

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**ANALIZA DEJAVNIKOV SKRIVANJA ZNANJA V
ORGANIZACIJAH**

Ljubljana, september 2020

JULIJA ČREPINŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Julija Črepinšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza dejavnikov skrivanja znanja v organizacijah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SKRIVANJE ZNANJA.....	4
1.1 Opredelitev skrivanja znanja.....	4
1.2 Dejavniki skrivanja znanja	8
1.2.1 Kulturni dejavnik	8
1.2.2 Dejavnik osebne tekmovalnosti	10
1.2.3 Dejavnik vodenja	11
1.3 Potencialni dejavniki skrivanja znanja.....	12
1.3.1 Stopnja izobrazbe.....	12
1.3.2 Spol.....	13
1.3.3 Delovno mesto zaposlenega	14
1.3.4 Medgeneracijski dejavnik.....	15
2 MOTIVACIJA.....	16
2.1 Opredelitev motivacije.....	16
2.2 Temeljne teorije motivacije.....	18
2.2.1 Maslowa teorija motivacije.....	18
2.2.2 Alderferjeva teorija motivacije	19
2.2.3 Herzbergova teorija motivacije.....	20
2.2.4 Taylorjeva teorija motivacije	21
2.3 Motivacija in skrivanje znanja	21
2.4 Uspešnost na delovnem mestu.....	23
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	24
3.1 Opredelitev problema in namen	24
3.2 Hipoteze raziskave	24
3.3 Vprašalnik.....	25
3.4 Opis vzorca	26
3.5 Metodologija	28
4 REZULTATI RAZISKAVE.....	29
4.1 Opisne statistike	29
4.2 Preverjanje hipotez in odprtih raziskovalnih vprašanj.....	34

5	DISKUSIJA	40
5.1	Interpretacija rezultatov	40
5.2	Teoretični prispevki.....	41
5.3	Priporočila za prakso.....	43
5.4	Omejitve in predlogi za raziskovanje.....	44
	SKLEP.....	45
	LITERATURA IN VIRI.....	46
	PRILOGE	51

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prikaz povprečij in standardnih odklonov pri prvem sklopu vprašanj	29
Tabela 2:	Prikaz povprečij in standardnih odklonov pri drugem sklopu vprašanj	31
Tabela 3:	Prikaz povprečij in standardnih odklonov pri tretjem sklopu vprašanj	32
Tabela 4:	Prikaz povprečij in standardnih odklonov pri četrtem sklopu vprašanj.....	33
Tabela 5:	Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru hipoteze 1	34
Tabela 6:	Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru hipoteze 2 – prvi del.....	35
Tabela 7:	Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru hipoteze 2 – drugi del.....	36
Tabela 8:	Rezultati Mann-Whitneyevega testa v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 1	37
Tabela 9:	Rezultati Kruskal-Wallisovega testa v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 2	38
Tabela 10:	Rezultati Kruskal-Wallisovega testa v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 3	39
Tabela 11:	Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 4	39
Tabela 12:	Status postavljenih hipotez in odprtih raziskovalnih vprašanj.....	41

KAZALO SLIK

Slika 1:	Vzajemna zanka nezaupanja, ki ponazarja odnos med skrivanjem znanja in ustvarjalnostjo	7
Slika 2:	Maslowa hierarhija potreb	18
Slika 3:	Herzbergov dvodimenzionalni model.....	20
Slika 4:	Struktura vzorca glede na spol.....	27

Slika 5:	Struktura vzorca glede na stopnjo dosežene izobrazbe	27
Slika 6:	Struktura vzorca glede na število let zaposlitve	28

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Vprašalnik	1
Priloga 2:	Prikaz demografskih podatkov	7
Priloga 3:	Izračun deležev glede na odgovore v posameznih sklopih vprašanj	9
Priloga 4:	Prikaz obdelanih podatkov v programu SPSS	14

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

EKH – (ang. evasive knowledge hiding); izogibanje skrivanju znanja

LSKH – (ang. leader - signaled knowledge hiding); skrivanja znanja, ki je signalizirano s strani vodje

team work – skupinsko delo

UVOD

S hitrim razvojem družbe in vse večjim poudarkom na vsestranskosti posameznikov ter zanimanjem za čim več področij, je začelo prihajati do težnje k tako imenovani popolnosti posameznikov. V družbi se ustvarjajo različni ideali, v razvitem svetu predvsem takšni, da si najboljši na večih področjih ne le na enem. Če želi biti posameznik v družbi sprejet in se počutiti pripadnega, mora biti podoben določeni skupini in se obnašati kot oni. Ta vpliv družbe je postajal vse pomembnejši v generaciji milenijcev in mlajših. Čeprav se v organizacijah pojavlja pomembnost medsebojnega sodelovanja, je sistem marsikje še vedno naravnani na individualnost in perfekcionističnost posameznikov, kar pa privede do egoizma. Zaradi takšnih dejstev je v organizacijah začelo prihajati do vse pogostejšega skrivanja znanja med sodelavci.

Skrivanje znanja definiramo kot namerni poskus posameznika, da odkloni ali prikrije znanje, ki ga je zahtevala druga oseba (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012, str. 65). V okviru tega se osredotočamo na situacije, kjer je zaposleni zaprosil drugega za posredovanje določenega znanja. Kot praktičen primer si lahko predstavljamo situacijo, ko zaposleni prosi sodelavca za določeno poročilo, vendar mu ga prvi ne pošlje, ker pravi, da je zaupno in ga ne bo razkril. V tem primeru iskano znanje ni na voljo, čeprav ne gre za prevaro. Drugi primer skrivanja znanja je lahko, ko sodelavec zagotovi določeno zahtevano znanje, vendar ne v celoti. V tem primeru lahko pride do prevare. Torej skrivanje ni vedno varljivo, saj tudi managerji ne skrivajo znanja v smislu prevare. Poleg tega ima lahko skrivanje znanja tudi pozitivne namere ali rezultate, saj je lahko namenjeno zaščiti čustev druge strani, zaščiti interesov tretje osebe ali ohranjanju zaupnosti. Kot takšno ne gre za neprestano negativno vedenje (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012, str. 66).

Skrivanje znanja je bilo predmet večih predhodnih raziskav. Dokazano je bilo, da se ob visoki stopnji nezaupanja, konkurenčnosti in zaznavi organizacijske politike v organizaciji, skrivanje znanja povečuje. Na drugi strani se skrivanje znanja zmanjšuje v okoljih, kjer so prisotne pozitivne interakcije v smislu socialne izmenjave znanja in pozitivna organizacijska klima, vodena s strani managementa podjetij. Na manjše skrivanje znanja ravno tako vpliva visoka stopnja usmerjenosti v cilje in visoka stopnja prosocialne motivacije med posamezniki. Ključno vlogo pri tem igra kombinacija delovnega okolja ter psihološke značilnosti posameznikov. Kot primer je bilo dokazano, da je medsebojna odvisnost posameznikov znotraj skupine zmanjšala negativno povezanost med skrivanjem znanja in ustvarjalnostjo znotraj tima. Prav tako lahko s pomočjo medsebojnega vplivanja prosocialne motivacije in kulturnih vrednot napovemo v kakšni meri se bo znanje skrivalo. Zanimivo je, da ima skrivanje znanja večje negativne učinke na osebe z visokim socialnim statusom v organizaciji (Connelly, Černe, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 779).

V sodobnem svetu so sistemi za upravljanje znanja sestavni del vsake organizacije. So kanal, ki organizacijam olajša ustvarjanje, izmenjavo in uporabo znanja. Znanje je

sestavljeno iz vpogledov in razlag, pogosto je prilagojeno in se nanaša na posebne situacije. Vključuje ideje, informacije in strokovno znanje, ki ustrezajo nalogam članov organizacije. Teoretično poznamo dve vrsti znanja, ki ga lahko delimo in sicer tiho in nazorno. Tiho znanje je neformalno, izkustveno in nematerialno, dostopno in formalno, ki ga je mogoče vzdrževati. Proces in prenos znanja poteka v organizacijah nenehno, s čimer se ustvarja in tvori organizacijsko znanje (Ruparel & Choubisa, 2020, str. 5).

Organizacije aktivno spodbujajo izmenjavo znanja med svojimi zaposlenimi, kar je ključ, ki vodi do organizacijskega uspeha (Webster in drugi, 2008, str. 1). V nekaterih organizacijah kadrovska politika nalaga starejšim, da namenijo čas za prenos znanja na novo zaposlene in mlade. Zato velja, da je izmenjava znanja ključnega pomena za izboljšanje uspešnosti organizacije. Čeprav se organizacije poslužujejo strogih praks izmenjave znanja, se to včasih zadrži. Lanke (2018, str. 30) je predstavil, da je mogoče določeno znanje kodirati in ga na ta način lažje prenesti, vendar v tem primeru znanje ni klasično ampak temelji na izkušnjah, zato zaposleni ne morejo biti zavezani k delitvi tihega znanja. Skrivanja znanja ne moremo preprečiti z deljenjem znanja, zato je potrebno, da organizacije sprejmejo dodatne ukrepe za preprečevanje slednjega. Ti ukrepi lahko vključujejo ozaveščanje zaposlenih o negativnih posledicah, zagotavljanje med oddelčnega usposabljanja zaposlenih in spremljanje interakcij na delovnem mestu. Zaradi pojava družbene zaželenosti velja, da se enako kot kontraproduktivno vedenje, lahko zaposleni vzdržijo tudi poročanja o skrivanju znanja (Ruparel & Choubisa, 2020, str. 6).

Offergelt, Spörrle, Moser in Shaw (2019, str. 1) navajajo, da so raziskave pokazale, da v Severni Ameriki kar 76% zaposlenih v podjetjih skriva znanje pred ostalimi kolegi, medtem ko je na Kitajskem slednjih 46%. Navedena razširjenost predstavlja veliko težavo glede na vse znane negativne posledice pojava skrivanja znanja v organizacijah, kot so negativne povezave z inovativnostjo, ustvarjalnostjo zaposlenih in uspešnostjo podjetij. Navajajo, da dejansko nedeljeno znanje stane v okviru Fortune 500 več kot 30 milijard ameriških dolarjev na leto (Babcock, 2004, str. 46), na podlagi tega pa lahko sklepamo, da k temu v veliki meri pripomore skrivanje znanja. V tem primeru kaže skrivanje znanja na naklepne poskuse zadržati ali prikriti znanje, ki ga je zahtevala druga oseba, čeprav je prosilcu na voljo. Kljub temu, da je pojav še vedno v času raziskovanja, pomembne raziskave kažejo, da skrivanje znanja negativno vpliva na ustvarjalnost posameznika in zaupanje, poslabša odnose med zaposlenimi in tudi oškoduje posameznike za sposobnost razvoja in ustvarjalnosti na ravni celotne skupine (Offergelt, Spörrle, Moser & Shaw, 2019, str. 1).

V okviru organizacij je torej znanje eno izmed ključnih dejavnikov. V modernem času se znanje šteje kot temeljni dejavnik, skupaj z delom, zemljo in kapitalom. Prepoznano je kot najpomembnejši vir v organizaciji (Spender & Grant, 1996, str. 5). Z vidika organizacije se lahko učinkovitost izboljša z zagotavljanjem koristnih in ustreznih znanj. Znanje se šteje za glavni vir konkurenčne prednosti ter ključni pomen za dolgoročno trajnost in uspešnost organizacije (Sohail & Daud, 2009, str. 125).

Zato se je tako v teoriji kot praksi uveljavil termin management znanja, ki ga lahko obravnavamo kot upravljanje z znanjem v organizaciji in vlogo managementa pri slednjem. Pri tem je pomembno, da znanje obravnavamo kot redko dobrino, ki jo moramo spremljati skozi celoten cikel, torej od vira znanja do njegove končne uporabe ter implementacije pri delu. Cilj managementa znanja je, da z njim ustvarjamo pozitivno, inovativno okolje, kjer se lahko zaposleni razvijajo. Ključni dejavniki na področju dela in učenja v organizacijah so timsko delo, organizacijska kultura, usmerjenost k ciljem ter neposredno informiranje zaposlenih. V praksi se je izkazalo, da brez aktivne vpetosti managerjev v samo upravljanje znanja, le to ne more priti do udeleževanja v dosežkih pri delu. Potrebno ga je obravnavati z vidika dela z ljudmi in ne kot ravnanje s podatki ter v ospredje postaviti človeka. Lahko bi ga opredelili kot orodje za povečanje vrednosti znanja, saj se v okviru tega nestrukturirane informacije pretvorijo v strukturirane, dostopne vsem v organizaciji (Možina, 2006).

Namen magistrskega dela je preučiti kako pomemben je vpliv skrivanja znanja v organizacijah, s čimer lahko organizacije vplivajo na večje zadovoljstvo zaposlenih in posledično učinkovitejše doseganje skupnih ciljev in ciljev posameznikov. Z osredotočanjem na vpliv skrivanja znanja med zaposlenimi lahko podjetje doseže boljšo organizacijsko klimo in tudi višje poslovne rezultate. Hkrati pa želim z magistrskim delom pomagati pri boljšem razumevanju in prepoznavanju dejavnikov skrivanja znanja ter s tem izboljšati management znanja v organizacijah.

Cilj magistrskega dela je teoretično opredeliti pojem skrivanja znanja ter dejavnike, ki slednje opredeljujejo in opredeliti kako skrivanje znanja vpliva na motivacijo zaposlenih. Z empirično raziskavo bom skozi opredeljene dejavnike preverila kakšni so vzroki posameznikov za skrivanje znanja in kako ti vplivajo na motivacijo ter zadovoljstvo posameznikov. Eden izmed ciljev je tudi ugotoviti zakaj posamezniki v organizacijah skrivajo znanje. Rezultati raziskovanja dejavnikov bodo pokazali pomembnost razvijanja odkritega podajanja znanja v organizacijah.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bom uporabila opisno metodo raziskovanja. Na začetku bom opisala skrivanje znanja na splošno. Del o skrivanju znanja bom razdelila na že raziskane in potencialne dejavnike. V drugem delu teorije bom pisala o motivaciji in vplivu skrivanja znanja na le to. Pri pisanju bom v večini uporabila tujo strokovno literaturo, saj domače literature na izbrano temo praktično ni. Empirični del bo temeljil na raziskavi, ki jo bom naredila s pomočjo spletnega vprašalnika 1ka. Odgovore bom poskusila pridobiti predvsem z deljenjem vprašalnika med zaposlene v podjetju kjer sem zaposlena, pa tudi preko družbenih omrežij in s pomočjo posameznikov, ki jih poznam ter so že zaposleni (preko elektronskih sporočil). Metoda zbiranja podatkov bo kvantitativna, z zaprtim tipom vprašanj. Tudi za potrebe raziskovalnih vprašanj bom uporabila zaprt tip vprašanj, ki jih bom nadalje analizirala z deskriptivno statistiko, v okviru le te pa s frekvencami, standardnim odklonom in povprečjem. Pridobljene podatke bom analizirala s pomočjo programa SPSS. Regresijska

analiza bo služila za ocenjevanje vpliva skrivanja znanja na motivacijo ter vpliva osebne tekmovalnosti na skrivanje znanja v okviru hipoteze 1 in 2.

1 SKRIVANJE ZNANJA

1.1 Opredelitev skrivanja znanja

Skrivanje znanja se je v organizacijah začelo pojavljati predvsem z delom v skupinah (ang. team work), ki je postalo osnovna enota za opredeljevanje posameznikov v podjetjih (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 1). Na ta način so zaposleni bolj učinkoviti, saj je delo porazdeljeno na posameznike znotraj skupine, hkrati pa je v naprej zastavljen jasen cilj skupine in tudi pot kako ga doseči. Bistvo je, da imajo člani skupine različna znanja in veščine ter prihajajo iz različnega delovnega in življenjskega okolja, kar jim omogoča doseči skupne cilje. Tako so lahko posamezniki bolj učinkoviti, motivirani in prilagodljivi, hkrati pa delo v skupinah omogoča več inovativnih idej že v samem delovnem procesu, kot tudi idej za končno rešitev. V skupinah ni pomembno, da so posamezniki prijatelji, pač pa da se naučijo delati drug z drugim (Wollenberg, Anderson & López, 2005, str. 24).

Ustvarjalnost se je uveljavila kot temeljni dejavnik, ki je ključen za tiste posameznike, skupine in organizacije, ki si prizadevajo za inovativno delovno okolje. Eno izmed pomembnejših vprašanj je, kako nagraditi ustvarjalno obnašanje na delovnem mestu. Zaposleni morajo biti motivirani, da svoje znanje delijo med ostale in se zavedati da s tem pripomorejo k večji kreativnosti v organizaciji. Zaradi tega daje stroka največji poudarek v raziskovanju, odkrivanju dejavnikov, ki bi povečali deljenje znanja med zaposlenimi. Kljub navedenim dejstvom, predstavlja deljenje znanja na nek način konkurenčno prednost v smislu kreativnosti. Na podlagi tega lahko rečemo, da skrivanje znanja predstavlja past za potencialne učinkovite rezultate kreativnosti. Pozorni moramo biti na dejstvo, da je skrivanje znanja nekaj povsem drugega kot pomanjkanje znanja. V primeru skrivanja znanja je slednje v organizaciji in ga nekdo ima ter tudi uporabi sebi v prid, medtem ko pri pomanjkanju znanja slednjega primanjkuje in ga nihče ne more uporabiti. Če predpostavljamo, da deljenje znanja poveča ustvarjalnost med zaposlenimi, lahko na drugi strani skrivanje znanja zmanjša kreativnost posameznikov (Černe, Narstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014, str. 173–174).

Kljub vsem dosedanjim raziskavam je v stroki še vedno nejasno kako skrivanje znanja vpliva na posameznika, ki znanja ni pripravljen deliti. Na podlagi tako imenovane teorije socialne izmenjave ter pomembnosti vzajemnosti in medosebnih odnosov predpostavljamo, da pride v okviru skrivanja znanja do nezaupanja med dvema vpletenima osebama, tistim, ki znanje skriva in tistim, ki sprašuje po znanju (Černe, Narstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014, str. 175).

Pomemben dejavnik povečanja kreativnosti v podjetjih je socialni del in s tem interakcije med zaposlenimi. Lahko bi rekli, da je kreativnost posledica sodelovanja med posamezniki, ki med sabo delijo znanje in ideje. Na drugi strani lahko skrivanje znanja privede posameznika do tega, da določene informacije in znanja poišče sam, pride do rešitve na povsem drug način kot ostali. V tem primeru je lahko skrivanje znanja koristno in posledično pozitivno vpliva na kreativnost. Kljub temu običajno privede ne le do zmanjšanja kreativnosti v skupinah, ampak tudi zmanjšanja kreativnosti posameznika. Opredeljujemo ga kot namerni poskus zadrževanja znanja, ki ga je nekdo zahteval. V organizacijah se le redko izpostavlja in na slednje osredotoča, kljub temu pa ima velike nepričakovane posledice. Skrivanje znanja lahko opredelimo preko treh vedenjskih vzorcev posameznika in sicer (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012, str. 81):

- igranje neumnega,
- racionalizirano skrivanje ter
- izogibajoče skrivanje.

Da se posameznik pretvarja, da je neumen pomeni, da se pretvarja, da nečesa ne ve. Racionalizirano skrivanje pomeni, da posameznik točno razloži zakaj znanje skriva. Na drugi strani je izogibajoče skrivanje, da se posameznik izogiba skrivanju znanja, ter se pretvarja da bo informacijo dobil v prihodnje, kljub temu da je ne namerava razkriti. Skrivanje znanja torej zajema različne stopnje prevare med zaposlenimi, pokažejo pa se, ko posameznik od sodelavca pričakuje, da mu bo predal znanje (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017, str. 1).

Izogibanje skrivanju znanja (ang. evasive knowledge hiding) je v literaturi eden izmed bolj uveljavljenih terminov povezanih s skrivanjem znanja. Predstavlja situacijo v kateri posameznik posreduje nepopolno ali nepravilno informacijo. Pri tem se osredotočajo na kompleksnost znanja in psihološki vpliv v smislu lastništva znanja. Raziskave so pokazale, da so tisti, ki se počutijo močno povezani z znanjem ki ga imajo, bolj nagnjeni k skrivanju le tega. Pri posameznikih znotraj izobraževalnega konteksta, velikokrat pretehta razmerje med stroški in kasnejšimi zaslugami, ki jih ima posamezno vedenje (Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic & Škerlavaj, 2018, str. 2).

Dejstvo je, da vsi zaposleni niso pripravljeni deliti znanja zaradi različnih vzvodov. Raziskave so pokazale, da prikrivanje znanja znotraj skupine vpliva na zmanjšanje kreativnosti preko drastičnega zmanjšanja zaupanja med sodelavci (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017, str. 2).

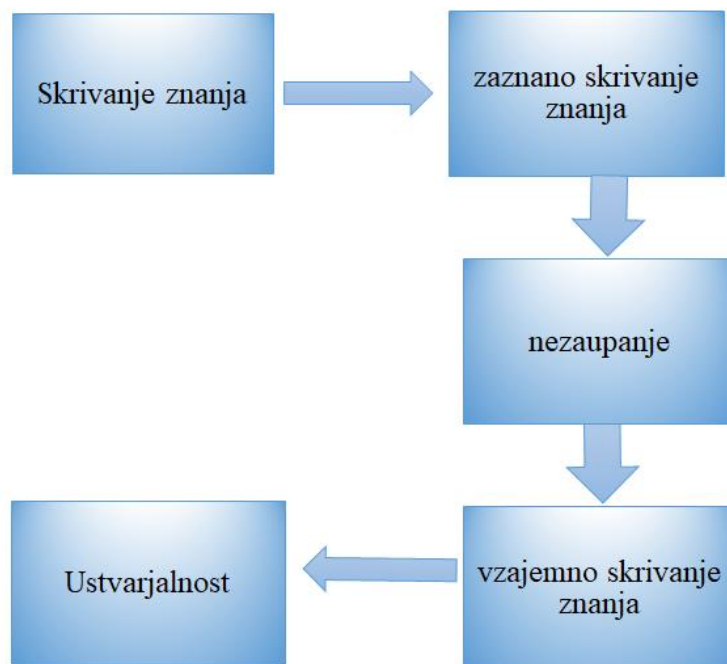
Do skrivanje znanja med sodelavci pride predvsem zaradi notranjih vzvodov. Nekateri se bojijo, da bodo drugi izrabili njihovo znanje in ga uporabili proti njim, hkrati pa želijo svojo idejo ohraniti zase, zaradi varovanja intelektualne lastnine. Drugi se bojijo kritik in morebitnega zbadanja do katerega lahko pride ob deljenju znanja in informacij. Na ta način lahko zaposlen prikrije svoje morebitne slabosti, ki bi jih drugače lahko ostali opazili.

Takšen vzorec se večkrat opazi v tekmovalno naravnem delovnem okolju. Ljudje, ki so preventivno osredotočeni veljajo za tiste, ki niso naklonjeni tveganju, slednje pa zavira kreativnost. To pomeni, da so bolj zadržani in premišljeni ljudje običajno tudi manj kreativni. Notranji vzvodi izvirajo iz človekove potrebe po preživetju, varnosti in samozaščiti, ki so ene izmed osnovnih posameznikovih življenjskih potreb (Černe, Narstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014, str. 187).

Ko pride v organizaciji do upada ustvarjalnosti zaradi skrivanja znanja, morajo vodje in tudi managerji slednje prepoznati ter negativne učinke najprej zaznati in jih vnaprej preprečiti. To lahko naredijo preko raznih prijemov kot so merjenje organizacijske klime v podjetjih in v okviru teh tudi merjenje motivacije med zaposlenimi. Pozorni morajo biti, da zaposleni, ki so vključeni v merjenje organizacijske klime in hkrati tudi v tekmovanje znotraj delovne skupine, ne podležejo tekmovalnosti in zaradi tega še povečajo skrivanje znanja z namenom dosega konkurenčnih prednosti posameznika. Na drugi strani je znotraj merjenja motivacijske klime pomemben vložek zaposlenih, osebni razvoj in sodelovanje. Zato lahko zaposleni dojemajo vzajemno skrivanje znanja kot destruktivno obnašanje, ki ovira medsebojno prednost izmenjave znanja in ustvarjalnost v skupini (Černe, Narstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014, str. 173).

Strokovnjaki skrivanje znanja povezujejo z interakcijo med sodelavci in pozitivnimi odnosi, ki temeljijo na družbenih normah, zaupanju, poštenosti, medsebojni pomoči in enakopravnosti. Oseba, ki se prostovoljno ukvarja s pozitivnim odnosom do druge osebe, se bo vedno sklicevala na podobno kritično vedenje. Ko posameznik naleti na težave pri deljenju informacij, bo podzvestno prišlo do pomanjkanja zaupanja. Raziskave so pokazale, da se zaposleni pogosto podzvestno poistovetijo z neproduktivnim delovnim vedenjem, ker se ob tem počutijo bolje ali pa jim slednje omogoči kaznovanje nemoralnega obnašanja ostalih posameznikov (Černe, Narstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014, str. 174).

