

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Beznik

**Motiviranje znanjskih delavcev**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015



UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Beznik

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger  
Somentorica: red. prof. dr. Anuška Ferligoj

**Motiviranje znanjskih delavcev**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

## ***Zahvala***

*Iskreno se zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Antonu Krambergerju za strokovno pomoč, koristne nasvete in spodbudne besede pri pisanju magistrskega dela.*

*Zahvaljujem se tudi somentorici red. prof. dr. Anuški Ferligoj za strokovno svetovanje in usmeritve.*

*Prav tako se zahvaljujem svoji družini in prijateljem za vso potrpežljivost in podporo.*

### **Motiviranje znanjskih delavcev**

Strokovnost, usposobljenost, kompetence, visoka izobrazba, intenzivna uporaba teoretičnega in praktičnega znanja pri delu, želja po nenehnem izobraževanju in usposabljanju, ustvarjalnost, inovativnost, talent, avtonomija, odgovornost in motiviranost. Vse to so pomembne karakteristike znanjskih delavcev in njihovega znanjskega dela, ki predstavlja ključni element družbe znanja. Sposobnost učinkovitega upravljanja znanja in motiviranja znanjskih delavcev dandanes postaja vse pomembnejše merilo uspeha v razvitih državah. Te spremembe s seboj prinašajo novosti na področju motiviranja zaposlenih. V naraščajoči konkurenci na trgu dela klasični mehanizmi motiviranja izgubljajo pomen. Nadomeščajo jih novi in bolj inovativni načini motiviranja, ki so prilagojeni potrebam znanjskih delavcev. Njihovo delo je tesno povezano z uporabo specifičnih znanj in intelektualnih veščin, kar pomeni, da se njihovi motivi razlikujejo od motivov klasičnih delavcev. Zato moramo na eni strani razlikovati notranjo ali intrinzično motivacijo, ki je del samopodobe, predstavlja izziv in obstaja znotraj ljudi. Na drugi strani pa zunanja ali ekstrinzična motivacija predstavlja materialne vidike dela, kot so plača, ugodnosti in drugi delovni pogoji. Osrednje vprašanje je, ali je intrinzična motivacija za znanjske delavce pomembnejša kot za klasične delavce. Teoretične in empirične ugotovitve potrjujejo domnevo, da znanjske delavce v večji meri motivirajo intrinzični dejavniki kot ekstrinzični. Rezultati regresijske analize prikazujejo skoraj trikrat večji vpliv intrinzične motivacije od vpliva ekstrinzične motivacije na intenzivnost znanjskega dela. Intenzivnost rabe znanja se prav tako razlikuje po poklicih, dejavnostih in sektorjih. Med poklici najbolj izstopajo zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji in strokovnjaki v privatnem neprofitnem in profitnem sektorju.

**Ključne besede:** znanje, ustvarjalnost, znanjski delavci, intrinzična in ekstrinzična motivacija.

### **Motivating knowledge workers**

Professionalism, qualification, competences, high education level, intensive use of theoretical and practical knowledge at work, the desire for constant education and training, creativity, innovation, talent, autonomy, accountability and motivation. These are the significant characteristics of knowledge workers and their knowledge work that represents the key element of the society of knowledge. The ability to efficiently manage knowledge and the motivation of knowledge workers is nowadays becoming a more important criterion for success in the developed countries. These changes bring novelties in employee motivation. The classical motivation mechanisms are losing their importance in the increasing competition in the labour market. They are being replaced by new and more innovative methods of motivation that are adapted to the needs of knowledge workers. Their work is closely connected with the use of specific knowledge and intellectual skills, meaning that their motives differ from the motives of classical workers. Therefore, on one hand, we need to differentiate the internal or intrinsic motivation that is part of one's self-image and which represents a challenge and exists within people; on the other hand, external or extrinsic motivation represents the material aspects of work such as salary, benefits and other work conditions. The main question is whether intrinsic motivation remains more important for knowledge workers as for classical workers. Theoretical and empirical findings confirm the assumption that knowledge workers are more motivated by intrinsic factors than by extrinsic factors. The results of regression analysis show that intrinsic motivation has a three times greater impact on the intensity of knowledge work than extrinsic motivation. The intensity of the use of knowledge also differs by professions, activities and sectors. In this aspect, mostly legislators, high officials, managers and experts in the private non-profit and profit sectors stand out.

**Key words:** knowledge, creativity, knowledge workers, intrinsic and extrinsic motivation.

## Kazalo vsebine

1	Uvod.....	10
1.1	Relevantnost, cilji in pomen .....	10
1.2	Metodologija in struktura magistrskega dela.....	11
2	Znanje.....	12
2.1	Tipologije znanja .....	15
2.2	Upravljanje znanja.....	19
2.3	Ustvarjanje znanja .....	24
2.4	Znanje kot kapital .....	27
2.5	Družba znanja .....	29
3	Ustvarjalnost.....	30
3.1	Ustvarjalni razred .....	31
3.2	Dimenzije ustvarjalnosti .....	34
4	Znanjsko delo in znanjski delavci .....	36
4.1	Produktivnost znanjskih delavcev .....	39
4.2	Vpliv tehnologije in okolja .....	41
4.3	Skupne lastnosti znanjskih delavcev .....	42
4.4	Razlikovanje znanjskih delavcev.....	43
4.5	Intervencije v znanjsko delo .....	46
5	Vrednote in motivi .....	47
5.1	Oprelitev in klasifikacija vrednot .....	48
5.2	Oprelitev in klasifikacija motivov .....	51
5.3	Vrednote kot motivacijski cilji .....	52
6	Teorije motivacije .....	53
6.1	Vsebinske teorije motivacije .....	54
6.2	Procesne teorije motivacije.....	57
6.3	Okoljske teorije motivacije.....	58

7	Intrinzična in ekstrinzična motivacija .....	59
7.1	Dejavniki motiviranja znanjskih delavcev .....	65
8	Empirični del .....	69
8.1	Opis vzorca .....	71
8.2	Operacionalizacija raziskovalnega problema .....	73
8.3	Odvisna spremenljivka intenzivnost znanjskega dela .....	75
8.3.1	Rekodiranje .....	75
8.3.2	Metoda glavnih komponent .....	76
8.3.3	Faktorska analiza (nerotirana rešitev) .....	77
8.4	Neodvisni spremenljivki intrinzičnost in ekstrinzičnost .....	79
8.4.1	Metoda glavnih komponent .....	79
8.4.2	Faktorska analiza (poševnokotna rotacija in izračun faktorskih vrednosti).....	80
8.5	Empirično preverjanje glavne domneve (model) .....	82
8.6	Intenzivnost znanjskega dela po poklicih, dejavnostih in sektorjih .....	85
8.7	Razprava o rezultatih .....	89
9	Sklepne ugotovitve in misli.....	93
10	Literatura .....	95
Priloga A:	Vprašanja iz vprašalnika Hegesco .....	102
Priloga B:	Imena in oznake indikatorjev .....	104
Priloga C:	Frekvenčne porazdelitve spremenljivk .....	105
Priloga Č:	Pearsonov koeficient korelacije .....	114
Priloga D:	Spearmanov koeficient korelacije.....	116
Priloga E:	Računalniški izpisi SPSS (empirično preverjanje glavne domneve) .....	118
Priloga F:	Računalniški izpisi SPSS (ponovljena analiza z odsotnostjo dveh spremenljivk)	125
Priloga G:	Računalniški izpisi SPSS (aritmetične sredine).....	129



## Kazalo slik

Slika 4.1: Odstotek zaposlitev, ki jih lahko označimo kot znanjsko delo .....	37
Slika 8.1: Raziskovalni model z indikatorji .....	73

## Kazalo tabel

Tabela 4.1: Klasifikacijska struktura znanjsko intenzivnih procesov .....	44
Tabela 8.1: Frekvenčna porazdelitev enot glede na spol.....	71
Tabela 8.2: Opisna statistika enot glede na starost.....	72
Tabela 8.3: Frekvenčna porazdelitev enot glede na izobrazbo .....	72
Tabela 8.4: Frekvenčna porazdelitev nove spremenljivke vpeljevanje inovacij (g11) .....	76
Tabela 8.5: Pojasnjena varianca (izračunane lastne vrednosti) .....	77
Tabela 8.6: Faktorske uteži – nerotirana rešitev.....	78
Tabela 8.7: Statistika zanesljivosti .....	78
Tabela 8.8: Pojasnjena varianca .....	80
Tabela 8.9: Faktorske uteži – nerotirana rešitev.....	80
Tabela 8.10: Rotirane uteži – spremenljivki intrinzičnost/ekstrinzičnost motivacije .....	81
Tabela 8.11: Matrika korelacije motivacijskih faktorjev .....	81
Tabela 8.12: Povzetek modela – statistike za oceno celotnega modela .....	82
Tabela 8.13: ANOVA – statistike za oceno statistične značilnosti celotnega modela.....	83
Tabela 8.14: Koeficienti – vpliv intrinzičnosti/ekstrinzičnosti motivacije na intenzivnost znanjskega dela .....	84
Tabela 8.15: Intenzivnost rabe znanja po področjih izobraževanja in usposabljanja .....	86
Tabela 8.16: Najvišja kvalifikacija pred univerzitetnim študijem .....	86
Tabela 8.17: Intenzivnost rabe znanja po poklicih (ISCO 1988, glavne skupine).....	87
Tabela 8.18: Intenzivnost rabe znanja po poklicih (ISCO 1988, glavne podskupine).....	87
Tabela 8.19: Intenzivnost rabe znanja po dejavnostih (ISIC, glavne podskupine) .....	88
Tabela 8.20: Intenzivnost rabe znanja po sektorjih .....	89

## Kazalo grafov

Graf 8.1: Histogram in krivulja normalne porazdelitve za starost .....	71
Graf 8.2: »Scree« diagram komponent za odvisno spremenljivko .....	76
Graf 8.3: »Scree« diagram komponent za neodvisni spremenljivki .....	79

# 1 Uvod

Pomen znanjskih delavcev narašča z vse pomembnejšo vlogo znanja, ki v današnji družbi predstavlja veliko konkurenčno prednost. Ker je njihovo delo tesno povezano z uporabo specifičnih znanj in intelektualnih veščin, kot ključni zaposleni predstavljajo zelo dragocen in iskan kader. So svojevrstni in talentirani posamezniki z ustvarjalnim življenjskim stilom, ustvarjalnimi vrednotami in delajo v zelo ustvarjalnih delovnih okoljih. Znanjski delavci se od preostalih zaposlenih razlikujejo v večji avtonomiji, odgovornosti in motiviranosti. So zelo izobraženi in izkušeni, pri delu uporabljajo teoretično in analitično znanje, svoje delo razumejo kot vir zadovoljstva, kot prostor, kjer ustvarjajo. Nenehno se morajo učiti, saj tako nadgrajujejo in posodablajo svoja znanja ter pridobivajo nove kompetence. Znanjski delavci so mobilni, saj imajo proizvodne faktorje, ki jih potrebujejo za opravljanje dela, tj. znanje, v svoji lasti. Znanje namreč lahko odnesejo s seboj, kadar koli in kamor koli, tudi v drugo organizacijo. Zato je izredno pomembno, da poznamo motive in vrednote znanjskih delavcev.

## 1.1 Relevantnost, cilji in pomen

Klasični načini nagrajevanja in motiviranja znanjskih delavcev zaradi narave njihovega dela niso najbolj primerni. Organizacijam tako vse večji izziv predstavlja vprašanje, kako motivirati in zadržati znanjske delavce. Ravno zato bomo v magistrskem delu podrobneje predstavili koncept znanjskega dela in raziskali dejavnike motiviranja znanjskih delavcev. Želimo namreč ugotoviti, ali se dejavniki motiviranja znanjskih delavcev razlikujejo od dejavnikov motiviranja klasičnih delavcev. Poznavanje teh razlik je lahko zelo zanimivo za organizacije, ki želijo takšne zaposlene nagraditi, spodbuditi ali jih privabiti v svoje delovno okolje.

Namen magistrskega dela je preučiti obstoječa teoretična izhodišča in dejavnike motiviranja znanjskih delavcev in s pomočjo statistične analize ugotoviti, kateri dejavniki v največji meri vplivajo na motivacijo znanjskih delavcev. Deci in Ryan (2000b, 55–56) razlikujeta med ekstrinzično in intrinzično motivacijo. Pri zadnji posameznik opravlja dejavnost zaradi lastnega zadovoljstva in ker mu predstavlja izziv, medtem ko pri ekstrinzični motivaciji dejavnost opravlja zaradi zunanjih pritiskov ali nagrad. Lamova in Lambermont-Ford (2010, 52–53) izhajata iz Decijeve in Ryanove izvorne delitve motivacije in dodajata, da pri ekstrinzični motivaciji posameznik svoje potrebe zadovolji indirektno, s pridobivanjem dodatnih sredstev, kot so plača, napredovanje in druga nefinančna sredstva. Nasprotno je pri

intrinzični motivaciji, za katero je značilno, da omogoča takojšnjo zadovoljitev potreb posameznika. Raziskali bomo tako ekstrinzične kot tudi intrinzične dejavnike motiviranja znanjskih delavcev.

Osrednje raziskovalno vprašanje v magistrskem delu je naslednje: *Ali je intrinzična motivacija za znanjske delavce pomembnejša kot za klasične delavce?* Domneva oz. hipoteza se glasi: *Znanjske delavce v večji meri motivirajo intrinzični dejavniki kot ekstrinzični.*

Cilji magistrskega dela so prikazati in analizirati obstoječo strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev na temo znanja, znanjskega dela in motivacije, razčleniti koncept znanjskega dela in znanjskih delavcev, opredeliti dejavnike motiviranja znanjskih delavcev, določiti indikatorje iz baze podatkov mednarodnega projekta Hegesco, analizirati izbrane indikatorje s pomočjo statističnega paketa SPSS in z multivariatno analizo raziskati morebitno povezanost med odvisno spremenljivko intenzivnost znanjskega dela in neodvisnima spremenljivkama intrinzičnost in ekstrinzičnost.

## 1.2 Metodologija in struktura magistrskega dela

V teoretičnem delu primerjamo, povzemamo in z metodo deskripcije tudi opisujemo najpomembnejše procese, dejavnike, definicije in ugotovitve iz domačih in tujih strokovnih člankov v znanstvenih revijah in časopisih, knjig in drugih relevantnih virov. Pri tem uporabimo tehniko zbiranja podatkov z analizo vsebine raznih dokumentov in besedil. Postopek v okviru analize vsebine tako vsebuje formulacijo raziskovalnega problema in konceptualizacijo, identifikacijo enot analize, vzorčenje, operacionalizacijo z definiranjem spremenljivk in oblikovanjem kategorij, merjenje, kodiranje in zbiranje podatkov ter analizo zbranih podatkov (Hafner-Fink 2007). Uporabimo raziskovalno metodo sekundarne analize, ki temelji na aplikaciji arhivskih (statističnih) podatkov, ki so nastali v okviru različnih raziskovalnih načrtov (Hafner-Fink 2007; Štebe 1999, 233).

Teoretski utemeljitvi raziskovalnega problema sledi empirični del, ki temelji na analizi sekundarnih podatkov s pomočjo statističnega paketa SPSS. Vsi uporabljeni podatki so zbrani v okviru mednarodnega projekta Hegesco. Uporabimo bazo podatkov, v kateri so zbrani odgovori 2923 slovenskih diplomantov. S pomočjo vprašalnika poiščemo najprimernejše indikatorje, iz katerih sestavimo odvisno spremenljivko (intenzivnost znanjskega dela) in obe

neodvisni spremenljivki (intrinzičnost in ekstrinzičnost). S statistično analizo želimo raziskati in pojasniti (korelacijsko) povezanost med izbranimi spremenljivkami.

V teoretičnem delu magistrskega dela predstavimo koncept znanja, tipologije znanja, proces upravljanja in ustvarjanja znanja, znanje kot kapital in družbo znanja. V naslednjem poglavju prikažemo koncept ustvarjalnosti, v katerem definiramo ustvarjalni razred in dimenzije ustvarjalnosti. Nato navedemo različne definicije in razumevanja pojma znanjskega dela in predstavimo teoretični okvir znanjskih delavcev. Opredelimo motive, vrednote in povezanost med njimi. V nadaljevanju prikažemo najpomembnejše teorije vrednot in utemeljimo njihovo povezavo z dejavniki motiviranja. Prav tako predstavimo najpomembnejše motivacijske teorije, ki jih razdelimo na vsebinske, procesne in okoljske teorije motivacije. Poseben poudarek je na razlikovanju med intrinzično in ekstrinzično motivacijo v povezavi z dejavniki motiviranja znanjskih delavcev.

Empirični del sestavljajo: opis raziskave, opis vzorca, operacionalizacija raziskovalnega problema za empirično preverjanje, izbor in predstavitev izbranih indikatorjev, podrobna predstavitev odvisne spremenljivke intenzivnost znanjskega dela in obeh neodvisnih spremenljivk (ekstrinzičnost, intrinzičnost) in nazadnje še statistična analiza z interpretacijo rezultatov. V razpravi o rezultatih prikažemo najpomembnejše ugotovitve iz statistične analize. Predstavimo sklepne ugotovitve in pojasnimo njihov pomen za področje motiviranja znanjskih delavcev. Odgovorimo na osrednje raziskovalno vprašanje in na podlagi ugotovitev iz teoretičnega in empiričnega dela potrdimo ali ovržemo osnovno domnevo.

## 2 Znanje

V obdobju transformacije, ko je kapitalizem postal sistem, tehnični napredki pa industrijska revolucija, se je zgodila radikalna sprememba v razumevanju znanja. Znanje, ki je bilo sprva privatna dobrina, je skoraj čez noč postalo javna dobrina. Ta preobrat Drucker (1993, 17–18) razdeli v tri faze. V prvi fazi je bilo znanje sto let povezano z orodji, procesi in proizvodi, kar je vplivalo na pojav industrijske revolucije in kapitalizma. V drugi fazi, s pričetkom v 1880-ih in z viškom okrog druge svetovne vojne, je znanje dobilo nov pomen, saj se je povezovalo z delom. To je vodilo do revolucije v produktivnosti, ki je porazila razredno vojno in komunizem. V zadnji fazi, s pričetkom po drugi svetovni vojni, se je znanje povezovalo z znanjem samim, kar Drucker (prav tam) poimenuje menedžerska revolucija.

Drucker (1993, 23–26) izpostavi dve teoriji o razumevanju znanja, in sicer teoriji Vzhoda in teoriji Zahoda. Platojev govornik, modri Sokrat, je namreč trdil, da je edina funkcija znanja samoznanje in samorazvoj, tj. intelektualna, moralna in spiritualna rast človeka. Njegov antagonist Protagoras je kot bistvo znanja izpostavil to, da se imetnika znanja naredi učinkovitega, da bo vedel, kaj in kako mora povedati. Zanj je znanje pomenilo logiko, slovnico in retoriko. Teoriji na Vzhodu sta bili zelo podobni teorijam Zahoda. Konfucij je znanje definiriral kot vedenje o tem, kaj povedati in kako povedati, ter način za napredovanje in zemeljski uspeh. Znanje je za taoiste in Zen menihe predstavljalo znanje o sebi ter pot do razsvetljenstva in modrosti. Medtem ko sta si obe strani ostro nasprotovali o tem, kaj znanje pomeni, sta se popolnoma strinjali glede tega, česa znanje ne pomeni. Znanje ni pomenilo zmožnosti, da nekaj naredimo, in ni pomenilo koristi. Korist ni bila znanje, ampak veščina, obrt, grško *techne*. V obdobju med 1700 in 1750 je nastala tehnologija. Sama beseda je manifest besed *techne*, ki pomeni skrivnost spretnosti obrti, in besede *logy*, ki pomeni organizirano in sistematično znanje. Sprememba v pomenu znanja je moderni kapitalizem naredila neizogiben in dominanten. Hitre tehnične spremembe so povzročile potrebo po kapitalu, nova tehnologija je zahtevala koncentracijo proizvodnje in znanja pod eno streho. Ključna točka je bila, da se je proizvodnja skoraj čez noč spremenila iz obrtniške v tehnološko, kapitalisti pa so pristali v centru ekonomije in družbe.

Taylor (v Drucker 1993, 30) je bil prvi, ki je znanje, povezano s tehnološkimi spremembami, povezal s študijo dela, analizo dela in inženiringom dela. Želel je ustvariti družbo, v kateri bodo lastniki in delavci imeli skupen interes v produktivnosti in bodo lahko zgradili odnos harmonije v uporabi znanja pri delu. Kot ugotavlja Drucker (1993, 32–34), je Taylorjeva napaka ta, da ni priznaval kvalificiranega dela, pri katerem se uporabljajo veščine in spretnosti, temveč je po njegovem mnenju v ročnih operacijah pri fizičnem delu obstajalo le delo. Zato lahko vsako delo, ne glede na to, ali je spretnostno ali nespretnostno, analiziramo in organiziramo z uporabo znanja na enak način. Uporaba znanja pri delu je močno povečala produktivnost.

Drucker (1993, 36–38) poudarja, da se produktivnost novega razreda, razreda postkapitalistične družbe, lahko poveča le z uporabo znanja pri delu. Tega ne morejo doseči niti stroji niti kapital. Povečevanje produktivnosti fizičnih delavcev v proizvodnji, rudarstvu, kmetovanju in transportu ne more več samo po sebi ustvarjati bogastva. Revolucija produktivnosti je postala žrtev svojega lastnega uspeha. Od zdaj naprej je pomembna

produktivnost nefizičnih delavcev, in ta zahteva uporabo znanja za znanje pri znanju. Znanje se zdaj uporablja za znanje, kar je zadnji korak v transformaciji znanja. Oskrbovanje z znanjem, da bi ugotovili, kako lahko obstoječe znanje uporabimo, da proizvedemo rezultate, je v bistvu to, kar pomeni menedžment. Vendar znanje zdaj uporabljamo sistematično in namensko zato, da ugotovimo, katero novo znanje potrebujemo, ali je izvedljivo ali ni, in kaj moramo narediti, da bo znanje postalo učinkovito. To tretjo spremembo imenujemo revolucija menedžmenta.

Menedžment ni poslovni menedžment, ki je prevladoval v tržnem sektorju, saj se uporablja v vseh organizacijah, tudi v neprofitnih in nevladnih organizacijah. Še več, tam se ga še bolj potrebuje kot v poslovnem svetu. Menedžment je torej splošna funkcija vseh organizacij ne glede na njihovo specifično misijo. Je splošni organ družbe znanja. Danes menedžer ni več odgovoren za delo in učinek ljudi, temveč je odgovoren za uporabo in učinek znanja, kar pomeni, da znanje zdaj vidimo kot ključni vir. Prav tako so pomembni tudi zemlja, delo in kapital, ki predstavljajo omejitve, saj se brez njih ne more proizvajati znanja. Ravno znanje, ki zmora delovati po svojih nagibih, družbo naredi postkapitalistično (Drucker 1993, 39–41).

Zgodile so se tudi fundamentalne spremembe v pomenu znanja. Premaknili smo se od znanja k spoznanjem. Tradicionalno znanje je bilo splošno, zdaj pa je visoko specializirano. Prej nikoli nismo govorili o izobraženih osebah, zdaj govorimo o človeku znanja. Izobraženci so bili splošni »razgledanci«, saj so vedeli dovolj, da so govorili, vendar niso vedeli dovolj, da bi lahko kaj storili. Znanje, kot ga razumemo zdaj, se dokaže v dejanju. Kar zdaj mislimo z znanjem, je informacija, učinkovita v dejanju, informacija, osredotočena na rezultate. Rezultati so zunaj osebe, so v družbi in ekonomiji ali v napredku znanja samega. Da dosežemo kar koli, pa mora biti to znanje visoko specializirano. Zato ga je tradicija povezovala z obrtjo (*techne*), saj se ga ni dalo ne naučiti ne poučevati, niti ni vsebovalo nobenih splošnih načel. Bilo je izkušnja, ne učenje, treniranje in ne šolanje. Danes o tem specifičnem znanju ne govorimo kot o obrti, ampak mu rečemo disciplina. To je velika sprememba v intelektualni zgodovini. Preobrat od znanja k spoznanju je dal znanju moč, da ustvari novo družbo. Vendar mora biti ta družba strukturirana na osnovi znanja, ki je specializirano, in okrog znanjskih delavcev, ki so specialisti. To jim daje njihovo moč (Drucker 1993, 41–42). Znanja nimajo le eksperti, guruji, znanjski delavci in profesionalci, ampak je povezano z večino delovnih okolij v organizaciji in je v uporabi vseh (von Krogh in drugi 2000, 203–204).

Davenport in Prusak (2000, 5) znanje opredelita kot tekočo mešanico izkušenj, vrednot in kontekstualnih informacij, ki zagotavlja okvir za vrednotenje in vključevanje novih izkušenj in informacij. Izvira iz mišljenja in je usmerjeno v mišljenje poznavalcev. V organizacijah pogosto postane vtakano, ne le v dokumente ali zbirke, temveč tudi v organizacijske rutine, procese, prakse in norme. Znanje torej ni dokončno urejeno, niti ni preprosto. Je zmes številnih elementov, saj je spremenljivo in le delno formalno strukturirano, a je vseeno spoznavno, zaradi česar ga je moč ubesediti ali popolnoma razumeti, čeprav le v logičnih izrazih. Obstaja znotraj ljudi, človeške kompleksnosti in nepredvidljivosti. Von Krogh in drugi (2000, 5–6) znanje opredelijo kot opravičeno resnično prepričanje (angl. *justified true belief*), saj posameznik opraviči resničnost svojih prepričanj, temelječih na opazovanjih sveta, ki so odvisna od unikatnih stališč, osebne čustvenosti in individualnih izkušenj. Znanje je koncept, ki ima zelo velik pomen in ga je težko natančno opredeliti.

## 2.1 Tipologije znanja

Znanje, ki se potencialno zadržuje v domeni organizacij, se očitno nahaja tako na individualni kot tudi na organizacijski ravni. Pomembna oblika znanja je menedžersko znanje, ki organizaciji omogoča, da se povezuje, gradi in obnavlja druge oblike organizacijskega znanja (Sanchez v van den Bosch in van Wijk 2001, 163). V literaturi je najpogosteje opredeljena razlika med eksplicitnim in tacitnim znanjem. Nekatero znanje lahko spravimo na papir, formuliramo v stavkih ali ujamemo v slikah, medtem ko so druge oblike znanja povezane s čustvi, veščinami in telesnim gibanjem, individualno percepcijo, fizičnimi izkušnjami in intuicijo. Takšno tacitno znanje je pogosto zelo težko opisati (von Krogh in drugi 2000, 5–6). Evansova in druge (2004, 223) menijo, da moramo smatrati, da ima vsako znanje tacitno in eksplicitno dimenzijo. Razprave, v kakšnem odnosu sta eksplicitno in tacitno znanje, se občasno, in najverjetneje tudi utemeljeno, nagibajo k temu, da je tacitno znanje bolj temelj, eksplicitno znanje pa je njegova vidna, čeprav težko določljiva aplikacija.

Koncept tacitnega znanja je prvi skoval Polanyi (v Styhre 2003, 62), ki tacitno znanje opisuje kot sklop pravil, ki niso kot taka znana osebi, ki jim sledi. Za primer navede princip, po katerem kolesar drži svoje ravnotežje. Sposobnost opravljanja kompleksnih aktivnosti, kot je npr. kolesarjenje, kjer se ne da popolnoma izraziti, kako to storimo, pomeni, da imamo tacitno znanje. Tacitno znanje ne more biti kodificirano, formulirano ali izraženo do mere, kjer lahko

druga oseba sledi tem navodilom in tako opravlja neko aktivnost (Styhre 2003, 62). Tacitno znanje je v primerjavi z eksplicitnim težko artikulirati, kodificirati in se ga naučiti, saj izhaja iz osebne izkušnje, specifične v določenem kontekstu, in učenja s početjem. Tacitno znanje je relativno nemobilno. Eksplicitno znanje je jasno, sistematično, kodificirano, učljivo in lažje za interno prenašanje in posnemanje. Proces ustvarjanja znanja od organizacije zahteva interakcijo med obema oblikama znanja (van den Bosch in van Wijk 2001, 161).

Boisot (v Styhre 2003, 62) razlikuje tri različice tacitnega znanja, in sicer stvari, o katerih se ne govori, ker jih vsi razumejo in jih imajo za samoumevne, stvari, o katerih se ne govori, ker jih nihče popolnoma ne razume – in tako ostajajo nerazumljive in nejasne, ter stvari, o katerih se ne govori, saj jih nekateri lahko razumejo, vendar jih ne morejo artikulirati. Hislop (2009, 23) eksplicitno znanje opredeli kot sinonim za objektivno znanje, je neosebno, ne da se ga kodificirati, je neodvisno od konteksta in ga zlahka delimo. Tacitno znanje predstavlja znanje, ki ga imajo ljudje, vendar se ga ne da izraziti. Je osebno, subjektivno, podzavestno in vključuje tako fizične spretnosti kot tudi kognitivno ogrodje (sistemi vrednot). Težko, če ne celo nemogoče, ga je ločiti od telesa in kodificirati.

Nonaka in Takeuchi (1995, 8) eksplicitno znanje, ki ga opisujeta kot bolj formalno in sistematično, povezujeta s formalnim jezikom, saj vsebuje slovnične in matematične izraze, specifikacije in priročnike. Lahko se izrazi z besedami in številkami, zlahka se ga uporabi pri komunikaciji in deli v obliki podatkov, znanstvenih formul, kodificiranih postopkov ali univerzalnih načel. Takšno znanje je sinonim za programske kode, kemijske formule ali splošna pravila. Eksplicitno znanje, ki ga povezujeta z zahodno filozofsko tradicijo, se prenaša formalno. Tacitno znanje, ki je po njunem mnenju pomembnejša oblika znanja, je težje povezati s formalnim znanjem. Je osebno znanje, utelešeno v individualno izkušnjo, in vključuje neotipljive faktorje, kot so osebna prepričanja, perspektive in sistemi vrednot. Predstavlja pomemben vir konkurenčnosti japonskih družb, za katere je značilno popolnoma drugačno razumevanje znanja, saj po njihovem mnenju znanje, ki je izraženo z besedami in številkami, predstavlja le en del celote. Znanje je prvotno tacitno, zato ga ne vidimo zlahka in ga težko izrazimo. To znanje je zelo osebno, težko ga je formalizirati, z njim komunicirati in ga deliti s preostalimi. Je globoko ukoreninjeno v posameznikova dejanja in izkušnje kot tudi v ideje, vrednote in emocije.



Tacitno znanje je subjektivno in zajema znanje iz izkušenj (telo), simultano znanje (tukaj in zdaj) in analogno znanje (praksa). Eksplicitno znanje je objektivno in obsega znanje racionalnosti (um), sekvenčno znanje (tam in takrat) in digitalno znanje (teorija) (Nonaka in Takeuchi 1995, 61). Razlika med eksplicitnim in tacitnim znanjem je ključ za razumevanje razlik med zahodnim in japonskim pristopom k znanju. Eksplicitno znanje se zlahka prenaša elektronsko in shrani v bazah podatkov, medtem ko je tacitno znanje zaradi svoje subjektivne in intuitivne narave bolj težavno za obdelavo ali prenos na kakršen koli sistematičen in logičen način. Tacitno znanje se mora spremeniti v besede ali številke, da ga lahko kdo razume. Le tako ga lahko uporabimo pri komunikaciji in delimo znotraj organizacij. Tacitno znanje se spreminja v eksplicitnega in tudi nazaj v tacitnega (Nonaka in Takeuchi 1995, 8–9).

Medtem ko Nonaka zatrjuje, da znanje lahko obstaja le na individualni ravni, tej tezi nasprotujejo številni avtorji, ki znanje delijo na individualno in skupinsko ali družbeno raven (Hislop 2009, 24). Eden najbolj znanih zagovornikov te perspektive je Spender (v Hislop 2009, 24), ki tacitno-eksplicitno dihotomijo primerja z individualno-skupinsko dihotomijo. Konkretizirano znanje predstavlja eksplicitno skupinsko znanje, kot je npr. dokumentiran sistem pravil, postopkov delovanja ali formalizirane organizacijske rutine. Kolektivno znanje na drugi strani predstavlja tacitno skupinsko znanje, torej znanje, ki ga ima skupina in ni kodificirano, kot so npr. neformalne organizacijske rutine in načini dela. Razlikuje tudi individualno eksplicitno znanje, ki je zavestno in individualno tacitno znanje, ki je avtomatično.

Baumard (v Styhre 2003, 62) razlikuje kognitivno dimenzijo tacitnega znanja, kamor spadajo paradigme, mentalni modeli in reprezentacije, ter tehnično dimenzijo, kot je strokovno znanje v specifičnem kontekstu. Tudi Nonaka in Takeuchi (1995, 8) razlikujeta ti dve dimenziji tacitnega znanja. Tehnična dimenzija zajema neformalne veščine in spretnosti, kot je npr. rokodelstvo, medtem ko je kognitivna dimenzija sestavljena iz shem, mentalnih modelov, prepričanj in zaznavanj, ki so tako integrirana, da jih imamo za samoumevne. Kognitivna dimenzija odseva našo sliko realnosti in našo vizijo prihodnosti. Ti implicitni modeli oblikujejo način, na katerega zaznavamo svet okoli nas. Interakcija med tema oblikama znanja je ključna dinamika ustvarjanja znanja. Organizacijsko ustvarjanje znanja je spiralni proces, v katerem se interakcija med tacitnim in eksplicitnim znanjem odvija znova in znova.

Nonaka in Takeuchi (1995, 61–72) tacitnega in eksplicitnega znanja ne vidita kot popolnoma ločeni entiteti, temveč kot medsebojno komplementarni. Ti dve obliki znanja delujeta vzajemno in se medsebojno spreminjata v ustvarjalnih aktivnostih ljudi. Znanje se po njunem mnenju ustvarja z interakcijo med tacitnim in eksplicitnim znanjem, kar poimenujeta konverzija znanja. Ta interakcija je družbeni proces med posamezniki. Iz te predpostavke izhaja domneva, da obstajajo štiri oblike konverzije znanja: socializacija (iz tacitnega v tacitno znanje), eksternalizacija (iz tacitnega v eksplicitno znanje), kombinacija (iz eksplicitnega v eksplicitno znanje) in internalizacija (iz eksplicitnega v tacitno znanje). Socializacija je proces izmenjave izkušenj in ustvarjanja tacitnega znanja. Posameznik lahko tacitno znanje pridobi z opazovanjem, posnemanjem in prakso. Ključ za pridobitev tacitnega znanja so izkušnje. Eksternalizacija je proces artikuliranja tacitnega znanja v eksplicitne koncepte. V tem procesu tacitno znanje postane eksplicitno tako, da zavzema oblike metafor, analogij, konceptov, hipotez ali modelov. Kombinacija je proces sistemiziranja konceptov v sistem znanja in vključuje kombiniranje različnih teles eksplicitnega znanja. Posamezniki izmenjajo ali kombinirajo znanje z dokumenti, na sestankih, s telefonskimi pogovori in računalniškimi komunikacijskimi mrežami. Takšno obliko zavzemata formalna izobrazba in vzgoja v šolah. Internalizacija je proces utelešenja eksplicitnega znanja v tacitno znanje in je tesno povezana z učenjem s početjem. Te oblike konverzije znanja medsebojno vplivajo ena na drugo v spirali znanja. V procesu interakcije tacitnega in eksplicitnega znanja pa nastanejo inovacije.

Ideji o tacitnem znanju in o možnosti, da ujamemo takšno znanje, sta pogosto predstavljeni kot osrednji v upravljanju znanja. Ključ pri Polanyijevem konceptu tacitnega znanja je, da tacitno pomeni skrito. Tacitno znanje je skrito znanje, skrito je celo pred zavestnostjo nosilca znanja. Zato Polanyi (v Wilson 2002, 32) uporabi izraz *vemo več, kot lahko povemo*. Fraza, ki jo posnemajo tudi tisti, ki narobe razumejo to idejo in verjamejo, da to skrito znanje, ki je nedostopno zavestnosti nosilca znanja, lahko na nek način ujamemo. Tacitno znanje vsebuje proces vključitve, saj stalno biva v nečem. Ljudje ustvarijo svet okrog sebe. Na kakšen način ga lahko potem ujamemo? Odgovor je, da ga ne moremo ujeti, ampak ga lahko le prikažemo z dejanji in z znanjem, ki ga lahko izrazimo (Wilson 2002, 32–33).

Wilson (2002, 33) se zato sprašuje, kako je nastala ideja, da znanje lahko ujamemo. Krivca sta po njegovem mnenju Nonaka in Takeuchi, ki sta oba narobe razumela Polanyijevo delo ali ga namerno popačila, da sta lahko oblikovala svoj dobro poznan diagram socializacije,

eksternalizacije, internalizacije in kombinacije. Nonaka in Takeuchi (v Wilson 2002, 33–34) menita, da je kljub temu, da Polanyi trdi, da so vsebine tacitnega znanja filozofski koncept, to idejo mogoče razširiti v bolj praktično smer. Takšno, prej neizrazljivo znanje je možno izraziti in ga lahko poimenujemo implicitno znanje. Wilson (2002, 33–35) poudari, da Nonaka in Takeuchi pravzaprav govorita o implicitnem znanju. V ospredje namreč postavita predlog, da je tacitno znanje nekako izpeljano iz eksplicitnega znanja in je narejeno eksplicitno. Iz analize je jasno, da tukaj pravzaprav mislita na implicitno znanje. Implicitno znanje je tisto, ki ga imamo za samoumevno v naših dejanjih in ki ga lahko skozi skupne izkušnje in kulturo delimo z drugimi. Implicitno znanje namreč lahko izrazimo, tacitnega, »skritega«, ne moremo. Tako da bi nam Nonaka prihranil velik del zmede, če bi uporabil pravilen izraz.

V procesu kodifikacije znanja, ko znanje izrazimo v določenem jeziku in ga zabeležimo na nek medij, je znanje ločeno od posameznika in njegovega spomina. Sposobnost komunikacije je tako ustvarjena neodvisno od ljudi, vse dokler je medij, na katerem je znanje shranjeno, zaščiten in smo si zapomnili jezik, v katerem je znanje izraženo. Kar je izraženo in zapisano, ni celotno znanje, ampak je program za učenje, ki pomaga stabilizirati in ponovno proizvesti znanje. Kodifikacija tako igra ključno vlogo v ekonomiji znanja, saj si z njo pomagamo zapomniti znanje, pomaga pri komunikaciji in učenju ter ustvarja trdno osnovo za ustvarjanje novih objektov znanja (David in Foray 2003, 25–26). Cowan in drugi (1999, 31–32) predstavijo glavne ugotovitve poslovnih ekonomistov, ki so tacitno znanje prikazali kot ostanek drugih oblik znanja. Takšno razumevanje tacitnega znanja je zgrešeno, saj je tacitno znanje pomembno skrito znanje, ki se nahaja v ljudeh samih in je zato od njih neločljivo. Cowan in drugi (prav tam) so ugotovili, da se izraz tacitno v literaturi ekonomije znanja in tehnologije uporablja tako ohlapno, da so pomembne razlike, kot je razlikovanje med znanjem, ki ni kodificirano v določenem kontekstu in znanjem, ki sploh ne more biti kodificirano, zamegljene ali popolnoma izgubljene.

## 2.2 Upravljanje znanja

Pojma upravljanje znanja (angl. *knowledge management*) in intelektualni kapital sta postopoma prešla iz rok poslovnih analitikov v akademske sfere. Serenko in drugi (2010, 3–8) želijo z analizo 2175 člankov, objavljenih v 11 revijah, vzpostaviti edinstveno identiteto upravljanja znanja kot znanstvenega področja ter pridobiti priznanje med vrstniki, univerzitetnimi uradniki, raziskovalnimi agencijami in strokovnjaki v industriji. Serenko in

drugi (2010, 16–19) ugotovijo, da je ta disciplina zelo raznolika, saj so identificirali 3109 avtorjev iz 1450 unikatnih institucij, od tega 955 akademskih in 455 neakademskih. Trend proti večji znanstveni zrelosti tega področja razkriva vse večje sodelovanje med raziskovalci, večje število soavtorjev, manjše število teoretičnih pristopov in naraščajoče število empiričnih metod. Padec prispevkov praktikov je do leta 2008 padel na 10 %, kar nakazuje na nevarnost, da področje izgubi svojo praktično plat in postane čista šolska disciplina. Avtorji rešitev vidijo v tesnem sodelovanju akademskih raziskovalcev z industrijskimi praktiki na različnih raziskovalnih projektih. Dela raziskovalcev niso enakomerno razporejena med narodi, kar nakazuje dejstvo, da je največ publikacij nastalo v ZDA, sledijo Velika Britanija, Avstralija, Španija in Kanada. Področje upravljanja znanja in intelektualnega kapitala se tako spopada z veliko oviro, ki zadeva komunikacijsko vrzel med akademskimi raziskovalci in praktiki. Premagovanje praznine med teorijo in prakso še vedno predstavlja velik izziv.

