa znanja.

*Hipoteza 3:* Med podjetjema Rudnik Trbovlje-Hrastnik in Premogovnik Velenje obstajajo razlike tako v povprečni oceni pomembnosti dejavnikov zadovoljstva pri delu kot tudi pri zadovoljstvu zaposlenih.

Na podlagi anketnih vprašalnikov<sup>1</sup> (priloga 1) smo izvedli raziskavo managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih v dveh slovenskih rudnikih,<sup>2</sup> ki se po svojem statusu bistveno razlikujeta: v Premogovniku Velenje, ki ima status normalno delujoče družbe, in Rudniku Trbovlje-Hrastnik, ki je v fazi postopnega zapiranja.<sup>3</sup> Anketa se je v Rudniku Trbovlje-Hrastnik izvajala v času od 20. 10. 2010 do 27. 10. 2010, v Premogovniku Velenje pa od 2. 11. 2010 do 15. 11. 2010. Z vodstvom podjetij je bilo dogovorjeno, da se anketni vprašalniki razdelijo vsem proizvodnim delavcem, ki bodo v omenjenih dneh prisotni na delu v jutranji izmeni. Takšna odločitev je bila sprejeta zaradi dejstva, da se popoldanska in večerna izmena delavcev izmenjata na delovišču, torej v rudniku, in je razdelitev skoraj nemogoča. Pretekle izkušnje pa so pokazale, da vsakršno vstavljanje anketnih vprašalnikov v plačilne liste ni učinkovito. Delavcem strokovnih služb ter vodstvenim in vodilnim delavcem smo vprašalnike v obeh premogovnikih razdelili osebno. Tako je anketni vprašalnik prejelo 300 zaposlenih, od tega: 200 rudarjev, 20 delavcev elektro-strojne dejavnosti, 20 delavcev ostalih podpornih služb (projektiva, jamomernica, služba varnosti in zdravja pri delu ter druge tehnične službe), 40 delavcev v strokovnih službah ter 20 vodilnih in vodstvenih delavcev. Gre za reprezentativen vzorec, saj populacijo zaposlenih v največji meri predstavljajo rudarji in podporni delavci v rudarstvu (80 %), ostali odstotki pripadajo delavcem v strokovnih službah in na vodilnih delovnih mestih. Anketiranci so izpolnjene anketne vprašalnike vračali v posebne kartonske škatle pri receptorju ob izhodu iz podjetja. Vrnjenih je bilo 237 vprašalnikov, od tega 231 popolnoma izpolnjenih in primernih za nadaljnjo obdelavo.

Pri analizi smo uporabili programski paket SPSS in različne statistične metode (primerjava aritmetičnih sredin spremenljivk s t-preizkusom za neodvisne vzorce, korelacijski koeficienti) in regresijsko analizo kot eno izmed metod multivariatne analize. T-test je uporabljen v tistih analizah, kjer se iščejo razlike v povprečnih vrednostih med dvema dihotomiziranimi skupinama,<sup>4</sup> pri čemer je analizirana spremenljivka intervalna (vrednosti se porazdeljujejo na

---

<sup>1</sup> Vprašanja so prirejena glede na Hislopov pristop raziskovanja učinkov managementa znanja v podjetjih (glej Hislop 2005) ter izbrane motive, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu (Florjančič in Jereb 1998).

<sup>2</sup> Prav različna statusa aktivnosti rudnika oblikujeta različne pristope v managementu znanja in posledično tudi v zadovoljstvu zaposlenih.

<sup>3</sup> Sočasno s pridobivanjem premoga se izvajajo zapiralna dela jamskih objektov.

<sup>4</sup> Dihotomizirane vrednosti so tiste, ki imajo največ dve vrednosti (primer: spol (moški, ženski)).

številskem intervalu), faktorska skupina pa nominalna;<sup>5</sup> koeficienti korelacije so izračunani le med tistimi spremenljivkami, katerih vrednosti so intervalne ali vsaj ordinalne. Uporabljen je multipli regresijski model, v katerega kot odvisna spremenljivka vstopa zadovoljstvo zaposlenih, neodvisne pa so ocene v zvezi z ustvarjanjem, prenosom in uporabo znanja. Ugotovitve empirične raziskave so podlaga za podajanje napotkov za sistematično in učinkovito razvijanje managementa znanja.

Na podlagi sinteze teoretičnih znanj in rezultatov raziskave smo podali zaključno mnenje o povezanosti managementa znanja z zadovoljstvom zaposlenih v rudarski panogi.

#### **1.4 Omejitve**

Pri pisanju teoretičnega dela magistrske naloge ni bilo posebnih ovir ali težav. Vse večja pozornost managementu znanja in zadovoljstvu zaposlenih v organizacijah se kaže v številčni domači in tuji strokovni literaturi. Manj oziroma skoraj nič pa ni s strokovno literaturo pokrito področje preučevanja managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih v rudarstvu. Predpostavljamo, da ta panoga vsaj v bližnji preteklosti ni bila predmet raziskav ne v Sloveniji in ne v svetu. Zaradi tega in zaradi obsežnosti področja managementa znanja ter zadovoljstva zaposlenih so bile potrebne vsebinske omejitve in ustrezna prireditev modela preučevanja.

Tudi pri zbiranju podatkov in njihovi obdelavi ni bilo težav, saj je bilo izpolnjenih in vrnjenih 231 oz. 77 % razdeljenih anketnih vprašalnikov.

Ključna omejitev magistrske naloge je, da ugotovitev ne kaže prenašati na celotno populacijo zaposlenih v slovenskem rudarstvu neposredno in povsem (analitično) prostodušno: izhajamo iz dejstva, da se primerjava vrši le na zaposlenih v dveh (najpomembnejših) slovenskih rudnikih, ki se ukvarjata z izkopom premoga oziroma lignita, medtem ko celotno rudarsko panogo predstavljajo še ostali rudniki, ki se ukvarjajo s pridobivanjem drugih rudnin in mineralov.

#### **1.5 Opredelitev zasnove magistrske naloge**

Magistrska naloga zajema sedem medsebojno povezanih poglavij, ki se vsebinsko prepletajo in dopolnjujejo. Uvodno, prvo poglavje vključuje opredelitev predmeta obravnave, torej managementa znanja in zadovoljstva zaposlenih, kaj želimo z magistrskim delom doseči, prikaz uporabljenih raziskovalnih metod, s pomočjo katerih bomo dosegli zastavljene cilje in pričakovane omejitve.

---

<sup>5</sup> Za nominalne spremenljivke velja, da jim ne moremo določiti aritmetične sredine niti mediane; primer take spremenljivke je spol.

Drugo poglavje je v celoti namenjeno teoretičnemu vidiku managementa znanja. kjer predstavljamo pogled in tolmačenje managementa znanja z vidika posameznih avtorjev ter temeljna načela managementa znanja v podjetju. Prikazane so naloge managementa znanja in njegova uveljavljenost v organizacijah. Podrobneje so opisani dejavniki upravljanja z znanjem, in sicer: pridobivanje, prenašanje in uporaba znanja. Nadaljujemo z opisom različnih vidikov obravnave managementa znanja - od strateškega, tehnološkega in HRM vidika. Sledi predstavitev praks managementa znanja, med katerimi smo se osredotočili predvsem na prakse, usmerjene v ravnanje z ljudmi, tehnološko in strateško usmerjene prakse in ga zaključujemo z navedbo izbranih raziskav o managementu znanja.

V tretjem poglavju opredeljujemo, kaj predstavlja zadovoljstvo zaposlenih, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in razvrščanje le teh v skupine. Nadaljujemo s podrobnejšim pregledom izbranih dejavnikov zadovoljstva (vsebina dela, motivacija zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje, napredovanje in nagrajevanje, samostojnost pri delu, vodenje in organizacija dela, plače, dodatki in ostale ugodnosti; odmor pri delu; delovne razmere; učenje kot element razvoja osebnosti in kadrov).

Četrto poglavje predstavlja bistvo magistrske naloge, in sicer smo v njej opisali, ali ima in kakšen je vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih. Prikazujemo tri modele o medsebojni korelaciji managementa oziroma upravljanja z znanjem in zadovoljstva zaposlenih. Osredotočili smo se na model o povezanosti in vplivu managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih, ki smo ga za potrebe naše raziskave priredili po Cortadi in Woodsu 1999, Holsapplu 2004 ter Florjančiču in Jerebu 1998. Model tvorita leva in desna stran. Leva stran modela predstavlja management znanja, medtem ko desna stran prikazuje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Izbrali smo pet dejavnikov, za katere smo predpostavljali, da imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v rudarski panogi. Prikazanemu modelu sledijo podrobna opredelitev posameznih dejavnikov in razlage različnih avtorjev o vplivu oz. povezanosti managementa znanja s temi dejavniki.

Sledi peto poglavje, v katerem sta predstavljeni obravnavani podjetji, Premogovnik Velenje, ki ostaja edini še delujoči premogovnik v Sloveniji, in Rudnik Trbovlje-Hrastnik, ki je od leta 2000 dalje v fazi postopnega zapiranja in že od leta 2000 ne zaposluje novih delavcev.

Šesto poglavje je namenjeno predstavitvi empiričnega dela magistrske naloge. Opisuje vire podatkov in raziskovalne metode, s pomočjo katerih je bila izvedena raziskava. Z uvodnim analiziranjem sekundarnih virov, kot so tuja in slovenska literatura, strokovni članki, raziskave s področja managementa ter zadovoljstva zaposlenih v podjetju, smo si ustvarili širši pogled na obravnavano tematiko in tako lažje izdelali anketni vprašalnik, izbrali vzorec in izvedli anketiranje vzorčnih enot. Nadaljevali smo s predstavitvijo raziskovalnih hipotez, ki so bile oblikovane na podlagi teoretskih zaključkov ter prirejenega modela povezanosti in vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskovalnim hipotezam sledi predstavitev anketnega vprašalnika, ki je sestavljen iz vsebinskih in demografskih vprašanj, ki



so povezana v pet sklopov. Prvi sklop vprašanj se nanaša na ustvarjanje- pridobivanje znanja, drugi sklop na prenos znanja, tretji sklop vključuje vprašanja oz. trditve o uporabi znanja. Četrti sklop je sestavljen iz dveh delov, in sicer pomembnosti petih dejavnikov zadovoljstva za posameznika in zadovoljstva zaposlenih s posameznim dejavnikom. Peti sklop vprašanj predstavljajo demografske spremenljivke vprašanih (spol, starost, stopnja dosežene izobrazbe, delovno mesto, rudnik zaposlitve, čas zaposlitve v podjetju ter število podrejenih delavcev). Poglavlje nadaljujemo z opisom izbire vzorca, poteka obdelave podatkov, pri čemer smo uporabili sledeče statistične metode: primerjavo aritmetičnih sredin spremenljivk s t-preizkusom za neodvisne vzorce, koeficienti korelacije in regresijska analiza, kot ena izmed metod multivariatne analize ter prikaz in interpretacija rezultatov obdelave, ki smo jo opravili s pomočjo programskega paketa SPSS.

V zadnjem, sedmem poglavju so predstavljeni pomembna spoznanja o obravnavanih temah ter kritičen pogled na ugotovljeno stanje v panogi, ki vztrajno izgublja svoj pomen v slovenskem gospodarstvu.

## 2 MANAGEMENT ZNANJA

Naložbe v znanje oziroma v izobrazbo ljudi danes veljajo za najdonosnejšo investicijo, ki jo podjetje lahko uresniči. Izobraževanje zaposlenih predstavlja za podjetje strošek, ki se ob pravilnem ravnanju in s pravim namenom bogato obrestuje. Vendar se morajo vodstva podjetij zavedati, da samo izobraževanje še ne prinese zelenih učinkov. Pridobljeno znanje je treba pravilno upravljati, kar naj bi bila bistvena naloga managementa znanja.

Management znanja bi tako lahko opredelili kot npr. vodstvo, upravo, ravnateljstvo ter njihovo vlogo pri organiziranju znanja in ravnanju z znanjem v organizaciji. Na eni strani gre za management, to je vodstvo, vodilni delavci, na drugi pa za ravnanje z znanjem pri vsakem posamezniku in v vsej organizaciji (Možina 2009, 1).

Management znanja je del celotnega procesa managementa v organizaciji. Pomeni zamišljanje celotnega znanja organizacije in med seboj usklajenih znanj njenih članov. Predstavlja uveljavljanje tega znanja s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem in vedenjem. Gre za sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v podjetjih (Wiig 1997, 401).

Področje managementa znanja vključuje monitoring in podporo aktivnostim, povezanih z znanjem, vzpostavitev in nadgradnjo infrastrukture znanja, kreiranje in organiziranje znanja ter učinkovito uporabo znanja (Zhou in Fink 2003, po Mihalič 2006).

Dejavnosti managementa znanja so (Wiig 1997, 401):

- sledenje poslovne strategije (poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje in uporabo znanja v vseh procesih in postopkih z namenom zagotoviti najboljši rezultat),
- ravnanje z intelektualnim kapitalom (poudarja ravnanje s patenti, tehnologijo, operativno in poslovodno prakso, odnose s kupci in drugo strukturno znanje),
- osebne odgovornosti (za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, za obnavljanje in rabo znanja ter zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v organizaciji),
- poudarjanje organizacije kot učeče se organizacije (skrb za osnovno raziskovanje in razvoj ter motivacijo zaposlenih) in
- sistematična skrb za prenos znanja na tista mesta v organizaciji, kjer bo znanje najbolj učinkovito pri delu v skladu s postavljenimi cilji.

Ključno vlogo pri doseganju uspešnosti in učinkovitosti managementa znanja imajo vsekakor managerji znanja, ki (Mihalič 2006):

- skrbijo za razvoj managementa znanja v okviru razvoja človeškega kapitala,
- načrtujejo, organizirajo, vodijo, nadzirajo in analizirajo proces pridobivanja znanj in aplikacij teh znanj v praksi,
- razvijajo in uvajajo nove metode in tehnike v izobraževanje in gospodarjenje z znanjem,

- skrbijo za permanentno izobraževanje vseh sodelavcev,
- oblikujejo razvojno vizijo, politiko ter strateške, taktične cilje na področju upravljanja znanja in izobraževanja,
- pripravljajo predloge za spremembe v izobraževanju in ravnanju z znanjem,
- skrbijo za razvojno in raziskovalno dejavnost na področju managementa znanja,
- uvajajo nova orodja in modele odličnosti pri upravljanju z znanjem,
- oblikujejo metodologijo in koncepte za uspešno in učinkovito izvajanje procesov izobraževanja in gospodarjenja z znanjem.

## **2.1 Teorije managementa znanja**

Znanje postaja vrednota in izhodišče nove poslovne kulture vodenja in poslovnih sprememb. Znanje je neomejena ekonomska dobrina, ki lahko ustvarja naraščajoče donose za organizacijo (Rant 2001, 347). Znanje so tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Bistvo znanja je torej reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik 1996, 21). Znanje je mešanica izkušenj, vrednot in kontekstualiziranih informacij, ki predstavljajo ogrodje za ocenjevanje, uvajanje novih izkušenj in informacij. Izvira in je aplicirano v glavah ljudi. V podjetjih je pogosto vključeno v organizacijsko rutino, procese in norme (Davenport in Prusak 1998, 2-5, po Davenport, Beers in De Long 2007, 6).

Roos (2000, v Roos et al. 2000, 11-12) meni, da razvijanje znanja v podjetju poteka z nakupom ključne osebe, patenta ali celo podjetja, ki ima potrebno znanje ter s porazdelitvijo tega znanja po podjetju ali z notranjim razvijanjem - raziskavami in razvojem ter izobraževanji.

Danes, ko živimo v dobi informacij in nenehnega razvoja, je postalo znanje osnova vsake konkurenčne enote, ki se nagiba k svoji popolnosti in je ključ do uspešnega konkuriranja ne le posameznikov, temveč tudi združb. Vse bolj prihajamo do spoznanja, da je znanje edina prava osnova, na kateri gradimo konkurenčne prednosti ter sledimo in se prilagajamo novim tržnim in okoljskim zahtevam.

Pri managementu znanja gre za splet usmeritev, organizacijskih struktur, postopkov, aplikacij in tehnologij, ki je v podjetje vpeljan z namenom izboljševanja učinkovitosti odločanja posamezne skupine ali celotnega podjetja (Bair in O'Connor 1998, 2, po Davenport, Beers in De Long 2007). Management znanja skrbi za identificiranje, poslovođenje in alokacijo vsega znanja v podjetju, vključno z bazami podatkov, dokumenti in - kar je najpomembnejše - skritim strokovnim znanjem ter izkušnjami posameznih zaposlenih. Cilj managementa znanja je hiter in preprost dostop do vseh informacij, pri čemer poudarja pomembnost medosebne komunikacije pred samim zajemanjem in shranjevanjem znanja.

Sveiby (1998) opredeljuje management znanja kot umetnost ustvarjanja vrednosti za podjetje s pomočjo gospodarjenja nematerialnih sredstev, pri čemer na organizacijo gleda kot na mrežo znanja in njegovih tokov. Brookingsova (1997, 364) pojmuje management znanja kot aktivnosti postavljanja strategij in taktik, ki se nanašajo na premoženje, osredotočeno na ljudi. Med to premoženje naj bi sodile sposobnosti, »know-how«, izkušnje itd. Lank (1997, 364) razume smiselnost oziroma namen procesa managementa znanja v maksimizaciji vrednosti odjemalcev, saj »/.../ morajo imeti zaposleni v podjetju izjemne sposobnosti za ustvarjanje, izboljševanje in porazdeljevanje intelektualnega kapitala znotraj podjetja. Management znanja je pojem, ki pokriva vse stvari, ki morajo biti prisotne (gre za procese, sisteme, vloge itd.), da lahko razvijamo in izboljšujemo te sposobnosti.«

Management znanja zajema razvoj, podporo, nadzor, izboljšave strategij, procesov, organizacijskih struktur in tehnologij pri obdelavi znanja v podjetju (Allweyer 2005, 44). Management znanja je proces, skozi katerega prenašamo naučene stvari, ki so v naših možganih, v informacije, ki jih lahko uporabljajo vsi. Definira kreiranje znanja kot podjetniški proces, ki zahteva interakcijo med tiho in eksplicitno obliko znanja (Evans 2003, 20).

Management znanja je opredeljen kot ciljna koordinacija proizvodnega dejavnika znanja in upravljanje okvirnih pogojev, ki podpirajo mrežno povezovanje vse od individualnega znanja do znanja organizacije. Individualno in skupno znanje uporabimo v procesih ustvarjanja vrednosti. Tako management znanja ne pomeni upravljanja s samim proizvodom, dejavnikom znanja, ampak pomeni upravljanje organizacije s posebnim poudarkom na znanju (Polajnar et al. 2001, 10).

Demarest (1997, 379) pa pravi, da je management znanja sistematična podpora, opazovanje, usklajevanje in optimizacija ekonomije podjetja.

Davenport, ena od avtoritet na področju managementa znanja, navaja deset temeljnih načel managementa znanja v podjetju (Davenport in Prusak 2000, po Planko 2001, 10):

- poslovanje znanja je drago. Podjetja, ki se intenzivno ukvarjajo z managementom znanja, v razvoj znanja in njegovo poslovanje investirajo okrog 10 % dohodkov;
- učinkovito poslovanje zahteva rešitve za sodelovanje ter združevanje tehnologije in človeka, saj je informacijska tehnologija vez in pripomoček, ki omogoča »ulov« in prenos znanja po organizaciji;
- management znanja ima lahko tudi politično noto, saj velja načelo 'Znanje je moč.' Pomembno pa je prepričati ljudi, da je skupno znanje tisto, ki ima največjo moč;
- management znanja zahteva sposobne posameznike, ki se ukvarjajo z managementom znanja in so odgovorni za uvajanje koncepta v prakso;
- za management znanja imata večjo praktično vrednost sodelovanje in komuniciranje v podjetju kot pa stroga hierarhija;
- čeprav sta management znanja in širitev znanja med zaposlenimi vsakdanji dejanji, je

- treba posameznike spodbujati in opogumljati za deljenje znanja s sodelavci;
- management znanja pomeni tudi izboljševanje procesov, ki zadevajo znanje, kar pomeni, da morajo biti izboljšave zaznavne tudi pri procesih, ki vključujejo kreiranje, uporabo in širjenje znanja;
  - dostop zaposlenih do znanja je šele osnova, uporabniki znanja - zaposleni morajo vključevati in povezovati svoje znanje v smiselno celoto, ki je potrebna za uspešno delovanje organizacije kot celote;
  - management znanja je koncept, ki se izvaja kontinuirano. Postati mora stalni del podjetja, ravno tako kot npr. upravljanje s financami, človeškimi viri itd;
  - za uspešen management znanja je potrebna t. i. nenapisana pogodba o znanju, ki opredeljuje, kdo od zaposlenih ima določeno znanje in kdo ga ima pravico uporabljati.

Medtem ko Možina (2009, 4-8) izpostavlja le eno pomembno nalogo managementa znanja, in sicer da management znanja človeku pomaga počasi, a vztrajno rasti in spreminjati svoje bistvo, mu pomaga ustvarjati in poglobljati zaupanje, pa Alfirevič (2004, 6) meni, da je bistvo managementa znanja v naslednjih nalogah:

- ustvarjanje novega znanja (raziskave in razvoj),
- prenos obstoječega znanja,
- zbiranje »nevidnega« znanja (izkušnje, najboljša praksa, vrednote),
- skladiščenje znanja na posebnem mestu (prilagojenem iskanju in transferu),
- zagotovitev distribucije in predstavitve pridobljenega znanja,
- zavarovanje znanja pred konkurenco.

Če želimo, da dosežemo s sistemom ravnanja z znanjem zelene rezultate, morajo biti glavne naloge managementa znanja sledeče (Čater 2001, 76-85):

- na strateški ravni mora management znanja v podjetju najprej razviti željo po znanju, zagotoviti, da je podjetje sposobno analizirati in planirati svoje znanje in vzpostaviti takšno poslovno okolje, ki omogoča ustvarjanje novega znanja;
- na taktični ravni mora management znanja zagotoviti sposobnost podjetja: da identificira obstoječe znanje, poišče in pridobi novo znanje, ga shrani in uvede nove sisteme, ki omogočajo uspešno in učinkovito razporeditev znanja v podjetju;
- na operativni ravni management znanja skrbi, da pravo znanje pride do pravih ljudi ob pravem času in da so ga prejemniki tudi sposobni uporabiti.

Na podlagi ugotovitev že opravljenih raziskav lahko sklepamo, da razviti management znanja vpliva na uspešnost podjetja. Zagotovo pa so pomembni tudi nekateri drugi pozitivni učinki usklajenega ravnanja z znanjem. Tako Lucko in Trauner (2005, 17) navajata kot kvalitativne koristi usklajenega ravnanja z znanjem:

- manjši napor pri iskanju znanja,
- boljše izrabo znanja, ki je že na razpolago,

- preprečevanje informacijskih tveganj s pomočjo ugotovljenih kritičnih področij,
- več časa, idej in inovacij,
- izboljšano interno in eksterno komunikacijo, hitrejšo integracijo novih sodelavcev ipd.

## 2.2 Uveljavljenost managementa znanja

Opravljenе raziskave danes dokazujejo, da je uvajanje managementa znanja v podjetjih dostikrat neuspešno zaradi kulturnih, projektnih in tehničnih temeljev podjetja, ki niso sposobni podpreti in obdržati sprememb, ki jih prinaša management znanja.

Kanagasabapathy, Radhakrishnan in Balasubramanian (2007, 3) opozarjajo na deset kritičnih dejavnikov pri uvedbi koncepta managementa znanja, med katere uvrščajo: ustrezno kulturo v združbi, vključenost in trening zaposlenih, opolnomočenje zaposlenih, ustrezno infrastrukturo za informacijski sistem, obvezo najvišjega managementa, benchmarking, strukturo znanja, timsko delo in merjenje uspešnosti.

Postavlja se vprašanje, kaj kreira kontinuiteto, ki omogoča določenim podjetjem, da uspevajo na daljše obdobje. Davenport in Prusak (1998, po Davenport, Beers in De Long 2007, 2-7) tako ugotavljata, da je način, kako podjetja ustvarjajo in posredujejo znanje, vitalni del te kontinuitete. Prepričanje, da se v človeškem kapitalu skriva pravo bogastvo, je najuspešnejša podjetja pripeljalo k odločitvi, da načrtno »krojijo« svoje bodoče generacije zaposlenih. Ustanavljajo t. i. korporativne univerze, ki delujejo pod okriljem podjetja in združujejo visokošolsko teoretično znanje in poslovanju prilagojeno praktično znanje. Menijo, da je človeški kapital resnično zelo pomemben ter da v kar največji meri prispeva k učinkovitosti podjetja.

Vse bolj prihaja v ospredje skrb organizacij za svoje zaposlene. V prihodnosti bo njihova uspešnost temeljila na zaposlenih, ki bodo s svojim znanjem, sposobnostmi ter pripravljenostjo za sodelovanje v poslovnih procesih prispevali, da se bo organizacija vsestransko prilagajala spremembam v okolju. Zaposleni so nosilci znanja in so redka dobrina, ki pomeni temelj uspešnosti organizacije. Znanje je težko posnemati, je vezivo, ki zagotavlja kontinuiteto organizacije in je glavno orodje za pridobivanje tržne prednosti. Sposobnost preživetja podjetja je v današnjih razmerah odvisna predvsem od dveh dejavnikov (Wiig 1997, 399):

- od relativne kakovosti znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju glede na konkurenco,
- od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial, ki se skriva v zaposlenih.

Vloga managementa znanja se začne že pri vodstvu (uprava), ki vodi, organizira, usklajuje in spremlja znanje, nato se vloga nadaljuje nižje (Možina 2006, 129).

Podjetja se pogosto srečujejo s problemom, kako doseči, da bi bili zaposleni pripravljene pridobivati in deliti znanje z drugimi zaposlenimi. Garfield (2006, 10–11) podaja naslednje ovire:

- zaposleni ne vedo, zakaj naj bi to počeli, torej v tem ne vidijo smisla,
- ne vedo, kako naj bi to izvajali,
- ni jim znano, kaj se od njih pričakuje,
- menijo, da priporočen način (torej delitev znanja in informacij) ne bo deloval dobro,
- prepričani so, da je njihov način boljši,
- neki drugi zadevi pripisujejo večji pomen itd.

Uspešnost uvajanja managementa znanja je odvisna od vrste dejavnikov. Marks et al. (2008, 62) menijo, da je uspeh managementa znanja odvisen od podpore managementa, pripadnosti udeležencev in osebnih vrednot udeležencev, ki podpirajo prenos znanja.

Po mnenju Bergerona (2003, 8) je največja težava managementa znanja ujeti prave misli, vrednote, prepričanja udeležencev na način, ki je hkrati ekonomičen in dovolj dodelan ali jasen, da ga drugi udeleženec razume in bi se v podobni situaciji enako odločil oz. ravnal.

Raziskave Gartner Group kažejo, da je uveljavitev managementa znanja odvisna od projektnih, kulturnih in tehničnih osnov posameznega podjetja (Harris 1998, 2–5):

- *Projektna infrastruktura*: z managementom znanja postaja pomemben projektni način dela, ki ga opravlja v ta namen organizirani projektni tim s projektnim vodjem na čelu. Tako znanje posameznikov postaja znanje podjetja.
- *Kulturna infrastruktura*: potrebno je nadomestiti obstoječo kulturo, v kateri velja, da bolj ko posameznik drži svoje znanje zase, večji sta njegova zaposlitvena varnost in plača. Sodelovanje, participacija in zaupanje so glavni pogoji za uspešen management znanja. Zavedati se moramo pomembnosti internega komuniciranja, pri čemer to niso le interni časopisi, bilteni, oglasne table, v zadnjih letih internet in podobno. To so le kanali, orodja komuniciranja, ki so praviloma enosmerni. Dvosmerno komuniciranje pomeni vzpostavljanje in vodenje dialoga. Pomemben je osebni stik. Medosebne komunikacije ne more nadomestiti prav nič.
- *Tehnična infrastruktura*: implementacija managementa znanja je možna le preko informacijske tehnologije, katere cilj je pospeševanje oblikovanja, utelešenja, razširitve, uporabe in poslovođenja znanja. Implementacija bo uspešnejša, če imajo v podjetju že tehnične in uporabniške izkušnje s posameznimi orodji komuniciranja. Zaradi poplave najrazličnejših informacij že danes ne zmoremo brez informacijske tehnologije. Ta pa se brez ustrezne podpore kulturne infrastrukture ne more razvijati.

Management znanja znotraj podjetij dejansko poteka že desetletja, in ni nekaj novega; res pa je, da je razvoj novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij v zadnjem času omogočil hitrejše zbiranje, organiziranje in uporabo znanja. Pri managementu znanja je izjemno

pomembno, da management razume potrebo po uporabi znanja, saj le na ta način podjetje lahko zagotavlja ustrezno kreiranje, zbiranje, organizacijo, dostop in uporabo znanja. Samo znanje še ne omogoča konkurenčne prednosti in s tem možnosti preživetja, saj je to znanje potrebno predvsem uporabljati. To kaže tudi preprost tristopenjski model managementa znanja (Nevis, Ghoreishi in Gould 1995, 4-7), ki zajema pridobivanje, prenašanje in upravljanje znanja.<sup>6</sup>

*Pridobivanje znanja:* pomeni védenje o tem, katero znanje in katere sposobnosti naj bi podjetje pridobilo od zunaj. Rastoča funkcionalna diferenciacija in specializacija podjetju otežujeta, da bi lahko sámo vedno razvilo lastna znanja in sposobnosti ustrezne kakovosti. Zato mora znanje in sposobnosti pridobiti iz okolja. Pridobivanje znanja iz okolja je mogoče na več načinov:

- z nakupom znanjskih produktov,
- z angažiranjem ustreznih individualnih nosilcev znanja (ekspertov in specialistov),
- s sodelovanjem,
- z nakupom ali prevzemom,
- z licenciranjem kolektivnih nosilcev znanja (podjetij in drugih organizacij),
- z uporabo relacijskega kapitala (znanja odjemalcev, dobaviteljev, partnerjev itd.).

*Prenašanje znanja:* pomeni širjenje znanja v družbi med posamezniki ali med organizacijami. Organizacija potrebuje tudi hiter prenos znanja, prav tako pomembno pa je tudi, da čim več zaposlenih uporablja znanje, saj znanje, ki ni uporabljeno, ne ustvarja vrednosti in tudi samo nima vrednosti. Znanje je potrebno prenesti od tam, kjer nastaja ali obstaja, do tja, kjer je potrebno ali komercialno uporabno in koristno. Za uspešen prenos znanja potrebujemo zavzete akterje – zaposlene, ki lahko znanje prenašajo namerno ali pa nenamerno. Namerno prenašanje znanja poteka preko individualne pisne komunikacije (oglasne table, pisma, poročila ipd.), izobraževanja in usposabljanja, notranjih publikacij, konferenc in svetovanja itd. Nenamerna izmenjava znanja pomeni nenačrtno delovanje med ljudmi – anekdote, miti, neformalna omrežja, namenske delovne skupine (Černelič 2006, 84).

Oblika prenosa znanja je v soodvisnosti z obliko znanja, ki se ga prenaša. Če je prenos z osebnim stikom težaven, lahko implicitno znanje prevedemo v eksplicitno in ga pošljemo preko kanalov za prenos eksplicitnega znanja. Oblika prenosa znanja naj bi bila prilagojena konkretnim zahtevam in zmožnostim. Moderne tehnologije, kot so intranet, internet, elektronska pošta, spletni forumi, pa poleg možnosti prenosa eksplicitnega znanja omogočajo tudi iskanje vira znanja,<sup>7</sup> ki ga potrebujemo. Na uspešnost prenosa znanja torej vpliva več dejavnikov, med pomembnejšimi pa so zaupanje med zaposlenimi, vodenje z zgledom,

---

<sup>6</sup> Naveden model je preprost za uporabo in merljiv, ko gre za analiziranje (delovanja) managementa znanja v delovnih okoljih.

<sup>7</sup> Vir znanja so znanjski delavci, ključni kadri, timi znanja, upravljavci znanja, skupnosti praks ipd.



motivacija zaposlenih za prenos znanja, organizacijska kultura, tehnološka podpora ter seveda kadrovanje (Černelič 2006, 84).

Leibowitz (2006, 8) meni, da je učinkovitost prenosa znanja odvisna predvsem od klime odprtega vodenja, sposobnosti učenja iz napak, kakovostnih informacij, zadovoljstva s procesi spreminjanja, naravnosti k rezultatom ter vizije sprememb.

