

Raziskava ravnanja z znanjem v izbranem podjetju in preverba uporabljenega modela

Emanuela Molek¹, Katarina Katja Mihelič²

¹e-pošta: emolek@gmail.com

²e-pošta: katja.mihelic@ef.uni-lj.si

Povzetek

Na učenje lahko gledamo z vidika posameznika ali z vidika zaposlenega, delujočega v združbi (npr. podjetju), pri čemer je rezultat učenja znanje, ki ga ločimo na vidno in prikrito. Učenje v združbi poteka, ko se v podjetju učijo posamezniki, medsebojno organizacijsko povezani. Ravnanje z znanjem je organizacijski proces, ki ga uravnavajo ravnatelji, in zaposlenim omogoča, da znanje ustvarjajo, do njega dostopajo in ga uporabljajo na smotrni način za podjetje (Rozman, 2014a; Rozman & Sitar, 2007). Podjetja in druge združbe, ki si prizadevajo za poslovno učinkovitost in uspešnost, morajo sistematično razviti povezano učenje zaposlenih: ustvarjanje, skladiščenje in izmenjevanje znanja ter za smotrnost tega učenja v svoje poslovanje nujno uvesti sistem ravnanja z znanjem. V prispevku obravnavamo model ravnanja z znanjem, avtorjev Rozmana in Sitarjeve (2007), ki predvideva dve medsebojno povezani ravni preučevanja, in sicer raven podjetja in raven posameznika. Predlagane faze modela preučujemo s kvalitativno in kvantitativno raziskavo. Ugotovitve kažejo, da zaznavanje posamezne faze ni odvisno ne od spola ne od trajanja sodelovanja z izbranim podjetjem ter da je vseh pet faz omenjenega modela v precejšnji meri, vendar neenakomerno, uresničenih v izbranem podjetju.

Ključne besede: učenje posameznika, učenje v združbi, znanje, ravnanje z znanjem, model Rozmana in Sitarjeve

1 Uvod

Dandanes se podjetja pri svojem poslovanju soočajo z vse večjo konkurenco, vedno bolj zahtevnimi kupci in uporabniki poslovnih učinkov, globalno gospodarsko krizo, priča smo tudi vse večjemu številu sprememb in bliskovitemu razvoju tehnologij v poslovnem okolju, zato znanje na osnovi izkušenj ne zadostuje več, treba je povezati znanje in izobraževanje. »Če podjetja želijo biti uspešna in konkurenčna na trgu, morajo motivirati svoje zaposlene za razvoj, usposabljanje in izobraževanje« (Šmelc & Šarotar Žižek, 2014, str. 14). Na učenje lahko gledamo z vidika posameznika oziroma združbe. V podjetju se učijo zaposleni, ki so pri delu medsebojno povezani v združbo. To povezano učenje imenujemo tudi organizacijsko učenje. Individualno učenje proučujejo psihologi, medtem ko povezano učenje uvrščamo pod okrilje organizacijske znanosti, ki temelji na proučevanju razmerij med člani združbe. Učenje v združbi mora biti smotno, kar zagotavlja

edinole ustrezno ravnanje z učenjem in znanjem. Znanje je rezultat procesa učenja. Srečujemo se z različnimi vrstami znanja, najosnovnejša je ločitev na vidno (angl. *explicit*) in prikrito (angl. *implicit*, *tacit*) znanje.

Proces ravnanja z znanjem je razmeroma malo obdelan in mnogi ga opredeljujejo enako kot organizacijsko učenje, le da pri tem uporabijo druge besede. Razlog je v tem, da organizacijo razumejo kot statično strukturo in ne kot »sestava medsebojnih razmerij med ljudmi [...], ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987, str. 35). Dejstvo je, da »proces ravnanja z znanjem ni proces ustvarjanja, zajemanja in uporabe znanje, temveč je proces, ki zagotavlja, da se predhodno navedene dejavnosti v okviru organizacijskega učenja izvajajo na smotrni način« (Rozman, 2014b, str. 3). Na osnovi splošnega procesa ravnanja ali ravnateljevanja oz. managementa (angl. *management*) Rozman in Sitarjeva

(2007, str. 14) utemeljujeta model ravnanja z znanjem. Ta sestoji iz petih faz, ki so neločljivo povezane z učenjem v združbi, saj se ravnanje nanaša prav na organizacijsko učenje.

Namen članka je prispevati k razumevanju koncepta ravnanja z znanjem in istočasno s tem k razvoju zavedanja o tem, da je za racionalen in učinkovit način učenja vseh zaposlenih v združbi ter posledično za učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost združbe na domačem ali globalnem trgu potreben sistematičen pristop k urejanju področja ravnanja z znanjem. Temeljni cilj tega članka je narediti raziskavo o tem, kako je v izbranem podjetju urejeno ravnanje z znanjem in kako to ravnanje z znanjem še izboljšati. Delni cilji so pregled razumevanja konceptov učenja v združbi in ravnanja z znanjem, poskus opredelitve ravnanja z znanjem ter predstavitev modela ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve.

V članku je uporabljena metoda spoznavanja – raziskovanja in/ali analize, ki v teoretičnem delu temelji na pregledu, poznavanju in primerjavi znanstvenih prispevkov domačih in tujih avtorjev s področij učenja posameznika, učenja v združbi in ravnanja z znanjem. V empiričnem delu testiramo model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve na vzorcu zaposlenih v izbranem podjetju, pri čemer kot raziskovalna instrumenta uporabljamo strukturiran intervju in vprašalnik.

S člankom prispevamo k obstoječi literaturi na področju ravnanja z znanjem, k potrditvi modela Rozmana in Sitarjeve ter predvsem k bolj smotrnemu učenju v izbranem podjetju. Posebej omenimo, da v prevajanju angleških izrazov sledimo predlogom Društva slovenska akademija za management, ki jih v glavnem uporabljata tudi avtorja omenjenega modela. Tako »managerje« prevajava kot ravnatelje (razen v empiričnem delu), ravnanje z znanjem pa je prevod angleškega »*knowledge management*«. Posebej naj opozoriva na uporabo besede združba¹ (angl. *social unit*), s čimer ločiva združbo, ki jo sestavljajo člani, od organizacije, ki je sistem povezanih razmerij med temi člani.

2 Učenje in ravnanje z znanjem

2.1 Učenje posameznika in učenje posameznika v združbi

Človek se uči od rojstva do smrti. Marentič Požarnikova (2014) celo meni, da obstajajo tudi že preproste oblike predrojtvenega učenja. Naše okolje se neprestano spreminja, kar nas sili v nadgradnjo in izpopolnjevanje znanja, to pa dosežemo le z vseživljenjskim učenjem. Po mnenju Jlenca (2008, str. 23) je »učenje del življenja, je prožno in traja vse življenje. Učimo se ne le pod strokovnim vodstvom, ampak tudi drug od drugega«. Kolb (1984, str. 38) izpostavlja, da je »učenje proces, v katerem se znanje ustvarja skozi transformacijo izkušenj«. Rozman in Kovač (2012, str. 317) po drugi strani menita, da »učenje postaja tudi vse bolj abstraktno.« Shula in Blanchard (2012, str. 5), ki ju lahko uvrstimo med »vedenjske« teoretike, učenje opredeljujeta »kot spremembo v vedenju« ter dodajta, da se »ničesar nisi naučil, če tega ne uporabljaš v praksi«. Učenje poteka tako v procesu izobraževanja kot procesu usposabljanja. Zadnjega Hodgetts in Luthans (2000, str. 462) opredelita kot »proces, pri katerem se spreminjajo obnašanje in odnosi zaposlenih na način, da se povečujejo možnosti za dosego cilja«, medtem ko Lipičnik (v Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 420) meni, da gre pri usposabljanju za »razvijanje človeških zmožnosti, da bi lahko opravljali določeno delo«, gre torej za proces, ki se prepleta z učenjem, nanaša pa se na specialna znanja.