Engle in Engleva (2010, 279) znanjske delavce opredelita kot ključni element strategije upravljanja znanja, saj brez delavcev ni izmenjave znanja. Programi upravljanja znanja morajo svoje zaposlene spodbujati, da dosežejo maksimalni potencial, kar vključuje izgradnjo zaupanja, zavedanje pomembnosti znanja in spodbujanje delitve znanja med sodelavci. Organizacije morajo po mnenju Riesenbergerja (1998, 95–96) razviti sisteme upravljanja znanja, ki privlačijo in zadržijo intelektualni kapital zaposlenih in omogočajo njegovo koristno uporabo in razpoložljivost. Znati morajo ustvariti eksplicitno in tiho znanje in se naučiti, kako to znanje pametno uporabiti.

Glavni problem upravljanja znanja je po mnenju Adelsteinove (2007, 864) ta, da se najdragocenejše znanje za organizacijo, to je znanje, ki je implicitno v reševanju problemov in ustvarjanju rasti za organizacijo, nahaja v glavah znanjskih delavcev. Organizacijam je zato nedosegljivo, saj do tega znanja lahko dostopajo, le če se znanjski delavci s tem strinjajo. Pomembno vprašanje o upravljanju in prenosu znanja si zastavita tudi Davenport in Prusak (2000, 88), ki se sprašujeta, kako lahko organizacije sploh učinkovito prenašajo znanje. Ugotavljata, da to storijo tako, da zaposlijo pametne ljudi in jim pustijo, da se med seboj pogovarjajo, kar je žal zelo težko udejanjiti v praksi. Organizacije pogosto zaposlijo pametne ljudi, a jih prevečkrat izolirajo ali obremenijo z nalogami, ki jim ne omogočajo časa za pogovor, in jim dajo na razpolago zelo malo časa za razmišljanje.

Wilson (2002, 1) poda sistematično in argumentirano kritiko plehkosti izraza upravljanje znanja, ki ga opiše kot neke vrste dežnik za raznolike organizacijske aktivnosti, ki nimajo nobene povezave z upravljanjem znanja in informacij. Povezane so z menedžmentom delovnih praks, v pričakovanju, da bodo spremembe na področjih, kot so komunikacijske prakse, omogočile širjenje informacij. Sveiby (v Wilson 2002, 18) meni, da menedžment znanja sestavljata dve poti. Pot informacijskih tehnologij oz. informacijski menedžment in človeška pot oz. menedžment ljudi. Sveiby (prav tam) ne verjame, da znanje lahko upravljamo. Boljša od izraza upravljanje znanja sta po njegovem mnenju izraza osredotočenje na znanje (angl. *knowledge focus*) in ustvarjanje znanja (angl. *knowledge creation*), ker opisujeta sklop misli, ki znanje vidi kot aktivnost in ne kot objekt. Pri tem gre za človeško in ne tehnološko vizijo. Tudi Drucker (v Wilson 2002, 18) oporeka ideji, da znanje lahko upravljamo. Kot navaja Kotzer (v Wilson 2002, 18–19), se Drucker posmehuje pojmu upravljanje znanja. Pravi, da se znanja ne da upravljati, saj je med ušesi in le med ušesi, torej je znanje v človeku. Ko zaposleni zapustijo organizacijo, gre njihovo znanje z njimi, ne glede na to, koliko znanja so delili. Popolnoma nasprotno je razumevanje Nonake in Takeuchija (1995), ki menita, da znanje ustvarja organizacija oz. stroj in ne človek.

Winch (2003, 50–57) ugotavlja, da se mora zaradi spreminjanja vloge upravljanja znanja nekaj spremeniti tudi v izobraževalni sferi. Osredotoča se na koncept ekonomije znanja (angl. *knowledge economy*) v odnosu s sistemom izobraževanja. Raziskuje povezavo med razvojem in podporo uporabljenega (angl. *applied*) teoretičnega znanja in vzdrževanjem socialnega kapitala. Izpostavi pomemben odnos med informacijami, znanjem in učenjem. Znanje se mora konstantno obnavljati. Prehod k družbi, temelječi na informacijah, sam po sebi ustvarja potrebo po prenavljanju institucij, ki omogočajo, da se informacije spremenijo v znanje, in ki omogočajo pojavljanje novih znanj in spretnosti; kot nadomestilo za tiste, ki so bile izgubljene na prehodu v večje zaupanje informacijam. Te povezave bi morale biti v vlogah izobrazbe vključene v ekonomijo znanja. Winch (2003, 62–67) izpostavi, da ekonomija znanja tako ni le ekonomija, zapolnjena z ljudmi, ki imajo znanje, temveč je zapolnjena z znanjem, relevantnim za ekonomijo. Moderne ekonomije znanja so namreč odvisne od naraščajočih stopenj splošne izobrazbe, informacijsko upravljanih veščin in uporabljenega teoretičnega znanja, kar pomeni, da imajo izobraževalni sistemi za pridobivanje formalne izobrazbe veliko večjo vlogo v vzdrževanju ekonomije, kot so jo imeli v preteklosti. Veliko znanja, ki je ekonomsko relevantno, je praktičnega. Ne glede na to, kako učinkovite so formalne in raziskovalne institucije v proizvodnji informacij in teoretičnega znanja, so za

preoblikovanje teoretičnega v praktično znanje nujno potrebne ekonomske institucije in družbeno-ekonomski človeški odnosi. Moderne ekonomije bodo morale uporabljati znanje, ki je primerno ekonomskim aktivnostim, v katerih iščejo konkurenčno prednost.

Razlikovati moramo med informacijo in znanjem, saj izraza nista sinonimna in ju ne moremo enačiti enega z drugim. Znanje je opredeljeno kot tisto, kar vemo, saj vključuje miselne procese razumevanja in učenja, ki gredo naprej v misli in samo v misli, ne glede na to, koliko se vključujejo v interakcijo s svetom zunaj uma in interakcijo z drugimi. Kadar koli želimo izraziti tisto, kar vemo, to lahko storimo le z izgovarjanjem sporočil ustno, pisno, grafično, z gestami ali govorico telesa. Takšna sporočila ne nosijo znanja, ampak predstavljajo informacijo, ki jo razumen um lahko asimilira, razume, doumi in vključi v svoje strukture znanja. Posledica te analize je, da vse, kar je zunaj uma in lahko upravljamo na kakršen koli način, lahko definiramo kot podatek, če ga sestavljajo preprosta dejstva, ali kot informacijo, če so podatki vtakani v kontekst, ki je pomemben za prejemnika. Zbirke sporočil, kot so zbirke papirjev v članku, e-sporočila v elektronski mapi ali rokopisna pisma v arhivu, razumemo kot različne informacijske vire. Upravljamo lahko z informacijami, s podatki in z informacijskimi viri. Z znanjem ne moremo nikoli upravljati, razen individualnega posameznika, ki ima znanje, vendar tudi takrat le nepopolno. Dejstvo je, da pogosto ne vemo, kaj vemo. To, da nekaj vemo, se lahko izkaže le takrat, ko to znanje potrebujemo, da nekaj dosežemo. Veliko od tega, kar smo se naučili, pozabimo, vendar se lahko nepričakovano pojavi trenutek, ko to znanje potrebujemo. Z drugimi besedami, imamo zelo malo nadzora nad tem, kar vemo (Wilson 2002, 3–5).

Tudi David in Foray (2003, 25) prikažeta temeljno razliko med znanjem in informacijo. Znanje, ne glede na področje, opolnomoči svoje imetnike z zmogljivostjo intelektualne ali fizične akcije. Kar mislimo z znanjem, je tako v osnovi stvar kognitivne sposobnosti. Informacija pa na drugi strani zavzema obliko strukturiranih in formatiranih podatkov, ki ostajajo pasivni in neaktivni, dokler jih ne uporabijo tisti, ki imajo znanje, ki ga potrebujejo za interpretacijo in obdelavo podatkov. Znanje je torej širše, globlje in bogatejše od podatka ali informacije. Z njunimi ugotovitvami se strinjata tudi Lundvall in Nielsen (2007, 210–211), ki podatek razumeta kot surovo dejstvo brez notranje organizacije. Ko je strukturirano in ga damo v kontekst, nosi nek pomen in postane informacija. Informacija je znanje, preoblikovano v kode zato, da si ga lahko shranimo v računalnik in pošljemo skozi elektronski medij. Kadar človekov razum aktivira informacijo, ta postane znanje.

Lundvall in Johnson (v Lundvall 2006a, 5–6; 2006b, 9–10) predlagata taksonomijo znanja, ki znanje razdeli v štiri kategorije. »Vedeti kaj« (angl. *know what*) se nanaša na znanje o dejstvih. Tukaj je znanje blizu temu, čemur normalno rečemo informacije. Lahko ga razdelimo na koščke in uporabimo kot podatke pri komunikaciji. »Vedeti zakaj« (angl. *know why*) se nanaša na znanje o vzročnosti naravi v človekovem razumu in družbi. Ta oblika znanja je pomembna za tehnološki razvoj in industrijo, temelječo na znanju. »Vedeti kako« (angl. *know how*) se nanaša na sposobnost, da nekaj naredimo. Lahko je sorodna z veščinami obrtnikov in delavcev, vendar dejansko igra vlogo v vseh ekonomskih aktivnostih, vključno z znanostjo in menedžmentom. »Vedeti kdo« (angl. *know who*) vključuje informacije o tem, kdo ve, kaj in kdo ve, kaj mora storiti, kot tudi družbeno sposobnost za sodelovanje in komuniciranje z različnimi ljudmi in eksperti. Lundvall in drugi (2008, 683) opozarjajo, da obstajajo pomembne razlike v stopnji, do katere se lahko te štiri kategorije znanja kodificirajo, in v tem, kako izobraževalni sistemi vplivajo na stopnjo kodifikacije.

Lundvall in Nielsen (2007, 207–209) raziskujeta, zakaj mora biti ustanavljanje učečih se organizacij (angl. *learning organizations*) ključni element upravljanja znanja, še posebno v organizacijah, ki delujejo na trgih, kjer je inoviranje izdelkov pomemben parameter konkurence. Z raziskavo med danskimi organizacijami privatnega sektorja ugotavljata, da so organizacije, ki uporabljajo organizacijske prakse učečih se organizacij, bolj inovativne od povprečnih organizacij. Revolucija informacijske tehnologije je bistveno spremenila vlogo znanja v ekonomiji, saj je omogočila svetovni dostop do nekaterih tipov informacij in ponudila nova orodja za ravnanje z informacijami ter za pospeševanje procesov ustvarjanja znanja in inovacije. Delež znanja, ki ga lahko preoblikujemo iz tacitnega v eksplicitne informacije, narašča. Sposobnost kodificiranja in ravnanja s kodificiranim znanjem postaja vse bolj pomembna za organizacije. V tej luči se zdi naravno, da bi morali upravljanje znanja videti kot nadaljnji razvoj informacijskega znanja. Lahko bi celo smatrali, da je konec obdobja tacitnega znanja, saj postaja zelo pomembno učenje, ki temelji na izkušnjah.

Organizacije znanja moramo razumeti kot del inovativnega družbenega sistema, ki znajo upoštevati znanje. Inovacijski sistemi oz. nacionalni sistemi inovacij (angl. *national systems of innovation*) pa se nanašajo na državo (Lundvall 2010a, 2–3). Najboljša rešitev za inovacije je organiziran trg, ki podpira interaktivno učenje. Inovacije se namreč razvijajo v interakciji in komunikaciji med proizvajalci in uporabniki, ki razvijajo dolgotrajne odnose zaupanja in

prijateljstva (Lundvall v Lundvall 2010b, 20–21). Inovacije so ključnega pomena za konkurenčnost ekonomij Evrope in učenje je ključno za inovacije. Učeča se ekonomija (angl. *learning economy*) se od koncepta na znanju temelječe ekonomije (angl. *knowledge-based economy*) razlikuje v tem, da sporoča, da najpomembnejši preobrat ni vse bolj intenzivna uporaba znanja v ekonomiji, ampak da znanje zastara hitreje, kot je včasih. Zato se morajo organizacije vključiti v organizacijsko učenje in zaposleni morajo nenehno razvijati in pridobivati nove kompetence (Lundvall in drugi 2008, 681–685). Pomembno je dejstvo, da je za gospodarsko uspešnost bolj kot zaloga znanja resnično pomembna sposobnost naučiti se in pozabiti (Lundvall in Borrás 1997, 35).

V učeči se ekonomiji je uporaba novih kompetenc ključnega pomena za ekonomski uspeh posameznikov in za uspešnost podjetij, regij in držav. V ozadju je kombinacija globalizacije, informacijske tehnologije in deregulacije prej zaščitenih trgov, ki vodi do bolj intenzivne konkurence in hitrejšega preoblikovanja. Posamezniki in družbe se vse pogosteje soočajo s težavami, ki jih je mogoče rešiti le z novimi kompetencami. Hitra stopnja sprememb potrjuje dejstvo, da intenzivna konkurenca vodi k izbiri organizacij in posameznikov, ki so sposobni hitrega učenja in s tem dodatno pospešujejo hitrost sprememb (Nielsen in Lundvall 2003, 3).

### 2.3 Ustvarjanje znanja

Nonaka in Takeuchi (1995, 8–16) verjameta, da organizacije ne le posedujejo znanje, temveč ga tudi ustvarjajo. Pri tem se moramo vprašati, kdo je pravzaprav odgovoren za ustvarjanje novega znanja. Ustvarjanje novega znanja je po njunem mnenju produkt dinamične interakcije med zaposlenimi, srednjim menedžmentom in starejšim menedžmentom. Srednji menedžment služi kot most med vizionarskimi ideali vrha in pogosto kaotičnimi realnostmi zaposlenih. Njegova naloga je posredovanje med vrhom in zaposlenimi. Ključno vlogo v procesu ustvarjanja znanja ima srednji menedžment, saj sintetizira tacitno znanje zaposlenih in višjih izvršnih, ga spremeni v eksplicitno znanje in združi v nove produkte ali tehnologije. Nonaka in Takeuchi (1995, 59) razlikujeta med dvema dimenzijama ustvarjanja znanja. Epistemološko dimenzijo prikaže Polanyi (v Nonaka in Takeuchi 1995, 59) z razlikovanjem med tacitnim in eksplicitnim znanjem. Druga je ontološka dimenzija, za katero je značilno, da znanje ustvarjajo le posamezniki. Organizacija znanja brez individualnih posameznikov ne more ustvariti, temveč podpira ustvarjalne posameznike in jim zagotavlja kontekst, da lahko ustvarjajo znanje (Nonaka in Takeuchi 1995, 59). Organizacijsko ustvarjanje znanja pomeni zmožnost organizacije kot celote, da ustvarja novo znanje, ga širi po organizaciji in vključuje



v produktih, storitvah in sistemih. Poleg organizacijskega ustvarjanja znanja je za japonske družbe značilen proces nenehnega inoviranja, ki predstavlja njihovo glavno konkurenčno prednost (Nonaka in Takeuchi 1995, 3–6).

Nonaka in Takeuchi (1995, 125–128) razlikujeta tri procese ustvarjanja znanja. Klasični hierarhični model oz. od vrha navzdol je oblikovan kot piramida. Zgoraj so višji izvršni menedžerji, v sredini srednji menedžment, spodaj pa člani posadke oz. prva linija zaposlenih. Znanje v tej obliki lahko ustvarjajo le višji menedžerji. Drugi proces, od spodaj navzgor, je zrcalna slika prvega, v katerem namesto hierarhije vlada avtonomija. Tukaj znanje ustvarjajo zaposleni, ki delujejo kot neodvisni in ločeni akterji. Malo je direktnega dialoga s preostalimi člani organizacije. Najučinkovitejša oblika je od sredine navzgor in navzdol, ki je značilna predvsem za japonske družbe. Znanje ustvarja srednji menedžment, ki ima povezovalno vlogo med vrhom in zaposlenimi in deluje kot most med vizionarskimi idejami vrha in pogosto kaotično realnostjo, s katero se soočajo zaposleni. Nonaka in Takeuchi (1995, 151) poudarita, da proces ustvarjanja znanja zahteva sodelovanje vseh treh ekip, tj. zaposlenih, srednjega menedžmenta in vrha. Samo ustvarjanje novega znanja zato ne predstavlja specializirane aktivnosti, kot je npr. oddelek za raziskave in razvoj, ampak je način vedenja in predstavlja način biti, v katerem so vsi delavci tudi znanjski delavci (Nonaka 2008, 9).

Vse od objave knjige *Organizacijsko ustvarjanje znanja* je koncept znanja kot konkurenčne prednosti organizacije pritegnil veliko pozornosti korporativnega sveta in menedžmenta (von Krogh in drugi 2000, vii). Naslednja knjiga *Omogočanje ustvarjanja znanja* zato zagovarja prepričanje, da znanja ne moremo upravljati, temveč lahko le omogočamo, da kroži pri ljudeh. Von Krogh in drugi (2000, 3–4) menijo, da morajo menedžerji podpirati ustvarjanje znanja, namesto da ga nadzirajo. Specifike o tem, kako in zakaj morajo to početi, oblikujejo jedro njihove knjige. Omogočanje znanja predstavlja celoten sklop organizacijskih aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na ustvarjanje znanja, in vključuje pospeševanje in lajšanje odnosov in pogovorov, kot tudi delitev lokalnega znanja po organizaciji ali prek geografskih in kulturnih meja. Na globlji ravni se zanaša na nov občutek emocionalnega znanja in skrbnosti v organizaciji, ki poudarja, kako se morajo ljudje vesti drug do drugega, ter spodbuja ustvarjalnost in igrivost. Von Krogh in drugi (prav tam) ustvarjanje znanja razumejo kot vir konkurenčne prednosti. Pri tem se osredotočajo na potrebe znanjskih delavcev, ki predstavljajo rastoče profesionalno telo inženirjev, znanstvenikov, zdravnikov, pisateljev,

izdelovalcev programske opreme in preostale ustvarjalne mislece. Zgraditi je treba učeče se okolje, ki se bo srečalo s potrebami postindustrijske informacijske ekonomije.

Knjigo *Omogočanje ustvarjanja znanja* so avtorji napisali iz dveh razlogov: prvič, ker se je ena od predhodnic te knjige, *Organizacijsko ustvarjanje znanja*, osredotočila na proces ustvarjanja znanja, a ni bila v tolikšno pomoč, kot bi lahko bila – v smislu sporočanja bralcem, kako pravzaprav ustvarjati znanje. Knjiga *Omogočanje ustvarjanja znanja* zagotavlja bolj praktične smernice o ustvarjanju znanja. Drugič, ker so želeli dodati močnejšo veljavnost svojemu argumentu z opisovanjem številnih novih primerov po svetu, kjer so uspešno ustvarili organizacije, ki omogočajo znanje, kar priča o tem, da je to izvedljivo in dejansko deluje. Knjiga izboljšuje razloge in praktične napotke za organizacije, da lahko dosledno in sistematično ustvarijo organizacijsko znanje (von Krogh in drugi 2000, vii–viii). Učinkovito ustvarjanje znanja je odvisno od konteksta, je dinamično in temelji na človekovi akciji. Je družben in individualen proces, ki je bolj kot od absolutne resnice ali dejstev odvisen od situacije in ljudi, ki so vpleteni (von Krogh in drugi 2000, 7–8). Ustvarjanje znanja je postalo največja investicija v vsaki razviti državi. Produktivnost znanja in znanjskih delavcev bo zato imela vse odločilnejši pomen pri ekonomskem in družbenem uspehu držav (Drucker 1993, 170).

Glavne omejitve in kritike Nonakine teorije ustvarjanja znanja predstavi Hislop (2009, 120–122), ki trdi, da so empirični dokazi, ki podpirajo teorijo, neprepričljivi. Model ima konceptualne težave, omejena pa je tudi univerzalna uporabnost modela, saj je relevantna le za organizacije, ki uporabljajo japonske prakse. Najbolj obširno kritiko teorije ustvarjanja znanja razvije Gourlay (v Hislop 2009, 122), ki sklepa, da je ena glavnih kritik teorije v tem, da so v splošnem dokazi, ki podpirajo teorijo, omejeni, nezanesljivi in neprepričljivi. Druga kritika je, da obstaja veliko konceptualnih težav, kot sta radikalno subjektivna definicija znanja in epistemološka domneva, da je tacitno znanje mogoče popolnoma preoblikovati v eksplicitno znanje. Naslednja kritika pod vprašanje postavi univerzalistične domneve. Vse znanje je namreč kulturno vtkano, zato je univerzalnost modela ustvarjanja znanja omejena z dejstvom, da odseva vrednote in kulturo japonskega načina poslovanja. Glisby in Holden (v Hislop 2009, 122) osvetlita problem, da je relevantnost modela za poslovne kulture, ki ne nosijo japonskih vrednot, zato omejena.

## 2.4 Znanje kot kapital

Navezave pojma znanje na pojma kapital in intelektualno početje vsebujejo še več dvomov. Mihaličeva (2006, 110) se npr. sprašuje, ali znanje lahko razlagamo kot kapital v klasičnem in tradicionalnem razumevanju pojma kapital, tako kot velja za finančni kapital in sredstva. Vprašanje je, »ali pri znanju kot kapitalu lahko prav tako govorimo o lastništvu ter o naraščanju ali padanju njegove vrednosti, o oplemenitenu znanja kot kapitala ter nenazadnje ali je trg znanja kapitalski trg« (prav tam). Poskus razumevanja znanja v kapitalski logiki je lahko težaven, saj je znanje »vir, ki se v marsičem razlikuje od drugih proizvodnih dejavnikov – dela in kapitala – in je zato tudi njegovo »vedenje« težko razložiti s tržnimi oziroma kapitalskimi kategorijami« (Svetlik in Pavlin v Mihalič 2006, 110).

Če pustimo ob strani zadržke, da se v podjetniškem okolju pripisuje vsakemu delu izobraženih kadrov oz. izobražencev kar intelektualnost, kot samoumevna lastnost tega početja, potem opazamo, da se znanje pogosto pojmuje kot del intelektualnega kapitala (podjetja). Toda znanja ne moremo enačiti s kapitalom, saj ga »lahko brezmejno oplemenitimo, njegova vrednost pa lahko ravno tako narašča, stagnira ali pada kot vrednost kapitala v klasičnem pomenu oziroma kot na primer vrednost finančnega kapitala« (Mihalič 2006, 111). Enako velja za celotni intelektualni kapital in vse njegove oblike. »Res pa je, da teorije intelektualnega kapitala govorijo o kapitalu v primeru, če njegova vrednost narašča oziroma če ustvarja novo vrednost, kar pa ni v skladu z dosedanjo logiko« (prav tam). Znanje se od npr. finančnega kapitala razlikuje tudi po tem, da se z uporabo ne izrablja, temveč se le povečujeta njegova širina in globina. »V primeru, da znanje postavimo v kapitalsko logiko, se namreč lahko plemeniti na isti način kot finančni kapital«, ker je tudi znanje »potrebno čim bolj pogosto obračati, saj se le tako lahko oplemeniti« (prav tam).

Edvinsson in Malone (1997) raziskujeta, ali lahko učinkovita organizacija, ki zbija stroške proizvodnih faktorjev, napreduje v uspešno organizacijo, ki dela za ugled in pripadnost. Na primeru podjetja Skandia ugotavljata, kako izmeriti ekonomski učinek znanjskih delavcev. Edvinsson in Malone (1997, 44) intelektualni kapital definirata kot posedovanje znanja, uporabno izkušnjo, organizacijsko tehnologijo, odnose s strankami in strokovna znanja in veščine, ki podjetju Skandia zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu.

Nobenega dvoma ni, da je intelektualni kapital dragoceno sredstvo za organizacijo. Pametni delavci preprosto delajo pametneje, zato obstaja povezava med izobraževanjem in produktivnostjo delavca (Shandler 2009, 216). Mihaličeva (v Mihalič 2006, 31) intelektualni kapital opisuje kot »izjemno dinamičen in kompleksen sistem vseh v preteklosti pridobljenih intelektualnih pridobitev posameznika ali organizacije, katerih uporaba v sedanjosti povečuje vrednost posameznika ali organizacije v prihodnosti oziroma neposredno izboljšuje njegovo strateško pozicijo v določenem prostoru in času« (prav tam). Opredeljuje tudi korporativni intelektualni kapital, ki je »dinamičen in kompleksen sistem intelektualnih pridobitev, ki jih posamezniki oziroma podjetje kot celota permanentno aplicirajo pri svojem delovanju in s tem ustvarjajo določeno korist oziroma vrednost« tako sebi kot tudi sodelavcem in celotnemu podjetju (Mihalič 2006, 31).

Intelektualni kapital organizacije v dokaj poenostavljenih poslovno-organizacijskih teorijah, namenjenih ocenjevanju (poslovne in knjigovodske) vrednosti podjetij, sestavljata človeški in strukturni kapital. Človeški kapital je sestavljeno ali kombinirano znanje, veščine, inovativnost in sposobnost posameznih zaposlenih v podjetju, da opravljajo svoje naloge. Vsebuje vrednote, kulturo in filozofijo podjetja in ne more biti v lasti podjetja. Nasprotno, v sklop strukturnega kapitala spada vse, kar ostane v pisarni, ko zaposleni odidejo domov (računalniki, programska oprema, podatkovne baze, organizacijske strukture, patenti, blagovne znamke). Strukturni kapital vsebuje tudi kapital strank in odnose s ključnimi kupci. V nasprotju s človeškim kapitalom je strukturni lahko v lasti in z njim se lahko trguje (Edvinsson in Malone 1997, 11).

Mihaličeva (2006, 70) razlikuje še procesni kapital, ki zajema »tiste neopredmetene vire v organizaciji na področju splošnega managementa, organizacije, upravljanja procesov in postopkov ter managementa kakovosti v organizaciji, ki ustvarjajo dodano vrednost«. To so procesi, standardi kakovosti, informacijski sistemi, postopki in načini dela, organizacijski modeli, organizacijska kultura, finančne povezave in tehnologija. Inovacijski kapital so po mnenju Mihaličeve (2006, 77) neopredmeteni viri na področju intelektualne lastnine, invencij, inovacij in ustvarjalnosti, ki ustvarjajo novo ali povečujejo obstoječo vrednost. Relacijski kapital pa se nanaša na kupce, dobavitelje, prodajo in nabavo, saj »vključuje predvsem relacije med internimi in eksternimi deležniki podjetja, ki prispevajo h generiranju nove oziroma dodane vrednosti organizacije oziroma, ki povečujejo obstoječo dodano vrednost« (Mihalič 2006, 82). Socialni kapital ima močno moralno dimenzijo, njegova pomembna

komponenta pa je zaupanje. Socialni kapital ni zgolj sestavljen iz moralnih in družbenih norm, temveč tudi iz kolektivnega znanja posameznikov znotraj institucij. Je več kot le vsota posameznih znanj. Je zmes moralnih, kulturnih in kognitivnih elementov, ki so vsi odvisni eden od drugega (Winch 2003, 58–60).

## 2.5 Družba znanja

Drucker (1993, 1–6) je poleg mnogih drugih vizionarjev (futuristov, pa tudi dvomljivcev in njihovih kritikov) že v 90-ih letih prejšnjega stoletja odmevno napovedal, da prehajamo v obdobje transformacije, ki ustvarja postkapitalistično družbo oz. družbo znanja. Napovedal je, da ta nova družba ne bo socialistična niti kapitalistična, temveč bo družba organizacij, v kateri bo primarni vir postalo znanje. Preobrat k postkapitalistični družbi se je začel kmalu po drugi svetovni vojni. Okrog leta 1960 je Drucker (prav tam) skoval termin znanjsko delo in strokovni izraz znanjski delavec, leta 1969 je prvič govoril o družbi organizacij. Današnje znanje opisuje kot jutrišnjo nevednost, saj sčasoma zastara (Drucker 2004, 8). Znanje moramo zato nenehno obnavljati in dopolnjevati, znanjske delavce pa spodbujati k učenju in poučevanju. Organizirano učenje moramo razumeti kot vseživljenjski proces (Drucker 2004, 130).

V družbi znanja je specializirano znanje postalo primarnega pomena za posameznike in gospodarstvo. Tradicionalni dejavniki proizvodnje, kot so zemlja, delo in kapital, so postali drugotnega pomena. Zlahka jih dosežemo, vendar le pod pogojem, da imamo specializirano znanje. To postane produktivno šele takrat, ko ga vključimo v neko nalogo (Drucker 2004, 128). Znanje je tako postalo ključni ekonomski vir, znanjski delavci pa osrednja družbena skupina, ki za večjo produktivnost uporablja svoje znanje. Znanjski delavci vedo, kako razporediti znanje za produktivno uporabo, ravno tako, kot so kapitalisti vedeli, kako razporediti kapital. Znanjski delavci so lastniki produkcijskih sredstev in orodij za proizvodnjo, torej svojega znanja, ki ga lahko odnesejo s seboj. To pomeni, da niso vezani na določeno organizacijo, ampak se lahko selijo iz ene organizacije v drugo. Največji izziv bo zato organizacijam predstavljalo vprašanje, kako zadržati in privabiti takšne zaposlene (Drucker 1993, 7).

Znanje ni neosebno tako kot denar in se ne nahaja v knjigah, bankah podatkov ali v programski opremi, saj ti vsebujejo le informacije, temveč je vedno utelešeno v osebi. Uči ali

nauči se ga lahko posameznik, prav tako ga lahko uporabljajo le ljudje. Preobrat k družbi znanja postavlja koncept izobraženega posameznika v center. V družbi znanja je izobraženi posameznik emblem družbe, njen simbol, je družbeni arhetip. On ali ona opredeljuje družbo, uteleša družbene vrednote, prepričanja in zaveze (Drucker 1993, 190–193).

Glavni ekonomski izziv postkapitalistične družbe bo dvig produktivnosti znanjskega dela in znanjskih delavcev. Družbeni izziv pa bo dostojanstvo sekundarnega razreda, to je storitvenih delavcev, ki praviloma nimajo potrebne izobrazbe, da bi bili znanjski delavci. Ti v vsaki državi, tudi v najnaprednejših, predstavljajo večino. Nastal bo razcep med intelektualci in menedžerji. Prvi se osredotočajo na besede in ideje, drugi na ljudi in delo. Prekoračiti ta razcep v novi sintezi bo glavni, ključni filozofski in izobraževalni izziv postkapitalistične družbe (Drucker 1993, 7). Hislop (2009, 6) je kot kritiko Druckerja in njegove družbe znanja izpostavil dejstvo, da znanjsko delo tipično združuje s storitvenim sektorjem.

### 3 Ustvarjalnost

Ustvarjalnost se nanaša tako na proces nastajanja novih, uporabnih idej, kot tudi na reševanje problemov in dejanske ideje ali rešitve (Amabile, Sternberg in Weisberg v Amabile in drugi 2005, 368). Ustvarjalnost lahko razumemo kot radovednost, raziskovalno vedenje in iskanje doživetij. Glavni razlogi za ustvarjalno vedenje so potrebe po novih, raznolikih in kompleksnih situacijah, potrebe po reševanju problemov in potrebe po sporočanju vrednot in idej (Kobal Grum in Musek 2009, 163). Ravbar in Bole (2007, 68) ustvarjalnost razumeta kot »sposobnost uspešnega prenosa novih razpoložljivih znanj v prakso« in kot »uspešno in inovativno reševanje različnih nalog v družbi«. Poudarjata, da ustvarjalnost »ni v izključni domeni znanstvenikov ali umetnikov«, temveč »gre za raznolike dejavnosti, ki se odražajo na številnih področjih družbenega življenja« (prav tam).

Ustvarjalnost je sposobnost, da se odrečemo prihodnosti, strukturi, nadzoru in predvidljivosti, kot sposobnost, da uživamo. Koncept ustvarjalnosti je koncept zdrave, samoaktualizirane, popolnoma človeške osebe. Ni nekaj, kar posameznik lahko povzroči ali vcepi. Ustvarjalnost in inovativnost pa sta največja atributa družbe (Maslow in drugi 1998, 220–221). Ustvarjalna oseba je prilagodljiva, saj lahko spremeni smer, ko se spremeni situacija, se odreče svojim načrtom, se prilagodi spreminjajočim se situacijam ali spreminjanju avtoritete. Sposobna se je soočiti s spreminjajočo se prihodnostjo in ni ogrožena z nepričakovanostjo. Prav tako zna

improvizirati in ni vznemirjena, ko se spremenijo načrti ali urniki. Ustvarjalne in samoaktualizirane osebe privlačijo novosti in spremembe, privlačijo jih skrivnosti in misterioznost. Ker so dobri improvizatorji, jih hitro zdolgočasita monotonost fiksnih načrtov in pomanjkanje sprememb. Znajo reševati nove težave, imajo zdravo samospoštovanje in samozaupanje (Maslow in drugi 1998, 229–230).

Raznolike definicije ustvarjalnosti imajo skupno težnjo po novem, po reševanju problemov in iskanju ustreznih rešitev. Florida (2005, 11–12) napoveduje, da prehajamo v obdobje ustvarjalnosti, saj smo razvili neverjetne ustvarjalne potenciale, ki predstavljajo novo priložnost za družbeni razvoj. Ustvarjalnost ni odvisna od spola, rase, od etnične pripadnosti ali celo spolne usmeritve. Vsakdo ima nek ustvarjalni potencial, s katerim lahko ustvari določeno vrednost. Ustvarjalnost tako postaja vse bolj cenjena in iskana konkurenčna prednost.

### 3.1 Ustvarjalni razred

Delež ljudi, ki se ukvarjajo z ustvarjalnim delom, je še zlasti v zadnjih dveh desetletjih izredno narasel. Med ustvarjalne delavce uvrščamo znanstvenike, inženirje, umetnike, glasbenike, oblikovalce in strokovnjake s specifičnimi znanji. Ustvarjalni delavci se od tistih, ki opravljajo slabše plačano storitveno ali rutinsko delo, razlikujejo po višjem zaslužku in bolj privlačnem delu. Bolje so plačani ravno zaradi tega, ker z dodajanjem svoje ustvarjalne vrednosti prispevajo več kot storitveni in rutinski delavci (Florida 2005, 11–14). Ustvarjalnost ni lastnost samo pripadnikov ustvarjalnega razreda, saj so na nek način ustvarjalni tudi delavci v tovarnah in storitveni delavci (Florida 2005, 37). Vzpon ustvarjalnosti in ustvarjalnega razreda je ključni dejavnik, gonilna sila sprememb v naši družbi in odločujoč vir konkurenčne prednosti. Ustvarjalnost cenimo tako na delovnem mestu kot tudi v preostalih sferah našega življenja. Je večdimenzionalna in obstaja v različnih oblikah, ki so medsebojno povezane, za svoj obstoj pa potrebuje družbeno in gospodarsko okolje. Ustvarjalni razred sestavljajo ljudje, ki s svojo ustvarjalnostjo dodajajo tržno vrednost. Ustvarjalnost je tako postala najvišje cenjeno blago v našem gospodarstvu, čeprav ne moremo reči, da je res blago v materialnem smislu, saj prihaja od ljudi in je ne moremo kupiti ali prodati niti vključiti ali izključiti (Florida 2005, 32–33).

Florida (2005, 39–42) poudarja, da je ustvarjalno delo, v primerjavi s preostalimi oblikami dela, bolj naklonjeno delavcem, saj so se namesto hierarhičnega sistema kontrole pojavile nove oblike samoupravljanja s spoštovanjem, večjim vplivom sodelavcev in notranjimi oblikami motiviranja. Zaposleni v takšnih pogojih, ki jih avtor poimenuje mehka kontrola, delujejo bolj neodvisno. Namesto varnosti delovnega mesta je za njih pomembnejša avtonomija. Zaposleni želijo imeti možnost za izobraževanje in osebno rast, odločati želijo o vsebini dela, želijo imeti nadzor nad urnikom dela in navsezadnje želijo skozi delo izražati svojo identiteto. Zavračajo strogo delitev dela, doma in družine, saj novi življenjski slog poudarja individualnost, sprejemanje različnosti, samopotrjevanje in željo po novih izkušnjah. Spremembe so nastale tudi v strukturi porabe časa, saj ustvarjalni zaposleni nimajo strogo ločenega urnika dela in urnika sprostitve. Uporabo časa si organizirajo sami, glede na trenutne situacije, saj ne morejo biti ustvarjalni po vnaprej določenem urniku. Pomembna sprememba so ustvarjalne skupnosti, v katerih ustvarjalne osebe živijo in delujejo.

Florida (2005, 18) v svoji raziskavi preučuje, katere lastnosti pritegnejo ustvarjalne posameznike. Ti so izredno mobilni, kar pomeni, da morajo kraji imeti posebne lastnosti, da privabijo in zadržijo ustvarjalne posameznike. Ugotavlja, da sta kritična elementa strpnost in odprtost. Kazalnik strpnosti sestavljajo kazalnik gejev, boemov, talilnega lonca in mera rasne integracije. Ti kazalniki označujejo ustvarjalne ekosisteme, ki so odprti do novih idej in novih ljudi, omogočajo enostavno vključevanje ljudi v omrežje ter sprejemajo nenavadne zamisli, ki jih spremenijo v nove projekte. Regije in nacije s takšnim ekosistemom najuspešneje izkoristijo ustvarjalno talentirane ljudi in s tem pridobijo na konkurenčnosti.

Florida (2005, 35–36) razlikuje tehnološko, gospodarsko in kulturno ustvarjalnost, ki so močno medsebojno povezane oz. neločljive. V jedru ustvarjalnega razreda se nahajajo osebe, ki delajo na področju znanosti in inženiringa, arhitekture in oblikovanja, izobraževanja, umetnosti, glasbe in zabave. Sem spadajo znanjski delavci, kot so znanstveniki, inženirji, profesorji, poeti, novelisti, umetniki, igralci, glasbeniki, oblikovalci, arhitekti, pisatelji, uredniki, kulturniki, raziskovalci, računalničarji, podjetniki, analitiki in preostali misleci. Njihova ekonomska funkcija je ustvarjanje novih idej, tehnologij, ustvarjalnih vsebin in znanja. Ustvarjalni razred zajema tudi širšo skupino ustvarjalnih profesionalcev, ki se zbirajo okrog jedra. Med njih uvrščamo profesionalce v poslovnem in finančnem svetu, pravo, zdravstveni negi in poslovnem menedžmentu. Znajo ustvarjalno reševati probleme in načrtovati kompleksna znanja, kar zahteva veliko mero neodvisne presoje in visoko stopnjo



izobraženosti. Prav tako znajo uporabljati standardne pristope glede na določene situacije in znajo dobro presojati, vendar se od jedra razlikujejo v tem, da sami ne ustvarjajo novih oblik. Florida (v Ravbar in Bole 2007, 69) v tretjo skupino uvršča umetnike in kulturne ustvarjalce, kot so glasbeniki, pisatelji, likovniki in publicisti. Ti se od preostalih dveh podskupin razlikujejo v tem, da »sicer ne prijavljajo novih patentov, vendar so njihove dejavnosti eden od najpomembnejših kazalnikov za odprtost, prepoznavnost in raznolikost v pokrajinski podobi« (prav tam).