*Uporaba znanja:* neuporabljeno znanje ne ustvarja dodane vrednosti. Z omogočenim dostopom do znanja nikakor ni zagotovljena tudi njegova uporaba, saj uporabo znanja namreč preprečujejo različne prepreke. Novo pridobljeno znanje omogoča posameznikom poglobljen pogled na situacijo, v kateri se nahajajo, boljše razumevanje in lažje ter pravilnejše odločanje o rešitvi problema. Pridobljeno znanje na delovnem področju tako posameznikom omogoča kvalitetnejše in strokovnejše delo ter doseganje boljših delovnih rezultatov. Enaka logika velja tudi za organizacijo, v kateri posameznik deluje. Večja količina znanja omogoča hitrejše reševanje problemov in povečuje produktivnost, hkrati pa organizacija na dolgi rok povečuje svojo konkurenčnost. Seveda pa ni dovolj samo posedovati znanje, ampak ga je treba tudi uporabljati pri vsakodnevnem delu. Šele uporaba znanja pomeni neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti v organizaciji. Uporabnika znanja je treba postaviti v središče procesa upravljanja znanja. Pozornost je treba posvetiti tudi oblikovanju delovnih okolij v smislu fizične organizacije prostora. Mednarodno združevanje in povezovanje vse večjega števila podjetij je posledica globalno delujočih podjetij, ki so svoje prenose znanja v zadnjih nekaj letih precej povečala. Izmenjujejo in raziskujejo poslovne priložnosti ter ustvarjajo skupna znanja; skupna znanja oziroma pot do le-teh pa so tudi ena ključnih vprašanj globalne konkurence. Uvajanje managementa znanja v podjetju in njegov uspeh bo zahtevalo spremembe v obstoječih organizacijskih strukturah in procesih v podjetju. Šele s spremembo klasičnih organizacijskih struktur bomo dosegli, da bodo posamezniki in strokovnjaki v podjetju pripravljani deliti svoje znanje z drugimi, ga oplajati v projektnih skupinah in tako omogočiti ustvarjanje znanja v podjetju ter razvoj podjetja kot celote. Pojavljata se še dva koncepta, ki sta še posebej zanimiva (Čater 2000, 517):

- *obrnjena organizacijska piramida* (pomeni, da na vrhu organizacijske piramide ni več vrhovni manager, temveč vrhunski strokovnjaki, ki so največji vir znanja v podjetju; pod njim se nahajajo t. i. podporni štabi, na dnu piramide pa je vrhovni manager);
- *pajkova mreža* (raznolikost strokovnjakov, ki omogočajo hitro odzivanje na probleme, ki se lahko pojavijo v podjetju; ko se pojavi potreba, se strokovnjaki zelo hitro timsko povežejo med seboj, ko pa je projekt zaključen, te povezave začasno razpadejo, dokler se ne pojavita nov projekt in ponovna potreba po združitvi).

Na management znanja pomembno vpliva tudi informacijska tehnologija, toda kljub velikemu pomenu, ki ga ima razvoj sodobne tehnologije na uresničevanje uspešnega managementa znanja, je zmotno prepričanje, da je informacijska tehnologija edini ključni dejavnik navedenega koncepta. Management znanja je namreč predvsem upravljanje z ljudmi in

razvojem njihovih sposobnosti, vloga tehnologije pa je v tem procesu povezovalna in podporna. Informacijska tehnologija je nekakšna vez med informacijami in vsemi zaposlenimi, ki se z njo laže povezujejo, sodelujejo in komunicirajo. Identificiramo lahko vsaj štiri razsežnosti, pri katerih je informacijska tehnologija pomembna – govorimo o t. i. 4 C modelu (ang. connections, communications, conversations, collaborations) (Planko 2001, 58):

- *povezovanje*: vključuje povezavo med posamezniki in računalniki; pomeni izgradnjo ustrezne računalniške mreže znotraj organizacije, ki omogoča fleksibilnejši in hitrejši pretok informacij po organizaciji;
- *načini komuniciranja*: pomenijo vzpostavitev takšnih sistemov medsebojnega komuniciranja, ki med zaposlenimi omogoča izmenjavo sporočil, novih idej (npr. elektronska pošta);
- *pogovarjanje*: omogoča intenzivne interakcije med zaposlenimi, ne le znotraj posamezne organizacije, saj sodobna tehnologija omogoča tudi razgovore na daljavo (video konference);
- *sodelovanje*: novi načini komuniciranja (groupware, satelitske povezave itd.) omogočajo tudi aktivnejše sodelovanje posameznih zaposlenih, saj je s sodobnimi napravami moč povezati več uporabnikov na različnih delih sveta, tako da je možno nemoteno izmenjevanje mnenj, izkušenj, podatkov in idej.

Najpomembnejša prilagoditev, ki jo management znanja zahteva od podjetja, je torej sprememba v miselnosti zaposlenih, saj so nenazadnje oni predmet upravljanja z znanjem v podjetjih.

### **2.3 Strateški, tehnološki in HRM vidik obravnave managementa znanja**

Management znanja s strateškega vidika je močno povezan s strateškim managementom in teorijo konkurenčne prednosti, kot ga opredeljujejo Čater (2001, 84) in Quintas, Lefrere in Geoff (1997, 387). Organizacija je lahko v prednosti pred konkurenco le, če razpolaga z več relevantnega znanja kot njeni tekmeci. To pa mora biti klasificirano, prečiščeno in dostopno uporabnikom, kajti če združba nima ustrezne organizacije, ki bi zagotavljala stalno dopolnjevanje in posodabljanje znanja, tudi prednosti na osnovi znanja v resnici nima.

Če želimo, da bo management znanja dal pričakovane rezultate, torej pomagal pri ustvarjanju konkurenčne prednosti, mora biti njegov temeljni namen spremeniti čim večji delež človeškega kapitala v podjetju v njegov strukturni kapital. Konkurenčno prednost organizacije pa pomeni znanje v smislu nezmožnosti posnemanja, nemobilnosti, nezamenljivosti, redkosti in vrednosti (Čater 2003, 481-499).

Združba znanje pridobi na več načinov: lahko ga npr. najame z zaposlitvijo novih sodelavcev, lahko ga deli z drugim podjetjem, lahko računa na darilo ali subvencijo (Čater 2006, 388). Vendar pa velja, da tistega znanja, ki ga podjetje v določenem trenutku potrebuje, na trgu

običajno ne more kupiti, ker ga enostavno ni ali pa ni naprodaj. Zato lahko pripišemo velik pomen učenju in s tem stalnemu razvijanju in pridobivanju lastnega znanja oziroma povečevanju kompetentnosti posameznika.

Za popoln pregled, s kakšnim znanjem oziroma kompetentnim kadrom združbe razpolagajo, je smiselno uvesti in uporabljati model kompetenc, s pomočjo katerega ugotovimo razlike med potrebami delovnega procesa in dejanskimi kompetencami zaposlenih. Na osnovi tako ugotovljenih razlik je gospodarjenje oziroma upravljanje z znanjem uspešnejše in učinkovitejše.

Tehnološki vidik managementa znanja se je razvil z razvojem tehnologije in vedno večjo potrebo po učinkovitem in hitrem prenosu znanja. Osredotoča se na odkrivanje, raziskovanje in oplemenitenje znanja (Gradišar 2006, 20, po Karner Škulj 2008, 9). Toda pri tehnološkem pristopu je treba opozoriti na svojevrstno protislovje. Informacijski sistemi so management znanja po eni strani omogočili, po drugi strani pa tehnologija ni dovolj za učinkovito ravnanje z znanjem. Z njenim uvajanjem namreč še ni nujno, da bomo problem rešili.

Tehnološka evolucija je pripeljala k rasti v dveh smereh: zmogljivosti informacijske tehnologije za ravnanje z znanjem in njegovim shranjevanjem ter razvoj različnih možnosti komunikacije (omrežja, strojna oprema, programska oprema, navigacija, uporabniški vmesniki) (Perrin, Vidal in McGill 2006, 30). Riley (2003, 18) za posamezne delne procese managementa znanja predlaga različne vrste tehnoloških rešitev. Tako npr. za iskanje znanja predlaga iskalnike, za razvrščanje znanja različne programske jezike, za urejanje standardizirane pisarniške programske pakete, za povzemanje algoritemske zgoščevanje dokumentov.

Pri uvajanju informacijskih sistemov za podporo managementu znanja se moramo zavedati vseh prednosti in slabosti. Lep primer na področju uvajanja managementa znanja tudi s tehnološkega vidika je podjetje Siemens, ki je uvedlo elektronsko sodelovanje, s čimer je standardiziralo procese podjetij. Informacije so bile v podjetju tako zbrane na enem mestu. Poleg tega so s pomočjo tehnologije uvedli regionalno strateško planiranje, ki je preraslo v standardno prakso, ter s tem omogočili prenos znanja med regionalnimi podružnicami (Koohang, Harman in Britz 2008, 121-122).

Kljub tehnološkemu vidiku in uvajanju informacijskih sistemov pa managementa znanja ne bi bilo mogoče razviti brez človeškega faktorja, ki ga postavlja v ospredje vidik ravnanja z ljudmi. Z vidika ravnanja z ljudmi pri delu sta za učinkovit management znanja ključnega pomena kultura v združbi in zaposleni, v ospredju pa je človek kot bogastvo. Po eni od opredelitev, ki se nanaša na ta vidik, je management znanja aktivnost, določena s strategijami in taktikami za ravnanje s človekovimi viri (Brooking 1997, 364).

Pomemben dejavnik koncepta ravnanja z znanjem je ravnanje z ljudmi. Sestavljajo ga politika kadrovanja, razvoja kariere, izobraževanja in usposabljanja ter motivacijski in nagrajevalni sistem v podjetju. Ta sistem pa mora spodbujati in nagrajevati takšne vzorce vedenja, ki v zaposlenem krepijo pripravljenost in željo za pridobivanje, medsebojno delitev in uporabo znanja. Značilnosti sodobnega koncepta ravnanja z ljudmi pri delu so predvsem (Možina 2006, 139):

- strateški in dolgoročno usmerjeni pristop,
- celovito delovanje v okviru jasno začrtanih okvirjev,
- pomembnost vsakega posameznika in njegove vključitve v time,
- nagrajevanje uspešnosti in motiviranje ljudi z različnimi plačilnimi sistemi ter usmerjanje v skupne cilje podjetja,
- spodbujanje sprememb in prožnosti pri delu,
- upoštevanje potreb slehernega posameznika, da bi deloval k skupnim ciljem,
- osredotočenost na individualne dogovore in samostojnost zaposlenih,
- usmerjenost na zahteve dela,
- pravica zaposlenih biti ustrezno obravnavan pri delu.

Na uvedbo sistema managementa znanja je treba zaposlene pripraviti, orodja (npr. model kompetenc) in prakse managementa znanja pa sprejeti, prilagoditi in uporabljati. To pa pomeni tudi spremembo in prilagoditev kulture v organizaciji, pospeševanje in podporo širjenju znanja med zaposlenimi ter spodbujanje k ustvarjanju novega lastnega znanja. Potrebno je poskrbeti tudi za ustrezno delovno okolje in uvesti učinkovit sistem komuniciranja. Zaposleni imajo v organizacijah vedno večjo moč, saj sproščajo svoje potenciale in ustvarjalnost, omogočeno jim je eksperimentiranje, učenje ter hkrati dana zadostna svoboda, da ukrepajo glede na svoje znanje. Pomemben je hiter prenos informacij oziroma zagotoviti je treba, da bo prava oseba v pravem času imela znanja in informacije, ki jih za svoje delo potrebuje (Dimovski et al. 2006).

V strokovni literaturi je največkrat navedena kultura kot pomemben dejavnik uspešnosti managementa znanja. Ustvarjalno kulturo je tako smiselno podpreti tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja, torej takim, ki bo nagrajeval ne le zaposlene, ki znanje pridobivajo, temveč predvsem tiste, ki so svoje znanje in izkušnje pripravljeni deliti z drugimi člani organizacije (Mirghani, Stankosky in Murray 2006, 109).

## **2.4 Prakse managementa znanja**

V praksi štejemo kot oblike upravljanja z znanjem v podjetjih predvsem pisne strateške plane za razvoj managementa znanja, benchmarking, zemljevide znanj, baze in mreže znanja, razvijanje znanj s potencialom za razvoj konkurenčne prednosti, interna in eksterna

izobraževanja, treninge in usposabljanja, najboljše prakse, analize družbenih omrežij in uporabo interneta in intraneta v povezavi z znanjem (Karner Škulj 2008, 19).

#### **2.4.1 *Prakse, usmerjene v ravnanje z ljudmi***

V to skupino praks sodijo (Karner Škulj 2008, 21-25):

- *interna in eksterna izobraževanja*: izobraževanja, ki so namenjena pridobivanju novih znanj, tako v smislu formalnega kakor neformalnega izobraževanja. Formalna izobrazba je pridobljena na šolskih ustanovah (srednja šola, fakultete), neformalna izobraževanja pa so različni tečaji, ki ne vplivajo na stopnjo formalne izobrazbe. Prednost internega izobraževanja je v tem, da se izvaja v prostorih podjetja, največkrat takoj po koncu delovnega časa. Vsebina takšnega izobraževanja je tako vsebinsko prilagojena podjetju;
- *treningi in usposabljanja*: ti so namenjeni pridobivanju dodatnega znanja in nabiranju novih izkušenj, pri čemer je pomembno, da se izvajajo na področju, na katerem zaposleni deluje, saj so le tako lahko koristni;
- *analiza družbenih omrežij*: družbeno omrežje je osebni ali profesionalni skupek povezav med posamezniki. Družbene mreže pa predstavljajo oboje, tako zbir vezi med ljudmi kakor moč teh vezi. V bistvu gre za grafični prikaz pretežno neformalnih povezav med posamezniki. Pri izvajanju analize družbenega omrežja je treba upoštevati načela etike ter jo uporabiti le v predvidene namene. Njeno izvajanje lahko zaupamo tudi zunanjim strokovnjakom.

#### **2.4.2 *Tehnološko usmerjene prakse***

Med tehnološko usmerjene prakse sodijo (Karner Škulj 2008, 25-27):

- *baze in mreže znanj*: Baze so namenjene arhiviranju, ažuriranju in ponovni uporabi znanja na sistematičen način. Uporabnost je odvisna predvsem od kvalitete informacij in podatkov, ki so v bazi shranjeni. Pri tem gre lahko za strokovne prispevke pa tudi navodila za uporabo posameznih izdelkov, izsledke raziskav ipd. Mreže znanja pa se uporabljajo predvsem za prenos znanja med zaposlenimi, s čimer se utrjuje predvsem sodelovalna komponenta, ki pripomore k učinkovitejšemu učenju v organizaciji. Po navadi gre za mreže strokovnjakov s specifičnimi znanji;
- *uporaba interneta in intraneta v povezavi z znanjem*: Iskanje znanj in informacij ter prenos znanja med zaposlenimi s pomočjo informacijske tehnologije;
- *najboljše prakse*: To so prakse, procesi in tehnike, ki so se v preteklosti izkazali za uspešne v drugih okoliščinah in jih prilagodimo in uporabimo v trenutni situaciji.

#### **2.4.3 *Strateško usmerjene prakse***

Strateško usmerjene prakse pa so naslednje (Karner Škulj 2008, 28):

- *benchmarking*: V poslovnem slovarju je opredeljen kot primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco na podlagi izdelanih kriterijev. Je sistematičen proces učenja od najboljšega, ki izhaja iz želje po izboljšanju kvalitete. Gre torej za postopek primerjanja obstoječih in bodočih storitev ali postopkov podjetja z enakimi ali podobnimi storitvami oziroma postopki podjetja, ki se smatra kot model odličnosti v isti ali podobni panogi;
- *zemljevidi znanj*: Zemljevid znanj nam prikaže trenutno stanje znanj v združbi. Gre za vizualizacijo, pri čemer so mišljeni predvsem grafično prikazani nosilci znanja, obstoječe znanje, viri, strukture in uporaba znanj (Lucko in Trauner 2005, 41). Z njimi lahko hitro ugotovimo manjkajoče in kritično znanje. To je pomembno tudi zaradi razlikovanja pomembnega, strateškega znanja od manj odločujočega in za osredotočanje nanj. Priprave zemljevida znanja se je potrebno lotiti sistematično, predvsem pa velja določiti naročnike in opredeliti namen kartiranja (Vasič 2004, 5);
- *pisni strateški plani za razvoj managementa znanja*: Planiranje je pomemben del upravljalnega procesa in se ga pripravi potem, ko je že ugotovljeno, kakšno je trenutno stanje glede znanja v organizaciji;
- *razvijanje znanj s potencialom za razvoj konkurenčne prednosti*: Če želi združba izkoristiti svojo konkurenčno prednost na trgu, mora zagotoviti ne le tista znanja, ki so pomembna za odvijanje procesov v združbi, temveč tudi tista, ki jih konkurenca nima.

## 2.5 Raziskave managementa znanja

Podjetja se vse bolj zavedajo, da je znanje v podjetju tista dobrina, ki omogoča hitro prilagajanje razmeram na trgu, optimiziranje in izboljševanje poslovnih procesov in s tem tudi zmanjševanje stroškov poslovanja.

Berginc (2011, 4-5) meni, da se mora v vseh gospodarskih subjektih razširiti miselnost, da samo nova znanja in nov razvoj lahko privedejo do novih produktov (proizvodov, storitev) z višjo dodano vrednostjo.

Opravljene so bile številne raziskave, s katerimi se je ugotavljalo, kakšni so učinki uvajanja koncepta managementa znanja v različne organizacije. Rezultate nekaterih od njih predstavljamo v nadaljevanju.

V KPMG Consultingu, članu mednarodnega združenja podjetij z imenom KPMG International, so namreč naredili raziskavo o managementu znanja med 423 podjetji iz ZDA, Anglije in Evrope. Rezultati raziskave so pokazali, da se na splošno v podjetjih zavedajo prednosti managementa znanja.

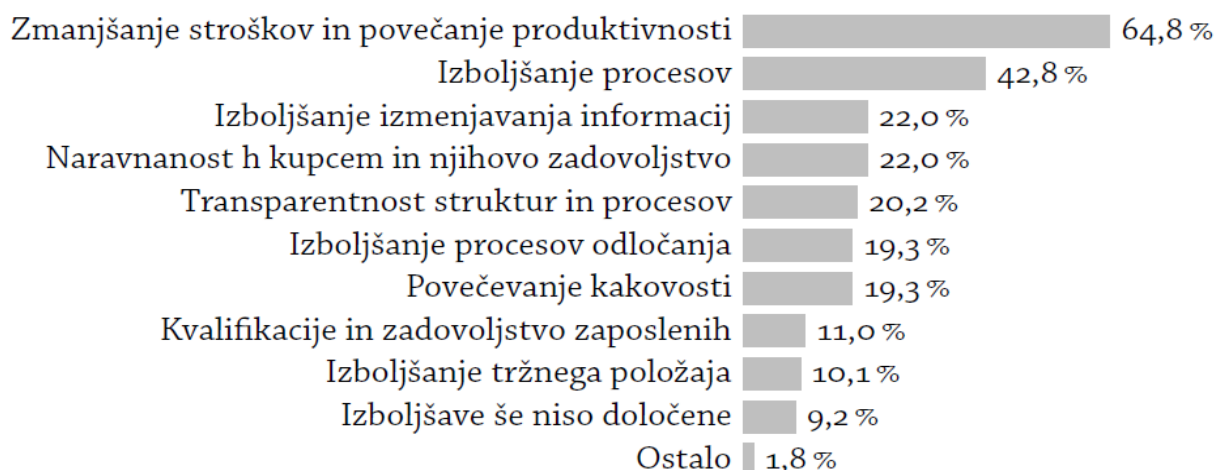
Tako je 79 odstotkov vprašanih menilo, da management znanja igra pomembno vlogo pri izboljševanju konkurenčne prednosti, 75 odstotkov jih je mnenja, da vpliva na izboljšanje marketinga, 72 odstotkov anketirancev se strinja, da se z managementom znanja izboljšuje

osredotočenost na kupce-odjemalce, bistveno manj, le 57 odstotkov, jih meni, da pripomore k razvoju zaposlenih, da pomaga pri odkrivanju inovacij, jih meni 64 odstotkov, medtem ko 63 odstotkov anketirancev velik vpliv managementa znanja pripisuje povečevanju rasti organizacije in dobička.

Raziskava je pokazala, da je management znanja v anketiranih podjetjih, ki ga izvajajo, prinesel tudi realne rezultate. Skoraj tri četrtine podjetij (71 %) z uvedenim programom managementa znanja je priznalo, da so izboljšali odločanje, 68 % jih meni, da se hitreje odzivajo na potrebe kupcev, 64 % pa jih pravi, da so dosegli boljše obravnavanje kupcev (KPMG Consulting 2000, 3). Tudi rezultati raziskave Ipsos-Reida in Microsofta Canada Co. so pokazali, da je management znanja prinesel opazen uspeh v večini kanadskih podjetij, ki so ga izvajala (HRM Guide Canada 2001).

V zvezi s pridobivanjem znanja pogosto zasledimo pojem organizacijsko učenje. Tako sta Dimovski in Škerlavaj (Dimovski 2006, 75) proučevala vpliv organizacijskega učenja na uspešnost združbe z vidika zaposlenih in izkazalo se je, da obstaja statistično značilen, močan in pozitiven vpliv organizacijskega učenja na uspešnost iz zornega kota zaposlenih. Podjetja, ki več vlagajo v sistematičen pristop k organizacijskemu učenju, pridobivajo v smislu trdnejšega zaupanja zaposlenih v vodstvo, večjo učinkovitost pri delu v organizaciji, bolj predano (lojalno) delovno silo, zmanjšanje stroškov na zaposlenega ter večje zadovoljstvo in prilagodljivost zaposlenih.

Kot navaja Gomezelj Omerzelova (2009, 23) je Fraunhofer Institut iz Nemčije (več v Kovač 2006, 118) leta 2001 opravil empirično raziskavo,<sup>8</sup> ki je analizirala rezultate uvajanja koncepta managementa znanja. Rezultati te raziskave so med drugim pokazali, da management znanja vpliva oziroma izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih (slika 1).



**Slika 1: Izboljšave ob uvedbi koncepta managementa znanja**

Vir: Kovač 2006, 118, po Gomezelj Omerzel 2009, 23.

<sup>8</sup> V raziskavi je sodelovalo tisoč največjih podjetij v Nemčiji in dvesto največjih podjetij v Evropi.

IMD (inštitut za razvoj managementa) v švicarski Lausanni vsako leto ocenjuje konkurenčnost 60 najmočnejših svetovnih držav po 316 merilih v šestih skupinah. Po ocenah konkurenčnosti IMD po letu 2000 konstantno padamo. V letu 2005 smo na področju gospodarstva padli za šest mest, po učinkovitosti poslovnega okolja za 14 mest, v skupnem kazalcu konkurenčnosti smo po letu 2002 padli za 12 mest, in sicer med 60 primerjanimi državami. Vsako leto je znanost ocenjena slabše, ker z ničimer ne vpliva na inovativnost gospodarstva. Znanje, ki ni uporabljeno, je ekonomsko izgubljeno, zraven tega pa še zelo hitro zastari. Iz tega lahko potegnemo zaključek, da ima Slovenija še dosti rezerv v smislu neformalnega, vseživljenjskega izobraževanja, v kolikor želi približati svojo produktivnost najrazvitejšim članicam EU (Možina 2006, 141).

Da se podjetja zavedajo prednosti uvedbe praks s področja managementa znanja, so v svoji raziskavi ugotovili tudi Nunes et al. (2005, 12), ki pa so na podlagi intervjujev z managerji multinacionalk ugotovili tudi, da mala in srednja podjetja kljub priznavanju dejstva, da lahko ustrezno zajemanje, shranjevanje, deljenje znanja med zaposlenimi ter objavljanje znanja vodi k večji inovativnosti in produktivnosti v njihovih združbah, niso pripravljena vlagati razmeroma veliko časa in denarja za dolgoročne cilje, kjer bi imeli težave z ugotavljanjem dodane vrednosti. Zato kljub temu, da obstajata potreba in težnja po ustvarjanju in delitvi znanja med zaposlenimi znotraj podjetij, ti procesi potekajo večinoma neformalno in so redko podprti z razvitimi informacijsko-komunikacijskimi sistemi.

Kljub zavedanju pomembnosti znanja je situacija v praksi še vedno bistveno drugačna. Gottschalk (2002, 150-151) namreč ugotavlja, da organizacije niso uspešne v upravljanju znanja, saj podcenjujejo ustvarjanje, zajemanje in širjenje znanja tako skozi uporabo kot ponovno rabo. Če povzamemo primere raziskav in proučevanj, lahko ugotovimo, da je zavedanje o koristnosti praks managementa znanja za združbo in njene zaposlene sicer prisotno, vendar se pojavlja težava v tem, da je zaradi same narave znanja, ki je nevidno in pogosto ni prikazano v bilancah podjetja, oteženo merjenje učinkov njegove uvedbe in izvajanja. Ali je združba svoj vložek v učenje svojih zaposlenih pravilno in učinkovito usmerila, ugotovimo le, če združba učinke izobraževanj in usposabljanj tudi spremlja in ocenjuje.

Opazujemo, spremljamo in ocenjujemo lahko le tiste kazalnike, ki jih je mogoče meriti. Zato je vzporedno z uvedbo sistema managementa znanja smiselno uvesti tudi sistem ugotavljanja njegove uspešnosti. Pri tem lahko oblikujemo lasten sistem kazalnikov oziroma indikatorjev. Najprej je treba oblikovati cilje managementa znanja, določiti kvalitativne indikatorje in na koncu še kazalnike, ki jih je mogoče kvantitativno meriti (Lucko in Trauner 2005, 83). Pri tem pa mora vodstvo izbrane kazalnike naložb v znanje primerjati na ravni podjetja, timov in posameznikov, kakor tudi z najboljšimi v panogi, v državi, v svetu. Pred vpeljavo sistema je priporočljivo preveriti še možne napake, ki se najpogosteje pojavljajo pri nefinančnem ugotavljanju uspešnosti (Možina 2006, 143).



### **3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Pojem zadovoljstvo je definiran kot čustveno stanje zadovoljnega človeka, pozitiven, odobravajoč odnos do koga oz. česa.

Zadovoljstvo zaposlenih je vse pogosteje predmet številnih razprav, raziskav in, kar je najpomembneje, postaja v »zdravih« družbah skrb za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih ena od temeljnih nalog managementa. Definicij, teorij in raziskav o tem, kaj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kako ga doseči in vzdrževati, je zelo veliko. Povsod lahko zasledimo trditve o tem, da so zadovoljni zaposleni temelj uspešne in učinkovite organizacije. Pa vendarle se človeku zastavi vprašanje, zakaj se vsakodnevno srečujemo z informacijami in sporočili o vse večjem nezadovoljstvu zaposlenih v organizacijah z različnimi gospodarskimi dejavnostmi, pri nas in v svetu, kljub dejstvu, da so »recepti«, kako zagotoviti in doseči zadovoljstvo zaposlenih, praktično že napisani in tudi vsem dosegljivi.

Vendar smo ljudje različni in zadovoljujejo nas različne stvari. Zadovoljstvo zaposlenih pa je merilo, kako srečni so ljudje s svojo službo, sodelavci, delovnim okoljem, kako uspešni so pri izpolnjevanju svojih želja in potreb na delovnem mestu.

Vseh potreb posameznika gotovo ne moremo zadovoljiti, lahko jih seveda poskušamo v čim večji meri. Več kot jih bomo zadovoljili, bolj bo zadovoljen. Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in vsak dejavnik na posameznika vpliva različno.

Najpomembnejši pogoji za zagotovitev zadovoljstva zaposlenih so po mojem mnenju:

- spoštovanje delavcev in dela, ki ga opravljajo,
- organizacijska kultura in klima, v kateri se zaposleni počutijo kot pomemben, močan člen verige,
- kompetentnost za delo, ki ga posameznik opravlja,
- poznavanje vizije, ciljev in strategije organizacije,
- vedenje o tem, kaj se od njega pričakuje.

Vsakemu posamezniku je treba omogočiti, da uresniči svoje potencialne točno na tistem področju, ki mu daje največ zadovoljstva in samopotrditve (Škrabec 2009).

#### **3.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih**

Mihaličeva (2008, 4) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Je v veliki meri odraz osebnosti posameznika in tega, koliko je vsak posameznik poklican za delo, ki ga opravlja.

Ravno tako kot zadovoljstvo pri delu je tudi zadovoljstvo na delovnem mestu neke vrste povzetek delnih (ne)zadovoljstev, ki nihajo v eno ali drugo smer. Enkrat smo bolj zadovoljni, drugič manj, potem spet nezadovoljni. Če pogledamo zadovoljstvo na delovnem mestu v celoti, pa vidimo, da se držimo neke povprečne ravni. Avtorji različno opredeljujejo pojem zadovoljstva na delovnem mestu. Zadovoljstvo na delovnem mestu je skupek občutij in prepričanj, ki jih imajo ljudje o delovnem mestu, katerega opravljajo. Zakaj je zadovoljstvo na delovnem mestu tako pomembno za managerje in raziskovalce? Zaradi možnosti vplivanja na veliko število vedenj v organizaciji in zagotavljanja zadovoljstva na delovnem mestu (George in Jones 1996, 70).

Naslednja opredelitev pravi, da je zadovoljstvo na delovnem mestu vedenje oziroma čustveni odziv zaposlenega na določene naloge, fizične in socialne pogoje dela. Zadovoljstvo na delovnem mestu motivira in vodi posameznika k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju (Schermerhorn, Hunt in Osborn 1997, 98).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je skupek naklonjenih in nenaklonjenih občutkov, s katerimi zaposleni označijo svoje delo. Je relativni občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki se razlikuje od objektivnih mišljenj in pričakovanega obnašanja (Davis in Newstrom 1989, 176).

Vodje in managerji so se skozi zgodovino ekonomije vedno spraševali, kako doseči, da bi zaposleni deloval po željah vodstva. S pogovori in raznimi programi so ugotovili, da lahko zaposleni deluje v skladu z managerjevimi željami le, če občuti na delovnem mestu zadovoljstvo (Tietjen in Myers 1998).

Zadovoljstvo pri delu pa lahko opredelimo tudi kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med delavce, se dobro počuti pri opravljanju dela. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na prihodnost lastne kariere.

Zupanova (2001, 104) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot prijetno oziroma pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela. Gre za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše.

Predstavljene opredelitve zadovoljstva zaposlenih so si v bistvu vsebinsko podobne, razlikujejo se v pojmovanju. Tako lahko povzamemo, da je zadovoljstvo na delovnem mestu skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih imajo zaposleni o delovnem mestu.

Zadovoljstvo zaposlenih je kompleksen pojem, ki vsebuje različne elemente poslovnega življenja. V današnjem času prihaja do prepotrebnih sprememb v mišljenju vodilnih struktur. Klasična prodajna usmerjenost se umika usmerjenosti k zaposlenim, tako da postajajo zaposleni za družbe vse pomembnejši. Te si zelo prizadevajo za povečanje aktivnosti, ki pripelje do zadovoljstva med zaposlenimi, in v to vlagajo precejšna sredstva (Lampe 2005, 3).

Ljudje v podjetju zadovoljujejo svoje potrebe. Zaposleni za svoje delo dobijo plačo, s tem lahko zadovoljijo potrebe po materialnih stvareh, plača pa daje zaposlenim tudi občutek socialne varnosti, omogoča jim ustvarjanje družin, zaposleni si lahko privoščijo izobraževalne in kulturne storitve, kar pripomore k njihovem osebnemu razvoju. Podjetje pa omogoča, da zaposleni zadovoljujejo tudi nematerialne potrebe, kot npr. potreba po varnosti s stalnostjo zaposlitve, socialne potrebe z vključevanjem v delovne skupine ter osebne potrebe z izobraževanjem, napredovanjem, vključevanjem v odločanje (Svetlik 1998, 152).

Delavec se mora zavedati, da ne dela le zaradi preživetja, ampak da z delom zadovoljuje tudi druge potrebe, kot npr. psihološke. Zaposleni tako spozna, da ima možnost izbire in da sam izbira vedenje zato, da zadovolji določene potrebe. Posledica tega je tudi svobodnejše odločanje o lastnem vedenju v organizaciji in tudi odgovorno prevzemanje posledic za svoje odločitve. Seveda so za spremembo gledanja na sebe in podjetje potrebna izobraževanja in utrjevanja novih spoznanj. Vendar pa je posledica nato zadovoljstvo, proces, pri katerem je pomembna identifikacija potreb delavca ter sprememba vedenja (Tavčar 2004). Splet dejavnikov, ki privedejo do tega, da je nek delavec zadovoljen oziroma nezadovoljen na delovnem mestu, in vplivajo na posameznika, bomo razčlenili v naslednjem poglavju.

