

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI MOTIVACIJE MILENIJCEV V DEJAVNOSTI
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE NA PRIMERU VEČJEGA
SLOVENSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, februar 2024

IGOR MIŠKULIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Igor Miškulin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Dejavniki motivacije milenijcev v dejavnosti informacijske tehnologije na primeru večjega slovenskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	MOTIVACIJA PRI DELU	3
2.1	Pojem motivacije.....	3
2.2	Teorije motivacije	4
2.2.1	Maslowova teorija motivacije	4
2.2.2	Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	7
2.2.3	McGregorova teorija X in teorija Y	7
2.2.4	McClellandova motivacijska teorija.....	8
2.2.5	Adamsova teorija pravičnosti	9
2.2.6	Teorija samoodločanja.....	10
2.2.7	Teorija malih zmag.....	10
2.2.8	Teorija časovne motivacije.....	11
2.3	Motivacijske strategije	11
2.4	Motivacijske tehnike.....	14
3	PANOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	15
3.1	Zgodovinski razvoj panoge IT	16
3.2	Pomen in vloga panoge IT	18
3.3	Zaposleni v panogi IT	20
3.4	Kazalniki panoge IT v Republiki Sloveniji.....	22
3.4.1	Število podjetij IT	22
3.4.2	Število zaposlenih.....	25
3.4.3	Skupni prihodek.....	27
3.4.4	Plače v slovenski panogi IT.....	29
4	GENERACIJA MILENIJCEV	32
4.1	Generacija milenijcev	32
4.2	Značilnosti generacije milenijcev	33
4.3	Ambicije milenijcev	35
4.4	Obnašanje milenijcev na delovnem mestu.....	38
5	ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV MILENIJCEV V DEJAVNOSTI IT.....	39
5.1	Demografska analiza	40

5.2	Dojemanje delovnega mesta s strani anketirancev	42
5.3	Motivacijski dejavniki	44
5.4	Pomembnost dejavnikov delovnega mesta	46
5.5	Splošno zadovoljstvo na trenutnem delovnem mestu	48
5.6	Sklepna statistična analiza – odnos zaposlenih do svojega delovnega mesta	50
5.7	Sklepna statistična analiza – motivacijski dejavniki zaposlenih	52
5.8	Sklepna statistična analiza – zadovoljstvo z delovnim mestom	53
5.9	Kvalitativna raziskava motivacijskih dejavnikov milenijcev v dejavnosti IT	54
6	DISKUSIJA	56
6.1	Razprava in vrednotenje rezultatov	56
6.2	Priporočila podjetjem IT za izboljšanje motivacije zaposlenih	58
6.3	Možnosti nadaljnjega raziskovanja	59
7	SKLEP	59
	LITERATURA IN VIRI	60
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Demografske karakteristike anketirancev	41
Tabela 2: Odnos zaposlenih do njihovega delovnega mesta	43
Tabela 3: Splošno zadovoljstvo z različnimi vidiki delovnega mesta	50
Tabela 4: Sklepna statistična analiza odnosa sodelujočih do svojega delovnega mesta	51
Tabela 5: Sklepna statistična analiza – motivacijski dejavniki zaposlenih	52
Tabela 6: Sklepna statistična analiza – zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowova hierarhija potreb	6
Slika 2: Maslowova razširjena hierarhija potreb	6
Slika 3: Število podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2005 in 2021	23
Slika 4: Število proizvodnih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2005 in 2021	23
Slika 5: Število storitvenih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2005 in 2021	24

Slika 6: Število podjetij IT znotraj storitvenega sektorja v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2005 in 2021	24
Slika 7: Število zaposlenih v podjetjih IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	25
Slika 8: Število zaposlenih v proizvodnem delu podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	25
Slika 9: Število zaposlenih v storitvenem delu podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	26
Slika 10: Primerjava števila zaposlenih v panogah podjetij IT znotraj storitvenega sektorja v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	26
Slika 11: Primerjava števila samozaposlenih, zaposlenih in vseh delavcev v celotnem sektorju IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	27
Slika 12: Prihodek od prodaje vseh podjetij v sektorju IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	27
Slika 13: Prihodek od prodaje proizvodnih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	28
Slika 14: Prihodek od prodaje storitvenih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	28
Slika 15: Primerjava prihodka od prodaje podjetij različnih panog IT znotraj storitvenega sektorja v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	29
Slika 16: Odhodek za plače vseh podjetij v sektorju IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	29
Slika 17: Odhodek za plače vseh proizvodnih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	30
Slika 18: Odhodek za plače vseh storitvenih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	30
Slika 19: Primerjava odhodka za plače podjetij različnih panog IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021	31
Slika 20: Primerjava spreminjanja bruto plače po mesecih od januarja 2014 do oktobra 2023 za IT panogo ter vse gospodarske panoge v Sloveniji.....	31
Slika 21: Delež posameznikov z dokončano visokošolsko izobrazbo	36
Slika 22: Delež moških in žensk z dokončano visokošolsko izobrazbo	37
Slika 23: Pomembnost različnih motivacijskih dejavnikov	46
Slika 24: Stopnja pomembnosti različnih dejavnikov dela	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Intervju.....	6

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CIO – (angl. Chief information officer); direktor informatike

DPO – (angl. Data Protection Officer); pooblaščen osebni za varstvo osebnih podatkov

GDPR – (angl. General Data Protection Regulation); splošna uredba EU o varstvu podatkov

IT – (angl. Information technology); informacijska tehnologija

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

1 UVOD

Ljudje, rojeni v podobnem času, tvorijo generacijo. Generacije se med seboj razlikujejo po velikosti, obenem pa tudi po splošnih lastnostih. Pri poimenovanju generacij so se skozi čas oblikovale različne oznake. Tako generacijo ljudi, rojenih v času po drugi svetovni vojni, imenujemo »babyboom« generacija. Ta generacija je svoje ime dobila zaradi svoje številčnosti, saj je v letih po drugi svetovni vojni zaradi naraščajoče blaginje število otrok začelo močno naraščati. Generacija ljudi, rojenih v desetletju med letoma 1965 in 1976, se imenuje generacija X. Gre za otroke »babyboom« generacije. Milenijci ali generacija Y je skupina ljudi, ki so rojeni v času od sredine sedemdesetih let do poznih devetdesetih. Sledi t. i. generacija »zoomerjev« ali generacija Z, ki jo tvorijo ljudje, rojenih med letoma 2000 in 2015. Trenutno rojeni otroci pa še vedno oblikujejo generacijo alfa (Cottrell, 2024).

Ker se lastnosti posameznikov med različnimi generacijami med seboj močno razlikujejo, je to pri proučevanju generacij treba upoštevati. Še posebej je treba poznati lastnosti določene generacije v primeru, ko imamo opravka s posamezniki iz različnih generacij. Posamezniki iz generacije milenijcev so trenutno na začetku svoje delovne kariere. Od dela, delodajalca, delovnega okolja in ostalih z delom povezanih dejavnikov imajo drugačna pričakovanja kot generacije pred njimi. Internet in hiter razvoj tehnologije sta močno zaznamovala to generacijo, ki jo pogosto imenujemo tudi »Cyber kids« generacija, in lahko rečemo, da je ta generacija popolnoma odvisna od tehnologije in je z njo izjemno dobro seznanjena. Prav tako je za generacijo milenijcev značilna generalno višja stopnja izobrazbe kot za generacije pred njimi (Berkup, 2014).

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta najpomembnejši področji sodobnega ravnanja z zmožnostmi zaposlenih, saj prav izgradnja dobrega motivacijskega sistema lahko pomaga organizaciji, da poveča svojo konkurenčnost in poslovno odličnost (Buntak in drugi, 2013). Če v podjetjih ni dobro razvite strategije za motivacijo in nagrajevanje, bo verjetno prevladala slaba delovna klima, manjkalo bo odgovornosti in zaupanja, zaposleni pa se bodo počutili slabo. Vse navedeno bo povzročilo stagnacijo in nazadovanje.

Motivacija zaposlenih ni le področje psiholoških in socioloških problemov dela in delovnega vedenja, ampak je vedenje usmerjeno v določen cilj, ki v človeku sproži potrebe, cilj pa je zadovoljevanje potreb (Buntak in drugi, 2013). Danes obstajajo vsebinske in procesne motivacije, vsaka od njih pa ima svoje posebnosti in značilnosti, po katerih se razlikuje od drugih (Raspor, 2017). V zvezi z materialnim nadomestilom za zaposlene je treba opozoriti, da obstajajo posredna in neposredna materialna nadomestila.

Neposredna materialna nadomestila se nanašajo na plače, bonuse, stimulacije, prispevke za inovacije ipd., medtem ko se posredna materialna nadomestila nanašajo na štipendije, študijska potovanja, bonitete menedžerjev ipd. Po drugi strani se v nematerialne tehnike motivacije štejejo oblikovanje delovnih mest, slog vodenja, participacija pri odločanju,

upravljanje s pomočjo ciljev, prilagodljiv delovni čas, priznanja in povratne informacije, organizacijska kultura, izpopolnjevanje in karierni razvoj (Buntak in drugi, 2013).

Milenijci pogosto menjajo delovna mesta in si iščejo nove izzive ter priložnosti, ki ustrezajo njihovim življenjskim razmeram in vrednotam, delodajalcu pa, v primerjavi s prejšnjimi generacijami, dajejo jasneje vedeti, ali so na delovnem mestu zadovoljni ali ne, kar omogoča lažje razumevanje njih in njihovega sistema vrednot (Buntak in drugi, 2013).

Področje informacijskih tehnologije je v skladu z razvojem tehnologije v porastu, delovna mesta v tej panogi pa dobro plačana ter iskana. Ker pa so trenutne razmere na trgu dela takšne, da je zaposlene na področju računalništva in informacijskih tehnologij relativno težko najti, je motiviranje zaposlenih na področju IT zelo pomembno. Zelo velik del zaposlenih na področju dejavnosti IT predstavljajo ravno milenijci, zaradi česar je njihova motivacija na področju informacijskih tehnologij pomemben predmet proučevanja.

Namen magistrskega dela je pomagati podjetjem IT pri razumevanju motivacije milenijcev z namenom doseganja boljših poslovnih rezultatov. Cilj raziskave je ugotoviti ključne dejavnike motivacije v panogi IT. Raziskovalna vprašanja, ki smo si jih pri raziskovanju postavili, so:

- Ali obstajajo razlike pri motiviranju mlajše generacije, zaposlene na področju IT, v primerjavi s starejšo generacijo ter katere so te razlike?
- Katere motivacijske teorije najbolj veljajo v panogi IT?
- Kateri so motivacijski dejavniki generacije milenijcev v IT-ju v izbranem podjetju?

Pri raziskovanju smo se opirali na domačo in tujo strokovno literaturo, med katero sodijo znanstveni članki, revije, strategije, poročila, monografije in druga dela, ki se ukvarjajo z metodami za povečanje motivacije zaposlenih ter motivacije delovne uspešnosti za doseganje boljših rezultatov dela.

V teoretičnem delu smo se ukvarjali s teoretičnimi smernicami motivacije in panoge IT. Najprej smo opredelili pojem motivacije ter prikazali podobnosti in razlike različnih teorij motivacije, med katere sodijo Maslowa, Herzbergova, McGregorjeva, McClellandova in druge teorije motivacije. Prav tako smo obravnavali različne strategije, ki se lahko uporabijo v praksi, ter v okviru tega omenili tudi materialne in nematerialne motivacijske strategije.

Sledi opis različnih generacij, kjer smo največji poudarek namenili generaciji milenijcev. Opisali smo značilnosti te generacije, njihove ambicije, zahteve ... Prav tako smo teoretično podkrepili znanstveno ugotovljena dejstva, ki govorijo o tem, kakšni so milenijci kot potrošniki in kako se obnašajo na delovnem mestu.

V praktičnem delu naloge smo analizirali motivacijske dejavnike milenijcev na primeru IT-ja večjega slovenskega podjetja. Motivacijske dejavnike smo določili z vprašalnikom ter osebnim intervjujem. Tako vprašalnik kot intervju sta zajemala vprašanja, povezana z

motivacijo zaposlenih za delo v dejavnosti IT. Metoda dela je zajemala analizo tekstovnih podatkov ter nato interpretacijo in vrednotenje podatkov.

2 MOTIVACIJA PRI DELU

Motivacija pri opravljanju dela je izrednega pomena. Motivirani zaposleni opravljajo svoje delo zavzeteje, optimalneje ter v večini primerov dosegajo boljše rezultate. Po drugi strani delavci, ki za opravljanje svojega dela niso motivirani, opravljajo svoje naloge slabše, podjetju, v katerem delajo, niso zvesti ter dosegajo slabše rezultate. Razumevanje motivacije pri delu ter doseganje visoke stopnje motiviranosti pri zaposlenih je tako za delodajalce ter vodilne v podjetju zelo pomembno, saj lahko le tako ustvarijo visoko produktivno delovno okolje (Ganta, 2014).

2.1 Pojem motivacije

Definicij motivacije je več. Hagger in Chatzisarantis (2005, str. 99) sta motivacijo definirala kot lastnost, ki nas spodbudi k neki dejavnosti, Guay in drugi (2010, str. 711) so motivacijo definirali kot razloge, ki so podlaga za neko vedenje.

V splošnem je večini raziskovalcem, ki so se ukvarjali z motivacijo in so jo tako ali drugače definirali, skupno stališče, da je v središču motivacije potreba. Motivacija po njihovem nastopi takrat, ko posameznik v sebi nosi neko izpolnjeno potrebo. Za zadovoljitev potrebe nas motivacija spodbudi k določenemu ravnanju, za katerega posameznik meni, da bo rezultiral v doseženem cilju, to je izpolnitev potrebe v celoti (Rozman, 1993).

Podobno, a vendarle malo drugače, pa na motivacijo gleda Solomon (2006), ki trdi, da je motivacija res povezana z nezadovoljeno potrebo, vendar meni, da ne nastopi v trenutku, ko se nezadovoljena potreba pojavi, pač pa šele takrat, ko posameznik razvije željo, da to potrebo zadovolji. Glavni pomen ima tako aktivacija potrebe, za kar mora posameznik poznati končno stanje, ki je boljše od trenutnega. Takšna razlika v stanju pred zadovoljitvijo potrebe in po tem sproži nelagodje, ki si ga posameznik želi odpraviti. Oglas za kremo za obraz je primer, ki v nas sproži predstavo o stanju, v katerem je naša koža na obrazu lepša. To v nas sproži nelagodje, ki ga želimo odpraviti. S tem, ko se je v nas vzbudila želja po zadovoljitvi potrebe po lepši koži, se je hkrati pojavila motivacija, da oglaševani izdelek kupimo. Dejanje, ki ga motivacija v tem primeru sproži, je tako odhod v trgovino ali nakup oglaševane kreme preko spleta.

V opisanem primeru je motivacijo v nas vzbudil zunanji dejavnik, to je oglas, ki smo ga videli. Takšno motivacijo lahko opredelimo kot zunanjo motivacijo. Ob zunanji motivaciji pa poznamo še notranjo motivacijo, ki se pojavi, ko se potreba ali želja po zadovoljitvi potrebe vzbudi na podlagi notranjih dejavnikov.

Zunanja motivacija je motivacija, ki dejavnost posameznika usmerja k dejanjem, povezanim z zunanjimi cilji in ne z notranjim užitkom ali ugodjem. Aktivnosti, ki jih sproži zunanja motivacija, so namenjene doseganju pozitivnih ter preprečevanju negativnih posledic. Zunanja motivacija nastopa v obliki kazni, nagrad in spodbud. V primeru, da gre za kazen, govorimo o negativni zunanji motivaciji, saj nas ta spodbuja k dejanjem, ki preprečujejo negativne zunanje posledice. V primeru, da pa gre za nagrade ali spodbude, govorimo o pozitivni zunanji motivaciji. Primer pozitivne zunanje motivacije je finančni bonus za zaposlene, ki v tekočem koledarskem letu dosežejo nadpovprečno število opravljenih nalog. Po drugi strani pa je denar lahko tudi negativna zunanja motivacija. Denarna kazen, ki nam grozi v primeru, da avtomobil parkiramo na neprimernem mestu, nas spodbudi, da tega ne storimo (Ryan in Deci, 2002).

Zunanjo motivacijo lahko podrobneje kategoriziramo v tri skupine, to so zunanja, ponotranjena in identificirana pravila. Zunanja pravila so pravila, ki nas spodbujajo k pozitivnemu stanju ali nas odvrčajo od negativnega stanja. Ponotranjena pravila so pravila, ki so se izoblikovala s ponotranjenjem spodbud iz okolice. Kot primer ponotranjenih pravil lahko uporabimo odstop sedeža na avtobusu starejšemu občanu. K dejanju nas morda ne sili želja, pač pa občutek, da je to treba narediti. Dejanje je bilo sproženo zaradi nujnosti in ne zaradi ugodja. Identificirana pravila pa so pravila, ki spodbujajo obnašanje, katerega razlog je samostojna izbira ter poistovetenje z določeno dejavnostjo. Primer identificiranega pravila je dejanje osebe, ki pred vožnjo zmeraj preveri napolnjenost pnevmatik. K temu ga ne sili nobeno zunanje pravilo, pač pa ima to zanj osebno velik pomen (Ryan in Deci, 2002).

Notranja motivacija je motivacija, ki izvira iz ugodja, ki se sproži v nas, ko zadovoljimo določeno potrebo. Rezultat notranje motivacije ni končno stanje, pač pa dejavnosti same. Primer notranje motivirane osebe bi bil posameznik, ki se ukvarja z izdelovanjem lončenih izdelkov. Že sama dejavnost oblikovanja gline v njem sproža ugodje in ga kot taka notranje motivira ter za njo ne potrebuje nobenih zunanjih spodbud, kot je na primer plačilo za izdelek (Ganta, 2014).

2.2 Teorije motivacije

Z raziskovanjem motivacije so se skozi zgodovino ukvarjali številni raziskovalci na številnih področjih, kot so psihologija, filozofija, sociologija ... Rezultat dolgega leta raziskav so splošno sprejete teorije motivacije, iz katerih izhajajo obravnave specifičnih primerov motivacije.

2.2.1 Maslowova teorija motivacije

Abraham Maslow je bil ameriški psiholog, poznan predvsem kot utemeljitelj humanistične psihologije ter hierarhije potreb. Ravno v okviru hierarhije potreb je Maslow (1943) potrebe, ki same po sebi ali katerih želja po zadovoljitvi rodi motivacijo, razvrstil v pet ravni ali

kategorij. V nižjih ravneh so osnovnejše človekove potrebe, kot so spanje, hrana in druge biološke potrebe. V višjih ravneh pa so potrebe, ki imajo opraviti s posameznikovim uveljavljanjem ter užitkom (Maslow, 1943).

Najnižjo kategorijo oz. kategorijo najbolj osnovnih človekovih potreb je Maslow poimenoval fizične potrebe. V to raven sodijo potrebe po hrani, vodi in spanju. Iz biološkega vidika je zadovoljitev teh potreb nujno potrebna za vzdrževanje homeostaze oz. ravnovesja v telesu. Teh potreb ni nikoli mogoče dokončno zadovoljiti, temveč se po določenem času ponovno pojavijo (Maslow, 1943).

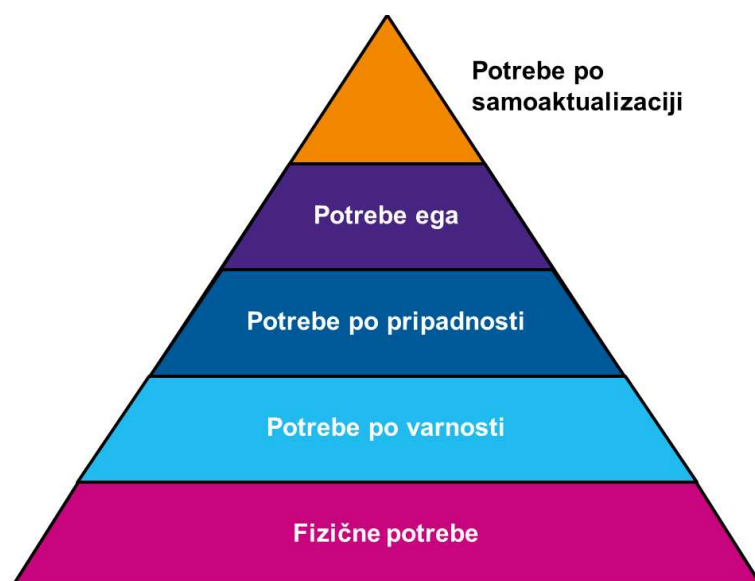
Kategorijo višje so potrebe po varnosti, katerih zadovoljitev nas ščiti pred nevarnostjo, grožnjami in pomanjkanjem. Potrebe po varnosti lahko dalje delimo na potrebe po finančni, fizični, čustveni in drugih varnostih. Za izpolnitev teh potreb ni nujno, da poskrbimo sami, temveč lahko za to poskrbi družba. Varnostne strukture, kot je na primer policija, skrbijo za zadovoljitev potreb po fizični varnosti. Socialne službe lahko do neke mere poskrbijo za finančno varnost (Maslow, 1943).

Pripadnost družbi, skupini ali drugi osebi je za posameznika zelo pomembna. Maslow (1943) je tako potrebe po pripadnosti uvrstil na sredino lestvice potreb. Predvsem v obdobju odrasčanja lahko potrebe po pripadnosti postanejo pomembnejše od potreb po varnosti, kar je mogoče videti na primeru otroka, ki je močno navezan na starše, čeprav ga ti fizično zlorablajo. Potrebo po pripadnosti je mogoče izkoristiti tudi za spodbujanje motivacije za delo, saj bo posameznik, ki mu pripadnost do sodelavcev in/ali podjetja zadovoljuje potrebo po pripadnosti, bolj motiviran za kakovostno opravljanje svojega dela in bo najverjetneje dosegal boljše rezultate (Maslow, 1943).

Na lestvici potreb sledijo potrebe po priznanju ali potrebe ega. Posameznikove težnje po dosežkih, pohvalah, priznanjih in spoštovanju so vse potrebe, ki sodijo v to kategorijo potreb. Zadovoljevanje teh potreb je še posebej pomembno na delovnem mestu. V primeru, da potrebe po priznanju niso zadovoljene, se lahko to pri posamezniku kaže v nizki samopodobi, inferiornem kompleksu ali podobni osebnostni motnji. Verjetnost, da bo zadovoljitev ali nezadovoljitev potreb ega vplivala na osebnost posameznike, je najvišja v obdobju odrasčanja (Maslow, 1943).

Na vrhu Maslowe hierarhije potreb so potrebe po samoaktualizaciji. Gre za potrebe človeka po doseganju svojih potencialov, samouresničevanju, izkušnjah velikih dosežkov, osebnostni rasti in odkrivanju smisla. Maslow (1943) je te potrebe na kratko opisal kot željo po doseganju vsega, kar smo zmožni oz. postati vse, kar je posameznik sposoben postati. Prav tako je menil, da potreb v najvišji stopnji hierarhije potreb ni nikoli mogoče v celoti doseči, saj popolna samoaktualizacija ni mogoča. Dogodki, ki v nas sprožajo samoaktualizacijo, so namreč redki in jih je težko neprestano dosegati. Med takšne dogodke sodijo na primer zmage na športnih ali drugih tekmovanjih, rojstvo otrok, osvojitve pomembne nagrade ... Na sliki 1 je prikazana Maslowova hierarhija potreb (Maslow, 1943).

Slika 1: Maslowova hierarhija potreb



Vir: prirejeno po Maslow (1943).

Dodatno je kasneje Maslow opredelil še tri višje stopnje potreb. To so kognitivne potrebe, ki spodbujajo ljudi k razumevanju in odkrivanju neznanega. Stopnjo višje so potrebe po estetiki, med katere sodijo potrebe po odkrivanju in občudovanju lepote. Najvišja stopnja Maslowove razširjene hierarhije potreb je potreba po transcendaciji. Potreba po transcendaciji pomeni, da želimo pomagati drugim pri uresničevanju njihovih potreb, pa tudi potreba po verskem udejstvovanju, iskanju višjega smisla ... Maslowova razširjena hierarhija potreb je prikazana na sliki 2 (Maslow, 1943).

Slika 2: Maslowova razširjena hierarhija potreb



Vir: prirejeno po Maslow (1943).

Kot piše Maslow, ljudje naprej želijo zadovoljiti osnovne potrebe oz. se potrebe, ki so višje na lestvici v hierarhiji potreb, sploh ne pojavijo, dokler tiste, ki so nižje, niso vsaj delno zadovoljene. Vendar pa potreb v višji stopnji hierarhične lestvice ni mogoče popolnoma zadovoljiti, dokler niso popolnoma zadovoljene potrebe v nižjih stopnjah lestvice (Maslow, 1943).

2.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Z motivacijo pri delu se je neposredno ukvarjal Herzberg (1964), ki je razpravo o vplivu zadovoljstva pri delu in izvoru motivacije, ki rezultira v kakovostno opravljenem delu, združil v dvofaktorski teoriji motivacije, ki jo imenujemo tudi motivacijsko-higienska teorija.

Herzbergova teorija izpodbija uveljavljena prepričanja in predvideva, da elemente, ki povzročajo zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu, določata dve različni skupini dejavnikov, ki med seboj nista v nikakršnem hierarhičnem odnosu in nista neposredno povezani. Herzbergova teorija temelji na predpostavki, da zadovoljstvo na delovnem mestu povzročajo posebni dejavniki (motivatorji), medtem ko nezadovoljstvo izhaja iz ločene kategorije dejavnikov (higienski dejavniki). Motivatorji zajemajo dejavnike, kot so dosežki, priznanje, narava dela, odgovornost, napredovanje in osebna rast, ki so neločljivo povezani z delom in tesno povezani s psihološko rastjo posameznika. Po drugi strani pa so higienski dejavniki, kot so politika organizacije, vodenje, plača, medosebni odnosi in delovni pogoji zunanji vidiki dela in ne ponotranjeni. Herzberg je trdil, da higienski dejavniki sicer lahko preprečijo nezadovoljstvo, vendar ne zadostujejo za spodbujanje zadovoljstva ali motivacije (Herzberg, 1964).

Po prepričanju Herzberga se nezadovoljitev oz. slabšanje higienikov odraža v povečanju nezadovoljstva z delom, po drugi strani pa njihovo izboljševanje ne pomeni povečanje zadovoljstva z delom. Posameznik namreč po povečanju higienikov novo stanje prevzame kot samoumevno oz. osnovno stanje. Vendar morajo biti higieniki zadovoljeni, če želimo povečati zadovoljstvo z delom, kar storimo preko motivatorjev. Praktičen primer dvofaktorske teorije motivacije je na primer delavec, ki v podjetju opravlja projektna dela. Dokler njegova plača, medosebni odnosi in drugi higieniki ne bodo popolnoma urejeni, njegove delovne vneme in zadovoljstva z delom ne bo mogoče izboljšati. Šele ko bodo vsi higieniki zadovoljeni, bomo s pomočjo motivatorjev, kot je na primer napredovanje, lahko izboljšali njegovo delovno vnemo (Herzberg, 1964).