Prve znanstvene raziskave in opredelitve učenja v združbi, ki ga imenujemo tudi organizacijsko učenje, so se pojavile ob koncu 70-ih let, zelo intenzivno pa se je to področje razvijalo v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Enotne opredelitve organizacijskega učenja ni. Rozman (2014a) meni, da gre pri tem za posameznike, ki so povezani v združbo ter dodaja, da sedanji in bodoči položaj zaposlenih v združbi določa, kaj morajo zaposleni znati oziroma česa se bodo morali še naučiti. Po njegovem je učenje v združbi odvisno od njih samih in od značilnosti organizacije, v katero so vpeti. Prav zato Rozman in Sitarjeva (2007, str. 8) učenje povezanih posameznikov imenujeta učenje v povezanosti (angl. *learning by connectivity*) ali organizacijsko učenje. Različne zvrsti organizacije podpirajo različne vrste učenja; hierarhična organizacija denimo podpira učenje za večjo učinkovitost, medtem ko timska organizacija podpira učenje novosti. Dimovski (1994) pri organizacijskem učenju loči štiri vidike: informacijski, interpretacijski, strateški in vedenjski

¹ Združba (kot podjetje, zavod, urad, institucija, družba lastnikov) je organizirana skupnost ljudi in premoženja, ki jih družijo skupni interesi in skupne dejavnosti. Vir: SAM, 2016.

vidik, vsak izmed njih pa vključuje različne vrste in procese, ki potekajo pri posamezniku in/ali organizaciji. Stonehouse in Pemberton (1999) menita, da se organizacijsko učenje, podobno kot učenje posameznikov, nanaša na pridobivanje in prilagajanje znanja, vendar gre tu za bolj formaliziran način shranjevanja, širjenja in prenašanja znanja ter upravljanja zbirke znanja prek sistema ravnanja z znanjem. Boateng (2011, str. 8) navaja, da je nujno, da se »procesov učenja lotimo namerno in zavestno, da le-ti lahko obstajajo v eksplicitni obliki. [...] Proces učenja se nikoli ne konča; pravzaprav postane del vsakodnevnih organizacijskih procesov.« Skladno s pojmovanjem Campbella in Armstronga (2013, str. 241) »se posamezniki učijo skozi spoznavne procese, ko pa si naučeno izmenjujejo, prispevajo v organizacijsko učenje.« Dimovski in drugi (2005) navajajo tri ravni organizacijskega učenja, ki imajo za posledico: znanje posameznikov, znanje timov in znanje organizacije kot celote.

2.2 Znanje kot rezultat učenja

Stonehouse in Pemberton (1999, str. 132) znanje opredelita kot »zbir načel, dejstev, spretnosti in pravil« ter ga delita na specifično znanje, ki je povečini vir konkurenčnih prednosti, in generično znanje, ki je nujno za izvajanje katere koli dejavnosti, a istočasno ne ustvarja nekih presežkov. Daft (2001) omenja dve vrsti znanja, in sicer prikrito znanje, ki temelji na osebnih izkušnjah, »pravilih palca«, intuiciji in presoji ter ga je običajno zelo težko ubesediti, ter vidno znanje, ki je pravzaprav formalno, sistematično znanje, katerega je moč kodirati, zapisati in posredovati v pisni obliki ali v obliki splošnih navodil. Davenport in Prusak (1998, str. 5) znanje opredelita kot »fluidno mešanico izkušenj, vrednot, informacij, postavljenih v določen kontekst, in strokovnega vpogleda, ki zagotavlja okvir za vrednotenje in vključitev novih izkušenj in informacij. Znanje izvira iz in je tudi umeščeno v glavah posameznikov. V organizacijah se znanje pogosto nahaja ne le v dokumentih in skladiščih informacij, temveč je vdelano v rutine, procese in standarde.«

Po pojmovanju Pompeta (2016) je ustvarjalnost pogoj za razvoj človeštva, inovativnost na drugi strani pa pogoj za razvoj podjetništva. Rozman in Kovač (2012, str. 317) menita, da je dandanes znanje »bolj usmerjeno v ustvarjanje novosti kot v večjo učinkovitost. Zato se ne meri z znižanjem stroškov [...], temveč z obsegom in velikostjo sprememb, novimi proizvodi in procesi, stroški izobraževanja

in usposabljanja ipd.«, Žnidaršičeva in Jerebova (2011, str. 194) pa dodajata, da sta »inovativnost in znanje dva izmed ključnih elementov za napredek podjetja in organizacije«. Rozman in Kovač (2015, str. 41) navajata, da so »v združbi lahko kreativni in inovativni skorajda vsi zaposleni, najpomembnejšo vlogo v tem procesu pa imajo ravnatelji, ne toliko zaradi lastne inovativnosti in kreativnosti, temveč zaradi dejstva, da so oni tisti, ki vplivajo na zaposlene, jih motivirajo, navdihujejo in jim omogočajo, da izrazijo svojo kreativnost in inovativnost.« V sodobnem poslovnem okolju je inovativnost v podjetjih vitalnega pomena in je pravzaprav postala nuja. Podjetja bi morala voditi takšno politiko razvoja intelektualnega korpusa podjetja oziroma kakovostne prakse ravnanje z znanjem, da bi vsi zaposleni v podjetju prostovoljno prispevali k novostim, saj to dalje vodi v večjo konkurenčnost (Saulais & Ermine, 2012; Inkinen, Kianto & Vanhala, 2015).

Nonaka in Takeuchi (1995) sta med prvimi proces ustvarjanja znanja označila kot dinamično in neprestano interakcijo med prikrito in vidno vrsto znanja, ki poteka na štirih ravneh, in sicer na ravni posameznika, na ravni skupine, na ravni organizacije in na medorganizacijski ravni. Davenport je že leta 1996 opozarjal na dejstvo, da so naravne dobrine in poceni delovna sila že skoraj popolnoma izčrpani in da je zadnji, še nedotaknjeni vir komercialne prednosti, znanje zaposlenih v podjetjih. Znanje je tista najpomembnejša osrednja sposobnost organizacije oziroma ključno intelektualno premoženje, ki v današnjih gospodarskih razmerah določa konkurenčno prednost podjetja (Stonehouse & Pemberton, 1999; Dimovski & Penger, 2008; Al Saifi, 2015).