### **3.2 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih**

Dejavnikov, ki pogojujejo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, je več. Če bi šlo pri zadovoljstvu z delom samo za prisotnost enega dejavnika, bi na primer določena višina plače predstavljala tisto količino, ki zagotavlja zadovoljstvo delavcev. Vemo pa, da določena vsota, ki jo dobijo različni posamezniki za enako količino in kvaliteto istovrstnega opravljenega dela, ne povzroči pri vseh enakega zadovoljstva. Zadovoljstvo pri delu je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so različni. Najbolj splošna delitev dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu je delitev na notranje in zunanje (Hribar 2007).

Notranji dejavniki temeljijo na človekovih notranjih občutjih in imajo psihološko vrednost. Mednje uvrščamo samostojnost pri delu, priznanje za delo, zanimivost dela in podobno. Zunanji dejavniki pa temeljijo na človekovem okolju. Med te dejavnike spadajo odnos s sodelavci, delovne razmere, plača in podobno. Nekatere dejavnike zadovoljstva z delom, kot so plača, delovne razmere, odnos s sodelavci, pa uvrščamo tako med notranje kot zunanje dejavnike. So zunaj posameznika, vendar so vir notranjih občutij. Tudi Mihaličeva (2008, 16)

pravi, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, nadrejene, plačo, način dela in podobno. Ključno vprašanje pa je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih.

Uhan (2000, 12) piše o naslednjih dejavnikih zadovoljstva pri zaposlenih:

- zanimivo delo;
- primerno delovno (in življenjsko) okolje;
- razporeditev delovnega časa;
- možnosti izobraževanja in strokovnega usposabljanja (ob delu);
- možnosti napredovanja;
- medsebojni odnosi s sodelavci;
- možnosti polnega uveljavljanja delovnih obveznosti;
- soodločanje o delu in gospodarjenju;
- plača, osebni dohodek in zaslužek;
- priznanje za uspešnost pri delu;
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

Svetlik (1998, 156) pa dejavnike zadovoljstva z delom uvršča v šest skupin:

- *vsebina dela* (možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela);
- *samostojnost pri delu* (možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnih vprašanjih dela organizacije);
- *vodenje in organizacija dela* (ohlapien nadzor, dajanje priznanja in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela);
- *plačilo in finančne ugodnosti* (plača, dodatki in ostale ugodnosti);
- *odnosi pri delu* (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi);
- *delovne razmere* (majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodne temperature, prah, hrup in podobno).

Prav po slednji opredelitvi si bomo te in še preostale dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, pogledali bolj podrobno.

### **3.2.1 Vsebina dela**

V to skupino uvrščamo dejavnike zadovoljstva z delom, kot so možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.

Mah Ločniškar (2003) pravi, da mora imeti delo takšne značilnosti, da bo za delavce privlačno in jim bo dalo trajno zadovoljstvo. Delo na višjih ravneh pa je že samo po sebi bolj zanimivo in bolj privlačno kot delo na nižjih ravneh. Je bolj raznoliko in samostojno, zaposleni si lahko sami določajo tempo svojega dela, bolj vsestransko uporabljajo svoje sposobnosti. Delo je bolj celovito in dopušča večjo svobodo. Na nižjih ravneh pa ima ravno nasprotno lastnosti. Res je, da imajo nekateri ljudje raje rutinsko in enostavno delo, vendar v splošnem to ne drži.

Poklicni status in ugled se izboljšata in dvigneta z višjo izobrazbo, ki omogoča večjo samostojnost, večje in bolj zahtevne delovne naloge in pogosto višjo plačo, kar so razsežnosti zadovoljstva. Zanimivost dela pa je odvisna od vsakega posameznika. Pomembno je, da opravljaš delo, ki je primerno izobrazbi in poklicu, ki si ga s formalnim in neformalnim izobraževanjem pridobiš, ter da to delo opravljaš z veseljem.

Raziskovalca Torrington in Hall (1998, 132-136) sta na podlagi študije različnih virov poudarila naslednje pomembne elemente:

- *raznolikost* v delovnih nalogah, orodjih, strojih, napravah in mestih, kjer posameznik dela. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi delovnimi nalogami, saj enolično delo delavce dolgočasi;
- *samostojnost* pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so odgovornejši in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci pa so ravnodušni in ne dosegajo želenih rezultatov;
- *odgovornost* za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu;
- *izziv* v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri razrešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki delavca postavlja v vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in napredovanju;
- *interakcijo*, ki pomeni omogočanje stikov in sodelovanja z drugimi pri opravljanju dela in sodelovanja, ki dajejo skupinsko sinergijo in možnost izbire sodelavcev. Delavcem veliko pomenijo dobro razpoloženje, skupinski duh in sproščena komunikacija, ki omogoča dajanja priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da so rezultati dela vidni in jih je lahko ovrednotiti;
- *pomen dela* in poistovetenje z delom in delovnimi rezultati;
- *cilj in povratna informacija* z jasno opredeljenimi cilji, ki naj pomenijo za delavca izziv. Jasno mora biti, kdaj se šteje, da so uspešno doseženi. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec običajno pričakuje, in dobro je, če pri opredeljevanju le-teh sodeluje.

Zaposleni, ki mu je v čast opravljati svoje delo, zasedati svoje delovno mesto oziroma sploh delati za določenega delodajalca, ima pozitivne občutke do svojega dela, delovnega mesta oziroma organizacije. V splošnem je občutek časti pri zaposlenih mogoče pričakovati v primerih, če delajo v organizaciji, ki je uspešna, ugledna v javnosti, mednarodno uveljavljena in podobno. Ugled posameznika je prvenstveno pogojen z uspešnostjo, za katero je predpogoj

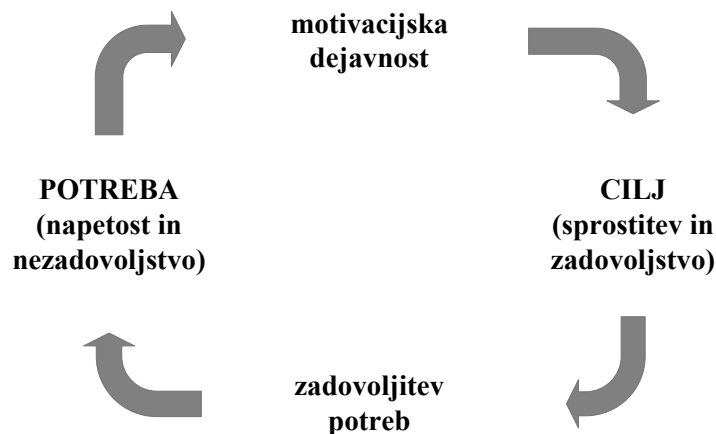
zadovoljstvo. Ko pa dosežemo ugled, pa nato ta tudi povratno vpliva na še večje zadovoljstvo (Mihalič 2008, 25).

### 3.2.2 Motivacija zaposlenih

Motivacija je definirana kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. Proces motivacije sestoji torej iz treh sestavin: identifikacije nezadovoljene potrebe, določitve cilja, ki naj zadovolji potrebo, in opredelitve akcije, s katero bi ta cilj dosegli (Lipičnik in Možina 1993, 138).

Rezultat motivacije je vedno neko pričakovanje, ki nato vpliva na zadovoljstvo. Bolj kot se je pričakovanje izpolnilo, bolj smo zadovoljni, če pa je situacija preseгла pričakovano, smo navdušeni, pravi Kotler (1994, 553). To velja tako za kupce izdelkov ali uporabnike storitev, kot za zaposlene v podjetju in na splošno za vsa področja, kjer imamo opravka s pričakovanji.

Ena od razlag motivacije pravi, da so motivacijski dejavniki intervenirajoče spremenljivke med dražljaji in odgovori, ki oblikujejo in usmerjajo vedenje osebe. Motivi so vsi tisti dejavniki (želje, potrebe, težnje), ki aktivirajo, spodbujajo, torej motivirajo osebo k cilju. Posledici tega sta znižanje napetosti in zadovoljitev potrebe. Motivacijska dejavnost je tako vsaka dejavnost, s katero dosežemo cilj in zadovoljimo našo potrebo. Po določenem času se ravnovesje poruši in človek spet občuti nezadovoljstvo. To aktivnost ponazarja motivacijski krog na sliki 2 (Damjan in Možina 1998, 79).



**Slika 2: Motivacijski krog**

Vir: Damjan in Možina 1998, 79.

Težko je ugotoviti, zakaj posameznik dela, kaj ga motivira za delo. Vsak zaposleni poskuša želje in potrebe nenehno zadovoljevati. Denarne spodbude so močni, vendar zelo kratkotrajni spodbujevalci vedenja posameznikov. Dolgoročno zaposlenih ni mogoče motivirati od zunaj. Pri zaposlenih moramo doseči stanje notranje motiviranosti, ko sami začutijo željo in potrebo

po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev. Ljudje so delavni in odgovorni in se delovnih nalog in izzivov ne izogibajo, če je njihovo delo cenjeno in delovno okolje prijetno ter jim omogoča zadovoljevanje višjih potreb. Zavzetost zaposlenih za delo bo večja, če zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in vizije podjetja ter potem samostojno odločajo, kako jih bodo dosegli (Zupan 2001, 29).

Motiviranje zaposlenih ima osrednje mesto v ravnanju z ljudmi pri delu. Skozi zgodovino managementa se je odnos do zaposlenih spreminjal. Danes obdobje intenzivnih komunikacijskih povezav zahteva od podjetij najboljši način obvladovanja prihodnosti, ki je vedno negotova. Prihodnost lahko podjetja najbolje obvladajo z njenim sooblikovanjem. Oblikovali pa jo bodo primerno usposobljeni in motivirani zaposleni. To pa je možno doseči s preobrazbo predstave o zaposlenih in odnosu do njih. Ne omejevanje njihovih ustvarjalnih potencialov, temveč sodelovanje z njimi. V organizaciji pripadnosti prevladuje »kultura ljudi,« v kateri je pomemben vsak posameznik (Brečko 2006, 63).

Herzberg (1987) pravi: »Če želite ljudi motivirati, da bi dobro opravili delo, jim dajte ... dobro delo!«

### ***3.2.3 Izobraževanje in usposabljanje***

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad (Jereb 1998). Možina (2002) pravi, da je izobraževanje kot družbena dejavnost in kot dejavnost posameznika ključnega pomena za razvoj vsake stroke. Izobraževanje je bilo vedno povezano z razvojem in spremembami, čeprav sta se njegova vloga in pomen spreminjala. V najožjem smislu bi lahko izobraževanje opredelili kot pridobivanje potrebnega znanja. Učinki izobraževanja so po navadi posredni in se kažejo v večji prilagodljivosti in notranji mobilnosti zaposlenih, storilnosti in izboljšanju kakovosti dela ter ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Pri usposabljanju gre za to, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko ali bolje opravljal svoje delo (Lipičnik 1998). Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Načini in oblike usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisni predvsem od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija, vrste dejavnosti in opremljenosti z učno tehnologijo.

Polajžer (2010, 14-15) vidi pravi ključ do uspeha v nenehnem izobraževanju in usposabljanju. Meni, da mora posameznik nadgrajevati lastno znanje z novimi znanji, koncepti, usmeritvami in se tako osebno razvijati.

### ***3.2.4 Napredovanje in nagrajevanje***

Napredovanje in nagrajevanje je pogosto posledica uspešnega dela zaposlenega. Z omogočenim sistemom napredovanja se zaposlenim nudi možnost za osebni in strokovni

razvoj. Napredovanje pomeni prehod iz nižje v višjo kakovostno stopnjo, kajti vse stvari na svetu so v nekem napredovanju, pa naj bo to v pozitivnem ali negativnem smislu. In tako velja enako za človeka. Pri njem gre za napredovanje v delovnem, socialnem in statusnem smislu (Uhan 2000, 272).

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo v delo pripravljene vložiti več truda.

Zaposlenemu bi morali v času njegove zaposlitve nuditi možnost za ustvarjanje kariere, saj je zelo pomembno, da ima zaposleni nekakšno perspektivo, ki lahko pomeni tudi napredovanje na istem delovnem mestu. V svetu se vse bolj uveljavlja praksa, da si zaposleni s svojim delom v času zaposlitve lahko plačo v povprečju podvojijo. Vendar pa to ni možno doseči pri vseh poklicih in dejavnostih. Zato bi naj tudi za Slovenijo veljajo na splošno, da si lahko na račun delovne dobe plačo povečamo le do 20 % in se zato tudi vse bolj uveljavljata dva načina napredovanja na istem delovnem mestu (Hauko 2004, 29):

- napredovanje v višji plačni razred po določenem času in na istem delovnem mestu in
- plača za delovno mesto ter pridobljena znanja.

Napredovanje se zlasti kaže v (Uhan 2000, 276):

- prevzemanju ali opravljanju zahtevnejših del v okviru delovnega programa,
- višjem socialnem položaju in nazivu delavca,
- višji plači,
- materialnih in nematerialnih dobrinah ter koristih itd.

Zaposlenim pa napredovanje pomeni (Uhan 2000, 277):

- motivacijo za neprestano strokovno izobraževanje in vsestranski razvoj,
- zdravo spodbujanje tekmovalnosti med njimi,
- povečanje zadovoljstva,
- doseganje boljših delovnih rezultatov,
- višje plače in priznanja za uspešno opravljeno delo,
- višji socialni položaj,
- manjše nevarnosti za izgubo zaposlitve idr.

Poleg omenjenega vidi Uhan (2000, 277) prednost v možnosti napredovanja tudi kot neko obliko zmanjšanja pritiska na zaposlene za povečanje osnovnih plač, ki pogosto z rezultati nima neke trdne povezave.

Po Belčiču (2002) napredovanje delimo na:

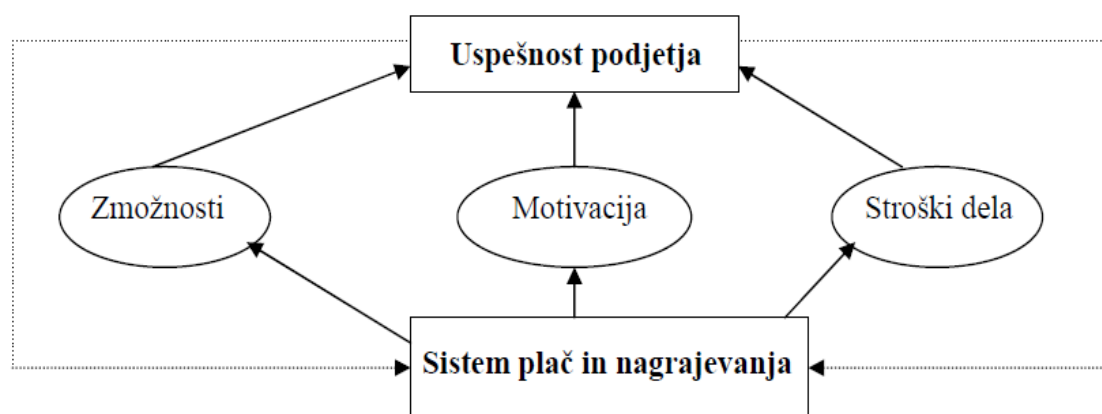
- navpično ali vertikalno,
- prečno ali diagonalno,



- vodoravno ali horizontalno.

Navpično napredovanje poteka znotraj organizacijske enote od delovnih mest z nižjo zahtevnostjo k delovnim mestom višje zahtevnosti. Napredovanje poteka za eno stopnjo v hierarhični delitvi (kar je običajno) ali za dve ali več stopenj. Diagonalno napredovanje je podobno vertikalnemu, vendar poteka med različnimi organizacijskimi enotami. Vodoravno napredovanje ali t. i. napredovanje na delovnem mestu ter napredovanje v nazive je oblika napredovanja za delavce v javnem sektorju, urejena s posebnimi predpisi, pravila pa so strogo formalizirana. Da bi bili delavci motivirani, mora biti vsako napredovanje v določenih segmentih pozitivno sankcionirano tudi s sistemom nagrajevanja. Najpogosteje pomeni za organizacijo sistem nagrajevanja usklajeno politiko, procese in prakso, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar izžareva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Zelo nerodno je, če zaposleni sploh ne mara oziroma morda ne zna ali je celo ne sme uporabiti. Posebej previden je treba biti pri denarnih nagradah, saj ima lahko nagrajenec drugačno merilo za svoj dosežek in ga užalimo s premajhnim zneskom. Zato namesto denarnih nagrad raje uporabimo druge oblike nagrajevanja, kjer vrednost ni tako jasno določljiva, hkrati pa jo povečata simbolni pomen ter izvirnost.

Zupanova (2001) pravi, da je pri nagradah treba paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo učinkovite. Nagraditi moramo dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Z ustreznim nagrajevanjem strategij lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost, pa tudi motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Treven 1998, 145).



**Slika 3: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja**

Vir: Zupan 2001, 118.

Delavci večinoma želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo ter tako prispeval k zvišanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja. Po drugi strani podjetje želi z ustreznim načinom plačevanja in

nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine (Zupan 2001, 118):

- lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
- vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej če so plače povezane z doseganjem uspešnosti,
- s pomočjo plačilnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

Sistem plač in nagrajevanja na zmožnosti zaposlenih vpliva na tri načine. Višina in sestava plače in nagrad vplivata na oceno privlačnosti delodajalca, na njegovo konkurenčnost na trgu dela. To je pomembno za privabljanje najboljših sodelavcev. Hkrati je sistem plač in nagrajevanja učinkovito kadrovska sito. Poleg tega sistem plač in nagrajevanja spodbuja že zaposlene, da pridobijo nova znanja in razvijajo svoje sposobnosti. Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja (Zupan 2001, 119).

### ***3.2.5 Samostojnost pri delu***

Pomembni dejavniki samostojnosti pri delu so sodelovanje oziroma participacija zaposlenih pri odločanju, možnosti vplivanja o načinu dela (poklicna kvalifikacija in kompetence) ter delovne prizadevnosti. Najnižja oblika sodelovanja zaposlenih pri odločanju je obveščena, najvišja pa pravica zadržanja posamezne odločitve nadrejenega (Mežnar 1993).

Vpliv delavcev na odločanje lahko obravnavamo na dveh ravneh (Kavar Vidmar 1995). Prva je vpliv na odločitve v organizaciji kot celoti, na gospodarjenje, skratka na tisto področje, na katerem je odločanje delavcev vsaj na formalnem nivoju doseglo največji domet. Druga raven je vpliv delavcev oziroma skupin delavcev na odločanje o delovnem procesu, v katerem neposredno sodelujejo. To je vprašanje avtonomnosti pri delu. Človeška bitja oziroma odrasli ljudje morajo imeti vpliv na svoje delo. Sodelovanje delavcev pri odločanju je utemeljeno z ekonomskimi in humanimi razlogi.

Poklicna kvalifikacija je delovna, poklicna in strokovna usposobljenost, potrebna za opravljanje poklica ali posameznih sklopov nalog v okviru poklica za določene ravni zahtevnosti. Nacionalna poklicna kvalifikacija (NPK) je skladno z Zakonom o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (Uradni list RS, št. 81/2000) delovna poklicna oziroma strokovna usposobljenost, ki je potrebna za opravljanje poklica ali posameznih sklopov zadolžitev v okviru poklica na določeni ravni zahtevnosti. Pridobljena je na osnovi nacionalnih poklicnih standardov in na podlagi verificiranih izobraževalnih programov ali v postopku preverjanja in potrjevanja nacionalnih poklicnih kvalifikacij. Izkazuje se z javno listino (certifikatom). Omogoča vstop na trg dela, priznavanje kreditnih točk pri vpisu v izobraževalni program in krepi vseživljenjsko učenje.

Kompetence so »zmožnost« zaposlenega za opravljanje dela v najširšem smislu; so tiste značilnosti oziroma lastnosti delavca, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem delovnem mestu ali delovnem področju, torej: znanja in izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebnostne lastnosti. Nekompetentni morajo, da bi jim zaupali določeno delo, nekatere svoje kompetence najprej izboljšati, razviti ali pridobiti nove (Majcen 2008).

Vsak delodajalec si želi prizadevne, zavzete in tudi tekmovalne sodelavce, vendar pa si tudi zaposleni želijo, da v njih zbudimo interes za prizadevnost in zavzetost pri delu (Mihalič 2008, 42). Stopnja prizadevnosti in zavzetosti je močno povezana z uživanjem pri opravljanju dela in z zadovoljstvom. Posameznik bo prizadeven le pri tistem delu, ki mu bo blizu in ga bo rad opravljal, preko katerega bo lahko uresničil svoje želje in cilje, ki mu bo glede na pričakovanja nudilo dovolj veliko zadovoljstvo in zagotavljalo tudi dovolj veliko materialno varnost. Prizadevnost delavcev na delovnem mestu je zelo različna. Eni so zelo marljivi in imajo visok učinek pri delu, drugi so komaj povprečni in zato manj učinkoviti oziroma uspešni.

### ***3.2.6 Vodenje in organizacija dela***

Pogosto se dogaja, da so delavci nezadovoljni z vodstvom podjetja, saj jih le-to premalo vključuje v svoje odločitve. Vodstvo mora najprej zaposlene seznaniti z vizijo podjetja, politiko organizacije, cilji podjetja. Če bo vodstvo uvedlo spremembe, mora to narediti načrtovano, zaposlenim predstavimo, kakšne bodo spremembe, spodbudimo jih k prilagajanju, če bo vodstvo oblikovalo spremembe z zaposlenimi, jih bodo le-ti tudi sprejeli za svoje (Mihalič 2008, 84).

Zaposleni si torej želijo participacije, želijo si sodelovati pri odločitvah, določanju ciljev, posebej se želijo vključiti v tiste odločitve in aktivnosti, ki so neposredno povezane z njimi (Mihalič 2008, 42).

Vodenje je pomensko ožji pojem managementa. Vodenje je sestavni proces managementa. Na drugi strani pa vodenje ne vsebuje vseh razsežnosti managementa, temveč samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev. Sestavni del vodenja je tudi delegiranje. Delegiranje pomeni prenašanje nalog in pooblašanje sodelavcev za izvajanje le-teh. Za uspešno vodenje pa sta potrebna tudi moč in vpliv. Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k zelenim dosežkom (Kovač, Mayer in Jesenko 2004).

Vodje, ki uporabljajo večšine coachinga,<sup>9</sup> verjamejo, da so njihovi zaposleni naravno ustvarjalni, da imajo velik potencial in da je delo vodje zagotavljati podporo, da zaposleni lahko razvijejo svojo ustvarjalnost, večšine in notranje vire, ki jih že imajo (Bone 2008, 2-4).

Vsem zaposlenim je treba predstaviti, kaj se pričakuje od njih, kakšno vlogo imajo pri doseganju ciljev organizacije, kakšna sta namen in pomen njihovega delovnega mesta ter kako bo njihov uspeh pripomogel k celotnemu uspehu (Mihalič 2008, 79).

Pri tem je treba pričakovanja definirati od zgoraj navzdol, tako bodo lahko vodje uskladili pričakovanja podrejenih glede na njihove sposobnosti in zmožnosti (Mihalič 2008, 31). Prav tako vodstvo premalo vključuje zaposlene v svoje odločitve. Vodje morajo biti dostopni zaposlenim, z njimi morajo razpravljati o problematiki, izvedljivosti nalog, sprejemljivi morajo biti za sprejemanje pobud in predlogov za reševanje problemov, izboljšanje dela, poslovanja in organizacije (Kejžar 1998, 11). Zaposleni bodo bolj zadovoljni, če se bodo počutili cenjene, spoštovanja in zaupanja vredne.

### ***3.2.7 Plača, dodatki in ostale ugodnosti***

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zaradi tega se v organizacijah srečujemo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Izkazalo pa se je, da na delavčevo zavzetost za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina (Lipičnik 1997, 177).

Plača kot motivacijski dejavnik deluje na vse plasti delavcev, le da deluje na delavce, ki imajo nižji življenjski standard, bolj izrazito kot na tiste z višjim standardom, na katere deluje vzporedno s še drugimi motivacijskimi dejavniki. Največji delež v celotnem izplačilu plače zavzema osnovna plača. Višino osnovne plače na eni strani določa konkurenčnost podjetja na trgu dela, na drugi strani pa želijo podjetja doseči tako razmerje v plačah delavcev, da se že po višini ve, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo (Lipičnik 1997, 179).

Vsa podjetja po svetu uporabljajo ugodnosti kot dodatek k osnovnim plačam. Te ugodnosti se prištevajo k celotnim stroškom dela, mnoge od njih pa so obvezne po zakonu ali kolektivnih pogodbah. Ugodnosti imajo na motivacijo zaposlenih poseben učinek. Zaposleni se nanje navadijo ter jih jemljejo kot pravico, ki jim je nihče ne more vzeti in zato njihova motivacijska moč sčasoma upada. Glavne vrste ugodnosti so dodatki, prejemki in nadomestila, ki so nadgradnja osnovne plače in so za zaposlene enako pomembne kot »čiste plače« (Lipičnik 1998, 243).

---

<sup>9</sup> Coaching je metoda, kako zaposlenemu pomagati, da sam ugotovi, kaj želi, in spozna, kako lahko cilj tudi doseže. Coaching pomaga ljudem, da razčlenijo, kaj želijo, oblikujejo, pojasnijo, konkretizirajo, ugotovijo lastne želje (Zidar Gale 2007).

### **3.2.8 Odnosi pri delu**

Za vzpostavitev dobrega delovnega vzdušja v organizaciji bomo največ naredili z lastnim dobrim zgledom. Medčloveški odnosi (še posebej takrat, kadar se zaostrijo do konfliktov) in njihovo preventivno razreševanje in preprečevanje so najpomembnejši za vzdušje v organizaciji (Kukec 2004). Pri tem je izrednega pomena dobra komunikacija in sprotno reševanje konfliktnih situacij. Kakovost medsebojnih odnosov vpliva na voljo in gonilno silo, s katero se lotimo dela. Dobri odnosi podpirajo redno in odprto komunikacijo, naučijo ljudi poslušati druge in priznavati svoje pomanjkljivosti drugim. Nasprotno pa slabi medsebojni odnosi, ki zavirajo prenos delovnih nalog, večinoma pripeljejo do dejstva, da ljudje niso pripravljeni drugih obveščati o nastanku in poteku reševanja problemov, sovraštva in nezaupanja ter s tem preprečitve sodelovanja med zaposlenimi (Vojvoda 2008).

### **3.2.9 Delovne razmere**

Stalnost zaposlitve pomeni za delavca veliko materialno varnost. Bolj kot o stalnosti zaposlitve danes govorimo o varnosti in nepretrganosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo oziroma delovno mesto spreminja, delovno razmerje in status delavca v isti ali drugi organizaciji pa se nadaljuje (Kavar Vidmar 1995). Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Zupan 2001, 151):

- pripravljeni so pridobiti nova znanja,
- prispevajo več predlogov za izboljšanje, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Pri delu na določenih delovnih mestih uporabljamo delovne pripomočke, ki so nam v pomoč, hkrati pa obremenjujejo organizem (Svetic 1998). Poleg tega nas ogrožajo snovi, s katerimi se srečujemo pri delu. Zaradi delovnih procesov prihaja do obremenitev različnih organov in organskih sistemov.

Obremenitve in škodljivosti pri delu strokovnjaki razvrščajo na več nivojev: nefiziološke delovne obremenitve, škodljive fizikalne vplive, škodljive kemične dejavnike, škodljive biološke dejavnike, škodljive psihološke dejavnike in škodljive socialno ekonomske dejavnike. Škodljivi vplivi, ki ogrožajo varnost in zdravje delavcev, poleg nevarnega delovnega okolja nastanejo zaradi neustreznega ravnanja delavca pri opravljanju dela. Delovne razmere in delovno okolje močno vplivajo na stopnjo zadovoljstva, zato mora organizacija zagotoviti takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam zaposlenega, zaposleni pa morajo uporabljati zaščitna sredstva in pravilno rokovati s škodljivimi in nevarnimi snovmi in napravami. Fizičnim nevšečnostim na delovnem mestu je bila leta 2007 izpostavljena dobra polovica vseh delovno aktivnih prebivalcev, in sicer so

jim bili v večji meri izpostavljeni moški. Največjo nadlogo so predstavljali kemikalije, prah, hlapi, dim in plin, sledita pa enakovredno zastopani težavi, povezani s hrupom in vibracijami, na eni strani in težki delovni položaji, opravljanje težkih gibov in prenašanje težkih bremen, na drugi strani. V manj kot 10 odstotkih primerov so delovno aktivni prebivalci, ki so potožili o fizično neugodnem delovnem mestu, izjavili, da opravljajo tvegano delo (Svetlin 2008).

Brez dvoma lahko rečemo, da delo v rudnikih, lahko uvrščamo v kategorijo tveganega dela.

### **3.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih**

Poudarili smo že, da je zadovoljstvo zaposlenih pomembno za uspešno in učinkovito delovanje organizacij. Pomembno pa je tudi merjenje zadovoljstva, saj se le-to nenehno spreminja. V organizaciji se odločijo za merjenje zadovoljstva na podlagi enega od spodaj naštetih vzrokov (Tavčar 2004):

- nekaj je »narobe« (vodstvo),
- vzpostaviti se želi način merjenja elementov zadovoljstva,
- postavitev osnov za nadaljnje aktivnosti,
- preverba uspehov aktivnosti merjenja zadovoljstva zaposlenih.

Z merjenjem zadovoljstva ugotovimo vzroke, zaradi katerih zaposleni postajajo manj ali celo nezadovoljni, in pomembnost dejavnikov zadovoljstva za posameznika. Rezultati merjenja nam pokažejo razlike v zadovoljstvu glede na posameznikovo delovno mesto, delo in potencial in hkrati dobimo (Mihalič 2008, 100):

- vpogled v elemente dela in delovnega mesta, za katere se izkaže, da jih je treba spremeniti, nagraditi,
- informacije za vodenje posameznika,
- vpogled v t. i. organizacijsko počutje, ki ga moramo upoštevati pri načrtovanju projektov in sprememb.

Na osnovi ugotovitev pristopimo k izvedbi ukrepov za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, s čimer pridobimo močno orodje za povečanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti, zaposlenim pa zagotovimo prijazno organizacijo, kar se obrestuje v intenzivnejši rasti in razvoju, krepitvi intelektualnega in finančnega kapitala ter večji konkurenčnosti (Mihalič 2008, 100).

#### 4 VPLIV MANAGEMENTA ZNANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zaposleni imajo svoje potrebe, ki jih želijo v okviru delovnega mesta maksimalno tudi izpolniti. Upoštevanje na zaposlene implicirano teorijo potreb po Maslowu se le-te združujejo v pet skupin: psihološke potrebe, potrebe po varnosti, pripadnosti, spoštovanju in samoaktualizaciji. Kot meni Ramlall (2004, 53), pomeni zadovoljevanje navedenih potreb tudi rast zadovoljstva zaposlenih; tudi kot je razvidno iz naslednje preglednice, je izobraževanje oziroma management znanja ena izmed tistih aktivnosti, ki ima svoje (visoko) mesto v hierarhiji potreb in pričakovanj po njihovi izpolnitvi zaradi (bolj ali manj prisotne) potrebe zaposlenega po spoštovanju.

##### **Preglednica 1: Potrebe zaposlenih in njihovo zadovoljevanje na delovnem mestu**

Potreba	Implikacija za zadovoljitev potrebe
psihološka	team-building programi, prijazno delovno okolje, aplikacije za udobno počutje (kavni avtomati, avtomati s hladnimi napitki ...)
varnost	<i>ekonomska</i> : plače, prispevki za pokojninsko in zdravstveno zavarovanje <i>psihološka</i> : opisi delovnih mest, pohvale, izogibanje abrupnim spremembam, reševanje problemov <i>fizična</i> : delovni pogoji, odnosi med delom
pripadnost	spodbujanje socialne interakcije tudi izven org., ustvarjanje povezanosti v skupini, učinkovit sistem nagrajevanja
spoštovanje	delegiranje odgovornosti, izobraževanje in izpopolnjevanje na delovnem mestu, spodbujanje participativnosti
samoaktualizacija	ustvarjanje izzivov, spodbujanje ustvarjalnosti

Vir: Ramlall 2004, 54.

