

USTVARJANJE ZNANJA IN NJEGOV VPLIV NA USPEŠNOST PRI DELOVNIH NALOGAH

NEJC BERNIK, POLONA ŠPRAJC

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
nejc.bernik1@um.si, polona.sprajc@um.si

Prispevek obravnava problematiko ustvarjanja znanja v javnih organizacijah ter preučuje njegovo povezanost z uspešnostjo pri delovnih nalogah ter izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Na podlagi anketne raziskave, izvedene med slovenskimi javnimi uslužbenci, so analizirane povezave med izbranimi spremenljivkami z uporabo korelacijske analize. Rezultati kažejo na statistično značilno pozitivno povezanost med uspešnostjo pri delovnih nalogah in ustvarjanjem znanja, kar potrjuje pomen učinkovitega opravljanja delovnih nalog za razvoj novega znanja v javnem sektorju. Nasprotno povezava med izobraževanjem in usposabljanjem ter ustvarjanjem znanja ni statistično značilna. Ugotovitve prikazujejo, da je uspešnost pri delovnih nalogah pomemben dejavnik razvoja znanja v javnih organizacijah in ponujajo izhodišča za nadaljnje raziskave na tem področju.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.3)

ISBN
978-961-299-124-1

Ključne besede:
ustvarjanje znanja,
izobraževanje,
usposabljanje,
javne organizacije,
uspešnost

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.3)

ISBN
978-961-299-124-1

Keywords:
knowledge creation
education,
training,
public organisations,
performance

KNOWLEDGE CREATION AND ITS IMPACT ON TASK PERFORMANCE

NEJC BERNIK, POLONA ŠPRAJC

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
nejc.bernik1@um.si, polona.sprajc@um.si

The paper examines knowledge creation in public organisations and explores its relationship with task performance as well as employee education and training. Based on a survey conducted among Slovenian public servants, the relationships between the selected variables were analysed using correlation analysis. The results indicate a statistically significant positive relationship between task performance and knowledge creation, confirming the importance of effective task execution for the development of new knowledge in the public sector. In contrast, the relationship between education, training, and knowledge creation is not statistically significant. The findings indicate that task performance is an important factor in the development of knowledge in public organisations., providing a basis for further research in this field.



University of Maribor Press

1 Ustvarjanje znanja v javnih organizacijah

Ustvarjanje znanja predstavlja osrednjo dimenzijo managementa znanja v organizacijah. Predstavlja prvi element managementa znanja, saj ustvarjeno znanje služi za shranjevanje, prenos in uporabo znanja med zaposlenimi (Alavi & Leidner, 2001). Da se znanje ustvarja mora biti spodbujena ustvarjalnost zaposlenih, ki preko hitrih in jasnih kanalov in povezav pridejo do informacij in podatkov (Omerzel et al., 2010). Z jasnimi informacijami in podatki zaposleni ustvarjajo nove rešitve, izboljšujejo storitve in rešujejo kompleksne težave v organizacijah.

V javnih organizacijah se ustvarjanje znanja razlikuje od ustvarjanja znanja v zasebnih organizacijah predvsem zaradi institucionalnega okvira, službenega interesa in drugih deležnikov. Najbolj izrazito se procesi ustvarjanja znanja pojavljajo v sektorjih, kot so javna uprava, zdravstvo, izobraževanje, varnostni sektor in socialne storitve, kjer je delo intenzivno vezano na strokovno presojo, sodelovanje in izmenjavo izkušenj (Laihonen et al., 2024; Omerzel et al., 2010). Raziskave kažejo, da se novo znanje v teh okoljih pogosto ustvarja skozi reševanje kompleksnih problemov, medsebojnega sodelovanja, projekte ter učenje iz prakse in izrednih situacij.