Slika 1: Vzajemna zanka nezaupanja, ki ponazarja odnos med skrivanjem znanja in ustvarjalnostjo



Prirejeno po Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj (2014, str. 175).

Iz slike 1 lahko razberemo kaj se dogaja z ustvarjalnostjo, ko posameznik zazna, da mu tretja oseba ne želi razkriti znanja oziroma informacij, po katerih je spraševal. Ko posameznik slednje zazna, to privede do nezaupanja do sodelavca in posledično do tega, da bo tudi oškodovan posameznik začel znanje prikrivati. Posledica, ki se nato odraža v timih je zmanjšana stopnja ustvarjalnosti. Na nezaupanje lahko vplivamo preko »mastery« klime, tako da v posameznikih vzbudi spodbudno obnašanje, kjer je vsak zaposleni pozoren na dobrobit sodelavca. Tako je znanje posameznika deljeno znotraj skupine, da si lahko tudi ostali pomagajo s pridobljenimi informacijami. Bistvo je, da posamezniki spoznajo, da s skrivanjem znanja ne bodo ničesar pridobili, ampak da bodo tako le zmanjšali razvijanje svojih sposobnosti ter negativno vplivali na izboljšanje kakovosti njihovega znanja (Černe, Narstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014, 175–176).

V študiji se Jiang, Hu, Wang in Jiang (2019, str. 2) osredotočajo na pomembnost psihološke varnosti v okviru pojava skrivanja znanja. Vedenje posameznikov bo v okviru skrivanja znanja vplivalo na njihov uspeh pri delu, ker bi jim njihovo vedenje preprečilo, da bi doželi psihološko varnost. Slednjo Kahn (1990, str. 703) opredeljuje kot to, v kakšni meri se posamezniki počutijo varne pri izražanju samega sebe v delovnem okolju. Z drugimi besedami, da ima zaposleni občutek, da lahko brez strahu pred negativnimi posledicami samopodobe, statusa ali kariere, uporablja svoj jaz (Kahn, 1990, 703). Za razumevanje povezave med skrivanjem znanja in psihološko varnostjo, lahko uporabimo teorijo samo dojemanja, ki jo je opredelil Bem (1972, str. 5). Nakazuje, da posamezniki

spoznamo lastna čustva, spoznanja in druga notranja stanja tako, da jih sklepajo na podlagi lastnega vedenja ali okoliščin v katerih se to vedenje dogaja. Temeljna predpostavka teorije je, da posamezniki niso popolnoma seznanjeni z vsemi psihološkimi stanji glede lastnega vedenja. Če se posameznik prostovoljno odloči, da bo pomagal sodelavcu, bo to stanje vodilo do sprememb v njegovem odnosu do prostovoljstva. Skrivanje znanja lahko sproži postopek samo dojemanja, v smislu zaznavanja, da delovno mesto ni varno za samo izražanje. Posamezniki razmišljajo o svojem vedenju izmenjave znanja tako, da razmišljajo o pozitivnih pogojih, ki bi jih morda lahko spodbudili k izmenjavi znanja in posledično zaznali večje zadovoljstvo. Zaznavanje psihološke varnosti skrivalcev znanja se bo kot posledica skrivanja znanja zmanjšalo (Jiang, Hu, Wang & Jiang, 2019, str. 2).

V podjetjih morajo biti pozorni na tiste, ki namerno, aktivno in običajno skrivajo znanje. Hkrati pa v članku opozarjajo, da bi morali takšni posamezniki premisliti pri sebi, saj bodo na koncu zaradi lastnega skrivanja znanja trpeli sami. Takšni zaposleni lahko namreč doživijo nizko raven psihološke varnosti, posledično pa jim ne bo uspelo pridobiti vsega znanja in možnosti za samorazvoj. Rezultati kažejo, da bi morali zaposleni deliti več znanja, da bi dosegli boljše psihološko stanje za večjo osebno rast. Dejstva pridejo v poštev predvsem pri tistih, ki imajo negativen odnos do organizacije v kateri so zaposleni, saj bolj trpijo zaradi čustvene psihološke nevarnosti ter odmika od namernega skrivanja znanja (Jiang, Hu, Wang & Jiang, 2019, str. 11).

1.2 Dejavniki skrivanja znanja

1.2.1 Kulturni dejavnik

V raziskavi Bogilović, Černe in Škerlavaj (2017, str. 3) preverjajo hipotezo, kako skrivanje znanja posameznika negativno vpliva na kreativnost posameznika. V to hipotezo je vključen predvsem dejavnik kulture. Pravijo, da posamezniki iz Kitajske dojemajo deljenje znanja kot osebno slabost posameznika. Raziskave so pokazale, da je popolnoma nasprotno dožemanje deljenja znanja pri Anglo - Američanih. Na podlagi tega trdijo, da bodo zaposleni skrivali znanje pred kolegi, ki izhajajo iz druge kulture, posamezniki pa bodo sami sebe znotraj skupin grupirali glede na kulturne podobnosti. V raziskavi predpostavljajo, da visoka stopnja socialne inteligence med posamezniki omogoča manjšo stopnjo skrivanja znanja in spodbuja ustvarjalnost posameznikov. V literaturi navajajo, da se z večanjem stopnje kulturne raznolikosti pojavlja proces socialne diskriminacije. Posamezniki se tako začnejo primerjati in grupirati na podlagi kulturnih razlik in podobnosti (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017, str. 3).

Na podlagi teorije družbene kategorizacije predpostavljajo, da tisti zaposleni, ki imajo visoko stopnjo kulturne inteligence običajno manj diskriminirajo in so posledično v organizacijah bolj pripravljeni deliti znanje z ostalimi. S povečevanjem kulturne raznolikosti v delovnem okolju se pojavi proces socialne kategorizacije. Posamezniki se

začnejo med sabo primerjati, da bi zmanjšali negotovost. Kulturna raznolikost v delovnem okolju spodbudi posameznike, da se začnejo porazdeljevati v manjše skupine, ki temeljijo na kulturnih podobnostih posameznikov. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da kulturna raznolikost negativno vpliva na posameznikovo delo, proces dela v skupini in interakcije v delovni skupini, kot so razvijanje in izmenjava kreativnih idej. Posamezniki raje sodelujejo s tistimi, ki so jim kulturno bolj podobni. Raznolikosti med ljudmi, ki temeljijo na nacionalno kulturni ravni ter drugačnem maternem jeziku, privede do povečanja skrivanja znanja znotraj mednarodnih organizacij. Posledično proces socialne kategorizacije vpliva na člane znotraj skupine in tiste, ki niso v skupini, skozi povečanje vzajemnega skrivanja znanja, zato pa ima negativen vpliv na posameznikovo kreativnost (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017, str. 4).

Kulturna inteligenca lahko zmanjša negativne posledice procesa socialne kategorizacije na način izboljšanja vzorca družbene izmenjave znanja. Predstavlja zmožnost posameznika, da se učinkovito spopada s situacijami kjer so prisotna navodila s strani oseb, ki prihajajo iz kulturno različnega delovnega okolja. Opredelimo jo lahko kot večdimenzionalni konstrukt, ki ga sestavljajo meta kognitivni, kognitivni, motivacijski in vedenjski dejavniki (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017, str. 4).

Meta kognitivni dejavnik se osredotoča na zmožnost posameznika, da se prilagodi, v naprej pripravi, spremlja in v prihodnosti analizira miselne modele, ki nastajajo v času medkulturne interakcije. Opisane zmožnosti posamezniku omogočijo, da razvije sposobnost prilagajanja in ustvarjanja interakcij v novih kulturnih okoljih. Tisti, ki imajo visoko stopnjo razvitosti meta kognitivnih sposobnosti so bolj nagnjeni k zmanjšanju negativnih posledic socialne kategorizacije in tudi delovati v smeri združevanja posameznikov iz različnih kulturnih okolij. Če posamezniki v skupini prihajajo iz enake kulture se počutijo bolj pripadne, slednje pa vpliva na deljenje znanja med člane skupine (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017, str. 5).

Drugi dejavnik je kognitivni, ki je enako kot meta kognitivni učinkovit pri zmanjšanju procesa socialne kategorizacije in rezultatov skrivanja znanja, hkrati pa odraža znanje posameznika o različnih kulturah. Vključuje znanje o različnih pogledih na tujo kulturo preko norm, navad, jezika, verskih prepričanj, gospodarskega in pravnega sistema. Ta znanja pomagajo članu skupine, da bolje razume razlike med sabo in ostalimi iz drugih kultur. Posamezniki, ki imajo visoko kognitivno kulturno inteligenco so sposobni prezreti stereotipe in si znotraj skupine medsebojno pomagati (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017, str. 5).

Motivacijski dejavnik opredeljujemo kot lastnosti posameznika in njegovo osebno pripravljenost za spopadanje z izzivi, ki nastajajo v medkulturnem okolju. Zaposleni z visoko motivacijsko kulturno inteligenco so bolj samozavestni v sodelovanju s sodelavci iz različnih kultur in zato bolj pripravljeni sodelovati v kulturno raznolikih skupinah. Značilno je, da se ne ločujejo na člane in nečlane skupine, ampak so še bolj pripravljeni

sodelovati tudi s tistimi, ki niso člani njihove delovne skupine. Ker je sodelavec z visoko razvitim motivacijskim dejavnikom še bolj pripravljen sodelovati z vsemi v oddelku, ne le z ozkim krogom njihove skupine, to posledično zmanjša negativen vpliv skrivanja znanja na posameznika. Kot četrti dejavnik v članku navajajo vedenjskega. Slednji zajema rabo primerne verbalne in neverbalne komunikacije, ko pride do komunikacije med posamezniki iz različnih kultur. S primernim obnašanjem lahko posamezniki dosežejo, da jih ostali hitreje sprejmejo medse. Posledično lahko vedenjska kulturna inteligenca poveča interakcijo med različnimi posamezniki, ki niso člani enake delovne skupine (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017, str. 4).

1.2.2 Dejavnik osebne tekmovalnosti

V raziskavah se je pokazalo, da je več osebnostnih lastnosti povezanih z deljenjem znanja. Med posamezniki se opazi veliko razliko med tem kdo je pripravljen sodelovati, deliti znanje in kdo ne. Hkrati se pri posameznikih opazi kdo v situacijah deljenja informacij in znanja reagira pozitivno in kdo negativno. Tekmovalnost je eden izmed pomembnih dejavnikov, ker lahko pojasni odzive posameznikov na situacije, kjer je več sodelovanja. Odzivi so običajno v slogu sodelovanja ali sebičnosti. V članku navajajo, da lahko nagnjenost sodelavcev k posnemanju govoric ali širjenju delnih resnic močno vplivajo na delavno okolje (Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic & Škerlavaj, 2018, str. 5–6).

V preteklosti so raziskave potekale predvsem v smeri preučevanja stopnje tekmovalnosti med posamezniki v akademskih vodah, torej preučevanje konkurenčnosti znotraj posameznikov. Tekmovalni posamezniki običajno maksimirajo svoje lastne interese. Ti iščejo individualno priznanje in tudi priznanje s strani okolice preko statusa in nagrad. Na podlagi raziskav sklepajo, da bodo tekmovalni sodelavci bolj nagnjeni k skrivanju znanja kot njihovi manj tekmovalni kolegi. Posamezne lastnosti kot sta učinkovitost in konkurenčnost sta posredno pripeljali do tega, da so se ljudje po lastni presoji počutili preveč zaposlene, da bi lahko delili svoje znanje. Takšno sklepanje na drugi strani podpira tekmovalni del teorije o sodelovanju in tekmovalnosti, kar pomeni, da se negativni odnosi kažejo skozi slabo komunikacijo, oviranje in pomanjkanje koristnosti. Pod negativne odnose so mišljeni, ko pride do situacije, ko so zaposleni drug proti drugemu in ko posamezniki poskušajo povečati lastno moč z zmanjšanjem moči drugega. Torej imajo bolj tekmovalni posamezniki željo po večji uspešnosti in si želijo doseči več od njihovih sodelavcev, to pa bodo dosegli na način, da bodo svoje znanje zadržali zase (Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic & Škerlavaj, 2018, str. 5–6).

V študiji poudarjajo, da je skrivanje znanja pomemben pojav v organizaciji, ki ga je potrebno predvideti in preprečiti. Eden izmed predlogov je, da poskušajo skozi izbiro kandidatov za zaposlitev, z različnimi psihološkimi testi, prepoznati k tekmovalnosti nagnjene posameznike in jih že v času izbire izločiti, v primeru da zaznajo potencialno grožnjo. Poudarjajo, da je potrebno koncept skrivanja oziroma deljenja znanja v

organizacijah jemati kar se da resno, saj je prisoten praktično v vseh vrstah organizacij in ima lahko hude posledice. Pri tem je pomemben kadrovski sistem v organizacijah in različni načini testiranja potencialnih kandidatov (Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic & Škerlavaj, 2018, str. 6).

Skrivanje znanja v akademskih vodah lahko privede do prekinitve sodelovanja, kjer se od posameznikov pričakuje, da bodo znanje delili in si pomagali pri izobraževanju. Slednje je odvisno od tekmovalnosti posameznikov in tudi od sistema nagrajevanja. Zato morajo univerze in ostale organizacije, ki temeljijo na znanju, razumeti orodja in prijeme, ki lahko vsaj delno ublažijo učinke skrivanja znanja. Predlagajo, da organizacije razvijejo in uvedejo sisteme, ki temeljijo na ravnanju z ljudmi pri delu in stimulatивно vplivajo na zaposlene. To ima pomemben vpliv na upravljanje znanja. Managerji bi morali poleg navedenih prijemov posvetiti več pozornosti tudi ustvarjanju politik povezanih z delom in uvedbi zahtev za delovna mesta, ki spodbujajo interakcije med posamezniki, kar bi lahko pomagalo pri vzpostavljanju osebnih odnosov in zaupanja ter posledično zmanjšalo nezaupanje. Na delovnih mestih, kjer se ustvarja znanje pomembno za širšo uporabo bi morale organizacije spodbujati motivacijo, da bi se skozi to povečala verjetnost delitve znanja med nezaupljivimi posamezniki. To je mogoče storiti s formalnim povečanjem sodelovanja med učnimi procesi. Navedena dejstva lahko prav tako prenesemo na gospodarstvo (Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic & Škerlavaj, 2018, str. 6).

Tekmovalnost, kot dejavnik skrivanja znanja je potrebno preučiti ne samo s strani ekonomskega, pač pa tudi psihološkega in sociološkega vidika. V raziskavi so dokazali, da načrtno oblikovanje zaposlitvenih odnosov uspešno zmanjšujejo učinke negativnih lastnosti skrivanja znanja. Kljub temu je lahko oblikovanje delovnih mest manj učinkovito, če je v slednje vključen posameznik, ki znanja ni pripravljen deliti. Kljub dejstvu v študiji opozarjajo na morebitna pristranska odkritja, ki so vezana na kulturno raznolik vzorec. Opozarjajo, da je potrebno na tem področju še veliko raziskati in zaradi slednjega upoštevati morebitna odstopanja (Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic & Škerlavaj, 2018, str. 16).

1.2.3 Dejavnik vodenja

V članku Offergelt, Spörrle, Moser in Shaw (2019, str. 2) poudarjajo, da lahko vodstvo v organizaciji varuje skupine ali posameznike na način, da od zaposlenih zahteva, da ohranijo znanje pred zunanjimi sodelavci ali drugimi zaposlenimi. V drugih primerih lahko posamezniki ali skupine skrivajo znanje kot strategijo za ohranjanje prednosti znanja, njihovega relativnega statusa ali konkurenčnega položaja. Tako imajo lahko posamezniki dobre razloge za skrivanje znanja, enako pa lahko vodje izrecno zahtevajo od svojih zaposlenih, da znanja ne delijo z drugimi člani organizacije. V večini primerov organizacije trpijo, ko prihaja do odvzemanja znanja. Namesto tega je bolje, da si zaposleni v določenem oddelku izmenjujejo znanje in prispevajo k večji organizacijski uspešnosti in

inovacijskemu potencialu. Veliko organizacij od zaposlenih izrecno zahteva, da člani med sabo sodelujejo z izmenjavo znanja. Le ti nato samodejno in prostovoljno sledijo neprekinjenemu in sistematičnemu deljenju znanja kot družbene norme. Posledično lahko zaposleni, ki znanje odvzemajo, pridejo v konflikt tako s posamezniki kot z normami in načeli organizacije v kateri so zaposleni (Offergelt, Spörrle, Moser & Shaw, 2019, str. 2).

Posamezniki pri iskanju konfliktov po navadi iščejo povratno informacijo ali nasvet v svojem družbenem okolju (Ashford, Blatt & Walle, 2003, str. 774). Vodje in mentorji v organizacijah so pomemben vir povratnih informacij in tako močno vplivajo na vedenje zaposlenih. Čeprav se od njih zahteva, da upoštevajo pravila svoje organizacije glede sodelovanja in izmenjave znanja, so to tudi posamezniki s svojimi nagnjenji in interesi. Na ta način lahko od zaposlenih zahtevajo, da skrivajo znanje ali pa, da člani skupine to naredijo zaradi ekipe. Vodje, kot vzorniki, pošiljajo pomembne signale kaj je sprejemljivo in kaj ne. Kadar znanje izrecno in jasno skrivajo, s tem sporočajo da je skrivanje znanja primerno tudi, če organizacija na drugi strani pričakuje izmenjavo znanja in sodelovanje. Zato se zaposleni v primeru, da upoštevajo signale vodilnih, spopadajo z organizacijskimi normami, načeli in družbenim okoljem. Da bi vse te napetosti rešili, se lahko sodelavci umaknejo in dvomijo ali ima njihovo delo pozitivne učinke (Offergelt, Spörrle, Moser & Shaw, 2019, str. 3).

Navajajo, da vedenje močno vpliva na splošne organizacijske kontekste in deloma na vedenje podrejenih. Tako lahko zaposlene navdihujejo s pozitivnim vedenjem ali spodbudijo negativno v smislu zlorab ali krivic ter hkrati skrivanje znanja. S teorijo socialnega učenja si lahko pomagamo razložiti pojav skrivanja znanja, ki je signalizirano s strani vodje (ang. LSKH - leader - signaled knowledge hiding), kjer zaposleni zaznavajo, da vodje s svojim vedenjem signalizirajo strpnost, pričakovanja in prakse skrivanja znanja v organizaciji. Zaposleni lahko zaznajo, da njihov vodja aktivno zadržuje informacije, ki so pomembne na delovnem mestu. Tudi vodstvo oddelka lahko izrecno zahteva, da zaposleni prepreči, da bi se sodelavci iz drugih oddelkov seznanili s prihajajočimi spremembami v organizaciji (Offergelt, Spörrle, Moser & Shaw, 2019, str. 4).

1.3 Potencialni dejavniki skrivanja znanja

1.3.1 Stopnja izobrazbe

Izobraževanje je v preteklosti veljalo za nadstandard, v Sloveniji in v razvitejših državah sveta pa se je v zadnjih desetletjih uveljavilo kot pravica vsakega posameznika. V splošnem se dostop do izobraževanja širi, hkrati pa se širi tudi vpliv izobrazbe, večšin ter znanj na naše življenje. Več kot 80% odraslih z visoko izobrazbo je zaposlenih, medtem, ko je tistih, ki nimajo končane srednješolske izobrazbe, zaposlenih manj kot 60%. Statistični podatki kažejo, da se razlike med zaslužkom tistih, ki imajo izobrazbo in tistih, ki je nimajo, večajo (OECD360, 2015).

Veliko posameznikov v Sloveniji meni, da je tako imenovana terciarna izobrazba pravica vsakega posameznika in da bi morale biti vse fakultete financirane s strani države. Kljub temu so pri nas izredni študijski programi še vedno plačljivi, redni pa so financirani s strani države. Od začetka devetdesetih let se je število mladih, ki so se po srednji šoli vpisali na fakulteto, močno povečalo. Za sam trg delovne sile je eden izmed pomembnejših dejavnikov trajanje in kakovost izobraževalne ustanove. Čeprav trend višja izobrazba, višja plača ni več pravilo, je v krogu mladih še vedno prisotna ambicioznost in pričakovanje, da jim bo vlaganje v izobrazbo, prineslo večjo veljavo v družbi in boljši položaj na trgu dela. Kljub vsem trendom, še vedno velja, da imajo tisti z višjo stopnjo izobrazbe prednost pred tistimi z nižjo, vendar je po drugi strani mogoče zaznati tudi večjo konkurenco med tistimi, ki so bolj izobraženi (Ignjatović, 2006, str. 68).

Iz raziskave je razvidno, da je skrivanje znanja prisotno tudi v izobraževalnih ustanovah. Pomembno vlogo pri izmenjavi znanja med profesorji na fakulteti (doktorska stopnja izobrazbe) igrata narava znanja in delovna kultura. Ključen pomen pripisujejo podpori vodstva za izmenjavo znanja in tehnologiji. Upravljanje visokošolskih zavodov v javnem ali zasebnem sektorju mora ustvariti okolje, kjer spodbujajo kulturo delitve med učiteljskim osebjem, ki jim bo pomagala prepoznati skupne interese širjenja znanja (Sohail & Daud, 2009, str. 126). Poleg navedenega ima pomembno vlogo pri udeležbi managementa znanja med profesorji ali izmenjave znanja med kolegi, tudi zavzetost (Hislop, 2003). Iz rezultatov študije je mogoče razbrati, da ima velik pomen pri samem skrivanju oziroma deljenju znanja podpora nadrejenih. Posledica visoke zavzetosti med zaposlenimi je dejstvo, da je za slednje manj verjetnosti, da bodo iz podjetja odšli in večja verjetnost, da bodo na delovnem mestu bolj motivirani in posledično bodo ti zaposleni bolj nagnjeni k deljenju znanja. Dokazano je bilo, da bi se lahko stopnja deljenja znanja med profesorji povečala z nadgradnjo dostopa do znanja in s spremembo sistemov ter razpoložljivostjo do več podatkovnih baz, pa tudi preko spodbujanja profesorjev k aktivnemu udeleževanju odprtih razprav (Sohail & Daud, 2009, str. 137).

1.3.2 Spol

V študiji so Pan, Zhang, Teo in Lim (2018, str. 37) so s pomočjo teorije psiholoških pogodb, preučili učinke mračnih osebnostnih lastnosti na skrivanje znanja v organizacijah. Ugotovili so, da ima spol močno vlogo pri povezavi le teh. Dokazali so, da so posredne povezave med narcizmom in psihopatijo na znanje, močnejše pri moških kot pri ženskah (Pan, Zhang, Teo & Lim, 2018, str. 37).

Skrivanje znanja se v veliki meri nanaša na negativni vidik vedenja, predhodne študije pa so pokazale, da tako imenovana temna triada osebnostnih lastnosti, vpliva na negativno vedenje (Grijalva in drugi, 2015, str. 261). Temno triado sestavljajo tri osebnostne lastnosti, in sicer makijavelizem, narcizem in psihopatija. Empirično so dokazali, da vpliva na veliko negativnih vedenj kot so nekoristno in nekooperativno vedenje, nepripravljenost

za izmenjavo znanja, kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu ter neupoštevanje družbenih norm. Raziskave razlik med spoloma kažejo, da sta finančna prevlada in težnja k tekmovalnosti med moškimi bolj skladna s temno triado, v primerjavi s skupnimi značilnostmi žensk, kot sta nežnost in negovanje (Pan, Zhang, Teo & Lim, 2018, str. 37).

Raziskave razlik med spoloma kažejo, da spol ustvarja skupna prepričanja o družbeni vlogi, kako naj se vedejo moški in ženske. To vpliva na zaznavanje in pričakovanja ljudi na delovnem mestu. Moški, zaradi specifičnih prepričanj in pričakovanj o spolu kažejo visoko stopnjo tekmovalnosti, prevladovanja, asertivnosti in neodvisnosti, ženske pa na drugi strani visoko raven prijaznosti, negovanja in nežnosti (Eagly, Wood & Diekmann, 2000, str. 125). Te lastnosti naj bi izvirale iz samega razvoja človeštva in vloge v družbi. Moške lastnosti so tako posledica ukvarjanja s kmetijstvom in lovom, medtem ko so ženske značilnosti posledica varstva otrok in skrbi za družino (Pan, Zhang, Teo & Lim, 2018, str. 38).