Naraščanje ustvarjalnega razreda spremlja povečevanje storitvenega razreda. Za storitveni razred je značilno opravljanje slabo plačanega dela z majhno mero samostojnosti. Gre za dela, ki spadajo v uslužnostni sektor gospodarstva, to so npr. hišniki, tajnice in varnostniki. Večanje števila pripadnikov storitvenega razreda je tesno povezano z večanjem ustvarjalnega razreda (Florida 2005, 94). »Ker pripadniki ustvarjalnega razreda delajo dolgo in nepredvidljivo, so dobro nagrajeni in potrebujejo naraščajočo skupino storitvenih delavcev, ki skrbijo za njih in njihova drobna, gospodinjska dela« (prav tam).

Vrednote ustvarjalnega razreda so individualnost, zaslužnost, različnost in odprtost. Individualnost in samopotrditve imata velik pomen za ustvarjalne posameznike, saj se upirajo tradicionalnim normam in institucionalnim ukazom. Kljub temu so zelo ambiciozni in imajo veliko željo po napredovanju na osnovi svojih uspehov in zmožnosti. Naklonjeni so različnosti, saj ne podpirajo rasnega ali etničnega razlikovanja ter razlikovanja po spolu in spolni naklonjenosti (Florida 2005, 99–102). Ustvarjalni razred ima skupno lastnost, t. i. ustvarjalni etos in je značilen po tem, da ceni ustvarjalnost, individualnost, razlike in vrline. Ključna razlika med ustvarjalnim razredom in preostalimi razredi je odgovor na vprašanje, za kaj so primarno plačani. Ustvarjalni razred je plačan zato, da ustvarja in ima precej več avtonomije in fleksibilnosti, v primerjavi z delovnim in storitvenim razredom, ki sta plačana za izvajanje vnaprej predvidenih načrtov (Florida 2005, 32–33).

Kljub temu, da sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije delavcem v današnjih časih omogočajo, da delajo kjer koli in kadar koli, je lokacija izrednega pomena. Ustvarjalne osebe se naseljujejo v kraje, ki so za njih spodbudni in jim omogočajo ustvarjalnost. Takšni kraji morajo imeti tehnologijo, talent in toleranco, saj le tako privabijo ustvarjalne ljudi (Blatnik v Florida 2005, 9–10). Lokacija tako postaja ključnega pomena, saj se ustvarjalni razred največ zadržuje na specifičnih lokacijah, ki jih imenujemo ustvarjalni centri (Florida

2005, 34). Zemljepisna lokacija namreč »zagotavlja organizacijsko strukturo za ljudi in delovna mesta«, saj se ustvarjalni ljudje »ne koncentrirajo tam, kjer so delovna mesta«, ampak se koncentrirajo »v krajih, ki so centri ustvarjalnosti, in kjer želijo živeti« (prav tam).

Pomembna ustvarjalna centra, v katerih je koncentrirano zelo veliko število ustvarjalnih posameznikov, sta Silicijska dolina in Zalivsko področje San Francisca. Med ustvarjalne centre spadajo še Toronto, Vancouver, Sydney, Melbourne, Dublin, London, Helsinki, Amsterdam, Austin, Seattle in Hollywood (Florida 2005, 22). Ta mesta so ustvarjalni centri, ki kot magnet privabijo ustvarjalne in nadarjene osebe. Florida je ugotovil, »da imajo predstavniki ustvarjalnega razreda raje svobodne vezi, lažne anonimne skupnosti in premikajoča se zaveznitva« (Florida 2005, 55). Ustvarjalni razred se zato koncentrira v določenem okolju, ki te skupine privlači bolj kot druga raznolika in inkluzivna okolja. Metropolitanska okolja ustvarjalni razred privlačijo kot magneti (Adam 2009, 203).

### 3.2 Dimenzije ustvarjalnosti

Ustvarjalnost ima veliko dimenzij in obrazov, saj ni omejena le na nove poslovne modele in tehnološke inovacije. Prav tako ni nekaj, kar lahko držimo v škatli ali pokažemo, ko nekdo vstopi v pisarno, temveč vsebuje tudi razmišljanja in navade, ki jih morajo negovati posamezniki in družbe (Florida 2005, 48). Ustvarjalnosti ne moremo enačiti z inteligenco, saj je »kognitivna sposobnost, ki je ločena od drugih mentalnih funkcij, še posebej pa je neodvisna od kompleksa sposobnosti, ki je grupirana pod besedo inteligenca« (Florida 2005, 56). Ustvarjalnost ni individualni pojav, ampak je družbeni proces, ki se pogosto izvaja v timih (Florida 2005, 59). Najbolje uspeva v družbenem okolju, »ki je dovolj stabilno, da omogoča kontinuiteto naporov, in istočasno dovolj različno in odprto, da hrani ustvarjalnost v vseh njenih uničevalnih oblikah« (Florida 2005, 60).

Za ustvarjalno delo je značilno rušenje obstoječih vzorcev razmišljanja in življenja, saj je pogosto uničevalno. Sposobnost ustvarjalnosti imajo do določene mere vsi ljudje. Značilna je po tem, da jo močno poganjajo notranje nagrade oz. motivacije in ne denar, ki seveda motivira tudi nekatere ustvarjalne posameznike. Tiste, ki so resnično ustvarjalni, kot so umetniki, pisatelji, znanstveniki in programerji, v največji meri spodbujajo notranje motivacije (Florida 2005, 56–59). Podobnega mnenja je tudi Amabile (v Florida 2005, 59), ki pravi: »Notranja motivacija je vodilna za ustvarjalnost. Zunanja pa je pogubna. Kaže, da so

posamezniki takrat, ko so motivirani za določeno ustvarjalno dejavnost s svojimi lastnimi interesi in užitki, veliko bolj ustvarjalni, kot če jih vzpodbujajo cilji, ki so jih zastavili drugi«.

Adam (2009, 203–204) poudarja, da so bile ugotovitve Floride povod za številne analize, kritične komentarje in metodološka preverjanja. Na tematiko ustvarjalnosti in ustvarjalnega razreda sta v Sloveniji nastali dve študiji, ki temeljita na izhodiščih Floride. Prva je študija Malačiča, ki za ustvarjalnost razreda uporabi kompleksnejši indeks, ki ga sestavljajo: talent (terciarna izobrazba in število raziskovalcev), tehnologija (patenti in izdatki za raziskave in razvoj) ter vrednote (strpnost, svoboda in samoekspresija). Druga pa je študija Ravbarja in Boleta (2007, 66–69), ki preučujeta geografske vidike ustvarjalnosti. Za kazalnik uporabita poklicno in izobrazbeno raven prebivalstva, ki spada med najpomembnejše analitske kazalnike splošne družbene razvitosti države ali posameznega območja.

Ravbar in Bole (2007, 37–38) prikažeta pomembna inovativna mesta in regije, kot so Leiden, Bristol, Gradec in Furlanija - Julijska krajina, ki so zelo raznolika glede na razvojno usmerjenost in metodološki pristop spodbujanja konkurenčnosti. Iz teh primerov se lahko zelo veliko naučijo tudi slovenska mesta in regije. Avtorja raziskujeta različne stopnje ustvarjalnosti in njeno prostorsko razprostranjenost v Sloveniji, pomen inovacij, družbenega in človeškega kapitala ter priložnosti za razvoj ustvarjalnosti v Evropi (Ravbar in Bole 2007, 9). Po njunih ocenah je leta 2006 v Sloveniji 7 % prebivalcev imelo ustvarjalni poklic. Zanimive so njune ugotovitve razporejenosti ustvarjalnih poklicev po razvojnih regijah, saj so razporejeni zelo neenakomerno. Glede na lokacijski koeficient ima najvišji odstotek osrednjeslovenska regija, kjer je skoraj polovica (46,5 %) ustvarjalnih delovnih mest. Sledi Podravje, kjer je delovnih mest v ustvarjalnih poklicih skoraj trikrat manj (12,7 %). V savinjski, gorenjski, obalno-kraški, dolenski in goriški regiji je okrog 5 %, najmanj, 1 do 3 %, ustvarjalnih poklicev je v pomurski, koroški, posavski, notranjski in zasavski razvojni regiji (Ravbar in Bole 2007, 71–73). Podobne so tudi ugotovitve Malačiča (v Adam 2009, 205), ki raziskuje indeks talent in dobi podobne rezultate, z nekaj izjemami, kot je npr. Zasavje, ki se je v njegovi raziskavi uvrstilo na dokaj visoko, četrto mesto. Kritičen do analize Ravbarja in Boleta je Adam (2009, 205), ki ocenjuje, da je glavni problem te analize, kot tudi večine drugih, ta, da ustvarjalnost enačijo s terciarno izobrazbo oz. s poklici z univerzitetno diplomom. Opredelitev ustvarjalnega razreda je zato preširoka in ni dovolj specifična.

## 4 Znanjsko delo in znanjski delavci

Alvesson (2001, 864) znanjsko intenzivne organizacije predstavi kot tiste, v katerih je večina opravljenega dela intelektualne narave in kjer visoko kvalificirani zaposleni predstavljajo večino vseh zaposlenih. Opozarja, da je ideja o znanjsko intenzivnih organizacijah in sorodnih pojmih lahko problematična, saj je znanjsko intenzivne organizacije in znanjske delavce težko utemeljiti kot jasni in enotni kategoriji. Razlika med neznanjskimi in znanjskimi delavci in organizacijami ni samoumevna, saj vse organizacije in delo vključujejo znanje, zato je kakršno koli vrednotenje intenzivnosti lahko sporno.

Definicije znanjskih delavcev Hislop (2009, 75–77) razdeli na perspektivo profesionalnega znanjskega dela in perspektivo – vsako delo je znanjsko delo. Prva znanjskega delavca definira kot delavca, čigar delo je prvotno intelektualno, ustvarjalno in nerutinsko v naravi ter vključuje uporabo in ustvarjanje abstraktnega teoretičnega znanja. Druga perspektiva znanjskega delavca razume kot vsakega delavca, čigar delo vključuje uporabo razumljive količine tacitnega in kontekstualnega in/ali abstraktnega konceptualnega znanja. Alvesson (2001, 863–867) predstavi tretjo perspektivo, ki temelji na znanju in je v literaturi prevladujoča. Znanjsko delo konceptualizira na elitistični način, kjer je termin znanjsko delo uporabljen za posamezne poklice, ki vsebujejo intenzivno ali ekstenzivno uporabo znanja. Hislop (2008, 579–583) v to skupino uvršča razne profesionalne, menedžerske in ustvarjalne zaposlene (arhitekti, umetniki, inženirji, odvetniki, znanstveniki), vendar obenem poudarja, da je ta perspektiva popolnoma ignorirala tacitno znanje ter družbene in čustvene veščine.

Alternativna perspektiva, ki temelji na veščinah in praktičnem vidiku znanja, ne le da izziva elitistično konceptualizacijo dela, ampak tudi predstavlja bistveno drugačen način konceptualizacije znanja, saj zagovarja prepričanje, da znanje pridobivamo tudi skozi prakso (Gherardi 2000, 218–219). Zagovorniki te perspektive se ne osredotočajo na ozek obseg poklicev, ampak raziskujejo položaj znanja v širokem obsegu raznovrstnih zaposlitev (npr. zaposleni v gradbeništvu). Alternativna perspektiva poudarja pomen tacitnega in kontekstualnega znanja (Hislop 2008, 583). Thompson in drugi (2001, 939) predstavijo tretjo perspektivo oz. koncept znanjskosti v delu, ki bolj podrobno preučuje tacitno znanje ter družbene in čustvene veščine kot element vsakega dela. Vse tri perspektive prikazuje slika 4.1.

Slika 4.1: Odstotek zaposlitev, ki jih lahko označimo kot znanjsko delo



Vir: Hislop (2008, 583).

Hislop (2009, 85) povzema ugotovitve Alvessona, ki predstavi glavne razloge, zakaj so znanjski delavci idealni zaposleni. Njihovo delo je intrinzično zanimivo in jih izpopolnjuje. Imajo občutek vzajemnosti, saj so njihova prizadevanja in trdo delo ustrezno nagrajena z dobrim plačilom in delovnimi pogoji. Hislop (2009, 73–74) znanjske delavce opredeli kot visoko kvalificirane in redke na trgu dela. Opravljajo specializirana dela, razvijajo znanje, njihova znanja in sposobnosti pa so pomembni za delovanje organizacije. Predstavljajo elito, ki pri vsakdanjem delu intenzivno uporablja abstraktno teoretično znanje in je obenem zelo ustvarjalna. Med znanjsko delo lahko uvrščamo ogromen spekter poklicev, kot so programerji, odvetniki, svetovalci, oglaševalci, računovodje, znanstveniki, inženirji, arhitekti, umetniki in producenti. Von Krogh in drugi (2000, 12) menijo, da je ključna kvaliteta znanjskih delavcev njihova človeškost, saj je znanjsko delo človeško stanje, ki ni privilegirano.

V zgodnjem 21. stoletju je bila četrtnina do polovica delavcev v razvitih ekonomijah znanjskih delavcev. Četudi ne predstavljajo večine vseh delavcev, imajo največji vpliv na ekonomije, saj so najboljše plačani, dodajo največ ekonomske vrednosti in so največja determinanta premoženja podjetij. Organizacije z visokim odstotkom znanjskih delavcev oz. znanjsko intenzivne organizacije so najhitreje rastoče in najuspešnejše v ZDA in preostalih vodilnih ekonomijah. Glede na netočne definicije znanjskega dela in znanjskih delavcev po svetu je nemogoče določiti, koliko jih je v določeni ekonomiji. Zagotovo jih je veliko v naprednih ekonomijah, kot so ZDA in Evropa, ne glede na to, kako jih definiramo. Znanjski delavci obsegajo najmanj četrtnino oz. največ polovico delovne sile v ZDA. Najdemo jih v menedžerskih vlogah, kjer ustvarjajo nove strategije, v raziskavah, razvoju in inženiringu, kjer ustvarjajo nove proizvode in v marketingu (Davenport 2005, 4–7). Opredelitev, ali je nekdo znanjski delavec ali ne, je odvisna od interpretacije. Veliko ljudi pri delu uporablja znanje in ima neko stopnjo izobrazbe oz. strokovnega znanja, vendar mora biti za znanjske delavce vloga znanja osrednjega pomena za delo, obenem pa morajo biti visoko izobraženi in

strokovno podkovani (Davenport 2005, 12). Večina od nas se ne bi branila poimenovanja z izrazom znanjski delavci. Če napovedi o spremembah globalne konkurence vzamemo resno, se znanjsko delo zdi edini spodoben način zaslužka za preživetje v industrializiranih deželah (Guns in Välikangas 1998, 287).

Znanjski delavci imajo visoko stopnjo znanja in zahtevajo avtonomijo. Rezultatov njihovega dela ne moremo nadzorovati, imajo višjo plačo od običajnih zaposlenih in zahtevajo sodelovanje v menedžmentu (Long in drugi 2012, 252–253). Imajo visoko stopnjo formalne izobrazbe, številne veščine, razvite spretnosti komuniciranja, željo po novem znanju in učenju ter odlične sposobnosti procesiranja informacij. Znanjski delavci želijo imeti avtonomijo in želijo sami odločati o svojem delu. So zelo inovativni, sposobni ustvarjalnega reševanja problemov in imajo veliko tacitnega znanja, ki ga delijo s sodelavci. Veliko bolj si prizadevajo za dodajanje vrednosti organizaciji kot za prejemanje višje plače (Carleton 2011, 459–466).

Dobri znanjski delavci, na kateri koli stopnji, bi morali imeti kombinacijo težkih veščin (strukturirano znanje, tehnične sposobnosti in profesionalne izkušnje) z mehkejšimi lastnostmi (občutek političnih, kulturnih in osebnih aspektov znanja). Idealno je, da imajo znanjski delavci tako tehnično znanje kot tudi intuitivne sposobnosti. Znanjski delavci imajo visoko stopnjo strokovnega znanja, izobrazbe ali izkušenj. Primarni namen njihovega dela vključuje ustvarjanje, delitev in uporabo znanja. Znanjski delavci mislijo za življenje. Preživljajo se s svojim razumom, zato je njihovo težko breme intelektualne in ne fizične narave. Rešujejo probleme, spoznavajo potrebe strank, sprejemajo odločitve, sodelujejo in komunicirajo z drugimi ljudmi. Primeri znanjskih delavcev so zdravniki, znanstveniki, znanstveni pisatelji, piloti in oblikovalci letal. Prepoznamo jih, ko jih vidimo. Ni nujno, da delajo v znanjsko intenzivnih industrijah. Menedžerji katere koli družbe so znanjski delavci, saj uporabljajo znanje, da sprejemajo odločitve v najboljšem interesu njihovih podjetij. Celo najbolj industrijska družba ima inženirje, raziskovalce, tržnike in načrtovalce. Znanjski delavci se nahajajo tako v majhnih start-up podjetjih kot tudi v velikih globalnih korporacijah. Zunaj službe prebivajo v elegantnih in mirnih predmestjih ali letoviščih. Težko je definirati, kdo niso znanjski delavci, saj večina zaposlitev zahteva neko stopnjo znanja za uspešno opravljanje dela. Število zaposlitev, pri katerih zaposleni uporabljajo znanje, narašča, vendar ni rečeno, da so ti zaposleni dejansko tudi znanjski delavci (Davenport 2005, 10–11).

Definicije, ki med znanjske delavce uvrščajo vse poklice, niso uporabne. Primer je definicija Druckerja (v Davenport 2005, 11), ki znanjske delavce opisuje kot tiste, ki vedo o svojem delu več kot kdor koli drug v organizaciji. Po njegovi definiciji med znanjske delavce med drugim spadajo tudi vozniki taksijev in prodajalci vstopnic. Davenport (2005, 11–13) se z njegovo definicijo ne strinja, saj takšni tipi zaposlenih niso popolnoma kvalificirani za znanjske delavce, ker ustvarjanje, delitev in uporaba znanja niso primarni nameni njihovega dela. Za njih je značilno, da razmišljajo le za kratek čas svojega življenja. Jasno je, da je organizacijski uspeh odvisen od inovativnosti in produktivnosti znanjskih delavcev znotraj organizacij. So zelo izkušeni, mobilni, razpršeni po organizacijski strukturi in po svetu. Problemi, ki jih rešujejo, in priložnosti, ki jih spreminjajo v kapital, so neobičajne in redke, če sploh, standardne do te mere, da njihovo delo lahko postane rutina. So odločilni za uspeh skoraj katere koli organizacije, vendar predstavljajo tudi unikaten izziv. Petroni in Colacino (2008, 28) poudarjata, da znanjski delavci svojo vrednost povečujejo s časom. Zato morata politika podjetij in sistem nagrajevanja okrepiti in podpirati učne procese, izboljšave in razvoj skupaj s strokovnimi programi obogatitve.

#### 4.1 Produktivnost znanjskih delavcev

Drucker (2001, 132–141) že v 90-ih letih prejšnjega stoletja znanjske delavce in njihovo produktivnost opiše kot najpomembnejše premoženje ustanov 21. stoletja. Napoveduje, da glavni izziv razvitih držav ne bo več dvig produktivnosti fizičnih delavcev, temveč spodbujanje produktivnosti znanjskih delavcev. Znanjski delavci namreč postajajo največja skupina delovne sile v vsaki razviti državi. Dvig produktivnosti znanjskih delavcev dosežemo z naslednjimi koraki: opredelitev naloge, osredotočenje na nalogo, odprava nepotrebnega dela in opredelitev uspešnosti. Pomembne dimenzije za ocenjevanje produktivnosti znanjskih delavcev, ki jih opredelita Ramirez in Nembhard (2004, 617–618), so naslednje: kvantiteta, stroški, donosnost, pravočasnost, avtonomija, kvaliteta, uspešnost, zadovoljstvo strank, inovativnost, ustvarjalnost, projektni uspeh, odgovornost, pomembnost dela in absentizem.

Taylor (v Drucker 2001, 133–135) je bil prvi, ki je povezal delo in znanje. Definiral je načela produktivnosti fizičnega delavca, ki so naslednja: preučiti moramo nalogo in analizirati sestavne delovne gibe, zapisati gibe, fizični napor in čas, ki ga je treba vložiti v opravljanje naloge, odstraniti nepotrebne gibe, delovne gibe združiti v delovno nalogo z logičnim zaporedjem in preoblikovati orodja. Produktivnost fizičnega dela je posledica znanja o tem,

kako preproste delovne gibe združiti v celoto, jih organizirati in izvesti. Drucker (2004, 165) pojasnjuje, da je zadnji korak na strani menedžmenta, ki mora skleniti partnerstvo z zaposlenimi in tako vključiti odgovornost za njihovo produktivnost in uspešnost v vsako znanstveno in storitveno delo, neodvisno od stopnje, težavnosti ali kvalifikacije.

Znanjsko delo se od fizičnega razlikuje v tem, da ni programirano. Znanjski delavci pravzaprav sami definirajo svoje naloge, sami nosijo odgovornost za lastne prispevke, so avtonomni, nenehno inovativni, nenehno se morajo učiti in poučevati. Pri njihovem delu je uveljavljeno merjenje kakovosti, saj morajo pri svojem delu dosegati optimalno oz. maksimalno kakovost (kirurgi). V tem se prav tako razlikujejo od fizičnih delavcev, pri katerih se produktivnost meri s količino. Organizacije jih ne smejo obravnavati kot strošek, temveč morajo v njih videti dolgoročno naložbo. Z znanjskimi delavci morajo živeti v sožitju, saj oboji v enaki meri potrebujejo drug drugega. Pomembno je spoznanje, da so znanjski delavci lastniki svojih proizvodnih sredstev, tj. njihovo znanje, ki je popolnoma prenosljivo in predstavlja velik kapital. Znanje lahko odnesejo s seboj, kar pomeni, da so mobilni (Drucker 2001, 140–144). Za znanjske delavce je značilno, da za proizvodnjo vrednosti uporabljajo svoje glave bolj kot roke. Vrednost dodajajo z idejami, analizami, s presojo, sintezo in z oblikovanjem. Seveda pri delu še vedno uporabljajo svoje roke, vendar je bolj verjetno, da jih uporabljajo za vnašanje informacij v računalnik kot za dvigovanje težkih bremen (Horibe v Shandler 2009, 14).

Drucker (2004, 158) med znanjske in storitvene delavce uvršča vse, od znanstvenikov, srčnih kirurgov, arhitektov, poslovodij in vse do najstnikov, ki delajo v restavracijah s hitro prehrano. Zraven spadajo tudi upravljavci strojev, kot so pomivalci posode, knjigovodje in hišniki. Drucker (2001, 122–124) izpostavi, da so njihovo glavno delovno sredstvo informacije, ki znanjske in vodstvene delavce vse bolj povezujejo z organizacijo in s sodelavci. Tako ustvarjajo vezi, ki so podobne mrežam. Informacije si lahko zagotovijo le znanjski delavci sami. Le oni lahko podatke spreminjajo v informacije in so hkrati edini, ki znajo informacije organizirati tako, da jih lahko uporabijo kot učinkovite delovne pripomočke.

Veliko število znanjskih delavcev opravlja tako znanjsko kot tudi fizično delo. To so tehnologi, ki pri svojem delu uporabljajo znanje na zelo visoki ravni (kirurgi), in tudi tisti, katerih znanje je v podrejeni vlogi, vendar je vedno ključnega pomena za opravljanje dela



(pisarniški uslužbenci). Tehnologi najverjetneje predstavljajo največjo in najhitreje rastočo podskupino znanjskih delavcev, v katero spadajo zdravstveni delavci, avtomobilski mehaniki, razni serviserji in inštalaterji. Produktivnost tehnologov dosežemo tako, da se najprej vprašamo, kakšna je njihova naloga. Vendar na to vprašanje lahko odgovorijo le oni sami. Njihova naloga je doseči zadovoljstvo strank, pri tem je pomembna tudi kakovost opravljenih storitev. Tehnologe moramo obravnavati kot znanjske delavce (Drucker 2001, 145–149).

Drucker (2001, 35) ocenjuje, da bo preživetje organizacij v prihodnosti v veliki meri odvisno od komparativne prednosti v zviševanju produktivnosti znanjskih delavcev in v njihovi sposobnosti, da pritegnejo in zadržijo najboljše znanjske delavce. Davenport (2005, 8–9) se sprašuje, zakaj je Drucker verjel in zakaj moramo tudi mi verjeti, da so znanjski delavci in njihova produktivnost tako pomembni za svetovno ekonomijo. Prvič, ker predstavljajo veliko in rastočo kategorijo zaposlenih, drugič, ker so najdražji tip zaposlenih v organizaciji, in tretjič, ker predstavljajo ključ do rasti številnih ekonomij.

## 4.2 Vpliv tehnologije in okolja

Tehnologija je eden od najpomembnejših dejavnikov, ki je vplival na učinkovitost znanjskih delavcev v preteklih desetletjih. Prihod osebnih računalnikov, osebni digitalni asistenti, mobilne tehnologije in druge aplikacije za podporo dela so znanjsko delo znatno spremenile. Znanjski delavci lahko zdaj ustvarjajo, delijo in uporabljajo informacije in znanje skoraj kjer koli in kadar koli. Lahko domnevamo, da bi se zelo malo znanjskih delavcev odreklo tem zmožnostim. Vendar ne moremo domnevati, da so te tehnologije vedno navdušile in povečale produktivnost znanjskih delavcev. Zelo malo vemo o tem, kako znanjski delavci dejansko uporabljajo nove tehnologije in kako so te vplivale na njihove zaposlitve (Davenport 2005, 85).

Z novimi tehnologijami so se pojavili številni problemi, kot so pomanjkanje zanesljivosti, preveč zapravljenega časa za razburjanje nad opremo, aplikacijami in funkcijami, e-pošto in vsiljeno pošto. Tehnologija lahko deluje na organizacijski ravni ali na individualni ravni kot osebna tehnologija. Veliko je pozitivnih implikacij tehnologije na učinkovitost, vendar se moramo zavedati, da v ozadju obstaja tudi temna plat tehnologije, kot sta izgubljena produktivnost in frustracija (Davenport 2005, 86). Organizacije morajo zato vzpostaviti

ravnotežje in eksperimentirati z novimi tehnologijami ter prepoznati potencialne prednosti za povečanje učinkovitosti teh tehnologij v prihodnosti (Davenport 2005, 108–109).

Faktor, ki prav tako pomembno vpliva na delovno učinkovitost znanjskih delavcev, je fizično delovno okolje, kot so pisarne, stavbe in mobilna delovna mesta. Znanjski delavci imajo raje zaprte pisarne, vendar se zdi, da bolje komunicirajo v odprtih pisarnah. Tekom dela sodelujejo, se srečujejo, klepetajo in zbirajo, kar pomeni, da potrebujejo mobilnost in da veliko časa preživijo zunaj svojih pisarn. Pri svojem delu se koncentrirajo in potrebujejo svoj mir in tišino. Zelo malo dela opravijo prek telekomunikacije, saj raje delajo v pisarnah. Komunicirajo z ljudmi, ki so jim blizu in jih poznajo (Davenport 2005, 165–170). Kljub vzponu virtualnih tehnologij je fizično delovno okolje še vedno glavni faktor v učinkovitosti znanjskih delavcev (Davenport 2005, 184). Kot pojasnjuje Florida (v Davenport 2005, 167), se znanjski delavci, ki pravzaprav niso sinonim za ustvarjalni razred, vendar se z njim zelo prekrivajo, zbirajo v določenih geografskih področjih. Zato so bolj produktivni, če živijo v mestih in regijah z visoko koncentracijo njim podobnih ljudi.

#### 4.3 Skupne lastnosti znanjskih delavcev

Večina skupnih lastnosti znanjskih delavcev izhaja iz dejstva, da je znanjsko delo manj strukturirano kot administrativno in proizvodno delo. Znanjski delavci potrebujejo avtonomijo v procesu opravljanja svojega dela, saj ne želijo, da jim drugi narekujejo, kaj naj počnejo. Vedeti morajo, kaj mora biti narejeno in kdaj, saj nato sami ugotovijo podrobnosti, kako bodo opravili delo. Plačani so za svojo izobrazbo, izkušnje in strokovno znanje. Avtonomija je naravni rezultat narave njihovega dela, saj je težko predvideti, ali v določenem trenutku dejansko razmišljajo ali ne. Zato jim moramo verjeti na besedo. Avtonomijo razumejo kot pošteno zamenjavo za količino izobraževanja in usposabljanja, ki so ga prejeli. Organizacije morajo biti previdne pri vpeljevanju novih procesov ali tehnologij, ki lahko posežejo v avtonomijo znanjskih delavcev (Davenport 2005, 15–17).

Opisovanje podrobnih korakov procesa znanjskega dela ni koristno in je bolj težavno kot pri preostalih oblikah dela. Znanjski delavci pogosto zavračajo opisovanje korakov, ki jim sledijo, da opravijo določeno nalogo. Bolj ko je delo kompleksno in znanjsko intenzivno, bolj verjetno je, da bo to držalo. Ko znanjski delavci opišejo svoj proces dela, ta opis pogosto ni koristen, ker ni enak drugemu opisu enakega procesa dela. Zato je primernejše sistematično

opazovanje, ki je pogosto učinkovit način, da razumemo, kako znanjski delavci opravljajo svoje delo (Davenport 2005, 17–19). Pomembno je spoznanje, da znanjski delavci cenijo svoje znanje in ga ne delijo zlahka. Znanje je vse, kar imajo, je orodje za trženje in sredstvo njihove proizvodnje. Zato je naravno, da se mu težko odrečejo ali ga delijo na način, s katerim bi lahko ogrozili svojo lastno službo. Znanjski delavci so zaskrbljeni, če morajo svoje znanje deliti z organizacijo in s sodelavci, saj se bojijo, da jih bodo ti zamenjali ali odpustili. Svoje znanje vidijo kot visoko cenjeno pridobitev in ga niso pripravljeni deliti brez nagrad in jamstva, da s tem ne bodo ogrozili svoje zaposlitve (Davenport 2005, 21).

#### 4.4 Razlikovanje znanjskih delavcev

Shandler (2014, 47–50) razlikuje tri skupine znanjskih delavcev. Prva skupina so tehnični strokovnjaki, ki so visoko izobraženi in izurjeni, strokovno zelo podkovani in imajo posebne veščine in praktično znanje, ki so jih pridobili z neprestanim specializiranim treningom. Sem spadajo znanstveniki, inženirji, informacijski tehnologi, zdravniki, računovodje in odvetniki. Pričakujejo spoštovanje osebnih vrednot, so bolj zvesti svojemu poklicu kot organizaciji, imajo relativno visoko potrebo po dosežkih in profesionalni rasti, po avtonomiji, osredotočeni so na projektne cilje in imajo majhno potrebo po družbeni interakciji. Druga skupina so znanjski delavci, ki so prav tako zelo izkušeni in visoko izobraženi. Njihova posebnost je, da mislijo za življenje in raje prodajajo svoje znanje kot produkte. S svojimi idejami, analizami, presojo, sintezo in oblikovanjem dodajajo vrednost. Njihova primarna naloga je nerutinsko reševanje problemov, ki zahteva kombinacijo konvergentnega, divergentnega in ustvarjalnega mišljenja. To so zdravniki, arhitekti, inženirji, znanstveniki, računovodje, odvetniki, finančni analitiki in učitelji. So avtonomni in karierno usmerjeni, saj svoje znanje nenehno dopolnjujejo z neformalnim učenjem, udeležbami na konferencah, mentorstvom in s skupnim učenjem. Težko jih je upravljati in slediti njihovem napredku, zato njihovega dela ne moremo opazovati ali direktno nadzirati. Imeti morajo možnosti za samoupravljanje, minimalne predpise in omejitve, odprto komunikacijo, participativno vodenje in odločanje ter priložnosti za spremembo delovnega mesta in napredovanje. Tretja skupina so tisočletniki (angl. *millennials*), ki jih je Pew Research Center opisal kot tiste posameznike, ki so rojeni po letu 1980, strokovno izobraženi, tehnično usposobljeni in zasedajo položaje, podobne tehničnim profesionalcem in znanjskim delavcem. V to skupino uvrščamo informacijske tehnologe, inženirje, računovodje, zdravnike in odvetnike. So optimistični, moralno in družbeno zavestni, živahni, ambiciozni, sodelovalni, ustvarjalni, junaški in podjetni ter z željo oblikovati svojo

usodo. Potrebujejo fleksibilnost in ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, priložnosti za rast in zabavno delovno okolje, ki jim omogoča socialno interakcijo. Njihovo delo ima namen, jim predstavlja izziv ter imajo potrebo po priznanjih, nagradah in spoštovanju za njihove prispevke. Neprestano iščejo učne in razvojne možnosti za napredovanje v karieri, priložnosti za izobraževanje, usposabljanje in dostop do novih tehnologij.

Davenport (2005, 25–26) preučuje proces klasifikacije znanjskih delavcev, ki lahko organizacijam pomaga pri upravljanju, merjenju in izboljšanju znanjskega dela. Shema, prikazana v tabeli 4.1, je primer klasifikacijskega pristopa, ki za klasifikacijski dimenziji uporablja stopnjo kompleksnosti dela (interpretacija ali presoja) in stopnjo sodelovanja. Dimenziji sta pomembni, ker stopnja sodelovanja pogosto narekuje stopnjo strukture in računalniške mediacije, ki je mogoča pri določenem delu. Stopnja kompleksnosti dela narekuje, koliko znanja je potrebnega, da se delo uspešno opravi.

Tabela 4.1: Klasifikacijska struktura znanjsko intenzivnih procesov

<i>Sodelovalne skupine</i> ↑ Stopnja medsebojne odvisnosti ↓ <i>Individualni akterji</i>	<b>Integracijski model</b>	<b>Model sodelovanja</b>
	- sistematično in ponavljajoče se delo - formalni procesi, metodologije, standardi - integracija prek funkcionalnih meja	- improvizacijsko delo - globoka strokovnost prek funkcij - razvoj fleksibilnih ekip
	<b>Transakcijski model</b>	<b>Model strokovnjakov</b>
	- rutinsko delo - formalna pravila, postopki, urjenje - nizka pooblastila delovne sile ali informacij	- delo orientirano na presojo - individualna strokovnost in izkušnje - odvisno od zvezdne učinkovitosti
	<i>Rutina</i> ←	Kompleksnost dela → <i>Interpretacija/presoja</i>

Vir: Davenport (2005, 27).

Znanjski delavci lahko najdejo obstoječe znanje, kot npr. knjižničarji, ki morajo razumeti znanjske zahteve, jih iskati med številnimi viri in jih podati uporabnikom. Lahko ustvarijo novo znanje, kot npr. raziskovalci v farmacevtskih firmah, ustvarjalni direktorji v oglaševanju, avtorji knjig in filmski scenaristi. Znanje zapakirajo tako, da združijo znanje, ki so ga ustvarili drugi (uredništvo, oblikovanje) in je ustvarjeno zato, da naredi znanje drugih znanjskih delavcev bolj učinkovito. Znanje razporedijo tako, da ustvarijo sisteme in procese, s katerimi povečajo dostop do znanja in ga pripeljejo do tistih, ki znanje potrebujejo. Tisti, ki znanje uporabljajo pri opravljanju svojega dela, na splošno ne ustvarijo veliko novega znanja (računovodje, kontrolorji), čeprav vsak dober znanjski delavec ustvari nekaj znanja (Davenport 2005, 28–30).

Večje kot je število znanjskih delavcev v določenem znanjskem delu, večja je stopnja težavnosti njihovega upravljanja, izboljševanja in spreminjanja. Znanjski delavci se razlikujejo po naravi delovnega procesa, ki ga izvajajo. Razlikujemo paralelni delovni proces, kjer vsi delavci opravljajo celoten proces in se vsi koraki izvajajo istočasno (klicni centri), in sekvenčni delovni proces, kjer lahko delavci izvajajo le en ali dva koraka v procesu (komercialno odobravanje kreditov). Nekateri znanjski delavci so preprosto bolj kritični do dela kot drugi. Enaka naloga znanjskega dela je lahko za nekatere organizacije pomembnejša kot za druge (npr. programer v banki ali programer v računalniškem podjetju). Pomembnost dela ni enaka statusu ali plačilu delavcev. To ponazarja primer telefonista, ki ni bolje plačan od preostalih, vendar je lahko zelo pomemben za sloves podjetja, ki se ukvarja s storitvami za stranke. Nekateri znanjski delavci ostanejo na enem mestu, nekateri ogromno potujejo. Veliko organizacij je ugotovilo, da je mobilnost odločilnega pomena pri oblikovanju zaposlitve, saj lahko vpliva na to, kakšno pisarno in tipe tehnologije potrebujejo znanjski delavci (Davenport 2005, 32–34).

Pomembno je, da prepoznamo razlike med znanjskimi delavci. Shema štirih tipov (tabela 4.1), ki temeljijo na stopnji sodelovanja in strokovnosti glede na zaposlitev, je še posebno uporabna pri oblikovanju intervencij v znanjsko delo. Prav tako je pomemben tip znanjske aktivnosti za opravljanje dela (iskanje, ustvarjanje, pakiranje, razdelitev, uporaba), ki ravno tako narekuje različne pristope za izboljšanje znanjskega dela. Nemogoče je naenkrat posredovati v vse oblike znanjskega dela znotraj organizacije in vse znanjske delavce obravnavati na enak način. Zato je ključni element za napredek razvijanje sheme segmentacije, s katero opišemo različne tipe znanjskih delavcev in njihove razlike. Tabela 4.1 prikazuje, katere aktivnosti

znanjskega dela so najbolj kritične za doseganje organizacijske strategije (Davenport 2005, 35–38).

#### 4.5 Intervencije v znanjsko delo

Vprašati se moramo, ali je sploh pametno posegati v delo znanjskih delavcev. Čeprav se v preteklosti ni nihče vmešaval v njihovo delo, je po mnenju Davenporta (2005, 39–42) posredovanje v znanjsko delo nujno, saj s tem dosežemo boljše učinkovitost in rezultate dela. Težava je v tem, da ne storimo ničesar, da bi analizirali razlike med najbolj in najmanj produktivnimi in da bi določili lastnosti in značilnosti, ki vodijo v visoko učinkovitost. V delo znanjskih delavcev v preteklosti niso veliko posegali, ker je njihovo delo težko izmeriti in ga zato ne moremo standardizirati. Znanjski delavci imajo visoko stopnjo svobode, saj je večji del njihovega dela neviden. Nadrejeni zato z opazovanjem težko ocenijo, kako produktiven je znanjski delavec, saj večina njegovega dela vključuje razmišljanje in nihče ne ve, ali v določenem trenutku tak delavec resnično razmišlja o svojem delu. Znanjske delavce deloma pustijo pri miru zaradi njihove moči in pomena znotraj organizacij. Menedžerji se v njihovo delo ne vmešavajo, ker jim ne želijo nasprotovati. Davenport (2005, 208–209) izpostavi, da morajo biti menedžerji znanjskih delavcev pogosto tudi sami znanjski delavci. Ker je zaposlovanje in ohranjanje dobrih znanjskih delavcev kritična aktivnost, morajo njihovi menežerji imeti dobro razvit proces za identificiranje in pridobivanje najboljših možnih ljudi in jih prepričati, da ostanejo, ko ti grozijo, da bodo odšli. Učinkoviti menedžerji morajo ustvariti znanju prijazne kulture in odstraniti nepotrebno birokracijo.

Merilo produktivnosti ne igra pomembne vloge pri izboljševanju znanjskega dela. Prvič, produktivnost je le indirektno povezana s kvaliteto dela, ki je kritični faktor v znanjskem delu. Drugič, učinke znanjskega dela je težko opredeliti in meriti. Menedžerji znanjskih delavcev zato merijo vidne vložke v delo, kot so npr. ure opravljenega dela. Verjetno je največja težava pri merjenju znanjskega dela v kvaliteti. Če ne moremo na preprost način izmeriti kvalitete znanjskega dela, je zelo težko določiti, kdo delo opravlja dobro in kakšne intervencije bi pomagale, da bi bilo delo opravljeno bolje. Univerzalnih meril ni. Edini način je, da presodimo, ali specifična intervencija za izboljševanje znanjskega dela ocenjuje tako kvaliteto kot tudi kvantiteto učinkov, proizvedenih s strani teh delavcev. Primerna merila se bodo razlikovala glede na industrijo, proces in zaposlitev. Zelo je pomembno, da ugotovimo, katero merilo je smiselno za specifično delo. Vložek so lahko informacije in znanje, ki ga znanjski

delavec uporablja, proces, ki mu sledi pri proizvodjanju znanjskega dela, in alokacija časa in pozornosti. Učinki so lahko obseg proizvedenega znanja ter kvaliteta odločitev in dejanj, uporabljenih na osnovi znanja, in vpliv proizvedenega znanja. Merjenje učinkov je klasični pristop vrednotenja procesov (Davenport 2005, 46–50).