2.2.3 McGregorova teorija X in teorija Y

Douglas McGregor je bil profesor menedžmenta, ki se je med drugim intenzivno ukvarjal tudi z motivacijo pri delu. Teorija X in teorija Y sta teoriji motivacije, ki jih je razvil na podlagi dveh nasprotnih vidikov človekove narave na delovnem mestu. Teorija X je bila

plod bolj pesimističnega pogleda, ki je temeljil na treh premisah, in sicer (Galani in Galanakis, 2022, str. 784):

- ljudje se, kolikor je mogoče, izogibajo delu in so po svoji naravi leni;
- obnašanje ljudi na delovnem mestu je treba neprestano nadzorovati, zaradi njihove naravne neodgovornosti;
- večina zaposlenih lahko le malo prispeva k podjetju.

Vodilni v podjetju, ki delujejo na podlagi teorije X, v splošnem menijo, da je treba vsako dejanje izvesti tako, da ga lahko pripišemo točno določenemu posamezniku. Na ta način je glede na rezultat opravljenega dela mogoče vpeljati sistem nagrad in kazni. Uveljavljanje takšnega pristopa je mogoče na mehek ali trd način. Če gre pri trdem načinu za vzpostavitev strogega nadzora, strogih kazni in ustrahovanj, gre pri mehkem načinu za sistem manj strogih pravil (Galani in Galanakis, 2022, str. 784).

Nasprotno od teorije X gre pri teoriji Y za bolj optimističen pogled na delovno silo. Teorija Y privzema, da so delavci visoko notranje motivirani za kakovostno opravljanje svojega dela ter za to ne potrebujejo sistema nagrad in kazni. Prednosti takšnega sistema so boljša delovna klima, manjša delovna obremenjenost in večja kreativnost. Slabost pa je v tem, da lahko zaradi odsotnosti strogih pravil pride do nihanj v kakovosti in dopušča več možnosti za pojav napak (Galani in Galanakis, 2022).

Ouchi (1981) je nadgradil McGregorjevi teoriji X in Y in razvil teorijo Z. Gre za teorijo, ki združuje načela obeh teorij in je nastala kot poskus projekcije teorij na japonski trg dela. Teorijo Z v obravnavo vključuje tudi stvari, kot so zvestoba do podjetja, občutek pripadnosti in druge vidike, ki jih teoriji X in Y ne poznata. Vodstveni kadri, ki se ravnaajo po teoriji Z, morajo operirati ne samo s sposobnostmi delavca, temveč z njim razviti tudi medsebojno zaupanje in vzpostaviti sistem vrednot (Ouchi, 1981).

2.2.4 McClellandova motivacijska teorija

Teorija motivacije Davida McClellanda, ki jo je razvil v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, ponuja poseben pogled na to, kaj spodbuja človekovo vedenje v poklicnem in osebnem okolju. Ta teorija, pogosto imenovana tudi teorija potreb, se osredotoča na tri glavne motivatorje: potrebo po dosežkih, potrebo po pripadnosti in potrebo po moči (McClelland, 1985).

Potrebe, ki sprožijo motivacijo, se v nas pojavijo zaradi različnih vzrokov. McClelland je trdil, da se vse potrebe uvrščajo v eno izmed treh kategorij. To so potrebe po dosežkih, potrebe po moči in potrebe po sodelovanju (McClelland, 1985).

Za potrebe po dosežkih je značilna želja po odličnosti, doseganju ciljev glede na določene standarde in prizadevanju za uspeh. Posamezniki z visoko stopnjo potreb po dosežkih imajo

raje naloge z zmerno stopnjo težavnosti, iščejo povratne informacije in imajo močno željo po osebnih dosežkih. Posamezniki z visoko razvitimi potrebami po povezanosti si prizadevajo za harmonične odnose in cenijo socialne interakcije. Raje imajo sodelovalna okolja in jih motivira vključenost v skupino ali tim. Potreba po moči se vrti okoli želje po nadzoru ali vplivu na druge. McClelland razlikuje med osebno močjo (želja po osebni statusu in prestižu) in institucionalno močjo (želja po vplivu na organizacijo za večje dobro) (McClelland, 1985).

Vodstveni kadri lahko motiviranost zaposlenih dosežejo na način, da najprej določijo tip posameznika v smislu, katera vrsta potreb je pri njem najbolj izpostavljena. Posameznikom, pri katerih je najbolj izpostavljena potreba po povezanosti, je mogoče motivacijo spodbuditi z zagotavljanjem občutka varnosti. Tiste, ki imajo največjo potrebo po dosežkih, je mogoče motivirati z zahtevnimi nalogami in postavljanjem vedno težjih nalog. Pri posameznikih z najbolj izraženo potrebo po moči je pomembno, da jim omogočimo možnost napredovanja. Je pa predvsem pri potrebi po moči treba biti previden, saj imajo lahko pretirane želje po zadovoljevanju teh vrst potreb negativne učinke.

2.2.5 Adamsova teorija pravičnosti

Na področju organizacijskega vedenja in motivacijske psihologije je teorija pravičnosti Johna Staceyja Adama, predstavljena leta 1963, eden izmed temeljnih teoretičnih konceptov. Ta teorija trdi, da na motivacijo posameznikov v poklicnem okolju močno vpliva njihovo doživetje pravičnosti ali enakosti na delovnem mestu. Osrednji del Adamsove teorije enakosti je prepričanje, da si zaposleni prizadevajo izenačiti svoje prispevke (vložke) k delu z nagradami, ki jih prejmejo (rezultate), in to ravnovesje merijo glede na razmerje med vložki in rezultati, ki ga zaznavajo pri svojih sodelavcih (Adams, 1965). To poglavje je namenjeno temeljiti analizi Adamsove teorije, ki raziskuje njen pomen na sodobnih delovnih mestih in posledice za prakse upravljanja.

Adamsova teorija pravičnosti temelji na procesu socialne primerjave, v katerem posamezniki ocenjujejo svoje lastno razmerje med vložki in rezultati glede na zaznavanje razmerij drugih. Vložki vključujejo elemente, kot so trud, raven znanja in spretnosti ter predanost, medtem ko rezultati vključujejo nagrade, kot so plača, priznanje in napredovanje v karieri. Adams (1965) je navedel, da lahko zaznavanje neenakosti vodi do zmanjšanja motivacije, nezadovoljstva pri delu in vedenjskih sprememb, vključno z zmanjšano produktivnostjo ali povečano odsotnostjo z dela. Nasprotno pa lahko zaznavanje enakosti okrepi motivacijo in poveča zadovoljstvo pri delu.

Pojem pravičnosti v organizacijskem kontekstu je zapleten. Teorija poudarja subjektivno naravo zaznavanja pravičnosti in priznava, da se lahko zaznavanje tega, kaj je pravično, med posamezniki bistveno razlikuje. Pravičnost ni sinonim za enakost, temveč se nanaša na uravnoteženo doživetje vložkov in izločkov s strani zaposlenega. Razlike v teh zaznavah lahko povzročijo to, kar je Adams poimenoval stiska zaradi pravičnosti (Adams, 1965).

Prednost teorije je v tem, da se osredotoča na odnosne vidike motivacije in poudarja vpliv zaznavanja pravičnosti zaposlenih na njihov odnos in vedenje. Slabost teorije pa je v tem, da ni mogoče preprosto zagotoviti natančnosti pri merjenju in obravnavanju subjektivnih zaznav pravičnosti pri raznoliki delovni sili (Cohen in Greenberg, 1982).

Adamsova teorija se je razvila, da bi obravnavala sodobne organizacijske izzive. V luči vse večje raznolikosti na delovnem mestu in vzpona ekonomije sta razumevanje in upravljanje zaznavanja pravičnosti postala bolj zapletena, a vse bolj ključna. Sodobne razlage teorije ne upoštevajo le oprijemljivih vložkov in rezultatov, temveč tudi neoprijemljive elemente, kot sta ravnovesje med delom in življenjem ter organizacijska kultura (Cohen-Charash in Spector, 2001).

2.2.6 Teorija samoodločanja

Teorija samoodločanja (angl. Self determination theory – SDT), ki sta jo zasnovala Deci in Ryan (2015), predstavlja celovit okvir za preučevanje človekove motivacije in osebnosti. Združuje osredotočenost na prirojene težnje po rasti in prirojene psihološke potrebe z vplivom družbenega okolja na oblikovanje osebnega razvoja in blaginje. Osrednji del teorije je razlikovanje med avtonomno motivacijo, pri kateri so dejanja usklajena z integriranim občutkom sebe, in nadzorovano motivacijo, pri kateri dejanja narekujejo zunanji pritiski ali zahteve (Deci in Ryan, 2015).

Teorija samoodločanja predvideva, da je izpolnjevanje treh prirojenih psiholoških potreb – avtonomije, kompetentnosti in pripadnosti – ključno za spodbujanje notranje motivacije, psihološkega zdravja in dobrega počutja. Avtonomija se nanaša na potrebo po občutku volje in odgovornosti za svoja dejanja. Kompetenca poudarja potrebo po občutku učinkovitosti in sposobnosti doseganja želenih rezultatov, pripadnost pa poudarja potrebo po občutku povezanosti in cenjenosti s strani drugih (Deci in Ryan, 2015).

Teorija obravnava tudi dinamiko notranje in zunanje motivacije. Notranja motivacija izhaja iz naravnega človekovega nagnjenja k iskanju izzivov, odkrivanju novih perspektiv in aktivnemu vključevanju v izkušnje. Zunanja motivacija je sicer pod zunanjim vplivom, vendar jo je mogoče ponotranjiti in vključiti v človekovo samopodobo, zlasti če družbeno okolje podpira njegove potrebe. Teorijo samoodločanja je mogoče projicirati na različna življenjska področja, vključno z izobraževanjem, delom, zdravjem in odnosi. Ena izmed ključnih tez te teorije je tudi, da okolja, ki podpirajo avtonomijo, kompetentnost in povezanost, ne spodbujajo le višje ravni motivacije, temveč tudi boljše počutje in uspešnost (Deci in Ryan, 2015).

2.2.7 Teorija malih zmag

Med novejšje teorije motivacije sodi teorija, razvita s strani Amabile in Kramerja. Na podlagi

raziskave, izvedene na več kot 200 posameznikih, sta ugotovila, da je na delovnem mestu za posameznika pomembno, da ima občutek rednega napredovanja. Ta občutek pomembno vpliva na motiviranost, zaradi česar sta svojo teorijo poimenovala teorija malih zmag (angl. Small wins theory) (Amabile in Kramer, 2011).

Ključno vlogo pri uspešnosti motiviranja zaposlenih preko malih zmag prevzemajo vodje. Ti morajo preko mehanizmov, ki jih imenujemo pobudniki in negovalci, zaposlenim postavljati dosegljive in vedno nove cilje ter poskrbeti, da se zaposleni zavedajo pomembnosti doseganja teh ciljev ter na koncu zaposlenemu podati tudi povratno informacijo, ki omogoča, da se zaveda pozitivnega prispevka. Pobudniki so mehanizmi, ki delujejo na motivacijo zaposlenih. Med pobudnike na primer sodijo spodbujanje lastnih pristopov k reševanju problemov, zagotavljanje vseh potrebnih orodij, jasno oblikovanje naloge ... Negovalci po drugi strani pa se bolj nanašajo na pozitivne odnose v kolektivu. Primeri negovalcev so spodbujanje, medsebojno spoštovanje, nudenje pomoči ... (Amabile in Kramer, 2011).

2.2.8 Teorija časovne motivacije

Eno naprednejših motivacijskih teorij sta v začetku tega tisočletja razvila Steel in König. Koncept časovno pogojene motivacije (angl. Time-Driven Motivation – TDM) združuje različne koncepte, ki vplivajo na motivacijo in nagnjenost k odlašanju nalog. Osrednji element teorije časovne motivacije je povezanost štirih osnovnih dejavnikov: zaznana vrednost naloge, posameznikovo prepričanje o verjetnosti uspeha, nujnost dokončanja naloge (časovni dejavnik) in posameznikova nagnjenost k časovni zamudi. V skladu s tem modelom je posameznikova motivacija največja, ko se mu naloge zdijo pomembne in dosegljive ter ko se bližajo roki. Nasprotno pa motivacija upada, ko se naloge zdijo manj pomembne ali manj izvedljive in ko so roki za njihovo dokončanje bolj oddaljeni (Steel in König, 2006).

Ključni element te teorije je njen časovni okvir. Predpostavka je, da imajo ljudje pogosto raje takojšnjo zadovoljitev kot dolgoročne koristi, kar vodi v odlašanje, zlasti kadar se naloge zdijo manj koristne ali bolj zahtevne. V praksi je motiviranost posameznika preko teorije časovne motivacije tako moč opisati predvsem v poklicih in opravilih, pri katerih je prisotna izrazita pomembnost časovnih rokov ali se sestojijo iz nalog, ki jih lahko posameznik ovrednoti kot pomembne ali nagrajujoče ter se na podlagi tega loti njihovega izvajanja (Steel in König, 2006).

2.3 Motivacijske strategije

Procesi, prijemi in pristopi, ki povečujejo motivacijo zaposlenih in izboljšujejo njihovo angažiranost in občutek odgovornosti, tvorijo motivacijske strategije. Motivacijske strategije

se razlikujejo glede na to, ali jih za povečanje motivacije uporabljajo vodilni v podjetju ali delavci sami (Schwinger in drugi, 2012).

Strategij za povečanje motivacije, ki jih uporablja posameznik sam, je mnogo. Nekatere med njimi so povečanje situacijskega zanimanja, povečanje osebne vpletenosti, povečanje osebne odgovornosti in postavljanje vmesnih ciljev. Povečanje situacijskega zanimanja pomeni, da zaposleni z različnimi pristopi spremeni delovni proces na način, da ta zanj postane zanimivejši. Praktični primer uporabe te strategije bi lahko bila personalizacija računalniškega programa, ki ga zaposleni uporablja za opravljanje svojega dela, z uporabo različnih barv, velikosti teksta in drugimi pristopi (Schwinger in drugi, 2012).

Povečanje osebne vpletenosti pomeni, da posameznik vzpostavi povezavo med delovnimi nalogami in svojimi osebnimi zanimanji in interesi. Posameznik, ki v zasebnem življenju uporablja znanje ali spretnosti, ki jih uporablja tudi pri delu, bo najverjetneje delovne naloge opravljal bolj zavzeto in bolje. Uporabo te motivacijske strategije lahko ponazorimo s primerom posameznika, ki na delovnem mestu programira različne računalniške programe. V primeru, da se v prostem času prav tako ukvarja z izdelovanjem računalniških programov, bodo njegova delovna uspešnost in delovni rezultati boljši, kot v primeru, če mu znanje in spretnosti iz delovnega mesta ne bi koristili na nobenem drugem področju osebnega življenja (Schwinger in drugi, 2012).

Strategija povečanja osebne odgovornosti za povečanje motivacije pomeni, da si posameznik ustvari posledice, ki sledijo opravljeni delovni nalogi in so pogojene z njenim izidom. V primeru uspešno opravljenih naloge lahko sledi nagrada, kot je na primer čokolada, v primeru slabo opravljenih nalog pa je lahko kazen že odsotnost nagrade, ali pa gre za dejansko kazen, kot je na primer odpoved sladkarijam za določeno obdobje (Schwinger in drugi, 2012).

Postavljanje vmesnih ciljev je ena izmed najpogostejše uporabljenih motivacijskih strategij. Gre za definiranje vmesnih rezultatov delovne naloge. Doseganje vmesnih ciljev daje posamezniku zagon za nadaljevanje dela, hkrati pa lahko nalogo, ki se v celoti zdi velika in težka, preoblikuje v bolj strukturirano in zato lažje izvedljivo. Kot primer uporabe te strategije lahko služi naloga gradnje hiše. Naloga kot celota je dolgotrajna in zahtevna. Posameznik si lahko oblikuje vmesne cilje, kot so na primer dokončanje temeljne plošče, izdelava zidov v prvi etaži, vgradnja oken in vrat ... Vsak doseženi vmesni cilj bo posameznika dodatno motiviral in povečal njegovo zadovoljstvo s celotno nalogo (Schwinger in drugi, 2012).

Vodstveni kadri za povečanje motivacije delavcev uporabljajo strategije, od katerih so nekatere podobne tistim, ki jih uporabljajo zaposleni sami, hkrati pa uporabljajo tudi takšne, ki jih zaposleni sami ne more uporabiti. Katere motivacijske strategije lahko določena oseba uporabi, je odvisno od stopnje nadzora in dostopa, ki jo ima v podjetju. Motivacijska strategija, ki zahteva najmanjšo stopnjo nadzora, je strategija osebnega nagrajevanja in

osebnega kaznovanja. Pogoj, da gre v primeru kazni in nagrad res za strategijo motivacije, je v specifičnosti, kar pomeni, da delovna naloga ni v splošnem nagrajena ali kaznovana, pač pa je nagrajena le v primeru, ko je opravljena izredno dobro, ter kaznovana v primeru, ko je opravljena slabo. Kot ugotavljajo nekateri raziskovalci, je maksimalni učinek te motivacijske strategije dosežen v primeru, ko je minimiziran čas med dobro ali slabo opravljeno nalogo ter nagrado ali kaznijo s strani vodstva (Adam, 1972).

Motivacijska strategija, ki zahteva večjo stopnjo nadzora s strani vodstva, je postavljanje specifičnih ciljev. Cilji, ki niso specifični, ali takšni, ki so prelahki, ne izboljšajo delovnih rezultatov in, kot ugotavlja tudi Locke (1968), ne povečajo motiviranosti posameznika. Vzrok pozitivnih rezultatov specifičnih ciljev, postavljenih s strani vodstva, gre pripisati dejstvu, da zaposleni v tem primeru ve, v katero področje mora vlagati napor in kakšni so pričakovani rezultati dela, kar mu v bistvu olajša delo in ga tako dodatno motivira.

Zelo pomembna strategija motivacije je oblikovanje sistema povratnih informacij. Pri raziskovanju uporabe te strategije v delovnih okoljih postane jasno, da posredovanje podatkov o uspešnosti delavcem ni le postopkovna formalnost, temveč katalizator za povečanje motivacije in uspešnosti. Raziskave so ponovljivo dokazale pozitivni vpliv rednih povratnih informacij o uspešnosti na motivacijo in produktivnost zaposlenih (Bass in Vaughan, 1968; Bilodeau in Bilodeau, 1961; Vroom, 1964). Te ugotovitve poudarjajo vrednost povratnih informacij, ki niso le redne, temveč tudi celovite. Celovita povratna informacija, za katero sta značilna globina in širina, presega zgolj posredovanje podatkov in ponuja celovit pogled na uspešnost. Vključuje ne le nedavne dosežke, temveč tudi pretekle podatke o uspešnosti, kar je ključno za spodbujanje motivacije in izboljšanje uspešnosti. Izboljšanje je mogoče doseči z vključitvijo primerjalnih preteklih podatkov, s spodbujanjem poglobljenih razprav in analiz poročil o uspešnosti s podrejenimi ter povečanjem pogostosti posredovanja povratnih informacij.

Strategija, imenovana razporejanje osebja, je metoda, ki zahteva visoko stopnjo vključenosti in vpogleda nadzornega osebja. Učinkovitost tega pristopa temelji na tem, da nadzornik natančno razume kompleksnost delovnih mest, ki so v njegovi pristojnosti, ter različne sposobnosti in potrebe svojih podrejenih. S strateškim umeščanjem posameznikov v vloge, ki od njih zahtevajo več, kot so njihove trenutne zmožnosti, je cilj te strategije izkoristiti in razširiti celoten potencial vsakega zaposlenega. Nadrejeni lahko na primer zaposlenega, ki se je izkazal na manjšem delovnem mestu, prestavi na zahtevnejše delovno mesto, s čimer zagotovi platformo za nadaljnji razvoj spretnosti in napredovanje v karieri. Če se ta strategija uporablja preudarno, ne zadovoljuje le notranjih želja zaposlenih po rasti in smiselnem sodelovanju, ampak obenem krepi filozofijo nenehnega učenja in razvoja (Schwinger in drugi, 2012).

V scenarijih, kjer je strategija razporejanja osebja omejena z omejeno razpoložljivostjo zahtevnih delovnih mest, se kot pomembno dopolnilo pokaže strategija oblikovanja sistemov delovnih mest. Bistvo te strategije je, da vodstveno osebje aktivno oblikuje,

spreminja ali razvija obstoječa delovna mesta, da bi povečal njihovo zahtevnost in stopnjo zavzetosti. Za razliko od strategije razporejanja osebja, ki je odvisna od razpoložljivosti ustreznih vlog, se oblikovanje sistemov delovnih mest osredotoča na preoblikovanje samega delovnega mesta, da bi bolje ustrezalo željam in sposobnostim zaposlenega. Ta strategija je še posebej pomembna, kadar obstoječe delovne vloge ne izkoristijo v celoti potenciala delovne sile, bodisi zaradi svoje osnovne narave bodisi zaradi neusklajenosti z naborom znanj in spretnosti zaposlenega. S preoblikovanjem delovnih vlog v bolj stimulatивne in zahtevne lahko vodstvo podjetja zagotovi, da vsak zaposleni ni le zaposlen, temveč tudi resnično angažiran in motiviran. Ta proaktivni pristop k oblikovanju delovnih mest spodbuja dinamično delovno okolje ter povečuje splošno zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih (Schwinger in drugi, 2012).

Oblikovanje sistemov nagrajevanja je motivacijska strategija, pri kateri je potrebna največja stopnja nadzora in vpletenosti vodstvenega kadra. Ta pristop se vrti okoli tega, da nadzornik spremeni sisteme nagrajevanja v svoji enoti, da zagotovi spodbude, ki so bolj smiselne in usklajene s potrebami zaposlenih. Številne raziskave, vključno s pregledom Lawler (1971), so pokazale, da sistemi nagrajevanja, ki ponujajo pomembne spodbude, bolj verjetno povečajo motivacijo podrejenih. V praksi bi to lahko pomenilo, da vodja na podlagi temeljitega razumevanja potreb in sposobnosti svojih podrejenih oblikuje učinkovitejšo strukturo nagrajevanja, na primer uvede sistem delitve na deleže, ali izvaja načrt mesečnih bonusov. Uspeh strategije je odvisen od sposobnosti vodje, da natančno oceni motivacijske dejavnike svojega tima in se nanje ustrezno odzove. S prilagajanjem pogojev nagrajevanja, da bi ponudili bolj smiselne spodbude za kakovostno delo, lahko nadzorniki bistveno izboljšajo uspešnost zaposlenih.

2.4 Motivacijske tehnike

Motivacijske tehnike se od motivacijskih strategij bistveno razlikujejo po svoji specifičnosti, neposrednosti in uporabi. Medtem ko motivacijske strategije zajemajo široke, vseobsegajoče načrte, namenjene spodbujanju dolgoročne motivacije, usklajene z organizacijskimi cilji, so motivacijske tehnike specifične, izvedljive metode, ki se uporabljajo za spodbujanje takojšnjih motivacijskih odzivov zaposlenih (Locke in Latham, 2002). Tehnike so orodja ali prakse, ki se uporabljajo v okviru obsežnejših strategij in se osredotočajo na takojšnje in praktične vidike motiviranja zaposlenih. Njihova učinkovitost je pogosto opazna kratkoročno, saj obravnavajo posebne motivacijske potrebe, ki se pojavijo na delovnem mestu.

Ena od motivacijskih tehnik je uporaba pozitivne okrepitve, koncepta, ki izhaja iz Skinnerjeve teorije okrepitve (Skinner, 1963). Pozitivna okrepitev vključuje uvedbo nagrade po pričakovanem delovnem rezultatu z namenom, da se poveča verjetnost ponovitve tega vedenja. V delovnem okolju je to lahko v obliki nagrad, javnega priznanja ali možnosti za napredovanje v karieri, ki so pogojeni z doseganjem določenih ciljev. Raziskave so pokazale,

da se motivacija zaposlenih za delo bistveno poveča, če se jim zdi, da so njihova prizadevanja neposredno povezana z oprijemljivimi nagradami (Deci in drugi, 1999).

Druga zelo razširjena motivacijska tehnika je določanje specifičnih, zahtevnih, vendar dosegljivih ciljev. Teorija postavljanja ciljev, kot sta jo opredelila Locke in Latham (2002), pravi, da lahko jasni in zahtevni cilji učinkovito povečajo motivacijo zaposlenih. Cilji služijo kot usmerjevalna sila, saj zaposlenim omogočajo jasno razumevanje, kaj se od njih pričakuje in kako njihova prizadevanja prispevajo k širšim ciljem organizacije. Ta jasnost v kombinaciji z izzivom, ki ga prinašajo cilji, spodbuja notranjo željo zaposlenih po doseganju ciljev. Poleg tega specifičnost teh ciljev pomaga pri merjenju uspešnosti in zagotavljanju povratnih informacij, kar je še ena motivacijska tehnika.

Povratne informacije kot motivacijsko orodje so sestavni del izboljšanja uspešnosti in motivacije zaposlenih. Redne in konstruktivne povratne informacije pomagajo zaposlenim razumeti svoj napredek, prepoznati področja, ki jih je treba izboljšati, ter se počutiti cenjene in priznane za svoj prispevek (Ilgen in drugi, 1979). Povratne informacije so lahko formalne, kot so pregledi uspešnosti, in neformalne, kot je vsakodnevna komunikacija. Ne služi le kot vodilo za izboljšanje, temveč tudi kot mehanizem za priznavanje in krepitev pozitivnega vedenja.

Ključnega pomena so tudi tehnike notranje motivacije, ki se osredotočajo na notranje zadovoljstvo in veselje, ki izhajata iz same naloge. Po Ryan in Deci (2000) se notranja motivacija zaposlenih poveča, kadar se ukvarjajo z nalogami, ki so notranje zanimive ali prijetne. Ta tehnika vključuje obogatitev delovnega mesta, ustvarjanje vlog, ki so raznolike, smiselne in omogočajo določeno stopnjo samostojnosti. Zaposleni so bolj motivirani, če menijo, da je njihovo delo osebno koristno, jim predstavlja izziv in lahko spodbuja njihovo rast in razvoj.

Poleg tega je ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja tehnika, ki spodbuja motivacijo z zadovoljevanjem psiholoških in socialnih potreb. Kot kaže Herzbergova dvofaktorska teorija, imajo dejavniki, kot so politika podjetja, nadzorne prakse in delovni pogoji, pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih (Herzberg, 1964). Podporno delovno okolje, ki ceni sodelovanje, odprto komunikacijo in spoštovanje, lahko poveča zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, kar vodi k boljši uspešnosti.