Dokazali so, da spol moderira učinke narcizma in psihopatije na znanje, ki se skriva transakcijsko psihološko pogodbo. Pozitivni učinki zaupanja, vzajemnosti in družbenih vezi na izmenjavo znanja so močnejši pri ženskah, kot pri moških, zaradi vloge žensk v družbi. Edinstvenost in množica informacij sta povezana s pozitivnimi čustvi pri moških, medtem ko je družbena interaktivnost pozitivno povezana s pozitivnimi čustvi pri ženskah. To je povzročilo takojšnje deljenje informacij med ostale. Čeprav v raziskavi niso ugotovili pomembnega neposrednega vpliva na razlike med spoloma, so rezultati pokazali posredne pozitivne učinke narcizma in psihopatije na skrivanje znanja. Le ti so bili močnejši za moške kot za ženske (Pan, Zhang, Teo & Lim, 2018, str. 39).

Na drugi strani v raziskavi Connelly, Zweig, Webster in Trougakos (2012, str. 70) niso našli neposredne povezave med demografskimi dejavniki, ki vključujejo tudi spol in skrivanjem znanja (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012, str. 70).

1.3.3 Delovno mesto zaposlenega

Dimovski in Penger (2004, str. 806) navajata, da se trenutna družba sooča s prehodom iz strme hierarhične ureditve podjetij v mrežno strukturo, kjer se znanje deli znotraj podjetij med oddelki in tudi med samimi podjetji. Znotraj tega pripisujejo velik pomen organizacijski miselnosti, načinu poslovanja ter prepričanjem posameznikov. Na zaposlene najbolj vpliva prehod od rutinskega dela k reševanju kompleksnih nalog. Za management pa je največja sprememba, da se trendi gibajo od visoki k nižji stopnji kontrole, avtoritete in komunikacije (Dimovski & Penger, 2004, str. 806).

Na podlagi hierarhičnih ravni, predvsem v večjih podjetjih in teorijo skrivanja znanja, lahko sklepamo, da ima tudi slednje veliko vlogo pri skrivanju znanja. Iz teorije in prakse vemo, da nadrejeni zaradi različnih vzrokov, vsega znanja niso pripravljeni deliti z ostalimi zaposlenimi (Offergelt, Spörrle, Moser & Shaw, 2019, str. 3).

Kot navajata Dimovski in Penger (2004, str. 809), se z razvojem organizacij v mrežne strukture, znanje med zaposlenimi širi v večji meri. Hkrati je najverjetneje deljenje znanja pogojeno tudi s tipom dela, ki ga posameznik opravlja. Podjetja še vedno zagovarjajo dejstvo, da vsi zaposleni ne smejo vedeti vsega, kar se dogaja v podjetjih. Navedena dejstva lahko bolj nazorno opazujemo predvsem v večjih podjetjih, ki so načeloma še vedno hierarhično strukturirana.

Za pozitivno delovno okolje je pomembno, da ga ustvarja management. Takšno okolje se da vzpostaviti, če vodstvo spodbuja zaposlene k uspešnosti in z organiziranjem onemogoča napake pri delu. Uspešno delovno okolje tako spodbuja posameznike k doseganju visokih ciljev. Pomembno je, da se zaposlenim dodeli takšno delovno mesto, kjer lahko s sposobnostmi dosegajo zastavljene cilje in si za le te tudi prizadevajo (Možina & Kovač, 2003).

Za posameznike, ki imajo slabo znanje glede širše slike organizacije, ali niso bili uspešno uvedeni v delo, obstaja večja verjetnost, da bodo obsojeni s strani ostalih. Da do tega ne bi prihajalo, lahko managerji tako, da preko usposabljanj in svetovanj izobrazijo zaposlene glede politik, ki jih podjetja zasledujejo. Za doseg tega cilja lahko uporabijo razne metode, kot so treningi, kritike, video posnetki vlog s povratnimi informacijami. Po drugi strani morajo managerji poskrbeti za socializacijo takšnih zaposlenih ter prilagajanju in vključevanju v organizacijo. To lahko dosežejo preko raznih taktik, kot je določitev vzornika preko katerega jim pomagajo poosebiti organizacijske vrednosti in norme (Zhao, Xia, He, Sheard & Wan, 2016, str. 85).

1.3.4 Medgeneracijski dejavnik

Prenos znanja med generacijami je kompleksen proces. Običajno so temelj za prenos znanja, dejavniki motivacije, ki jih težko izmerimo. Sama kompleksnost temelji na prenosu implicitnega in eksplicitnega znanja. Prvo temelji na izkušnjah, intuiciji in doživljanju posameznika ter hkrati na vrednotah in emocijah posameznika. Z višjo stopnjo komunikacije se implicitno znanje hitreje prenaša med zaposlenimi v organizaciji. Na drugi strani je eksplicitno znanje bolj oprijemljivo, ker temelji na fizičnem znanju, slednje pa je mogoče izraziti v besedah. To je del razumske plati posameznika (Černelič, 2006).

V organizacijah je pomembno medgeneracijsko sodelovanje. Starejši lahko prenesejo znanje in izkušnje na mlajše, ki so načeloma spretnější s tehnologijo. Na ta način preneseno znanje, v kombinaciji novih znanj in pridobljenih znanj v okviru izobraževanja, razvijejo v nove rešitve. Mladi tako v organizacijo prinesejo svežino in druge poglede. Od sodelovanja pridobita obe strani, cilj pa je krepitev solidarnosti, medsebojnega razumevanja in strpnosti. Za starejšo generacijo je prednost v ohranjanju avtonomije, lastne odgovornosti, ohranjanju stikov z okolico in ustvarjalnosti. Na drugi strani je prednost za mlajšo generacijo predvsem razvoj samozavesti, razvijanje pozitivnih odnosov do sočloveka in učinkovitost (Harvey, 2012, str. 400).

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev motivacije

V teoriji poznamo več definicij motivacije. Robbins (2003) navaja, da motivacija predstavlja nezadovoljeno potrebo, ki ustvarja stanje neravnovesja. Zaradi tega se posameznik premakne v ciljno usmerjen vzorec k vzpostavitvi ravnovesnega stanja z zadovoljevanjem potrebe.

Na drugi strani Dubina (v Hiriyappa, 2009) meni, da je motivacija več različnih sil, ki ohranjajo človeka pri delu v organizaciji. Motivacija naj bi se začela in vzdrževala kot aktivnost.

Motivacijo lahko opredelimo tudi kot izraz, ki se uporablja za opisovanje počutja posameznika. Predstavlja raven, smer, vztrajnost in napor posameznika, ki ga porabi pri delu. Motivacija je tudi spodbuda, psihološki proces, ki povzroča vznburjenje, usmerjanje in vztrajanje pri prostovoljnih dejanjih, usmerjenih v cilj. Nanaša se na občutke, ki nekoga vodijo k določenemu cilju. V okviru motivacije lahko posameznik raste, se zapusti ali se spremeni (Hiriyappa, 2009).

V podjetjih je motiviranje zaposlenih delo vodij. Slednji jih morajo za dobro opravljeno delo navdihovati in spodbujati. Proces motivacije se prične kot občutek znotraj posameznika saj se generira v naših mislih v smislu da neke stvari nimamo in jo potrebujemo. Je sila znotraj posameznika, ki ga privede do tega da se obnaša na določen način. Potreba se ustvarja ob psihološkem in fiziološkem neravnovesju. Največja motivacija se lahko vzpostavi le ob razumevanju človekovih potreb. Zato je dobro, da se v podjetjih ustvari ciljno usmerjeno obnašanje preko katerega je s pomočjo tega mogoče doseči cilje. Pozorni moramo biti na dejstvo, da imajo posamezniki brez ciljev, običajno nižjo stopnjo motivacije (Hiriyappa, 2009).

Poznamo dve vrsti motivacije, pozitivno in negativno, ki temeljita na spodbudah ali sistemu nagrajevanja v podjetju. Negativna temelji na notranjih silah ali strahu posameznika. Na drugi strani lahko rečemo, da je vzvod za pozitivno motivacijo dobro opravljeno delo, plačilo, delegiranje dela in prevzemanja odgovornih nalog ter odgovornosti (Gagné & Deci, 2005, str. 331).

Če želimo plače uporabljati kot učinkovit motivator, morajo kadrovske službe v podjetjih uporabljati štiri glavne točke sistemov plač. To so posebni dodatki (lahko se nanašajo na delovno ali pokojninsko dobo), stopnja delovnih mest, ki se med organizacijami razlikuje, plačilo za uspešnost, ostale ugodnosti kot so počitnice. Pomembno je, da se v okviru strukture plač znotraj organizacije upošteva tudi plače na primerljivih pozicijah v drugih podjetjih (Forson, 2012, str. 12).

Ne glede na obseg avtomatiziranosti podjetja, je visoka produktivnost odvisna od učinkovitosti delovne sile in stopnje motivacije. Ena izmed večjih motivatorjev zaposlenih, so tudi izobraževanja, zato morajo imeti podjetja učinkovit program usposabljanj za zaposlene na različnih delovnih mestih. To bo dalo posameznikom možnost za samoizpopolnjevanje in razvoj, da se učinkovito spopadajo z vsakodnevnimi izzivi. Pri tem imajo pomembno vlogo managerji, ki lahko motivacijo spodbudijo z ustreznim in odkritim podajanjem informacij. Običajno se vsem zdi, da je potrebno v podjetju izboljšati komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi. Le to pa spodbudi ostale, da delajo z enakim tempom kot sodelavci. Lahko bi rekli, da zaposleni med seboj tekmujejo z izmenjavo informacij (Forson, 2012, str. 11).

Motivacija je pri delu izredno pomembna, saj se lahko le tako v optimalnih pogojih trud zaposlenih poveča in dolgoročno vzdržuje. Pomembno je delegiranje dela med ostale zaposlene, da se lahko posamezniki sami motivirajo. Le motivirani zaposleni lahko z izkušnjami zadovoljijo potrebe strank. Upoštevati je potrebno, da je kljub vsem dejstvom motivacija precej relativna. Posameznike motivirajo različne stvari, zato vzpostavljanje nagrajevanja ni enostavno. Lahko bi rekli, da je motivacija niz sil, ki izvirajo znotraj in izven posameznika. Le te sprožijo vedenje povezano z delom in določijo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje (Gagné & Deci, 2005, str. 334).

Poznamo štiri dimenzije motivacije, ki jih je smiselno uporabljati v praksi. To so dodana vrednost, ustreznost, pričakovana doba in zadovoljstvo. S pomočjo teh lahko razvijemo celovit pristop k motivaciji. V organizaciji je potrebna prilagoditev motivacijske strategije svojim učnim razmeram, hkrati pa je tudi pomembno vgraditi motivacijska vprašanja v vse ravni svojega izobraževalnega načrtovanja (Hiriyappa, 2009).

Uporaba ustreznih spodbud motivacije je najboljši način za doseganje organizacijskih ciljev in poslanstva podjetja, za to pa je potrebno ob danih zaposlenih vložiti najmanj dodatnih sredstev (Forson, 2012, str. 105).

Po Forsonu (2012, str. 125) poznamo različne vrste motivacije. Kot prvo opredeljuje zunanjo motivacijo, ki je povezana z oprijemljivimi nagradami kot so varnost, plača in dodatki, napredovanje, delovno okolje in drugo. Z naštetim lahko motiviramo ljudi. Pogosto so določeni na ravni organizacije, zato managerji nanje nimajo neposrednega vpliva. Zunanji motivatorji imajo lahko takojšen učinek, vendar ne bodo dolgoročni (Forson, 2012, str. 125).

Kot drugo opredeljujemo notranjo motivacijo, ki odraža enega izmed najbolj pozitivnih potencialov človeške narave. Opredeljujemo jo kot težnjo po iskanju izzivov in novosti, raziskovanju in učenju ter širjenju in uveljavljanju sposobnosti. To notranjo motivacijo najdemo že pri otrocih, ko jih vidimo da so radovedni, razigrani in aktivni, čeprav za slednje ne prejemajo posebnih nagrad. Z odraščanjem in prilagajanjem družbenim zahtevam in pričakovanim vlogam, opažamo, da se navedena motivacija zmanjšuje. V tem

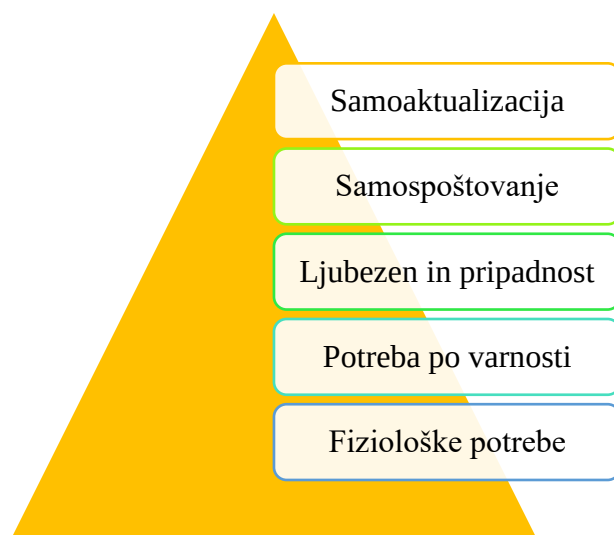
obdobju se običajno otroka uokviri in od njega pričakuje, da prevzame odgovornost. Lastna motivacija opisuje nagnjenost posameznika k raziskovanju, ki je hkrati bistvenega pomena za družbeni razvoj in vir vitalnosti posameznika skozi celoten cikel življenja. Kljub temu, da imamo različne lastne motivacijske tendence, je za vzdrževanje le te potrebnih več pogojev. Študije so pokazale, da so povratne informacije in izzivi v delovnem okolju povečali lastno motivacijo. Hkrati so pozitivne povratne informacije motivacijo povečale, negativne pa ravno obratno (Ryan & Deci, 2000, str. 68).

2.2 Temeljne teorije motivacije

2.2.1 Maslowa teorija motivacije

Maslow teorijo motivacije razloži na temeljih osnovnih človekovih potreb. Kot takšne opredeli potrebe v hierarhičnem smislu, ki jih deli na dva dela. Poudarja, da ljudje nismo nikoli zadovoljni in da se želimo poistovetiti z nekakšnimi hierarhijami razlikovanja. Potrebe izvirajo iz nas samih, torej so biološke in genetske narave. Predpostavlja, da je lahko naslednja potreba zaznana in posledično zadovoljena šele takrat, ko je vsaj delno zadovoljena nižja potreba. Celotno teorijo je ponazoril v okviru piramide. Na dnu so predstavljene osnovne fizične življenjske potrebe, na vrhu pa potreba po samoaktualizaciji, tako imenovane višje potrebe (Sengupta, 2011, str. 103).

Slika 2: Maslowa hierarhija potreb



Prirejeno po Maslow & Lewis (1987, str. 987).

V okviru Maslowe teorije delimo potrebe na osnovne in potrebe po rasti. Med osnovne spadajo potrebe po varnosti in fiziološke potrebe. Vsak posameznik se želi počutiti varnega, kamor spada tako telesna kot duševna varnost. K sami varnosti pa spada tudi pravica do dela, lastnine in druge vrste pravice. Kot fiziološke potrebe obravnavamo

osnovne potrebe za preživetje, to so hrana, pijača, dom in oblačila, pa tudi spanje in spolnost. Šele ko so navedene osnovne potrebe zadovoljene, se začnejo zadovoljevati potrebe na višjem nivoju. Med slednje spadajo spoštovanje, pripadnost, prijateljstvo in sočustvovanje, dajanja in prejemanje ljubezni, dosežki in tudi potrebe po razvoju in uresničevanju svojih zmožnosti. Za posameznike je pomembna potrditev s strani okolice, kljub temu pa morajo najprej doseči samospoštovanje. Le to omogoča željo po samozavesti, moči, neodvisnosti in dosežkih. V samem vrhu piramide so potrebe po osebnotnem razvoju in karieri, kljub temu pa se to med ljudmi razlikuje. Za povprečno osebo je značilna spontanost, kreativnost in tudi upoštevanje ostalih (Rozman & Kovač, 2012). Opis zgornjega je grafično prikazan na sliki 2.

Forson (2012, str. 21) poudarja, da je v zvezi z Maslowo teorijo in njeno implementacijo v delavno okolje kar nekaj nerazrešenih vprašanj. Posamezniki ne izpolnjujejo potreb na višjih ravneh le v službi, ampak tudi na drugih življenjskih področjih. Zato bi morali vodje v podjetjih vsakega posameznika obravnavati celostno in v okviru njihovega vedenja na delovnem mestu, upoštevati tudi zasebno življenje. Naslednje vprašanje se pojavlja v zvezi z časom, ki mora preteči, da so zadovoljene potrebe na nižjih ravneh. Tudi to je relativno in med posamezniki variira. Slednje lahko pomeni, da ljudje isto potrebo različno vrednotijo. Zaradi tega, se nekateri odločijo za službo, kjer ponujajo višjo plačilo in višji status, hkrati pa je varnost zaposlitve nižja. Za ljudi znotraj iste ravni hierarhije, motivacijski dejavniki ne bodo enaki. Maslow je opredeljeval zadovoljstvo kot glavni motivacijski rezultat vedenja, vendar le to z delovnim mestom ne vodi vedno do višje delovne uspešnosti (Forson, 2012, str. 21).

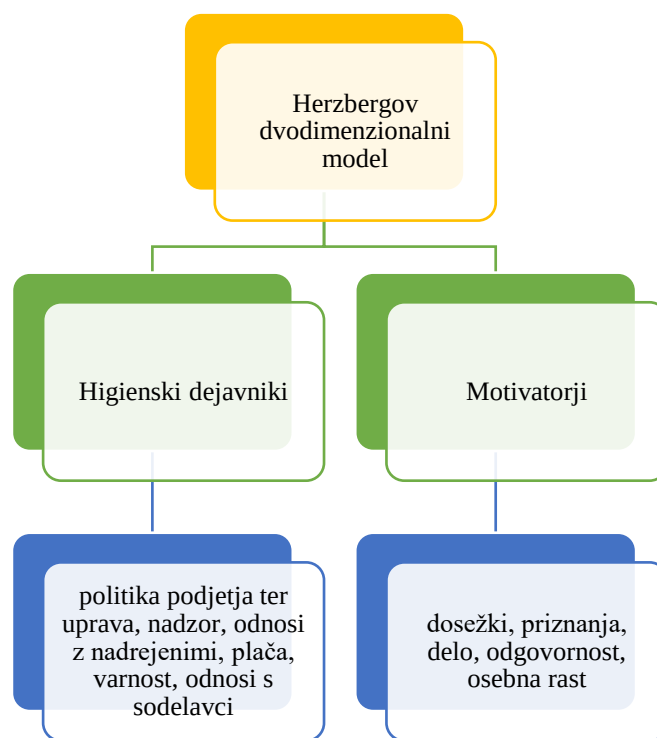
2.2.2 Alderferjeva teorija motivacije

Nastala je kot odgovor na Maslowo hierarhijo potreb. Razlikuje se predvsem v razlagi posameznikovih potreb in povezavi med slednjimi. Kot prvo kategorijo je opredelil potrebo po obstoju, kar predstavlja željo ljudi po materialnih in fizioloških dejavnikih. Nato mu sledi družabnost, ki predstavlja odnose z ostalimi ljudmi, ki so posamezniku pomembni. Kot tretji dejavnik je opredelil potrebo po rasti, ki zajema posameznikovo ustvarjalnost in produktivnost ter vplivanje le teh na okolje. V literaturi lahko zaznamo, da se opisana teorija imenuje ERG. Izpostavlja, da je največja težava pri določanju dejavnikov motivacije, ki delujejo v praksi ravno izredno težka merljivost slednjih. Podatke lahko pridobimo na način opazovanja in izpraševanja, saj se motivacija pri posameznikih dogaja na podzavestni ravni (Eddy, 1973, str. 78–79).

V praksi je Alderferjeva motivacija učinkovitejša, ker za zagotovitev višjih potreb, ne rabijo biti najprej dosežene nižje. Odobrava, da ima človek več potreb hkrati in ne le ene. V primeru, da višja potreba večkrat ni zadovoljena, se posameznik obrne na nižje, ki postanejo motivacija za doseg višje potrebe (Robbins, 2003).

2.2.3 Herzbergova teorija motivacije

Slika 3: Herzbergov dvodimenzionalni model



Prirejeno po House & Wigdor (1967, str. 371–372).

Frederick Herzberg je po vseh opravljenih raziskavah predstavil svoj dvodimenzionalni model motivacije, ki je prikazan na sliki 3. Prva skupina dejavnikov so higienski, druge pa imenujemo motivatorji. Med motivatorje spadajo dosežki, priznanja, delo, odgovornost in osebna rast. Kot higienske dejavnike pa zajema politiko podjetja ter upravo, nadzor, odnose z nadrejenimi, pogoje dela, plačo, odnose z vrstniki, osebno življenje, varnost in odnose s sodelavci. Njegova najpomembnejša ugotovitev je bila, da gre pri higienskih dejavnikih predvsem za motnje v kontekstu privatnega življenja, ki niso neposredno povezane z delovnim okoljem, medtem ko se v okviru motivatorjev obravnava predvsem notranje stanje posameznika. Tako je s svojo teorijo postavil nove mejnike, kar je v nasprotju z do takrat tradicionalno Maslowo teorijo motivacije. Po tradicionalni teoriji pomeni, da bo višja plača, večji nadzor in politika v podjetju, privedlo zaposlenega do večjega zadovoljstva na delovnem mestu. V primeru Herzbergove teorije pa lahko zadovoljstvo na delovnem mestu povečamo le z izboljšanjem predhodno naštetih motivatorjev. Poleg tega odsotnost motivatorjev ne bi povzročila nezadovoljstva z delovnim mestom. Torej, če zaposleni ne bodo deležni priznanja ali dosežkov, to ne bo povzročilo nezadovoljstva, vendar najverjetneje tudi ne bodo motivirani. Herzbergov koncept je bil velik odmik od takratnega razmišljanja (Smerek & Peterson, 2007, str. 230–233).

2.2.4 Taylorjeva teorija motivacije

Frederick Winslow Taylor se v svoji teoriji osredotoča na idejo, da zaposlene motivira predvsem plača. Predpostavlja, da zaposleni pri delu ne uživajo, zato potrebujejo nadzor in jasno opredeljene naloge in cilje. Nato jih je potrebno ustrezno usposobiti, da bodo pri ozko usmerjeni nalogi čim bolj učinkoviti. Plača delavcev je pogojena s kvotami oziroma številom narejenih izdelkov. Kot rezultat se delavce spodbuja, da trdo delajo in na ta način tudi povečajo svojo produktivnost. Ta metoda je bila široko sprejeta s strani organizacij, saj so videli predvsem možnost nižjih stroškov. Najpomembnejši zagovornik je bil Ford, z odkritjem tekočega traku in začetkom množične proizvodnje. Opisana teorija je močno povezana z avtorskim stilom vodenja, kjer vse odločitve sprejemajo managerji. Vse se je obrnilo, ko so zaposleni ugotovili, da je takšen način dela monoton in ko so zaradi višje produktivnosti obstajale možnosti odpuščanj. Takšen način vodenja je pripeljal do povečanega števila stavk v gospodarstvu (Forson, 2012, str. 20).

2.3 Motivacija in skrivanje znanja

Skrivanje znanja, ki ga opredeljujemo kot namerni poskus prikrivanja znanja ali informacij, ki jih je zahtevala druga oseba, se pogosto pojavlja na delovnem mestu (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012, str. 81). V organizacijah obstaja splošno prepričanje, da zaposleni skrivajo znanje pred oddaljenimi oziroma ločenimi sodelavci, s katerimi se ne družijo in z njimi niso vzpostavili kontakta (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 3).

Skozi razvoj so delovne skupine postale osnovna enota v organizacijah. To dejstvo dokazuje, da je več kot 80% dela, opravljenega v podjetjih Fortune 1000, temeljilo na timskem delu. Od leta 1980 do 2000 je delo v skupinah procentualno naraslo iz manj kot 20% na okoli 80%. Takšna oblika dela ima za posameznike večji pomen (Hollenbeck, Beersma & Schouten, 2012, str. 82). Praktično vse razprave in interakcije potekajo v skupinah, posamezniki pa so za skupno delo pogosto združeni v time. Kljub temu se še vedno, znotraj skupine, znanje med člani skriva, saj ima vsak član posamezen cilj, ki ga preferira pred ciljem skupine. Ko se zaposleni počutijo prisiljene, da med sabo tekmujejo, jih lahko slednje spodbudi, da znanje skrijejo in tako izkoristijo svojo konkurenčno prednost. Ta stoji za znanjem vpetim v interakcije zaposlenih, orodij in nalog. Samoiniciativno vedenje posameznikov je lahko nalezljivo, kar v praksi predstavlja vzajemen odziv in še več skrivanja znanja. Študije so pokazale, da so prosocialno motivirani zaposleni bolj nagnjeni k skrbi za dobro počutje ostalih. Zato obstaja verjetnost, da bodo na drugi strani socialno motivirani zaposleni zaskrbljeni zaradi vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov znotraj ekipe (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 1–2).

