

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju
informacijskih tehnologij v Sloveniji**

Ljubljana, december 2005

ALEŠ SEMEJA

IZJAVA

Študent Aleš Semeja izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo magistrskega dela na spletnih straneh Ekonomske fakultete v Ljubljani.

V Ljubljani, dne 23.12.2005

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. PROBLEMATIKA.....	1
1.2. NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....	2
1.3. METODE DELA.....	3
1.4. ZASNOVA MAGISTRSKEGA DELA.....	3
2. ZAPOSLENI NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ	4
2.1. ODPREDELITEV ZAPOSLENIH NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ	4
2.1.1. Opredelitev zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji.....	6
2.2. ZNAČILNOSTI TRGA DELA NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ	11
2.3. DELAVCI NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ – DELAVCI ZNANJA	13
2.3.1. Pomen in vsebina izobraževanj zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	16
2.3.3. Vrste in značilnosti izobraževanj na področju informacijskih tehnologij.....	17
2.3.4. Investiranje v znanje na področju informacijskih tehnologij.....	19
2.4. SPECIFIČNE LASTNOSTI ZAPOSLENIH NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ	21
2.4.1. Raziskave na področju dejavnikov motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v svetu.....	21
2.4.2. Specifične lastnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji	23
3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	28
3.1. MOTIVACIJSKE TEORIJE	30
3.1.1. MOTIVACIJSKE TEORIJE, OSNOVANE NA POTREBAH	30
3.1.1.1. Maslowa teorija motivacije	30
3.1.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije	34
3.1.1.3. McGregorjeva teorija X in teorija Y	36
3.1.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE.....	37
3.1.2.1. Vroomova teorija motivacije, temelječa na pričakovanjih.....	37
3.1.2.2. Lockejeva teorija ciljev	39
3.1.2.3. Skinnerjeva teorija okrepitve	41
3.1.2.4. Adamsova teorija enakosti	43
3.1.2.5. Teorija socialnega učenja	46
3.2. ODGOVORNOST ZA VZPOSTAVITEV MOTIVACIJSKEGA OKOLJA.....	47
4. PRIPADNOST ZAPOSLENIH	49
4.1. OPREDELITEV PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH	49
4.1.1. Dejavniki, ki vplivajo na raven pripadnosti pri zaposlenih.....	52
4.2. DEJAVNIKI, KI NAPOVEDUJEJO PRIPADNOST.....	54
4.2.1. Osebnostni dejavniki posameznikove pripadnosti	54
4.2.2. Dejavniki delovnega okolja.....	55
4.2.3. Pozicijski dejavniki	58
4.2.4. Vpliv menedžmenta na izgradnjo pripadnosti zaposlenih.....	58
4.3. POVEZANOST MED PRIPADNOSTJO IN FLUKTUACIJO	60

5. RAZISKAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ	61
5.1. TEORETIČNI OKVIR IN IZHODIŠČE RAZISKAVE.....	62
5.2. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	63
5.3. METODA ZBIRANJA PODATKOV	64
5.4. SESTAVA IN STRUKTURA VPRAŠALNIKA	65
5.5. OPIS VZORCA	66
5.6. IZVEDBA RAZISKAVE.....	68
5.7. REZULTATI RAZISKAVE	69
5.8. UGOTOVITVE RAZISKAVE	87
6. OBLIKOVANJE SMERNIC ZA DVIG RAVNI MOTIVIRANOSTI IN PRIPADNOSTI PRI ZAPOSLENIH NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ	89
6.1. DEJAVNIKI, POVEZANI Z NAGRAJEVANJEM.....	89
6.2. DEJAVNIKI, POVEZANI Z VLOGO VODJE.....	92
6.3. DEJAVNIKI, POVEZANI Z ZNAČILNOSTMI DELOVNEGA MESTA	94
7. SKLEP	95
8. LITERATURA	98
9. VIRI	102
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura povpraševanj podjetij po zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, po poklicih.....	12
Slika 2: Struktura zaposlenih na področju informacijskih tehnologij po področjih pridobljene izobrazbe.	15
Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji	15
Slika 4: Načini dodatnega izobraževanja zaposlenih na področju informacijskih tehnologij..	20
Slika 5: Dejavniki, ki demotivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij.....	24
Slika 6: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi	25
Slika 7: Razlogi za nezadovoljstvo zaposlenih z njihovimi nadrejenimi.....	25
Slika 8: Preference glede nagrajevanja zaposlenih na področju informacijskih tehnologij poleg osnovne plače	26
Slika 9: Ali bi odšli delat v drugo podjetje?.....	27
Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev zaposlenih na področju informacijskih tehnologij za zamenjavo podjetja	27
Slika 11: Proces motivacije	29
Slika 12: Maslowa hierarhija potreb v povezavi z delovnim mestom	31
Slika 13: Herzbergova dvofaktorska teorija.....	35
Slika 14: Vroomova teorija motivacije temelječa na pričakovanjih	38
Slika 15: Lockejeva teorija ciljev	40
Slika 16: Adamsova teorija enakosti	43
Slika 17: Porazdelitev odgovornosti za ustvarjanje motivacijskega okolja po hierarhičnih nivojih v organizaciji.....	47
Slika 18: Splošni model pripadnosti zaposlenih	52

Slika 19: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	70
Slika 20: Vrste nagrad, ki jih v podjetjih uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih in vrste nagrad, za katere udeleženci raziskave smatrajo, da so najbolj zaželeni.....	71
Slika 21: Ali uspešnost posameznega zaposlenega na področju informacijskih tehnologij vpliva na višino nagrade, ki jo le-ta prejme za svoje delo?.....	73
Slika 22: V kolikšni meri uspešnost posameznika lahko vpliva na višino nagrade, izraženo v odstotku le-te, ki jo zaposleni prejme za svoje delo?.....	73
Slika 23: Kako obravnavate nezaželeno vedenje pri zaposlenih, ki jih vodite?	77
Slika 24: Ali se v odnosu organizacija – zaposleni bolj čutite kot predstavnik organizacije ali bolj kot predstavnik zaposlenih?	77
Slika 25: Mnenje udeležencev glede prisotnosti nizke stopnje zadovoljstva zaposlenih na področju informacijskih tehnologij z neposredno nadrejenimi vodji.....	78
Slika 26: Kako bi opredelili delo vaših zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?...	80
Slika 27: Mnenje udeležencev o smiselnosti oblikovanja bolj razgibanega dela zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	81
Slika 28: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo raven pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.	83
Slika 29: : Dejavniki, ki bi po mnenju udeležencev vplivali na odločitev zaposlenih o zamenjavi podjetja.....	84
Slika 30: Ali je stopnja fluktuacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij po vašem mnenju višja kot pri ostalih skupinah zaposlenih v vaši organizaciji?	86
Slika 31: V katerih skupinah zaposlenih v vašem podjetju je po vašem mnenju stopnja fluktuacije višja kot pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?	86

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tehnični poklici na področju informacijskih tehnologij po klasifikaciji NWCET	5
Tabela 2: Netehnološki poklici, povezani z informacijskimi tehnologijami.....	6
Tabela 3: Poklici, neposredno povezani z informacijskimi tehnologijami, po Standardni klasifikaciji poklicev RS	7
Tabela 4: Mnenje vodij o različnih predpostavkah glede zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	75

Jezikovni pregled magistrskega dela: Ana Berčon, prof. slov.

1. UVOD

1.1. PROBLEMATIKA

Področje informacijskih tehnologij je v primerjavi z ostalimi panogami v gospodarstvu relativno mlado in v fazi razvoja. Kljub veliki publiciteti panoge in njenemu hitremu razvoju so poklici, povezani z informacijskimi tehnologijami, za večji del prebivalstva še vedno zaviti v tančico skrivnosti, saj si veliko ljudi ne predstavlja pojma informacijskih tehnologij in vsebine, z njimi povezanih poklicev.

Takšno stanje je zaznati tudi v podjetjih, kjer se zdi, da delodajalci in zaposleni na področju informacijskih tehnologij težko najdejo skupni jezik.

Pri pregledovanju zaposlitvenih oglasov in branju člankov s področja informacijskih tehnologij bi lahko sklepal, da je na trgu zaznati veliko povpraševanje po zaposlenih, ki so usposobljeni za delo na področju informacijskih tehnologij, kar napeljuje na misel, da so poklici na tem področju cenjeni, dobro plačani ter zaposlenim omogočajo uveljavitev, osebnostno rast in dolgoročni razvoj v podjetju. Odgovorni v podjetjih zatrjujejo, da je težko pridobiti ustrezno usposobljen kader, zato naj bi vanj vlagali veliko sredstev in napora, ko ga enkrat pridobijo.

Kljub temu sem na podlagi razgovorov z zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij opazil, da le-ti ne dajejo vtisa pretiranega zadovoljstva, na kar opozarjajo tudi nekatere raziskave (Gartner Group, 2005). Če povzamem ugotovitve raziskave, je pri obravnavani skupini zaposlenih opaziti izjemno nizko pripadnost podjetju, nepripravljenost za sodelovanje z ostalimi zaposlenimi, močno potrebo po spoznavanju novega, zabavi, dosežkih, javnemu priznanju ter zelo različne stopnje formalne izobrazbe. Za to skupino zaposlenih je značilen visok odstotek zaposlenih moškega spola, relativno nizka povprečna starost ter težave z avtoriteto nadrejenih.

Na prvi pogled tako med podjetji in zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij vlada neravnovesje, katerega vzrok je verjetno potrebno iskati v medsebojnem nerazumevanju delodajalcev in zaposlenih.

Da bi lahko razumeli zaposlene na področju informacijskih tehnologij, jih je potrebno najprej opredeliti. Večina lastnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, opredeljenih v prejšnjem odstavku, spominja na lastnosti delavcev znanja, kot jih opredeljujeta avtorja Dalmie in Harrigan (Dalmie, Harrigan, 1991, str. 4–9). Delavci znanja naj bi se nasploh razlikovali od drugih delavcev po tem, da jih zanima le visoko specializirano znanje in želja po občudovanju s strani sodelavcev. Sodelovanje s sodelavci pri skupinskem delu jih ne

interesira, saj se smatrajo za elito, prezirajo avtoriteto in navadno oporekajo hierarhični strukturi v podjetjih, ki jih zaposlujejo.

V literaturi zasledimo, da zaposleni v poklicih, ki bi jih lahko opredelili kot delavce znanja, ne iščejo priznanja in potrditve svojega dela primarno v obliki finančnih nagrad, temveč v drugih oblikah nagrajevanja (White in MacKenzie, 2003, str. 228–234).

Na podlagi navedenega bi lahko sklepali, da delujejo na zaposlene na področju informacijskih tehnologij enaki motivacijski dejavniki in dejavniki pripadnosti podjetju kot na širšo populacijo delavcev znanja. Vendar pa je pri širši populaciji delavcev znanja vsaj na prvi pogled opaziti višjo raven zadovoljstva in pripadnosti podjetju kot pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Je zato morda prehitro sklepati, da za zaposlene na področju informacijskih tehnologij veljajo specifični motivacijski vzvodi, ki jih vodje v podjetjih ne prepoznajo, vendar bi jih morali upoštevati, v kolikor želijo ustvariti visoko raven motiviranosti in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?

Da bi dobili odgovor na to vprašanje, sem se odločil, da preučim dejavnike, ki vplivajo na raven motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

1.2. NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je osvetliti razmerje med delodajalci in zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji ter na podlagi spoznanj oblikovati smernice, ki bodo lahko služile kot opora delodajalcem, da v podjetjih vzpostavijo sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, ki bo učinkoviteje motiviral ciljno skupino zaposlenih in tako prispeval k dvigu produktivnosti, zadovoljstva in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Zaradi tega sem si pri izdelavi magistrskega dela zastavil cilj opredeliti zaposlene na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji ter njihove značilnosti. Nadalje sta cilja magistrskega dela analizirati teoretične prispevke s področja dejavnikov motivacije in pripadnosti ter izvedba kvalitativne raziskave dejavnikov motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji. Končni cilj magistrskega dela je na osnovi zbranih ugotovitev oblikovati smernice, ki bodo delodajalcem v oporo in jih usmerjale pri dvigovanju ravni motivacije in pripadnosti te ciljne skupine zaposlenih.

1.3. METODE DE LA

Pri preučevanju literature sem uporabljal predvsem metode analize vsebine, primerjave teoretičnih ugotovitev ter kritične presoje zaključkov. Ob tem sem uporabljal strokovno literaturo uveljavljenih domačih in tujih avtorjev, raziskave, razprave in različni vire, kot so članki, poročila raziskav, internetne strani ipd.

V empiričnem delu sem izvedel kvalitativno raziskavo dejavnikov motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, pri čemer sem se posluževal metode poglobljenega individualnega intervjuja.

Pri oblikovanju zaključkov sem se posluževal zlasti metode primerjave in sinteze ugotovitev.

1.4. ZASNOVA MAGISTRSKEGA DE LA

V prvem poglavju je predstavljen uvod v obravnavano problematiko ter namen in cilji magistrskega dela.

V drugem poglavju predstavljam trg dela in njegove udeležence na področju informacijskih tehnologij s poudarkom na pomenu znanja in opredelitvi zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, pri čemer se poslužujem zlasti standardne klasifikacije poklicev, tujih virov ter izsledkov raziskav, opravljenih na populacijah zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji in po svetu.

V tretjem poglavju sledi predstavitev vsebinskih in procesnih motivacijskih teorij s poudarkom na tistih teorijah, ki po mojem mnenju dajejo pomemben vpogled v vedenja zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

V četrtem poglavju opišem pojem pripadnosti zaposlenih in dejavnike, ki vplivajo na raven pripadnosti.

V petem poglavju predstavim načrt, namen, cilje, metodologijo, potek in rezultate kvalitativne raziskave dejavnikov motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Šesto poglavje je namenjeno oblikovanju smernic za dvig ravni motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji, ki upošteva tako teoretična spoznanja s področja motiviranja in pripadnosti zaposlenih kot tudi spoznanja, do katerih sem prišel na podlagi rezultatov opravljene kvalitativne raziskave.

V sedmem poglavju povzamem bistvene ugotovitve, do katerih sem prišel pri pisanju magistrskega dela in podam sklepne misli.

Osmo in deveto poglavje sta namenjena navedbam citirane literature in virov.

2. ZAPOSLENI NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ

2.1. ODPREDELITEV ZAPOSLENIH NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ

Opredeliti zaposlenega na področju informacijskih tehnologij se lahko izkaže za težavno nalogo. Veliko število poklicev, ki se močno razlikujejo po vsebini, potrebnemu znanju in veščinah, bi lahko opredelili kot poklice na področju informacijskih tehnologij. Vendar pri opredeljevanju ne povzroča težav zgolj vsebina poklicev, temveč tudi njihova razpršenost po dejavnostih. V dobi tako imenovane »nove« ekonomije praktično ni dejavnosti, v kateri ne bi bile prisotne informacijske tehnologije, saj jih zasledimo v vseh sektorjih gospodarstva, javni upravi, neprofitnih organizacijah, šolstvu ipd. V vseh teh dejavnostih so posledično prisotni tudi zaposleni na področju informacijskih tehnologij, ki razvijajo, uvajajo, vzdržujejo in dopolnjujejo sisteme, ki temeljijo na informacijskih tehnologijah. Težava nastopi, ko želimo postaviti mejo med poklici na področju informacijskih tehnologij in ostalimi poklici. Veliko število poklicev zahteva takšen ali drugačen stik z informacijskimi tehnologijami. Opredeliti vse poklice, pri opravljanju katerih zaposleni prihaja v stik npr. z računalnikom, bi pomenilo opredeliti izredno širok nabor poklicev, ki pa bi bil zaradi svoje velikosti in raznolikosti nepregleden in posledično neuporaben.

Ameriško združenje za informacijske tehnologije, v nadaljevanju ITAA (**I**nformation **T**echnology **A**ssociation of **A**merica), definira zaposlenega na področju informacijskih tehnologij kot usposobljenega delavca, ki opravlja tiste funkcije povezane z informacijskimi tehnologijami, ki bi jih lahko opredelili kot preučevanje, razvoj, uvajanje, podpora ali upravljanje računalniško podprtih informacijskih sistemov, še posebej na področju programskih aplikacij in strojne računalniške opreme (Building better Information Technology Skills and Careers, 2005).

Ameriški center za prihajajoče tehnologije, v nadaljevanju NWCET (**N**orthwest **C**enter for **E**merging **T**echnologies), opredeljuje shemo sedmih skupin poklicev na področju informacijskih tehnologij, ki so izrazito tehnično usmerjeni. Skupine so oblikovane na podlagi reprezentativnih nazivov posameznih poklicev, ki so si podobni glede na potrebne tehnične veščine, potrebno znanje in sposobnosti. Znotraj vsake skupine so oblikovane štiri ravni poklicev. Višja raven zahteva bolj poglobljeno in obsežnejše znanje s področja informacijskih tehnologij ter znanja s povezanih področij, kot so npr. poslovna znanja. Opredelitev skupin

tehničnih poklicev na področju informacijskih tehnologij in opredelitev ravni zahtevnosti znotraj posamezne skupine služi kot okvir za opredelitev tehničnih poklicev na področju informacijskih tehnologij (Skill Standards for Information Technology, 1999, str. 34–42).

Tabela 1: Tehnični poklici na področju informacijskih tehnologij po klasifikaciji NWCET

Raven / skupina	Tehnična podpora	Telekomunikacije	Baze podatkov	Programiranje	Spletne tehnologije	Digitalni mediji	Sistemi na nivoju podjetja (ERP)
Načrtovalec / Specialist Načrtovanje IT proizvodov in sistemov na podlagi poglobljenega znanja s področja informacijskih tehnologij.		- Načrtovalec TK omrežij; - Specialist za postavitev požarnih zidov.	- Načrtovalec baz znanja; - Specialist za varnost IS.	- Načrtovalec strukture aplikacij; - Programer specialist.	- Načrtovalec internetnih struktur.	- Producent.	- Načrtovalec aplikacij za podporo poslovanja; - Specialist za e-poslovanje.
Razvojni inženir Razvijanje oz. prilagajanje IT proizvodov na podlagi razvitih načrtov.	- Inženir za tehnično podporo.	- Inženir omrežij; - Telekomunikacijski inženir; - Telekomunikacijski analitik; - Varnostni analitik.	- Razvijalec baz podatkov; - Analitik BP; - Varnostni analitik.	- Programski inženir; - Razvijalec aplikacij.	- Razvijalec spletnih aplikacij.	- Razvijalec spletnih in multi-medijskih vsebin.	- Razvijalec sistemov za podporo poslovanja; - Analitik.
Tehnik Nalaganje, administracija, testiranje in vzdrževanje IT proizvodov in sistemov.	- Specialist za tehnično podporo.	- Administrator WAN omrežij; - Administrator internetnih omrežij.	- Administrator baze podatkov.	- Programer.	- Spletni administrator	- Programer spletnih strani; - Programer animacij; - Oblikovalec spletnih strani; - Grafični oblikovalec.	- Upravljelec podatkovnih sistemov.
Operater / Vzdrževalec Pomoč uporabnikom in skrb za delovanje za delovanje IT-ja.	- tehnik za vzdrževanje PC-jev; - Podpora uporabnikom.	- Vzdrževalec omrežja.	- Vnašalec podatkov.	- Programski tehnik; - Tehnik za testiranje aplikacij.			

Vir: Skill Standards for Information Technology, The Millennium Edition. Bellevue : Bellevue Community College, Northwest Center for Emerging Technologies, 1999. Str. 34.

Poklic, ki se nahaja na višji ravni v tabeli, zahteva več tehničnega znanja s področja informacijskih tehnologij in več poznavanja ostalih področij, ki jih podpirajo informacijske tehnologije. Zaposleni na višjih ravneh so običajno tudi bolj nagrajevani kot tisti na nižjih ravneh (Skill Standards for Information Technology, 1999, str. 34–42).

Seveda pa niso vsi poklici povezani z informacijskimi tehnologijami tehnične narave. Spodnja tabela prikazuje poklice, povezane z informacijskimi tehnologijami, ki niso primarno tehnično

usmerjeni. Netehnološki poklici so še bolj raznoliki kot tisti, ki so primarno usmerjeni v tehnologijo. Zato v tabeli avtorji navajajo primere poklicev na posamezni ravni in podajajo opis del in nalog po ravneh in poklicih.

Tabela 2: Netehnološki poklici, povezani z informacijskimi tehnologijami.

Raven	Opis del in nalog	Primeri poklicev
Vodstvene funkcije na področju informacijskih tehnologij	Vodenje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.	CIO, projektni vodja, HR menedžer, ipd.
Zagotavljanje storitev, povezanih z informacijskimi tehnologijami	Podpora tehničnim poklicem, komuniciranje, prodaja, marketing, šolanja, organizacija dela ipd.	Specialisti za marketing, prodajni inženirji ipd.
Uporabniki informacijskih tehnologij	Uporaba informacijskih sistemov in programske opreme pri opravljanju svojega dela, ki naj bi bilo »omogočeno s strani informacijskih tehnologij.«	Grafični oblikovalci, borzni posredniki, bančni delavci ipd.

Vir: Skill Standards for Information Technology, The Millennium Edition. Bellevue : Bellevue Community College, Northwest Center for Emerging Technologies, 1999. Str. 42.

2.1.1. Opredelitev zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji

Spremembe na trgu delovne sile so narekovale potrebo po ločenem obravnavanju in evidentiranju strokovne izobrazbe kot kategorije, pridobljene po zaključenem izobraževanju, ter poklica, kot kategorije področja oz. sfere dela, v katerega se razvrščajo po vsebini in zahtevnosti podobna dela. Klasifikacijsko orodje za evidentiranje nazivov poklicne oz. strokovne izobrazbe v Sloveniji je Šifrant poklicne oziroma strokovne izobrazbe Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Namen orodja je klasifikacija nazivov pridobljenih po uspešno zaključenem izobraževanju v sistemu javnega izobraževanja (Uvod k Šifrantu poklicne oziroma strokovne izobrazbe, 2005).

Klasifikacijsko orodje za razvrščanje dela v poklice je Standardna klasifikacija poklicev, ki jo je vlada RS uveljavila na podlagi Uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev, objavljene v Uradnem listu RS 28/97 (Uvod k Šifrantu poklicne oziroma strokovne izobrazbe, 2005).

Skupaj omenjeni orodji omogočata razvrščanje dveh različnih lastnosti delovne sile, to je vsebine dela in nalog ter ustrezno izobrazbo kot pogoj za uspešno opravljanje dela.