Ne obstaja zgolj eno merilo učinkovitosti znanjskega dela, saj morajo organizacije za vsako individualno situacijo posebej določiti, katera merila so smiselna. Najboljši način za izboljšanje katere koli oblike dela je, da z njo ravnamo kot s procesom. To storimo tako, da znanjskemu delu vsilimo formalno strukturo oz. identificiramo njegov začetek, konec, vmesne korake, ga izmerimo, ocenimo in izboljšamo. Pogosto je dobro, da izvedemo analizo, preden uvajamo nove tehnologije, saj tako ne avtomatiziramo slabega procesa (Davenport 2005, 59–61). Obstajajo dokazi, da je orientacija na proces dela znanjskih delavcev lahko za njih osvobajajoča, saj se bolj skoncentrirajo na ustvarjalne in nestrukturirane vidike svojega dela. Pomembno je, da znanjske delavce vključimo v izboljšave procesov, saj je tako bolj verjetno, da bodo sprejeli procesne spremembe (Davenport 2005, 83).

Morda se sprašujete, kaj se zgodi, če ne storimo ničesar. Kakšne bodo posledice, če ne izboljšamo učinkovitosti znanjskih delavcev. Posledice so po mnenju Davenporta (2005, 208) naravnost strašljive. Organizacije, ki se ne bodo ukvarjale s temi problemi, bodo zaostale za tekmeci, saj je znanjsko delo danes center številnih organizacij in predstavlja tip aktivnosti, ki vodi v gospodarsko rast. Znanjsko intenzivne industrije, ki ne izboljšajo procesa znanjskega dela, ne bodo proizvajale boljših proizvodov in storitev, zato bodo sčasoma ostale brez dela. Države, katerih znanjski delavci niso visoko produktivni, bodo izgubile zaposlitve s preostalimi deli sveta, kjer so znanjski delavci plačani manj, vendar za svoj denar naredijo več. Drucker tako ni pretiraval, ko je rekel, da je usoda naprednih ekonomij odvisna od spodbujanja produktivnosti znanjskih delavcev. Nobena poslovna ali ekonomska zadeva ni bolj pomembna kot dolgoročna konkurenčnost standarda življenja.

## 5 Vrednote in motivi

Za razumevanje področja motivacije in dejavnikov motiviranja znanjskih delavcev moramo poznati osnovne koncepte vrednot, različne opredelitve motivov in motivacijskih ciljev ter povezanost med motivi in vrednotami.

## 5.1 Opredelitev in klasifikacija vrednot

Rokeach (1968, 157–160) vrednote preučuje v odnosu do vedenj, stališč in prepričanj. Vrednote razume kot dinamičen koncept z močno motivacijsko, kognitivno, čustveno in vedenjsko komponento. Vrednote, ki so determinanta stališč in prepričanj, se od stališč razlikujejo v različnih pomembnih pogledih. Medtem ko stališče predstavlja številna prepričanja, ki so osredotočena na specifični objekt ali situacijo, je vrednota eno prepričanje, ki transcendentno vodi dejanja in presoje o specifičnih objektih in situacijah, in na drugi strani takojšnje cilje do bolj končnih zaključkov in končnih stanj. V nasprotju s stališčem je vrednota imperativ dejanja in standardni voditelj dejanj, stališč, primerjav, vrednotenj ter zagovorov sebe in drugih. Haralambos in Holborn (2005, 13) vrednoto opredelita kot prepričanje o tem, kaj je dobro, zaželeno, pomembno in vredno truda.

Rokeach (1973, 3–5) izpostavi naslednje glavne predpostavke o naravi človekovih vrednot: celotno število vrednot, ki jih ima človek, je relativno majhno, vsi ljudje imajo enake vrednote z različnimi stopnjami, vrednote so organizirane v vrednotni sistem, prvenstvene človekove vrednote lahko povezujemo s kulturo, družbo in z osebnostjo. Vrednote opredeli kot trajno prepričanje, da je poseben način vedenja ali eksistence osebno ali družbeno bolj zaželen od nasprotnega načina ravnanja ali eksistence. So zaželena končna stanja ali predstave o vedenju za doseganje zaželenega. Vrednote so čustvene, osebne in družbene, so izrazi človekovih potreb in standardi, ki vodijo aktivnosti in usmerjajo ravnanja. Vrednotni sistem je trajna organizacija prepričanj o zaželenih načinih vedenja ali končnih stanjih obstoja znotraj kontinuuma relativne pomembnosti.

Rokeach (1968, 160) razlikuje dve temeljni skupini vrednot. Terminalne vrednote, ki so predstava o zaželenih končnih stanjih eksistence, in instrumentalne vrednote, ki so predstava o vedenju oz. načinu življenja, ki omogoča doseganje zaželenega. Instrumentalne vrednote (odkritost, pogum) so osebno in družbeno cenjene v vseh situacijah s spoštovanjem vseh objektov, medtem ko so terminalne vrednote (mir na svetu, odrešenje) tiste, za katere si je osebno in družbeno vredno prizadevati. Rokeach (v Musek 1993, 90) instrumentalne vrednote opredeli kot tiste, ki se »nanašajo na vedenje oziroma način življenja in pomenijo sredstvo za doseganje višjih ciljev (npr. poštenost, pogum)«, terminalne vrednote pa se »nanašajo na končno stanje eksistence« (svoboda, lepota, mir, zdravje). Rokeach (1973, 7–8) terminalne vrednote deli na osebne (modrost) in družbene (socialne) oz. intrapersonalne (odrešenje,



osebni mir) in interpersonalne (mir na svetu, bratstvo). Instrumentalne vrednote deli na moralne vrednote (poštenost) in vrednote kompetentnosti (sposobnost). Med instrumentalnimi in terminalnimi vrednotami obstaja funkcionalno razmerje.

Rokeach (1968, 162) meni, da znotraj človekovega celotnega sistema prepričanj obstaja različno število stališč, instrumentalnih vrednot in terminalnih vrednot. Odrasla oseba ima tisoče, morda deset tisoč stališč o določenih objektih in situacijah, vendar le več deset instrumentalnih vrednot in mogoče le nekaj terminalnih vrednot. Ljudje imamo manj terminalnih kot instrumentalnih vrednot. Takšna razlika v številkah pokaže obstoj hierarhično povezanega sistema stališč in vrednot. Nadalje lahko predvidevamo, da je ta sistem vrednot in stališč notranje skladen in bo določal vedenje in da bo sprememba v katerem koli delu sistema vplivala na druge povezane dele sistema in bo vodila do spremembe v vedenju.

Klasifikacija vrednot Rokeacha je prelomna, saj odpira novo obdobje na področju preučevanja vrednot, ki ima prve zametke že v antičnem obdobju. Ključno prelomnico predstavlja merjenje in empirično raziskovanje vrednot (Musek 1993, 80). Izhodišča je predlagal že Kluckhohn (v Musek 1993, 90–92), ki vrednote razlikuje glede na modalnost (pozitivne, negativne), vsebino (estetske, moralne, spoznavne), intencionalni značaj (instrumentalne, terminalne), posplošenost (generalne, specifične), intenziteto (centralne, periferne), eksplicitnost (implicitne, eksplicitne), obseg (skupinske, kulturne) in organiziranost (hierarhičnost, izoliranost, integriranost). Vrednote opredeljuje kot pojmovanja zaželenega, ki vplivajo na načine odločanja in ocenjevanja pojavov ljudi (Kluckhohn v Musek 2000, 9).

Vrednote so pojmovanja o pojavih in ciljih, ki so posplošena, relativno trajna in visoko cenjena. Nanašajo se na širše kategorije odnosov in podrejenih objektov, ki usmerjajo naša vedenja in interese kot življenjska vodila. So posebne vrste motivacijskih ciljev, ki so zelo posplošeni, vendar hkrati visoko cenjeni (Musek 2000, 9). Musek (1993, 77) izpostavi njihovo vrednostno komponento, saj lahko stvari, na katere se nanašajo, ocenimo pozitivno ali negativno. V primerjavi z drugimi motivacijskimi cilji so vrednote bolj abstraktne in splošne, imajo družbeni in kulturni značaj ter velik osebni značaj za posameznike. Vrednot kljub njihovi motivacijski vlogi in funkciji vsekakor ne moremo enačiti s potrebami, motivi ali interesi, saj se od tipičnih dinamičnih in motivacijskih pojavov razlikujejo v tem, da vsebujejo jasne spoznavne elemente.

Musek (1993, 88) med pomembnejše klasifikacije uvršča klasifikacijo Murrayja (v Musek 1993, 88), ki razlikuje vrednote posedovanja, estetske forme, fizičnega zdravja, avtoritete, zblíževanja, spoznavanja in ideološke vrednote. Izpostavi Morrisovo klasifikacijo (v Musek 1993, 88–90), ki razlikuje med dionizičnimi (čutno uživanje), prometejskimi (vrednotna akcija in napredek) in budističnimi vrednotami (samokontrola in notranja izpopolnitev). Prikaže tudi klasifikacijo Petroviča (v Musek 1993, 88–90), ki razlikuje med utilitarnimi, hedonskimi, sentimentalnimi, delovnimi in moralno altruističnimi vrednotami. Kot zadnjo predstavi klasifikacijo Makaroviča (v Musek 1993, 90), ki razlikuje idealistične (subjektivne, alocentrične) in progresivne vrednote (objektivne, alocentrične) ter hedonske vrednote (subjektivne, egocentrične) in vrednote pridobivanja (objektivne in egocentrične).

Schwartz in Bilsky (1987, 551) vrednoto opredelita kot pojmovanje ali prepričanje o zaželenem končnem stanju ali vedenju, ki presega specifične situacije, usmerja in vodi izbiro ali ocenjevanje ravnanj in pojavov ter je urejena po relativni pomembnosti. Vrednote so kognitivne reprezentacije treh vrst univerzalnih človekovih potreb: biološke temeljne potrebe organizma, zahteve socialnih interakcij za medosebne koordinacije ter socialno-institucionalne zahteve za dobrobit skupine in preživetje. Ker so vrednote posebne vrste ciljev, so povezane z različnimi interesi (osebni, skupinski) in z različnimi motivacijskimi področji (uživanje, varnost, socialna prilagojenost, socialna moč, zrelost, storilnost, samousmerjanje, prosocialno vedenje). Te univerzalne zahteve obstajajo v vsakem posamezniku. Za soočanje z realnostjo mora posameznik prepoznati, premisliti in načrtovati odzive na vse tri zahteve. Skozi kognitivni razvoj posamezniki postanejo sposobni zastopati zahteve zavestno, kot cilje ali vrednote. Skozi socializacijo se naučijo kulturno določenih pogojev, ki jim omogočajo, da komunicirajo o ciljnih ali vrednotah. Vrednote lahko izhajajo iz univerzalnih človekovih zahtev, ki so razvidne iz potreb (organizem), socialnih motivov (interakcija) in družbenih institucionalnih zahtev.

Schwartz (1994, 22; 1996, 122–123) definira deset motivacijsko različnih tipov vrednot: moč (avtoriteta, bogastvo), dosežek (sposobnost, ambicije), hedonizem (zadovoljstvo), stimulacija (razburljivost), samousmeritev (ustvarjalnost), univerzalnost (družbena pravičnost), dobrot (odgovornost), tradicija, ustreznost (samodisciplina) in varnost. Schwartz (1999, 26–28) predstavi sedem tipov vrednot, na podlagi katerih lahko primerjamo različne kulture: konservatizem (družbeni red, spoštovanje, tradicija), intelektualna avtonomija (radovednost,

ustvarjalnost), emocionalna avtonomija (veselje, raznolikost), hierarhija (avtoriteta, bogastvo), egalitarizem (enakost, socialna pravičnost, svoboda, odgovornost), spretnost (ambicije, uspeh, drznost, usposobljenost) in harmonija (varstvo okolja, narave, lepota).

## 5.2 Opredelitev in klasifikacija motivov

Musek motive opredeli kot vse tisto, kar nam daje nek vzgon ali energijo in nas bolj usmerja k enim objektom kot k drugim. Pojem motiva je eden od najstarejših teoretskih pojmov, s katerim lahko razlagamo vedenje ljudi (Musek 1993, 26). »Motivacija in motivi naj bi se nanašali na tiste dejavnike in vzroke, ki poganjajo in usmerjajo naše obnašanje ter ravnanje« (Musek 1993, 152). Med vzročne dejavnike uvrščamo »potrebe, ki so često biološko oziroma genetsko programirane in večkrat potekajo po homeostatskih vzorcih zadovoljevanja,« in tudi druge motivacijske dejavnike, »ki jih lahko klasificiramo glede na njihove pomembne karakteristike – vrojeni in naučeni, fiziološki in psihološki, individualni in socialni itd.« (prav tam).

Musek (1993, 14–15) opozarja na problematično področje človekove motivacije, ki je značilno razdeljeno na dve skrajnosti, ki ju poimenuje gonska in duhovna narava. Nagoni in potrebe so na eni strani, zavestni cilji, ideali in vrednote na drugi strani. Prvi je to problematiko znanstveno raziskoval Freud (v Musek 1993, 15), ki je največ pozornosti namenjal nagonom oz. »dejstvu, da smo ljudje (tudi) nagonska bitja« (prav tam). Področje motivacije je raziskoval tudi Adler (v Musek 1993, 15–16), ki razlikuje med nagoni in potrebami ter cilji in ideali. »Motivi, ki delujejo kot sile, nekakšne psihične vzmeti (nagoni, potrebe), in motivi, ki delujejo kot nekakšni magneti (cilji, ideali)« (Musek 1993, 16). Pomembni so kulturni in duhovni motivi, kot so vrednote in ideali. Ločimo vrojene motive (instinkti), bolj zapletene motive, ki so posledica učenja in individualnih izkušenj, ter motive, ki odražajo naše kulturne in duhovne prvine (Musek 1993, 16–18).

Motive Musek (1993, 45–46) deli na človekove nagonske motive, ki so povezani z življenjem in ohranjanjem posameznika (biološke in nagonske potrebe), socialne motive, ki regulirajo medosebne odnose in socialna omrežja, ter duhovne motive, ki so povezani s človekovo osebnostjo, duhovno rastjo in samouresničevanjem. Tako lahko razlikujemo med nagonsko ali biološko motivacijo (osnovni goni in potrebe) in socialno motivacijo (socialni motivi), ki sta obe zavezani potisni motivaciji, ter duhovno ali samorazvojno motivacijo (motivi, povezani s

človekovo osebnostjo in duhovno rastjo). Musek (1993, 26–28) kot pomembni funkciji motivacije izpostavi funkciji spodbujanja in usmerjanja. V našem vedenju igrajo pomembno vlogo motivi potiskanja, kot so potrebe, nagoni in instinkti, ter motivi privlačnosti, kot so vrednote, cilji in ideali. Oba elementa motivacije imata ključno vlogo, saj je značilno, da potisne in privlačnostne silnice na nas delujejo pri vseh motivacijskih situacijah. Kobal Grumova in Musek (2009, 254) poudarjata, da lahko razlikujemo med nezavednimi in zavednimi motivi. Za prve je značilno nagonsko delovanje, ki je neposredno in usmerjeno k takojšnji zadovoljitvi. Na drugi strani je zavestno motivirano delovanje, ki se od nagonskega razlikuje v tem, da človeku zagotavlja neodvisnost in svobodo (Kobal Grum in Musek 2009, 258).

### 5.3 Vrednote kot motivacijski cilji

Musek (1993, 153) opozarja, da obstaja povezava med nekaterimi vrednotami in določenimi potrebami, kot so npr. potreba po varnosti, svobodi in lepoti. Podobnega mnenja je Rokeach (1973, 14–16), ki meni, da glavne terminalne in instrumentalne vrednote sovpadajo z glavnimi motivacijskimi področji potreb. Vrednote imajo močno motivacijsko kot tudi kognitivno, čustveno in vedenjsko komponento. Instrumentalne vrednote imajo funkcijo motiviranja, saj so idealizirani načini vedenja, s katerimi lahko dosežemo zaželene končne cilje. Če se vedemo tako, kot predvidevajo naše instrumentalne vrednote, bomo nagrajeni z vsemi končnimi stanji, ki jih določajo naše terminalne vrednote. Terminalne vrednote imajo motivacijsko funkcijo, saj predstavljajo super cilje, ki so takoj za direktnimi, biološko nujnimi cilji. V nasprotju z bolj nujnimi cilji, ti super cilji niso periodični v svoji naravi, niti se ne zdi, da jih lahko kdaj dosežemo. Za vedno smo obsojeni, da si jih prizadevamo doseči. Vrednote imajo tri pomembne motivacijske funkcije: funkcijo prilagajanja, ego-obrambno funkcijo in funkcijo znanja ali samoaktualizacije.

Vrednote si lahko »zamišljamo kot vrednostne kategorije, h katerim si prizadevamo in ki nam predstavljajo neke vrste cilje oziroma ideale« (Musek 1993, 72). Musek (2000, 9) predstavi hierarhični model strukture vrednotnega univerzuma, v katerem vrednote prikaže kot motivacijske cilje najvišjega hierarhičnega reda. Motivacijske faktorje Musek (1993, 152–153) opredeljuje kot pobude, silnice in vzgibe (najpomembnejše so potrebe), na drugi strani pa kot cilje in motive, ki nas privlačijo in jih poskušamo doseči (vrednote in ideali). Najpomembnejše je vprašanje, ali obstaja povezanost med tema dvema kategorijama motivacijskih dejavnikov. Musek (1982, 300) pojasnjuje, da si motivacijske cilje lahko

predstavljamo na različnih ravneh, kjer vrednote zavzemajo najvišjo raven v hierarhiji motivacijskih ciljev in so tudi najbolj kompleksni in abstraktni motivacijski cilji. V sredini so motivacijski cilji z nižjo stopnjo kompleksnosti, saj so bolj splošni in abstraktni. Najbolj specifični in konkretni motivacijski cilji so na najnižji ravni.

Tudi Schwartz in Bilsky (1987, 550–553) domnevata, da je večina pomembnih vrednot povezana z osnovnimi domenami motivacije. Vrednote razlikujeta glede na interese, ki jim služijo (individualni ali kolektivni), in glede na tipe ciljev, na katere se nanašajo (terminalne ali instrumentalne). Razvijeta teorijo univerzalnih tipov vrednot, ki vrednote pojmuje kot spoznavne predstave o treh univerzalnih zahtevah: biološke potrebe, zahteve po interakciji za medosebne pogoje in socialne zahteve za skupinsko blaginjo in preživetje. Iz teh zahtev izhajajo konceptualne in operativne definicije osmih motivacijskih področij ali domen vrednot: motivi uživanja (ugodje, zadovoljstvo), motivi varnosti (izogibanje nevarnosti, zagotavljanje eksistence), motivi socialne moči (ugled, vpliv, uveljavljanje), motivi doseganja (uspeh, storilnost), motivi samousmerjanja (samorazvoj), prosocialni motivi (podpiranje, pomoč, altruizem), motivi prilagajanja (upoštevanje norm, prilagodljivost) in motivi zrelosti (duhovni cilji in harmonija). »Toda to še ne pomeni, da bi lahko bili prepričani, da je povezanost med potrebami na eni in vrednotami na drugi strani tolikšna, da bi opravičevala domnevo, da so vrednote odraz temeljnih potreb in nič drugega« (Schwartz in Bilsky v Musek 1993, 153). Schwartz in Bilsky (v Musek 2000, 10) vrednote razumeta kot »(a) pojmovanja ali prepričanja o (b) zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki (c) presegajo specifične situacije, (d) usmerjajo in vodijo izbiro ali pa oceno ravnanj in pojavov in (e) so urejena glede na relativno pomembnost«.

## 6 Teorije motivacije

Motivacija je pomemben dejavnik pri doseganju boljše produktivnosti in rezultatov dela zaposlenih. »Vsi vemo, da zaposleni delajo najbolje, ko so motivirani za opravljanje določene naloge, in da se motivacijski proces vrtili okrog nagrajevanja, ki zadovolji njihove osebne potrebe« (Morgan 2004, 36). Pri preučevanju motivacije so v ospredju procesi, ki usmerjajo in spodbujajo vedenje. Ti procesi lahko izvirajo iz posameznika samega ali iz zunanjih izkušenj. Iz tega izhajajo različne vrste motivacije, ki jih lahko prikažemo v hierarhičnem modelu motivacije. Teorije motivacije se prav tako ukvarjajo s preučevanjem potreb. Razlikujemo socialne (moč, intimnost, pridobljeni motivi), psihološke (pripadnost,

avtonomija, kompetentnost) in fiziološke potrebe (lakota, žeja, potreba po spanju, spolnost) (Kobal Grum in Musek 2009, 29–30).

Motivacijo in motivacijske teorije so v preteklosti preučevali številni avtorji, zato obstaja veliko različnih opredelitev, teoretičnih pogledov in klasifikacij. V nadaljevanju so predstavljene najpomembnejše motivacijske teorije, ki jih moramo poznati, da lahko razumemo področje motiviranja znanjskih delavcev. Bowditch in drugi (2008, 70) teorije motivacije razdelijo na vsebinske, ki se osredotočajo na spodbujanje človeškega vedenja, procesne, ki obravnavajo faktorje, ki uravnavajo vedenje, in okoljske, ki so osredotočene na vzdrževanje ali ohranjanje vedenja skozi čas.

### 6.1 Vsebinske teorije motivacije

Schermerhorn in drugi (2005, 122–123) predstavijo Maslowovo hierarhično teorijo potreb, ki je ponazorjena s piramido, v kateri so na vrhu potrebe višjega reda (samoaktualizacija, samopodoba/ego), v spodnji polovici pa potrebe nižjega reda (družbene, varnost, fiziološke). Samouresničevanje se nahaja v samem vrhu, saj predstavlja potrebo po izpopolnitvi, rasti in ustvarjalnosti. Samopodoba vključuje potrebo po spoštovanju, priznanju, samozavesti in uspehu. Družbene potrebe predstavljajo potrebo po ljubezni, pripadnosti in naklonjenosti. Varnost pomeni zaščito in stabilnost. Fiziološke potrebe predstavljajo najbolj osnovne potrebe, kot so biološke potrebe, potreba po hrani, pijači in preživetju. Pomembno je izpostaviti, da je zadovoljitev potreb nižjega reda pogoj, da se pojavijo potrebe višjega reda. Kobal Grumova in Musek (2009, 174) opozarjata, da je v hierarhiji potreb pomemben vrstni red, kajti dokler niso zadovoljene najbolj urgentne fiziološke potrebe, preostale potrebe, ki so višje na lestvici, niso pomembne. Musek (2005b, 108) poleg konativnih potreb kot pomembne izpostavlja tudi kognitivne potrebe (po znanju, razumevanju), estetske potrebe (lepota) in potrebe po urejenosti, strukturi in redu.

Hierarhija potreb predlaga številna sredstva za motiviranje zaposlenih. Fiziološke potrebe predstavljajo dohodke, plačilo ter varne in prijetne delovne pogoje. Varnost zajema načrt pokojninskega zavarovanja, zdravstveno zavarovanje, varnost zaposlitve in karierni razvoj znotraj organizacije. Družbene potrebe so interakcija med zaposlenimi, prostori za druženje in šport ter razne službene zabave in izleti. Te tri skupine potreb predstavljajo ekstrinzično motivacijo, samopodoba in samoaktualizacija pa predstavljata intrinzično motivacijo.

Samopodobo povezujemo z oblikovanjem zaposlitve, ki omogoča doseganje uspeha, avtonomijo, povratne informacije, priznanja za dobro opravljeno delo (napredovanja, nagrade), odgovornost in samonadzor. Samouresničevanje pomeni zaposlitev, ki spodbuja celotno predanost zaposlenega in zavzema pomembno mesto v njegovem življenju (Morgan 2004, 37–38).

McGregor (1989, 307–315) izoblikuje dve teoriji menedžmenta, ki si popolnoma nasprotujeta. Teorija X je proces usmerjanja naporov, motiviranja, nadzora dejanj in prilagajanja vedenj zaposlenih, da ustrezajo potrebam organizacije. Brez te aktivne intervencije menedžmenta bi bili ljudje pasivni in celo uporni organizacijskim potrebam. Zato je naloga menedžmenta upravljanje podrejenih in zaposlenih z nagrajevanjem, nadzorom in usmerjanjem njihovih aktivnosti. Nasprotno pa v teoriji Y ljudje niso po naravi pasivni in se ne upirajo organizacijskim potrebam. Motivacija, potencial za razvoj, sposobnost prevzemanja odgovornosti in želja po doseganju organizacijskih ciljev so prisotni v vseh ljudeh. Odgovornost menedžmenta je, da ljudem omogoči, da spoznajo in razvijejo te človeške karakteristike sami pri sebi. Ključna naloga menedžmenta je pripraviti organizacijske pogoje, v katerih lahko ljudje dosežejo svoje cilje na najboljši način. Teorija X menedžerje prikazuje kot samovoljne in diktatorske, medtem ko jih teorija Y prikazuje kot sodelovalne in vredne zaupanja. McGregor (v Maslow in drugi 1998, 15) pri oblikovanju teh teorij soglaša s pogledom Maslowa na človekovo naravo. Teoriji sta domnevi o ljudeh in imata veliko vlogo v razvoju naših menedžerskih stilov (Maslow in drugi 1998, 69).

Maslow (v Maslow in drugi 1998, 72) predstavi teorijo Z, v kateri je osrednje vprašanje o stopnjah in oblikah plačila. Ključnega pomena je dejstvo, da poleg denarnega obstaja še veliko drugih oblik plačila. Četudi se zdi, da je denarno plačilo pomembno, pogosto ni resnično pomembno v svojem konkretnem značaju, ampak bolj kot simbol za status, uspeh in samozavest. Bolj kot denar so pomembne višje potrebe, kot so prijazni sodelavci, prijetno okolje, odgovornost, svoboda, avtonomija in priložnost za spremembe. Teorija Z predvideva, da ljudje, ko enkrat dosežejo stopnjo ekonomske varnosti, stremijo k življenju, prepojenem z vrednotami, k samoizpopolnjevanju ter ustvarjalnemu in zabavnemu delu.

Naslednja pomembna teorija je Alderferjeva ERG-teorija, ki razlikuje tri sklope potreb: eksistenčne (fiziološko, materialno dobro počutje), potrebe po povezanosti (medsebojni odnosi, priznanje s strani drugih, status) in potrebe po rasti (osebna rast, razvoj). Od teorije

Maslowa se razlikuje v tem, da lahko naenkrat zadovoljimo večje število potreb hkrati, poudarja pa element frustracije in regresije, saj se lahko aktivirajo potrebe nižjega reda, in sicer takrat, ko potreb višjega reda ne moremo zadovoljiti (Alderfer v Schermerhorn in drugi 2005, 123). Naslednja je McClellandova teorija socialno pridobljenih potreb, ki poudarja, da je razvoj potreb odvisen od socializacije in življenjskih izkušenj. Potrebe se spreminjajo in na njih lahko vplivamo. Ločimo potrebe po doseganju (reševanje problemov, kompleksne naloge), pripadnosti (prijateljski odnosi) in moči (nadzor, vpliv na vedenje, odgovornost) (McClelland v Schermerhorn in drugi 2005, 123–124).

V sklop vsebinskih teorij spada tudi Herzbergova dvofaktorska teorija. Higieniki so vidiki dela, ki preprečujejo nezadovoljstvo, ampak ne prispevajo k rasti. Povezani so s kontekstom samega dela oz. z delovnim okoljem (plača, status, delovni pogoji, varnost, odnosi s podrejenimi). Motivatorji so povezani s samo naravo dela, saj njihovo dodajanje izboljšuje učinek dela in poveča zadovoljstvo. So vidiki dela, ki prispevajo k razvoju in rasti (dosežki, priznanja, odgovornost, napredovanje, razvoj, pozornost) (Herzberg v Schermerhorn in drugi 2005, 124–125). Glavni faktorji nezadovoljstva so politike podjetij, administracija, nadzor, plače, medosebni odnosi in delovni pogoji. Faktorji nezadovoljstva (higieniki oz. faktorji vzdrževanja) v glavnem opisujejo okolje in primarno služijo za preprečevanje nezadovoljstva z delom, vendar imajo malo učinka na pozitivne odnose z delom. Na drugi strani so faktorji zadovoljstva (motivatorji), ki posameznike motivirajo k boljši učinkovitosti in trudu (Herzberg 1989, 89).

Teorije Maslowa, McGregorja in v manjši meri Herzberga so najpogosteje sprejete v poslovni literaturi. Maslow (v Frick 2011, 377–378) denar uvršča na najnižjo raven hierarhije, saj ima motivacijski učinek za zaposlene, ampak le za kratek čas. Na višjih ravneh hierarhije so po njegovem mnenju pohvale, spoštovanja, priznanja, opolnomočenje in občutek pripadnosti, ki so močnejši motivatorji kot denar. McGregor (v Frick 2011, 378) meni, da mora menedžment izbirati med dvema različnima načinoma upravljanja ljudi, in sicer med teorijo X in teorijo Y. Slednja je po njegovem mnenju edina pravilna. Denar postavi v svojo teorijo X in meni, da je slab motivator. Pohvale in priznanja so v teoriji Y in se štejejo za močnejše motivatorje. Drucker (prav tam) nekaj let pozneje opozori, da McGregor ni imel prav. Dokončno pokaže, da lahko različne ljudi upravljamo drugače. Herzberg (prav tam) razlikuje higienike od motivatorjev v dolžini časa, v katerem določen faktor nadaljuje s spodbujanjem vedenja. Ugotavlja, da ima plača kratko motivacijsko časovno obdobje. Delavec lahko prejme povišico



danes, vendar se 30 dni pozneje že začne spraševati, kdaj bo naslednja povišica. McClelland (prav tam) spoznava, da delavcev ne bi bilo mogoče motivirati s samo potrebo po denarju, saj ekstrinzična motivacija lahko pogasi intrinzično motivacijo, kot je motivacija dosežka, čeprav bi se denar lahko uporabil kot kazalnik uspešnosti za različne motive, npr. za vodenje rezultatov.

Zadnja v sklopu vsebinskih teorij je Frommova motivacijska teorija. Živimo v pridobitniški družbi, ki je po mnenju Fromma (1976, 2–3) usmerjena k imeti in vodi v egoizem, sebičnost, pohlep, zavidanje in nasilje. Druga oblika, ki ne temelji na materialnem imetju in privatni lastnini, predstavlja usmeritev k biti. Ta oblika temelji na neodvisnosti, svobodi in kritičnem razumu. Medtem ko se imeti nanaša na stvari, se biti nanaša na človekova doživljanja. Ne temelji na zunanji dejavnosti (kot je npr. zaposlenost), ampak na notranji dejavnosti in ustvarjalni uporabi človekovih zmožnosti (ljubezen, užitek, zadovoljstvo, ustvarjalnost, nadarjenost). Lipičnik (v Možina 1994, 503) poudarja, da je Frommova teorija zelo uporabna pri izbiri orodij motiviranja, saj razkriva, da tiste, ki so bolj usmerjeni k imeti, bolj motivirajo materialne nagrade, medtem ko tiste, ki so bolj usmerjeni k biti, v večji meri motivirajo napredovanja, uspeh in preostala nematerialna orodja. Pomembno je, da izberemo primerno razmerje med materialnimi in moralnimi dejavniki motiviranja zaposlenih.

## 6.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije se od vsebinskih teorij, ki so osredotočene na človeške potrebe v nekem trenutku, razlikujejo v tem, da bolj temeljito razlagajo proces motivacije skozi dejavnike, ki določajo neko vedenje (Bowditch in drugi 2008, 81–82). Med osnovne procesne teorije spada Vroomova teorija pričakovanj (VIE), ki temelji na predpostavki, da se ljudje obnašajo racionalno in tehtajo različne alternative. Motivacijo sestavljajo tri komponente: pričakovanje (E), da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do uspeha, instrumentalnost (I) oz. pričakovanje, da bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do dosežkov in nagrad, ter valenca cilja (V), tj. subjektivna vrednost ali privlačnost dosežkov in dobljenih nagrad (Vroom v Bowditch in drugi 2008, 82–84). Plačilo za opravljanje dela bo delovalo, le če je vsaka od teh vzročnih povezav močna: 1. Zaposleni pripisujejo vrednost želenemu rezultatu z višjo plačo (valenca). 2. Zaposleni menijo, da bodo nagrade dejansko zagotovljene kot posledica večjega učinka (instrumentalnost). 3. Zaposleni verjamejo, da lahko dejansko izpolnijo nalogo, ki bo vodila do nagrade višjega plačila (pričakovanje) (Shandler 2009, 222).

Vroom (1989, 91) vsakega člana ali udeleženca v organizaciji vidi kot tistega, ki prejema spodbudo za svoje sodelovanje, ki lahko v primeru zaposlenih vključuje plačilo, priznanje ali prestiž, in kot ustvarjanje plačil ali prispevkov k organizaciji. Odločitev posameznika za sodelovanje v sistemu je določena z relativno višino spodbud in prispevkov, ko sta obe izmerjeni v smislu vrednot ali motivov udeleženca.

Med procesne teorije uvrščamo tudi teorijo poti do cilja, ki izhaja iz teorije pričakovanj in temelji na predpostavki, da so ljudje motivirani, če zaznajo, da bodo njihova prizadevanja vodila do uspešne izvedbe in zelenih nagrad. Pomembno je, da znamo pojasniti pot, kako doseči zeleni cilj. Tesno povezana s teorijo pričakovanj in teorijo poti do cilja je teorija postavljanja cilja, ki temelji na predpostavki, da je zavestna namera osnovna determinanta motivacije, povezane z nalogo. Teorija razlikuje med vnaprej predpostavljenimi cilji in cilji, ki so postavljeni na osnovi sodelovanja. Cilji, ki si jih zastavimo sami, tako pomenijo večjo zavzetost z naše strani in navsezadnje tudi večjo učinkovitost (House v Bowditch in drugi 2008, 84–85). Schermerhorn in drugi (2005, 126) v ta sklop uvrščajo Adamsovo teorijo pravičnosti, ki je osnovana na socialni primerjavi in temelji na predpostavki, da ljudje primerjajo razmerje med vložki (naporom) in rezultati (nagradami) pri sebi in razmerje med vložki in rezultati pri drugih. Če zaznajo nepravilnost, lahko spremenijo delovni vložek, spremenijo rezultate, odidejo, spremenijo točko primerjave, poskušajo psihološko utemeljiti razliko ali spremenijo tako vložek kot tudi rezultat.

### 6.3 Okoljske teorije motivacije

V sklop motivacijskih teorij, ki temeljijo na okolju, spada Skinnerjeva teorija instrumentalnega ali operativnega pogojevanja, ki izvira iz predpostavke, da človekovo vedenje determinira in vzdržuje njegovo okolje. Čeprav je vedenje najprej lahko naključno, ko posameznik raziskuje okolje in nanj reagira, bodo določena vedenja okrepljena s strani okolja in pozneje tudi ponovljena. Takšna motivacija predstavlja posledico določenega vedenja, ki je pozitivno ali negativno okrepljeno. Če smo nagrajeni za določeno vedenje, ustvarimo povezavo med pričakovanim vedenjem in nagrado in tako nadaljujemo s takšnim vedenjem (Skinner v Bowditch in drugi 2008, 87). Nadaljnje raziskave, ki so nastale na podlagi Skinnerjevih ugotovitev, potrjujejo »visoko povezanost med vedenjem in nagradami: s sistematičnim nagrajevanjem je mogoče korenito spremeniti vedenje« (Kobal Grum in Musek 2009, 141).

Skinnerjeva teorija je tesno povezana s teorijo okrepitve, ki pravi, da lahko pozitivna okrepitev (nagrada) vpliva na željo po ponovitvi določenega vedenja in tako predstavlja najbolj učinkovit način za vzdrževanje želenega vedenja. Negativna okrepitev (izogibanje in umik negativnih posledic) lahko prav tako vpliva na željo po ponovitvi vedenja. Izstopa kaznovanje, ki ne spodbuja ponovitve vedenja, temveč odvrča od želje po ponavljanju določenega vedenja. Pri teh okrepitvah je pomembno, da nagrada ali kazen sledita določenemu vedenju v najkrajšem možnem času, saj se je izkazalo, da z določenim časom izgine psihološka povezava med vedenjem in posledico (nagrada ali kazen) (Bowditch in drugi 2008, 87).

Naslednja je teorija socialnega učenja, ki temelji na predpostavki, da je vedenje funkcija notranjih in zunanjih spodbud in kognitivnega delovanja, ter predpostavki, da vedenje povzročajo notranje potrebe in pričakovanja. Teorija pojasnjuje učenje z opazovanjem in posnemanjem, uporabo simbolizma in vlogo samonadzora. V ta sklop teorij uvrščamo tudi teorijo socialne primerjave, ki razlaga, da ljudje vidijo realnost na osnovi svojih izkušenj. S to teorijo lahko razložimo, kako ljudje uporabljajo notranje in zunanje primerjave za določanje ustreznosti posameznega vedenja (Bowditch in drugi 2008, 90–92).

## 7 Intrinzična in ekstrinzična motivacija

Teorija samoodločanja je dobro uveljavljena teorija motivacije, ki predlaga, da človekovega vedenja ne spodbujajo le zunanje spodbude (nadzorovana motivacija), ampak tudi interno izzvane spodbude (avtonomna motivacija). Avtonomno naravnane motivacije imajo relativno višjo raven kakovosti kot motivacije, ki so usmerjene v nadzor. Predhodne raziskave večinoma temeljijo na perspektivi razlikovanja med intrinzičnimi (avtonomno orientiranimi) in ekstrinzičnimi (nadzorovanimi) motivacijami in identificirajo učinke različnih tipov intrinzičnih in ekstrinzičnih motivacij. Avtonomna motivacija se nanaša na spodbude, ki temeljijo na interesih posameznikov, prosti izbiri ciljev, samoodločanju, radovednosti in nesebični skrbi za druge. Zunanji ali nadzorovani motivacijski dejavniki vključujejo sisteme nagrajevanja, formalne ali neformalne ocene drugih in status znotraj pomembnih skupin (Wang in Hou 2015, 2–3).

Motivacijo lahko razdelimo v tri bistvene kategorije. Amotivacija predstavlja pomanjkanje motivacije (posamezniki imajo malo ali nič vrednot, spodbud ali kompetenc za dejanje). Ekstrinzična motivacija vključuje štiri podkategorije: nadzorovana motivacija ali zunanja regulacija (posamezniki čutijo, da so nadzorovani ali pod pritiskom zunanjih sil), zmerno nadzorovana motivacija (posamezniki čutijo, da so pod nadzorom ali pod pritiskom z implicitnimi posledicami njihovega vedenja (ponos, osebni ugled in odnosi z drugimi)), zmerno avtonomna motivacija ali identificirana regulacija (posamezniki čutijo večjo svobodo, ker so prepoznali vrednost vedenja in voljno sprejemajo odgovornost za vedenje) in avtonomna motivacija ali integrirana regulacija (posamezniki imajo občutek, da so integrirani regulirano, ko menijo, da je ureditev resnično avtonomna, saj je vrednost njihovega vedenja v okviru njihovih osebnih ciljev in vrednot). Intrinzična motivacija ima le eno podkategorijo, t. i. samo po sebi (naravno) avtonomno motivacijo. Ko so posamezniki avtonomno motivirani, se vključijo v določeno vedenje zaradi svojih inherentnih zadovoljstev (vedenje je samo po sebi zanimivo in prijetno) (Wang in Hou 2015, 3). Intrinzična motivacija se nanaša na motivacijske dejavnike, ki so relativno bolj avtonomno usmerjeni kot usmerjeni k nadzoru. Ne glede na njihove razlike v stopnji avtonomije v teoriji samoodločanja razlikujemo zmerno avtonomne motivacije, avtonomne motivacije in inherentno avtonomne motivacije (Wang in Hou 2015, 7).