Zaposleni večinoma ne opravljajo svojih nalog popolnoma samostojno, skupni cilji v organizacijah pa so dosegljivi le, če naloge opravlja več sodelavcev skupaj. Skupine

morajo biti zaradi tega naravnane tako, da članom omogočajo tudi doseg lastnih ciljev. Tako bodo na člane skupine vplivala predvsem motivacija, različni pogledi, učinkovitost in uspešnost ostalih sodelavcev. Študija Hu in Liden (2015, str. 2) je pokazala, da prosocialna motivacija v skupinah izkazuje močan vpliv na timske procese in rezultate učinkovitosti, kadar naloge zahtevajo večjo pomoč med člani skupine. Ko se zaposleni posvetijo delu v skupini, začnejo razvijati skupne predstave tako o sebi, kot tudi o članih ekipe, v smislu prosocialne motivacije tima. Posameznikova motivacija tako postane motivacija celotne skupine (Hu & Liden, 2015, str. 2).

V podjetjih in timsko naravnanim delu, je pomembno kaj vodje zaposlenim sporočajo s svojim vedenjem. Če sodelavci opazijo, da je skrivanje znanja dovoljeno in na neki točki celo spodbujeno s strani nadrejenih, bodo začeli manj sodelovati, posledično bo skrivanje znanja poraslo. Zato se vodje spodbuja, da najprej poskušajo izboljšati motivacijo pri vsakemu posamezniku. To lahko naredijo v okviru razvoja zaposlenih in tudi preko sporočanja pomembnih težav sodelavcev. V tem primeru člani skupine, ki so sposobni razumeti težave sodelavcev in se zavedajo potencialnega vpliva svojega znanja na ostale, le to z manjšo verjetnostjo skrivajo. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da tudi če zaposleni v skupinah nimajo visoke ravni prosocialne motivacije, lahko signali s strani vodje oziroma način vodenja, zniža stopnjo skrivanja znanja. Zato je dobro, da se v podjetjih, preko odkrite komunikacije, ohranja pozitiven odnos med vodjo in člani timov. To lahko nadrejeni dosežejo s pomočjo zmanjšanja statusnih razlik, vlaganjem v kadrovske prakse, pravičnostjo, decentralizacije odločanja ter obsežni izmenjavi informacij o uspešnosti v celotnem podjetju. V nasprotnem primeru ima lahko skrivanje znanja negativen vpliv na motivacijo. Če pride do nezaupanja med zaposlenimi, se hkrati znotraj skupin zmanjša tudi stopnja motivacije (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 5).

Iz dosedanjih raziskav je razvidno, da so posamezniki z visoko stopnjo prosocialne motivacije bolj nagnjeni k izboljšanju in uspešnosti, so bolj vztrajni in lažje sprejemajo negativne povratne informacije. Na drugi strani je za tiste z nižjo prosocialno motivacijo manj verjetno, da bodo na sodelavce gledali kot na vir znanja in se bodo osredotočali na svoje znanje, zato ga bodo ob časovnem pritisku pred ostalimi skrivali. Sodelavci z visoko stopnjo motivacije, se bodo, v primeru pritiskov, zadržali pred skrivanjem znanja, saj se zavedajo, da slednje škodi medsebojnim odnosom. Tisti z nižjo stopnjo motivacije, bi tako ravno obratno, pod pritiskom, še bolj skrivali znanje pred ostalimi (Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysvik, 2018, str. 1493).

Zaposleni, ki niso motivirani, da bi znanje delili s sodelavci, ga običajno skrivajo. Takšni zaposleni namerno zadržujejo znanje in s tem preprečijo drugim članom, da nova znanja uporabijo za ustvarjanje novih idej in rešitev, kar zavira ustvarjalnost ekipe. Ker zaposleni v organizacijah ostajajo nemotivirani za deljenje znanja in ga včasih celo namerno odvzamejo, potrebujemo v raziskovalnih vodah globlje razumevanje, kaj posameznikovo deljenje znanja v resnici sproži. Pomembno je razumeti negativne učinke na zaposlene in kako jih je mogoče v organizacijah omiliti (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017, str. 1).

2.4 Uspešnost na delovnem mestu

V organizacijah je delovna uspešnost eden izmed pomembnejših dejavnikov preko katerih lahko merimo zaposlene. Ta je odvisna od njihove sposobnosti, znanja ter motivacije. Tisti zaposleni, ki so dovolj motivirani se lahko skozi čas razvijajo in tako dosežejo lastne cilje in tudi cilje podjetja. Sektor, ki se ukvarja z zaposlenimi je ključni sektor v organizacijah, oddelek za ravnanje z ljudmi pri delu, ki je oddelek kadrovske službe. Uspešnost na delovnem mestu določajo preko različnih kriterijev, kot so usklajenost med cilji in doseženimi rezultati na delovnem mestu, v okviru tega pa število opravljenih zadev, upoštevanje rokov, pravilnost odločitev in posebni delovni dosežki. V drugem koraku gre za ocenjevanje delovne uspešnosti, ko se preko tega ugotovi, če se zaposlenega stimulira ali destimulira. Preko delovne uspešnosti tudi ugotavljajo kdo potrebuje dodatna usposabljanja in izobraževanja (Marzel, 2000, str. 350).

Izvajanje merjenja delovne uspešnosti je v organizacijah pomemben predvsem zaradi povečevanja in vzdrževanja zadovoljstva zaposlenih preko materialnih in nematerialnih nagrad. Pomembna je tudi zato, ker lahko preko merjenja uspešnosti prepoznamo tiste zaposlene, kjer njihovi rezultati pozitivno ali negativno odstopajo od željenih norm, na ta način pa lahko za njih oblikujemo dodatna izobraževanja. Če je pri zaposlenemu delovna uspešnost povprečna, je dobro, da kadrovska služba vzdržuje njegovo usposobljenost. Če so vzroki neuspešnosti zaposlenega v pomanjkanju norm in vrednot, jih je potrebno izobraziti v tej smeri, smiselno je premisliti tudi o premestitvi sodelavca na zanj bolj ustrezno delovno mesto. Ko skozi merjenje delovne uspešnosti ugotovimo, da je težava v neprimernem stilu vodenja, se lahko organizira usposabljanje za vodje. Pomembno je, da se v podjetjih loči ocenjevanje delovne uspešnosti z namenom nagrajevanja in izobraževanja zaposlenih (Jereb, 1996).

Z ocenjevanjem delovne uspešnosti lahko podjetja zaposlene oblikujejo glede na njihove potrebe ter zastavljene cilje, na ta način pa lahko tudi povečajo posameznikovo pripadnost organizaciji. Izobraževanje na delovnem mestu pripomore k boljši uporabi zmožnosti in tudi optimalnejšemu delu. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da posamezniki menijo, da merjenje delovne uspešnosti nima stimulativnih motivacijskih učinkov, če se je ne upošteva. Merjenje je smiselno le v primeru, če se na podlagi tega dodeljuje razne nagrade za zaposlene. Slednje se ne smejo dodeljevati le na podlagi delovnih izkušenj, saj na ta način zaposleni niso enako motivirani, da bi se še bolj trudili. Če se merjenje delovne uspešnosti uporablja na pravi način, se povečuje tudi posameznikova pripadnost (Marzel, 2000, str. 351).

Študija Brown, Gray, McHardy in Taylor (2015, str. 361) je preučila odnos med zaupanjem zaposlenih in uspešnostjo na delovnem mestu. Ta odnos so ocenjevali v času pred gospodarsko krizo in po njej. Ugotovili so, da neplačevanje nadur ter reorganizacija na ravni timov in celotne organizacije, negativno vplivajo na zaupanje zaposlenih na

delovnem mestu in posledično zmanjša produktivnost (Brown, Gray, McHardy & Taylor, 2015, str. 361).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Opredelitev problema in namen

Kot navajajo v članku Connelly, Zweig, Webster in Trougakos (2012, str. 83) predstavljajo težavo pri sami tematiki skrivanja znanja, predvsem neraziskanost področja. Kljub temu je dokazano, da postaja znanje eno izmed najpomembnejših dejavnikov in hkrati konkurenčnih prednosti podjetij ter tudi posameznikov. Da bi se podjetja začela zavedati kako pomembno je deljenje znanja in kako lahko na to vpliva vsak posameznik, pa tudi samo podjetje, je potrebno o tem ozaveščati in raziskovati.

Namen raziskave, ki sem jo naredila, je potrditi osnovne hipoteze in ovrednotenje odprtih raziskovalnih vprašanj. Na podlagi pridobljenih rezultatov želim podati jasne ugotovitve, ki bodo namenjene tako posameznikom kot tudi organizacijam. S priporočili si bodo lahko podjetja pomagala na način, da bodo poskušala preprečiti skrivanje znanja in se zavedati pomembnosti le tega.

Cilj raziskave je preučiti še neraziskane dejavnike in na podlagi izpolnjenih vprašalnikov analizirati, če dejavniki, ki sem jih predpostavila kot potencialne, dejansko vplivajo na obnašanje posameznikov v organizacijah. Med še neraziskanimi dejavniki v povezavi s skrivanjem znanja so spol, stopnja izobrazbe, delovno mesto in medgeneracijski dejavnik. Hkrati bom preverila hipotezi, ki sem jih zastavila na podlagi obstoječe literature in s tem preučila kako skrivanje znanja vpliva na motivacijo posameznikov ter kako je s skrivanjem znanja povezana osebna tekmovalnost posameznika.

3.2 Hipoteze raziskave

V raziskavi je bila osebna tekmovalnost zaznana kot dejavnik, ki vpliva na deljenje znanja med posamezniki. Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic in Škerlavaj (2018, str. 19) navajajo, da se kaže predvsem v sodelovanju ali sebičnosti. V skupinah lahko pojasni odzive posameznikov na različne situacije. Posameznikove lastnosti, kot je na primer učinkovitost in konkurenčnost, lahko pripeljejo posameznike do tega, da menijo, da za učenje ostalih posameznikov nimajo časa. Bolj tekmovalni posamezniki imajo željo po večji individualni uspešnosti, želijo si doseči več kot ostali sodelavci. Iz tega izhaja hipoteza 1:

H1: Dejavnik osebne tekmovalnosti spodbuja skrivanje znanja v organizacijah.

Motivacija na delovnem mestu je pomembna tako za zaposlene, kot tudi za podjetje. Le motivirani zaposleni lahko z izkušnjami na delovnem mestu ustvarjajo dodano vrednost. Je splet različnih sil, ki se ustvarjajo znotraj in izven posameznika (Hiriyappa, 2009). Posamezniki so v službi pogosto združeni v skupine za reševanje izzivov. Pogosto se dogaja, da se znanje znotraj skupine skriva. Ko se člani počutijo prisiljene, da med sabo tekmujejo, jih lahko to spodbudi, da znanje skrijejo in na ta način izkoristijo svojo konkurenčno prednost (Babič, Černe, Connelly, Dysvik & Škerlavaj, 2019, str. 6). Iz tega izhaja hipoteza 2:

H2: Skrivanje znanja v organizacijah zmanjša motivacijo posameznikov za delovno uspešnost.

Na podlagi obstoječe literature ter izkušenj z deljenjem znanja v podjetjih, sem opredelila dejavnike, ki do sedaj še niso bili eksplicitno raziskani v povezavi s skrivanjem znanja v organizacijah. Iz tega izhajajo spodnja odprta raziskovalna vprašanja:

- Kako spol vpliva na skrivanje znanja?
- Kako stopnja izobrazbe vpliva na skrivanje znanja?
- Kako delovno mesto zaposlenega vpliva na skrivanje znanja?
- Kako medgeneracijski dejavnik vpliva na skrivanje znanja?

3.3 Vprašalnik

Primarne podatke v okviru empiričnega dela sem zbirala s pomočjo spletnega vprašalnika v orodju Ika. Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov, ki zajemajo ključne teme za preverjanje hipotez, zadnji del pa vključuje demografske podatke. Vsi sklopi temeljijo na obstoječi literaturi.

Prvi del vprašalnika, ki se nanaša na skrivanje znanja, sem povzela po vprašalniku Connelly, Zweig, Webster in Trougakos (2012, str. 73), katera je posameznik rangiral na podlagi 5-stopenjske skale pogostosti in v okviru le tega opredelil kako pogosto se določena vedenja pri posamezniku ponavljajo. Iz osnovnega vprašalnika sem uporabila 16 trditev, ki se nanašajo na namerno vedenje posameznika v odnosu sodelavec – sodelavec v povezavi z deljenjem informacij na delovnem mestu.

V drugem delu sem z devetimi navedenimi dejavniki skušala preveriti kaj vpliva na posameznikovo motivacijo. Slednje so ocenjevali s pomočjo 5 stopenjske Likerove lestvice, ki je zajemala odgovore od sploh ne vpliva do popolnoma vpliva.

Hipoteze in del odprtih raziskovalnih vprašanj sem se lotila v tretjem sklopu vprašanj, ki je vključeval 19 trditev in je pozival respondente, da se nanašajo na njihove občutke na delovnem mestu. Vsako vprašanje so ocenili na 7-stopenjski lestvici od sploh se ne strinjam do popolnoma se strinjam. Prvih pet vprašanj se nanaša na motivacijo na

delovnem mestu, naslednjih sedem se navezuje na odprto raziskovalno vprašanje, ki je povezano z medgeneracijskim dejavnikom in skrivanjem znanja. Zadnjih sedem vprašanj v tem sklopu, se nanaša na potrjevanje hipoteze 1 in s tem osebno tekmovalnost.

Zadnji del in s tem sedem vprašanj, vključuje demografske podatke posameznikov. Nanaša se na spol, starost, stopnjo izobrazbe, delovno mesto zaposlenega, vrsto zaposlitve ter število let delovnih izkušenj.

Vsa vprašanja v okviru ankete so zaprtega tipa (razen starost ter število let delovnih izkušenj). Odgovori so podani v naprej, kar posameznikom omogoča hitrejše in lažje izpolnjevanje vprašalnika. Poleg navedenega so vsa vprašanja obvezna. Za slednje sem se odločila zaradi večjih navedenih trditev pod posameznim vprašanjem, ki bi jih lahko hitro nenamerno preskočili. S tem sem preprečila dodaten napor respondentov in povečala število do konca izpolnjenih anket. Pred začetkom pošiljanja sem vprašalnik testirala na način, da sem ga poslala trem prijateljem, ki so podali komentarje. Na podlagi tega sem določena vprašanja prilagodila in jih podala na razumljivejši način. V uvodu vprašalnika je kratek nagovor in zahvala vsem respondentom, ki so si vzeli čas za odkrito podajanje odgovorov. Vprašalnik je prikazan v prilogi 1.

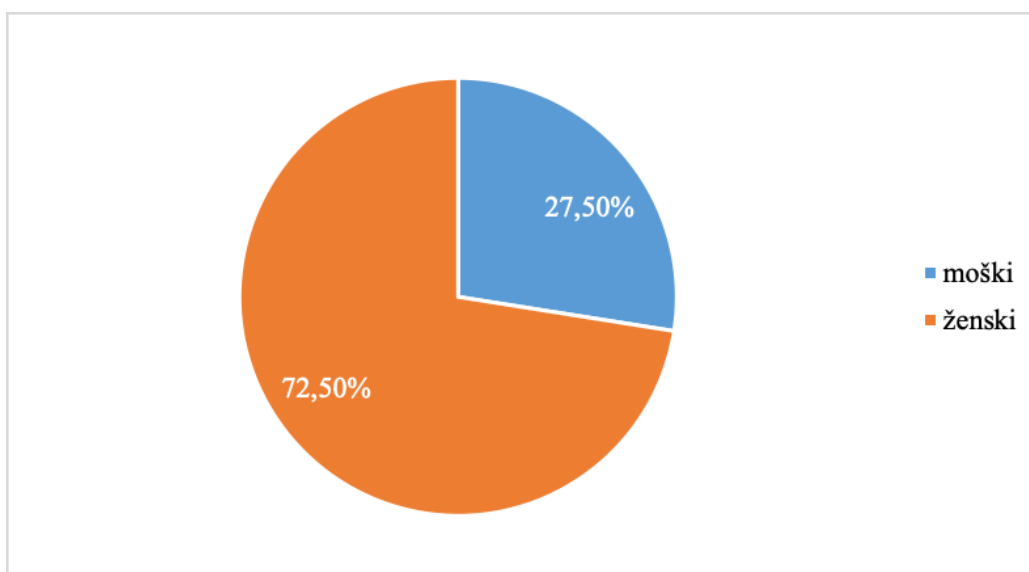
3.4 Opis vzorca

V sam vzorec sem vključila posameznike, ki sem jih dosegla preko pošiljanja povezave do anketnega vprašalnika preko osebnega elektronskega sporočila ter družbenega omrežja Facebook. Le ta je pripomogel k pridobitvi oseb z več delovnih izkušenj ter različnimi demografskimi dejavniki. Vprašalnik, ki ga uvrščamo v neverjetnostno vzorčenje, je bil torej izveden na podlagi priložnostnega vzorca.

Anketo je v celoti izpolnilo 120 posameznikov, 12 vprašalnikov je delno rešenih. Na nagovor vprašalnika je kliknilo 446 posameznikov, od tega pa jih je 47% kliknilo tudi na anketo. Izmed vseh, ki so v celoti rešili anketo, je bilo 27,5% moških in 72,5% žensk. Struktura vzorca je prikazana na sliki 4.

Povprečna starost vprašanih znaša 39,09 let, med njimi je bil najmlajši star 20 let, najstarejši pa 60. Podatki glede starosti so prikazani v prilogi 2.

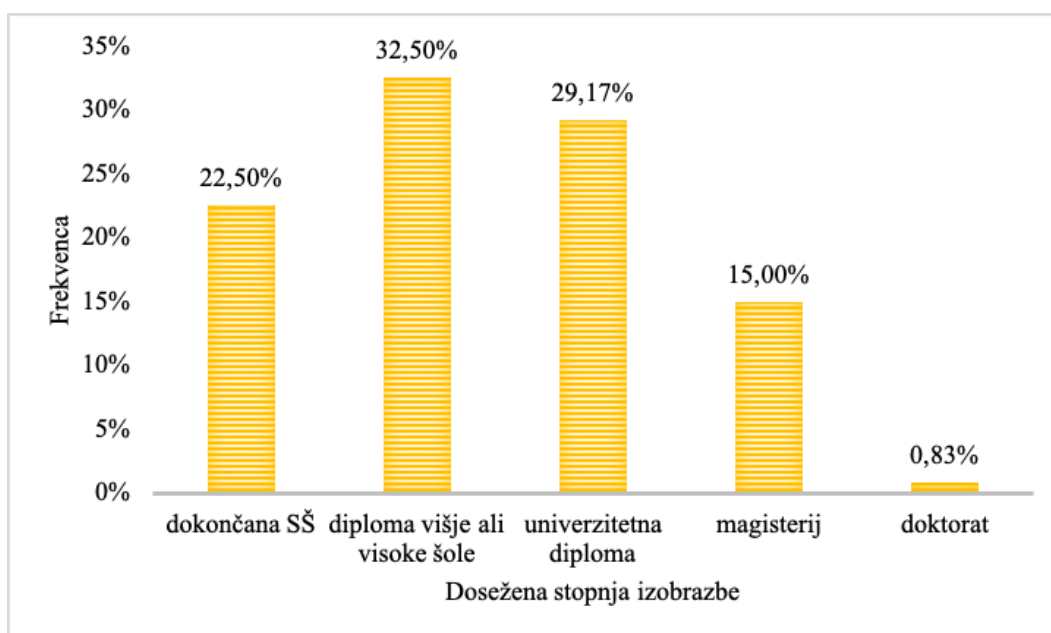
Slika 4: Struktura vzorca glede na spol



Vir: lastno delo.

Slika 5 prikazuje strukturo vzorca glede na stopnjo dosežene izobrazbe. Največ posameznikov ima dokončano diplomu višje ali visoke šole, in sicer 32,5% (39). 29,17% (35) ima dokončano univerzitetno diplomu ter 22,5% (27) pa ima dokončano srednjo šolo, 15% (18) respondentov pa ima dokončan magistrski študij. Eden izmed anketirancev ima dokončan doktorski študij.

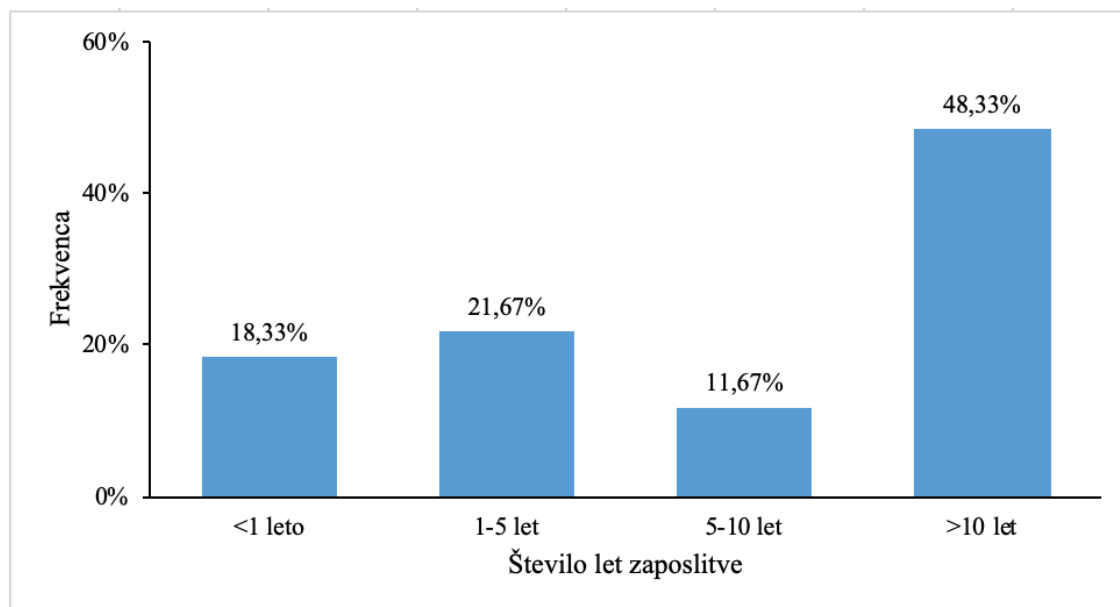
Slika 5: Struktura vzorca glede na stopnjo dosežene izobrazbe



Vir: lastno delo.

Iz slike 6 je razvidna struktura vzorca glede na število let zaposlitve. Manj kot 1 leto je zaposlenih 18,33%, med enim in petimi leti pa je zaposlenih 21,67% anketiranih. Kar 48,33% vprašanih je v trenutnem podjetju zaposlenih več kot 10 let, hkrati pa znaša povprečje celotnih delovnih izkušenj 17,3 let.

Slika 6: Struktura vzorca glede na število let zaposlitve



Vir: lastno delo.

3.5 Metodologija

Za ugotavljanje povezav znotraj pojma skrivanja znanja, sem na podlagi literature ter raziskovalnih člankov sestavila vprašalnik v katerega so vključeni posamezni dejavniki, ki sem jih preučila v teoretičnem delu magistrskega dela. Pridobljene podatke sem statistično analizirala v programskem paketu IBM SPSS 25 (SPSS Inc., Armonk, New York, ZDA). Skozi celotno analizo, sem opisnim spremenljivkam izračunala frekvenčno porazdelitev, spremenljivkam s stopenjsko lestvico pa povprečja in standardne odklone. Povezanost med dvema ordinalnima spremenljivkama sem za potrebe hipoteze 1 in hipoteze 2 testirala s Spearmanovim korelacijskim koeficientom. V okviru odprtega raziskovalnega vprašanja sem razlike med spoloma v stopnjah odgovorov o skrivanju znanja testirala z Mann-Whitneyevim testom. Razlike med izobrazbami in vrstami dela v stopnjah odgovorov o skrivanju znanja pa sem nadalje testirala s Kruskal-Wallisovim testom. Vsa testiranja sem opredelila kot statistično značilna pri stopnji tveganja 5 %. V prilogi 2 so prikazane potrebne statistike za demografske spremenljivke.

4 REZULTATI RAZISKAVE

4.1 Opisne statistike

Za analizo vseh štirih glavnih vsebinskih vprašanj in tudi demografskih, sem upoštevala celotno izpolnjene vprašalnike, ki obsegajo vzorec 120 anketirancev. Število odgovorov se med posameznimi vprašanji ne razlikuje.

V prvem sklopu sem s šestnajstimi vprašanji analizirala pojav skrivanja znanja v organizacijah. Respondenti so trditve ocenjevali na lestvici od ena do pet. Z najvišjim povprečjem so ocenili trditve: povedal/a sem sodelavcem točno to kar so želeli vedeti (4,37); takoj sem odgovoril/a na vsa vprašanja (4,31) in pojasnil/a sem vse zelo natančno (4,19). Izmed teh treh naštetih trditev, se je največji delež (61,67%) vprašanih strinjalo, da so vsak dan povedali sodelavcem točno to, kar so želeli vedeti. V celotnem prvem sklopu vprašanj, je z odgovorom nikoli (ocena 1), največ sodelujočih (80,83%) odgovorilo na trditev rekel/a sem mu, da ne bom odgovoril/a na vprašanje.