Ustvarjanje znanja v sodobnih javnih organizacijah je pogosto oteženo zaradi povečane fluktuacije zaposlenih, ki je zaslužna, da implicitno znanje odhaja iz organizacij (Bloodgood & Chen, 2021), omejenega obsega timskega sodelovanja ter nezadostno razvitega sistema mentorstev (Ndatshe et al., 2024; Phaladi & Ngulube, 2024). To doprinese do slabšega medsebojnega sodelovanja, ki je v veliki meri odvisno od organizacijske kulture, katera spodbuja zaupanje in odprtost, kar krepi management uspešnosti (Ellis et al., 2023). Organizacijska kultura je sistematičen in celosten proces načrtovanja, spremljanja, vrednotenja in izboljševanja uspešnosti posameznikov, timov in organizacij kot celote z namenom doseganja strateških ciljev (Sinnaiah et al., 2023). Management uspešnosti v javnih organizacijah krepi uporabniške izkušnje, saj se okrepi učinkovitost storitev javnih uslužbencev (Vignieri & Santoni, 2026). Management uspešnosti zaposlenih po besedah Na-nan et al. (2018) lahko organizacije merijo preko evalvacije uspešnosti, ki sestoji iz upoštevanja predpogojev za doseganje delovne uspešnosti in načrtovanja uspešnosti zaposlenih. Bolj priznan vprašalnik imenovan Vprašalnik za merjenje individualne delovne

uspešnosti je sestavljen iz merjena uspešnosti delovnih nalog, kontekstualne uspešnosti in neželenega delovnega vedenja (Koopmans et al., 2014).

Odraž delovne uspešnosti je torej uspešnost zaposlenih, kar posledično vpliva na njihovo produktivnost (Linna et al., 2010). Ker se produktivnost težje meri od delovne uspešnosti – predvsem iz individualnega vidika, saj je produktivnost objektivni konstrukt, ki temelji na razmerju med delovnim vložkom in izhodom, ocenjevalci lahko ocenjujejo delovno produktivnost delno preko merjenja uspešnosti posameznih delovnih nalog, ki pa je del vprašanj delovne uspešnosti (Koopmans et al., 2014). Tudi sami smo izbrali to spremenljivko, saj se osredotoča na planiranje, mišljenje, zmožnost in sposobnost opravljanja delovnih nalog.

Da so zaposleni delovno uspešni pri opravljanju delovnih nalog, produktivni in delovno uspešni, vpliva več dejavnikov. Eden takšnih je ustrezno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih (Hosen et al., 2023). Usposabljanje in izobraževanje sta dva različna pojma, ki pa se v teoriji in praksi prepletata. Izobraževanje temelji na pridobljeni formalni izobrazbi, medtem ko usposabljanje oblikuje in usmerja sposobnosti zaposlenih k konkretnim dejavnostim. Formalno izobraževanje se v večini primerov odvija v otroštvu in mladosti, medtem ko usposabljanje poteka v kasnejšem poklicnem življenju (Vuković & Miglič, 2006).

Izobraževanje in usposabljanje sta ključna za napredek in razvoj tako zaposlenih kot organizacij (Salas et al., 2012). Proces sta del organizacijskega učenja, saj zaposleni pridobijo nova znanja, postanejo motivirani in kakovostnejše opravijo delo.

2 Raziskava

V prispevku prikazujemo izsledke raziskave, za katero je bil povod problem nizkega prenosa znanja med javnimi uslužbenci v tujini (Devi et al., 2024; Singh Sandhu et al., 2011). Z raziskavo tako ugotavljamo povezanost med ustvarjanjem znanja z uspešnostjo pri delovnih nalogah in izobraževanjem in usposabljanjem med slovenskimi javnimi uslužbenci.

Raziskavo smo izvedli med zaposlenimi v slovenskem javnem sektorju, v javnih slovenskih organizacijah. Podatke prikazujemo na vzorcu 50 javnih uslužbencev, ki so rešili našo anketo, ki je vsebovala vprašanja, trditve z omenjenimi tremi spremenljivkami.

Preko tega vzorca smo odgovorili na dve hipotezi:

H1: Uspešnost pri delovnih nalogah je pozitivno povezana z ustvarjanjem znanja med slovenskimi javnimi uslužbenci.

H2: Izobraževanje in usposabljanje je pozitivno povezano z ustvarjanjem znanja med slovenskimi javnimi uslužbenci.

Odgovore na zastavljeni hipotezi smo pridobili z uporabo bivariatne statistične analize, pri čemer je bil statistični test izveden na podlagi povprečnih vrednosti petstopenjskih Likertovih lestvic, uporabljenih pri posameznih konstruktihih spremenljivk.. Prvi konstrukt, uspešnost pri delovnih nalogah smo povzeli po (Koopmans et al., 2014), drugi konstrukt izobraževanje in usposabljanje po Hosen et al. (2023) in tretji konstrukt ustvarjanje znanja, po (Chou & Tsai, 2004).