3 PANOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Informacijska tehnologija ali na kratko IT je dejavnost, ki se ukvarja s prenosom informacij ter sistemi in metodami za olajšanje prenosa informacij. Predmet informacijske tehnologije sta tako strojna in programska oprema kot tudi telekomunikacijski signali. Dandanes je raba IT prisotna že skoraj na vsakem področju našega življenja. Nekatera med njimi so na primer bančništvo, šolstvo, socialna omrežja, zdravstvo, transportni sistemi, nakupovanje ... (Inštitut za informatiko, brez datuma).

3.1 Zgodovinski razvoj panoge IT

Razvoj informacijskih tehnologij se je začel že z razvojem računalnika. Strogo gledano lahko kot prvo računsko napravo obravnavamo že abakus iz časa pred našim štetjem. Če pa se omejimo na računske in programske naprave, kot jih imamo v mislih danes, je prva takšna naprava nastala v 19. stoletju. T. i. diferenčni stroj se je uporabljal za računanje vrednosti polinomov. Šele stoletje kasneje je na ameriški univerzi v Pensilvaniji nastal programabilni računalnik za splošno rabo, s čimer je mišljen računalnik, ki ni izdelan za opravljanje strogo določene naloge, temveč ga lahko sprogramiramo za opravljanje poljubne naloge. Ta 30 ton težak stroj, imenovan ENIAC, je lahko izvajal skoraj vse funkcije, ki so del današnjih računalnikov. Tako je med drugim bil sposoben branja vhodnih podatkov, shranjevanja informacij, branja programske kode in podajanja izhodnih informacij (Awati, 2021).

ENIAC za svoje delovanje ni uporabljal programske opreme, kot jo poznamo danes. Vsak proces, ki ga je izvajal, je bil določen preko natančno določene strojne konfiguracije. Številne konfiguracije so predstavljale naloge, ki so jih morali za svoje delovanje uporabljati vsi takšni stroji. V 20. stoletju se je tako pojavila ideja, da se takšne naloge združi in izvaja hkrati, kar je vodilo v razvoj operacijskih sistemov (OS). Glavna naloga informacijskih sistemov je, da sprejmejo in obdelajo vse vhodne informacije, ki pridejo v računalnik ter sprožijo procese, ki vodijo do zelenega rezultata. Operacijski sistem Unix oz. njegova različica Linux, ki se dandanes uporablja na največ računalnikih na svetu, je nastal v drugi polovici 20. stoletja. Razvijalci so se pri njegovem razvoju držali načela, ki pravi, da s čim manj kliki pridemo do zelenega rezultata (Roy in drugi, 2023).

Postopno višanje kupne moči in hkratno padanje cene računalniških komponent je vodilo v razmah prodaje osebnih računalnikov v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja. Podjetje, ki je prvo stopilo na trg osebnih računalnikov, je ameriški tehnološki velikan IBM. Operacijski sistem Unix je bil do takrat narejen za delovanje na terminalih in industrijskih računalnikih. IBM je zato s podjetjem Microsoft izdelal prvi operacijski sistem, imenovan DOS, namenjen za osebne računalnike. Ker pa je bil DOS uporabniku dokaj neprijazen operacijski sistem, se je Microsoft lotil izdelave operacijskega sistema, podprtega z grafičnim vmesnikom. Tako je luč sveta ugledal še danes praktično najpopularnejši operacijski sistem za osebne računalnike – Windows. S kakovostno in cenovno dostopno strojno opremo, uporabniku prijaznim operacijskim sistemom in kasneje z različnimi programi za opravljanje pogostih delovnih nalog (Program Excel podjetja Windows) je bil vstop osebnih računalnikov v naša življenja dokončno zapečaten (Shambhavi in drugi, 2023, str. 13).

Potreba po deljenju informacij na daljavo med oddaljenimi računalniki se je pojavila že kmalu po njihovem prodoru na področje dela in osebnega življenja. Z namenom lažjega deljenja informacij med znanstveniki je Tim Bernes-Lee leta 1989 začel z izdelovanjem mreže med računalniki v CERN-u. V desetletju, ki je sledilo, je svoj izum nadgradil in

izpopolnil, kar je vodilo v nastanek svetovnega spleta (angl. world wide web). To je pomenilo prelomnico na področju informacijske tehnologije (CERN, brez datuma).

Računalniki in druge naprave, ki so povezane na svetovni ravni, imenujemo internet. Internet je sestavljen iz dveh tipov omrežij. LAN-omrežja so omrežja, ki povezujejo naprave v isti stavbi. Omrežja, ki povezuje posamezna LAN-omrežja, pa se imenujejo WAN-omrežja. Infrastruktura WAN-omrežja je pogosto v lasti države ali zasebnih internetnih ponudnikov, ki jim država za opravljanje storitve podeli koncesijo. V letu 2023 je bilo več kot 5 milijard aktivnih uporabnikov svetovnega spleta, ki so za njegovo uporabo porabili v povprečju več kot 6 ur na dan. Število aktivnih uporabnikov in naprav pa na internetu vsako leto vztrajno raste (Shewale, 2023).

Prednosti, ki sta jih prinesla razvoj računalnikov in prenos informacij na daljavo, so bile številne. Težava, ki je omejevala nadaljnji razvoj na področju informacijske tehnologije, je bila omejena mobilnost, saj je bila strojna oprema bolj ali manj stacionarna. Naslednja stopnja revolucije na tem področju se je tako zgodila ob pojavu mobilnih telefonov. Preboji na področju elektronike, električnih baterij in tekočih kristalov so omogočili, da so mobilni telefoni kmalu postali pomanjšani osebni računalniki, ki jih z lahkoto prenašamo in zahvaljujoč brezžični internetni povezavi uporabljamo praktično kjer koli. Dejstvo je, da se mobilni telefoni vseeno bolj ali manj razlikujejo od osebnih računalnikov v različnih stvareh, od katerih prednjači strojna oprema. Drugačne karakteristike strojne opreme s seboj prinesejo tudi posebne zahteve na področju programske opreme, na vrhu katere je operacijski sistem. Trenutno v svetu mobilne tehnologije dominirata operacijska sistema iOS in Android, ki sta v lasti tehnoloških velikanov Apple in Google (Shambhavi in drugi, 2023, str. 13).

Tehnološke rešitve, ki jih je omogočil razvoj strojne in programske opreme, so svoje mesto kmalu našle na številnih področjih našega življenja. S tem je informacijska tehnologija prodirala vedno širše, njen vpliv pa postajal vedno močnejši. V sredini zadnjega desetletja prejšnjega stoletja so se tako pojavile prve spletne trgovine. Prisotnost osebnih računalnikov v tako rekoč vsakem domu je namreč omogočila, da po določene izdelke več ni bilo treba v fizično trgovino, temveč jih je bilo moč naročiti in plačilo opraviti kar preko spleta, nato pa jih je dostavljavec pripeljal na zeleni naslov. To je bil tudi čas nastanka spletnih trgovcev Amazon in Ebay, brez katerih si dandanes skoraj ne predstavljamo več spletnega nakupovanja (IT archives, brez datuma.).

Umetna inteligenca, ki postaja vseprisotna ravno dandanes, se je v resnici začela razvijati že v začetku tega stoletja. Čeprav je bila njena uporabnost takrat omejena in zunaj raziskovalnih ustanov praktično ni bila prisotna, se je z razvojem strojne in programske opreme ter matematičnih modelov, na katerih temelji njeno delovanje, močno izboljšala ter dandanes omogoča reševanje zapletenih problemov ter nudi asistenco pri opravljanju številnih vsakodnevnih nalog.

Hitrejša internetno omrežje, boljši računalniški in telefonski zasloni ter napredek v drugih elementih informacijske tehnologije so po eni strani izboljšali že obstoječe načine komuniciranja ter na drugi strani omogočili odkritje in implementacijo novih. Video je medij, ki je svoj potencial pokazal že v obliki izdelkov, objavljenih na spletu ali predvajanih po televiziji. Predvsem v primeru, kot je bila nedavna epidemija virusa covid19, pa je video v obliki videoklicev omogočil, da so dejavnosti, kot so poučevanje, komunikacija s sorodniki in prijatelji, sestankovanje in številne druge sploh lahko potekali. Panoga IT je torej prisotna skorajda že povsod, njen razvoj pa še ni končan in bo v prihodnosti zagotovo močno oblikoval naša življenja (Shambhavi in drugi, 2023, str. 13).

3.2 Pomen in vloga panoge IT

Čeprav je težko definirati in z eno besedo opisati informacijsko tehnologijo, je njen pomen v današnjem svetu zelo velik, saj oblikuje vsa področja življenja ljudi, od dela, šolstva do prostega časa.

Na področju šolstva je informacijska tehnologija prisotna tako v administraciji kot neposredno v učnih procesih. Vpisi v šole, izdaje potrdil, vpisi ocen in druge administracijske stvari se dandanes praviloma vse opravijo izključno ali pa tudi preko spleta. Prednosti takšnega pristopa so prihranek časa in možnost izvedbe, ne glede na čas in kraj. Težava, ki se lahko pojavi, je nevarnost vdora v baze podatkov in druge možnosti zlorab. Res pa je, da ravno informacijska tehnologija pomaga pri preprečevanju teh težav. V procesu izobraževanja se informacijska tehnologija med drugim uporablja za lažje in učinkovitejše podajanje učne snovi. Naprave, kot so pametne table, lahko skupaj z učbeniki in delovnimi zvezki, ki so sestavljeni iz vsebine, prilagojene za souporabo s takšno tablo, naredijo učne ure zanimivejše in interaktivnejše. Opravljanje domačih nalog pa tudi ustnih in pisnih testov in izpitov je prav tako dandanes pogosto opravljeno preko računalnikov. Dandanes pa ni več nič nenavadnega, če si učenci med učno uro izdelujejo zapiske na tablične in prenosne računalnike (Indeed, 2023).

Če je še pred nekaj leti uporaba informacijske tehnologije v storitvenih, proizvodnih in drugih poslovnih področjih pomenila prednost, je dandanes brez nje praktično vsaka oblika posla popolnoma nekonkurenčna. IT je v podjetju nujno potrebna za njegov razvoj in odzivnost na zahteve trga. Močna infrastruktura IT izboljša sposobnost podjetja za odkrivanje, obdelavo in sporočanje ključnih informacij ter tako olajša rast in prilagodljivost. Zmogljivosti IT so ključnega pomena za razvoj poslovne agilnosti, ki omogoča hitro odzivanje na dinamična okolja in učinkovito upravljanje notranjih dejavnosti. Tehnologije, kot sta računalništvo v oblaku in analitika velikih količin podatkov, ne le ohranjajo konkurenčno prednost, temveč tudi izboljšujejo organizacijsko agilnost. Vloga IT pri poslovnem obveščanju in analizi podatkov je ključna za razumevanje tržnih trendov in sprejemanje pravočasnih strateških odločitev. IT se uporablja v vseh oddelkih in na vseh ravneh podjetja. Računovodski oddelki na primer uporabljajo programsko opremo za

finančne naloge, kadrovski oddelki pa s specializiranimi aplikacijami upravljajo zaposlovanje in druge zadeve zaposlenih. Podobno je informacijska tehnologija temeljnega pomena pri vodenju projektov, proizvodnji, prodaji, trženju in varnosti. Ta široka uporaba poudarja ključno vlogo IT pri racionalizaciji poslovanja, izboljšanju učinkovitosti in podpori strateškega odločanja v različnih poslovnih funkcijah (Setiawati in drugi, 2022).

Zdravstvenega sistema si v 21. stoletju ni več mogoče predstavljati brez informacijske tehnologije. Ta namreč pomembno izboljšuje oskrbo bolnikov in učinkovitost zdravljenja. Zapisi in shramba izvidov, varstvo osebnih podatkov bolnikov, deljenje informacij o zdravljenju med različnimi zdravniki, poenotenost zapisov podatkov in drugi procesi so vsi podprti z elementi informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija podpira tudi telemedicino, ki omogoča diagnosticiranje in svetovanje na daljavo, kar je ključnega pomena za doseganje območij s pomanjkljivimi storitvami. Podpira tudi napredna diagnostična orodja in tehnologije zdravljenja, kar prispeva k natančnejši in bolj prilagojeni oskrbi bolnikov. Poleg tega ima IT ključno vlogo pri varnosti zdravil, saj zmanjšuje število napak in izboljšuje rezultate zdravljenja. Spodbuja tudi nemoteno komunikacijo med zdravstvenimi delavci in oddelki, kar izboljšuje skupno oskrbo in učinkovito upravljanje zdravstvenih storitev. Na splošno je IT nepogrešljiva pri posodabljanju zdravstvenega varstva, ki postaja bolj dostopno, učinkovito in osredotočeno na bolnike (Fingent, brez datuma).

Bančno in drugo finančno poslovanje je bilo eno prvih področij, kjer se je uveljavila informacijska tehnologija. Ta je ključnega pomena za izboljšanje učinkovitosti, varnosti in storitev za stranke. Je temelj spletnih bančnih storitev, ki omogočajo preproste in varne transakcije. Napredni varnostni ukrepi, ki jih zagotavlja IT, pomagajo pri zaščiti pred goljufijami in kibernetскими grožnjami. Poleg tega IT pomaga pri zagotavljanju skladnosti z zakonodajo, kar je ključnega pomena v tem močno reguliranem sektorju. Analiza podatkov, ki jo omogoča IT, izboljšuje sprejemanje odločitev in upravljanje tveganj. Borzno poslovanje se je prav tako močno olajšalo. Dandanes lahko poslužemo na kateri koli svetovni borzi in izvajamo finančne transakcije v realnem času. Brez informacijskih tehnologij pa prav tako ne bi bilo finančne niše, ki močno zaznamuje svet v zadnjem desetletju – kriptovalut. Decentralizirane finance, med katerimi je najpomembnejše področje kriptovalut, namreč temelji na tehnologiji veriženja blokov ali pogosteje s tujko »blockchain«. Zapleteni računalniški algoritmi, njihova velika računska moč ter hitre internetne povezave so namreč pogoj za razvoj in uporabo te tehnologije (Claxton, 2023).

Vloga IT je v ključna in preobrazbena še v različnih drugih sektorjih. V prometu se IT uporablja za napredno načrtovanje poti, upravljanje prometa in povečanje varnosti. Kmetijstvo ima koristi od tehnik natančnega kmetovanja, ki uporabljajo IT za učinkovito upravljanje pridelkov in napovedovanje vremena. V zabavni panogi IT revolucionarno prispeva k ustvarjanju in distribuciji vsebin, saj ponuja poglobljene medijske izkušnje. Službe za nujne primere uporabljajo IT za boljše usklajevanje odzivanja v kriznih razmerah. Okoljsko upravljanje uporablja IT za spremljanje naravnih virov in podpiranje trajnostnih

praks. Poleg tega organi pregona uporabljajo IT za analizo kriminala in javno varnost. Informacijske tehnologije so torej vsestranske in imajo ključno vlogo pri posodabljanju in izboljševanju učinkovitosti na različnih področjih.

3.3 Zaposleni v panogi IT

Različni poklici in delovna mesta privlačijo različne posameznike zaradi njihovih osebnih lastnosti in interesov. Posamezniki, ki uživajo v druženju z ljudmi in najdejo zadovoljstvo v medosebnih interakcijah, so pogosto uspešnejši v poklicih, kjer je reden stik z ljudmi ključni del delovnega procesa. Nasprotno pa se tisti, ki preferirajo izzive in dinamične delovne naloge, verjetno ne bodo zaposlili v okoljih, kjer se delo osredotoča na dobro definirane probleme, z vnaprej znanimi rešitvami. Raje bodo iskali poklice, kjer se soočajo s spremenljivimi in nepredvidljivimi izzivi, kot je na primer poklic zdravnika.

Področje informacijske tehnologije ima svoje specifičnosti. Delo na tem področju vključuje neprekinjeni stik z napredno tehnologijo in računalniki, ki so ključno orodje pri opravljanju delovnih nalog. V dobi, ko je informacijska tehnologija vseprisotna v našem vsakdanu, se povpraševanje po strokovnjakih iz te panoge hitro povečuje, kar posledično vpliva na rast njihovih plač. Zato je zanimivo raziskati, katere karakteristike zaznamujejo posameznike, ki se odločajo za kariero na področju informacijske tehnologije, in kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo pripadnost delovnemu mestu oz. podjetju.

Vpogled v karakterne lastnosti posameznikov zaposlenih v panogi IT ponuja raziskava Lounsburya in njegovih sodelavcev. Na podlagi primerjave med zaposlenimi v IT in drugih panogah je bilo ugotovljeno, da je največji odklon med skupinama v stopnji njihove nagnjenosti k racionalnemu in nečustvenemu razmišljanju in vrednotenju situacij. Ta karakteristika je bila v povprečju veliko bolj izražena pri zaposlenih v panogi IT. Kot razglablja Lounsbury, gre takšne karakteristike pričakovati, saj so potrebne za izvajanje vsakdanjih nalog, s katerimi se zaposleni v panogi IT srečujejo. Med naloge sodijo na primer upravljanje računalnikov, nameščanje programske opreme, vzpostavljanje in vzdrževanje računalniških omrežij in podobno ... (Lounsbury in drugi, 2014).

Karakteristika, ki je močnejše izražena pri delavcih v panogi IT, je v angleškem izrazoslovju poimenovana kot "agreeableness". V slovenskem jeziku bi jo lahko prevedli kot soglasnost, opisuje pa lastnosti, kot so visoka pripravljenost na sodelovanje, vljudnost, prijetnost ... Zaposleni v tej panogi večinoma ne delujejo neodvisno od drugih, saj je zahtevnost nalog in stopnja tehnološkega razvoja enostavno previsoka. To pomeni, da na posamezni nalogi pogosto dela več strokovnjakov naenkrat, ti pa morajo med seboj uspešno sodelovati. Osebne karakteristike, ki postajajo čedalje pomembnejše, so komunikacijske veščine, obvladovanje skupinske dinamike, čustvena inteligenca in podobno. Posledično je zaznana višja stopnja soglasnosti, ki jo opažamo pri strokovnjakih IT, najverjetneje odziv na te spremenjene delovne zahteve. Ta lastnost jim omogoča usklajevanje tradicionalnih nalog IT,

ki so pogosto osamljene, z bolj timskimi in soodvisnimi vidiki sodobnega dela v panogi IT (Lounsbury in drugi, 2014).

Med lastnostmi, ki so pri zaposlenih v panogi IT v splošnem manj izražene, sodita ekstrovertiranost in asertivnost. Študija, opravljena na vzorcu različnih posameznikov, je privedla do ugotovitve, da je v splošni populaciji približno četrtina introvertiranih oseb, pri tistih, ki delujejo v panogi IT pa je ta delež več kot dve tretjini (Institute for Management Excellence, 2003).

Nižjo raven asertivnosti gre pripisati dejstvu, da ta lastnost v panogi IT ni absolutno potrebna, kar po eni strani pomeni, da se na delovna mesta v IT ne zaposljujejo posamezniki, pri katerih bi bila stopnja asertivnosti že razvita, po drugi strani pa je zaposleni zaradi narave dela niti ne razvijajo med svojo kariero. Običajne delovne naloge namreč ne zahtevajo prevzemanja pobud v skupinskih odločitvah in uveljavljanja svoje volje nad drugimi. Nizka stopnja asertivnosti je močno korelirana ravno z višjo stopnjo introvertiranosti. Posamezniki, ki so bolj sramežljivi, se namreč težje izpostavljajo in jasno izražajo svoja prepričanja (Exforsys, 2014).

Med nižje izraženimi karakteristikami zaposlenih v sektorju IT sta še delovna vnema in vestnost pri opravljanju nalog. Nižja stopnja delovne vneme je, kot ugotavlja tudi Morton, posledica vse bolj prisotne mantre, da je treba delati pametneje in ne več (Morton, 2014). Visoka stopnja zavedanja se običajno odraža v lastnostih, kot so redoljubnost, strogo sledenje navodilom in metodičnost. Do neke mere je pri delovnih nalogah v panogi IT to seveda potrebno, še izrazitejša pa je potreba po sposobnosti ustvarjalnega reševanja nepričakovanih težav, prilagodljivost in inovativnost, kar pa so lastnosti, povezane z manj asertivnimi posamezniki. Nenehno napredovanje informacijskih tehnologij bo v prihodnosti nedvomno še povečalo potrebo po fleksibilnejših in torej manj asertivnih zaposlenih (Lounsbury in drugi, 2014).

Zaskrbljujoče so ugotovitve, da je pri ljudeh, zaposlenih v panogi IT, zaznavna nižja stopnja čustvene stabilnosti. To je pomembno, ker je čustvena stabilnost ključni napovedni dejavnik zadovoljstva z delom, kariero in življenjem, pa tudi uspešnosti pri delu. Vzrok za to težavo je morda v zelo stresnem okolju, ki je značilno za delovna mesta v IT. Velik odstotek zaposlenih v vodstvenih kadrih poroča o zdravstvenih težavah zaradi dela, ki pogosto izhajajo iz prevelikih delovnih obremenitev, nenehnih zahtev, nerealnih pričakovanj in negotovosti na delovnem mestu. Ta zmanjšana čustvena stabilnost pri zaposlenih v panogi IT je pomembno vprašanje, ki ga je treba naslavlјati s strani vodilnih in kadrovskih služb, prav tako pa reševati z ukrepi, kot so programi pomoči zaposlenim, svetovanje na delovnem mestu in usposabljanje, osredotočeno na obvladovanje stresnih dejavnikov na delovnem mestu (Lounsbury in drugi, 2014).

Panoga informacijske tehnologije je eno izmed najhitreje razvijajočih se področij, ki pritegne široko pozornost zaradi perspektivnih in zaželenih kariernih možnosti. Kljub temu pa se v

panogi IT srečujemo z eno izmed najvišjih stopenj delovnega stresa, kar predstavlja pomemben izziv tako za zaposlene kot vodstvene kadre v tej panogi. Odhodi in menjave kadra so med najvišjimi ravno v panogi IT. Syed in Tappin (2019) sta se med prvimi ukvarjala z vprašanjem, katere lastnosti zaposlenih posameznikov so najbolj korelirane z njihovo stopnjo pripadnosti podjetju ter verjetnostjo odhoda s trenutnega delovnega mesta.

Statistično neizrazita, ampak do določene mere vseeno pomembna korelacija je bila ugotovljena med pripadnostjo podjetju ter spolom zaposlenega. Zanimivo je, da čeprav moški izražajo nižjo stopnjo pripadnosti podjetju, so ženske tiste, ki pogosteje oz. hitreje zapustijo podjetje. Kot navajata Syed in Tappin (2019), gre razloge za to iskati v tem, da se ženske bolj zavedajo, kakšno ceno bi morale plačati za to, da bi ostale v podjetju, v katerem niso zadovoljne oz. z drugimi besedami, večjo težo dajejo negativnim občutkom, povezanim s podaljševanjem agonije na določenem delovnem mestu.

Med dejavniki, ki močno vplivajo na pripadnost podjetju, je tudi starost zaposlenega. Za generacije mlajših, med katere sodijo tudi milenijci, je značilno, da pogosto zamenjajo svoje delovno mesto ter tako odražajo nižjo stopnjo pripadnosti določenemu podjetju. Najvišja stopnja pripadnosti trenutnemu delovnemu mestu v panogi IT je značilna za babyboom generacijo. Je pa pomembna ugotovitev ta, da se z vsakim letom stopnja pripadnosti podjetju za pripadnike te generacije zmanjša. Razlog, zakaj se to ne odraža v izrazitem povečanju odhodov iz podjetja, je v tem, da se hkrati ti zaposleni vedno bliže upokojitvi, s tem pa se tudi zmanjša njihova možnost za zamenjavo trenutnega delovnega mesta za privlačnejšega (Syed in Tappin, 2019).

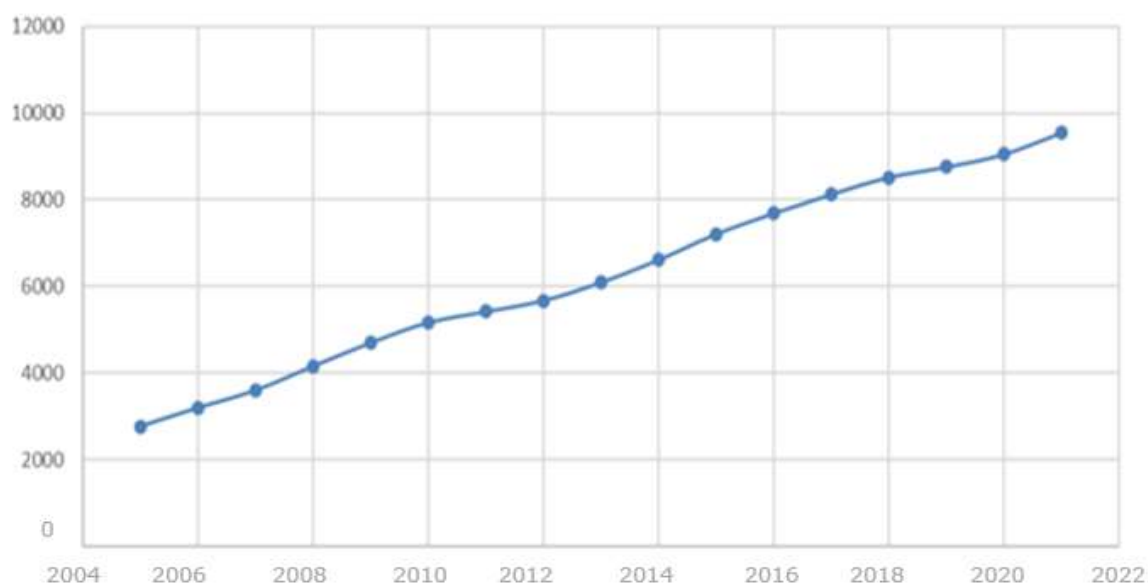
3.4 Kazalniki panoge IT v Republiki Sloveniji

Informacijske tehnologije so se pojavile in začele razvijati predvsem v evropskih državah in Združenih državah Amerike. Največjo prisotnost in vpliv imajo še dandanes ravno v razvitih državah, med katere sodi tudi Slovenija. Ne samo, da je raba IT prisotna praktično povsod, ta panoga pri nas zaposluje vedno več ljudi, prav tako pa vsako leto narašča število IT-podjetij.

3.4.1 Število podjetij IT

Število podjetij, ki delujejo na področju informacijskih tehnologij v Republiki Sloveniji narašča. Od leta 2005 do začetka tega desetletja se je število takšnih podjetij potrojilo. Prikaz števila IT-podjetij od leta 2005 do leta 2021 je prikazan na sliki 3.