V okviru vsakega sklopa vprašanj sem za vsako trditev posebej določila standardni odklon, ki meri statistično razpršenost pridobljenih podatkov. V prvem sklopu je največji pri trditvi »nikoli ne zavržem informacije za katero menim, da bo koristna v prihodnosti« in sicer 1,55. Hkrati znaša najnižji standardni odklon v okviru trditve »povedal/a sem mu/ji druge informacije in ne tistih, ki jih je želel/a«, 0,59.

V tabeli 1 so prikazana povprečja in standardni odkloni za trditve v prvem sklopu vprašanj.

Tabela 1: Prikaz povprečij in standardnih odklonov pri prvem sklopu vprašanj

Trditve	Povprečje	Standardni odklon
Rekel/a sem, da mu bom pomagal/a, vendar tega nikoli nisem nameraval/a.	1,56	1,00
Podal/a sem mu/ji druge informacije in ne tistih, ki jih je želel/a.	1,18	0,59
Preden sem podal/a znanje, sem se prepričal/a o točnosti podatkov.	3,91	1,19
Pojasnil/a sem vse zelo natančno.	4,19	0,96
Takoj sem odgovoril/a na vsa vprašanja.	4,31	0,93
Povedal/a sem sodelavcem točno to kar so želeli vedeti.	4,37	1,01
Pretvarjal/a sem se, da nimam podatka.	1,38	0,72
Rekel/a sem, da nečesa ne znam, čeprav sem znal/a.	1,35	0,71
Pretvarjal/a sem se, da ne vem o čem govori sodelavec.	1,39	0,76
Rekel/a sem, da premalo poznam temo o kateri me sprašuje sodelavec.	1,95	0,93
Pojasnil/a sem sodelavcu, da bi mu rad/a povedal/a, vendar ne smem.	1,46	0,75

se nadaljuje

Tabela 1: Prikaz povprečij in standardnih odklonov pri prvem sklopu vprašanj (nad.)

Trditve	Povprečje	Standardni odklon
Pojasnil/a sem, da so informacije zaupne in so dostopne samo tistim, ki delajo na specifičnem projektu.	2,03	1,21
Povedal/a sem mu, da mi je nadrejeni prepovedal širiti informacije.	1,70	1,06
Rekel/a sem mu, da ne bom odgovoril/a na vprašanje.	1,32	0,79
Všeč mi je shranjevanje informacij, če jih bom slučajno kdaj potreboval/a.	3,48	1,54
Nikoli ne zavržem informacije za katero mislim, da bo koristna v prihodnosti.	3,65	1,55

Legenda: N=120, M-povprečje, SD-standardni odklon

Vir: lastno delo.

Na drugi strani so z najnižjim povprečjem v prvem sklopu ocenili trditve: podal/a sem mu/ji druge informacije in ne tistih, ki jih ni želel/a (1,18); rekel/a sem mu, da ne bom odgovoril/a na vprašanje (1,32) ter rekel/a sem, da nečesa ne znam, čeprav sem znal/a (1,35). Trditev »Povedal/a sem mu/ji druge informacije in ne tistih, ki jih je želel/a« ima hkrati najvišji delež, ki je bil ocenjen z 1 (nikoli). Slednji znaša 87,5%. V okviru vseh 3 vprašanj z najnižjim povprečjem, je več kot 72,5% anketirancev ocenilo vprašanje z nikoli (ocena 1).

Na trditev »rekel/a sem, da mu bom pomagal/a, vendar tega nikoli nisem nameraval/a« je z oceno 2 (enkrat ali dvakrat) ocenilo 19 anketirancev (15,83%). 25 posameznikov (20,83%), je z oceno 2 (enkrat ali dvakrat) označilo trditev »pretvarjal/a sem se, da nimam podatka«. Tudi na trditev »pretvarjal/a sem se, da ne vem o čem govori sodelavec« je z enkrat ali dvakrat ocenilo 23 respondentov, kar predstavlja 19,17%.

Z oceno 3 (enkrat ali dvakrat na mesec), je največ posameznikov ocenilo pri trditvi »preden sem podal/a znanje, sem se prepričal/a o točnosti podatkov« in sicer 17,50%; »všeč mi je shranjevanje informacij, če jih bom slučajno kdaj potreboval/a« s 15% ter »rekel/a sem, da premalo poznam temo o kateri me sprašuje sodelavec« s 13,33%.

Z enkrat do dvakrat tedensko (ocena 4), je največ respondentov odgovorilo pri vprašanju »tako sem odgovorila na vsa vprašanja« (28,33%); »pojasnil/a sem vse zelo natančno« (28,33%); »povedal/a sem sodelavcem točno to kar so želeli vedeti« (24,17%); »preden sem podal/a znanje, sem se prepričal/a o točnosti podatkov« (23,33%). Tabela z deleži za prvi sklop vprašanj je prikazana v prilogi 3.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na skrivanje znanja znotraj posamezne delovne ekipe. Respondenti so vprašanja vrednotili na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Na vsa vprašanja znotraj tega sklopa so odgovorili zelo podobno, saj so povprečja pri vseh med 3,48 in 3,93. Najnižji standardni odklon je pri trditvi »člani našega tima so pripravljeni sprejeti znanje ostalih in ga skupno uporabiti pri iskanju rešitve« in sicer 0,87, najvišji standardni odklon v omenjenem sklopu pa je pri trditvi »člani našega tima vedno gledajo na zmago kot skupno in ne individualno« ter znaša 1,14. Največji delež posameznikov je znotraj drugega sklopa vprašanj odgovorilo s se strinjam (ocena 4), na trditev »člani našega tima so pripravljeni sprejeti znanje ostalih in ga skupno uporabiti pri iskanju rešitve« in sicer 49,17%. Najmanj posameznikov je v tem sklopu trditve rangiralo s sploh se ne strinjam (ocena 1). Tabela z deleži je prikazana v prilogi 3.

V tabeli 2 so prikazana povprečja in standardni odkloni za vse trditve v drugem sklopu vprašanj.

Tabela 2: Prikaz povprečij in standardnih odklonov pri drugem sklopu vprašanj

Trditve	Povprečje	Standardni odklon
Člani našega tima so vedno pripravljeni pomagati ostalim.	3,88	1,01
Člani našega tima so pripravljeni sprejeti znanje ostalih in ga skupno uporabiti pri iskanju rešitve.	3,93	0,87
Člani našega tima sodelujejo tudi tako, da odkrito delijo svoje znanje.	3,79	0,99
Člani našega tima vedno gledajo na zmago kot skupno in ne individualno.	3,48	1,14
V našem timu smo člani različnih generacij, vendar kljub temu dobro sodelujemo.	3,93	0,98

Legenda: N=120, M-povprečje, SD-standardni odklon

Vir: lastno delo.

V tretjem sklopu vprašanj, ki se nanaša na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu, so vprašani ocenjevali posamezno trditev, na lestvici od ena do pet. Vsa povprečja znašajo več kot 4, standardni odkloni pa med 0,5 in 0,8. Na motivacijo vprašanih najbolj vpliva dobra plača, s povprečjem 4,45, sledita pa mu omogočanje osebne rasti in razgibano delo s povprečjem 4,44.

Med devetimi trditvami v tretjem sklopu vprašanj je le ena oseba podala oceno 1 (sploh ne vpliva) in sicer na trditev fleksibilnost delovnega časa. Ena oseba meni, da pohvala nadrejenih, dobra plača in omogočanje osebne rasti ne vpliva (ocena 2) na njihovo motivacijo. 61,67% respondentov se strinja, da povratne informacije vplivajo (ocena 4) na motivacijo. 51,67% posameznikov pa se strinja, da dobra plača popolnoma vpliva (ocena 5) na motivacijo. Hkrati je 60 anketirancev z oceno 5 (popolnoma vpliva) odgovorilo na

trditve, da razgibano delo vpliva na njihovo motivacijo. To predstavlja 50% vseh respondentov, ki so v popolnosti odgovorili na celoten vprašalnik. Izračunani deleži glede na odgovore v tretjem sklopu vprašanj so prikazani v prilogi 3.

Tabela 3 prikazuje povprečja in standardni odklone za vse trditve v tretjem sklopu vprašanj.

Tabela 3: Prikaz povprečij in standardnih odklonov pri tretjem sklopu vprašanj

Trditve	Povprečje	Standardni odklon
Povratne informacije	4,28	0,55
Pohvala nadrejenih	4,41	0,63
Dobra plača	4,45	0,63
Fleksibilnost delovnega časa	4,23	0,76
Uresničevanje višjih osebnih ciljev/poslanstva	4,38	0,64
Spoštovanje s strani sodelavcev	4,33	0,68
Možnost napredovanja	4,35	0,69
Omogočanje osebne rasti	4,44	0,59
Razgibano delo	4,44	0,61

Legenda: N=120, M-povprečje, SD-standardni odklon

Vir: lastno delo.

Četrty sklop vprašanj zajema 19 trditve, katera so anketiranci ocenjevali na lestvici od ena do sedem. Prvih pet se nanaša na motivacijo zaposlenih, naslednjih sedem se nanaša na medgeneracijski dejavnik, zadnjih sedem vprašanj v tem sklopu pa vključuje dejavnik osebne tekmovalnosti. Z najvišjimi povprečji so ocenjene naslednje trditve: ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam (6,50), ko me pohvalijo, postanem bolj motiviran/a (6,29) in rad imam delo, ki mi predstavlja izziv (6,16).

Kot tri trditve z najnižjo oceno, lahko izpostavim sledeče: za delo s starejšimi nimam potrpljenja (2,23), ko nečesa ne znam, se s tem ne ukvarjam in se raje lotim česa drugega (2,23) ter težko opravljam delo v sodelovanju z mlajšo generacijo, saj imajo drugačno lestvico vrednot (3,00).

V zadnjem vsebinskem sklopu vprašanj je standardni odklon najnižji (0,74) pri trditvi »ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam« in najvišji (1,95) v okviru trditve »vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov«.

61,67% vprašanih, se popolnoma strinja (ocena 7) s trditvijo »ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam«. Na drugi strani je z oceno 1 (sploh se ne strinjam) 47,5% vprašanih ocenilo trditve »za delo s starejšimi nimam potrpljenja«. S trditvijo »težko opravljam delo v sodelovanju z mlajšo generacijo, saj imajo

drugačno lestvico vrednot« se sploh ne strinja (ocena 1) 28,33% anketiranih. Deleži po posameznih odgovorih za četrti sklop vprašanj, so prikazani v prilogi 3.

Iz tabele 4 so razvidna vsa povprečja in standardni odkloni v četrtem vsebinskem sklopu vprašanj.

Tabela 4: Prikaz povprečij in standardnih odklonov pri četrtem sklopu vprašanj

Trditve	Povprečje	Standardni odklon
Ko nečesa ne znam, postanem motiviran/a, da sam/a poiščem informacijo.	5,95	1,04
Ko nečesa ne znam, se s tem ne ukvarjam in se raje lotim česa drugega.	2,23	1,52
Ko vidim, da sem boljši/a od ostalih, postanem še bolj motiviran/a.	5,34	1,57
Ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim.	5,70	1,24
Ko me pohvalijo, postanem bolj motiviran/a.	6,29	0,76
Ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam.	6,50	0,74
Rad/a pomagam ostalim in sem bolj učinkovit/a, ko delam z ljudmi, ki so mlajši/starejši od mene.	5,93	1,08
Oddelek, kjer je vodja predstavnik starejše generacije, je bolj uspešen.	4,03	1,65
Raje delam v skupini z mlajšo generacijo.	4,32	1,62
Všeč mi je delo s sodelavci, ki so starejši od mene, saj se od njih lahko veliko naučim.	5,08	1,31
Za delo s starejšimi nimam potrpljenja.	2,23	1,51
Težko opravljam delo v sodelovanju z mlajšo generacijo, saj imajo drugačno lestvico vrednot.	3,00	1,72
Ko vidim, da sem nekaj opravil/a dobro, hočem biti še boljši/a.	5,75	1,12
Vedno želim biti boljši/a od vseh v oddelku.	4,14	1,88
Nalogo, ki je bila dodeljena večim v oddelku, želim opraviti prvi/a.	3,92	1,79
Veliko mi pomeni individualno priznanje in pohvala s strani okolice.	5,36	1,49
Rad imam delo, ki mi predstavlja izziv	6,16	0,87
Veliko mi pomeni, če mi dodelijo delo, ki je pomembno za uspeh celotnega oddelka.	5,90	0,98
Vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov.	4,36	1,95

Legenda: N=120, M-povprečje, SD-standardni odklon

Vir: lastno delo.

4.2 Preverjanje hipotez in odprtih raziskovalnih vprašanj

Za potrebe primerjav in preverjanj hipotez ter potrjevanja odprtih raziskovalnih vprašanj, sem iz prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na skrivanje znanja, uporabila povprečje devetih izmed šestnajstih trditev. Slednje so: »rekel/a sem, da mu bom pomagal/a, vendar tega nikoli nisem nameraval/a«, »podal/a sem mu/ji druge informacije in ne tistih, ki jih je želel/a«, »pretvarjal/a sem se, da nimam podatka«, »rekel/a sem, da nečesa ne znam, čeprav sem znal/a«, »pretvarjal/a sem se, da ne vem o čem govori sodelavec«, »pojasnil/a sem sodelavcu, da bi mu rad/a povedal/a, vendar ne smem«, »pojasnil/a sem, da so informacije zaupne in so dostopne samo tistim, ki delajo na specifičnem projektu«, »povedal/a sem mu, da mi je nadrejeni prepovedal širiti informacije«, »rekel/a sem mu, da ne bom odgovoril/a na vprašanje«. Ostale trditve sem opredelila kot tiste, ki se nanašajo na deljenje znanja, le te pa niso relevantne v primeru potrjevanja hipotez o skrivanju znanja.

H1: Dejavniki osebne tekmovalnosti spodbujajo skrivanje znanja v organizacijah.

Hipotezo, ki se navezuje na dejavniki osebne tekmovalnosti, sem opredelila preko sedmih trditev v četrtem sklopu vsebinskih vprašanj. Za analizo hipoteze sem v okviru Pearsonove korelacije uporabila Spearmanov korelacijski koeficient, ki predstavlja enega izmed načinov merjenja stopnje povezanosti spremenljivk.

Tabela 5: Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru hipoteze 1

Trditve		Skrivanje znanja
Ko vidim, da sem nekaj opravil/a dobro, hočem biti še boljši/a	Spearman rho	0,205
	p	0,025
Vedno želim biti boljši/a od vseh v oddelku	Spearman rho	0,233
	p	0,010
Nalogo, ki je bila dodeljena večim v oddelku, želim opraviti prvi/a	Spearman rho	0,265
	p	0,003
Veliko mi pomeni individualno priznanje in pohvala s strani okolice	Spearman rho	0,122
	p	0,183
Rad imam delo, ki mi predstavlja izziv	Spearman rho	-0,040
	p	0,665
Veliko mi pomeni, če mi dodelijo delo, ki je pomembno za uspeh celotnega oddelka	Spearman rho	0,121
	p	0,187
Vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov	Spearman rho	0,096
	p	0,295

Legenda: N=120, Spearman rho-Spearmanov korelacijski koeficient, p-statistična značilnost

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 so prikazane korelacije med dejavniki osebnostne tekmovalnosti in skrivanju znanja. Rezultati kažejo, da je skrivanje znanja statistično značilno povezano z vsemi

trditvami z izjemo povezanosti s četrto »veliko mi pomeni individualno priznanje in pohvala s strani okolice«, peto »rad/a imam delo, ki mi predstavlja izziv«, šesto »veliko mi pomeni, če mi dodelijo delo, ki je pomembno za uspeh celotnega oddelka« in sedmo »vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov« trditvijo. Vse statistično značilne povezanosti s skrivanjem znanja so pozitivne in šibke ($\rho < 0,30$). Trditve, ki so pozitivno povezane s skrivanjem znanja, so imele v okviru odgovorov na trditve, v povprečju višje ocene s strani anketirancev.

Velikost učinka se razlikuje pri posameznih trditvah. Vrednostno najvišji koeficient je pri trditvi »nalogo, ki je bila dodeljena večim v oddelku, želim opraviti prvi/a« in sicer znaša Pearsonov korelacijski koeficient 0,265, kar kljub najvišji vrednosti predstavlja majhen učinek. Najnižji koeficient je pri trditvi »rad imam delo, ki mi predstavlja izziv« in predstavlja majhen učinek.

Pri treh od sedmih trditvah, ki se navezujejo na dejavnik osebne tekmovalnosti, je p - vrednost manjša od 5%, kar pomeni da je povezava statistično značilna. Gre za naslednje trditve: ko vidim, da sem nekaj opravil/a dobro, hočem biti še boljši/a (0,025); vedno želim biti boljši/a od vseh v oddelku (0,010); nalogo, ki je bila dodeljena večim v oddelku, želim opraviti prvi/a (0,003). P - vrednost je večja od 5% pri trditvah »veliko mi pomeni individualno priznanje in pohvala s strani okolice« (0,183), »rad/a imam delo, ki mi predstavlja izziv« (0,665) ter »vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov« (0,295). Na podlagi predhodnega lahko delno potrdim hipotezo 1.

H2: Skrivanje znanja v organizacijah zmanjša motivacijo posameznikov za delovno uspešnost.

Za analizo druge hipoteze in primerjavo skrivanja znanja ter motivacijo, sem za stopnjo povezanosti spremenljivk uporabila Spearmanov korelacijski koeficient.

Tabela 6: Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru hipoteze 2 – prvi del

Trditve		Skrivanje znanja
Povratne informacije	Spearman rho	-0,065
	p	0,478
Pohvala nadrejenih	Spearman rho	0,078
	p	0,396
Dobra plača	Spearman rho	0,113
	p	0,219
Fleksibilnost delovnega časa	Spearman rho	0,035
	p	0,707
Uresničevanje višjih osebnih ciljev/poslanstva	Spearman rho	0,045
	p	0,625

se nadaljuje

Tabela 7: Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru hipoteze 2 – prvi del (nad.)

Trditve		Skrivanje znanja
Spoštovanje s strani sodelavcev	Spearman rho	0,064
	p	0,484
Možnost napredovanja	Spearman rho	0,153
	p	0,095
Omogočanje osebne rasti	Spearman rho	-0,008
	p	0,932
Razgibano delo	Spearman rho	0,062
	p	0,502

Legenda: N=120, Spearman rho-Spearmanov korelacijski koeficient, p-statistična značilnost

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru hipoteze 2 – drugi del

Trditve		Skrivanje znanja
Ko nečesa ne znam, postanem motiviran/a, da sam/a poiščem informacijo	Spearman rho	-0,197
	p	0,031
Ko nečesa ne znam, se s tem ne ukvarjam in se raje lotim česa drugega	Spearman rho	0,249
	p	0,006
Ko vidim, da sem boljši/a od ostalih, postanem še bolj motiviran/a	Spearman rho	0,247
	p	0,006
Ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim	Spearman rho	0,037
	p	0,685
Ko me pohvalijo, postanem bolj motiviran/a.	Spearman rho	0,220
	p	0,016

Legenda: N=120, Spearman rho-Spearmanov korelacijski koeficient, p-statistična značilnost

Vir: lastno delo.

Tabeli 6 in 7 prikazujeta korelacije med dejavniki motivacije in skrivanja znanja. Rezultati kažejo, da motivacija ni statistično značilno povezana z nobeno izmed trditev v tabeli šest. V sedmi tabeli so vse trditve statistično značilno povezane s skrivanjem znanja, z izjemo četrte trditve »ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim«, kjer znaša p-vrednost 0,685.

Vse statistično značilne povezanosti s skrivanjem znanja so bile pozitivne in šibke, saj je Pearsonov koeficient manjši od 0,30. Tako je koeficient pri trditvi »ko nečesa ne znam, se s tem raje ne ukvarjam in se raje lotim česa drugega« znašal 0,249; pri trditvi »ko vidim,

da sem boljši/a od ostalih, postanem še bolj motiviran/a« 0,247; pri trditvi »ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim« 0,037; pri trditvi »ko me pohvalijo, postanem bolj motiviran/a« pa 0,220.

Pri trditvi »ko nečesa ne znam, postanem motiviran/a, da sam/a poiščem informacijo« s koeficientom -0,197; »omogočanje osebne rasti« s koeficientom -0,008; »povratne informacije« s koeficientom -0,065; ki so v zgornjem sklopu vprašanj, so koeficienti negativni in predstavljajo zelo šibko povezanost. Tolmačimo si jih lahko na način, da večje skrivanje znanja pomeni manjšo vrednost odgovorov pri že omenjeni trditvi.

P – vrednosti se pri posameznih trditvah razlikujejo. Statistično neznačilna povezava je prisotna pri naslednjih trditvah: povratne informacije (0,478); pohvala nadrejenih (0,396); fleksibilnost delovnega časa (0,219); fleksibilnost delovnega časa (0,707); uresničevanje višjih osebnih ciljev/poslanstva (0,625); spoštovanje s strani sodelavcev (0,484); možnost napredovanja (0,095); omogočanje osebne rasti (0,932); razgibano delo (0,502); ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim (0,685).

Odprto raziskovalno vprašanje 1: Kako spol vpliva na skrivanje znanja?

Prvo odprto raziskovalno vprašanje, ki se navezuje na povezavo spola in učinka le tega na skrivanje znanja, sem analizirala s pomočjo Mann-Whitneyevega testa, ki spada med neparametrične teste ničelne hipoteze.

Tabela 9: Rezultati Mann-Whitneyevega testa v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 1

		N	M	SD	Z	p
Spol	moški	33	1,60	0,60	-1,591	0,112
	ženski	87	1,44	0,49		

Legenda: M-povprečje, SD-standardni odklon, Z-testna statistika, p-statistična značilnost

Vir: lastno delo.

V tabeli 8 je prikazana razlika med spoloma v skrivanju znanju. Rezultati kažejo, da se moški in ženske med seboj statistično značilno ne razlikujejo v povprečnih stopnjah odgovorov o skrivanju znanja, saj je p – vrednost enaka 0,112, torej gre za mejno značilnost. Med anketiranci je 33 moških in 87 žensk. Pri obeh spolih so povprečne ocene podobne in presegajo oceno 1,4. Standardni odklon v primeru moškega spola je 0,60, v primeru ženskega spola pa 0,49. Ker je z - vrednost negativna in znaša -1,591, bo večje skrivanje znanja vodilo v nižjo razliko med spoloma.

Odprto raziskovalno vprašanje 2: Kako stopnja izobrazbe vpliva na skrivanje znanja?

V okviru drugega raziskovalnega vprašanja, sem iskala povezavo med stopnjo izobrazbe in skrivanjem znanja. Za lažjo analizo sem prvotnih šest stopenj v vprašalniku, razdelila v tri

kategorije in sicer dokončana osnovna in srednja šola, diploma višje ali visoke šole ter dokončan univerzitetni študij, kamor spadata tudi dokončan magisterij ter doktorat. Rezultate sem analizirala s pomočjo Kruskall Wallisovega testa, ki spada med neparametrične teste. S pomočjo slednjega lahko ugotovimo ali obstajajo statistično pomembne razlike med dvema ali več skupinami neodvisnih spremenljivk (Lund Research Ltd., brez datuma).

Tabela 10: Rezultati Kruskall-Wallisovega testa v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 2

		N	M	SD	χ^2	p
Izobrazba	dokončana OŠ/SŠ	27	1,67	0,85	0,139	0,933
	diploma višje ali visoke šole	39	1,44	0,35		
	dokončan UNI študij	54	1,42	0,38		

Legenda: M-povprečje, SD-standardni odklon, χ^2 -testna statistika, p-statistična značilnost

Vir: lastno delo.

V tabeli 9 je prikazana razlika med izobrazbami v skrivanju znanja. Rezultati kažejo, da med izobrazbami ne prihaja do statistično značilnih razlik v povprečnih stopnjah odgovorov o skrivanju znanja, saj znaša p-vrednost 0,933, kar je več od 0,05. V skupino »dokončana OŠ/SŠ« spada 27 anketirancev, v drugo skupino, »diploma višje ali visoke šole«, 39 sodelujočih, v tretjo skupino, »dokončan UNI študij« pa 54. Povprečje pri vseh treh skupinah izobrazbe znaša med 1,42 in 1,67, standardni odklon pa od 0,35 do 0,85. χ^2 znaša 0,139.

Odprto raziskovalno vprašanje 3: Kako delovno mesto zaposlenega vpliva na skrivanje znanja?