Vroom in Deci (1989, 21) izpostavita, da se večina konceptov procesa motivacije začne z domnevo, da je vedenje vsaj delno usmerjeno k doseganju ciljev ali zadovoljitvi potreb in motivov. Povzemata ugotovitve Simona (1989, 23–25), da je organizacija zmožna motivirati zaposlene s ponujanjem spodbud, ki na nek način prispevajo k vsaj enemu od njihovih ciljev. Oblike spodbud se med seboj razlikujejo, vendar morajo imeti vsaj eno skupno lastnost, saj morajo nujno temeljiti na potrebah posameznika. Velik delež vedenja posameznikov, predvsem tistih znotraj administrativnih organizacij, je namreč namensko orientiran k ciljem. Posamezniki sprejmejo članstvo v organizaciji, če njihova aktivnost posredno ali neposredno prispeva k njihovim osebnim ciljem. Prispevek je neposreden, če imajo organizacijski cilji neposredno osebno vrednost za posameznika. Prispevek je posreden, če organizacije posamezniku, v zameno za njegovo aktivnost, ponujajo osebne (denarne) nagrade. V zameno za plačo bodo zaposleni organizaciji ponudili svoj čas in trud, cenili bodo status in prestiž, ki jim ga daje njihov položaj v organizaciji in navsezadnje tudi svoje odnose z delovno skupino, katere del so. Vroom in Deci (1989, 21) poudarjata, da se morajo organizacije zavedati, da ekonomski faktorji niso edina spodbuda in najprimernejše sredstvo, s katerim privabijo in

obdržijo zaposlene. Poleg družbenih potreb, potreb po spoštovanju in samoaktualizaciji so pomembni tudi faktorji, kot so društva in zveze, samospoštovanje, pridobljeno z delom, in visoko zanimanje za delo. Morseva in Weiss (1989, 56) ugotavljata, da delo za večino ljudi ni le sredstvo za zaslužek, temveč ima namen, jih izpopolnjuje in izraža njihovo osebnost.

Musek in Pečjak (2001, 97) razlikujeta notranje in zunanje spodbude, ki motivirajo naše vedenje. Kadar smo notranje motivirani, delo opravljamo z veseljem in ker nam je všeč. Zunanja motivacija pa je povezana z zunanjimi spodbudami, nagradami, denarjem in s pohvalami. Kobal Grumova in Musek (2009, 30) notranje motive predstavita kot kratkotrajne, subjektivne, fiziološko osnovane, funkcionalne in izrazne pojave, ki omogočajo prilagajanje različnim situacijam. Zunanji dogodki, kot so zvok, vonj, nagrade in denar, so spodbude iz okolja, ki spodbujajo in usmerjajo naše vedenje. Musek in Pečjak (2001, 98) ocenjujeta, da se notranje motivirani zaposleni bistveno bolj potrudijo in so bolj uspešni pri opravljanju dejavnosti, saj to počnejo z veseljem. Vsakdo ima določene interese oz. področja delovanja, ki ga posebno zanimajo, zato je zaželeno, da se naše učenje in delo ujemata s temi interesi. »Dogaja se celo, da začnemo izgubljati prvotno notranjo motivacijo, če začnemo dobivati zunanje nagrade za delo, ki nas veseli«, kar je Musek (2005a, 119) označil kot »koruptivni učinek« eksterinzične motivacije. Pomembno je spoznanje, da denar sam po sebi ni zadosten za spodbujanje delovne uspešnosti, hkrati pa premajhno plačilo občutno zmanjšuje motiviranost za delo (Drucker 2001, 30).

Razlikovanje med notranjimi motivi ali emocijami in zunanjimi dogodki je pomembno za razumevanje intrinzične in eksterinzične motivacije. Deci in Ryan (2000a, 68) teorijo samoodločanja opisujeta kot pristop za preučevanje človekove motivacije in osebnosti, ki uporablja tradicionalne empirične metode in poudarja pomen razvoja človekovih notranjih virov za razvoj osebnosti in vedenjske samoregulacije. Deci in Gagneva (2005, 333–334) kot ključno pri teoriji samoodločanja opredelita razlikovanje med neodvisno avtonomno motivacijo na eni strani in nadzorovano motivacijo na drugi strani. Deci in Ryan (2000b, 55–56) v teoriji samoodločanja razlikujeta številne vrste motivacije, ki temeljijo na različnih razlogih ali ciljih. Najosnovnejše je razlikovanje med intrinzično motivacijo, ki je sama po sebi zanimiva in prijetna, ter eksterinzično motivacijo, ki se nanaša na opravljanje aktivnosti z razlogom, saj aktivnost vodi do ločenega izida. Intrinzična motivacija predstavlja opravljanje dejavnosti zaradi njenega neločljivega zadovoljstva in ne zaradi ločljivih posledic. Osebe, ki so notranje motivirane, dejavnosti opravljajo iz zabave ali kot izziv in ne zaradi zunanjih

pritiskov ali nagrad. Notranja motivacija je prodorna in pomembna, saj predstavlja naravno motivacijsko težnjo, ki je ključni element v kognitivnem, fizičnem in družbenem razvoju, saj je v človekovem naravnem interesu, da raste v znanju in veščinah. Obstaja znotraj posameznikov, v razmerju med posamezniki in dejavnostmi in nenazadnje tudi v povezavi med osebo in nalogo. Deci in Ryan (v Amabile in drugi 2005, 375) dodajata, da so pozitivni občutki, kot sta užitek in navdušenje, podobni občutkom, ki so sestavni del intrinzične motivacije, tj. strastno ukvarjaje z delom, velika zainteresiranost za delo, pozitivni izziv pri delu in uživanje v delu.

White (1959, 298–305) ugotavlja, da je bil pojav intrinzične motivacije prvič priznan v poskusnih študijah vedenja živali, kjer so odkrili, da se številne živali vedejo raziskovalno, igrivo ali radovedno tudi v odsotnosti okrepitev ali nagrad. Deci in Ryan (2000b, 60) ekstrinzično motivacijo opisujeta kot konstrukt, ki se nanaša na opravljanje dejavnosti z namenom, da bi dosegli izid, ki je ločljiv od te dejavnosti. Ekstrinzično dejavnost lahko razlikujemo glede na stopnjo, do katere je avtonomna. Tudi Lamova in Lambermont-Ford (2010, 52–53) izhajata iz Decijeve in Ryanove izvirne delitve motivacije na intrinzično in ekstrinzično obliko. Ekstrinzična motivacija posameznikom omogoča, da svoje potrebe zadovoljijo indirektno, s pridobivanjem dodatnih sredstev, kot so plača, napredovanje in preostala nefinančna sredstva. Trgi sistematično uporabljajo ekstrinzične spodbude za namene motiviranja. Ekstrinzična motivacija lahko spodbuja prenos eksplicitnega znanja, vendar ni učinkovita pri prenosu tacitnega znanja, ki je neopredmeteno. Prenos tacitnega znanja omogoča intrinzična motivacija, ki predstavlja takojšnjo zadovoljitev potreb, saj je aktivnost, v tem primeru delo, cenjena zaradi nje same. Liu in Fang (2010, 754–758) predpostavljata, da se intrinzična in ekstrinzična motivacija ne izključujeta, zato sta lahko pri posameznikih prisotni istočasno in na različnih stopnjah intenzivnosti. Intrinzična motivacija je ključni dejavnik, ki spodbuja pripravljenost za delitev znanja v organizacijah. Če bi na zaposlene v organizacijah vplivala le ekstrinzična motivacija, ti ne bi bili pripravljeni izmenjavati svojega znanja in vedenja.

Bowditch in drugi (2008, 93) pojasnjujejo, da je pomembno razumevanje, kako so te oblike motivacije povezane z uspešnostjo in zadovoljstvom. Ekstrinzične nagrade predstavljajo nagrade na splošno (ekonomska varnost, finančni vložki), intrinzične nagrade pa njihovo nasprotje (občutki dosežkov, rasti, izzivov, priznanja, spoštovanje). Intrinzične nagrade so globoko povezane z naravo samega dela. Na drugi strani so ekstrinzične nagrade povezane s

kontekstom in z materialnim vidikom opravljenega dela. Glede na Herzbergovo teorijo motivatorjev in higienikov so motivatorji v svoji naravi intrinzični, higieniki pa so orientirani bolj ekstrinzično. Ekstrinzična motivacija se nanaša na odnos med nalogo in nagrado, kar pomeni, da se vključimo v določena ravnanja zato, da prejmemo (ali se izognemo) določene spodbude (ali kazni), ki so zunaj same naloge. Tako smo motivirani za opravljanje naloge, saj prejmemo želeno nagrado. Nasprotno pa intrinzična motivacija predstavlja bistveno motivacijo, da opravimo neko nalogo, saj pomeni, da si želimo delati več le zaradi dokončanja same naloge. Takšen tip motivacije predstavlja sam sebi namen.

Interakcija med intrinzično in ekstrinzično motivacijo ni povsem razjasnjena. Ljudje se lahko posvečajo delu zato, ker uživajo v samem delu in delovnem okolju, ali ker jih ekstrinzične nagrade motivirajo, da opravljajo težke ali celo nevarne naloge. Ekstrinzične nagrade lahko v tem primeru presežejo potrebo po intrinzični motivaciji. Na drugi strani lahko ekstrinzične nagrade postanejo manj pomembne v primeru, ko posamezniki organizacijske cilje in vrednote ponotranjijo in opravljanje delovnih nalog predstavlja del njihove osebne identitete. Uravnotežena kombinacija ekstrinzičnih z intrinzičnimi dejavniki predstavlja pomemben sestavni del učinkovitih organizacijskih programov za izboljšanje produktivnosti in ustvarjanje novih vrednosti (Bowditch in drugi 2008, 93–94).

Lindenberg (2001, 339–340) intrinzično motivacijo deli na normativno, ki temelji na obligaciji, in hedonistično motivacijo, ki temelji na užitku oz. veselju. Ti dve obliki intrinzične motivacije sta v medsebojni interakciji in v interakciji z ekstrinzično motivacijo ter zagotavljata popolnejšo obliko med individualnim in organizacijskim okoljem. Kreps (1997, 360–363) normativno notranjo motivacijo opredeljuje kot motivacijo, ki je usmerjena k posamezniku, v smislu izpolnjevanja osebnih in družbenih norm, in izražena na organizacijski ravni prek organizacijskih vrednot. Lamova in Lambermont-Ford (2010, 53) izpostavita, da je stopnja, do katere posamezniki delujejo ali ne delujejo, ko so normativno motivirani, odvisna od pomena, ki ga pripisujejo skladnosti v določenem kontekstu in zunanji reakciji na neskladnost. Lindenberg (2001, 336–339) nadalje opozarja, da je doseganje močnega občutka skupnosti in solidarnosti skozi skupne normativne vrednosti doseženo z zaviranjem delovanja za osebno korist, ki lahko privede do intelektualne sterilnosti in slabitve potencialno inovativnih priložnosti. Hedonistično notranjo motivacijo predstavi kot motivacijo, ki izhaja iz dolžnosti do aktivnosti, ki si jo posamezniki oblikujejo sami, krepi kompetence, je prijetna in jo dosežemo s fizično in socialno blaginjo in izboljšanjem stanja posameznika. Bolj ko je

aktivnost večfunkcijska, kar pomeni, da služi fizični družbeni blaginji, bolj je prijetna – in tako je močnejša tudi intrinzična motivacija.

Hedonistična motivacija se je izkazala za pomemben dejavnik spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, saj spodbuja iskanje in izmenjavo znanja ter povečuje kognitivni napor (Lam in Lambermont-Ford 2010, 53). Lamova in Lambermont-Ford (2008, 16–20) prikažeta glavne empirične ugotovitve predhodnih raziskav. V sklopu intrinzične motivacije med hedonistične motivatorje spadajo: občutek užitka in zadovoljstva pri delu, dobro počutje v organizaciji, delo kot izziv, odlični delovni pogoji, profesionalno znanje ter projektno delo in usposabljanja, ki niso neposredno povezana z delom. V sklop normativnih motivatorjev spadajo: profesionalizem, visoke vrednote pri delitvi znanja, profesionalna norma, visoka profesionalna identiteta, socializacijske priložnosti, mentorstvo, rotacija med delovnimi mesti in manj hierarhičnih omejitev. Ekstrinzični motivatorji so: delitev dobička, prijetno okolje, profesionalno usposabljanje, nagrajevanje, razna priznanja, bonusi in napredovanje v karieri.

Amabile (v Ford 1996, 1134) razvije model organizacijske inovativnosti in ustvarjalnosti, ki temelji na predpostavki, da motivacija, veščine in sposobnost ustvarjalnosti delujejo vzajemno. Njene empirične raziskave so osredotočene na odnos med intrinzičnimi in vsiljenimi ekstrinzičnimi cilji in standardi. Amabile (1996, 115) intrinzično motivacijo opredeljuje kot katero koli motivacijo, ki izhaja iz pozitivnih reakcij posameznika glede kakovosti same naloge. To reakcijo lahko izkusimo kot interes, vpletenost, radovednost, zadovoljstvo ali pozitiven izziv. Kot ekstrinzično motivacijo definiramo katero koli motivacijo, ki izhaja iz virov, ki so zunaj naloge same. Ti viri vključujejo pričakovano oceno, pogodbeno plačilo, nagrado, zunanje direktive ali kateri koli podoben vir.

Intrinzična motivacija je oblika motivacije, ki je najtesneje povezana z ustvarjalnostjo (Amabile v Amabile in drugi 2005, 375). Ljudje so najbolj ustvarjalni, ko so intrinzično motivirani s svojim zanimanjem za delo samo. Čeprav je intrinzično motivirano stanje opisano kot splošno prijetno, je centralni mehanizem teorije kognitiven namesto emocionalen, saj čustvo ni primarni vzrok bodisi motivacije ali ustvarjalnosti, niti ni posledica ustvarjalnosti (Amabile v Amabile in drugi 2005, 395). Amabile (1996, 109) intrinzično motivirane osebe opiše kot tiste, ki se vključijo v aktivnost zaradi same sebe, v nasprotju z ekstrinzično motiviranimi osebami, ki se vključijo v aktivnost, da dosežejo zunanje cilje. Te razlike v motivaciji vodijo do pomembnih razlik v ustvarjalnem delu. Amabile (1996, 15)



predpostavlja, da intrinzična motivacija spodbuja ustvarjalnost, ekstrinzična motivacija pa je škodljiva oz. negativna. Posamezniki so takrat, ko so motivirani, da naredijo neko ustvarjalno aktivnost iz njihovih lastnih interesov in so iz užitka v tej aktivnosti, bolj ustvarjalni kot takrat, ko so primarno motivirani z nekim ciljem, ki jim ga vsilijo drugi. Jasno je, da obstajajo velike razlike v stopnji, do katere zunanji cilji spodbujajo ustvarjalnost.

Crutchfield (v Amabile 1996, 108) predstavi razlike med intrinzično in ekstrinzično motivacijo za ustvarjalnost. Ustvarjalnost razume kot neko vmesno fazo pred doseženim ciljem. Ustvarjanje lahko v osebi spodbudijo potrebe po materialnih koristih (denar, napredovanja), potrebe po statusu, pripadnosti in povezanosti, potrebe po samoizboljšanju in samoobrambi. V vseh primerih ima ta potreba zlasti le ekstrinzičen in samovoljen odnos do narave posebne ustvarjalne naloge. Doseganje ustvarjalnih rešitev je sredstvo za izpolnitev skritega namena, ni pa samo sebi namen. Na takšne primere se lahko nanašamo kot na ekstrinzične, ego vključujoče motivacije za ustvarjalno mišljenje. V jasnem nasprotju s tem je motiv, ki ima opraviti z intrinzično vrednostjo pri pridobitvi ustvarjalne rešitve same. V tem primeru je problem sam po sebi zahteven, oseba je v njem ujeta in z veseljem »obsedena« z doseganjem rešitve. Ustvarjalna oseba lahko izumi novo napravo, nariše sliko ali zgradi znanstveno teorijo s čistim in resničnim užitkom. To je vrsta motivacije, v kateri ustvarjalno dejanje predstavlja konec in ne sredstvo. Takšna intrinzična motivacija, ki vključuje nalogo za ustvarjalno razmišljanje, vodi do večjih stopenj ustvarjalnosti kot ekstrinzična motivacija.

## 7.1 Dejavniki motiviranja znanjskih delavcev

Na področju motiviranja in produktivnosti znanjskih delavcev se lahko zelo veliko naučimo iz politik in praks, ki jih oblikujejo neprofitne organizacije. Te imajo jasno poslanstvo, ki jih usmerja k delovanju, ter delujoč upravni odbor in direktorja, ki je odgovoren upravnemu odboru. Ključnega pomena so: priznavanje strokovnih znanj prostovoljcev, omogočanje napredka, dosežkov, novih izzivov, sodelovanje v odločanju, prevzemanje zahtevnejših zadolžitvev, večje odgovornosti za rezultate in nenehno usposabljanje (Drucker 2004, 144–153).

Motivacija in predanost znanjskih delavcev sta pogosto odločilnega pomena za uspeh ali neuspeh sistema upravljanja znanja. Malhorta in Galletta (2003, 1–3) izpostavita ključno vlogo motivacije in predanosti znanjskih delavcev pri prenašanju tacitnega in eksplicitnega znanja. Za znanjske delavce je tako značilna predanost delu, potreba po sprejetju pri

menadžerjih in internalizacija vrednot, ki je pomembnejša od ekstrinzičnih nagrad. Malka in Chatmanova (2003, 743) predstavita pomembne ugotovitve o tem, da je za posameznike z visoko intrinzično usmeritvijo k delu subjektivno dobro počutje negativno odvisno od dohodka. Obratno velja za tiste z visoko ekstrinzično usmeritvijo, saj je za njih subjektivno dobro počutje in zadovoljstvo pozitivno odvisno od dohodka.

Carletonova (2011, 459), ki se osredotoča na vprašanje, kako motivirati in zadržati znanjske delavce v organizaciji, ugotavlja, da so načini motiviranja znanjskih delavcev naslednji: zagotavljanje dela, ki jim predstavlja izziv in je pomembno, omogočanje priložnosti za učenje in razvoj kariere, zagotavljanje točnih virov in sredstev, prepoznavanje njihovih prispevkov in zagotavljanje podpornega okolja. Optimiziranje učinkovitosti znanjskih delavcev je skrivna sestavina za organizacijski uspeh. Carletonova povzema ugotovitve Ramroga (v Carleton 2011, 465), ki meni, da plača ni zadosten razlog za zadrževanje znanjskih delavcev. Ti niso motivirani le zaradi denarja in v organizaciji zato ne bodo ostali le zaradi dobre plače. Ostali bodo zaradi dela samega in zaradi izziva, ki ga ob tem čutijo. Učinkoviteje je imeti nadzornika, ki znanjskega delavca spodbuja in je njegov mentor. Poleg zaposlitve je zagotavljanje ravnotežja med delom in življenjem vedno bolj pomembno za današnje znanjske delavce.

Long in drugi (2012, 254) razlikujejo dve skupini motivacijskih strategij za motiviranje znanjskih delavcev. V prvi skupini so materialne spodbude za zagotovitev konkurenčne plače in načrt lastništva zaposlenih nad delnicami. V drugo skupino spadajo strategije, ki jih navdihuje duhovna plat, to so zagotovitev širokega prostora za osebni razvoj, ustanovitev dobrega kolektivnega okolja, pošteni notranji in zunanji mehanizmi ter načrtovanje kariere. Različni tipi znanjskih delavcev imajo različne potrebe. Glavni faktor pri vzdrževanju predanosti znanjskih delavcev organizaciji so po mnenju Bensona in Brownove (2007, 135) pozitivni delovni odnosi s sodelavci in nadrejenimi. Imeti morajo visoko stopnjo svobode pri opravljanju svojega dela. Varnost zaposlitve in večje ugodnosti ne igrajo pomembne vloge.

Petroni in Colacino (2008, 21–22) raziskujeta motivacijske strategije za znanjske delavce (inženirje). V literaturi se pojavijo tri glavne kategorije motivacijskih orodij, ki se uporabljajo za motiviranje tehničnih profesionalcev. V prvi kategoriji so motivacijske strukture oz. formalno napisane politike in postopki v organizacijah. Narekujejo način, na katerega je družba formalno urejena in organizirana. Štirje glavni tipi strukture se v literaturi pojavljajo

kot motivacijske tehnike profesionalcev v industriji: dvojne lestve (ločene poti kariernega napredka za tehnične profesionalce), tretje karierne orientacije (organizacijska struktura, ki omogoča premikanje med projekti), interno projektno investiranje (investiranje v inovativne ideje zaposlenih) in prestižne družbe (ustvarjanje družbe prestižnih skupin, da počastijo njihove najboljše tehnične profesionalce). Druga skupina vključuje vse monetarne in nemonetarne spodbude, nagrade in oblike priznanj, ki jih uporabijo za motiviranje tehničnih profesionalcev. Tretja kategorija motivacijskih mehanizmov so neformalne tehnike, ki jih uporabljajo menedžerji in drugi vodje. Sem spadajo vse neformalne metode, ki niso del formalnih politik organizacije, vendar jih še vedno izpolnjujejo menedžerji ali drugi vodje, in sicer z namenom motiviranja tehničnih profesionalcev.

Merilo uspešnosti, ki ga uporabita Petroni in Colacino (2008, 24–25), je zadovoljstvo z delom. Identificirata tri dimenzije zadovoljstva z delom. Prva je zadovoljstvo s kariero, ki vključuje zadovoljstvo s stopnjo napredovanja, višino plače, doseženi status in napredek v doseganju kariernih ciljev. Druga dimenzija je vključenost v delo in obsega osebne cilje, dosežene z delom, prekrivanje osebnih interesov s službenimi in občutek profesionalnega ponosa. Zadnjo dimenzijo, organizacijsko pripadnost, definiramo kot identifikacijo zaposlenega z določeno organizacijo in njegovo željo, da ostane član te organizacije. Vključuje lojalnost organizaciji, prekrivanje med organizacijskimi in osebnimi vrednotami, ponos na pripadnost organizaciji ter sprejemanje organizacijskih politik in praks.

Petroni in Colacino (2008, 28–29) raziskavo skleneta s tezo, da znanjski delavci s časom pridobijo vrednost, še posebej, kadar so vključene izboljšave in razvoj. Politika organizacije in sistem nagrajevanja morata krepiti in podpirati ta učeča se vedenja skupaj s profesionalnimi programi obogatitve. Njihova prihodnost je odvisna od uvajanja zdravega rekrutiranja, kariernega načrtovanja in politik položajev. Najpomembnejše je, da znanjskim delavcem omogočimo, da delajo to, za kar so plačani, saj se v nasprotnem primeru zanesljivo ohladi vsakršna motivacija. Odprta komunikacija, poštenost in pozitivna okrepitev organizacij in profesionalnih vrednot so zagotovo ključni elementi v učinkoviti motivaciji.

Kinnearjeva in Sutherlandova (v Huang 2011, 929–930), ki sta anketirali 104 znanjske delavce, ugotavljata, da so avtonomija, učenje, priložnosti za razvoj in svoboda za neodvisno delovanje pomembni dejavniki za ohranjanje znanjskih delavcev. Tudi Šajeva (v Huang 2011, 930) predstavi dejavnike, ki vplivajo na motivacijo in lojalnost znanjskih delavcev. Glavni

motivatorji vključujejo avtonomijo, osebno rast, stalno učenje, pomembno delo, ki jim predstavlja izziv in ima pomen. Kinneareva in Sutherlandova (2000, 108) sta z raziskavo želeli ugotoviti, kaj določa organizacijsko predanost med znanjskimi delavci v finančnih storitvah, informacijski tehnologiji, znanosti in tehnološkem sektorju. Njun vzorec odraža populacijo znanjskih delavcev v Južni Afriki, v kateri prevladujejo belopolti moški, stari med 20 in 39 let.

Ugotovitve raziskave potrjujejo, da so finančne nagrade in priznanja primarni motivator, kljub splošno razširjenim pogledom v literaturi, da ni tako. Naslednji pomemben faktor predanosti je tehnologija. Znanjski delavci cenijo priložnosti za učenje od profesionalnih kolegov in razvoj v njihovem specializiranem področju. Ugotovitve ne podpirajo prepričanja, da je osebna rast vse bolj pomembna za znanjske delavce, temveč le, da je razvoj povezan z omogočanjem dosežkov in napredovanj. Ugotovitve potrjujejo, da znanjski delavci potrebujejo svobodo pri načrtovanju in izvrševanju svojega dela in progresivno vodstvo, ki jim dovoljuje, da stvari počnejo na svoj način. Potrebujejo prostor, da delujejo neodvisno in prikažejo svoje unikatne talente. Potreba znanjskih delavcev po neodvisnosti je povezana z njihovo individualistično naravnostjo in naravnostjo na dosežke (Kinneare in Sutherland 2000, 109).

Najmanjši vpliv na predanost znanjskih delavcev organizaciji imajo tradicionalne prakse zadrževanja in motiviranja zaposlenih, kot so faktorji zdravstvene oskrbe, pokojnin, pogodbenih obveznosti, strukturirane službe in karierni napredek. Ta ugotovitev je pomembna, ker zavrača tradicionalne sisteme motiviranja in poudarja pomen iskanja alternativnih strategij. Najpomembnejši faktorji zadrževanja znanjskih delavcev so: svoboda za neodvisno delovanje, finančne nagrade in priznanja, priložnosti za razvoj in dostop do vodilnih tehnologij. Te potrebe znanjskih delavcev so povezane z individualizmom, neodvisnostjo in osebnimi dosežki (Kinneare in Sutherland 2000, 110–111).

Frick (2011, 384–385) znanjske delavce predstavi kot visoko izobražene in usposobljene delavce, ki so samoupravljalni in samomotivirani. Tradicionalni pristopi upravljanja so zato nasprotno učinkoviti, kadar se uporabljajo za delovno silo, ki temelji na znanju. Velikanski izziv za današnje voditelje je opustiti prakse upravljanja zadnjih 50 let, ki so protislovne in polne negotovosti, ter sprejeti teorijo, ki je v nastajanju. Ekstrinzično usmerjeni poskusi motiviranja zaposlenih so kljub konvencionalni modrosti neučinkoviti. Plačilo za uspešnost,

bonitete in celo tradicionalni sistemi ocenjevanja uspešnosti so anahronizmi. Motiviranje znanjskih delavcev po mnenju Shandlerja (2009, 15) zahteva identificiranje strategij, ki so naslovljene na potrebe določenega segmenta delovne sile. Menedžerji zato ne smejo spregledati različnih motivacijskih potreb vsakega posameznika.

Denar prepoznamo v različnih oblikah. Najprej pomislimo na plačo, vendar lahko pomeni tudi bonuse, delitev dobička, programe spodbujanja in celo delniške možnosti. Čeprav prepogosto mislimo, da je denar glavni vir zadovoljstva zaposlenih, je le eden od elementov nagrajevanja. Poleg denarja imajo mnoge organizacije celoten spekter programov nagrad za zaposlene (Shandler 2009, 223). Denar ni glavni motivator in v večini primerov začne na neki točki izgubljati svojo vrednost. Večina izkušenih menedžerjev ve, da je denar eden od najbolj kratkoživih motivatorjev. Zato nima tolikšne moči, da bi privabil in zadržal znanjske delavce v organizacijah. Ko je vezan na dobro zasnovan sistem plačila in celovit paket koristi, izpolnjuje različne opredmetene in neopredmetene osnovne motivacijske potrebe in predstavlja pomemben del uravnoveženega portfelja strategij nagrajevanja (Shandler 2009, 212).

Sveiby (v Shandler 2009, 15) izpostavi, da so strokovnjaki (še zlasti znanjski delavci) najbolj motivirani z neotipljivimi nagradami, kot so medsebojna priznanja, priložnosti za učenje in priložnosti za večjo neodvisnost. Fleksibilnost in ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem sta pomembna motivacijska faktorja za t. i. tisočletnike (McGovern v Shandler 2009, 25–26). Znanjski delavci, še zlasti mlajša generacija tisočletnikov, želijo imeti uravnoveženo poklicno in zasebno življenje (Shandler 2009, 57). Prav tako pričakujejo, da bo njihovo delovno okolje zabavno, vznemirljivo in jim bo zagotovilo neskončno različnih družbenih interakcij (Shandler 2009, 84). Želijo opravljati delo, ki ima namen, omogoča prispevek, sodelovanje in jim predstavlja izziv (Shandler 2009, 101).

Na osnovi te razprave lahko oblikujemo naslednjo osnovno domnevo: *Znanjske delavce v večji meri motivirajo intrinzični dejavniki kot ekstrinzični.*

## 8 Empirični del

Teoretski utemeljitvi osnovnega raziskovalnega vprašanja in domneve sledi empirično preverjanje s pomočjo statističnega paketa SPSS<sup>1</sup>. Osnova za statistično analizo je baza

---

<sup>1</sup> SPSS je kratica za Statistical Package for the Social Sciences.

podatkov za Slovenijo iz mednarodnega projekta Visokošolsko izobraževanje kot generator strateških kompetenc (angl. *Higher Education as a Generator of Strategic Competences*), v nadaljevanju Hegesco. Projekt Hegesco (2007) si v ospredju zastavlja dve ključni vprašanji: katere kompetence potrebujejo diplomanti visokošolskega izobraževanja, da bi bili bolje opremljeni za svet dela in aktivno državljanstvo, ter kako naj visokošolske izobraževalne institucije prispevajo k boljšemu razvoju teh kompetenc. Projekt je zasnovan na metodologiji predhodnih projektov in med drugim predstavlja nadaljevanje raziskave Reflex (angl. *Research into Employment and professional FLEXibility*), ki je osredotočena na potrebe sodobne družbe po diplomantih z visokošolsko izobrazbo in na stopnjo, do katere visokošolska izobrazba diplomante opremi s kompetencami, ki ustrezajo potrebam na trgu dela. V raziskavo so vključene Avstrija, Belgija, Češka, Estonija, Finska, Francija, Nemčija, Italija, Japonska, Nizozemska, Norveška, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija. Cilj projekta je prispevati k učinkovitejši politiki visokošolskega izobraževanja ter oblikovanje uspešnih programov in sistemov visokošolskega izobraževanja, ki študente pripravijo na vstop v družbo znanja.

Obsežne podatkovne baze raziskave Hegesco (2007), skupaj s podatkovnimi bazami raziskave Reflex, predstavljajo eno največjih raziskav o zaposljivosti diplomatov v Evropi in po svetu. Projekt je v sklopu programa vseživljenjsko učenje financirala Evropska komisija. Konzorcij projekta vključuje delo šestih partnerskih držav. Glavno pobudo in ključno povezovalno vlogo v konzorciju je imela Univerza v Ljubljani. Projekt je potekal v tesnem sodelovanju z Raziskovalnim centrom za izobraževanje in trg dela na Univerzi v Maastrichtu na Nizozemskem, ki je bila tudi koordinator projekta Reflex in vodilni partner, odgovoren za izvajanje te obsežne raziskave. Preostali štirje partnerji iz Litve, Madžarske, Poljske in Turčije so ključni pospeševalci bolonjskega procesa, dekani, profesorji in raziskovalci, ki so prav tako imeli pomembno integrativno vlogo pri projektih, povezanih z vprašanji zaposlovanja. Ugotovitve projekta temeljijo na velikem obsegu raziskave s celotnim vzorcem več kot 30.000 diplomantov in kvalitativnih intervjujih z delodajalci in visokošolskimi institucijami. Empirični del raziskave, ki je bil izveden v šestih naštetih državah, je združljiv z rezultati raziskave Reflex.

Projekt Hegesco (2007) je trajal 24 mesecev, in sicer od 1. 10. 2007 do 30. 9. 2009. V raziskavo so bili vključeni diplomanti, ki so študijski program končali v letu 2003, kar pomeni, da so na vprašanja odgovarjali štiri do pet let po končanem študiju. Poleg intervjujev z delodajalci in visokošolskimi institucijami so v raziskavi uporabili še standardni vprašalnik,

oblikovan tako, da je zagotavljal mednarodno primerljivost. Vprašanja v vprašalniku so se nanašala na študijski program, ki so ga diplomanti končali v letu 2003, na njihove druge izobraževalne izkušnje, na prehod iz študija v delo, na njihovo prvo zaposlitev po končanem študiju, na zaposlitveno zgodovino diplomantov in njihovo zdajšnjo situacijo, na trenutno zaposlitev, delovno organizacijo, kompetence, evalvacijo študijskega programa ter njihove vrednote in orientacije. Pavlin (2012) navaja, da je v raziskavah Reflex in Hegesco vprašalnik prejelo 120.000 diplomantov, kar pomeni, da je bil raziskovalni okvir 6000 diplomantov na državo. Osrednja tematika anketnega vprašalnika je ugotoviti, katere kompetence so pomembne za uspešen vstop na trg dela. V povprečju je vprašalnik vrnilo 35 % respondentov, približno 50 % v Sloveniji.

## 8.1 Opis vzorca

V analizi so zajeti podatki iz raziskave Hegesco, in sicer je uporabljena baza podatkov za Slovenijo. V tabeli 8.1 so prikazane veljavne in manjkajoče vrednosti. Iz prvega stolpca, v katerem so izračunane absolutne frekvence, razberemo, da je velikost vzorca 2923 enot, od tega je osem odgovorov manjkajočih, zato dejanski vzorec zajema 2915 enot. Iz drugega stolpca, ki prikazuje relativne frekvence ali odstotke, razberemo, da je 32,5 % moških in 67,2 % žensk.

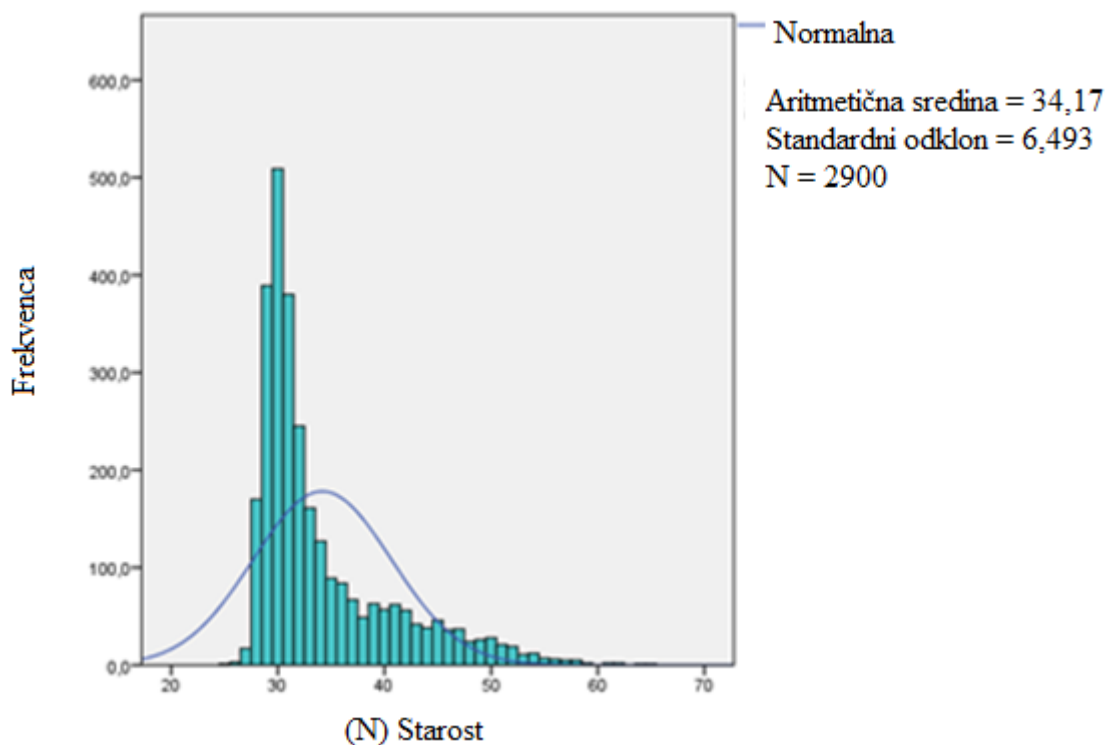
Tabela 8.1: Frekvenčna porazdelitev enot glede na spol

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Moški	951	32,5	32,6	32,6
Veljavni Ženske	1964	67,2	67,4	100,0
Skupaj	2915	99,7	100,0	
Manjkajoči Ni odgovora	8	,3		
Skupaj	2923	100,0		

Vir: Hegesco (2007).

Iz grafične predstavitve (graf 8.1) in osnovnih opisnih statistik (tabela 8.2) je razvidno, da je najnižja starost respondentov 25 let in najvišja 65 let. Povprečna starost vseh respondentov je 34,17 let. Značilna je asimetrična porazdelitev v desno.

Graf 8.1: Histogram in krivulja normalne porazdelitve za starost



Vir: Hegesco (2007).

Tabela 8.2: Opisna statistika enot glede na starost

	N	Minimum	Maksimum	Sredina	Standardni odklon
Starost	2900	25	65	34,17	6,493

Vir: Hegesco (2007).

Tabela 8.3: Frekvenčna porazdelitev enot glede na izobrazbo

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	Visokošolska ali univerzitetna izobrazba	2681	91,7	91,8
	Magistrska ali specialistična izobrazba	238	8,1	99,9
	Drugo	2	,1	100,0
Manjkajoči	Skupaj	2921	99,9	100,0
	Ni odgovora	2	,1	
Skupaj	2923	100,0		

Vir: Hegesco (2007).

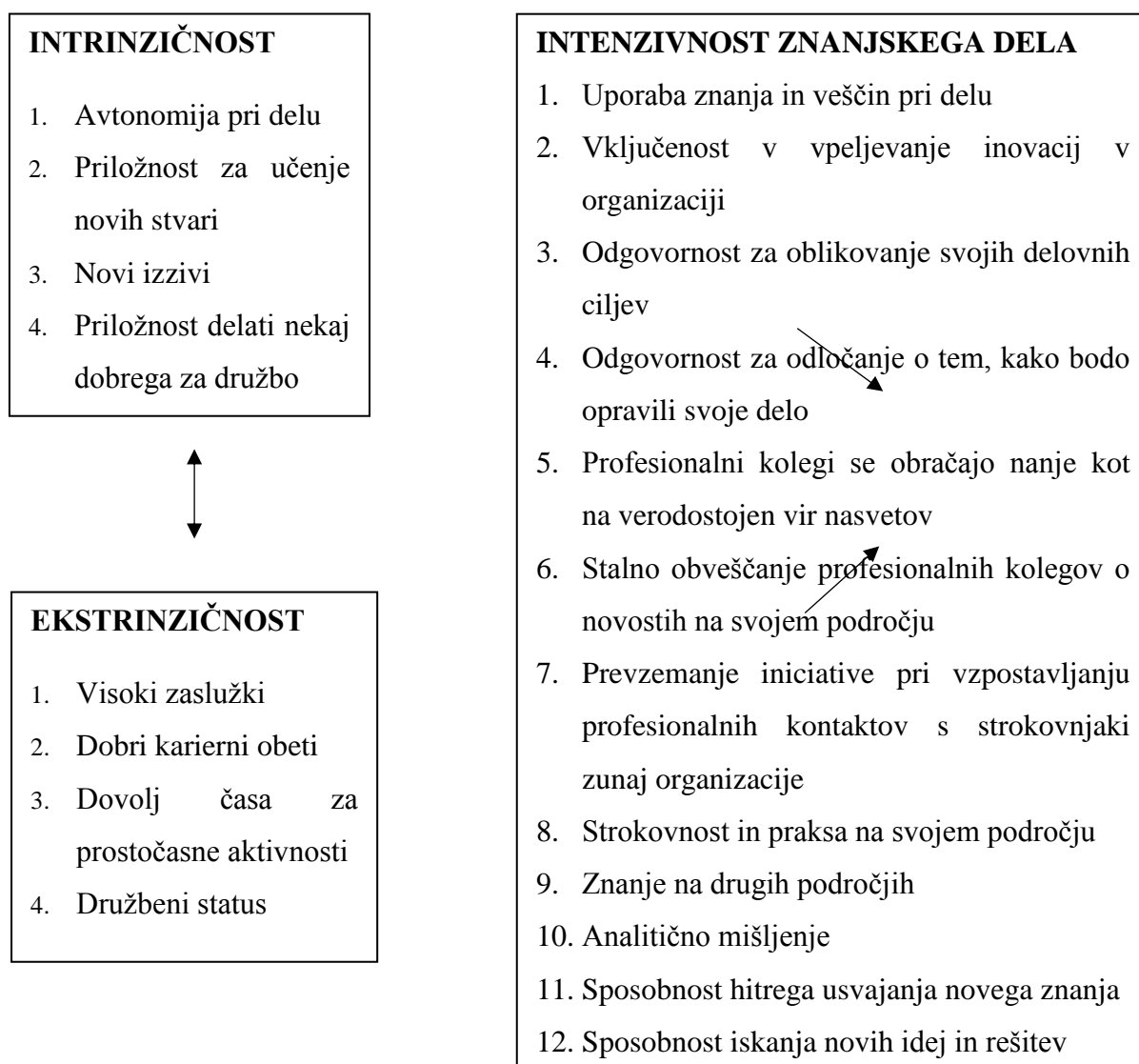


Iz tabele 8.3 je razvidno, da ima 91,7 % respondentov visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, 8,1 % respondentov magistrsko ali specialistično izobrazbo in 0,1 % drugo.