Standardna klasifikacija poklicev nam do neke mere omogoča definirati zaposlene na področju informacijskih tehnologij. Pri tem je potrebno ponovno poudariti, da lahko obseg in vsebina del in nalog, ki jih zaposleni opravlja pod določenim poklicnim nazivom, med delodajalci bistveno variira.

Opomba je pomembna, da bralca Standardna klasifikacija poklicev ne zavede v razmišljanje, da poklici, ki po Standardni klasifikaciji poklicev ne vsebujejo del na področju informacijskih sistemov, programiranja ipd., niso povezani, lahko tudi bistveno, z informacijskimi tehnologijami.

Tudi tovrstne poklice bi bilo smiselno upoštevati pri preučevanju zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, vendar se pojavi problematika opredeljevanja meje »zadostne uporabe informacijskih tehnologij,« da se poklic lahko opredeli kot poklic na področju informacijskih tehnologij. S tem povezana problematika zajemanja podatkov je evidentna.

Standardna klasifikacija poklicev opredeljuje naslednje poklice, neposredno povezane z računalniškimi storitvami, izgradnjo in vzdrževanjem informacijskih sistemov ipd.

Tabela 3: Poklici, neposredno povezani z informacijskimi tehnologijami, po Standardni klasifikaciji poklicev RS

GLAVNA SKUPINA	PODSKUPINA	PODROČNA SKUPINA in ENOTA	VSEBINA DEL	PRIMERI POKLICEV
GLAVNA SKUPINA 1 Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji.	PODSKUPINA 12 Direktorji / direktorice, menedžerji / menedžerke družb.	PODROČNA SKUPINA 1236 Menedžerji /menedžerke za računalniške storitve v družbi.	Načrtovanje, usmerjanje in usklajevanje računalniških storitev družbe, ki ima deset ali več zaposlenih oseb. Dela se opravljajo v skladu z navodili direktorjev in s posvetovanjem z menedžerji drugih enot družbe.	Menedžer / menedžerka za računalniške storitve v družbi.
GLAVNA SKUPINA 2 Strokovnjaki / strokovnjakinje.	PODSKUPINA 21 Strokovnjaki / strokovnjakinje fizikalnih, kemijskih, matematičnih, tehnično-tehnoloških ved.	PODROČNA SKUPINA 213 Informatiki / informatičarke in računalnikarji / računalničarke. ENOTA PODROČNE SKUPINE 2130 Analitiki / analitičarke in snovalci / snovalke informacijskih sistemov.	Raziskovanje, načrtovanje, razvijanje, izboljševanje informacijskih sistemov, programske opreme in zamisli v zvezi s tem. Razvijanje načel in operativnih metod ter oblikovanje slovarjev podatkov, sistemov vodenja baz podatkov z namenom zagotovitve celovitosti in varnosti podatkov. Raziskovanje, izboljševanje ali razvoj računalniških zamisli in operativnih metod ter svetovanje ali sodelovanje pri njihovi praktični uporabi. Pisanje, testiranje in vzdrževanje računalniških programov z namenom zadovoljevanja potreb njihovih uporabnikov.	Inženir / inženirka razvoja komunikacij; Sistemski inženir / sistemska inženirka; Programer razvijalec / programerka razvijalka programov; Skrbnik / skrbnica podatkovnih baz; Skrbnik / skrbnica računalniških sistemov; Svetovalec / svetovalka.

GLAVNA SKUPINA 3 Tehniki / tehnice in drugi strokovni sodelavci / druge strokovne sodelavke.	PODSKUPINA 31 Tehniki / tehnice tehničnih strok.	PODROČNA SKUPINA 312 Tehniki / tehnice za računalniško podporo ipd;	Zagotavljanje pomoči uporabnikom mikroračunalnikov in standardnih programskih paketov. Nadzorovanje in upravljanje računalnikov in računalniških perifernih naprav ter izvajanje ožjih programerskih del, povezanih s postavitvijo naprav in vzdrževanjem računalniške strojne in programske opreme.	
		ENOTA PODROČNE SKUPINE 3121 Tehniki / tehnice za računalniško podporo.	Vstavljanje novih računalniških programov v posamezne računalnike in upravljanje sistemske konfiguracije. Vstavljanje novih perifernih enot in ohranjanje ter posodabljanje obstoječih programov z izvajanjem manjših sprememb in prilagajanj pod vodstvom informatikov in računalničarjev.	Vzdrževalec / vzdrževalka programov; Tehnik / tehničar za sistemske opreme;
		ENOTA PODROČNE SKUPINE 3122 Računalniški operaterji / računalniške operaterke.	Upravljanje in nadzorovanje periferne računalniške opreme, ki se uporablja za zapisovanje, shranjevanje, prenos in predelavo digitalnih podatkov in za prikazovanje izhodnih simbolov, kot so črke, številke ali grafi na zaslonu, papirju ali filmu.	Tehnik / tehničar za pomoč uporabnikom; Računalniški operater / operaterka;
		ENOTA PODROČNE SKUPINE 3123 Kontrolorji / kontrolorke robotov.	Aktivacija industrijskih robotov, njihovo programiranje in reprogramiranje. Nadzor njihovih operacij, osnovno vzdrževanje in izvajanje manjših prilagoditev.	Kontrolor / kontrolorka robotov; Tehnik / tehničar robotov.

Vir: Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev. Uradni list RS 16/2000.

Dela zaposlenih v področni skupini 1236 na področju poslovanja podjetij običajno vključujejo (Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev, 2000):

- načrtovanje, usmerjanje in usklajevanje računalniških storitev družbe;
- usmerjanje izbire, namestitve, uporabe in vzdrževanje računalniške strojne in programske opreme ter zagotavljanja računalniških storitev;
- načrtovanje politike računalniških obdelav podatkov in razvoj novih rešitev v okviru družbe;
- kontroliranje stroškov in zagotavljanje učinkovite uporabe virov;
- določanje in usmerjanje operativnih in administrativnih postopkov;
- načrtovanje in usmerjanje vsakodnevnih dejavnosti;
- nadzor izbire, usposabljanje zaposlenih oseb in njihove delovne učinkovitosti;
- zastopanje enote pri poslovanju z drugimi enotami družbe in z zunanji partnerji;
- opravljanje podobnih del;
- nadzor drugih delavcev.

Dela zaposlenih v področni skupini 213 običajno vključujejo (Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev, 2000):

- raziskovanje načel in operativnih računalniških metod ter računalniških sistemov za procesiranje in prenos informacij, načrtovanje, oblikovanje in produkcijo;
- razvoj in vzdrževanje programske opreme, struktur in baz podatkov, algoritmov, umetne inteligence in robotike;
- oblikovanje slovarjev podatkov in sistemov za vodenje baz podatkov z namenom zagotovitve celovitosti in varnosti podatkov;
- prispevanje k razvoju in spremljanje tehničnega razvoja računalnikov, perifernih enot, računalniških metod in programske opreme, njihovih potencialov in omejitev;
- analiziranje potreb računalniških uporabnikov z namenom določitve konfiguracij strojne in programske opreme ter priprave analize stroškov;
- izdelavo programskih specifikacij, tehničnih poročil in navodil, ki določajo delovanje in vzdrževanje konfiguracij strojne in programske opreme;
- oblikovanje, pisanje, vzdrževanje in posodabljanje programske opreme, ki nadzoruje celotno funkcioniranje računalnika ter povezuje strojno in programsko opremo;
- oblikovanje in opremljanje komunikacijskih mrež med različnimi računalniškimi instalacijami;
- razvijanje metod in opreme, vključno s programskimi jeziki za pisanje, dokumentiranje in vzdrževanje računalniške programske opreme; pripravo znanstvenih razprav in poročil;
- preučevanje namembnosti programa, njegove zmogljivosti, vrst in virov vhodnih podatkov, kontroliranje programa;
- pripravljane podrobnih logičnih shem in algoritmov za potek dela, oblikovanje zaporedja korakov za vnašanje podatkov in procesnih operacij;
- pisanje in izdelavo podrobne dokumentacije o računalniških programih;
- vzdrževanje računalniških programov, aplikacij in njihove dokumentacije, ažuriranje sprememb glede na posebnost dotoka, odtoka informacij in konfiguracije strojne opreme;
- opravljanje podobnih del in
- nadzor drugih delavcev.

Dela zaposlenih v področni skupini 312 običajno vključujejo (Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev, 2000):

- pomoč uporabnikom mikroračunalnikov in standardne strojne opreme pri namestitvi in v primeru težav;
- vstavljanje novih računalniških programov v posamezen računalnik in upravljanje sistemskih konfiguracij;
- vstavljanje novih perifernih enot in izdelava potrebnih parametrskih prilagoditev v operacijskih sistemih in diskovnih enotah;

- vstavljanje, ohranjanje in posodabljanje računalniških programov z izvajanjem manjših sprememb in prilagoditev na njih, pod vodstvom računalniških strokovnjakov;
- vzdrževanje in posodabljanje dokumentacij o računalniških programih in namestitvah;
- uporabo znanj o načelih in praksi na področju programiranja in računanja pri ugotavljanju in razreševanju problemov, ki nastajajo med delom;
- upravljanje in nadzorovanje periferne računalniške opreme, ki se uporablja za zapisovanje, shranjevanje, prenos in predelavo digitalnih podatkov in za prikazovanje črk, števil ali grafikonov na zaslonu, papirju ali filmu, kot to želijo uporabniki;
- organiziranje računalniških poslov, katere so podrobno opredelili uporabniki, ob zagotovitvi pravočasne, varne in učinkovite izdelave;
- ustavljanje ustreznih magnetnih trakov in diskov za predelavo ali zapis podatkov v strojno-brani obliki in vodenje knjižnice diskov in trakov;
- vodenje dnevnika o računalniških opravilih;
- izvajanje pomožnih opravil glede na redne postopke;
- uporabo znanja o načelih in delovanju računalnikov in periferne opreme pri ugotavljanju in reševanju problemov, ki so nastali pri uporabi ter izvajanju manjših popravil in prilagoditev;
- programiranje ali reprogramiranje industrijskih robotov za določene funkcije v obsegu njihove dane zmogljivosti;
- aktiviranje industrijskih robotov;
- zagotavljanje takojšnjih prilagoditev robotskega mehanizma;
- opravljanje podobnih del;
- nadzor drugih delavcev.

Namen navajanja zgornjih klasifikacij poklicev in del, ki jih le-ti zajemajo, ni v podajanju najnatančnejšega opisa delovnih mest na področju informacijskih tehnologij, saj smo za to že ugotovili, da je zaradi vpletenosti informacijskih tehnologij v delovne procese sodobnih podjetij praktično nemogoče natančno opredeliti, kje poteka meja med zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij in ostalimi zaposlenimi. Zgornji opisi poklicev in njihove vsebine so tako namenjeni orisu področja, ki ga predstavljajo poklici na področju informacijskih tehnologij ter seznanjanju bralca z obširnostjo in okvirno vsebino obravnavanega področja dela.

2.2. ZNAČILNOSTI TRGA DELA NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ

Trg dela na področju informacijskih tehnologij spada med najbolj nepregledne trge dela. Razlog za to je potrebno iskati v dejstvu, da informacijske tehnologije postajajo oziroma so že postale nepogrešljiv del poslovanja v številnih gospodarskih panogah.

Glede na podatke ameriškega Združenja za informacijske tehnologije (ITAA) je bilo v ZDA v letu 2001 razmerje med zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij, ki so delovali v podjetjih, katerih glavna dejavnost se je nanašala na informacijske tehnologij, in zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij v podjetjih, katerih glavna dejavnost ni bila direktno povezana z informacijskimi tehnologijami, ena proti deset. Ta podatek kaže na dejstvo, da so informacijske tehnologije postale nepogrešljiv del številnih gospodarskih panog, kaže pa tudi na problematiko zasledovanja gibanja ponudbe in povpraševanja po delavcih na področju informacijskih tehnologij (Building better Information Technology Skills and Careers, 2005).

Glede na nepreglednost trga delovne sile na področju informacijskih tehnologij se poraja vprašanje ali je omenjeni trg v neravnovesju. Ali lahko trdimo, da obstaja pomanjkanje strokovnjakov na področju informacijskih tehnologij?

Na zastavljeno vprašanje je težko dati enoznačen odgovor. Razlog za to je potrebno iskati v veliki raznovrstnosti zaposlitev na področju informacijskih tehnologij, ki zahtevajo zelo različne veščine in znanja. Nadalje je potrebno razloge iskati v težavnosti opredeljevanja poklicev na področju informacijskih tehnologij, saj je v sodobni družbi večina delovnih mest vsaj do neke mere povezana z uporabo informacijskih tehnologij, zato je težko določiti mejo, na podlagi katere bi opredelili določenega zaposlenega kot delavca na področju informacijskih tehnologij (kar smo že nakazali v prejšnji točki tega poglavja). Nenazadnje je težavnost podajanja argumentiranega odgovora potrebno pripisati tudi pomanjkanju zanesljivih podatkov (Building better Information Technology Skills and Careers, 2005).

Za natančnejši odgovor glede neravnovesja na trgu delovne sile bi bilo smiselno vsaj delno segmentirati trg dela kot pa gledati nanj kot celoto. Segmentacijo bi lahko opravili npr. na podlagi geografskih dejavnikov, saj je potreba po delovni sili na področju informacijskih tehnologij skoncentrirana v mestih in industrijskih središčih, manj pa je povpraševanja po tovrstni delovni sili na podeželju ipd.

Še posebno bi na tem mestu izpostavil smiselnost segmentacije ponudbe delovne sile na področju informacijskih tehnologij glede na izobrazbo, potrebno znanje in veščine, ki jih posedujejo zaposleni na področju informacijskih tehnologij.

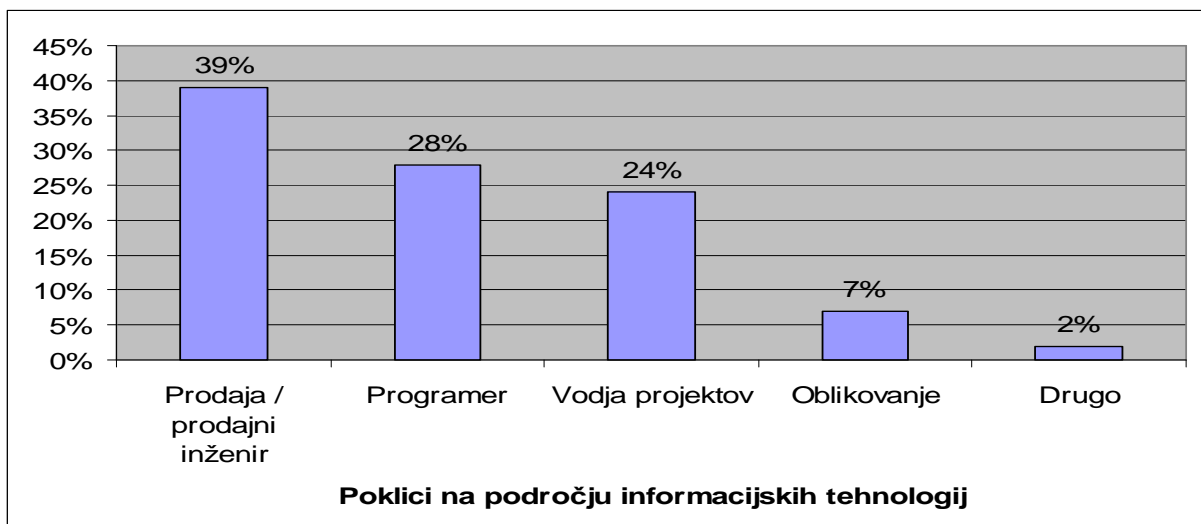
V Sloveniji najdemo na seznamu deficitarnih poklicev v letu 2004 po nazivih poklicne in strokovne izobrazbe, ki ga objavlja Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, po nazivu srednje, višje in visoke izobrazbe naslednje poklice, neposredno povezane z informacijskimi tehnologijami (Seznam deficitarnih poklicev v letu 2004 po nazivih poklicne in strokovne izobrazbe, 2005):

- inženir / inženirka računalništva;
- diplomirani inženir / diplomirana inženirka računalništva;
- diplomirani inženir / diplomirana inženirka računalništva in informatike;
- univerzitetni diplomirani inženir / univerzitetna diplomirana inženirka računalništva in informatike;
- profesor / profesorica računalništva;
- profesor / profesorica matematike in računalništva.

Na navedenem seznamu deficitarnih poklicev tako poklici, direktno povezani z informacijskimi tehnologijami, zavzemajo kar 6 od 58 navedenih deficitarnih poklicev. Zanimivo je, da med nazivi nižje izobrazbe ni poklicev, ki bi bili neposredno povezani z informacijskimi tehnologijami.

Že to nas napeljuje na misel, da povpraševanje po delavcih na področju informacijskih tehnologij ni enako za vse segmente zaposlenih. Vpogled v to tematiko nam nudi raziskava trga dela na področju informacijskih tehnologij, ki so jo izvedli v podjetju Moje Delo, d.o.o.

Slika 1: Struktura povpraševanj podjetij po zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, po poklicih.



Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 14.

Da bi lažje opredelili povpraševanje po delovni sili, ki posredno vpliva na pripadnost zaposlenih podjetjem, moramo najprej spoznati značilnosti trga dela na področju informacijskih tehnologij in opredeliti zaposlene na tem področju.

2.3. DELAVCI NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ – DELAVCI ZNANJA

Kot sem že nakazal v uvodu, imajo zaposleni na področju informacijskih tehnologij, sodeč po navedbah raziskav, podobne značilnosti kot delavci znanja. Vprašanje, ki se pojavlja na tem mestu je, ali lahko zaposlene na področju informacijskih tehnologij opredelimo kot delavce znanja. Da se ne bi pre naglili z opredelitvijo, si najprej pogledimo opredelitev delavcev znanja.

V literaturi zasledimo več definicij delavcev znanja.

Kelloway (2000, str. 5) v eni od definicij opredeljuje strokovnjake in visoko usposobljene zaposlene s poklici, povezanimi z informacijsko tehnologijo oziroma visoko tehnologijo, kot delavce znanja. Vendar se pri tem porodi dvom, saj avtor delavce znanja opredeljuje kot visoko izobražene, kar pa, glede na rezultate različnih raziskav, za podjetja ni nujen pogoj za zaposlitev na področju informacijskih tehnologij.

Odgovor na vprašanje ali gre pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij kljub različni stopnjam formalne izobrazbe za delavce znanja, morda najdemo pri drugih avtorjih. Vu (2003, str. 5) z opredelitvijo treh skupin poklicev, ki po njegovem mnenju spadajo v okvir delavcev znanja, tako slednje opredeli kot:

- strokovnjake, za katere so značilne visoke stopnje izobrazbe in dohodkov,
- menedžerje, za katere so značilne višje stopnje izobrazbe in višji dohodkovni razred
- ter tehnične poklice, za katere so značilni nižji dohodki od predhodnih skupin ter različne stopnje izobrazbe.

Visoka formalna izobrazba po navedbah avtorjev tako ni odločujoč dejavnik za opredelitev zaposlenega kot delavca znanja.

Glede na različne stopnje formalne izobrazbe, ki so jo dosegli zaposleni na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji, se je potrebno vprašati, ali ti zaposleni posedujejo »redke specifične veščine, ki jih je težko pridobiti in so običajno visoko nagrajevane.«

Glede na povpraševanje po strokovnjakih s področja informacijskih tehnologij, ki je razvidno s seznama deficitarnih poklicev v letu 2004 po nazivih poklicne in strokovne izobrazbe, po nazivu srednje, višje in visoke izobrazbe, neposredno povezane z informacijskimi tehnologijami (Seznam deficitarnih poklicev v letu 2004 po nazivih poklicne in strokovne

izobrazbe, 2005), lahko sklepamo, da ti zaposleni posedujejo tako neko formalno izobrazbo kot tudi redke specifične veščine, ki jih iščejo podjetja in jih na podlagi tega lahko opredelimo kot delavce znanja.

Več pomislekov bi lahko imeli pri tistih zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, ki ne posedujejo formalne izobrazbe s področja informacijskih tehnologij, saj na seznamu deficitarnih poklicev ni potreb po delavcih na področju informacijskih tehnologij, ki posedujejo nižje stopnje izobrazbe.

Pri razmišljanju nam lahko pomagajo izsledki raziskave Freemana in Aspraya (The Supply of information Technology Workers, 2005), ki navajata, da so delodajalci na področju informacijskih tehnologij zelo skeptični glede tistih zaposlenih, ki imajo kratkotrajne delovne izkušnje.

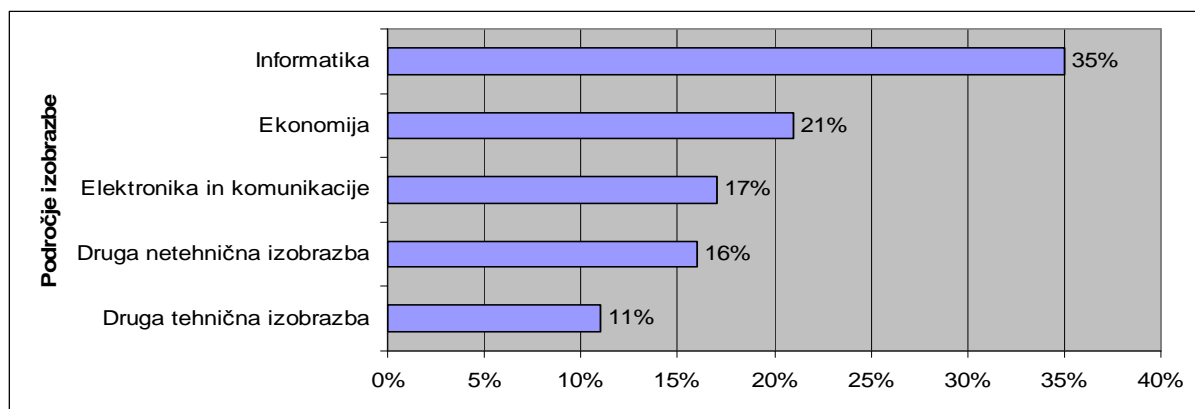
Delodajalci naj bi bolj cenili delovne izkušnje in praktičen prikaz sposobnosti kot pa formalno stopnjo izobrazbe. To omogoča tudi zaposlenim brez formalne izobrazbe ali s formalno izobrazbo na drugih področjih, da se na podlagi praktičnih izkušenj in pridobljenih znanj zaposlijo na področju informacijskih tehnologij.

