

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVACIJA RAČUNALNIŠKIH STROKOVNJAKOV –
PRIMERJAVA MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM**

Ljubljana, november 2019

KLARA HERMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Klara Herman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija računalniških strokovnjakov – primerjava med javnim in zasebnim sektorjem, pripravljene 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 poskrbel/-a, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 študentka: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	5
1.1 Vsebinske teorije motivacije	5
1.1.1 Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb	5
1.1.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	7
1.1.3 Teorija X in teorija Y	8
1.1.4 McClellandova teorija	9
1.2 Procesne teorije.....	10
1.2.1 Teorija postavljanja ciljev	10
1.2.2 Teorija enakosti	10
1.2.3 Teorija pričakovanja	11
1.2.4 Teorija povezanosti med poklicnim in zasebnim življenjem	12
1.3 Notranja in zunanja motivacija.....	13
1.4 Zadovoljstvo in ohranjanje zaposlenih.....	16
1.4.1 Dejavniki, povezani z delom	17
1.4.2 Dejavniki, povezani z organizacijo	17
1.4.3 Strategije za zmanjševanje fluktuacije zaposlenih	18
1.4.4 Vloga zadovoljstva zaposlenih	19
2 MOTIVIRANJE IN OHRANJANJE RAČUNALNIŠKI STROKOVNJAKOV	23
2.1 Značilnosti računalniški strokovnjakov	24
2.2 Motivacija računalniških strokovnjakov.....	26
2.3 Motivacijski modeli računalniških strokovnjakov	30
2.3.1 Model značilnosti delovnega mesta (angl. JCM/Job Characteristic Model)	30
2.3.2 Model MOCC	31
2.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo računalniških strokovnjakov	33
2.4.1 Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delovne naloge.....	33
2.4.2 Motivacijski dejavniki, vezani na organizacijo	34
2.4.3 Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delo v skupini	35
2.5 Zadovoljstvo in ohranjanje računalniških strokovnjakov.....	37
3 RAZISKAVA O MOTIVACIJI RAČUNALNIŠKIH STROKOVNJAKOV	38

3.1 Zasnova raziskave in metodologija.....	38
3.1.1 Metodologija in predstavitev vprašalnika	38
3.1.2 Statistične metode	39
3.2 Predstavitev vzorca	39
3.3 Rezultati raziskave in potrditev oziroma zavrnitev hipotez.....	42
3.4 Diskusija.....	53
3.4.1 Zaključne ugotovitve in teoretični prispevek	54
3.4.2 Priporočila kadrovskim strokovnjakom v javnem in zasebnem sektorju.....	58
3.4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	60
SKLEP.....	61
LITERATURA IN VIRI.....	62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zadovoljstvo pri delu in motivacija v glavnih teorijah motivacije	20
Tabela 2: Opisni pojmi znakov obnašanja motiviranih in nemotiviranih zaposlenih	22
Tabela 3: Splošni motivacijski dejavniki, značilni za računalniške strokovnjake	27
Tabela 4: Motivacijski dejavniki, specifični za računalniške strokovnjake.....	28
Tabela 5: Zunanji znaki motiviranega računalniškega strokovnjaka	29
Tabela 6: Skupine dejavnikov prvega sklopa vprašanj, na podlagi faktorске analize	43
Tabela 7: Multivariatna regresija petih skupin motivacijskih dejavnikov	44
Tabela 8: Skupine dejavnikov drugega sklopa vprašanj, na podlagi faktorске analize	46
Tabela 9: Multivariatna regresija treh skupin motivacijskih dejavnikov	47
Tabela 10: Povprečja motivacijskih dejavnikov glede na javni sektor	48
Tabela 11: Povprečja motivacijskih dejavnikov glede na zasebni sektor	50
Tabela 12: Statistična analiza vprašanj sklopa Q13	53
Tabela 13: Analiza vprašanja »Kako ste na splošno zadovoljni s svojo službo?«.....	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowa teorija hierarhije na delovnem mestu	6
Slika 2: Motivatorji in higieniki	7
Slika 3: Odnosi v teoriji pričakovanj.....	12

Slika 4: Štiri notranje nagrade	14
Slika 5: Nagrade znotraj občutkov	15
Slika 6: Koncept in pojasnjevalni pojmi zunanjih znakov motivacije	21
Slika 7: Štiri skupine računalniških strokovnjakov	24
Slika 8: Značilnosti računalniških strokovnjakov	25
Slika 9: Značilnosti dobrega računalniškega strokovnjaka	26
Slika 10: Specifični motivacijski dejavniki računalniških strokovnjakov	28
Slika 11: Model JCM.....	31
Slika 12: Model MOCC.....	32
Slika 13: Učinki motivacijskih dejavnikov na delovne naloge	34
Slika 14: Vpliv menedžerskih praks in organizacijskih značilnosti na motivacijo	35
Slika 15: Vpliv skupine in posameznih članov skupine na motivacijo	36
Slika 16: Spol anketirancev glede na sektor zaposlitve.....	40
Slika 17: Starostna struktura anketirancev glede na sektor zaposlitve.....	40
Slika 18: Najvišja dosežena izobrazba anketiranih glede na sektor zaposlitve.....	41
Slika 19: Leta delovnih izkušenj glede na sektor zaposlitve	42
Slika 20: Ilustrativni prikaz potrditve in zavrnitve hipoteze 1	45
Slika 21: Motivacijski dejavniki, razvrščeni padajoče glede na javni sektor.....	49
Slika 22: Ilustrativni prikaz zavrnitve hipoteze 2.....	50
Slika 23: Motivacijski dejavniki, razvrščeni padajoče glede na zasebni sektor.....	51
Slika 24: Ilustrativni prikaz zavrnitve hipoteze 3.....	52
Slika 25: Ilustrativni prikaz vseh hipotez	54

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spletni vprašalnik	1
-------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

SMART – ang. Specific Measurable Achievable Relevant (jasni, merljivi, dosegljivi, smiselni, časovno opredeljeni)

SMARTs – ang. Specific Measurable Achievable Relevant Sustainable (jasni, merljivi, dosegljivi, smiselni, časovno opredeljeni, trajnostni)

- JCM** – ang. Job Characteristic Model (model značilnosti delovnega mesta)
- MOCC** – ang. Motivators Outcomes Characteristics Context (motivatorji, rezultati, značilnosti, kontekst)
- AKOS** – Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije
- IZUM** – Institut informacijskih znanosti Univerze Maribor
- IJS** – Institut Jožef Stefan
- UMAR** – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

UVOD

Kako najbolje motivirati računalniške strokovnjake je vprašanje menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov podjetij, ki takšen kader zaposlujejo. Ti so mnenja, da z motiviranimi računalniškimi strokovnjaki izboljšajo produktivnost in zmanjšajo odhode ključnega kadra.

Hitro spreminjajoče se gospodarsko okolje, ki so ga zaznamovali fenomeni, kot so na primer globalizacija, deregulacija trgov, spreminjajoče se zahteve strank in investitorjev, vedno večja konkurenca na trgu proizvodov in storitev, avtomatizacija in robotizacija, so postali norma za večino organizacij (Rauter, Globocnik, Perl-Vorbach & Baumgartner, 2018). Da lahko te ostanejo konkurenčne, uvajajo vedno nove proizvode in procese ter izboljšujejo kakovost, produktivnost in hitrost prodiranja na trg, za kar potrebujejo izobražen, inovativen in visoko tehnološko usposobljen kader (Lenihan, McGuirk & Murphy, 2019).

Poudarek na človeškem kapitalu v organizacijah odraža stališče, da je tržna vrednost bolj odvisna od neopredmetenih, zlasti človeških virov, kot od opredmetenih. Zaposlovanje in ohranjanje najboljših zaposlenih pa je le del enačbe. Organizacije zato spodbujajo spretnosti in zmožnosti svojih zaposlenih s promoviranjem individualnega in organizacijskega učenja ter ustvarjanjem podpornega okolja, v katerem je mogoče ustvarjati, deliti in uporabljati znanje (Stiles & Kulvisaechana, 2003).

Glavni argument menedžmenta v javnem sektorju, zakaj težko konkurirajo na trgu dela pri iskanju računalniških strokovnjakov in jih tudi s težavo ohranjajo, je vedno rigidnost plačnega sistema javnih uslužbencev in z njim povezana nizka plača, ki jo lahko tem strokovnjakom ponudijo. Nižje plače v javnem sektorju vsekakor niso zanemarljiv faktor, zakaj računalniški strokovnjaki pogosteje iščejo zaposlitev v privatnem sektorju (Haracic, 2017).

Vendar tako kot pri vsakem drugem kadru, tudi pri računalniških strokovnjakih plača ni vse (Asghar, 2013). Zaradi močne konkurence pri zaposlovanju dobrega kadra, slabega procesa zaposlovanja v javnem sektorju, rigidnosti kadrovskih politik in menedžmenta veliko najboljših kandidatov izbere delodajalca v zasebnem sektorju. Javni sektor se sooča z izzivom pridobivanja in zadržanja ključnega kadra na IT-področju. V zadnjem času veliko izkušenih zaposlenih z IT-področja organizacije zapušča, kar povzroča vrzel in nezmožnost opravljanja storitev, ki jih javni zavodi in državni organi izvajajo. Pridobivanje in zadržanje dobrih kadrov je danes izjemno pomembno, saj omogoča uspešno rast in razvoj podjetja (Arnes, 2019).

Vendar je problematika pridobivanja in zadrževanja takšnega kadra prisotna tudi v zasebnem sektorju, saj je število ustreznih kandidatov, ki jih podjetja potrebujejo za zagotavljanje svojih storitev, omejeno. Podjetja se premalo posvečajo odnosu do zaposlenih, jih ne

obravnavajo kot partnerje ter ne prepoznajo, kaj računalniške strokovnjake motivira (Hall, Sharp, Beecham, Baddoo & Robinson, 2008).

Računalniški strokovnjaki iščejo podjetja, ki jih prepoznajo kot osebnosti in vidijo njihov potencial. Želijo si visoke stopnje fleksibilnosti, zaupanja, odgovornosti in občutek, da je njihovo delo cenjeno. Da se izboljšata produktivnost računalniških strokovnjakov in kakovost programske opreme razvijalcev, je treba zagotoviti osredotočenost na ljudi in zagotavljanje spodbud za zadovoljstvo takšnega kadra. V magistrskem delu preučevani računalniški strokovnjaki razvijajo programsko opremo. Med številnimi veščinami, potrebnimi za razvoj programske opreme, morajo razvijalci imeti visoko sposobnost analitičnega reševanja problemov in ustvarjalnost za proces izdelave programske opreme.

Po psiholoških raziskavah čustvena stanja in njihovo razpoloženje močno vplivata na njihove kognitivne procesne sposobnosti in njihovo uspešnost, vključno z ustvarjalnostjo in analitičnim reševanjem problemov (Graziotin, Fagerholm, Wang & Abrahamsson, 2014). Da jim menedžment zagotovi spodbudno delovno okolje, mora nujno vedeti, kaj jih motivira. Nedavni intervju, ki sem ga opravila s kadrovsko strokovnjakinjo v podjetju 3fs, d. o. o., napeljuje na potrditev hipoteze, da je ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pomemben dejavnik, na podlagi katerega se bo računalniški strokovnjak odločil za zamenjavo zaposlitve znotraj zasebnega sektorja: *»Eden izmed zaposlenih je odšel s 3fs na dvakrat višjo plačo, vendar je prišel nazaj, na svojo prvotno plačo. Rekel je, da nič ne odtehta tega, kako se z ljudmi dela, kako je pomembna svoboda programiranja in prosti čas.«* (Marn, 2019).

V magistrskem delu sem se osredotočila na motivatorje računalniških strokovnjakov in z njimi povezano menjavo zaposlitve in ugotavljala, ali so razlike med javnim in zasebnim sektorjem. Z zbranimi podatki želim ugotoviti, ali pomanjkanje profesionalnega razvoja računalniških strokovnjakov v javnem sektorju vpliva na njihovo odločitev o zamenjavi zaposlitve, ter potrditi hipotezo, da je za zamenjavo zaposlitve računalniških strokovnjakov v zasebnem sektorju glavni motivator za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Namen magistrskega dela je prispevek k teoriji glede motivacije računalniških strokovnjakov. Rezultati magistrskega dela se lahko uporabijo kot smernice menedžmentu in kadrovskim strokovnjakom, kakšne kadrovske politike naj sprejmejo, če zaposlujejo računalniške strokovnjake. Magistrsko delo bo pripomoglo k boljšemu poznavanju določenih zakonitosti odločanja o zaposlitvi in ohranjanju računalniških strokovnjakov v organizacijah. Boljše poznavanje motivatorjev, na podlagi katerih se računalniški strokovnjaki odločajo za zamenjavo zaposlitve, bodo podlaga za kadrovske strokovnjake v podjetjih, ki zaposlujejo takšen specifični kader, in bodo služili kot izhodišče za njihovo kadrovske politiko. Rezultati bodo pomembno dopolnili obstoječo znanstveno produkcijo na področju teorij motivov za zamenjavo zaposlitve in zadovoljstva na delovnem mestu za računalniške strokovnjake. Rezultati bodo pripomogli k razumevanju specifike fluktuacije

takšnega kadra v majhnem ekonomskem sistemu kot je Slovenija, pomembnost pravilnega menedžiranja računalniških strokovnjakov in s tem povezano zadovoljstvo na delovnem mestu, ki vpliva na večjo motiviranost in z njo povezano konkurenčnost podjetij.

Cilj magistrskega dela je preučiti motivatorje, ki vplivajo na odločitev o zamenjavi zaposlitve računalniških strokovnjakov, in ugotoviti, ali se ti razlikujejo med zasebnim in javnim sektorjem.

Hipoteze:

Glede na razlike med javnim in zasebnim sektorjem sklepam, da med njima obstajajo razlike glede motivacije računalniških strokovnjakov. Ko postane računalniški strokovnjak iskalec zaposlitve, ima na izbiro tri načine, kako svoje znanje in sposobnosti ponudi na trgu: zaposlitev v podjetju znotraj zasebnega sektorja, v javnem sektorju ali samozaposlitev. Zadnjih magistrsko delo ne bo preučevalo, saj so pri svojem delu neodvisni, si sami določajo projekte in samostojno delujejo na trgu. Notranje in zunanje motivatorje bom poskušala na podlagi zbranih podatkov razvrstiti v dve skupini. Tiste, ki so bolj značilni za zamenjavo zaposlitve iz javnega v zasebni sektor, in tiste, ki vplivajo na zamenjavo zaposlitve računalniških strokovnjakov znotraj zasebnega sektorja. Zato si kot prvo hipotezo v magistrskem delu postavljam:

H1: Motivatorji, zaradi katerih računalniški strokovnjaki zamenjajo zaposlitev, se razlikujejo med javnim in zasebnim sektorjem.

Kot že omenjeno, je najpogostejši argument v javnem sektorju, da menedžerji zaradi plačnega sistema javnih uslužbencev zelo težko privabljajo in ohranjajo računalniške strokovnjake, saj so s plačo, ki jim jo lahko ponudijo na trgu dela v primerjavi z zasebnim sektorjem, nekonkurenčni. Znotraj druge hipoteze bom poskušala potrditi, da so motivatorji glede zamenjave službe računalniških strokovnjakov iz javnega v zasebni sektor, bolj kot s plačo, povezani z rigidnostjo menedžmenta v javni upravi, nepripravljenostjo le-teh na spremembe, toge organizacijske strukture, ki jim ne omogoča dovolj izzivov, iskanja rešitev, eksperimentiranja, kreativnosti pri delu, pomanjkanja opolnomočenja in odgovornosti in ne nazadnje pomanjkanja dolgoročne perspektive napredovanja in oblikovanja kariernih poti. Kot drugo hipotezo si zato postavljam:

H2: Možnost profesionalnega razvoja se med računalniškimi strokovnjaki v javnem sektorju vzpostavlja kot glavni motivator za zamenjavo zaposlitve.

Računalniškimi strokovnjakom, ki jim je pomemben profesionalni razvoj, participacija pri odločanju, raznovrstnost nalog, nenehni izzivi in nagrade za uspešnost, je izbira delodajalca v zasebnem sektorju logična izbira. Vendar računalniški inženiring nima meja, zahteve naročnikov so visoke, roki prekratki, zaposlovanje takega kadra pa je drago. Posledica tega je, da so pritiski na računalniške strokovnjake veliki. Nejasne in hitro spreminjajoče smeri v razvoju vodijo do izgorelosti takega kadra. Z zadnjo hipotezo želim potrditi, da je razlog

zamenjave zaposlitve v zasebnem sektorju največkrat povezan z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem, ki računalniškim strokovnjakom to omogoča. Zato si kot zadnjo hipotezo postavljam:

H3: Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je glavni motivator za odločitev o zamenjavi zaposlitve za računalniške strokovnjake v zasebnem sektorju.

Metode dela:

Magistrsko delo je sestavljeno s teoretičnega in empiričnega dela. Na podlagi domače in tuje strokovne literature s področja motivacije in motivov za zamenjavo zaposlitve sem opisala obravnavano tematiko in primerjala motivatorje v javnem sektorju z zasebnim sektorjem. Podrobno sem predstavila značilnosti računalniških strokovnjakov in motivatorje, zaradi katerih so bolj motivirani. V teoretičnem delu sem uporabila:

- metodo deskripcije (opisovanja), s pomočjo katere so opisani teorija, pojmi in spoznanja znanstveno raziskovalnih del;
- metodo klasifikacije (razvrščanja), s pomočjo katere so definirani pojmi (npr.: motivacija, zadovoljstvo pri delu);
- metodo kompilacije (povzemanja), s pomočjo katere so povzeta opazovanja, spoznanja, stališča in sklepi drugih avtorjev;
- metodo prikazovanja podatkov v obliki besedila, grafikonov in preglednic (npr.: motivatorji, specifični za računalniške strokovnjake) na bralcu razumljiv način;
- komparativno metodo, s pomočjo katere primerjam motivacijo računalniških strokovnjakov v javnem sektorju z motivacijo računalniških strokovnjakov v zasebnem sektorju;
- deduktivno metodo, s katero sem s pomočjo kvantitativnega raziskovanja in analize motivatorjev v javnem in zasebnem sektorju preučila njihov pomen na obstoječo prakso menedžiranja računalniških strokovnjakov.

Za empirični sem uporabila:

- kvantitativno metodo zbiranja podatkov na podlagi spletnega vprašalnika, kjer sem pridobila primarne podatke za statistično analizo in izvedla intervju, s katerim sem si pojasnila pojme;
- vzorčenje, kjer vzorec predstavlja 196 : 111 anketiranih;
- deskriptivno statistično analizo, kjer sem predstavila demografske podatke anketirancev;
- faktorsko multivariatno analizo, s pomočjo katere sem ustvarila skupine dejavnikov;
- multivariatno regresijo, kjer sem preverjala, ali obstajajo statistično značilne razlike med skupinami motivacijskih dejavnikov in
- inferenčno statistično analizo, kjer sem rezultate na vzorcu primerjala s populacijo.

V prvem delu magistrskega dela predstavljam glavne vsebinske in procesne teorije, opišem notranjo in zunanjo motivacijo ter predstavim pojem zadovoljstva pri delu in strategije

organizacij za ohranjanje zaposlenih. V drugem delu se osredotočim na računalniške strokovnjake. Opišem njihove značilnosti in specifičnosti za njihovo motivacijo. Prikažem najpogostejše motivacijske modele računalniških strokovnjakov in kasneje prikažem dejavnike, ki vplivajo na njihovo motivacijo. Drugo poglavje zaključim z njihovim zadovoljstvom, ki je pogoj za ohranjanje računalniških strokovnjakov. V tretjem delu predstavim, kako sem zasnovala empirični del raziskave, opišem metodologijo in predstavim vzorec. V rezultatih raziskave potrdim oz. zavržem hipoteze, ki jim sledi diskusija s teoretičnimi in praktičnimi priporočili.

1 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Motivacija je fenomen, iz katerega so se razvile teorije motivacije. Načela vseh zgodnjih teorij so namenjena obravnavi motivacije zaposlenih v organizaciji. Glavni poudarek teorij je povečanje produktivnost zaposlenih v korist organizacije. Teorije temeljijo na predpostavki, da je treba zaposlene aktivno menedžirati, jih motivirati, drugače ne bodo učinkovito delali (Hall, Baddoo, Beecham, Robinson & Sharp, 2009).

Motivacijo na splošno razumemo kot niz dejavnikov in dogodkov, ki usmerjajo in ohranjajo naše vedenje (Steers, Mowday, Shapiro 2004), kot jih opisujejo teorije potreb, npr. motivacijska teorija Maslowa in Herzbergova teorija. Motivacija se pojavlja tudi v samem razumevanju vedenja in procesov, ki jih opisujejo procesne teorije motivacije, kot npr. teorija enakosti in teorija pričakovanja (Dartey-Baah & Harley, 2010).

Nekatere klasične teorije združujejo te dejavnike v različne kategorije glede na pomembnost (Cherry, 2014), glede na pozitivne in negativne učinke, ki jih imajo pri motivaciji (Herzberg, 2017), ter na notranje in zunanje značilnosti (Beecham, Baddoo, Hall, Robinson & Sharp, 2008).

V nadaljevanju sem teorije razdelila na dve kategoriji. Vsebinske teorije, ki opisujejo, kaj vpliva na naše vedenje, in procesne teorije, ki razložijo, kako svoje vedenje izzovemo in usmerjamo.

1.1 Vsebinske teorije motivacije

1.1.1 Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb

Maslowova teorija potreb iz leta 1943 izhaja iz domneve, da znotraj vsakega človeka obstaja hierarhija potreb: fiziološke, po varnosti, po pripadnosti, statusne in po samoizpolnitvi (Buchanan & Huczynski, 2017), kot nam prikazuje slika 1. Ko zadovoljimo neko potrebo in smo trajno zadovoljni, postane naslednja potreba dominantna. Če neke potrebe ne

zadovoljimo, obstanemo na ravni nezadovoljive potrebe in osebo težko motiviramo, da doseže naslednjo potrebo v hierarhiji (Maslow, 1943).

Hierarhija potreb po Maslowu ima naslednji dve lastnosti (Buchanan & Huczynski, 2017):

- Sama potreba ne bo zadostni motivator, dokler potrebe, nižje v hierarhiji, niso zadovoljene. Ko se z neko potrebo zadovoljimo, se z njo ne moremo več motivirati. Motivira nas zadovoljitev potrebe višje v hierarhiji.
- Če potreb ne moremo zadovoljiti, nezadovoljstvo vpliva na naše zdravje. Zaradi pomanjkanja samozavesti, izgube spoštovanja, nezmožnosti vzdrževanja odnosov in razvoja lastnih sposobnosti nas privede do frustracij, tesnobe in depresije.

Slika 1: Maslowa teorija hierarhije na delovnem mestu



Vir: Machado & Davim (2018).

Slika 1 prikazuje vrednote v organizaciji v povezavi s potrebami in cilji zaposlenih. Večina teh razmerij vpliva na kadrovske politike glede zaposlovanja, znanja v organizaciji, strukture zaposlenih in celotno strategijo organizacije. S slike 1 izhaja, da vrednote zaposlenih vplivajo na odločitve, ki jih sprejemajo kadrovske menedžerje. Zaposlene hitro zadovoljijo že dobri delovni pogoji in varnost zaposlitve, medtem ko jim zadovoljitev potrebe po dokazovanju na delovnem mestu predstavlja večji izziv.

Maslowova hierarhija potreb se razlikuje tudi glede na kulturo, iz katere oseba izhaja. Višje smo v hierarhiji potreb, bolj se kulture razlikujejo med seboj (Chen in drugi, 2014). Tako npr. na hierarhijo potreb v Aziji veliko bolj vpliva kolektivism kot pri zahodnjaški hierarhiji potreb. Potrebe in prizadevanja posameznikov v individualističnih družbah so bolj osredotočeni na njih same, s poudarkom, da izboljšajo samega sebe, pri čemer je samorealizacija vrhunec samoizpolnitve. Nasprotno pa v kolektivističnih družbah potrebe po sprejemanju in skupnosti odtehtajo potrebe po svobodi in individualizmu (Ivtzan, 2008).

Pri motiviranju zaposlenih je pomembno poznavanje, na kateri ravni potreb je ta oseba. Teorija je v praksi dostikrat uporabljena, saj je intuitivna in enostavna za razumevanje. Po drugi strani je veliko raziskave ne potrjuje (Robbins, Judge & Breward, 2018). Maslowova teorija potreb je podvržena kritikam, da je odraz ameriških vrednot belega prebivalstva srednjega razreda v 20. stoletju. Kljub kritikam je še vedno dragocena, kadar raziskujemo vedenje kot posledico zadovoljevanja potreb.

1.1.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzbergova teorija iz leta 1959 pravi, da obstajata dve vrsti dejavnikov, ki vplivajo na delo: motivatorji in higieniki. Motivatorji se nanašajo na dožemanje dela s strani posameznika, higieniki pa na samo organizacijsko orientiranost, kot je prikazano na sliki 2. Higieniki odstranijo nezadovoljstvo, vendar ne prispevajo k motivaciji. Motivatorji vodijo do visokega nivoja zadovoljstva, motivacije in uspešnosti (Buchanan & Huczynski, 2017).

Slika 2: Motivatorji in higieniki



Vir: Buchanan & Huczynski (2017).

Na sliki 2 vidimo, da so motivacijski dejavniki razdeljeni na motivatorje in higienike. Motivatorji, kot napredovanje, priznanje, odgovornost in dosežki, so notranji dejavniki, povezani z zadovoljstvom na delovnem mestu. Higieniki pa so zunanji elementi delovnega okolja. Zaposleni, ki se na delovnem mestu počutijo dobro, motivatorje pripisujejo sebi, nezadovoljni anketiranci pa za svoje stanje navajajo zunanje dejavnike, kot npr. nadzor, plačo, politiko organizacije, pogoje za delo (Li, 2018).

Hertzbergova študija pokaže, da nasprotje zadovoljstva ni nezadovoljstvo. Če odstranimo dejavnike, ki povzročijo nezadovoljstvo med anketiranci na delovnem mestu, ne bodo bolj zadovoljni. Po Herzbergu obstajajo dejavniki, zaradi katerih smo na delovnem mestu zadovoljni, in so ločeni od dejavnikov, zaradi katerih smo na delovnem mestu nezadovoljni. Menedžerji se morajo zato zavedati, da bodo zaposleni z odstranitvijo dejavnikov nezadovoljstva bolj pomirjeni, vendar ne bolj motivirani. Kot rezultat študije Herzberg dejavnike, kot so pogoji dela, nadzor, plačo, politiko organizacije, odnose in varnost zaposlitve, opredeljuje kot higienike. Ko so ti dejavniki ustrezni, zaposleni niso niti nezadovoljni niti zadovoljni. Če želijo menedžerji zaposlene motivirati, Herzberg predlaga, da poudarijo dejavnike, ki so povezani s samim delom oziroma rezultati, ki izhajajo iz dela, kot so priložnost za osebno rast, priznanje, odgovornost, dosežki (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2018).

Tako kot Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb se tudi dvofaktorska teorija sooča s kritiko, da je avtor napačno predpostavljal, da je zadovoljstvo pri delu močno povezano s produktivnostjo zaposlenih. Kasnejše raziskave pokažejo, da so tako higieniki kot motivatorji za zaposlene enako pomembni in jih enakovredno motivirajo (Robbins, Judge & Breward, 2018).

1.1.3 Teorija X in teorija Y

McGregor je teorijo X in Y iz leta 1960 predstavil v svoji knjigi z naslovom *The Human side of Enterprise*. Po teoriji X menedžerji verjamejo, da zaposleni ne želijo delati, zato jih je treba k delu usmeriti oziroma celo prisiliti. Zaposlenim je treba ukazovati, jih nadzorovati in jih denarno motivirati (Buchanan & Huczynski, 2017). S tem teorija predpostavlja, da obstajajo potrebe nižje ravni in je skladna z Maslowovo motivacijsko teorijo hierarhije potreb (Robbins, Judge & Breward, 2018).

Nasprotno pa teorija Y predpostavlja, da zaposleni vidijo delo enakovredno kot počitek ali igro, zato se naučijo sprejemati in iskati odgovornost. S tem se predpostavlja, da prevladujejo potrebe višje ravni (Robbins, Judge & Breward, 2018). Menedžerji teorije Y verjamejo v samostojnost zaposlenih, da so odgovorni in jih motivira raznovrstnost delovnih nalog in delovnih mest. Nefinančne nagrade so lahko še boljši motivator, saj zaposleni cenijo priznanja, fleksibilno delo, možnost osebnega razvoja in uporabnost rezultata dela v praksi (Buchanan & Huczynski, 2017).

Avtor teorije McGregor zavzema stališče, da imajo argumenti teorije Y večjo težo, zato predlaga motivacijo, kjer se uporablja participativno odločanje in spodbuja dobre medsebojne odnose (Robbins, Judge & Breward, 2018). Če menedžment uporablja za motiviranje svojih zaposlenih predpostavke teorije X, spodbuja sovražno ozračje. Takšna organizacija potrebuje več menedžerjev zaradi nenehnega nadziranja zaposlenih, nadzor pa temelji na grožnjah in prisili. S tem povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi. Na drugi

strani pa lahko zaposlene s prisilo spodbuja k goljufanju in prikrivanju resnice, ker s tem lažje dosežejo nagrado. Tudi motiviranje zaposlenih s pomočjo teorije Y je v resnici težko. Temeljno prepričanje teorije Y, da se s pravilno podporo in ustreznim okoljem zaposleni usmerjajo sami, zveni utopično, saj se zaposleni razlikujejo drug od drugega in okolje ne ustreza vsem enako (Young, 2012).