## 8.2 Operacionalizacija raziskovalnega problema

Na podlagi raziskovalnega vprašanja, *ali je intrinzična motivacija za znanjske delavce pomembnejša kot za klasične delavce*, in osrednje domneve, *znanjske delavce v večji meri motivirajo intrinzični dejavniki kot ekstrinzični*, je predstavljen naslednji raziskovalni model.

Slika 8.1: Raziskovalni model z indikatorji



Vir: Lastna raziskava, Hegesco (2007).

Na sliki 8.1 je prikazan osnovni raziskovalni model, ki prikazuje korelacijsko povezanost odvisne spremenljivke intenzivnost znanjskega dela z neodvisnima spremenljivkama intrinzičnost in ekstrinzičnost. V raziskovalnem modelu so predstavljene vse opazovane variable oz. vsi uporabljeni indikatorji za odvisno spremenljivko in obe neodvisni spremenljivki. Spremenljivke sestavljajo indikatorji iz baze podatkov Hegesco za Slovenijo, ki so izbrani na podlagi teoretičnih ugotovitev. Predpostavljamo, da intenzivnost znanjskega dela označujejo naslednji indikatorji. Znanjski delavci uporabljajo znanje in veščine pri delu. Vključeni so v vpeljevanje inovacij v organizaciji na področju izdelkov ali storitev, tehnologije, orodij ali instrumentov ter znanja ali metod. Odgovorni so za oblikovanje svojih delovnih ciljev in odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo. Profesionalni kolegi se obračajo nanje kot na verodostojen vir nasvetov. Stalno obveščajo profesionalne kolege o novostih na svojem področju ter prevzemajo iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije. Imajo kompetence, kot so strokovnost in praksa na njihovem področju, znanje na drugih področjih, analitično mišljenje, sposobnost hitrega usvajanja novega znanja in sposobnost iskanja novih idej in rešitev (Hegesco 2007).

Pomen uporabe znanja in veščin pri delu, strokovnosti in prakse na svojem področju, znanja na drugih področjih, analitičnega mišljenja in hitrega usvajanja novega znanja izpostavljajo številni avtorji, ki znanje na splošno opisujejo kot ključno za opravljanje znanjskega dela (Hislop 2009; Drucker 2001; Long in drugi 2012; Carleton 2011; Davenport 2005; Shandler 2014). Za znanjske delavce je pomembna vključenost v vpeljevanje inovacij v organizaciji. Področje inovacij in inovacijske sisteme je raziskoval Lundvall (2010a), ki je inovacije povezoval z znanjem. Lundvall in Nielsen (2007) ugotavljata, da so učeče se organizacije bolj inovativne od preostalih organizacij. Poleg inovativnosti je za znanjske delavce pomembna sposobnost iskanja novih idej in rešitev. Področje ustvarjalnosti je raziskoval Florida (2005), ki ugotavlja, da imajo ustvarjalni poklici vse večjo vlogo v družbi in ekonomiji, temelječi na znanju. Amabile (1996) ustvarjalnost tesno povezuje s področjem intrinzične motivacije. Za znanjske delavce sta izrednega pomena odgovornost za oblikovanje svojih delovnih ciljev in odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo, kar poudarja Drucker (2001). O pomenu avtonomije razpravljajo še številni drugi avtorji (Carleton 2011; Davenport 2005; Drucker 2001; Long in drugi 2012; Shandler 2014). Velik pomen profesionalnosti za znanjske delavce kažejo indikatorji: so verodostojen vir nasvetov za profesionalne kolege, profesionalne kolege stalno obveščajo o novostih na svojem področju in prevzemajo iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije. Shandler (2014) je izpostavil

pomen socialne interakcije in komunikacije za znanjske delavce. Tudi Davenport (2005) je izpostavil pomen komunikacije in sodelovanja med znanjskimi delavci.

Izvorna delitev motivacije na ekstrinzično in intrinzično motivacijo (Deci in Ryan 2000b; Lam in Lambermont-Ford 2008, 2010) in številne druge opredelitve motivacije (Bowditch in drugi 2008; Kobal Grum in Musek 2009; Lindenberg 2001; Musek in Pečjak 2001) predstavljajo izhodišča, na podlagi katerih smo izbrali indikatorje za ekstrinzičnost in intrinzičnost. Predpostavljamo, da večja avtonomija pri delu, več priložnosti za učenje novih stvari, več novih izzivov in priložnosti delati nekaj dobrega za družbo pomenijo večjo intrinzično naravnost. Na drugi strani pa visoki zaslužki, dobri karierni obeti, dovolj časa za prostočasne aktivnosti in družbeni status pomenijo večjo ekstrinzično naravnost.

### 8.3 Odvisna spremenljivka intenzivnost znanjskega dela

Glede na predstavljeni teoretični okvir znanjskega dela in znanjskih delavcev ter razpoložljivo bazo podatkov smo iz vprašalnika Hegesco (2007) izbrali indikatorje, ki predstavljajo intenzivnost znanjskega dela. Izbrani indikatorji so naslednji: uporaba znanja in veščin pri delu (f11), vključenost v vpeljevanje inovacij v organizaciji na področju izdelkov ali storitev (g11a), tehnologije, orodij ali instrumentov (g11b), znanja ali metod (g11c), odgovornost za oblikovanje svojih delovnih ciljev (g16b), odgovornost za odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo (g16d), profesionalni kolegi se nanje obračajo kot na verodostojen vir nasvetov (g17a), profesionalne kolege stalno obveščajo o novostih na svojem področju (g17b), prevzemanje iniciative pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije (g17c), strokovnost in praksa na svojem področju (h1a), znanje na drugih področjih (h1b), analitično mišljenje (h1c), sposobnost hitrega usvajanja novega znanja (h1d) in sposobnost iskanja novih idej in rešitev (h1o).

#### 8.3.1 Rekodiranje

Vse spremenljivke, razen g11a, g11b in g11c, so ordinalne (pet ali sedem stopenjske), kar pomeni, da lahko njihove vrednosti primerjamo. Spremenljivke g11a, g11b in g11c moramo rekodirati v dihonomne spremenljivke. Z rekodiranjem namreč spremenimo obstoječe oz. stare vrednosti spremenljivk v drugačne oz. nove vrednosti (Kropivnik in drugi 2006, 65). Rekodiramo jih tako, da pri vseh treh spremenljivkah odgovor »da« označimo z 1, odgovora »ne« in »vprašanje ni primerno, ni inovacij« označimo z 0. Nato vse tri stopnje seštejemo in

dobimo naslednje štiri skupine odgovorov: 0 – niso vključeni v vpeljevanje inovacij, 1 – vključeni v vpeljevanje inovacij na enem področju, 2 – vključeni v vpeljevanje inovacij na dveh področjih in 3,00 – vključeni v vpeljevanje inovacij na vseh treh področjih. Novo spremenljivko smo poimenovali g11 (vpeljevanje inovacij).

Tabela 8.4: Frekvenčna porazdelitev nove spremenljivke vpeljevanje inovacij (g11)

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
0	967	33,1	33,1	33,1
1	651	22,3	22,3	55,4
Veljavno 2	610	20,9	20,9	76,2
3	695	23,8	23,8	100,0
Skupaj	2923	100,0	100,0	

Vir: Hegesco (2007).

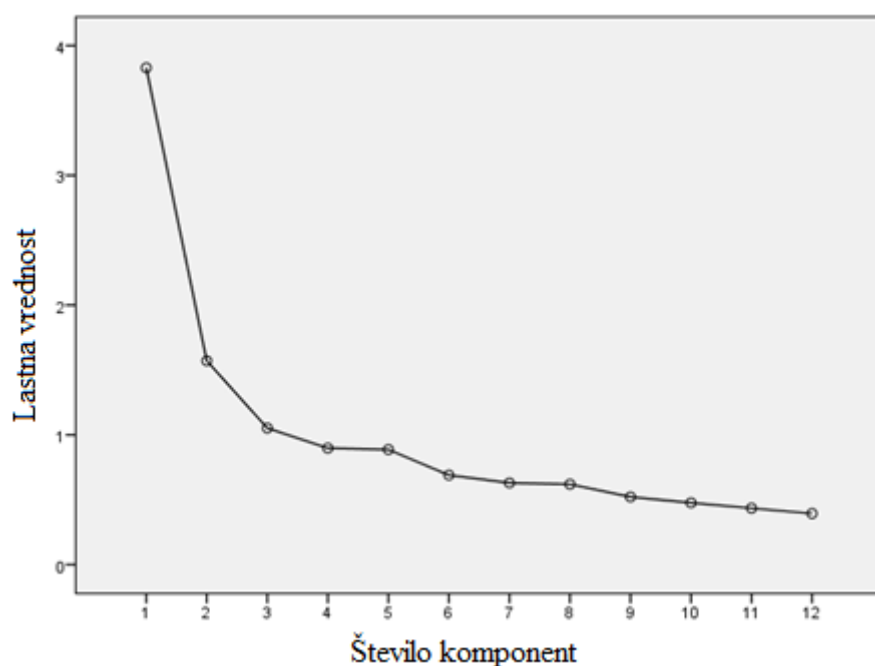
V frekvenčni tabeli 8.4 so prikazane spremenjene oz. grupirane vrednosti. Iz tabele razberemo, da 33,1 % vprašanih ne sodeluje pri vpeljevanju inovacij na nobenem področju, 22,3 % vprašanih je vključenih v vpeljevanje inovacij na enem področju, 20,9 % vprašanih je vključenih v vpeljevanje inovacij na dveh področjih, 23,8 % vprašanih je vključenih v vpeljevanje inovacij na vseh treh področjih, torej na področju izdelkov ali storitev, tehnologije, orodja ali instrumentov ter znanja ali metod. Frekvenčne porazdelitve vseh preostalih indikatorjev (odvisnih in neodvisnih) spremenljivk so prikazane v prilogi.

### 8.3.2 Metoda glavnih komponent

Z metodo glavnih komponent večrazsežni prostor preslikamo v manj razsežnega. Poskušamo poiskati nekaj prvih glavnih komponent, ki pojasnjujejo kar največ variabilnosti analiziranih podatkov (Ferligoj 2012).

»Scree« diagram komponent prikazuje grafično predstavitev lastnih vrednosti, kjer je na abscisni osi prikazano število komponent, na ordinatni osi pa ustrezne lastne vrednosti. Vsaka točka preloma grafa predstavlja novo komponento. Iz »scree« diagrama (graf 8.2) razberemo, da izrazito izstopa prva komponenta z lastno vrednostjo 3,829. Ta komponenta pojasnjuje 31,906 % skupne variance, kar prikazuje tabela 8.5. Na osnovi metode glavnih komponent lahko rečemo, da vseh 12 indikatorjev meri le eno razsežnost intenzivnosti znanjskega dela.

Graf 8.2: »Scree« diagram komponent za odvisno spremenljivko



Vir: Hegesco (2007).

Tabela 8.5: Pojasnjena varianca (izračunane lastne vrednosti)

	Komponenta 1
Lastna vrednost	3,829
% pojasnjene variance	31,906

Vir: Hegesco (2007).

### 8.3.3 Faktorska analiza (nerotirana rešitev)

V nadaljevanju je predstavljena faktorska analiza z uporabo metode glavnih osi (PAF). S faktorsko analizo reduciramo podatke in opredelimo faktorje, ki pojasnijo čim večji delež celotne variance. Indikatorji, ki merijo intenzivnost znanjskega dela, morajo med seboj močno korelirati. Zato skušamo s faktorsko analizo oceniti tisto, kar je skupnega vsem tem indikatorjem na osnovi korelacij med njimi (Ferligoj 2012).

V tabeli 8.6, ki prikazuje faktorske uteži za dobljeni faktor, komunalitete, lastno vrednost in odstotek pojasnjene variance, so združeni najpomembnejši rezultati faktorske analize. Vse faktorske uteži so pozitivne in visoke. Izstopata le prvi dve (zadovoljstvo 0,378 in vpeljevanje inovacij 0,346), ki sta nekoliko manjši, vendar še zadovoljivi. Iz rezultatov razberemo, da večje kot so vrednosti vseh merjenih spremenljivk, večja je vrednost komponente, ki meri

intenzivnost znanjskega dela. Iz vrednosti komunalitet razberemo, da ima 10 od 12 spremenljivk komunalitete večje od 0,20. Vrednosti dveh komunalitet (zadovoljstvo 0,143 in vpeljevanje inovacij 0,120) sta nizki, vendar vseeno višji od 0,10, kar je še zadovoljivo. Večje kot so komunalitete, bolj faktor pojasni varianco spremenljivke. Rezultati kažejo, da s faktorjem pojasnimo 25,94 % skupne variance, lastna vrednost je 3,11. Ta faktor po metodi Bartlett shranimo kot novo spremenljivko *intenzivnost znanjskega dela*.

Tabela 8.6: Faktorske uteži – nerotirana rešitev

Metoda glavnih osi – PAF	Faktor	Komunaliteta
F11UTIL Uporaba znanja in veščin pri delu	,378	,143
G11INOV Vključenost v vpeljevanje inovacij	,346	,120
G16GOALW Odgovornost za oblikovanje delovnih ciljev	,476	,227
G16OWNJB Odgovornost za odločanje o svojem delu	,462	,213
G17SOURC Verodostojen vir nasvetov za prof. kolege	,653	,426
G17NWDEV Stalno obveščanje prof. kolegov o novostih	,593	,352
G17CEXPT Vzpostavljanje prof. kontaktov s strokovnjaki	,595	,354
H1OWNFO Strokovnost in praksa na svojem področju	,508	,258
H1OTHFO Znanje na drugih področjih	,457	,209
H1ANALYO Analitično mišljenje	,514	,264
H1ACKNOO Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja	,500	,250
H1SOLUTO Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	,545	,297
Lastna vrednost	3,11	
% pojasnjene variance	25,94	

Vir: Hegesco (2007).

Izmerili smo tudi Cronbachov  $\alpha$ , ki meri zanesljivost skupne specifike (vsote). Ta znaša 0,80 (glej tabelo 8.7), kar kaže na zanesljivost merjenja naše dimenzije (Ferligoj in drugi 1995).

Tabela 8.7: Statistika zanesljivosti

Cronbach $\alpha$	N (št. postavk)
,800	12

Vir: Hegesco (2007).

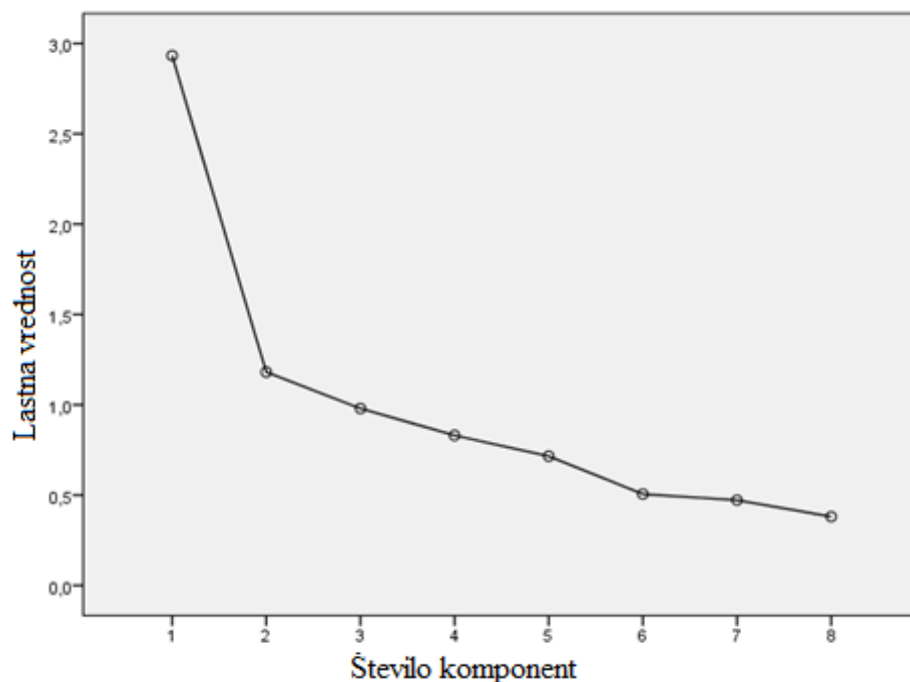
## 8.4 Neodvisni spremenljivki intrinzičnost in ekstrinzičnost

Na podlagi Decijeve in Ryanove (2000b) izvorne delitve motivacije, predpostavk Lamove in Lambermont-Forda (2008, 2010), preostalih teoretičnih ugotovitev in razpoložljivih podatkov smo izbrali indikatorje za obe neodvisni spremenljivki. Neodvisno spremenljivko intrinzičnost sestavljajo indikatorji avtonomija pri delu (j1a), priložnost za učenje novih stvari (j1c), novi izzivi (j1e) in priložnost delati nekaj dobrega za družbo (j1i). Ekstrinzičnost sestavljajo indikatorji visoki zaslužki (j1d), dobri karierni obeti (j1f), dovolj časa za prostočasne aktivnosti (j1g) in družbeni status (j1h) (Hegesco 2007).

### 8.4.1 Metoda glavnih komponent

Iz »scree« diagrama (graf 8.3) razberemo, da izrazito izstopa prva komponenta z lastno vrednostjo 2,933. Kljub temu ima krivulja točko preloma v 1,181, kar je nad lastno vrednostjo, ki mora biti večja od ena in predstavlja novo komponento. Ker glede na teoretične ugotovitve v raziskovalnem vprašanju in osnovni domnevi predvidevamo, da obstajata dve dimenziji, bomo v nadaljnji analizi navkljub izstopanju prve komponente v »scree« diagramu predpostavili dvorazsežni prostor, v katerem prepoznamo dve dimenziji, intrinzičnost in ekstrinzičnost.

Graf 8.3: »Scree« diagram komponent za neodvisni spremenljivki



Vir: Hegesco (2007).

Tabela 8.8: Pojasnjena varianca

	Komponenta 1	Komponenta 2
Lastna vrednost	2,933	1,181
% pojasnjene variance	36,665	14,767

Vir: Hegesco (2007).

Iz tabele 8.8 razberemo, da prva komponenta pojasnjuje 36,665 % skupne variance, medtem ko druga komponenta pojasnjuje 14,767 % skupne variance. Tako predpostavljamo, da vseh osem indikatorjev meri dve razsežnosti.

#### 8.4.2 Faktorska analiza (poševnokotna rotacija in izračun faktorskih vrednosti)

Tabela 8.9: Faktorske uteži – nerotirana rešitev

Metoda glavnih osi – PAF	Faktor 1	Faktor 2	Komunaliteta
J1AUTONI Avtonomija pri delu	,328	,295	,195
J1LEARNI Priložnost za učenje novih stvari	,582	,380	,483
J1EARNI1 Visoki zaslužki	,604	-,373	,503
J1CHALLI Novi izzivi	,678	,141	,479
J1CAREEI Dobri karierni obeti	,733	-,275	,613
J1LEISUI Dovolj časa za prostočasne aktivnosti	,372	,013	,138
J1STATUI Družbeni status	,525	-,180	,308
J1USEFUI Priložnosti delati nekaj dobrega za družbo	,382	,269	,218
Lastna vrednost	2,37	0,57	
% pojasnjene variance	29,60	7,14	

Vir: Hegesco (2007).

Tabela 8.9 prikazuje faktorske uteži, komunalitete ter lastno vrednost in odstotek pojasnjene variance za oba faktorja iz nerotirane rešitve. Z metodo glavnih osi dobimo dve skupni razsežnosti ali faktorja, ki omogočata vpogled v strukturo podatkov. Faktorske uteži povejo, koliko vsaka komponenta korelira z novo spremenljivko. Večje kot so komunalitete, bolj faktor pojasni varianco spremenljivke. Vse komunalitete, razen avtonomije (0,195), so večje od 0,20. Avtonomija ima kljub temu še zadovoljivo komunaliteto, saj je večja od 0,10. S faktorjem 1 pojasnimo 29,60 % skupne variance, s faktorjem 2 pa 7,14 % skupne variance. S prvima dvema faktorjema je pojasnjene 36,74 % skupne variance. Lastna vrednost faktorja 1



je 2,37, faktorja 2 pa 0,57. Zanimivo je, da tudi po kriteriju Kaiserja in Guttmana dobimo dva faktorja oz. dve razsežnosti.

Tabela 8.10: Rotirane uteži – spremenljivki intrinzičnost/ekstrinzičnost motivacije

Metoda glavnih osi – PAF, Oblimin, strukturne uteži	Faktor 1	Faktor 2
J1AUTONI Avtonomija pri delu	,183	<b>,439</b>
J1LEARNI Priložnost za učenje novih stvari	,382	<b>,694</b>
J1EARNII Visoki zasluži	<b>,702</b>	,271
J1CHALLI Novi izzivi	,565	<b>,632</b>
J1CAREEI Dobri karierni obeti	<b>,782</b>	,433
J1LEISUI Dovolj časa za prostočasne aktivnosti	<b>,336</b>	,309
J1STATUI Družbeni status	<b>,553</b>	,321
J1USEFUI Priložnosti delati nekaj dobrega za družbo	,243	<b>,467</b>

Vir: Hegesco (2007).

Uporabili smo poševnokotno rotacijo Oblimin. Iz tabele 8.10 razberemo, koliko vsaka komponenta korelira z novimi spremenljivkami. Vidimo, da so pri visokih zasluških (0,702), dobrih kariernih obetih (0,782), dovolj časa za prostočasne aktivnosti (0,336) in družbenem statusu (0,553) največje vrednosti rotiranih uteži na prvem faktorju, medtem ko so pri avtonomiji pri delu (0,439), priložnostih za učenje novih stvari (0,694), novih izzivih (0,632) in pri priložnosti delati nekaj dobrega za družbo (0,467) največje vrednosti rotiranih uteži na drugem faktorju. Pri indikatorjih novi izzivi in dovolj časa za prostočasne aktivnosti ni očitnih razlik med rotiranimi utežmi prvega in drugega faktorja. Z uporabo metode Bartlett faktor 1 shranimo kot novo spremenljivko *ekstrinzičnost*, ki jo sestavljajo indikatorji visoki zasluži, dobri karierni obeti, dovolj časa za prostočasne aktivnosti in družbeni status. Faktor 2 shranimo kot novo spremenljivko *intrinzičnost*, ki jo sestavljajo indikatorji avtonomija pri delu, priložnosti za učenje novih stvari, novi izzivi in priložnost delati nekaj dobrega za družbo.

Tabela 8.11: Matrika korelacije motivacijskih faktorjev

Faktor	1	2
1	1,000	,509
2	,509	1,000

Vir: Hegesco (2007).

Iz tabele 8.11 razberemo, kakšen je korelacijski koeficient med poševnima faktorjema. Korelacijski koeficient med faktorjema je 0,509, kar pomeni, da obstaja visoka korelacija med prvo in drugo varianto, v našem primeru med ekstrinzičnostjo in intrinzičnostjo.

### 8.5 Empirično preverjanje glavne domneve (model)

Za empirično preverjanje uporabimo multiplo regresijsko analizo z metodo enter. Z multiplo linearno regresijo namreč ugotavljamo, na kakšen način vpliva več neodvisnih spremenljivk na eno odvisno spremenljivko. Kropivnik in drugi (2006, 80) multiplo linearno regresijo predstavijo kot metodo za ugotavljanje statističnih značilnosti in moči povezanosti ter napovedovanje vrednosti odvisne spremenljivke. Pri tem je ocena vpliva vsake od neodvisnih spremenljivk podana tako, da je neodvisna od medsebojnih vplivov neodvisnih spremenljivk.

Multiplo regresijsko funkcijo zapišemo z enačbo  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$ .  $Y$  predstavlja odvisno spremenljivko,  $\alpha$  regresijsko konstanto,  $X_1, X_2, \dots, X_k$ , so neodvisne spremenljivke,  $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ , so parcialni regresijski koeficienti. Iz parcialnih regresijskih koeficientov razberemo, »za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna spremenljivka poveča za eno enoto, vse ostale pa ostanejo nespremenjene« (Šuster Erjavec in Južnik Rotar 2013, 162).

Odvisno spremenljivko v statistični analizi predstavlja intenzivnost znanjskega dela, neodvisni spremenljivki pa intrinzičnost in ekstrinzičnost. Uporabljena metoda linearne regresije je metoda enter, saj želimo vse spremenljivke v skupini naenkrat vključiti v model (Rovan in Turk 2012, 179). Metodo enter ali simultano metodo »uporabimo takrat, ko ne obstajajo neke predhodne raziskave, ki bi pokazale, katera neodvisna spremenljivka najbolj napoveduje vrednosti odvisne spremenljivke«, in takrat, »ko razpolagamo z manjšim nizom neodvisnih spremenljivk« (Šuster Erjavec in Južnik Rotar 2013, 164).

Tabela 8.12: Povzetek modela – statistike za oceno celotnega modela

Model	R	R-Kvadrat	Popravljeni R-Kvadrat	Standardna napaka ocene
1	,340	,115	,115	1,04

Vir: Hegesco (2007).

Iz tabele povzetek modela pridobimo informacijo, »koliko variance odvisne spremenljivke pojasnimo z vsemi vključenimi neodvisnimi spremenljivkami« (Kropivnik in drugi 2006, 87). R-kvadrat in popravljeni R-kvadrat »pomenita pojasnjeno varianco odvisne spremenljivke« oz. »kako dobro smo uspeli pojasniti odvisno spremenljivko z linearnimi vplivi vseh neodvisnih spremenljivk« (Kropivnik in drugi 2006, 82). Multipli koeficient korelacije (R) »pokaže moč odvisnosti med odvisno in vsemi v model vključenimi neodvisnimi spremenljivkami«, medtem ko multipli determinacijski koeficient (R-kvadrat) »pove, kolikšen delež variance odvisne spremenljivke je pojasnjen z linearnim vplivom vseh v model vključenih neodvisnih spremenljivk« (Šuster Erjavec in Južnik Rotar 2013, 163). Iz tabele 8.12 razberemo, da je absolutna vrednost multiplega koeficienta korelacije (R) 0,340. Vrednost R-kvadrat in popravljenega R-kvadrat (oz. popravljenega determinacijskega koeficienta) je 0,115, kar pomeni, da lahko z linearnimi vplivi neodvisnih spremenljivk (ekstrinzičnost in intrinzičnost) pojasnimo 11,5 % variance odvisne spremenljivke (intenzivnost znanjskega dela). Pri tem ostaja nepojasnjene 88,5 % variance. Nepojasnjena varianca namreč vsebuje vplive nevklučenih spremenljivk in merske napake (Kropivnik in drugi 2006, 87). S standardno napako ocene merimo razpršenost točk okrog regresijske premice. V našem primeru je standardna napaka ocene enaka 1,04. »Manjša kot je, natančneje lahko napovemo vrednosti odvisne spremenljivke« (Kropivnik in drugi 2006, 82).

Tabela 8.13: ANOVA – statistike za oceno statistične značilnosti celotnega modela

Model	Vsota kvadratov	df	Sredina kvadratov	F	Sig.
1					
Regresija	350,205	2	175,102	161,247	,000
Ostanek	2683,325	2471	1,086		
Skupaj	3033,530	2473			

Vir: Hegesco (2007).

S tabelo ANOVA (glej tabelo 8.13) ugotavljamo, ali je celoten regresijski model statistično značilen oz. »ali se teoretični model dobro prilega podatkom« (Kropivnik in drugi 2006, 87). Iz vrednosti statistike F za preverjanje celotnega regresijskega modela (161,247) razberemo, da lahko zavrnemo ničelno domnevo  $H_0$ , ki pravi, da so vsi regresijski koeficienti enaki nič oz. da »nobena od neodvisnih spremenljivk statistično značilno linearno ne vpliva na odvisno spremenljivko« (Kropivnik in drugi 2006, 82). Regresijski model je statistično značilen, zato sprejmemo  $H_1$ , ki pravi, da »vsaj ena od neodvisnih spremenljivk statistično značilno linearno

vpliva na odvisno spremenljivko« (prav tam). To potrjuje tudi vrednost signifikance, ki predstavlja stopnjo značilnosti statistike F za preverjanje domnev. Vrednost signifikance je 0,00, kar pomeni, da neodvisni spremenljivki ekstrinzičnost in intrinzičnost statistično značilno linearno vplivata na odvisno spremenljivko (prav tam). Stopnja tveganja je manjša od 1 %, zato zavrnilo ničelno domnevo in sklenemo, da je celoten regresijski model statistično značilen (Kropivnik in drugi 2006, 87).

Tabela 8.14: Koeficienti – vpliv intrinzičnosti/ekstrinzičnosti motivacije na intenzivnost znanjskega dela

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	–,001	,021		–,051	,960
1 EKSTRINZIČNOST	,085	,020	,086	4,305	,000
INTRINZIČNOST	,271	,018	,302	15,076	,000

Vir: Hegesco (2007).

Tabela 8.14 prikazuje vpliv intrinzičnosti/ekstrinzičnosti motivacije na intenzivnost znanjskega dela. V tej tabeli so prikazane »statistike za oceno linearnih vplivov neodvisnih spremenljivk na odvisno in za napovedi vrednosti odvisne spremenljivke« (Kropivnik in drugi 2006, 82). Z regresijskimi koeficienti  $B_j$  napovedujemo vrednosti odvisne spremenljivke (Kropivnik in drugi 2006, 82). Iz vrednosti koeficientov razberemo: če se neodvisna spremenljivka intrinzičnost spremeni za eno svojo mersko enoto, se bo vrednost odvisne spremenljivke intenzivnost znanjskega dela spremenila za 0,271 svojih merskih enot. Če se neodvisna spremenljivka ekstrinzičnost spremeni za eno svojo mersko enoto, se bo vrednost odvisne spremenljivke intenzivnost znanjskega dela spremenila za 0,085 svojih merskih enot. Ker je velikost »odvisna od merske lestvice odvisne in neodvisne spremenljivke«, B-ji med seboj niso primerljivi (prav tam). Velikosti standardiziranih regresijskih koeficientov Beta »nam razkrijejo smer in moč povezanosti posamezne spremenljivke« (Kropivnik in drugi 2006, 88). Uporabljamo jih »za primerjavo vplivov neodvisnih spremenljivk na odvisno« (Kropivnik in drugi 2006, 83). Vrednosti koeficientov pomenijo: če se neodvisna spremenljivka intrinzičnost spremeni za en standardni odklon, se bo vrednost odvisne

spremenljivke spremenila za 0,302 standardnega odklona; če se neodvisna spremenljivka ekstrinzičnost spremeni za en standardni odklon, se bo vrednost odvisne spremenljivke spremenila za 0,086 standardnega odklona. »Velikost je med  $-1$  in  $1$  (interpretira se kot parcialni koeficient korelacije)« (prav tam).

Statistika  $t$  in signifikanca se uporabljata »za preverjanje domnev o statistično značilnem linearnem vplivu vsake od neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko posebej« (Kropivnik in drugi 2006, 83). Vrednost signifikance pri obeh spremenljivkah je 0,000, kar nakazuje na popolno povezanost in pove, da neodvisni spremenljivki ekstrinzičnost in intrinzičnost statistično značilno linearno vplivata na odvisno spremenljivko intenzivnost znanjskega dela. Tako zavrnemo ničelno domnevo  $H_0$  (»neodvisna spremenljivka statistično značilno linearno ne vpliva na odvisno spremenljivko«) in sprejmemo  $H_1$  (»neodvisna spremenljivka statistično značilno linearno vpliva na odvisno spremenljivko«) (prav tam). Iz tabele 8.14 razberemo, da ekstrinzičnost vpliva na intenzivnost znanjskega dela v 8,6 %, intrinzičnost pa kar v 30,2 %. Vrednost statistike  $t$  za ekstrinzičnost je 4,305, za intrinzičnost pa 15,076, kar pomeni, da ima intrinzičnost večji vpliv na intenzivnost znanjskega dela kot ekstrinzičnost. Obe sta statistično značilni. Vrednosti standardiziranega koeficienta Beta sta v obeh primerih pozitivni, kar pomeni, da višji kot sta intrinzičnost in ekstrinzičnost, večja je intenzivnost znanjskega dela. Povedano drugače, večja kot je intrinzična in ekstrinzična motivacija, večja je motiviranost znanjskih delavcev. Velikost koeficientov pove, da je vpliv notranje motivacije na intenzivnost znanjskega dela močnejši od vpliva zunanje motivacije.

## 8.6 Intenzivnost znanjskega dela po poklicih, dejavnostih in sektorjih

V spodnjih tabelah so prikazane aritmetične sredine faktorskih vrednosti *intenzivnosti rabe znanja* (*BART factor score*) glede na področje univerzitetne izobrazbe (A1FOE1), najvišja kvalifikacija pred univerzitetnim študijem (B1HIQALL) in aritmetične sredine faktorskih vrednosti intenzivnosti rabe znanja po poklicih (F2OCC1, F2OCC2), dejavnostih (G2SEC1) in sektorjih (G3SECPP).

V tabeli 8.15 so predstavljene aritmetične sredine faktorskih vrednosti intenzivnosti rabe znanja po področjih izobraževanja in usposabljanja. Iz tabele razberemo, da na ustvarjalnejša delovna mesta prej (nadpovprečno) zaidejo inženirji, učitelji, znanstveniki, matematiki,

računalničarji, humanisti in umetniki, kakor pa družboslovci in pravniki ter poslovneži, agronomi, zdravstveniki in storitveni delavci (podpovprečno).

Tabela 8.15: Intenzivnost rabe znanja po področjih izobraževanja in usposabljanja

Področje izobraževanja in usposabljanja	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon
Inženiring, proizvodnja in gradnja	,1674782	279	1,07249873
Izobraževanje	,0391229	354	,99704399
Znanost, matematika in računalništvo	,0111420	172	1,05827341
Humanistične vede in umetnost	,0171701	142	,96983635
Družbene vede, poslovanje in pravo	-,0129550	1081	1,13626283
Zdravstvo in blaginja	-,0134121	298	1,16154971
Storitve	-,1590394	163	1,17423676
Kmetijstvo in veterinarstvo	-,3197112	69	1,25424567
Skupaj	-,0004121	2558	1,10816928

Vir: Hegesco (2007).

Iz tabele 8.16 je razvidno, da je gimnazijska izobrazba nadpovprečno močan predpogoj pred univerzitetnim študijem. Sledijo srednja strokovna ali poklicno-tehniška izobrazba in nazadnje nižja poklicna ali srednja poklicna izobrazba, ki je pod povprečjem.

Tabela 8.16: Najvišja kvalifikacija pred univerzitetnim študijem

Najvišja kvalifikacija pred univerzitetnim študijem, po državah	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon
SI: Gimnazijska izobrazba	,0501444	1214	1,05589909
SI: Srednja strokovna ali poklicno-tehniška izobrazba	-,0414564	1321	1,14506645
SI: Nižja poklicna ali srednja poklicna izobrazba	-,9456949	6	1,73964256
Skupaj	,0001721	2541	1,10634817

Vir: Hegesco (2007).

Aritmetične sredine factorskih vrednosti intenzivnosti rabe znanja po poklicih (tabela 8.17 in 8.18) so urejene padajoče po intenzivnosti rabe znanja. V obeh tabelah so prikazani le poklici z več kot 10 enotami. Nadpovprečno intenzivna raba znanja je značilna za menedžerje (korporacij in manjših podjetij), zakonodajalce, visoke uradnike in različne strokovnjake, kot so fiziki, matematiki, inženirji, učitelji in zdravstveniki.

Tabela 8.17: Intenzivnost rabe znanja po poklicih (ISCO<sup>2</sup> 1988, glavne skupine)

Trenutna zaposlitev: Mednarodna standardna klasifikacija poklicev 1988 (glavne skupine)	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon
Zakonodajalci, visoki uradniki in menedžerji	,5000549	298	,93109676
Strokovnjaki	,0295168	1669	1,04737430
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	-,2294349	410	1,12336514
Storitveni delavci in trgovski prodajalci	-,5954935	22	1,34634083
Uradniki	-,7078628	103	1,38905910
Skupaj	-,0024169	2526	1,10740166

Vir: Hegesco (2007).

Tabela 8.18: Intenzivnost rabe znanja po poklicih (ISCO 1988, glavne podskupine)

Trenutna zaposlitev: Mednarodna standardna klasifikacija poklicev 1988 (glavne podskupine)	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon
Menedžerji korporacij	,5476456	256	,88287104
Zakonodajalci in visoki uradniki	,4601090	17	,76521186
Menedžerji manjših podjetij	,2922120	12	1,21922447
Strokovnjaki v fiziki, matematiki in inženiringu	,1179844	328	1,03975666
Učiteljski strokovnjaki	,0819452	492	,98989404
Strokovnjaki, povezani z zdravstvom	,0263614	115	1,08149134
Drugi strokovnjaki	-,0064253	679	1,05021047
Osební in varovalni storitveni delavci	-,1325807	14	1,24305063
Strokovnjaki v zdravstvu	-,1493507	170	1,18449086
Zakonodajalci, visoki uradniki in menedžerji	-,1930235	13	1,46140803
Strokovnjaki, povezani s fiziko, inženirstvom	-,2585077	31	1,13197379
Drugi povezani strokovni poklici	-,3347401	249	1,14809281
Strokovnjaki, povezani s poučevanjem	-,3823900	15	,69709543
Pisarniški uradniki	-,6442465	81	1,41775096
Uradniki v storitvah za stranke	-,9420864	22	1,28120703
Skupaj	-,0024169	2526	1,10740166

Vir: Hegesco (2007).

<sup>2</sup> ISCO je kratica za International Standard Classification of Occupations.

V tabeli 8.19 so prikazane aritmetične sredine faktorskih vrednosti po dejavnostih, ki so urejene padajoče po intenzivnosti rabe znanja. Prikazane so samo dejavnosti z več kot 10 enotami. Dejavnosti z največjo oz. nadpovprečno intenzivnostjo rabe znanja so ribištvo, oskrba z elektriko, plinom, vodo, hoteli in restavracije, aktivnosti družbenih in osebnih storitev, izobraževanje ter nepremičninske, najemniške in poslovne aktivnosti. Manjša intenzivnost rabe znanja je v proizvodnji, prodaji, kmetijstvu in gozdarstvu ter najmanjša oz. podpovprečna intenzivnost rabe znanja je v javni administraciji in obrambi.

Tabela 8.19: Intenzivnost rabe znanja po dejavnostih (ISIC<sup>3</sup>, glavne podskupine)

Mednarodna standardna industrijska klasifikacija (izdaja 3.1), glavne podskupine	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon
B – Ribištvo	,4722327	13	,93340742
E – Oskrba z elektriko, plinom in vodo	,3512142	29	,81997531
H – Hoteli in restavracije	,3397482	14	,85218330
O – Druge aktivnosti družbenih in osebnih storitev	,1496246	132	1,04162837
M – Izobraževanje	,0927115	567	,98083926
K – Nepremičninske, najemniške in poslovne aktivnosti	,0299063	375	1,16611593
I – Transport, skladiščenje in komunikacije	,0248238	97	1,16156177
F – Gradnja	,0134810	62	,97606978
D – Proizvodnja	,0073857	280	1,15940674
N – Zdravje in socialno delo	–,0420458	352	1,15019659
G – Prodaja na debelo, trgovina na drobno	–,0885500	128	1,11217075
A – Kmetijstvo, lov in gozdarstvo	–,1019365	25	1,12921710
J – Finančno posredništvo	–,1432228	138	1,14424056
L – Javna administracija in obramba	–,2238206	313	1,16283746
Skupaj	–,0017364	2531	1,10557603

Vir: Hegesco (2007).