2.3 Ravnanje z znanjem

Vzporedno s proučevanjem organizacijskega učenja je v 90-ih letih prejšnjega stoletja izjemen razmah dosegla tudi znanstvena disciplina ravnanje z znanjem. Dimovski in drugi (2005, str. 62) ravnanje z znanjem opredelijo na sledeči način: »Prizadevanje za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in ustvarjanje kulture učenja se imenujejo management znanja. Podpirajo ga informacijske tehnologije, vodenje, ki spodbuja učenje, organizacijska struktura, ki omogoča komuniciranje, in procesi za management sprememb.« Ichijo (2007) v svojo opredelitev ravnanja z znanjem vključi tudi koncept zastarelega znanja. S tem v zvezi priporoča, naj podjetja ugotovijo, katero znanje v podjetjih je

že zastarelo, ga zavržejo in pristopijo k ustvarjanju novega znanja, saj se bodo edino na ta način lahko prilagajala spremembam v poslovnem okolju. Rechberg in Syed (2014, str. 433) podjetje enačita z »ladjo, na kateri se zaposleni srečujejo in sodelujejo v procesih ravnanja z znanjem«, Rozman (2014a, str. 2) pa k temu dodaja, da je »ravnanje z znanjem tisto, ki mora zagotoviti učinkovit in racionalen način učenja vseh zaposlenih«. Tu ne gre pozabiti tudi na vidik interakcije med različnimi generacijami znotraj podjetja, od katerih vsaka izmed njih poseduje različne kompetence, in ki s spontanim ali ustrezno planiranim medsebojnim sodelovanjem pripomorejo k medsebojni izmenjavi znanja (Jurišević Brčić & Mihelič, 2015). Zavedati se je treba, da je vzpostavitev sistema ravnanja z znanjem v prvi vrsti naloga ravnateljev, vsak posamezni zaposleni pa lahko s svojim delovanjem pomembno prispeva k doseganju planirane ravni znanja. Informacijska tehnologija je lahko v veliko pomoč pri kodificiranju, skladiščenju in prenosu znanja, ne more pa ravnanje z znanjem temeljiti zgolj na njej, ali kot trdita Davenport in Prusak (1998, str. 142): »Tehnologija sama še ne bo vašega podjetja samodejno spremenila v podjetje, ki ustvarja znanje.«

Za učinkovito ravnanje z znanjem je bistvenega pomena kultura, ki spodbuja zaupanje, odprto komuniciranje in sodelovanje med zaposlenimi, dopušča določeno avtonomijo pri delu, učenje na podlagi izkušenj ter ne graja in ne kaznuje napak zaposlenih, omogoča izmenjavo znanja ter v končni meri tudi povečuje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost združbi (Warhurst, 2013; Chang & Lin, 2015). O nujnosti izobraževanja kot pomembni sestavini klime v organizaciji in njenem vplivu na uspešnost podjetja sta med prvimi v slovenskem prostoru razpravljala Rus in Šter že leta 1992. V zadnjem času vse pogosteje zasledimo pojem partnerska oziroma sodelovalna kultura, pri kateri gre za to, da ravnateljstvo zaposlenih ne obravnava kot osebe, ki zgolj opravljajo naloženo delo, temveč jim omogoča delovno, miselno, komunikacijsko in vedenjsko svobodo, medtem ko organizacijska hierarhija zgolj opredeljuje njihovo širino odgovornosti (Pompe, 2011; Klopčič, 2015). Avtorice Dzunic, Djordjevic Boljanovic in Subotic (2012, str. 309) navajajo, da je »koncept ravnanja z znanjem eden izmed osnovnih načinov, kako izzive in nevarnosti sodobnega, nepredvidljivega poslovnega okolja »prevesti« v priložnosti za doseganje poslovne uspešnosti in konkurenčne prednosti«, medtem ko Schiuma (2012) meni, da so ravnatelji naklonjeni ravnanju z znanjem ne zaradi koncepta samega,

temveč zaradi dejstva, da načrtovanje, oblikovanje, ocenjevanje in preoblikovanje prvin in procesov znanja v podjetju lahko pripomorejo k večji poslovni uspešnosti.

2.4 Model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve

Ravnanje z znanjem za razliko od povezanega učenja zaposlenih v podjetju ali drugi združbi lahko najenostavneje ponazorimo z modelom ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve (2007, str. 14), ki je prikazan na Sliki 1 (v nadaljevanju model Rozmana in Sitarjeve). Oblikovan je na dveh povezanih ravneh, in sicer na ravni podjetja in posameznika, ter poteka v treh osnovnih korakih, ki bi jih na splošno lahko opredelili kot planiranje, uveljavljanje, kontrola. Model sestoji iz naslednjih petih faz: 1) planiranje učenja in znanja na ravni podjetja, 2) planiranje učenja in znanja posameznikov, 3) uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja, 4) kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov, 5) kontrola doseženega znanja na ravni podjetja, vseh pet faz pa je neločljivo povezanih z učenjem v podjetju ali drugi združbi. Dejavnosti vsebovane v petih fazah procesa ravnanja z znanjem omogočajo, da je učenje povezanih zaposlenih v podjetju ali drugi združbi, ki poteka sočasno z delom v podjetju ali drugi združbi, smotrno in učinkovito. V bistvu lahko ravnanje z znanjem, katerega namen je zagotavljanje smotrnosti, opredelimo v dveh smereh: po vsebini, pri čemer gre za usklajevanje učenja in znanja vseh zaposlenih, ter po procesu, kjer gre za proces odločanja ravnateljev v zvezi z učenjem in znanjem (Rozman & Sitar, 2007, str. 17).

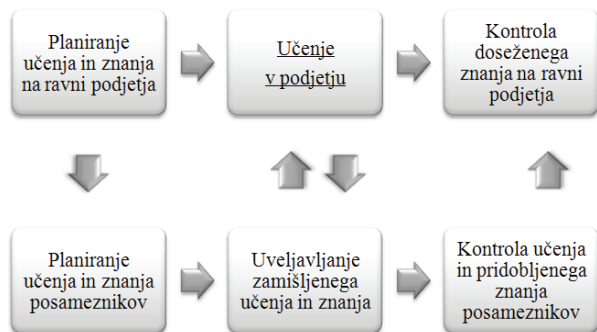
Pomudimo se sedaj nekoliko natančneje pri posameznih fazah modela ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve. Faza »planiranje učenja in znanja na ravni podjetja« obsega analizo znanja in učenja v podjetju in tudi širše – v poslovnem okolju podjetja. V tej fazi je treba predvideti želeno raven znanja in načine učenja, ugotoviti, na katerih področjih je znanje na ravni podjetja šibko ter v ta namen izdelati strategijo učenja.

Faza »planiranje učenja in znanja posameznikov« je vzporedna fazi »planiranje učenja in znanja na ravni podjetja«, fazi potekata pravzaprav sočasno. Na ravni posameznika ugotavljamo področja, na katerih je znanje posameznika nezadostno glede na vlogo, ki mu je v procesu dela dodeljena. Kot predlaga Rozman (2014b, str. 8), si pri tem lahko pomagamo s preglednicami znanja (angl. *knowledge*

map), v katere vpišemo osebnostne značilnosti, zmožnosti, nagnjenja in vrednote posameznika ter jih primerjamo z znanjem in veščinami, ki so potrebne za določeno delovno mesto. Postavimo cilje, ki jih želimo doseči pri znanju posameznika in mu hkrati pripišemo dolžnosti, odgovornosti ter pooblastila v zvezi z učenjem.