Izobraževanje oziroma management znanja pomeni za podjetje tudi priložnost in strategijo zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih. Še več: učinkovit management znanja ima pozitiven učinek tudi na finančno učinkovitost podjetja. Izobraževalni proces je torej investicija tako v ljudi kot tudi v finančno sliko podjetja. Način izobraževanja se razlikuje po podjetjih, vendar pa večina podjetij spodbuja vseživljenjsko učenje, kar tudi vključuje v vsakodnevne organizacijske prakse. Veliko poudarka pa namenjajo tudi prenosu znanja med sodelavci preko timskega dela in spodbujanja horizontalnih povezav. Uspešna podjetja pa namenjajo veliko pozornosti tudi usposabljanju menedžerjev (Zupan 1999, 4).

Zaposlene je torej treba spodbujati k raznovrstnemu učenju in jim ponuditi izobraževanje, ki jih zanima, ter s tem znatno prispevati k njihovem zadovoljstvu in posledično tudi učinkovitosti in uspešnosti. S tem se izboljšuje učinkovitost celotnega HRM kot tudi HRM podsistemov, hkrati pa dviguje zadovoljstvo (in nenazadnje lojalnost) zaposlenih.

#### **4.1 Učenje: element razvoja osebnosti in kadrov**

Uspešna podjetja namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter spremljanju njune učinkovitosti veliko pozornosti in tudi precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta eni izmed najpomembnejših nalog kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij. Izobraževanje ima dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost: možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela (Zupan 1999, 55).

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, želja zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju, in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katero znanje jim primanjkuje, ali pa da pobudo vodja. Pomembno je, da se z usposabljanjem zagotovi znanje, ki je potrebno za izvajanje poslovne strategije, ter specifično znanje, ki je pomembno za konkurenčnost podjetja. Pri razporejanju delavcev, spremljanju njihovega dela in sprejemanju odločitev o izobraževanju je seveda nujno objektivno strokovno delo vodij (Zupan 1999, 55).

Raznovrstnost znanj in spretnosti, celovitost nalog, pomen nalog za podjetje, samostojnost pri delu in povratne informacije o opravljenem delu so značilnosti dela, ki ustvarjajo psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti. Zunanja motivacija, ko človek nekaj naredi zato, ker nekaj pričakuje v zameno, nikoli nima enakega učinka in je kratkotrajnejša. Vodje skupin v organizacijah posvečajo svoj čas tudi razvoju vseh članov svoje skupine, so jim na voljo za svetovanje pri reševanju problemov ter se redno ukvarjajo z njihovim usposabljanjem. Osnova takemu svetovanju in usmerjanju pa so seveda talent, motivi, vrednote posameznika, ki želi biti uspešen. Organizacije se zavedajo, da je za posameznikov osebni uspeh pomembna osebna rast, saj ta še najbolj zveča vrednost posameznikovega življenja (Maxwell 2000, 178).

Za osebni razvoj posamezniki potrebujejo priložnost, svobodo in varnost. Varnost jim njihovi nadrejeni lahko zagotovijo tako, da jim stojijo ob strani tudi takrat, ko se pojavijo (na videz) nerešljivi problemi. Za posameznike v podjetju je pomembno, da sodelujejo pri dejanjih, ki so večja od njihovih pričakovanj, saj tako lahko dosežejo svoje skrajne zmožnosti.

Tako kot je zaposleni, ki razmišlja v smeri, da bo delal po svojih najboljših močeh, pomagal ne glede na svoje obveznosti in bo plača stranski proizvod njegovega dela, zvest svoji organizaciji, ga tudi njegova organizacija spoštuje in mu je vedno pripravljena pomagati. Temu služi tudi kritika, ki v osebostnem razvoju posameznika ne deluje kot zaviralni element, temveč kot spodbuda k nadaljnjemu razvoju. Ljudje, ki se posvečajo svojemu osebostnemu razvoju, pri doseganju zastavljene vizije podjetja uporabljajo tudi svoje zamisli in ostrijo cilje organizacije. Z osebno rastjo in razvojem odpravljajo svoje predsodke in



negativna stališča ter razvijajo svoj značaj, kar trajno vpliva na njihove sodelavce in trajno dobrobit celotne organizacije (Maxwell 2000, 179-180).

Kirkpatrick (1998, 18-19) pravi, da kadarkoli se podjetje odloča za uvedbo novega izobraževanja, mora skrbno proučiti naslednje dejavnike:

- potrebe po izobraževanju (najbolje je vprašati zaposlene, njihove vodje in tudi njihove stranke, na katerih področjih bi bilo treba znanje poglobiti),
- določiti teme, namen in cilje izobraževanja,
- določiti vsebino izobraževanja,
- izbrati udeležence izobraževanja,
- določiti obliko izobraževanja (delavnica, predavanje ...),
- določiti prostor oz. okolje, kjer se bo izobraževanje izvajalo,
- izbrati primerne izvajalce (zaposlene v podjetju ali zunanje izvajalce),
- izbrati in pripraviti avdiovizualne pripomočke,
- koordinirati program izobraževanja,
- ovrednotiti učinke izobraževanja.

Če podjetje ne bo znalo pravilno oceniti in določiti potreb po izobraževanju, bo uspeh izobraževanja jalov in njegova učinkovitost nična. Uspešnost izobraževanja se ocenjuje s pomočjo štiristopenjskega modela, izmed katerih je vsaka stopnja pomembna in se jo pri vrednotenju učinkov izobraževanja ne sme prezreti (Kirkpatrick 1998, 19). Te ravni so:

- *reakcija in odziv* (ocenjevanje prvih vtisov in mnenj udeležencev o izobraževanju in usposabljanju, zadovoljstvo z znanjem, ki so si ga pridobili, uporabnost pridobljenega znanja pri delu);
- *usposabljanje in učenje* (preverjanje usvojenega znanja s testi pred in po izobraževanju oz. usposabljanju);
- *vedenje in obnašanje* (merjenje sprememb v vedenju udeležencev izobraževanja oz. usposabljanja po nekaj tednih ali celo mesecih, ali so s pomočjo pridobljenega znanja izboljšali svoje spretnosti, način dela ...);
- *rezultati* (rezultate merimo na koncu, vendar je to najzahtevnejša stopnja, saj v večini primerov ni definiranih merljivih ciljev, ni izdelane metodologije za merjenje).

## **4.2 Management znanja**

Osvajanje znanja kot posledica učenja pri zaposlenih sproži različne spremembe. Odraža se v kvalitetnejšem izvajanju poslovnega procesa, spremembah kompetenc in spremembah potreb. Ljudje začutijo potrebo po sodelovanju in aktivnem poseganju v življenje organizacije, sposobni pa so tudi kritično ocenjevati svoja dejanja, saj se zavedajo svojih omejitev v zamislih in znanju. Zaposleni pri svojem delu najprej prepoznavajo poslovne priložnosti, slabosti poslovnega procesa ter dobivajo ideje za izboljšanje poslovanja. Za učečo se

organizacijo so značilni ustvarjalni divergentni razvojni procesi, ki so nejasni, nepredvidljivi in nedoločljivi. Temeljijo na zaupanju v vsakega zaposlenega in njegovo sposobnost dobro opraviti delo. Zato je v učeči se organizaciji tudi odgovornost za uspeh in neuspeh obravnavana drugače. Zaposleni svoje delo opravljajo samostojno in odgovorno. Sami se trudijo za hitro odpravo napak in spodrseljajev, zato ne potrebujejo nadzora od zgoraj. Spoštovanje, samostojnost, odgovornost in samonadzor pa so dejavniki, ki pri zaposlenih krepijo samozavest, pripadnost podjetju, zadovoljstvo, uspešnost pri delu, željo po osebni rasti in nadaljnjemu širjenju obsega znanja, tako v okviru tima kot individualno (Zupan 2001, 102-103).

Splošno znano prepričanje, da zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti, so potrdile številne raziskave; še bolj drži obratna povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki potem v povratni zvezi vpliva na večjo uspešnost. Pri vrednotenju zadovoljstva v podjetju pa so ključnega pomena vprašanja, na kakšen način podjetje zaposlenim pomaga pri uveljavljanju znanja, idej in uspešnem delu. Primeren način dejansko vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspeh podjetja (Zupan 2001, 104-105).

Delo v podjetjih postaja zaradi spremenljivega okolja vedno težje, saj se morajo zaposleni spremenjenim razmeram zelo hitro prilagajati, zato je prav, da se pri določanju plač zaposlenim upoštevajo njihove kompetence, znanja in spretnosti v skladu s poslovno strategijo podjetja. Tak način vrednotenja dela je nov, vendar bo v prihodnosti eden izmed faktorjev za zagotavljanje poslovne uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Preprečeval bo tudi odhod zaposlenih in s tem znanja. Druga dva faktorja, ki podjetju zagotavljata zveste sodelavce, sta motiviranost zaposlenih in skrb za njihov osebni razvoj.

Možnosti za izobraževanje zagotavljajo razvoj kadrov, kar ima pozitiven učinek tako na zaposlene kot na samo podjetje. Pozitivni učinki za podjetje se kažejo predvsem v (Florjančič in Jereb 1998, 51):

- večji storilnosti,
- boljši kakovosti izdelkov in storitev,
- večji prilagojenosti delavcev delu.

Zaposlenim pa razvoj kadrov nudi (Majcen 2009):

- *strokovni razvoj* (pridobivanje novih znanj, praktične izkušnje, razvijanje specifičnih spretnosti in veščin ...);
- *delovni razvoj* (prevzemanje vedno težjih nalog, nabiranje izkušenj, bogatenje praktičnih znanj ...);
- *osebni razvoj* (spremembe v odnosu do dela, okolja, načina obvladovanja čustev in vedenja v medsebojnih odnosih, povečanju motiviranosti ...).

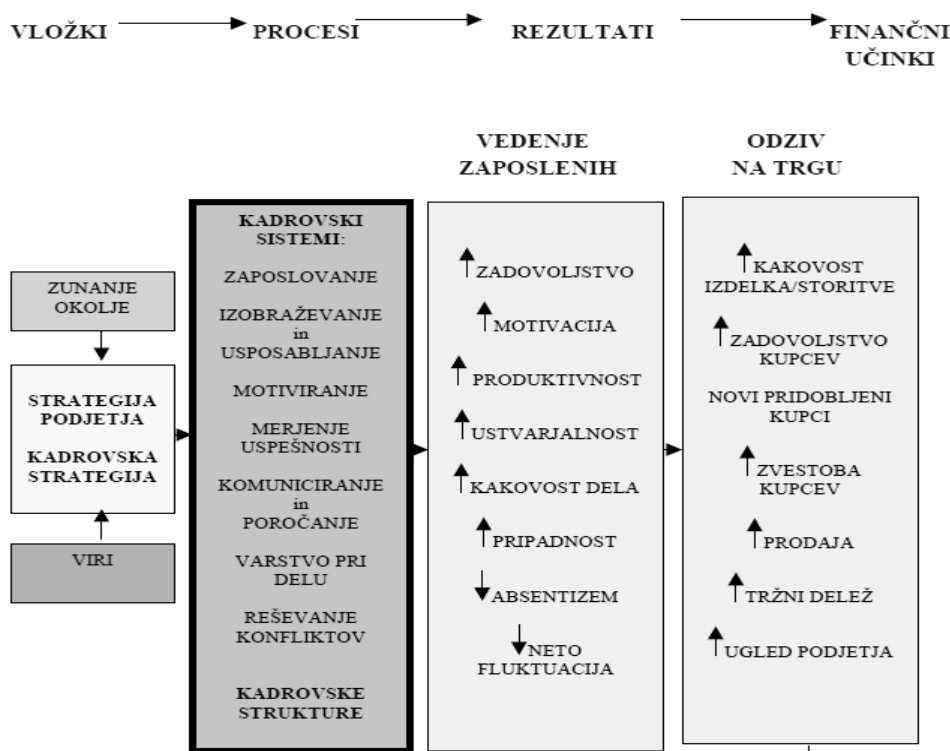
Prav tako imajo zaposleni s tem možnost napredovanja, večje plače, poveča se jim zanesljivost zaposlitve. Zaposleni so tako bolj zadovoljni, prav tako pa vidijo, da podjetje podpira njihov razvoj. Vsi zaposleni morajo imeti enake možnosti za razvoj.

Če hočemo imeti svobodne in kreativne ljudi, jim moramo nuditi in omogočiti pogoje za njihov osebni razvoj. Osebnostna rast pa je posledica neprekinjenega učenja. Pogoj za to je zavedanje, da poleg »klasičnega učenja - izobrazbe in vzgoje«, ki je ustaljeni način v sedanjem sistemu vzgoje in izobraževanja večine narodov, obstaja tudi učenje in izobrazba za življenje. Prvo je učenje za diplomu, za formalno izobrazbo, za boljše materialne pogoje v družbi, skratka učenje za preživetje, drugo je učenje za življenje (Sai Baba 1990, 3).

Osebnostni razvoj pa je predvsem posledica duhovnega razvoja, širšega vedenja, ki izhaja iz zavesti in zavedanja celote. Videnje celote v različnosti, zavedanje moči, ki nam jo daje pripadnost celoti, pa je ključ do drugačnega pogleda na svet, na lastno bivanje in na odnose v ožjem in širšem krogu družbe. Usklajenost misli, besed in dejanj so odlike razvite in harmonične osebnosti, ki je sposobna ustvariti najboljše in največje, torej dosežke, ki v sebi nosijo tako elemente zadovoljstva kot tudi ustvarjanja materialnih rezultatov in učinkov. Motivacija zaposlenih je eden od najpomembnejših elementov v pričakovanju maksimalnih rezultatov posameznika, skupine oz. kolektiva. Zaposlenim mora biti omogočeno, da opravljajo svoje delo z zadovoljstvom, da se ne ukvarjajo z mislimi o boljšem zaslužku in boljših pogojih v drugem podjetju, hkrati pa morajo biti motivirani, da se osebno razvijejo. Spodbujanje k osebni transformaciji vedno rodi dobro za posameznika in s tem tudi za podjetje, ki ni nič drugega kot povezani posamezniki z istimi cilji in željami. Zadovoljni, notranje umirjeni in harmonični ljudje so svobodni in so edini lahko resnično kreativni, takšni ljudje pa so največji kapital za podjetje (Sai Baba 1990, 3).

#### **4.3 Modeli vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih**

Pozitiven vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih kaže tudi model za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja (slika 4). Model, oblikovan po predpostavkah Epsteina in Rejca (2005, 18), odlikuje izjemno enostavna, a celovita zasnova in vključuje štiri temeljne vzročno-posledično povezane dimenzije: vložke (inpute), procese, rezultate in finančne učinke. Model prikazuje, kako in v kakšni povezavi si sledijo štiri ključne dimenzije. Kadrovski procesi oziroma aktivnosti nam dajo na tretji ravni rezultate, pri čemer je za nas pomembno predvsem to, da se pri zaposlenih med drugim povečata tudi motivacija in zadovoljstvo, kar v končni fazi vpliva tudi na uspešnost in učinkovitost organizacije (Mohar 2005, 25).



**Slika 4: Model za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja**

Vir: Mohar 2005, 26.

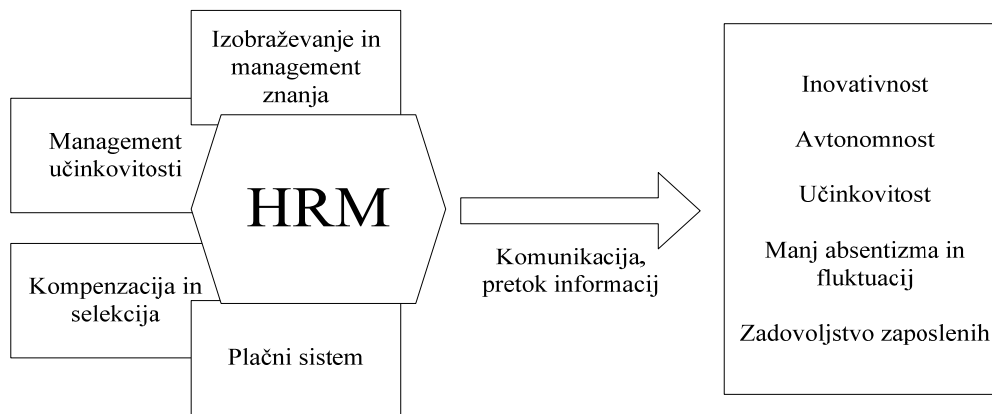
Med številnimi procesi kadrovskega sistema je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih eden najpomembnejših (Rejc 2001, 72):

- zaposleni potrebujejo izobraževanje in usposabljanje zaradi širitve in bogatitve dela in hkrati je to oblika motiviranja oziroma nagrajevanja zaposlenih;
- z ustreznim in učinkovitim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih vplivamo na doseganje zastavljenih poslovnih ciljev oziroma na uresničevanje strategije podjetja;
- aktivnosti izobraževanja in usposabljanja imajo potencial, da neposredno vplivajo na dvig produktivnosti zaposlenih (in s tem na dobičkonosnost poslovanja).

Dejavnosti izobraževanja in usposabljanja obsegajo štiri področja: izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, štipendiranje in pripravništvo (Rejc 2001, 73).

Kot navaja Jha (2011, 58-59), je ravnanje s človeškimi viri sistem in proces, katerega osrednji produkt je stabilen sistem vrednot zaposlenih, ki zagotavlja inovativnost, avtonomnost, delovno učinkovitost ter zadovoljstvo zaposlenih. Da se takšen output sploh lahko zagotovi, morajo vsi HRM podsistemi delovati optimalno in učinkovito.

Management znanja je tako po Jha (2011, 59) tista ključna komponenta HRM, ki zagotavlja vse prvine stabilnega delovanja podjetja v smeri dolgoročnega razvoja (slika 5).

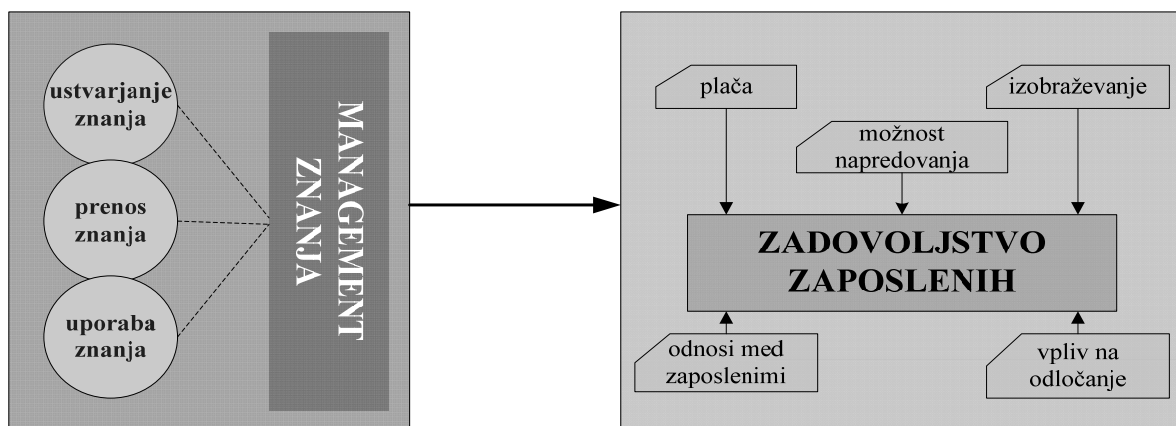


**Slika 5: Model vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih**

Vir: Jha 2011, 59.

Da je organizirano učenje in ustvarjanje novega znanja v podjetju pomemben motivator zaposlenih, ki vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih in s tem na uspešnost celotne organizacije, z raziskavo dokazujeta tudi Nonaka in Takeuchi (1995, po Cortada in Woods 1999). Njun model razumemo kot sposobnost organizacije, da ustvari novo znanje ter ga realizira v svojih proizvodih in storitvah. Uspešna podjetja so tista, ki neprestano ustvarjajo novo znanje, ga širijo in ga učinkovito vključujejo v delovne procese.

Vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih ponazarja tudi proučevani model povezanosti in vpliva znanja na zadovoljstvo zaposlenih (slika 6), ki smo ga za potrebe naše raziskave oblikovali na podlagi analize teoretskih virov in implikacije le-teh na specifično okolje (rudarstvo).



**Slika 6: Model povezanosti in vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih**

Vir: prirejeno po Cortada in Woods 1999; Holsapple 2004; Florjančič in Jereb 1998.

Leva stran modela predstavlja management znanja, ki ga med drugim sestavljajo tudi ustvarjanje- pridobivanje, prenos in uporaba znanja, medtem ko desno stran predstavljajo zadovoljstvo zaposlenih ter ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih, kot jih opredeljujeta Florjančič in Jereb (1998) še bolj konkretno: plača, možnost napredovanja, odnosi med

zaposlenimi, vpliv na odločanje ter izobraževanje na delovnem mestu (več v Florjančič in Jereb 1998); prehod z leve strani modela na desno stran predstavlja merljivo količino, izraženo kot jakost vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih.

Nonaka in Takeuchi (1995, 56-73) sta postavila teorijo ustvarjanja znanja v podjetju, ki je sestavljena iz dveh dimenzij, ontološke in epistemološke. Ontološka dimenzija poudarja, da znanje ustvarjajo posamezniki. Organizacija znanja torej ne more ustvarjati brez posameznikov, zato podpira kreativne posameznike in jim zagotavlja primerno okolje za ustvarjanje znanja. Organizacijsko ustvarjanje znanja bi morali torej razumeti kot proces, ki organizacijsko poudarja znanje, ki so ga ustvarili posamezniki, in to znanje združuje v znanjsko mrežo organizacije. Ta proces poteka skozi interakcije, ki potekajo na organizacijskih in medorganizacijskih ravneh.

Epistemološka dimenzija je osnovana na Polanyjevi razdelitvi znanja na tacitno in eksplicitno. Nonaka in Takeuchi (1995, 56-73) trdita, da se znanje ustvarja skozi socialne interakcije med tacitnim in eksplicitnim znanjem, zato postavita model štirih oblik ustvarjanja in pretvarjanja znanja, ki ga poimenujeta spirala znanja. Spiralo znanja sestavljajo štiri faze: socializacija, eksternalizacija, kombinacija ter internalizacija. Izhodišče spirale je posameznik in njegova sposobnost ustvarjanja znanja. V komunikaciji s sodelavci ponudi svoje znanje drugim in ga tako prenese nanje (eksternalizacija), v nasprotni smeri pa posameznik ponotranji izkušnje sodelavcev (internalizacija). V stalnem izmeničnem procesu eksternalizacije in internalizacije znanja, v katerega so vključeni nosilci znanja, posameznik, skupina in organizacija, se zagotavljata razpoložljivost znanja na vseh ravneh ter ustvarjanje prirasta znanja za podjetje. Pogoji za to sta medosebno komuniciranje med sodelavci in uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije.

Za prenos znanja je treba zajete podatke preoblikovati v standardno obliko, do katere lahko dostopajo interesne skupine. Ta faza vključuje organiziranje znanja po predmetu ali drugih kategorijah, ki izpolnjujejo potrebe uporabnikov. Poleg tega morajo biti vzpostavljeni postopki za sistem hitrega posodabljanja znanja (Harrington in Voehl 2006, 35).

Pojem prenos znanja se torej nanaša na proces, pri katerem se znanje enega subjekta (organizacije, oddelka ali posameznika) prenese do tistih subjektov (organizacij, oddelkov ali posameznikov), ki lahko to znanje uporabijo. Proces prenosa znanja poteka preko pet faz, ki pa niso nujno vse vsebovane pri vsakem prenosu znanja, ampak se lahko prekrivajo ali celo povezujejo. Te faze so oblikovanje ideje, delitev (z drugimi), vrednotenje, diseminacija in sprejetje (Levine in Gilbert 1998, 1-3).

Proces prenosa znanja je v nekaterih organizacijah bolj, v drugih manj formaliziran, prav tako pa lahko ločimo bolj ali manj formalne oblike prenosa znanja. Davenport, Beers in De Long (1997, 3-6) so spoznali kar nekaj načinov, kako v organizacijah, ki so sodelovale v njihovi raziskavi, skrbijo za hranjenje in prenos znanja znotraj organizacije. Ugotovili so, da

organizacije svoje znanje o produktih, postopkih, sposobnostih svojih zaposlenih ipd. največkrat hranijo v obliki zapisov v različnih dokumentih in bazah podatkov, prek katerih je dokaj preprosto priti do želenih informacij oz. znanja, ki ga potrebujemo. Organizacije za hranjenje in širjenje nekaterih pomembnih informacij in znanj zelo pogosto uporabljajo tudi oglasne deske in intranete, informacije in znanje pa si lahko izmenjujejo tudi na formalnih ali neformalnih sestankih ter razpravah, prek timskega dela ipd. Ko si ljudje izmenjujejo izkušnje in/ali skupaj delajo, se poleg strukturiranega eksplicitnega znanja prenaša tudi znanje, ki je vsebovano v glavah posameznikov v obliki izkušenj, sposobnosti in spretnosti. Vse pogosteje se dogaja, da organizacije oblikujejo mreže strokovnjakov (zunanjih ali notranjih), na katere se zaposleni v organizaciji lahko obrnejo, ko potrebujejo specifična strokovna znanja. To je dober mehanizem za prenos znanja, ker tako dokaj preprosto identificiramo, kje lahko najdemo znanje, ki ga v nekem trenutku zaposleni potrebujejo, saj je pogosto problem prav to. Formalne oblike prenosa znanja (npr. postopki za izdelavo produktov, poslovni načrti ipd.) so za nemoteno in učinkovito delovanje organizacije zelo pomembne, vendar pa organizacije nikakor ne smejo zanemariti neformalnih oblik prenosa znanja (npr. neformalno druženje, izmenjava izkušenj, spoznanj ipd.). Slednje so zelo pomembne ob uvajanju novih zaposlenih in njihovi vključitvi v organizacijo, saj se ob tem prenaša tudi organizacijska kultura (Davenport, Beers in De Long 1997, 3-7).

Znanje v organizaciji lahko posedujeta posameznik ali skupina. Če znanje poseduje posameznik, govorimo o osebnem znanju, če skupina oseb (oddelek, tim ali organizacija kot celota), o skupinskem znanju. Dejavniki, ki vplivajo na uporabo znanja na ravni organizacije in na ravni posameznika, so cilji učenja, vsebina izobraževanja, vrste znanja, vir znanja, vsebina dela ali prostočasne dejavnosti, potrebe po (novem) znanju in ustreznost pridobljenega znanja, prisotnost samoocenjevanja, možnost za uporabo znanja, izgubljanje znanja, zastarevanje znanja, spremembe v vsebini dela/prostočasne aktivnosti, želje, stališča, vrednote in motivi. Navedeni dejavniki uporabe znanja lahko izvirajo iz posameznika, organizacije, prostočasne aktivnosti ali okolja. Za večino od njih bi težko rekli, da izvira zgolj iz enega vira. Pravilneje je, če rečemo, da posamezni dejavnik izvira pretežno iz okolja ali organizacije (Čelebič 2005, 11-14).

Sama uporaba znanja pa je tudi zelo povezana s t. i. kariernimi dejavniki, ki (ne)posredno vplivajo na ekonomski in socialni položaj oziroma zadovoljstvo posameznika v organizaciji in izven nje. Posamezniku pridobljena izobrazba (največkrat govorimo o formalni izobrazbi) lahko predstavlja možnosti za pridobitev zaposlitve in razvoj kariere ter večjo zanesljivost zaposlitve. Drugo pa je, ali bo posameznik po pridobljeni izobrazbi te možnosti izkoristil in znanje uporabil. To, da ima posameznik možnosti za pridobitev zaposlitve oziroma razvoj kariere, ni isto kot to, da je zaposlitev dobil oziroma kariero razvil v želeni smeri. Uporaba znanja nenazadnje vpliva tudi na medosebne odnose. Na ravni organizacije tako ločimo tri vrste teh odnosov: odnosi med zaposlenimi, odnosi z drugimi osebami (strankami, kupci itd.) ter odnosi z osebami iz drugih enot/delov podjetja ali multinacionalke. S povečevanjem

izobrazbe se povečujejo tudi možnosti za napredovanje, soodločanje, hkrati največkrat pa tudi plača (Čelebič 2005, 10-12), sploh v tistih organizacijah, kjer so navedeni dejavniki odvisni od sistemske ureditve delovnih mest ter temu primerne plačnega administriranja.



## **5 PREDSTAVITEV PANOGE IN PREUČEVANIH PODJETIJ**

Dejavnost rudarstva je ena najstarejših gospodarskih panog, katere začetki segajo do okoli leta 3500 p. n. št. in se ukvarja z izkoriščanjem vseh vrst rudnih bogastev. Rudnik predstavlja infrastrukturo za pridobivanje (izkopavanje) materialov na območju nahajališča energetskih ali mineralnih surovin, ki jih uvrščamo med neobnovljive vire. Rudniki se nahajajo na zemeljskem površju (dnevni kop) ali pod njim.

V Sloveniji segajo začetki premogovništva v dobo razsvetljenstva. Od sredine 18. stoletja naprej so ponekod na površini že našli plasti kakovostnega rjavega in črnega premoga. Večina slojev se je nadaljevala v globino, zato so jih že kmalu začeli pridobivati podzemno. V času med obema svetovnjima vojnama je na ozemlju Slovenije delovalo več kot dvajset premogovnikov, ki so prispevali približno 40 % celotne proizvodnje premoga v Jugoslaviji, kar kaže na dejstvo, da je bila v preteklosti ta panoga razvita in zelo pomembna. Njen razvoj je trajal vse do osemdesetih let prejšnjega stoletja. Rudniki so v tistih časih predstavljali dejavnost, ki je omogočila zaposlitev večjemu številu ljudi, predvsem z nizko stopnjo izobrazbe, jim zagotavljala varnost zaposlitve ter najvišji nivo socialnih pravic.

Danes je velika večina rudnikov že zaprtih, kovinskih rud skoraj ne pridobivamo več, pridobivanje železove rude je zamrlo že v 19. stoletju. Rudniki, kjer so kopali barvne kovine, so prav tako prenehali obratovati. Med njimi so bili najpomembnejši v Mežici, kjer so izkopavali cink in svinec, v Idriji živo srebro, v Žirovskem vrhu uranovo rudo. Ukinja se tudi pridobivanje energijskih surovin, in sicer so rudniki rjavega premoga v Kanižarici, na Senovem, v Laškem in Zagorju ob Savi že zaprti. Rudnik Trbovlje-Hrastnik je v fazi zapiranja. Edina svetla točka rudarjenja ostaja le še Premogovnik Velenje, kjer kopljejo lignit. Porabo trdnih goriv so izpodrinila tekoča goriva, z vse večjim osveščanjem ljudi glede obremenjevanja okolja pa se proizvodnja prepotrebne energije usmerja k obnovljivim virom (SURS 2010).

### **5.1 Premogovnik Velenje**

Rojstvo velenjskega premogovnika beležimo v daljnem letu 1875, ko je takratni lastnik premogovniške posesti Franc Mages našel glavni šaleški lignitni sloj (Seher 1995, 7). Skozi zgodovinski razvoj, ob katerem so delavci premogovnika skupaj z ostalimi prebivalci doživljali vzpone in padce, številne menjave lastnikov, se je premogovnik razvil v tehnološko visoko razvito družbo.

Premogovnik Velenje je delniška družba, katere temeljna dejavnost je proizvodnja lignita in je neločljivo povezana z nemoteno oskrbo Slovenije z električno energijo ter z dosedanjim in prihodnjim razvojem Šaleške doline. Je eden največjih in najmodernejših opremljenih premogovnikov za podzemno pridobivanje premoga v Evropi in deluje na največjem

slovenskem nahajališču premoga ter na eni od najdebelejših znanih plasti premoga na svetu. Med najpomembnejšimi usmeritvami družbe sta skrb za okolje in skrb za povečevanje kakovosti življenja ljudi, ki so z družbo neposredno in posredno povezani.

Družba je poleg svoje osnovne dejavnosti znotraj matičnega podjetja in preko povezanih družb, ki so v njeni večinski lasti, razvila široko paleto dejavnosti:

HTZ, d. o. o.: podjetje Harmonija tehnologije in znanja je največje invalidsko podjetje v Sloveniji. To hčerinsko podjetje Premogovnika Velenje zaposluje skoraj 1000 delavcev, ki so specialisti na sledečih področjih: vzdrževanje in servisiranje rudarskih in drugih naprav, njihovo projektiranje, izdelava, montaža in avtomatizacija. Poleg naštetega pa podjetje svoje delovanje razširja na nova, perspektivna in v prihodnost usmerjena področja, kot so npr. inovativni programi obnovljivih virov energije in fotovoltaike ter vrhunske nanotehnologije za filtracijo vode.