1.1.4 McClellandova teorija

Leta 1961 je David McClelland razvil teorijo, da se tri vrste potreb pridobijo s kulturo, iz katere izhajamo, oziroma se jih naučimo. To so:

- potreba po dosežkih, kjer nas vodi želja po odličnosti in uspehu v povezavi z izoblikovanimi standardi,
- potreba po moči, kjer želimo vplivati na druge, spreminjati mišljenje ljudi in spreminjati dogodke,
- potreba po pripadnosti, kjer zasledujemo cilj prijateljskih in tesnih medsebojnih odnosov. Glede na potrebe, ki so pri osebi bolj izpostavljene, ljudje različno participiramo v družbenem in poslovnem okolju (Moore, Grabsch & Rotter, 2010).

Rezultati raziskav raziskovalcem omogočajo napovedovanje povezav med potrebo po dosežkih in delovno uspešnostjo. Če delovno mesto od zaposlenega zahteva veliko odgovornosti, povratnih informacij, bodo osebe, ki imajo potrebo po dosežkih, bolj motivirane. Vendar osebe s potrebo po dosežkih niso nujno dobri menedžerji. Zadovoljujejo svoje potrebe in ne želijo vplivati na druge. Menedžerje bolj povezujemo z njihovimi potrebami po moči in nizkimi potrebami po pripadnosti (Nader, 2019).

Med vsemi naštetimi motivacijskimi teorijami ima McClellandova največ podpore pri raziskovalcih in najmanj med uporabniki. Trdi, da so potrebe del naše podzavesti in zato težko merljive. Postopek ugotavljanja potreb zaposlenih po njegovi metodi je zamuden in drag, zato ga organizacije ne uporabljajo (Robbins, Judge & Beward, 2018). Čeprav avtorji ne povedo, zakaj je postopek zamuden in drag, predpostavljam, da zato, ker zahteva od menedžerja veliko časa, da spozna svoje zaposlene tako dobro, da lahko oceni, kakšne potrebe ima vsak izmed njih. Da mu zaposleni potrebe izrazijo, morajo izkazati zaupanje in spoštovanje. Zaposlene je treba dalj časa opazovati, da lahko ugotovimo, kaj jih motivira in kaj demotivira, zaradi česar nam nastanejo dodatni stroški.

Do sedaj opisane teorije pojasnjujejo, kaj vodi naše vedenje in da so želje in potrebe tiste, ki nas motivirajo, da zadovoljimo svoje potrebe. Poleg teh ločimo še procesne teorije motivacije, ki pojasnijo, kako se vedenje sproži, preusmeri in ustavi.

1.2 Procesne teorije

1.2.1 Teorija postavljanja ciljev

Teorija postavljanja ciljev avtorja Edwina Locka iz leta 1960 trdi, da na motivacijo pri delu vplivajo zahtevnost cilja, specifičnost cilja in poznavanje rezultatov.

Teorijo sestavljajo štiri predpostavke:

Prvi so cilji, ki nam predstavljajo izziv, vodijo do večje uspešnosti kot preprosti in nizko postavljeni cilji. Težko dosegljive cilje imenujemo tudi »raztezni« cilji, ker nas spodbujajo k izboljšanju. Drugič, jasni cilji vodijo do večje uspešnosti kot nejasni cilji. Cilji morajo biti po načelu SMART: angl. specific (jasni in nedvoumni), measurable (merljivi), achievable (realni in dosegljivi), relevant (smiselni glede na strategijo) in timescaled (časovno opredeljeni). Načelo SMART bo kmalu dopolnil SMARTs, pri čemer je 's' za angl. sustainable (trajnostni). Tretjič, sodelovanje pri določanju ciljev izboljša uspešnost, saj je zavezanost k ciljem večja. Cilji, ki so ustrezno zastavljeni, pojasnjeni in upravičeni, vodijo do boljših rezultatov. Četrtrič, za učinkovito doseganje ciljev moramo poznati rezultate pretekle uspešnosti. (Buchanan & Huczynski, 2017).

1.2.2 Teorija enakosti

Teorija enakosti iz leta 1960 je procesna teorija motivacije, ki trdi, da posameznika, ki zazna nepoštenost, motivira, da nepoštenost razreši. Temelji na posameznikovem dojemljanju poštenosti in pravičnosti. Avtor teorije Stacy Adams trdi, da je posameznik motiviran, da spremeni situacijo, kadar jo dojema kot nepravično ali nepošteno. Nepravičnost se pojavi, kadar prejmeš manj, kot misliš, da si upravičen (Robbins, Judge & Breward, 2018).

Teorija enakosti trdi, da bolj, kot je zaznana neenakost, večja je napetost, bolj smo motivirani, da ukrepamo. Adams trdi, da enakost izračunamo tako, da nagrade (plača, priznanje) in vložek (čas, trud, ideje) primerjamo z rezultati in vložki drugih. Če sta ti dve razmerji enaki, govorimo o enakosti, kot sledi iz enačbe (1) (Buchanan & Huczynski, 2017).

$$\frac{\text{moje nagrade (minus moji stroški)}}{\text{moj napor in prispevek}} = \frac{\text{vaše nagrade (minus vaši stroški)}}{\text{vaš napor in prispevek}} \quad (1)$$

Nagrade so oprijemljive in neoprijemljive, kot npr. plača, statusni simboli, možnosti napredovanja, zadovoljstvo, varnost zaposlitve. Teža dejavnikov je odvisna od posameznikove zaznave (Dipboye, 2018). Tudi na teorijo enakosti moramo gledati kritično. Pri izračunu deleža enakosti je treba upoštevati številne kvantitativne in kvalitativne spremenljivke. Te spremenljivke se razlikujejo glede na različno zaznavanje zaposlenega, kar otežuje samo merjenje (časovna komponenta merjenja, različne stopnje tolerance itd.).

Ampak zaposleni primerjajo plačo. Primerjave so pogosto subjektivne in nenatančne, zlasti kadar temeljijo na govoricah. Zaznavanje nepravičnosti ustvarja napetost, tudi če je

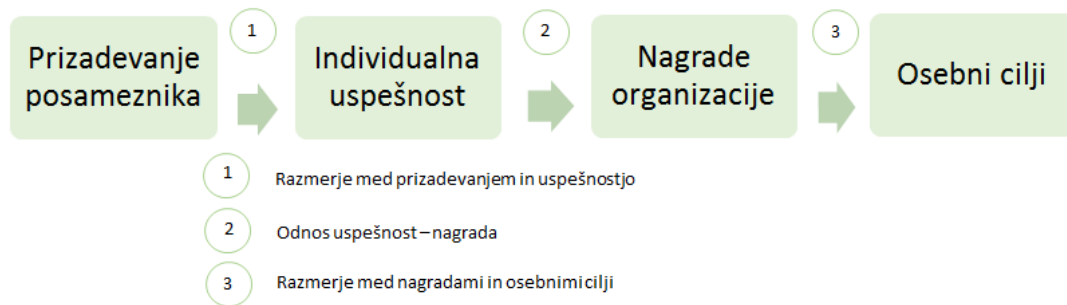
nepravičnost dejansko majhna. Zato je pomembno, da menedžment zagotovi natančne informacije o nagradah in kriterije za doseg le-teh (Buchanan & Huczynski, 2017).

1.2.3 Teorija pričakovanja

Vroomova Teorija pričakovanja iz leta 1964 je procesna teorija, ki trdi, da je posameznikova motivacija odvisna od nihanja rezultatov in pričakovanja, da bo vloženemu trudu sledil dober rezultat (Buchanan & Huczynski, 2017). Zaposleni bodo motivirani vložiti več truda, če bodo verjeli, da bodo ocenjeni bolj uspešno. Ta ocena pa mora voditi do nagrade, kot je povišanje plače oziroma lastnega zadovoljstva. Teorija se zato osredotoča na tri odnose, kot je razvidno s slike 3 (Lunenburg, 2011):

- Razmerje med prizadevanjem in uspešnostjo. Verjetnost, ki jo posameznik zazna, da naporu sledi uspešnost.
Vodje in menedžerji morajo zaposlenim sporočiti, da so sposobni uspešno opraviti delo, s tem, ko: zaposlijo ljudi z zahtevanimi znanji, zagotovijo potrebna usposabljanja, čas in sredstva za dokončanje nalog, postopno dodeljujejo težje naloge na podlagi usposabljanj, upoštevajo predloge zaposlenih, odpravljajo težave, ki ovirajo delovne procese, izpostavijo zaposlene, ki se izkažejo, in zaposlenim, ki nimajo samozavesti in zadostnega znanja, nudijo izobraževanja. Vodje in menedžerji morajo doseči želeno uspešnost dosegljivo.
- Odnos uspešnost – nagrada. Stopnja, za katero posameznik meni, da uspešnost vodi do zelenega rezultata.
Menedžerji morajo prepričati zaposlene, da uspešnost prinese nagrado. Za doseg tega morajo: natančno izmeriti uspešnost dela in kriterije za nagrade, predstaviti nagrade, ki so posledica uspešno izvedenega procesa, in izpostaviti uspešne zaposlene, ki so prejeli nagrado. Za zaposlene je bistveno, da jasno vidijo postopek nagrajevanja za uspešnost.
- Razmerje med nagradami in osebnimi cilji. Stopnja, ko nagrade v organizaciji zadovoljijo posameznikove osebne cilje ali potrebe, in privlačnost potencialnih nagrad za posameznika.
Menedžerji morajo prepoznati vrednost nagrade za zaposlenega, ki je posledica zelenih rezultatov. Načina, s katerima to dosežejo, sta razdelitev nagrad, ki jih zaposleni cenijo, in individualne nagrade. Zaradi demografsko raznolike delovne sile je nemogoče, da si vsi zaposleni želijo enake nagrade. Nekateri zaposleni cenijo napredovanje in povišanje plače, medtem ko drugi bolj cenijo več prostih dni, fleksibilni delovni čas ali dnevno varstvo za otroke.

Slika 3: Odnosi v teoriji pričakovanj



Vir: Langton, Robbins & Judge (2013).

Na sliki 3 vidimo, da se ljudje v organizaciji zaposlijo s pričakovanji, kako bodo zadovoljili svoje potrebe, se motivirali in bili motivirani za delo, in s seboj prinesejo pretekle izkušnje. Vsa ta pričakovanja vplivajo na posameznikove reakcije ob zaposlitvi v organizaciji. Iz tega se predpostavlja, da je vedenje posameznika posledica zavestne izbire. Ljudje svobodno izbirajo vedenja, kjer pričakujejo, da bodo najbolj uspešni. Po drugi strani si znotraj delovnega razmerja vsi zaposleni želijo od organizacije dobro plačo, varnost zaposlitve, možnosti za napredovanje in izzive. Na koncu je pričakovano, da bodo ljudje izbirali med možnostmi, kjer bodo lahko optimizirali svoje osebne cilje.

Kritiki teorije menijo, da ima ta omejeno uporabo. Uporabljamo jo lahko takrat, kadar posamezniki jasno zaznavajo povezave med naporom in uspešnostjo ter uspešnostjo in nagrajevanjem. Ker to počne le malo ljudi, je teorija idealistična. Če bi organizacije zaposlenim bolje pojasnile, kaj morajo narediti, da prejmejo nagrado za uspešnost in ne za delovno dobo, trud, stopnjo usposobljenosti ipd., bi bila teorija bolj relevantna (Robbins, Judge & Beward, 2018).

1.2.4 Teorija povezanosti med poklicnim in zasebnim življenjem

Amabile in Kramer (2007) v *Teoriji povezanosti med poklicnim in osebnim življenjem* zagovarjata, da na naše vedenje in uspešnost pri delu vplivajo naše zaznave okolja in ljudi, čustva in motivi. Teorija predpostavlja, da naše misli in občutki niso vidni drugim in jih ne pustimo doma, ko gremo v službo (Amabile & Kramer, 2011a). Raziskovalca sklepata, da smo produktivnejši, kadar naše delovne izkušnje vključujejo več pozitivnih čustev, močnejšo notranjo motivacijo in boljšo percepcijo dela, skupino, v katero smo vključeni, vodstvo in organizacijo. Pozitivna čustva, zaznave in motivacija so povezani tudi z ustvarjalnostjo. Produktivnost, zavzetost in kolegialnost se prav tako izboljšujejo, kadar smo »v dobrem razpoloženju«. Dobro ravnovesje med poklicnim in osebnim življenjem povečuje delovno uspešnost. S tem ko imajo zaposleni podporo menedžmenta glede dobrega ravnovesja med poklicnim in osebnim življenjem, je tudi organizacija dolgoročno bolj uspešna (Amabile & Kramer, 2011b).

Kadar preučujemo organizacijo in ljudi znotraj te, vidimo motivacijo zaposlenih kot temeljni gradnik pri razvoju učinkovitih teorij, ki so bile predstavljene do sedaj. V nadaljevanju predstavljam, kako lahko na zaposlene vpliva notranja in zunanja motivacija.

1.3 Notranja in zunanja motivacija

Notranja motivacija se nanaša na početje nečesa, kar je za posameznika zanimivo ali prijetno. Zunanja motivacija je vzrok truda, ki ga vložimo za doseg rezultata. Zunanja motivacija je vrsta motivacije, ki izhaja iz dejavnikov zunaj posameznika, ki vodijo do določenega rezultata (Locke & Schattke, 2018). Notranja motivacija je pomemben konstrukt, ki odraža naravno nagnjenost ljudi k učenju in prilagajanju. Zunanja motivacija pa odraža zunanji nadzor (Legault, 2016).

Rezultat notranje motivacije je, da izvajamo dejavnosti zaradi lastnega zadovoljstva. Notranje motivirana oseba opravlja naloge zaradi zabave ali izziva, ne pa zaradi pritiskov ali nagrad. Zunanja motivacija je pojem, ki se nanaša na vsako aktivnost, da dosežemo zastavljen rezultat. Zunanja motivacija je tako v nasprotju z notranjo motivacijo, ki se nanaša na opravljanje dejavnosti zgolj zaradi zadovoljevanja lastnih potreb in želja (Ryan & Deci, 2017).

Tako nekateri zaposleni vidijo svoje delo kot priložnost za razvijanje svojih kompetenc in veščin, za zasledovanje osebnih interesov in prispevek družbi, medtem ko se drugi osredotočijo na finančne nagrade, nadzor in vpliv na druge in napredovanje na delovnem mestu (Vansteenkiste in drugi, 2007). Zaradi notranje motivacije izvajamo dejanja iz zanimanja ali uživanja, zunanja motivacija pa izhaja iz zunanjega okolja. Zunanji motivatorji, kot so denar ali druge nagrade, ustvarijo zunanjo motivacijo zaradi želje po posledicah te dejavnosti (dobiti denar). Kadar ljudje težijo k zunanjim nagradam, se njihova motivacija zasidra v okolju in ne znotraj njih. Nasprotno pa znotraj posameznika obstaja notranja motivacija, ki jo lahko izkoristi in izboljša okolje, ki podpira posameznikovo samostojnost, kompetentnost in povezanost (Gerhart, Fang & 2015).

Tudi Deci in Ryan (2008) v *Teoriji somodoločitve* (angl. Self-determination Theory) omenjata osnovne tri psihološke potrebe (samostojnost, kompetentnost in povezanost), ki morajo biti zadovoljene, da se lahko poveča notranja motivacija. Teorija pravi, da dejavnost, ki jo ljudje občutijo kot obveznost, spodkopava motivacijo. Zaposleni tako delo, za katero prejmejo plačilo, občutijo kot nekaj, kar morajo storiti in ne kot nekaj, kar želijo narediti (Robbins, Judge & Breward, 2018). Teorija razlikuje med nemotivacijo (pomanjkanje motivacije) in motivacijo. Amotivacija ne vključuje namere, da ukrepamo, medtem ko pri dejanjih, kjer smo motivirani, namenoma ukrepamo. Znotraj motivacije teorija razlikuje med samostojno in kontrolirano (nadzorovano) motivacijo (Gagné & Deci, 2005).

Notranja motivacija temelji na naravnih vzgibih ljudi, da iščejo izzive, se učijo, razvijajo in osebno rastejo. Za razliko od zunanje motivacije je notranja motivacija povezana z ustvarjalnostjo in vitalnostjo osebe (Legault, 2016). Z zunanjo motivacijo so povezane zunanje nagrade. Zunanje nagrade ne izvirajo iz samega dela. Menedžerji in vodje jih potrdijo, da zagotovijo, da zaposleni izvajajo delo pravilno in upoštevajo pravila. Te nagrade vključujejo nadomestila, kot so plače, bonusi, provizije, ugodnosti in denarne nagrade. Zunanje nagrade so enostavna rešitev za motiviranje zaposlenih, da upoštevajo pravila in sledijo ciljem organizacije. S tem menedžerji kupijo vedenje zaposlenih, ki je predpisano s postopki in pravili, ne pa njihovo zavzetost (Thomas, 2009).

Narava dela in zavedanje, da so zaposleni kapital, je močno spremenilo prakse menedžiranja in motiviranja. Menedžerji danes zaposlene spodbujajo k soupravljanju, da uporabljajo svojo inteligenco in izkušnje, s katerimi skupaj dosegajo zastavljene cilje v organizaciji (Seiler, Lent, Pinkowska & Pinazza, 2012). Tako danes zaposleni dodajajo vrednost inovacijam, rešujejo probleme in improvizirajo, da izpolnijo pogoje, s katerimi izpolnjujejo potrebe strank. Menedžerji so tako postavljeni pred izziv, da svoje zaposlene tudi notranje motivirajo. (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017).

Z notranjo motivacijo so povezane notranje nagrade, ki jih je mogoče opredeliti kot občutek zadovoljstva, ki ga najdemo pri izpolnjevanju katere koli naloge. Notranja nagrada je neposredno povezana z uspešnostjo dela, saj je uspešnost rezultat notranje želje po dosegu cilja. Višji kot bo uspeh, višja bo stopnja zadovoljstva (Shin & Grant, 2019).

Kenneth W. Thomas (2009) opiše štiri notranje nagrade in načine, kako jih zaposleni prepoznajo, kot prikaže slika 4:

Slika 4: Štiri notranje nagrade

	Nagrada iz priložnosti	Nagrada iz dosežkov
Izvajanje naloge	Občutek izbire	Občutek sposobnosti
Namen naloge	Občutek za smisel	Občutek za napredek

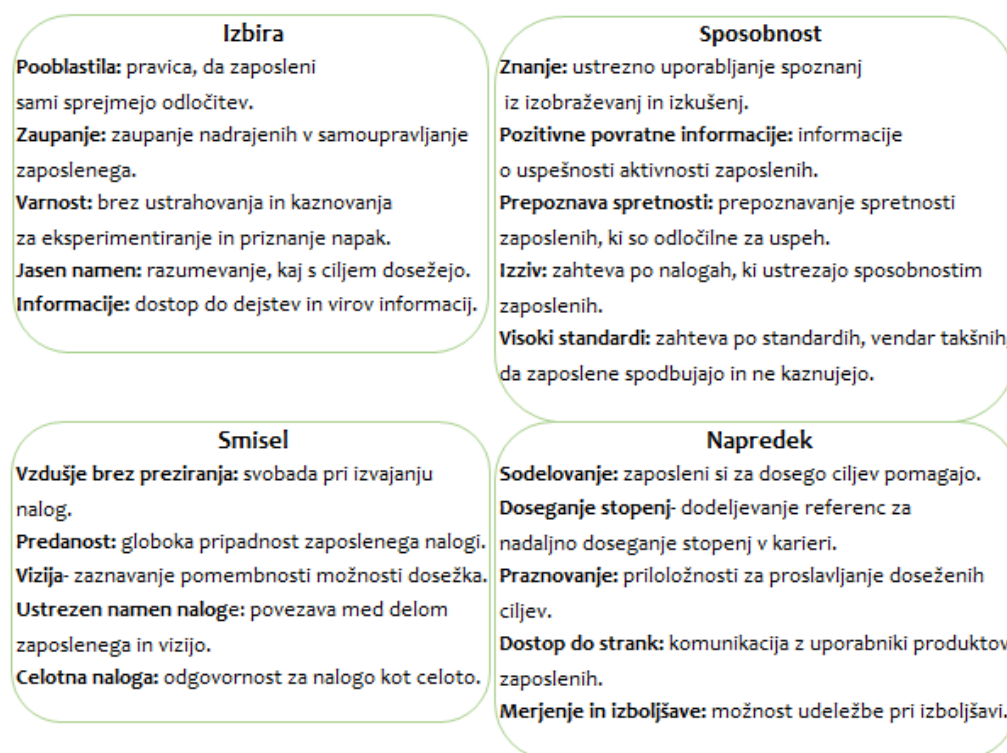
Vir: Thomas (2009).

Občutek smisla in občutek napredka sta povezana z namenom naloge. Občutek izbire in občutek sposobnosti pa s samim izvajanjem naloge (izbor smiselnega dela in dobro opravljeno delo). Stolpca na sliki 4 kažeta, da dve nagradi izhajata iz priložnosti, dve pa iz dosežkov. Občutek izbire in občutek smiselnosti se nanašata na nagrade glede priložnosti za delo (možnost uporabljati svojo presojo in slediti namenu naloge). Po drugi strani sta občutka sposobnosti in občutka napredka povezana z nagradami, ki so posledica dosežkov.

Pri občutku smiselnosti zaposleni čuti, da ima priložnost doseči nekaj resnične vrednosti - nekaj, kar je pomembno v širšem kontekstu. Zaveda se, da je njegov vložek vreden njegovega časa in energije. Pri občutku izbire zaposleni sam izbere, kako bo opravil svoje delo. Sam presodi, katera dejavnost je smiselna in jo izvede na način, ki se mu zdi najbolj ustrezen. Zaposleni se zaveda svojega prispevka, verjame v svoj pristop in čuti odgovornost, da je bilo delo potrebno. Pri občutku sposobnosti se zaposleni zaveda, da dobro, kvalitetno in ustrezno opravlja svoje delovne naloge, ki presegajo njegove standarde. Ob tem zaposleni občuti zadovoljstvo in ponos. Pri občutku napredka je zaposleni spodbujen, da z vloženim naporom doseže cilj. Zaveda se, da je njegovo delo usmerjeno k cilju. Ko je cilj dosežen, še bolj zaupa vase in lažje sprejema odločitve v prihodnosti (Thomas, 2009).

Skupaj torej štiri notranje nagrade tvorijo občutek, da zaposleni opravlja pomembno in vredno delo (Thomas, 2009). Nagrade znotraj občutkov so prikazane na sliki 5.

Slika 5: Nagrade znotraj občutkov



Vir: Thomas (2009).

Slika 5 nam pokaže, katere notranje nagrade obstajajo znotraj posameznega občutka. Znotraj občutka izbire se notranje nagrade nanašajo predvsem na zaupanje menedžmenta do zaposlenih, dostopa do informacij in možnosti izražanja, tudi če rešitve niso ugodne. Znotraj občutka za smisel zaposleni kot nagrado dojemajo svobodo, ki jim jo menedžment nudi pri izvajanju procesov. Tako so lahko predani nalogam in stremijo k izpolnjevanju vizije. Znotraj občutka sposobnosti zaposleni kot notranjo nagrado dojemajo možnost za izobraževanje in izpopolnjevanje, kjer so prepoznane njihove spretnosti in kjer jim naloge predstavljajo dovolj velik izziv. Znotraj občutka za napredek zaposleni kot notranjo nagrado dojemajo možnost za sodelovanje znotraj in zunaj organizacije in možnosti pri podajanju rešitev in pri evalvaciji produktov.

Kadar imamo v organizaciji zadovoljne zaposlene, je opravljenega več dela, v organizaciji ostanejo dalj časa in nimajo želje po zamenjavi zaposlitve (Rožman, Treven & Čančer, 2017). Kaj vpliva na njihovo zadovoljstvo in kako jih organizacije lažje obdržijo, predstavljam v naslednjem poglavju.

1.4 Zadovoljstvo in ohranjanje zaposlenih

Pojem »zamenjava zaposlitve« je široko uporabljen v poslovnem svetu. Raziskovalci, ki preučujejo pojav, se večinoma osredotočajo na vzroke za zamenjavo zaposlitve, malo pa jih preučuje, kakšne učinke zamenjava zaposlitve povzroči in kakšne so možne strategije menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov, da zaposlene, ki razmišljajo o zamenjavi zaposlitve, ohranijo in s tem povečajo konkurenčnost svoje organizacije.

Podjetja veliko vlagajo v svoje zaposlene. Kadar jih uvajajo na delovno mesto, jih pošljejo na usposabljanje, vlagajo v njihov osebni razvoj. Vse to z namenom, da jih ohranijo (Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2004). Pojavlja se potreba po razumevanju, kaj določa fluktuacijo zaposlenih, učinke in strategije, ki jih lahko pripravijo menedžerji, da jo čim bolj zmanjšajo. V obdobju globalizacije, kjer je visoka stopnja konkurence, morajo organizacije ves čas izboljševati svoje produkte in razvijati nove. Za takšen razvoj in napredek potrebujejo dober kader, ki je zanje ključen (Stovel & Bontis, 2002).

Menedžerji se morajo zavedati, da so zaposleni ključen prispevek k uspešnosti podjetja. Menedžerji bi morali nadzorovati fluktuacijo zaposlenih v korist uspeha organizacije. Zamenjavo zaposlitve lahko razložimo kot rotacijo delavcev na trgu dela med podjetji, delovnimi mesti in poklici (Abbasi & Hollman, 2000). Pojem »fluktuacija zaposlenih« je razmerje med številom zaposlenih v organizaciji, ki so organizacijo zapustili, in povprečnim številom v organizaciji v preučevanem obdobju (Price, 1977). Menedžerji pogosto razlagajo zamenjavo zaposlitve kot proces, povezan z objavo novega delovnega mesta. Vsakič, ko nekdo prostovoljno zapusti organizacijo, je treba na njegovo delovno mesto zaposliti novega. Pojem se velikokrat uporablja pri merjenju odnosov med zaposlenimi v organizaciji, kadar ti odidejo, ne glede na razlog.

Zadrževanje zaposlenih je eden glavnih kazalnikov uspešnosti organizacije. Če zaposleni zapustijo organizacijo, s seboj odnesejo znanje, informacije in poti do kupcev. Poslovne strategije, prakse in kadrovske politike morajo biti oblikovane tako, da zagotavljajo zadrževanje ključnih zaposlenih (Ghosh, Satyawadi, Prasad Joshi & Shadman, 2013). Dejavniki, zaradi katerih zaposleni menjajo zaposlitev, so prikazani v nadaljevanju. Razdelila sem jih na tiste, ki so povezani z delom, in tiste, ki so povezani z organizacijo.

1.4.1 Dejavniki, povezani z delom

Obstaja več razlogov, zakaj ljudje zamenjajo zaposlitev oz. zapustijo organizacijo. Stres na delovnem mestu, pomanjkanje pripadnosti organizaciji in nezadovoljstvo z delom povzročijo, da zaposleni menjajo zaposlitev (Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004). Gre za povsem individualne odločitve, ki jih posameznik sprejme prostovoljno. So tudi drugi dejavniki, ki se nanašajo na delo, kot so občutek nemoči in omejevanje pravic z nadzorom. Avtorja Mano-Negrin in Tzafirir (2004) pravita, da zaposleni zamenjajo zaposlitev tudi zaradi ekonomskih razlogov. Večje organizacije imajo možnost zaposlenim zagotoviti boljše možnosti za napredovanje in s tem višje plače ter lažje zagotovijo organizacijsko pripadnost (Zhang, 2016). Med drugim Trevor (2001) trdi, da stopnje brezposelnosti na lokalnem trgu vplivajo na zadovoljstvo pri delu in z njimi napovedujejo fluktuacijo dela na trgu.

Vedno se postavlja vprašanje, kaj menedžment pričakuje od zaposlenih na delovnem mestu in kaj zaposleni mislijo, kakšno delo morajo opravljati. V tem kontekstu se pri zaposlenem pojavi nerazumevanje, kakšna pričakovanja mora izpolniti in kakšno delo naj bi opravljal. Nezadostne informacije o tem, kakšno delo naj bi zaposleni opravljali, nejasnost glede pričakovanj menedžmenta in vodij, nepremišljenih metod in kriterijev ocenjevanja in pomanjkanje informacij glede dolžnosti in pravic povzroča, da zaposleni ne čutijo pripadnosti organizaciji in niso zadovoljni pri delu, kar poveča njihovo zanimanje za zamenjavo zaposlitve (Zhang, Ling, Zhang & Xie, 2015).

1.4.2 Dejavniki, povezani z organizacijo

Pokazalo se je, da imajo nestabilne organizacije višjo stopnjo fluktuacije zaposlenih. Večja verjetnost je, da bodo zaposleni ostali, ko bodo zaposleni v predvidljivem delovnem okolju (Das & Baruah, 2013). Zaposleni morajo biti vedno obveščeni. V organizacijah, kjer komunikacija poteka na vseh ravneh, je manj odhodov zaposlenih (Tong, Tak & Wong, 2015). Kadar se zaposleni počutijo udobno, ostanejo v organizaciji dlje, sploh če so vključeni v procese odločanja. To pomeni, da morajo zaposleni v celoti razumeti situacije, ki kasneje vplivajo na njihovo delovno vzdušje (Pacheco & Webber, 2016). Abbasi in Hollman (2000) opozarjata, da lahko visoka fluktuacija zaposlenih pomeni slabo kadrovske politiko, slabe politike zaposlovanja, slabe prakse nadzora, slabe pritožbene postopke ali pomanjkanje motivacije zaposlenih.