Tretje raziskovalno vprašanje se nanaša na vpliv delovnega mesta zaposlenega na skrivanje znanja. V osnovnem vprašalniku so se respondenti opredelili glede na enostavna dela, nezahtevna dela, manj zahtevna dela, zahtevna dela, bolj zahtevna dela, zelo zahtevna dela ter visoko zahtevna dela. Za bolj pregledno analizo sem sedem stopenj združila v tri skupine in sicer v enostavna do manj zahtevna dela, zahtevna do bolj zahtevna dela ter zelo zahtevna do visoko zahtevna dela. Rezultate sem, enako kot v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 2, analizirala s Kruskall Willisovim testom. Povprečja so v vseh treh skupinah med 1,44 in 1,65, standardni odklon pa med 0,35 v »zelo zahtevna do visoko zahtevna dela« in 0,58 v »zahtevna do bolj zahtevna dela«. Koeficient χ^2 znaša 2,733.

Tabela 11: Rezultati Kruskal-Wallisovega testa v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 3

		N	M	SD	χ^2	p
Vrsta dela	enostavna do manj zahtevna dela	12	1,65	0,50	2,733	0,255
	zahtevna do bolj zahtevna dela	80	1,48	0,58		
	zelo zahtevna do visoka zahtevna dela	28	1,44	0,35		

Legenda: M-povprečje, SD-standardni odklon, χ^2 -testna statistika, p-statistična značilnost

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 je prikazana razlika med vrstami dela v skrivanju znanja. Rezultati kažejo, da med vrstami dela ne prihaja do statistično značilnih razlik v povprečnih stopnjah odgovorov o skrivanju znanja ($p=0,255$). Med vsemi respondenti, jih 12 opravlja enostavna do manj zahtevna dela, 80 zahtevna do bolj zahtevna dela in 28 zelo zahtevna do visoko zahtevna dela.

Odprto raziskovalno vprašanje 4: Kako medgeneracijski dejavnik vpliva na skrivanje znanja?

Za potrebe odprtega raziskovalnega vprašanja štiri sem uporabila Spearmanov korelacijski koeficient. V primerjavo sem vključila sedem trditvev iz četrtega sklopa vprašanj, ki sem jih primerjala s povprečji vprašanj, ki vključujejo skrivanje znanja.

Nobena trditve, ki sem jo uporabila za primerjavo med skrivanjem znanja in medgeneracijskim dejavnikom, ni statistično značilna, saj je p – vrednost pri vseh trditvah večja od 0,05. Pri dveh od sedmih trditvev, je Spearmanov koeficient negativen in sicer pri trditvi »Ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam.« (-0,158) in »Rad/a pomagam ostalim in sem bolj učinkovit/a, ko delam z ljudmi, ki so mlajši/starejši od mene.« (-0,016). Negativna koeficienta si lahko razlagamo kot dejstvo, da bo imelo večje skrivanje znanja manjši vpliv na trditvi v povezavi z medgeneracijskim dejavnikom.

Tabela 12: Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 4

Trditve		Skrivanje znanja
Ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam.	Spearman rho	-0,158
	p	0,084
Rad/a pomagam ostalim in sem bolj učinkovit/a, ko delam z ljudmi, ki so mlajši/starejši od mene.	Spearman rho	-0,016
	p	0,860

se nadaljuje

Tabela 11: Prikaz rezultatov Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti v primeru odprtega raziskovalnega vprašanja 4 (nad.)

Trditve		Skrivanje znanja
Oddelek, kjer je vodja predstavnik starejše generacije, je bolj uspešen.	Spearman rho	0,099
	p	0,283
Raje delam v skupini z mlajšo generacijo.	Spearman rho	0,014
	p	0,882
Všeč mi je delo s sodelavci, ki so starejši od mene, saj se od njih lahko veliko naučim.	Spearman rho	0,082
	p	0,372
Za delo s starejšimi nimam potrpljenja.	Spearman rho	0,037
	p	0,691
Težko opravljam delo v sodelovanju z mlajšo generacijo, saj imajo drugačno lestvico vrednot.	Spearman rho	0,122
	p	0,183

Legenda: N=120, Spearman rho-Spearmanov korelacijski koeficient, p-statistična značilnost

Vir: lastno delo.

Rezultati, ki ponazarjajo odprto raziskovalno vprašanje 4 so prikazani v tabeli 11.

5 DISKUSIJA

5.1 Interpretacija rezultatov

Rezultati empirične raziskave kažejo, da lahko hipotezo 1 in hipotezo 2 delno potrdimo. Hkrati je iz raziskave razvidno, da demografski dejavniki direktno ne vplivajo na skrivanje znanja v organizacijah. Rezultati raziskave niso pokazali statistično značilne povezanosti med skrivanjem znanja in stopnjo izobrazbe, delovnim mestom in medgeneracijskim dejavnikom. Hipoteze z odprtimi raziskovalnimi vprašanji in statusi so prikazani v tabeli 12.

V okviru hipoteze 1 sem predpostavila, da dejavnik osebne tekmovalnosti spodbuja skrivanje znanja v organizacijah. Rezultati raziskave delno potrjujejo postavljeno hipotezo. Tisti posamezniki, ki so po naravi bolj tekmovalni so načeloma tudi bolj nagnjeni k skrivanju znanja v organizacijah. Izkazalo se je, da vedno večji pritisk in konkurenca med posamezniki v organizacijah vodi do nedeljenja informacij (Walsh & Hong, 2003, str. 801). To še posebej velja za bolj tekmovalne posameznike, saj obstaja večja verjetnost, da takšne osebe nasprotujejo načelu o sodelovanju na delovnem mestu (Cyr & Choo, 2010, str. 828).

Hipoteza 2 predpostavlja, da skrivanje znanja v organizacijah zmanjša motivacijo posameznikov za delovno uspešnost. Potrjevala sem jo z dvema sklopoma vprašanj, ki se v končni povezanosti razlikujeta. Hipoteza je delno potrjena, vendar z manjšo močjo kot

hipoteza 1. Predpostavljam, da je hipoteza delno potrjena zaradi relativno majhnega vzorca, kar pomeni da tega ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Skrivanje znanja delno vpliva na motivacijo posameznikov znotraj organizacije. Motivacijska klima med zaposlenimi je opredeljena kot pojem, ki se nanaša na skupno dožemanje zaposlenih znotraj obstoječih meril, opredeljene preko politike podjetja ter delovnega okolja (Nerstad, Roberts & Richardsen, 2013, str. 2231). Notranje motivirana je tista oseba, ki dela stvari ker jo to veseli in ne zaradi zunanjih nagrad ali pritiskov. Na drugi strani so osebe, ki delajo stvari zaradi nagrad, torej so zunanje motivirane (Acar, 2014, str. 12).

Odprto raziskovalno vprašanje 1 se nanaša na vpliv spola na skrivanje znanja. Rezultati so pokazali, da med moškimi in ženskami ni statistično značilne razlike. Enako je tudi pri odprtem raziskovalnem vprašanju 2 in 3, kjer analiza ne kaže statistično značilnih razlik v odgovorih posameznikov z različno stopnjo izobrazbe ter posameznikov, ki so zaposleni na različnih delovnih mestih.

Odprto raziskovalno vprašanje 4, ki preučuje vpliv medgeneracijskega dejavnika na skrivanje znanja, se je izkazalo za statistično neznačilno povezanost med trditvami, kar pomeni da v okviru zbranega vzorca ne vpliva na skrivanje znanja.

V tabeli 12 so predstavljene ugotovitve empirične raziskave magistrskega dela.

Tabela 13: Status postavljenih hipotez in odprtih raziskovalnih vprašanj

	Hipoteza	Status
H1	Dejavnik osebne tekmovalnosti spodbuja skrivanje znanja v organizacijah.	delno potrjena
H2	Skrivanje znanja v organizacijah zmanjša motivacijo posameznikov za delovno uspešnost.	delno potrjena
RV1	Kako spol vpliva na skrivanje znanja?	ne vpliva
RV2	Kako stopnja izobrazbe vpliva na skrivanje znanja?	ne vpliva
RV3	Kako delovno mesto zaposlenega vpliva na skrivanje znanja?	ne vpliva
RV4	Kako medgeneracijski dejavnik vpliva na skrivanje znanja?	ne vpliva

Vir: lastno delo.

5.2 Teoretični prispevki

Na podlagi preučene literature, magistrsko delo prispeva k dodatnemu ozaveščanju podjetij ter posameznikov o pomembnosti skrivanja znanja v organizacijah. Connolly, Zweig, Webster in Trougakos (2012, str. 83) opozarjajo na pomanjkanje strokovne literature s področja skrivanja znanja, hkrati pa v analizi ugotavlja, da demografski dejavniki, kot sta spol in starost, nimajo konkretnega vpliva na posameznikovo skrivanje znanja znotraj organizacij. Enako se je izkazalo za vpliv demografskih dejavnikov znotraj empirične raziskave v mojem magistrskem delu.

Medgeneracijski dejavnik je bil predhodno preučen s strani razlik med motivacijo generacije X in Y. V raziskavi ugotavljajo, da do večjih razlik med vplivom zunanjih in notranjih motivacijskih dejavnikov med generacijama ne prihaja. Čeprav velja generacija X za bolj tradicionalno, jim veliko pomenijo tudi zunanji motivatorji, med katere vključujejo denar, varnost zaposlitve, pogoje dela ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Preko empiričnih raziskav so opazili, da so posamezniki v generaciji Y celo navdušeni nad starejšimi in jih na delovnem mestu sprejemajo pozitivno (Acar, 2014, str. 12).

Dejstvo, ki ga je Acar (2014, str. 19) potrdil v raziskavi, se ujema z večino ostalih raziskav na temo motivacije med generacijami. Na podlagi tega bi lahko sklepali, da medgeneracijski dejavnik ne vpliva na skrivanje znanja.

V strokovni literaturi zaenkrat medgeneracijski dejavnik še ni bil predstavljen v povezavi s skrivanjem znanja na delovnem mestu. Z empirično raziskavo, raziskovalno vprašanje sicer ni potrjeno, kljub temu pa, glede na splošno staranje prebivalstva v razvitem svetu, še vedno obstaja verjetnost za le to. Glede na dejstva o demografski sliki razvitejših držav in primoranosti med sodelovanjem starejše in mlajše generacije na delovnem mestu, bi bilo smiselno dodatno raziskovanje in strokovno preučevanje na omenjenem področju.

S samim magistrskim delom, sta bili delno potrjeni hipotezi ena in dve. S tega stališča delo prispeva k dejstvu, da je skrivanje znanja na delovnem mestu vsekakor prisotno tudi pri nas, zato morajo organizacije temu posvetiti več pozornosti. Na podlagi delno potrjenih hipotez, lahko sklepamo da imajo psihološki dejavniki večji vpliv na skrivanje znanja v organizacijah, kot demografski. Kot so ugotovili v raziskavi Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic in Škerlavaj (2018, str. 19), je osebna tekmovalnost eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na skrivanje znanja. Glede na njihove ugotovitve, svetujejo organizacijam, da le to preprečijo že v času izbiranja kandidatov za določeno pozicijo v organizaciji ali pa na podlagi nagrajevanja posameznikov v okviru pristojnosti oddelka za kadrovske razvoj v posameznem podjetju (Hernaus, Černe, Connelly, Poloski Vokic & Škerlavaj, 2018, str. 19).

Tudi rezultati anketnega vprašalnika v mojem delu, dajejo jasen signal, da je potrebno zaposlene neprestano spremljati, jih razvijati in na podzavesten način ozaveščati o pomembnosti deljenja znanja ter medsebojne pomoči na delovnem mestu. Potrebno jih je usmerjati na način notranje motiviranosti, ki jo bodo dosegli tudi preko deljenja znanja.

Za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja, je pomembna motivacija posameznikov in pripadnost podjetju, hkrati pa tudi ostali dejavniki, kot so vpliv vloge posameznika v podjetju, vpletenost v delo, odnos posameznika z nadrejenimi in skupino v kateri deluje, zadovoljstvo z delom ter drugi (Mathieu & Zajac, 1990, str. 171). Slednje nam pove, da so za uspešnost posameznika ter posledično podjetij, pomembni preiščeni koraki, predvsem

v načinu vodenja v organizacijah. Pomembno se je zavedati, da lahko medsebojna pomoč, deljenje znanja, pripomore k večji uspešnosti ter konkurenčni prednosti podjetij.

5.3 Priporočila za prakso

Kot že predhodno navedeno, so rezultati raziskave pokazali delno povezanost dejavnika osebne tekmovalnosti in skrivanja znanja v organizacijah. Na podlagi literature, lahko le to potrdimo. Hkrati se v raziskavi kažejo učinki skrivanja znanja na motivacijo zaposlenih, katerim je smiselno posvetiti določeno pozornost. Kljub temu, da lahko podjetja le redko vplivajo na psihološko stanje zaposlenih, je slednje mogoče preko različnih tehnik, hkrati pa imajo lahko večje pozitivne učinke kot se zdi na prvi pogled.

Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö (2012, str. 160) ugotavljajo, da vključevanje zaposlenih v strateško načrtovanje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih k izvajanju strategije, to pa povečuje uspešnost podjetja. Hkrati ugotavljajo, da na uspešnost podjetja, vpliva tudi organizacijsko učenje. Zaradi teh dejstev, bi morala podjetja poskrbeti za vključevanje zaposlenih v načrtovanje strategij, na vseh hierarhičnih ravneh (Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö, 2012, str. 160–161).

Preko navedenega lahko podjetja pri posameznikih dosežejo večjo zavzetost, ki vodi v večjo učinkovitost, na ta način pa pripomore k sodelovanju in zmanjšanju učinka skrivanja znanja. Na vsaki hierarhični ravni lahko vodje organizirajo letne razgovore, kjer se z zaposlenimi pogovorijo in skupaj določijo posameznikove cilje. Pri tem jih lahko umestijo v strateško načrtovanje ter jim predstavijo širšo sliko ciljev, ki jih zasleduje celotna organizacija. Če želijo biti pri tem uspešni, potrebujejo zaposleni jasno predstavo v katerem delu uresničevanja strategije so prisotni s svojim delom, zato je potrebno zastaviti konkretne cilje in tudi način, kako jih bodo dosegli. Vsako polletje naj se cilje pregleda in opazuje napredek zaposlenega.

Posamezniki se morajo počutiti koristne, saj se v nasprotnem primeru zmanjša njihova motivacija (Marzel, 2000, str. 351). Organizacije lahko preko raznih kadrovskih strategij pripomorejo k boljšemu sodelovanju in nenazadnje večji učinkovitosti skupin pri delu. To lahko dosežejo preko delavnic, kot so medsebojna komunikacija, spoštovanje in motivacija, asertivna komunikacija ter tudi preko povezovalnih iger (ang. team buildingov), s pomočjo katerih se krepijo in vzpostavljajo prijateljski odnosi med zaposlenimi na istih ravneh ter tudi z nadrejenimi.

S tem, ko se vzpostavijo močnejše vezi, se posledično gradijo trdnejši odnosi, ki vodijo v večjo medsebojno pomoč in deljenje znanja. Stopnja kakovosti deljenja znanja je povezana z vsakim posameznikom, zato je pomembno ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih o skrivanju znanja. Zaradi naštetega je pomembno spodbujanje zaposlenih k prostovoljnemu vključevanju v izobraževanja po lastni izbiri.

Z zaposlenimi se je potrebno neprestano ukvarjati in jih spodbujati v samoiniciativno vključevanje, hkrati pa jim omogočati tudi napredovanje. Na podlagi obstoječe literature prihaja do skrivanja znanja tudi zaradi strahu posameznikov, da se bodo sodelavci poslužili njihove ideje in jo predstavili kot svojo. V tej fazi je delna odgovornost na organizaciji, saj je v njihovi domeni ustrezno prepoznavanje potenciala zaposlenih in posledično nagrajevanje tistih, ki si le to zaslužijo. Nagrajevanja se v organizacijah razlikujejo, smiselno pa je najti način, ki motivira največ posameznikov. Ena izmed motivacij je sicer denarna nagrada, vendar ne vpliva na vse zaposlene enako, hkrati pa spada med zunanje motivatorje, ki na dolgi rok nimajo vedno pozitivnega učinka.

5.4 Omejitve in predlogi za raziskovanje

Omejitve pri pisanju magistrskega dela so predvsem v empiričnem delu, vprašalniku. Vsi sklopi vprašanj so sestavljeni na podlagi samoocenjevanja posameznikov, ki se v določenih situacijah niso sposobni realno oceniti. Le to se navezuje na vprašanja, ki so lahko v delovnem okolju posameznika moralno sporna in nesprejemljiva, predvsem na vprašanja, kjer je potrebno biti samokritičen. Čeprav sem v uvodu napisala, da je anketa anonimna, smo ljudje običajno takšni, da ne želimo priznati svojih negativnih vedenj, hkrati pa se bojimo, da bi nas ostali obsojali.

Kljub pristranskosti odgovorov, lahko na podlagi obstoječe literature trdimo, da obstaja povezava med posameznikovo osebno tekmovalnostjo in skrivanjem znanja, hkrati pa lahko trdimo tudi, da skrivanje znanja vpliva na motivacijo posameznikov. Glede slednjega so potrebne dodatne raziskave in dokazi, ki bi le to potrdile.

Ena izmed omejitev pri potrjevanju hipotez, je bila relativno majhen vzorec, ki vpliva na pristranskost rezultatov. Smiselno bi bilo analizirati dejavnike na vzorcu posameznikov iz različnih kulturnih okolij in tiste, ki so del večjih mednarodnih organizacij. Za slednje menim, da bi hipoteze potrdila z večjo težnostjo.

Področje skrivanja znanja je v strokovni literaturi precej nov pojem, ki bi ga bilo potrebno dodatno preučevati. Glede na dejstva o nenehnem razvoju organizacij, gospodarstva in sveta, postajajo posamezniki in s tem znanje eden izmed temeljnih dejavnikov konkurenčnih prednosti. Na podlagi preučenih raziskav predlagam, da se odkrivajo in potrjujejo novi dejavniki, ki vplivajo na skrivanje znanja, predvsem psihološki. Za uveljavitev pojma v strokovni literaturi, bo potrebno še več preučevanj in trdnih dokazov o vplivu slednjega tudi na finančno izgubo organizacij. Hkrati menim, da je smiselno dokazovanje vpliva medkulturnega dejavnika in morebiti tudi kakšnega izmed neomenjenih dejavnikov, ki ne temeljijo na psihološkem stanju posameznikov.

Smiselno bi bilo, da se za preučevanje novih dejavnikov združijo strokovnjaki iz področja psihologije in ekonomije, ter združijo moči v odkrivanju področja. Dejstvo je, da so mehke veščine v okviru ekonomije ter podjetij močno povezane s psihologijo človeka, hkrati pa so

organizacije skupek ljudi, ki se med sabo usklajujejo, da bi dosegli cilje. Zaradi tega, je skrivanje znanja specifičen pojav, ki mu je smiselno posvetiti pozornost.

Dodatno pozornost pri raziskovanju je potrebno nameniti zavedanju posameznikov ter organizacij, o prisotnosti skrivanja znanja in njegovem konkretnem vplivu na zaposlene. Kaj le to prinese v vsakdan in kateri so predvsem negativni učinki, ki se jih je potrebno zavedati. Dobro bi bilo, da se posameznike o slednjem izobražuje že v okviru javnega šolstva, hkrati pa tudi kasneje, ko se zaposlijo na različnih delovnih mestih. Menim, da lahko to pozitivno vpliva na počutje posameznikov, večjo pripadnost, posledično pa boljše delovanje organizacij in vodenih skupin.

SKLEP

Skrivanje znanja lahko po Connelly, Zweig, Webster in Trougakos (2012, str. 65) opredelimo kot namerni poskus posameznika, da prikrije dejstva, po katerih sprašujejo ostali. V praksi se je v večji meri začelo pojavljati z delom v skupinah, ki omogoča večjo ustvarjalnost in učinkovitost. Rivalstvo je pogostejše prisotno v večjih podjetjih, le to pa vodi do manj prijateljskih odnosov med sodelavci. Kljub temu, da glede na dosedanje raziskave, skrivanje znanja v večji meri odvisno od psiholoških dejavnikov, lahko organizacija s pravilnim pristopom in razvojem kadrov učinke le tega omili in do neke mere prepreči.

Temeljni cilj naloge je bil analizirati in na novo potrditi morebitne neraziskane dejavnike, ki vplivajo na skrivanje znanja v organizacijah. Z empirično raziskavo sem delno potrdila povezavo med negativnim vplivom skrivanja znanja na motivacijo zaposlenih, kar pomeni, da lahko managerji z različnimi kadrovskimi pristopi pripomorejo k večjemu deljenju znanja in posledično večji motivaciji. Poleg navedenega se je v empirični raziskavi delno potrdila tudi povezava med osebno tekmovalnostjo in skrivanjem znanja. Tekmovalnejši posamezniki so torej bolj nagnjeni k prikrivanju znanja.

V okviru empirične raziskave ne morem z gotovostjo trditi, da spol, stopnja izobrazbe, delovno mesto in medgeneracijski dejavnik neposredno vplivajo na skrivanje znanja. Glede na to, bi bile za potrditev odprtih raziskovalnih vprašanj potrebne dodatne raziskave.

Ker je za sodobne organizacije pomembno doseganje konkurenčnih prednosti, znanje posameznikov, pa je ključen dejavnik za le to, je smiselno, da podjetja namenijo pojavu skrivanja znanja več pozornosti. Pomembno je, da se o tem ozavešča in na ta način utre v miselnost zaposlenih.

Moračnost skrivanja znanja je vprašljiva, hkrati pa imajo na to velik vpliv managerji. Če bodo posameznikom signalizirali sprejemljivost le tega, se ga bodo posluževali. Zato se mora v prvi vrsti negativnih učinkov slednjega zavedati vodstvo, ki lahko nadalje usmerja zaposlene. Potrebno jim je dati jasne signale in jih o tem poučiti. Kljub temu, da govorimo

o dokaj kompleksnem in novem pojavu, so strokovnjaki z dosedanjimi raziskavami dokazali tudi negativne vpliv na dobičke podjetij, ki se jih zaenkrat podjetja še ne zavedajo v zadostni meri. Ko bodo vodje in zaposleni poosebili pomen skrivanja znanja in bodo na to pozorni, se bo povečala vez med sodelavci, s tem pa bodo skupine začele dosegati boljše rezultate, ki bodo pozitivni tudi za celoten človeški razvoj.

Res je, da so odnosi na delovnem mestu velikokrat zapleteni in odvisni od psihološkega stanja posameznikov, hkrati pa je za vedenje zaposlenih in sodelovanje v zadostni meri odgovorno vodstvo. Z urejenim in prilagodljivim sistemom in tudi z nenehnim spremljanjem tako novih trendov kot tudi posameznih generacij, lahko ustvarijo prijetne odnose znotraj skupin in tudi med nadrejenimi ter njihovimi zaposlenimi. S pomočjo prijetne organizacijske klime in zavestnega ozaveščanju o skrivanju znanja, bodo podjetja dolgoročno uspešnejša, hkrati pa bodo s tem privabljala nove sodelavce in krepila pripadnost organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Acar, A. B. (2014). Do intrinsic and extrinsic motivation factors differ for generation x and generation y? *International journal of business and social science*, 5(5), 12–20.
2. Ashford, S., Blatt, R. & Walle, D. (2003). Reflections on the looking glass: a review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of management*, 29(6), 773–799.
3. Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR magazine*, 49(5), 46–51.
4. Babič, K., Černe, M. E., Connelly, C., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *Journal of knowledge management*, 23(8), 1502–1522.
5. Bem, D. (1972). Self-perception theory. *Advances in experimental social psychology*, 6(1), 1–62.
6. Bogilović, S., Černe, M. & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 710–723.
7. Brown, S., Gray, D., McHardy, J. & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of economic behavior & organization*, 116(8), 361–378.

8. Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 40(7), 779–782.
9. Connelly, C., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64–88.
10. Cyr, S. & Choo, C. W. (2010). The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. *Journal of documentation*, 66(6), 824–846.
11. Černe, M., Nerstad, C., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *The academy of management journal*, 57(1), 172–192.
12. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja: na poti k učečem se podjetju* (str. 71–93). Maribor: Založba Pivec.
13. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 806–825.
14. Eagly, A., Wood, W. & Diekmann, A. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal. V T. Eckes & H. Trautnes (ur.), *The developmental social psychology of gender* (str. 123–174). New Jersey: Erlbaum.
15. Eddy, W. (1973). Human motivation. *Monthly labor review*, 96(3), 78–79.
16. Forson, J. (2012). *Impacy of motivation on the productivity of employees at GTBank Ghana*. Megahalaya: University of Science and Technology.
17. Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331–362.
18. Grijalva, E., Newman, D., Louis, D. M., Brent, H. P. D. R., Richard, W. & Yan, T. (2015). Gender differences in narcissism: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(2), 261–310.
19. Harvey, J. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of knowledge management*, 16(3), 400–417.