PV Invest, d. o. o.: je mlada, hitro rastoča družba na področju urejanja okolja, gradbenega inženiringa, jamomerstva, geodezije in inženirskih meritev ter gospodarjenja z nepremičninami.

RGP, d. o. o.: družba Rudarski gradbeni programi izvaja storitve s področja rudarskih gradenj, in sicer izgradnjo vseh vrst podzemnih objektov v zahtevnih geomehanskih pogojih in velikih globinah, za zunanje naročnike pa proizvodnjo kamenih agregatov in betonskih mešanic.

Gost, d. o. o.: podjetje za gostinstvo in turizem se uvršča med glavne nosilce gostinske in turistične ponudbe v Šaleški dolini. Podjetje je na področju hotelirstva prisotno tudi na slovenski obali v Fiesi in Strunjanu.

Razvoj tolikih raznolikih dejavnosti posledično pomeni nenehen razvoj zaposlenih, kateri se stalno izpopolnjujejo, usposablajo in izobražujejo za delo na svojem področju, za strokovni ali vodstveni razvoj. S tem namenom razvija lastno blagovno znamko izobraževanja, nekakšno obliko korporativne univerze, ki združuje teoretično in proizvodnji premoga, prilagojeno praktično znanje ter ga prenaša na zaposlene in študente. Skupina Premogovnik Velenje se uvršča v družbo slovenskih učečih se podjetij, ki načrtno delajo na področju izobraževanja in je bilo v letu 2005 prvo slovensko podjetje, ki je pridobilo certifikat učečega se podjetja po standardu USP S-10. Na osnovi potreb, dogovorjenih v letnih pogovorih, potreb rednega delovnega procesa in strateških usmeritev uprave, organizira različne vrste izobraževanja: poslovno šolo, projektno šolo, šolo vodenja in komuniciranja, šolo trženja, izobraževanje za potrebe procesa pridobivanja premoga (upravljanje sodobne tehnologije, varnost pri delu in ekologija ...). Sistematično delo na kadrovskega področju se prične že s pridobivanjem kandidatov za štipendije in se nadaljuje v času šolanja, ko se štipendisti s podjetjem seznanjajo pri opravljanju prakse. Po končanem šolanju se pod vodstvom strokovno usposobljenih mentorjev uvajajo v delo v podjetju. V šolskem letu 2008/2009 so

razpisali 70 kadrovskih štipendij in tri posebne štipendije v okviru natečaja »Energija znanju - znanje energiji«; podeljenih je bilo 40 kadrovskih štipendij in tri posebne štipendije. Za neposredno sofinanciranje kadrovskih štipendij so prijavili 35 štipendistov. Ob delu se je v skladu s kadrovskimi potrebami družbe izobraževalo 57 sodelavcev.

Aktivno je Premogovnik Velenje sodeloval z izobraževalnimi institucijami pri pripravi izobraževalnih programov, obveznih praks in promocije poklicev v rudarstvu. V letu 2008 so za različne ciljne skupine interno organizirali tečaje, delavnice in seminarje na naslednjih področjih izobraževanja: proizvodni proces in varnost, ekologija, obvladovanje sistema kakovosti, komuniciranje, vodenje in timsko delo, ekonomsko poslovna znanja, tuji jeziki, informatika in druge aktualne vsebine. Izvedeno je bilo preverjanje znanja za 389 sodelavcev v različnih ciljnih skupinah.

Za skupino (39) mlajših sodelavcev Skupine PV so skupaj s CISEF-om organizirali Šolo poslovnih znanj. V zunanjih institucijah (eksterna izobraževanja in študij ob delu) je bilo izvedeno 54,7 odstotka (33.152 ur) izobraževalnih oblik in 45,3 odstotkov (27.489 ur) internih izobraževalnih oblik. Največ internih izobraževanj je bilo namenjenih izobraževanju in usposabljanju za proizvodni proces in varnost, okoljskemu izobraževanju, ekonomsko-poslovnim znanjem in usposabljanju za vodenje evropskih projektov. Zbrani podatki na področju izobraževanja kažejo, da se je v letu 2008 vsak zaposleni v podjetju izobraževal 40,3 ure. Z merjenjem kvalitete izvedenega izobraževanja so dosegli oceno oz. vrednost indikatorja 4,2 (Premogovnik Velenje 2009).

Za šolsko leto 2009/2010 je bilo razpisanih in podeljenih 48 kadrovskih štipendij in tri posebne štipendije v okviru natečaja »Energija znanju – znanje energiji.« Za neposredno sofinanciranje kadrovskih štipendij pa je bilo prijavljenih 34 štipendistov. Ob delu se je izobraževalo 49 sodelavcev, 16 jih je izobraževanje uspešno zaključilo, sklenjenih je bilo 17 novih pogodb za sofinanciranje izobraževanja. Vlaganje sredstev v izobraževanje zaposlenih se pozitivno odraža na sami izobrazbeni strukturi, saj se je le-ta v dveh zaporednih letih ugodno spremenila. Znižalo se je število zaposlenih I.-V. stopnje izobrazbe, medtem ko se je znotraj višjih stopenj izobrazbe število povečalo (Premogovnik Velenje 2010).

## **5.2 Rudnik Trbovlje – Hrastnik (RTH)**

Rudnik Trbovlje-Hrastnik, d. o. o., je družba z omejeno odgovornostjo v lasti države Republike Slovenije. Ustanovljena je bila leta 1996 z uredbo Vlade RS na podlagi Zakona o zagotavljanju sredstev za zapiranje rudnikov Zagorje, Senovo in Kanižarica (Uradni list RS, št. 1/95). Istega leta, torej v letu 1996, je bila sprejeta Resolucija o strategiji rabe in preskrbe Slovenije z energijo (Uradni list RS, št. 9/96), v kateri je bilo med drugim opredeljeno, da je domači premog ena od strateških rezerv Slovenije, kar mu daje določeno prednost pred uvoženimi fosilnimi viri, vendar pa naj bi bila njegova raba zaradi okoljevarstvenih razlogov

in sprememb porabe energentov v široki potrošnji usmerjena le v termoenergetske objekte. Ciljem iz omenjene resolucije je sledil tudi Predlog nacionalnega energetskega programa – PNEP (JP EGS, Maribor 1997), v katerem je bila predvidena izgradnja termoenergetskega objekta TET 3 v Trbovljah in s katerimi so bili usklajeni vsi planski dokumenti RTH od 1997 do 2006, ko naj bi TET 3 pričela z obratovanjem. Pripravljena je bila tudi projekcija izkopavanja premoga do leta 2040, ko naj bi bile zaloge premoga v zasavskem bazenu dokončno izkoriščene.

V letu 1999 je bil izveden referendum o financiranju izgradnje TET 3. Volivci predloga o financiranju TET 3 niso podprli. Posledica neuspelega referenduma je bil sprejet Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije (ZPZRTH, Uradni list RS, št. 61/00), v katerem je bilo predvideno zapiranje rudnika do konca leta 2012, ob sočasni proizvodnji premoga do leta 2007. S tem zakonom so bila RTH-ju zagotovljena proračunska sredstva za izvedbo postopnega zapiranja, razreševanje socialnih problemov in ekološke sanacije degradiranih površin. V letu 2004 je bila sprejeta novela ZPZRTH-1 (Uradni list RS, št. 71/04), kjer je bilo opredeljeno, da se proizvodnja podaljša do leta 2009, zapiranje pa do leta 2015, v letu 2010 pa je vlada potrdila predlog novele zakona o postopnem zapiranju RTH, s katero bi zamaknila proizvodnjo za eno leto, torej do konca 2010. Rudnik Trbovlje-Hrastnik je podal še dodaten predlog za podaljšanje proizvodnje, in sicer do konca leta 2012, za kar pa je treba pridobiti dodatno dovoljenje Evropske komisije, seveda ob predpostavki, da obseg predvidenih proračunskih sredstev, namenjenih zapiranju rudnika, kljub morebitnemu podaljšanju ostaja enak. Zamaknjena bi bila le dinamika rabe proračunskih sredstev, s čimer bi nekoliko razbremenili tudi sam proračun.

Osnovna dejavnost podjetja je še vedno pridobivanje rjavega premoga za potrebe edinega kupca, to je Termoelektrarna Trbovlje. Vzporedno s pridobivanjem premoga se izvajajo zapiralna dela v jami in sanacija degradiranih površin zaradi rudarjenja. Poseben poudarek se namenja kadrovsko socialnemu programu, na podlagi katerega z različnimi oblikami razrešujejo presežne delavce rudnika.

Premogovništvo je močno zaznamovalo življenje prebivalcev v vseh treh zasavskih dolinah. Zaznamovalo tako močno, da so generacije celo 'pozabile' na svoj osebni razvoj. Zaradi možnosti in varnosti zaposlitve v rudniku ljudje niso čutili potreb po izobraževanju. Prevladovalo je mnenje, da za 'knapa' rabiš le pridne roke in zdravo telo. Po določenem času dela v rudniku so rudarski delavci opravili interne izpite in si pridobili naziv KV rudar. Interna kvalifikacija je priznana v Rudniku Trbovlje-Hrastnik ter Velenju, pred zaprtjem pa tudi v rudnikih Zagorje, Laško, Kanižarica in Senovo. Od uveljavitve ZPZRTH rudnik ne zaposluje več. Skladno z zahtevami lastnika vsakoletno zmanjšujejo število zaposlenih. Pri tem se je podjetje predvsem v prvih letih zapiranja srečevalo z velikimi težavami. Potrjene oblike razreševanja presežnih delavcev, ki jih v podjetju izvajajo, preprečujejo prehod v odprto brezposelnost, kar pomeni, da presežnim delavcem iščejo možnosti za prezaposlitev

pri novih delodajalcih oziroma možnosti za samozaposlitev. Izkazalo se je, da delodajalci, kljub mamljivi premiji,<sup>10</sup> prav zaradi neizobraženosti in prevelikih zahtev delavcev<sup>11</sup> niso zainteresirani prezaposliti rudniških delavcev.

Z namenom povečati prezaposlitvene možnosti rudarskih delavcev je bil v okviru prestrukturiranja pripravljen program, ki med drugim predvideva izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih, ki do leta 2015, ko naj bi se dokončno zaključila zapiralna dela, ne bodo izpolnili pogojev za redno upokožitev. Programe izvajajo zunanje institucije za usposabljanje in izobraževanje. V usposabljanje se vključujejo tudi prihodnji delodajalci, ki so izrazili interes prezaposliti rudniške delavce. RTH na osnovi dogovora z bodočim delodajalcem omogoča praktično oz. teoretično usposabljanje in pridobivanje znanj, ki so zahtevana za zasedbo delovnega mesta pri konkretnem delodajalcu. Izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe in dodatno usposabljanje polovično financira proračun RS. Da RTH v zadnjih letih vendarle posveča pozornost izobraževanju in razvoju kadrov, kažejo tudi številke: v letu 2008 je pogodbo za financiranje izobraževanja sklenilo 20 delavcev, 52 pa jih je izobraževanje uspešno zaključilo. Usposabljanj s področja informatike, varnosti in zdravja pri delu, financ, računovodstva ter vzdrževanja Ex (protieksplzijskih) naprav se je udeležilo 98 delavcev. V letu 2009 je pogodbo o izobraževanju sklenilo 15 delavcev, izobraževanje pa uspešno zaključilo 11 delavcev. Dodatnega usposabljanja s kadrovskega pravnega področja, financ, davkov in rudarstva se je udeležilo 116 zaposlenih (Rudnik Trbovlje-Hrastnik 2010).

Za kasnejšo primerjavo in interpretacijo rezultatov naše raziskave naj omenimo, da je leta 1998 svetovalni inštitut ITEO Ljubljana izdelal raziskavo o »Ključnih kadrih v RTH«, v kateri je na osnovi rezultatov ankete podal nekaj predlogov, ki vse do danes še vedno niso bili upoštevani. Rezultati omenjene raziskave so pri izražanju zadovoljstva s plačo, možnostjo napredovanja in razpoložljivostjo izobraževanj precej podobni rezultatom raziskave, ki smo jo opravili za potrebe magistrske naloge.

Nekaj pomembnih zaključkov raziskave Inštituta ITEO podajamo v nadaljevanju:

- razmere v podjetju so percipirane kot sistem, ki kadrov ne ceni dovolj in bolj gradi pripadnost podjetju na večji ponudbi kadrov, kot je povpraševanje po njih na lojalnem trgu delovne sile. Kaže povečati obseg dajanja priznanj v materialni in predvsem nematerialni obliki ter temu prilagoditi stil vodenja;
- obseg izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu povečati, mu dati večji pomen ter tovrstno usposabljanje sistematično izvajati za vse zaposlene;
- splošni obrazec organizacijske kulture je obremenjen z negativnimi vrednotami. Kazalo

---

<sup>10</sup> Delodajalci, ki prezaposlijo delavca RTH, so upravičeni do nepovratnih sredstev v višini 22.900 EUR/delavca ob pogoju, da obdržijo delavca v delovnem razmerju najmanj dve leti.

<sup>11</sup> Smiselno je opozoriti na dejstvo, da so bili delavci rudnika vsaj od leta 1970 prednostno obravnavani z vsemi maksimalnimi pravicami iz delovnega razmerja in trenutnih razmer, torej da se njihove pravice bistveno krčijo, nikakor ne morejo sprejeti oziroma razumeti.

bi uvesti stil vodenja, ki bi skupno s sistemom napredovanja krepil pozitivno vrednotno in vedenjsko naravnost zaposlenih;

- zadovoljstvo s plačo se nagiba proti nezadovoljni strani, nezadovoljnih je 47 %, srednje zadovoljnih 38 %, zadovoljnih 8 % in zelo zadovoljnih 6 % vprašanih.

Zelo zanimiva je bila ugotovitev, da so »ženska« delovna mesta obravnavana kot manj pomembna, manj plačana in jim vodstvo namenja manj pozornosti glede dodatnega izobraževanja, napredovanje pa je skoraj nemogoče. To bi kazalo uravnati na isto raven kot druga delovna mesta po načelu »Nepomembna delovna mesta so le nepotrebna delovna mesta!«.

## 6 RAZISKAVA

Raziskava je bila načrtovana v skladu z zastavljenimi nameni in cilji te magistrske naloge.

### 6.1 Viri podatkov in raziskovalne metode

Magistrska naloga temelji na naslednjih znanstvenoraziskovalnih metodah:

- analiza sekundarnih virov; to so bili predvsem tuji strokovni članki in raziskave s področja managementa znanja ter zadovoljstva zaposlenih v podjetju, pa tudi tuje in slovenske strokovne knjige in učbeniki in ne nazadnje tudi domače raziskave s tega področja. Na podlagi analize sekundarnih podatkov smo oblikovali znanstvenoraziskovalna izhodišča, ki so bila potrebna za oblikovanje modela vplivnih dejavnikov managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih ter definiranje raziskovalnih hipotez. Sledila je izdelava anketnega vprašalnika, izbira vzorca ter anketiranje vzorčnih enot;
- podatki, na katerih temelji empirični del magistrske naloge, so bili zbrani s pomočjo kvantitativnega pristopa oziroma anketnega vprašalnika, ki je bil v pisni obliki razdeljen med zaposlene v Premogovniku Velenje ter Rudniku Trbovlje-Hrastnik;
- analiza zbranih podatkov je potekala s pomočjo programa SPSS/PASW 17.0; uporabljene metode so predstavljene v nadaljevanju.

### 6.2 Raziskovalne hipoteze

Raziskovalne hipoteze so bile oblikovane na podlagi teoretskih zaključkov ter prirejenega modela povezanosti in vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih (prirejeno po Cortada in Woods 1999; Holsapple 2004; Florjančič in Jereb 1998).

Model povezanosti in vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih (slika 6 na strani 43) temelji na predpostavkah, ki jih navajata Phillips (1996) in Rejc (2001): zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu pripomore k njihovi kakovosti dela, produktivnosti, manjšemu absentizmu in neto fluktuaciji ter večji pripadnosti podjetju. Zadovoljstvo pri delu vpliva tudi na samo vedenje zaposlenih v podjetju. Eno stran modela predstavlja management znanja, ki ga sestavljajo ustvarjanje, prenos in uporaba znanja (Conway in Sligar 2002, po Holsapple 2004), medtem ko drugo stran predstavljajo zadovoljstvo zaposlenih ter ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih, kot jih opredeljujeta Florjančič in Jereb (1998): plača, možnost napredovanja, odnosi med zaposlenimi, vpliv na odločanje ter izobraževanje na delovnem mestu (več v Možina 1998). Prehod med stranema modela predstavlja merljivo količino, izraženo kot jakost vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih.

*Hipoteza 1:* Management znanja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu.

Zaradi poslovne narave obeh največjih rudnikov v Sloveniji (velenjski je zdravo podjetje, ki posluje normalno, zasavski je v postopku zapiranja) smo se odločili preveriti še, ali obstajajo razlike v managementu znanja med obema rudnikoma in skladno s tem zapišemo:

*Hipoteza 2:* Med Rudnikom Trbovlje-Hrastnik in Premogovnikom Velenje obstajajo razlike v funkcijah managementa znanja.

Odvisna spremenljivka preučevane tematike je zadovoljstvo zaposlenih. Zaradi aktualnosti tematike in dostopnosti podatkov smo želeli preveriti tudi, ali med obema rudnikoma obstajajo razlike v pomembnosti dejavnikov in zadovoljstvu zaposlenih in kateri so tisti dejavniki, ki so za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih v obeh rudnikih ter posamično, za vsak rudnik posebej, tudi najbolj kritični.

*Hipoteza 3:* Med podjetjema Rudnik Trbovlje-Hrastnik in Premogovnik Velenje obstajajo razlike tako v povprečni oceni pomembnosti dejavnikov zadovoljstva pri delu kot tudi pri zadovoljstvu zaposlenih.

Hipoteze so nastale na podlagi analize sekundarnih virov (strokovnih člankov in znanstvenih monografij), ki obravnavajo preučevano tematiko tudi v empiričnem okolju. Na podlagi poznavanja preučevane panoge smo sklepne ugotovitve preteklih raziskav prenesli v raziskovalni okvir magistrske naloge.

### **6.3 Predstavitev anketnega vprašalnika**

Vprašalnik je sestavljen iz vsebinskih in demografskih vprašanj, ki so povezana v pet sklopov. V prvem sklopu (oznaka A) se vprašanja oz. trditve nanašajo na ustvarjanje znanja v podjetju. Vprašani so svojo oceno strinjanja z desetimi trditvami izbirali na lestvici od 1 (popolnoma ne strinjam) do 5 (popolnoma strinjam) tako, da so ob vsaki trditvi obkrožili ustrezno vrednost (strinjanja s trditvijo).

Drugi sklop (oznaka B) se nanaša na prenos znanja v podjetju. Tudi v tem primeru so vprašani podajali svojo oceno strinjanja z desetimi stališči in na lestvici od 1 (popolnoma ne strinjam) do 5 (popolnoma strinjam) izbirali tako, da so ob vsakemu stališču obkrožili ustrezno vrednost (strinjanja s stališčem).

V tretjem sklopu (oznaka C) so vprašani izrazili svoje strinjanje s ponujenimi trditvami v zvezi z uporabo znanja v podjetju. Ponovno so vprašani ocenjevali svoje strinjanje z desetimi navedenimi stališči tako, da so podajali strinjanje na lestvici od 1 (popolnoma ne strinjam) do 5 (popolnoma strinjam); tudi v tem primeru so se lahko odločali za oceno strinjanja na lestvici od 1 do 5 .



Četrty sklop vprašanj je sestavljen iz dveh delov: pomembnosti petih dejavnikov zadovoljstva (sklop D) in zadovoljstva zaposlenih (sklop E). Vprašani so morali najprej ocenjevati njim lastno pomembnost dejavnikov tako, da so na lestvici pomembnosti dejavnika izbrali ustrezno vrednost od 1 (popolnoma nepomemben) do 5 (popolnoma pomemben). V nadaljevanju so vprašani podajali oceno zadovoljstva za iste dejavnike, katerim so prej določali pomembnost. Vprašani so zadovoljstvo ocenjevali na lestvici od 1 (popolnoma nezadovoljen) do 5 (popolnoma zadovoljen).

Peti sklop vprašanj predstavlja demografske spremenljivke vprašanih: spol, starost (v razredih), stopnjo dosežene izobrazbe, delovno mesto, rudnik zaposlitve, čas zaposlitve v podjetju ter število podrejenih sodelavcev.

#### **6.4 Izbira vzorca**

V Sloveniji je po podatkih Statističnega urada RS (SURS 2010) pet podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo »B05 pridobivanje premoga«. Od tega so tri podjetja takšna, ki zaposlujejo do največ po devet ljudi, medtem ko sta le dve podjetji, ki zaposlujeta več kot 250 ljudi.

Konec leta 2009 je v Sloveniji v rudarski panogi (dejavnost »B05 pridobivanje premoga«) po podatkih Statističnega urada RS delalo 2.026 zaposlenih. Za obravnavana premogovnika razpolagamo z novjšimi podatki, in sicer je bilo po podatkih kadrovske službe na dan 31. 12. 2010 v Premogovniku Velenje zaposlenih 1.278 ljudi, v Rudniku Trbovlje-Hrastnik pa 436. Ker je večina podatkov zaupnih oziroma javno nedostopnih ter glede na začetne podatke o zaposlenih v celotni panogi, lahko ocenim, da sta preučevani podjetji »udobno« reprezentativni za celotno dejavnost (skupaj imata več kot 85 % zaposlenih v celotni dejavnosti). V analitičnem smislu vzorčenja to pomeni, da ugotovitve analize (v nadaljevanju), ki izhajajo iz preučevanih dveh podjetij, metodološko gledano lahko veljajo za celotno dejavnost in panogo, vendar je pred tem potrebno razumeti in tako tudi upoštevati specifičnosti poslovanja preostalih rudnikov.

Anketo smo izvajali v Rudniku Trbovlje-Hrastnik v času od 20. 10. 2010 do 27. 10. 2010, v Premogovniku Velenje pa od 2. 11. 2010 do 15. 11. 2010. Anketni vprašalniki so bili razdeljeni vsem proizvodnim delavcem, ki so bili v omenjenih dneh prisotni na delu v jutranji izmeni. Takšna odločitev je bila sprejeta zaradi dejstva, da se popoldanska in večerna izmena delavcev izmenjujeta na delovišču in razdelitev ni mogoča. Delavcem strokovnih služb ter vodstvenim in vodilnim delavcem v obeh premogovnikih smo vprašalnike razdelili osebno. Anketni vprašalnik je prejelo 300 zaposlenih, pri čemer gre za reprezentativen vzorec (populacijo zaposlenih v največji meri predstavljajo rudarji in podporni delavci v rudarstvu (80 %)), ostali odstotki pripadajo delavcem v strokovnih službah in na vodilnih delovnih mestih, od tega: 200 rudarjev, 20 delavcev elektro-strojne dejavnosti, 20 delavcev ostalih podpornih služb (projektiva, jamomernica, služba varnosti in zdravja pri delu ter druge

tehnične službe), 40 delavcev v strokovnih službah ter 20 vodilnih in vodstvenih delavcev. Anketiranci so izpolnjene anketne vprašalnike vračali v posebne kartonske škatle pri receptorju ob izhodu iz podjetja. Vrnjenih je bilo 237 vprašalnikov, od tega jih je bilo v celoti izpolnjenih in uporabljenih za nadaljnjo obdelavo 231.

## **6.5 Potek obdelave podatkov**

Analiza je potekala v naslednjih korakih:

- priprava baze podatkov za delo,
- izvedba deskriptivne univariatne analize (frekvenčne tabele, opisne statistike),
- izvedba bivariatnih statističnih metod (t-test za neodvisna vzorca, korelacijski koeficienti),
- izvedba linearne multiple regresije.

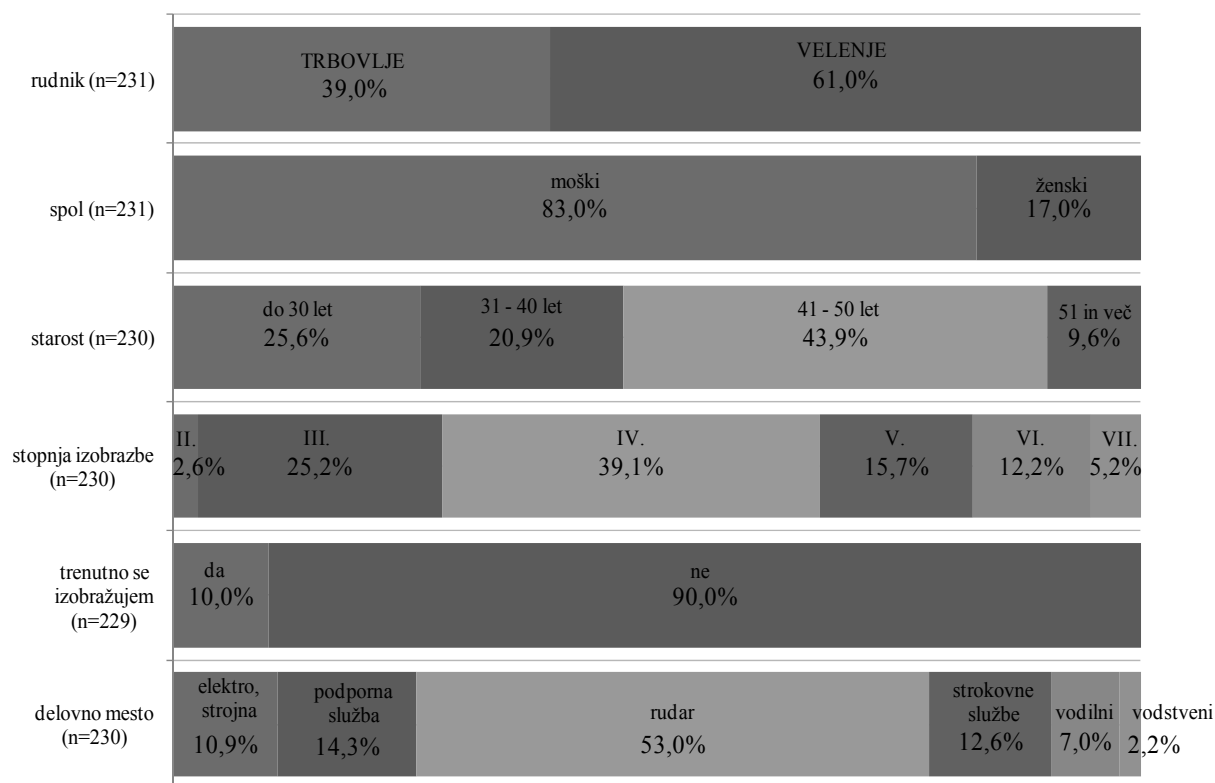
Uporabljene so bile naslednje statistične metode (koeficienti korelacije, primerjava aritmetičnih sredin spremenljivk s t-preizkusom za neodvisne vzorce) in regresijska analiza kot ena izmed metod multivariatne analize.

Uporabljen je tudi multipli regresijski model, v katerega kot odvisna spremenljivka vstopa zadovoljstvo zaposlenih, neodvisne pa so ocene v zvezi z ustvarjanjem, prenosom in uporabo znanja. Ugotovitve empirične raziskave so predstavljene v nadaljevanju magistrske naloge.

## **6.6 Opis vzorca**

V tem delu naloge smo z uporabo deskriptivnih statističnih metod analizirali demografske in v naslednjem podpoglavju tudi vsebinske spremenljivke. Deskriptivna (univariatna) analiza je namenjena prvemu pregledu podatkov (porazdelitev vrednosti spremenljivk, frekvenčne tabele nominalnih in ordinalnih spremenljivk). S pomočjo univariatne analize ugotavljamo tudi mere sredine (modus, mediana oziroma aritmetična sredina) kot tudi mere variabilnosti posamezne spremenljivke. V magistrski nalogi so najpogosteje uporabljene frekvenčne tabele, katerih namen je v tabelarični obliki prikazati (absolutno in relativno) porazdelitev vzorčne populacije po posameznih vrednostih spremenljivke. Frekvenčne tabele pa se ne morejo uporabiti pri nekategoriziranih (intervalnih oziroma razmernostnih) spremenljivkah. V teh primerih se uporablja povprečna vrednost (aritmetična sredina) (Ferligoj 1995).

Empirična študija je potekala v Rudniku Trbovlje-Hrastnik, d. o. o., in v Premogovniku Velenje, d. d., na statističnem vzorcu 231 vprašanih, pri čemer 39 % vprašanih (kar je 90 anketirancev) pripada Rudniku Trbovlje-Hrastnik, 61 % vprašanih (141 anketirancev) pa Premogovniku Velenje.



**Slika 7: Opis vzorca**

Delitev po spolu nam pokaže, da je v raziskavi sodelovalo več kot štiri petine moških (83 %) in manj kot petina žensk (samo 17 %, kar je 39 anketirank). Več kot polovica anketirancev (53,5 %) dosega starostno mejo nad 41 let in skoraj dve petini (39,1 %) vprašanih dosega IV. stopnjo izobrazbe, kar je tudi modusna kategorija. Samo šest vprašanih (2,6 %) dosega II. stopnjo izobrazbe, medtem ko ima VII. stopnjo izobrazbe 12 anketirancev. Nekoliko zaskrbljujoč podatek je zaznati pri izobraževanju, saj se jih izobražuje samo 10 %. Več kot polovica vprašanih zaseda delovno mesto rudarja (53 %), najmanjše število anketirancev pa je med vodstvenimi (7 %, kar je 16 vprašanih) in vodilnimi delavci (samo 2,2 %, kar je pet vprašanih). Opozoriti je treba, da je dokaj visok odstotek anketirancev s IV. stopnjo izobrazbe posledica interno pridobljene kvalifikacije, ki je priznana v rudnikih po Sloveniji.

## 6.7 Ustvarjanje, prenos in uporaba znanja v rudarstvu

Znanje je potrebno in pomembno ne glede na vrsto dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja. Torej tudi v rudarstvu, saj že sama narava dela v posebnih pogojih pod zemljo zahteva, da so zaposleni usposobljeni oziroma kompetentni za opravljanje svojega dela.

Kako zaposleni obeh premovalnikov občutijo in vidijo proces managementa znanja v svojih podjetjih, kakšne so njihove priložnosti in želje za/pri ustvarjanju oziroma pridobivanju, prenosu in uporabi znanja, nam bo pokazala analiza rezultatov ankete v nadaljevanju.

### Prikaz deskriptivnih statistik

S frekvenčno porazdelitvijo želimo predstaviti distribucijo posameznih vrednosti odgovorov na sklope vprašanj anketnega vprašalnika. Povprečne vrednosti (oznaka AS) so izračunane kot razmerje med vsoto vrednosti in številom veljavnih odgovorov (enot vzorca) ter se uporabljajo kot mera sredine tako pri oceni strinjanja s stališči kot tudi pomembnosti dejavnikov in zadovoljstva zaposlenih; povprečni odklik od povprečne vrednosti kaže standardni odklon (oznaka SD).

V sklopu trditev med A1 in A10 se s pomočjo opisne analize dotikamo področja ustvarjanja oziroma pridobivanja znanja tako v Rudniku Trbovlje-Hrastnik kot v Premogovniku Velenje.