<sup>3</sup> ISIC je kratica za International Standard Industrial Classification.



Tabela 8.20: Intenzivnost rabe znanja po sektorjih

Trenutna zaposlitev: sektorji	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon
Privatni neprofitni sektor	,0965636	89	1,02269941
Privatni profitni sektor	,0684016	1010	1,10426717
Javni sektor	-,0491908	1418	1,10590105
Drugo	-,3507078	24	1,22973849
Skupaj	-,0001927	2541	1,10513417

Vir: Hegesco (2007).

Tabela 8.20 prikazuje aritmetične sredine faktorskih vrednosti po sektorjih, ki so urejene padajoče po intenzivnosti rabe znanja. Največja oz. nadpovprečna intenzivnost rabe znanja je značilna za privatni neprofitni sektor, ki mu sledi privatni profitni sektor, na zadnjem mestu oz. pod povprečjem je javni sektor.

## 8.7 Razprava o rezultatih

Statistična analiza temelji na preverjanju korelacijske povezanosti odvisne spremenljivke intenzivnost znanjskega dela z neodvisnima spremenljivkama intrinzičnost in ekstrinzičnost. Cilj analize je ugotoviti, ali neodvisni spremenljivki vplivata na odvisno spremenljivko. Empirično preverjanje je omejeno na bazo podatkov za Slovenijo. Iz vprašalnika Hegesco (2007) je izbran niz indikatorjev, ki merijo intenzivnost znanjskosti v delu. Ti indikatorji predstavljajo en faktor, ki smo ga poimenovali intenzivnost znanjskega dela. V analizi smo najprej z metodo glavnih komponent večrazsežnostni prostor preslikali v manj razsežnega. Iz analize indikatorjev za odvisno spremenljivko smo ugotovili, da je najpomembnejša prva komponenta, ki pojasnjuje največji delež skupne variance. Vseh dvanajst indikatorjev meri eno razsežnost, in sicer intenzivnost znanjskega dela. Nato smo s faktorsko analizo, natančneje z metodo glavnih osi, ocenili tisto, kar je skupnega vsem indikatorjem na osnovi korelacij med njimi. Dobljeni faktor, ki pojasnjuje 25 % variabilnosti, v glavnem statističnem modelu predstavlja našo odvisno spremenljivko intenzivnost znanjskega dela. Izmerili smo tudi Cronbachov  $\alpha$ , ki znaša 0,80, kar kaže na zanesljivost merjenja naše dimenzije. Iz vprašalnika smo smiselno in na podlagi izvirne delitve motivacije na ekstrinzično in intrinzično (Deci in Ryan 2000b) izbrali motivacijske indikatorje in jih razdelili v dve komponenti (intrinzičnost in ekstrinzičnost). Z metodo glavnih komponent smo nato

analizirali indikatorje za obe neodvisni spremenljivki in predpostavili, da obstaja dvorazsežni prostor. Te ugotovitve potrjuje faktorska analiza s poševnokotno rotacijo, ki prav tako razkriva, da obstajata dve razsežnosti oz. dva faktorja, ki predstavljata ekstrinzično in intrinzično motivacijo.

Osrednjo domnevo smo testirali s pomočjo multivariatnega regresijskega modela. Ta je potrdil, da lahko pojasni 11,5 % pričakovanih izidov, kar v družboslovju zadošča, da govorimo o prisotnosti nekega socialnega mehanizma. Z multiplo regresijsko analizo smo tako preverili, ali je regresijski model sploh smiseln. Zanimalo nas je, ali neodvisni spremenljivki vplivata na odvisno spremenljivko. S statističnim testom ANOVA smo ugotovili, da je vrednost F-statistike za preverjanje celotnega regresijskega modela enaka 161,247 (pri  $df = 2$ ), kar pomeni, da lahko zavrnilo domnevo in tako potrdimo smiselnost celotnega regresijskega modela. Vsaj ena od neodvisnih spremenljivk namreč statistično značilno linearno vpliva na odvisno spremenljivko. Nadalje smo ugotovili, da lahko 11,5 % variance odvisne spremenljivke pojasnimo z upoštevanimi neodvisnimi spremenljivkami. Pri tem je 88,5 % variance ostalo nepojasnjene. Glede na rezultate v tabeli s koeficienti smo sklenili, da obe neodvisni spremenljivki statistično značilno linearno vplivata na vrednost odvisne spremenljivke. Iz velikosti koeficientov smo razbrali, da na intenzivnost znanjskega dela najbolj vpliva neodvisna spremenljivka intrinzičnost (Sig. = 0,000,  $t = 15,076$ ). Vrednosti spremenljivke ekstrinzičnost (Sig. = 0,000,  $t = 4,305$ ) nakazujejo na manjši vpliv na odvisno spremenljivko. Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da imajo intrinzični dejavniki motivacije 3,5-krat večji vpliv na intenzivnost znanjskega dela kot ekstrinzični dejavniki motivacije.

Iz statistične analize je razvidno, da indikatorja novi izzivi in dovolj časa za prostočasne aktivnosti ne delujeta najbolje. Zato smo ponovili statistično analizo z odsotnostjo omenjenih dveh spremenljivk. Preostali pogoji v ponovljeni analizi so ostali enaki. Rezultati te analize so prikazani v prilogi. Z metodo glavnih komponent smo ugotovili, da je prostor manj razsežen, saj šest indikatorjev meri dve razsežnosti. Tudi v tem primeru izraziteje izstopa prva komponenta z lastno vrednostjo 2,315. Druga komponenta ima lastno vrednost 1,173. Prva komponenta pojasnjuje večji delež skupne variance (38,586 %) kot druga (19,543 %). Oba odstotka pojasnjene variance sta v primerjavi s prejšnjo analizo malo večja, kar je dobro. Za razliko od prejšnje analize tu s prvim faktorjem pojasnimo nekoliko manj skupne variance (29,18 %), z drugim faktorjem pa nekaj več (8,76 %). Odstotek pojasnjene skupne variance s

prvima dvema faktorjema je večji (37,94 %). Komunalitete v ponovljeni analizi so boljše, saj so vse, razen avtonomije (0,189), večje od 0,20. Avtonomija ima kljub temu še zadovoljivo vrednost, saj je večja od 0,10. Z metodo glavnih osi prav tako ugotovimo, da obstajata dva faktorja. Korelacijski koeficient med poševnima faktorjema je nekoliko nižji (0,443), kar je dobro, saj korelacija med ekstrinzičnostjo in intrinzičnostjo ne sme biti prevelika. Z multiplo regresijsko analizo potrdimo smiselnost celotnega regresijskega modela in ugotovimo, da je glede na velikost koeficientov tudi v ponovljeni analizi vpliv intrinzične motivacije močnejši od vpliva ekstrinzične motivacije. Signifikanca je prav tako enaka 0,000, kar pomeni, da ekstrinzičnost statistično značilno linearno vpliva na intenzivnost znanjskega dela. Enako velja tudi za intrinzičnost, kjer je signifikanca enaka 0,000. Ekstrinzičnost vpliva na intenzivnost znanjskega dela v 11,1 %, kar je močnejše kot v prejšnji analizi, medtem ko ima intrinzičnost (v 27 %) manjši vpliv kot prej. Vrednost statistike t je za ekstrinzičnost nekoliko višja (5,614) kot za intrinzičnost (13,645). Vrednosti standardiziranega koeficienta Beta sta tudi tukaj v obeh primerih pozitivni, kar pomeni premosorazmerje med neodvisnima in odvisno spremenljivko. Višji kot sta intrinzična in ekstrinzična motivacija, večja je intenzivnost znanjskega dela. Velikost koeficientov nam pove, da je vpliv intrinzične motivacije na intenzivnost znanjskega dela močnejši od vpliva ekstrinzične motivacije. Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujemo, da imajo intrinzični dejavniki motivacije 2,4-krat večji vpliv na intenzivnost znanjskega dela kot ekstrinzični dejavniki. Iz ponovljene analize torej razberemo, da se pojavlja enaka zakonitost kljub temu, da so uporabljeni nekoliko različni indikatorji. Ponovljena multipla regresijska analiza je bolj čista oz. robustna. Ugotovimo tudi, da se pojavi določena socialna zakonitost, ki je neodvisna od izbora indikatorjev. S tem smo preverili veljavnost opravljene analize in v obeh primerih ugotovili, da ima intrinzična motivacija večjo vlogo pri motiviranju znanjskih delavcev kot ekstrinzična motivacija. Ta zakonitost se pojavlja tako v analizi, v kateri smo uporabili indikatorja novi izzivi in dovolj časa za priložne aktivnosti, kot tudi v ponovljeni analizi brez omenjenih indikatorjev.

V zadnjem sklopu empirične analize smo preverili, ali se intenzivnost rabe znanja razlikuje po poklicnih skupinah, dejavnostih in sektorjih. Iz analize je razvidno, da je gimnazijska izobrazba močan predpogoj pred univerzitetnim študijem, saj tako okrepi zmožnost ustvarjalnega dela mladine, da je razlika vidna tudi po univerzitetnem študiju in zaposlitvi. Rezultati intenzivnosti rabe znanja po poklicih so podobni ugotovitvam Druckerja (2004), Hislopa (2008, 2009), Davenporta (2005) in Shandlerja (2014), ki poleg menedžerjev,

zakonodajalcev, visokih uradnikov, fizikov, matematikov, inženirjev, učiteljev in zdravstvenih delavcev med ustvarjalne poklice uvrščajo še arhitekta, umetnike, odvetnike, znanstvenike, računalničarje, informatike, svetovalce, oglaševalce, računovodje, finančnike, producente, pilote, poslovodje, pisarniške uslužbence, serviserje in inštalaterje. Najbolj intenzivna raba znanja je tako značilna za menedžerje (korporacij in manjših podjetij), zakonodajalce, visoke uradnike in različne strokovnjake. Podobnega mnenja je Davenport (2005), ki ugotavlja, da znanjske delavce najdemo v menedžerskih vlogah, v raziskavah in razvoju, inženiringu in marketingu. Največja intenzivnost rabe znanja je v privatnem neprofitnem in profitnem sektorju, najmanjša pa v javnem sektorju. Rezultati analize sovpadajo z ugotovitvami Druckerja (2004), ki poudarja, da se na področju motiviranja in produktivnosti znanjskih delavcev lahko zelo veliko naučimo iz politik in praks, ki jih oblikujejo neprofitne organizacije. V neprofitnih in nevladnih organizacijah se zadržujejo znanjski delavci, ki so za delo najbolj motivirani z lastnimi intrinzičnimi interesi in cilji, ki prevladajo nad finančnimi spodbudami in drugimi ekstrinzičnimi dejavniki motiviranja.

V poglavju intenzivnost znanjskega dela po poklicih, dejavnostih in sektorjih izpostavimo določene kontekste (delovnih mest), kjer se znanjski delavci kopičijo in s tem podkrepimo teoretski uvod. Celoten model namreč pokaže, da se k bolj intenzivnemu znanjskemu delu značilno nagibajo tisti z intrinzično motivacijo. Nagib ni silno močan, je pa dovolj trden, da ga je mogoče razbrati iz podatkov in da lahko ta socialni mehanizem v Sloveniji izločimo kot neslučajan proces. Za širšo potrditev veljavnosti teorije s takšnimi domnevami bi morali osnovno domnevo celotnega modela preveriti še v kakšni drugi državi, npr. Avstriji. Potem bi bili bolj prepričani, da nekaj je na tem. Domnevo bi lahko testirali tudi v preostalih državah, ki so sodelovale v raziskavi Hegesco (Nizozemska, Madžarska, Poljska, Litva in Turčija). Razmerje med motivatorji prvega in drugega tipa je lahko različno po državah, kar je odvisno od raznih faktorjev, kot so kulturni dejavniki, ekonomsko zdravje in gospodarske razmere, vendar bi bilo smotno pričakovati enake ali vsaj podobne rezultate z enakim trendom, saj bi v nasprotnem primeru teorijo postavili pod vprašaj. Vsekakor bi se dalo rezultat preveriti še na druge načine, z drugimi metodami in nadaljnjimi raziskavami.

Intenzivnost znanjskega dela in dejavnike motiviranja bi lahko raziskali glede na to, na katerem delovnem mestu znanjski delavci opravljajo svoje delo. Lahko bi raziskali, kakšna je kakovost delovnih mest znanjskih delavcev, tako da bi ta delovna mesta analizirali bolj neposredno glede na izobrazbo zaposlenih. Zanimivo bi bilo še podrobneje raziskati razlike

med večjimi poklicnimi oz. panožnimi skupinami, npr. med tehničnimi in storitvenimi poklici, ali med industrijskim in storitvenim sektorjem ter celo med tržno in državno ravniho. Omenjeno tematiko preučuje Kramberger (2009, 6–8), ki opisuje napovedi evropskih trgov dela po poklicih in izobrazbi do leta 2020. Opozarja na problem globoke razdrobljenosti evropskih trgov dela in na zaskrbljujoče napovedi projekcije Skillsnet iz leta 2009, ki prikazujejo ostrejšo družbeno polarizacijo. Na eni strani se povečuje splošna izobraženost prebivalstva, na drugi strani pa se zmanjšuje število delovnih mest. Osebe z visoko izobrazbo tako nimajo dostopa do primernih zaposlitev. Veliko je zahtevnejših in enostavnih delovnih mest, ni pa delovnih mest za kader s srednjo izobrazbo. Nekateri poklici postopoma izginevajo, hkrati nastajajo novi poklici.

## 9 Sklepne ugotovitve in misli

Uvodna domneva, da se od ljudi, ki delajo v določenih poklicih, zahteva dodatno znanje, se navezuje na predpostavko, da na te ljudi različni motivi vplivajo drugače kot na preostale zaposlene. Zanimalo nas je, ali delovna mesta, ki zahtevajo intenzivno uporabo znanja, dejansko privlačijo ljudi z močno intrinzično motivacijsko strukturo. Rdeča nit magistrskega dela je osrednje raziskovalno vprašanje – *ali je intrinzična motivacija za znanjske delavce pomembnejša kot za klasične delavce*. Pri tem smo predpostavljali, da so na znanjskem delovnem mestu lahko uspešni le tisti posamezniki, ki imajo močnejšo intrinzično motivacijsko strukturo. V teoretičnem in empiričnem delu magistrske naloge smo preverjali domnevo *znanjske delavce v večji meri motivirajo intrinzični dejavniki kot ekstrinzični*.

Iz rezultatov empirične analize razberemo, da intrinzična motivacija močnejše vpliva na intenzivnost znanjskega dela kot ekstrinzična motivacija. Težko je razbrati, ali je to notranji nagib ali silnica delovnega mesta. S temi ugotovitvami v večini primerov sovpadajo ugotovitve naslednjih avtorjev: Benson in Brown (2007), Carleton (2011), Drucker (2001), Frick (2011) Malhorta in Galletta (2003), Malka in Chatman (2003), Ramrog (v Carleton 2011), Petroni in Colacino (2008), Shandler (2009) in Šajeva (v Huang 2011). V določenih točkah se lahko tudi razhajajo, kar prikazujejo ugotovitve Kinnearjeve in Sutherlandove (2000), ki sta finančne nagrade postavili na prvo mesto v motivacijski strukturi znanjskih delavcev. Njune ugotovitve so omejene na rezultate raziskave znanjskih delavcev v Južni Afriki, kar nakazuje na drugačne razmere na trgu dela tako v Sloveniji kot tudi v preostalih razvitejših državah sveta.

Znanjski delavci so tako bolj kot z zunanji oblikami motivacije motivirani z notranjimi dejavniki, ki pomembno vplivajo na intenzivnost njihovega znanjskega dela. Že Drucker (2001, 31) je poudarjal, da »ljudi ne moremo *upravljati*. Ljudi je treba voditi. Cilj pa je ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika« (prav tam). Znanjski delavci se od preostalih zaposlenih razlikujejo v številnih pogledih, saj je že narava njihovega dela nekaj posebnega. Vsekakor spadajo v tisto kategorijo zaposlenih, ki ima posebne motivacijske dejavnike in cilje. Zato je pomembno spoznanje, na katerega opozarja tudi Davenport (2005, 22), da z znanjskimi delavci ne moremo upravljati v tradicionalnem pomenu besede. Strokovnjaki upravljanja človeških virov morajo poiskati nove, modernejše, bolj inovativne in predvsem drugačne načine motiviranja in spodbujanja znanjskih delavcev, ki so prilagojeni njihovim specifičnim potrebam.

Glede na rezultate empiričnega preverjanja in teoretične ugotovitve potrjujemo domnevo, da *znanjske delavce v večji meri motivirajo intrinzični dejavniki kot ekstrinzični* ter hkrati odgovorimo na raziskovalno vprašanje, *intrinzična motivacija je za znanjske delavce pomembnejša kot za klasične delavce*.

Iz sociološkega vidika je zanimiva uganka, kaj je v strukturnem smislu vplivalo, da se je pojavila potreba po znanjskih delavcih. Z znanjskimi delavci so nastala nova delovna mesta z zahtevami po večji strokovnosti, formalnih znanjih, usposobljenosti, novih tehnologijah in tisočih informacijah, kar pomeni, da so postala kompleksnejša od preostalih delovnih mest. Vprašati se moramo, ali in koliko so takšna kompleksna delovna mesta, ki so povezana z visoko intrinzično motivacijsko strukturo, tudi koristna. Če so preveč zapletena, verjetno sčasoma propadejo, saj v tem primeru znanje odpove. Tako dobimo destruktivna delovna mesta in s tem preidemo na področje iracionalnega. Ali to pomeni, da so znanjska delovna mesta že po svoji naravi uničevalna?

## 10 Literatura

1. Adam, Frane. 2009. *Sociološke refleksije in marginalije*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
2. Adelstein, Jennifer. 2007. Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus. *Equal Opportunities International* 26 (8): 853–871.
3. Alvesson, Mats. 2001. Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations* 54 (7): 863–886.
4. Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity in Context*. Oxford: Westview press.
5. ---, Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller in Barry M. Staw. 2005. Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly* 50 (3): 367–403.
6. Benson, John in Michelle Brown. 2007. Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work Employment Society* 21 (1): 121–141.
7. Bowditch, James L, Anthony F. Buono in Marcus M. Stewart. 2008. *A primer on organizational behavior*. New York: Wiley, cop.
8. Carleton, Karen. 2011. How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature. *International Journal of Management* 28 (2): 459–48.
9. Cowan, Robin, Paul A. David in Dominique Foray. 1999. The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. *Stanford Economics Department Faculty Papers Archive* 99-027. Dostopno prek: <http://www-siepr.stanford.edu/workp/swp99027.pdf> (7. september 2015).
10. Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 2000. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard business school press.
11. Davenport, Thomas H. 2005. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard business school press.
12. David, Paul A. in Dominique Foray. 2003. Economic Fundamentals of the Knowledge Society. *Policy Futures in Education* 1 (1): 20–49.
13. Deci, Edward L. in Richard M. Ryan. 2000a. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55 (1): 68–78.
14. --- 2000b. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25: 54–67.

15. Deci, Edward L. in Marylene Gagne. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 331–362.
16. Drucker, Peter F. 1993. *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
17. --- 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager).
18. --- 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager).
19. Edvinsson, Leif in Michael S. Malone. 1997. *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring its Hidden Brainpower*. London: Piatkus.
20. Engle, Charles in Nancy Engle. 2010. The 2020 federal knowledge worker. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 40 (3/4): 277–286.
21. Evans, Karen, Natasha Kersh in Akiko Sakamoto. 2004. Learner biographies. Exploring tacit dimensions of knowledge and skills. V *Workplace learning in context*, ur. Helen Rainbird, Alison Fuller in Anne Munro, 222–241. London: Routledge.
22. Ferligoj, Anuška, Karmen Leskošek in Tina Kogovšek. 1995. *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Ferligoj, Anuška. 2012. *Gradivo pri predmetu Metodologija z multivariatno analizo*, študijsko leto 2011/2012.
24. Florida, Richard L. 2005. *Vzpon ustvarjalnega razreda. In kako ta spreminja delo, prosti čas, skupnost in vsakodnevno življenje*. Velenje: IPAK (Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij).
25. Ford, Cameron M. 1996. A Theory of Creative Action in Multiple Social Domains. *The Academy of Management Review* 21 (4): 1112–1142.
26. Frick, David E. 2011. Motivating the Knowledge Worker. *A Publication of the Defense Acquisition University* 18 (4): 368–387.
27. Fromm, Erich. 1976. *To have or to be?* New York: Harper and Row.
28. Gherardi, Silvia. 2000. Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization* 7 (2): 211–223.
29. Guns, William D. in Liisa Välikangas. 1998. Rethinking Knowledge Work: Creating Value through Idiosyncratic Knowledge. *Journal of Knowledge Management* 1 (4): 287–293.
30. Hafner-Fink, Mitja. 2007. *Gradivo pri predmetu Metode družboslovnega raziskovanja*, študijsko leto 2007/2008.
31. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2005. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.



32. Hegesco. 2007. *The project*. Dostopno prek: <http://www.hegesco.org/> (18. avgust 2015).
33. Herzberg, Frederick. 1989. The Motivation–Hygiene Theory. V *Management and Motivation: selected readings*, ur. Victor Harold Vroom in Edward L. Deci, 86–90. London: Penguin.
34. Hislop, Donald. 2008. *Conceptualizing Knowledge Work Utilizing Skill and Knowledge-based Concepts: the Case of Some Consultants and Service Engineers*. *Management Learning* 39 (5): 579–596.
35. --- 2009. *Knowledge Management in Organizations: a Critical Introduction*. New York: Oxford University Press, cop.
36. Huang, Ting-Pang. 2011. Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (4): 924–944.
37. Kinnear, Lisa in Margaret Sutherland. 2000. Determinants of organisational commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management* 31 (3): 106–112.
38. Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
39. Kramberger, Anton. 2009. Nemirni evropski trgi dela. *Znanstvena poročila pedagoškega inštituta* 25 (09). Dostopno prek: [http://www.pei.si/UserFilesUpload/file/zalozba/ZnanstvenaPorocila/25\\_09\\_nemirni\\_evropski\\_trgi\\_dela.pdf](http://www.pei.si/UserFilesUpload/file/zalozba/ZnanstvenaPorocila/25_09_nemirni_evropski_trgi_dela.pdf) (16. september 2015).
40. Kreps, David M. 1997. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *The American Economic Review* 87 (2): 359–364.
41. Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analiza podatkov z SPSS-om 12.0. Predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Lam, Alice in Jean Paul Lambermont Ford. 2008. Knowledge Creation and Sharing in Organisational Contexts: a Motivation-based Perspective. *MPRA Paper* 11488 (10): 1–24.
43. --- 2010. Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management* 14 (1): 51–66.
44. Long, Tao, Xue Liu in Xiaojing Liu. 2012. A Study on Motivating Knowledge Workers Based on Behavioral Science. *Advances in Information Technology and Management* 2 (2): 251–255.

45. Lindenberg, Siegwart. 2001. Intrinsic Motivation in a New Light. *Kyklos* 54 (2/3): 317–342.
46. Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 488–523. Radovljica: Didakta.
47. Liu, Wen-Chung in Chen-Ling Fang. 2010. The Effect of Different Motivation Factors on Knowledge-Sharing Willingness and Behavior. *Social Behavior and Personality* 38 (6): 375–758.
48. Lundvall, Bengt Åke in Susana Borrás. 1997. The globalising learning economy: Implications for innovation policy. *Report based on contributions from seven project under the TSER programme DG XII, Commission of the European Union*. Dostopno prek: [http://www.globelicsacademy.org/2011\\_pdf/Lundvall%20Borras%201997.pdf](http://www.globelicsacademy.org/2011_pdf/Lundvall%20Borras%201997.pdf) (17. september 2015).
49. Lundvall, Bengt Åke. 2006a. Knowledge Management in the Learning Economy. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper* 06–6. Dostopno prek: <http://www3.druid.dk/wp/20060006.pdf> (31. avgust 2015).
50. --- 2006b. One Knowledge Base or Many Knowledge Pools? *Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper* 06–8. Dostopno prek: <http://www3.druid.dk/wp/20060008.pdf> (31. avgust 2015).
51. --- in Peter Nielsen. 2007. Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower* 28 (3/4): 207–223.
52. Lundvall, Bengt Åke, Palle Rasmussen in Edward Lorenz. 2008. Education in the Learning Economy: a European perspective. *Policy Futures in Education* 6 (6): 681–700.
53. Lundvall, Bengt Åke. 2010a. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Anthem Press. Dostopno prek EBSCOhost.
54. --- 2010b. Scope, Style, and Theme of Research on Knowledge and Learnig Societies. *Journal of the Knowledge Economy* 1: 18–23.
55. Malhorta, Yogesh in Dennis F. Galletta. 2003. Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization and Measurment of Antecedents of Success. *Syracuse University Surface, Management* 4. Dostopno prek: <http://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=mgt> (22. september 2015).

56. Malka, Ariel in Jennifer A. Chatman. 2003. Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-Being: A Longitudinal Study. *Personality & Social Psychology Bulletin* 29 (6): 737–746.
57. Maslow, Abraham H., Deborah C. Stephens in Gary Heil. 1998. *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons, inc.
58. McGregor, Douglas M. 1989. The Human Side of Enterprise. V *Management and Motivation: selected readings*, ur. Victor Harold Vroom in Edward L. Deci, 306–319. London: Penguin.
59. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
60. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Morse, Nancy C. in Robert S. Weiss. 1989. The Function and Meaning of Work and the Job. V *Management and Motivation: selected readings*, ur. Victor Harold Vroom in Edward L. Deci, 42–57. London: Penguin.
62. Musek, Janek. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.
63. --- 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy, d. o. o.
64. --- 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy, d. o. o.
65. --- in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy, d. o. o.
66. Musek 2005a. *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
67. --- 2005b. *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
68. Nielsen, Peter in Bengt Åke Lundvall. 2003. Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper* 03–07. Dostopno prek: <http://www3.druid.dk/wp/20030007.pdf> (31. avgust 2015).
69. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford university press.
70. Nonaka, Ikujiro. 2008. *The Knowledge-creating Company*. Boston: Harvard business press.
71. Pavlin, Samo. 2012. *Gradivo pri predmetu Upravljanje človeških virov*, študijsko leto 2011/2012.

72. Petroni, Alberto in Pierluigi Colacino. 2008. Motivation Strategies for Knowledge Workers: Evidences and Challenges. *Journal of Technology Management & Innovation* 3 (3): 21–32.
73. Ramirez, Yuri W. in David A. Nembhard. 2004. Measuring knowledge worker productivity. A taxonomy. *Journal of Intellectual Capital* 5 (4): 602–628.
74. Ravbar, Marjan in David Bole. 2007. *Geografski vidiki ustvarjalnosti*. Ljubljana: Založba ZRC.
75. Riesenberger, John R. 1998. The Source of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of International Marketing* 6 (3): 94–107.
76. Rokeach, Milton. 1968. *Beliefs, Attitudes and Values. A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
77. --- 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
78. Rovan, Jože in Tomaž Turk. 2012. *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
79. Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard Osborn. 2005. *Organizational behavior*. New York: Wiley, cop.
80. Schwartz, Shalom H in Wolfgang Bilsky. 1987. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (3): 550–562.
81. Schwartz, Shalom H. 1994. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues* 50 (4): 19–45.
82. --- 1996. Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems. *The psychology of values, the Ontario Symposium* 8: 119–144.
83. --- 1999. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied psychology: an international review* 48 (1): 23–47.
84. Serenko, Alexander, Nick Bontis, Lorne Booker, Khaled Sadeddin in Timothy Hardie. 2010. A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management* 14 (1): 3–23.
85. Shandler, Donald. 2009. ***Motivating the Millennial Knowledge Worker. Help today's workforce succeed in today's economy***. United States of America: Axzo Press. Dostopno prek EBSCOhost.
86. --- 2014. The Perfect Storm. *American Society for Training & Development* 68 (6): 46–50.
87. Simon, Herbert A. 1989. Administrative Behaviour. V *Management and Motivation: selected readings*, ur. Victor Harold Vroom in Edward L. Deci, 23–26. London: Penguin.

88. Styhre, Alexander. 2003. *Understanding knowledge management: critical and postmodern perspectives*. Oslo: Abstrakt, cop.
89. Štebe, Janez. 1999. Izkoriščanje zapuščine slovenske empirične sociologije za današnje namene v okviru sekundarne analize. *Družboslovne razprave* (15) 30-31: 232–244.
90. Šuster Erjavec, Hana in Laura Južnik Rotar. 2013. *Analiza podatkov s SPSS*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
91. Thompson, Paul, Chris Warhurst in George Callaghan. 2001. Ignorant Theory and Knowledgeable Workers: Interrogating the Connections Between Knowledge, Skills and Services. *Journal of Management Studies* 38 (7): 923–942.
92. Vroom, Victor H. 1989. Industrial Social Psychology. V *Management and Motivation: selected readings*, ur. Victor Harold Vroom in Edward L. Deci, 91–106. London: Penguin.
93. --- in Edward L. Deci. 1989. *Management and Motivation: selected readings*. London: Penguin.
94. Van den Bosch, Frans A. J. in Raymond van Wijk. 2001. Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-Based Perspective. V *Knowledge Management and organizational competence*, ur. Ron Sanchez, 159–176. New York: Oxford University Press.
95. Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka. 2000. *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.
96. Wang, Wei-Tsong in Ya-Pei Hou. 2015. Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization* 25: 1–26.
97. White, Robert W. 1959. Motivation Reconsidered: the Concept of Competence. *Psychological review* 66 (5): 297–333.
98. Wilson, T. D. 2002. The nonsense of knowledge management. *Information Research* 8 (1): 144. Dostopno prek: <http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/06/nonsenseofwm/p144.html> (7. september 2015).
99. Winch, Christopher. 2003. Education and the Knowledge Economy: a response to David & Foray. *Policy Futures in Education* 1 (1): 50–70.

## Priloga A: Vprašanja iz vprašalnika Hegesco

### *A. Študijski program, ki ste ga zaključili v letu 2003*

**A1** a. Kako se je imenoval študijski program, ki ste ga obiskovali?

Študijski program:

Smer/usmeritev:

### *B. Druge izobraževalne in z njimi povezane izkušnje*

**B1** Kakšna je bila vaša stopnja izobrazbe pred prvim vpisom v visokošolsko izobraževanje?

- Gimnazijska izobrazba
- Srednja strokovna (4 leta) ali poklicno-tehniška (3+2 leti) izobrazba
- Nižja poklicna (2,5 leta) ali srednja poklicna (3 leta) izobrazba

### *D. Prva zaposlitev po zaključku študija*

**D1** Kateri poklic/delovno mesto ste opravljali v tistem času?

**D2** Prosimo, navedite vaše glavne naloge ali aktivnosti v tistem času.

### *F. Trenutna zaposlitev*

**F1** Navedite vaš sedanji poklic oz. naziv delovnega mesta.

- Enako, kot sem navedel/a za prvo zaposlitev (vprašanje D1)
- Drugo (prosimo, navedite)

**F2** Prosimo, navedite vaše sedanje delovne naloge ali aktivnosti.

- Enako, kot sem navedel/a za prvo zaposlitev
- Drugo (prosimo, navedite)

**F11** V kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljate vaše znanje in veščine?

Odgovor na vprašanje je merjen na lestvici:

Sploh ne 1 2 3 4 5 V zelo veliki

meri

### *G. Delovna organizacija*

**G2** V katerem sektorju delate?

Kakšno vrsto izdelkov ali storitev zagotavlja vaša organizacija?

**G3** Delate v javnem ali zasebnem sektorju?

- Javni sektor
- Zasebni neprofitni sektor
- Zasebni profitni sektor
- Drugo (prosimo, navedite)

**G11** Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji?

- (a) Izdelki ali storitve  Da  Ne  Vprašanje ni primerno, ni inovacij
- (b) Tehnologije, orodja ali instrumenti  Da  Ne  Vprašanje ni primerno, ni inovacij
- (c) Znanje ali metode  Da  Ne  Vprašanje ni primerno, ni inovacij

**G 16** V kolikšni meri ste odgovorni za:

(b) oblikovanje vaših delovnih ciljev? Sploh ne 1 2 3 4 5 V zelo veliki  
meri

(d) odločanje o tem, kako boste opravili svoje delo? Sploh ne 1 2 3 4 5 V zelo veliki  
meri

**G17** V kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vašo profesionalno vlogo?

- (a) Profesionalni kolegi se obračajo name kot na verodostojen vir nasvetov
- (b) Profesionalne kolege stalno obveščam o novostih na svojem področju
- (c) Prevzemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije

Odgovori na vprašanje so merjeni na lestvici: Sploh ne 1 2 3 4 5 V zelo veliki  
meri

## ***H. Competence***

**H1** Kako ocenjujete vašo dejansko raven posamezne kompetence?

(a) Strokovnost in praksa na svojem področju Zelo nizka 1 2 3 4 5 6 7 Zelo  
visoka

(b) Znanje na drugih področjih Zelo nizka 1 2 3 4 5 6 7 Zelo  
visoka

- (c) Analitično mišljenje Zelo nizka 1 2 3 4 5 6 7 Zelo  
visoka
- (d) Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja Zelo nizka 1 2 3 4 5 6 7 Zelo  
visoka
- (o) Sposobnost iskanja novih idej in rešitev Zelo nizka 1 2 3 4 5 6 7 Zelo  
visoka

### ***J Vrednote in orientacije***

**J1** Prosimo, ocenite, kako pomembne so za vas naslednje značilnosti dela?

- (a) Avtonomija pri delu Sploh ni pomembno 1 2 3 4 5 Zelo  
pomembno
- (c) Priložnost za učenje novih stvari Sploh ni pomembno 1 2 3 4 5 Zelo  
pomembno
- (d) Visoki zaslužki Sploh ni pomembno 1 2 3 4 5 Zelo  
pomembno
- (e) Novi izzivi Sploh ni pomembno 1 2 3 4 5 Zelo  
pomembno
- (f) Dobri karierni obeti Sploh ni pomembno 1 2 3 4 5 Zelo  
pomembno
- (g) Dovolj časa za prostčasne aktivnosti Sploh ni pomembno 1 2 3 4 5 Zelo  
pomembno
- (h) Družbeni status Sploh ni pomembno 1 2 3 4 5 Zelo  
pomembno
- (i) Priložnost delati nekaj dobrega za družbo Sploh ni pomembno 1 2 3 4 5 Zelo  
pomembno

### **Priloga B: Imena in oznake indikatorjev**

<b>Oznaka Hegesco</b>	<b>Opis indikatorja</b>	<b>Oznaka SPSS</b>
a1	Študijski program	A1FOE1
b1	Stopnja izobrazbe pred prvim vpisom v vis. izobraževanje	B1HIQALL
f2	Delovne naloge ali aktivnosti	F2OCC1, F2OCC2
f11	Uporaba znanja in veščin pri delu	F11UTIL
g2	Sektor, vrsta izdelkov/storitev, ki jih zagotavlja vaša organizacija	G2SEC1



g3	Javni ali zasebni sektor	G3SECPP
g11	Vpeljevanje inovacij	G11INOV
g16b	Oblikovanje delovnih ciljev	G16GOALW
g16d	Odločanje o svojem delu	G16OWNJB
g17a	Verodostojen vir nasvetov	G17SOURC
g17b	Obveščanje o novostih na svojem področju	G17NWDEV
g17c	Vzpostavljanje profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj org.	G17CEXPT
h1a	Strokovnost in praksa na svojem področju	H1OWNFO
h1b	Znanje na drugih področjih	H1OTHFO
h1c	Analitično mišljenje	H1ANALYO
h1d	Hitro usvajanje novega znanja	H1ACKNOO
h1o	Iskanje novih idej in rešitev	H1SOLUTO
j1a	Avtonomija pri delu	J1AUTONI
j1c	Priložnost za učenje novih stvari	J1LEARNI
j1d	Visoki zaslužki	J1EARNI1
j1e	Novi izzivi	J1CHALLI
j1f	Dobri karierni obeti	J1CAREEI
j1g	Dovolj časa za pristočasne aktivnosti	J1LEISUI
j1h	Družbeni status	J1STATUI
j1i	Priložnost delati nekaj dobrega za družbo	J1USEFUI

## Priloga C: Frekvenčne porazdelitve spremenljivk

**F11UTIL (To what extent are knowledge and skills utilized in your current work)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	74	2,5	2,7
	-	172	5,9	6,3
	-	532	18,2	19,4
	-	887	30,3	32,4
	To a very high extent	1073	36,7	39,2
	Total	2738	93,7	100,0
Missing	No answer	26	,9	
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4	
	Total	185	6,3	
Total		2923	100,0	

**G11RLPRO (Play a role in introducing: product or service)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	1211	41,4	45,1
	No	745	25,5	72,8
	Not applicable, no innovations	730	25,0	100,0
	Total	2686	91,9	100,0
Missing	no answer	78	2,7	

	not relevant: currently no paid employment	159	5,4	
	Total	237	8,1	
Total		2923	100,0	

**G11RLTEC (Play a role in introducing: technology, tools or instruments)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	938	32,1	35,0	35,0
	No	1028	35,2	38,4	73,4
	Not applicable, no innovations	712	24,4	26,6	100,0
	Total	2678	91,6	100,0	
Missing	No answer	86	2,9		
	not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
	Total	245	8,4		
Total		2923	100,0		

**G11RLKNO (Play a role in introducing: knowledge or methods)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	1807	61,8	66,5	66,5
	No	486	16,6	17,9	84,4
	Not applicable, no innovations	423	14,5	15,6	100,0
	Total	2716	92,9	100,0	
Missing	No answer	48	1,6		
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
Total		207	7,1		
Total		2923	100,0		

**G11INOV**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	,00	967	33,1	33,1
	1,00	651	22,3	55,4
Valid	2,00	610	20,9	76,2
	3,00	695	23,8	100,0
Total	2923	100,0	100,0	

**G16GOALW (Are you responsible for: setting goals for your own work)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Not at all	148	5,1	5,4
	-	187	6,4	12,2
Valid	-	496	17,0	30,4
	-	868	29,7	62,1
	To a very high extent	1036	35,4	37,9
Total		2735	93,6	100,0
	No answer	29	1,0	
Missing	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4	
Total		188	6,4	
Total		2923	100,0	

**G16OWNJB (Are you responsible for: deciding how you do your own job)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Not at all	60	2,1	2,2
	-	102	3,5	5,9
Valid	-	320	10,9	17,6
	-	827	28,3	47,9
	To a very high extent	1426	48,8	52,1
Total		2735	93,6	100,0
	No answer	29	1,0	
Missing	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4	
Total		188	6,4	
Total		2923	100,0	

**G17SOURC (Professional colleagues rely on me as an authoritative source of advice)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Not at all	69	2,4	2,5
	-	153	5,2	8,1
Valid	-	574	19,6	29,2
	-	1164	39,8	42,7
	To a very high extent	766	26,2	28,1
Total		2726	93,3	100,0
	No answer	38	1,3	
Missing	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4	
Total		197	6,7	
Total		2923	100,0	

**G17NWDEV (I keep my professional colleagues informed about new developments in my field of work)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	144	4,9	5,3	5,3
	-	299	10,2	11,0	16,3
	-	784	26,8	28,8	45,1
	-	935	32,0	34,3	79,4
	To a very high extent	561	19,2	20,6	100,0
	Total	2723	93,2	100,0	
Missing	No answer	41	1,4		
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
Total	2923	100,0			

**G17CEXPT (I take the initiative in establishing professional contacts with experts outside the organization)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	315	10,8	11,6	11,6
	-	496	17,0	18,3	29,9
	-	714	24,4	26,4	56,3
	-	726	24,8	26,8	83,1
	To a very high extent	457	15,6	16,9	100,0
	Total	2708	92,6	100,0	
Missing	No answer	56	1,9		
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
Total	2923	100,0			