Slika 2: Model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve

Raven podjetja



Raven posameznika

Vir: Povzeto po R. Rozman in A. S. Sitar, *Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management*, 2007, str. 14.

V naslednjem koraku na ravni posameznika preidemo v fazo »uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja«. Gre najprej za iskanje in zaposlovanje posameznikov z zahtevanim predhodnim znanjem in zmožnostjo pridobivanja novih zahtevanih znanj. V drugem delu uveljavljanja pa stopi v ospredje vloga ravnatelja – vodje (angl. *leader*), ki s svojim zgledom in dejanji vpliva na zaposlene, jim komunicira, kako pomembno je učenje, ter jih motivira za učenje, pridobivanje in razširjanje znanja. Z drugimi besedami povedano gre za vodenje zaposlenih v smeri zamišljenega znanja.

Hkrati s fazo uveljavljanja zamišljenega učenja in znanja na ravni posameznika poteka »učenje v podjetju«, ki je neločljivo in neprestano povezano z vsemi fazami modela ravnanja z znanjem. Znanje se v podjetju neprestano ustvarja, kodificira, shranjuje, izmenjuje med posamezniki in med podjetji, prenaša, se do njega dostopa in se ga nadalje uporablja.

V tretjem koraku na ravni posameznika preidemo v fazo »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov«. Tu preverjamo udeležbo posameznikov pri učnih aktivnostih in preverjamo doseženo znanje posameznikov. Razvijamo tudi

sistem kazalcev, s katerimi merimo učenje in znanje posameznikov.

Sočasno s fazo »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov« na ravni podjetja poteka faza »kontrola doseženega znanja na ravni podjetja«. Ta faza obsega preverjanje doseženega znanja in ugotavljanje vrzeli v znanju na ravni podjetja glede na planirano raven znanja, preverja pa tudi sam proces učenja v podjetju. Razvija se sistem kazalcev, s katerimi merimo učenje v podjetju in doseženo raven znanja celotnega podjetja. Po zaključeni kontroli zberemo ugotovitve obeh kontrolnih faz in priporočila upoštevamo pri obeh fazah planiranja ob prvi naslednji ponovitvi. V tej smeri nadaljujemo z namenom doseganja odličnosti pri ravnanju z znanjem v podjetju.

Omenimo še, da v formalnem pogledu in kot podpora ravnanju z znanjem tako za posameznike kot združbe ali skupine, v njih planiramo in kontroliramo učenje in znanje s preglednicami znanja. Niz preglednic kaže razvoj znanja tako posameznikov kot skupin in združb.

3 Raziskava ravnanja z znanjem v izbranem podjetju²

Raziskavo, pri kateri smo iskali odgovor na raziskovalno vprašanje »V kolikšni meri je pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve uresničenih v izbranem podjetju?«, smo izvedli v letu 2016 v podjetju, ki deluje na področju gostinstva. Namen raziskave je empirična preverba modela in dognanje, ali je učenje v podjetju smotrno in učinkovito. Primarne podatke smo pridobili na dva načina, in sicer v kvalitativni študiji s pomočjo intervjuja, kjer je kot intervjuvanec nastopil direktor izbranega podjetja, ter v kvantitativni študiji s pomočjo vprašalnika, v katerem so sodelovali zaposleni v podjetju. Intervju je trajal 45 minut in je bil sneman, nato smo pripravili prepis, ki smo ga poslali intervjuvancu v avtorizacijo. V kvantitativni raziskavi smo razvili vprašalnik s sklopi trditev, ki so prikazani v prilogi. Pri oblikovanju trditev smo vsebinsko sledili posameznim fazam modela Rozmana in Sitarjeve ter obstoječim izsledkom o

2 Ob sestavi vprašalnika za kvalitativno in kvantitativno analizo smo z namenom razumljenosti uporabili splošno terminologijo, ki deloma odstopa od terminologije iz modela Rozmana in Sitarjeve, zato se v tem razdelku v pomenu ravnatelja, ravnateljstva, učenja v združbi pojavljajo izrazi direktor, vodstvo podjetja, učenje v podjetju.

učenju v podjetju. Anketiranci so izražali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo glede na svoje izkušnje v izbranem podjetju. Uporabljena je bila petstopenjska Likertova lestvica od 1 – nikakor se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam. Prošnja za sodelovanje je bila poslana 73 zaposlenim, od katerih je 27 oseb v celoti končalo anketo (stopnja odzivnosti je 0,37). Vzorec obsega 41 % žensk in 59 % moških v starosti od 21 let do 40 let, 12 % ima zaključeno poklicno šolo, 48 % srednjo šolo ter 40 % višjo šolo ali več. Z izbranim podjetjem sodeluje manj kot 1 leto – 11 %, od 1 do 5 let – 56 %, od 5 do 10 let – 18 % ter več kot 10 let – 15 % vprašanih.

3.1 Rezultati kvalitativne analize

Pri kvalitativni analizi intervjuja smo se odločili za način tematske analize, pri čemer smo kot posamične tematske sklope obravnavali posamezne faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v podjetju.

Prva faza – planiranje učenja in znanja na ravni podjetja. V izbranem podjetju nimajo formalno izdelane analize znanja na ravni podjetja, zelo dobro pa poznajo trende, ki zadevajo znanje in učenje na področju njihove dejavnosti. Podjetje sicer nima zamišljene želene ravni znanja v nekem merljivem smislu, ima pa izdelan enoletni plan izobraževanja. V podjetju sami sebe vidijo *»trenutno in pa v prihodnosti kot neko visoko strokovno podjetje na gostinskem področju, istočasno pa sodobno in napredno podjetje na vseh drugih poslovnih področjih«*. Izbrano podjetje ima v vizijo in poslanstvo posredno vtakano neprestano izobraževanje in usposabljanje, *»tudi na kakšno steno kdaj napišejo poslanstvo in vizijo«*, da zaposlenim pade v oči. Toman (2015, str. 60) meni, da *»z vizijo spodbujamo timsko delo in s tem učenje. [...] učenje in znanje sta pomembna za uspešnost podjetja in sta tako njegova konkurenčna prednost že danes, v prihodnosti pa bosta še toliko bolj.«*

Druga faza – planiranje učenja in znanja posameznikov. Podjetje ima izdelano sistemizacijo delovnih mest z opisom zahtevanih znanj za posamezno delovno mesto. Veliko pozornosti posvečajo izbiri ljudi z ustreznim strokovnim predznanjem, ki jih nato zaradi sprememb pri delu in vedno novih zahtev po znanju tudi dodatno izpopolnjujejo. Pri planiranju učenja in znanja zaposleni *»lahko podajo predloge, kakšno izobraževanje bi si želeli«*, podjetje pa skuša njihove predloge upoštevati. V podjetju nimajo formalnega pravilnika o kariernem razvoju zaposlenih, imajo pa neformalen izobraževalni program, v okviru katerega mlade perspektivne študente *»načrtno peljejo skozi različne*

oddelke in vedo, kje, na katerem področju v podjetju, jih želijo imeti v prihodnosti«.