Griffeth, Hom in Gaertner (2000) ugotavljajo, da imajo plača in s plačo povezani dejavniki skromen učinek na zamenjavo zaposlitve. V analizi preučujejo razmerje med plačo, uspešnostjo in zamenjavo zaposlitve. Ugotavljajo, da kadar so ključni kadri premalo nagrajeni (ne v denarnem aspektu), hitreje zamenjajo zaposlitev. Dejavniki, zaradi katerih zapustijo organizacijo, so: slabe prakse zaposlovanja, stil vodenja, pomanjkanje prepoznavnosti kadra in nekonkurenčnost podjetja.

V nadaljevanju navajam nekaj strategij, ki jih lahko organizacija uporabi, da zmanjša odhode zaposlenih.

1.4.3 Strategije za zmanjševanje fluktuacije zaposlenih

Menedžment ima kar nekaj strategij, s katerimi lahko zmanjša fluktuacijo zaposlenih v podjetju. Te so vezane na spremembe politik zaposlovanja, izbire, uvajanje kadra, izobraževanja in načrtovanja kariernih poti in plačnih politik ter primerno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Izbira politike mora biti usklajena s problemom fluktuacije (George, 2015).

Fluktuacija delovne sile povečuje neposredne in posredne stroške, zato mora menedžment identificirati prave razloge, zaradi katerih ljudje zapuščajo organizacijo, in sprejeti ustrezne ukrepe (Al Mamun & Hasan, 2017). Menedžment lahko motiviranost zaposlenih, da ostanejo v organizaciji, spodbuja na naslednje načine (Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones, 2015):

- vključenost zaposlenih,
- stabilnost organizacije,
- sposobnost, da zaposluje, ohranja in optimizira vrednost zaposlenih, kar pa je odvisno od tega, kako dobro ima oblikovana delovna mesta, kako je izkoriščen čas zaposlenih, kako se krepi pripadnost podjetju in kakšno podporo izkazuje vodstvo zaposlenim,
- dostopnost do znanja,
- sodelovanje zaposlenih in vodstva z zaposlenimi,
- pretok informacij na vseh organizacijskih ravneh, ki pripomore k večji uspešnosti zaposlenih in boljše korporativne kulture.

Zaradi dobrega pretoka informacij se zaposleni počutijo cenjene za trud, zato je možnost fluktuacije manjša (Stovel & Bontis, 2002). Z večjo konkurenčnostjo na trgu delovne sile se menedžment vse bolj sooča s pritiski lastnikov, da izboljšajo politike zaposlovanja, usposabljanja in poiščejo strategije za ohranjanje dobrih zaposlenih, ki dolgoročno spodbudijo zaposlene, da ostanejo v organizacijah.

Če bi podjetja upoštevala vse strategije, bi imela več možnosti za preživetje v dinamičnem okolju. Zaposlene morajo obravnavati kot partnerje, ki potrebujejo veliko pozornosti.

Menedžerji morajo preučiti razloge fluktuacije zaposlenih in poiskati najboljši pristop za zmanjšanje odhodov. Tako bodo lahko v svoji organizaciji obdržali zaposlene in povečali svojo konkurenčnost (Taylor, 2016).

Kadar so strategije za ohranjanje zaposlenih usklajene s cilji organizacije, kadar se menedžment zaveda, kako pomembno vlogo igra pri ohranjanju zaposlenih in se aktivno vključi v dejavnosti, s katerimi poveča zadovoljstvo zaposlenih, je organizacija na dolgi rok lahko uspešna in konkurenčna na trgu. V nadaljevanju predstavljam, kako se zadovoljstvo pri delu prepleta z motivacijo na delu.

1.4.4 Vloga zadovoljstva zaposlenih

Preučevanje motivacije in zadovoljstva pri delu se je začelo že leta 1900. V prvih 50-ih letih 20. stoletja ni bilo nobenega eksplicitnega raziskovanja med obema pojmom (Latham & Ernst, 2016). Raziskave organizacijskega vedenja so od tega časa precej napredovale. Zdaj je jasno, da se motivacija za delo nanaša na željo po opravljenem delu (Amabile & Kramer, 2011a), medtem ko je zadovoljstvo pri delu kompleksna čustvena reakcija na oceno dela (Locke, 1969). Če menedžerji in kadrovski strokovnjaki ne ločijo med tema dvema pojmom in kako eden bodisi drugi vplivata na zaposlenega, lahko izvajanje njihovih politik povzroči neučinkovite prakse (Golembiewski, 1993).

Locke (1969) v obsežni teoretični študiji opredeli pojem »zadovoljstvo pri delu«. Od objave študije se z njo strinjajo akademiki in strokovnjaki s področja organizacijskega vedenja (Weiss, 2002). V nasprotju z zadovoljstvom pri delu je motivacija, kjer se je pojem zakoreninil v teorijah in strokovnih področjih. Čeprav sta motivacija za delo in zadovoljstvo na delovnem mestu povezana, obstajata dve pomembni značilnosti, zaradi katerih se motivacija za delo razlikuje od zadovoljstva pri delu.

Prvič, motivacija je usmerjena v prihodnost, zadovoljstvo je posledica preteklosti. Motivacija je predhodnica uspešnosti, zadovoljstvo pa je posledica dogodkov na delovnem mestu. Drugič, motivacija za delo se nanaša na posameznikovo dožemanje dela in njegove osebne značilnosti, zadovoljstvo pri delu pa vsebuje širši krog elementov, ki so prisotni na delovnem mestu. Poleg tega motivacija za opravljeno delo vpliva na produktivnost, medtem ko zadovoljstvo pri delu vpliva na prisotnost na delovnem mestu, razmišljanje o zamenjavi zaposlitve in zdravje (Locke & Latham, 1990).

Po Locku je sreča glavna opazna lastnost zadovoljnega vedenja (Locke, 1969). V tabeli 1 prikazujem šest najbolj relevantnih teorij o motivaciji zaposlenih s poudarkom na konceptualnih razlikah med pojmom motivacija in zadovoljstvo pri delu.

Zadovoljstvo pri delu in motivacija sta dva različna pojava. Zadovoljstvo pri delu je ugodno čustveno stanje, ki nastane zaradi dosežkov na delu oz. dosežkov, ki so povezani z delom, motivacija pa se nanaša na željo po delu. Motivacija se zgodi pred zadovoljstvom. Teorija zadovoljstva pri delu predpostavlja, da se zadovoljstvo pri delu kaže s srečnimi zaposlenimi,

medtem ko zunanji znaki motivacije niso znani. Oba pojava se dopolnjujeta, saj preteklo zadovoljstvo oblikuje dožemanje ljudi o preteklih izkušnjah, kar posledično vpliva na njihovo motivacijo za prihodnje odločitve (Kalleberg, 1977). Rezultati študije (França, Sharp & da Silva, 2014) kažejo, da anketiranci ne ločijo med tema dvema pojmom. Iz rezultatov je namreč razvidno, da motivacijo povezujejo z občutki na delovnem mestu, kot sta ponos in sreča.

Tabela 1: Zadovoljstvo pri delu in motivacija v glavnih teorijah motivacije

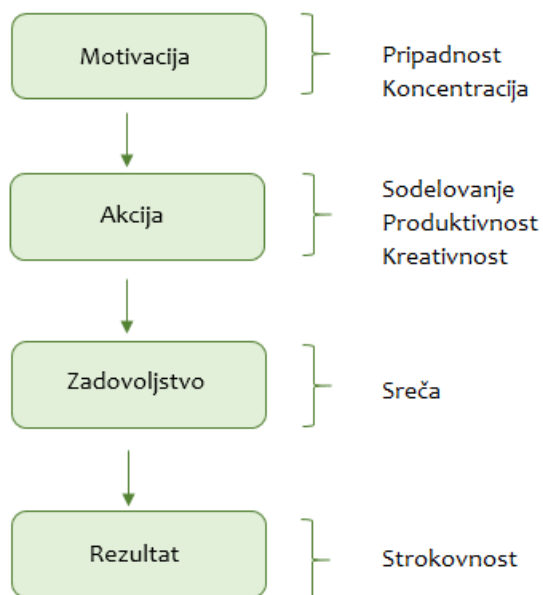
Motivacijska teorija hierarhije potreb (Maslow)	<ul style="list-style-type: none"> • V tej teoriji ni mogoče najti izrecne definicije, kaj je motivacija in kaj je zadovoljstvo pri delu. Vendar avtor izkazuje razliko med besedama „motivacija“, ki se nanaša na stanje potrebe, in „zadovoljstvo pri delu“, ki se nanaša na stanje brez potrebe.
Dvofaktorska motivacijska teorija (Herzberg)	<ul style="list-style-type: none"> • Avtor navaja, da so zadovoljni ljudje bolj produktivni. Zadovoljstvo pri delu sprožata dva neodvisna sklopa dejavnikov: motivatorji, ki so glavni vzrok za zadovoljstvo pri delu, in higieniki, ki so glavni vzrok nezadovoljstva pri delu.
Teorija pričakovanj (Vroom)	<ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo je rezultat zblizevanja subjektivnih pričakovanj in dejanskih rezultatov ukrepa, ki ga uvedemo. • Motivacija je proces, kjer se odločamo, ali je vredno vložiti napor v neko dejanje, ob vseh alternativah, ki so nam na razpolago, kjer je rezultat maksimalno zadovoljstvo.
Teorija postavljanja ciljev (Locke)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivacija je pripravljenost za doseganje ciljev. Teorija vsebuje štiri elemente motiviranega obnašanja. Smer: Pozornost in kasnejše ukrepanje sta odvisna od ciljev. Prižadevanje: Količina vložene napora je sorazmerna z zaznavanjem ciljev in nalog. Obstoj: Časovno usmerjen napor. Razvoj strategij in akcijskih načrtov za doseganje ciljev.
Teorije zadovoljstva pri delu	<ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo pri delu je čustveno stanje, ki izhaja iz subjektivne ocene človeka po doseganju in dožemanju dela, kjer zadovoljujemo svoje potrebe, pri čemer se potrebe nanašajo na zahteve po dobrem počutju.
Teorija obogatitve dela (Herzberg)	<ul style="list-style-type: none"> • Določeno delo sprejmemo, ker nam pozitivni notranji občutki pomagajo, da delo opravimo dobro. Zadovoljstvo je stopnja, pri kateri so zaposleni zadovoljni z delom.

Vir: França, Sharp & da Silva (2014).

Iz tabele 1 vidimo, da motivacijske teorije obravnavajo povezave med zadovoljstvom pri delu in motivacijo na delovnem mestu. Zadovoljstvo pri delu je čustven odziv, ki ga povzročijo dejanja v delovnem okolju, medtem ko je motivacija stanje, ki sproži dejanja, zaradi katerih dosežemo cilje. Zaposleni so lahko zadovoljni na delovnem mestu, vendar niso nujno motivirani za delo. Iz prikaza v tabeli 1 je jasno, da motivacija in zadovoljstvo pri delu nista sinonima drug za drugega, je pa zadovoljstvo pri delu tesno povezano s teorijami motivacije.

Pripadnost, koncentracija, sodelovanje, produktivnost, kreativnost in strokovnost so vedenjski pojavi, ki jih anketiranci največkrat povezujejo z zunanjimi znaki motiviranih zaposlenih, sreča pa je znak zadovoljstva pri delu, kot je razvidno s slike 6.

Slika 6: Koncept in pojasnjevalni pojmi zunanjih znakov motivacije



Vir: França, Sharp & da Silva (2014).

Slika 6 pokaže, da je sreča zunanji znak zadovoljstva pri delu in ne motivacije zaposlenih. Po drugi strani pa sta pripadnost in koncentracija kompatibilna z motivacijo na delovnem mestu, ker zajemata odnos do dela, ki ga zaposleni zaznajo pred samo izvedbo naloge.

Motivirani zaposleni so veseli dela, kadar lahko uresničijo svoje poklicne cilje in osebne ambicije in kadar lahko prevzamejo nadzor nad delovnimi procesi. S tem zadovoljijo lastne potrebe in potrebe podjetja. Zaposleni so zadovoljni pri delu zaradi občutka pripadnosti organizaciji, kadar z njo delijo pomembne vrednote in načela. Zaposleni so motivirani, kadar prejmejo priznanje za svoje dosežke in prispevajo k organizaciji ter se počutijo varno na svojih delovnih mestih. Strah pred izgubo službe še posebej negativno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Za mnoge zaposlene je pomembno, da lahko pri delu zagovarjajo svoja osebna načela in vrednote. Zaposleni so motivirani, kadar lahko delovno mesto in procese organizirajo sami oz. se upošteva njihovo mnenje za izboljšave. Zadovoljstvo pri delu je posledica izpolnjenih pričakovanj zaposlenih (Roos & Van Eeden, 2008).

França, Sharp in da Silva (2014) trdijo, da po teoriji zadovoljstva pri delu zadovoljstvo pri delu vpliva na prisotnost in organizacijsko pripadnost. Pojasnjevalni pojmi v kategoriji »strokovnost« predstavljajo točno ta odnos posameznika do organizacije. Poleg tega je sodelovanje element izvedbe kot tudi produktivnost in kreativnost, kot vidimo v tabeli 2, kjer so zunanji znaki motiviranega zaposlenega prikazani skozi obnašanje zaposlenih.

Tabela 2: Opisni pojmi znakov obnašanja motiviranih in nemotiviranih zaposlenih

Kategorija	Motivacija	Demotivacija
Pripadnost	Vpleten v okolje Delaven Zvedav Proaktiven	Nevpleten v okolje Len Neopredeljen Pasiven
Koncentracija	Previden Osredotočen	Neskrben Neosredotočen
Sodelovanje	Komunikativen Pripravljen sodelovati Dostopen	Rezerviran Nesodelovalen Nedostopen
Produktivnost	Produktiven	Neproduktiven
Kreativnost	Kreativen	Nekreativen
Sreča	Navdušen Dobre volje Zadovoljen Optimističen	Zdolgočasen Slabe volje Zamerljiv Depresiven
Strokovnost	Točen Se pobota Odgovoren	Odsoten Konflikten Neodgovoren

Vir: França, Sharp & da Silva (2014).

Tabela 2 nam pokaže, kako prepoznamo motiviranega in nemotiviranega zaposlenega v celotnem procesu na delovnem mestu. Iz tabele 2 tudi jasno vidimo, da zaposleni srečo pripisujejo zunanjemu znaku zadovoljstva pri delu, ne pa zunanjemu znaku motiviranega obnašanja. Srečo zaposleni opisujejo kot zunanje pozitivno in negativno čustvo, kadar ocenjujejo neko akcijo, kot npr.: navdušen/zdolgočasen, razpoložen/nerazpoložen, optimističen, zamerljiv.

Za uspešnost organizacije so torej ključni njeni zaposleni. Kadar so zaposleni motivirani in so procesi usklajeni s cilji organizacije, so cilji pogosto doseženi ali preseženi (Bakotič, 2016). Da menedžerji motivirajo zaposlene, morajo zagotavljati konkurenčne plače in ugodnosti, smiselne nagrade, priložnosti za zahtevne naloge in spremembe, prijazne odnose na delovnem mestu in smiselne povratne informacije. Če menedžment razume potrebe zaposlenih, lahko medsebojno uskladi svoje potrebe in ustvari okolje za komunikacijo, če se pojavijo situacije, ki demotivirajo ali vodijo k neproduktivnim okoliščinam (Berman, 2014). Seveda pa lahko na čustva in stališča vplivamo tudi z dejavniki, ki niso povezani s službo. Na delovno uspešnost seveda ne vpliva samo motivacija, ampak vplivajo tudi izkušnje, kompetence, znanje in programska oprema (Strauss, Parker & O'Shea, 2017).

Pregled evolucije teorij v prvem poglavju pokaže napredek k bolj poglobljenemu razumevanju motivacije in holistike s poudarkom na kreativnosti. Še več, vsebinske teorije prikazujejo precej mehanično razumevanje motivacije (Maslow, Herzberg), ki je z nastankom sodobnih organizacij in zaposlenimi z bistveno drugačnimi potrebami dobila

drug pomen, kot ga je imela na začetku 20. stoletja. Iz preučevane teorije v do sedaj napisanih poglavjih v nadaljevanju podrobneje predstavljam zakonitosti motivacije pri računalniških strokovnjakih, ki so predmet raziskave magistrskega dela.

2 MOTIVIRANJE IN OHRANJANJE RAČUNALNIŠKI STROKOVNJAKOV

Motivacija vpliva na mnoge pomembne vidike uspeha projektov in produktov. Z motivacijo je povezana pravočasna izvedba projektov (Syrek, Apostel & Antoni, 2013), produktivnost, zadrževanje kadra in zmanjšanje odsotnosti z dela (Eaton, 2016). Zaposleni se med seboj razlikujejo glede na prioriteto potreb, glede na vrednote in različna stališča. Skupek vseh določa in vpliva na njihovo individualno produktivnost (Aleksić, Mihelič, Černe & Škerlavaj, 2017). Seveda pa usklajevanje in nadzorovanje teh dejavnikov ni enostavno.

Kot velja za vse zaposlene, velja tudi za računalniške strokovnjake, da bolje opravljajo svoje delo, če so dobro motivirani. Teorije zgoraj so pokazale, da je večja motivacija pogoj za dobro opravljeno delo. Motivacija pri računalniških strokovnjakih vpliva na produktivnost in kakovost produktov, ki jih razvijajo. Z dobro motiviranimi računalniškimi strokovnjaki podjetja bistveno izboljšajo svoje zmožnosti za zagotavljanje kakovostnih produktov (Graziotin, Fagerholm, Wang & Abrahamsson, 2017).

Daniel Cougar in Robert Zawacki (1980) sta prva, ki poročata o motivaciji računalniških strokovnjakov. S tem razširjata dobro uveljavljeno teorijo, imenovano teorijo zadovoljstva pri delu (Hackman & Oldham, 1976). Cougar in Zawacki pišeta, da računalniški strokovnjaki potrebujejo za svojo rast, učenje in zadovoljstvo pri delu izzive, kljub temu da so zelo introvertirani. Njuno delo pomembno vpliva na kasnejše avtorje, ki se osredotočajo na motivacijo računalniških strokovnjakov.

Hitrost razvoja računalniških produktov komaj sledi željam potrošnikov. Okolje, v katerem računalniški strokovnjaki delujejo, je zapleteno bolj kot kdaj koli prej. Očitno je, da imajo računalniški strokovnjaki kot poklicna skupina podobne značilnosti, vendar se kljub temu razlikujejo (Feldt, Angelis, Torkar & Samuelsson, 2010).

Hall, Sharp, Beecham, Baddoo in Robinson (2008) k rezultatom svoje študije dodajajo še dve dimenziji motivacije, ki ju Cougar in Zawacki v svojem delu ne prepoznata: kontrolorji in moderatorji. Kontrolorji so notranje značilnosti (introvertiranost posameznika, njegove sposobnosti in notranje potrebe), na podlagi katerih lahko računalniške strokovnjake različno motiviramo. Moderatorji so demografski vidiki (osebnost, raven kariere, vloga in kultura), ki povedo, kako močno bo posamezna značilnost računalniškega strokovnjaka vplivala na njegovo motiviranost.

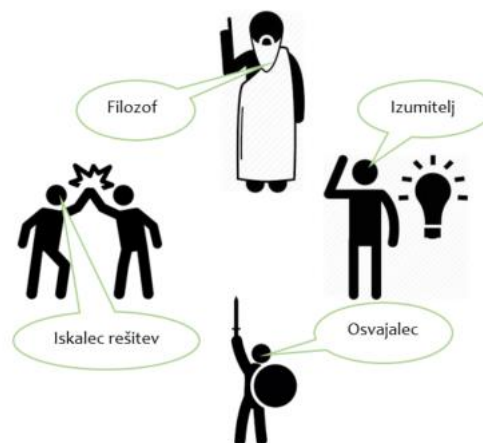
Če se menedžerji zavedajo pravih prijemov pri motiviranju računalniških strokovnjakov, lahko njihove kadrovske odločitve vplivajo na uspešnost organizacije in ne nazadnje tudi na samo računalniško industrijo. Na pravilno izbiro in način motivacije preučevane populacije vplivajo tudi razmere v okolju, ki vplivajo na učinkovitost in produktivnost dela (Shropshire & Kadlec, 2012). Razumevanje motivacije je predmet raziskav veliko raziskovalcev, ker pomembno vpliva na kakovost storitev računalniške stroke. Motivirani računalniški strokovnjaki so pripravljene vložiti v svoje delo več energije, zmanjša se njihova odsotnost z dela in vzvodi, ki jih prisilijo za zamenjavo službe (Mikkonen, Kuusinen, Petrie & Fagerholm, 2016).

V nadaljevanju podrobno predstavljam značilnosti računalniških strokovnjakov, fenomen njihove motivacije, modele, s katerimi jo preučujemo in jih postavljam v kontekst njihovega zadovoljstva pri delu.

2.1 Značilnosti računalniški strokovnjakov

Hall, Beecham, Verner in Wilson (2008) trdijo, da individualne sposobnosti in okolje oblikujejo značilnosti računalniških strokovnjakov, na podlagi katerih jih lahko različno motiviramo. Onoue, Hatada in Matsumoto (2013) menijo, da lahko računalniške strokovnjakov razvrstimo v štiri različne skupine glede na to, kako različno vpliva nanje motivacija, kot je razvidno s slike 7.

Slika 7: Štiri skupine računalniških strokovnjakov



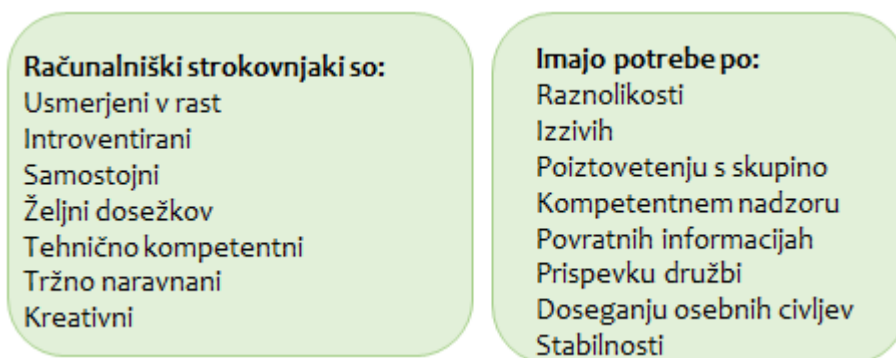
Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje štiri tipe računalniških strokovnjakov, ki jih definirata Hatada in Matsumoto. Prvi je filozof, ki ga motivira potreba po varnosti in zaščiti. Želi, da so njegove delovne naloge nadzorovane. Drugi je izumitelj, ki ga motivira raziskovanje, ustvarja nove

in edinstvene rešitve. Tretji je osvajalec, ki ga motivira konkurenca na trgu in išče težje izzive in četrti, iskalec rešitev, ki je motiviran, da poizkuša doseči zeleni cilj.

Da Silva in Franča (2012) sta v svoji študiji strnila značilnosti računalniških strokovnjakov in prikazala, kakšne so njihove skupne potrebe. Prikazujem jih na sliki 8.

Slika 8: Značilnosti računalniških strokovnjakov



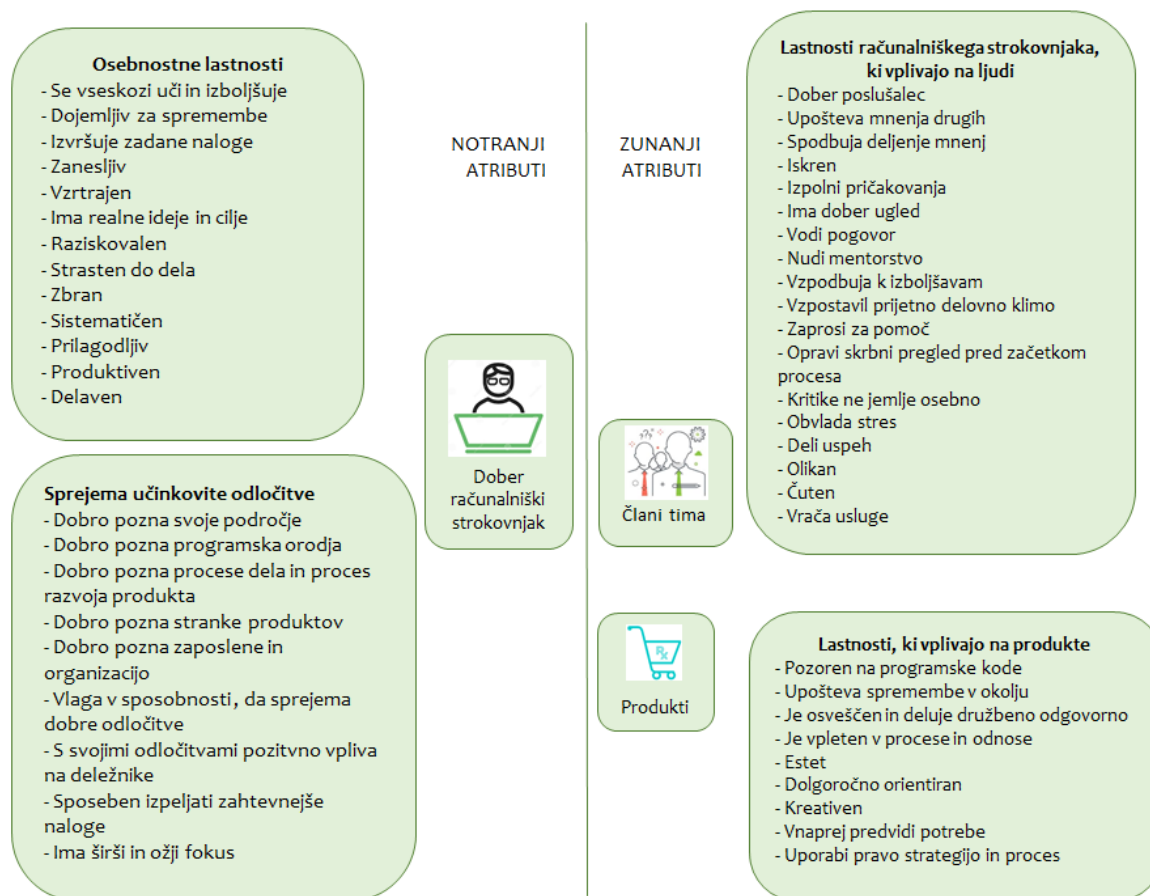
Vir: da Silva & Franča (2012).

Na sliki 8 vidimo, da so računalniški strokovnjaki zelo usmerjeni v rast, ne najbolj komunikativni, zelo samostojni in željni dosežkov. Zelo si želijo raznovrstnosti pri delu, izzivov in kompetentnega nadzora.

Da Silva in Franča (2012) predlagata, da morajo menedžerji, preden razmišljajo o primerni motivaciji, preučiti značilnosti, sposobnosti in okolje posameznega računalniškega strokovnjaka. Odlični računalniški strokovnjaki so za razliko od povprečnih računalniških strokovnjakov predani delu, se nenehno izboljšujejo, razvijajo in vzdržujejo nove produkte na podlagi izkušenj, so pri razvoju produktov kreativni, vnaprej predvidijo potrebe, ki se pojavijo na trgu in pri delu uživajo.

Li, Ko in Zhu so razvili model z značilnostmi računalniških strokovnjakov, ki prikazuje, kako se te medsebojno povezujejo. Razvrščajo jih na štiri področja: notranje (osebne lastnosti in sposobnosti za sprejemanje učinkovitih odločitev ter zunanje (lastnosti, ki vplivajo na ljudi in produkte) (Li, Ko & Zhu, 2015), kot je prikazano na sliki 9.

Slika 9: Značilnosti dobrega računalniškega strokovnjaka



Vir: Li, Ko & Zhu (2015).

Kot vidimo na sliki 9, značilnosti računalniških strokovnjakov razdelimo na tiste, ki jih definirajo kot individualne osebe (notranji atributi), in zunanje, ki jih definirajo v sami delovni skupini, in tiste, ki se izrazijo skozi produkte, ki jih razvijajo. Dober računalniški strokovnjak teži k nenehnim izboljšavam produkta, je vztrajen, raziskovalen in prilagodljiv. Da je uspešen pri svojem delu, dobro pozna področje, kjer ustvarja produkte, programska orodja in ima fokus, s katerim lažje uresniči cilj naloge. Kadar je član skupine, je dober poslušalec, sprejme kritiko in izpolni pričakovanja skupine. Zaradi svoje kreativnosti, dolgoročne orientiranosti in dojemljivosti za spremembe so produkti, ki jih ustvarja, uspešni.

2.2 Motivacija računalniških strokovnjakov

Motivacija računalniških strokovnjakov ima največji vpliv na produktivnost (Boehm, 1981) in kakovost njihovih produktov, največji izziv pa predstavlja menedžerjem (Procaccino, Verver, Shelfer & Gefen, 2005). Hall, Sharp, Beecham, Baddoo in Robinson (2008) v svoji študiji ugotavljajo, kateri so splošni motivacijski dejavniki, značilni za računalniške

strokovnjake. Predstavljam jih v tabeli 3, kjer so jih razvrstili od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega.