**Preglednica 2: Deskriptivne statistike sklopa ustvarjanje oziroma pridobivanje znanja**

	Trbovlje		Velenje		Skupaj	
	AS*	SD**	AS	SD	AS	SD
(A2) Pri mojem vsakodnevem delu imajo izkušnje prednost pred izobrazbo.	3,90	1,09	4,10	1,04	4,02	1,06
(A7) Sodelavci se pri učenju tudi podpiramo.	3,53	1,05	3,76	1,05	3,67	1,06
(A1) Za naše podjetje je trenutno najbolj pomembno, da pridobi čim več svežega znanja.	3,47	1,42	3,68	1,19	3,6	1,28
(A6) V podjetju se lahko izobražuje vsakdo, ki to želi.	3,84	1,24	3,38	1,25	3,56	1,26
(A4) V podjetju je veliko zaupanja med sodelavci.	3,20	1,12	3,75	1,10	3,54	1,14
(A5) V podjetju je veliko možnosti za učenje.	3,23	1,13	3,74	1,14	3,54	1,16
(A9) Podjetja se zatekajo po dodatno znanje k zunanjim ustanovam (podjetjem, univerzam).	3,27	1,19	3,67	1,12	3,52	1,16
(A3) Pri delu se učim na napakah drugih.	3,41	1,24	3,26	1,27	3,32	1,26
(A8) Nadrejeni me motivira za učenje oziroma izobraževanje.	3,16	1,24	3,24	1,24	3,2	1,24
(A10) V podjetju je bolj cenjeno znanje zunanjih svetovalcev kot znanje zaposlenih.	3,39	1,34	3,06	1,30	3,19	1,32

Opomba: \*AS=aritmetična sredina, \*\*SD=standardni odklon

Analiza je pokazala, da se zaposleni v obeh premogovnikih (skupaj<sup>12</sup> 231) v povprečju najbolj strinjajo s stališčem, da so pri njihovem delu bolj pomembne izkušnje kot sama formalna izobrazba. Iz zgornje tabele lahko ugotovimo, da se z navedenimi stališči v povprečju pogosteje strinjajo (na lestvici od 1 (popolnoma ne strinjam) do 5 (popolnoma strinjam)) zaposleni v Premogovniku Velenje kot v Rudniku Trbovlje-Hrastnik. V slednjem pa se vprašani v večji meri strinjajo s stališčem, da se v njihovem podjetju lahko izobražuje vsakdo, ki to želi (AS = 3,84), medtem ko je v povprečju višje tudi strinjanje s stališčem, da je znanje

<sup>12</sup> V Rudniku Trbovlje-Hrastnik je odgovarjalo 90, v Premogovniku Velenje 141 anketiranih.

zunanjih sodelavcev bolj cenjeno kot znanje zaposlenih (AS = 3,39). Vprašani zaposleni v Rudniku Trbovlje-Hrastnik se v povprečju bolj kot velenjski rudarji strinjajo s stališčem, da se pri delu učijo na napakah drugih (AS = 3,41).

Takšno razmišljanje zaposlenih v Rudniku Trbovlje-Hrastnik je posledica procesa prestrukturiranja, ki ga izvajajo od leta 2000 dalje. Delavce spodbujajo k dodatnemu izobraževanju in usposabljanju. Izbor smeri izobraževanja je prepuščen njihovim lastnim željam in interesom. S tem poslovodstvo podjetja želi povečati njihove prezaposlitvene možnosti, saj morajo skladno z Zakonom o postopnem zapiranju RTH in razvojnem prestrukturiranju regije vsakoletno zniževati število zaposlenih. Tudi visoko strinjanje s trditvijo, da je v podjetju bolj cenjeno znanje zunanjih sodelavcev kot znanje zaposlenih, bi lahko opravičili z dejstvom, da prav tako od leta 2000 ne zaposlujejo novih delavcev (izjema so pripravniki za določen čas in poslovodstvo, ki ga imenuje Vlada RS), ki bi v podjetje prinesli novo, sveže znanje, nove poglede, ideje. Za področja, kjer se pokažejo t. i. luknje, poiščejo zunanje strokovnjake (npr. pravne strokovnjake). V nadaljevanju predstavljamo rezultate sklopa trditev, ki se nanašajo na prenos znanja.

### Preglednica 3: Deskriptivne statistike sklopa prenos znanja

	Trbovlje		Velenje		Skupaj	
	AS*	SD**	AS	SD	AS	SD
(B3) S sodelavci skupaj iščemo rešitve za nastale probleme.	4,07	0,95	4,36	0,80	4,25	0,87
(B8) Svoje znanje najlažje posredujemo naprej kar s praktičnim primerom.	4,18	0,82	4,16	0,90	4,16	0,87
(B1) V podjetju si zaposleni pogosto pomagamo z nasveti.	3,81	0,92	4,11	0,88	3,99	0,90
(B2) Nadrejeni mi pri težjih odločitvah tudi svetuje.	3,51	1,15	4,06	0,98	3,84	1,08
(B5) Delovna navodila in informacije o delu so znotraj podjetja hitro in lahko dostopni.	3,44	1,15	3,91	0,97	3,73	1,07
(B10) Prenos na izobraževanjih pridobljenega znanja v prakso je pogosto zelo uspešen.	3,42	1,08	3,60	1,01	3,53	1,04
(B6) Najprimernejši način prenosa znanja v podjetju so delovni sestanki.	3,37	1,19	3,55	1,02	3,48	1,09
(B4) Podjetje ima vpeljan proces prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci.	3,02	1,16	3,76	1,03	3,47	1,14
(B7) Podjetje posveča internemu prenosu znanja (izobraževanju) zaposlenim dovolj časa mesečno.	2,83	1,18	3,50	1,10	3,24	1,18
(B9) Izobraževanja zunanjih ustanov, ki se izvajajo v podjetju, mi niso dostopna.	2,82	1,24	2,96	1,22	2,91	1,23

Opomba: \*AS=aritmetična sredina, \*\*SD=standardni odklon

Podatki kažejo, da je prenos znanja v podjetju proces, ki je bolj 'pisan na kožo' velenjskim rudarjem (na vprašanje je odgovorilo skupaj<sup>13</sup> 231 vprašanih). Le-ti se v večji meri bolj pogosto strinjajo s podanimi stališči kot njihovi zasavski kolegi. V povprečju najvišje strinjanje je prejelo stališče, ki kaže na timsko delo zaposlenih: stališče 's sodelavci skupaj iščemo rešitve problemov' je v povprečju in skupno prejelo najvišjo povprečno oceno strinjanja (AS = 4,25), vendar pa to stališče ni prevladujoče v Rudniku Trbovlje-Hrastnik. Zasavski rudarji se v povprečju najbolj strinjajo s stališčem, da svoje znanje najlažje prenašajo na sodelavce z demonstracijo (AS = 4,18).

Če zopet pogledam iz zornega kota, da se Rudnik Trbovlje-Hrastnik zapira, so odgovori povsem pričakovani, saj so pri analizi podatkov prevladali odgovori proizvodnih delavcev, kjer dejansko ni nikakršnega prenosa znanja več. Novih zaposlenih ni, proizvodni proces, torej pridobivanje premoga, pa se odvija nespremenjeno že vrsto let. Ukinjajo se nepotrebni procesi, delovne enote in delovna mesta. Drugačna slika je v strokovnih oz. podpornih službah, kjer se število zaposlenih bistveno zmanjšuje, obseg in vsebina dela pa ostajata oz. se na določenih področjih celo povečujeta. Tu je prenos znanja od odhajajočih delavcev na tiste, ki ostajajo, še kako aktiven in nujen. Gre za prenos formalnega, tihega in intuitivnega znanja, ki so si ga odhajajoči delavci pridobili v času svoje dolgoletne zaposlitve.

Razlike v strinjanju zasavskih in velenjskih rudarjev glede ustvarjanja oz. pridobivanja in prenosa znanja vidim v že omenjenem dejstvu. Velenjski premogovnik je še vedno v razvoju, saj se njihovo obratovanje predvideva vsaj še do leta 2025,<sup>14</sup> medtem ko se zasavski zapira že enajsto leto.

V Premogovniku Velenje imajo razvito lastno blagovno znamko izobraževanja, in sicer proces razvoja kadrov pričnejo že s pridobivanjem kandidatov za štipendije, ga nadaljujejo v času šolanja, ko se štipendisti s podjetjem seznanjajo pri opravljanju obvezne prakse. Po končanem šolanju se pod vodstvom strokovno usposobljenih mentorjev uvajajo v delo. Stalno zaposleni delavci se aktivno izpopolnjujejo, usposablajo in izobražujejo za delo na svojem področju, za strokovni ali vodstveni razvoj, medtem ko se v Rudniku Trbovlje-Hrastnik zaposleni izobražujejo v lastnem interesu zaradi izboljšanja oziroma povečanja prezaposlitvenih možnosti in ne dejanskih potreb podjetja.

In če je v kontekstih ustvarjanja oz. pridobivanja in prenosa znanja prevladoval Premogovnik Velenje, pa se vprašani zaposleni v Rudniku Trbovlje-Hrastnik v povprečju bolj strinjajo s stališči, povezanimi z uporabo znanja. Rezultate odgovorov na trditve od C1 do C10 podajamo v preglednici 4.

---

<sup>13</sup> V Rudniku Trbovlje-Hrastnik je odgovarjalo 90, v Premogovniku Velenje 141 anketiranih.

<sup>14</sup> Premogovnik Velenje ima po podatkih opravljenih raziskav zalog lignita najmanj še do leta 2025.

#### Preglednica 4: Deskriptivne statistike sklopa uporabe znanja

	Trbovlje		Velenje		Skupaj	
	AS*	SD**	AS	SD	AS	SD
(C9) Znanje v našem podjetju ni pogoj za napredovanje.	3,81	1,33	3,19	1,40	3,43	1,41
(C7) Sodelavci iz drugih oddelkov se občasno obračajo name, da bi jim pomagal poiskati rešitev problema.	3,58	1,07	3,26	1,23	3,38	1,18
(C5) Menim, da svojega znanja ne morem pokazati v celoti.	3,56	1,19	3,12	1,17	3,29	1,19
(C9) Zaposleni, ki so formalno bolj izobraženi, so v podjetju bolj cenjeni kot zaposleni z več izkušnjami.	3,34	1,27	3,13	1,42	3,21	1,36
(C2) Pri svojem delu moram upoštevati le navodila nadrejenega.	3,28	1,37	2,92	1,41	3,06	1,4
(C1) Svoje znanje uporabljam le za svoje delo.	3,28	1,29	2,79	1,40	2,98	1,37
(C6) Delovno mesto mi ne omogoča uporabe znanj, ki sem jih pridobil s formalnim izobraževanjem.	3,16	1,24	2,81	1,21	2,94	1,23
(C3) Pri svojem delu ne morem in ne smem uporabljati abstraktnega razmišljanja.	2,92	1,25	2,91	1,21	2,91	1,22
(C4) Imam znanje, ki presega znanje nadrejenega in bi ga lahko uporabil na njegovem delovnem mestu.	2,80	1,33	2,57	1,21	2,66	1,26
(C10) Kot mentor ali demonstrator sodelujem tudi v izobraževalnih projektih in delavnicah podjetja.	2,16	1,35	2,58	1,37	2,41	1,37

Opomba: \*AS=aritmetična sredina, \*\*SD=standardni odklon

V povprečju se vprašani (na vprašanje je odgovorilo skupaj<sup>15</sup> 231 vprašanih) najbolj strinjajo s stališčem, da znanje v njihovih podjetjih ni pogoj za napredovanje. Glede na to, da gre za precej delovno intenzivno panogo, ki se izvaja pod zemljo in da tam največkrat štejejo dejanske izkušnje, je to povsem pričakovano.

Zavedajoč se trenutka zaprtja Rudnika Trbovlje-Hrastnik je iz povprečnih ocen vprašanih zaposlenih to spoznanje tudi mogoče razbrati: v povprečju bolj poudarjajo neučinkovito izrabo oziroma uporabo znanja. Takšno mnenje zaposlenih razlagam s svojim pogledom na trenutno situacijo v podjetju. Zaposleni se izobražujejo in pridobivajo višjo stopnjo formalne izobrazbe sicer z namenom izboljšanja prezaposlitvenih možnosti, vendar delavci po uspešno zaključenem izobraževanju vseeno pričakujejo, da bodo imeli v času trajanja zaposlitve pri rudniku možnost pridobljeno znanje uporabiti pri svojem delu in ga prenesti tudi na ostale

<sup>15</sup> V Rudniku Trbovlje-Hrastnik je odgovarjalo 90, v Premogovniku Velenje 141 anketiranih.

sodelavce. Hkrati pa še vedno pričakujejo, da jim bo pridobitev višje strokovne izobrazbe omogočila daljšo zaposlitev pri rudniku ali pa vsaj napredovanje. Za njihova pričakovanja poslovodstvo nima posluha, kar ima lahko negativne posledice ne le pri stopnjevanju nezadovoljstva zaposlenih, pač pa tudi na drugih področjih učinkovitosti poslovanja, saj je vsakršno novo pridobljeno znanje, seveda ustrezne smeri, v RTH nujno potrebno.

## 6.8 Pomembnost dejavnikov zadovoljstva in zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu

S primerjalno analizo smo želeli ugotoviti, kako pomembni so izbrani dejavniki zadovoljstva za zaposlene v obeh premogovnikih in kako so s temi dejavniki zadovoljni.

### 6.8.1 Pomembnost izbranih dejavnikov zadovoljstva za zaposlene

#### Preglednica 5: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva zaposlenih

	Trbovlje		Velenje		Skupaj	
	AS*	SD**	AS	SD	AS	SD
(D3) odnosi med sodelavci	4,58	0,64	4,46	0,91	4,51	0,82
(D1) višina plače	4,21	0,85	4,27	0,93	4,25	0,9
(D4) napredovanje	4,21	0,82	4,09	0,99	4,14	0,93
(D5) vpliv na odločitve nadrejenih	3,91	0,86	3,80	0,96	3,84	0,92
(D2) razpoložljivost delovnih izobraževanj	3,85	0,86	3,73	0,97	3,78	0,93

Opomba: \*AS=aritmetična sredina, \*\*SD=standardni odklon

Opazimo lahko razliko, da so proučevani dejavniki zadovoljstva za zasavske rudarje pomembnejši kot za velenjske (na vprašanje je odgovorilo skupaj<sup>16</sup> 231 vprašanih). V obeh proučevanih enotah so najpomembnejši odnosi med sodelavci, medtem ko je v povprečju najmanj pomemben dejavnik razpoložljivost delovnih izobraževanj. Višina plače je drugi najpomembnejši dejavnik, ki pa je pomembnejši zaposlenim v Premogovniku Velenje.

Razumljivo je, da je 'rudarskemu stanu' najpomembnejši dejavnik zadovoljstva 'odnos med sodelavci', saj to zahtevajo že pogoji dela. Delo v jami je nepredvidljivo predvsem zaradi montan geoloških pojavov (npr. možnost vdora mulja oziroma blata, vode, pojav metana in drugih plinov ...) in seveda izjemno nevarno, zato so rudarji prav zaradi nenehne nevarnosti zelo odvisni drug od drugega.

### 6.8.2 Zadovoljstvo zaposlenih z izbranimi dejavniki

Zadovoljstvo z izbranimi dejavniki dosega v povprečju nižje vrednosti od pričakovanih stanj.

<sup>16</sup> V Rudniku Trbovlje-Hrastnik je odgovarjalo 90, v Premogovniku Velenje 141 anketiranih.



## Preglednica 6: Zadovoljstvo zaposlenih

	Trbovlje		Velenje		Skupaj	
	AS*	SD**	AS	SD	AS	SD
(E3) odnosi med sodelavci	3,65	1,01	3,94	1,03	3,83	1,03
(E2) razpoložljivost delovnih izobraževanj	3,44	0,99	3,45	0,91	3,45	0,94
(E1) višina plače	3,34	1,02	3,39	1,06	3,37	1,04
(E4) napredovanje	3,04	1,15	3,41	1,09	3,27	1,12
(E5) vpliv na odločitve nadrejenih	3,02	1,01	3,30	1,03	3,19	1,03

Opomba: \*AS=aritmetična sredina, \*\*SD=standardni odklon

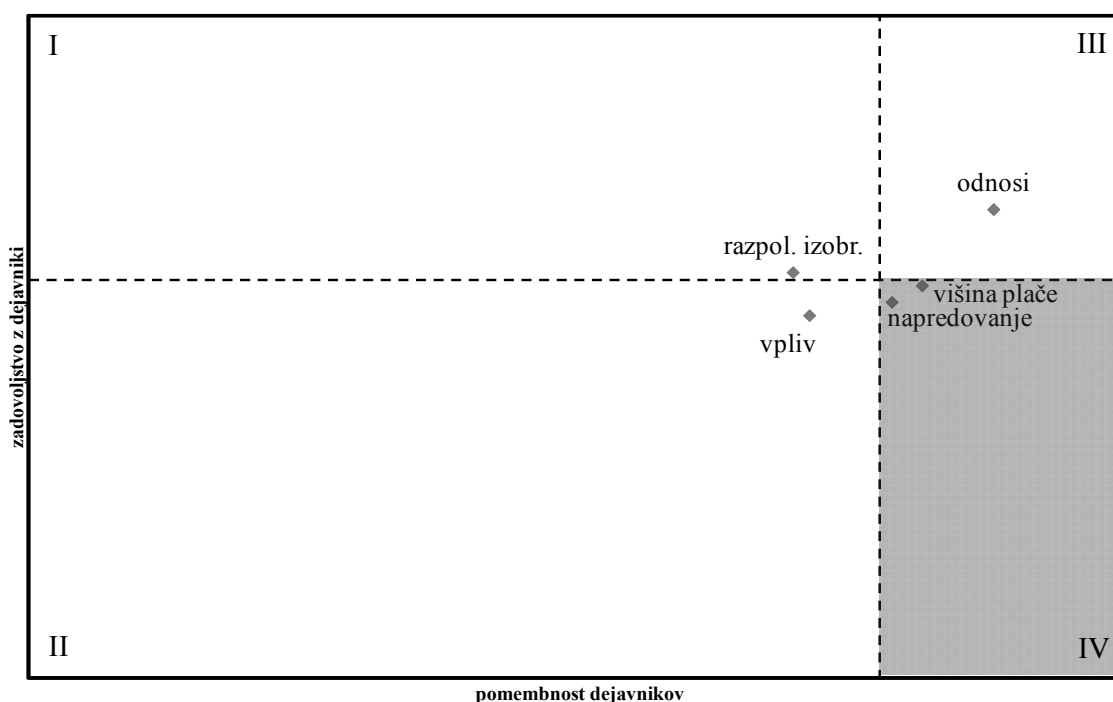
Najvišje povprečne ocene zadovoljstva dosegajo zaposleni v Premogovniku Velenje, pri čemer so oboji najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci in razpoložljivimi izobraževanji (na vprašanje je odgovorilo skupaj<sup>17</sup> 231 vprašanih).

Izraženo zadovoljstvo ocenjujem kot odraz gospodarskega stanja v državi. Skoraj vsakodnevno se zapirajo podjetja, ljudje ne dobivajo rednih plač, delodajalci ne plačujejo prispevkov itd. Slika v obeh premogovnikih je drugačna. Kljub temu da se Rudnik Trbovlje-Hrastnik zapira, pa oba premogovnika svojim delavcem še vedno zagotavljata maksimalne pravice iz delovnega razmerja: redne plače (ki so med višjimi v Sloveniji), regres za letni dopust, visok odmerek letnega dopusta, izobraževanje, skratka maksimalno socialno varnost. Naj omenim, da je socialno poskrbljeno tudi za presežne delavce Rudnika Trbovlje-Hrastnik. Vsak od njih dobi v primeru samozaposlitve premijo v višini 22.951,09 EUR in odpravnino skladno s 109. členom ZDR. V primeru, da se prezaposli k drugemu delodajalcu, pa premijo dobi delodajalec s pogojem, da z delavcem sklene pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, sam delavec pa je kot presežni delavec upravičen do odpravnine po ZDR. In to so dejstva, ki kljub vsemu, pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu.

### 6.9 Analiza kritičnosti dejavnikov zadovoljstva

Če povprečne vrednosti pomembnosti in zadovoljstva prikažemo še v 2D grafikonu (slika 8) tako, da na abscisno os vnašamo povprečne vrednosti pomembnosti po posameznih dejavnikih, medtem ko na ordinatno os zadovoljstvo z le-temi, si grafično prikažemo, kateri dejavniki so tisti, ki imajo visoko pomembnost oziroma pričakovanje po izpolnitvi, hkrati pa so z njimi zaposleni v povprečju najbolj nezadovoljni.

<sup>17</sup> V Rudniku Trbovlje-Hrastnik je odgovarjalo 90, v Premogovniku Velenje 141 anketiranih.

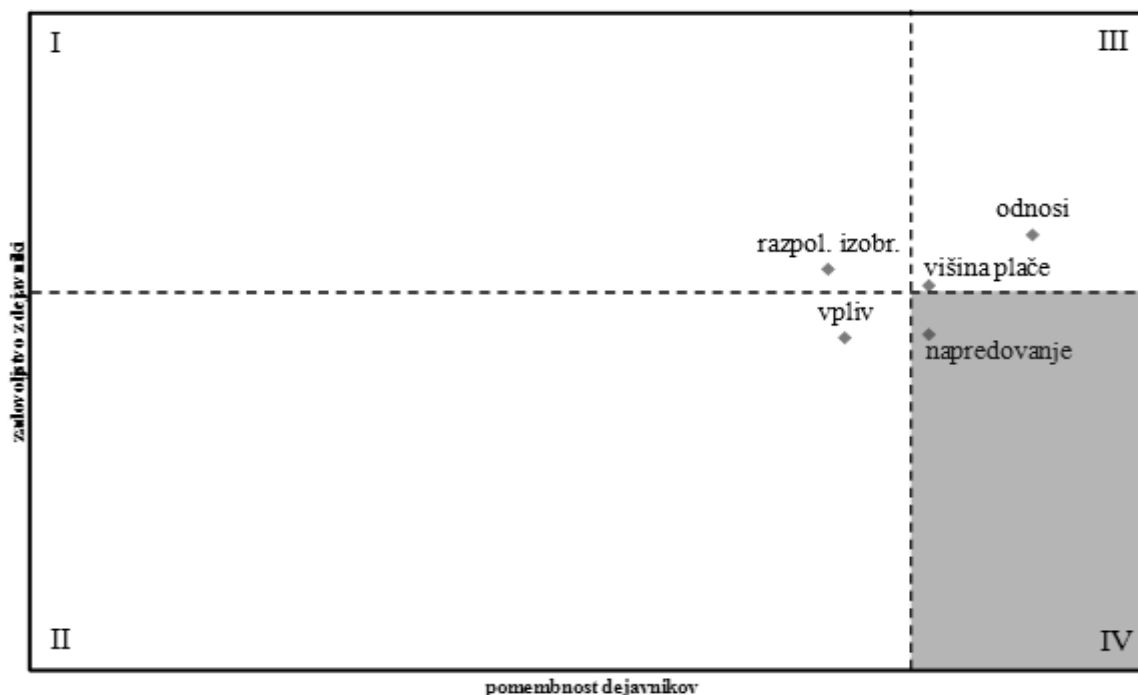


**Slika 8: Analiza kritičnosti dejavnikov zadovoljstva (oba rudnika)**

V obarvanem kvadrantu IV je zaznati tiste dejavnike, ki so se pri meritvi v obeh rudnikih izkazali za najbolj problematične – to sta višina plače in napredovanje. Z omenjenima so vprašani najmanj zadovoljni, čeprav ju ocenjujejo kot pomembna ali zelo pomembna. V kvadrantu III so se znašli odnosi med sodelavci, ki so vprašanim zelo pomembni in so z njimi tudi zadovoljni.

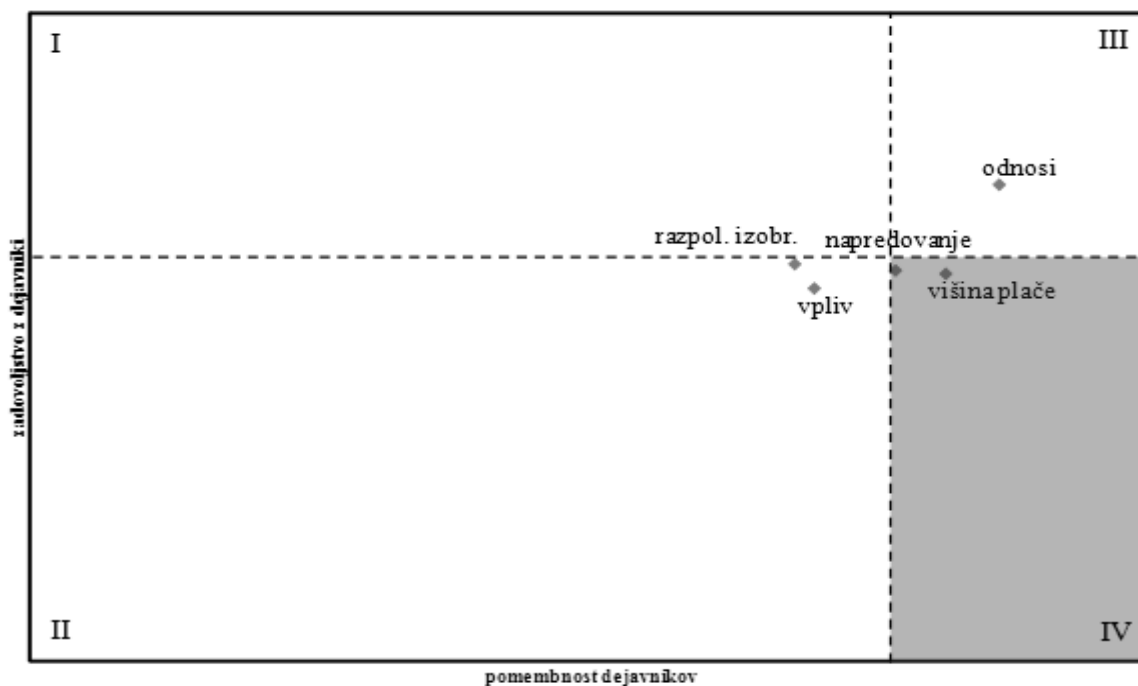
Iz slik 9 in 10 (na naslednji strani) lahko ugotovimo, da so odnosi med sodelavci nesporno zelo pomembni in hkrati tudi visoko ocenjeni glede zadovoljstva z njimi. Opaziti pa je tudi dve razliki: višina plače v Rudniku Trbovlje-Hrastnik ne sodi v t. i. kritično območje, kar bi lahko pomenilo tudi, da se zaposleni z višino le-te obremenjujejo tako kot z dejstvom, da je rudnik v fazi zapiranja. Verjetno je prav zato napredovanje edini kritični dejavnik, ki bi ga lahko izpostavili v okviru te raziskave.

Če je napredovanje v Rudniku Trbovlje-Hrastnik skoraj nemogoče zaradi zapiranja (v večji meri se ukinjanje nezahtevna oz. manj zahtevna delovna mesta, zahtevnejša se le združujejo in delavci, ki prevzemajo dela, s tem ne napredujejo po hierarhiji navzgor, niti ne s plačnimi razredi), pa je v velenjskem premogovniku očitno problematično, in to v enaki meri kot višina plače; oba navedena dejavnika imata med zaposlenimi v Premogovniku Velenje visoko pomembnost, vendar pa je kritično zadovoljstvo zaposlenih z realizacijo le-teh.



**Slika 9: Analiza kritičnosti dejavnikov zadovoljstva (Rudnik Trbovlje-Hrastnik)**

Glede na skupno povprečje pa je opaziti tudi, da se je v Premogovniku Velenje v II. kvadrant (nekoliko manj pomemben dejavnik, vendar nižje zadovoljstvo) 'preselila' tudi razpoložljivost izobraževanj. Ob takšnem trendu in pomembnosti izobraževanja za zaposlene se lahko zgodi, da jim le-ta celo spolzi v t. i. rdeči (kritični) kvadrant, kar bo pomenilo relativno urgentno ukrepanje.



**Slika 10: Analiza kritičnosti dejavnikov zadovoljstva (Premogovnik Velenje)**

## 6.10 Razlike med premogovnikoma v managementu znanja in zadovoljstvu zaposlenih

Razlike v povprečnih vrednostih med skupinami izvajamo s t. i. bivariatnimi statističnimi metodami. V ta nabor statistične analize v kontekstu ugotavljanja razlik med posameznimi (ne)odvisnimi vzorci oziroma za potrjevanje hipotez sem uporabila t-test (za neodvisna vzorca). T-test za neodvisna vzorca se uporablja v primeru, ko ugotavljamo, ali med dvema skupinama obstajajo statistično značilne razlike na neodvisni spremenljivki (npr. ali so moški bolj zadovoljni s pogoji dela kot ženske) (odvisna spremenljivka mora biti intervalna). Razlike so statistično značilne ob izpolnitvi (poleg slučajnega izbora) še dveh predpostavk: varianci populacije sta enaki, kar preverimo z Levenovim F testom, ter odvisna spremenljivka je vsaj približno normalno porazdeljena. Med skupinama obstajajo statistično značilne razlike, v kolikor je stopnja statistične značilnosti (sig.) manjša ali enaka 0,05. V tem primeru s tveganjem, manjšim od 5 %, lahko zaključimo (oziroma zavrnamo ničelno hipotezo, ki pravi, da med skupinama ni razlik v aritmetičnih sredinah), da med skupinama obstajajo statistično značilne razlike v aritmetični sredini (Ferligoj 1995).

Nujno pa je na tem mestu še poudariti, da se termin statistične značilnosti v vseh preučevanih primerih nanaša na 5-odstotno tveganje (oz. 95-odstotna gotovost) zavračanja ničelnih hipotez, ki so podlaga statistične analize. Stopnja značilnosti je torej tveganje, ki je povezano s tem, da nismo 100-odstotno gotovi, da je to, kar proučujemo v raziskavi, to, kar preverjamo. Če je stopnja značilnosti na primer 0,05 (običajen zapis je  $\text{sig} < 0,05$ ), to pomeni, da je 5-odstotna možnost, da razlike, ki smo jih odkrili, niso posledica domnevnega vzroka, pač pa nekih drugih neznanih vzrokov (Ferligoj 1995).

Z uporabo t-testa smo želeli ugotoviti razlike med obema rudnikoma. Pri izračunu smo kot faktorsko spremenljivko uporabili naziv rudnika, medtem ko se kot analizirane spremenljivke pojavljajo ocene zadovoljstva oziroma stališča po posameznih dimenzijah preučevanega modela.

Izračun (oz. analiza) je pokazal, da v povprečni oceni pomembnosti višine plače, razpoložljivosti delovnih izobraževanj, odnosov med sodelavci, možnosti napredovanja in vpliva na odločitve nadrejenih ni statistično značilnih razlik med obema rudnikoma. To pomeni, da so navedeni dejavniki v povprečju približno enako pomembni zaposlenim v preučevani panogi. Statistično značilne razlike pa se pojavljajo pri dejavnikih zadovoljstva.

Statistično značilno so v povprečju bolj zadovoljni delavci velenjskega rudnika, in sicer pri:

- povprečni oceni zadovoljstva z odnosi med sodelavci,
- povprečni oceni zadovoljstva z možnostjo napredovanja,
- povprečni oceni zadovoljstva z vplivom na odločitve nadrejenih.

**Preglednica 7: T-test razlik v povprečnih vrednostih dejavnikov pomembnosti in zadovoljstva**

	Levenov test		t-test			
	F	sig	t	df	sig	
POMEMBNOST	višina plače	0,510	0,476	-0,460	228	0,646
	razpoložljivost delovnih izobraževanj	1,625	0,204	0,981	228	0,328
	odnosi med sodelavci	5,159	0,024	1,113	228	0,267
	napredovanje	0,963	0,328	0,964	228	0,336
	vpliv na odločitve nadrejenih	1,453	0,229	0,871	228	0,385
ZADOVOLJSTVO	višina plače	1,004	0,317	-0,374	228	0,709
	razpoložljivost delovnih izobraževanj	1,247	0,265	-0,028	227	0,977
	odnosi med sodelavci	0,328	0,568	-2,054	228	0,041
	napredovanje	0,029	0,866	-2,434	228	0,016
	vpliv na odločitve nadrejenih	0,740	0,391	-1,985	228	0,048

Pri sklopu trditev A1 – A10, kjer se je merilo ustvarjanje oziroma pridobivanje znanja, je moč iz spodnje preglednice razbrati, da pri dejavnikih A1, A2, A3, A7, A8 in A10 ni statistično značilnih razlik med obema rudnikoma. Le-te se pojavljajo pri trditvah A4, A5, A6 in A9.

**Preglednica 8: Analiza razlik v povprečnih vrednostih stališč glede ustvarjanja znanja**

	Levenov test		t-test			
	F	sig	t	df	sig	
USTVARJANJE ZNANJA	(A1) Za naše podjetje je trenutno najbolj pomembno, da pridobi čim več svežega znanja.	7,638	0,006	-1,193	165,38	0,235
	(A2) Pri mojem vsakodnevnem delu imajo izkušnje prednost pred šolsko izobrazbo.	0,392	0,532	-1,395	229	0,164
	(A3) Pri delu se učim na napakah drugih.	0,057	0,811	0,915	229	0,361
	(A4) V podjetju je veliko zaupanja med sodelavci.	0,119	0,731	-3,681	229	0,000
	(A5) V podjetju je veliko možnosti za učenje.	0,134	0,714	-3,316	228	0,001
	(A6) V podjetju se lahko izobražuje vsakdo, ki to želi.	0,264	0,608	2,729	228	0,007
	(A7) Sodelavci se pri učenju tudi podpiramo.	0,408	0,524	-1,575	228	0,117
	(A8) Nadrejeni me motivira za učenje oziroma izobraževanje.	0,150	0,698	-0,478	228	0,633
	(A9) Podjetje se zateka po dodatno znanje k zunanjim ustanovam (podjetjem, univerzam, svetovalcem).	0,516	0,473	-2,585	227	0,010
	(A10) V podjetju je bolj cenjeno znanje zunanjih svetovalcev kot znanje zaposlenih.	0,639	0,425	1,870	229	0,063

Statistično značilne razlike med rudnikoma se tako pojavljajo pri:

- zaupanju med sodelavci (višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje),
- več možnosti za učenje (višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje),
- izobraževanju za vsakogar, ki si to želi (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-

Hrastnik), ter

- zatekanju podjetja po dodatno znanje k zunanjim ustanovam (višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje).