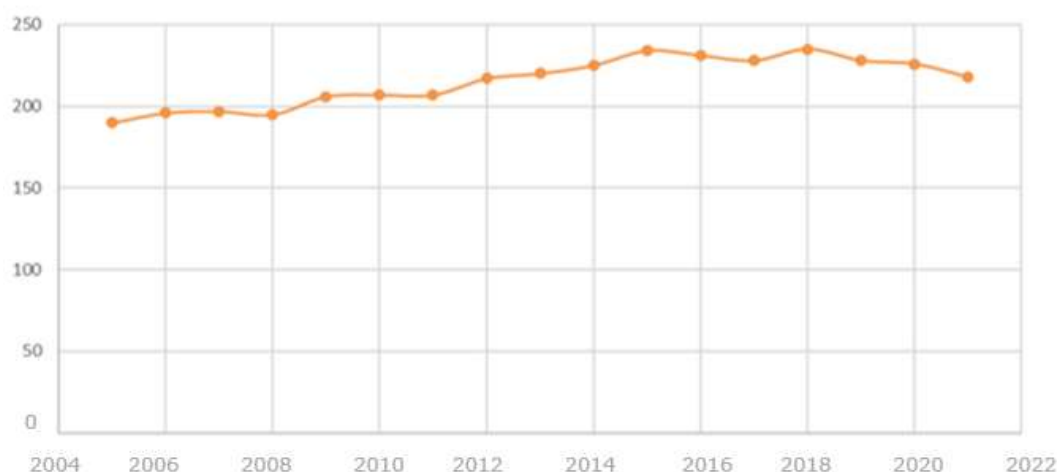
Slika 3: Število podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2005 in 2021



Vir: SURS (2023a).

Letni prirast teh podjetij znaša v povprečju okoli 400. V letu 2022 je sledil kar 7-odstotni prirast v številu podjetij IT, kar pomeni, da je bilo uradno registriranih kar 10.197 podjetij v tej panogi ter je več kot 5 % vseh podjetij, ki se v Republiki Sloveniji ukvarjajo s tržno dejavnostjo. Število podjetij, ki se ukvarjajo z proizvodnjo računalniške in druge IT opreme, v zadnjem času močno narašča. Takšna podjetja IT sodijo v skupino podjetij v proizvodnem sektorju IT. Na sliki 4 je prikazano naraščanje števila proizvodnega sektorja.

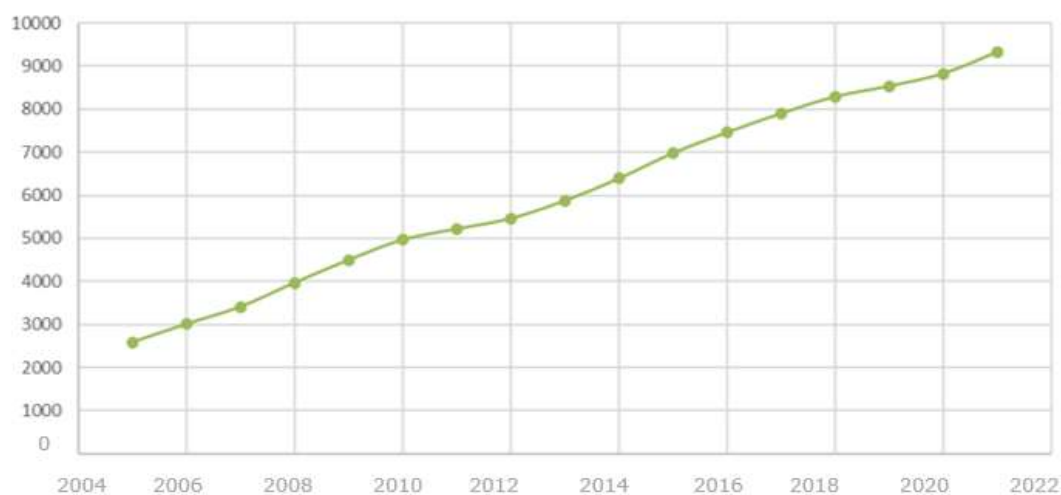
Slika 4: Število proizvodnih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2005 in 2021



Vir: SURS (2023a).

Večina podjetij IT v Republiki Sloveniji se ukvarja s področjem računalniškega programiranja in obdelave podatkov. Obe dejavnosti sodita v storitveno sfero IT. Na sliki 5 naraščanje števila tistih v storitvenem sektorju IT.

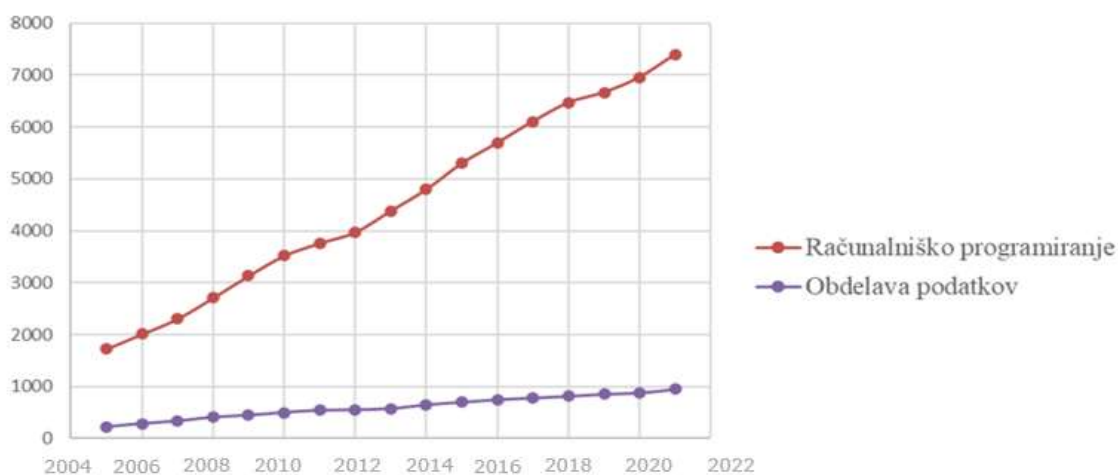
Slika 5: Število storitvenih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2005 in 2021



Vir: SURS (2023a).

Na sliki 6 je podrobneje prikazano naraščanje števila podjetij, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem in obdelavo podatkov. Vidimo, da je podjetij, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem, več, hkrati pa je večji tudi njihov letni prirastek.

Slika 6: Število podjetij IT znotraj storitvenega sektorja v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2005 in 2021



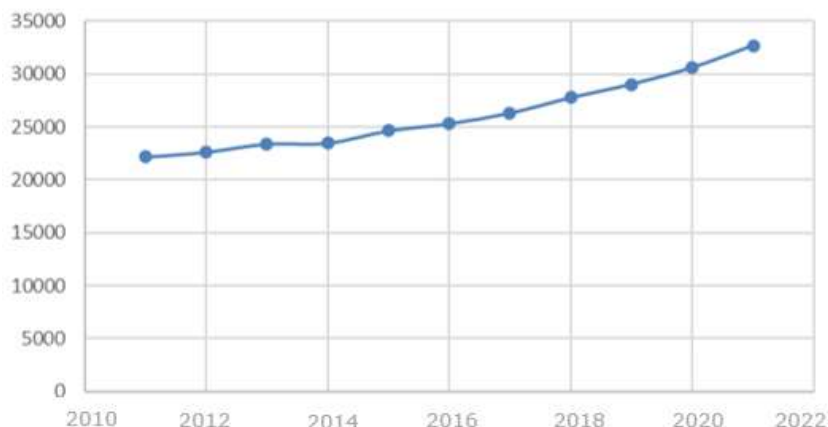
Vir: SURS (2023a).

Ker se trend rasti števila podjetij IT ne zmanjšuje, lahko v prihodnjih letih tudi zaradi novih področij uporabe pričakujemo nadaljnje naraščanje števila vseh vrst podjetij v obeh sektorjih znotraj panoge IT.

3.4.2 Število zaposlenih

Skladno s številom podjetij kaže statistika, ki jo beleži SURS, tudi naraščanje števila zaposlenih in samozaposlenih v sektorju informacijske tehnologije. Na sliki 7 je prikazano število zaposlenih v sektorju informacijske tehnologije med letoma 2011 in 2021.

Slika 7: Število zaposlenih v podjetjih IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



Vir: SURS (2023b).

Statistika kaže, da je večina delavcev zaposlena ali samozaposlena v storitvenem delu podjetij IT. Od tega jih je večji delež zaposlenih v podjetjih, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem, kot pa v podjetjih, kjer se ukvarjajo z obdelavo podatkov. Sta pa ti dve panogi tisti, ki zaposlujeta največ posameznikov v IT. Na sliki 8 je prikazano število zaposlenih v proizvodnem delu podjetij IT.

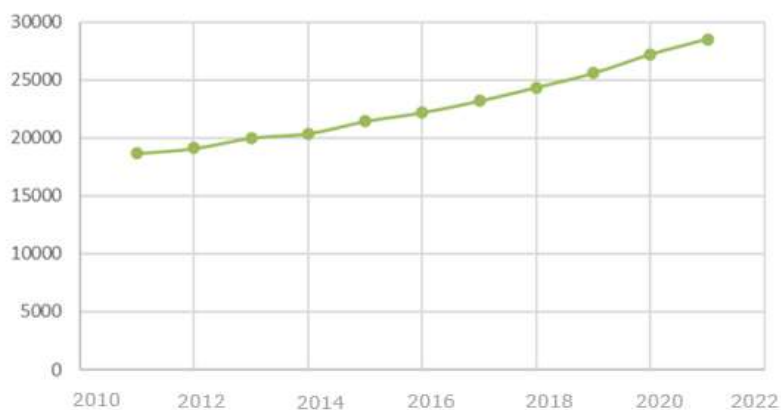
Slika 8: Število zaposlenih v proizvodnem delu podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



Vir: SURS (2023b).

Na sliki 9 je prikazano število zaposlenih v storitvenem delu podjetij IT. Vidimo, da število zaposlenih tudi v teh podjetjih narašča, hkrati pa je njihovo absolutno število veliko večje kot v proizvodnih podjetjih IT.

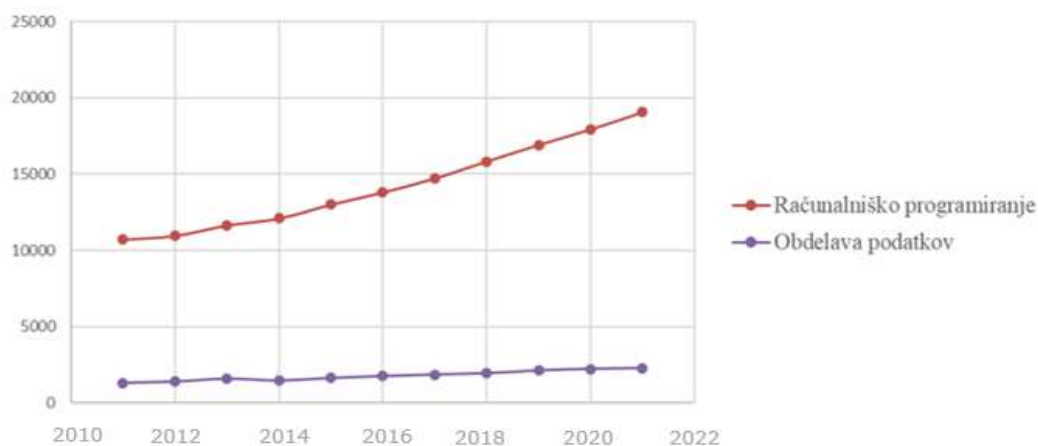
Slika 9: Število zaposlenih v storitvenem delu podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



Vir: SURS (2023b).

Na sliki 10 je prikazana primerjava števila zaposlenih v podjetjih, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem in obdelavo podatkov. Pričakovano, skladno s hitrejšim naraščanjem podjetij, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem, tudi število zaposlenih narašča hitreje v tej skupini podjetij IT proti podjetjem, ki se ukvarjajo z obdelavo podatkov.

Slika 10: Primerjava števila zaposlenih v panogah podjetij IT znotraj storitvenega sektorja v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021

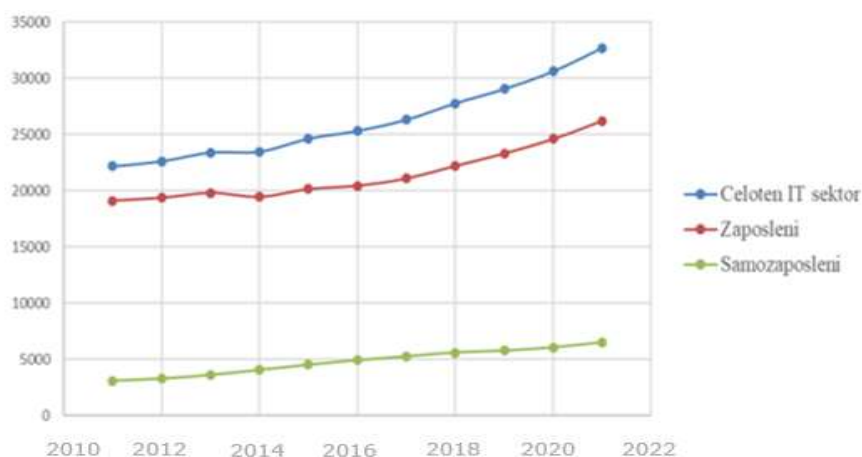


Vir: SURS (2023b).

Vidimo, da število posameznikov, ki delajo v podjetjih, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem, narašča hitreje kot število tistih, ki se v podjetju ukvarjajo z obdelavo

podatkov. Primerjajmo še število samozaposlenih in zaposlenih v sektorju IT. Število oseb v različnih oblikah delovnega razmerja je prikazano na sliki 11.

Slika 11: Primerjava števila samozaposlenih, zaposlenih in vseh delavcev v celotnem sektorju IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



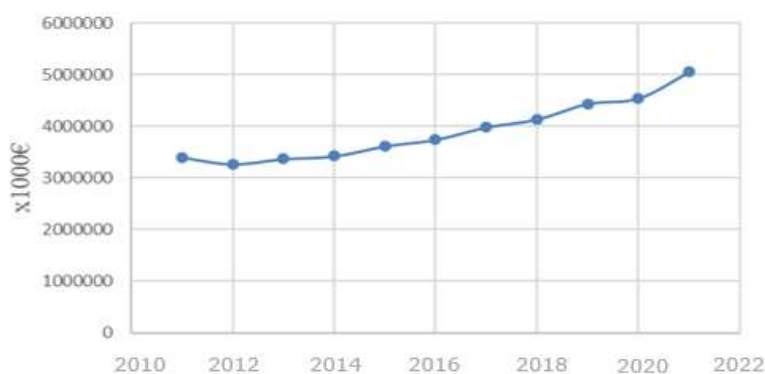
Vir: SURS (2023b).

Čeprav je samozaposlenost pogosto tretirana kot zelena končna oblika zaposlitve, ki po nekaterih prepričanjih prinaša več svobode in večji zaslužek, statistični podatki kažejo, da število tistih, ki se zaposlijo pri delodajalcu, narašča hitreje kot število samozaposlenih.

3.4.3 Skupni prihodek

V letu 2022 je trg informacijskih tehnologij v Republiki Sloveniji ustvaril nekaj več kot 5 milijard evrov čistega prihodka, kar je predstavljalo 15-odstotno rast v primerjavi z letom prej. Preračunano v dodano vrednost to pomeni več kot 2,2 milijarde evrov oz. 11 % več kot v letu 2011. Na sliki 12 je prikazana rast prihodkov od prodaje za celoten sektor IT.

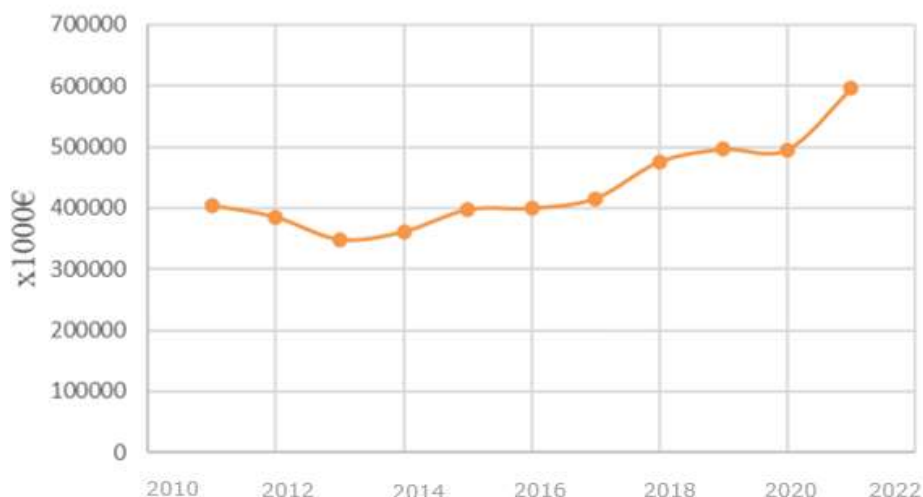
Slika 12: Prihodek od prodaje vseh podjetij v sektorju IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



Vir: SURS (2023c).

Na sliki 13 je prikazan prihodek od prodaje za proizvodna IT-podjetja med letoma 2011 in 2021. V prikazanem desetletju se je prihodek v povprečju povečeval, in sicer se je do leta 2021 povečal za 50 % v primerjavi z letom 2011.

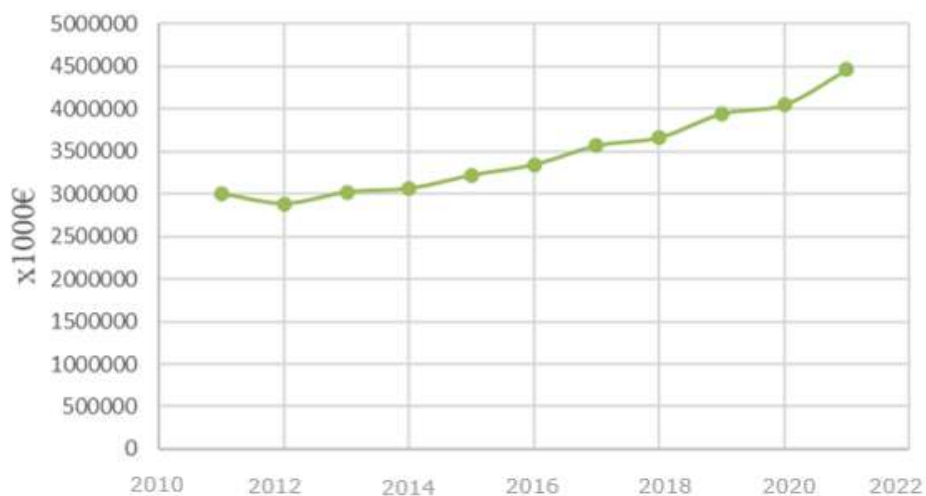
Slika 13: Prihodek od prodaje proizvodnih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



Vir: SURS (2023c).

Na sliki 14 je prikazan prihodek od prodaje za storitvena podjetja IT med letoma 2011 in 2021. V prikazanem desetletju se je prihodek v povprečju povečeval, in sicer se je do leta 2021 povečal za 50 % proti letu 2011, hkrati pa je bil za red velikosti večji kot v primerjavi proizvodnih podjetij IT.

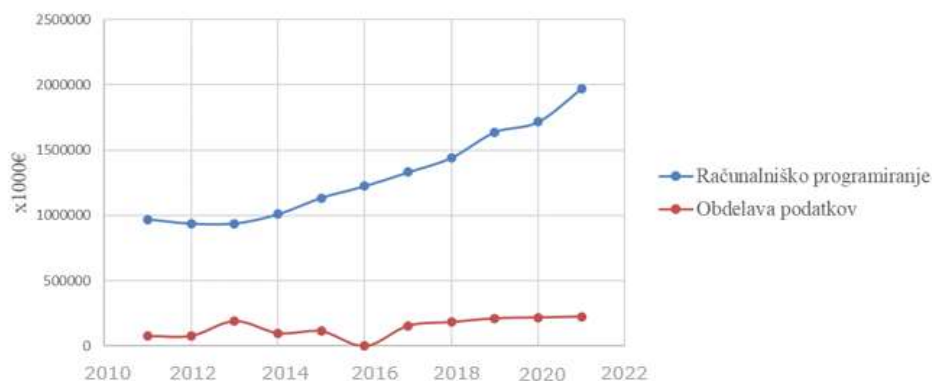
Slika 14: Prihodek od prodaje storitvenih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



Vir: SURS (2023c).

Na sliki 15 je prikazana primerjava prihodkov od prodaje podjetij, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem in podjetij, ki se ukvarjajo z obdelavo podatkov. Vidimo lahko, da so prihodni od prodaje večji za podjetja, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem, obenem pa je tudi trend naraščanja prihodkov večji za ta podjetja, v primerjavi s podjetji, ki se ukvarjajo z obdelavo podatkov.

Slika 15: Primerjava prihodka od prodaje podjetij različnih panog IT znotraj storitvenega sektorja v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



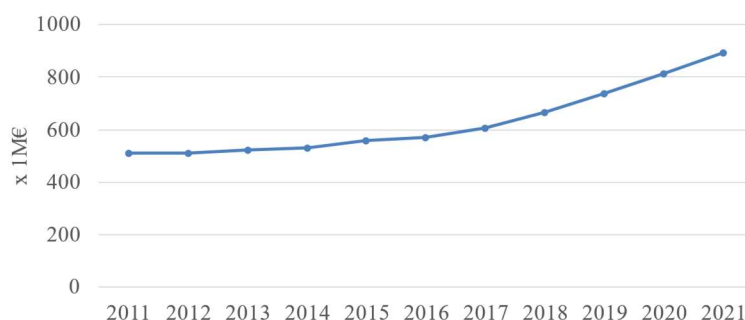
Vir: SURS (2023c).

Slovenska podjetja IT beležijo stabilno rast. Primerjava s spreminjanjem števila zaposlenih in števila podjetij kaže, da povsod beležimo trend rasti. Ta trend je seveda najvišji tam, kjer je tudi rast prihodka najvišja.

3.4.4 Plače v slovenski panogi IT

Čisti prihodki podjetij so seveda pozitivni. Pričakujemo pa, da se to zrcali tudi v rasti višine plač zaposlenih. Na sliki 16 so prikazani odhodki podjetij iz računa plač zaposlenih za vsa podjetja IT v Republiki Sloveniji. Glede na trend in splošno pozitivno klimo v sektorju IT naraščajoči trend rasti plač ni presenetljiv.

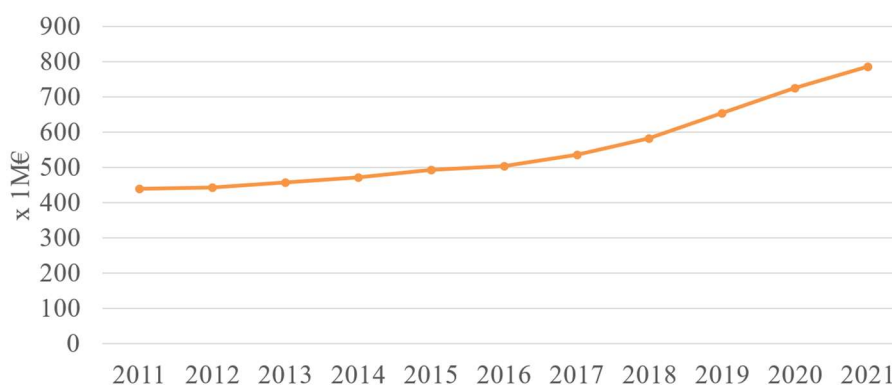
Slika 16: Odhodek za plače vseh podjetij v sektorju IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



Vir: SURS (2023d).

Na sliki 17 je prikazan odhodek za plače proizvodnih podjetij IT med letoma 2011 in 2021. Pričakovano se masa plač zvišuje, kar je posledica tako naraščanja števila podjetij, števila zaposleni in tudi naraščanja plače zaposlenega v podjetju.

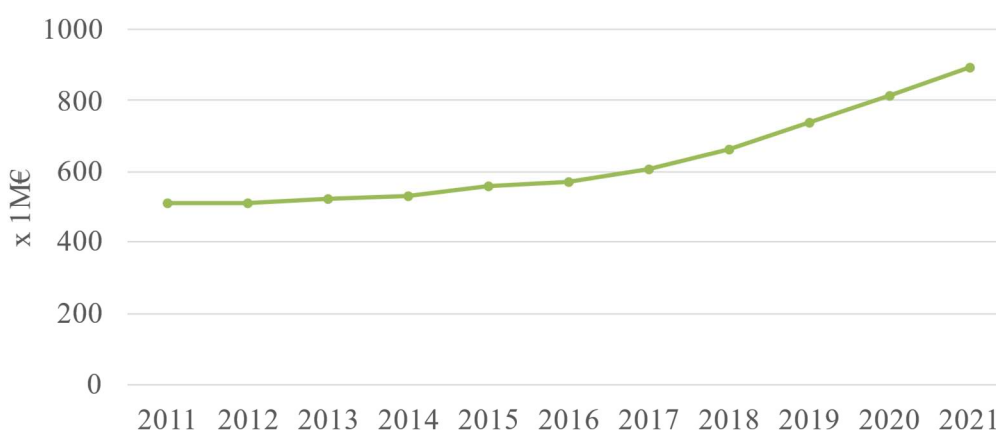
Slika 17: Odhodek za plače vseh proizvodnih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



Vir: SURS (2023d).

Na sliki 18 je prikazan odhodek za plače storitvenih podjetij IT med letoma 2011 in 2021. Tudi v tej skupini podjetij IT se masa plač zvišuje. Ker pa je tako števila podjetij kot tudi števila zaposlenih v storitveni skupini več, je celoten izdatek za plače večji kot v primeru proizvodnih podjetij IT.

Slika 18: Odhodek za plače vseh storitvenih podjetij IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021

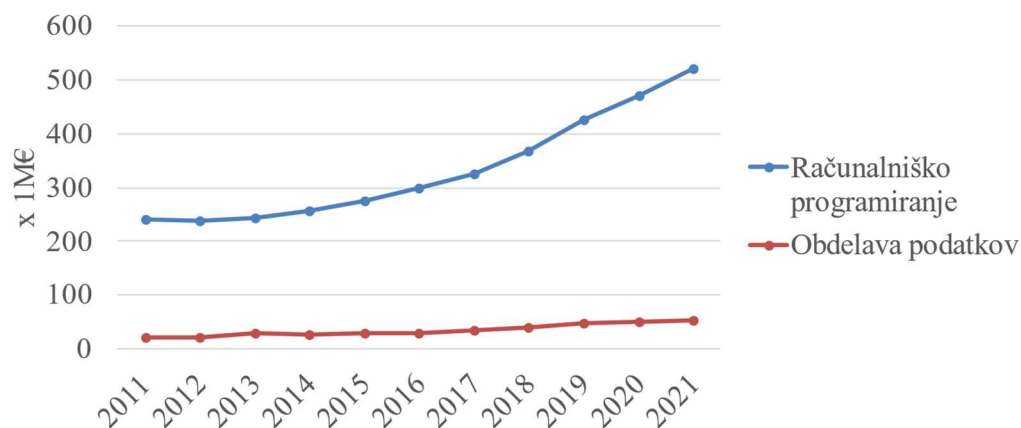


Vir: SURS (2023d).