**H10WNFO (Own level: mastery of your own field or discipline)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very low	13	,4	,5	,5
	-	24	,8	,8	1,3
	-	98	3,4	3,5	4,8
	-	315	10,8	11,1	15,9
	-	803	27,5	28,4	44,3
	-	925	31,6	32,7	77,0
	Very high	651	22,3	23,0	100,0
Total	2829	96,8	100,0		
Missing	No answer	94	3,2		
Total	2923	100,0			

**H10THFO (Own level: knowledge of other fields or disciplines)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very low	10	,3	,4	,4
	-	49	1,7	1,7	2,1
	-	245	8,4	8,7	10,8
	-	778	26,6	27,5	38,3
	-	950	32,5	33,6	71,9
	-	600	20,5	21,2	93,1
	Very high	195	6,7	6,9	100,0
Total	2827	96,7	100,0		
Missing	No answer	96	3,3		
Total	2923	100,0			

**H1ANALYO (Own level: analytical thinking)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Very low	14	,5	,5	,5
	-	34	1,2	1,2	1,7
	-	163	5,6	5,8	7,5
Valid	-	517	17,7	18,4	25,9
	-	804	27,5	28,6	54,5
	-	798	27,3	28,4	82,9
	Very high	480	16,4	17,1	100,0
	Total	2810	96,1	100,0	
Missing	No answer	113	3,9		
Total		2923	100,0		

**H1ACKNOO (Own level: ability to rapidly acquire new knowledge)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Very low	1	,0	,0	,0
	-	3	,1	,1	,1
	-	51	1,7	1,8	2,0
Valid	-	247	8,5	8,8	10,7
	-	668	22,9	23,8	34,5
	-	1058	36,2	37,6	72,1
	Very high	784	26,8	27,9	100,0
	Total	2812	96,2	100,0	
Missing	No answer	111	3,8		
Total		2923	100,0		

**H1SOLUTO (Own level: ability to come up with new ideas and solutions)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Very low	10	,3	,4	,4
	-	15	,5	,5	,9
	-	87	3,0	3,1	4,0
Valid	-	338	11,6	12,0	16,0
	-	750	25,7	26,6	42,6
	-	973	33,3	34,5	77,1
	Very high	644	22,0	22,9	100,0
	Total	2817	96,4	100,0	
Missing	No answer	106	3,6		
Total		2923	100,0		

**J1AUTONI (Importance: work autonomy)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Not at all	13	,4	,5	,5
	-	45	1,5	1,6	2,1
Valid	-	315	10,8	11,3	13,4
	-	971	33,2	34,8	48,1
	Very important	1448	49,5	51,9	100,0
	Total	2792	95,5	100,0	
Missing	No answer	131	4,5		
Total		2923	100,0		

**J1LEARNI (Importance: opportunity to learn new things)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	8	,3	,3	,3
	-	23	,8	,8	1,1
	-	218	7,5	7,8	8,9
	-	994	34,0	35,6	44,5
	Very important	1553	53,1	55,5	100,0
Total		2796	95,7	100,0	
Missing	No answer	127	4,3		
Total		2923	100,0		

**J1EARNI1 (Importance: high earnings)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	34	1,2	1,2	1,2
	-	119	4,1	4,3	5,5
	-	678	23,2	24,2	29,7
	-	1280	43,8	45,7	75,4
	Very important	688	23,5	24,6	100,0
Total		2799	95,8	100,0	
Missing	No answer	124	4,2		
Total		2923	100,0		

**J1CHALLI (Importance: new challenges)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	18	,6	,6	,6
	-	57	2,0	2,0	2,7
	-	341	11,7	12,2	14,9
	-	1259	43,1	45,0	59,8
	Very important	1124	38,5	40,2	100,0
Total		2799	95,8	100,0	
Missing	No answer	124	4,2		
Total		2923	100,0		

**J1CAREEI (Importance: good career prospects)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	49	1,7	1,8	1,8
	-	167	5,7	6,0	7,7
	-	618	21,1	22,2	29,9
	-	1127	38,6	40,4	70,3
	Very important	828	28,3	29,7	100,0
Total		2789	95,4	100,0	
Missing	No answer	134	4,6		
Total		2923	100,0		

**J1LEISUI (Importance: enough time for leisure activities)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	28	1,0	1,0	1,0
	-	139	4,8	5,0	6,0
	-	489	16,7	17,5	23,5
	-	926	31,7	33,1	56,6
	Very important	1215	41,6	43,4	100,0
Total		2797	95,7	100,0	
Missing	No answer	126	4,3		
Total		2923	100,0		

**J1STATUI (Importance: social status)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	130	4,4	4,7	4,7
	-	295	10,1	10,6	15,2
	-	1033	35,3	37,0	52,2
	-	927	31,7	33,2	85,3
	Very important	410	14,0	14,7	100,0
Total		2795	95,6	100,0	
Missing	No answer	128	4,4		
Total		2923	100,0		

**J1USEFUI (Importance: chance of doing something useful for society)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	54	1,8	1,9	1,9
	-	163	5,6	5,8	7,8
	-	611	20,9	21,9	29,6
	-	1107	37,9	39,6	69,2
	Very important	860	29,4	30,8	100,0
Total		2795	95,6	100,0	
Missing	No answer	128	4,4		
Total		2923	100,0		

**A1FOE1 (Field of education and training, broad field)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Education	411	14,1	14,1	14,1
	Humanities and Arts	172	5,9	5,9	20,0
	Social sciences, Business and Law	1228	42,0	42,1	62,1
	Science, Mathematics and Computing	192	6,6	6,6	68,7
	Engineering, Manufacturing and Construction	309	10,6	10,6	79,3
	Agriculture and Veterinary	83	2,8	2,8	82,2
	Health and Welfare	333	11,4	11,4	93,6
	Services	187	6,4	6,4	100,0
	Total	2915	99,7	100,0	
Missing	No answer	8	,3		
Total		2923	100,0		

**F20CC1 (Current job: International Standard Classification of Occupations 1988, major group)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Armed forces	9	,3	,3	,3
	Legislators, senior officials and managers	312	10,7	11,5	11,9
	Professionals	1782	61,0	65,9	77,7
	Technicians and associate professionals	447	15,3	16,5	94,3
	Clerks	111	3,8	4,1	98,4
	Service workers and shop and market sales workers	25	,9	,9	99,3
	Skilled agricultural and fishery workers	3	,1	,1	99,4
	Craft and related trades workers	7	,2	,3	99,7
	plant and machine operators and assemblers	3	,1	,1	99,8
	Elementary occupations	6	,2	,2	100,0
	Total	2705	92,5	100,0	
Missing	No answer	59	2,0		
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
Total		218	7,5		
Total		2923	100,0		

**B1HIQALL (Highest qualification before entering higher education per country)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI: General secondary education	1371	46,9	47,3	47,3
	SI: Upper secondary and technical education	1519	52,0	52,4	99,8
	SI: Vocational secondary education	7	,2	,2	100,0
	Total	2897	99,1	100,0	
Missing	No answer	26	,9		
Total		2923	100,0		

**F2COCC2 (Current job: International Standard Classification of Occupations 1988, sub-major group)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Armed forces	9	,3	,3	,3
	Legislators, senior officials and managers	14	,5	,5	,9
	Legislators and senior officials	17	,6	,6	1,5
	Corporate managers	269	9,2	9,9	11,4
	Managers of small enterprises	12	,4	,4	11,9
	Physical, mathematical and engineering science professionals	353	12,1	13,0	24,9
	Life science and health professionals	185	6,3	6,8	31,8
	Teaching professionals	525	18,0	19,4	51,2
	Other professionals	719	24,6	26,6	77,7
	Physical and engineering science associate professionals	32	1,1	1,2	78,9
	Life science and health associate professionals	126	4,3	4,7	83,6
	Teaching associate professionals	15	,5	,6	84,1
	Other associate professionals	274	9,4	10,1	94,3
	Office clerks	89	3,0	3,3	97,6
	Customer services clerks	22	,8	,8	98,4
	Service workers and shop and market sales workers	1	,0	,0	98,4
	Personal and protective services workers	15	,5	,6	99,0
	Models, salespersons and demonstrators	9	,3	,3	99,3
	Skilled agricultural and fishery workers	3	,1	,1	99,4
	Extraction and building trades workers	2	,1	,1	99,5
	Metal, machinery and related trades workers	1	,0	,0	99,5
	Other craft and related trades workers	4	,1	,1	99,7
	Machine operators and assemblers	1	,0	,0	99,7
	Drivers and mobile plant operators	2	,1	,1	99,8
	Sales and services elementary occupations	2	,1	,1	99,9
	Labourers in mining, construction, manufacturing and transport	4	,1	,1	100,0
	Total	2705	92,5	100,0	
Missing	No answer	59	2,0		
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
Total	218	7,5			
Total		2923	100,0		



**G2SEC1 (International Standard Industrial Classification (revision 3.1), section)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A - Agriculture, hunting and forestry	25	,9	,9	,9
	B - Fishing	14	,5	,5	1,4
	C - Mining and quarrying	4	,1	,1	1,6
	D - Manufacturing	295	10,1	10,9	12,5
	E - Electricity, gas and water supply	30	1,0	1,1	13,6
	F - Construction	66	2,3	2,4	16,0
	G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, motorcycles and personal and household goods	146	5,0	5,4	21,4
	H - Hotels and restaurants	15	,5	,6	21,9
	I - Transport, storage and communications	103	3,5	3,8	25,7
	J - Financial intermediation	144	4,9	5,3	31,0
	K - Real estate, renting and business activities	400	13,7	14,7	45,8
	L - Public administration and defence; compulsory social security	343	11,7	12,6	58,4
	M - Education	602	20,6	22,2	80,6
	N - Health and social work	382	13,1	14,1	94,7
	O - Other community, social and personal service activities	141	4,8	5,2	99,9
	Q - Extraterritorial organizations and bodies	2	,1	,1	100,0
	Total	2712	92,8	100,0	
Missing	No answer	52	1,8		
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
	Total	211	7,2		
Total		2923	100,0		

**G3SECPP (Public or private sector)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Public sector	1519	52,0	55,8	55,8
	Private non-profit sector	102	3,5	3,7	59,5
	Private profit sector	1074	36,7	39,4	99,0
	Other	28	1,0	1,0	100,0
	Total	2723	93,2	100,0	
Missing	No answer	41	1,4		
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
	Total	200	6,8		
Total		2923	100,0		

## Priloga Č: Pearsonov koeficient korelacije

CORRELATIONS /VARIABLES=F11UTIL G11INOV G16GOALW G16OWNJB G17SOURC G17NWDEV G17CEXPT H1OWNFO H1OTHFO H1ANALYO  
H1ACKNOO H1SOLUTO J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI J1CHALLI J1CAREEI J1LEISUI J1STATUI J1USEFUI  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

	Pearson Correlation									
	F11UTIL	G11INOV	G16GOALW	G16OWNJB	G17SOURC	G17NWDEV	G17CEXPT	H1OWNFO	H1OTHFO	H1ANALYO
F11UTIL	1		,220**	,228**	,219**	,167**	,208**	,298**	,094**	,200**
G11INOV		1	,244**	,202**	,207**	,222**	,235**	,114**	,104**	,150**
G16GOALW	,220**	,244**	1	,553**	,303**	,288**	,330**	,159**	,127**	,155**
G16OWNJB	,228**	,202**	,553**	1	,314**	,258**	,277**	,190**	,130**	,168**
G17SOURC	,219**	,207**	,303**	,314**	1	,573**	,471**	,344**	,219**	,274**
G17NWDEV	,167**	,222**	,288**	,258**	,573**	1	,534**	,233**	,188**	,173**
G17CEXPT	,208**	,235**	,330**	,277**	,471**	,534**	1	,191**	,221**	,212**
H1OWNFO	,298**	,114**	,159**	,190**	,344**	,233**	,191**	1	,341**	,314**
H1OTHFO	,094**	,104**	,127**	,130**	,219**	,188**	,221**	,341**	1	,414**
H1ANALYO	,200**	,150**	,155**	,168**	,274**	,173**	,212**	,314**	,414**	1
H1ACKNOO	,139**	,061**	,127**	,134**	,265**	,221**	,206**	,346**	,381**	,455**
H1SOLUTO	,200**	,195**	,202**	,159**	,284**	,251**	,305**	,305**	,355**	,390**
J1AUTONI	,210**	,051**	,167**	,201**	,215**	,137**	,157**	,279**	,207**	,200**
J1LEARNI	,136**	,029	,094**	,074**	,104**	,137**	,141**	,117**	,169**	,166**
J1EARNI	,008	,036	,011	,014	,051**	,040*	,041*	,090**	,099**	,082**
J1CHALLI	,140**	,081**	,121**	,063**	,168**	,167**	,201**	,154**	,216**	,212**
J1CAREEI	,060**	,034	,053**	,004	,122**	,128**	,153**	,087**	,147**	,156**
J1LEISUI	,026	-,051**	-,037	-,016	-,040*	-,030	-,100**	,002	,057**	,051**
J1STATUI	,077**	,015	,051**	,021	,000	,072**	,045*	,105**	,124**	,055**
J1USEFUI	,147**	,009	,064**	,035	,022	,122**	,063**	,078**	,120**	,032

	Pearson Correlation									
	H1ACKNOO	H1SOLUTO	J1AUTONI	J1LEARNI	J1EARNII	J1CHALLI	J1CAREEI	J1LEISUI	J1STATUI	J1USEFUI
F11UTIL	,139	,200**	,210**	,136**	,008**	,140**	,060**	,026**	,077**	,147**
G11INOV	,061**	,195	,051**	,029**	,036**	,081**	,034**	-,051**	,015**	,009**
G16GOALW	,127**	,202**	,167	,094**	,011**	,121**	,053**	-,037**	,051**	,064**
G16OWNJB	,134**	,159**	,201**	,074	,014**	,063**	,004**	-,016**	,021**	,035**
G17SOURC	,265**	,284**	,215**	,104**	,051	,168**	,122**	-,040**	,000**	,022**
G17NWDEV	,221**	,251	,137**	,137**	,040**	,167	,128**	-,030**	,072**	,122**
G17CEXPT	,206**	,305**	,157**	,141**	,041**	,201**	,153	-,100**	,045**	,063**
H1OWNFO	,346**	,305**	,279**	,117**	,090**	,154**	,087**	,002	,105**	,078**
H1OTHFO	,381**	,355**	,207**	,169**	,099**	,216**	,147**	,057**	,124	,120**
H1ANALYO	,455**	,390**	,200**	,166**	,082**	,212**	,156**	,051**	,055**	,032
H1ACKNOO	1**	,414**	,198**	,242**	,133**	,256**	,213**	,057**	,078**	,084**
H1SOLUTO	,414**	1**	,218**	,224**	,112**	,307**	,198**	,031**	,105**	,134**
J1AUTONI	,198**	,218**	1**	,309**	,119**	,260**	,144**	,144**	,086**	,203**
J1LEARNI	,242**	,224	,309**	1**	,229**	,485**	,336**	,207**	,177**	,301**
J1EARNII	,133	,112	,119	,229	1**	,354*	,530*	,258**	,388**	,058**
J1CHALLI	,256**	,307**	,260**	,485**	,354**	1**	,524**	,189**	,262**	,271**
J1CAREEI	,213**	,198	,144**	,336	,530**	,524**	1**	,213**	,439**	,158**
J1LEISUI	,057	,031**	,144	,207	,258*	,189	,213**	1	,251**	,219**
J1STATUI	,078**	,105	,086**	,177	,388	,262**	,439*	,251**	1**	,322**
J1USEFUI	,084**	,134	,203**	,301	,058	,271**	,158**	,219**	,322**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Priloga D: Spearmanov koeficient korelacije

NONPAR CORR /VARIABLES=F11UTIL G11INOV G16GOALW G16OWNJB G17SOURC G17NWDEV G17CEXPT H1OWNFO H1OTHFO H1ANALYO  
H1ACKNOO H1SOLUTO J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI1 J1CHALLI J1CAREEI J1LEISUI J1STATUI J1USEFUI  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

	Correlation Coefficient (Spearman's rho)									
	F11UTIL	G11INOV	G16GOALW	G16OWNJB	G17SOURC	G17NWDEV	G17CEXPT	H1OWNFO	H1OTHFO	H1ANALYO
F11UTIL	1,000	,153**	,217**	,231**	,195**	,160**	,187**	,277**	,089**	,194**
G11INOV	,153**	1,000	,222**	,179**	,193**	,214**	,231**	,095**	,098**	,151**
G16GOALW	,217**	,222**	1,000	,546**	,284**	,272**	,316**	,178**	,129**	,166**
G16OWNJB	,231**	,179**	,546**	1,000	,311**	,245**	,274**	,194**	,119**	,178**
G17SOURC	,195**	,193**	,284**	,311**	1,000	,548**	,452**	,336**	,206**	,276**
G17NWDEV	,160**	,214**	,272**	,245**	,548**	1,000	,525**	,225**	,181**	,166**
G17CEXPT	,187**	,231**	,316**	,274**	,452**	,525**	1,000	,178**	,213**	,203**
H1OWNFO	,277**	,095**	,178**	,194**	,336**	,225**	,178**	1,000	,328**	,317**
H1OTHFO	,089**	,098**	,129**	,119**	,206**	,181**	,213**	,328**	1,000	,405**
H1ANALYO	,194**	,151**	,166**	,178**	,276**	,166**	,203**	,317**	,405**	1,000
H1ACKNOO	,138**	,053**	,142**	,146**	,268**	,220**	,202**	,354**	,365**	,459**
H1SOLUTO	,185**	,187**	,213**	,170**	,286**	,248**	,301**	,313**	,345**	,395**
J1AUTONI	,227**	,042*	,205**	,218**	,215**	,145**	,154**	,271**	,192**	,213**
J1LEARNI	,148**	,025	,131**	,108**	,113**	,150**	,143**	,127**	,156**	,176**
J1EARNI1	,015	,028	,012	,019	,060**	,039*	,041*	,085**	,084**	,072**
J1CHALLI	,161**	,074**	,159**	,104**	,184**	,186**	,206**	,174**	,203**	,222**
J1CAREEI	,069**	,023	,071**	,043*	,134**	,136**	,156**	,097**	,138**	,153**
J1LEISUI	,044*	-,041*	-,014	,005	-,025	-,012	-,085**	,023	,063**	,066**
J1STATUI	,081**	,010	,065**	,043*	,010	,083**	,050*	,108**	,130**	,056**
J1USEFUI	,166**	,005	,092**	,063**	,033	,138**	,073**	,095**	,115**	,053**

### Correlations

	Correlation Coefficient (Spearman's rho)									
	H1ACKNOO	H1SOLUTO	J1AUTONI	J1LEARNI	J1EARNI1	J1CHALLI	J1CAREEI	J1LEISUI	J1STATUI	J1USEFUI
F11UTIL	,138	,185**	,227**	,148**	,015*	,161**	,069**	,044**	,081**	,166**
G11INOV	,053**	,187	,042**	,025**	,028**	,074**	,023**	-,041**	,010**	,005**
G16GOALW	,142**	,213**	,205	,131**	,012**	,159**	,071**	-,014**	,065**	,092**
G16OWNJB	,146**	,170**	,218**	,108	,019**	,104**	,043**	,005**	,043**	,063**
G17SOURC	,268**	,286**	,215**	,113**	,060	,184**	,134**	-,025**	,010**	,033**
G17NWDEV	,220**	,248**	,145**	,150**	,039**	,186	,136**	-,012**	,083**	,138**
G17CEXPT	,202**	,301**	,154**	,143**	,041**	,206**	,156	-,085**	,050**	,073**
H1OWNFO	,354**	,313**	,271**	,127**	,085**	,174**	,097**	,023	,108**	,095**
H1OTHFO	,365**	,345**	,192**	,156**	,084**	,203**	,138**	,063**	,130	,115**
H1ANALYO	,459**	,395**	,213**	,176**	,072**	,222**	,153**	,066**	,056**	,053
H1ACKNOO	1,000**	,418**	,209**	,256**	,127**	,268**	,216**	,067**	,077**	,110**
H1SOLUTO	,418**	1,000**	,231**	,219**	,107**	,327**	,188**	,043**	,101**	,149**
J1AUTONI	,209**	,231**	1,000**	,320**	,133**	,289**	,160**	,170**	,094**	,225**
J1LEARNI	,256**	,219	,320**	1,000**	,222**	,469**	,323**	,219**	,174**	,313**
J1EARNI1	,127	,107	,133	,222	1,000**	,347**	,516**	,240**	,382**	,079**
J1CHALLI	,268**	,327**	,289**	,469**	,347**	1,000**	,519**	,206**	,268**	,293**
J1CAREEI	,216**	,188	,160**	,323**	,516**	,519**	1,000**	,213**	,432**	,168**
J1LEISUI	,067*	,043*	,170	,219	,240	,206	,213**	1,000	,251**	,241**
J1STATUI	,077**	,101	,094**	,174*	,382	,268**	,432*	,251**	1,000**	,332**
J1USEFUI	,110**	,149	,225**	,313**	,079	,293**	,168**	,241**	,332**	1,000**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Priloga E: Računalniški izpisi SPSS (empirično preverjanje glavne domneve)

```
RECODE G11RLPRO G11RLTEC G11RLKNO (1=1) (ELSE=0) INTO G11RLPRO_1 G11RLTEC_1
G11RLKNO_1.
VARIABLE LABELS G11RLPRO_1 'Izdelki ali storitve' /G11RLTEC_1 'Tehnologije, orodja ali instrumenti'
/G11RLKNO_1 'Znanje ali metode'.
EXECUTE.
```

```
COMPUTE G11INOV=(G11RLPRO_1) + (G11RLTEC_1) + (G11RLKNO_1).
VARIABLE LABELS G11INOV 'Vpeljevanje inovacij'.
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=G11INOV
/HISTOGRAM NORMAL
/ORDER=ANALYSIS
```

```
FACTOR
/VARIABLES F11UTIL G11INOV G16GOALW G16OWNJB G17SOURC G17NWDEV G17CEXPT
H1OWNFO H1OTHFO H1ANALYO H1ACKNOO H1SOLUTO
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS F11UTIL G11INOV G16GOALW G16OWNJB G17SOURC G17NWDEV G17CEXPT
H1OWNFO H1OTHFO H1ANALYO H1ACKNOO H1SOLUTO
/PRINT INITIAL EXTRACTION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA FACTORS(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/ROTATION NOROTATE
/METHOD=CORRELATION.
```

**Communalities**

	Initial	Extraction
F11UTIL	1,000	,194
G11INOV	1,000	,164
G16GOALW	1,000	,290
G16OWNJB	1,000	,275
G17SOURC	1,000	,476
G17NWDEV	1,000	,409
G17CEXPT	1,000	,414
H1OWNFO	1,000	,324
H1OTHFO	1,000	,271
H1ANALYO	1,000	,331
H1ACKNOO	1,000	,315
H1SOLUTO	1,000	,365

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,829	31,906	31,906	3,829	31,906	31,906
2	1,571	13,088	44,994			
3	1,052	8,768	53,762			
4	,898	7,480	61,241			
5	,887	7,389	68,631			
6	,689	5,745	74,376			
7	,629	5,245	79,620			
8	,619	5,162	84,782			
9	,522	4,347	89,129			
10	,476	3,969	93,098			
11	,435	3,622	96,720			
12	,394	3,280	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
F11UTIL	,441
G11INOV	,405
G16GOALW	,539
G16OWNJB	,525
G17SOURC	,690
G17NWDEV	,640
G17CEXPT	,643
H1OWNFO	,569
H1OTHFO	,520
H1ANALYO	,576
H1ACKNOO	,561
H1SOLUTO	,604

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**FACTOR**

```

/VARIABLES F11UTIL G11INOV G16GOALW G16OWNJB G17SOURC G17NWDEV G17CEXPT
H1OWNFO H1OTHFO H1ANALYO H1ACKNOO H1SOLUTO
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS F11UTIL G11INOV G16GOALW G16OWNJB G17SOURC G17NWDEV G17CEXPT
H1OWNFO H1OTHFO H1ANALYO H1ACKNOO H1SOLUTO
/PRINT INITIAL EXTRACTION
/CRITERIA FACTORS(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PAF
/ROTATION NOROTATE
/SAVE BART(ALL)
/METHOD=CORRELATION.

```

**Communalities**

	Initial	Extraction
F11UTIL	,157	,143
G11INOV	,132	,120
G16GOALW	,360	,227
G16OWNJB	,342	,213
G17SOURC	,426	,426
G17NWDEV	,426	,352
G17CEXPT	,368	,354
H1OWNFO	,280	,258
H1OTHFO	,266	,209
H1ANALYO	,321	,264
H1ACKNOO	,323	,250
H1SOLUTO	,293	,297

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,829	31,906	31,906	3,113	25,944	25,944
2	1,571	13,088	44,994			
3	1,052	8,768	53,762			
4	,898	7,480	61,241			
5	,887	7,389	68,631			
6	,689	5,745	74,376			
7	,629	5,245	79,620			
8	,619	5,162	84,782			
9	,522	4,347	89,129			
10	,476	3,969	93,098			
11	,435	3,622	96,720			
12	,394	3,280	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor
	1
F11UTIL	,378
G11INOV	,346
G16GOALW	,476
G16OWNJB	,462
G17SOURC	,653
G17NWDEV	,593
G17CEXPT	,595
H1OWNFO	,508
H1OTHFO	,457
H1ANALYO	,514
H1ACKNOO	,500
H1SOLUTO	,545



Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

**RELIABILITY**

```

/VARIABLES=F11UTIL G11INOV G16GOALW G16OWNJB G17SOURC G17NWDEV G17CEXPT
H1OWNFO H1OTHFO H1ANALYO H1ACKNOO H1SOLUTO
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	2564	87,7
	Excluded <sup>a</sup>	359	12,3
	Total	2923	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	12

**FACTOR**

```

/VARIABLES J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI1 J1CHALLI J1CAREEI J1LEISUI J1STATUI J1USEFUI
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI1 J1CHALLI J1CAREEI J1LEISUI J1STATUI J1USEFUI
/PRINT INITIAL EXTRACTION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/ROTATION NOROTATE
/METHOD=CORRELATION.
    
```

**Communalities**

	Initial	Extraction
J1AUTONI	1,000	,501
J1LEARNI	1,000	,571
J1EARNI1	1,000	,664
J1CHALLI	1,000	,554
J1CAREEI	1,000	,684
J1LEISUI	1,000	,228
J1STATUI	1,000	,487
J1USEFUI	1,000	,428

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,933	36,665	36,665	2,933	36,665	36,665
2	1,181	14,767	51,432	1,181	14,767	51,432
3	,980	12,248	63,681			
4	,831	10,383	74,064			
5	,716	8,945	83,009			
6	,506	6,324	89,332			
7	,472	5,903	95,235			
8	,381	4,765	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
J1AUTONI	,411	,576
J1LEARNI	,638	,405
J1EARNI1	,645	-,498
J1CHALLI	,736	,109
J1CAREEI	,749	-,351
J1LEISUI	,477	-,010
J1STATUI	,618	-,323
J1USEFUI	,480	,445

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**FACTOR**

```

/VARIABLES J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI1 J1CHALLI J1CAREEI J1LEISUI J1STATUI J1USEFUI
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI1 J1CHALLI J1CAREEI J1LEISUI J1STATUI J1USEFUI
/PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PAF
/CRITERIA ITERATE(25) DELTA(0)
/ROTATION OBLIMIN
/SAVE BART(ALL)
/METHOD=CORRELATION.

```

**Communalities**

	Initial	Extraction
J1AUTONI	,126	,195
J1LEARNI	,306	,483
J1EARNI1	,348	,503
J1CHALLI	,408	,479
J1CAREEI	,457	,613
J1LEISUI	,133	,138
J1STATUI	,307	,308
J1USEFUI	,219	,218

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,933	36,665	36,665	2,368	29,595	29,595	2,081
2	1,181	14,767	51,432	,571	7,140	36,735	1,752
3	,980	12,248	63,681				
4	,831	10,383	74,064				
5	,716	8,945	83,009				
6	,506	6,324	89,332				
7	,472	5,903	95,235				
8	,381	4,765	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
J1AUTONI	,328	,295
J1LEARNI	,582	,380
J1EARNI1	,604	-,373
J1CHALLI	,678	,141
J1CAREEI	,733	-,275
J1LEISUI	,372	,013
J1STATUI	,525	-,180
J1USEFUI	,382	,269

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 2 factors extracted. 11 iterations required.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
J1AUTONI	-,055	,467
J1LEARNI	,038	,675
J1EARNI1	,762	-,117
J1CHALLI	,328	,465
J1CAREEI	,758	,047
J1LEISUI	,241	,186
J1STATUI	,527	,052
J1USEFUI	,007	,463

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Structure Matrix**

	Factor	
	1	2
J1AUTONI	,183	,439
J1LEARNI	,382	,694
J1EARNI1	,702	,271
J1CHALLI	,565	,632
J1CAREEI	,782	,433
J1LEISUI	,336	,309
J1STATUI	,553	,321
J1USEFUI	,243	,467

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

**Factor Correlation Matrix**

Factor	1	2
1	1,000	,509
2	,509	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

**REGRESSION**

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT ZNANJSKI\_DELAVCI

/METHOD=ENTER EKSTRINZIČNOST INTRINZIČNOST.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INTRINZIČNOST, EKSTRINZIČNOST <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: ZNANJSKI\_DELAVCI

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,340 <sup>a</sup>	,115	,115	1,04207816

a. Predictors: (Constant), INTRINZIČNOST, EKSTRINZIČNOST

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	350,205	2	175,102	161,247	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2683,325	2471	1,086		
	Total	3033,530	2473			

a. Dependent Variable: ZNANJSKI\_DELAVCI

b. Predictors: (Constant), INTRINZIČNOST, EKSTRINZIČNOST

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,021		-,051	,960
	EKSTRINZIČNOST	,085	,020	,086	4,305	,000
	INTRINZIČNOST	,271	,018	,302	15,076	,000

a. Dependent Variable: ZNANJSKI\_DELAVCI

## Priloga F: Računalniški izpisi SPSS (ponovljena analiza z odsotnostjo dveh spremenljivk)

### FACTOR

```

/VARIABLES J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI1 J1CAREEI J1STATUI J1USEFUI
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI1 J1CAREEI J1STATUI J1USEFUI
/PRINT INITIAL EXTRACTION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/ROTATION NOROTATE
/METHOD=CORRELATION.
    
```

### Communalities

	Initial	Extraction
J1AUTONI	1,000	,527
J1LEARNI	1,000	,551
J1EARNI1	1,000	,681
J1CAREEI	1,000	,697
J1STATUI	1,000	,538
J1USEFUI	1,000	,494

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,315	38,586	38,586	2,315	38,586	38,586
2	1,173	19,543	58,129	1,173	19,543	58,129
3	,908	15,138	73,267			
4	,682	11,360	84,627			
5	,479	7,989	92,617			
6	,443	7,383	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
J1AUTONI	,414	,596
J1LEARNI	,617	,413
J1EARNI1	,678	-,470
J1CAREEI	,765	-,333
J1STATUI	,689	-,253
J1USEFUI	,493	,501

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**FACTOR**

```

/VARIABLES J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI1 J1CAREEI J1STATUI J1USEFUI
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS J1AUTONI J1LEARNI J1EARNI1 J1CAREEI J1STATUI J1USEFUI
/PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PAF
/CRITERIA ITERATE(25) DELTA(0)
/ROTATION OBLIMIN
/SAVE BART(ALL)
/METHOD=CORRELATION.
    
```

**Communalities**

	Initial	Extraction
J1AUTONI	,113	,189
J1LEARNI	,230	,372
J1EARNI1	,325	,506
J1CAREEI	,384	,597
J1STATUI	,300	,326
J1USEFUI	,192	,287

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,315	38,586	38,586	1,751	29,184	29,184	1,610
2	1,173	19,543	58,129	,526	8,760	37,945	1,163
3	,908	15,138	73,267				
4	,682	11,360	84,627				
5	,479	7,989	92,617				
6	,443	7,383	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
J1AUTONI	,298	,316
J1LEARNI	,506	,341
J1EARNI1	,631	-,329
J1CAREEI	,740	-,221
J1STATUI	,567	-,069
J1USEFUI	,372	,385

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 2 factors extracted. 9 iterations required.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
J1AUTONI	-,024	,444
J1LEARNI	,117	,549
J1EARNI1	,752	-,106
J1CAREEI	,750	,048
J1STATUI	,493	,143
J1USEFUI	-,022	,545

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

### Structure Matrix

	Factor	
	1	2
J1AUTONI	,173	,434
J1LEARNI	,361	,601
J1EARNII	,705	,227
J1CAREEI	,771	,381
J1STATUI	,557	,361
J1USEFUI	,220	,535

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser  
 Normalization.

### Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,443
2	,443	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser  
 Normalization.

### REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT ZNANJSKI\_DELAVCI  
 /METHOD=ENTER EKSTRINZIČNOST\_1 INTRINZIČNOST\_1.

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INTRINZIČNOST_1, EKSTRINZIČNOST_1 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: ZNANJSKI\_DELAVCI

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,317 <sup>a</sup>	,101	,100	1,05084404

a. Predictors: (Constant), INTRINZIČNOST\_1, EKSTRINZIČNOST\_1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	305,802	2	152,901	138,463	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2733,076	2475	1,104		
	Total	3038,879	2477			

a. Dependent Variable: ZNANJSKI\_DELAVCI

b. Predictors: (Constant), INTRINZIČNOST\_1, EKSTRINZIČNOST\_1



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,003	,021		-,136	,892
1 EKSTRINZIČNOST_1	,108	,019	,111	5,614	,000
INTRINZIČNOST_1	,222	,016	,270	13,645	,000

a. Dependent Variable: ZNANJSKI\_DELAVCI

## Priloga G: Računalniški izpisi SPSS (aritmetične sredine)

MEANS TABLES=ZNANJSKI\_DELAVCI BY A1FOE1 B1HIQALL F2OCC1 F2OCC2 G2SEC1 G3SECPP  
/CELLS=MEAN COUNT STDDEV.

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
BART factor score 1 for analysis 1 * Field of education and training, broad field	2558	87,5%	365	12,5%	2923	100,0%
BART factor score 1 for analysis 1 * Highest qualification before entering higher education per country	2541	86,9%	382	13,1%	2923	100,0%
BART factor score 1 for analysis 1 * Current job: International Standard Classification of Occupations 1988, major group	2526	86,4%	397	13,6%	2923	100,0%
BART factor score 1 for analysis 1 * Current job: International Standard Classification of Occupations 1988, sub-major group	2526	86,4%	397	13,6%	2923	100,0%
Bart factor score 1 1 for analysis 1 * International Standard Industrial Classification (revision 3.1), section	2531	86,6%	392	13,4%	2923	100,0%
BART factor score 1 for analysis 1 * Public or private sector	2541	86,9%	382	13,1%	2923	100,0%

**BART factor score 1 for analysis 1 \* Field of education and training, broad field**

BART factor score 1 for analysis 1

Field of education and training, broad field	Mean	N	Std. Deviation
Education	,0391229	354	,99704399
Humanities and Arts	,0171701	142	,96983635
Social sciences, Business and Law	-,0129550	1081	1,13626283
Science, Mathematics and Computing	,0111420	172	1,05827341
Engineering, Manufacturing and Construction	,1674782	279	1,07249873
Agriculture and Veterinary	-,3197112	69	1,25424567
Health and Welfare	-,0134121	298	1,16154971
Services	-,1590394	163	1,17423676
Total	-,0004121	2558	1,10816928

**BART factor score 1 for analysis 1 \* Highest qualification before entering higher education per country**

BART factor score 1 for analysis 1

Highest qualification before entering higher education per country	Mean	N	Std. Deviation
SI: General secondary education	,0501444	1214	1,05589909
SI: Upper secondary and technical education	-,0414564	1321	1,14506645
SI: Vocational secondary education	-,9456949	6	1,73964256
Total	,0001721	2541	1,10634817

**BART factor score 1 for analysis 1 \* Current job: International Standard Classification of Occupations 1988, major group**

BART factor score 1 for analysis 1

Current job: International Standard Classification of Occupations 1988, major group	Mean	N	Std. Deviation
Armed forces	,1120842	8	1,20432752
Legislators, senior officials and managers	,5000549	298	,93109676
Professionals	,0295168	1669	1,04737430
Technicians and associate professionals	-,2294349	410	1,12336514
Clerks	-,7078628	103	1,38905910
Service workers and shop and market sales workers	-,5954935	22	1,34634083
Skilled agricultural and fishery workers	,1993289	3	,95484088
Craft and related trades workers	-1,1759457	5	2,05916476
plant and machine operators and assemblers	-1,8718711	3	2,22620554
Elementary occupations	-2,8610632	5	,98182161
Total	-,0024169	2526	1,10740166

**BART factor score 1 for analysis 1 \* Current job: International Standard Classification of Occupations 1988, sub-major group**

BART factor score 1 for analysis 1

Current job: International Standard Classification of Occupations 1988, sub-major group	Mean	N	Std. Deviation
Armed forces	,1120842	8	1,20432752
Legislators, senior officials and managers	-,1930235	13	1,46140803
Legislators and senior officials	,4601090	17	,76521186
Corporate managers	,5476456	256	,88287104
Managers of small enterprises	,2922120	12	1,21922447
Physical, mathematical and engineering science professionals	,1179844	328	1,03975666
Life science and health professionals	-,1493507	170	1,18449086
Teaching professionals	,0819452	492	,98989404
Other professionals	-,0064253	679	1,05021047
Physical and engineering science associate professionals	-,2585077	31	1,13197379
Life science and health associate professionals	,0263614	115	1,08149134
Teaching associate professionals	-,3823900	15	,69709543
Other associate professionals	-,3347401	249	1,14809281
Office clerks	-,6442465	81	1,41775096
Customer services clerks	-,9420864	22	1,28120703
Service workers and shop and market sales workers	-,7487399	1	.
Personal and protective services workers	-,1325807	14	1,24305063
Models, salespersons and demonstrators	-1,4994267	7	1,24062116
Skilled agricultural and fishery workers	,1993289	3	,95484088
Extraction and building trades workers	-2,5418279	1	.
Metal, machinery and related trades workers	1,7001701	1	.
Other craft and related trades workers	-1,6793569	3	1,74107627
Machine operators and assemblers	-3,6928807	1	.
Drivers and mobile plant operators	-,9613663	2	2,22213146
Sales and services elementary occupations	-2,9177772	2	,01693228
Labourers in mining, construction, manufacturing and transport	-2,8232538	3	1,38652198
Total	-,0024169	2526	1,10740166

**BART factor score 1 for analysis 1 \* International Standard Industrial Classification (revision 3.1), section**

BART factor score 1 for analysis 1

International Standard Industrial Classification (revision 3.1), section	Mean	N	Std. Deviation
A - Agriculture, hunting and forestry	-,1019365	25	1,12921710
B - Fishing	,4722327	13	,93340742
C - Mining and quarrying	,5768653	4	,92708727
D - Manufacturing	,0073857	280	1,15940674
E - Electricity, gas and water supply	,3512142	29	,81997531
F - Construction	,0134810	62	,97606978
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, motorcycles and personal and household goods	-,0885500	128	1,11217075
H - Hotels and restaurants	,3397482	14	,85218330
I - Transport, storage and communications	,0248238	97	1,16156177
J - Financial intermediation	-,1432228	138	1,14424056
K - Real estate, renting and business activities	,0299063	375	1,16611593
L - Public administration and defence; compulsory social security	-,2238206	313	1,16283746
M - Education	,0927115	567	,98083926
N - Health and social work	-,0420458	352	1,15019659
O - Other community, social and personal service activities	,1496246	132	1,04162837
Q - Extraterritorial organizations and bodies	,9379694	2	,28573089
Total	-,0017364	2531	1,10557603

**BART factor score 1 for analysis 1 \* Public or private sector**

BART factor score 1 for analysis 1

Public or private sector	Mean	N	Std. Deviation
Public sector	-,0491908	1418	1,10590105
Private non-profit sector	,0965636	89	1,02269941
Private profit sector	,0684016	1010	1,10426717
Other	-,3507078	24	1,22973849
Total	-,0001927	2541	1,10513417