Tabela 3: Splošni motivacijski dejavniki, značilni za računalniške strokovnjake

Splošni motivatorji	Primeri
Poistovetenje z nalogo	Jasni cilj, osebni interes, jasen namen naloge in umestitev le-te v kontekst, zadovoljstvo s službo in prepoznavnost kakovostnega dela.
Dobro in učinkovito vodstvo	Podpora vodilnega managementa, timski duh in dobra komunikacija.
Sodelovanje zaposlenih	Vključenost v podjetje in delo z drugimi.
Karijerne poti	Priložnost za napredovanje, možnost napredovanja in načrtovanje kariere.
Raznolikost dela	Dobra izkoriščenost znanja in sposobnosti.
Občutek pripadnosti	Podpora sodelavcev.
Nagrade in spodbude	Možnost povečanja plače in ugodnosti, vezane na uspešnost.
Prepoznavnost	Priznanje za dobro opravljeno delo (nedenarno) in objektivna merila.
Tehnično zahtevno delo	Naloge niso preproste ter tehnični izzivi.
Upoštevanje za razvojne potrebe	Možnost izobraževanja, nadgrajevanje spretnosti in možnost specializacije.
Povratne informacije	Povratne informacije s strani sodelavcev in managementa.
Varnost zaposlitve	Stabilno delovno okolje in osnovna raven varnosti zaposlitve.
Samostojnost	Svoboda pri opravljanju dela ter možnost vključevanja v naloge.
Dobro ravnovesje med delom in družinskim življenjem	Fleksibilen delovni čas in lokacija dela.
Opolnomočenje	Odgovornost za nalogo dodeljena pravi osebi.
Primerni delovni pogoji	Delovno okolje, ustrezna delovna oprema, fizični prostor in tišina.
Pomen prispevka	Vpliv naloge na trajnost, ostale deležnike in nadaljnje delo.
Zaupanje	Zaupanje v ljudi in spoštovanje sodelavcev.
Poštenost	Poštena obravnava in menedžiranje zaposlenih.
Zadostni viri	Osnovna raven virov za uspešno in kakovostno opravljanje dela.
Delo v uspešnem podjetju	Finančna stabilnost.

Vir: Hall, Sharp, Beecham, Baddoo & Robinson (2008).

Iz tabele 3 je razvidno, da računalniški strokovnjaki najpogosteje opredeljujejo motivacijske dejavnike, ki se nanašajo na delovne naloge. Razvidno je, da morajo vodje pri izbiri najboljših kandidatov za projekte upoštevati njihove individualne potrebe in preference, ki se ujemajo z dodeljenimi nalogami. Tabela 3 prav tako pokaže, da je za motivacijo pomembno dobro menedžiranje in udeležba zaposlenih. Tudi mnogi manj pogosto podani motivacijski dejavniki se nanašajo na dobro menedžiranje. Na primer, zagotavljanje povratnih informacij in samostojnost sta dobri praksi menedžiranja človeških virov.

Hall, Sharp, Beecham, Baddoo in Robinson (2008) gredo v svoji raziskavi še bolj podrobno v same motivacijske dejavnike, kjer identificirajo tiste, ki so specifični za računalniške strokovnjake. Predstavljam jih v tabeli 4.

Tabela 4: Motivacijski dejavniki, specifični za računalniške strokovnjake

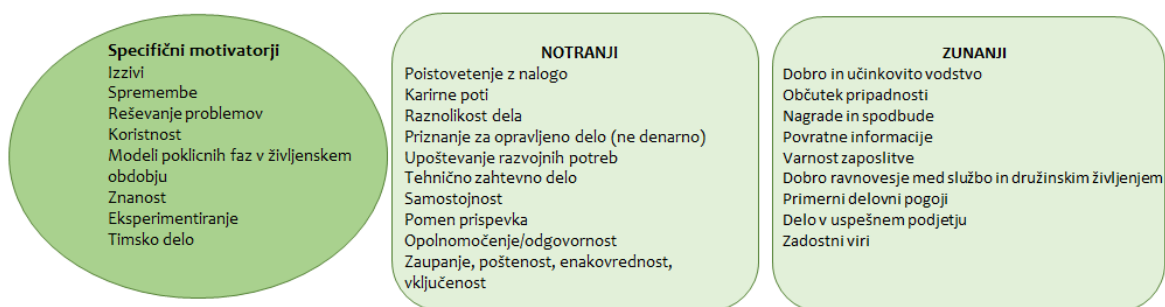
Motivatorji računalniških strokovnjakov	Primeri
Izziv	Poklic računalniškega strokovnjaka je zahteven poklic.
Spremembe	Tehnike in delo se nenehno spreminjajo, delo je dinamično.
Koristnost	Računalniški strokovnjaki ustvarijo, kar koristi drugim oz. izboljšuje njihovo delo.
Reševanje problemov	Računalniški strokovnjaki razumejo in rešujejo probleme.
Timsko delo	Računalniški strokovnjaki imajo raje timsko delo, ne individualno.
Znanost	Ugotavljanje, opisovanje, inženiring, raziskovanje in teoretiziranje in pojasnjevanje pojavov.
Eksperimentiranje	Poskusiti nekaj novega, eksperimentiranje, da pridobiš izkušnje.
Razvojne prakse	Ekstremno programiranje, prototipi.

Vir: Hall, Sharp, Beecham, Baddoo & Robinson (2008).

Iz tabele 4 razberemo, da se računalniški strokovnjaki odzivajo na zahtevne, dinamične in k reševanju problemov usmerjene naloge.

Vsebinske teorije motivacije priznavajo, da nekateri motivacijski dejavniki bolj vplivajo na vedenje ljudi kot drugi. Predvsem Frederick Herzberg opredeljuje pojem notranjih in zunanjih motivacijskih dejavnikov (Herzberg, 2017). Notranji motivatorji se nanašajo na samo delo in predvsem vplivajo na vedenje računalniških strokovnjakov, ki imajo običajno ambicije po visokih dosežkih, kot kaže slika 10.

Slika 10: Specifični motivacijski dejavniki računalniških strokovnjakov



Vir: Hall, Sharp, Beecham, Baddoo & Robinson (2008).

Slika 10 prikazuje notranje in zunanje motivacijske dejavnike računalniških strokovnjakov. S slike 10 je razvidno, da bodo zunanji motivacijski dejavniki, kot je npr. dobro menedžiranje računalniških strokovnjakov, imeli omejen vpliv na vedenje računalniških strokovnjakov, medtem ko bodo imeli notranji, kot je npr. poistovetenje z nalogo, večjega. Iz prikaza na sliki 10 sledi, da mora menedžment zagotoviti, da bodo računalniški strokovnjaki imeli izzive pri delovnih nalogah, večšine, da prepoznajo zahtevnost njihovega dela, pri čemer bodo ohranjali svojo samostojnost. Menedžment mora učinkovito uporabiti

vedenje o teh motivatorjih, da bo lahko računalniške strokovnjake navdušil za delo in jih ohranil.

Ko govorimo o motivaciji računalniških strokovnjakov, jo literatura povezuje z menedžiranjem problematičnih zaposlenih. DeMarco in Lister (2013) v svoji raziskavi ugotavljata, da je motivacija eden od najpogosteje navedenih vzrokov za neuspeh projektov, kjer sodelujejo. V poročilu Standish (Rubinstein, 2017) razkrivajo ugotovitve, da je dostop do kompetentnih, delavnih in ciljno usmerjenih zaposlenih eden izmed desetih kriterijev, na podlagi katerih se lahko projekti uspešno zaključijo. Tudi druge študije (Procaccino, Verver, Shelfer & Gefen, 2005) in (Hall, Beecham, Verner & Wilson, 2008) povezujejo uspešnost projekta z motiviranimi računalniškimi strokovnjaki.

Motivacija vpliva na naše vedenje, zato ima tudi velik vpliv na produktivnost računalniških strokovnjakov. Ker je mehek dejavnik in jo je težko kvantificirati, je menedžerji pri svojem menedžiranju dostikrat ne upoštevajo (McConnell, 1998). Osredotočenost menedžmenta samo na nagrajevanje in priznanja računalniških strokovnjakov je lahko napačno, saj so njihove osebne značilnosti drugačne (Capretz, 2003) in jih motivirajo bolj izzivi, reševanje tehničnih problemov (Tanner, 2003; Ramachandran & Rao, 2006) ter doprinos k izboljšavam programske opreme (Klenke & Kievit, 1992; Linberg, 1999).

Znake motiviranega obnašanja so avtorji (França, de Araújo & da Silva, 2013) razvrstili v naslednje skupine: čustveni znaki (ki sporočajo, kako posamezniki kažejo svoja čustva, kot na primer srečo, humor), znaki, s katerimi kažejo odnose na delovnem mestu (kako se vedejo, kadar so visoko ali nizko motivirani), in znaki, s katerimi sporočajo zadovoljstvo z rezultati, kot je prikazano v tabeli 5. Anketirani so v njihovi študiji opredelili zadovoljstvo, zavezanost in primerno količino dela kot najpogostejše znake visoke motiviranosti. Prav tako kompetence (znanje, proaktivnost) ocenjujejo kot znake motiviranosti.

Tabela 5: Zunanji znaki motiviranega računalniškega strokovnjaka



Vir: França, de Araújo & da Silva (2013).

Tabela 5 nam pokaže, da motivacijo, če je nizka ali visoka, prepoznamo glede na tri dimenzije. Kaže se s čustvenimi znaki, kot npr. dolgočasenje ali sreča, z odnosi na delovnem mestu, kot manjša ali večja razpoložljivost zaposlenega in z rezultati dela, ki je lahko bolj ali manj kvalitetno.

V sklopu ugotovitev France, de Araújo in da Silve (2013) ugotavljam, da je v naslednjem letu bila izvedena raziskava, kjer so França, Sharp in da Silva (2014) pri raziskovanju obnašanja motiviranih in zadovoljnih zaposlenih ugotovili, da je sreča bolj zunanji znak obnašanja zadovoljnega zaposlenega kot motiviranega, kar v tej študiji še ni razvidno.

Da bi motivacijo računalniških strokovnjakov lažje razumeli, v nadaljevanju podrobneje opisujem dva motivacijska modela, s katerima imajo menedžerji boljši vpogled v motivacijo računalniških strokovnjakov.

2.3 Motivacijski modeli računalniških strokovnjakov

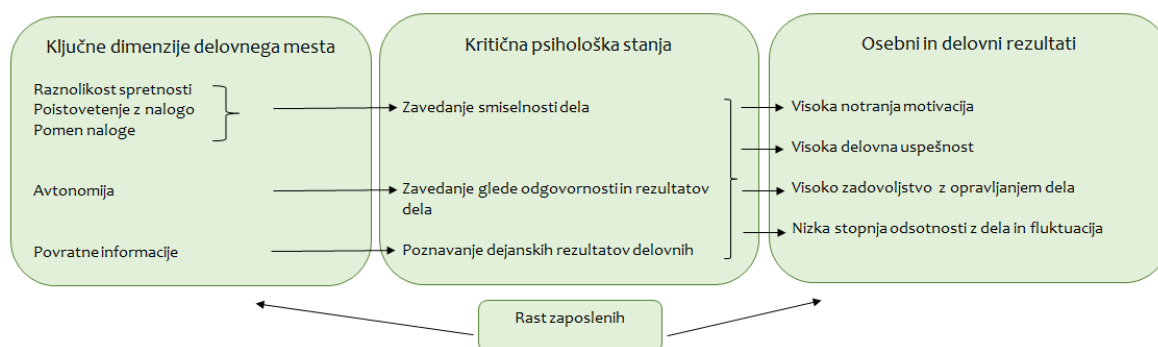
V nadaljevanju predstavljam dva modela, ki jih lahko kadrovske strokovnjake in menedžerji uporabljajo, kadar preučujejo računalniške strokovnjake.

2.3.1 Model značilnosti delovnega mesta (angl. JCM/Job Characteristic Model)

Model sta oblikovala Hackman in Oldham. Temelji na ideji, da je sama naloga ključnega pomena za motivacijo zaposlenih. Natančneje, dolgočasno in monotono delo ovira motivacijo, medtem ko zahtevno delo povečuje motivacijo (Hussein, 2018). Ta model povezuje lastnosti delovnega mesta, posameznikovo izkušnjo in rezultate, kot so motivacija, zadovoljstvo in uspešnost. Model predlaga, da se delovna mesta lahko analizirajo v petih dimenzijah, kot je razvidno s slike 11 (Carpenter, Young, McLeod & Maasberg, 2018):

- Raznolikost spretnosti: uporaba različnih znanj in sposobnosti.
- Identiteta naloge: zagotavljanje celotnega in smiselnega dela.
- Pomen naloge: kako delo vpliva na delo drugih.
- Samostojnost: stopnja neodvisnosti in zaupnosti.
- Povratne informacije in zagotavljanje informacij o uspešnosti.

Slika 11: Model JCM



Vir: Robbins, Judge & Beward (2013).

S slike 11 vidimo, da pri modelu JCM ključne dimenzije delovnih mest vplivajo na kritična psihološka stanja, ki vplivajo na osebne in delovne rezultate. Ključne dimenzije delovnih mest vključujejo raznolikost spretnosti, poistovetenje z nalogo, pomen naloge, samostojnost in povratne informacije. Kritična psihološka stanja vsebujejo več dejavnikov, vključno z zavedanjem o smislu dela, zavedanjem glede odgovornosti za rezultate dela in poznavanje dejanskih rezultatov dejavnosti. Osebni in delovni rezultati so določeni z ocenjevanjem kvalitativnih dejavnikov, kot so visoka notranja delovna motivacija, visoka delovna uspešnost, visoko zadovoljstvo pri delu ter nizka odsotnost z dela in zamenjava zaposlitve.

2.3.2 Model MOCC

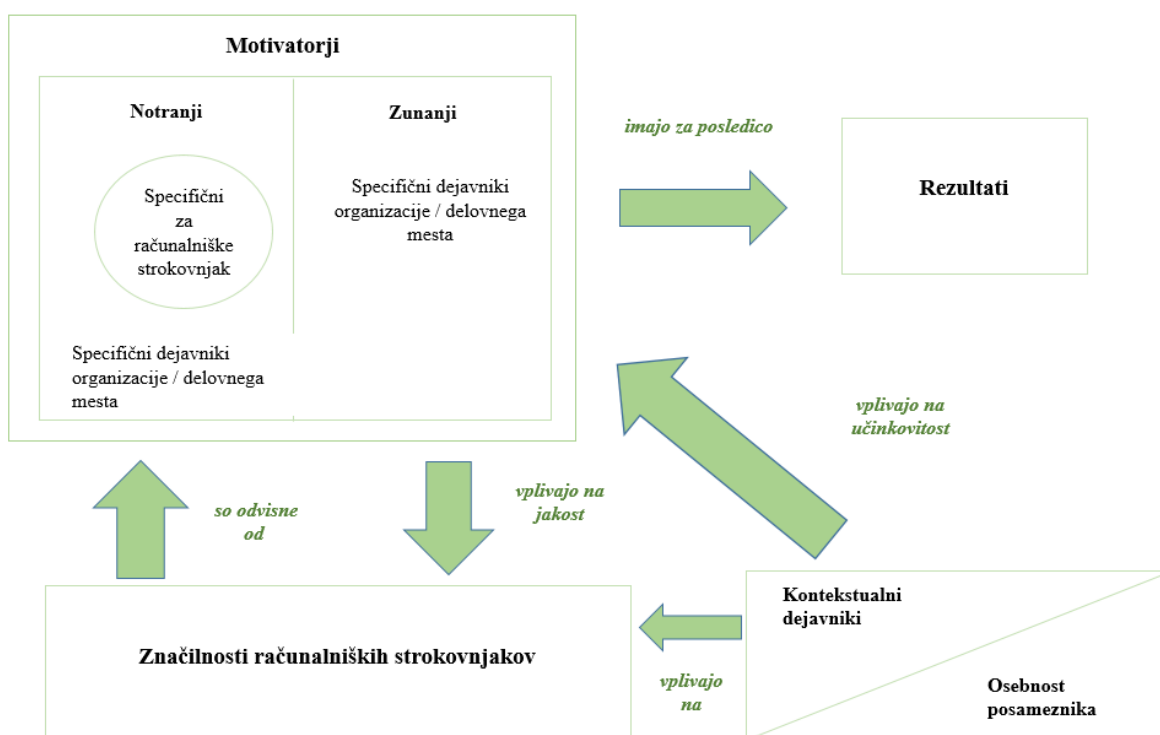
Model MOCC, angl. Motivators (motivatorji), Outcomes (rezultati), Characteristics (značilnosti), Context (kontekst) (Sharp, Baddoo, Beecham, Hall & Robinson, 2009), je najnovejši model za preučevanje motivacije računalniških strokovnjakov. Je celovit model, ki raziskovalcem in izvajalcem omogoča boljše razumevanje motivacije računalniških strokovnjakov. Model združuje različne koncepte motivacije in zadovoljstva pri delu. Več je znanega o zadovoljstvu pri delu računalniških strokovnjakov, vendar malo o tem, kaj jih motivira.

Avtorji modela (Hall, Sharp, Beecham, Baddoo & Robinson, 2008) trdijo, da je njihov motivacijski model MOCC celosten. Raziskovalcem in uporabnikom omogoča skladnost z dosedanjimi modeli in vpeljuje nove ugotovitve. Sharp, Baddoo, Beecham, Hall in Robinson (2009) ugotavljajo, da se obstoječi modeli motivacije osredotočajo večinoma na vidik vodenja.

Model MOCC je razvit na podlagi primerjave z drugimi obstoječimi modeli motivacije. Model opisuje motivacijo računalniških strokovnjakov v razmerju s štirimi komponentami: motivatorji, rezultati, značilnostmi računalniških strokovnjakov in kontekstualnimi dejavniki, kot prikazujem na sliki 12.

V modelu MOCC so motivatorji razdeljeni na notranje motivatorje, ki izhajajo iz užitka pri delu, in zunanje, ki izhajajo iz delovnega okolja, kot npr. delovni pogoji, ki sem jih prikazala na sliki 10. Rezultati v modelu MOCC se nanašajo na zunanje znake, ki jih povzročajo motivirani posamezniki, kot npr: manj odhodov kadrov, produktivnost, pravočasno izvedeni projekti, manj odsotnosti z dela in uspešnost projekta. Značilnosti računalniških strokovnjakov v modelu MOCC predstavljajo steber motivacijskega modela. Podrobneje sem jih opisala v poglavju 2.1., slika 8. Raziskave so pokazale, da na nekatere značilnosti računalniških strokovnjakov vplivajo kontekstualni dejavniki, zlasti njihove osebnostne lastnosti in okolje, v katerem delujejo.

Slika 12: Model MOCC



Vir: da Silva & França (2012).

Kot je prikazano na sliki 12, na značilnosti računalniškega strokovnjaka vplivajo kontekstualni dejavniki in osebnost posameznika. Hkrati značilnosti računalniškega strokovnjaka določajo motivatorji. Kako učinkoviti so motivatorji, ki vplivajo na njihove značilnosti, je spet odvisno od kontekstualnih dejavnikov in osebnostnih lastnosti računalniškega strokovnjaka. Model MOCC trenutno predstavlja abstraktni, celostni model, ki raziskovalcem in uporabnikom omogoča boljše razumevanje motivacije in zagotavlja skladen okvir za vključevanje drugih ugotovitev. Poleg tega izhaja iz obširnega in sistematičnega pregleda literature, značilne za računalniške strokovnjake in iz ugotovitev nedavnih raziskav na področju.

V motivacijski model MOCC so vključeni motivatorji, ki jih izpostavijo že obstoječi modeli, kot so: samostojnost, kompetenten nadzor, poštenost, karierne poti, produktivnost, zadrževanje kadrov itd. Nekateri motivatorji niso vključeni v obstoječe modele, se pa pojavijo v modelu MOCC: osebnostne značilnosti računalniških strokovnjakov in njihov odnos do konceptov dela. V MOCC pa niso vključeni nekateri motivatorji, ki bi jih bilo treba pri nadaljnjem razvoju modela upoštevati: izgorelost, trud, samospoštovanje, komunikacijske spretnosti, pričakovanja.

2.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo računalniških strokovnjakov

França, de Araújo in da Silva (2013) dejavnike razvrščajo v tri skupine. Prva skupina so dejavniki, ki vplivajo na delovne naloge, druga so dejavniki, ki se nanašajo na organizacijo, in tretja skupina tisti, ki se nanašajo na delo v skupini.

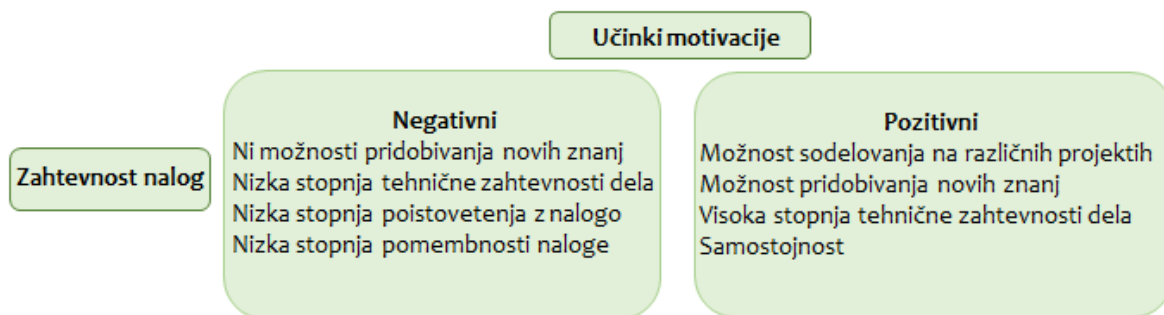
2.4.1 Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delovne naloge

Zahtevnost delovnih nalog lahko izzove negativne ali pozitivne učinke na motivacijo računalniških strokovnjakov, kot razberemo s slike 13. Možnost pridobivanja novih znanj je pri računalniških strokovnjakih eden glavnih motivatorjev za delo. Naloge, ki so pod stopnjo sposobnosti računalniškega strokovnjaka, bodo povzročile dolgočasje. Enak učinek povzroči možnost sodelovanja na več projektih, saj je v tesni povezavi s pridobivanjem novih znanj (Lakhani & Wolf, 2003).

Tehnično zahtevno delo je še en pomemben dejavnik pri motivaciji računalniških strokovnjakov (Colomo-Palacios, Casado-Lumbreras, Soto-Acosta, García-Peñalvo & Tovar-Caro, 2013). Tehnično zahtevnost določimo kot stopnjo težavnosti opravljanja potrebnih nalog. Opredelimo jo s kompleksnostjo in spremenljivostjo. Kompleksnost se nanaša na razpoložljivost konkretnega znanja, s katerim razpolagajo računalniški strokovnjaki, in stopnjo zapletenosti postopka pri opravljanju naloge. Spremenljivost delovnih nalog računalniških strokovnjakov opredelimo kot pogostost nepričakovanih in novih nepredvidenih dogodkov (Midha, 2008).

Samostojnost pri delovnih nalogah lahko določimo s stopnjo, do katere se zaposlenemu zagotavlja veliko svobode, neodvisnosti in pravic pri načrtovanju, organiziranju in izvajanju procesov dela. Naloge, ki jih računalniški strokovnjaki lahko opravljajo samostojno, jim osmislijo delo in jim vzbujajo večji občutek odgovornosti. Samostojnost v tem kontekstu deluje kot predhodnik notranje motivacije, ki ustvari željo po samostojnosti. Obstaja pozitiven odnos med samostojnostjo pri izvajanju delovnih nalog računalniških strokovnjakov in motivacijo na delovnem mestu (Zheng, Li & Hou, 2011).

Slika 13: Učinki motivacijskih dejavnikov na delovne naloge



Vir: França, de Araújo & da Silva (2013).

S slike 13 vidimo, da se je raznolikost pokazala kot vodilni motivacijski dejavnik (zaposleni imajo možnost sodelovanja na različnih projektih). Prav tako nenehno učenje in tehnično zahtevno delo (pridobivanje novih znanj, pomen prispevka). Računalniškim strokovnjakom veliko pomeni tudi samostojnost pri delu.

2.4.2 Motivacijski dejavniki, vezani na organizacijo

Motivacijske dejavnike, ki so vezani na organizacijo, ločimo glede na tiste, ki so odvisni od menedžerskih praks vodenja, in tiste, ki so odvisni od samih značilnosti organizacije, kot je razvidno s slike 14.

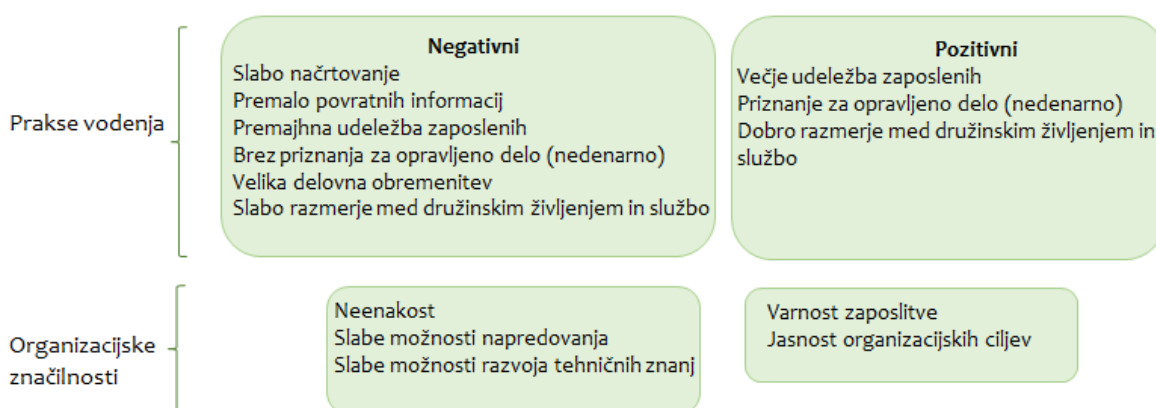
Slabe prakse vodenja in slabo načrtovanje menedžmenta največkrat vplivajo na motivacijo računalniških strokovnjakov. Kot poudarjajo avtorji študije, menedžment prezira njihove argumente glede tehnične izvedljivosti in uporabnosti rešitve. Slab proces načrtovanja neposredno vpliva na njihove delovne obremenitve. Računalniški strokovnjaki težko usklajujejo ravnovesje med zasebnim življenjem in službo, še posebno takrat, ko se bližajo roki za dokončanje projektov. Eden izmed dejavnikov, ki vpliva na slabo motivacijo, so povratne informacije o zadovoljstvu stranke in menedžmenta, ki se nanaša na njihovo delo (França, de Araújo & da Silva, 2013).

Organizacijske značilnosti, kot so kultura, klima, politike, strategija in vizija, vplivajo na motivacijo računalniških strokovnjakov. Računalniški strokovnjaki opredeljujejo neenakost kot enega glavnih dejavnikov, ki vpliva na njihovo motivacijo. Kot posledico te neenakosti »krivijo« standardizirane prakse kadrovskega strokovnjakov in neizdelane karijerne plane za zaposlene. Ne samo, da se plača računalniškega strokovnjaka razlikuje glede na vključenost v posamezni projekt; razlikujejo se tudi po stopnji vključenosti zaposlenih v odločanje, občutku pripadnosti, delovni obremenitvi in ravnovesjem med zasebnim življenjem in službo (Chen, Baptista Nunes, Ragsdell & An, 2018).

V raziskavi (Pinho, Rodrigues & Dibb, 2014), kjer so anketiranci računalniški strokovnjaki iz neprofitnega sektorja, so podani pozitivni odgovori glede varnosti zaposlitve. Anketiranci

navajajo, da so jim cilji organizacije jasni, da je pretok informacij dober, kar pripomore k uspešnosti projektov. Računalniški strokovnjaki negativno ocenjujejo informiranost o možnostih za profesionalni razvoj, ki bi jo lahko izkoristili. Enako negativno mnenje podajajo glede informacij za njihovo možnost napredovanja. Računalniški strokovnjaki negativno ocenjujejo možnosti napredovanja v karieri. Ta ocena je podana na podlagi lestvic, kjer lahko računalniški strokovnjak napreduje samo v menedžerski naziv, za katerega pa se ne odloči, saj ne želeli prenehati z aktivnostmi na strokovnem tehničnem področju. Ko dosežejo najvišjo možno stopnjo napredovanja, razmišljajo o zamenjavi zaposlitve.

Slika 14: Vpliv menedžerskih praks in organizacijskih značilnosti na motivacijo



Vir: França, de Araújo & da Silva (2013).

S slike 14 vidimo, da nekatere menedžerske prakse in organizacijske značilnosti pozitivno vplivajo na motivacijo, medtem ko druge negativno. Slaba udeležba menedžmenta pri načrtovanju, slab pretok informacij, neenakost med zaposlenimi negativno vplivajo na motivacijo. Kadar menedžerji aktivno pristopijo k menedžiranju računalniških strokovnjakov, so ti več prisotni na delu, zaradi aktivnih in premišljenih strategij vodenja imajo boljše razmerje med zasebnim življenjem in službo, jasnost organizacijskih ciljev pa prispeva k boljšemu razumevanju njihovih procesov, kar pozitivno vpliva na motivacijo.

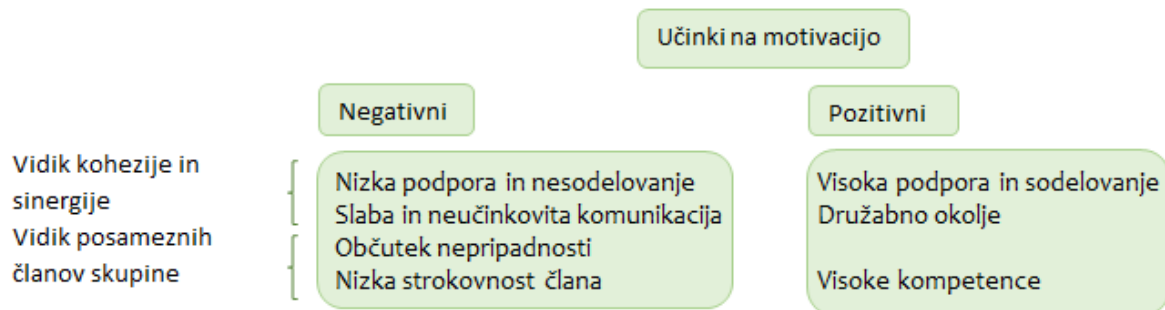
2.4.3 Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delo v skupini

Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na delo v skupini, so razdeljeni na dve skupini: dejavnike, ki se nanašajo na kohezijo in sinergijo skupine, in tiste, ki so značilni za posamezne računalniške strokovnjake znotraj skupine. Že Hackman (1987) je ugotovil, da je timska povezanost in sinergija skupine pomemben dejavnik, ki vpliva na motivacijo članov.