Tretja faza – uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja. Po mnenju direktorja izbranega podjetja je kadrovska funkcija ena ključnih v podjetju in to je tudi strateško področje, ki ga bo najdlje zadržal pod svojim okriljem. Kot navajajo Rozman, Mihelčič in Kovač (2011, str. 110), je zlasti *»pomembno, da lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznikov poznajo in razumejo nadrejeni, da jih bodo razmestili na ustrezne položaje, jim dodelili ustrezne naloge, jih razvijali, spodbujali in podobno«*. Zaposlene v izbranem podjetju pri njihovem delu in učenju spremljajo, motivirajo usmerjajo in kontrolirajo njihovi vodje, ključne zaposlene pa direktor. Za novo zaposlene na manj zahtevnih delovnih mestih v podjetju pripravijo predstavitev podjetja, nato pa ti začnejo z delom, pri čemer je vodja oddelka njihov mentor. Za novo zaposlene na vodilnih delovnih mestih pa sestavijo individualen program uvajanja ter določijo osebo, ki jim je na voljo pri njihovih vsakodnevnih vprašanjih. Po doseženi višji ravni znanja so zaposleni deležni pohval, odprejo se jim tudi nove možnosti za napredovanje. Vodstvo izbranega podjetja si močno prizadeva za sodelovalno kulturo. Menijo, da je bistven medsebojen korekten odnos, *»na zaposlene gledajo kot na svoje sodelavce in ne zgolj na delavce«*. Direktor izbranega podjetja se zaveda, da sta njegov zgled in spodbuda bistvena pri uveljavljanju zamišljenega učenja in znanja, zaveda se tudi, kako dragoceni so osebni stiki s sodelavci, zato ti tudi vsakodnevno potekajo. Amyjeva (2008, str. 219) denimo navaja, da zaposleni, ki so sodelovali v njeni raziskavi, poudarjajo *»pomen odprtega komuniciranja med vodji in podrejenimi. [...] še posebej cenijo srečanja in »coaching ena na ena«, medtem ko elektronsko komuniciranje, če je že neizogibno, obravnavajo kot manj učinkovito sredstvo komuniciranja.«*

Učenje v podjetju je praviloma vedno povezano z delom v podjetju. V izbranem podjetju imajo zaposleno osebo, ki skrbi za izobraževanja in usposabljanja, le-ta potekajo v obliki mentorstva, tečajev, izobraževalnih delavnic in seminarjev. V podjetju imajo dvakrat na leto obvezno izobraževanje za vse sodelavce, pri čemer se posamezni zaposleni usposablja v povprečju tri dni na leto. *»Večino izobraževanj in usposabljanj, ki zadevajo gostinsko stroko, izvajajo interno«, za zahtevnejše strokovne teme, tuje jezike, poslovni bonton pa pridobijo zunanje izvajalce. »Zaposleni, ki se udeležijo zunanjih izobraževanj, svoje novo pridobljeno znanje predstavijo oziroma posredujejo*

tudi svojim sodelavcem v podjetju». Izbrano podjetje hrani znanje predvsem skozi sistemizacijo procesa dela, lasten informacijski sistem, pravilnike in kodekse, veliko neoprijemljivega in hkrati dragocenega znanja pa je shranjenega v glavah zaposlenih. Poleg formalnega učenja je v podjetju veliko možnosti tudi za spontano, neformalno učenje, ki je zlasti pomembno pri prenosu prikritega znanja. Nonaka (1991, str. 97) med drugim meni, da sta v procesu ravnanja s prikritim znanjem »bistvena osebna predanost in občutek pripadnosti zaposlenih tako podjetju kot njegovemu poslanstvu«. Vodstvo podjetja je prepričano, da z izobraževanjem in usposabljanjem povečujejo pripadnost zaposlenih podjetju ter da izobraženi in dobro usposobljeni zaposleni »predstavljajo njihovo glavno konkurenčno prednost«.

Četrta faza – kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov. Podjetje na splošno ne preverja učnih aktivnosti posameznika oziroma učinkovitosti procesa izobraževanja ali usposabljanja med samim procesom, saj gre povečini za enodnevne izobraževalne delavnice, »če pa govorimo o jezikovnem izobraževanju, [...] seveda spremljajo, kakšen je napredek oziroma to preverijo z nekim potrdilom ob koncu izobraževanja, ki ga izda jezikovna šola.« V podjetju nimajo določenih kazalcev učenja posameznika in kazalcev dosežene ravni znanja za posameznike, »imajo pa sistem merjenja zadovoljstva pri strankah«. V ta namen naročnikom storitev po izvedenem dogodku pošljejo anketo, s katero preverjajo raven zadovoljstva strank s posameznim segmentom storitve, trditve pa nato aplicirajo na posamezne sodelujoče pri dogodku. Na ta način spremljajo znanje posameznikov in na podlagi tega lahko načrtujejo nadaljnja usposabljanja za posamezni profil zaposlenih.

Peta faza – kontrola doseženega znanja na ravni podjetja. Izbrano podjetje nima formalno planirane ravni in zvrsti znanja podjetja in načinov učenja v podjetju, prav tako nima izdelanih kazalcev za preverjanje dosežene ravni znanja na ravni podjetja. Glede na navedeno tudi ne morejo kontrolirati doseženega znanja na ravni podjetja. Morda bi lahko sistem merjenja ravni zadovoljstva pri strankah na nek način uvrstili tudi v kategorijo doseženega znanja na ravni podjetja, saj rezultati ankete v prvi vrsti pokažejo zadovoljstvo strank s storitvijo (oziroma znanjem) celotnega podjetja, šele v drugem koraku pa podjetje rezultate analizira po posameznih sodelujočih na dogodku.

Kot kažejo ugotovitve analize intervjuja, so v izbranem podjetju v največji meri uresničene prve tri faze modela Rozmana in Sitarjeve, in sicer planiranje

učenja in znanja na ravni podjetja, planiranje učenja in znanja posameznikov in uveljavljanje (ravnanje z možnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja, v precej manjši meri sta uresničeni fazi kontrole; navedeno je dobra osnova za smotrno izvajanje učenja v podjetju.

3.2 Rezultati kvantitativne analize

V kvantitativnem delu analize smo testirali raziskovalne hipoteze, ki jih navajamo v nadaljevanju.

Hipotezi H_1 in H_2 smo oblikovali kot ničelni hipotezi predvsem zaradi dejstva, ker je obravnavana problematika manj raziskana in navajana. V dosedanjih raziskavah namreč nismo zasledili, da bi spol ali trajanje sodelovanja oziroma zaposlitve značilno vplivali na ocene o izobraževanju, zavzetosti za učenje, motiviranosti za nadaljnja usposabljanja itd.

H_1 : Povprečja sklopov trditev za posamezno fazo modela Rozmana in Sitarjeve se ne razlikujejo pomembno glede na spol anketirancev.

H_2 : Povprečja sklopov trditev za posamezno fazo modela Rozmana in Sitarjeve se ne razlikujejo pomembno glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.