2.1 Demografija

V raziskavo je bilo vključenih 50 v celoti izpolnjenih anket, pri čemer je sodelovalo 22 moških in 28 žensk, kar je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Spol

	Število	Odstotki
Moški	22	44
Ženski	28	56
Skupaj	50	100

Vir: lasten

Tabela 2 prikazuje število in deleže anketirancev glede na starost. Največ udeležencev je bilo v starostni skupini od 20 do 30 let, sledila je skupina stara od 31 do 40 let, medtem ko je bilo najmanj anketirancev v starostni skupini od 51 do 60 let.

Tabela 2: Starost

	Število	Odstotki
20-30	20	40
31-40	18	36
41-50	8	16
51-60	4	8
Skupaj	50	100

Vir: lasten

2.2 Hipoteze

Stopnjo povezanosti med spremenljivkami smo izračunali z uporabo bivariatnega Pearsonovega korelacijskega testa. Rezultati povezanosti med uspešnostjo pri delovnih nalogah in ustvarjanjem znanja so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Korelacija med uspešnostjo pri delovnih nalogah in ustvarjanju znanja

	Uspešnost pri delovnih nalogah (Person correlation, Sig. 1-tailed)	Ustvarjanje znanja (Person correlation, Sig. 1-tailed)
Uspešnost pri delovnih nalogah	0,045 0,379	
Ustvarjanje znanja		0,045 0,379

Vir: lasten

Tabela 3 kaže, da Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,379, kar pomeni pozitivno povezanost med spremenljivkama. Z večjo uspešnostjo pri delovnih nalogah se povečuje tudi ustvarjanje znanja. Statistična značilnost enostranskega testa znaša $p = 0,045$, kar je manj od predpisane meje 0,05; zato lahko hipotezo H1 potrdimo.

Tabela 4 prikazuje povezanost med izobraževanjem in usposabljanjem ter ustvarjanjem znanja.

Tabela 4: Korelacija med Izobraževanjem in usposabljanjem ter Ustvarjanjem znanja

	Izobraževanje in usposabljanje (Person correlation, Sig. 1-tailed)	Ustvarjanje znanja (Person correlation, Sig. 1-tailed)
Izobraževanje in usposabljanje	0,234 0,051	
Ustvarjanje znanja		0,234 0,051

Vir: lasten

Tabela 4 prikazuje korelacijo med izobraževanjem in usposabljanjem ter ustvarjanjem znanja ($r = 0,234$), kar pomeni šibko pozitivno povezanost med spremenljivkama. Ker rezultat ni statistično značilen ($p > 0,05$), hipoteze H2 ne moremo potrditi. Na podlagi teh ugotovitev zato ne moremo ne potrditi ne zavrniti trditve, da sta izobraževanje in usposabljanje pozitivno povezana z ustvarjanjem znanja med slovenskimi javnimi uslužbenci.

3 Diskusija

Rezultati kažejo, da je uspešnost pri delovnih nalogah statistično značilno pozitivno povezana z ustvarjanjem znanja. To pomeni, da javni uslužbenci, ki učinkovito opravljajo svoje naloge, pogosteje prispevajo k razvoju novega znanja. Ustvarjanje znanja se tako kaže kot proces, ki izhaja iz kakovostnega izvajanja dela, ne zgolj iz formalnih mehanizmov učenja. V kontekstu raziskovalnega problema to potrjuje, da je uspešnost pomemben dejavnik ustvarjanja znanja v javnih organizacijah.

Ugotovitve so skladne s teorijo managementa znanja (Alavi & Leidner, 2001), ki poudarja, da znanje nastaja skozi delovne procese in reševanje problemov. Nasprotno pa povezava med izobraževanjem in usposabljanjem ter ustvarjanjem znanja ni bila statistično značilna. To delno odstopa od študij, ki poudarjajo neposreden vpliv usposabljanja na uspešnost (Núñez-Cacho Utrilla et al., 2022; Truitt, 2011), hkrati pa sledi ugotovitvam tujih avtorjev, ki so ugotovili, da je stopnja prenosa znanja v javnih organizacijah prenizka (Devi et al., 2024).