Na sliki 19 je prikazana primerjava odhodka za plače za podjetja, ki se ukvarjajo z računalniškim programiranjem, in podjetja, ki se ukvarjajo z obdelavo podatkov. Odhodki za plače naraščajo za obe skupini podjetij, vendar naraščajo hitreje za podjetja, ki se

ukvarjajo z računalniškim programiranjem. Tudi absolutni odhodek je večji za ta podjetja, kar je posledica dejstva, da je takšnih podjetij in tudi zaposlenih v njih več, kot v primeru podjetij, ki se ukvarjajo z obdelavo podatkov.

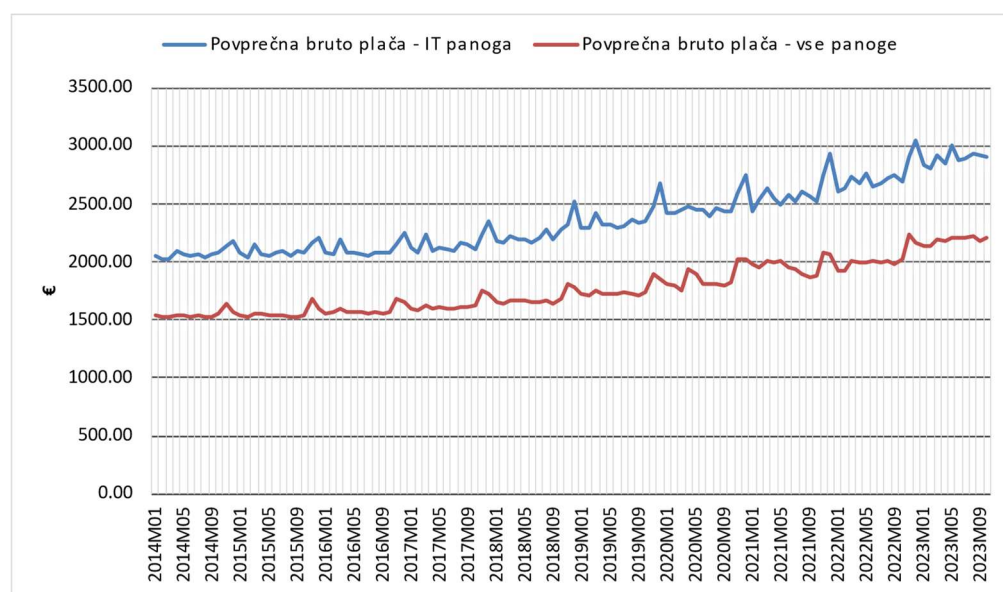
Slika 19: Primerjava odhodka za plače podjetij različnih panog IT v Republiki Sloveniji po letu, med letoma 2011 in 2021



Vir: SURS (2023d).

Čeprav na vseh grafih beležimo naraščajoči trend, pa je prikaz odhodkov podjetij na račun plač zavajajoč. Število zaposlenih namreč vsako leto narašča, zato je povečan odhodek pričakovan. Pomembnejši in bolj izpovedni podatek je zato spreminjanje bruto izplačila na račun zaposlenih v sektorju IT. Podatki o teh statističnih spremenljivkah so prikazani in primerjani z vsemi sektorji v Sloveniji na sliki 20.

Slika 20: Primerjava spreminjanja bruto plače po mesecih od januarja 2014 do oktobra 2023 za IT panogo ter vse gospodarske panoge v Sloveniji



Vir: SURS (2023d).

Vidimo, da kljub naraščanju števila zaposlenih, povečani odhodki podjetij na račun plač tudi resnično pomenijo višja izplačila na račune zaposlenih. Panoga IT tako ostaja eden vodilnih sektorjev v skupini najbolj plačanih in posledično tudi najbolj zaželenih sektorjev v Republiki Sloveniji.

4 GENERACIJA MILENIJCEV

Naravno, ekonomsko, politično in druga okolja močno oblikujejo posameznika. Skozi čas se ti dejavniki počasi spreminjajo in so v nekaj letih znatno drugačni. Generacije, rojene v različnih obdobjih, se zato bolj ali manj razlikujejo med seboj. Tiste, ki imajo več skupnih lastnosti, pogosto označimo s skupnim imenom. V povprečju generacija zajema populacijo, rojeno v intervalu dveh desetletij. Generacijo otrok, rojenih v času po drugi svetovni vojni, tako na primer označujemo z imenom babyboom generacija, ki jo je oblikovala naraščajoča blaginja, tradicionalne vrednote in velika številčnost. Z vidika današnje družbe pa postaja najzanimivejši predmet raziskovanja t. i. generacija milenijcev, saj njeni pripadniki aktivno vstopajo na trg dela in zavzemajo pomembne družbene položaje. Družbo bo v naslednjih letih tako najbolj zaznamoval ravno vpliv te generacije ljudi.

4.1 Generacija milenijcev

Raziskovalci, ki so se ali pa se še ukvarjajo z raziskovanjem generacij, si niso popolnoma enotni glede mej obdobja rojstev oseb, ki tvorijo generacijo milenijcev. Tako nekateri interval te generacije, ki jo med drugim označujemo kot generacija Y, iGeneracija ali net generacija, omejujejo z leti 1980 in 1992. Spet drugi meje postavijo širše in kot milenijce obravnavajo vse ljudi, rojene med leti 1981 ali celo 1977 in prelomom tisočletja, tj. nekje med letom 2000 in 2005. V grobem gre tako za ljudi, stare med 20 in 40 let. Globalno je število ljudi v generaciji milenijcev med 50 in 80 milijoni oseb, v Sloveniji pa se njihovo število giblje okoli 400.000 (Dimock, 2019).

Ta generacija je bila predmet obsežnih študij in razprav, predvsem zaradi svojega položaja na presečišču preddigitalnega in digitalnega obdobja. Milenijci so bili priča izjemnemu tehnološkemu napredku, gospodarskim nihanjem in kulturnim spremembam ter se jim prilagodili, kar jih razlikuje od prejšnjih generacij. Ker so odrasli v času hitrega tehnološkega napredka, so bili milenijci v ospredju pri sprejemanju in prilagajanju novim tehnologijam, zlasti na področju komunikacije in informacij. Poznavanje s tehnologijo je pomembno vplivalo na njihovo vedenje, preference in pričakovanja, tako kot potrošnikov kot zaposlenih (Bannon in drugi, 2011).

Na gospodarskem področju so se milenijci soočali s številnimi izzivi. Mnogi so na trg dela vstopili med svetovno finančno krizo leta 2008 ali po njej, kar je imelo dolgotrajne učinke na njihovo poklicno pot in finančno stabilnost. Takšno gospodarsko ozadje je vplivalo na njihov odnos do denarja, varčevanja in naložb ter jih v primerjavi s prejšnjimi generacijami

pogosto spodbudilo k previdnejšim finančnim strategijam. Tudi kulturna krajina, v kateri so odrasčali milenijci, je izrazito drugačna. Izpostavljeni so bili bolj globaliziranemu svetu z večjo ozaveščenostjo in občutljivostjo za družbena, okoljska in politična vprašanja. To je oblikovalo njihove vrednote in poglede na svet, zaradi česar so bolj naklonjeni vključevanju, raznolikosti in trajnosti (Myers in Sadaghiani, 2010).

Velik je tudi vpliv milenijcev na delovno silo. S seboj prinašajo vrsto pričakovanj in vrednot, ki izzivajo tradicionalne norme na delovnem mestu, kot so iskanje prožnosti, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter cilji pri delu. Njihov pristop h karieri pogosto vključuje osredotočenost na osebno rast in razvoj, kar včasih vodi do tega, kar se dojema kot menjavanje delovnih mest (Myers in Sadaghiani, 2010).

Na področju trženja in vedenja potrošnikov so milenijci ključna demografska skupina. Njihove preference in vedenje so privedle do sprememb v pristopu podjetij k trženju z večjim poudarkom na digitalnih platformah, pristnosti in družbeni odgovornosti (Bannon in drugi, 2011).

4.2 Značilnosti generacije milenijcev

Milenijce lahko na splošno opišemo kot tehnološko spretno in vplivno generacijo, ki še naprej oblikuje različne vidike družbe, od tehnologije in gospodarstva do kulture in politike. Razumevanje edinstvenih izkušenj in pogledov te generacije, ki oblikujejo njene karakteristike, je ključnega pomena tako za podjetja, oblikovalce politik kot raziskovalce.

Pomembna značilnost milenijcev je njihova digitalna naravnost. Za razliko od prejšnjih generacij so odrasčali z internetom, pametnimi telefoni in družbenimi mediji, zato so zelo spretni v digitalnem svetu. To udobje s tehnologijo ne vpliva le na njihovo osebno življenje, temveč oblikuje tudi njihovo poklicno okolje. Digitalno znanje milenijcev presega zgolj poznavanje pripomočkov, temveč vključuje intuitivno razumevanje digitalne komunikacije, mreženja in porabe informacij. Ta generacija uporablja tehnologijo na vseh področjih življenja, od spletnega nakupovanja in digitalnega bančništva do dela na daljavo in družabnih omrežij. Njihovo znanje digitalnih orodij je postavilo nove standarde pri uporabi tehnologije na delovnem mestu, saj spodbuja inovacije in zahteva tehnološko naprednejša in prožnejša delovna okolja (Burke, Cooper in Antoniou, 2015, str. 121).

Visoka tehnološka spretnost, ki jo premorejo, vpliva tudi na njihovo potrošniško vedenje. Pogosteje raziskujejo izdelke na spletu, berejo mnenja in kupujejo preko spletnih trgovin. Njihove preference so marketinške strategije preusmerile na spletne platforme, družbene medije in trženje z vplivneži. Blagovne znamke so zdaj prisiljene vzdrževati močno digitalno prisotnost in sodelovati s potrošniki preko različnih digitalnih kanalov, da bi zadovoljile trg milenijcev (Burke, Cooper in Antoniou, 2015, str. 121).

Tudi komunikacijski stili in družbene interakcije milenijcev so zaznamovane s tehnologijo. Bolj jim ustrezajo digitalna komunikacijska orodja, saj imajo raje pošiljanje besedilnih sporočil in družbene medije kot tradicionalne osebne stike ali telefonske pogovore. Ta prednost vpliva na to, kako oblikujejo odnose, tako osebne kot poklicne, ter kako porabljajo in delijo informacije (Burke, Cooper in Antoniou, 2015, str. 121).

Na kulturnem področju so za milenijce pogosto značilne napredne vrednote, ki sprejemajo raznolikost in vključenost ter se dobro zavedajo globalnih vprašanj, kot so podnebne spremembe, socialna pravičnost in enakost. Njihovi potrošniški vzorci, na katere močno vplivata tehnologija in globalizacija, odražajo naklonjenost raznolikim, vključujočim in pristnim izkušnjam (Euro RSCG Worldwide, 2011).

Na finančnem področju imajo milenijci edinstvene lastnosti, ki jih je oblikovalo njihovo gospodarsko okolje. Mnogi so se soočili z izzivi vstopa na trg dela v težkih gospodarskih časih, zlasti v času finančne krize leta 2008. Ta čas je močno vplival na njihovo finančno vedenje in odnos, zaradi česar so previdni pri naložbah in skeptični do tradicionalnih finančnih poti. Na prvo mesto postavljajo finančno varnost in so v nekaterih državah, kot so npr. Združene države Amerike, pogosto obremenjeni s študentskim dolgom, kar vpliva na njihove potrošniške navade in izbiro življenjskega sloga. Kljub tem finančnim izzivom milenijci raje porabljajo denar za doživetja kot za materialne dobrine, kar odraža njihov sistem vrednot, ki daje prednost osebni rasti in izpolnitvi (Euro RSCG Worldwide, 2011).

Telesno in duševno zdravje sta v generaciji milenijcev vrednota. Pogosto si zavzeto prizadevajo za uravnotežen življenjski slog, v svoje vsakdanje življenje pa dosledno vključujejo prakse, kot so redna telesna vadba, hranljiva prehrana in tehnike čuječnosti. Njihova zdravstvena filozofija presega zgolj preprečevanje bolezni in vključuje širše prizadevanje za izboljšanje splošne kakovosti življenja. To pogosto vključuje raziskovanje različnih trendov dobrega počutja in alternativnih terapij, kar odraža globoko zavezanost celostnemu dobremu počutju (Euro RSCG Worldwide, 2011).

Ta generacija je še posebej spretna pri uporabi digitalnih platform za učinkovito izražanje svojega mnenja, zbiranje podpore in spodbujanje pomembnih sprememb. Niso le opazovalci, temveč dinamično prispevajo k oblikovanju družbenih in političnih pripovedi, pri čemer jih pogosto vodi močna želja po oblikovanju pravičnejše in okoljsko trajnostne družbe. Tudi politiki in drugi, ki zavzemajo vodstvene strukture v družbi ter so pripadniki starejših generacij, so se prisiljeni prilagoditi in do generacije milenijcev (in generacij za njimi) pristopati s pomočjo digitalnih orodij, med katerimi prevladujejo socialna omrežja (Euro RSCG Worldwide, 2011).

Z izobraževalnega vidika je za milenijce značilno, da si nenehno prizadevajo za pridobivanje znanja in spretnosti. Čeprav cenijo tradicionalne izobraževalne poti, sprejemajo tudi alternativne oblike učenja, vključno s spletnimi tečaji, interaktivnimi delavnicami in drugimi izobraževalnimi programi. Ta prilagodljivost njihovega izobraževalnega pristopa je deloma

odziv na hitro razvijajoči se trg dela, na katerem je ohranjanje in posodabljanje znanj ključnega pomena. Izobraževanje za milenijce ni le sredstvo za doseg poklicnega cilja, temveč ga dojemajo kot sestavni del stalnega osebnega in poklicnega razvoja (Hawkins, 2020).

Glede izbire življenjskega sloga milenijci jasno dajejo prednost izkustvenemu bogastvu pred materialnim kopičenjem. Ta generacija zelo ceni potovanja, kulturno poglobitev in smiselne družbene stike ter si prizadeva za življenje, bogato z izkušnjami, ki prinašajo osebno izpolnitev in rast. Takšne preference pomembno vplivajo na njihove potrošniške navade, saj se nagibajo k vlaganju v dejavnosti, ki zagotavljajo obogatitev in povezanost, in ne zgolj v kopičenje imetja.

Te večplastne značilnosti milenijcev kažejo sliko generacije, ki ni le proaktivna glede celostnega zdravja, temveč je tudi močno vpeta v družbena in politična področja, zavezana vseživljenjskemu učenju in nagnjena k življenjskemu slogu, ki daje prednost izkušnjam in osebnemu razvoju. Te lastnosti ne določajo le njihovih individualnih odločitev in življenjskega sloga, temveč pomembno vplivajo tudi na širše družbene trende, tržno dinamiko in kulturne premike.

4.3 Ambicije milenijcev

Številni sociologi in drugi raziskovalci družbenih dinamik so si v opisu milenijcev v smislu njihove delovne etike, motiviranosti in ambicioznosti zelo neenotni. Tako jih nekateri opisujejo kot lene, spet drugi kot zelo delavne. Nekateri pravijo, da so neprimadni, medtem pa jih drugi opisujejo kot zveste. Kako je mogoče, da proučevanje iste ali podobne teme privede do tako diametralnih zaključkov? Razlog gre iskati v nerazumevanju generacije oz. sojenju njihovih dejanj iz lastne perspektive.

Na ambicije milenijcev je treba gledati skozi prizmo dejavnikov, ki najbolj zaznamujejo to generacijo. Naraščanje prisotnosti in pomena tehnologije, brisanje mej med tradicionalno ženskimi in moškimi vlogami, spremenjena pričakovanja na področju dela in kariere ter doseganje življenjskih mejnikov kasneje v življenju so nekateri izmed teh dejavnikov.

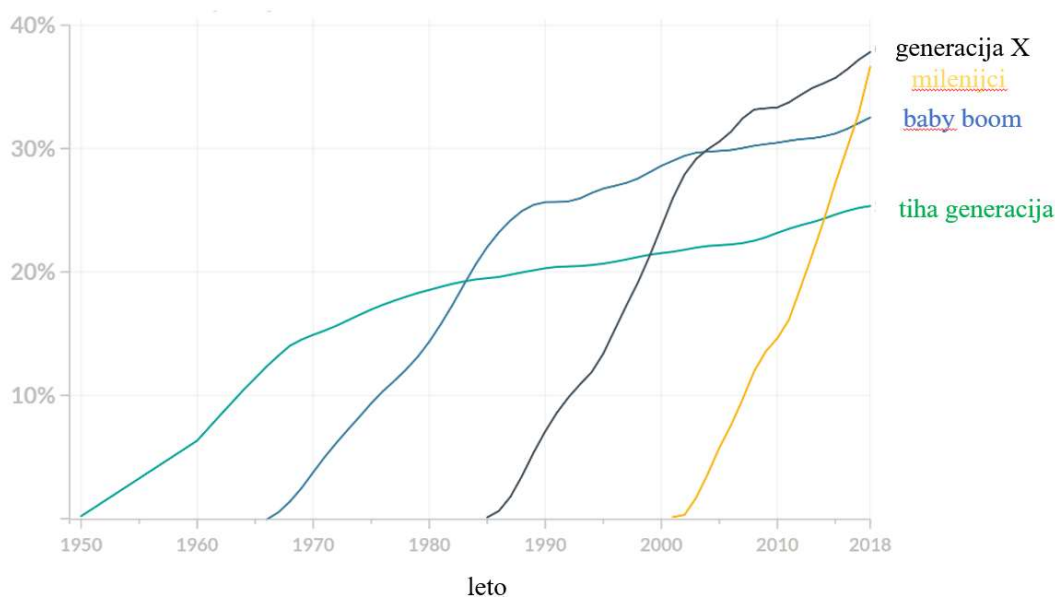
Generacije pred milenijci so bile močno zaznamovane s tradicionalno delitvijo družbenih vlog na moške in ženske. Razvoj posameznika je bil tako omejen na možnosti znotraj pripadajoče skupine. S postopnim brisanjem meje med enimi in drugimi pa je generacija milenijcev prva, ki omogoča usmerjanje ambicij tudi v drugačni smeri. Dandanes tako ni nič nenavadnega, če moški opravlja dela, kot so vzgojitelj, medicinski brat in druga, prej tradicionalno ženska dela. Prav tako pa smo danes priča utrjevanju žensk na vodilnih položajih podjetij, kar je bilo še pred nekaj desetletji domena moških. Takšna možnost zasledovanja katerega koli cilja pozitivno vpliva na ambicioznost posameznikov. Kljub temu so razlike še vedno prisotne. V študiji, izvedeni s strani Harrington in drugi (2015, str. 30), je bilo ugotovljeno, da je delež moških, ki izražajo jasne ambicije za zasedbo višjih delovnih

mest, z 82 % za 11% višji kot delež žensk, ki izražajo iste ambicije. Tudi želja po zasedbi vodstvenih položajev je močnejše izražena pri moških kot ženskah (74 % pri moških in 67 % pri ženskah). Zaskrbljujoče je dejstvo, da je v realnosti razmerje med deležem moških in žensk na vodstvenih položajih veliko večje, kot je razmerje med izraženimi ambicijami po zasedbi takšnih delovnih mest (Harrington in drugi, 2015, str. 30).

Milenijci so tehnološko močno podkovani in poznajo prednosti, ki jih tehnologija omogoča. Njihove ambicije so velikokrat poravnane s tem, da izkoristijo možnosti, ki jih tehnologija ponuja. To je lahko posredno ali neposredno. Neposredna ambicija se lahko izraža kot želja po delu v panogi IT, kjer posameznik uporablja najnovejše tehnološke naprave in programe. Posredno pa lahko tehnologija motivira posameznika na način, da želi ta finančno uspeti do stopnje, ki mu omogoča uživanje v tehnoloških izumih, kakršni so na primer najnovejši mobilni telefoni, gospodinjski pripomočki, električni avtomobili ...

Za generacije pred milenijci je bila življenjska pot relativno natančno določena. Po dokončani izobrazbi je pri večini sledila stalna zaposlitev, poroka in ustvarjanje družine. Pri milenijcih temu ni več tako oz. so posamezni mejniki doseženi kasneje v življenju in ne nujno v istem vrstnem redu. Milenijci so v povprečju visoko izobraženi, vendar je zaključek njihovega izobraževanja relativno pozen. To posledično pomeni tudi kasnejši vstop na trg delovne sile. V primerjavi z babyboom generacijo, kjer je kar 81 % posameznikov, starih med 23 in 38 let, živelo v lastni zakonski skupnosti, je ta delež pri milenijcih le še 44 %. Povprečna starost moških, ko vstopijo v zakon, je 30 let, žensk pa 28 let. V primeru babyboom generacije so se oboji v povprečju poročali v zgodnjih 20-tih. Na sliki 21 je za različne generacije prikazan delež posameznikov, ki imajo visokošolsko izobrazbo (Hawkins, 2020).

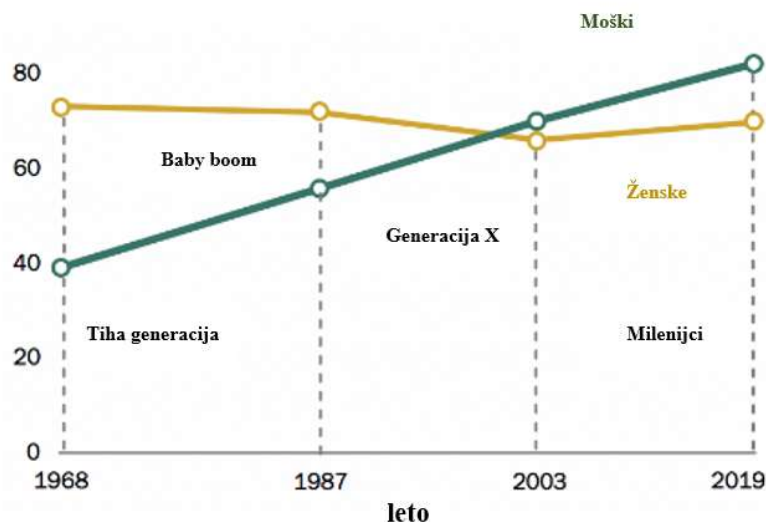
Slika 21: Delež posameznikov z dokončano visokošolsko izobrazbo



Vir: Hawkins (2020).

Ambicija tako moških kot žensk za ustvarjanje lastne družine upada. Trend je bolj izrazit pri ženskah, kar sovпада z naraščanjem deleža posameznih, ki pridobijo visokošolsko izobrazbo. Na sliki 22 je prikazan delež žensk in moških v različnih generacijah, ki imajo dokončano visokošolsko izobrazbo.

Slika 22: Delež moških in žensk z dokončano visokošolsko izobrazbo



Vir: Barroso in drugi (2020).

Ob vstopu na trg dela delodajalci milenijce pogosto dojemajo na dva različna načina. Pogosto menijo, da je stopnja zvestobe podjetju pri njih prenizka, kar je do določene mere tudi res, saj so milenijci v primerjavi z generacijami pred njimi veliko prej pripravljene zamenjati službo in to v času svoje kariere tudi večkrat naredijo. Nekateri generacijo milenijcev imenujejo tudi generacija skakanja med službami. Študija, izvedena s strani statističnega urada v Združenih državah Amerike, razkriva, da je povprečna doba zaposlitve pri istem delodajalcu trenutno 4,4 leta. Posamezniki, ki šele vstopajo na trg dela, pa v povprečju pričakujejo, da bodo zamenjali zaposlitev že po treh letih. Čeprav lahko to pri delodajalcih vzbuja občutek nezvestobe, je z vidika milenijcev to možnost iskanja zaposlitve, ki jih najbolj izpopolnjuje, hkrati pa jim omogoča nabor širšega spektra veščin in znanja (Meister, 2012).

Drugo mnenje, ki je pogosto prisotno med delodajalci in osebami drugih generacij, ki delajo skupaj z milenijci, pa je, da so ti neučakani in pogosto preambiciozni. Prav prevelika želja po napredovanju naj bi bila pogosto vzrok nesoglasij med različnimi generacijami. Tezo, da si večina milenijcev tudi zares želi hitro napredovati in zavzeti vodilne položaje, potrjuje anketa, izvedena med več kot 800 milenijci iz 29 držav, kjer je večina sodelujočih temu pritrdila. Želijo si tudi, da bi vodilne položaje prevzeli v podjetjih, ki bi jih ustvarili sami v t. i. start-up podjetjih. Zadnje združuje tezi, da so milenijci, torej visoko ambiciozni, hkrati pa čutijo nizko raven pripadnosti podjetjem, v katerih so zaposleni (Laslavić, 2015).

4.4 Obnašanje milenijcev na delovnem mestu

Lastnosti generacije milenijcev se kažejo tudi v njihovem delovanju na delovnem mestu. Glavne lastnosti, ki oblikujejo obnašanje posameznikov te generacije v službi, so pogosto menjavanje zaposlitve, želja po izredno hitrem vzponu na hierarhični lestvici, nenehna želja po potrditvi ter visoka stopnja tekmovalnosti. Težava nastane predvsem zaradi nestrinjanja pripadnikov drugih generacij s takšnim pristopom do dela. Milenijci se namreč v večini niso pripravljene neprestano podrežati ter sprejemati druge ideje. Prav tako bodo praviloma brez težav izrazili svoja prepričanja in poskušali svojim nadrejenim ali starejšim sodelavcem pokazati in dokazati, koliko lahko prispevajo k uspešnosti podjetja. Kot ugotavljajo raziskovalci, prihaja do najpogostejših trenj med milenijci in njihovimi predhodniki, generacijo X. Zanimivo je, da je trenj med milenijci in babyboom generacijo manj. Pripadniki babyboom generacije so namreč v splošnem bolj odprti do sprememb in drugačnosti kot generacija X, katere razmišljanje v kontekstu delovnega mesta in milenijcev bi lahko strnili v vprašanje, zakaj milenijci ne bi potrpežli in trdo garali, saj so tako morali delati tudi sami (Hersperger, 2010).