Hipotezo H_3 smo oblikovali kot alternativno hipotezo zaradi osebnih izkušenj, ki nam kažejo, da posamezniki običajno različno zaznavajo in vrednotijo posamezne faze upravljalno-ravnalnega procesa, tj. planiranje, uveljavljanje in kontrolo, zato smo predpostavili, da je najverjetneje tako tudi s fazami procesa ravnanja z znanjem.

H_3 : Ocenjeni dejavniki glede ravnanja z znanjem v izbranem podjetju se razlikujejo po pomembnosti.

Za sklope trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v podjetju smo najprej izračunali koeficiente Cronbach α , ki so za vse konstrukte ustrezni. Nadalje smo ustvarili nove spremenljivke kot povprečja sklopov trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v podjetju. Opisne statistike in vrednosti koeficientov Cronbach α so prikazani v Tabeli 1, medtem ko so v Tabelah 2 in 3 prikazani rezultati preverjanj H_1 in H_2 .

Iz podatkov v Tabelah 2 in 3 lahko ugotovimo, da imajo moški nekoliko višje povprečje pri planiranju učenja in znanja tako na ravni podjetja kot posameznikov ter pri kontroli doseženega znanja na ravni podjetja ter da imajo udeleženci z daljšim trajanjem sodelovanja z izbranim podjetjem

Tabela 1: Povprečja sklopov trditev in vrednosti koeficientov Cronbach α po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v podjetju

Faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v podjetju	N	Povprečje	Standardni odklon	Cronbach α
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	27	3,92	,63	0,71
Planiranje učenja in znanja posameznikov	27	3,99	,62	0,77
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	27	4,11	,60	0,75
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	27	3,64	,83	0,75
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	27	3,85	,65	0,85
Učenje v podjetju	27	4,38	,50	0,85

Tabela 2: Preverjanje H1: Povprečja in rezultati t-testa za skupini moški in ženske

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Povprečje moški	Povprečje ženske	Standardna napaka	t	Stopinje prostosti	Raven statistične pomembnosti
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	3,99	3,72	0,23	1,15	25	0,262
Planiranje učenja in znanja posameznikov	4,05	3,89	0,22	0,71	25	0,486
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	4,10	4,15	0,23	-0,19	25	0,847
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	3,65	3,67	0,34	-0,07	25	0,947
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	3,89	3,80	0,26	0,37	25	0,718

Tabela 3: Preverjanje H2: Povprečja in rezultati t-testa za skupini glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem*

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Povprečje »manj kot 5 let«	Povprečje »več kot 5 let«	Standardna napaka	t	Stopinje prostosti	Raven statistične pomembnosti
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	3,78	4,09	0,23	-1,33	25	0,196
Planiranje učenja in znanja posameznikov	3,89	4,18	0,23	-1,26	25	0,220
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	4,12	4,11	0,24	0,05	25	0,964
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	3,56	3,87	0,35	-0,90	25	0,376
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	3,86	4,20	0,24	-1,42	25	0,169

* Vprašalnik je pri odgovorih v zvezi s trajanjem sodelovanja z izbranim podjetjem vseboval štiri kategorije (1 – manj kot eno leto, 2 – 1 do 5 let, 3 – 5 do 10 let, 4 – več kot 10 let), zato smo kategoriji 1 in 2 združili v kategorijo »manj kot 5 let« ter kategoriji 3 in 4 v kategorijo »več kot 5 let«.

nekoliko višje povprečje pri planiranju in kontroli učenja in znanja tako na ravni posameznika kot na ravni podjetja. S t-testom za neodvisna vzorca smo ugotovili, da razlike med skupinami niso statistično pomembne ($p > 0,05$) in jih ne moremo posplošiti na populacijo. Naši rezultati se skladajo s hipotezama H_1 in H_2 , kjer smo predpostavili, da ne prihaja do statistično pomembnih razlik med zaznavami posameznih faz ravnanja z znanjem glede na spol oziroma na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.

Pri preverjanju hipoteze H_3 smo s Friedmanovim testom medsebojno primerjali povprečne range sklopov trditev posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve ter na ta način ugotovili, katera faza je najvišje ocenjena ter tako med vprašanimi zaznana kot najpomembnejša oziroma najnižje ocenjena in s tem zaznana kot najmanj pomembna. Rezultati Friedmanovega testa so prikazani v Tabeli 4.

Glede na ugotovljeno raven statistične pomembnosti ($p < 0,05$) lahko sklepamo, da zaposleni v izbranem podjetju različno vrednotijo dejavnike ravnanja z znanjem oziroma posamezne

faze modela Rozmana in Sitarjeve. Upoštevajoč vrednosti povprečnih rangov ugotavljamo, da je med vprašanimi kot najpomembnejša zaznana faza »uveljavljanje (ravljanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja« in kot najmanj pomembna zaznana faza »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov«. Naši rezultati se skladajo s hipotezo H_3 , kjer smo predpostavili, da se faze ravnanja z znanjem v izbranem podjetju razlikujejo po pomembnosti.

Tabela 4: Preverjanje H_3 : Povprečni rangi sklopov trditev posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve in statistika Friedmanovega testa**

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Povprečni rang
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	2,69
Planiranje učenja in znanja posameznikov	3,26
Uveljavljanje (ravljanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	3,78
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	2,35
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	2,93

** $N = 27$, $\chi^2 = 15,721$, stopinja prostosti = 4, raven statistične pomembnosti = 0,003.

4 Razprava s priporočili

Ugotovitve tako kvalitativne kot kvantitativne analize kažejo, da je vseh pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve v veliki meri, vendar neenakomerno, uresničenih v izbranem podjetju, izjemno pomembno vlogo v sistemu ravnanja z znanjem pa igra tudi učenje v podjetju. V kvantitativni raziskavi smo ugotovili, da je najbolje ocenjena faza »uveljavljanje (ravljanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja«, najslabše pa faza »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov«. Nadalje smo ugotavljali, ali se povprečne ocene trditev razlikujejo glede na spol in trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem. Potrdili smo predpostavke, da niti spol niti trajanje sodelovanja s podjetjem ne vplivata na zaznavanje posamezne faze procesa ravnanja z znanjem v izbranem podjetju. Zaključimo lahko, da je v izbranem podjetju precej dobro vzpostavljen sistem ravnanja z znanjem, kar zagotavlja učinkovit in racionalen način učenja vseh zaposlenih.

V okviru priporočil za podjetje predlagamo naslednje: 1) potrebno je sistematično urediti področje ravnanja z znanjem; 2) prikrito znanje naj se v največji možni meri zapiše in se tako preoblikuje

v vidno znanje, saj se s tem poveča učinkovitost in zmanjšajo napake, hitrejša pa je tudi faza uvajanja novo zaposlenih; 3) za posameznike naj se oblikujejo preglednice znanja. Na podlagi opisa delovnega mesta planiramo zahtevano znanje, poleg pripišemo dejanska znanja in ugotavljamo vrzeli, na podlagi katerih nadalje planiramo zahtevano učenje. Po določenem obdobju (npr. čez eno leto) naredimo nov pregled znanja, kar istočasno predstavlja kontrolo izvedenega učenja. Podobne preglednice znanja se lahko oblikujejo za celotno podjetje; 4) formalizira naj se spremljanje učinkov izobraževanja na produktivnost, kar zahteva povratno zanko (torej ovrednotenje ciljev, razvoj kazalcev za merjenje njihove uresničenosti in popravljalne ukrepe po merjenju).