Tako po navedbah Freemana in Aspraya (The Supply of information Technology Workers, 2005) v ZDA, leta 2002, več kot polovica zaposlenih na področju informacijskih tehnologij ni imela formalne izobrazbe s področij neposredno povezanih z informacijskimi tehnologijami, znanja in veščina pa naj bi si pridobili na delovnem mestu. Tako lahko tudi za tiste zaposlene na področju informacijskih tehnologij, ki nimajo formalne izobrazbe, posedujejo pa specifična znanja s področja informacijskih tehnologij, ki so jih pridobili z delom na tem področju, opredelimo kot delavce znanja.

Do podobnih ugotovitev so prišli tudi raziskovalci pri ameriškem Združenju za informacijske tehnologije, ki navajajo, da večina visoko izobraženih nima formalne izobrazbe s področja, direktno povezanega z informacijskimi tehnologijami, npr. računalništva, temveč so pridobili diplomu na drugih področjih ter se skozi delovne izkušnje ali dodatna izobraževanja usposobili za delo na področju informacijskih tehnologij (Building better Information Technology Skills and Careers, 2005).

Sodeč po raziskavi, ki jo je izvedlo podjetje Moje Delo d. o. o. (Raziskava IT trga dela, 2005, str. 15), je podobno strukturo zaposlenih na področju informacijskih tehnologij po področjih pridobljene izobrazbe, najti tudi v Sloveniji.

Slika 2: Struktura zaposlenih na področju informacijskih tehnologij po področjih pridobljene izobrazbe.

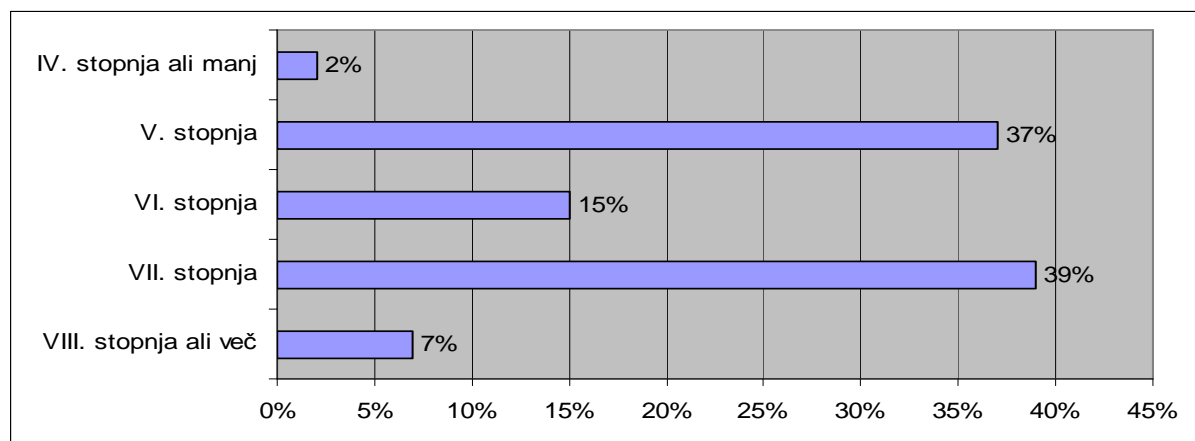


Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 15.

Vidimo, da ima kar 21 odstotkov zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, ki jih je zajela raziskava, pridobljeno izobrazbo s področja ekonomije, 16% pa z drugih področij, ki niso tehnično usmerjena. Razlog lahko iščemo v veliki raznolikosti delovnih mest na področju informacijskih tehnologij, saj za določena delovna mesta, npr. v prodaji in vodenju projektov, podjetja iščejo družboslovno izobrazbo s priučenim tehničnim znanjem.

Raznolikost področij, s katerih so zaposleni na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji pridobili svojo izobrazbo, nam nakazuje, da formalna izobrazba s področij, neposredno povezanimi z informacijskimi tehnologijami, ni pogoj za zaposlitev na področju informacijskih tehnologij. Prav tako nam porazdelitev doseženih stopenj izobrazbe med sodelujočimi v raziskavi kaže, da visoka stopnja izobrazbe ni pogoj za zaposlitev.

Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji



Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 16.

Na podlagi te raziskave lahko vidimo izobrazbeno strukturo po stopnjah izobrazbe med zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji. Izstopata predvsem V. in VII. stopnja izobrazbe.

Vidimo lahko, da podjetja po svetu in v Sloveniji na področju informacijskih tehnologij zaposlujejo zelo različne profile ljudi tako po področjih izobrazbe kot tudi po stopnjah le-te. Očitno je, da zaposleni lahko pridobijo potrebna znanja tudi mimo formalnega sistema izobraževanja, zato je potrebno pridobiti vpogled v načine in vrste izobraževanj na področju informacijskih tehnologij in opredeliti njihov pomen, prednosti in slabosti.

2.3.1. Pomen in vsebina izobraževanj zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Številni avtorji soglašajo, da je znanje postalo ključni dejavnik razvoja in glavni produkcijski faktor v sodobnem gospodarstvu. Znanje in inovacije bodo omogočili podjetjem preživetje ter postali glavni dejavnik rasti in razvoja v dobi globalizacije poslovanja (David, Foray, 2002, str. 1–22).

Obdobje nove ekonomije je zaznamovano z izredno hitrim ustvarjanjem novih znanj, njihovo akumulacijo ter izredno hitrim zastarevanjem le-teh. Ta hitrost razvoja in zastarevanja znanj postavlja podjetja pred svojevrsten izziv, kako zadržati korak z razvojem in ustvariti konkurenčno prednost pred tekmeci (David, Foray, 2002, str. 1–22).

Vprašanje torej ni, ali znanja ustvarjajo konkurenčno prednost na trgu, temveč katera so ta znanja. Medtem ko neko osnovno znanje s področja informacijskih tehnologij postaja samoumevno za zaposlene na področju informacijskih tehnologij, pa podjetja vedno pogosteje iščejo pri svojih zaposlenih znanja z več področij. Tako je za zaposlene na področju informacijskih tehnologij vedno pomembnejše posedovanje znanja s področij menedžmenta, timskega dela, poslovanja podjetja ipd. Dodatna znanja so zaželeni tem bolj, čim višje v organizacijski strukturi podjetja se nahaja zaposleni (Jenkins et. al, 2001, str. 17–18).

Znanje s področja medosebnih odnosov je za zaposlene na področju informacijskih tehnologij zelo pomembno, saj morajo pri svojem delu pogosto sodelovati z ostalimi. Delodajalci na področju informacijskih tehnologij zatrjujejo, da so komunikacijske in druge »mehke« veščine vsaj tako pomembne kot tehnično znanje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij (The Supply of information Technology Workers, 2005).

Zaposleni na področju informacijskih tehnologij morajo poleg temeljnega znanj s področja informacijskih tehnologij posedovati sposobnost reševanja kompleksnih problemov, učinkovito komunicirati z ostalimi zaposlenimi, uspešno delovati v timih ter imeti široko znanje s področja delovanja podjetja. Še najbolj so te zahteve izražene pri vodstvenih

delovnih mestih. Najboljši način dokazovanja »dodatnih« znanj in sposobnosti so delovne izkušnje, ki jih ima zaposleni (Building better Information Technology Skills and Careers, 2005).

Navedeno nam nakazuje, da se trend integracije informacijskih tehnologij v poslovne procese podjetij nadaljuje. Zaposleni na področju informacijskih tehnologij bodo, v kolikor bodo želeli ohraniti korak z napredkom, prisiljeni vlagati v izobraževanje na ostalih področjih, zlasti na področju timskega dela, poslovnih znanj ipd.

Poglavitna značilnost informacijskih tehnologij je njihov neprestan razvoj in spremembe. Ta značilnost močno vpliva tako na zaposlene, ki delajo na področju informacijskih tehnologij, kot tudi na podjetja.

Primer enega od vodilnih podjetij v panogi informacijskih tehnologij, podjetja Hewlett-Packard, kaže na hitrost sprememb in njihov vpliv na poslovanje podjetja. Njihova prodajna služba poroča, da proizvod, ki so ga trgu predstavili v tekočem letu, prinese večino dodane vrednosti že v prvem letu po predstavitvi, v drugem letu pa dodana vrednost že močno upade. Dve tretjini prihodkov od prodaje proizvodov v podjetju Hewlett-Packard naj bi prinesli izdelki, ki so bili na trg poslani v obdobju krajšem od dveh let. Tovrstna dinamika je značilna za veliko podjetij, ki delujejo v panogi informacijskih tehnologij. Trg in konkurenčni boj med ponudniki zahteva od podjetij, da neprestano razvijajo in nadgrajujejo tehnologijo ter nove proizvode in storitve, ki temeljijo na teh tehnologijah. Te hitre spremembe zahtevajo veliko prilagodljivost in neprestano učenje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, če se želijo izogniti tveganju, da postanejo za podjetje nekoristni (The Supply of information Technology Workers, 2005).

V podjetjih, katerih osnovna dejavnost ne spada na področje informacijskih tehnologij, vendar informacijske tehnologije predstavljajo vitalni del poslovne infrastrukture, se zaposleni na področju informacijskih tehnologij morda res ne spopadajo s tako hitrimi tehnološkimi spremembami, vendar so kljub temu pod stalnim pritiskom prilagajanja vedno novim poslovnim modelom, širitvam, združitvam ipd.

2.3.3. Vrste in značilnosti izobraževanj na področju informacijskih tehnologij

V grobem bi lahko razdelili izobraževanja na področju informacijskih tehnologij na formalna, to so izobraževanja, ki jih izvajajo fakultete v okviru univerz, in neformalna, kamor spadajo praktična usposabljanja, različna certificiranja ipd.

Vsaka vrsta izobraževanj ima svoje prednosti in slabosti (Trygstad, 2003):

- Usposabljanje IT novincev z zaključeno formalno izobrazbo.
 - o **Prednosti:** Širše znanje, ki se kasneje lahko izkaže kot koristno. V začetku nižji stroški dela. Lažje sprejemanje organizacijske kulture;
 - o **Slabosti:** Večja verjetnost, da bo novinec po usposabljanju zapustil podjetje, usposabljanje je lahko dolgotrajno in zahteva (preveliko) angažiranje ostalih zaposlenih.

- Zaposlovanje izkušenih IT strokovnjakov.
 - o **Prednosti:** Potrebujemo manj uvajanja v delo. Doprinos novih znanj v podjetje. Hiter pričetek dela.
 - o **Slabosti:** Visoki stroški plač. Sprejemanje organizacijske kulture in sodelovanje z ostalimi zaposlenimi se lahko izkaže za problematično.

- Usposabljanje zaposlenih, ki nimajo izobrazbe s področja IT.
 - o **Prednosti:** Manjša verjetnost, da bodo po usposabljanju zapustili podjetje. Razumevanje in sprejemanje organizacijske kulture, poslanstva in hierarhije. Boljše sodelovanje z ostalimi zaposlenimi.
 - o **Slabosti:** Usposabljanje je dolgotrajno. Visoki stroški usposabljanja.

- Uporaba zunanjih virov (outsourcing).
 - o **Prednosti:** Boljši nadzor nad stroški IT funkcij. Razbremenitev lastnih IT strokovnjakov, ki se lahko usmerijo na razvoj, ipd.
 - o **Slabosti:** Izguba nadzora. Odvisnost od zunanjih izvajalcev.

Za katero od navedenih možnosti se bo podjetje odločilo, je zelo odvisno od razpoložljivosti potencialnih kandidatov v okolju podjetja, možnosti za izobraževanje zaposlenih v neposrednem okolju, akumulacije lastnega znanja in možnosti za prehod na outsourcing storitev, povezanih z informacijskimi tehnologijami. Pri slednjem je potrebno opozoriti na primernost poslovnih procesov podjetja za vpeljavo outsourcinga, saj s tem podjetje izgublja nadzor nad informatiko v podjetju, povečuje možnost zlorab, zmanjšuje vpliv na razvoj ipd. V kolikor so poslovni procesi podjetja bistveno vezani na uporabo specifične informacijske tehnologije, poslovne skrivnosti v posameznih delih procesa dela, vezanih na informacijske tehnologije ipd., je za podjetje bolje, da obdrži službo informatike pod svojim okriljem ter poskrbi za zaposlovanje izkušenih strokovnjakov in novincev, ki se bodo sčasoma usposobili za delo na zahtevnih, specifičnih sistemih. V kolikor gre v podjetju pri uporabi informacijskih tehnologij zgolj za podporno funkcijo, temelječo na standardiziranih aplikacijah in tehnologijah, lahko podjetje razmišlja o predaji informatike v outsourcing, z namenom zmanjšanja stroškov ter osredotočenja na tiste procese dela, ki so ključni za ustvarjanje dodane vrednosti v podjetju.

2.3.4. Investiranje v znanje na področju informacijskih tehnologij

Vlaganje v izobraževanje je potrebno gledati tudi v očeh potencialnega investitorja. Vsako izobraževanje zaposlenega s strani podjetja predstavlja investicijo, ki prinaša določene stroške. Donos bo investicija prinašala v obdobjih po zaključku izobraževanja, ko bo zaposleni zaradi novih znanj produktivnejši (Blau et al., 2001, str. 165).

Zaposleni lahko povečuje svojo produktivnost tudi z usposabljanjem in izobraževanjem na samem delovnem mestu, tako v obliki izobraževanja organiziranega s strani delodajalca kot tudi v obliki neformalnega, spontanega izobraževanja s strani sodelavcev ter nadrejenih in ne zgolj z investiranjem v formalno izobraževanje, ki se navadno odvija zunaj organizacije. Vendar tudi v primeru, da se zaposleni izobražuje na delovnem mestu, to izobraževanje predstavlja investicijo, saj bi čas, namenjen izobraževanju, zaposleni lahko porabil za ustvarjanje dodane vrednosti (Blau et al., 2001, str. 171).

Za potrebe tega magistrskega dela se mi zdi smiselno nadalje opredeliti dve vrsti izobraževanj, in sicer splošno izobraževanje in specifično izobraževanje zaposlenega. Razlika med obema vrstama izobraževanj je tako za podjetje kot tudi za zaposlenega zelo pomembna, saj splošna znanja predstavljajo potencialno vrednost za več različnih podjetij, medtem ko specifična znanja navadno predstavljajo vrednost skoraj izključno za podjetje, ki izobražuje zaposlenega. Tako na primer znanje na področju tujih jezikov, osnovne računalniške pismenosti ipd. predstavlja enako vrednost za več potencialnih delodajalcev, znanje programiranja, npr. specifične avtomatizirane linije, pa predstavlja vrednost samo za konkretnega delodajalca.

Pri tem je potrebno opozoriti, da obstaja bistvena razlika med specifičnimi znanji in veščinami ter specializiranimi znanji in veščinami. Specializirana znanja, kot je implementacija ERP sistema, programiranje v programskem jeziku Java ipd., imajo potencialno vrednost za širok krog delodajalcev, medtem ko interno usposabljanje za programiranje robota, ki ga je podjetje specifično razvilo za svoje potrebe, predstavlja potencialno vrednost skoraj izključno za to podjetje. (Blau et al., 2001, str. 171).

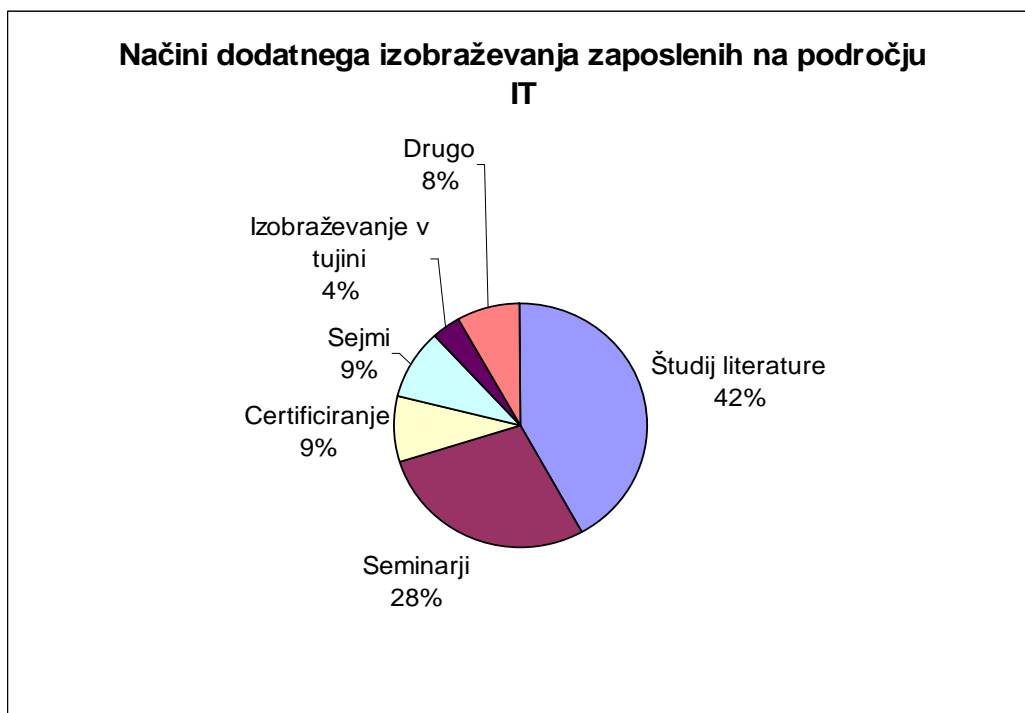
Znanje na področju informacijskih tehnologij, ki ga posedujejo zaposleni, navadno ni specifično vezano na posamezen proizvod ali storitev, kar omogoča zaposlenim na področju informacijskih tehnologij, da se enostavneje gibljejo med podjetji v panogi. Ta mobilnost delovne sile povzroča nemalo preglavic podjetjem, ki težko zadržijo dobre zaposlene. Le-ti imajo navadno močno izražene preference glede delodajalcev, za katere si želijo delati. To postavlja manj uveljavljena podjetja v nezavidljiv položaj, saj so manj atraktivna za delavce. Še posebej to velja za bolj usposobljene zaposlene kot npr. strokovnjake, menedžerje in prodajne inženirje na nivoju informacijskih sistemov, po katerih je tudi največ povpraševanja (The Supply of information Technology Workers, 2005).

Povezavo med stopnjo izobrazbe in fluktuacijo zaposlenih razlaga Neal (1997, str. 64), ki pojasnjuje, da stopnja fluktuacije zaposlenih upada z izobraževanjem. Bolje izobraženi delavci naj bi se bili po njegovem bolj pripravljeni udeleževati izobraževanj na delovnem mestu in tako osvojiti več specifičnih znanj, kar se kasneje odraža v večjem interesu po sodelovanju tako s strani delodajalca kot s strani zaposlenega.

Raziskovalci ugotavljajo, da zaposleni vidijo možnost izobraževanja na delovnem mestu kot eno od bonitet in jih posledično podjetja lahko uporabljajo kot sredstvo za privabljanje in zadrževanje kakovostnih sodelavcev. Raziskovalci prav tako ugotavljajo, da je možnost izobraževanja pogosteje omogočena v podjetjih, ki tudi sicer ponujajo svojim zaposlenim številne bonitete. Prav tako naj bi bila možnost izobraževanja na delovnem mestu pogostejša v podjetjih s podpoprečno stopnjo fluktuacije delovne sile (Frazis et al., 1998, Lynch et al., 1998, povzeto po Campione et al., 2002, str. 4–5).

Podjetja, ki ponujajo možnost nadaljnega izobraževanja, lahko na trgu dela privabijo sposobnejše kandidate, ki jih plačujejo enako kot podjetja, ki ne ponujajo možnosti izobraževanj oziroma jih ponujajo v manjši meri in so prisiljena zaposliti manj sposobne kandidate, ki so ostali na trgu. To omogoča podjetjem, da kompenzirajo stroške izobraževanja s tem, da privabijo sposobnejše kandidate. Obravnavanje stroškov izobraževanja zaposlenih kot strošek privabljanja in zadrževanja kvalitetne delovne sile je konsistentna tudi s sodobnimi trendi na trgu delovne sile, ki jih zaznamuje vse nižja stopnja pripadnosti.

Slika 4: Načini dodatnega izobraževanja zaposlenih na področju informacijskih tehnologij



Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 16.

Slika 4 nam prikazuje strukturo načinov dodatnega izobraževanja, ki se jih zaposleni na področju informacijskih tehnologij poslužujejo za dopolnjevanje svojega znanja. Poudariti je potrebno, da gre v tem primeru za izobraževanja, katerih stroške krijejo zaposleni sami, zato ne preseneča, da je najpogostejša oblika izobraževanja v lastni režiji študij domače in tuje literature, najmanj pa je izobraževanj v tujini, ki so povezana z najvišjimi stroški. Glede na vrsto znanj, navadno dostopnih v literaturi namenjeni širšemu krogu bralcev, lahko sklepamo, da gre za splošna, široko uporabna znanja, zato je do neke mere razumljivo, da krijejo stroške tovrstnega izobraževanja zaposleni sami.

2.4. SPECIFIČNE LASTNOSTI ZAPOSLENIH NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ

Zaposleni na področju informacijskih tehnologij naj bi imeli specifične lastnosti, značilne za to skupino zaposlenih. Poznavanje teh lastnosti nam omogoča boljši vpogled v procese motivacije in izgradnje pripadnosti pri obravnavani skupini zaposlenih ter omogoči razumevanje dejavnikov, ki na ta proces vplivajo. Na tem področju je bilo v svetu opravljenih že veliko raziskav, v zadnjem času pa so se jim pridružile še raziskave, opravljene med zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji.

2.4.1. Raziskave na področju dejavnikov motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v svetu

Cougar (1988, str. 36–41) je opravil raziskavo med sistemskimi analitiki in programerji ter opredelil naslednje glavne motivacijske dejavnike pri njihovem delu:

- vsebina dela;
- plača in bonitete;
- priznanje sodelavcev in nadrejenih;
- priložnosti za dosežke;
- možnosti za napredovanje;
- večji obseg odgovornosti.

Kot manj pomembne pa so udeleženci raziskave uvrstili naslednje dejavnike:

- varnost zaposlitve;
- delovni pogoji;
- organizacijski predpisi;
- medosebni odnosi.