Rezultati študije (França, de Araújo & da Silva, 2013) pokažejo, da povezane delovne skupine računalniških strokovnjakov izboljšajo uspešnost posameznih članov ter da motivirani računalniški strokovnjaki vplivajo na preostale člane. Takšni člani povzročijo

»povratni učinek«, saj njihova pozitivna motiviranost vpliva na ostale člane in celotno skupino, kot prikazujem na sliki 15.

Slika 15: Vpliv skupine in posameznih članov skupine na motivacijo



Vir: França, de Araújo & da Silva (2013).

S slike 15 vidimo, da obstajajo negativni učinki motivacije v delovnih skupinah, če med člani v skupini ni podpore in sodelovanja, kar je povezano tudi s samo komunikacijo znotraj skupine. Če je okolje družabno, podpora in sodelovanje v skupini dobra, je motivacija večja. Če računalniški strokovnjak ne čuti pripadnosti skupini in kadar nima zadostnega strokovnega znanja, je zanj delo v takšni skupini demotivacijsko.

França, de Araújo in da Silva (2013) ugotavljajo, da dve organizacijski značilnosti pozitivno vplivata na percepcijo o varnosti zaposlitve: majhnost organizacije in neprofitnost organizacije. Majhnost podjetja oblikuje primerno družabno okolje, zaposleni dojemajo majhnost kot večjo prožnost, večjo udeležbo zaposlenih, z jasnostjo ciljev, s podporo sodelavcev in učinkovito komunikacijo. Vse to ima za posledico, da se znotraj delovnih skupin ustvarijo sinergije, računalniški strokovnjaki so zavezani skupini in organizacijskim ciljem. Prakse menedžiranja vplivajo na komunikacijo, povratne informacije s strani vodij, samostojnost zaposlenih in priznanje za opravljeno delo. Ustrezna uporaba praks vpliva na računalniške strokovnjake in njihovo zavezanost k delovni skupini (García Serrano, 2011).

V majhni delovni skupini zaposleni lažje spremljajo pravičnost, kar močno vpliva na njihovo zavezanost skupini. Nepravičnost znotraj delovne skupine, katere člani so računalniški strokovnjaki, se kaže s tem, da bolj usposobljeni strokovnjaki prevzamejo več dela, tisti z manj dela pa to občutijo kot izločenost s skupine. Nepravičnost glede višine plače vpliva na dojetje računalniških strokovnjakov glede možnosti napredovanja. Takšni računalniški strokovnjaki bolj razmišljajo o zamenjavi zaposlitve v organizacijo, kjer imajo jasnejše karijerne možnosti (Bartol, 1981).

Slabe povratne informacije s strani vodij (de Bettignies & Zabojsnik, 2018) in strank in slabo planiranje sta glavna vzroka za nepravično porazdeljeno delo zaposlenih in slabo razmerje

med zasebnim življenjem in službo. Nesorazmerja vplivajo na motivacijo računalniških strokovnjakov, saj sami vedo, kdaj je s tehničnega vidika realni rok za dokončanje projektov.

Računalniški strokovnjaki imajo tudi v neprofitnih organizacijah visoko samostojnost pri delu in veliko dodeljene odgovornosti (Denhardt, Denhardt, Aristigueta & Rawlings, 2018), delo je raznoliko in tehnično dovolj zanimivo (Knapp, Smith & Sprinkle, 2017), imajo možnosti učenja in pridobivanja novih znanj oz. veščin (Hatane, 2015). Izzivi v organizaciji omogočajo, da so računalniški strokovnjaki motivirani za prihodnje izzive in se pripravljene profesionalno razvijati. Brez izzivov v delovnih nalogah bi se povečala možnost zamenjave zaposlitve.

Omejitev, s katero se računalniški strokovnjaki srečujejo v neprofitni organizaciji, je možnost napredovanja v stroki. Ko znotraj svojega delovnega mesta dosežejo vse, lahko napredujejo samo v vodstveni ravni (Huang & Zhang, 2016). Ker to zaznajo kot omejitev, nekateri preusmerijo svoje znanje ven iz te organizacije ali jo celo zapustijo, kar potrjujejo tudi ostale študije (Hsu, Chen, Jiang & Klein, 2003; Schein, 1978; Smits, McLean & Tanner, 1997).

2.5 Zadovoljstvo in ohranjanje računalniških strokovnjakov

Rezultati študij o motivaciji računalniških strokovnjakov omogočajo, da raziskovalci razvijejo modele motivacije računalniških strokovnjakov, kot je npr. MOCC (Sharp, Baddoo, Beecham, Hall & Robinson, 2009). Tudi empirična študija, ki vključuje vrsto študij primerov v različnih organizacijah, kjer so bili zaposleni računalniški strokovnjaki (César, França, de L C Felix & da Silva, 2012; França, Carneiro & da Silva, 2012; França, de Araujo & da Silva, 2013; França, da Silva, Felix & Carneiro, 2014), opredeli veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo motivacijo.

Ta raznolikost pripelje do vprašanja, ali je motivacija zelo kompleksen pojem ali pa anketiranci različno dojemajo termin motivacija. Pregled rezultatov pokaže, da anketirani pogosto uporabljajo »zadovoljstvo pri delu« kot sinonim za motivacijo. Vendar se zadovoljstvo pri delu in motivacija nanašata na različne pojave (Locke & Latham, 1990).

França, Sharp in da Silva (2014) trdijo, da raziskovalci in uporabniki dva povezana, vendar različna pojma zelo pogosto omenjajo, in sicer motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Zadovoljstvo pri delu vpliva na fizično in duševno zdravje, odsotnost z dela in zamenjavo zaposlitve. Naredi nas zadovoljne in srečne. Posamezniki, ki so motivirani, na delovnem mestu dajo vse od sebe, kar vpliva na njihovo produktivnost (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

Zaradi napačne uporabe in interpretacije teh dveh pojmov je razvoj učinkovitih strategij motivacije računalniških strokovnjakov otežen. Večina dosedanjih raziskav raziskuje zadovoljstvo pri delu, kar ne dokazuje neposredne povezave s produktivnostjo (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Bakotič, 2016). Poleg tega zelo težko z vidnimi znaki

identificiramo motiviranega računalniškega strokovnjaka, saj je motivacija »povzetek notranjega stanja« (Hackman & Oldham, 1976).

V drugem poglavju sem se osredotočila na posebnosti glede motiviranja in ohranjanja računalniških strokovnjakov. Pregled literature pokaže, da se motivacija in strategije za ohranjanje tako specifičnih zaposlenih ne razlikujejo zelo od ostalih zaposlenih. So pa kljub temu določene posebnosti, ki definirajo, kako takšen kader najbolje motivirati in ga biti sposoben ohranjati. Izpostavila bi predvsem naloge, pri katerih potrebujejo računalniški strokovnjaki intelektualni in tehnični izziv, možnost sodelovanja z ostalimi člani, kjer pridobivajo nova znanja in možnost kompetentnega nadzora.

V zadnjem poglavju predstavljam raziskovalni del magistrskega dela, kjer sem se glede na zastavljene hipoteze osredotočala na razlike med javnim in zasebnim sektorjem.

3 RAZISKAVA O MOTIVACIJI RAČUNALNIŠKIH STROKOVNJAKOV

V empiričnem delu magistrskega dela bom na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo spletnega vprašalnika, potrdila oz. ovrgla v uvodu predstavljene hipoteze. V prvem poglavju predstavljam metodologijo raziskovanja, spletni vprašalnik in statistične metode. Kasneje predstavim preučevani vzorec, rezultate empirične raziskave, kjer jim za konec sledi diskusija.

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

Prvo in drugo poglavje magistrskega dela predstavljata teoretična izhodišča, s pomočjo katere sem lažje razvila empirični del raziskave, predstavljen v tem poglavju.

3.1.1 Metodologija in predstavitev vprašalnika

Pred začetkom izdelave spletnega vprašalnika sem opravila intervju s kadrovsko strokovnjakinjo v podjetju 3fs, d. o. o. (Marn, 2019), s pomočjo katerega sem si pojasnila kontekst preučevane teme in kasneje lažje sestavila spletni vprašalnik. Sam intervju ni bil predmet analize podatkov, s katerim sem pojasnjevala hipoteze.

Spletni vprašalnik (priloga 1) sem sestavila s pomočjo dveh že preizkušenih vprašalnikov (Török, 2018; Franča, 2014) in z vprašanji, ki sem jih razvila sama, glede na potrebe potrditve oz. zavrnitve zastavljenih hipotez. Na začetku vprašalnika sem anketirancem predstavila namen in cilj raziskave. V tem delu sem jih seznanila, da se opredelijo pod javni sektor takrat, kadar je njihova plača podvržena sistemu javnih plač. Sam vprašalnik je v prvem delu sestavljen iz demografskih vprašanj (spol, starost, najvišja dosežena stopnja izobrazbe, sektor zaposlitve, status zaposlitve in leta delovnih izkušenj). Sledi drugi del, v

katerem anketirance sprašujem po motivacijskih dejavnikih, kjer morajo glede na Likertovo petstopenjsko lestvico označiti, kako jih posamezni motivacijski dejavnik motivira. V tretjem delu se morajo anketirani glede na enake motivacijske dejavnike kot v drugem delu opredeliti z DA ali NE, koliko bi zaradi pomanjkanja posameznega motivacijskega dejavnika zamenjali zaposlitev. Zadnji, tretji del vprašanj se nanaša na opredelitev razmerja med zasebnim in poklicnim življenjem.

Enota opazovanja je računalniški strokovnjak. Preden sem spletni vprašalnik poslala v izpolnjevanje, sem izvedla pilotno študijo, kjer sem testirala zanesljivost, ustreznost in razumljivost vprašalnika. V pilotni vzorec je bilo vključenih pet anketirancev iz javnega sektorja in pet iz zasebnega. V tem delu moram poudariti, da sem izločila vprašanje »identificiranje z nalogo«, kjer so si testni anketiranci največkrat zastavljali vprašanje glede razumljivosti in je obstajala nevarnost napačnih odgovorov zaradi nerazumevanja pojma. Vprašalnik sem sestavila na 1ka, odprtokodni aplikaciji, ki omogoča storitev spletnega anketiranja. Povezavo sem posredovala na socialno omrežje Facebook na skupini Slovenski developerji in Slovenski programerji, na spletno stran SloTech, ki je izkustvena skupnost aktivnih članov. Preko spletne pošte je bila posredovana povezava v kabinet ministra za javno upravo, kjer so jo prijazno posredovali računalniškemu strokovnjaku v Državnem oblaku. Spletni vprašalnik je dosegel tudi računalniške strokovnjake na Pošti Slovenije, AKOS-u (Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije) IZUM-u (Institut informacijskih znanosti Univerze Maribor), IJS-ju (Institut Jožef Stefan) in ostalih manjših podjetjih.

Zasledovala sem cilj 100 veljavnih vprašalnikov na strani vsakega sektorja. Cilj je bil presežen. Iz zasebnega sektorja se je odzvalo 196 oseb, iz javnega sektorja 111.

3.1.2 Statistične metode

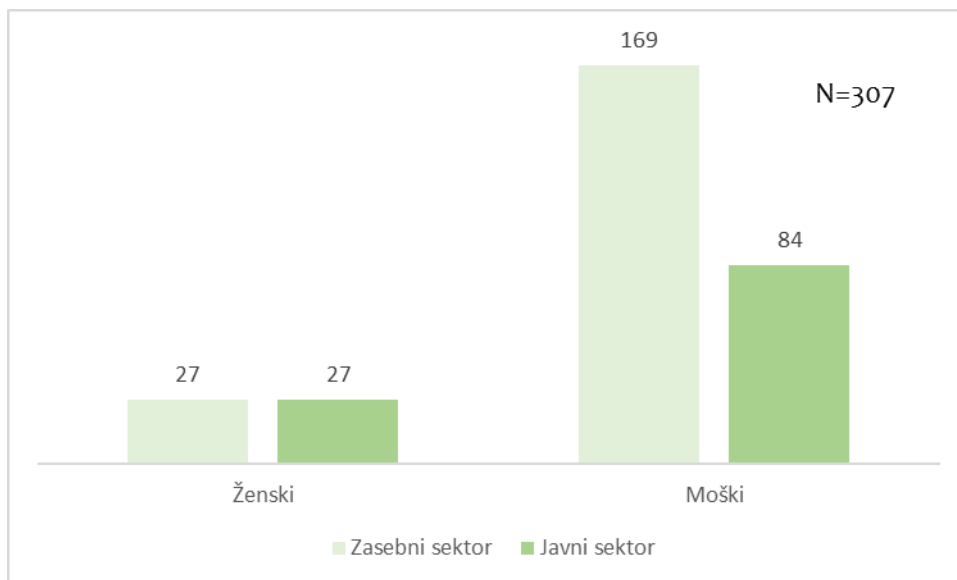
Opisne statistike sem pridobila iz samega portala 1ka in jih predstavljam v poglavju 3.2. Analizo podatkov sem izvedla s programom SPSS, kjer sem naredila faktorsko analizo z metodo največjega verjetja (Varimax rotacijo). Pri prvem sklopu vprašanj sem dejavnike združila v pet skupin dejavnikov, v drugem sklopu vprašanj na tri skupine dejavnikov. Pri obeh faktorskih analizah sem skupine dejavnikov multivariatno s pomočjo multiple regresije preverjala, ali med anketiranimi obstajajo razlike hkrati po starosti, spolu, sektorju zaposlitve in izobrazbi (razdelila sem jo na dve umetni spremenljivki »manj kot VII/2« in »VII/2 in več«). Rezultate in potrditev hipotez prikazujem v poglavju 3.3

3.2 Predstavitev vzorca

Vprašalnik je odprlo 490 računalniških strokovnjakov, vendar v celoti izpolnilo le 307 anketiranih, kar predstavlja N raziskave. Iz zasebnega sektorja se je odzvalo 196 oseb, s

področja javnega sektorja pa 111. Skupno ga je izpolnilo 54 žensk in 253 moških. Razdelitev anketirancev glede na spol predstavlja slika 16 in glede na starost slika 17.

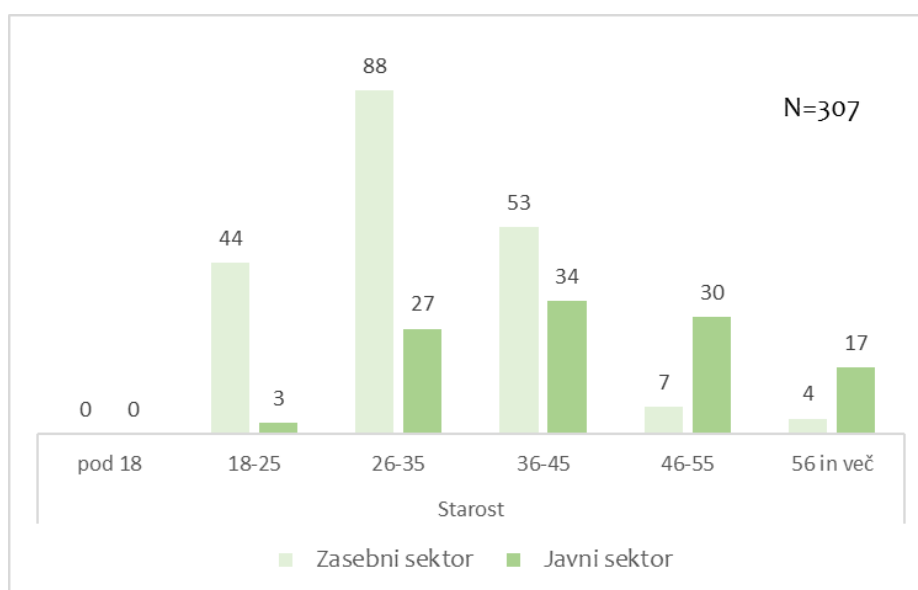
Slika 16: Spol anketirancev glede na sektor zaposlitve



Vir: lastno delo.

Iz slike 16 vidimo, da 63,84 % vseh, ki so se odzvali na raziskavo, zastopa zasebni sektor, iz katerega je na vprašalnik odgovorilo 13,77 % anketirank. Iz javnega sektorja predstavljajo anketiranke 24,32-% delež.

Slika 17: Starostna struktura anketirancev glede na sektor zaposlitve

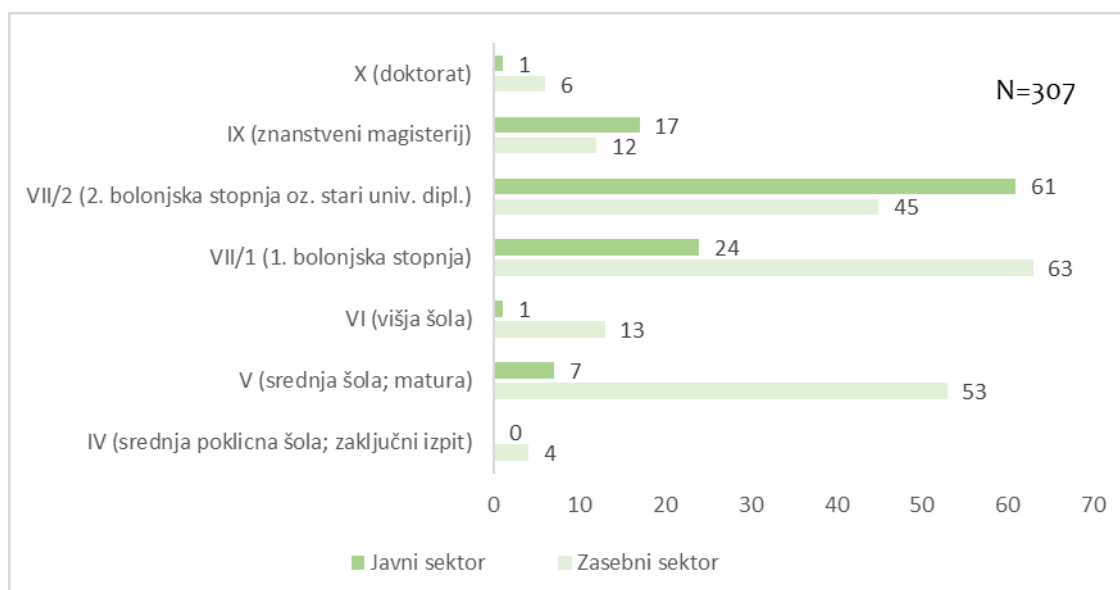


Vir: lastno delo.

Iz slike 17 vidimo, da vprašalnika ni izpolnil noben mladoletnik. V zasebnem sektorju je največ računalniških strokovnjakov, starih od 26 do 35 let. V javnem sektorju je največ anketirancev starih od 36 do 45 let. Razvidno je, da v zasebnem sektorju s starostjo od intervala 26 do 35 število anketirancev pada, medtem ko v javnem sektorju število računalniških strokovnjakov, ki so sodelovali v raziskavi do starosti od 36 do 45 let, narašča.

Primerjala sem tudi izobrazbo anketiranih glede na sektor zaposlitve, kot je prikazano v sliki 18.

Slika 18: Najvišja dosežena izobrazba anketiranih glede na sektor zaposlitve

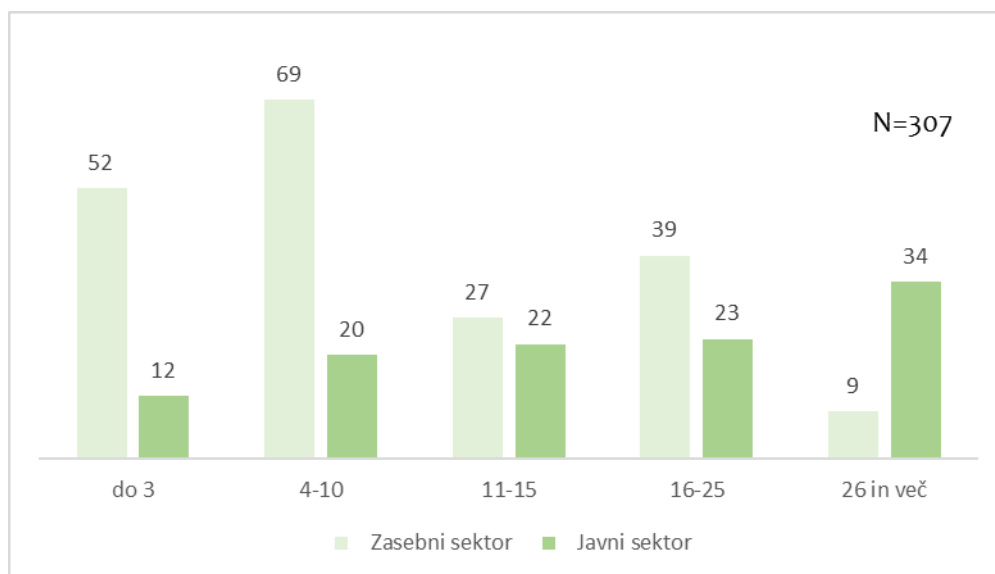


Vir: lastno delo.

Iz slike 18 vidimo, da ima v javnem sektorju kot tudi v zasebnem največ anketiranih fakultetno izobrazbo in predstavljajo 62,87 % celotnega vzorca anketiranih. Izstopajo anketiranci s V. stopnjo izobrazbe, zaposleni v zasebnem sektorju, ki predstavljajo znotraj zasebnega sektorja 27,04 % populacije. Izobrazbo do vključno 1. bolonjske stopnje ima 53,75 % vseh anketiranih, doseženo 2. bolonjsko stopnjo (stari univ. dipl.) in več ima 46,25 % vseh sodelujočih v raziskavi.

Leta delovnih izkušenj glede na sektor zaposlitve so prikazane na sliki 19.

Slika 19: Leta delovnih izkušenj glede na sektor zaposlitve



Vir: lastno delo.

Iz slike 19 vidimo, da ima največ anketiranih iz zasebnega sektorja delovne izkušnje v intervalu od 4 do 10 let. Anketiranci do vključno 10 let delovnih izkušenj v zasebnem sektorju predstavljajo 61,73 % vseh anketiranih v zasebnem sektorju. V javnem sektorju je z izkušnjami nad 26 let največ anketiranih. Računalniški strokovnjaki z izkušnjami od 11 let naprej predstavljajo v javnem sektorju 71,17 % vseh anketiranih v javnem sektorju.

3.3 Rezultati raziskave in potrditev oziroma zavrnitev hipotez

V tabeli 6 vidimo 26 motivacijskih dejavnikov, pri katerih so anketiranci na Likertovi lestvici od 1 do 5 (pri čemer je bilo 1 najmanj in 5 največ) označili, kako jih za delo motivirajo posamezni dejavniki. Na teh 26 motivacijskih dejavnikih sem v programu SPSS naredila faktorsko analizo z metodo največjega verjetja (Varimax rotacijo). S faktorsko analizo se izbrane spremenljivke (v moji raziskavi motivacijski dejavniki) združijo v faktorje, ki jih je lažje razumeti in predstavljajo krovni pojem več spremenljivkam hkrati (Kline, 2014; Field, 2013), z Varimax rotacijo pa dosežemo, da so rotirani faktorji medsebojno neodvisni (Osborne, 2015). Vseh 26 motivacijskih dejavnikov (merljive oz. manifestne spremenljivke) se je združilo v pet skupin dejavnikov oz. faktorjev (nemerljive oz. latentne dimenzije), ki sem jih kasneje postavila v lestvice. Motivacijski dejavniki, ki imajo faktor vsaj nad 0,4, nakazujejo, da jih je mogoče pripisati faktorju (Hinton, McMurray & Brownlow, 2014).

V skupini 1 so motivacijski dejavniki, ki jim je skupni imenovalec razvoj. Ti so: soodločanje, raznolikost dela, upoštevanje menedžmenta razvojnih potreb anketiranih, jasnost ciljev organizacije, opolnomočenje in odgovornost, povratne informacije o delu anketiranih, dobro

in učinkovito vodstvo ter priznanje in pohvale za opravljeno delo. Skupino prvih dejavnikov sem poimenovala »razvoj«.

V skupini 2 so dejavniki, ki predstavljajo odnose s sodelavci, nadrejenimi, so povezani s klimo v organizaciji in občutkom pripadnosti, zato sem jih poimenovala »odnosi«.

Dejavnike skupine 3 sem poimenovala »pogoji za delo«. V to skupino so se uvrstili motivacijski dejavniki: zmogljiva in sodobna delovna sredstva, dober ugled podjetja, primerni psihični in fizični delovni pogoji, dobro ravnovesje med službo in zasebnim življenjem in varnost zaposlitve.

Četrta skupina so dejavniki, ki anketirane motivirajo s finančnega vidika. V to skupino sodita motivacijska dejavnika plača in finančne ter nefinančne nagrade. Skupino teh dveh dejavnikov sem poimenovala »finančni vidik«.

V skupini 5, ki jo imenujem »pravičnost«, sta motivacijska dejavnika: nepravičen sistem nagrajevanja in neenakost obravnavanja, kot je prikazano v tabeli 6.

Tabela 6: Skupine dejavnikov prvega sklopa vprašanj, na podlagi faktorске analize

	Faktor				
	Razvoj	Odnosi	Pogoji za delo	Finančni vidik	Pravičnost
Soodločanje	0,589	0,103	0,198	0,212	-0,006
Raznolikost dela	0,545	0,118	0,032	-0,004	0,083
Upoštevanje menedžmenta vaših razvojnih potreb	0,516	0,206	0,1	0,378	0,033
Jasnost ciljev organizacije	0,493	0,181	0,449	0,257	0,069
Dodeljeno opolnomočenje oz. odgovornost	0,492	0,115	0,011	0,016	0,018
Povratne informacije o vašem delu	0,487	0,226	0,279	0,346	-0,033
Dobro in učinkovito vodstvo	0,424	0,27	0,292	0,385	-0,008
Priznanje/pohvala za opravljeno delo	0,412	0,302	0,021	0,302	0,07
Avtonomija pri delu	0,39	0,01	0,033	0,062	-0,093
Možnost kariernih poti	0,364	0,041	0,108	0,307	0,123
Tehnično zahtevno delo	0,352	0,002	-0,01	-0,009	-0,052
Pomen prispevka, ki ga ima vaš produkt/storitev za uporabnike in deležnike	0,332	0,074	0,014	-0,086	-0,016
Dobri odnosi s sodelavci	0,128	0,82	0,284	0,03	-0,047
Dobri odnosi z nadrejenimi	0,149	0,745	0,287	0,135	0,051
Klima v organizaciji	0,217	0,679	0,122	0,172	-0,011
Občutek pripadnosti	0,422	0,463	0,25	0,177	-0,005
Zmogljiva in sodobna delovna sredstva	0,136	0,058	0,604	0,212	-0,022
Dober ugled podjetja	0,154	0,15	0,603	0,058	-0,002
Primerni delovni pogoji (psihično in fizično delovno okolje)	0,143	0,289	0,545	0,196	0,004
Dobro ravnovesje med službo in zasebnim življenjem	-0,013	0,067	0,512	0,137	-0,039
Varnost zaposlitve	-0,094	0,117	0,492	-0,052	0,072
Delovna obremenitev	0,186	0,105	0,218	0,058	0,076
Plača	-0,082	0,136	0,198	0,812	-0,022
Finančne in nefinančne nagrade in spodbude	0,132	0,119	0,188	0,811	-0,039
Nepravičen sistem nagrajevanja	-0,066	-0,025	0,1	-0,032	0,992
Neenakost obravnavanja	0,004	0,015	-0,029	0,017	0,779
Delež variance	11,1	9,2	8,9	8,6	6,4
Crombachova Alfa (zanesljivost)	0,82	0,838	0,715	0,832	0,867

Vir: lastno delo.

Iz tabele 6 vidimo, da se motivacijski dejavniki združijo v pet latentnih dimenzij. Motivacijski dejavniki, pripisani dimenziji, so obarvani rdeče. Motivacijski dejavniki: avtonomija pri delu, možnost kariernih poti, tehnično zahtevno delo, pomen prispevka in delovna obremenitev niso vključeni v nobeno od omenjenih dimenzij.

Kasneje sem testirala zanesljivost lestvic in ugotovila, da je vseh pet lestvic zanesljivih, saj je Crombachova Alfa nad 0,7, kar pomeni, da so manifestne spremenljivke pri posameznem faktorju medsebojno povezane in merijo isto latentno spremenljivko. Vrednosti koeficienta lahko zavzemajo vrednosti med 0 in 1, pri čemer velja, da večji kot je koeficient, večja je zanesljivost merjenja (Brown & Churchill, 2009). Ferligoj in Hlebec (1995) kot mero zgleadne zanesljivosti predlagata vrednost nad 0,80 ($\alpha > 0,80$), zelo dobre zanesljivosti med 0,80 in 0,70 ($0,70 < \alpha < 0,80$), zmerne zanesljivosti med 0,70 in 0,60 ($0,60 < \alpha < 0,70$), medtem ko vrednost koeficienta pod 0,60 ($\alpha < 0,60$) kaže na komaj sprejemljivo zanesljivost. S petimi faktorji mi je uspelo zajeti dobrih 44 % (seštevek % variance) informacije, zajete s 26 manifestnimi spremenljivkami.

Na teh petih dimenzijah motivacijskih dejavnikov (»razvoj«, »odnosi«, »pogoji za delo«, »finančni vidik«, »pravičnost«), prikazanih v tabeli 6, sem jih multivariatno s pomočjo multiple regresije preverjala, ali med anketiranimi obstajajo razlike hkrati po starosti, spolu, izobrazbi ter sektorju zaposlitve, kot je prikazano v tabeli 7.