Kljub temu da se sposobnost dela v timu pogosto navaja kot prednost v življenjepisih, je za milenijce značilna višja raven individualizma kot za generacije pred njimi (Harris-Boundy in Flatt, 2010). To sovпада z opažanjem visoke stopnje tekmovalnosti ter z željo po hitrem napredovanju. Možnost napredovanja pa ni edina zahteva ali motivacijski dejavnik za generacijo milenijcev. Vrednote milenijcev na delovnem mestu lahko razdelimo na notranje in zunanje vrednote ter na statusne, socialne in altruistične vrednote. Notranje vrednote se zrcalijo v želji posameznika po osebnem razvoju. Med notranje vrednote sodijo stvari, kot so dodatna izobraževanja in zaupanje pomembnejših delovnih nalog. Zunanje vrednote so tiste vrednote, katerih uresničitev rezultira v finančni ali kakšni drugi obliki nagrade. Med takšne vrednote sodi na primer tekmovalnost na delovnem mestu, saj ta lahko rezultira v povečanju plače ali napredovanju na višje delovno mesto. Statusne vrednote so tiste vrednote, ki zaposlenega ženejo v željo po napredovanju. Običajno statusne vrednote niso tako močne kot zunanje vrednote. Socialne vrednote vplivajo na odnose s sodelavci. Altruistične vrednote pa zajemajo pomoč sodelavcem, podjetju in družbi nasploh. Pogosto so osebe z močno izraženimi altruističnimi vrednotami zaposlene na delovnih mestih, kjer imajo veliko opravka z ljudmi. Za večino milenijcev je značilna močno izražena altruistična vrednota, ki jih usmerja k zaposlovanju v podjetjih, s katerimi delijo osebne vrednote in prepričanja (Ryan in Deci, 2000).

Motiviranje zaposlenih je področje, s katerim se vodilni v podjetjih veliko ukvarjajo. Specifičnost generacije milenijcev sili takšne kadre v drugačne metode motiviranja, kot so jih uporabljali pri zaposlenih v drugih generacijah. Za doseganje višje stopnje motiviranosti je treba pri milenijcih vzbuditi zanimanje za delo. Prav tako je pomembno, da se ustvari okolje, ki omogoča napredovanje po hierarhični lestvici. Pristopi, ki pomagajo pri vzpostavitvi takšnega okolja, so na primer notranji razpisi, mednarodne izmenjave, mentorski programi, možnost prekvalifikacije na drugo delovno mesto znotraj podjetja ...

Zelo pomembno je tudi oblikovanje delovnih procesov tako, da zaposlenim omogoča razmerje med prostim časom in delom, ki je v korist prostega časa. Kot ugotavljajo raziskovalci, takšna ureditev dela v milenijcih močno poveča angažiranost, produktivnost in zvestobo podjetju. Še eden izmed dejavnikov, ki optimalno vpliva na motiviranost milenijcev za delo v podjetju, so tudi pohvale. Te morajo biti pogoste in se občasno izraziti tudi v nagradah, kot so na primer finančni bonusi ali pa več prostega časa. Posebno pozornost pa je pri delu z milenijci treba nameniti graji in kritiki. Pristop, ki se po mnenju raziskovalcev kaže kot najuspešnejši, je t. i. poljub-brca-poljub pristop. Metoda poteka tako, da se najprej poda pohvala za stvari, ki jih je zaposleni opravil dobro, sledi bistvo, v katerem omenimo, katere stvari so bile opravljene slabo oz. bi lahko bile opravljene boljše. Zelo pomembno je, da na koncu ponovno navedemo pozitivne stvari oz. stvari, s katerimi smo pri delu zaposlenega zadovoljni (Hersperger, 2010).

Milenijci si v splošnem želijo, da so njihove ideje na delovnem mestu slišane in sprejete. Čeprav to večinoma izrazijo sami, je za povečevanje zadovoljstva milenijcev na delovnem mestu pomembno, da izvajamo pogoste ankete o njihovem počutju na delovnem mestu ter o predlogih in grajah, ki jih želijo izraziti. To je še posebej pomembno, če vodimo podjetje v panogi, kjer je delovna sila iskana. Pomanjkanje kvalificirane delovne sile lahko namreč ob dejstvu, da milenijci delovno mesto zamenjajo pogosto, privede do kadrovskih težav. IT-podjetja so zagotovo ena izmed teh, ki sodijo v to kategorijo podjetij.

5 ANALIZA MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV MILENIJCEV V DEJAVNOSTI IT

V tem razdelku so predstavljeni rezultati analize, ki je bila opravljena v raziskovalni študiji, da bi empirično pomagala razumeti motivacijo milenijcev za doseganje boljših poslovnih rezultatov in prepoznati ključne motivacijske dejavnike v dejavnosti IT. V tej raziskovalni študiji sta uporabljeni kvalitativna (metoda intervjujev) in kvantitativna analiza odgovorov na vprašalnik. Odgovori na vprašalnik so bili analizirani, ugotovitve pa predstavljene z uporabo opisnega pristopa (frekvence in odstotki ter χ^2 in p vrednost za določanje povezave med demografskimi karakteristikami anketirancev in njihovo motiviranostjo, odnosom in zadovoljstvom z delovnim mestom).

Anketa je bila izvedena v slovenskem podjetju, in sicer v sektorju informacijske tehnologije storitvenega podjetja. Udeleženci ankete so bili ne samo milenijci, temveč tudi zaposleni iz drugih generacij. Na ta način smo lahko primerjali milenijce in druge starostne skupine v dejavnosti IT. Ker pa so informacije, ki jih lahko pridobimo iz anketnega vprašalnika bodisi omejene bodisi bi jih bilo koristno še drugače ovrednotiti, smo z nekaterimi zaposlenimi opravili tudi osebni intervju. Ta je bil prav tako kot anketni vprašalnik anonimen, omogočal pa nam je predvsem ovrednotenje rezultatov ankete.

Raziskava motivacijskih dejavnikov milenijcev v dejavnosti IT je bila izvedena s pomočjo ankete, ki so jo anketiranci izpolnili na spletu. Spletna anketa je bila aktivna od 22. 2. 2022 do 22. 5. 2022. Pred samo aktivacijo ankete ter pričetkom zbiranja odgovorov je bilo treba urediti še naslednje:

- pridobiti soglasje za obdelavo podatkov v lasti podjetja, ki niso javno dostopni, s strani direktorja za komuniciranje, direktorja informatike (angl. Chief information officer – CIO) ter člana uprave, zadolženega za IT ter
- pridobiti soglasje s strani pooblaščenih oseb za varstvo osebnih podatkov (angl. Data Protection Officer, v nadaljevanju DPO), ki je preveril, kje je anketa, vsa anketna vprašanja ter postopek, kako bodo anketiranci povabljeni k izpolnitvi ankete. DPO je podal naslednja priporočila:
 - zaradi zagotavljanja anonimnosti je bilo treba preseliti anketni vprašalnik z zasebnega spletnega strežnika na javnega. Izbrana je bila odprtokodna rešitev 1KA;
 - treba je bilo spremeniti vprašanja v anketi tako, da iz odgovorov ni bilo mogoče določiti posameznika, in sicer:
 - konkretno letnico rojstva je bilo treba spremeniti v obdobje rojstva;
 - konkretno število let delovnih izkušenj v trenutnem podjetju je bilo treba spremeniti v obdobje let;
 - konkretno število let delovnih izkušenj v IT v trenutnem podjetju je bilo treba spremeniti v obdobje let;
 - zaradi splošne uredbe EU o varstvu podatkov (angl. General Data Protection Regulation – GDPR) je vabilo k izpolnitvi ankete vsem v IT-ju morala poslati kadrovska služba;
 - v vabilu je bilo treba zapisati še, da je anonimnost zagotovljena, da gre za prostovoljno izpolnjevanje ter da bodo rezultati uporabljeni za izdelavo magistrske naloge

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz naslednjih sklopov:

- motivacijski dejavniki, kjer so anketiranci lahko določili svoj vrstni red za največ 7 le-teh;
- pomembnost dejavnikov delovnega mesta, kjer so anketiranci ocenjevali le-te na lestvici od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila zelo nepomembno, 5 pa zelo pomembno;
- splošno zadovoljstvo na trenutnem delovnem mestu, kjer so anketiranci ocenjevali trditve na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenila zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen;
- dojemanje delovnega mesta, ki je vseboval 10 vprašanj;
- demografska analiza, ki je vseboval 5 vprašanj

5.1 Demografska analiza

Demografske značilnosti 118 anketirancev, ki so izpolnili anketo, so podrobno prikazane v preglednici 1. Razporeditev letnic rojstva kaže, da je bila večina (60 %) udeležencev rojena do 31. decembra 1976, 40 % pa jih je spadalo v skupino, rojenih med leti 1977 in 1995. V anketi ni bil zabeležen noben anketiranec, ki bi bil rojen po 1. januarju 1996, kar kaže na to,

da je bila anketa uspešno usmerjena v zeleno demografsko območje, ki ga sestavlja generacija milenijcev in generacija pred njimi.

Kar zadeva raznolikost spolov raziskava kaže večjo zastopanost moških, ki predstavljajo 63 % udeležencev, medtem ko ženske predstavljajo 37 % anketirancev. Ta porazdelitev po spolu je pomemben dejavnik, ki ga je treba upoštevati pri razlagi in posploševanju ugotovitev, saj lahko vpliva na širšo uporabnost študije.

Če preučimo trajanje zaposlitve v sektorju IT v trenutnem podjetju, velik odstotek udeležencev (59 %) poroča o več kot 10 letih izkušenj. Nato je 28 % zaposlenih od 1 do 5 let, 8 % manj kot 1 leto, 6 % pa je zaposlenih od 6 do 10 let. To kaže, da gre pri sodelujočih v anketi za večino izkušenih strokovnjakov v panogi IT, kar omogoča vpogled v motive ljudi z različnimi stopnjami strokovnega znanja.

Raznolikost vzorca še dodatno povečuje izobrazbeno ozadje sodelujočih. Na dobro izobraženo populacijo kaže dejstvo, da ima večina udeležencev (44 %) izobrazbo 7. stopnje ali višje. Poleg tega ima 13 % oseb srednješolsko izobrazbo, 43 % pa izobrazbo 6. stopnje. Različna izobrazba bi lahko vplivala na poglede udeležencev na motivacijo v panogi IT.

Zaključimo lahko, da sociodemografska analiza poudarja raznoliko sestavo udeležencev raziskave, vključno s posamezniki iz različnih obdobj rojstva, spolov ter ravni poklicnih izkušenj in izobrazbe. Ta demografska spoznanja so podlaga za podrobnejše razumevanje, kako se lahko dejavniki motivacije razlikujejo v okviru panoge IT. V tabeli 1 so prikazane demografske karakteristike sodelujočih v anketi.

Tabela 1: Demografske karakteristike anketirancev

Demografske karakteristike	Število sodelujočih (delež sodelujočih)
Datum rojstva	
Pred 31. 12. 1976.	70 (60 %)
Med 1977 in 1995.	46 (40 %)
Po 1. 1. 1996.	0 (0 %)
Spol	
Moški.	73 (63 %)
Ženski.	43 (37 %)
Koliko let ste že zaposleni pri trenutnem delodajalcu	
Manj kot 1 leto.	8 (7 %)
1–5 let.	20 (17 %)
6–10 let.	4 (3 %)
Več kot 10 let.	84 (72 %)
Koliko let ste že zaposleni v sektorju IT pri svojem trenutnem delodajalcu	
Manj kot 1 leto.	9 (8 %)

1–5 let.	32 (28 %)
6–10 let.	7 (6 %)
Več kot 10 let.	68 (59 %)
Stopnja izobrazbe	
Srednja šola.	18 (16 %)
6/1.	15 (13 %)
6/2.	32 (28 %)
7. ali višja.	51 (44 %)

Vir: lastno delo.

5.2 Dojemanje delovnega mesta s strani anketirancev

Dojemanje svojega delovnega mesta s strani udeležencev razkriva podroben vpogled v njihovo delo in dinamiko na delovnem mestu.

10 % udeležencev je izjavilo, da bi radi aktivno zamenjali službo, 37 % pa, da o tem občasno razmišljajo. Več kot polovica sodelujočih v anketi (53 %) je izjavila, da ne razmišljajo o spremembi poklica. Razlogi, zakaj razmišljajo o spremembi, so različni: 15 % jih želi zamenjati sedanji oddelek, 27 % jih želi razmisliti o spremembi sektorja, večina (58 %) pa jih razmišlja o zaposlitvenih možnostih zunaj sedanjega podjetja. Te ugotovitve ponujajo dragocen vpogled v stabilnost delovnega mesta, morebitno fluktuacijo in specifične vidike nezadovoljstva.

Glede mnenja udeležencev o njihovih nadrejenih, jih 40 % meni, da bi njihovi nadrejeni lahko storili več v okviru svojih dolžnosti, kar kaže na področja, na katerih bi bilo mogoče izboljšati nadzorne vloge. Večinskih 74 % anketirancev je navedlo, da bi bili pripravljeni prevzeti dodatno tveganje, odgovornost in delo v zameno za višjo plačo, hkrati pa pokazati proaktiven in usmerjen delovni pristop.

Pri raziskovanju preferenc glede plačnega sistema je 49 % vprašanih dalo prednost plačilu na podlagi uspešnosti, 34 % se jih ni jasno opredelilo, 17 % pa jih je dalo prednost plačilu na podlagi opravljenih delovnih ur. Te preference ponujajo smernice za organizacije pri oblikovanju načrtov nagrajevanja.

Razporeditev delovne obremenitve med zaposlene se je izkazala kot pomembna skrb, saj je 66 % udeležencev zaznalo neenakomerno porazdelitev med sodelavci. To spoznanje kaže na morebitne izzive, povezane z uravnoteženostjo delovne obremenitve in njenim vplivom na splošno zadovoljstvo z delom in dinamiko tima.

Kljub določenim nezadovoljstvom pa je zadovoljstvo z delom ostalo visoko, saj je 90 % udeležencev izrazilo pripravljenost ponovno sprejeti isto delo. To pozitivno razpoloženje dopolnjuje močan občutek organizacijskega ponosa, saj je 93 % udeležencev poročalo, da so ponosni, da so zaposleni v svojem sedanjem podjetju.

Glede vprašanja, kjer je bil možen prosti vnos besedila, kaj bi anketirance motiviralo za boljše delo, je zelo velika večina udeležencev omenila, da niso zadovoljni s trenutno višino plačila ter da si želijo višje plačilo, pošteno nagrajevanje v finančnem smislu, uskladitev plač z inflacijo ter odpravo plačnih nesorazmerij med istimi profili. Iz tega lahko zaključimo, da motivacija ni nujno na visoki ravni.

Če povzamemo, zaznave udeležencev kažejo celovito sliko njihovega zadovoljstva z delom, motivacije in zavzetosti v panogi IT. Te ugotovitve so koristne za organizacije, ki si prizadevajo povečati zadovoljstvo zaposlenih, jih zadržati v podjetju in izboljšati splošne poslovne rezultate. V tabeli 2 so zbrani rezultati ankete, ki se nanašajo na odnos zaposlenih do njihovega delovnega mesta.

Tabela 2: Odnos zaposlenih do njihovega delovnega mesta

Vprašanje		Frekvenca	Odstotek
Ali razmišljate o zamenjavi delovnega mesta?			
	Da.	12	10 %
	Občasno.	43	37 %
	Ne razmišljam.	62	53 %
Kaj bi radi zamenjali?			
	Oddelek.	8	15 %
	Sektor.	15	27 %
	Izven trenutnega podjetja.	32	58 %
Ali menite, da vaši najožji sodelavci zavzeto opravljajo svoje delo?			
	Da.	40	34 %
	Ne.	1	1 %
	Večina.	57	49 %
	Nekateri.	18	15 %
	Ne vem.	1	1 %
Ali menite, da bi lahko vaš nadrejeni v skladu s svojimi pristojnostmi naredil več?			
	Da.	47	40 %
	Ne.	31	26 %
	Včasih.	39	33 %
Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?			
	Da.	86	74 %
	Ne.	31	26 %
S kakšnim sistemom plačila dela bi se strinjali?			
	Plačevanje po času.	20	17 %
	Plačevanje po učinku.	57	49 %
	Vseeno mi je.	40	34 %

se nadaljuje

Tabela 2: Odnos zaposlenih do njihovega delovnega mesta (nad.)

Vprašanje		Frekvenca	Odstotek
Ali se strinjate, da je delo enakomerno porazdeljeno med sodelavci?			
	Da.	40	34 %
	Ne.	77	66%
Ali bi sprejeli isto službo, kot jo opravljate?			
	Da.	105	90 %
	Ne.	12	10 %
Ali ste ponosni, da ste zaposleni v trenutnem podjetju?			
	Da.	109	93 %
	Ne.	8	7 %

Vir: lastno delo.

5.3 Motivacijski dejavniki

Razvrstitev udeležencev po pomembnosti različnih motivacijskih dejavnikov ponuja vpogled v dejavnike, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo pri delu in zavzetost na delovnem mestu.

1. Dodatni prosti dan: Dodatni prosti dan je 7 % anketirancev uvrstilo na prvo mesto med motivacijskimi dejavniki, pri čemer je bila njegova pomembnost različno porazdeljena med zaposlenimi. Večina vprašanih ga je uvrstilo na 5. mesto po pomembnosti.
2. Parkirni prostor na delovnem mestu: Ta motivacijski faktor je 19 % anketirancev uvrstilo na drugo mesto po pomembnosti med motivacijskimi dejavniki.
3. Plačano dodatno zavarovanje za hiter dostop do zdravnika specialista: Ta motivator je pokazal jasen trend naraščanja pomembnosti urejene zdravstvene oskrbe, pri čemer se je 22 % anketirancev do njega opredelilo kot srednje pomembnega za zagotavljanje motivacije na delovnem mestu. Precejšen razkorak med udeleženci kaže podatek, da ga je med zelo pomembne uvrstilo v grobem toliko udeležencev, kot ga je uvrstilo med manj pomembne.
4. Organizirano otroško varstvo v bližini delovnega mesta: Pomembnost tega motivatorja je različna med posameznimi sodelujočimi. Sklepamo, da je temu tako zaradi njihove družinske situacije – ali imajo otroke ali ne. Tako se je 24 % sodelujočih do tega motivacijskega dejavnika opredelilo kot zelo pomembnega (1. ali 2. mesto na sedemstopenjski lestvici), 35 % pa ga je vrstilo na zadnje mesto.
5. Možnost družbe za hišne ljubljence na delovnem mestu: Dejstvo, da nihče izmed anketirancev ni uvrstil možnosti družbe hišnih ljubljencev med srednje pomembne, kaže na to, da odnos do tega dejavnika oblikuje dejstvo, ali imajo svojega hišnega ljubljence ali ne. Največ, 40 %, je ta dejavnik uvrstilo na zadnje mesto po pomembnosti, samo 7 % pa je odgovorilo, da jim je zelo pomemben.

6. Višji osebni dohodek: Višji osebni dohodek se je v veliki večini pojavil kot glavni motivator, saj ga je 56 % vprašanih uvrstilo na najvišje mesto po pomembnosti. To kaže na močan poudarek na finančnih spodbudah med zaposlenimi.
7. Občasna denarna nagrada, kadar si jo resnično zaslužim: Čeprav podatek, da je ta motivacijski dejavnik 27 % udeležencev uvrstilo na 2. stopnjo pomembnosti, kaže na to, da je marsikomu denarna nagrada pomembna, pa kumulativno velik odstotek tistih, ki so ga uvrstili nižje, vseeno nakazuje na to, da preko takšne motivacije ne bi mogli doseči večinskega deleža zaposlenih.
8. Dostop do družbenih omrežij iz delovnega omrežja: Pri tem motivatorju je pomembnost izrazito nizka, saj ga je 50 % vprašanih uvrstilo na najnižjo stopnjo pomembnosti. Prav nihče izmed vprašanih pa tega dejavnika ni uvrstil pod 1. ali 2. stopnjo pomembnosti. Sami sklepamo, da je temu tako, ker je do socialnih omrežij moč v vsakem trenutku dostopati preko mobilnih telefonov in ker je to tudi priročnejše, možnost dostopa preko službenega omrežja ne bi spremenila praktično ničesar.
9. Poimenska pohvala: Pri tem motivacijskem dejavniku se je pomembnost stalno zniževala in dosegla vrh pri zadnjem mestu pomembnosti, kamor ga je uvrstilo 20 % anketirancev.
10. Delo na novih projektih: Delo na novih projektih je bilo v grobem enakomerno porazdeljeno med vseh sedem stopenj pomembnosti. To kaže na to, da so sodelujoči v anketi zelo različni v tem, ali imajo radi vedno drugačne izzive, ali pa raje opravljajo rutinska dela. Poznavanje tega podatka bi vodilni v podjetju lahko uporabili na način, da bi posamezniku, ki si želi delati na novih projektih, to omogočilo, po drugi strani pa bi nekemu, ki mu tak način dela ne odgovarja, omogočili opravljanje bolj rutiniranega dela.
11. Poklicno izobraževanje v tujini: Delež opredeljenih do določene stopnje pomembnosti za ta motivacijski dejavnik pada z njenim povečevanjem. To pomeni, da je večina sodelujočih v anketi uvrstila izobraževanje v tujini na nižjo stopnjo pomembnosti.

Študija motivacijskih dejavnikov zaposlenih ponuja poglobljene informacije o različnih interesih in prioritetah udeležencev raziskave. Razumevanje teh dejavnikov lahko organizacijam pomaga pri prilagajanju njihovih motivacijskih strategij potrebam in pričakovanjem zaposlenih, kar se na koncu kaže v splošnem zadovoljstvu in večji zavzetosti pri delu.

Iz stolpčnega diagrama na sliki 23 je razvidno, da zaposleni v povprečju kot najpomembnejše motivacijske dejavnike ocenjujejo višje osebne dohodke in občasne denarne nagrade. Delo na novih projektih, plačano dodatno zavarovanje za hiter dostop do zdravnika, parkirni prostor na delovnem mestu, organizirano otroško varstvo v bližini delovnega mesta in pohvala veljajo za srednje pomembne. Dostop do družbenih omrežij iz delovnega omrežja, možnost družbe za hišne ljubljence na delovnem mestu in dodaten prosti dan pa sodijo med manj pomembne motivacijske dejavnike.

Slika 23: Pomembnost različnih motivacijskih dejavnikov



Vir: lastno delo.

5.4 Pomembnost dejavnikov delovnega mesta

Med do zdaj obravnavanimi motivacijskimi dejavniki niso vsi neposredno povezani z delovnim mestom oz. delovnimi nalogami. Na mestu je torej analiza opredelitve posameznih anketirancev do dejavnikov, ki se neposredno nanašajo na delo samo.

1. Možnost dela od doma: Možnost dela od doma je za 47 % udeležencev zelo pomembna, za dodatnih 34 % pa pomembna. To kaže na močno naklonjenost do prožnih oblik dela med večino, le minimalni odstotek jo dojema kot zelo nepomembno ali nepomembno.
2. Jasne in natančno opredeljene naloge: Kar 71 % udeležencev meni, da so jasne in natančno opredeljene naloge zelo pomembne, kar poudarja ključno vlogo jasnosti nalog pri njihovem delu. Dodatnih 19 % vprašanih meni, da je to pomembno, kar kaže na soglasje o pomenu dobro opredeljenih vlog in odgovornosti.
3. Vključenost v odločanje: Vključenost v odločanje se zdi pomembna 54 % udeležencem, dodatnih 24 % pa meni, da je zelo pomembna. To poudarja kolektivni interes za sodelovanje v postopkih odločanja, čeprav ga kot zelo nepomembnega zaznava le minimalen odstotek vprašanih.
4. Tedenska srečanja na 4 oči: Pomembnost tedenskih sestankov na štiri oči se med udeleženci razlikuje, vendar jih kar 43 % meni, da so pomembni, dodatnih 20 % pa, da so zelo pomembni. To kaže, da pomemben delež ljudi ceni redne sestanke na štiri oči, ki prispevajo k učinkoviti komunikaciji in sodelovanju.
5. Dobri odnosi s sodelavci: Velika večina (81 %) meni, da so dobri odnosi s sodelavci zelo pomembni, kar kaže na izjemen pomen pozitivnih odnosov na delovnem mestu.

Zanimivo je, da jih nobeden od udeležencev ne dojema kot zelo nepomembne ali nepomembne.

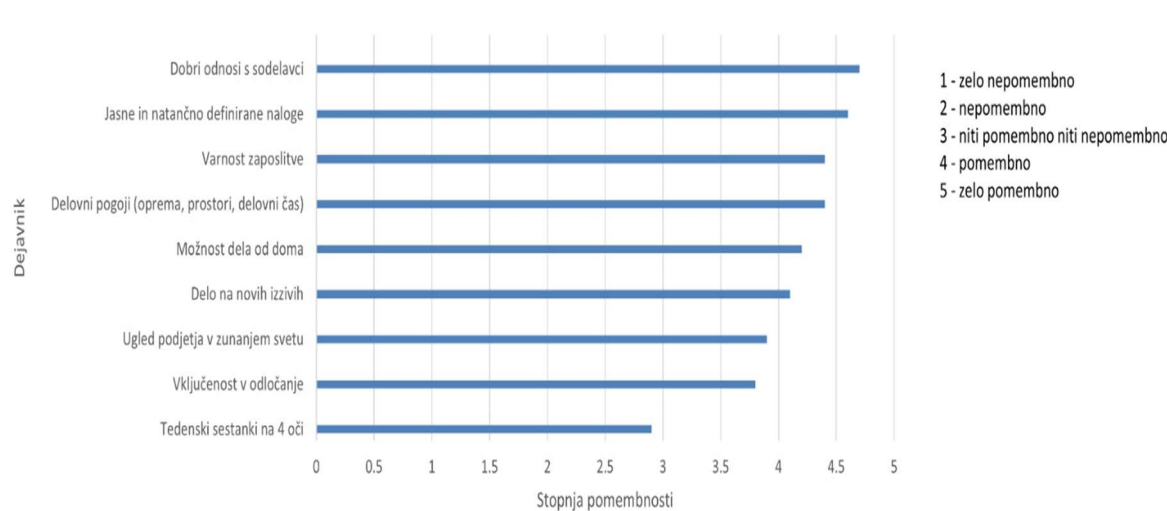
6. Delovni pogoji (oprema, prostori, delovni čas): Kar 50 % udeležencev meni, da so delovni pogoji, vključno z opremo, s prostori in z delovnim časom, zelo pomembni, dodatnih 42 % pa, da so pomembni. To poudarja ključno vlogo, ki jo imajo ugodna delovna okolja pri zadovoljstvu zaposlenih.
7. Varnost zaposlitve: Varnost zaposlitve je po mnenju 54 % vprašanih zelo pomembna, 35 % jo ocenjuje kot pomembno. To poudarja pomen stabilnega delovnega okolja za zaposlene, pri čemer le minimalni odstotek meni, da je zelo nepomembno.
8. Delo na novih izzivih: Veliko, 49 %, udeležencev meni, da je delo na novih izzivih zelo pomembno, kar kaže na skupno željo po priložnostih za rast in inovacije. Dodatnih 34 % vprašanih meni, da je to pomembno, kar poudarja pomen dinamičnih in zanimivih nalog.
9. Ugled podjetja v zunanjem svetu: Ugled podjetja se 53 % udeležencem zdi zelo pomemben, dodatnih 24 % pa ga ocenjuje kot pomembnega. To poudarja vpliv zunanjega dožemanja na zadovoljstvo zaposlenih in ponos organizacije.