Prispevek predmetnega članka je v trojem: prvič, na primeru izbranega podjetja je bil praktično preverjen model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve, drugič, izveden je bil poskus izdelave merilnega instrumenta za model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve, in tretjič, s priporočili smo botrovali k smotrnosti učenja v izbranem podjetju.

5 Sklep

V članku smo analizirali koncepte individualnega učenja, učenja v združbi in ravnanja z znanjem ter predstavili model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve. V empirični raziskavi smo s pomočjo intervjuja in vprašalnika ugotavljali, v kolikšni meri je pet faz procesa ravnanja z znanjem omenjenega modela uresničenih v navedenem podjetju. Na podlagi rezultatov sklepamo, da so vse faze modela Rozmana in Sitarjeve v izbranem podjetju v dobršni meri uresničene, kar je dobra osnova za smotrno učenje vseh zaposlenih v podjetju.

Med omejitvami raziskave moramo omeniti majhen vzorec, ki ne omogoča zahtevnejših statističnih testiranj. Druga omejitev je dejstvo, da je bil model preverjen v enem podjetju, kar nam ne dovoljuje posploševanja na podjetja v regiji. Prav tako ne moremo trditi, da je ugotovljena uresničenost posameznih faz značilna za vsa podjetja v izbrani panogi. Dopusčamo možnost, da bi bili rezultati drugačni, v kolikor bi model preverjali še v drugih panogah. V prihodnje bi veljalo predlagano lestvico trditev petih faz testirati na različnih vzorcih ter ovrednotiti veljavnost in zanesljivost trditev. Bodoče raziskave bi se tako lahko usmerile še na druga podjetja na območju Republike Slovenije, ki delujejo v izbrani in v drugih panogah in ugotovile

razlike v posameznih fazah. Smiselno bi bilo izvesti tudi mednarodne primerjave in preučiti, kako je ravnanje z znanjem uresničeno v podjetjih zunaj meja Slovenije, bodisi v državah zahodne Evrope, kjer ima tržno gospodarstvo dolgoletno tradicijo, bodisi v državah srednje in vzhodne Evrope s post-socialistično tradicijo.

Viri in literatura

- Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organizational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164-189.
- Amy, A. H. (2008). Leaders as facilitators of individual and Organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 212-234.
- Boateng, R. (2011). Do organizations learn when employees learn: the link between individual and organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(6), 6-9.
- Campbell, T. T., & Armstrong, S. J. (2013). A longitudinal study of individual and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(3), 240-258.
- Chang, C. L., & Lin, T. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
- Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. United States: South-Western, Thomson Learning.
- Davenport, T. H. (1996). Some Principles of Knowledge Management. *Organizations and People*. Winter (2). Pridobljeno 7. 2. 2016, s <http://www.strategy-business.com/article/8776?gko=f91a7>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage – A Theoretical and Empirical Analysis*, doktorska disertacija. Cleveland: Cleveland State University.
- Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učēca se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dzunic, M., Djordjevic Boljanovic, J., & Subotic, J. (2012). The importance of concepts knowledge management and learning organization in managing the knowledge-flow in organizations. *Management, Knowledge and Learning International Conference 2012*. Pridobljeno 11. 2. 2016, s <http://www.mihantarjomeh.com/wp-content/uploads/2014/03/THE-IMPORTANCE-OF-CONCEPTS.pdf>
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2000). *International Management: culture, strategy and behavior* (4th ed.). International Edition: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ichijo, K. (2007). Enabling Knowledge-Based Competence of a Corporation. V K. Ichijo & I. Nonaka (ur.), *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers* (str. 83-96). Oxford: Oxford University Press.
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Jelenc, Z. (2008). Vseživljenjskost učenja in strokovno izrazje v vzgoji in izobraževanju. *AS. Andragoška spoznanja*, 14(3-4), 21-30.
- Jurišević Brčić, Ž., & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska istraživanja*, 28(1), 853-867.
- Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo: vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Zagorje ob Savi: samozaložba.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lipičnik, B., & Mežnar, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Marentič Požarnik, B. (2014). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost*. Ljubljana: GEA College.
- Pompe, A. (2016). Ustvarjalnost je pogoj razvoja človeštva, inovativnost je pogoj razvoja podjetništva. Pridobljeno 8. 5. 2016, s <http://www.agencija-poti.si/Clanki/Vsi-clanki/ArtMID/637/ArticleID/111/Ustvarjalnost-je-pogoj-razvoja-clove%C5%A1tva-inovativnost-je-pogoj-razvoja-podjetnistva>
- Rechberg, I. D. W., & Syed, J. (2014). Appropriation or participation of the individual in knowledge management. *Management Decision*, 52(3), 426-445.

- Rozman, R. (2014a). Some thoughts on organizational learning and knowledge management. *Dynamic Relationships Management Journal*, 3(2), 1-2.
- Rozman, R. (2014b). A Practice-Oriented Approach to Organizational Learning and Knowledge Management. *3rd International Conference on Management and Organization, Brdo pri Kranju, Slovenia* (str. 1-14).
- Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
- Rozman, R., & Kovač, J. (2015). Individual and organizational creativity and innovation: their management. *Dynamic Relationships Management Journal*, 4(2), 39-50.
- Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., & Sitar, A. S. (2007). Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management. *23rd EGOS Colloquium, Vienna* (str. 1-19).
- Rus, V. S., & Šter, J. (1992). Izobraževanje in izobraževalna klima kot sestavina socialne klime in determinanta uspešnosti organizacije. *Anthropos*, 24(5/6), 247-265.
- SAM – Društvo slovenska akademija za management. Pridobljeno 3. 10. 2016, s <http://sam-d.si/izrazi.aspx>
- Saulais, P., & Ermine, J. L. (2012). Creativity and knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(3/4), 416-438.
- Schiama, G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 515-522.
- Shula, D., & Blanchard, K. (2012, 27. februar). Citati o karieri. *Tematska priloga Mediaplanet – Izobraževanje in kariera 1*, str. 5.
- Stonehouse, G. H., & Pemberton, J. D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organization. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131-144.
- Šmelc, T., & Šarotar Žižek, S. (2014). Motiviranje zaposlenih za razvoj in usposabljanje v podjetju Elti d.o.o. *Izzivi managementu*, 6(2), 12-20. Pridobljeno 6. 7. 2016, s http://sam-d.si/upload/content/IM_2014_02.pdf
- Toman, V. (2015). Company vision and organizational learning. *Dynamic Relationships Management Journal*, 4(2), 51-60.
- Warhurst, R. P. (2013). Learning in an age of cuts: managers as enablers of workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 37-57.
- Žnidaršič, J., & Jereb, E. (2011). Innovations and Lifelong Learning in Sustainable Organization. *Organizacija*, 44(6), 185-194.