Tabela 7: Multivariatna regresija petih skupin motivacijskih dejavnikov

	Razvoj		Odnosi		Pogoji za delo		Finančni vidik		Pravičnost	
Konstanta	4.026 (0.203)	***	4.735 (0.215)	***	4.491 (0.21)	***	4.109 (0.32)	***	2.749 (0.371)	***
Starost	-0.008 (0.004)		-0.012 (0.005)	*	-0.012 (0.004)	*	-0.015 (0.007)	*	-0.008 (0.008)	
Manj kot uni	-0.042 (0.09)		-0.036 (0.095)		-0.107 (0.093)		-0.079 (0.142)		-0.103 (0.164)	
Mag_ali_več	0.23 (0.126)		0.161 (0.134)		-0.14 (0.131)		0.263 (0.199)		0.14 (0.231)	
Spol	0.122 (0.097)		0.058 (0.103)		0.13 (0.101)		0.037 (0.153)		0.019 (0.178)	
Sektor zaposlitve	0.27 (0.089)	**	0.007 (0.095)		-0.179 (0.092)		0.443 (0.141)	**	-0.123 (0.163)	
Determinacijski koeficient	0,077		0,029		0,041		0,067		0,006	

Vir: lastno delo.

Analiza je pokazala, da sektor zaposlitve vpliva na »razvoj«, in sicer je v povprečju za 0,27 točke manj pomemben v javnem sektorju kot v zasebnem. Sektor zaposlitve vpliva tudi na »finančni vidik« motivacije za zamenjavo zaposlitve, kjer je ta za 0,44 točke manj pomemben v javnem sektorju v primerjavi z zasebnim. Obe dimenziji sta označeni s »***« kar pomeni, da lahko s 99% statistično zanesljivostjo oziroma z 1% tveganjem trdimo, da neodvisna spremenljivka »sektor zaposlitve« vpliva na odvisni spremenljivki »razvoj« in »finančni vidik«. V treh dimenzijah (»odnosi«, »pogoji za delo« ter »finančni vidik«) sem ugotovila razlike v starosti. Starejšim zaposlenim so te skupine dejavnikov manj pomembne kot mlajšim zaposlenim. Vse tri dimenzije so označene s »*« kar pomeni, da lahko s 95%

statistično zanesljivostjo oziroma s 5% tveganjem trdimo, da neodvisna spremenljivka »starost« vpliva na odvisne spremenljivke »odnosi«, »pogoji za delo« in »finančni vidik«.

Determinacijski koeficienti so relativno nizki in segajo od manj kot 1 % do slabih 8 %, kar pomeni, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami, vključenimi v posamezne regresijske modele, pojasnimo relativno majhen delež variabilnosti odvisnih spremenljivk.

H1: Motivatorji, zaradi katerih računalniški strokovnjaki zamenjajo zaposlitev, se razlikujejo med javnim in zasebnim sektorjem.

Glede na rezultate lahko hipotezo 1 potrdim samo za dva sklopa dejavnikov, in sicer za »razvoj« in »finančni vidik«, medtem ko jo za skupine »odnosi«, »pogoji za delo« in »pravičnost« zavračam, kot prikaže slika 20.

Slika 20: Ilustrativni prikaz potrditve in zavrnitve hipoteze 1



Vir: lastno delo.

Na sliki 20 vidimo, da se motivatorji, zaradi katerih računalniški strokovnjaki zamenjajo zaposlitev, v sklopu »razvoj« in »finančni vidik« razlikujejo glede na javni in zasebni sektor. Zaposleni v zasebnem sektorju zaradi motivacijskih dejavnikov v teh dveh skupinah menjajo zaposlitev hitreje. Pri skupinah dejavnikov »odnosi«, »pogoji za delo« in »pravičnost« računalniški strokovnjaki menjajo zaposlitev enako hitro, ne glede na sektor zaposlitve. »Odnosi«, »pogoji za delo« in »finančni vidik« so ne glede na sektor zaposlitve mlajšim računalniškim strokovnjakom pomembnejši.

Pri drugem sklopu vprašanj v spletnem vprašalniku, kjer so anketiranci odgovarjali, ali bi zaradi pomanjkanja posameznega motivacijskega dejavnika zamenjali zaposlitev, sem prav tako vseh 26 motivacijskih dejavnikov na podlagi faktorjske analize združila tokrat v tri dimenzije oz. skupine. Za vse tri sem spet izračunala povprečja med 0 in 1.

Prvo skupino motivacijskih dejavnikov sem jo poimenovala »pomanjkanje izzivov«. Znotraj nje so: brez dodeljenega opolnomočenja, nezmožnost soodločanja, dejavnik, pri katerem anketirani ne vidijo pomena prispevka produkta oz. storitve, nejasni cilji organizacije, kadar nimajo avtonomije pri delu, kadar imajo nizko obremenitev pri delu, tehnično nezahtevno delo, so brez povratnih informacij o svojem delu, nimajo sodobnih in zmogljivih delovnih sredstev, kadar menedžment ne upošteva njihovih razvojnih potreb, kadar je vodstvo neučinkovito in delovne naloge anketirancev monotone. V drugo skupino, imenovano »slabi odnosi«, sem vključila slabe odnose s sodelavci, nadrejenimi, slabo klimo v organizaciji, neprimerne psihične in fizične delovne pogoje ter slabo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Tretjo skupino dejavnikov poimenujem »občutek nepravilnosti«. Vanjo sem vključila motivacijska dejavnika: nepravilčen sistem nagrajevanja in neenakost obravnavanja. Faktorsko analizo drugega sklopa vprašanj predstavljam v tabeli 8.

Tabela 8: Skupine dejavnikov drugega sklopa vprašanj, na podlagi faktorске analize

	Faktor		
	Pomanjkanje izzivov	Slabi odnosi	Občutek nepravilnosti
Brez dodeljenega opolnomočenja oz. odgovornosti	0,683	0,078	0,192
Nezmožnost soodločanja	0,589	0,091	0,248
Ne vidite pomena prispevka, ki ga ima vaš produkt/storitev za uporabnike in deležnike	0,547	0,055	0,166
Nejasni cilji organizacije	0,54	0,139	0,303
Brez avtonomije pri delu	0,514	0,085	0,004
Nizka delovna obremenitev	0,495	0,093	0,084
Tehnično nezahtevno delo	0,472	0,042	-0,024
Brez povratnih informacij o vašem delu	0,453	0,157	0,28
Nezmogljiva in zastarela delovna sredstva	0,432	0,211	0,374
Neupoštevanje menedžmenta vaših razvojnih potreb	0,417	0,059	0,347
Slabo in neučinkovito vodstvo	0,408	0,302	0,348
Monotono delo	0,406	0,148	0,023
Slab ugled podjetja	0,393	0,283	0,237
Slabe kariene poti	0,343	0,167	0,157
Občutek nepripravnosti	0,268	0,237	0,262
Slabi odnosi s sodelavci	0,159	0,609	0,05
Slaba klima v organizaciji	0,191	0,597	0,13
Slabi odnosi z nadrejenimi	0,167	0,571	0,188
Neprimerni delovni pogoji (psihično in fizično delovno okolje)	0,171	0,536	0,06
Slabo ravnovesje med službo in zasebnim življenjem	0,079	0,446	0,04
Nezadovoljiva plača	0,026	0,391	0,143
Slaba varnost zaposlitve	-0,025	0,253	0,14
Nepravilčen sistem nagrajevanja	0,082	0,225	0,808
Neenakost obravnavanja	0,157	0,269	0,656
Nepriznanje/brez pohvale za opravljeno delo	0,352	0,092	0,375
Slabe finančne in nefinančne nagrade in spodbude	0,25	0,12	0,306
Delež pojasnjene variance	14,3	8,9	8,7

Vir: lastno delo.

S pomočjo multivariatne regresije sem testirala, kateri so ti dejavniki razlikovanja. Prikazujem jih v tabeli 9.

Tabela 9: Multivariatna regresija treh skupin motivacijskih dejavnikov

	Pomanjkanje izzivov		Slabi odnosi		Občutek nepravilnosti	
Konstanta	0.562 (0.089)	***	0.988 (0.072)	***	0.731 (0.12)	***
Starost	-0.002 (0.002)		-0.004 (0.002)	*	-0.005 (0.003)	
Manj_kot_uni	0.02 (0.039)		-0.03 (0.032)		-0.002 (0.053)	
Mag_ali_več	0.091 (0.055)		0.002 (0.045)		0.038 (0.075)	
Spol	-0.073 (0.043)		-0.033 (0.035)		0.002 (0.057)	
Sektor zaposlitve	0.086 (0.039)	*	0.059 (0.032)		0.058 (0.053)	
Determinacijski koeficient	0,06		0,061		0,03	

Vir: lastno delo.

Iz povprečij konstante (pove nam, kakšna je ta vrednost za povprečnega zaposlenega) vidimo, da (skoraj 1; 0,988) zaradi slabih odnosov skoraj vsi (v javnem in zasebnem sektorju) zanesljivo zamenjajo zaposlitev. Pri občutku nepravilnosti je nekje na treh četrtinah (0,731), ni pa med temi dejavniki, ki sem jih testirala (starost, spol, sektor in izobrazba), opaziti značilnih razlik. Pomanjkanje izzivov je nekje malo čez polovico (0,562), je pa videti, da so računalniški strokovnjaki znotraj faktorja »pomanjkanje izzivov« v javnem sektorju manj motivirani zamenjati zaposlitev kot v zasebnem sektorju oziroma še bolj natančno: če izločimo vpliv starosti, spola in izobrazbe, lahko ugotovimo, da zaposleni v zasebnem sektorju pomembno bolj navajajo pomanjkanje izzivov kot razlog za menjavo delodajalca. Pri slabih odnosih imamo manjši učinek starosti (vendar značilen), kjer lahko vidimo, da so za starejše zaposlene slabi odnosi nekoliko manj pomembnejši motivator za zamenjavo zaposlitve kot za mlajše zaposlene.

Vseh 26 motivacijskih dejavnikov sem iz drugega sklopa vprašanj v spletnem vprašalniku razvrstila še naraščajoče glede na javni sektor, da bi še dodatno potrdila/ovrgla hipotezo 2, kot je razvidno iz tabele 10.

Tabela 10: Povprečja motivacijskih dejavnikov glede na javni sektor

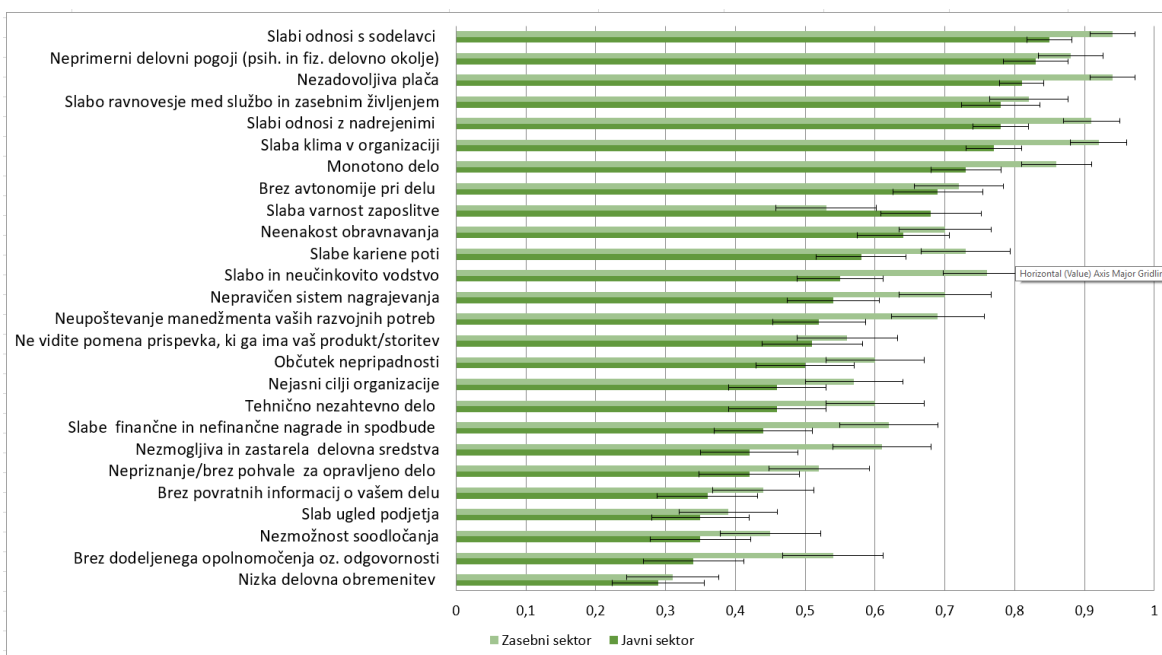
	Sektor zaposlitve			
	Javni sektor	Meje-95% intervala	Zasebni sektor	Meje-95% intervala
Nizka delovna obremenitev	0,29	(0,204, 0,376)	0,31	(0,244, 0,376)
Brez dodeljenega opolnomočenja oz. odgovornosti	0,34	(0,25, 0,43)	0,54	(0,468, 0,612)
Nezmožnost soodločanja	0,35	(0,258, 0,442)	0,45	(0,378, 0,522)
Slab ugled podjetja	0,35	(0,258, 0,442)	0,39	(0,32, 0,46)
Brez povratnih informacij o vašem delu	0,36	(0,268, 0,452)	0,44	(0,368, 0,512)
Nepriznanje/brez pohvale za opravljeno delo	0,42	(0,326, 0,514)	0,52	(0,448, 0,592)
Nezmogljiva in zastarela delovna sredstva	0,42	(0,326, 0,514)	0,61	(0,54, 0,68)
Slabe finančne in nefinančne nagrade in spodbude	0,44	(0,346, 0,534)	0,62	(0,55, 0,69)
Tehnično nezahtevno delo	0,46	(0,364, 0,556)	0,6	(0,53, 0,67)
Nejasni cilji organizacije	0,46	(0,364, 0,556)	0,57	(0,5, 0,64)
Občutek nepripadnosti	0,5	(0,404, 0,596)	0,6	(0,53, 0,67)
Ne vidite pomena prispevka, ki ga ima vaš produkt/storitev	0,51	(0,414, 0,606)	0,56	(0,488, 0,632)
Neupoštevanje menedžmenta vaših razvojnih potreb	0,52	(0,424, 0,616)	0,69	(0,624, 0,756)
Nepravičen sistem nagrajevanja	0,54	(0,444, 0,636)	0,7	(0,634, 0,766)
Slabo in neučinkovito vodstvo	0,55	(0,456, 0,644)	0,76	(0,698, 0,822)
Slabe kariere poti	0,58	(0,486, 0,674)	0,73	(0,666, 0,794)
Neenakost obravnavanja	0,64	(0,548, 0,732)	0,7	(0,634, 0,766)
Slaba varnost zaposlitve	0,68	(0,59, 0,77)	0,53	(0,458, 0,602)
Brez avtonomije pri delu	0,69	(0,602, 0,778)	0,72	(0,656, 0,784)
Monotono delo	0,73	(0,646, 0,814)	0,86	(0,81, 0,91)
Slaba klima v organizaciji	0,77	(0,69, 0,85)	0,92	(0,88, 0,96)
Slabi odnosi z nadrejenimi	0,78	(0,702, 0,858)	0,91	(0,87, 0,95)
Slabo ravnovesje med službo in zasebnim življenjem	0,78	(0,702, 0,858)	0,82	(0,764, 0,876)
Nezadovoljiva plača	0,81	(0,736, 0,884)	0,94	(0,908, 0,972)
Neprimerni delovni pogoji (psih. in fiz. delovno okolje)	0,83	(0,758, 0,902)	0,88	(0,834, 0,926)
Slabi odnosi s sodelavci	0,85	(0,782, 0,918)	0,94	(0,908, 0,972)

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 vidimo, da se motivacijski dejavniki drugega sklopa vprašalnika razvrstijo naraščujoče, glede na povprečja od 0 do 1. Vidimo, da motivacijski dejavnik »slabi odnosi s sodelavci« zasede največje povprečje, medtem ko motivacijski dejavnik »nizka delovna obremenitev« najmanjšega.

Na podlagi naraščajoče tabele sem izdelala sliko 21, kjer so povprečja za odgovore od 0 do 1, pri čemer imam narejene 95-% intervale zaupanja. Če neko povprečje pade v interval zaupanja nekega drugega povprečja, potem razlika ni značilna, če pade ven iz njega, je razlika značilna. Tako npr. je pri odnosih med sodelavci razlika, ki je značilna. Slabi odnosi v zasebnem sektorju so statistično značilna večja motivacija kot v javnem sektorju. Če gledam samo javni sektor, imajo slabi odnosi s sodelavci nekoliko višje povprečje kot neprimerni delovni pogoji, ampak razlika pri neprimernih delovnih pogojih ni statistično značilna (povprečje pade v interval zaupanja povprečja v zasebnem sektorju), kot kaže slika 21.

Slika 21: Motivacijski dejavniki, razvrščeni padajoče glede na javni sektor



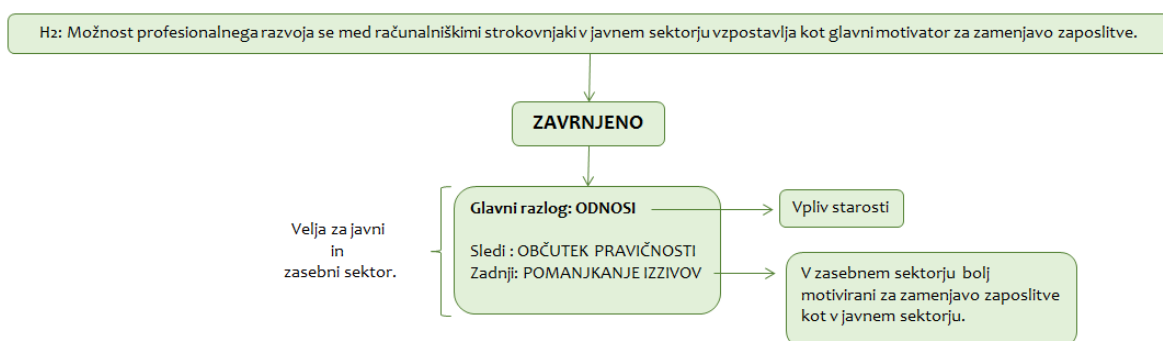
Vir: lastno delo.

Iz slike 21 je razvidno, da pomanjkanje možnosti profesionalnega razvoja ni tisti dejavnik, zaradi katerega se največ računalniških strokovnjakov iz javnega sektorja odloči za zamenjavo zaposlitve, ampak so slabi odnosi med sodelavci, neprimerni psihični in fizični delovni pogoji, plača, slabo ravnovesje med službo in zasebnim življenjem, slabi odnosi z nadrejenimi in slaba klima v organizaciji. Slabi odnosi se tudi tokrat pojavljajo kot glavni motivacijski dejavnik za zamenjavo zaposlitve, pri čemer je poudarek na odnosih med sodelavci. Večje vrednosti v zasebnem sektorju (daljše črte) kažejo na to, da so zaposleni v zasebnem sektorju bolj mobilni, da bolj pogosto in hitreje zamenjajo zaposlitev.

H2: Možnost profesionalnega razvoja se med računalniškimi strokovnjaki v javnem sektorju vzpostavlja kot glavni motivator za zamenjavo zaposlitve.

Kot je pokazala multivariatna regresija treh skupin dejavnikov iz drugega sklopa vprašanj in naraščajoča povprečja motivacijskih dejavnikov s 95-% intervali zaupanja, zavračam hipotezo 2, kot prikaže slika 22.

Slika 22: Ilustrativni prikaz zavrnitve hipoteze 2



Vir: lastno delo.

S slike 22 vidimo, da so tako v javnem kot zasebnem sektorju, glavni razlog za zamenjavo zaposlitve odnosi, sledi občutek nepravičnosti, na zadnjem mestu je pomanjkanje izzivov. Vseeno lahko glede na rezultate analize trdim, da je znotraj dimenzije »pomanjkanje izzivov« v zasebnem sektorju to pomembnejši motivator za zamenjavo zaposlitve kot v javnem sektorju. Tudi tukaj znotraj odnosov opazimo vpliv starosti. Mlajši zaposleni so bolj dovzetni za zamenjavo zaposlitve.

Tabela 11: Povprečja motivacijskih dejavnikov glede na zasebni sektor

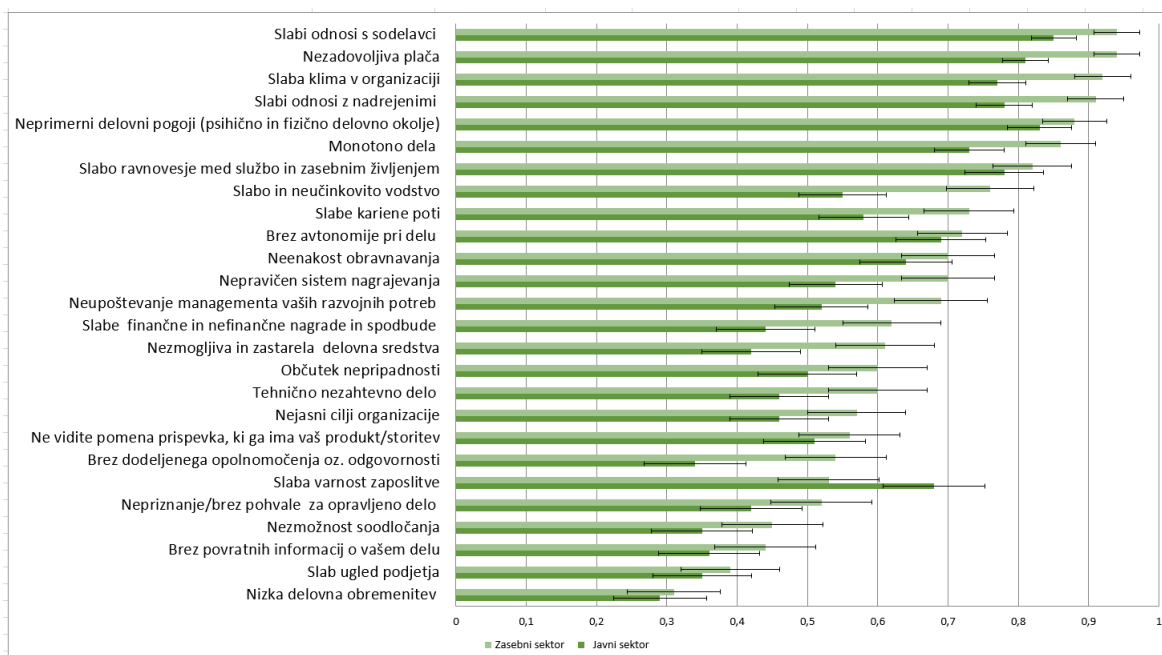
	Sektor zaposlitve		Zasebni sektor	Meje-95% intervala
	Javni sektor	Meje-95% intervala		
Nizka delovna obremenitev	0,29	(0,204, 0,376)	0,31	(0,244, 0,376)
Slab ugled podjetja	0,35	(0,258, 0,442)	0,39	(0,32, 0,46)
Brez povratnih informacij o vašem delu	0,36	(0,268, 0,452)	0,44	(0,368, 0,512)
Nezmožnost soodločanja	0,35	(0,258, 0,442)	0,45	(0,378, 0,522)
Nepriznanje/brez pohvale za opravljeno delo	0,42	(0,326, 0,514)	0,52	(0,448, 0,592)
Slaba varnost zaposlitve	0,68	(0,59, 0,77)	0,53	(0,458, 0,602)
Brez dodeljenega opolnomočenja oz. odgovornosti	0,34	(0,25, 0,43)	0,54	(0,468, 0,612)
Ne vidite pomena prispevka, ki ga ima vaš produkt/storitve	0,51	(0,414, 0,606)	0,56	(0,488, 0,632)
Nejasni cilji organizacije	0,46	(0,364, 0,556)	0,57	(0,5, 0,64)
Tehnično nezahtevno delo	0,46	(0,364, 0,556)	0,6	(0,53, 0,67)
Občutek nepripadnosti	0,5	(0,404, 0,596)	0,6	(0,53, 0,67)
Nezmožljiva in zastarela delovna sredstva	0,42	(0,326, 0,514)	0,61	(0,54, 0,68)
Slabe finančne in nefinančne nagrade in spodbude	0,44	(0,346, 0,534)	0,62	(0,55, 0,69)
Neupoštevanje menedžmenta vaših razvojnih potreb	0,52	(0,424, 0,616)	0,69	(0,624, 0,756)
Nepravičen sistem nagrajevanja	0,54	(0,444, 0,636)	0,7	(0,634, 0,766)
Neenakost obravnavanja	0,64	(0,548, 0,732)	0,7	(0,634, 0,766)
Brez avtonomije pri delu	0,69	(0,602, 0,778)	0,72	(0,656, 0,784)
Slabe kariene poti	0,58	(0,486, 0,674)	0,73	(0,666, 0,794)
Slabo in neučinkovito vodstvo	0,55	(0,456, 0,644)	0,76	(0,698, 0,822)
Slabo ravnovesje med službo in zasebnim življenjem	0,78	(0,702, 0,858)	0,82	(0,764, 0,876)
Monotono delo	0,73	(0,646, 0,814)	0,86	(0,81, 0,91)
Neprimerni delovni pogoji (psihično in fizično delovno okolje)	0,83	(0,758, 0,902)	0,88	(0,834, 0,926)
Slabi odnosi z nadrejenimi	0,78	(0,702, 0,858)	0,91	(0,87, 0,95)
Slaba klima v organizaciji	0,77	(0,69, 0,85)	0,92	(0,88, 0,96)
Nezadovoljliva plača	0,81	(0,736, 0,884)	0,94	(0,908, 0,972)
Slabi odnosi s sodelavci	0,85	(0,782, 0,918)	0,94	(0,908, 0,972)

Vir: lastno delo.

Za potrebe dokazovanja hipoteze 3 sem že prikazano tabelo 10 tokrat postavila v naraščajočo lestvico glede na zasebni sektor, kjer sem v tabeli 11 prikazala povprečja odgovorov od 0 do 1.

Na podlagi naraščajoče tabele 11 sem izdelala sliko 23, kjer so povprečja za odgovore od 0 do 1, pri čemer imam narejene 95-% intervale zaupanja.

Slika 23: Motivacijski dejavniki, razvrščeni padajoče glede na zasebni sektor



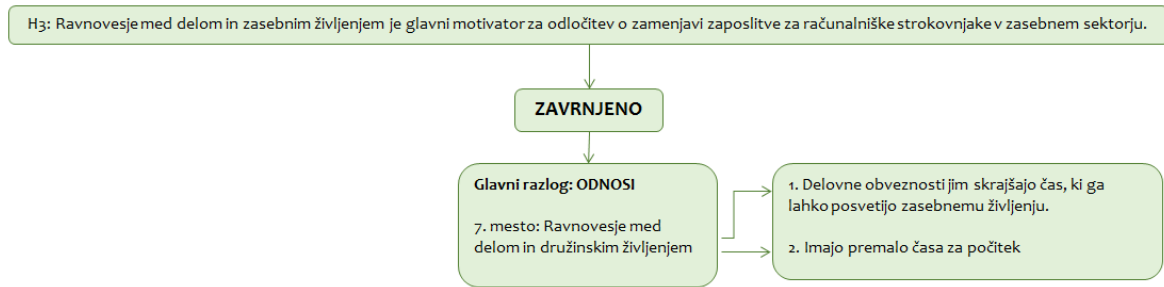
Vir: lastno delo.

Iz slike 23 je razvidno, da je motivacijski dejavnik »slabo ravnovesje med službo in zasebnim življenjem« relativno pomemben (z visokim povprečjem se uvršča na sedmem mestu), vendar statistično neznačilen, saj ni razlik med sektorjema (povprečje zasebnega sektorja je padlo v interval zaupanja povprečja za javni sektor, zato razlika ni značilna). Ta motivacijski dejavnik je značilno manj pomemben kot »odnosi s sodelavci«.

H3: Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je glavni motivator za odločitev o zamenjavi zaposlitve za računalniške strokovnjake v zasebnem sektorju.

Glede na rezultate analize zavračam hipotezo 3. Glavni razlog za odločitev o menjavi zaposlitve v zasebnem sektorju so slabi odnosi, kot prikazuje slika 24.

Slika 24: Ilustrativni prikaz zavrnitve hipoteze 3



Vir: lastno delo.

Kot vidimo na sliki 24, v tabeli 11 in na sliki 23, so tudi v zasebnem sektorju najpomembnejši razlogi za zamenjavo zaposlitve odnosi s sodelavci, nezadovoljiva plača, slaba klima in slabi odnosi z nadrejenimi. Slabo razmerje med zasebnim življenjem in družino je šele na sedmem mestu in statistično neznačilno, saj ni razlike med sektorjema. Zato tudi hipotezo 3 zavračam. Kot v javnem sektorju, so tudi v zasebnem najpomembnejši razlogi za zamenjavo zaposlitve slabi odnosi s sodelavci.

Spodaj predstavljam še enostavno analizo vprašanj znotraj sklopa Q 13, kjer sem anketirance spraševala, da na Likertovi lestvici od »zelo se ne strinjam« do »zelo se strinjam« označijo, kako jih delovne naloge in delovne obveznosti omejujejo v zasebnem življenju in obratno. Analiza pokaže, da sektor zaposlitve statistično značilno vpliva na vprašanje Q13a »Delovna obveznost mi skrajša čas, ki ga lahko posvetim zasebnemu življenju« in Q13b »Zaradi delovnih obveznosti imam premalo časa za počitek, ki ga potrebujem za dobro opravljeno delo«. Pri vprašanju Q13a in Q13b lahko s 99-% statistično zanesljivostjo trdim ($P \leq 0,01$), da sektor zaposlitve vpliva na odvisni spremenljivki (Q13a in Q13b), kot je razvidno iz tabele 12.