20. Hernaus, T., Černe, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N. & Škerlavaj, M. (2018). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of knowledge management*, 23(4), 597–618.
21. Hiriappa, B. (2009). *Organizational behavior*. New Delhi: New Age International.
22. Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. *Employee relations*, 2(25), 182–202.
23. Hollenbeck, J., Beersma, B. & Schouten, M. (2012). Beyond team types and taxonomies: a dimensional scaling conceptualization for team description. *The academy of management review*, 37(1), 82–106.
24. House, R. J. & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and criticism. *Personnel psychology*, 20(4), 369–390.
25. Hu, J. & Liden, R. (2015). Making a difference in the teamwork: linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of management journal*, 58(4), 1102–1127.
26. Ignjatović, M. (2006). Položaj mladih na trgu delovne sile. *IB revija*, 40(4), 66–69.
27. Jereb, J. (1996). Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti. *Organizacija*, 6(6), 352–360.
28. Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z. & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: the mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of organizational behavior*, 40(7), 800–818.
29. Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
30. Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M. & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 18(2), 159–178.
31. Lanke, P. (2018). Knowledge hiding: impact of interpersonal behavior and expertise. *Human resource management international digest*, 26(2), 30–32.

32. Lund Research Ltd. (brez datuma). *Kruskal-Wallis H Test using SPSS Statistics*. Pridobljeno 18. julija 2020 iz <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/kruskal-wallis-h-test-using-spss-statistics.php>
33. Marzel, K. (2000). Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa*, 37(2), 348–363.
34. Maslow, A. & Lewis, K. J. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger incorporated*, 14, 987.
35. Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171–194.
36. Možina, S. & Kovač, J. (2003). *Sodobni menedžment in zaposleni*. Pridobljeno 22. maja 2020 iz <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030408.doc>
37. Možina, S. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
38. Nerstad, C. G., Roberts, G. C. & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of applied social psychology*, 43(11), 2231–2250.
39. Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K. & Shaw, J. D. (2019). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of organizational behavior*, 40(7), 819–833.
40. Organisation for economic co-operation and development. (2015). *OECD360: Slovenija 2015: Kam se uvršča Slovenija?*. OECD Publishing. Pridobljeno 25. maja 2020 iz <https://doi.org/10.1787/9789264236219-sl>
41. Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. & Lim, V. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International journal of information management*, 42(10), 36–48.
42. Robbins, S. (2003). *Organizational behavior* (10. Izd.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
43. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
44. Ruparel, N. & Choubisa, R. (2020). Knowledge hiding in organizations: a perspective narrative review and the way forward. *Dynamic relationships management journal*, 9(1), 5–22.

45. Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68–78.
46. Sengupta, S. (2011). Growth in human motivation: beyond Maslow. *Indian journal of industrial relations*, 47(1), 102–116.
47. Smerek, R. & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in higher education*, 48(2), 229–250.
48. Sohail, M. & Daud, S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. *The journal of information and knowledge management systems*, 39(2), 125–142.
49. Spender, J. & Grant, R. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategis management journal*, 17(S2), 5–9.
50. Škerlavaj, M., Connelly, C., Černe, M. & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of knowledge management*, 22(7), 1489–1509.
51. Walsh, J. P. & Hong, W. (2003). Secrecy is increasing in step with competition. *Nature*, 422(6934), 801–802.
52. Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C., Brodt, S. & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: withholding knowledge at work. V J. J. Martocchio (ur.), *Research in personnel and human resources* (str. 1–37). Bingley: Emerald Group Publishing.
53. Wollenberg, E., Anderson, J. & López, C. (2005). *Through all things differ: pluralism as a basis for cooperation in forests*. Bogor: Center for International Forestry Research.
54. Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G. & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in servic organizations. *International journal of hospitality management*, 59(10), 84–94.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Q1 - Skrivanje znanja je pogost pojav v organizacijah. Zamislite si dogodek, v katerem je določen sodelavec od vas zahteval znanje in vašo reakcijo na slednje. Spodnje trditve se nanašajo na vaše obnašanje v opisanem primeru. Na lestvici od 1 (nikoli) do 5 (vsak dan) označite kaj velja za vas.

	1. (Nikoli)	2. (Enkrat ali dvakrat)	3. (Enkrat ali dvakrat mesec)	4. (Enkrat do dvakrat tedensko)	5. (Vsak dan)
Rekel/a sem, da mu bom pomagal/a, vendar tega nikoli nisem nameraval/a.	☐	☐	☐	☐	☐
Podal/a sem mu/ji druge informacije in ne tistih, ki jih je želel/a.	☐	☐	☐	☐	☐
Preden sem podal/a znanje, sem se prepričal/a o točnosti podatkov.	☐	☐	☐	☐	☐
Pojasnil/a sem vse zelo natančno.	☐	☐	☐	☐	☐
Takoj sem odgovoril/a na vsa vprašanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Povedal/a sem sodelavcem točno to kar so želeli vedeti.	☐	☐	☐	☐	☐
Pretvarjal/a sem se, da nimam podatka.	☐	☐	☐	☐	☐
Rekel/a sem, da nečesa ne znam, čeprav sem znal/a.	☐	☐	☐	☐	☐
Pretvarjal/a sem se, da ne vem o čem govori sodelavec.	☐	☐	☐	☐	☐
Rekel/a sem, da premalo poznam temo o kateri me sprašuje sodelavec.	☐	☐	☐	☐	☐
Pojasnil/a sem sodelavcu, da bi mu rad/a povedal/a, vendar ne smem.	☐	☐	☐	☐	☐
Pojasnil/a sem, da so informacije zaupne in so dostopne samo tistim, ki delajo na specifičnem projektu.	☐	☐	☐	☐	☐
Povedal/a sem mu, da mi je nadrejeni prepovedal širiti informacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Rekel/a sem mu, da ne bom odgovoril/a na vprašanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Všeč mi je shranjevanje informacij, če jih bom slučajno kdaj potreboval/a.	☐	☐	☐	☐	☐
Nikoli ne zavržem informacije za katero mislim, da bo koristna v prihodnosti.	☐	☐	☐	☐	☐

Q2 - Za samo organizacijo in delo v skupinah je zelo pomembno, da si člani med sabo delijo znanje in informacije, pomembne za doseg cilja. Prosim, da svojo skupino ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	1. (Sploh se ne strinjam)	2. (Se ne strinjam)	3. (Se niti ne strinjam, niti strinjam)	4. (Se ne strinjam)	5. (Popolnoma se strinjam)
Člani naše skupine so vedno pripravljeni pomagati ostalim.	☐	☐	☐	☐	☐
Člani naše skupine so pripravljeni sprejeti znanje ostalih in ga skupno uporabiti pri iskanju rešitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Člani naše skupine sodelujejo tudi tako, da odkrito delijo svoje znanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Člani naše skupine vedno gledajo na zmago kot skupno in ne individualno.	☐	☐	☐	☐	☐
V naši skupini smo člani različnih generacij, vendar kljub temu dobro sodelujemo.	☐	☐	☐	☐	☐

Q3 - Označite kako na vašo motivacijo vplivajo naslednji dejavniki. Prosim ocenite na lestvici od 1 (sploh ne vpliva) do 5 (popolnoma vpliva) kaj velja za vas.

	1. Sploh ne vpliva	2. Ne vpliva	3. Niti ne vpliva, niti vpliva	4. Vpliva	5. Popolnoma vpliva
Povratne informacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvala nadrejenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Dobra plača.	☐	☐	☐	☐	☐
Fleksibilnost delovnega časa .	☐	☐	☐	☐	☐
Uresničevanje višjih osebnih ciljev/poslanstva.	☐	☐	☐	☐	☐
Spoštovanje s strani sodelavcev.	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Omogočanje osebne rasti.	☐	☐	☐	☐	☐
Razgibano delo.	☐	☐	☐	☐	☐

Q4 - Spodnje trditve se nanašajo na vaše občutke na delovnem mestu. Prosim, ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 7 (popolnoma se strinjam) v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.

	1. Sploh se strinjam	2. Pretežno se strinjam	3. Malo se strinjam	4. Niti se strinjam, niti strinjam	5. Malo se strinjam	6. Pretežno se strinjam	7. Popolnoma se strinjam
Ko nečesa ne znam, postanem motiviran/a, da sam/a poiščem informacijo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko nečesa ne znam, se s tem ne ukvarjam in se raje lotim česa drugega.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko vidim, da sem boljši/a od ostalih, postanem še bolj motiviran/a.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko me pohvalijo, postanem bolj motiviran/a.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rad/a pomagam ostalim in sem bolj učinkovit/a, ko delam z ljudmi, ki so mlajši/starejši od	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1. Sploh se strinjam	2. Pretežno se strinjam	3. Malo se strinjam	4. Niti se strinjam, niti strinjam	5. Malo se strinjam	6. Pretežno se strinjam	7. Popolnoma se strinjam
----------------------	-------------------------	---------------------	------------------------------------	---------------------	-------------------------	--------------------------

mene.						
Oddelek, kjer je vodja predstavnik starejše generacije, je bolj uspešen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Raje delam v skupini z mlajšo generacijo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Všeč mi je delo s sodelavci, ki so starejši od mene, saj se od njih lahko veliko naučim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Za delo s starejšimi nimam potrpljenja.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Težko opravljam delo v sodelovanju z mlajšo generacijo, saj imajo drugačno lestvico vrednot.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ko vidim, da sem nekaj opravil/a dobro, hočem biti še boljši/a.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vedno želim biti boljši/a od vseh v oddelku.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nalogo, ki je bila dodeljena večim v oddelku, želim opraviti prvi/a.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veliko mi pomeni individualno priznanje in	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1. Sploh se strinjam	2. Pretežno se strinjam	3. Malo se strinjam	4. Niti se niti strinjam	5. Malo se strinjam	6. Pretežno se strinjam	7. Popolnoma se strinjam
----------------------	-------------------------	---------------------	--------------------------	---------------------	-------------------------	--------------------------

pohvala s strani
okolice.

Rad/a imam delo, ki mi predstavlja izziv.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Veliko mi pomeni, če mi dodelijo delo, ki je pomembno za uspeh celotnega oddelka.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Q5 -

	Moški	Ženski
Spol	☐	☐

Q6 - Spodaj vpište vašo starost (v dopolnjenih letih):

Q7 - Izobrazba:

- ☐ Dokončana osnovna šola
- ☐ Dokončana srednja šola
- ☐ Diploma višje ali visoke šole
- ☐ Univerzitetna diploma
- ☐ Magisterij
- ☐ Doktorat

Q8 - Označite vrsto dela, ki ga opravljate v podjetju:

- ☐ enostavna dela (enostaven postopek, manjše število različnih kratkotrajnih operacij)
- ☐ nezahtevna dela (uporaba priučenih del, enostavni in mehanizirani procesi)
- ☐ manj zahtevna dela (najmanj nižja poklicna izobrazba, administracija, nekaj odgovornosti)
- ☐ zahtevna dela (opravljanje nalog, ki jih ni mogoče uvrstiti med manj zahtevna dela)
- ☐ bolj zahtevna dela (organiziranje, koordiniranje znotraj oddelka,...)
- ☐ zelo zahtevna dela (vodenje enote, samostojno strokovno delo,...)
- ☐ visoko zahtevna dela (zahtevnejša in zelo zahtevna dela, analitično preučevanje,...)

Q9 - Označite vrsto zaposlitve:

- ☐ za določen čas
- ☐ za nedoločen čas
- ☐ preko kadrovske agencije
- ☐ študentsko delo

Q10 - Koliko časa ste zaposleni v trenutnem podjetju?

- ☐ manj kot 1 leto
- ☐ od 1 do 5 let
- ☐ od 5 do 10 let
- ☐ več kot 10 let

Q11 - Koliko let delovnih izkušenj imate? (skupno, tudi če ste bili predhodno zaposleni v drugem podjetju)

Priloga 2: Prikaz demografskih podatkov

Vprašanje 5: Spol

		f	f (%)
Spol	moški	33	27,50
	ženski	87	72,50
	skupno	120	100,00

Vprašanje 6: Starost

	N	Povprečje	SD	Min	Max
Starost	120	39,09	12,562	20	60

Vprašanje 7: Izobrazba

		f	f (%)	F (%)
Izobrazba	dokončana SŠ	27	22,50	22,50
	diploma višje ali visoke šole	39	32,50	55,00
	univerzitetna diploma	35	29,17	84,17
	magisterij	18	15,00	99,17
	doktorat	1	0,83	100,00
	skupno	120	100,00	

Vprašanje 8: Vrsta dela, ki ga opravljate

		f	f (%)
Vrsta dela	enostavna dela	2	1,67
	nezahtevna dela	1	0,83
	manj zahtevna dela	9	7,50
	zahtevna dela	40	33,33
	bolj zahtevna dela	40	33,33
	zelo zahtevna dela	22	18,33
	visoko zahtevna dela	6	5,00
	skupno	120	100,00

Vprašanje 9: Vrsta zaposlitve

		f	f (%)
Vrsta zaposlitve	za določen čas	13	10,83
	za nedoločen čas	82	68,33
	preko kadrovske agencije	2	1,67
	študentsko delo	23	19,17
	skupno	120	100,00

Vprašanje 10: Čas zaposlitve v trenutnem podjetju

		f	f (%)	F (%)
Čas zaposlitve	<1 leto	22	18,33	18,33
	1-5 let	26	21,67	40,00
	5-10 let	14	11,67	51,67
	>10 let	58	48,33	100,00
	skupno	120	100,00	

Priloga 3: Izračun deležev glede na odgovore v posameznih sklopih vprašanj

1. sklop vprašanj:

		nikoli	enkrat ali dvakrat	enkrat ali dvakrat na mesec	enkrat do dvakrat tedensko	vsak dan	skupno
Rekel/a sem, da mu bom pomagal/a, vendar tega nikoli nisem nameraval/a.	f	83	19	9	6	3	120
	f (%)	69,17	15,83	7,50	5,00	2,50	100,00
Podal/a sem mu/ji druge informacije in ne tistih, ki jih je želel/a.	f	105	12	0	2	1	120
	f (%)	87,50	10,00	0,00	1,67	0,83	100,00
Preden sem podal/a znanje, sem se prepričal/a o točnosti podatkov.	f	4	15	21	28	52	120
	f (%)	3,33	12,50	17,50	23,33	43,33	100,00
Pojasnil/a sem vse zelo natančno.	f	9	18	0	34	59	120
	f (%)	7,50	15,00	0,00	28,33	49,17	100,00
Tako sem odgovoril/a na vsa vprašanja.	f	1	7	12	34	66	120
	f (%)	0,83	5,83	10,00	28,33	55,00	100,00
Povedal/a sem sodelavcem točno to kar so želeli vedeti	f	4	5	8	29	74	120
	f (%)	3,33	4,17	6,67	24,17	61,67	100,00
Pretvarjal/a sem se, da nimam podatka.	f	87	25	5	2	1	120
	f (%)	72,50	20,83	4,17	1,67	0,83	100,00
Rekel/a sem, da nečesa ne znam, čeprav sem znal/a.	f	91	18	10	0	1	120
	f (%)	75,83	15,00	8,33	0,00	0,83	100,00
Pretvarjal/a sem se, da ne vem o čem govori sodelavec	f	87	23	8	0	2	120
	f (%)	72,50	19,17	6,67	0,00	1,67	100,00
Rekel/a sem, da premalo poznam temo o kateri me sprašuje sodelavec	f	41	55	16	5	3	120
	f (%)	34,17	45,83	13,33	4,17	2,50	100,00

Pojasnil/a sem sodelavcu, da bi mu rad/a povedal/a, vendar ne smem	f	79	31	7	2	1	120
	f (%)	65,83	25,83	5,83	1,67	0,83	100,00
Pojasnil/a sem, da so informacije zaupne in so dostopne samo tistim, ki delajo na specifičnem projektu	f	51	41	11	8	9	120
	f (%)	42,50	34,17	9,17	6,67	7,50	100,00
Povedal/a sem mu, da mi je nadrejeni prepovedal širiti informacije	f	68	36	6	4	6	120
	f (%)	56,67	30,00	5,00	3,33	5,00	100,00
Rekel/a sem mu, da ne bom odgovoril/a na vprašanje	f	97	14	6	0	3	120
	f (%)	80,83	11,67	5,00	0,00	2,50	100,00
Všeč mi je shranjevanje informacij, če jih bom slučajno kdaj potreboval/	f	20	17	18	15	50	120
	f (%)	16,67	14,17	15,00	12,50	41,67	100,00
Nikoli ne zavržem informacije za katero mislim, da bo koristna v prihodnosti	f	20	12	16	14	58	120
	f (%)	16,67	10,00	13,33	11,67	48,33	100,00

2. sklop vprašanj:

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinja, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupno
Člani našega tima so vedno pripravljeni pomagati ostalim	f	3	8	27	44	38	120
	f (%)	2,50	6,67	22,50	36,67	31,67	100,00
Člani našega tima so pripravljeni sprejeti znanje ostalih in ga skupno uporabiti pri iskanju rešitve	f	1	7	22	59	31	120
	f (%)	0,83	5,83	18,33	49,17	25,83	100,00
Člani našega tima sodelujejo tudi tako, da odkrito delijo svoje znanje	f	5	5	29	52	29	120
	f (%)	4,17	4,17	24,17	43,33	24,17	100,00
Člani našega tima vedno gledajo na zmago kot skupno in ne individualno	f	7	16	35	37	25	120
	f (%)	5,83	13,33	29,17	30,83	20,83	100,00

V našem timu smo člani različnih generacij, vendar kljub temu dobro sodelujemo	f	2	8	25	46	39	120
	f (%)	1,67	6,67	20,83	38,33	32,50	100,00

3. sklop vprašanj:

		sploh ne vpliva	ne vpliva	niti ne vpliva, niti vpliva	vpliva	popolnoma vpliva	skupno
Povratne informacije	f	0	0	6	74	40	120
	f (%)	0,00	0,00	5,00	61,67	33,33	100,00
Pohvala nadrejenih	f	0	1	6	56	57	120
	f (%)	0,00	0,83	5,00	46,67	47,50	100,00
Dobra plača	f	0	1	6	51	62	120
	f (%)	0,00	0,83	5,00	42,50	51,67	100,00
Fleksibilnost delovnega časa	f	1	3	9	62	45	120
	f (%)	0,83	2,50	7,50	51,67	37,50	100,00
Uresničevanje višjih osebnih ciljev/poslanstva	f	0	0	10	54	56	120
	f (%)	0,00	0,00	8,33	45,00	46,67	100,00
Spoštovanje s strani sodelavcev	f	0	2	8	59	51	120
	f (%)	0,00	1,67	6,67	49,17	42,50	100,00
Možnost napredovanja	f	0	2	9	54	55	120
	f (%)	0,00	1,67	7,50	45,00	45,83	100,00
Omogočanje osebne rasti	f	0	1	3	58	58	120
	f (%)	0,00	0,83	2,50	48,33	48,33	100,00
Razgibano delo	f	0	0	7	53	60	120
	f (%)	0,00	0,00	5,83	44,17	50,00	100,00

4. sklop vprašanj:

		sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	Skupno
Ko nečesa ne znam, postanem motiviran/a, da sam/a poiščem informacijo	f	0	1	2	9	18	50	40	120
	f (%)	0,00	0,83	1,67	7,50	15,00	41,67	33,33	100,00
Ko nečesa ne znam, se s tem ne ukvarjam in se raje lotim česa drugega	f	51	36	9	9	8	7	0	120
	f (%)	42,50	30,00	7,50	7,50	6,67	5,83	0,00	100,00
Ko vidim, da sem boljši/a od ostalih, postanem še bolj motiviran/a	f	4	6	3	15	30	28	34	120
	f (%)	3,33	5,00	2,50	12,50	25,00	23,33	28,33	100,00
Ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim	f	1	1	6	10	24	43	35	120
	f (%)	0,83	0,83	5,00	8,33	20,00	35,83	29,17	100,00
Ko me pohvalijo, postanem bolj motiviran/a.	f	0	0	0	3	13	50	54	120
	f (%)	0,00	0,00	0,00	2,50	10,83	41,67	45,00	100,00
Ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam	f	0	0	0	4	6	36	74	120
	f (%)	0,00	0,00	0,00	3,33	5,00	30,00	61,67	100,00
Rad/a pomagam ostalim in sem bolj učinkovit/a, ko delam z ljudmi, ki so mlajši/starejši od mene.	f	0	0	1	18	14	42	45	120
	f (%)	0,00	0,00	0,83	15,00	11,67	35,00	37,50	100,00
Oddelek, kjer je vodja predstavnik starejše generacije, je bolj uspešen	f	14	9	12	41	19	19	6	120
	f (%)	11,67	7,50	10,00	34,17	15,83	15,83	5,00	100,00
Raje delam v skupini z mlajšo generacijo	f	10	6	14	39	17	25	9	120
	f (%)	8,33	5,00	11,67	32,50	14,17	20,83	7,50	100,00

Všeč mi je delo s sodelavci, ki so starejši od mene, saj se od njih lahko veliko naučim.	f	2	4	4	29	27	41	13	120
	f (%)	1,67	3,33	3,33	24,17	22,50	34,17	10,83	100,00
Za delo s starejšimi nimam potrpljenja	f	57	21	20	8	8	6	0	120
	f (%)	47,50	17,50	16,67	6,67	6,67	5,00	0,00	100,00
Težko opravljam delo v sodelovanju z mlajšo generacijo, saj imajo drugačno lestvico vrednot	f	34	24	9	24	20	8	1	120
	f (%)	28,33	20,00	7,50	20,00	16,67	6,67	0,83	100,00
Ko vidim, da sem nekaj opravil/a dobro, hočem biti še boljši/a	f	0	3	1	9	31	42	34	120
	f (%)	0,00	2,50	0,83	7,50	25,83	35,00	28,33	100,00
Vedno želim biti boljši/a od vseh v oddelku	f	16	14	9	26	18	27	10	120
	f (%)	13,33	11,67	7,50	21,67	15,00	22,50	8,33	100,00
Nalogo, ki je bila dodeljena večim v oddelku, želim opraviti prvi/a	f	14	18	14	27	20	19	8	120
	f (%)	11,67	15,00	11,67	22,50	16,67	15,83	6,67	100,00
Veliko mi pomeni individualno priznanje in pohvala s strani okolice	f	3	5	6	12	28	38	28	120
	f (%)	2,50	4,17	5,00	10,00	23,33	31,67	23,33	100,00
Rad imam delo, ki mi predstavlja izziv	f	0	0	0	6	19	45	50	120
	f (%)	0,00	0,00	0,00	5,00	15,83	37,50	41,67	100,00
Veliko mi pomeni, če mi dodelijo delo, ki je pomembno za uspeh celotnega oddelka	f	0	0	1	11	25	45	38	120
	f (%)	0,00	0,00	0,83	9,17	20,83	37,50	31,67	100,00
Vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov	f	10	19	13	17	18	23	20	120
	f (%)	8,33	15,83	10,83	14,17	15,00	19,17	16,67	100,00

Priloga 4: Prikaz obdelanih podatkov v programu SPSS

Statistics

Starost

N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Valid	Missing				
120	0	39,09	12,562	20	60

FREQUENCIES VARIABLES=Q2a Q2b Q2c Q2d Q2e
/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		Člani našega tima so vedno pripravljeni pomagati ostalim	Člani našega tima so pripravljene sprejeti znanje ostalih in ga skupno uporabiti pri iskanju rešitve	Člani našega tima sodelujejo tudi tako, da odkrito delijo svoje znanje	Člani našega tima vedno gledajo na zmago kot skupno in ne individualno	V našem timu smo člani različnih generacij, vendar kljub temu dobro sodelujemo
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Člani našega tima so vedno pripravljeni pomagati ostalim

	Valid				Popolnoma se strinjam	Total
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinja, niti se strinjam	Se strinjam		
Frequency	3	8	27	44	38	120
Percent	2,5	6,7	22,5	36,7	31,7	100,0
Valid Percent	2,5	6,7	22,5	36,7	31,7	100,0

Cumulative Percent	2,5	9,2	31,7	68,3	100,0	
--------------------	-----	-----	------	------	-------	--

Člani našega tima so pripravljeni sprejeti znanje ostalih in ga skupno uporabiti pri iskanju rešitve

	Valid					Total
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinja, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Frequency	1	7	22	59	31	120
Percent	,8	5,8	18,3	49,2	25,8	100,0
Valid Percent	,8	5,8	18,3	49,2	25,8	100,0
Cumulative Percent	,8	6,7	25,0	74,2	100,0	

Člani našega tima sodelujejo tudi tako, da odkrito delijo svoje znanje

	Valid					Total
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinja, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Frequency	5	5	29	52	29	120
Percent	4,2	4,2	24,2	43,3	24,2	100,0
Valid Percent	4,2	4,2	24,2	43,3	24,2	100,0
Cumulative Percent	4,2	8,3	32,5	75,8	100,0	