Rezultati prispevajo k teoriji iz vidika razumevanja ustvarjanja znanja kot razumevanja uspešnosti, medtem ko za prakso javnega sektorja poudarjajo pomen izboljševanja delovnih procesov in podpore sodelovanju kot temeljev za razvoj organizacijskega znanja.

4 Zaključek

Namen prispevka je bil raziskati povezanost med ustvarjanjem znanja, uspešnostjo pri delovnih nalogah ter izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih v javnih organizacijah. Na podlagi empirične raziskave med slovenskimi javnimi uslužbenci je bilo ugotovljeno, da obstaja statistično značilna pozitivna povezanost med uspešnostjo pri delovnih nalogah in ustvarjanjem znanja, kar potrjuje pomen učinkovitega opravljanja delovnih nalog za razvoj novega znanja v organizacijah.

Nasprotno pa povezava med izobraževanjem in usposabljanjem ter ustvarjanjem znanja ni bila statistično značilna, kar nakazuje, da formalni procesi izobraževanja in usposabljanja sami po sebi še ne zagotavljajo večjega ustvarjanja znanja. To odpira vprašanje kakovosti, vsebine in prenosa pridobljenega znanja v delovno prakso.

Prispevek ima določene omejitve, zlasti glede velikosti vzorca, zato rezultatov ni mogoče posploševati. Kljub temu ugotovitve ponujajo pomembna izhodišča za nadaljnje raziskave, ki bi lahko vključevale večje vzorce ter dodatne individualne in organizacijske spremenljivke, kot so organizacijska kultura, vodenje in podpora znanju v delovnem okolju.

Viri in literatura

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Bloodgood, J. M., & Chen, A. N. K. (2021). Preventing organizational knowledge leakage: The influence of knowledge seekers' awareness, motivation and capability. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2145–2176. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0894>
- Chou, S.-W., & Tsai, Y.-H. (2004). Knowledge Creation: Individual and Organizational Perspectives. *Journal of Information Science*, 30(3), 205–218. <https://doi.org/10.1177/0165551504042803>
- Devi, R. K., Yulfitri, A., Hidayat, D. S., & Sensuse, D. I. (2024). Determinants of knowledge sharing among civil servants and the moderating effects of leadership styles. *Business Information Review*, 41(1), 20–33. <https://doi.org/10.1177/02663821231216687>

- Ellis, L. A., Tran, Y., Pomare, C., Long, J. C., Churrua, K., Saba, M., & Braithwaite, J. (2023). Hospital organizational change: The importance of teamwork culture, communication, and change readiness. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1089252>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2023). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2014). *Individual Work Performance Questionnaire* [Data set]. <https://doi.org/10.1037/t35489-000>
- Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2024). Advancing public sector knowledge management: Towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 223–233. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719>
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: Managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 479–499. <https://doi.org/10.1108/09513551011058493>
- Na-nan, K., Chairprast, K., & Pukkeeree, P. (2018). A validation of the performance management scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(6), 1253–1267. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2017-0064>
- Ndatshe, Y., Mokhele, M. O., & Jakoet-Salie, A. (2024). The effects of employee turnover on the loss of organisational knowledge in South African municipalities: Balancing rhetoric with actual practice. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(7), 204–221. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i7.3673>
- Núñez-Cacho Utrilla, P. V., Grande-Torrallaja, F. A., Moreno Albarraçín, A. L., & Ortega-Rodríguez, C. (2022). Advance employee development to increase performance of the family business. *Employee Relations*, 45(7), 27–45. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0151>
- Omerzel, D. G., Biloslavo, R., & Trnavčević, A. (2010). *Management znanja v visokošolskih zavodih*. <https://dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-VVRGCDXN>
- Phaladi, M. P., & Ngulube, P. (2024). Understanding tacit knowledge loss in public enterprises of South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2229>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Singh Sandhu, M., Kishore Jain, K., & Umi Kalthom bte Ahmad, I. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206–226. <https://doi.org/10.1108/09513551111121347>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Truitt, D. L. (2011). The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency. *Sage Open*, 1(3), 2158244011433338. <https://doi.org/10.1177/2158244011433338>
- Vignieri, V., & Santoni, R. (2026). Open innovation in the public sector: Managing knowledge assets for public value creation through dynamic performance management. *International Journal of Public Sector Management*, 1–28. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2025-0103>
- Vuković, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. <https://plus.cobiss.net/cobiss/si/sl/data/cobib/224413184/vssdlj>