Če povzamemo: zaznave udeležencev poudarjajo pomen dejavnikov, kot so prilagodljivost, jasnost nalog, vključenost v odločanje in pozitivni odnosi na delovnem mestu. Ta spoznanja so lahko podjetjem v pomoč pri spreminjanju pristopov za povečanje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih.

Zaposleni so izrazili tudi različne želje, med drugim željo po jasnih pravilih glede napredovanja in izplačevanja plač, boljši strojni opreми, samozavesti glede svojih vlog in kompetenc z izpostavljenostjo novim izzivom, višjem plačilu, spretnem vodstvu, ki sprejema odločitve, primerne okoliščinam, nagradah in priznanju za odlično delo, pozitivnem delovnem okolju z realnim načrtovanjem, okrepljenih timih in pozitivnih odnosih med sodelavci. Druge želje so vključevale tudi uravnoteženo delovno in zasebno okolje, jasno opredeljene vire in podporo za potrebna orodja, skupaj s posebnimi zahtevami, kot so odprava četrletnih ciljev, finančne nagrade, podpora podjetja za opremo domače pisarne, boljši pretok informacij in pošteno vrednotenje dela na podlagi uspešnosti.

Iz stolpčnega diagrama na sliki 24 je razvidno, da udeleženci v povprečju kot najpomembnejši dejavnik na prvo mesto postavljajo pozitivne odnose s sodelavci, sledijo jasne in natančno opredeljene delovne naloge, delovni pogoji in varnost zaposlitve.

Slika 24: Stopnja pomembnosti različnih dejavnikov dela



Vir: lastno delo.

5.5 Splošno zadovoljstvo na trenutnem delovnem mestu

Odgovori udeležencev o njihovem splošnem zadovoljstvu na trenutnem delovnem mestu prispevajo k celovitemu razumevanju dejavnikov, ki pomembno vplivajo na splošno zadovoljstvo udeležencev na njihovem sedanjem delovnem mestu in zagotavljajo dragocene informacije za organizacije, ki si prizadevajo za večjo zavzetost in dobro počutje zaposlenih.

Do priložnosti za razvoj kariere je 41 % udeležencev nevtrarno opredeljenih. 32 % anketiranih je možnosti kariernega razvoja ocenilo kot zadovoljujoče, 19 % pa kot nezadovoljujoče. Že dejstvo, da je kumulativno večji delež ljudi do tega vidika delovnega mesta opredeljen drugače kot zadovoljujoče, je lahko znak vodilnim, da na tem področju kaj izboljšajo.

Večina udeležencev (62 %) izraža zadovoljstvo s tem, kako organizirajo svoje poklicno in zasebno življenje. Ta poudarek na doseganju harmoničnega ravnovesja kaže na priznavanje vpliva osebnega počutja na poklicno zadovoljstvo. Podobno je očiteno ponos na izdelke/storitve sedanjega podjetja, saj 55 % vprašanih izraža občutek ponosa. Ta občutek odraža pozitivno povezanost s ponudbo organizacije in morebitno usklajenost osebnih vrednot s poslanstvom podjetja.

Pozitivni znak je tudi visoka stopnja zaupanja v vodstvene kadre, saj ga 53 % vprašanih dojema kot zadovoljujočega. To poudarja pomen učinkovitega in zaupanja vrednega vodenja pri oblikovanju splošnega zadovoljstva zaposlenih. Tudi zadovoljstvo s plačo je pomemben dejavnik pri vrednotenju zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom. 33 % vprašanih ga ocenjuje kot niti zadovoljujočega niti nezadovoljujočega, 29 % je s trenutno plačo zadovoljnih, 25 % pa nezadovoljnih. Na skrajnem robu lestvice je s plačo zelo nezadovoljnih 12 % vprašanih, samo 1 % pa je z njo zelo zadovoljen. To po eni strani kaže na možnost

izboljšav na tem področju, po drugi strani pa je treba upoštevati splošno tendenco ljudi k subjektivnemu vrednotenju lastnih plač kot premajhnih oz. vse prej kot primernih ali celo previsokih.

43 % udeležencev je zadovoljnih s stopnjo pohval in spodbud, ki jih prejemajo na delovnem mestu. Spodbudno je tudi dejstvo, da je skupno nižje število tistih, ki s stopnjo pohval in spodbud niso zadovoljni, v primerjavi s številom tistih, ki so. Pomen občutka, da je posameznik cenjen in da se mu priznava njegov trud, je namreč velik, saj ima ključno vlogo pri spodbujanju pozitivnega delovnega okolja.

Inovativni način dela, vključno z vidiki, kot so sodelovanje, delo na daljavo in napredna oprema, je zadovoljujoče za skoraj polovico (49 %) udeležencev. Na področju panoge IT to ni presenetljivo, saj je ravno tukaj inovativne načine dela najpreprosteje vpeljati v delovno okolje. Podoben delež vprašanih (51 %) se kot zadovoljen opredeljuje tudi do vprašanja o vplivu lastnega dela na uspeh podjetja. Le majhen delež (10 %) meni, da se njihov vpliv pri uspehu podjetja ne pozna.

Razumevanje vrednotenja delovne uspešnosti 34 % udeležencev ocenjuje kot zadovoljujoče, 26 % pa je do tega vprašanja opredeljenih nevtravno. Dokaj visok je delež nezadovoljnih (18 %) in zelo nezadovoljnih (14 %), kar kaže na nujno po vpeljavi preglednejših in jasnejših postopkov ocenjevanja delovne uspešnosti.

Iz rezultatov ankete lahko sklepamo, da podjetje nameni veliko pozornosti strokovnemu razvoju in učenju. Kar 65 % vprašanih je namreč s tem bodisi zadovoljnih bodisi zelo zadovoljnih. Nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih je le 11 % anketirancev. Podobno se zaposleni pozitivno opredeljujejo do vprašanja o stopnji okoljske in družbene odgovornosti. 39 % vprašanih je namreč zadovoljnih s stopnjo pozornosti, ki jo podjetje namenja okoljskim vprašanjem, 15 % pa to dojema kot zelo zadovoljujoče. Le 4 % vprašanih so nezadovoljni z integracijo okoljskih vprašanj v opravljanje podjetja. Podobno kot pri okoljskih vprašanjih so ljudje pozitivno naravnani pri dojemanju stopnje spoprijemanja podjetja z družbenimi problem. Ker pa je visok delež teh, ki so do tega vprašanja nevtravno opredeljeni (45 %), in ker je skupno le 4 % takšnih, ki so nezadovoljni s tem vidikom delovnega okolja, lahko sklepamo, da ljudem v splošnem niti ni pomembno, kako možno je aktualna družbena problematika vpeta v delovno okolje.

Iskanje smisla pri delu je uspešno za kar 80 % vprašanih, saj se je tolikšen delež vprašanih do vprašanja, ali pri svojem delu vidijo smisel, opredelil kot zadovoljen ali zelo zadovoljen. Le skupno 5 % vprašanih izraža nezadovoljstvo ali veliko nezadovoljstvo s smislom njihovega dela. To kaže na uspešnost podjetja pri oblikovanju delovnih nalog, ki posameznika izpopolnjujejo. V tabeli 3 so predstavljeni rezultati ankete o splošnem zadovoljstvu z različnimi dejavniki delovnega mesta.

Tabela 3: Splošno zadovoljstvo z različnimi vidiki delovnega mesta

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti zadovoljen, niti nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Vem, kako lahko v trenutnem podjetju razvijam svojo kariero (projekti, napredovanja).	4 (3)	23 (19)	49 (41)	38 (32)	5 (4)
Zadovoljen/zadovoljna sem s tem, kako si organiziram svoje poklicno in zasebno življenje.	0 (0)	4 (3)	20 (17)	74 (62)	21 (18)
Ponosen sem na izdelke/storitve trenutnega podjetja.	1 (1)	2 (2)	25 (21)	66 (55)	25 (21)
Zaupam vodstvu (zgled, sposobnosti).	4 (3)	14 (12)	31 (26)	63 (53)	7 (6)
Mislim, da je moja plača primerna za moje delovno mesto.	14 (12)	30 (25)	39 (33)	35 (29)	1 (1)
Moje prizadevanje se ceni in spodbuja.	7 (6)	19 (16)	24 (20)	51 (43)	18 (15)
Način dela je inovativen (sodelovanje, delo na daljavo, oprema ...).	2 (2)	8 (7)	33 (28)	58 (49)	18 (15)
Vidim vpliv svojega dela na uspeh trenutnega podjetja.	2 (2)	9 (8)	37 (31)	61 (51)	10 (8)
Razumem, kako se ocenjuje moja delovna uspešnost.	17 (14)	22 (18)	31 (26)	40 (34)	9 (8)
Strokovno se razvijam in učim.	2 (2)	11 (9)	29 (24)	57 (48)	20 (17)
Trenutno podjetje dovolj integrira okoljska vprašanja.	1 (1)	3 (3)	50 (42)	47 (39)	18 (15)
Trenutno podjetje dovolj integrira aktualna družbena vprašanja.	1(1)	4 (3)	53 (45)	41 (34)	20 (17)
V tem, kar delam, vidim smisel.	2 (2)	3 (3)	19 (16)	63 (53)	32 (27)

Vir: lastno delo.

5.6 Sklepna statistična analiza – odnos zaposlenih do svojega delovnega mesta

Iz značilnosti posameznikov v testnem vzorcu ter poznavanjem njihovih osebnih lastnosti in demografskih podatkov (obdobje rojstva, spol, leto delovnih izkušenj v IT in stopnja izobrazbe) lahko s pomočjo hi-kvadrat (χ^2) testa sklepamo o lastnostih širše populacije. Za vrednotenje odnosa zaposlenih do njihovega delovnega mesta smo analizirali odgovore na vprašanje, ali bi vprašani ponovno izbral isto delo, kot ga opravlja danes.

1. Obdobje rojstva in zaznavanje dela udeležencev: Med milenijci (rojeni med letoma 1977 in 1995) in pripadniki generacije X (rojeni do 31. 12. 1976) je večina v obeh skupinah izrazila pozitivno dožemanje zaposlitve. Test hi-kvadrat tako ni pokazal pomembne povezave med obdobjem rojstva udeležencev in njihovim dožemanjem svojega delovnega mesta ($\chi^2 = 0,023$, $p = 0,880$). Zaključimo torej lahko, da ni dokazov, ki bi

kazali na to, da se zaznavanje delovnega mesta med udeleženci iz generacije milenijcev in generacije X bistveno razlikuje.

2. Spol in zaznavanje dela s strani udeležencev: Tako moški kot ženske so na splošno izrazili pozitivno dojemanje svojega dela. Test hi-kvadrat ni pokazal pomembne povezave med spolom udeležencev in njihovim dojemanjem dela ($\chi^2 = 0,836$, $p = 0,361$). Zaključimo lahko, da se spol udeležencev ne zdi pomemben dejavnik pri določanju zaznavanja delovnega mesta.
3. Leto delovnih izkušenj na področju IT in zaznavanje delovnega mesta s strani udeležencev: Udeleženci z več kot 10 leti delovnih izkušenj so na splošno pokazali pozitivno dojemanje dela. Test hi-kvadrat ni pokazal pomembne povezave med leti delovnih izkušenj v IT in dojemanjem delovnega mesta ($\chi^2 = 3,578$, $p = 0,311$). Povzamemo lahko, da trajanje delovnih izkušenj v panogi IT ni pomembno povezano s tem, kako udeleženci zaznavajo svoje delovno mesto.
4. Stopnja izobrazbe in dojemanje dela s strani udeležencev: Udeleženci s sedmo ali višjo stopnjo izobrazbe so na splošno izrazili pozitivno dojemanje delovnega mesta. Test hi-kvadrat je pokazal trend, vendar ne močan dokaz povezanosti med stopnjo izobrazbe udeležencev in dojemanjem delovnega mesta ($\chi^2 = 7,223$, $p = 0,065$). Čeprav je p -vrednost blizu splošno sprejetega praga statistične značilnosti, bo morda potrebna nadaljnja raziskava z večjim vzorcem, da bi dobili prepričljive rezultate. Če povzamemo, pa stopnja izobrazbe kaže potencialni trend pri zaznavanju dela.

V tabeli 4 so zbrani rezultati sklepne statistične analize odnosa sodelujočih do svojega delovnega mesta za podatke iz naše ankete.

Tabela 4: Sklepna statistična analiza odnosa sodelujočih do svojega delovnega mesta

	Da	Ne	χ^2	p
Obdobje rojstva			0.023	0.88
Do 31. 12. 1976.	63	7		
Med letoma 1977 in 1995.	41	5		
Spol – Testno vprašanje			0.836	0.361
Moški.	64	9		
Ženske.	40	3		
Število let delovnih izkušenj v IT			3.578	0.311
Manj kot 1 leto.	9	0		
1–5 let.	29	3		
6–10 let.	5	2		
Več kot 10 let.	61	7		
Stopnja izobrazbe			7.223	0.065
Srednja šola.	15	3		
6/1.	13	2		
6/2.	26	6		
7 ali več.	50	1		

Vir: lastno delo.

5.7 Sklepna statistična analiza – motivacijski dejavniki zaposlenih

Pri sklepni statistični analizi motivacijskih dejavnikov posameznika smo vrednotili odgovore sodelujočih na vprašanje, ali bi si ti želeli dodaten prost dan. Če bi si ga posamezniki v določeni skupini želeli bolj kot drugi, bi lahko sklepali, da je ta skupina nižje motivirana za opravljanje svojega dela kot v primeru, da si ga njeni člani želijo manj.

1. Obdobje rojstva in motivator za delo udeležencev: Tako udeleženci iz generacije milenijcev kot iz generacije X so dodaten prosti dan kot motivacijo za delo večinoma razvrstili nižje na lestvici pomembnosti. Test hi-kvadrat ($\chi^2 = 0,3777$, $p = 0,708$) ne kaže pomembne povezave med obdobjem rojstva udeležencev in njihovimi motivatorji za delo. Povzamemo lahko, da ni dokazov, ki bi kazali, da je obdobje rojstva (milenijci v primerjavi z generacijo X) povezano z različnimi delovnimi motivatorji.
2. Spol in motivator za delo udeležencev: Moški so večinoma ocenili, da je dodaten prosti dan manj pomembna delovna motivacija, medtem ko večina žensk ta motivacijski dejavnik razvrstili višje na lestvici pomembnosti. Test hi-kvadrat ($\chi^2 = 12,628$, $p = 0,049$) kaže na pomembno povezavo med spolom udeležencev in njihovimi motivatorji za delo. To kaže, da spol vpliva na to, kaj motivira posameznike pri njihovem delu.
3. Leto delovnih izkušenj na področju IT in motivator za delo udeležencev: Udeleženci z različnimi leti delovnih izkušenj so večinoma ocenili, da je dodaten prosti dan manj pomemben za motiviranost za delo v primerjavi z zaposlenimi, ki so v podjetju manj časa. Test hi-kvadrat ($\chi^2 = 18,138$, $p = 0,447$) pa vseeno ne kaže pomembne povezave med leti delovnih izkušenj udeležencev in njihovimi motivatorji za delo. Zaključimo torej lahko, da leta delovnih izkušenj na področju IT nimajo pomembnega vpliva na to, kaj motivira posameznike pri njihovem delu.
4. Stopnja izobrazbe in motivator za delo udeležencev: Ne glede na stopnjo izobrazbe je večina udeležencev ocenila, da dodaten prosti dan ni pomembna motivacija za delo. Test hi-kvadrat ($\chi^2 = 18,145$, $p = 0,445$) ne kaže pomembne povezave med stopnjo izobrazbe udeležencev in njihovimi motivatorji za delo.

V tabeli 5 so zbrani rezultati sklepne statistične analize motivacijskih dejavnikov zaposlenih, za podatke iz naše ankete.

Tabela 5: Sklepna statistična analiza – motivacijski dejavniki zaposlenih

	Stopnja pomembnosti							χ^2	p
	1	2	3	4	5	6	7		
Obdobje rojstva								3.777	0.708
Do 31. 12. 1976.	5	7	10	11	9	9	11		
Med letoma 1977 in 1995.	2	8	4	5	9	7	6		
Spol								12.628	.049
Moški.	5	6	5	9	13	12	14		

se nadaljuje

Tabela 5: Sklepna statistična analiza – motivacijski dejavniki zaposlenih (nad.)

	Stopnja pomembnosti							χ^2	p
	1	2	3	4	5	6	7		
Ženske.	2	9	9	7	5	4	3		
Število let delovnih izkušenj v IT								18.138	0.447
Manj kot 1 leto.	1	1	1	1	1	1	1		
1–5 let.	1	9	1	5	7	2	5		
6–10 let.	1	0	2	1	1	1	0		
Več kot 10 let.	4	5	10	9	9	12	11		
Stopnja izobrazbe								18.145	0.445
Srednja šola.	1	3	2	3	0	1	6		
6/1.	1	1	2	3	3	2	2		
6/2.	3	5	1	5	7	3	4		
7 ali več.	2	6	9	5	8	10	5		

Vir: lastno delo.

5.8 Sklepna statistična analiza – zadovoljstvo z delovnim mestom

Pri sklepni statistični analizi posameznikovega zadovoljstva z delovnim mestom smo vrednotili odgovore sodelujočih na vprašanje, kako so zadovoljni s tem, kako se njihovo delo ceni in spodbuja. Vprašanje ocenjujemo kot najbolj neposreden odraz splošnega zadovoljstva, obenem pa so testi na drugih vprašanjih pokazali enakovredne sklepe.

1. Obdobje rojstva in zadovoljstvo udeležencev z delom: Tako udeleženci iz generacije milenijcev kot iz generacije X so večinoma poročali, da so zadovoljni/zelo zadovoljni s svojim delovnim mestom. Hi-kvadrat test ($\chi^2 = 8,636$, $p = 0,071$) kaže na rahlo povezanost, kar pomeni, da bi obdobje rojstva udeležencev lahko rahlo vplivalo na zadovoljstvo z delom, saj so milenijci v splošnem s svojim delovnim mestom rahlo bolj zadovoljni kot pripadniki generacije X. Za pridobitev prepričljivejših rezultatov pa bo morda potrebna nadaljnja raziskava z večjim vzorcem.
2. Spol in zadovoljstvo udeležencev z delom: Moški so na splošno poročali, da se počutijo manj cenjeni in spodbujani, zaradi česar so bili manj zadovoljni z delom, medtem ko so ženske poročale o večjem zadovoljstvu. Vendar pa test hi-kvadrat ($\chi^2 = 7,717$, $p = 0,101$) ne kaže pomembne povezave med spolom udeležencev in njihovim zadovoljstvom pri delu. Zdi se torej, da spol ni pomemben dejavnik, ki bi vplival na zadovoljstvo pri delu.
3. Leto delovnih izkušenj na področju IT in zadovoljstvo udeležencev z delom: Udeleženci z več kot 10 leti delovnih izkušenj so pokazali različne stopnje zadovoljstva, precejšnje število pa jih je izrazilo nezadovoljstvo. Test hi-kvadrat ($\chi^2 = 20,405$, $p = 0,060$) kaže, da imajo leta delovnih izkušenj lahko potencialen, vendar ne močan vpliv na zadovoljstvo pri delu.
4. Stopnja izobrazbe in zadovoljstvo udeležencev z delom: Ne glede na stopnjo izobrazbe je večina udeležencev poročala, da se počutijo zadovoljne/zelo zadovoljne s svojim

delom. Test hi-kvadrat ($\chi^2 = 9,175$, $p = 0,688$) ne kaže pomembne povezave med stopnjo izobrazbe udeležencev in njihovim zadovoljstvom z delom.

V tabeli 6 so zbrani rezultati sklepne statistične analize zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom, za podatke iz naše ankete.

Tabela 6: Sklepna statistična analiza – zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti zadovoljen niti nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	χ^2	p
Obdobje rojstva						8.636	0.071
Do 31. 12. 1976.	3	12	20	28	7		
Med letoma 1977 in 1995.	3	7	4	22	10		
Spol						7.717	0.101
Moški.	3	14	19	30	7		
Ženske.	3	5	5	20	10		
Število let delovnih izkušenj v IT						20.405	0.06
1–5 let.	1	2	5	18	6		
6–10 let.	0	3	2	1	1		
Več kot 10 let.	5	14	16	27	6		
Stopnja izobrazbe						9.175	0.688
Srednja šola.	0	3	6	7	2		
6/1.	0	4	3	6	2		
5/2.	3	3	6	17	3		
7 ali več.	3	9	9	20	10		

Vir: lastno delo.

5.9 Kvalitativna raziskava motivacijskih dejavnikov milenijcev v dejavnosti IT

Proučevanja tematike smo se lotili ne samo z metodo kvantitativnega, temveč tudi kvalitativnega raziskovanja. V osebni intervjuju smo o motivaciji na delovnem mestu povprašali štiri različne posameznike, zaposlene v sektorju IT v istem podjetju. Pri tem sta bila dva intervjuvanca zaposlena v menedžmentu, in sicer eden dela kot vodja oddelka, drugi pa je zaposlen na direktorskem delovnem mestu. Med strokovnjakoma IT je eden visoko motiviran za delo, drugega pa lahko označimo kot demotiviranega. Vsem intervjuvancem smo postavili osem enakih vprašanj.

Na osnovno vprašanje, ali sodelujoči meni, da so obstoječi dejavniki motivacije ustrezni ter ali bi jih bilo treba kakor koli izboljšati, je samo demotivirani delavec odgovoril, da ti niso ustrezni. Demotivirani delavec ni navedel možnosti izboljšave, temveč je izrazil grajo

trenutnemu sistemu ocenjevanje, pri katerem je ključni cilj proaktivnost zaposlenega. Motivirani delavec ni neposredno odgovoril, temveč je kot možne izboljšave navedel le boljšo tehnično opremo. Na nasprotno stran demotiviranega zaposlenega se je postavil direktor, ki je sistem ocenjevanja na podlagi postavljanja ciljev pohvalil. V skladu s pričakovanji je odgovoril tudi vodja oddelka, ki je zadolžen za motiviranje delavcev v svoji enoti. Ker je cilj vsakega vodje oddelka, da zaposleni v njem delujejo povezani, je pri motivacijskih dejavnikih navedel pomembnost timskega duha in ustvarjanja pozitivne atmosfere. Med možnimi izboljšavami je vodja oddelka navedel več povezovalnih dogodkov, kot so pikniki, kar je pričakovano, saj so v splošni praksi to ena najpogostejših orodij za poskus krepitev motivacije zaposlenih.

Vsi vprašani so se strinjali glede pozitivnega vpliva motiviranosti zaposlenih v sektorju IT na uspešnost tega sektorja. Medtem ko sta vodja oddelka in direktor podala le mehek pritrdilni odgovor, je motivirani delavec dejal tudi, da se mu trenutno sektor IT ne zdi učinkovit, pri čemer sklepamo, da je s tem cilj na splošno nizko stopnjo motiviranosti zaposlenih v sektorju. Demotivirani delavec pa je tudi pri tem vprašanju podal možnost izboljšanja motiviranosti zaposlenih v sektorju IT, in sicer preko zagotavljanja transparentnosti pri napredovanjih, saj da nezasluženo napredovanje sodelavcev deluje demotivacijsko.

Zanimivi so odgovori na vprašanje o poznavanju stanja v drugih podjetjih IT. Motivirani delavec je namreč odgovoril, da se mu zdi stanje drugod boljše kot v trenutnem podjetju, kar je zanimivo, saj bi potem intuitivno pričakovali, da bi to negativno vplivalo na njegovo motiviranost za delo v trenutnem podjetju. Iz odgovora demotiviranega zaposlenega sklepamo na njegovo splošno negativno naravnost, saj je na to vprašanje odgovoril, da je stanje v vseh podjetjih isto slabo kot pri njih. Vodja oddelka je ponudil primerjavo, temelječo na velikosti podjetij. Meni, da je stanje v manjših podjetjih slabše, saj da so ta zaradi kadrovske podhranjenosti bolj obremenjena kot večja podjetja, kjer je po njegovem mnenju stanje podobno. Direktor sektorja je izpostavil ravno pozitivni vidik manjših konkurenčnih podjetij, kjer je po njegovo manj birokracije in s tem bolj sproščeno delovno okolje.

Direktor je primerljivost med njegovim in drugimi podjetji poudaril tudi pri vprašanju glede primerjave sposobnosti in motiviranosti zaposlenih. Vodja oddelka motiviranosti ni omenjal, temveč je poudaril specifičnost znanj, ki jih imajo zaposleni v njegovem oddelku. Podobno se glede motiviranosti ni opredelil demotivirani zaposleni, temveč je menil, da sta sposobnost in znanje zaposlenih v drugih podjetjih IT večja. Nasprotno pa je mnenje motiviranega zaposlenega takšno, da je ravno znanje, ki ga imajo drugod, primerljivo, razlika pa je v motiviranosti, saj da drugod nemotiviranih delavcev ni.

Glede nagrade v primeru, da zaposleni v podjetje pripelje dobrega strokovnjaka IT, sta vodja oddelka in direktor na poziciji, da je to ustaljena praksa v podjetjih IT in tudi trenutna praksa v tem podjetju. Nista se neposredno opredelila do tega, ali je to dobro, vendar iz odgovora sklepamo, da menita, da je to normalno in potrebno. Zanimivo je, da sta tako motivirani kot

nemotivirani zaposleni izrazila, da finančna spodbuda ni glavni motivator za prihod nekoga v podjetje, temveč je glavni motivator korist, ki bi jo tak zaposleni prinesel podjetju. To se do določene mere sklada z rezultati ankete, v kateri so udeleženci na prvo mesto postavili odnose med sodelavci. Delavec bi namreč najverjetneje priporočil nekoga, s katerim bi želel delati in denarna nagrada najverjetneje res ne bi bila na prvem mestu. Do neke mere to potrjuje tudi odgovor demotiviranega delavca, da v podjetje ne pripelje nekoga zaradi slabih razmer, ki po njegovem mnenju vladajo v podjetju. Direktor pa je poudaril tudi nujnost birokratske urejenosti takšnih nagrajevanj, predvsem v velikih podjetjih in na področju vprašanja vrnitve sredstev v primeru, da podjetje z novim zaposlenim ni zadovoljno ali pa ta sam odide. Čeprav to v prvi vrsti preprečuje morebitne zlorabe sistema nagrajevanj, pa je po drugi strani na mestu razmislek, ali lahko stroga pravila izplačil in vračil odvrnejo nekoga od tega, da bi v podjetje pripeljal novega zaposlenega.