Člani našega tima vedno gledajo na zmago kot skupno in ne individualno

	Valid					Total
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinja, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Frequency	7	16	35	37	25	120
Percent	5,8	13,3	29,2	30,8	20,8	100,0
Valid Percent	5,8	13,3	29,2	30,8	20,8	100,0
Cumulative Percent	5,8	19,2	48,3	79,2	100,0	

V našem timu smo člani različnih generacij, vendar kljub temu dobro sodelujemo

	Valid					Total
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinja, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Frequency	2	8	25	46	39	120
Percent	1,7	6,7	20,8	38,3	32,5	100,0
Valid Percent	1,7	6,7	20,8	38,3	32,5	100,0
Cumulative Percent	1,7	8,3	29,2	67,5	100,0	

Frequencies

Statistics

		Povratne informacije	Pohvala nadrejenih	Dobra plača	Fleksibilnost delovnega časa	Uresničevanje višjih osebnih ciljev/poslanstva	Spoštovanje s strani sodelavcev	Možnost napredovanja	Omogočanje osebne rasti	Razgibano delo
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Povratne informacije

	Valid			Total
	niti ne vpliva, niti vpliva	vpliva	popolnoma vpliva	
Frequency	6	74	40	120
Percent	5,0	61,7	33,3	100,0
Valid Percent	5,0	61,7	33,3	100,0
Cumulative Percent	5,0	66,7	100,0	

Pohvala nadrejenih

	ne vpliva	niti ne vpliva, niti vpliva	Valid		Total
			vpliva	popolnoma vpliva	
Frequency	1	6	56	57	120
Percent	,8	5,0	46,7	47,5	100,0
Valid Percent	,8	5,0	46,7	47,5	100,0
Cumulative Percent	,8	5,8	52,5	100,0	

Dobra plača

	ne vpliva	niti ne vpliva, niti vpliva	Valid		Total
			vpliva	popolnoma vpliva	
Frequency	1	6	51	62	120
Percent	,8	5,0	42,5	51,7	100,0
Valid Percent	,8	5,0	42,5	51,7	100,0
Cumulative Percent	,8	5,8	48,3	100,0	

Fleksibilnost delovnega časa

	sploh ne vpliva	ne vpliva	niti ne vpliva, niti vpliva	Valid		Total
				vpliva	popolnoma vpliva	
Frequency	1	3	9	62	45	120
Percent	,8	2,5	7,5	51,7	37,5	100,0
Valid Percent	,8	2,5	7,5	51,7	37,5	100,0
Cumulative Percent	,8	3,3	10,8	62,5	100,0	

Uresničevanje višjih osebnih ciljev/poslanstva

	Valid			Total
	niti ne vpliva, niti vpliva	vpliva	popolnoma vpliva	
Frequency	10	54	56	120
Percent	8,3	45,0	46,7	100,0
Valid Percent	8,3	45,0	46,7	100,0
Cumulative Percent	8,3	53,3	100,0	

Spoštovanje s strani sodelavcev

	Valid				Total
	ne vpliva	niti ne vpliva, niti vpliva	vpliva	popolnoma vpliva	
Frequency	2	8	59	51	120
Percent	1,7	6,7	49,2	42,5	100,0
Valid Percent	1,7	6,7	49,2	42,5	100,0
Cumulative Percent	1,7	8,3	57,5	100,0	

Možnost napredovanja

	Valid				Total
	ne vpliva	niti ne vpliva, niti vpliva	vpliva	popolnoma vpliva	
Frequency	2	9	54	55	120
Percent	1,7	7,5	45,0	45,8	100,0
Valid Percent	1,7	7,5	45,0	45,8	100,0
Cumulative Percent	1,7	9,2	54,2	100,0	

Omogočanje osebne rasti

	ne vpliva	niti ne vpliva, niti vpliva	Valid		Total
			vpliva	popolnoma vpliva	
Frequency	1	3	58	58	120
Percent	,8	2,5	48,3	48,3	100,0
Valid Percent	,8	2,5	48,3	48,3	100,0
Cumulative Percent	,8	3,3	51,7	100,0	

Razgibano delo

	niti ne vpliva, niti vpliva	vpliva	Valid		Total
			popolnoma vpliva		
Frequency	7	53	60		120
Percent	5,8	44,2	50,0		100,0
Valid Percent	5,8	44,2	50,0		100,0
Cumulative Percent	5,8	50,0	100,0		

Frequency Table

Ko nečesa ne znam, postanem motiviran/a, da sam/a poiščem informacijo

	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	Valid			Total
				malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	1	2	9	18	50	40	120
Percent	,8	1,7	7,5	15,0	41,7	33,3	100,0
Valid Percent	,8	1,7	7,5	15,0	41,7	33,3	100,0
Cumulative Percent	,8	2,5	10,0	25,0	66,7	100,0	

Ko nečesa ne znam, se s tem ne ukvarjam in se raje lotim česa drugega

	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	Valid			Total
				niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	
Frequency	51	36	9	9	8	7	120
Percent	42,5	30,0	7,5	7,5	6,7	5,8	100,0
Valid Percent	42,5	30,0	7,5	7,5	6,7	5,8	100,0
Cumulative Percent	42,5	72,5	80,0	87,5	94,2	100,0	

Ko vidim, da sem boljši/a od ostalih, postanem še bolj motiviran/a

	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	Valid				Total
				niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	4	6	3	15	30	28	34	120
Percent	3,3	5,0	2,5	12,5	25,0	23,3	28,3	100,0
Valid Percent	3,3	5,0	2,5	12,5	25,0	23,3	28,3	100,0
Cumulative Percent	3,3	8,3	10,8	23,3	48,3	71,7	100,0	

Ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim

	Valid							
	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	Total
Frequency	1	1	6	10	24	43	35	120
Percent	,8	,8	5,0	8,3	20,0	35,8	29,2	100,0
Valid Percent	,8	,8	5,0	8,3	20,0	35,8	29,2	100,0
Cumulative Percent	,8	1,7	6,7	15,0	35,0	70,8	100,0	

Ko me pohvalijo, postanem bolj motiviran/a.

	Valid				
	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	Total
Frequency	3	13	50	54	120
Percent	2,5	10,8	41,7	45,0	100,0
Valid Percent	2,5	10,8	41,7	45,0	100,0
Cumulative Percent	2,5	13,3	55,0	100,0	

Ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam

	Valid				Total
	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	4	6	36	74	120
Percent	3,3	5,0	30,0	61,7	100,0
Valid Percent	3,3	5,0	30,0	61,7	100,0
Cumulative Percent	3,3	8,3	38,3	100,0	

Rad/a pomagam ostalim in sem bolj učinkovit/a, ko delam z ljudmi, ki so mlajši/starejši od mene.

	Valid					Total
	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	1	18	14	42	45	120
Percent	,8	15,0	11,7	35,0	37,5	100,0
Valid Percent	,8	15,0	11,7	35,0	37,5	100,0
Cumulative Percent	,8	15,8	27,5	62,5	100,0	

Oddelek, kjer je vodja predstavnik starejše generacije, je bolj uspešen

	Valid							Total
	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	14	9	12	41	19	19	6	120
Percent	11,7	7,5	10,0	34,2	15,8	15,8	5,0	100,0
Valid Percent	11,7	7,5	10,0	34,2	15,8	15,8	5,0	100,0
Cumulative Percent	11,7	19,2	29,2	63,3	79,2	95,0	100,0	

Raje delam v skupini z mlajšo generacijo

	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	Valid		pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	Total
				niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam			
Frequency	10	6	14	39	17	25	9	120
Percent	8,3	5,0	11,7	32,5	14,2	20,8	7,5	100,0
Valid Percent	8,3	5,0	11,7	32,5	14,2	20,8	7,5	100,0
Cumulative Percent	8,3	13,3	25,0	57,5	71,7	92,5	100,0	

Všeč mi je delo s sodelavci, ki so starejši od mene, saj se od njih lahko veliko naučim.

	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	Valid		pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	Total
				niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam			
Frequency	2	4	4	29	27	41	13	120
Percent	1,7	3,3	3,3	24,2	22,5	34,2	10,8	100,0
Valid Percent	1,7	3,3	3,3	24,2	22,5	34,2	10,8	100,0
Cumulative Percent	1,7	5,0	8,3	32,5	55,0	89,2	100,0	

Za delo s starejšimi nimam potrpljenja

	Valid						Total
	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	
Frequency	57	21	20	8	8	6	120
Percent	47,5	17,5	16,7	6,7	6,7	5,0	100,0
Valid Percent	47,5	17,5	16,7	6,7	6,7	5,0	100,0
Cumulative Percent	47,5	65,0	81,7	88,3	95,0	100,0	

Težko opravljam delo v sodelovanju z mlajšo generacijo, saj imajo drugačno lestvico vrednot

	Valid							Total
	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	34	24	9	24	20	8	1	120
Percent	28,3	20,0	7,5	20,0	16,7	6,7	,8	100,0
Valid Percent	28,3	20,0	7,5	20,0	16,7	6,7	,8	100,0
Cumulative Percent	28,3	48,3	55,8	75,8	92,5	99,2	100,0	

Ko vidim, da sem nekaj opravil/a dobro, hočem biti še boljši/a

	Valid						Total
	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	3	1	9	31	42	34	120
Percent	2,5	,8	7,5	25,8	35,0	28,3	100,0
Valid Percent	2,5	,8	7,5	25,8	35,0	28,3	100,0
Cumulative Percent	2,5	3,3	10,8	36,7	71,7	100,0	

Vedno želim biti boljši/a od vseh v oddelku

	Valid							Total
	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	16	14	9	26	18	27	10	120
Percent	13,3	11,7	7,5	21,7	15,0	22,5	8,3	100,0
Valid Percent	13,3	11,7	7,5	21,7	15,0	22,5	8,3	100,0
Cumulative Percent	13,3	25,0	32,5	54,2	69,2	91,7	100,0	

Nalogo, ki je bila dodeljena večim v oddelku, želim opraviti prvi/a

	Valid							Total
	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	14	18	14	27	20	19	8	120
Percent	11,7	15,0	11,7	22,5	16,7	15,8	6,7	100,0
Valid Percent	11,7	15,0	11,7	22,5	16,7	15,8	6,7	100,0
Cumulative Percent	11,7	26,7	38,3	60,8	77,5	93,3	100,0	

Veliko mi pomeni individualno priznanje in pohvala s strani okolice

	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	Valid		pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	Total
				niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam			
Frequency	3	5	6	12	28	38	28	120
Percent	2,5	4,2	5,0	10,0	23,3	31,7	23,3	100,0
Valid Percent	2,5	4,2	5,0	10,0	23,3	31,7	23,3	100,0
Cumulative Percent	2,5	6,7	11,7	21,7	45,0	76,7	100,0	

Rad imam delo, ki mi predstavlja izziv

	niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam	Valid		Total
			pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	
Frequency	6	19	45	50	120
Percent	5,0	15,8	37,5	41,7	100,0
Valid Percent	5,0	15,8	37,5	41,7	100,0
Cumulative Percent	5,0	20,8	58,3	100,0	

Veliko mi pomeni, če mi dodelijo delo, ki je pomembno za uspeh celotnega oddelka

	malo se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti se strinjam	Valid		popolnoma se strinjam	Total
			malo se strinjam	pretežno se strinjam		
Frequency	1	11	25	45	38	120
Percent	,8	9,2	20,8	37,5	31,7	100,0
Valid Percent	,8	9,2	20,8	37,5	31,7	100,0
Cumulative Percent	,8	10,0	30,8	68,3	100,0	

Vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov

	sploh se ne strinjam	pretežno se ne strinjam	malo se ne strinjam	Valid		pretežno se strinjam	popolnoma se strinjam	Total
				niti se ne strinjam, niti se strinjam	malo se strinjam			
Frequency	10	19	13	17	18	23	20	120
Percent	8,3	15,8	10,8	14,2	15,0	19,2	16,7	100,0
Valid Percent	8,3	15,8	10,8	14,2	15,0	19,2	16,7	100,0
Cumulative Percent	8,3	24,2	35,0	49,2	64,2	83,3	100,0	

Nonparametric Correlations

Correlations

			Ko vidim, da sem nekaj opravil/a dobro, hočem biti še boljši/a	Vedno želim biti boljši/a od vseh v oddelku	Nalogo, ki je bila dodeljena večim v oddelku, želim opraviti prvi/a	Veliko mi pomeni individualno priznanje in pohvala s strani okolice	Rad imam delo, ki mi predstavlja izziv	Veliko mi pomeni, če mi dodelijo delo, ki je pomembno za uspeh celotnega oddelka	Vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov	Q1_skrivanje_znanja
Spearman's rho	Ko vidim, da sem nekaj opravil/a dobro, hočem biti še boljši/a	Correlation Coefficient	1,000	,439**	,370**	,405**	,339**	,380**	,135	,205*
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,140	,025
		N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Vedno želim biti boljši/a od vseh v oddelku	Correlation Coefficient	,439**	1,000	,741**	,388**	,303**	,319**	,103	,233*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,001	,000	,262	,010
		N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Nalogo, ki je bila dodeljena večim v oddelku, želim opraviti	Correlation Coefficient	,370**	,741**	1,000	,486**	,298**	,352**	,148	,265**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,001	,000	,106	,003

prvi/a	N	120	120	120	120	120	120	120	120
Veliko mi pomeni individualno priznanje in pohvala s strani okolice	Correlation Coefficient	,405**	,388**	,486**	1,000	,261**	,426**	,122	,122
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,004	,000	,184	,183
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
Rad imam delo, ki mi predstavlja izziv	Correlation Coefficient	,339**	,303**	,298**	,261**	1,000	,567**	,097	-,040
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,004	.	,000	,292	,665
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
Veliko mi pomeni, če mi dodelijo delo, ki je pomembno za uspeh celotnega oddelka	Correlation Coefficient	,380**	,319**	,352**	,426**	,567**	1,000	,217*	,121
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,017	,187
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
Vedno se udeležim vseh neformalnih službenih dogodkov	Correlation Coefficient	,135	,103	,148	,122	,097	,217*	1,000	,096
	Sig. (2-tailed)	,140	,262	,106	,184	,292	,017	.	,295
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
Q1_skrivanje_znanja	Correlation Coefficient	,205*	,233*	,265**	,122	-,040	,121	,096	1,000
	Sig. (2-tailed)	,025	,010	,003	,183	,665	,187	,295	.
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

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

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

Nonparametric Correlations

Correlations

			Povratne informacij e	Pohvala nadrejeni h	Dobr a plača	Fleksibilnos t delovnega časa	Uresničevanje višjih osebnih ciljev/poslanstv a	Spoštovanj e s strani sodelavcev	Možnost napredovanj a	Omogočanj e osebne rasti	Razgiban o delo	Q1_skrivanje_znanj a
Spearman' s rho	Povratne informacije	Correlatio n Coefficien t	1,000	,247**	,163	,232*	,369**	,167	,268**	,304**	,343**	-,065
		Sig. (2- tailed)	.	,006	,075	,011	,000	,069	,003	,001	,000	,478
		N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Pohvala nadrejenih	Correlatio n Coefficien t	,247**	1,000	,409*	,383**	,243**	,473**	,366**	,433**	,213*	,078
		Sig. (2- tailed)	,006	.	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,019	,396
		N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Dobra plača	Correlatio n Coefficien t	,163	,409**	1,000	,215*	,179	,310**	,611**	,314**	,240**	,113
		Sig. (2- tailed)	,075	,000	.	,018	,050	,001	,000	,000	,008	,219
		N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Fleksibilnost delovnega časa	Correlatio n Coefficien t	,232*	,383**	,215*	1,000	,344**	,328**	,289**	,514**	,430**	,035
		Sig. (2- tailed)	,011	,000	,018	.	,000	,000	,001	,000	,000	,707

	N		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Uresničevanje višjih osebnih ciljev/poslanstva	Correlation		,369**	,243**	,179	,344**	1,000	,269**	,309**	,469**	,374**	,045
	Coefficient											
	Sig. (2-tailed)		,000	,007	,050	,000	.	,003	,001	,000	,000	,625
	N		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Spoštovanje s strani sodelavcev	Correlation		,167	,473**	,310*	,328**	,269**	1,000	,320**	,487**	,310**	,064
	Coefficient											
	Sig. (2-tailed)		,069	,000	,001	,000	,003	.	,000	,000	,001	,484
	N		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Možnost napredovanja	Correlation		,268**	,366**	,611*	,289**	,309**	,320**	1,000	,599**	,315**	,153
	Coefficient											
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,000	,001	,001	,000	.	,000	,000	,095
	N		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Omogočanje osebne rasti	Correlation		,304**	,433**	,314*	,514**	,469**	,487**	,599**	1,000	,556**	-,008
	Coefficient											
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,932
	N		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Razgibano delo	Correlation		,343**	,213*	,240*	,430**	,374**	,310**	,315**	,556**	1,000	,062
	Coefficient											
	Sig. (2-tailed)		,000	,019	,008	,000	,000	,001	,000	,000	.	,502

	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Q1_skrivanje_znanja	Correlation Coefficient	-,065	,078	,113	,035	,045	,064	,153	-,008	,062	1,000
	Sig. (2-tailed)	,478	,396	,219	,707	,625	,484	,095	,932	,502	.
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

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

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

Nonparametric Correlations

		Correlations						
		Ko nečesa ne znam, postanem motiviran/a, da sam/a poiščem informacijo	Ko nečesa ne znam, se s tem ne ukvarjam in se raje lotim česa drugega	Ko vidim, da sem boljši/a od ostalih, postanem še bolj motiviran/a	Ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim	Ko me pohvalijo, postanem bolj motiviran/a.	Q1_skrivanje_znanja	
Spearman's rho	Ko nečesa ne znam, postanem motiviran/a, da sam/a poiščem informacijo	Correlation Coefficient	1,000	-,355**	,078	,265**	,187*	-,197*
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,398	,003	,041	,031
		N	120	120	120	120	120	120
	Ko nečesa ne znam, se s tem ne ukvarjam in se raje lotim česa drugega	Correlation Coefficient	-,355**	1,000	,075	-,323**	-,191*	,249**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,419	,000	,037	,006
		N	120	120	120	120	120	120
	Ko vidim, da sem boljši/a od ostalih, postanem še bolj motiviran/a	Correlation Coefficient	,078	,075	1,000	,334**	,344**	,247**
		Sig. (2-tailed)	,398	,419	.	,000	,000	,006
		N	120	120	120	120	120	120
	Ko so mi dodeljene nove naloge, se tega veselim	Correlation Coefficient	,265**	-,323**	,334**	1,000	,388**	,037
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	.	,000	,685
		N	120	120	120	120	120	120
	Ko me pohvalijo, postanem	Correlation Coefficient	,187*	-,191*	,344**	,388**	1,000	,220*

	bolj motiviran/a.	Sig. (2-tailed)	,041	,037	,000	,000	.	,016
		N	120	120	120	120	120	120
	Q1_skrivanje_znanja	Correlation Coefficient	-,197*	,249**	,247**	,037	,220*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,031	,006	,006	,685	,016	.
		N	120	120	120	120	120	120

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

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

T-TEST GROUPS=Q5a(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Q1_skrivanje_znanja

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Group Statistics

	Spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1_skrivanje_znanja	moški	33	1,5993	,60473	,10527
	ženski	87	1,4406	,48593	,05210

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances							t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper		
Q1_skrivanje_znanja	Equal variances assumed	,606	,438	1,491	118	,139	,15871	,10648	-,05215	,36958		
	Equal variances not assumed			1,351	48,512	,183	,15871	,11746	-,07738	,39481		

NPar Tests

Mann-Whitney Test

Ranks				
	Spol	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q1_skrivanje_znanja	moški	33	68,64	2265,00
	ženski	87	57,41	4995,00
	Total	120		

Test Statistics^a

	Q1_skrivanje_znanja
Mann-Whitney U	1167,000
Wilcoxon W	4995,000
Z	-1,591
Asymp. Sig. (2-tailed)	,112
Exact Sig. (2-tailed)	,112
Exact Sig. (1-tailed)	,056
Point Probability	,000

a. Grouping Variable: Spol

Oneway

Descriptives

Q1_skrivanje_znanja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
dokončana OŠ/SŠ	27	1,6708	,85262	,16409	1,3335	2,0081	1,00	4,11
diploma višje ali visoke šole	39	1,4387	,35132	,05626	1,3249	1,5526	1,00	2,22
dokončan UNI študij	54	1,4239	,38373	,05222	1,3191	1,5286	1,00	2,44
Total	120	1,4843	,52350	,04779	1,3896	1,5789	1,00	4,11

ANOVA

Q1_skrivanje_znanja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,217	2	,609	2,268	,108
Within Groups	31,395	117	,268		
Total	32,612	119			

NPar Tests

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Izobrazba_1	N	Mean Rank
Q1_skrivanje_znanja	dokončana OŠ/SS	27	61,56
	diploma višje ali visoke šole	39	61,56
	dokončan UNI študij	54	59,20
	Total	120	

Test Statistics^{a,b}

	Q1_skrivanje_znanja
Kruskal-Wallis H	,139
df	2
Asymp. Sig.	,933

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Izobrazba_1

Oneway

Descriptives

Q1_skrivanje_znanja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
enostavna do manj zahtevna dela	12	1,6481	,49653	,14334	1,3327	1,9636	1,22	2,67
zahtevna do bolj zahtevna dela	80	1,4764	,57673	,06448	1,3480	1,6047	1,00	4,11
zelo zahtevna do visoka zahtevna dela	28	1,4365	,34603	,06539	1,3023	1,5707	1,00	2,11
Total	120	1,4843	,52350	,04779	1,3896	1,5789	1,00	4,11

ANOVA

Q1_skrivanje_znanja

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,391	2	,196	,710	,494
Within Groups	32,221	117	,275		
Total	32,612	119			

NPar Tests

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	vrste_dela_1	N	Mean Rank
Q1_skrivanje_znanja	enostavna do manj zahtevna dela	12	75,25
	zahtevna do bolj zahtevna dela	80	57,79
	zelo zahtevna do visoka zahtevna dela	28	61,91
	Total	120	

Test Statistics^{a,b}

	Q1_skrivanje_znanja
Kruskal-Wallis H	2,733
df	2
Asymp. Sig.	,255

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: vrste_dela_1

Nonparametric Correlations

Correlations

			Ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam	Rad/a pomagam ostalim in sem bolj učinkovit/a, ko delam z ljudmi, ki so mlajši/starejši od mene.	Oddelek, kjer je vodja predstavnik starejše generacije, je bolj uspešen	Raje delam v skupini z mlajšo generacijo	Všeč mi je delo s sodelavci, ki so starejši od mene, saj se od njih lahko veliko naučim.	Za delo s starejšimi nimam potrpljenja	Težko opravljam delo v sodelovanju z mlajšo generacijo, saj imajo drugačno lestvico vrednot	Q1_skrivanje_znanja
Spearman's rho	Ko vidim, da starejši sodelavci potrebujejo pomoč, jim z veseljem pomagam	Correlation Coefficient	1,000	,379**	,039	-,183*	,227*	-,448**	-,190*	-,158
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,669	,045	,013	,000	,038	,084
		N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Rad/a pomagam ostalim in sem bolj učinkovit/a, ko delam z ljudmi, ki so mlajši/starejši od mene.	Correlation Coefficient	,379**	1,000	,143	-,098	,297**	-,350**	-,118	-,016
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,119	,285	,001	,000	,200	,860
		N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Oddelek, kjer je vodja predstavnik starejše generacije, je bolj uspešen	Correlation Coefficient	,039	,143	1,000	-,045	,157	,028	,218*	,099
		Sig. (2-tailed)	,669	,119	.	,629	,086	,763	,017	,283
		N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Raje delam v skupini z mlajšo generacijo	Correlation Coefficient	-,183*	-,098	-,045	1,000	-,174	,270**	-,083	,014
		Sig. (2-tailed)	,045	,285	,629	.	,058	,003	,366	,882
		N	120	120	120	120	120	120	120	120
	Všeč mi je delo s sodelavci, ki so starejši od mene, saj se od njih	Correlation Coefficient	,227*	,297**	,157	-,174	1,000	-,330**	,181*	,082
		Sig. (2-tailed)	,013	,001	,086	,058	.	,000	,048	,372

lahko veliko naučim.	N	120	120	120	120	120	120	120	120
Za delo s starejšimi nimam potrpljenja	Correlation	-,448**	-,350**	,028	,270**	-,330**	1,000	,309**	,037
	Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,763	,003	,000	.	,001	,691
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
Težko opravljam delo v sodelovanju z mlajšo generacijo, saj imajo drugačno lestvico vrednot	Correlation	-,190*	-,118	,218*	-,083	,181*	,309**	1,000	,122
	Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,038	,200	,017	,366	,048	,001	.	,183
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
Q1_skrivanje_znanja	Correlation	-,158	-,016	,099	,014	,082	,037	,122	1,000
	Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,084	,860	,283	,882	,372	,691	,183	.
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

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

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