Smith, McLean in Tanner (1993, str. 103–120) so pri raziskavi dejavnikov motivacije pri delu, ki so jo izvedli med strokovnjaki za izgradnjo informacijskih sistemov, kot glavne dejavnike motivacije pri delu opredelili:

- delo, ki predstavlja izziv;
- raznolikost dela in
- avtonomijo pri delu.

Raziskava, ki so jo opravili na Illinois Institute of Technology (Trygstad, 2003) je opredelila naslednje dejavnike, ki demotivacijsko vplivajo na strokovnjake na področju informacijskih tehnologij:

- izključitev iz procesa odločanja;
- prekomeren nadzor;
- osredotočenje nadrejenih na izvajanje dela namesto na doseganje ciljev;
- nekvalificirana mnenja nadrejenih;
- postavljanje nerazumnih projektnih rokov;
- nezainteresiranost menedžmenta;
- delovni timi brez potrebnih znanj in veščin.

Raziskava se je dotaknila tudi subkulture zaposlenih na področju informacijskih tehnologij ter opredelila naslednje značilnosti njenih pripadnikov (Trygstad, 2003):

- individualizem / predsodki pred delom v skupinah;
- prepričanje, da organizacijska pravila in procedure zanje ne veljajo;
- potreba po visoko usposobljenih, kompetentnih nadrejenih;
- obsedenost s humorjem in igrami;
- ustvarjanje svoje hierarhije znotraj skupine in ignoriranje formalne organizacijske hierarhije;
- mačizem.

Če povzamemo ugotovitve navedenih raziskav, lahko zaključimo, da so za zaposlene na področju informacijskih tehnologij, ki so jih zajele raziskave, značilni zlasti motivacijski dejavniki, ki jih lahko združimo v:

- dejavnike, povezane z značilnostmi dela (vsebina, izzivi, odgovornost, avtonomija ipd.) in
- dejavnike, povezane z nagrajevanjem (plača, bonitete, napredovanje, pohvale ipd.).

Zaposlene na področju informacijskih tehnologij, sodeč po navedenih raziskavah, demotivirajo zlasti dejavniki, ki jih lahko združimo v:

- dejavnike, povezane s procesom odločanja (izključitev iz procesa odločanja, nerazumni roki, nekvalificirana mnenja in odločitve ipd.);
- nezadovoljstvo z delom in odnosom nadrejenih (nespoštovanje, nezainteresiranost, prekomeren nadzor ipd.).

Omenjene značilnosti nam lahko služijo kot primerjava z značilnostmi zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji, ki jih opredeljujem v naslednji točki tega poglavja.

2.4.2. Specifične lastnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji

Podjetje Moje Delo, d.o.o. je izvedlo raziskavo trga dela na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji. Ker je raziskava vzbudila interes, sem navezal kontakt s podjetjem in pridobil naslednje podatke o poteku raziskave:

V raziskavi, ki je potekala med 1.4.2005 in 30.4.2005, sta bila zajeta 602 udeleženci, naključno izbrana med zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij, ki se nahajajo v bazi podjetja Moje delo d.o.o. Vprašalniki so bili razposlani s pomočjo elektronske pošte na elektronske naslove vseh posameznikov, ki so se:

- 1. 4. 2005 nahajali v bazi podatkov podjetja Moje Delo, d.o.o.;
- so v času raziskave opravljali delo v podjetju, zaposleni bodisi za nedoločen čas, bodisi po pogodbi, napotnici, samozaposleni ipd.;
- so področje svojega dela opredelili kot delo na področju informacijskih tehnologij.

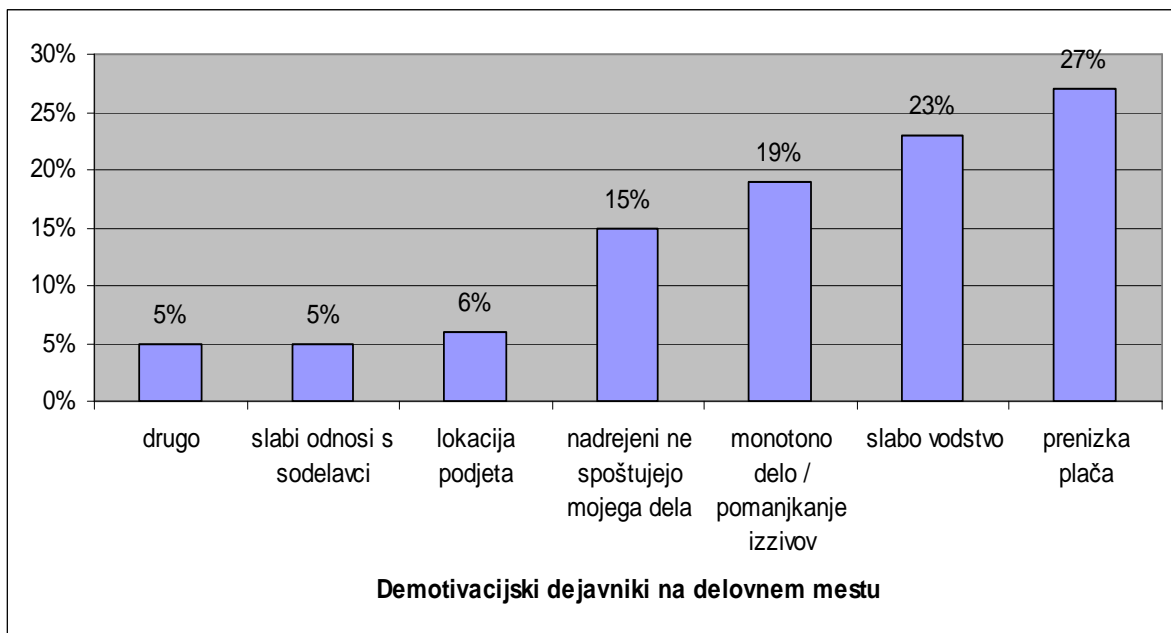
Navajam tiste dele raziskave, ki so pomembni za tematiko magistrskega dela, torej se navezujejo na dejavnike motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Dejavniki, ki demotivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij

Raziskava je opredelila naslednje dejavnike, ki demotivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij, pri njihovem delu:

- prenizka plača;
- slabo vodstvo;
- monotono delo in pomanjkanje izzivov pri delu;
- nespoštljiv odnos s strani nadrejenih;
- lokacija podjetja;
- slabi odnosi s sodelavci.

Slika 5: Dejavniki, ki demotivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij.



Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 18.

S slike 5, ki prikazuje tudi strukturo odgovorov udeležencev raziskave, je razvidno, da zaposlene na področju informacijskih tehnologij pri njihovem delu najbolj motijo prenizko plačilo, slabo vodstvo, monotono delo in nespoštovanje njihovega dela s strani nadrejenih. Lokacija podjetja, slabi odnosi s sodelavci in drugi dejavniki imajo po izsledkih raziskave manjši vpliv na motivacijo zaposlenih.

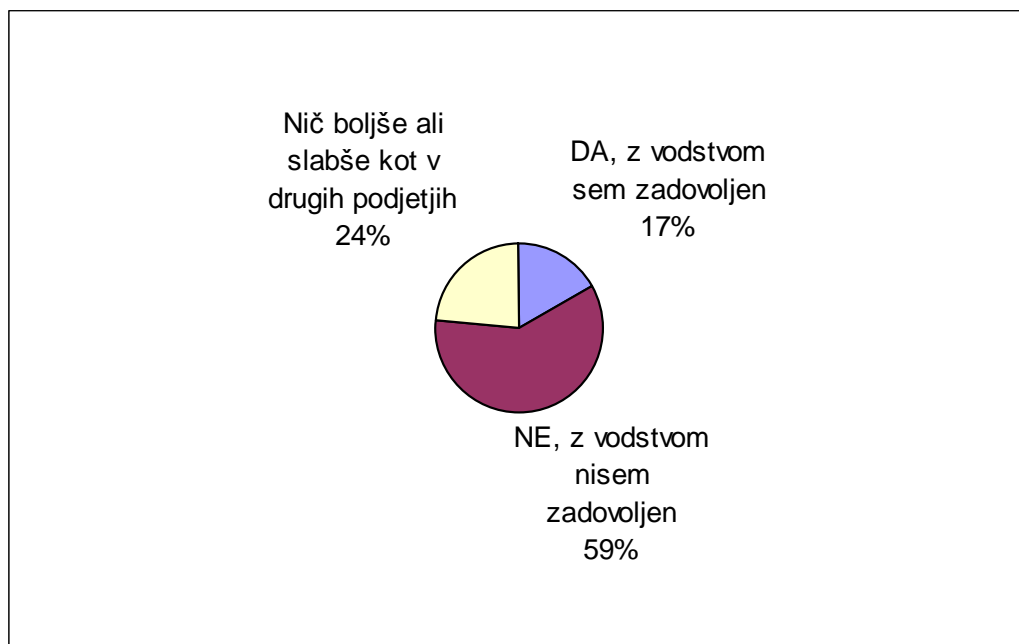
Če opredelimo skupine dejavnikov, potem lahko rečemo, da so prevladujoči demotivacijski dejavniki:

- dejavniki, povezani z nagrajevanjem;
- dejavniki, povezani z vodstvom podjetja oziroma nadrejenimi ter
- dejavniki, povezani z vsebino in značilnostmi dela, ki ga opravljajo zaposleni na področju informacijskih tehnologij.

Dejavniki, ki vplivajo na raven (ne)zadovoljstva zaposlenih z njihovimi nadrejenimi

Raziskava je nadalje podrobneje opredelila dejavnik slabega vodstva v očeh zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Zadovoljstvo z vodji je, sodeč po rezultatih raziskave, pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij izredno nizko, kot to prikazuje naslednja slika.

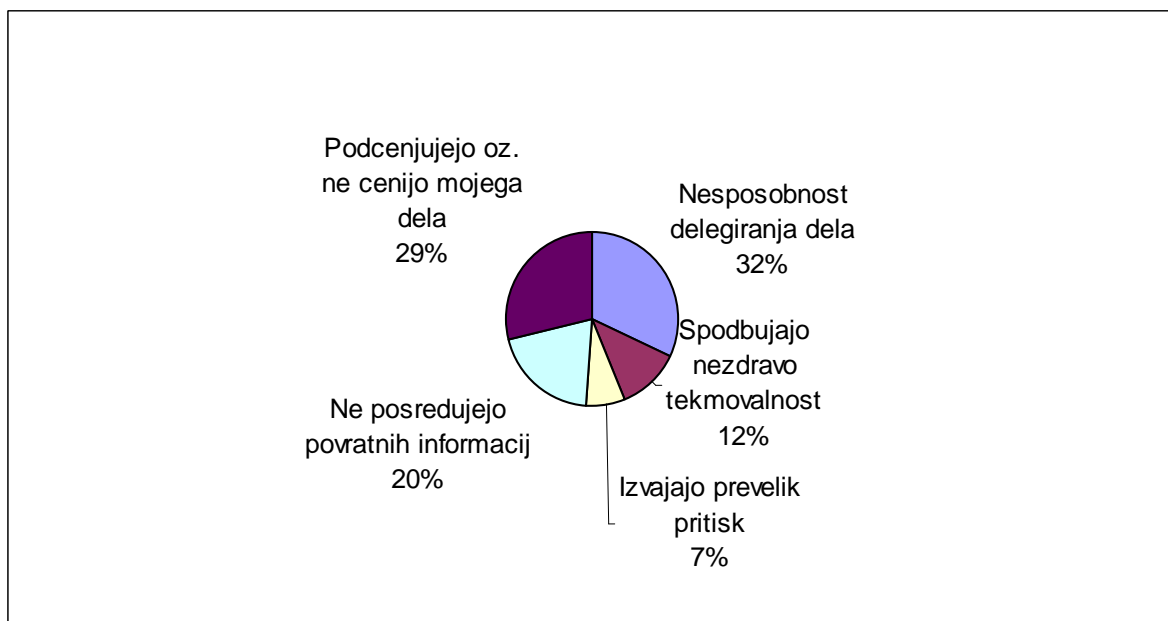
Slika 6: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi



Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 18.

Za takšno stanje v podjetjih je raziskava opredelila naslednje razloge za nezadovoljstvo zaposlenih z njihovimi nadrejenimi.

Slika 7: Razlogi za nezadovoljstvo zaposlenih z njihovimi nadrejenimi



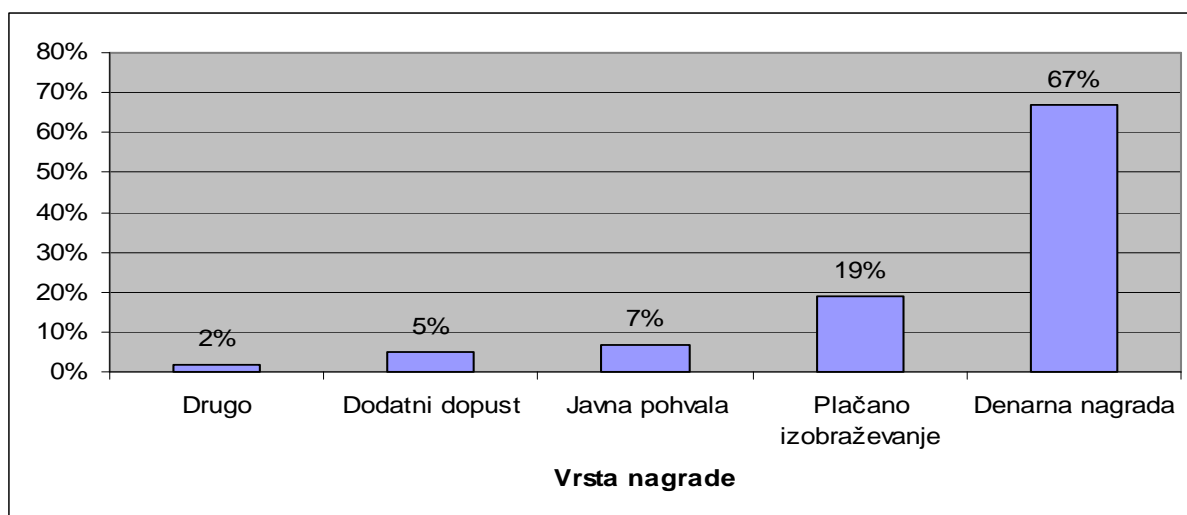
Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 19.

Dejavniki, ki jih prikazuje slika 7, kažejo na specifičen vodstveni stil nadrejenih, ki ga zaposleni na področju informacijskih tehnologij dojemajo kot motečega in je glede na delež zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, ki niso zadovoljni z delom svojih nadrejenih, dokaj pogost.

Dejavniki, ki motivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij

Opredelitvi demotivacijskih dejavnikov, ki jih opredeljujejo zaposleni na področju informacijskih tehnologij, je sledila analiza dejavnikov, ki le-te zaposlene motivirajo pri njihovem delu. Naslednja slika opredeljuje preference zaposlenih glede nagrad, ki jih motivirajo za doseganje zastavljenih ciljev.

Slika 8: Preference glede nagrajevanja zaposlenih na področju informacijskih tehnologij poleg osnovne plače



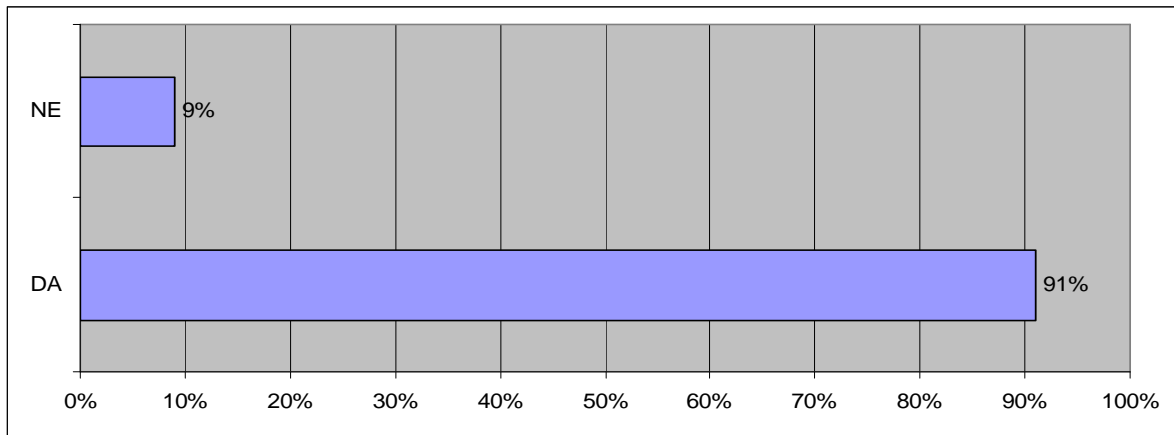
Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 19.

Zaposleni na področju informacijskih tehnologij kot najbolj zaželeni nagradi, ki jih poleg osnovne plače prejmejo za doseganje zastavljenih ciljev, opredeljujejo denarno nagrado in plačano izobraževanje, nižje pa cenijo nagrade, kot so javna pohvala, dopust in druge nagrade.

Dejavniki, ki vplivajo na raven pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Po opredelitvi motivacijskih in demotivacijskih dejavnikov se moramo osredotočiti še na raven pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij ter dejavnike, ki na le-to vplivajo.

Slika 9: Ali bi odšli delat v drugo podjetje?

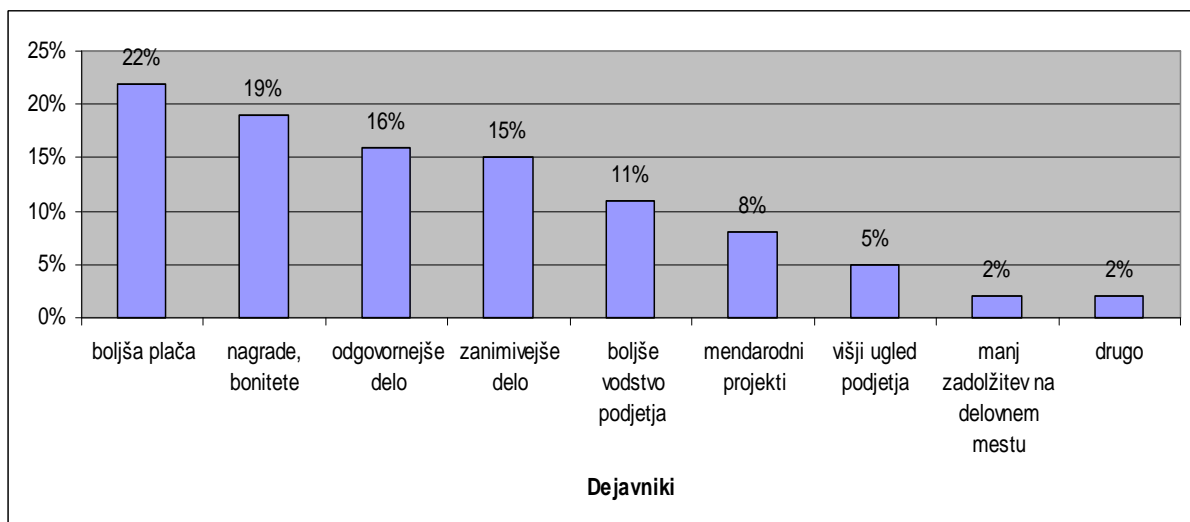


Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 20.

Odstotek zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, ki so pripravljeni zamenjati podjetje, je osupljiv, saj znaša delež zaposlenih, ki so pripravljeni oditi v drugo podjetje kar 91%. Eden izmed načinov, da ugotovimo razloge za tako nizko stopnjo pripadnosti je opredelitev dejavnikov, ki negativno vplivajo na pripadnost zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Raziskava je nadalje opredelila sledeče dejavnike, ki vplivajo na odločitev o zamenjavi podjetja pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev zaposlenih na področju informacijskih tehnologij za zamenjavo podjetja



Vir: Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 21.

Vidimo lahko, da zaposleni na področju informacijskih tehnologij tudi na področju pripadnosti opredeljujejo boljše plačilo kot ključni dejavnik pri odločitvi o zamenjavi podjetja. Glede na to, da je večina udeležencev raziskave kot najbolj zaželeno obliko nagrad opredelila prav nagrado v obliki denarja, lahko sklepamo, da je višje plačilo še bolj poudarjen dejavnik. Naslednja najpomembnejša dejavnika sta povezana z značilnostmi dela, ki ga opravljajo zaposleni na področju informacijskih tehnologij, tj. želja po odgovornejšem in zanimivejšem delu. Peti najpomembnejši dejavnik se nanaša na kakovost vodstva podjetja.

Raziskava daje pomemben vpogled v specifične dejavnike, ki vplivajo na raven motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Z opredelitvijo teh dejavnikov zaključujem opredelitev zaposlenih na področju informacijskih tehnologij in v naslednjem poglavju pričujem z analizo teoretičnih prispevkov na področju motivacije zaposlenih.

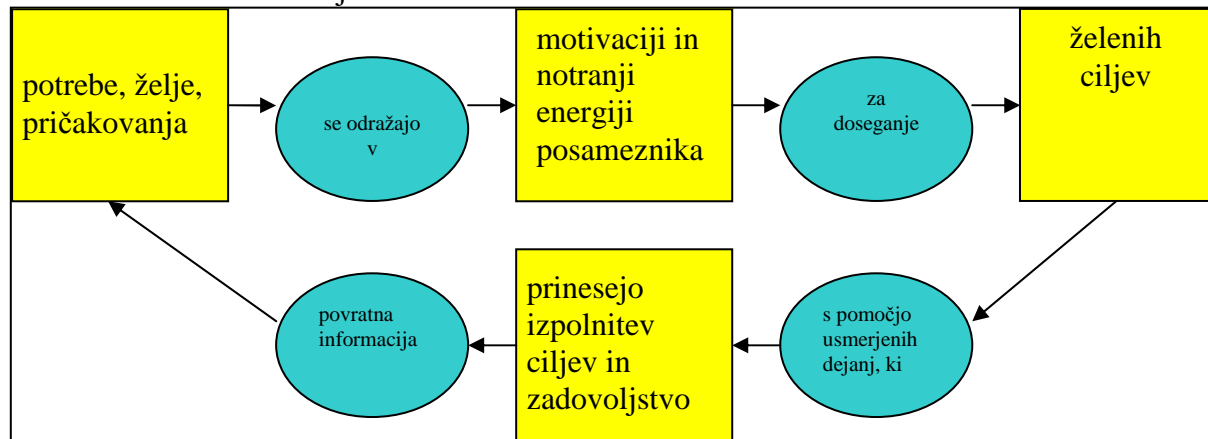
3. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija je vsekakor povezana s človekovim delom. V bistvu ni aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Dodaten zaplet pri preučevanju motivacije zaposlenih pri njihovem delu prinašajo ugotovitve, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi dejavniki, ki so lahko znani ali pa tudi ne. Na podlagi teh ugotovitev se moramo zavedati, da univerzalne resnice o motivaciji človekovega dela ni (Možina et al., 2002).