Pri spremenljivki »Delovne obveznosti mi skrajšajo čas, ki ga lahko posvetim zasebnemu življenju.« vidim, da računalniškimi strokovnjaki v zasebnem sektorju delovne naloge in obveznosti bolj skrajšajo čas, ki ga imajo na razpolago za zasebno življenje. Prav tako imajo anketiranci v zasebnem sektorju premalo časa za počitek, ki ga potrebujejo za dobro opravljanje dela v službi.

Tabela 12: Statistična analiza vprašanj sklopa Q13

(Q4) Sektor zaposlitve	(Q13a) Delovne obveznosti mi skrajšajo čas, ki ga lahko posvetim zasebnemu življenju.								
	n	x	s ²	se(x)	$\pm 1,96 \times se(x)$	d	se(d)	Sig.	t
zasebni sektor	196	3,204	1,228	0,088	0,172	0,411	0,131	0,002	3,135
javni sektor	111	2,793	1,028	0,098	0,191				
(Q4) Sektor zaposlitve	(Q13b) Zaradi delovnih obveznosti imam premalo časa za počitek, ki ga potrebujem za dobro opravljeno delo.								
	n	x	s ²	se(x)	$\pm 1,96 \times se(x)$	d	se(d)	Sig.	t
zasebni sektor	196	2,541	1,152	0,082	0,161	0,307	0,119	0,010	2,579
javni sektor	111	2,234	0,904	0,086	0,168				
(Q4) Sektor zaposlitve	(Q13c) Zasebne obveznosti in problemi vplivajo na mojo uspešnost pri delu.								
	n	x	s ²	se(x)	$\pm 1,96 \times se(x)$	d	se(d)	Sig.	t
zasebni sektor	196	3,005	1,121	0,080	0,157	0,230	0,133	0,084	1,733
javni sektor	111	2,775	1,118	0,106	0,208				
(Q4) Sektor zaposlitve	(Q13d) Neuspešnost pri delu vpliva na moje zasebno življenje in obveznosti.								
	n	x	s ²	se(x)	$\pm 1,96 \times se(x)$	d	se(d)	Sig.	t
zasebni sektor	196	3,352	1,025	0,073	0,143	0,208	0,128	0,105	1,628
javni sektor	111	3,144	1,102	0,105	0,205				

Vir: lastno delo.

Za konec predstavitev ugotovitev iz raziskave predstavljam rezultate za vprašanje, kako so računalniški strokovnjaki zadovoljni s svojo službo, kar je prikazano v tabeli 13.

Tabela 13: Analiza vprašanja »Kako ste na splošno zadovoljni s svojo službo?«

(Q4) Sektor zaposlitve	(Q7a) Kako ste na splošno zadovoljni s svojo službo?								
	n	x	s ²	se(x)	$\pm 1,96 \times se(x)$	d	se(d)	Sig.	t
zasebni sektor	196	4,097	0,795	0,057	0,111	0,232	0,093	0,014	2,487
javni sektor	111	3,865	0,780	0,074	0,145				

Vir: lastno delo.

Iz statističnih podatkov vidimo, da je odvisna spremenljivka »Kako ste zadovoljni s svojo službo?« statistično značilna ($P \leq 0,05$). Računalniški strokovnjaki v zasebnem sektorju so v povprečju bolj zadovoljni kot njihovi kolegi v javnem sektorju.

3.4 Diskusija

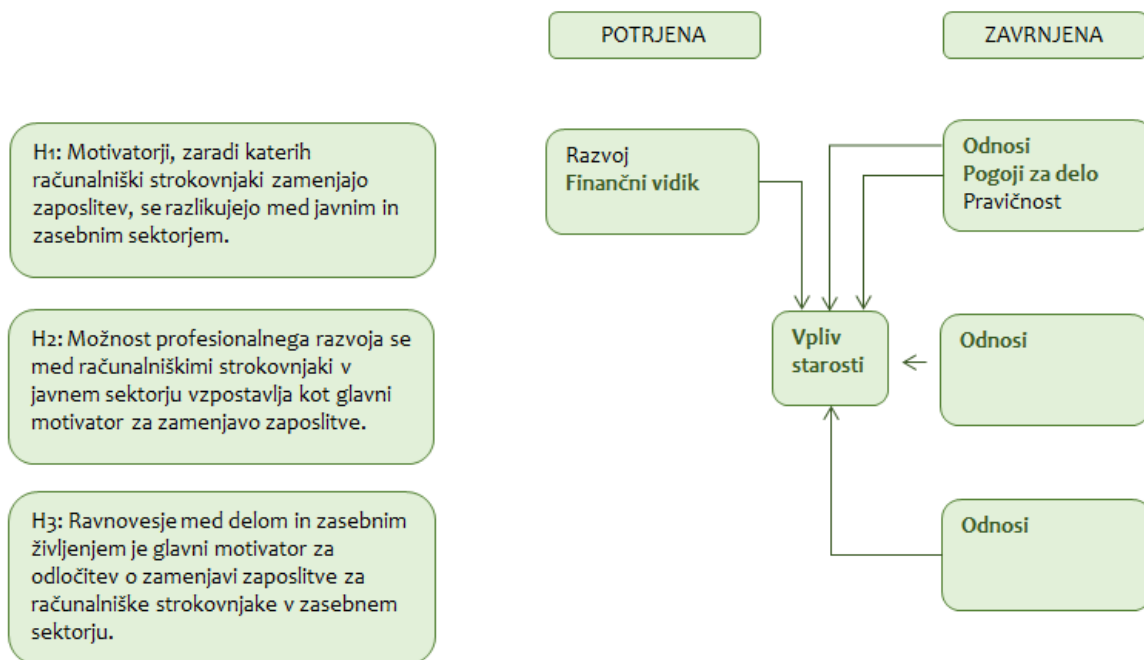
V uvodu magistrskega dela sem predstavila tri hipoteze. S kvantitativno raziskavo sem v empiričnem delu magistrskega dela preverjala resničnost hipotez s pomočjo faktorске analize in enostavnega t-testa. V nadaljevanju poskušam najti razloge rezultatov potrditve in zavrnitve hipotez, predstavim teoretična in praktična priporočila izvajalcem kadrovskih

politik v podjetjih, ki zaposlujejo računalniške strokovnjake, in na koncu opišem omejitve raziskave ter predloge za nadaljnje raziskovanje.

3.4.1 Zaključne ugotovitve in teoretični prispevek

Kot rečeno je v empiričnem delu magistrskega dela factorska analiza pokazala, da se motivacijski dejavniki računalniških strokovnjakov za zamenjavo zaposlitve razlikujejo samo v skupini »razvoj« in »finančni vidik«, kjer v zasebnem sektorju zamenjajo zaposlitev hitreje, medtem kot so vzvodi za zamenjavo zaposlitve pri odnosih, pogojih za delo in pravičnosti enaki v obeh sektorjih. Opažen je tudi vpliv starosti pri skupinah »finančni vidik«, »odnosi« in »pogoji za delo« glede H1 in »odnosi« pri H2, kjer mladi hitreje zamenjajo delodajalca, kot prikazuje slika 25.

Slika 25: Ilustrativni prikaz vseh hipotez



Vir: lastno delo.

Slika 25 prikazuje potrditev in zavrnitev vseh treh hipotez, kje je razviden vpliv starosti.

Razloge, zakaj računalniški strokovnjaki glede na sektor ne razlikujejo vzvodov za zamenjavo zaposlitve, ki se nanašajo na odnose, pogoje za delo in pravičnost, lahko iščemo že izven opazovane populacije, kjer veliko študij dokazuje, da so to zelo pomembne skupine motivacijskih dejavnikov, ne glede na to, iz katere industrije prihajajo zaposleni. Tako May, Gilson in Harter (2004) pojasnijo, da odnosi med sodelavci in nadrejenimi vplivajo na psihološka stanja zaposlenih. Ti odnosi povečujejo prijateljstvo in občutek pripadnosti. Ko se zaposleni med seboj cenijo in spoštujejo, razvijejo interakcije, zaradi katerih se čutijo

pripadne organizaciji, krepijo družbeno identiteto in dobijo občutek pripadnosti (Rothmann & Welsh, 2013).

Vsem računalniškim strokovnjakom, ki so vsakodnevno podvrženi sodelovanju s sodelavci in nadrejenimi, pomeni občutek sprejetosti, spoštovanja, kolegialnosti, sodelovanja in medsebojne pomoči na delovnem mestu največ. V kontekstu Slovenije lahko razloge iščem v sami strukturi organizacij, načinu dela in dinamiki, ki se razlikuje med javnim in zasebnim sektorjem, vendar je rezultat na koncu enak. V javnem sektorju je organizacija dela veliko manj projektna. Računalniški strokovnjaki so v javnem sektorju podvrženi kontinuiranim delovnim nalogam, medtem ko je narava dela v zasebnem sektorju bolj projektna in se prilagaja potrebam in željam naročnikov. Računalniški strokovnjaki v javnem sektorju imajo omejeno avtonomijo glede dela od doma in fleksibilnega delovnega časa, kar ima za posledico, da več časa preživijo na sedežu delodajalca. V povezavi z bolj pogostimi fizičnimi interakcijami s sodelavci je zato pričakovati več konfliktov in nestrinjanj.

Nasprotno pa je v zasebnem sektorju sodelovanje kljub možnosti manjše fizične interakcije in projektne dela pomembno, saj so produkti rezultat skupinskega dela, pri katerem je pogoj dobro sodelovanje med nadrejenim in člani delovne skupine. Pri takšnih delovnih skupinah, kjer posamezniki opravljajo individualne naloge, katerih rezultat je skupni produkt, je sodelovanje še večji izziv, ki zahteva veliko usklajevanja in prilagajanja. Če aktivnosti niso usklajene, napake in nesoglasja v najkrajšem času odpravljeni, je rezultat slabega sodelovanja nezadovoljstvo posameznih članov delovnega tima, kar hitro pripelje do odsotnosti z dela in zamenjave zaposlitve.

Tudi raziskava Inštituta Kapor Center (Scott, Klein & Onovakpuri, 2017) na vzorcu 2.600 računalniških strokovnjakov v Združenih državah Amerike potrjuje, da sta nepravičnost in slabi delovni pogoji dva od najpogosteje navedenih razlogov, zakaj takšen kader zamenja zaposlitev, ne glede na zasebni ali javni sektor. Več kot polovica zaposlenih, ki so zamenjali zaposlitev, navaja, da ne bi menjali delodajalca, če bi menedžment v organizaciji sprejel aktivne politike za boljše psihično delovno okolje in začel promovirati bolj pošteno in strpno organizacijsko kulturo.

Glavni razlog za zamenjavo zaposlitve računalniških strokovnjakov v javnem sektorju ni slaba možnost profesionalnega razvoja, ampak slabi odnosi, kar sem omenila že večkrat. Zaradi slabih odnosov je bila v celoti zavrnjena H2 in deloma H1. Rezultati raziskave kažejo, da v javnem sektorju menjajo zaposlitev v povprečju bolj zaradi sodelavcev kot nadrejenih. Odnos zaposlenih z nadrejenim vpliva na dojetje posameznikovega počutja na delovnem mestu. Podpora vodje (ne nadzor) in dobri odnosi z vodjo spodbudijo dobro počutje na delovnem mestu. Tako imajo vodje, ki spodbujajo pozitivno delovno okolje, posvečajo pozornost potrebam in občutkom zaposlenih, zagotavljajo povratne informacije in spodbujajo razvoj spretnosti, motivirane zaposlene. Odnosi s sodelavci se razlikujejo od odnosov z nadrejenimi. Interakcije zaposlenih z nadrejenimi se razlikujejo zaradi položaja v

hierarhiji, odnosi med sodelavci pa so brez kakršnih koli formalnih avtoritetnih elementov (Basford & Offermann, 2012).

Vzroke za nerazlikovanje motivacijskih dejavnikov za zamenjavo zaposlitve med javnim in zasebnim sektorjem pri »pravičnosti« in »pogojih za delo« lahko iščem predvsem pri nejasno določenih kriterijih nagrajevanja v javnem kot tudi v zasebnem sektorju in s tem povezano neenakostjo obravnavanja s strani nadrejenih. Nagrajevanje in napredovanje v javnem sektorju je vezano na oceno računalniškega strokovnjaka, ki jo pridobi na obveznem letnem razgovoru z nadrejenim. Ker nadrejeni pri ocenjevanju težko izloči subjektivno mnenje, so ocene lahko povod, da se med sodelavci pojavijo dvomi glede pravičnosti in objektivnosti njegovih sposobnosti presoje, kar povečuje napetosti v kolektivu in organizaciji in je odhod prizadetih zaposlenih neizogiben. V zasebnem sektorju, kjer je sistem nagrajevanja računalniških strokovnjakov bolj prisoten, se lahko pojavi nestrinjanje glede upravičenosti nagrade glede na prispevek zaposlenega oddelku oziroma organizaciji, saj se percepcija upravičenosti nagrade razlikuje od posameznika do posameznika.

Računalniški strokovnjaki tako v javnem kot zasebnem sektorju težko vplivajo na politiko nagrajevanja in sposobnosti nadrejenih, da nepristransko obravnavajo zaposlene, zato se skupina teh dejavnikov med sektorjema ne razlikuje. Pri iskanju vzrokov za zavrnitev skupine motivacijskih dejavnikov »pogoji za delo« kot dejavnika razlikovanja med javnim in zasebnim sektorjem, verjetno izhaja iz človeškega nagona po preživetju, kjer vsak posameznik teži k čim boljšemu izidu za lastno korist, kjer kolektivizem v kapitalistični družbi ni več v ospredju. Računalniški strokovnjak, ki svojo zaposlitev v nekem trenutku ne bo več imel za stabilno, usmerjeno v prihodnost, ko ga psihični in fizični delovni pogoji ne bodo več zadovoljevali, bo organizacijo zapustil ne glede na sektor zaposlitve.

Pri iskanju razlogov, zakaj je opaziti vpliv starosti pri finančnem vidiku, odnosih in pogojih za delo pri H1 in odnosih pri H2, moramo najprej razumeti, da je generacijski prepad med anketiranimi (kot verjetno tudi med ostalo populacijo računalniških strokovnjakov) velik. V sami raziskavi predstavlja 52,77 % anketiranih generacijo milenijcev in generacijo Z, medtem ko so ostali anketiranci pripadniki X in generacije Baby-boom. Tudi Paulsen (2014) v svoji študiji navaja, da mlajši računalniški strokovnjaki hitreje menjajo zaposlitev kot starejši, saj pričakujejo, da bodo lažje našli zaposlitev, ki bo izpolnila njihova pričakovanja glede finančnega vidika, odnosov in pogojev za delo. Nasprotno pa so starejši računalniški strokovnjaki, ki so zaradi stabilnosti dela, seniorskega položaja, izkušenj in zaradi strahu, da jim ne bo uspelo dobiti nove zaposlitve zunaj svoje obstoječe organizacije, bolj zavezani organizaciji, kjer so trenutno zaposleni (Leen, Abdull & Rahman, 2018). Mlajša generacija računalniških strokovnjakov ima močnejši občutek, da so upravičeni do višje plače in finančnih nagrad kot druge generacijske skupine (Naim & Lenka, 2018) in se hitreje negativno odzovejo na situacije, če so nagrajeni manj, kot mislijo, da jim pripada. Hitreje se odločijo ali za zamenjavo zaposlitve ali zmanjšajo vložen napor pri opravljanju delovnih nalog (Allen, Allen, Karl & White, 2015).

Glede na rezultate raziskave mlajši računalniški strokovnjaki v Sloveniji sledijo tendenci v tujini, kjer se pomanjkanje motivacijskih dejavnikov ne razlikuje med javnim in zasebnim sektorjem. Mladi si želijo več fleksibilnosti pri opravljanju svojih nalog, dolgoročno niso pripravljeni žrtvovati ravnovesja med delom in zasebnim življenjem v škodo zasebnega časa in kadar nimajo dobrih delovnih pogojev, ne razmišljajo, da bi v organizaciji vztrajali še naprej. So individualisti, oportunisti, ki ne razmišljajo o dolgoročni zaposlitvi, če ne delajo s sodobnimi in zmogljivimi delovnimi sredstvi, kadar jih nadrejeni ne prepoznajo kot ključne zaposlene. Dolgoročno niso pripravljeni sodelovati s sodelavci, če se ne počutijo sprejete. Veliko jim pomeni sam ugled podjetja, zato dobre in zavzete računalniške strokovnjake prepoznavni delodajalci lažje zaposlijo. Mlajši računalniški strokovnjaki se lažje identificirajo z agilno delovno kulturo (de Souza Bermejo in drugi, 2014), z organizacijami, ki jim nudijo kreativni delovni prostor in možnost za druženje v delovnem času.

Motivacijski dejavniki v skupini »razvoj« in »finančni vidik« sta skupini, ki sta potrdili hipotezo 1. Razloge lahko iščem v togih organizacijskih strukturah in kadrovske politikah v javnem sektorju in rigidnem sistemu plač javnih uslužbencev, na strani zasebnega sektorja pa v individualnih pogodbah, kjer je plača računalniškega strokovnjaka vezana na znanje, izkušnje in sposobnost lastne promocije ter večjo izbiro delodajalcev, ki so pripravljeni vlagati v svoje zaposlene, ki jim lahko zaradi ponudbe na trgu delovne sile hitro odidejo.

Pa vendar računalniški strokovnjaki pri pomanjkanju teh skupin motivacijskih dejavnikov v zasebnem sektorju hitreje zamenjajo zaposlitev kot v javnem sektorju. Znano je, da je tveganje izgube delovnega mesta v javnem sektorju znatno nižje kot v privatnem sektorju. Večja varnost zaposlitve naj bi sicer implicirala nižje nadomestilo (Kostevc, 2016). Vendar je UMAR (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj) v Ekonomskih izzivih 2018 prikazal, da so plače v javnem sektorju višje kot v zasebnem, tudi v primerjavi izobrazbene strukture za visoko izobrazbo. Ker je na splošno značilno, da plača narašča z višanjem izobrazbene ravni, to zvišuje povprečno plačo v javnem sektorju glede na zasebni sektor (UMAR, 2018). Ker je višina povprečne plače odvisna od sektorja, se je v javnem sektorju vzpostavila situacija, kjer računalniške strokovnjake, po katerih je na trgu dela veliko povpraševanje, s ponujeno plačo delodajalci iz javnega sektorja težko konkurirajo in jih ohranjajo.

Pričakovano je, kadar delodajalec ni zmožen finančno nagraditi zaposlenega, da izkoristi druga področja, kjer motivira zaposlenega za delo in ga lažje ohrani v organizaciji. Tukaj se računalniški strokovnjaki soočijo s težavo slabih politik in praks kadrovske strokovnjakov in nadrejenih. V javnem sektorju na splošno nadrejeni zasedajo položaj po načelu senioritete, kjer jih direktorji nagradijo predvsem zaradi izkušenj in ne zaradi vodstvenih kompetenc. Ker vodje ne poznajo praks in zakonitosti dobrega menedžiranja računalniških strokovnjakov, ne upoštevajo njihove razvojne potrebe in ne dopustijo, da soodločajo, se hitro pojavi vrzel zaradi nestrinjanja zaposlenih, ki pelje v nezadovoljstvo, demotiviranost in odhod zaposlenih. Enako velja v zasebnem sektorju. Že raziskava LinkedIn (Booz, 2019) za leto 2019 kaže, da računalniški strokovnjaki zapustijo organizacijo zaradi slabih razvojnih

možnosti, neučinkovitega vodstva, zaradi premalo delovnih nalog brez pravih izzivov in nezadovoljstva glede nagrad in priznanj.

Zakaj se v Sloveniji pojavljajo razlike med javnim in zasebnim sektorjem, je odgovorov več. Ko računalniški strokovnjak vstopi v delovno razmerje z delodajalcem v javnem sektorju, so mu napredovanja, možnost kariernih poti in možnost napredovanj znani vnaprej, saj so določeni na ravni celotnega sektorja. Zaradi tega se težje sklicuje na slabe možnosti napredovanj, plače, finančne nagrade, možnost soodločanja in opolnomočenja. To so potrdili rezultati moje raziskave. Da so računalniški strokovnjaki v zasebnem sektorju bolj mobilni, lahko gledamo tudi z vidika delodajalcev. Ti se zavedajo, da lahko na trgu hitreje zaposlijo strokovnjaka, če trenutni zaposleni ne izpolni njegovih pričakovanj. Če mu takšen zaposleni ne predstavlja ključnega kadra, mu stroškovno gledano predstavlja breme in bo na trgu poiskal bolj kompetentnega. Enaka logika velja na strani računalniških strokovnjakov v zasebnem sektorju, saj lahko zaradi specifičnosti svojih znanj, izkušenj glede sodelovanja na več projektih hkrati hitreje dobijo zaposlitev.

Napačno bi bilo sklepanje, da so računalniški strokovnjaki v javnem sektorju manj ambiciozni, manj kompetentni, manj samozavestni pri lastni promociji znanja, težje sprejmejo odgovornost in niso dovzetni za raznoliko delo in da je to razlog, zakaj se odločajo za zamenjavo delodajalca v povprečju manj kot v zasebnem sektorju. Pri tem pojavu se navezujem na rezultate analize vprašanj sklopa Q13, kjer računalniškim strokovnjakom v zasebnem sektorju delovne naloge in obveznosti v povprečju bolj skrajšajo čas, ki ga imajo na razpolago za zasebno življenje. Prav tako imajo v zasebnem sektorju premalo časa za počitek, ki ga potrebujejo za dobro opravljanje dela v službi, kar napeljuje na sklep, da računalniški strokovnjaki v javnem sektorju cenijo dobro razmerje med delom in zasebnim življenjem. Vendar, gledano na celotnem vzorcu raziskave, ponovno prevladujejo odnosi, ne pa razmerje med delom in zasebnim življenjem, kot sem že nekajkrat omenila.

Najpomembnejši teoretični prispevek magistrskega dela je ta, da so odnosi tisti, zaradi katerih računalniški strokovnjaki zamenjajo zaposlitev ne glede na sektor zaposlitve. Odnosi na delovnem mestu so tudi eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov in vzrok nezadovoljstva vseh zaposlenih, ne samo preučevane populacije v raziskavi. Ne smemo prezreti tudi vpliva starosti, kjer vzorec anketiranih potrjuje obnašanje vseh mlajših zaposlenih, ne samo v Sloveniji, ampak globalno. Na trg dela vstopa generacija milenijcev, ki se jim bodo morali prilagoditi kadrovske strokovnjaki, menedžerji in ne nazadnje tudi bodoči sodelavci.

3.4.2 Priporočila kadrovskim strokovnjakom v javnem in zasebnem sektorju

Raziskava motivacije računalniških strokovnjakov z razlikami v zasebnem in javnem sektorju je razkrila kar nekaj praktičnih izzivov, s katerimi se in se bodo tudi v prihodnosti soočali kadrovske strokovnjaki, vodje, menedžerji in ne nazadnje tudi sami računalniški

strokovnjaki. Izzivi segajo od procesa načrtovanja zaposlovanja, usposabljanja in ohranjanja zaposlenih. Raziskava v magistrskem delu je razkrila, da so odnosi tisti, ki najbolj vplivajo na odločitve računalniških strokovnjakov o zamenjavi zaposlitve, ne glede na sektor, v katerem so zaposleni.

V organizaciji naj se med računalniškimi strokovnjaki promovirajo medsebojne interakcije, krepijo in razvijajo medsebojni odnosi, poiskati je treba njihove skupne interese, vrednote in cilje. Če organizaciji uspe ustvariti homogene, spoštljive in prijateljske odnose, bodo računalniški strokovnjaki ostali v organizaciji dalj časa. Spodbujati je treba njihovo potrebo do izražanja mnenja, svojih občutkov, podane kritike, vendar jih obravnavati s spoštovanjem. Na trg delovne sile vstopajo računalniški strokovnjaki mlajše generacije, ki ne delijo enakih prepričanj kot prejšnje.

Računalniškim strokovnjakom bodo morali v organizacijah zagotoviti nenehno strokovno rast in razvoj, raznovrstne delovne naloge, tehnične in intelektualne izzive, kreativnost, večjo odgovornost in ne premajhno delovno obremenitev. Organizacije naj jim ponudijo usposabljanja in priložnosti za izkušnje in spoznavanje novih tehnologij, orodij in metod. Bolj kot generacijami pred njimi je računalniškim strokovnjakom pomembno usklajeno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, dobri odnosi s sodelavci in kompetentnimi nadrejenimi, nagrade in priznanja za dobro opravljeno delo in organizacije brez hierarhije na delovnem mestu.

Kadrovski strokovnjaki naj ne prezrejo vpliva starosti na odnose, pogojev za delo in finančnega vpliva, kajti uspešno menedžiranje mlajših zaposlenih, ki šele vstopajo v delovna razmerja, bo za našteje tri dimenzije drugačno od trenutnega. Stroka naj se zaveda, da so mlajši računalniški strokovnjaki ambiciozni, pridni, hitreje menjajo zaposlitev kot starejši sodelavci, tehnično so spretni in želijo biti nagrajeni. V bistvu si želijo več in hočejo, da se procesi odvijajo hitreje. Pričakujejo višje plače, stalne izzive in spreminjajoče se in raznoliko okolje na delovnem mestu. Kljub temu da se motivatorji, zaradi katerih računalniški strokovnjaki zamenjajo zaposlitev, razlikujejo med javnim in zasebnim sektorjem v dimenzijah razvoja in financ, kjer v zasebnem sektorju hitreje zamenjajo zaposlitev, se morajo v zgodbi ohranjanja računalniških strokovnjakov angažirati oboji.

Menedžerji, nadrejeni in kadrovski strokovnjaki naj veliko vlagajo v usposabljanje in razvoj računalniških strokovnjakov, jim omogočijo raznolikost delovnih nalog, izvajajo dinamičen, proti njim usmerjen pristop, rotirajo računalniške strokovnjake po oddelkih oziroma projektnih skupinah, spodbujajo avtonomijo in kreativnost, jim omogočijo službene poti v tujino ali priložnost za delo v tujini in promovirajo delovni čas brez nadur. Računalniški strokovnjaki želijo delati v organizaciji s prijazno in neformalno kulturo, v delovnem okolju s čim manj stresa.

Rezultati raziskave lahko pomagajo tudi samim računalniškim strokovnjakom. Z ugotovitvami v raziskavi lahko lažje upravljajo s svojimi pričakovanji glede zadovoljstva in motivacije in si tako zagotovijo koristne informacije za odločanje o karieri. Z napotki, ki sem jih predala stroki, naj izkoristijo v priložnosti, ki jih nudijo njihove organizacije. Naj si vsi aktivno prizadevajo, da najdejo smisel v opravljanju svojega dela, da bodo bolj motivirani.

3.4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Prva omejitev, ki ji je podvrženo magistrsko delo, je vzorčenje. Večji vzorec bi zagotovil trdnejše, veljavnejše in zanesljivejše rezultate. Očitno je tudi neskladje med številom anketirancev moškega in ženskega spola. Prevladujejo moški, zato lahko rečemo, da so rezultati pristranski. Res pa je, da je sama zastopanost žensk v IT-sektorju manjša. Vzporedno z ugotovitvijo nezastopanosti ženskega spola v raziskavi bi lahko prihodnje raziskave več pozornosti namenile vključevanju ženskega spola, da bi raziskave težile k uravnoteženemu vzorcu glede spola. S tem bi omogočili preizkus razlik med spoloma. Natančneje, preizkusili bi lahko, ali obstajajo razlike v motivatorjih med moškimi in ženskami. Trenutno je v vzorcu premalo anketirank, da bi odgovorila na to vprašanje. Zanimiva primerjava med spoloma pri računalniških strokovnjakih bi bilo vsekakor »razmerje med delom in zasebnim življenjem«, posebej, kadar imajo predstavnice družino. Nekaj podobnih raziskav je bilo že narejenih v tujini (Pandu, Balu & Poorani, 2013; Prescott & Bogg, 2011; James, 2013).

Druga omejitev izhaja iz mojega raziskovalnega orodja, spletnega vprašalnika. Vprašalnik je zgrajen na podlagi ustreznih vprašalnikov iz literature, kjer sem izbrala posamezna vprašanja, in vprašanj, ki sem jih oblikovala sama. Ker sem uporabila več vprašalnikov, obstaja možnost neskladja pri oceni veljavnosti in zanesljivosti spletnega vprašalnika. Kljub temu menim, da vprašalnik ustreza zahtevam dobrega magistrskega dela. Prihodnje raziskave bi se lahko bolj osredotočile na razvoj in preizkušanje ustreznega in celovitega raziskovalnega vprašalnika. Eden od predlogov je oblikovanje krajšega vprašalnika, kjer je splošno sprejeto pravilo, da morajo biti vprašalniki čim krajši, preprosti, jasni in celoviti. Pri oblikovanju takšnega vprašalnika bi se upoštevali komentarji pilotnih anketirancev, ki niso razumeli namena določenih vprašanj in so potrebovali nadaljnja pojasnila. Zavedam se težav, ki so nastale zaradi obsega vprašalnika, saj je tretjina potencialnih anketiranih odstopila od izpolnjevanja. Predlog raziskovalcem je predvsem v smeri ozko usmerjenih vprašalnikov, kjer jih povprašajo po specifičnih motivatorjih. Glede na to, da rezultati razkrivajo pomembnost odnosov, predlagam bolj poglobljeno analizo razmerij sodelavec-sodelavec in vodja-sodelavec ter njihov vpliv na zamenjavo zaposlitve znotraj računalniških strokovnjakov.