Pri vprašanju o karakteristikah dobrega delavca v sektorju IT je bila v večini odgovorov navedena sposobnost učenja. Po našem mnenju to sovпада z dejstvom, da se panoga IT hitro razvija in nenehno spreminja in je zaposlenim v tej panogi jasno, da morajo nenehno pridobivati nova znanja. Predvsem vodja oddelka in direktor sta poudarila tudi mehke veščine, kot so komunikativnost, poštenost in ekipna orientiranost. Zanimivo je tudi, da sta cilje posredno ali neposredno omenila samo delavca. Najbolj neposredno jih je omenil demotivirani delavec, ki je dejal, da mora biti njegovo delo vedno dobro opravljeno, motivirani delavec pa je dejal, da se dober delavec IT ne ustavi pred problemom, ampak najde rešitev. Demotivirani delavec je torej prepričan, da je doseganje ciljev zelo pomembno, čeprav je ravno ocenjevanje na podlagi doseganja ciljev izpostavil kot dejavnik, ki negativno vpliva na motiviranost zaposlenega. Sami sklepamo, da je razlika med njim in motiviranim delavcem ravno v tem, da slednji o problemih in nalogah razmišlja kot o izzivih in ne o ciljnih, ki jih je treba za vsako ceno doseči.

6 DISKUSIJA

V raziskovalnem delu študije je bila opravljena celovita analiza motivacije in zadovoljstva pri delu v panogi IT. Namen raziskovalnega dela je bil spoznati motivatorje zaposlenih v sektorju IT v podjetju, stopnjo njihovega zadovoljstva ter spoznati lastnosti milenijcev na delovnem mestu, obenem pa s tem vodilnim v podjetju zagotoviti orodja za izboljšanje ravni motiviranosti in zadovoljstva njihovih zaposlenih.

6.1 Razprava in vrednotenje rezultatov

Analiza udeležencev ankete je razkrila njihove glavne motivacijske dejavnike. Najpomembnejši je tudi najbolj pričakovan dejavnik, to je višina mesečnega dohodka. Ker tudi demotivirani delavec v osebnem intervjuju višine plače ni izpostavil kot moteči dejavnik, sklepamo, da v obravnavanem podjetju to ni problematičen dejavnik in tako ni orodje, preko katerega bi vodilni najučinkoviteje dvignili raven motiviranosti zaposlenih.

Med najmanj pomembna motivacijska dejavnika sodita možnost dostopa do socialnih omrežij iz službenega omrežja ter možnost izobraževanj v tujini. Predvsem pri prvem menimo, da je razlog v možnosti celo lažjega in priročnejšega dostopa do socialnih omrežij preko mobilnih aplikacij na osebni mobilni telefonu. Med dejavniki, ki bi vodilnim lahko pomagali pri motiviranju zaposlenih, bi izpostavili predvsem možnost dela na novih in zanimivih projektih ter občasno dodatno finančno nagrajevanje, ki pa je bolj ali manj povezano z višjim osebnim prihodkom, ter po drugi strani s pohvalo.

Delavca, sodelujoča v osebni intervjuju, sta izpostavila, da bi novega zaposlenega v podjetje pripeljala predvsem zaradi koristi podjetja in ne lastne finančne koristi ob morebitni nagradi. Oblikujemo lahko povezavo z rezultati ankete, v kateri so zaposleni v sektorju IT poudarili predvsem dobre odnose v kolektivu kot glavni dejavnik zadovoljstva. Sklepamo, da bi tako po njihovem novi zaposleni predstavljali korist podjetju predvsem v smislu izboljšanja odnosov v kolektivu. Visoko na lestvici pomembnosti z vidika zadovoljstva je tudi jasnost oblikovanja delovnih nalog. Jasno in natančno določene naloge imajo namreč tudi jasno določen cilj, ki ga je tako lažje doseči. To sovpada z osebnim intervjujem, v katerem je demotivirani delavec izpostavil ravno sistem ocenjevanja na podlagi ciljev kot moteč dejavnik. Menimo, da bi jasno določene naloge pripomogle k boljšemu doseganju ciljev in preko tega k doseganju boljših ocen, sistem kot celota bi v tem primeru bil dojet kot manj nepravičen, vse skupaj pa bi tako morebiti pozitivno vplivalo tudi na motivacijo zaposlenih. Tudi najvišji odstotek pri nezadovoljstvu z razumevanjem ocenjevanja dela dodatno potrjuje našo tezo.

Višina mesečnega dohodka kot glavni motivacijski dejavnik odraža Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije, kjer plača sodi med higienske dejavnike, ki lahko preprečijo nezadovoljstvo, a sami po sebi ne vodijo do večje motivacije (Herzberg, 1964). Plača sicer sodi na prvo mesto med motivacijskimi dejavniki, vendar po odgovorih v anketnem vprašalniku sklepamo, da bi prenizka plača vodila v nižanje zadovoljstva, dodatno dvigovanje plače nad raven, s katerim so zaposleni že zadovoljni, pa ne bi dodatno izboljšalo motivacije.

Pomen dobrih odnosov v kolektivu kot ključnega dejavnika zadovoljstva odseva McClellandovo teorijo motivacije, ki izpostavlja potrebo po pripadnosti kot eno izmed temeljnih motivacijskih gonil (McClelland, 1985). Naše ugotovitve potrjujejo, da so medosebni odnosi in občutek pripadnosti skupnosti ključni za zadovoljstvo in motivacijo na delovnem mestu, kar je v skladu s teoretičnimi predpostavkami.

V raziskavi smo ugotovili, da se milenijci ne razlikujejo od starejše generacije v stopnji pozitivnega dojemanja delovnega mesta in v splošnem izražajo visoko stopnjo zadovoljstva. Prav tako so motivirani za delo in jih dodaten prost dan ne bi dodatno motiviral. Ugotovili smo, da ni statistično pomembne razlike med milenijci in generacijo X v smislu motivacijskih dejavnikov. Najučinkovitejša orodja za povečanje njihove motiviranosti na

delovnem mestu so tako višje plačilo, ustvarjanje dobrih odnosov v kolektivu, možnost dela na pomembnih in zanimivih projektih ...

V okviru splošnega zadovoljstva na delovnem mestu bi bilo koristno razširiti vzorec anketirancev. Rezultati so namreč pokazali možnost šibke povezave med starostjo udeležencev in stopnjo zadovoljstva v smeri višjega zadovoljstva milenijcev. Rezultat bi lahko argumentirali na podlagi teorije malih zmag (Amabile in Kramer, 2011). Za mlajše zaposlene je namreč vsako opravljeno delo, dosežek ali nagrada relativno večje kot za starejšega zaposlenega, ki je v svoji karieri dosegel že veliko. Treba pa je poudariti, da je p vrednost pri hi-kvadrat testu celo rahlo nad mejo 0,05, ki predstavlja zgornji prag za statistično značilnost izhajajočega sklepa. V morebitni nadgradnji raziskovalnega dela bi tako veljalo razširiti vzorec anketirancev in povezavo dokončno potrditi ali ovreči.

6.2 Priporočila podjetjem IT za izboljšanje motivacije zaposlenih

Končni rezultat študije lahko sklenemo v priporočilih podjetjem IT za izboljšanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Priporočila veljajo tako za milenijce kot starejše generacije, saj statistično pomembnih razlik med njimi nismo ugotovili. Priporočljivo je uvesti pregledna pravila za napredovanje v plačnem in kariernem sistemu in zagotavljati pravičen sistem nagrajevanja, usklajen s pričakovanji zaposlenih in z Adamsovo teorijo pravičnosti. Izboljšati velja tudi delovno okolje preko zagotavljanja napredne strojne opreme, optimalne količine sestankov in izvajanja ukrepov za krepitev inovativnega delovnega okolja.

Dajanje prednosti stalnemu učenju, izpostavljanje zaposlenih novim izzivom in krepitev povezanosti ekipe z odprto komunikacijo, medsebojnim spoštovanjem in usklajevanjem med različnimi oddelki je prav tako učinkovit pristop h grajenju motiviranega delovnega okolja. K visoki ravni zadovoljstva z delom pozitivno vpliva tudi podpiranje uravnoveženega delovnega in zasebnega življenja. Zato je priporočljivo, da vodstveni kadri razmislijo o načinih zadovoljitve potreb, kot so oprema za pisarno na domu, možnost prilagodljivega delovnega časa in uvedba krajšega delovnika.

V skladu z motivacijskimi strategijami so povratne informacije zaposlenim koristne za izboljšanje ravni njihove motiviranosti. Tako je priporočljivo vzpostaviti redne komunikacijske kanale za povratne informacije zaposlenim in zagotoviti optimalni pretok informacij v organizaciji, da bodo zaposleni dobro obveščeni o ciljih, dosežkih in novostih podjetja. Obenem je zaposlenim pomembno tudi, da se v procesih odločanja sliši njihov glas. Organizacije lahko z izvajanjem teh predlogov ustvarijo spodbudno in visoko motivirano delovno okolje, kar bo sčasoma povečalo zavzetost, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih.

6.3 Možnosti nadaljnjega raziskovanja

V nadaljevanju raziskave na področju motivacije in zadovoljstva zaposlenih v sektorju IT bi bilo ključnega pomena razširiti obseg in raznolikost vzorca anketirancev. S tem bi pridobili bolj reprezentativne in zanesljive podatke, ki bi omogočili globlje razumevanje dinamike motivacijskih dejavnikov med različnimi demografskimi skupinami zaposlenih. Povečanje vzorca bi lahko vključevalo ne le večje število anketirancev iz različnih podjetij IT, ampak tudi razširitev geografskega obsega raziskave, da bi zajeli zaposlene v različnih državah. To bi omogočilo primerjavo med motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih v Sloveniji in tujini, kar bi prispevalo k boljšemu razumevanju globalnih trendov in specifičnih lokalnih dejavnikov, ki vplivajo na delovno motivacijo in zadovoljstvo.

Poleg geografske in kvantitativne razširitve vzorca bi bilo koristno preučiti tudi kvalitativne vidike motivacije in zadovoljstva. To bi lahko vključevalo globlje intervjuje z zaposlenimi iz različnih kultur, analizo primerov dobrih praks v mednarodnem kontekstu in raziskovanje, kako različni organizacijski kulturi in nacionalne kulture vplivajo na motivacijo. Poseben poudarek bi bil na razumevanju, kako se motivacijski dejavniki in zadovoljstvo z delovnim mestom razlikujejo med slovenskimi delavci in tujimi zaposlenimi v sektorju IT. To bi omogočilo identifikacijo univerzalnih motivacijskih dejavnikov in tistih, ki so specifični za določene kulture ali regije.

Zanimivo bi bilo tudi preveriti, kako različne politike in prakse ravnanja z zmožnostmi zaposlenih vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo med zaposlenimi iz različnih držav. Na primer, primerjava sistema nagrajevanja, priložnosti za profesionalni razvoj, pristopov k vodenju in upravljanju dela na daljavo ter kako ti dejavniki vplivajo na zaposlene v različnih kulturah. Raziskava bi lahko raziskovala tudi, kako se zaposleni iz različnih kultur odzivajo na izzive, kot so delovni stres, uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja ter integracija v multikulturne delovne skupine.

Dodatno bi bilo koristno preučiti vpliv tehnoloških inovacij in digitalne transformacije na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. To bi vključevalo raziskovanje, kako nove tehnologije, kot so umetna inteligenca, avtomatizacija in daljinsko delo, vplivajo na delovne procese, percepcijo dela zaposlenih in njihovo zadovoljstvo.

7 SKLEP

Na podlagi celovite analize motivacije in zadovoljstva zaposlenih v panogi IT, ki je bila izvedena v okviru te študije, lahko sklenemo, da je razumevanje motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva ključno za izboljšanje delovnega okolja v podjetjih. Raziskava je pokazala, da višina mesečnega prihodka predstavlja pomemben, a ne edini motivacijski dejavnik. Pomembnost dobrih medosebnih odnosov, jasno določenih delovnih nalog in možnosti za delo na zanimivih projektih izpostavlja potrebo po celostnem pristopu k motivaciji zaposlenih.

V sklepu lahko podamo tudi priporočila za podjetja IT, ki vključujejo uvedbo preglednih pravil za napredovanje, zagotavljanje pravičnega sistema nagrajevanja, izboljšanje delovnih pogojev, spodbujanje stalnega učenja in inovativnosti ter krepitev povezanosti in komunikacije v ekipi. Posebna pozornost naj bo namenjena tudi podpiranju uravnoveženega delovnega in zasebnega življenja zaposlenih.

Študija potrjuje, da ni bistvenih razlik med motivacijskimi dejavniki milenijcev in starejših generacij, kar poudarja univerzalnost predlaganih ukrepov za izboljšanje motivacije in zadovoljstva. Zaključimo pa lahko, da je za izgradnjo visoko motiviranega in zadovoljnega delovnega okolja potreben celosten pristop, ki upošteva različne motivacijske dejavnike in spodbuja odprto, inovativno ter spoštljivo delovno kulturo. Implementacija predlaganih ukrepov lahko vodi do izboljšanja produktivnosti, zavzetosti in splošnega zadovoljstva zaposlenih, kar koristi tako posameznikom kot celotni organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Adam, E. E. (1972). An analysis of changes in performance quality with operant conditioning procedures. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 480–486.
2. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. V *Advances in experimental social psychology* (str. 267–299). Academic Press.
3. Amabile, T. in Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Press.
4. Awati, R. (2021, 7. julij). *A brief history of the evolution and growth of IT*. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/A-brief-history-of-the-evolution-and-growth-of-IT>
5. Bannon, S., Ford, K. in Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the Workplace. *CPA Journal*, 9(2), 61–65.
6. Barroso, A., Parker, K. in Bennet, J. (2020). *As millennials near 40, they're approaching family life differently than previous generations*. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/27/as-millennials-near-40-theyre-approaching-family-life-differently-than-previous-generations>
7. Bass, B. M. in Vaughan, J. A. (1968), *Training in Industry: The Management of Learning*. Wadsworth publishing company.
8. Berkup, S. B. (2019). Working with generations X and Y in generation Z period: manegement of different generations in business life. *Mediterranean journal of social sciences*, 5(19), 218-229.
9. Bilodeau, E. A. in Bilodeau, I. M. (1961). Motorskills learning. *Annual review of psychology*, 12(1), 243–280.
10. Buntak, K., Droždek, I. in Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim. *Tehnički glasnik*, 7(2), 213–219.
11. Burke, R. J., Cooper, C. L., Antoniou, A. S. G. (2015). *The multi-generational and aging workforce Challenges and opportunities*. Elgar.

12. CERN. (brez datuma). *Where the Web was born*. <https://home.cern/science/computing/birth-web/short-history-web>.
13. Claxton, M. (2023, 5. januar). *The role of IT in the finance sector* [objava na blogu]. <https://www.solidsystems.co.za/blog/role-of-it-in-finance-sector>
14. Cohen, R. L. in Greenberg, J. (1982). The justice concept in social psychology. V *Equity and justice in social behavior* (str. 1–41). Academic Press.
15. Cohen-Charash, Y. in Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
16. Cottrel, S. (2024). A year-by-year guide to different generations. <https://www.parents.com/parenting/better-parenting/style/generation-names-and-years-a-cheat-sheet-for-parents/>
17. Deci, E., Koestner, R. in Ryan, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effect of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological bulletin*, 125(11), 627–668.
18. Deci, E., Ryan, R. (2015). Self-Determination Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 10(12), 486–491.
19. Dimock, M. (2019). *Defining generations: where millennials end and generation z begins*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins>
20. Exforsys. (2014). *Assertive skills*. <https://www.exforsys.com/career-center/assertive.html>
21. Fingent. (brez datuma). *Information technology in healthcare: applications and role* [objava na blogu]. <https://www.fingent.com/blog/the-application-and-impact-of-information-technology-in-healthcare>.
22. Euro RSCG Worldwide. (2011). Millennials, the challenger generation. *Presumer report*, 11(1).
23. Galani, A. in Galanakis, M. (2022). Organizational psychology on the rise – McGregor's X and Y theory: A systematic Literature review. *Psychology*, 13(5), 782–789.
24. Ganta, V. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Manegament and Applied Sciences*, 2(6), 221–230.
25. Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. in Marsch, H. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711–735.
26. Hagger, M. in Chatzisarantis, N. (2005). *The social psychology of exercise and sport*. McGraw Hill Education.
27. Harrington, B., Van Deusen, F., Fraone, J. S. in Morelock, J. (2015). *How millennials navigate their careers*. Boston college.
28. Harris-Boundy, J. in Flatt, S. J. (2010). Cooperative performance of Millennials in teams. *Review of Business Research*, 10, 30–46.
29. Hawkins, J. (2020). *Millennials: the most educated generation*. <https://youngamericans.berkeley.edu/2020/01/college-attainment>

30. Hersperger, K. (2010). *Four generations in the workplace: Intergenerational interaction in workplace*. Slippery Rock University.
31. Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 27(1), 3–7.
32. Ilgen, D., Fisher, C. in Susan, M. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(8), 349–371.
33. Indeed. (2023, 8. september). *What is information technology? (importance, roles and types)*. <https://sg.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-information-technology>
34. Institute for Management Excellence. (2003). *Differences between "computer" folks and the general population*. <http://www.itstime.com/jul2003.htm>
35. Inštitut za informatiko. (brez datuma). *Osnovni pojmi ITK*. <https://ii.feri.um.si/sl/studij/osnovni-pojmi-itk/>
36. IT archives. (brez datuma). *The history of IT*. <https://archivesit.org.uk/themes-and-topics/the-history-of-it-timeline>
37. Laslavić, Ž. (2015). *Milenijci – hiperzahtjevena generacija*. <https://lidermedia.hr/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/milenijci-hiperzahtjevena-generacija-62868>
38. Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: a psychological review*. McGraw-Hill.
39. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
40. Locke, E. in Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35 Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
41. Lounsbury, J. W., Sundstrom, E., Levy, J. J. in Gibson, L. W. (2014). *Distinctive personality traits of information technology professionals*. *Computer and information science*, 7(3), 38–48.
42. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, (50), 370–396.
43. McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Cambridge University Press.
44. Meister, J. (2012, 14. avgust). *The future of work: job hopping is the 'new normal' for millenials*. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/the-future-of-work-job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials/?sh=1e6ecba813b8>
45. Morton, K. (2014). *Work smart not hard: be more productive by spending less time infront your computer*. <http://www.parentables.howstuffworks.com/self>
46. Myers, K. in Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225–238.
47. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Avon Books.
48. Raspor, A. (2017). *Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja*. Perfectus.
49. Rozman, R. (1993). *Management*. Gospodarski vestnik.

50. Roy S., Daniel, C. in Agrawal, M. (2023). *Fundamentals of information technology*. Florida: University of South Florida.
51. Ryan, R. in Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78.
52. Ryan, R. M. in Deci, F. L. (2002). On assimilating identities to self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. V *Handbook of self and identity* (str. 253–272). Guilford Press.
53. Schwinger, M, Steinmayr, R., Spinath, B. (2012). Not all roads lead to Rome – comparing different types of motivational regulation profiles. *Learning and individual differences*, 22(3), 269-279.
54. Syed, J. in Tappin, M. (2019). IT professionals' personality, personal characteristics, and commitment: evidence from a national survey. *Computer and information science*, 12(3), 58–71.
55. Setiawati, R., Ricardianto, P. in Endri, E. (2022). The role of information technology in business agility: systematic literature review. *Quality access to success*, 23(1), 143–149.
56. Shambhavi, R., Clinton, D. in Manish, A. (2023). *The Modernization of Digital Information Technology*. University of South Florida.
57. Shewale, R. (2023, 19. januar). *Internet User Statistics In 2023 — (Global Demographics)*. <https://www.demandsage.com/internet-user-statistics>
58. Skinner, B. F. (1963). Operant behavior. *American Psychologist*, 18(8), 503–515.
59. Solomon, R. M. (2006). *Consumer behaviour: a European perspective* (3. izd.). Prentice Hall-Financial Times.
60. Statistični urad Republike Slovenije. (2023a). *Število aktivnih podjetij v sektorju IKT*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/2975701S.px/>
61. Statistični urad Republike Slovenije. (2023b). *Število zaposlenih in samozaposlenih v podjetju z 10 ali več zaposlenimi in samozaposlenimi po uporabi IKT v podjetju, kohezijski regiji, Slovenija, letno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/2965707S.px>
62. Statistični urad Republike Slovenije. (2023c). *Plače*. <https://www.stat.si/statweb/Field/Index/15/74>
63. Statistični urad Republike Slovenije. (2023d). *Povprečne mesečne plače in indeksi povprečnih mesečnih plač pri pravnih osebah po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, mesečno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0701011S.px/>
64. Steel, P. in Konig, C. J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889–913.
65. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Kratko ime ankete: Motivacija zaposlenih v IT

Število vprašanj: 19

Število spremenljivk: 49

Status: Aktivna od: 22. 2. 2022. Aktivna do: 22. 5. 2022.

Avtor: Igor Miškulin, 21. 2. 2022

Spreminjal: Igor Miškulin, 22. 2. 2022

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na ikono Naslednja stran začnete izpolnjevati anketo.

Q1 – Določite svoj vrstni red po pomembnosti, kaj bi vas motiviralo (max. 7 dejavnikov):

Razpoložljive kategorije:

Dodaten dan dopusta.
Parkirno mesto na lokaciji dela.
Plačano dodatno zavarovanje za hiter dostop do zdravnika specialista.
Organizirano varstvo otrok v bližini lokacije dela.
Možnost družbe hišnega ljubljence na delovnem mestu.
Višji osebni dohodek.
Občasna denarna nagrada, kadar si jo res zaslužim.

Razvrščene kategorije:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Q2 – Koliko vam pomenijo naslednji dejavniki?

	1 – Zelo nepomembno	2 – Nepomembno	3 – Niti pomembno, niti nepomembno	4 – Pomembno	5 – Zelo pomembno
Možnost dela od doma.	☐	☐	☐	☐	☐
Jasne in natančno definirane naloge.	☐	☐	☐	☐	☐

	1 – Zelo nepomembno	2 – Nepomembno	3 – Niti pomembno, niti nepomembno	4 – Pomembno	5 – Zelo pomembno
Vključenost v odločanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Tedenski sestanki na 4 oči.	☐	☐	☐	☐	☐
Dobri odnosi s sodelavci.	☐	☐	☐	☐	☐
Delovni pogoji (oprema, prostori, delovni čas).	☐	☐	☐	☐	☐
Varnost zaposlitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Delo na novih izzivih.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugled podjetja v zunanjem svetu.	☐	☐	☐	☐	☐

Q3 – Splošna vprašanja glede zadovoljstva na vašem trenutnem delovnem mestu:

	1 – Zelo nezadovoljen	2 – Nezadovoljen	3 – Niti zadovoljen, niti nezadovoljen	4 – Zadovoljen	5 – Zelo zadovoljen
Vem, kako lahko v trenutnem podjetju razvijam svojo kariero (projekti, napredovanja).	☐	☐	☐	☐	☐
Zadovoljen/zadovol jna sem s tem, kako si organiziram svoje poklicno in zasebno življenje.	☐	☐	☐	☐	☐
Ponosni sem na produkte/ storitve trenutnega podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaupam vodstvu (zgled, sposobnosti).	☐	☐	☐	☐	☐
Mislim, da je moja plača primerna za moje delovno mesto.	☐	☐	☐	☐	☐

	1 – Zelo nezadovoljen	2 – Nezadovoljen	3 – Niti zadovoljen, niti nezadovoljen	4 – Zadovoljen	5 – Zelo zadovoljen
Moje prizadevanje se ceni in spodbuja.	☐	☐	☐	☐	☐
Način dela je inovativen (sodelovanje, delo na daljavo, oprema ...).	☐	☐	☐	☐	☐
Vidim vpliv svojega dela na uspeh trenutnega podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Razumem, kako se ocenjuje moja delovna uspešnost.	☐	☐	☐	☐	☐
Strokovno se razvijam in učim.	☐	☐	☐	☐	☐
Trenutno podjetje dovolj integrira okoljska vprašanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Trenutno podjetje dovolj integrira aktualna družbena vprašanja.	☐	☐	☐	☐	☐
V tem, kar delam, vidim smisel.	☐	☐	☐	☐	☐

Q4 – Ali razmišljate o zamenjavi delovnega mesta?

- ☐ Da.
- ☐ Občasno.
- ☐ Ne razmišljam.

Q5 - Kaj bi radi zamenjali?

- ☐ Oddelek.
- ☐ Sektor.
- ☐ Izven trenutnega podjetja.

Q6 – Kaj bi vas motiviralo za boljše delo?

Q7 – Ali menite, da vaši najožji sodelavci zavzeto opravljajo svoje delo?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.
- ☐ Večina.
- ☐ Nekateri.
- ☐ Ne vem.

Q8 – Ali menite, da bi lahko vaš nadrejeni v skladu s svojimi pristojnostmi naredil več?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.
- ☐ Včasih.

Q9 – Ali ste pripravljeni prevzeti večjo odgovornost, več tveganja in več dela v zameno za višjo plačo?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q10 – S kakšnim sistemom plačila dela bi se strinjali?

- ☐ Plačevanje po času.
- ☐ Plačevanje po učinku.
- ☐ Vseeno mi je.

Q11 – Ali se strinjate, da je delo enakomerno porazdeljeno med sodelavci?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q12 – Ali bi danes sprejeli isto službo, kot jo opravljate?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q13 – Ali ste ponosni, da ste zaposleni v trenutnem podjetju?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q14 – Obdobje rojstva:

- ☐ Do 31. 12. 1976.
- ☐ Med letoma 1977 in 1995.

- ☐ Po 1. 1. 1996.

Q15 – Spol:

- ☐ Moški.
☐ Ženski.

Q16 – Koliko let ste že zaposleni v trenutnem podjetju:

Manj kot 1 leto.

- ☐ 1–5 let.
☐ 6–10 let.
☐ Več kot 10 let.

Q17 – Koliko časa ste zaposleni v IT-ju v trenutnem podjetju?

- ☐ Manj kot 1 leto.
☐ 1–5 let.
☐ 6–10 let.
☐ Več kot 10 let.

Q18 – Stopnja izobrazbe

- ☐ Srednja šola.
☐ 6/1.
☐ 6/2.
☐ 7 ali več.

Priloga 2: Intervju

1. Ali meniš, da so obstoječi dejavniki motivacije ustrezni, ali bi lahko kaj spremenil oz. izboljšal? Če bi spremenil, prosim, navedi vsaj en primer kaj in kako?
2. Ali meniš, da bi bil IT učinkovitejši, če bi bili zaposleni v IT-ju bolj motivirani?
3. Ali poznaš situacijo, kako je v IT-ju v kakšnem drugem podjetju? Če da, prosim, opiši.
4. Ali meniš, da so tam zaposleni zadovoljnejši in učinkovitejši? Če da, kaj meniš, zakaj?
5. V čem je razlika med IT-jevc v drugem podjetju in pri nas? Znanje in kompetence in/ali sposobnost/kvaliteta dela in/ali motiviranost?
6. Kaj misliš o tem, da bi prejel nagrado, če bi pripeljal dobrega IT-jevca k nam?
7. Kakšne so ovire, da tega ne storiš že danes?
8. Kakšen je po tvojih kriterijih dober IT-jevec?