Saal in Knight (1988, str. 256) opredeljujeta vir motivacije kot neravnovesje v posamezniku, ki ga povzroči pojav neke potrebe. Posameznik želi odpraviti ali vsaj zmanjšati neravnovesje in ta želja da posamezniku energijo za aktivnost oziroma delovanje. Delovanje posameznika bo usmerjeno, saj teži k določenemu cilju, zadovoljevanju potrebe.

Glede na povratne informacije, ki jih posameznik dobiva ob opazovanju rezultatov svoje aktivnosti, lahko presodi, ali se bliža cilju in ali je smiselno ohranjanje določenega vedenja.

Slika 11: Proces motivacije



Vir: Ivancevich in Matteson: Organizational behavior and management. 4th Edition, 1999, str. 149.

Kot prikazuje slika 11, želi posameznik zmanjšati notranjo napetost, ki jo povzročajo nezadovoljene potrebe in želje, z usmerjenimi aktivnostmi, s katerimi dosega cilje (zadovoljuje potrebe), kar mu prinese zadovoljstvo in nudi povratno informacijo, na podlagi katere preoblikuje svoje želje. Proces se neprestano ponavlja (Ivancevic, Matteson, 1999, str. 150).

Ko se posameznik pridruži neki organizaciji, s seboj prinese svoj nabor potreb in pričakovanj, ki se spreminjajo in razvijajo ves čas sodelovanja med organizacijo in posameznikom. Obseg zadovoljevanja potreb posameznika bo močno vplival ne samo na odnos in trajanje sodelovanja, temveč bo imel zelo močan vpliv na motivacijo in uspešnost posameznika pri njegovem delu v organizaciji (Ivancevic, Matteson, 1999, str. 162).

V literaturi zasledimo, da zaposleni v poklicih, ki bi jih lahko opredelili kot delavce znanja, torej naj bi veljali tudi za zaposlene na področju informacijskih tehnologij, ne iščejo priznanja in potrditve svojega dela primarno v obliki finančnih nagrad, temveč v drugih oblikah nagrajevanja (White in MacKenzie, 2003, str. 228–234).

Številni avtorji denarju resda ne namenjajo primarne vloge pri motivaciji delavcev znanja, kamor smo uvrstili tudi zaposlene na področju informacijskih tehnologij. Vendar pa kljub temu številni primeri iz prakse kažejo, da denar morda le ni tako nepomemben. Tako na primer niso redki primeri, ko programer za nekaj odstotkov višjo plačo zamenja delodajalca. Visoka fluktuacija delovne sile je nasploh ena najbolj perečih težav podjetij, ki delujejo na področju informacijskih tehnologij (Gartner Group, 2005).

V nadaljevanju predstavljam pomembnejše smeri motivacijskih teorij, ki bodo pomagale razumeti obnašanje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

3.1. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Pregled pristopov k razlagi vedenja zaposlenih bom pričel s predstavitvijo vsebinskih motivacijskih teorij, osnovanih na potrebah posameznika, kamor spada teorija A. Maslowa ter teoretični prispevki Murraya, Herzberga in McClellanda. Pregled poglavitnih motivacijskih pristopov, osnovanih na potrebah, bom nadaljeval s predstavitvijo tako imenovanih procesnih motivacijskih teorij, katerih glavni predstavniki so teorija okrepitve, teorija cilja, teorija enakosti, teorija pričakovanj ter teorija socialnega učenja.

3.1.1. MOTIVACIJSKE TEORIJE, OSNOVANE NA POTREBAH

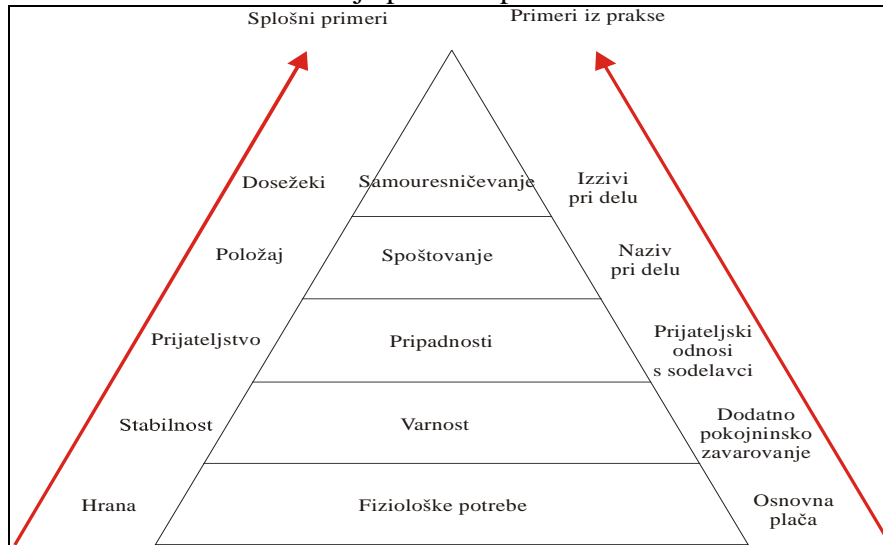
Posameznik vlaga napor v aktivnosti, da bi dosegel cilj, ki mu omogoča zadovoljitev neke potrebe. Potrebe, ki niso zadovoljene, vzbujajo v posamezniku željo po njihovi zadovoljitvi. Vedenje posameznika je tako usmerjeno k zadovoljevanju potreb. Na teh spoznanjih temeljijo vse motivacijske teorije, osnovane na potrebah, oziroma t. i. vsebinske motivacijske teorije, ki se osredotočajo na razlago tistega kar motivira ljudi pri njihovem vedenju.

3.1.1.1. Maslowa teorija motivacije

Abraham Maslow je v svojem delu »Motivation & Personality« (1954, str. 58–94) predstavil najvplivnejšo motivacijsko teorijo, osnovano na potrebah. V svojem delu je predlagal hierarhično lestvico potreb, ki je progresivna. Na dnu lestvice so najosnovnejše potrebe. Ko posameznik zadovolji potrebe na najnižjem nivoju, le-te ne vplivajo več na njegovo motivacijo, temveč želi posameznik zadovoljiti potrebe naslednjega nivoja hierarhične lestvice potreb. Maslow (1954, str. 98) dodatno razlaga, da se potreba pri posamezniku pojavi šele, ko je posameznik že zadovoljil potrebe na nižjih stopnjah hierarhične lestvice.

Vendar pa pri tem ni potrebna popolna zadovoljitev nižje potrebe, da posameznik začuti željo po višji potrebi. Maslow tu navaja sorazmernost, po kateri naj bi pomembnost višje potrebe naraščala tem bolj, čim bolj je že zadovoljena nižja potreba. V svojih kasnejših delih Maslow dodaja, da hierarhična lestvica ni nujno fiksna in morebitna odstopanja razlaga npr. s preokupacijo posameznika s posamezno potrebo, ki dalj časa ostane nepotešena, ali s preskokom nižjih potreb, ki dalj časa ostajajo nepotešene, ter usmeritvijo na višje potrebe. Razvrstitev potreb v hierarhično lestvico in posameznikova aktivnost za zadovoljevanje teh potreb sta ključni zakonitosti Maslowe teorije (Baron in Greenberg, 2002, str. 124).

Slika 12: Maslowa hierarhija potreb v povezavi z delovnim mestom



Vir: Trygstad Ray: Managing IT Professionals. Illinois Institute of Technology, 2003.

Maslowa teorija (1954) ima dve osnovni izhodišči, in sicer:

- ljudje imajo vedno potrebe in
- potrebe so rangirane po pomembnosti.

Ljudje imajo vedno potrebe in takoj ko eno zadovoljijo, se pojavi nova potreba. Vedenje je pogojeno s posamezno potrebo ali še pogosteje s kombinacijo potreb, zato zadovoljena potreba ne more biti motivator. Vlogo motivatorja za vedenje posameznika prevzame potreba iz naslednje, višje ravni potreb, ki še niso zadovoljene. Zanimivo je, da se lahko pri premikanju po lestvici navzgor pri ljudeh pojavi podcenjevalen odnos do nižjih ravni potreb, ki so že zadovoljene. Maslow dodatno razlaga, da zadovoljitev nižje ravni potreb ni nujno stoodstotna, da bi se pri posamezniku pojavile potrebe višje ravni. Prav tako Maslow opozarja, da dolgotrajna nezmožnost zadovoljitve neke ravni potreb lahko povzroči »preskok«, ko posameznik želi zadovoljevati potrebe višjih ravni. Nenazadnje nas Maslow opozarja, da na posameznika ne vpliva zgolj ena potreba, temveč je vedno prisoten splet potreb, ki se ga lahko posameznik zaveda ali pa tudi ne.

Posamezne ravni potreb Maslowe lestvice povzemam po Trygstadu (Trygstad, 2003):

Fiziološke potrebe

Najosnovnejša raven potreb pri človeku predstavljajo fiziološke potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da človek lahko preživi v biološkem smislu. Sem spadajo potrebe po hrani, vodi, spanju, osnovnem zatočišču ipd. Fiziološke potrebe so najosnovnejše potrebe in dokler so nezadovoljene, dominantno vplivajo na človekovo delovanje. Druge potrebe do zadovoljitve fizioloških potreb niso pomembne.

Potreba po varnosti

Potrebe po varnosti predstavljajo naslednjo raven potreb in se pojavijo takoj, ko človek zadovolji fiziološke potrebe. Ljudje po zadovoljitvi fizioloških potreb pričnejo stremeti k zagotavljanju varnega in stabilnega okolja, v katerem ni fizičnih ali psiholoških groženj.

Na delovnem mestu bi potrebe po varnosti zaposleni lahko zadovoljevali z zagotavljanjem zaposlitve za nedoločen čas (stabilnost zaposlitve), pokojninskimi shemami, zdravstvenim zavarovanjem ipd.

Socialne potrebe

Potem ko človek zadovolji fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, pridejo v ospredje t. i. socialne potrebe, kamor štejemo potrebe po ljubezni, pripadnosti, druženju, prijateljstvu, ipd.

Na delovnem mestu bi se ta raven potreb odražala v potrebi po dobrih odnosih s sodelavci, sklepanju prijateljskih zvez, skupnemu preživljanju prostega časa ipd.

Potrebe po statusu

To raven potreb lahko razdelimo v dve podskupini, in sicer potrebe po samospoštovanju ter potrebe po spoštovanju s strani drugih ljudi. Potrebe po samospoštovanju vključujejo potrebe po uspehu, prestižu, samozavestnosti, neodvisnosti, svobodi ipd. Potrebe po spoštovanju s strani drugih ljudi vključujejo potrebe po priznanju sposobnosti, potrebe po biti cenjen, slovesu, pozornosti, prevladi ipd.

Te potrebe so pri preučevanju motivacije zaposlenih zelo pomembne, saj se njihovo zadovoljevanje močno odraža na motiviranosti zaposlenih. Primer zadovoljevanja te ravni potreb je lahko dodelitev naziva delovnega mesta, ki izraža moč, nadrejenost ipd.

Potrebe po samouresničitvi

Ko posameznik zadovolji vse predhodne ravni potreb, se pojavijo potrebe po samouresničitvi. Te potrebe po samouresničitvi opredeljujemo kot »željo postati vedno več kot nekdo je – postati vse, kar je posameznik sposoben postati.« Želja po zadovoljevanju te ravni potreb se tako po mnenju Maslowa ne zmanjšuje z njihovim zadovoljevanjem, kot je to značilno za predhodne ravni potreb, temveč naredi potrebo po samouresničitvi še pomembnejšo.

Baron in Greenberg (2002, str. 135) opišeta potrebe po samouresničitvi kot potrebe po odkrivanju samega sebe in razvoju vseh svojih potencialov.

Vplivi Maslowe teorije

Primarni namen Maslowa pri oblikovanju svoje teorije ni bilo razlagati motivacijo ljudi pri opravljanju njihovega dela. Kljub temu so jo teoretiki, ki so preučevali področje upravljanja in ravnanja z ljudmi, vzeli za svojo. Teorija namreč napeljuje na razmišljanje, da bodo zaposleni vedno želeli več od svojih delodajalcev, saj bodo po zadovoljitvi določenega nivoja potreb, želeli zadovoljiti potrebe naslednjega nivoja (Heylighen, 1986, str. 53–65).

Ivancevich in Matteson (1999, str. 150–152) opozarjata na ključne točke v Maslowi teoriji, in sicer:

- ljudje stremijo k zadovoljitvi osnovnejših potreb preden usmerijo pozornost na zadovoljitev višjih ravni potreb;
- potrebe z zadovoljitvijo izgubijo sposobnost motiviranja in usmerjanja vedenja posameznika;
- nezmožnost zadovoljevanja potreb lahko povzroči stres, frustracije in konfliktno obnašanje posameznika;
- pri ljudeh je vedno prisotna želja po osebni rasti in profesionalnemu razvoju, zato si bodo vedno želeli vzpenjati se po hierarhični lestvici potreb.

Avtorja nadalje navajata, da ima Maslowa teorija veliko implikacij na posameznikovo storilnost. Po njegovem mnenju menedžerji za motivacijo zaposlenih najpogosteje uporabljajo strategije, ki so usmerjene v zadovoljevanje fizioloških potreb in potreb po varnosti (plača, denarne nagrade, pokojninsko in zdravstveno zavarovanje ipd.), ki jih zaposleni v razvitih državah relativno enostavno dosega. Pri tem poudarja, da ko zaposleni dobi občutek, da zasluži dovolj, denar (in podobne nagrade) izgubi sposobnost motiviranja zaposlenega. To opozorilo je skladno z eno osnovnih tez Maslowa, ki pravi, da potreba, ko je enkrat zadovoljena, izgubi sposobnost motivacije.

Menim, da so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti ustrezno zadovoljene pri večini zaposlenih v razvitih državah, kamor bi po tej plati vsekakor uvrstil tudi Slovenijo. Podjetja naj zaposlenim omogočajo dovolj visoke osebne dohodke, da le-ti lahko mirno zadovoljujejo osnovne ravni potreb, torej fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Zadovoljevanje potreb po socializaciji pa se zgolj z nagrajevanjem v obliki denarja že lahko izkaže za sporno, saj zadovoljevanje te ravni potreb na delovnem mestu zahteva interakcijo med zaposlenimi. Menedžerji naj na sposobnost zadovoljevanja te ravni potreb vplivajo s pozitivnim zgledom in ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja, ki spodbuja medsebojno pripadnost in sodelovanje med zaposlenimi.

Najboljšo priložnost za motiviranje zaposlenih, ki jih opredeljujemo kot delavce znanja, predstavljajo potrebe iz četrte in pete ravni potreb, torej potrebe po statusu in samo-

uresničitvi, ki so v sistemih nagrajevanja pogosto neupravičeno zanemarjene. Podjetja naj zaposlenim ponudijo zanimivo in pomembno delo, ki bo zaposlenemu predstavljalo izziv.

Dosežke naj podjetje poleg denarne nagrade nagrajuje tudi s formalnimi in neformalnimi priznanji, bonusi, spoštovanjem. Sistem motiviranja zaposlenih naj bo organiziran na ravni celotne organizacije, vendar pa ne sme zanemarjati vpliva individualnih razlik, saj razlike v posameznikovih vrednotah, kulturi, delovni etiki in načinu dela lahko vodijo k različnim potrebam. Menedžerji morajo ustvariti ustrezno klimo, ki bi omogočila zaposlenim, da razvijajo svoje potenciale, in jim pri delu prepustiti več samostojnosti, odgovornosti in raznolikosti pri delu. V nasprotnem primeru se lahko soočijo z upadom produktivnosti, zadovoljstva in frustracijo zaposlenih.

3.1.1.2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Po mnenju Herzberga (v Daft, 1991, str. 407) na motivacijo zaposlenih vplivata dve skupini dejavnikov.

Prva skupina dejavnikov, ki jih Herzberg imenuje **motivatorji**, motivira posameznika, da poveča vloženi napor, dviguje storilnost in povečuje zadovoljstvo pri delu, s tem ko zadovoljuje višje (zlasti 4. in 5.) ravni potreb po Maslowi lestvici. Ti dejavniki so močno povezani z naravo in vsebino dela, ki ga opravlja posameznik.

V skupino motivatorjev spadajo zlasti občutek uspeha, priznanje za dosežke, večja stopnja odgovornosti, možnosti za napredovanje in osebni razvoj ter zanimivo, pomembno delo, ki predstavlja izziv. V kolikor bo delo vsebovalo naštetih motivatorje, bo v posamezniku vzbujalo visoko notranjo motivacijo (Gibson, 2000, str. 135).

Zanimivo pa je, da odsotnost naštetih motivatorjev ne vodi nujno v nezadovoljstvo zaposlenega pri opravljanju svojega dela. Gibson (2000, str. 140) meni, da nezadovoljstvo povzroča odsotnost druge skupine dejavnikov, ki jih poimenuje **higieniki**.

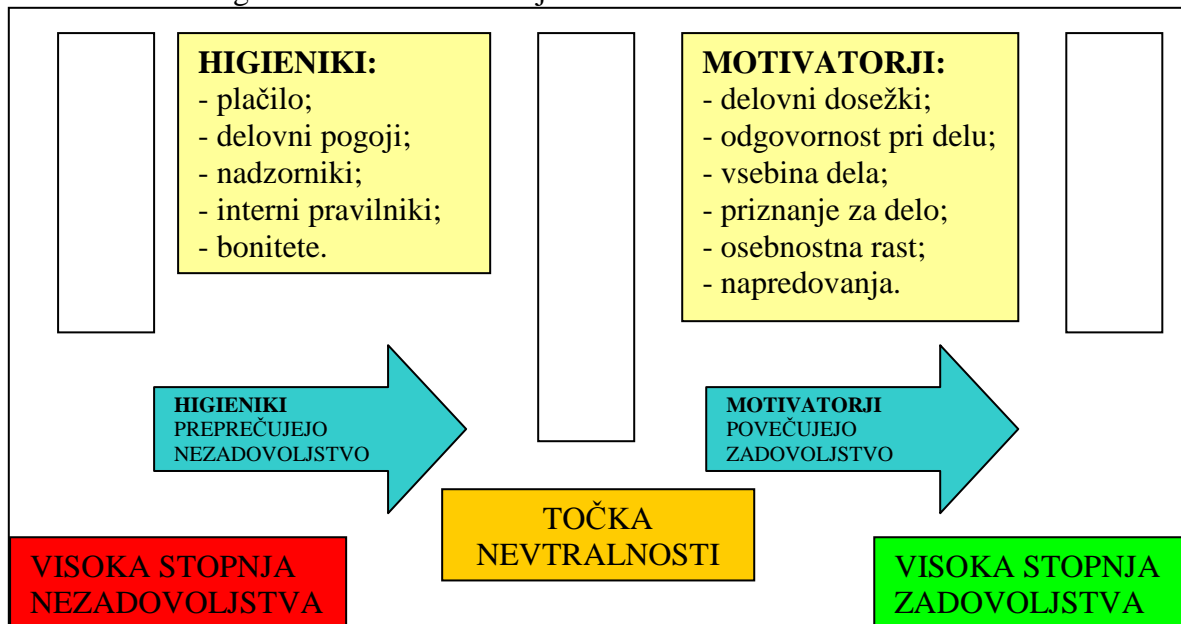
Higieniki so dejavniki, ki zadovoljujejo nižje potrebe po Maslowi hierarhični lestvici potreb in vključujejo denarne nagrade, varnost zaposlitve, delovne razmere, kakovost vodstva, organizacijske predpise, stopnjo nadzora, medosebne odnose ipd.

Armstrong (1996, str. 266–269) je identificiral dejavnike, ki demotivirajo zaposlene pri delu. Mednje spadajo zlasti »pisarniške politične igrice,« nejasna pričakovanja vodstva, nepotrebna pravila in omejitve, hinavščina in neodkritost, neproduktivni sestanki, pomanjkanje informacij, pomanjkanje vzpodbud, neprestane spremembe, nezdrava tekmovalnost med zaposlenimi, nezadostna opremljenost za delo, toleriranje slabih delovnih navad, nepoštenost vodij, občutek, da se zaposlene jemlje kot nekaj samo po sebi umevnega ipd.

Horwitz s soavtorji (2003, str. 65–73) zgornjemu spisku dodaja še naslednje dejavnike, ki demotivacijsko vplivajo na zaposlene: vodenje, ki temelji na moči položaja vodje; nepošteno interpretiranje pravil oziroma pogodb v korist podjetja; izogibanje razgovorom in opombam glede neprimerne vedenja posameznih zaposlenih ipd.

Slika 13 nam prikazuje poenostavljen model Herzbergove dvofaktorske teorije. Razvidno je, da je za razlago zadovoljstva pri delu potrebna analiza dveh skupin dejavnikov: higienikov in motivatorjev. V kolikor bi se podjetja usmerila na samo eno skupino dejavnikov, npr. higienikov, do motivacije zaposlenih ne bi prišlo. Za uspešno motiviranje zaposlenih morajo podjetja vključevati tudi drugo skupino, tj. motivatorje.

Slika 13: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: Ivancevich in Matteson: Organizational behavior and management. 4th Edition, 1999, str. 154.

Herzbergova teorija nam tako ponuja razlago omejene motivacijske sposobnosti denarne nagrade, bonitet in delovnih razmer.

Menedžment podjetij naj znižuje stopnjo nezadovoljstva tako, da poskrbi za zadostno količino higienikov, nato pa naj zaposlenim ponudi motivatorje, da zadovolji njihove višje potrebe ter tako poveča motiviranost svojih zaposlenih. Dodatno zviševanje nagrad v obliki higienikov, ne bo imelo odseva na strani motivacije zaposlenih, bo pa z dodatnimi stroški, zlasti v primeru dvigovanja plače in bonitet, dodatno obremenilo poslovanje podjetja. Menedžerji naj za ustvarjanje motivacijskega delovnega okolja raje poleg zadostne količine higienikov uporabljajo praktične stvari, kot so delegiranje del, »empowerment« zaposlenih, izobraževanja, sodelovanje zaposlenih pri poslovnih odločitvah, priznanja za dosežke ter ostale dejavnike, ki jih opredeljujemo kot motivatorje. Motivatorji bolj kot denar zahtevajo

usposobljenost vodstvenega kadra, zato je za podjetja smiselno, da ocenijo potencialni prihranek pri neučinkovitem presežnem nagrajevanju s t. i. higieniki in povečanje produktivnosti zaposlenih s stroškom usposabljanja vodij ter uvajanja novih načinov vodenja v delovne procese.