PRILOGA: Trditve za posamezne faze ravnanja z znanjem ter učenje v podjetju

1. faza: Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	Povprečje	Standardni odklon
Zaposleni in/ali zunanji sodelavci s svojim znanjem in izkušnjami bistveno prispevamo k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.	4,6	,72
Podjetje se neprestano prilagaja trendom v poslovnem okolju.	4,4	,75
Podjetje posveča veliko pozornosti izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev.	3,7	1,06
Zaposleni in/ali zunanji sodelavci v podjetju nekaj mesecev v naprej izvemo, kdaj bodo potekala izobraževanja in usposabljanja.	3,1	1,09
V podjetju je jasno razvidno, da so izobraževalna prizadevanja povezana z napredovanjem v podjetju.	3,8	,94
2. faza: Planiranje učenja in znanja posameznikov	Povprečje	Standardni odklon
V podjetju so prepoznali mojo nadarjenost in kompetence.	,4	,97
Podjetje od mene pričakuje natančno določena znanja in izkušnje.	4,3	,7
Če ugotovim, da je moje znanje na določenem področju šibko ali bi ga želel nadgraditi, lahko predlagam dodatno izobraževanje in usposabljanje.	,4	,91
Podjetje praviloma sprejme predloge zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev za dodatna izobraževanja in usposabljanja.	3,8	,79
V podjetju so organizacijski cilji izobraževanja in usposabljanja usklajeni z mojimi osebnimi cilji pridobivanja znanja.	3,9	,9

3. faza: Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	Povprečje	Standardni odklon
Moj neposredno nadrejeni večkrat poudari, da je nujno treba slediti trendom v poslovnem okolju in da se je treba neprestano izpopolnjevati.	4,2	,81
Moj neposredno nadrejeni me za nadaljnje izobraževanje oziroma učenje spodbuja tudi s svojim zgledom.	4,1	,86
Ocenjujem, da je večina zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev v podjetju resnično motivirana za dodatna izobraževanja in usposabljanja.	3,7	,79
V podjetju imam/sem imel svojega mentorja, ki mi je/bil večinoma na voljo za vsa moja vprašanja in predloge.	4	1,02
Podjetje je naklonjeno kreativnosti in inovacijam.	4,5	,73

4. faza: Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	Povprečje	Standardni odklon
Veseli me, da moj mentor oziroma neposredno nadrejeni spremlja/je spremljal proces mojega izobraževanja oziroma usposabljanja.	3,9	,98
Ob koncu izobraževanja oziroma usposabljanja moram običajno pokazati tudi svoje praktično znanje (izdelek, izvedba storitve).	3,6	1,18
Za svoja izobraževalna prizadevanja sem v podjetju praviloma ocenjen, pohvaljen ali nagrajen.	3,3	1,08
Po zaključenem izobraževanju oziroma usposabljanju moj neposredno nadrejeni želi povratno informacijo, ali sem zadovoljen z izvedeno izobraževalno delavnico/usposabljanjem.	3,6	1,05
V podjetju lahko podam predloge za izboljšanje usposabljanj.	3,8	0,97

5. faza: Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	Povprečje	Standardni odklon
V podjetju smo zaposleni in/ali zunanji sodelavci na splošno zadovoljni s sistemom izobraževanj in usposabljanj.	3,7	,73
Podjetje si neprestano prizadeva, da bi bila izobraževanja in usposabljanja še kvalitetnejša.	3,9	,85
Podjetje predloge zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev glede izboljšanja usposabljanj praviloma upošteva.	3,7	,94
Ocenjujem, da je znanje v podjetju na visoki ravni.	4,3	,7
Podjetje bi z veseljem in ponosom priporočil svojim sorodnikom, prijateljem in znancem.	4,4	,58

UČENJE V PODJETJU	Povprečje	Standardni odklon
Na izobraževalnih delavnicah znotraj podjetja prihaja do učinkovite izmenjave znanja.	3,9	,86
V podjetju lahko na sistematičen način pristopamo do shranjenega znanja (recepti, postopki, informacije o značilnostih naročnikov naših storitev ipd.).	4,2	,92
Če nam čas dopušča, znanje v podjetju izmenjujemo tudi v situacijah t.i. nehotenega učenja (npr. spontano v pogovorih ob kavi, ob neformalnih druženjih ipd.).	4,6	,56
V podjetju se znanja ne skriva.	4,6	,49
V podjetju so priložnosti za učenje od sodelavcev, ki imajo več znanja in bogatejše izkušnje od mene.	4,6	,61

Mag. Emanuela Molek je diplomirala na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani in pridobila naziv profesorica italijanskega in angleškega jezika s književnostjo. Z izobraževanjem je nadaljevala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je magistrirala na področju poslovanja in organizacije. V več kot petindvajsetih letih službovanja tako v javnem kot zasebnem sektorju vseskozi deluje na delovnih mestih, ki se dotikajo protokolarnih dejavnosti, prenosa znanja in doseganja poslovne odličnosti.

Doc. dr. Katarina Katja Mihelič je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje vedenja ljudi v organizacijah, njeno raziskovalno področje pa obsega konflikte med profesionalnim in zasebnim življenjem ter etično vedenje. S prispevki se redno udeležuje domačih in mednarodnih konferenc področja managementa in vedenja ljudi v organizacijah.

Povzetki - Abstracts

The moderating role of sports recreation on stress management of managers

**Teja Zaletelj
Sandra Penger**

There has been a growing appreciation for the importance of effective sports recreation and training program within leadership function in decreasing biochemical stress and improving health, work motivation and job performance. Drawing from the motivation framework and stress management application theory in management, we present the multi-methodological research that simultaneously examines the moderating effect of sports recreation of managers, where on the weekly basis, engaging in sport trainings is positively related to perception of work goal progress. The multimethodological study involved 39 managers, active members of the Business Intelligence Centre in Slovenia. Utilizing an experience sampling methodology through which 34 managers were surveyed for 28 days, we find that weekly sport recreation is associated with positive affect of work goal progress. Moreover, regular sport recreation decreases the level of stress management. Our findings contribute to the sport management and leadership literature by providing a view from Slovenian management society.

Key words: motivation, sports recreation, stress management, managers

A study of knowledge management model in a chosen company and empirical verification of the applied model

**Emanuela Molek
Katarina Katja Mihelič**

We can view learning through the individual lens or the perspective of an employee functioning as a part of a social unit (e.g. company), whereby the result of learning is knowledge, which consists of explicit and tacit knowledge. Learning in a social unit occurs when organisationally connected individuals learn in the confines of a company. Knowledge management is an organisational process conducted by managers that enables employees to create knowledge, and access and use it in a successful way for the company (Rozman, 2014a; Rozman & Sitar, 2007). Companies and other social units that strive to achieve operational efficiency and performance must systematically develop connected learning of employees, through the creation, storage and sharing of knowledge, and must introduce a knowledge management system in their operations for such learning to be rational. This article discusses a knowledge management model created by the authors Rozman and Sitar (2007), which envisages two interconnected levels of examination, at the company level and at the level of the individual. The proposed phases of the model have been tested by means of qualitative and quantitative research. The findings have shown that the perception of a specific phase is not dependent on gender or the duration of cooperation with the chosen company, and that all five phases of the aforementioned model have been largely, but not equally, implemented at the chosen company.

Key words: individual learning, learning in a social unit, knowledge, knowledge management, Rozman-Sitar model