**Preglednica 9: Analiza razlik v povprečnih vrednostih stališč o prenosu znanja**

	Levenov test		t-test		
	F	sig	t	df	sig
(B1) V podjetju si zaposleni pogosto pomagamo z nasveti.	0,536	0,465	-2,447	229	0,015
(B2) Nadrejeni mi pri težjih odločitvah tudi svetuje.	8,820	0,003	-3,711	167,63	0,000
(B3) S sodelavci skupaj iščemo rešitve za nastale probleme.	0,057	0,812	-2,537	229	0,012
(B4) Podjetje ima vpeljan proces prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci.	0,394	0,531	-5,074	228	0,000
(B5) Delovna navodila in informacije o delu so znotraj podjetja hitro in lahko dostopne.	7,479	0,007	-3,216	165,72	0,002
(B6) Najprimernejši način prenosa znanja v podjetju so delovni sestanki.	2,265	0,134	-1,264	229	0,207
(B7) Podjetje posveča internemu prenosu znanja (izobraževanju) zaposlenim dovolj časa mesečno.	0,301	0,584	-4,340	229	0,000
(B8) Svoje znanje najlažje prenašam naprej kar s praktičnim primerom.	0,006	0,939	0,185	229	0,853
(B9) Izobraževanja zunanjih ustanov, ki se izvajajo v podjetju, mi niso dostopna.	0,248	0,619	-0,878	227	0,381
(B10) Prenos na izobraževanjih pridobljenega znanja v prakso je pogosto zelo uspešen.	0,901	0,344	-1,292	229	0,198

Pri sklopu trditev B1 – B10, kjer se je merilo prenašanje znanja, lahko iz zgornje tabele razberemo, da ni statistično značilnih razlik med rudnikoma pri dejavnikih:

- najprimernejši način prenosa znanja v podjetju so delovni sestanki,
- zaposleni svoje znanje najlažje prenašajo naprej kar s praktičnimi primeri,
- izobraževanja zunanjih ustanov, ki se izvajajo v podjetju, jim niso dostopna,
- uspešnost prenosa na izobraževanjih pridobljenega znanja v prakso.

Prav tako lahko iz gornje tabele razberemo, da pa obstajajo statistično značilne razlike med rudnikoma pri naslednjih dejavnikih (pri vseh spodaj opisanih dejavniki je višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje):

- v podjetju si pogosto pomagajo z nasveti,
- nadrejeni jim pri težjih odločitvah tudi svetuje,
- s sodelavci skupaj iščejo rešitve za nastale probleme,
- podjetje ima vpeljan proces prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci,
- delovna navodila in informacije o delu so znotraj podjetja hitro in lahko dostopne,
- podjetje posveča internemu prenosu znanja zaposlenim dovolj časa mesečno.

## Preglednica 10: Analiza razlik v povprečnih vrednostih stališč o uporabi znanja

	Levenov test		t-test		
	F	sig	t	df	sig
(C1) Svoje znanje uporabljam le za svoje delo.	2,103	0,148	2,642	229	0,009
(C2) Pri svojem delu moram upoštevati le navodila nadrejenega.	0,150	0,699	1,894	228	0,060
(C3) Pri svojem delu ne morem in ne smem uporabljati abstraktnega razmišljanja.	0,066	0,797	0,087	229	0,930
(C4) Imam znanje, ki presega znanje nadrejenega in bi ga lahko uporabil na njegovem delovnem mestu.	0,626	0,430	1,328	229	0,186
(C5) Menim, da svojega znanja ne morem pokazati v celoti.	0,770	0,381	2,773	228	0,006
(C6) Delovno mesto mi ne omogoča uporabe znanj, ki sem jih pridobil(a) s formalnim izobraževanjem.	0,099	0,753	2,100	229	0,037
(C7) Sodelavci iz drugih oddelkov se občasno obračajo name, da bi jim pomagal poiskati rešitev.	2,342	0,127	2,057	227	0,041
(C8) Znanje v našem podjetju ni pogoj za napredovanje.	0,875	0,351	3,337	229	0,001
(C9) Zaposleni, ki so formalno bolj izobraženi, so v podjetju bolj cenjeni kot zaposleni z več izkušnjami.	2,181	0,141	1,172	228	0,243
(C10) Kot mentor ali demonstrator sodelujem tudi v izobraževalnih projektih in delavnicah podjetja.	0,029	0,865	-2,322	227	0,021

UPORABA ZNANJA

Pri sklopu trditev C1 – C10, kjer se je merila uporaba znanja, lahko iz zgornje tabele razberemo, da ni statistično značilnih razlik med rudnikoma pri naslednjih dejavnikih:

- ocenjevanju, ali mora pri svojem delu anketirani upoštevati navodila nadrejenega,
- ocenjevanju, ali pri svojem delu anketirani sme ali more uporabljati abstraktno mišljenje,
- ocenjevanju, ali ima znanje, ki presega znanje nadrejenega in bi ga na delovnem mestu uporabil,
- ocenjevanju, da so zaposleni, ki so formalno bolj izobraženi, v podjetju tudi bolj cenjeni.

Statistično značilne razlike med rudnikoma obstajajo pri naslednjih dejavnikih:

- uporaba znanja za svoje delo (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik),
- pri mnenju, da anketirani svojega znanja ne more pokazati v celoti (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik),
- pri oviranju uporabe znanj, ki so jih anketirani pridobili s formalnim izobraževanjem (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik),
- pri obračanju sodelavcev z drugih oddelkov na anketiranega v smislu iskanja pozitivne rešitve (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik),
- znanje ni pogoj za napredovanje (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik),
- pri sodelovanju anketiranih kot mentor ali demonstrator (višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje).

Iz navedenih ugotovitev lahko torej zaključim, da med preučevanima rudnikoma obstajajo statistično značilne razlike tako v managementu znanja kot tudi v pomembnosti dejavnikov in zadovoljstvu zaposlenih, vendar se le-te pojavljajo le v nekaterih vidikih preučevanih področij. Hipotez, ki pravita, da (H2) med Premogovnikom Velenje in Rudnikom Trbovlje-Hrastnik obstajajo statistično značilne razlike v funkcijah managementa znanja ter (H3) v pomembnosti dejavnikov in zadovoljstvu zaposlenih, ne moremo v celoti potrditi, saj se razlike odražajo le na manjšem delu spremenljivk preučevanih indikatorjev in ne v celoti.

### **6.11 Regresijski model vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu**

Z multiplo regresijo smo proučevali vpliv treh sklopov managementa znanja (ustvarjanje, prenos in uporaba znanja) na zadovoljstvo zaposlenih. O multipli linearni regresiji govorimo, kadar proučujemo linearno odvisnost ene odvisne spremenljivke od več neodvisnih spremenljivk (Rovan in Turk 1998, 137). V nadaljevanju na podlagi predpostavk modela o odnosih med spremenljivkami postavimo regresijski model, ki ga testiramo na izbranem vzorcu. S pomočjo regresijske analize nato ocenimo parametre modela in statistični pomen tega modela, saj dejanskih razmer v populaciji ne poznamo; za potrebe statistične analize uporabljamo vzorec enot, zato lahko regresijsko funkcijo samo ocenimo. Namesto parametrov dobimo ocene parametrov. Ocene parametrov multiple regresije smo v nadaljevanju ocenili s pomočjo izbrane metode vključevanja pojasnjevalnih spremenljivk. V našem primeru smo uporabili metodo *backward*.<sup>18</sup> Za razliko od preostalih metod dobimo kot rezultat ocenjeno regresijsko funkcijo z vključenimi tistimi neodvisnimi spremenljivkami, ki so statistično značilne in konstanto (Rovan in Turk 1998, 137; Ferligoj 2003).

Multipli regresijski model (vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisne) lahko oblikujemo, če so izpolnjene naslednje predpostavke:

- odvisna in neodvisne spremenljivke so približno normalno porazdeljene;
- vsaka od neodvisnih spremenljivk linearno vpliva na odvisno spremenljivko;
- med neodvisnimi spremenljivkami ni multikolinearnosti;
- med neodvisnimi spremenljivkami ni avtokorelacije.

Osnovno obliko funkcije (osnovni model) vpliva ustvarjanja, prenosa in uporabe znanja kot sestava managementa znanja v obeh rudnikih na zadovoljstvo zaposlenih predstavlja funkcija

$$\text{zadovoljstvo zaposlenih} = f(\text{managementa znanja})$$

oziroma izpisano v obliki linearnega modela:

---

<sup>18</sup> kriterij backward metode:  $F \geq 100$ ; v analizo vstopata dva modela: v modelu 1 se kot pojasnjevalne spremenljivke vključujejo ustvarjanje, prenos in uporaba znanja; slednja se v modelu 2 ne pojavlja, saj vpliv te spremenljivke na odvisno spremenljivko ni statistično značilen (preglednica 14).



$$\text{zadovoljstvo} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{ustvarjanje} + \beta_2 \cdot \text{prenos} + \beta_3 \cdot \text{uporaba} + \varepsilon$$

kjer so:

*zadovoljstvo* = povprečna ocena zadovoljstva posameznika,

*ustvarjanje oziroma pridobivanje* = povprečna ocena stališč o ustvarjanju oziroma pridobivanju znanja,

*prenos* = povprečna ocena stališč o prenosu znanja,

*uporaba* = povprečna ocena stališč o uporabi znanja

$\beta_0$  = konstanta linearnega regresijskega modela,

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = parametri v funkciji vpliva dejavnikov managementa znanja na zadovoljstvo,

$\varepsilon$  = slučajni odklon.

Vsi elementi indikatorjev (vprašanj po sklopih) so tvorjeni v obliki vsebinsko pozitivističnega razmišljanja, kar pomeni, da višje vrednosti pomenijo tudi pozitivne vrednosti ter krepitev indikatorja (»višja vrednost, bolje je«) in brez obratnih vrednosti (»manj je, bolje je«), zato je dopustno opažanje, da uporaba znanja dosega najnižjo povprečno vrednost, medtem ko najvišjo dosega indikator prenos znanja. V praksi bi to lahko pomenilo, da je v rudarski dejavnosti uporaba znanja tudi najšibkejši člen managementa znanja.

Vzroke za ne-uporabo znanja v Rudniku Trbovlje-Hrastnik sem navedla že pri razlagi deskriptivne statistike sklopa uporabe znanja, in sicer se zaposleni izobražujejo in usposablajo izključno zaradi izboljšanja zaposlitvenih možnosti pri drugih delodajalcih in ne z namenom uporabe in prenosa novo pridobljenega znanja v rudniku.

Če potegnemo vzporednice med rezultati v letu 1998 opravljene raziskave o »Ključnih kadrih v RTH« in rezultati naše raziskave, lahko ugotovimo, da se stanje v Rudniku Trbovlje-Hrastnik kljub časovni komponenti ni bistveno spremenilo. Splošno nezadovoljstvo ostaja. Še vedno je prisotna tradicionalna organizacijska kultura, v kateri prevladuje individualizem namesto timskega dela; usmerjenost v procese, namesto usmerjenosti v ljudi; pomembni so vloženi trud, energija in količina porabljenega časa za opravljeno delo, namesto usmerjenosti v rezultate in doseganje ciljev. Posledica takšne kulture je vsekakor tudi neugodna organizacijska klima, ki se odraža v nezadovoljstvu zaposlenih. Mogoče je to signal poslovodstvu podjetja (na vodilnih in vodstvenih mestih so v večini isti ljudje, kot so bili v letu 1998), da pravočasno ukrepa in spremeni politiko in stil vodenja.

Omenila bi, da Rudnik Trbovlje-Hrastnik v solastništvu z zunanjimi investitorji odpira nova podjetja (Vitales RTH, d. o. o.; RTH Solar, d. o. o.; R-RSD, d. o. o., ki se ukvarjajo s trgovino trdih, tekočih in plinastih goriv, postavitevijo sončnih elektrarn, z vzdrževanjem stanovanjskih in nestanovanjskih objektov) in bi lahko bila priložnost za delavce rudnika, vendar pa prostovoljcev za prezaposlovanje v ta podjetja ni, saj so delavci ravno zaradi tega nezadovoljstva z načinom vodenja tudi vse bolj nezaupljivi. Od omenjene raziskave do danes se je znižalo le nezadovoljstvo s plačo, kar je verjetno res posledica razmer v državi.

Nadaljujemo z linearno regresijsko analizo in definicijo Pearsonovega koeficienta korelacije kot matematične in statistične številske mere, ki predstavlja velikost linearne povezanosti spremenljivk X in Y, merjenih na istem predmetu preučevanja. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije se lahko nahaja med vrednostima -1 in 1. Tako vrednost -1 predstavlja popolno negativno povezanost spremenljivk, pri čemer je na grafu odvisnosti videti le ravno črto, ki z naraščajočo neodvisno spremenljivko potuje navzdol; obratno pa vrednost 1 pomeni popolno pozitivno povezanost in navzgor usmerjeno črto na grafu. V praktičnem preizkušnju odvisnosti in uporabni statistiki je skoraj nemogoče izračunati popolno (funkcijsko) odvisnost -1 ali 1, saj na posamezno odvisno spremenljivko vpliva praviloma več dejavnikov, med njimi tudi slučajni vplivi. Pearsonov koeficient 0 označuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo (Ferligoj 1995).

Korelacijska matrika (tabela spodaj) kaže, da je uporaba znanja tudi najšibkeje povezana s prenosom znanja; Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,142 (sig<0,05). Uporaba znanja je tudi šibko statistično značilno povezana z ustvarjanjem oziroma pridobivanjem znanja; povezanosti med uporabo znanja in zadovoljstvom zaposlenih pa sploh ni (P=0,063; sig>0,05).

**Preglednica 11: Matrika koeficientov korelacije spremenljivk regresijskega modela**

		Zadovoljstvo	Ustvarjanje	Prenos	Uporaba
Pearsonov koeficient	zadovoljstvo	1,000	0,641	0,618	0,063
	ustvarjanje	0,641	1,000	0,682	0,203
	prenos	0,618	0,682	1,000	0,142
	uporaba	0,063	0,203	0,142	1,000
sig	zadovoljstvo	.	0,000	0,000	0,170
	ustvarjanje	0,000	.	0,000	0,001
	prenos	0,000	0,000	.	0,016
	uporaba	0,170	0,001	0,016	.
n	zadovoljstvo	230	230	230	230
	ustvarjanje	230	230	230	230
	prenos	230	230	230	230
	uporaba	230	230	230	230

Videti je tudi, da sta ustvarjanje oziroma pridobivanje znanja in prenos znanja zelo močno povezana z zadovoljstvom zaposlenih: ustvarjanje oziroma pridobivanje znanja in zadovoljstvo zaposlenih (P=0,641; sig<0,05), prenos znanja in zadovoljstvo zaposlenih (P=0,618; sig<0,05).

Kot kaže tabela opisnih statistik linearnega regresijskega modela, kjer nastopajo le statistično značilne pojasnjevalne spremenljivke, multipli korelacijski koeficient R kaže na relativno močan in pozitiven vpliv eksogenih spremenljivk na odvisno spremenljivko (R=0,687), medtem ko determinacijski koeficient (R<sup>2</sup>) kot kriterij kakovosti linearnega regresijskega

modela, ki se kaže skozi delež pojasnjene variance, ki jo neodvisne spremenljivke dosežejo v preučevanem modelu vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, znaša 47,1 %.

### Preglednica 12: Opisne statistike regresijskega modela

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>popr. R<sup>2</sup></i>	<i>stand. napaka ocene</i>	<i>Durbin-Watson</i>
1	0,690	0,476	0,469	0,56471	1,807
2	0,687	0,471	0,467	0,56604	1,800

Durbin-Watsonova statistika je indikator avtokorelacije znotraj regresijskega modela. Z Durbin-Watsonovim *d* testom se najpogosteje preverja prisotnost avtokorelacije. Vrednosti Durbin-Watsonovega testa ležijo med 0 in 4. Če je vrednost med 1,8 in 2,2, lahko arbitrarno domnevamo, da je avtokorelacijski koeficient enak 0, kar pomeni, da avtokorelacije ni. S tem je izpolnjen pogoj o neobstoju avtokorelacije (Ferligoj 2003).

Statistika F in njena stopnja značilnosti (sig) za preverjanje domnev temelji na analizi ničelne hipoteze, ki pravi, da nobena od neodvisnih spremenljivk statistično značilno linearno ne vpliva na odvisno spremenljivko. Kot izhaja iz spodnje tabele, kjer se preverja statistična značilnost pojasnjevalne moči modela, je razmerje med kvadratom povprečnih vrednosti regresijskih vrednosti in rezidualov (kot napak regresijskega modela) statistično značilen (sig<0,05) in tako izpolnjuje zahtevani pogoj linearne odvisnosti endogene spremenljivke od eksogenih.

### Preglednica 13: Testiranje linearnosti modela

Model	vsota kvadratov	df	popv. kvadrat	F	Sig.
1 regresija	65,537	3	21,846	68,503	0,000
reziduali	72,072	226	0,319		
skupaj	137,608	229			
2 regresija	64,878	2	32,439	101,245	0,000
reziduali	72,731	227	0,320		
skupaj	137,608	229			

Analizo multikolinearnosti kažeta zadnja dva stolpca v naslednji tabeli. Toleranca predstavlja delež variance znotraj neodvisne spremenljivke, ki je ne moremo pojasniti z ostalimi spremenljivkami. Večja kot je toleranca, manjša je multikolinearnost neodvisnih spremenljivk. Če je torej toleranca blizu 0, potem je prisotna visoka multikolinearnost, kar povečuje standardno napako regresijskega modela.

Nadalje: kadar je VIF (variance inflation factor) večji od 2, le-to pomeni, da obstaja resen problem prisotnosti multikolinearnosti in s tem nedoseganja temeljnih predpostavk regresijskega modela.

**Preglednica 14: Parametri regresijskega modela**

Model		nestandardizirani		stand.	t	Sig.	kolinearnost	
		koeficienti		koeficienti			toleranca	VIF
		B	stan. nap.	Beta				
1	konstanta	0,488	0,255		1,916	0,057		
	ustvarjanje	0,500	0,078	0,424	6,376	0,000	0,524	1,909
	prenos	0,386	0,075	0,338	5,143	0,000	0,535	1,869
	uporaba	-0,080	0,055	-0,071	-1,438	0,152	0,959	1,043
2	konstanta	0,307	0,222		1,916	0,168		
	ustvarjanje	0,483	0,078	0,410	6,219	0,000	0,535	1,869
	prenos	0,386	0,075	0,338	5,123	0,000	0,535	1,869

Glede na to, da model ustreza vsem zahtevanim kriterijem, lahko ugotovimo, da *ustvarjanje oziroma pridobivanje in prenos znanja statistično značilno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu*, medtem ko uporaba znanja na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu nima statistično značilnega vpliva.

Ocenjena funkcija vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih se torej glasi:

$$\text{zadovoljstvo} = 0,307 + 0,483 * \text{ustvarjanje} + 0,386 * \text{prenos}$$

To pomeni, da če se povprečna ocena ustvarjanja znanja, ob nespremenjenih ostalih pogojih (*ceteris paribus*), poveča za 1 točko, se bo zadovoljstvo povečalo za 0,483 točke; podobno velja tudi pri prenosu znanja. Ob ostalih nespremenjenih pogojih in povečanju prenosa znanja za eno točko, bi se zadovoljstvo zaposlenih povečalo za 0,386.

## 6.12 Ugotovitve raziskave, odgovori na hipoteze

Kot je pokazala multipla regresijska analiza, na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu vplivata tako ustvarjanje kot prenos znanja, ne pa tudi uporaba znanja. *Hipotezo 1*, ki pravi, da management znanja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v rudarstvu, tako lahko *potrdimo*.

Med Premogovnikom Velenje in Rudnikom Trbovlje-Hrastnik obstajajo statistično značilne razlike pri nekaterih dejavnostih ustvarjanja znanja: zaupanju med sodelavci (višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje), več možnosti za učenje (višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje), izobraževanju za vsakogar, ki si to želi (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik), ter zatekanju podjetja po dodatno znanje k zunanjim ustanovam (višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje).

Prav tako je analiza pokazala, da obstajajo statistično značilne razlike med rudnikoma pri naslednjih dejavnikih prenosa znanja, kjer tudi prevladuje višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje: v podjetju si pogosto pomagajo z nasveti, nadrejeni jim pri težjih odločitvah tudi svetuje, s sodelavci skupaj iščejo rešitve za nastale probleme, podjetje ima vpeljan proces prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci, delovna navodila in informacije o delu so znotraj podjetja hitro in lahko dostopne, podjetje posveča internemu prenosu znanja zaposlenim dovolj časa mesečno.

Statistično značilne razlike med rudnikoma pa obstajajo pri naslednjih dejavnikih uporabe znanja: pri uporabi znanja za svoje delo (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik), pri mnenju, da anketirani svojega znanja ne more pokazati v celoti (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik), pri oviranju uporabe znanj, ki so jih anketirani pridobili s formalnim izobraževanjem (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik), pri obračanju sodelavcev iz drugih oddelkov na anketiranega v smislu iskanja pozitivne rešitve (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik), znanje ni pogoj za napredovanje (višja povprečna vrednost v Rudniku Trbovlje-Hrastnik), pri sodelovanju anketiranih kot mentor ali demonstrator (višja povprečna vrednost v Premogovniku Velenje).

*Hipoteza 2*, ki pravi, da med Rudnikom Trbovlje-Hrastnik in Premogovnikom Velenje obstajajo razlike v funkcijah managementa znanja, in *hipoteza 3*, ki pravi, da med podjetjema Rudnik Trbovlje-Hrastnik in Premogovnik Velenje obstajajo razlike tako v povprečni oceni pomembnosti dejavnikov zadovoljstva pri delu kot tudi pri zadovoljstvu zaposlenih, *se potrđita*.

## 7 SKLEP

Rudarstvo ima v Sloveniji dolgo tradicijo, vendar pa politično-ekonomske okoliščine tej intenzivni gospodarski panogi v zadnjih 20 letih niso bile najbolj naklonjene. Socialno ekonomski centri, ki so jih predstavljali rudniki in premogovniki v Sloveniji, so z zapiranjem premogovnikov postajali vse bolj šibki in marginalni deli slovenskega razvoja vse do točke, ko se je izkazalo, da rudarjenje in premogovništvo nista dejavnosti politično-ekonomske prosperitete.

S tem je nedvomno povezan strah zaposlenih v tej panogi; »revirji,« ki so bili znameniti po premogovniški dejavnosti in energetske oskrbi države, so skorajda čez noč postali socialne bombe, ki so čakale na eksplozijo. Zaposleni so na svoja delovna mesta prihajali z bojznijo, kdaj bodo odpuščeni; izobraževanje kot investicija v prihodnost je postalo manj pomembna prioriteta (vsakodnevnega) eksistenčnega boja zaposlenih. Prekvalifikacija rudarjev v druge poklice bi poleg dviga zavesti po izobraževanju med slabše izobraženimi pomenila tudi prekinitev dolgotrajnih družinskih tradicij.

Temu primerna je delovna klima: zaposleni v tistih rudarskih podjetjih, ki se zapirajo ali opuščajo, so prepričljivo manj zadovoljni. Njihov interes je eksistencialne narave (višina plače) in zato neprimerno bolj kritičen pri oblikovanju odnosa do izobraževanja in managementa znanja.

Management znanja v rudarstvu je preko ustvarjanja oziroma pridobivanja, prenosa in uporabe znanja precej zahtevnejši kot v sodobnejših, visokotehnoloških in bolj »čistih« gospodarskih panogah. Kot je pokazala raziskava, ki je potekala med 300 zaposlenimi v dveh največjih rudnikih oziroma premogovnikih (Velenje in Trbovlje-Hrastnik), je največja težava rudarske panoge prav uporaba znanja. Zaskrbljujoča je tudi ugotovitev, ki jo je pokazala raziskava, da se izobražuje le 10 % zaposlenih. Zdi se, da je ustvarjanje znanja in pretok tega le še interna kategorija upravljanja rudarskih podjetij.

Med rudnikoma obstajajo razlike, tako ekonomske kot pravno-formalne. Za boljše razumevanje velja ponovno omeniti, da se Rudnik Trbovlje-Hrastnik po odločitvi vlade in državnega zbora zapira, medtem ko Premogovnik Velenje deluje mnogo bolj razvojno, saj se med drugim pripravljajo temelji za gradnjo šoštanjkega bloka 6, ki bo tako le še podaljšal življenjsko dobo velenjskega premogovnika. Razlike, ki se torej pojavljajo v managementu znanja kot tudi v ocenah zaposlenih v pomembnosti dejavnikov in zadovoljstva, je treba upoštevati tudi iz tega aspekta.

Nedvomno prav zato velenjski rudarji bolj zaupajo svojim sodelavcem in vodstvu podjetja, imajo več možnosti za učenje ter več pritokov svežega znanja kot zasavski. Ustvarjanje znanja je zato močnejša komponenta managementa znanja, ki stoji bolj na velenjski kot zasavski strani. In če se rudnika razlikujeta le v štirih od desetih spremenljivk, ki merijo

ustvarjanje znanja, potemtakem ni presenečenje, da se pri prenosu znanja razlikujeta že v šestih od desetih.

Velenjski rudarji si pogosteje pomagajo z nasveti, nadrejeni so bolj pripravljeni svetovati, velenjski delovni kolektivi so bolj usmerjeni k iskanju rešitev problemov. Velenjski rudarji imajo boljši interni prenos znanja in dobrih praks kot tudi posredovanje delovnih navodil v primerjavi z zasavskimi.

Uporaba znanja je nedvomno bolj individualizirana v trboveljsko-hrastniškem rudniku. Tudi v tem primeru se rudnika razlikujeta v šestih od desetih spremenljivk. Zasavski rudarji v povprečju pogosteje svoje znanje uporabljajo za svoje delo; formalno znanje in izobrazbo pri delu težje izrabljajo in uporabljajo ter ju ne morejo pokazati v celoti. Zaposleni v trboveljsko-hrastniškem rudniku tudi v povprečju pogosteje menijo, da njihovo znanje ni pogoj za napredovanje.

Regresijska analiza vpliva managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih je v sklepnem delu tudi pokazala, da imata ustvarjanje znanja in njegov prenos med sodelavci znaten in statistično značilen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko uporaba znanja ne.

Na podlagi vsega navedenega zaključujemo, da obstaja nedvoumna razlika v managementu znanja med (aktivnim) Premogovnikom Velenje in (zapirajočim se) Rudnikom Trbovlje-Hrastnik. Razlikam v managementu znanja najverjetneje botrujeta prav omenjeni dejstvi; nujno je namreč zavedanje dejstva, da so vsi zaposleni Rudnika Trbovlje-Hrastnik potencialno presežni delavci, večina od njih, torej proizvodni delavci pa nižje izobraženi in za ponovni prihod na trg dela potrebujejo dodatne prekvalifikacije. To dejstvo stežka sprejemajo, saj je problem tudi starostna struktura, ki je dokaj visoka (povprečna starost v podjetju na dan 31. 12. 2010 je bila 44,91 leta). V preteklosti so se rudarski delavci pri tej starosti in pri petindvajsetih (25) letih dela v rudniku že upokojevali, danes pa se morajo rudarji pri enaki starosti ukvarjati s prekvalifikacijami in aktivno sodelovati v procesu prestrukturiranja, saj se drugače lahko zgodi, da postanejo iskalci zaposlitve na Zavodu za zaposlovanje.

Kljub temu da je zapiranje rudnika večletni proces, mora Rudnik Trbovlje-Hrastnik število zaposlenih vsakoletno zmanjševati. Proračunska sredstva za kadrovske socialni program, ki jih rudnik črpa na osnovi zakona o zapiranju, sicer predstavljajo neke vrsto spodbudo, vendar pa zaradi težke gospodarske situacije v zasavski regiji to bistveno ne vpliva na povečanje možnosti prezaposlovanja rudniških delavcev. Večja podjetja so zaprta, saj so bila v veliki večini s svojimi proizvodi in storitvami vezana na rudnik (Strojna tovarna Trbovlje, Iskra idr.), manjša podjetja pa se ukvarjajo s specialnimi dejavnostmi, kjer rudarji nimajo možnosti dobiti zaposlitev.

Glede na aktualno situacijo je oblikovanje priporočil in smernic delovanja v izboljšanju managementa znanja, namenjenih Rudniku Trbovlje-Hrastnik, pravzaprav nesmiselno.

Nasprotno pa lahko trdimo za Premogovnik Velenje. V tem podjetju sta najšibkejši člen zadovoljstva zaposlenih višina plače ter možnost napredovanja; oba dejavnika (po Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji) veljata za motivatorja in dvigujeta pripravljenost za delo. V isto kategorijo pa sodi tudi izobraževanje na delovnem mestu.

V kontekstu managementa znanja v preučevanem premogovniku in preučevani panogi je najšibkejši člen uporaba znanja. Kot navaja Černelič (2006, po Gomezelj Omerzel 2009, 32), za uporabo znanja v podjetju obstajajo ovire, kot so neravnotežje med oddajniki in prejemniki znanja, pomanjkanje zaupanja v organizaciji na vseh njenih ravneh, posamezniki nimajo pravice izraziti lastnega mnenja, neustrezen sistem nagrajevanja, ki ne spodbuja k delitvi znanja, nepripravljenost sprejemati znanje, nestrpnost do napak ipd. Vsaj dve oviri smo nekako že omenili in se povsem skladata s poudarki iz prejšnjega stavka: to sta plača in napredovanje.

Tretjina vprašanih (n=231) zaposlencev v rudarstvu je, kot kažejo ugotovitve naše raziskave, zaposlenih na delovnih mestih, kjer svojega znanja ne morejo pokazati v celoti; 39 % vprašanih jih svoje znanje uporablja le za svoje delo. Dobra polovica vprašanih (52 %) jih svoje znanje uporablja kot konstruktivno pomoč pri iskanju rešitev problemov drugih sodelavcev.

Če navedene ugotovitve zaokrožimo v preučevani kontekst, kateremu dodamo še ugotovitev, da so odnosi med sodelavci v rudarski panogi v povprečju ocenjeni kot prav dobri, ugotovimo, da so za stagniranje uporabe znanja v rudarstvu v največji meri odgovorni nadrejeni. Le-tem kaže priporočiti, da naj svojim podrejenim pustijo več intelektualne svobode; tiste, ki razmišljajo in iščejo (za podjetje) ugodne rešitve, je treba ustrezno nagrajevati ter jim omogočati napredovanje.

Pričujoča raziskava managementa znanja v tako specifični panogi kot je rudarstvo, je za slovenske razmere redkost in premalo raziskana znanstvena smer. Prispevek magistrske naloge k znanosti so v prvi vrsti poudarjena in v sklepnih mislih oblikovana empirična spoznanja, na podlagi katerih se lahko v nadaljevanju oblikujejo izvedeni teoretski koncepti in smernice managementa znanja za rudarsko panogo. Prihodnji raziskovalci te tematike v rudarstvu imajo sedaj odskočno desko: tako v samem teoretskem okviru kot tudi analizi, saj je analitični pristop mogoče še dodatno poglobiti in razširiti tudi z uporabo kazalnika indeksa (uteženega) zadovoljstva. Spoznanja in ugotovitve magistrske naloge nekoliko bolj usmerjajo k še boljšemu razumevanju, uporabnosti in razvoju specifičnih smeri ter pristopov managementa znanja. V slovenskem prostoru ni več veliko aktivnih rudnikov, nedvomno pa je še vedno veliko možnosti in priložnosti za razvoj aplikativne in raziskovalne dejavnosti managementa znanja; mogoče pa prav akademsko raziskovanje in analitičen pristop spremenita sicer precej pesimističen tok slovenskega rudarstva.