Gibson (2000, str. 143) opozarja, da motivatorji, kot so delovni dosežki, odgovornost, priznanja in napredovanje, ne bodo imeli pravega učinka, v kolikor zaposleni ne prepozna dela kot zanimivega in pomembnega.

3.1.1.3. McGregorjeva teorija X in teorija Y

Douglas McGregor (v Robbins, 1998, str. 171) je na podlagi preučevanja dela menedžerjev s svojimi podrejenimi prišel do zaključka, da je odnos med menedžerjem in zaposlenim pogojen z vrsto predpostavk, ki jih ima menedžer o zaposlenih. Na podlagi analize tovrstnih predpostavk je oblikoval dva pogleda menedžerjev na zaposlene.

Prvi pogled, ki je temeljil pretežno na negativnih predpostavkah, je poimenoval teorija X. Po tej teoriji imajo menedžerji o svojih zaposlenih predpostavke, kot so naslednji: zaposleni ne marajo svojega dela, zaposleni se delu izogibajo, zaposleni ne marajo odgovornosti, zaposlene je potrebno strogo nadzirati, zaposlenim je potrebno zagroziti s kaznijo, v kolikor ne bodo izpolnjevali delovnih obveznosti ipd.

Drugi pogled, ki temelji na pozitivnih predpostavkah, je McGregor poimenoval teorija Y. Teorijo Y naj bi zaznamovale štiri predpostavke, ki so jih oblikovali menedžerji o svojih zaposlenih. Te predpostavke so (Robbins, 1998, str. 172):

- zaposleni so do dela nevtralni in ga dojemajo enako kot počitek ali igro;
- zaposleni lahko prevzamejo upravljanje svojega dela, če so predani delovnim ciljem;
- povprečni zaposleni lahko prevzamejo odgovornost za svoje delo in
- zaposleni imajo sposobnost inovativnega odločanja.

Robbins (1998, str. 171–173) vidi implikacijo McGregorjeve teorije v okviru Maslove teorije. Tako naj bi po njegovem menedžerji, ki imajo pretežno negativen pogled na zaposlene in bi jih zato lahko uvrstili pod teorijo X, predpostavljali, da zaposlenim dominirajo potrebe iz nižjih nivojev Maslove lestvice. Obratno menedžerji s pozitivnim pogledom na zaposlene, skladnim s teorijo Y, predpostavljajo, da imajo zaposleni potrebe iz višjih nivojev Maslove lestvice potreb. McGregor smatra, da so predpostavke teorije Y smiselnejše, zato predlaga menedžerjem, da v delo s podrejenimi vključujejo npr. sodelovanje pri odločanju, odgovornost pri delu, delovne izzive, spodbujajo dobre medčloveške odnose v podjetju in tako maksimizirajo motiviranost zaposlenih.

Strinjal bi se s predpostavkami teorije Y, saj raziskave kažejo, da ta prekomeren nadzor in prevelik pritisk na zaposlene s strani nadrejenih zelo moteča dejavnika na delovnem mestu. Seveda to ne pomeni, da se vodja »prepusti toku,« temveč mora usmerjati svoj nadzor na ključne vmesne faze v procesu dela. Tako zaposleni ne bodo imeli občutka, da jih stalno nadzorujejo in bodo lahko pri delu uporabljali več kreativnosti, vodja pa bo še vedno imel dovolj informacij, da bo pravočasno ukrepal, če bo prišlo do negativnih odklonov pri procesu dela.

3.1.2. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Procesne teorije motivacije temeljijo na preučevanju in razčlembi procesa motivacije. Temeljno poslanstvo procesnih teorij motivacije je poiskati odgovor glede vpliva nagrad na vedenje posameznika in predstavljajo nadgradnjo teorijam motivacije, osnovanim na potrebah. Procesne teorije so osredotočene na dinamiko procesa motiviranja ter razlago njegovega delovanja (Vecchio, 1988, str. 189).

Med pomembnejše predstavnike procesne teorije motivacije uvrščamo zlasti Vroomovo teorijo pričakovanj, Lockejevo teorijo ciljev, Skinnerjevo teorijo okrepitve, Adamsovo teorijo enakosti in teorijo socialnega učenja.

3.1.2.1. Vroomova teorija motivacije, temelječa na pričakovanjih

Vroomova teorija motivacije temelji na pričakovanjih posameznika glede vpliva njegovih dejanj. Po njegovem mnenju je večji del vedenja posameznika zavestno voden in posledično motiviran. Motivacija se potemtakem pojavi le, če posameznik misli, da s svojim vedenjem lahko pride do cilja, nagrade in da vrednost te nagrade upravičuje napor, ki ga vloži v spremembo svojega vedenja (Armstrong, 1996, str. 213).

Moč motivacije posameznika bo odvisna od jakosti pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica oziroma nagrada, ter od vrednosti, ki jo predstavlja pričakovana nagrada za posameznika (Lipičnik, 1998, str. 171).

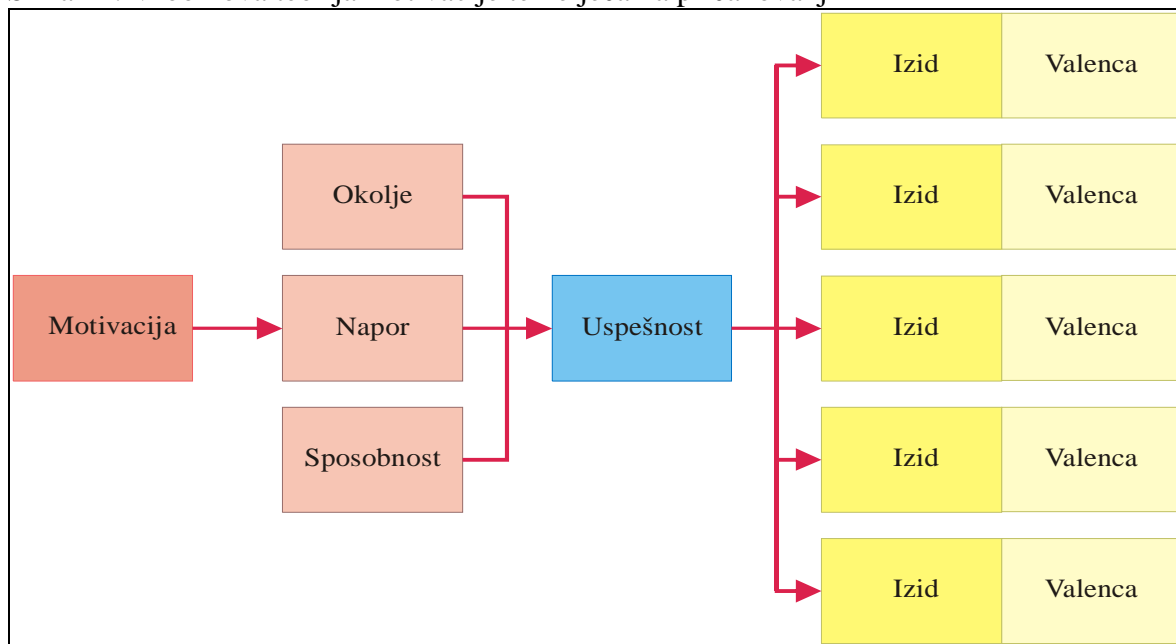
Vroomova teorija motivacije temelji na naslednjih predpostavkah:

- posameznik pričakuje, da bo rezultat posledica spremembe njegovega vedenja;
- posameznik ima za različna vedenja različna pričakovanja glede rezultata in zato lahko izbira med različnimi vedenji;
- posameznik bo motiviran za svoje delo, če bo pričakoval, da bo na podlagi uspešnega dela dosegel želeni rezultat, nagrado.

Po teoriji motivacije, temelječi na pričakovanjih, motivacija posameznika temelji na treh vrstah spremenljivk, in sicer (Baron in Greenberg, 2002, str. 150):

- valenci;
- pričakovanju;
- instrumentalnosti.

Slika 14: Vroomova teorija motivacije temelječa na pričakovanjih



Vir: Trygstad Ray: Managing IT Professionals. Illinois Institute of Technology, 2003.

Valenco opredeljujemo kot privlačnost nagrade oziroma vrednost, ki jo posameznik pripisuje določeni nagradi. Vrednost je lahko bodisi pozitivna, v tem primeru gre za nagrado, bodisi negativna, v tem primeru gre za kazen, ali nevtralna.

Pričakovanje se nanaša na posameznikovo oceno verjetnosti, da bo določena naloga uspešno izvedena. Pri tem je pomemben posameznikov občutek glede napora, ki je potreben za izvedbo naloge oziroma posameznikovo mnenje glede vpliva povečanja napora na verjetnost uspešne izvedbe naloge. Če je pričakovanje glede uspešne izvedbe visoko, bo posameznik pripravljen vložiti veliko napora za doseganje cilja. Če pa posameznik smatra cilj ali nalogo za nemogočo oz. nedosegljivo, se lahko zgodi, da ne bo pripravljen vložiti nikakršnega napora v doseganje cilja.

Instrumentalnost se nanaša na posameznikovo oceno verjetnosti, da bo določena aktivnost prinesla določene rezultate. Vrednost instrumentalnosti se giblje med 0 in 1, kar pomeni, da posameznik v skrajnih točkah bodisi ne verjame, da bo aktivnost prinesla pričakovan rezultat, bodisi je v to popolnoma prepričan.

Menedžment mora s poznavanjem individualnih potreb zaposlenih biti sposoben, da zaposlenim ponudi nagrade, ki imajo v njihovih očeh neko vrednost. Tako naj na primer zaposlenemu, ki izkazuje močno nagnjenost k uporabi najnovejših tehnologij, namesto stimulacije v obliki dodatka na plačo raje ponudi možnost sodelovanja pri testiranju nove tehnologije, v katero podjetje namerava investirati ipd. Seveda se možnosti za tovrstno nagrajevanje od podjetja do podjetja razlikujejo in ni nujno, da vedno obstaja možnost za tovrstno motiviranje zaposlenih. Ključno je, da se menedžment zaveda možnosti in prednosti tovrstnega nagrajevanja ter vsaj poskuša te načine vpeljati v prakso.

Pri instrumentalnosti gre za posameznikovo percepcijo glede verjetnosti, da bo določena aktivnost prinesla rezultat. Mislim, da je zelo verjetno, da bo posameznik verjel v koristnost neke aktivnosti za doseg cilja, če si jo bo izbral sam. Menedžment naj zato vsaj do določene mere prepusti način opravljanja dela presoji zaposlenih. Seveda je pri tem potrebno upoštevati vprašanje zakonskih ureditev določenih področij dela, varnostnih zahtev ipd., kar omejuje možnost svobodne izbire postopkov.

Da bo zaposleni zastavljene cilje sprejel kot realistične, kar bo močno vplivalo na njegovo stopnjo pričakovanja, je najbolje, da ga menedžment povabi k njihovemu sooblikovanju. Več o pomenu oblikovanja ciljev za motivacijo zaposlenih nam podaja t. i. teorija ciljev, ki jo predstavljam v naslednji točki tega poglavja.

3.1.2.2. Lockejeva teorija ciljev

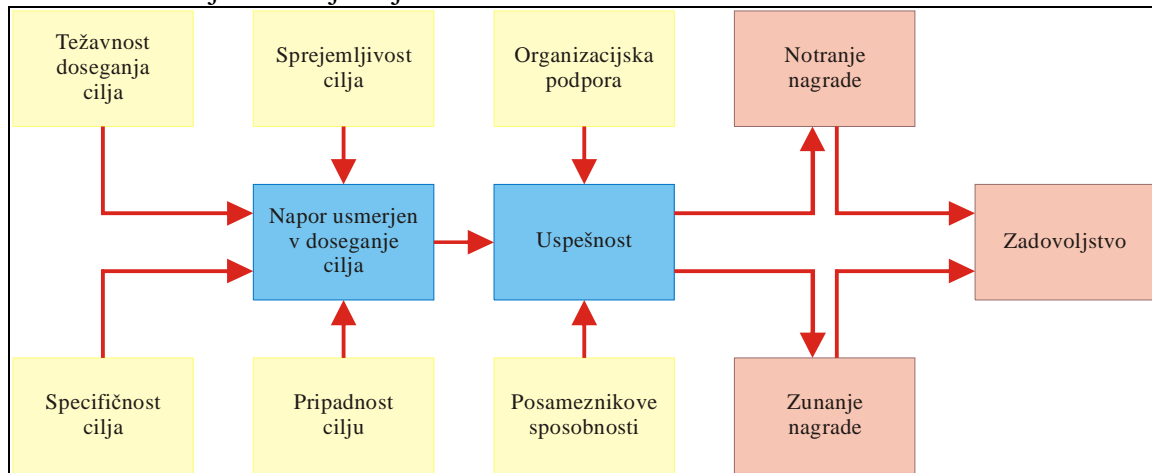
Locke (v Gibson et al., 2000, str. 167) je pri preučevanju motivacije prišel do spoznanja, da cilji pomembno vplivajo na storilnost posameznikov. Cilj je specifična tarča, ki jo želi posameznik doseči in nanj deluje kot motivator, ker sili posameznika v primerjavo njegove obstoječe storilnosti s tisto, ki jo zahteva doseganje cilja.

Locke je pri svojem raziskovanju prišel do sledečih zaključkov:

- cilji, ki so natančno določeni, se odražajo v večji storilnosti pri posamezniku v primerjavi s splošnimi, neoprijemljivimi cilji;
- zahtevnejši cilji močneje motivirajo posameznika in se odražajo v večji storilnosti v primerjavi z lahko dosegljivimi cilji, vendar je potrebno opozoriti, da cilji, ki se posamezniku zdijo nedosegljivi, ne dvigujejo motivacije, temveč jo zaradi frustriranosti posameznika onemogočajo;
- cilj bo imel svoj vpliv na motivacijo in storilnost posameznika, če se bo le-ta z njim poistovetil ter sprejel zastavljeni cilj kot svoj osebni cilj;
- cilji morajo vedno biti povezani s povratnimi informacijami o njihovem doseganju ter ustreznimi nagradami;

- cilje posameznika je potrebno uskladiti s cilji skupine; kombinacija medsebojno usklajenih individualnih in skupinskih ciljev še dodatno motivira posameznika in poveča njegovo storilnost.

Slika 15: Lockejeva teorija ciljev



Vir: Trygstad Ray: Managing IT Professionals. Illinois Institute of Technology, 2003.

Davis in Newstrom (1989, str. 275) razlaga, da na napor, ki ga je posameznik pripravljen vložiti v doseganje cilja, pomembno vpliva kombinacija zahtevnosti cilja in stopnje posameznikove zavezanosti k doseganju cilja. Ljudje s specifičnimi, opredeljenimi cilji bodo imeli višjo storilnost kot ljudje, ki nimajo opredeljenih ciljev ali pa so ti presplošni. Prav tako bodo ljudje s težje dosegljivimi cilji imeli višjo storilnost v primerjavi z ljudmi, ki so si postavili lahko dosegljive cilje.

Ivancevich in Matteson (1999, str. 164) vidita postavljanje ciljev v organizacijah kot učinkovito tehniko motiviranja zaposlenih. Teorija ciljev se v organizaciji najbolj neposredno odraža v načinu vodenja s pomočjo ciljev (MBO, Management By Objectives).

V organizacijah morajo pričeti sistematično postavljati specifične cilje, ki usmerjajo vedenje zaposlenih in ohranjajo visoko raven motiviranosti, pri čemer je potrebno opozoriti, da morajo biti cilji oblikovani v sodelovanju z zaposlenimi. Cilji morajo biti realistični, pošteni do izvajalcev in ambiciozni, velik poudarek pa je potrebno nameniti konstruktivni povratni informaciji zaposlenim.

Pri postavljanju ciljev v sodelovanju z zaposlenimi bi še dodatno izpostavil pomen preverjanja pravilnosti vsebinskega razumevanja cilja s strani zaposlenega. Menedžer, ki k oblikovanju ciljev povabi zaposlene, je dolžan poskrbeti, da vsi sodelujoči dejansko razumejo vsebino, pomen in opredelitev cilja, ter to razumevanje med procesom dela tudi preverjati. Pogosto namreč pride do situacije, ko zaposleni prehitro potrdijo s strani nadrejenega predlagane cilje, do česar lahko pride zaradi vsebinskega nerazumevanja ciljev, želje po

ugajanju nadrejenemu, izkušenj iz preteklosti, ki so popačile dožemanje doseganja ciljev kot merila uspešnosti ali drugih vzrokov. Tovrstne anomalije se kasneje lahko odrazijo v zasledovanju napačnih ciljev, nedoseganju zastavljenih ciljev in konfliktnih situacijah, kar posredno in neposredno vpliva na poslovanje podjetja.

3.1.2.3. Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija okrepitve ne priznava potreb kot vodila posameznikovega vedenja, kot je to značilno za vsebinske teorije motivacije, niti ne priznava miselnih procesov, ki predstavljajo vodilo posameznikovega vedenja v večini procesnih teorij (Robbins, 1998, str. 182).

Teorija okrepitve se nanaša na povezavo med posameznikovim vedenjem in posledicami vedenja za posameznika. Po teoriji okrepitve bo posameznik vedenje, ki ima zanj ugodne posledice, le-to verjetno ponavljal, medtem ko bo vedenje, ki ima zanj neugodne, negativne posledice, posameznik verjetno opustil (Daft, 1991, str. 415).

Luthans in Kreitner (1998, str. 228) razlagata, da pozitivna in negativna okrepitev (slednjo opredeljuje tudi kot »učenje izogibanja«) povečujeta verjetnost, da bo posameznik določeno vedenje ponavljal. Pozitivna okrepitev motivira posameznika k ponovitvi vedenja s pozitivnimi posledicami, medtem ko negativna okrepitev motivira posameznika k ponovitvi vedenja z zmanjšanjem oziroma odpravo negativnih posledic.

V skladu s teorijo okrepitve naj bi se ljudje na podlagi posledic svojega vedenja učili, kar pomeni, da se bodo vedenja, ki je prineslo negativne posledice, v prihodnosti verjetno izogibali, medtem ko bodo vedenje, ki je prineslo pozitivne posledice, verjetno ponavljali.

Menedžment nekega podjetja lahko na podlagi Skinnerjeve teorije okrepitve vpliva na vedenje zaposlenih in raven njihove motivacije, pri čemer ima na voljo štiri osnovne strategije (Luthans in Kreitner, 1998, str. 230):

- pozitivno okrepitev;
- negativno okrepitev;
- kazen;
- ignoriranje.

Menedžer želi s pozitivno okrepitvijo pri svojih zaposlenih doseči ponavljanje nekega vedenja. To doseže s pomočjo pozitivnih posledic, nagrad, pohval, priznanj, ki jih je deležen zaposleni, kadar je njegovo vedenje zaželeno.

Enak namen želi menedžer doseči tudi z negativno okrepitvijo, vendar v tem primeru zaželeno vedenje nagrajuje z zmanjšanjem ali odpravo negativnih posledic.

Kazni se menedžer lahko poslužuje takrat, ko želi sankcionirati nezaželeno vedenje. Pomembno je poudariti, da kazen resda preprečuje oziroma zmanjšuje verjetnost, da bi se nezaželeno vedenje ponovilo, ne spodbuja pa zaželenega vedenja.

Ignoriranje je tehnika, pri kateri menedžer prezre določeno vedenje z namenom, da se to vedenje pri posamezniku ne ponovi. Ta tehnika se uporablja navadno takrat, ko menedžer ne želi sankcionirati določenega vedenja, ne želi pa, da bi se to vedenje ponavljalo.

Luthans in Kreitner (1998, str. 228) zato priporočata, da se tehnike, ki izhajajo iz teorije okrepitve, uporabljajo v kombinacijami s tehnikami, ki izhajajo iz drugih teorij motivacije, pri čemer naj bi bil poudarek na okrepitvi pozitivnega vedenja (s pozitivno ali negativno okrepitvijo) in ne na kaznovanju. Teorija okrepitve in tehnike, ki iz nje izhajajo, so lahko močno orodje pri vzpostavljanju organizacijske kulture, ki temelji na pozitivnem vedenju posameznikov.

Pri uporabi teorije okrepitve je pomembno, da pravilno določimo pogostost okrepitev. Le-te lahko menedžer izvaja v naprej določenih intervalih, kar je značilno za plače, letne bonuse ipd., ali pa v intervalih, ki niso vnaprej določeni, kar pride v poštev pri nagrajevanju točno določenega vedenja pri posamezniku. V primeru negativnega oziroma nezaželenega vedenja je po mojem mnenju nujno potrebno, da menedžer na to nemudoma opozori zaposlenega ter tako prepreči negativni vpliv vedenja posameznika na delovno okolje ter nenazadnje na uspešnost posameznik samega. Pri tem je potrebno poudariti, da je okrepitev kot tehnika motiviranja zaposlenih učinkovita le, če je neposredno povezana s konkretnim vedenjem posameznika. Prav tako je pri uporabi teorije okrepitve potrebno upoštevati, da je vedenje posameznika lažje usmerjati s pomočjo pozitivnih okrepitev kot s kaznovanjem nezaželenega vedenja. Vodje bodo navadno raje nagrajevali zaposlene, kot jih kaznovali, zato je potrebno npr. pri uvedbi variabilnega dela plače, odvisnega od subjektivne ocene vodje, pričakovati, da se bo kumulativni delež variabilnega dela plače na ravni podjetja povečal. To sicer povzroča dodatne stroške plač za podjetje, vendar je potrebno te stroške presojati ob upoštevanju povečane produktivnosti zaposlenih, v kolikor do le-te pride. Višji menedžment mora pri tem skrbno paziti, da vodje, ki jim je zaupano subjektivno nagrajevanje zaposlenih, ne pričnejo nagrajevati negativnega vedenja. To se v praksi pogosto pojavi pri agresivnejših zaposlenih in vodjih, ki si še niso zgradili avtoritete in svojega mesta v organizaciji ter zmotno »kupujejo« naklonjenost problematičnih zaposlenih, s tem pa pošiljajo napačen signal delovnemu okolju, vnesejo zmedo v sistem vrednot zaposlenih, porušijo pravičnost sistema nagrajevanja v očeh ostalih zaposlenih in si s tem nenazadnje omejujejo možnosti za lastni razvoj in uspešnost.