Nazadnje bi morale biti prihodnje študije bolj praktično usmerjene v oblikovanje in razvoj kadrovske politik in strategij, ki bi bile usmerjene v krepitev motivacije, produktivnosti in

zadrževanja računalniških strokovnjakov, zlasti glede na specifične novih generacij, ki vstopajo na trg delovne sile (Vieira, 2011). Pri medsebojnih odnosih bi bila zanimiva primerjava, ali obstajajo statistično značilne razlike med pretežno ženskimi kolektivi znotraj računalniških strokovnjakov. Bolj natančno, ali je dinamika medsebojnih odnosov znotraj pretežno ženskega kolektiva drugačna kot v moškem kolektivu (Koycheva, 2017). Nadaljnje možne raziskave bi lahko bile narejene tudi na področju razmerja nadrejeni-zaposleni v kontekstu nadrejenosti žensk v moškem kolektivu računalniških strokovnjakov. Predvsem bi bila zanimiva primerjava, ali je percepcija vodenja moškega kolektiva računalniških strokovnjakov, ki ga vodi ženska, drugačna od kolektiva, če ga vodi moški (Fouad, Fitzpatrick & Liu, 2011).

Kar se tiče nadaljnjih raziskav, poleg preučevanja razlik v spolu in izboljšanja spletnega vprašalnika, bi se lahko študije bolj osredotočile tudi na mednacionalne razlike, na primer, če je kultura pomemben razlikovalni dejavnik preiskovanega fenomena motivatorjev in zamenjave delovnega mesta, kot so že raziskovali Verner, Babar, Cerpa, Hall in Beecham (2014), ki so primerjali motivatorje računalniških strokovnjakov v Avstraliji, Čilu, Združenih državah Amerike in Vietnamu.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil pripraviti teoretična in praktična priporočila za menedžiranje računalniških strokovnjakov na področju motivacije na delovnem mestu, glede na v uvodu zastavljene hipoteze:

- H1: Motivatorji, zaradi katerih računalniški strokovnjaki zamenjajo zaposlitev, se razlikujejo med javnim in zasebnim sektorjem.
- H2: Možnost profesionalnega razvoja se med računalniškimi strokovnjaki v javnem sektorju vzpostavlja kot glavni motivator za zamenjavo zaposlitve.
- H3: Ravnesje med delom in zasebnim življenjem je glavni motivator za odločitev o zamenjavi zaposlitve za računalniške strokovnjake v zasebnem sektorju.

Glede na rezultate empirične raziskave sem H1 potrdila samo za motivacijske dejavnike, ki se nanašajo na dimenzijo »razvoj« in »finančni vidik«. Pri teh dveh dimenzijah lahko trdim, da se motivatorji za zaposlitev razlikujejo glede na javni in zasebni sektor, pri čemer računalniški strokovnjaki, zaposleni v gospodarstvu, hitreje zamenjajo zaposlitev. Pri dimenzijah »odnosi«, »pogoji za delo« in »pravičnost« nisem ugotovila razlik. Zato sem H1 delno tudi zavrnila, ker se motivacijski dejavniki, razvrščeni v te dimenzije, ne razlikujejo glede na sektor, v katerem so računalniški strokovnjaki zaposleni. Pri dimenzijah »odnosi« in »pogoji za delo« sem prav tako zaznala vpliv starosti, kjer računalniški strokovnjaki, zaposleni v zasebnem sektorju, hitreje zamenjajo zaposlitev.

Rezultati raziskave so pokazali, da možnost profesionalnega razvoja ni glavni motivator, zaradi katerega računalniški strokovnjaki, zaposleni v javnem sektorju, zamenjajo zaposlitev. Posledično sem zavrnila H2. Glavni razlog, zakaj računalniški strokovnjaki v javnem sektorju zamenjajo zaposlitev, so odnosi. Predvsem mlajši zaposleni so tisti, ki odidejo hitreje.

Zaradi odnosov sem zavrnila tudi H3, kjer so ti ponovno glavni razlog, zakaj računalniški strokovnjaki, zaposleni v gospodarstvu, menjajo zaposlitev. Tudi znotraj odnosov pri H3t se opazi, da mlajši računalniški strokovnjaki menjajo zaposlitev hitreje.

Dobri odnosi so torej tisti, kjer bodo morali kadrovski strokovnjaki, menedžerji, nadrejeni in računalniški strokovnjaki vložiti največ časa in vsi aktivno pristopiti s primernimi programi in rešitvami za zaposlovanje in ohranjanje računalniških strokovnjakov. Vsi skupaj naj gradijo na medsebojnem zaupanju, naj bodo iskreni eden do drugega in pripravljeni konstruktivno reševati nesoglasja. Zavedajo naj se, da prihajajo iz različnih poklicnih usmeritev, z različnimi vrednotami, cilji in starostnimi razlikami.

Raziskava na tem področju se je izkazala za zelo pomembno glede boljšega razumevanja fenomena motivacije računalniških strokovnjakov in za spodbujanje organizacij za povečanje navora v pravilno menedžiranje, s katerim bodo vsi skupaj lahko dosegli odlične storitve in produkte.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342.
2. Al Mamun, C. A. & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71.
3. Aleksić, D., Mihelič, K. K., Černe, M. & Škerlavaj, M. (2017). Interactive Effects of Perceived Time Pressure, Work-Family Balance Satisfaction (SWFB), and Leader-Member Exchange (LMX) on Creativity. *Personnel Review*, 46(3), 1-39.
4. Allen, R. S., Allen, D. E., Karl, K. & White, C. S. (2015). Are Millennials Really an Entitled Generation? An Investigation into Generational Equity Sensitivity Differences. *Journal of Business Diversity*, 15(2), 14-26.
5. Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2007). Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 24. avgusta iz <https://hbr.org/2007/05/inner-work-life-understanding-the-subtext-of-business-performance>.
6. Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011a). The power of small wins. *Harvard Business Review*, 89(5), 70-80.

7. Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011b). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
8. Arnes (2019). *Strateške smernice Arnesa (interno gradivo)*. Ljubljana: Arnes.
9. Asghar, I. & Usman, M. (2013). Motivational and de-Motivational factors for software engineers: an empirical investigation. In the *11th International Conference on Frontiers of Information Technology* (66-71). IEEE.
10. Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 118-130.
11. Bartol, K. M. (1981). Motivating and managing computer personnel. *Information & Management*, 4(5), 281–282.
12. Basford, T. E. & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807-817.
13. Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Robinson, H. & Sharp, H. (2008). Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and software technology*, 50(9-10), 860-878.
14. Berman, M. E. (2014). *Productivity in public and nonprofit organizations*. New York, NY: Routledge.
15. Boehm, B. W. (1981). *Software Engineering Economics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
16. Booz, M. (2019, 15. marec). *These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates*. LinkedIn. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
17. Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
18. Brown, J. W. & Churchill, R. V. (2009). *Complex variables and applications*. Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education.
19. Buchanan, D. & Huczynski, A. (2017). *Organizational behaviour* (9th ed.). Harlow, EN: Pearson Education Limited.
20. Capretz, L. F. (2003). Personality types in software engineering. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(2), 207-214.
21. Carpenter, D., Young, D. K., McLeod, A. & Maasberg, M. (2018). IT Career Counseling: Are Occupational Congruence and the Job Characteristics Model Effective at Predicting IT Job Satisfaction? *Journal of Information Systems Education*, 29(4), 225-238.
22. César, A., França, C., de L C Felix, A. & da Silva, F. Q. B. (2012). Towards an explanatory theory of motivation in software engineering: a qualitative case study of a government organization. *16th International Conference on Evaluation & Assessment in Software Engineering (EASE 2012)*. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/12006/1/TESE%20Alberto%20César%20Cavalcanti%20França.pdf>

23. Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J. & Verstuyf, J. (2014). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236.
24. Chen, H., Baptista Nunes, M., Ragsdell, G. & An, X. (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 478-498.
25. Cherry, K. (2019, 26. marec). *Hierarchy of needs*. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://www.explorepsychology.com/maslows-hierarchy-of-needs/>
26. Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2), 119-129.
27. Colomo-Palacios, R., Casado-Lumbreras, C., Soto-Acosta, P., García-Peñalvo, F. J. & Tovar-Caro, E. (2013). Competence gaps in software personnel: A multi-organizational study. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 456-461.
28. Couger, J. D. & Zawacki, R. A. (1980). *Motivating and managing computer personnel*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
29. Da Silva, F. Q. B. & França, A. C. C. (2012). Towards understanding the underlying structure of motivational factors for software engineers to guide the definition of motivational programs. *Journal of Systems and Software*, 85(2), 216–226.
30. Dartey-Baah, K. & Harlley, A. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 39.
31. Das, B. L. & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
32. De Bettignies, J-E. & Zabochnik, J. (2018) Information Sharing and Incentives in Organizations. Pridobljeno 27. oktobra 2019 iz <https://ssrn.com/abstract=2400853>.
33. De Souza Bermejo, P. H., Zambalde, A. L., Tonelli, A. O., Souza, S. A., Zuppo, L. A. & Rosa, P. L. (2014). Agile principles and achievement of success in software development: A quantitative study in Brazilian organizations. *Procedia Technology*, 16, 718-727.
34. De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. & Mujtaba, B. G. (2018). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(3), 469-482.
35. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
36. DeMarco, T. & Lister, T. (2013). *Peopleware: productive projects and teams* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
37. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P. & Rawlings, K. C. (2018). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

38. Dipboye, R. L. (2018). Work Motivation. V R. L. Dipboye (Ed.), *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology* (103 – 174). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
39. Eaton, K. (2016). *Motivational Factors and Educational Attainment of Software Engineers* (Doktorska disertacija). Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://kaplan.academia.edu/KevinEaton>
40. Feldt, R., Angelis, L., Torkar, R. & Samuelsson, M. (2010). Links between the personalities, views and attitudes of software engineers. *Information and Software Technology*, 52(6), 611-624.
41. Ferligoj, A. & Hlebec, V. (1995). Reliability of Network Measurements. V Ferligoj, A. in A. Kramberger (ur.). *Contributions to Methodology and Statistics*, 14(2), 219-232. Ljubljana: FDV.
42. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). London, UK: SAGE Publications.
43. Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187.
44. Fouad, N., Fitzpatrick, M. & Liu, J. P. (2011). Persistence of women in engineering careers: A qualitative study of current and former female engineers. *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering*, 17(1), 69-96.
45. França, A. C. C. (2014). *A theory of motivation and satisfaction of software engineers* (Doktorska disertacija). Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/12006/1/TESE%20Alberto%20César%20Cavalcanti%20França.pdf>
46. França, A. C. C., Carneiro, D. E. S. & da Silva, F. Q. B. (2012). Towards an Explanatory Theory of Motivation in Software Engineering: A Qualitative Case Study of a Small Software Company. *26th Brazilian Symposium on Software Engineering*, 16(2), 5-11.
47. França, A. C. C., da Silva, F. Q. B., Felix, A. de L. C. & Carneiro, D. E. S. (2014). Motivation in software engineering industrial practice: A cross-case analysis of two software organisations. *Information and Software Technology*, 56(1), 79–101.
48. França, A. C. C., de Araújo, A. C. & da Silva, F. Q. (2013). Motivation of software engineers: A qualitative case study of a research and development organisation. In the *6th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)* (pp. 9-16). IEEE.
49. França, C., Sharp, H. & da Silva, F. Q. (2014). Motivated software engineers are engaged and focused, while satisfied ones are happy. In *Proceedings of the 8th ACM/IEEE International Symposium on Empirical software Engineering and Measurement* (p. 32). ACM.
50. Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
51. García Serrano, C. (2011). Does size matter? The influence of firm size on working conditions, job satisfaction and quit intentions. *Scottish Journal of Political Economy*, 58(2), 221-247.

52. George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121.
53. Gerhart, B. & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521.
54. Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J. & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.
55. Golembiewski, R. T. (1993). *Handbook of organizational behavior*. New York, NY: M. Dekker.
56. Graziotin, D., Fagerholm, F., Wang, X. & Abrahamsson, P. (2017). Unhappy developers: Bad for themselves, bad for process, and bad for software product. In *IEEE/ACM 39th International Conference on Software Engineering Companion (ICSE-C)* (pp. 362-364). IEEE.
57. Graziotin, D., Wang, X. & Abrahamsson, P. (2014). Happy software developers solve problems better: psychological measurements in empirical software engineering. *PeerJ*, 2(1), 279-289.
58. Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
59. Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In Lorsch, J. (Ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
60. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
61. Hall, T., Baddoo, N., Beecham, S., Robinson, H. & Sharp, H. (2009). A systematic review of theory use in studies investigating the motivations of software engineers. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 18(3), 1–29.
62. Hall, T., Beecham, S., Verner, J. & Wilson, D. (2008). The impact of staff turnover on software projects: the importance of understanding what makes software practitioners tick. In *Proceedings of the 2008 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel doctoral consortium and research* (pp. 30-39). ACM.
63. Hall, T., Sharp, H., Beecham, S., Baddoo, N. & Robinson, H. (2008). *What do we know about developer motivation?*. IEEE software, 25(4), 92-94.
64. Haracic, A. (2017). *How Salaries for Federal Software Engineers Stack Up Against the Private Sector*. Federal Times. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <https://www.federaltimes.com/management/career/2017/09/22/how-salaries-for-federal-software-engineers-stack-up-against-the-private-sector/>
65. Hatane, S. E. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 619-628.
66. Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. E-book. New York, NY: Routledge.

67. Hinton, P. R., McMurray, I. & Brownlow, C. (2014). *SPSS explained*. London, UK: Routledge.
68. Hsu, M. K., Chen, H. G., Jiang, J. J. & Klein, G. (2003). Career satisfaction for managerial and technical anchored IS personnel in later career stages. *ACM SIGMIS Database*, 34(4), 64–72.
69. Huang, P. & Zhang, Z. (2016). Participation in open knowledge communities and job-hopping: evidence from enterprise software. *MIS Quarterly*, 40(3), 785-806,
70. Hussein, A. (2018). Test of Hackman and Oldham's Job Characteristics Model at General Media Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 352-371.
71. Ivztan, I. (2008). Self Actualisation: For Individualistic Cultures Only? *International Journal on Humanistic Ideology*, 1(2), 111-138.
72. James, A. (2013). Work–life ‘balance’ and gendered (im) mobilities of knowledge and learning in high-tech regional economies. *Journal of Economic Geography*, 14(3), 483-510.
73. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
74. Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: *A theory of job satisfaction*. *American Sociological Review*, 42, 124–143.
75. Klenke, K. & Kievit, K. A. (1992). Predictors of leadership style, organizational commitment and turnover of information systems professionals. In *Proceedings of the 1992 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research* (pp. 171-183). ACM.
76. Kline, P. (2014). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
77. Knapp, J. R., Smith, B. R. & Sprinkle, T. A. (2017). Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652-671.
78. Kostevc, Č. (2016, 23. marec). *Si zaslužite svojo plačo?* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <https://damijan.org/2016/03/23/si-zasluzite-svojo-placo/>
79. Koycheva, B. (2017). Changing the game: Career navigation of women in the gaming industry in Sweden (Magistrsko delo). University of Gotheborg. Pridobljeno 30. marca 2019 iz https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/54278/1/gupea_2077_54278_1.pdf
80. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
81. Lakhani, K. R. & Wolf, R. G. (2003). *Why hackers do what they do: Understanding motivation and effort in free/open source software projects*. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-352-managing-innovation-emerging-trends-spring-2005/readings/lakhaniwolf.pdf>
82. Latham, G. P. & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow’s workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181–198.

83. Leen, M. W. E., Abdull, R. H. & Rahman, H. M. Y. (2018). Turnover Intention among Engineers. *PROSIDING PERSIDANGAN SERANTAU SAINS SOSIAL DAN KEMANUSIAAN 2018 Fakultas Pengurusan*, 252-263.
84. Legault, L. (2016). *Intrinsic and extrinsic motivation. Encyclopedia of personality and individual differences*, 1-4. Springer International Publishing. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz https://www.researchgate.net/profile/Lisa_Legault/publication/311692691_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation/links/59d68704458515db19c4fd10/Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation.pdf
85. Lenihan, H., McGuirk, H. & Murphy, K. R. (2019). Driving innovation: Public policy and human capital. *Research Policy*, 48(9), 103-791.
86. Li, P. L., Ko, A. J. & Zhu, J. (2015). What makes a great software engineer?. In *Proceedings of the 37th International Conference on Software Engineering-Volume 1. IEEE Press*, 700–710.
87. Li, Y. (2018). Insight into Herzberg's Two-factor Incentive Theory. *Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Economic Development and Education Management (ICEDEM 2018)*.
88. Linberg, K. R. (1999). Software developer perceptions about software project failure: a case study. *Journal of Systems and Software*, 49(2-3), 177-192.
89. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
90. Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246.
91. Locke, E. A. & Schattke, K. (2018). *Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification*. Motivation Science. Advance online publication. Pridobljeno 27. septembra iz https://www.researchgate.net/profile/Kaspar_Schattke/publication/327022757_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation_Time_for_Expansion_and_Clarification/links/5c740667458515831f6fce0c/Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation-Time-for-Expansion-and-Clarification.pdf.
92. Lunenburg, F. C. (2011). *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
93. Machado, C. & Davim, J. P. (Eds.). (2018). *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
94. Mano Negrin, R. & Tzafrir, S. S. (2004). Job search modes and turnover. *Career Development International*, 9(5), 442–458.
95. Marn, A. (2019). *Osebni intervju*. Ljubljana, Slovenija.
96. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

97. May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
98. McConnell, S. (1998). *Problem programmers*. *IEEE Software*, 15(2), 126-128.
99. Midha, V. (2008). *Does complexity matter? The impact of change in structural complexity on software maintenance and new developers' contributions in open source software*. *ICIS 2008 Proceedings*, 37, <https://aisel.aisnet.org/icis2008/37>
100. Mikkonen, T., Kuusinen, K., Petrie, H. L. & Fagerholm, F. (2016). *Flow, intrinsic motivation, and developer experience in software engineering*. In: Sharp H., Hall T. (eds.) *Agile Processes, in Software Engineering, and Extreme Programming. XP 2016*. Lecture Notes in Business Information Processing, 251., (pp. 104-117). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
101. Moore, L. L., Grabsch, D. K. & Rotter, C. (2010). Using achievement motivation theory to explain student participation in a residential leadership learning community. *Journal of leadership education*, 9(2), 22-34.
102. Morrell, K. M., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. J. (2004). *Organisational change and employee turnover*. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.
103. Nader, R. (2019). *Leadership and motivation*. Pridobljeno 30. marca 2019 iz https://www.tcii.gov.nl.ca/regionaldev/CCB/Leadership/CCB_LeadershipGuide.pdf
104. Naim, M. F. & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455.
105. Onoue, S., Hata, H. & Matsumoto, K. (2013). A Study of the Characteristics of Developers' Activities in GitHub. 2013 20th Asia-Pacific Software Engineering Conference (APSEC), Ratchathewi, Bangkok, Thailand Thailand, 4(4), (7-12).
106. Osborne, J. W. (2015). What is rotating in exploratory factor analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 20(2), 1-7.
107. Pacheco, G. & Webber, D. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making? *Personnel Review*, 45(1), 183-200.
108. Pandu, A., Balu, A. & Poorani, K. (2013). Assessing work-life balance among IT & ITeS women professionals. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(4), 611-620.
109. Paulsen, M. (2014). *Turnover intention among engineering employees: A question about psychosocial work environment factors and age?: A quantitative study conducted on a global oil and gas company* (Magistrsko delo). *Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Psykologisk institutt.
110. Pinho, J. C., Rodrigues, A. P. & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: the case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374-398.
111. Prescott, J. & Bogg, J. (2011). Career attitudes of men and women working in the computer games industry. *Eludamos. Journal for Computer Game Culture*, 5(1), 7-28.
112. Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. IA: Iowa State University Press.

113. Procaccino, J. D., Verner, J. M., Shelfer, K. M. & Gefen, D. (2005). What do software practitioners really think about project success: An exploratory study. *Journal of Systems and Software*, 78(2), 194–203.
114. Ramachandran, S. & Rao, S. V. (2006). An effort towards identifying occupational culture among information systems professionals. In *Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future* (pp. 198-204). ACM.
115. Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E. & Baumgartner, R. J. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233.
116. Robbins, S. P. & Judge, T. A., Breward, K. A (2018). *Essentials of organizational behaviour*. Ontario, CA: Pearson Education Canada.
117. Roos, W. & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.
118. Rothmann, S. & Welsh, C. (2013). Employee engagement: The role of psychological conditions. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 22(1), 14-25.
119. Rožman, M., Treven, S. & Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal*, 8(2), 14–25.
120. Rubinstein, D. (2017). *Standish group report: There's less development chaos today*. *Software Development Times*. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <http://www.sdtimes.com/link/30247>
121. Ryan, R. & Deci, E. (2017). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
122. Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co.
123. Scott, A., Klein, F. K. & Onovakpuri, U. (2017). *Tech leavers study*. Kapor Center for Social Impact. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <https://www.kaporcenter.org/wp-content/uploads/2017/08/TechLeavers2017.pdf>
124. Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M. & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation—Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72.
125. Sharp, H., Baddoo, N., Beecham, S., Hall, T. & Robinson, H. (2009). Models of motivation in software engineering. *Information and software technology*, 51(1), 219-233.
126. Shin, J. & Grant, A. M. (2019). Bored by Interest: How Intrinsic Motivation in One Task Can Reduce Performance on Other Tasks. *Academy of Management Journal*, 62(2), 415-436.
127. Shropshire, J. & Kadlec, C. (2012). I'm leaving the IT field: The impact of stress, job insecurity, and burnout on IT professionals. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 2(1), 6-16.

128. Smits, S. J., McLean, E. R. & Tanner, J. R. (1997). A longitudinal study of I/S careers. *Proceedings of the 1997 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research* (pp. 36-48). San Francisco, CA: SIGCPR.
129. Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.
130. Stiles, P. & Kulvisaechana, S. (2003). *Human Capital and Performance: A Literature Overview*. Cambridge: University of Cambridge. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/65f2/833e478cac47b5cdc8cb2b563e1da45ee08e.pdf>
131. Stovel, M. & Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303–322.
132. Strauss, K., Parker, S. K. & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15-26.
133. Syrek, C. J., Apostel, E. & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252.
134. Tanner, F. R. (2003). *On motivating engineers*. In *IEMC'03 Proceedings. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change* (pp. 214-218). IEEE.
135. Taylor, P. (2016). *Strategies Software Company Sales Managers Implemented to Reduce Voluntary Employee Turnover* (Doktorska disertacija). Walden University.
136. Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
137. Tong, C., Tak, W. I. W. & Wong, A. (2015). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 19-47.
138. Török, T. (2018). State of software development in 2019. *Software development trends 2019: Latest research and data*. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <https://codingsans.com/blog/software-development-trends>
139. Trevor, C. O. (2001). Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–638.
140. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2018). *Ekonomski izzivi 2018*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
141. Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 251-277.
142. Verner, J. M., Babar, M. A., Cerpa, N., Hall, T. & Beecham, S. (2014). Factors that motivate software engineering teams: A four country empirical study. *Journal of Systems and Software*, 92, 115-127.

143. Vieira, J. A. (2011). *Early-career expectations and retention factors of Generation Y engineers* (Doktorska disertacija). University of Johannesburg.
144. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.
145. Young, J. (2012, 26. marec). *The kimitations of Theory X and Theory Y* (Douglas McGregor). [Blog post]. Pridobljeno 30. marca 2019 iz <http://communicatesmart.blogspot.com/2012/03/limitations-of-theory-x-and-theory-y.html>
146. Zhang, J. C., Ling, W. Q., Zhang, Z. Y. & Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person–supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1657-1666.
147. Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(02), 85-91.
148. Zheng, H., Li, D. & Hou, W. (2011). Task design, motivation, and participation in crowdsourcing contests. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(4), 57-88.

PRILOGA

Priloga 1: Spletni vprašalnik

Motivacija računalniških strokovnjakov

Kratko ime ankete: Motivacija računalniških
strokovnjakov

Število vprašanj: 13

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 19.09.2019

Avtor: klarci.herman

Dne: 13.09.2019

Opis:

Aktivna do: 19.12.2019

Spreminjal: klarci.herman

Dne: 02.10.2019

Pozdravljeni, za potrebe magistrskega dela vas prosim za izpolnitev vprašalnika. Tema magistrskega dela je Motivacija računalniških strokovnjakov: primerjava med javnim in zasebnim sektorjem. Ločnica med javnim in zasebnim sektorjem je podveženost plače plačnemu sistemu javnega sektorja. Čas izpolnitve vprašalnika je 7 minut. Najlepša hvala za sodelovanje. Klara Herman, študentka magistrskega programa Poslovanje in organizacija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Q1 - Spol

- ženski
- moški

Q2 - Starost

- pod 18
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 in več

Q3 - Najvišja dosežena stopnja izobrazbe

- IV (srednja poklicna šola; zaključni izpit)
- V (srednja šola; matura)
- VI (višja šola)
- VII/1 (1. bolonjska stopnja)
- VII/2 (2. bolonjska stopnja oz. stari univ. dipl.)
- IX (znanstveni magisterij)
- X (doktorat)

Q4 - Sektor zaposlitve

- gospodarstvo
- javna in državna uprava

Q5 - Status zaposlitve

- zaposlen
- samozaposlen
- študent
- ostalo

Q6 - Leta delovnih izkušenj

- do 3
- 4-10

- 11-15
- 16-25
- 26 in več

Q7 - Prosim, označite od "zelo nezadovoljen" do "zelo zadovoljen" (pri čemer je "zelo nezadovoljen" najmanj in "zelo zadovoljen" največ).

	zelo nezadovolj en	nezadovolj en	nevtralen	zadovoljen	zelo zadovoljen
Kako ste na splošno zadovoljni s svojo službo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 - Označite od 1 do 5 (pri čemer je 1 najmanj in 5 največ), koliko te za delo motivirajo naslednji dejavniki motivacije.

	1	2	3	4	5
možnost kariernih poti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
raznolikost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
priznanje/pohvala za opravljeno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
upoštevanje managementa vaših razvojnih potreb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehnično zahtevno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
avtonomija pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomen prispevka, ki ga ima vaš produkt/storitev za uporabnike in deležnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodeljeno opolnomočenje oz. odgovornost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
klima v organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobri odnosi sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobri odnosi z nadrejenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delovna obremenitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobro in učinkovito vodstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jasnost ciljev organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
soodločanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
občutek pripadnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finančne in nefinančne nagrade in spodbude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povratne informacije o vašem delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobro ravnanje med službo in zasebnim življenjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
primerni delovni pogoji (psihično in fizično delovno okolje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dober ugled podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zmogljiva in sodobna delovna sredstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neenakost obravnavanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nepravičen sistem nagrajevanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 - Bi zaradi pomanjkanja posameznega dejavnika motivacije menjali zaposlitev oz. naročnika? Prosim, odgovorite z DA ali NE.

	DA	NE
slabe kariene poti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
monotono dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nepriznanje/brez pohvale za opravljenodelo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neupoštevanje managementa vaših razvojnih potreb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehnično nezahtevno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brez avtonomije pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ne vidite pomena prispevka, ki gaima vaš produkt/storitev za uporabnike in deležnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brez dodeljenega opolnomočenja oz. odgovornosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slaba klima v organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slabi odnosi ssodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slabi odnosi znadrejenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nizka delovna obremenitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slabo in neučinkovitovodstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nejasni cilji organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nezmožnost soodločanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
občutek nepripadnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nezadovoljiva plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slabe finančne in nefinančne nagradein spodbude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brez povratnih informacij o vašem delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slaba varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slabo ravnovesje med službo in zasebnim življenjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neprimerni delovni pogoji (psihično in fizično delovno okolje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slab ugled podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nezmogljiva in zastarela delovna sredstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neenakost obravnavanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nepravičen sistem nagrajevanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 - Prosim, odgovorite z DA ali NE.

	DA	NE
Jestruktura organizacije takšna, da vam omogoča sodelovanje in povezovanje ssodelavci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ali vodje oz. kadrovskistrokovnjaki spodbujajo zdravo klimo v podjetju (neformalna druženja,promocija zdravja,...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vam je pomembno, da so projekti, pri katerih sodelujete, družbeno odgovorni?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vam delo nudi dovoljizzivov za strokovno rast?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vam delo nudi dovoljizzivov za osebnostno rast?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imate možnostsodelovanja na več projektih?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imate možnost soodločanja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 - Prosim, označite od 1 do 5 (pričemer je 1 najmanj in 5 največ).

	1	2	3	4	5
Koliko vam je pomembno uravnoteženo ravnesje med zasebnim in poklicnim življenjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 - Prosim, odgovorite z DA ali NE.

	DA	NE
Ima organizacija, v kateri ste zaposleni oz. za katero opravljate storitev, politiko uravnoteženega razmerja med delom in zasebnim življenjem? (npr. Certifikat družini prijazno podjetje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 - Prosim, označite od "zelo se nestrinjam" do "zelo se strinjam" (pričemer je "zelo se nestrinjam" najmanj in "zelo se strinjam" največ) v kolikšni meri vaše delovne naloge in delovne obveznosti omejujejo vaše zasebno življenje in obveznosti na katerega koli od naslednjih načinov?

	zelo se nestrinjam	nestrinjam	nevtravno	strinjam se	zelo se strinjam
Delovne obveznosti mi skrajšajo čas, ki ga lahko posvetim zasebnemu življenju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi delovnih obveznosti imam premalo časa započitek, ki ga potrebujem za dobro opravljeno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zasebne obveznosti in problemi vplivajo na mojo uspešnost pridelu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuspešnost pri delu vpliva na moje zasebno življenje in obveznosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>