## LITERATURA

- Alfirevič, Nikša. 2004. *Strateški pristop upravljanja z znanjem*. Varaždin: Ekonomska fakulteta.
- Alleweyer, Thomas. 2005. *Geschäftsprozessmanagement*. Wien: Wirtschaftsuniversität.
- Bair, James H. in Ellen O'Connor. 1998. The state of the product in knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 2 (2): 20-27.
- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Bergeron, Bryan. 2003. *Essentials of knowledge management*. New Jersey: Wiley.
- Berginc, Tomaž. 2011. Utrinki. *Glasilno Termoelektrarne Trbovlje* 42 (3): 4-5.
- Bone, Mia. 2008. *Coaching: učinkovit pristop pri motiviranju zaposlenih*. [Http://baze.vsz-nje.si/nimages/static/vsz/140/files/vodenje2\\_mia\\_bone.pdf](http://baze.vsz-nje.si/nimages/static/vsz/140/files/vodenje2_mia_bone.pdf) (12. 6. 2011).
- Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
- Brooking, Annie. 1997. The management of intellectual capital. *Long range planning* 30 (3): 364-365.
- Conway, Susan in Char Sligar. 2002. *Unlocking knowledge assets*. Redmond, Washington: Microsoft Press.
- Cortada, James W. in John A. Woods. 1999. *The knowledge management yearbook 1999-2000*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Čater, Tomaž. 2000. Znanje kot vir konkurenčnih prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo* 46 (4): 505-520.
- Čater, Tomaž. 2001. Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija* 35 (1): 76-85.
- Čater, Tomaž. 2001b. Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage. *Management* 6 (1/2): 133-153.
- Čater, Tomaž. 2003. Konkurenčna prednost podjetja. Za kaj v resnici sploh gre? *Naše gospodarstvo* 49 (5/6): 481-499.
- Čater, Tomaž. 2006. Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja. *Organizacija* 39 (6): 386-392.
- Čelebič, Tanja. 2005. *Dejavniki in merjenje znanja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Černelič, Marja. 2006. Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V *Management znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 71-93. Maribor: Pivec.
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1998. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Davenport, Thomas H., Michael C. Beers in David W. De Long. 1997. *Building successful knowledge management projects*. Boston: Centre for Business Innovation, Ernst&Young.
- Davenport, Thomas H., Michael C. Beers in David De Long. 2007. What is a knowledge management project? *MIT Sloan Management Review* 49 (3): 2-7.

- Davenport, Thomas H. in Lawrence Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, Thomas. H. in Lawrence Prusak. 2000. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, Keith in John W. Newstrom. 1989. *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- Demarest, Marc. 1997. Understanding knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 374-384.
- Dimovski, Vlado. 2006. *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dimovski, Vlado, Miha Škerlavaj, Rok Škrinjar, Jurij Jaklič in Mojca Indihar Štemberger. 2006. *Organizational learning culture as the link between business process orientation and organizational performance*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Epstein, Marc J. in Adrijana Rejc. 2005. Evaluating performance in information technology. *Management Accounting Guideline*. Mississauga: The Society of Management Accountants of Canada.
- Epstein, Marc J. in Robert A. Westbrook. 2001. Linking actions to profits in strategic decision making. *MIT Sloan Management Review* 42 (3): 39-49.
- Evans, Christina. 2003. *Managing for knowledge: The HR's strategic role perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Ferligoj, Anuška. 1995. *Osnove statistike*. Prosojnice, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Ferligoj, Anuška. 2003. *Multivariatna analiza*. Vaje, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 29-75. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Garfield, Stan. 2006. 10 reasons why people don't share their knowledge. *Knowledge Management Review* 9 (2): 10-11.
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and managing organizational behavior*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
- Gottschalk, Petter. 2002. *Knowledge management through information technology*. Oslo: Fagbokforlat Vigmondstad og Bjerne.
- Gradišar, Miro. 2006. *IS za informacijsko podporo odločanju in upravljanju z znanjem*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Harrington, James H. in Frank Voehl. 2006. *Knowledge management excellence: the art of excelling in knowledge*. Chico: Paton.
- Harris, Kathy. 1998. Is your enterprise ready for knowledge management? *Gartner Group's Knowledge Management Strategies Research*. [Http://www.gartner.com/webletter/idsscheer/art3/article3.html](http://www.gartner.com/webletter/idsscheer/art3/article3.html) (12. 6. 2011).

- Hauko, Dušan. 2004. *Sistem nagrajevanja zaposlenih na mestni občini Murska Sobota*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Herzberg, Frederic. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 65 (5): 109-128.
- Hislop, Donald. 2005. *Knowledge management in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Holsapple, Clyde W. 2004. *Handbook on knowledge management*. Berlin: Springer.
- Holsapple, Clyde W. in Kshiti D. Joshi. 2001. Organization knowledge resources. *Decision Support Systems* 31 (1): 39-54.
- Hribar, Irena. 2007. *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways, d.d.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jha, Sumi. 2011. Human resource management and knowledge management: revisiting challenges of integration. *International Journal of Management & Business Studies* 1 (2): 56-60.
- Kanagasabapathy, K. A., R. Radhakrishnan in S. Balasubramanian. 2007. *Empirical investigation of critical success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in process industry*. [Http://hosteddocs.ittoolbox.com/KKRR41106.pdf](http://hosteddocs.ittoolbox.com/KKRR41106.pdf) (17. 3. 2011).
- Kaplan, Robert. S. in David P. Norton. 1996. *The Balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. [Http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book.htm](http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book.htm) (5. 4. 2011).
- Karner Škulj, Irena. 2008. *Uveljavljenost managementa znanja v slovenski praksi*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kavar Vidmar, Andreja. 1995. Pravno formalni vidik kakovosti dela in življenja. *Organizacija* 28 (4): 209-216.
- Kejžar, Ivan. 1998. Industrijski odnosi in komuniciranje. *Industrijska demokracija* 2 (11): 10-12.
- Kirkpatrick, Donald L. 1998. *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Koohang, Alex, Keith Harman in Johannes Britz. 2008. *Knowledge management*. Santa Rosa: Informing Science Press.
- Kotler, Philip. 1994. *Marketing management, analysis, planning, implementation and control*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall International.
- Kovač, Jure. 2006. Organizacijske razsežnosti menedžmenta znanja. V *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 115-126. Maribor: Pivec.
- Kovač, Jurij, Janez Mayer in Jože Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kukec, Bojan. 2004. Kolektivni delovni spori kot element razvoja kadrovske funkcije managementa. V *Kadri in management*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 202-222. Kranj: Moderna organizacija.

- Lampe, Metka. 2005. Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. *Human Resource Management Magazin* 3 (8): 67-68.
- Landy, Frank J. in Wendy S. Becker. 1987. Motivation theory reconsidered. *Research in organizational behavior* 9 (11): 1-38.
- Lank, Elizabeth. 1997. Leveraging invisible assets: the human factor. *Long range planning* 30 (3): 406-412.
- Leibowitz, Stanley J. 2006. File-sharing: Creative destruction or just plain destruction? *Journal of Law and Economics* 49 (1): 1.
- Levine, David I. in April Gilbert. 1998. *Knowledge transfer: Managerial practices underlying one piece of the learning organization*. [Http://faculty.haas.berkeley.edu/levine/papers/knowledge\\_transfer.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/levine/papers/knowledge_transfer.pdf) (22. 4. 2011).
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lucko, Sandra in Bettina Trauner. 2005. *Wissensmanagement: 126*. München: Carl-Hanser.
- Mah Ločniškar, Marjana. 2003. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Mavrica*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Majcen, Milena. 2008. Management kompetenc: Model kompetenc kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. *HRM* 6 ( 25): 18-22.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marks, Peter, Peter Polak, Scott McCoy in Dennis Galletta. 2008. Sharing knowledge. *Communications of the ACM* 51 (2): 60-65.
- Maxwell, John C. 2000. *Postanite trener sanjskega moštva (Kako drugim pomagati povsem uresničiti njihove skrajne zmožnosti)*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Mežnar, Drago. 1993. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mirghani, Mohamed, Michael Stankosky in Arthur Murray. 2006. Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony? *Journal of Knowledge Management* 10 (3): 103-116.
- Mohar, Nika. 2005. *Analiza vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na finančno uspešnost podjetja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1997. Strateško načrtovanje kadrovskih virov v organizaciji. *Organizacija* 3 (10): 537-545.
- Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12-45. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 127-151. Maribor: Pivec.
- Možina, Stane. 2009. Management znanja. *Izzivi managementu* 1 (2): 4-8. [Http://www.samd.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55](http://www.samd.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55) (12. 6. 2011).
- Nevis, Edwin C., Sohail Ghoreishi in Janet M. Gould. 1995. Understanding organizations as learning system. *MIT Sloan Management Review* 30 (1): 4-7.
- Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nunes, Miguel Baptista, Fenio Ananasingh, Barry Eaglestone in Richard Wakefield. 2005. Managers perception of the value of knowledge management in SMEs. *Journal of Knowledge Management Practice* 6: 11-24.
- Osteraker, Maria. 1999. Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning* 11 (2): 73-77.
- Perrin, Alexandre, Pascal Vidal in Jennifer McGill. 2006. Valuing knowledge sharing in Lafarge. Knowledge and process management. *Hoboken* 1 (13): 26-34.
- Phillips, Jack J. 1996. *Accountability in HRM*. Houston: Gulf.
- Planko, Sergeja. 2001. *Upravljanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Polajnar, Andrej, Manfred Bornemann, Marion Graggobor, Erich Hartlieb, Arthur Primus, Martin Sammer, Josef Tuppingner, Reinhardt Willfort, Marjan Leber, Borut Buchmeister, Krsto Pandža, Tomaž Rojs in Nataša Vujica-Herzog. 2001. *Menedžment znanja*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Polajžer, Boštjan. 2010. Brez diplome FM ne bi bil, kjer sem. *Magnet*. Koper: Fakulteta za management 19: 14-15.
- Pučko, Danijel. 1998. Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557-565.
- Quintas, Paul, Paul Lefrere in Jines Geoff. 1997. Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning* 30 (3): 385-391.
- Ramlall, Sunil. 2004. A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organization. *Journal of American Academy of Business* 5 (1): 52-63.
- Rant, Melita. 2001. Sposobnost uspešnega učenja – jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. *Organizacija* 6 (39): 347-349.
- Rejc, Adriana. 2001. Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja. *Kadri* 7 (7): 71-82.
- Rejc, Adriana. 2002. *Analiza vpliva kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Riley, Thomas B. 2003. *Knowledge management and technology*. Glasgow: University of Glasgow.

- Robbins, Stephen P. 1992. *Essentials of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
- Rovan, Jože in Tomaž Turk. 1998. *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sai Baba, Sathya. 1990. *Head, heart and hands*. Chennai: Ind-Com.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard Osborn. 1997. *Organizational behavior*. 6th ed. New York: Wiley.
- Seher, Anton. 1995. *Zgodovina premogovnika Velenje – I. knjiga*. Velenje: Premogovnik Velenje.
- Sveiby, Karl Erik. 1998. *Intellectual capital and knowledge management*. [Http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html](http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html) (12. 9. 2010).
- Svecic, Aleša. 1998. Socialna varnost, zdravstveno varstvo ter varnost pri delu. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 355-388. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlin, Ivan. 2008. *Poškodbe pri delu in poklicne bolezni*. [Http://www.stat.si](http://www.stat.si) (27. 2. 2011).
- Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147-176. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Škrabec, Janez. 2009. Kakovost ustvarja razliko. *Zbornik referatov 18. konference slovenskega združenja za kakovost in odličnost*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Tavčar, Rudi. 2004. Zadovoljstvo zaposlenih - tokrat brez števil. *HRM* 6 (2): 46-49.
- Tietjen, Mark A. in Robert M. Myers. 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36 (4): 226-231.
- Torrington, Derek in Laura Hall. 1998. *Human resource management*. London, New York: Prentice Hall Europe.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost in plača*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vasić, Vasilje. 2004. Prenos znanja v Gorenju – zemljevid znanja. *Informacijski bilten: bilten strokovnih informacij Gorenja* 13 (6): 1-13.
- Vojvoda, Saša. 2008. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Seaway group, d. o. o.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Wiig, Karl M. 1997. Integrating intellectual capital and knowledge Management. *Long Range Planning* 30 (3): 399-408.
- Zhou, Albert Z. in Dieter Fink. 2003. The intellectual capital web. *Journal of Intellectual Capital* 4 (1): 34-44.
- Zidar Gale, Tatjana. 2007. Reševati konflikte ali uporabiti 'coaching': poti do motiviranih zaposlenih. *HRM* 5 (19): 35-37.

Zupan, Nada. 1999. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija* 3 (10): 3-7.

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## VIRI

HRM Guide Canada. 2001. *Canadian human resources*. [Http://www.bestbooks.biz/learning/knowledge\\_management.htm](http://www.bestbooks.biz/learning/knowledge_management.htm) (22. 5. 2011).

KPMG Consulting. 2000. *Knowledge management research report*. [Http://www.kmadvantage.com/docs/km.articles/KPMG\\_KM\\_Researsch\\_Report\\_2000.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km.articles/KPMG_KM_Researsch_Report_2000.pdf) (17. 2. 2009).

JP Elektro gospodarstvo Slovenije. 1997. *Predlog nacionalnega energetskega programa RS (PNEP)*. Poslovni dokumenti, JP EGS.

Premogovnik Velenje. 2009. *Letno poročilo Skupine PV 2008*. Interno gradivo, Premogovnik Velenje.

Premogovnik Velenje. 2010. *Letno poročilo Skupine PV 2009*. Interno gradivo, Premogovnik Velenje.

Resolucija o strategiji rabe in preskrbe Slovenije z energijo. *Uradni list RS*, št. 9/96.

Rudnik Trbovlje Hrastnik. 2010. *Letno poročilo RTH 2009*. Interno gradivo, Rudnik Trbovlje Hrastnik.

Statistični urad Republike Slovenije. 2010. *Banka statističnih podatkov*. [Http://www.bsp.si](http://www.bsp.si) (14. 11. 2010).

Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (ZNPk). *Uradni list RS*, št. 81/2000, 1/2007-UBP2, 85/2009.

Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije (ZPZRTH). *Uradni list RS*, št. 61/2000, 42/2003, 55/2003-UPB1, 71/2004, 26/2005-UPB2, 43/2010 (49/2010-popr.).

Zakon o zagotavljanju sredstev za zaprtje rudnikov rjavega premoga Zagorje, Senovo in Kanižarica (ZZRZSK). *Uradni list RS*, št. 1/95.





## **PRILOGE**

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Preglednice izračunov



**Spoštovani!**

Sem izredna študentka podiplomskega magistrskega študija na Fakulteti za management v Kopru in zaključujem svojo magistrsko nalogo, v kateri skušam s pomočjo vašega sodelovanja preučiti povezanost in vpliv managementa znanja na zadovoljstvo zaposlenih v dveh največjih slovenskih rudarskih družbah (Premogovniku Velenje in Rudniku Trbovlje-Hrastnik) ter ugotoviti razlike v managementu znanja med obema podjetjema. Prav tako želim preveriti razlike v pristopu k ravnanju z znanjem v obeh družbah ter ugotoviti povezanost tega z zadovoljstvom zaposlenih.

Prosim Vas, da si vzamete nekaj minut svojega časa in izpolnite ta anketni vprašalnik in nato izpolnjenega vrnete obratnemu tehniku ali ga oddate v Izobraževalnem centru Skupine Premogovnik Velenje

Najlepše se Vam zahvaljujem za sodelovanje ter z vso odgovornostjo zagotavljam, da bodo vsi podatki, pridobljeni s tem anketnim vprašalnikom, ostali anonimni in uporabljeni izključno za namen in cilje moje magistrske naloge.

Desa Omahne

Priloga 1

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

stališče	popolnoma se ne strinjam				popolnoma se strinjam
(A1) Za naše podjetje je trenutno najbolj pomembno, da pridobi čim več svežega znanja.	1	2	3	4	5
(A2) Pri mojem vsakodnevnem delu imajo izkušnje prednost pred šolsko izobrazbo.	1	2	3	4	5
(A3) Pri delu se učim na napakah drugih.	1	2	3	4	5
(A4) V podjetju je veliko zaupanja med sodelavci.	1	2	3	4	5
(A5) V podjetju je veliko možnosti za učenje.	1	2	3	4	5
(A6) V podjetju se lahko izobražuje vsakdo, ki to želi.	1	2	3	4	5
(A7) Sodelavci se pri učenju tudi podpiramo.	1	2	3	4	5
(A8) Nadrejeni me motivira za učenje oziroma izobraževanje.	1	2	3	4	5
(A9) Podjetje se zateka po dodatno znanje k zunanjim ustanovam (podjetjem, univerzam, svetovalcem).	1	2	3	4	5
(A10) V podjetju je bolj cenjeno znanje zunanjih svetovalcev kot znanje zaposlenih.	1	2	3	4	5

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

stališče	popolnoma se ne strinjam				popolnoma se strinjam
(B1) V podjetju si zaposleni pogosto pomagamo z nasveti.	1	2	3	4	5
(B2) Nadrejeni mi pri težjih odločitvah tudi svetuje.	1	2	3	4	5
(B3) S sodelavci skupaj iščemo rešitve za nastale probleme.	1	2	3	4	5
(B4) Podjetje ima vpeljan proces prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci.	1	2	3	4	5
(B5) Delovna navodila in informacije o delu so znotraj podjetja hitro in lahko dostopne.	1	2	3	4	5
(B6) Najprimernejši način prenosa znanja v podjetju so delovni sestanki.	1	2	3	4	5
(B7) Podjetje posveča internemu prenosu znanja (izobraževanju) zaposlenim dovolj časa mesečno.	1	2	3	4	5
(B8) Svoje znanje najlažje prenašam naprej kar s praktičnim primerom.	1	2	3	4	5
(B9) Izobraževanja zunanjih ustanov, ki se izvajajo v podjetju, mi niso dostopna.	1	2	3	4	5
(B10) Prenos na izobraževanjih pridobljenega znanja v prakso je pogosto zelo uspešen.	1	2	3	4	5

Priloga 1

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

stališče	popolnoma se ne strinjam				popolnoma se strinjam
(C1) Svoje znanje uporabljam le za svoje delo.	1	2	3	4	5
(C2) Pri svojem delu moram upoštevati le navodila nadrejenega.	1	2	3	4	5
(C3) Pri svojem delu ne morem in ne smem uporabljati abstraktnega razmišljanja.	1	2	3	4	5
(C4) Imam znanje, ki presega znanje nadrejenega in bi ga lahko uporabil na njegovem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
(C5) Menim, da svojega znanja ne morem pokazati v celoti.	1	2	3	4	5
(C6) Delovno mesto mi ne omogoča uporabe znanj, ki sem jih pridobil(a) s formalnim izobraževanjem.	1	2	3	4	5
(C7) Sodelavci iz drugih oddelkov se občasno obračajo name, da bi jim pomagal poiskati rešitev problema.	1	2	3	4	5
(C8) Znanje v našem podjetju ni pogoj za napredovanje.	1	2	3	4	5
(C9) Zaposleni, ki so formalno bolj izobraženi, so v podjetju bolj cenjeni kot zaposleni z več izkušnjami.	1	2	3	4	5
(C10) Kot mentor ali demonstrator sodelujem tudi v izobraževalnih projektih in delavnicah podjetja.	1	2	3	4	5

Na lestvici od 1 (popolnoma nepomemben) do 5 (popolnoma pomemben) ocenite **pomembnost vsakega od navedenih dejavnikov** za vas. Za vsak dejavnik lahko podate le eno oceno.

dejavnik	popolnoma nepomembno				popolnoma pomembno
(D1) višina plače	1	2	3	4	5
(D2) razpoložljivost delovnih izobraževanj	1	2	3	4	5
(D3) odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
(D4) napredovanje	1	2	3	4	5
(D5) vpliv na odločitve nadrejenih	1	2	3	4	5

Na lestvici od 1 (popolnoma nepomemben) do 5 (popolnoma pomemben) ocenite **zadovoljstvo z vsakim od navedenih dejavnikov** za vas. Za vsak dejavnik lahko podate le eno oceno.

stališče	popolnoma nezadov.				popolnoma zadovoljen
(E1) višina plače	1	2	3	4	5
(E2) razpoložljivost delovnih izobraževanj	1	2	3	4	5
(E3) odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
(E4) napredovanje	1	2	3	4	5
(E5) vpliv na odločitve nadrejenih	1	2	3	4	5

Za potrebe analize potrebujemo še nekaj demografskih podatkov o vas.

**Spol:** (obkrožite en odgovor) moški – ženski

**Starost** (v dopoljenih letih):

1. do 20 let
2. nad 20 let do 25 let
3. nad 25 let do 30 let
4. nad 35 let do 40 let
5. nad 40 let do 45 let
6. nad 45 let do 50 let
7. nad 50 let do 55 let
8. nad 55 let do 60 let
9. nad 60 let

*Priloga 1*

**Dosežena stopnja izobrazbe** (*obkrožite en odgovor*):

- I. nedokončana OŠ
- II. dokončana OŠ
- III. poklicna šola (2- oz. 3-letni program)
- IV. srednja šola oz. gimnazija
- V. višješolska, visokošolska izobrazba
- VI. univerzitetna izobrazba
- VII. podiplomska izobrazba

**Ali se trenutno izobražujete** (za pridobitev višje stopnje izobrazbe kot jo imate sedaj)?

(*obkrožite en odgovor*) da – ne

**Zaposleni ste** (*obkrožite en odgovor*): **Premogovnik Velenje - Rudnik Trbovlje-Hrastnik**

**Koliko let ste že zaposlen(a) v podjetju?** (*navedite število dopoljenih let*) \_\_\_\_\_

**Na katerem delovnem mestu ste trenutno zaposlen(a)?** (*naziv delovnega mesta*)

\_\_\_\_\_

**Če ste vodja skupine ali oddelka, koliko ljudi vam je neposredno podrejenih?** (*navedite*

*povprečno število*) \_\_\_\_\_

Anketa je zaključena. Zahvaljujem se Vam za sodelovanje.



		Levenov test		t-test enakih povprečnih vrednosti						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-smerna)	razlika povpr.	stan. nap.razlike	95% interval zaupanja	
									spodnja	zgornja
(A1) Za naše podjetje je trenutno najbolj pomembno, da pridobi čim več svežega znanja.	Enaki varianci	7,638	,006	-1,240	229	,216	-,214	,173	-,554	,126
	Varianci nista enaki			-1,193	165,384	,235	-,214	,180	-,569	,140
(A2) Pri mojem vsakodnevnem delu imajo izkušnje prednost pred šolsko izobrazbo.	Enaki varianci	,392	,532	-1,395	229	,164	-,199	,143	-,481	,082
	Varianci nista enaki			-1,379	182,553	,169	-,199	,144	-,484	,086
(A3) Pri delu se učim na napakah drugih.	Enaki varianci	,057	,811	,915	229	,361	,156	,170	-,180	,491
	Varianci nista enaki			,920	192,891	,359	,156	,169	-,178	,490
(A4) V podjetju je veliko zaupanja med sodelavci.	Enaki varianci	,119	,731	-3,681	229	,000	-,552	,150	-,847	-,256
	Varianci nista enaki			-3,665	187,119	,000	-,552	,151	-,849	-,255
(A5) V podjetju je veliko možnosti za učenje.	Enaki varianci	,134	,714	-3,316	228	,001	-,510	,154	-,812	-,207
	Varianci nista enaki			-3,321	190,926	,001	-,510	,153	-,812	-,207
(A6) V podjetju se lahko izobražuje vsakdo, ki to želi.	Enaki varianci	,264	,608	2,729	228	,007	,460	,168	,128	,792
	Varianci nista enaki			2,730	187,669	,007	,460	,168	,128	,792
(A7) Sodelavci se pri učenju tudi podpiramo.	Enaki varianci	,408	,524	-1,575	228	,117	-,224	,142	-,504	,056
	Varianci nista enaki			-1,575	189,975	,117	-,224	,142	-,504	,056
(A8) Nadrejeni me motivira za učenje oziroma izobraževanje.	Enaki varianci	,150	,698	-,478	228	,633	-,080	,168	-,410	,250
	Varianci nista enaki			-,479	190,948	,633	-,080	,167	-,410	,250
(A9) Podjetje se zateka po dodatno znanje h zunanjim ustanovam (podjetjem, univerzam, svetovalcem).	Enaki varianci	,516	,473	-2,585	227	,010	-,402	,155	-,708	-,095
	Varianci nista enaki			-2,545	177,976	,012	-,402	,158	-,713	-,090
(A10) V podjetju je bolj cenjeno znanje zunanjih svetovalcev kot znanje zaposlenih.	Enaki varianci	,639	,425	1,870	229	,063	,332	,178	-,018	,682
	Varianci nista enaki			1,859	185,960	,065	,332	,179	-,020	,685

Priloga 2

		Levenov test		t-test enakih povprečnih vrednosti						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-smerna)	razlika povpr.	stan. nap.razlike	95% interval zaupanja	
									spodnja	zgornja
(B1) V podjetju si zaposleni pogosto pomagamo z nasveti.	Enaki varianci	,536	,465	-2,447	229	,015	-,295	,121	-,533	-,057
	Varianci nista enaki			-2,419	182,437	,017	-,295	,122	-,536	-,054
(B2) Nadrejeni mi pri težjih odločitvah tudi svetuje.	Enaki varianci	8,820	,003	-3,844	228	,000	-,546	,142	-,826	-,266
	Varianci nista enaki			-3,711	167,631	,000	-,546	,147	-,837	-,256
(B3) S sodelavci skupaj iščemo rešitve za nastale probleme.	Enaki varianci	,057	,812	-2,537	229	,012	-,295	,116	-,524	-,066
	Varianci nista enaki			-2,448	167,449	,015	-,295	,121	-,533	-,057
(B4) Podjetje ima vpeljan proces prenosa dobrih delovnih praks med sodelavci.	Enaki varianci	,394	,531	-5,074	228	,000	-,742	,146	-1,030	-,454
	Varianci nista enaki			-4,943	173,314	,000	-,742	,150	-1,038	-,446
(B5) Delovna navodila in informacije o delu so znotraj podjetja hitro in lahko dostopne.	Enaki varianci	7,479	,007	-3,343	229	,001	-,470	,141	-,748	-,193
	Varianci nista enaki			-3,216	165,717	,002	-,470	,146	-,759	-,182
(B6) Najprimernejši način prenosa znanja v podjetju so delovni sestanki.	Enaki varianci	2,265	,134	-1,264	229	,207	-,187	,148	-,477	,104
	Varianci nista enaki			-1,222	168,578	,223	-,187	,153	-,488	,115
(B7) Podjetje posveča internemu prenosu znanja (izobraževanju) zaposlenim dovolj časa mesečno.	Enaki varianci	,301	,584	-4,340	229	,000	-,663	,153	-,964	-,362
	Varianci nista enaki			-4,270	179,540	,000	-,663	,155	-,970	-,357
(B8) Svoje znanje najlažje prenašam naprej kar s praktičnim primerom.	Enaki varianci	,006	,939	,185	229	,853	,022	,118	-,210	,253
	Varianci nista enaki			,189	203,826	,850	,022	,115	-,205	,248
(B9) Izobraževanja zunanjih ustanov, ki se izvajajo v podjetju, mi niso dostopna.	Enaki varianci	,248	,619	-,878	227	,381	-,146	,167	-,475	,182
	Varianci nista enaki			-,875	182,991	,383	-,146	,167	-,476	,184
(B10) Prenos na izobraževanjih pridobljenega znanja v prakso je pogosto zelo uspešen.	Enaki varianci	,901	,344	-1,292	229	,198	-,181	,140	-,456	,095
	Varianci nista enaki			-1,272	179,755	,205	-,181	,142	-,461	,100

		Levenov test		t-test enakih povprečnih vrednosti						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-smerna)	razlika povpr.	stan. nap.razlike	95% interval zaupanja	
									spodnja	zgornja
(C1) Svoje znanje uporabljam le za svoje delo.	Enaki varianci	2,103	,148	2,642	229	,009	,483	,183	,123	,844
	Varianci nista enaki			2,689	200,619	,008	,483	,180	,129	,838
(C2) Pri svojem delu moram upoštevati le navodila nadrejenega.	Enaki varianci	,150	,699	1,894	228	,060	,356	,188	-,014	,727
	Varianci nista enaki			1,907	194,260	,058	,356	,187	-,012	,725
(C3) Pri svojem delu ne morem in ne smem uporabljati abstraktnega razmišljanja.	Enaki varianci	,066	,797	,087	229	,930	,014	,165	-,311	,339
	Varianci nista enaki			,087	185,091	,931	,014	,166	-,313	,342
(C4) Imam znanje, ki presega znanje nadrejenega in bi ga lahko uporabil na njegovem delovnem mestu.	Enaki varianci	,626	,430	1,328	229	,186	,226	,170	-,109	,560
	Varianci nista enaki			1,302	177,508	,194	,226	,173	-,116	,567
(C5) Menim, da svojega znanja ne morem pokazati v celoti.	Enaki varianci	,770	,381	2,773	228	,006	,441	,159	,128	,755
	Varianci nista enaki			2,763	185,029	,006	,441	,160	,126	,756
(C6) Delovno mesto mi ne omogoča uporabe znanj, ki sem jih pridobil(a) s formalnim izobraževanjem.	Enaki varianci	,099	,753	2,100	229	,037	,347	,165	,021	,673
	Varianci nista enaki			2,088	186,105	,038	,347	,166	,019	,675
(C7) Sodelavci iz drugih oddelkov se občasno obračajo name, da bi jim pomagal poiskati rešitev problema.	Enaki varianci	2,342	,127	2,057	227	,041	,327	,159	,014	,640
	Varianci nista enaki			2,120	205,549	,035	,327	,154	,023	,631
(C8) Znanje v našem podjetju ni pogoj za napredovanje.	Enaki varianci	,875	,351	3,337	229	,001	,620	,186	,254	,985
	Varianci nista enaki			3,377	197,022	,001	,620	,183	,258	,981
(C9) Zaposleni, ki so formalno bolj izobraženi, so v podjetju bolj cenjeni kot zaposleni z več izkušnjami.	Enaki varianci	2,181	,141	1,172	228	,243	,216	,184	-,147	,579
	Varianci nista enaki			1,199	204,359	,232	,216	,180	-,139	,571
(C10) Kot mentor ali demonstrator sodelujem tudi v izobraževalnih projektih in delavnicah podjetja.	Enaki varianci	,029	,865	-2,322	227	,021	-,427	,184	-,790	-,065
	Varianci nista enaki			-2,329	192,001	,021	-,427	,183	-,789	-,065

Priloga 2

		Levenov test		t-test enakih povprečnih vrednosti						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-smerna)	razlika povpr.	stan. nap.razlike	95% interval zaupanja	
									spodnja	zgornja
(D1) višina plače	Enaki varianci	,510	,476	-,460	228	,646	-,056	,122	-,296	,184
	Varianci nista enaki			-,470	200,630	,639	-,056	,119	-,291	,179
(D2) razpoložljivost delovnih izobraževanj	Enaki varianci	1,625	,204	,981	228	,328	,123	,126	-,124	,371
	Varianci nista enaki			1,008	203,565	,315	,123	,122	-,118	,365
(D3) odnosi med sodelavci	Enaki varianci	5,159	,024	1,113	228	,267	,123	,111	-,095	,342
	Varianci nista enaki			1,204	225,794	,230	,123	,102	-,078	,325
(D4) napredovanje	Enaki varianci	,963	,328	,964	228	,336	,121	,126	-,127	,369
	Varianci nista enaki			1,007	212,203	,315	,121	,120	-,116	,359
(D5) vpliv na odločitve nadrejenih	Enaki varianci	1,453	,229	,871	228	,385	,109	,125	-,137	,355
	Varianci nista enaki			,892	201,740	,373	,109	,122	-,132	,349
(E1) višina plače	Enaki varianci	1,004	,317	-,374	228	,709	-,053	,142	-,332	,226
	Varianci nista enaki			-,377	192,465	,706	-,053	,140	-,330	,224
(E2) razpoložljivost delovnih izobraževanj	Enaki varianci	1,247	,265	-,028	227	,977	-,004	,128	-,255	,248
	Varianci nista enaki			-,028	172,045	,978	-,004	,130	-,261	,254
(E3) odnosi med sodelavci	Enaki varianci	,328	,568	-2,054	228	,041	-,284	,139	-,557	-,012
	Varianci nista enaki			-2,062	189,611	,041	-,284	,138	-,557	-,012
(E4) napredovanje	Enaki varianci	,029	,866	-2,434	228	,016	-,366	,151	-,663	-,070
	Varianci nista enaki			-2,405	180,020	,017	-,366	,152	-,667	-,066
(E5) vpliv na odločitve nadrejenih	Enaki varianci	,740	,391	-1,985	228	,048	-,275	,139	-,549	-,002
	Varianci nista enaki			-1,995	190,299	,047	-,275	,138	-,548	-,003