Pomen percepcije pravičnosti nagrajevanja s strani zaposlenih, ki jo omenjam v prejšnjem odstavku, najbolje opisuje teorija enakosti, ki jo obravnavam v naslednji točki.

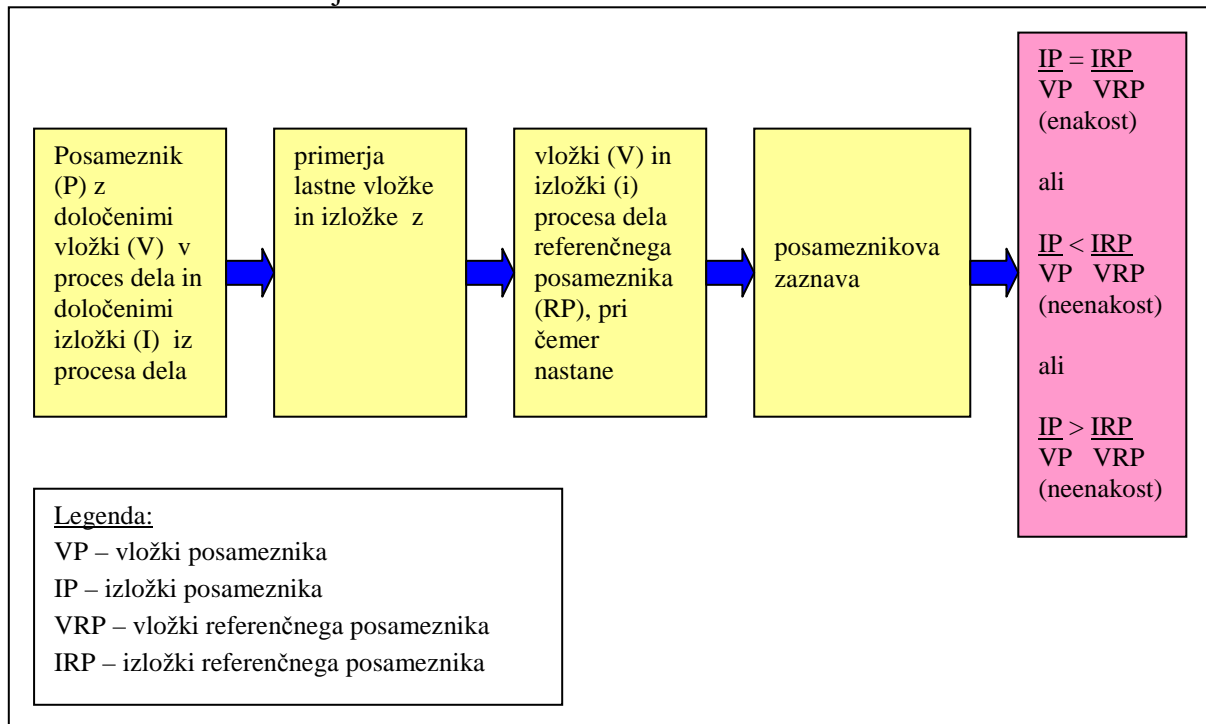
3.1.2.4. Adamsova teorija enakosti

Po mnenju Luthansa in Kreitnerja (1998, str. 180) sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegove percepcije glede enakopravnosti obravnave njega samega v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v podjetju.

Po Daftu (1991, str. 410) je temelj teorije enakosti mnenje posameznika, ali je s strani podjetja obravnavan pošteno glede na ostale zaposlene.

Gibson (2000, str. 272) pojasnjuje percepcijo posameznika kot primerjavo vloženega napora s strani posameznika in nagrado, ki jo je za vložen napor posameznik prejel, ter naporom, vloženim s strani drugih posameznikov in nagrad, ki so jih le-ti prejeli za vložen napor. V kolikor bo posameznik smatral, da je za enak vložen napor prejel manjšo nagrado kot ostali zaposleni, bo postal nezadovoljen in bo skušal zmanjšati neenakost.

Slika 16: Adamsova teorija enakosti



Vir: Ivancevich in Matteson: Organizational behavior and management. 4th Edition, 1999, str. 161.

Daft (1991, str. 414) pojasnjuje, da posameznik ocenjuje razmerje med vloženim naporom in prejeto nagrado ter to razmerje primerja z razmerjem med vloženim naporom in nagrado drugega posameznika, za katerega smatra, da je v podobnem položaju. V skladu s teorijo enakosti bo posameznik čutil zadovoljstvo, v kolikor bosta prej omenjeni razmerji enaki. V kolikor pa razmerji ne bosta enaki, bodisi je posameznikovo razmerje med vložki in nagrado višje od sodelavčevega bodisi je razmerje nižje od sodelavčevega, bo to posameznik občutil

kot neenakost. Večja kot je razlika med razmerji, tem močnejši občutek neenakosti bo imel posameznik in tem večjo potrebo po odpravi neenakosti bo čutil.

Obstajajo štiri različne možnosti, ki se jih posameznik lahko poslužuje, ko želi primerjati razmerje med vloženim naporom in nagrado z vloženim naporom in nagradami drugih posameznikov. Te možnosti so (Robbins, 1998, str. 183):

- **lastne notranje izkušnje**, pri čemer gre za posameznikove izkušnje, ki jih je dobil znotraj organizacije na drugem delovnem mestu, ki ga je zasedal;
- **lastne zunanje izkušnje**, pri čemer gre za lastne izkušnje, ki jih je posameznik pridobil, ko je opravljal delo v drugi organizaciji;
- **tuje notranje izkušnje**, pri katerih gre za primerjavo med posameznikom in drugimi posamezniki oziroma skupinami posameznikov znotraj organizacije ter
- **tuje zunanje izkušnje**, pri katerih gre za primerjavo med posameznikom in posamezniki oziroma skupinami posameznikov, ki opravljajo podobno delo v drugih organizacijah.

Za odpravo neenakosti ima posameznik na voljo več načinov, in sicer (Ivancevich in Matteson, 1999, str. 160):

- poskuša spremeniti lastno nagrado za vloženi napor;
 - spremenijo se lastni vložki v delo;
 - poskuša spremeniti nagrado referenčne osebe;
 - poskuša spremeniti vložke v delo s strani referenčne osebe;
-
- zamenja referenčne osebe z drugo referenčno osebo, ki je primernejša za primerjavo;
 - spremni odnos, zaznavo neenakosti;
 - zapusti podjetje.

Posameznik se pri poskusu vplivanja na višino lastne nagrade npr. lahko poslužuje pogajanj z delodajalcem. Pri spremembi lastnih vložkov v delo lahko pride do povečanje oziroma zmanjšanja delovnega napora, časa, prebitega na delovnem mestu, ipd. Pri poskusu spreminjanja nagrade referenčnega posameznika lahko posameznik poskuša vplivati na nadrejene, da referenčni osebi bodisi zvišajo bodisi znižajo nagrado. Posameznik lahko vpliva tudi na svojo referenčno osebo s tem, da ga poskuša prepričati, da le-ta spremeni svoje vložke v delo. Naštete vplive bi lahko uvrstili med osnovne možnosti, ki jih ima na voljo posameznik, da zmanjša obseg neenakosti.

V kolikor pa posameznik z nobeno od naštetih možnosti ne bi mogel vplivati na zmanjšanje obsega neenakosti, lahko pride do zamenjave referenčne osebe, s katero bi se posameznik primerjal in pri kateri so razlike v razmerju med vložki v delo in prejetimi nagradami bližje razmerju, ki ga dosega posameznik. V primeru nezmožnosti posameznika, da na obseg neenakosti vpliva z osnovnimi možnostmi, lahko pride do spremembe njegove percepcije celotnega položaja in tako prične »opravičevati« obstoječo raven neenakosti. V skrajnem

primeru lahko posameznik zapusti delovno mesto, bodisi odide na drugo delovno mesto v organizaciji bodisi zapusti organizacijo (Vecchio, 1988, str. 185).

Daft (1991, str. 410) navaja, da je z opazovanji vedenja zaposlenih v organizacijah potrdil domneve Adamsa, saj naj bi zaposleni dejansko ocenjevali raven enakosti razmerja med lastnimi vložki v delo in prejetimi nagradami ter omenjenim razmerjem pri ostalih sodelavcih.

Na podlagi teh opazovanj lahko zaključimo, da napredovanja in različne nagrade ne bodo imele motivacijske sposobnosti, v kolikor jih zaposleni ne bodo zaznali kot enakovredne v razmerju do ostalih zaposlenih.

Robbins (1998, str. 186) nadalje opaža, da imajo zaposleni veliko večjo toleranco do neenakosti, če je razmerje med vložki v delo in nagradami večje kot pri ostalih, torej če smatrajo, da za svoje delo prejema večje nagrade v primerjavi s sodelavci, in opozarja, da niso vsi posamezniki enako občutljivi na neenakosti. Nekateri posamezniki so celo naklonjeni nižjemu razmerju med vložki v delo in prejetimi nagradami. Adamsova teorija enakosti pri teh posameznikih slabo pojasnjuje motiviranost pri delu. Avtor pri tem navaja, da ima enakost razdelitve večji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih kot proceduralna enakost, vendar pa opozarja, da ima proceduralna enakost močan vpliv na pripadnost zaposlenih, vzpostavitev zaupanja nadrejenemu in njegovo avtoriteto ter predstavlja močan dejavnik pri odločitvi posameznika o zapustitvi delovnega mesta oziroma organizacije. Avtor hkrati opozarja menedžerje, da ima povečanje zaznave proceduralne enakosti pri zaposlenih močan vpliv na dojetje vodstva kot pozitivnega, tudi v primeru, da so sicer nezadovoljni z nagradami, možnostmi za napredovanje in ostalimi osebnimi bonitetami.

Armstrong (1996, str. 308–311) razlaga, da zaposleni zaznavajo dve vrsti »pravičnosti« oziroma enakosti, in sicer:

- pravičnost oziroma enakost razdelitve, pri čemer gre za razmerje med vložkom v delo in prejetimi nagradami posameznika;
- proceduralna pravičnost oziroma enakost, pri čemer gre za enakost zaposlenih v proceduralnih postopkih podjetja, kamor spadajo postopki in merila napredovanja, sankcioniranja ipd.

Greenberg in Baron (2002, str. 146) navajata, da ima proceduralna enakost dve komponenti. Prva komponenta predstavlja strukturno plat, ki se nanaša na način, kako je v organizaciji strukturiran proces odločanja. Druga komponenta predstavlja socialno plat, ki se nanaša na obravnavo posameznika v procesu odločanja.

Armstrong (1996, str. 309) nadalje navaja, da na dojemanje proceduralne enakosti s strani zaposlenih še zlasti vplivajo naslednji dejavniki:

- odnos vodstva oziroma njegovo upoštevanje zornega kota zaposlenega;
- dajanje povratnih informacij o sprejetih odločitvah in njihova obrazložitev;
- uporaba enakih kriterijev za vse zaposlene ter
- odsotnost osebnih, subjektivnih predsodkov vodstva o zaposlenih.

Davis in Newstrom (1989, str. 136–139) na podlagi raziskav opozarjata vodstva podjetij, da si njihovi zaposleni navadno izberejo več skupin tako znotraj kot zunaj podjetij, s katerimi se primerjajo. Opozarjata tudi na zanimivo nagnjenost posameznikov k izkrivljanju primerjalnih kriterijev v lastno korist in bodisi preveč poudarjajo vrednost določenih vložkov v delo (izobrazba, čas, prebit na delovnem mestu, določena funkcionalna znanja ipd.) bodisi si za primerjavo izberejo neprimerne referenčne osebe ipd.

Našteto otežuje delo vodij, saj zamegljuje pogled na dejansko dojemanje enakost pri zaposlenih. Pomembno je, da vodje ne posplošujejo dojemanja enakosti pri zaposlenih oziroma jim ne vsiljujejo nekih »pravilnih« perцепcij le-tega. Vodje morajo upoštevati subjektivnost posameznikovega dojemanja okolja in te individualne lastnosti tudi upoštevati, kar pa pomeni, da morajo dobro poznati svoje zaposlene. Prav tako menim, da se morajo vodje vzdržati poskusov »manipuliranja« s sistemi nagrajevanja, saj so učinki zaradi individualnih značilnosti zaposlenih preveč nepredvidljivi.

3.1.2.5. Teorija socialnega učenja

V skladu s teorijo socialnega učenja posamezniki opazujejo vedenje drugih in izhajajoče posledice ter temu primerno prilagajajo svoje vedenje. Posamezniki naj bi praviloma posnemali vedenje tistih, ki jim predstavljajo vzor. Nemalokrat gre pri tem za posnemanje nadrejenih, ki jim posamezniki želijo ugoditi. Da bi posameznik posnemal določeno vedenje, ga mora najprej prepoznati kot primerno in dovolj učinkovito, da ga je vredno posnemati (DuBrin, 2002, str. 100).

Pri posnemanju vedenja morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, in sicer mora posameznik posedovati ustrezne intelektualne in gibalne sposobnosti, ki so potrebne za posnemanje določenega vedenja, poleg tega pa mora zaupati vase in verjeti v lastne zmožnosti za določeno vedenje.

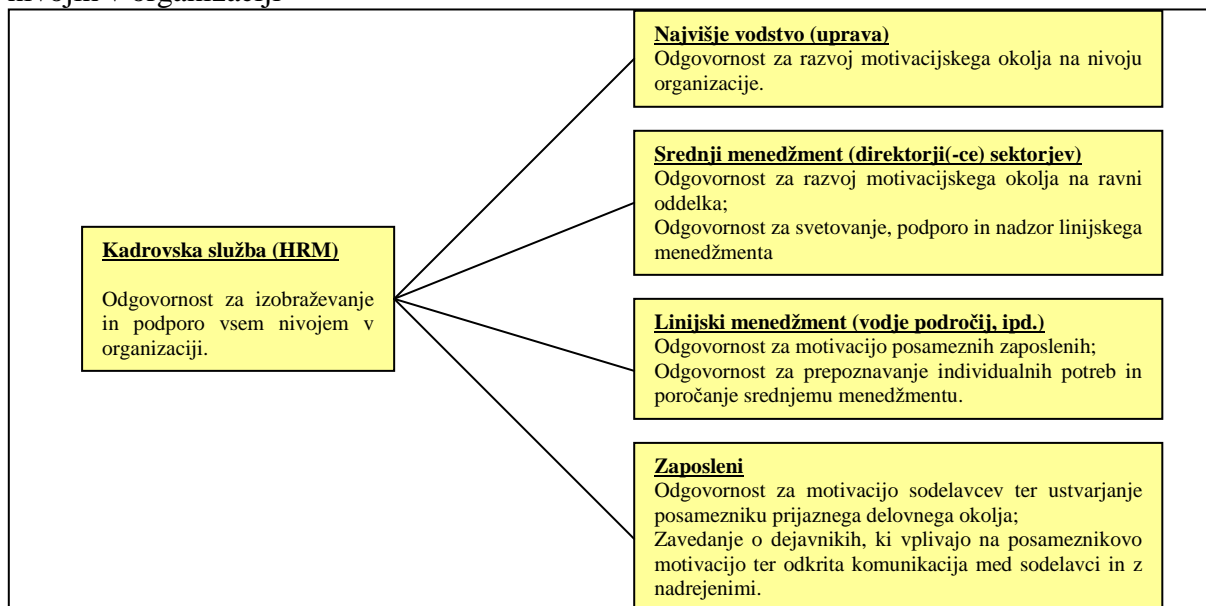
DuBrin (2002, str. 104) pojasnjuje, da posameznik lahko posnema vedenje, ki je sestavljeno primarno iz motoričnih in verbalnih sposobnosti, ni pa mogoče na ta način posnemati vedenja, ki ga sestavljajo primarno kognitivni procesi. Posameznik lahko posnema vedenje in se nauči npr. tehnike pogajanj, ne more pa posnemati npr. strateškega odločanja.

Teorija socialnega učenja poudarja pomen pozitivnega zgleda vodij, ki ga ti s svojim vedenjem sporočajo v delovno okolje. Nezaželena vedenja so zaradi tega pri vodjih še posebno problematična, prav tako mišljenje »delaj kot ti ukažem, ne pa tako, kot delam jaz«. Najvišji menedžment mora biti zelo pozoren na morebitna negativna vedenja pri vodjih, ki močno vplivajo na organizacijske vrednote, motivacijo zaposlenih ter pretok informacij. Med tovrstna vedenja bi štel zlasti širjenje negativnih govoric, oviranje dela drugih vodij, šikaniranje zaposlenih, zaničevanje organizacije in njenih proizvodov in storitev, oviranje ali popačenje informacijskih tokov, dajanje neresničnih izjav ipd. Najvišji menedžment mora v primeru ugotovitve tovrstnega vedenja pri vodstvenih delavcih takoj ustrezno ukrepati.

3.2. ODGOVORNOST ZA VZPOSTAVITEV MOTIVACIJSKEGA OKOLJA

Na podlagi navedenega se nam prične zastavljati vprašanje, kdo v organizaciji je odgovoren za vzpostavitev motivacijskega okolja. Odgovor je sila preprost, vsi v organizaciji so odgovorni za vzpostavitev motivacijskega okolja. Vendar kljub preprostosti in navidezni očitnosti odgovora v praksi redko naletimo na takšno razumevanje problematike. Slika 17 prikazuje nivoje odgovornosti za vzpostavitev motivacijskega okolja v organizaciji.

Slika 17: Porazdelitev odgovornosti za ustvarjanje motivacijskega okolja po hierarhičnih nivojih v organizaciji



Vir: Snel in Dean: Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. 1992, str. 468.

Na sliki 17 je razvidno, da mora najvišje vodstvo razmišljati o vplivu organizacijske strategije, politike in postopkov odločanja na motivacijo zaposlenih ter aktivno sodelovati s kadrovske službo. Poslanstvo, strategija, kritični dejavniki uspeha, vrednote, merila uspešnosti in sistem nagrajevanja morajo usmerjati motivacijo zaposlenih. Vodstvo mora

poskrbeti, da so poslanstvo organizacije in njeni cilji znani in razumljivi vsem zaposlenim, saj bo le tako posameznik znal prepoznati pomen svojega dela za doseganje organizacijskih ciljev. Odnos delodajalec – zaposleni mora biti pozitivno usmerjen in omogočati vsakemu posamezniku razvoj svojih potencialov. Filozofija organizacije je tako eden od kritičnih dejavnikov ustvarjanja motiviranosti in pripadnosti pri zaposlenih.

V kolikor je odgovornost najvišjega vodstva v ustvarjanju motivacijske klime in filozofije na ravni celotne organizacije, je odgovornost srednjega menedžmenta v zagotavljanju prenosa oziroma vzpostavitve te klime v vsakem oddelku. V vsakem oddelku mora srednji menedžment v sodelovanju z zaposlenimi v tem oddelku vzpostaviti specifične strategije in cilje, ki so usklajeni s strategijami in cilji organizacije, ter poskrbeti za jasno razumevanje le-teh s strani zaposlenih.

Nadalje se odgovornost naslednjega nivoja, torej linijskega menedžmenta (vodje področij ipd.), nanaša na prepoznavanje potreb, ki motivirajo njihove direktno podrejene. Vodje morajo poznavati individualne potrebe posameznika in informacije o potrebah prenesti kadrovske službi in srednjemu menedžmentu. Linijski menedžment mora igrati aktivno vlogo pri oblikovanju delovnih mest, prepoznavanju potreb, dosežkov zaposlenih, nagrajevanju zaposlenih in tako aktivno vplivati na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. To bo organizaciji omogočalo, da bodo zaposleni na eni strani neposredno motivirani na podlagi njihovih individualnih značilnosti.

Nenazadnje pridemo do nivoja posameznega zaposlenega in njegove vloge v ustvarjanju pozitivne, motivacijske klime v organizaciji. Motiviranje zaposlenih ni zgolj domena in odgovornost vodstvenih struktur v organizaciji. Zaposleni si delijo odgovornost za ohranjanje organizacijske kulture v kateri se upošteva posameznika. Posameznik mora imeti možnost komuniciranja glede lastnih potreb, ciljev in prizadevanj z ostalimi zaposlenimi ter mora omogočati ostalim zaposlenim, da storijo enako ter tako uskladijo svoje potrebe, cilje in pričakovanja s potrebami, cilji in pričakovanji organizacije. Zaposleni so torej odgovorni za zadovoljevanje potreb po pripadnosti, ki jih posameznik lahko zadovoljuje le, če se čuti sprejet v skupini, v kateri vladajo pozitivni medosebni odnosi, timski duh, medsebojna podpora in vzajemno spoštovanje njenih članov.

Pri delitvi odgovornosti za ustvarjanje učinkovite motivacijske klime v organizaciji ne moremo mimo specifične vloge kadrovske službe. Avtorja (Snel in Dean, 1992, str. 470) prepoznavata najpomembnejšo vlogo kadrovske službe v izobraževanju in podpori menedžmentu, da lahko uspešno izvaja ukrepe za dvig motivacije pri svojih zaposlenih.

4. PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Podjetja na današnjih globaliziranih, visoko konkurenčnih trgih ne morejo dosegati odličnih rezultatov brez zaposlenih, ki so podjetju pripadni in medsebojno sodelujejo kot učinkoviti člani tima. Da bi zaposlenega šteli za pripadnega podjetju ni dovolj, da zaposleni redno prihaja na delo in samostojno opravlja svoje zadolžitve. V današnjem svetu morajo zaposleni aktivno sodelovati s svojimi sodelavci, vsak posameznik pa mora razmišljati kot podjetnik ter neprestano dokazovati svoje sposobnosti in svoj doprinos za podjetje, za kar mu podjetje nudi ustrezne nagrade, možnosti za osebni razvoj in varnost.

4.1. OPREDELITEV PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH

Ko želimo opredeliti pojem pripadnosti naletimo na težave. V literaturi sem poiskal naslednje definicije pripadnosti, ki v dobršni meri opredeljujejo ta pojem (Meyer in Herscovitch, 2001, str. 311, v Coetzee, 2005, str. 53):

- relativna moč posameznikovega poistovetenja z organizacijo;
- psihološka navezanost posameznika na organizacijo, ki odraža stopnjo posameznikovega ponotranjenja oziroma privzemanja karakteristik in usmeritev organizacije;
- psihološko stanje posameznika, zaradi katerega je navezan na organizacijo; avtorja dodajata, da se definicije pripadnosti nanašajo na silo, ki usmerja posameznikovo vedenje.

Meyer in Allen (1991, str. 61–89) razlagata posameznikovo pripadnost organizaciji z vidika treh komponent, in sicer:

- **komponente čustvene pripadnosti** posameznika organizaciji;
- **komponenta trajnostne pripadnosti** posameznika na organizacijo in
- **normativna komponenta** pripadnosti posameznika organizaciji.

Komponenta čustvene pripadnosti posameznika organizaciji izraža njegovo čustveno navezanost na organizacijo, njegovo poistovetenje z organizacijo in vpletenostjo vanjo.

Vzroke za posameznikovo čustveno pripadnost organizaciji lahko razdelimo v štiri skupine, in sicer (Meyer in Allen, 1991, str. 61–89):

- osebne značilnosti;
- organizacijske značilnosti;
- značilnosti delovnega mesta in
- delovne izkušnje posameznika.

Avtorja navajata, da so bile opravljene raziskave glede korelacije med demografskimi podatki posameznika, torej njegovo starostjo, spolom, izobrazbo, in posameznikovo čustveno pripadnostjo organizaciji, vendar raziskave niso dokazale statistično značilne povezave.

Pri raziskovanju organizacijskih značilnosti naj bi raziskave pokazale povezavo med pripadnostjo posameznika organizaciji in decentraliziranim načinom odločanja v organizaciji.

Najbolj raziskana naj bi bila povezava med posameznikovo pripadnostjo organizaciji in delovnimi izkušnjami posameznika. Dejavniki, ki izhajajo iz posameznikovih delovnih izkušenj in za katere so raziskave pokazale korelacijo s posameznikovo čustveno pripadnostjo organizaciji, so (povzeto po Coetzee, 2005, str. 54):

- zaznavanje pravičnosti razdelitve nagrad;
- jasnost posameznikove vloge;
- odsotnost konfliktnih situacij;
- upoštevanje posameznika s strani nadrejenih;
- poštenost sistema nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti posameznika;
- izzivi pri delu;
- možnosti za napredovanje ter
- participacija v procesu odločanja.

Zaposleni katerih prevladujoča komponenta pripadnosti je komponenta čustvene navezanosti, ostanejo v organizaciji zato, ker čutijo potrebo po tem. Verjetno bo z nadaljnjim razvojem trga dela v smeri, v kakršni poteka danes, pripeljala do dodatnega zmanjšanja pripadnosti na podlagi čustvene komponente pripadnosti, zato je za menedžment še toliko pomembneje, da stori vse, kar je v njegovi moči, da upošteva zgoraj navedene smernice. Raziskava vliva upanje, saj smernice, ki jih opredeljuje za povečevanje čustvene komponente pripadnosti, od podjetja ne zahtevajo sprejemanja dodatnih stroškov. Na drugi strani se seveda poudarja problematika na strani vodstvenih delavcev, ki bodo morali sprva prepoznati, nato pa dejansko obvladovati okolje in procese dela na način, ki bo zagotavljal uresničevanje zgoraj navedenih smernic.

Komponenta trajnostne pripadnosti posameznika organizaciji se nanaša na posameznikovo zaznavanje potencialnih stroškov, ki bi nastali, če bi posameznik zapustil organizacijo (Meyer in Allen, 1991, str. 61–89). Avtorja kot potencialne stroške, ki bi lahko nastali za posameznika, če bi le-ta zapustil organizacijo, navajata predvsem izgubo časa, ki ga je posameznik namenil pridobivanju za organizacijo specifičnih znanj, izgubo bonitet, stroške, povezane s potencialno selitvijo, ipd. Kot zelo močan dejavnik trajnostne pripadnosti organizaciji avtorja navajata pomanjkanje alternativnih zaposlitev. Posamezniki,

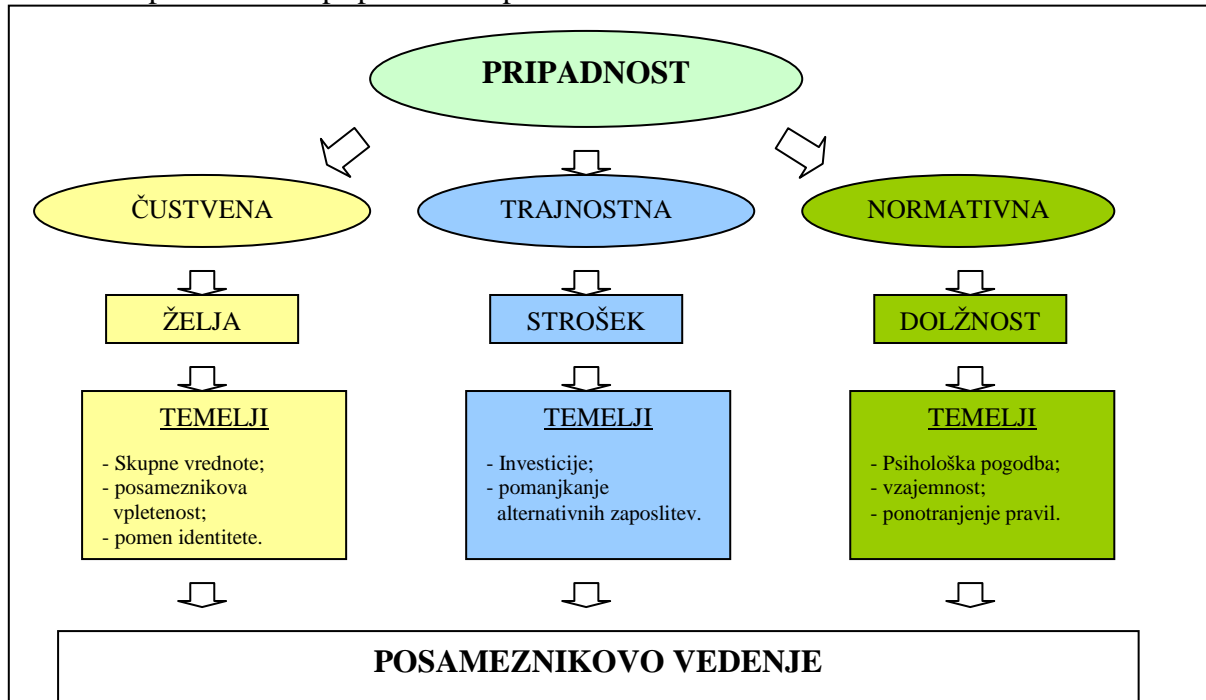
katerih prevladujoča komponenta pripadnosti je trajnostna komponenta, ostajajo v organizaciji zato, ker morajo.

Menim, da poznavanje koncepta trajnostne pripadnosti zaposlenih odpira podjetjem možnost, da z vlaganjem v izpopolnjevanje zaposlenih dosegajo obojestransko korist tako, da zaposlenega izpopolnjujejo na področjih, specifičnih za podjetje. Tako se dviguje produktivnost zaposlenega in hkrati v njegovih očeh povečuje cena zamenjave podjetja. Da se posameznik ne počuti ogoljufanega, bi mu moralo podjetje dodeliti del novo ustvarjene dodane vrednosti. V kolikor ne gre za specifična znanja, temveč za široko uporabna znanja, kot so npr. znanje tujih jezikov, prodajnih tehnik, retorike ipd., mora podjetje po mojem mnenju nujno vezati zaposlenega s pogodbo oziroma ankesom k pogodbi o zaposlitvi, v katerem ga zavezuje k izpolnjevanju določenih obveznosti. V primeru kršitve pogodbe podjetju pripada odškodnina, s katero kompenzira sredstva, vložena v izpopolnjevanje zaposlenega. Na drugi strani pogodbeni kazni zelo konkretno opredeljuje višino potencialnih stroškov menjave podjetja, ki jih zaznava zaposleni. Da bi tudi v primeru izpopolnjevanja na področju splošno uporabnih znanj lahko dosegli učinek povečanja ravni pripadnosti zaposlenega, menim, da bi moralo podjetje tudi v tem primeru zaposlenemu dodeliti del novo ustvarjene dodane vrednosti, ki je posledica dviga produktivnosti zaposlenega zaradi dodatnega usposabljanja.

Normativna komponenta pripadnosti se nanaša na posameznikov občutek dolžnosti, da ostane v organizaciji. Ta komponenta se lahko pojavi takrat, ko organizacija vlaga čas in sredstva v posameznika. Tako npr. posameznik čuti dolžnost, da ostane z organizacijo, ker mu je le-ta omogočila in plačala šolanje ter bo čutil to dolžnost vse dokler po njegovi percepciji ne bo dolg poplačan (Scholl, 1981 v Coetzee, 2005, str. 55).

Po mojem mnenju je normativna komponenta najbolj subjektivna od vseh treh komponent pripadnosti, zato je s strani menedžmenta najtežje obvladljiva. Zaupanje in občutek dolžnosti do sodelavcev in organizacije se gradi počasi in ker se povprečna doba zaposlitve v posamezni organizaciji krajša, bo verjetno to vrsto pripadnosti vedno težje vzpostavljati. Kljub temu menim, da lahko menedžment na izgradnjo normativne komponente pripadnosti vpliva z vzajemnostjo in izkazano skrbjo za zaposlenega kot človeka. Zaradi krajšanja povprečnega časa zaposlitve, bi moral menedžment po mojem mnenju skrb za zaposlenega še posebno izkazati v primeru osebnih stisk zaposlenega, ko je njegovo dožemanje pomoči oziroma usluge podjetja večje, kot bi to bilo v normalnih okoliščinah, in tako intenzivneje graditi občutek vzajemnosti in pripadnosti zaposlenega, saj posamezniki, katerih prevladujoča komponenta pripadnosti je normativna komponenta, ostajajo v organizaciji zato, ker se čutijo dolžne ostati. Problematiko, povezano z izgradnjo te vrste pripadnosti, vidim predvsem v izjemni pomembnosti »pravega trenutka« za delovanje menedžmenta, kar pa od vodij zahteva odlično poznavanje njihovih podrejenih kot posameznikov z njihovimi specifičnimi lastnostmi ter aktivno spremljanje dogajanja v poslovnem okolju.

Slika 18: Splošni model pripadnosti zaposlenih



Vir: povzeto po Meyer in Herscovitch, 2001, v Coetzee M.: The Fairness of Affirmative Action: Employee Commitment. University of Pretoria, 2005, str 57.

4.1.1. Dejavniki, ki vplivajo na raven pripadnosti pri zaposlenih

V podjetju Aon Corporation so na podlagi opravljene raziskave opredelili 17 dejavnikov, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih in jih organizacija lahko kontrolira. V podjetju opozarjajo, da je dejavnikov, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih, še več, npr. gospodarska rast, trg delovne sile ipd., vendar nanje organizacija ne more vplivati, zato jih posebej ne navajajo. Dejavnike so v podjetju razdelili na pet skupin, in sicer (Building and Sustaining a Committed Workforce, 1999, str. 1–10):

Nagrade in bonitete:

- pravičnost interne razdelitve nagrad;
- javno priznanje (in javna podelitev nagrad);
- konkurenčnost nagrad in bonitet z nagradami in bonitetami, ki jih prejema zaposleni v drugih organizacijah;
- razumljiv in pravičen sistem nagrajevanja.

Organizacijska kultura, menedžment, strategije in usmeritve:

- usmeritev in strategije organizacije;

- možnosti za osebno rast zaposlenih;
- zadovoljstvo, ki ga zaposleni občutijo pri opravljanju svojega dela;
- delovno okolje, ki dopušča odprto komunikacijo;
- odnos vodij do zaposlenih.

Menedžment sprememb:

- spodbujanje zaposlenih pri iskanju novih poti za opravljanje dela;
- participacija zaposlenih pri načrtovanju in spremembah;
- pripravljenost organizacije za izvajanje sprememb, ki so potrebne za zagotovitev konkurenčnih prednosti;

Izbor, usposabljanje in razvoj zaposlenih:

- sposobnost organizacije za učinkovito usposabljanje zaposlenih;
- način merjenja uspešnosti zaposlenih;
- stopnja natančnosti procesa ocenjevanja posameznikove uspešnosti in doprinosa k ciljem organizacije;

Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem zaposlenih:

- prepoznavanje pomena zasebnega življenja zaposlenih s strani najvišjega vodstva;
- prepoznavanje pomena posameznikovih potreb na individualni ravni s strani sodelavcev in njihova podpora;
- sposobnost posameznika za uravnoteženje delovnih obveznosti z zasebnim življenjem.

Rezultati raziskav so po mnenju avtorjev pokazali, da organizacije ne morejo zviševati stopnje pripadnosti zaposlenih samo s povečevanjem denarnih nagrad in nudenjem drugih bonitet, temveč morajo prepoznati zaposlene kot ljudi z osebnim življenjem in jim ponuditi ustrezno ravnovesje med delom in zasebnostjo (Building and Sustaining a Committed Workforce, 1999, str. 1–10).

Menedžment ima po mnenju Bragga (2002, str. 18–21) na voljo tri glavna pristope k izgradnji pripadnosti zaposlenih, in sicer:

- pravičnost pri obravnavi zaposlenih;
- izgradnja zaupanja med menedžerji in zaposlenimi ter
- skrb za zaposlene.

Zaznavanje pravičnosti z vidika zaposlenih bo menedžment dosegel z izplačevanjem konkurenčnih plač, doslednim upoštevanjem organizacijskih pravil, rednim in natančnim

ugotavljanjem uspešnosti zaposlenih, pravičnim sistemom napredovanja in omogočanjem osebne rasti zaposlenim. Težava, ki se pojavi z zaznavanjem pravičnosti, leži v subjektivnosti te zaznave, ki je v veliki meri podrejena osebnostnim značilnostim posameznika.

Izoblikovanje delovnega okolja, v katerem si zaposleni zaupajo, je prav tako prioriteta menedžmenta, ki želi dvigniti raven pripadnosti zaposlenih. Menedžment mora zato izpolnjevati svoje obljube, biti mora konsistenten, vključevati mora zaposlene v proces sprejemanja odločitev in s svojim vedenjem biti zgled ostalim zaposlenim. Uspešni menedžerji pri zaposlenih vzbujajo občutek zaupanja, pripadnosti in občudovanja.

4.2. DEJAVNIKI, KI NAPOVEDUJEJO PRIPADNOST

Graham (1991, str. 249–270) definira tri skupine dejavnikov, ki vplivajo na odnos in vedenje posameznika ter posledično na njegovo pripadnost organizaciji. Na podlagi analize opredeljenih skupin dejavnikov pri posamezniku, lahko menedžment sklepa o posameznikovi pripadnosti v prihodnosti. Te skupine dejavnikov so:

- osebnostni dejavniki posameznika;
- dejavniki delovnega okolja in
- pozicijski dejavniki.

4.2.1. Osebnostni dejavniki posameznikove pripadnosti

Veliko raziskav je bilo opravljenih z namenom opredelitve tistih posameznikovih osebnostnih lastnosti, ki vplivajo na njegov odnos, vedenje in pripadnost organizaciji, na podlagi katerih bi menedžment lahko presodil, ali je verjetno, da bo posameznik pripaden organizaciji. Na podlagi teh raziskav Bolino (2003, str. 60–72) opredeljuje naslednje osebnostne značilnosti posameznikov, ki izkazujejo višjo stopnjo pripadnosti organizaciji:

- vestni, ekstrovertirani in optimistični posamezniki;
- timsko usmerjeni, cilje skupine postavljajo pred lastne cilje;
- empatični posamezniki, ki radi pomagajo sodelavcem;
- posamezniki, ki svoje delo dojemajo širše in mu pripisujejo globlji pomen.

Z delom in vsakodnevno komunikacijo lahko nadrejeni hitro opazi, kateri zaposleni izkazujejo navedene osebnostne lastnosti. Še pomembneje se mi zdi upoštevanje navedenih osebnostnih značilnosti pri zaposlovanju, saj ima te značilnosti posameznik že ob prihodu v organizacijo. Oseba, odgovorna za kadrovanje, mora biti zato sposobna prepoznavati te

značilnosti v kandidatih za določeno delovno mesto in tako zagotoviti ustrezen potencial že ob nastopu dela v organizaciji.

4.2.2. Dejavniki delovnega okolja

Dejavnike delovnega okolja lahko razdelimo na naslednje skupine (Coetzee, 2005, str. 51):

- vrednote neposrednega delovnega okolja posameznika;
- odnos med zaposlenim in neposredno nadrejenim vodjem;
- značilnosti delovnega mesta, ki ga zaseda posameznik;
- podpora organizacije.

Vrednote, ki si jih na v neposrednem delovnem okolju posameznik deli s sodelavci, lahko bistveno vplivajo na pripadnost posameznika organizaciji. Vrednote, ki veljajo za pozitivne, sem uvrščamo vrednote, kot so npr. kakovost, inovativnost, sodelovanje, udeležba pri odločitvah ipd., zaposleni relativno lahko vzamejo za svoje in predstavljajo osnovo za tesnejše odnose med sodelavci (Coetzee, 2005, str. 51).

Na podlagi navedenega lahko kot primer zaključimo, da bodo zaposleni usmerjali svoje vedenje v zagotavljanje visoke kakovosti, če bodo verjeli, da je kvaliteta vrednota njihovega delovnega okolja. Vrednote neposrednega delovnega okolja tako vplivajo na vedenje posameznika, ki bo želel s svojim vedenjem prispevati k doseganju ciljev, ki jih vrednote predstavljajo. K temu bi dodal še pomen obratnega delovanja vedenja zaposlenega na njegovo delovno okolje. Tu bi poudaril pomen nagrajevanja pozitivnega oz. zaželenega vedenja posameznika, ki ga mora menedžer prepoznati in tudi pokazati svoje odobravanje in ga po potrebi tudi nagraditi. Seveda pa mora menedžer prav tako izraziti svoje neodobravanje vedenj, ki niso v skladu z vrednotami, ki jih želi doseči v nekem delovnem okolju. V izrazitejših primerih neprimernega vedenja mora menedžer tudi ukrepati z izrekom opominov, kazni in podobno ter se v skrajnih primerih odločiti tudi za izključitev posameznika iz delovnega okolja. Še posebej bi izpostavil pomen zavedanja o potencialnem vplivu vedenja posameznika, bodisi pozitivnega bodisi negativnega, na delovno okolje, ko se ta nahaja v neravnotežju, do česar pogosto pride ob reorganizacijah, sanacijah in podobnih ukrepah v podjetjih.

Odnos med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim je izjemno pomemben za izgradnjo visoke stopnje pripadnosti zaposlenih organizaciji. Vodja v večini organizaciji predstavlja glavni stik med zaposlenim in organizacijo, saj v očeh zaposlenega, vodja predstavlja oziroma zastopa organizacijo. Zaupanje v vodjo tako nemalokrat predstavlja zaupanje v organizacijo in bistveno vpliva na uspešnost tako vodje kot tudi zaposlenih in posledično na produktivnost celotne delovne skupine. Nadalje lahko vodja bistveno vpliva na stopnjo medosebnega zaupanja med zaposlenimi v svoji delovni skupini (Coetzee, 2005, str. 52).

Butler (1991, str. 652) navaja 11 vedenj vodje, ki pozitivno vplivajo na razvoj medosebnega zaupanja v skupini in povečujejo tako raven motiviranosti zaposlenih kot tudi njihovo pripadnost. Ta vedenja so:

- dostopnost;
- kompetentnost;
- konsistentnost;
- diskretnost;
- pravičnost v medosebnih odnosih;
- integriteta;
- pripadnost;
- odprtost in dovzetnost;
- izpolnjevanje danih obljub;
- sprejemljivost in
- splošno zaupanje.

Butler (1991, str. 653) trdi, da bo stopnja, ki jo vodja dosega pri zgoraj navedenih vedenjih, v veliki meri odražala stopnjo pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Raziskave kažejo, da na stopnjo pripadnosti zaposlenih organizaciji vpliva njihova percepcija pravičnosti vodje v medosebnih odnosih, medtem ko naj bi pravičnost razdelitve in pravičnost v formalnih postopkih ne imeli direktnega vpliva na pripadnost posameznika organizaciji.

Pravičnost vodje v medosebnih odnosih naj bi zaposlenim dokazovala, da jih vodja ceni kot posameznike, ki so pomembni za organizacijo, medtem ko sta pravičnost razdelitve in pravičnost v formalnih postopkih za posameznika bolj abstraktni. Pravičnost razdelitve in pravičnost v formalnih postopkih na ravni organizacije sta pomembni, vendar šele pravičnost vodje v medosebnih odnosih v očeh zaposlenih manifestira obstoj pravičnosti v organizaciji (Coetzee, 2005, str. 54).

Zgoraj navedenemu pomenu odnosa med vodjo in zaposlenim ter pomenu navedenih vedenj vodje bi težko oporekali ali karkoli dodajali. Bistveno za organizacijo je zagotoviti, da se bodo vodje, vključno z najvišjim menedžmentom, tako tudi dejansko vedli. To je v praksi težko izvedljivo, saj je delavcev, ki zasedajo delovna mesta z vodstvenimi elementi relativno veliko. Stalno izobraževanje vodstvenih delavcev v tako imenovanih »mehkih« veččinah vodenja tako vsekakor ima svoj smisel.

Značilnosti delovnega mesta lahko bistveno vplivajo na pripadnost posameznika organizaciji. Stopnja samostojnosti posameznika pri delu, stopnja povratnih informacij, ki jih prejema iz okolja, ter občutek doseganja ciljev močno vplivajo na posameznikovo zaznavanje stopnje samokontrole lastnega vedenja. Samokontrola vedenja se tako nanaša na posameznikovo prepričanje, da lahko s spreminjanjem lastnega vedenja vpliva na potek

dogodkov in na končni rezultat. Lawler (1992, str. 331) nadalje razlaga pomen posameznikove samokontrole lastnega vedenja, ko ga opredeli kot enega ključnih dejavnikov izgradnje čustvene pripadnosti posameznika organizaciji.

Bolino (2003, str. 60–72) na podlagi raziskav trdi, da zaposleni, ki izkazujejo višjo stopnjo pripadnosti organizaciji, opravljajo dela, ki prinašajo notranje zadovoljstvo. Nasprotno naj bi raziskave pokazale nižjo stopnjo pripadnosti tistih zaposlenih, ki opravljajo rutinska, ponavljajoča se dela.

Jernigan s soavtorji (Jernigan et al., 2002, povzeto po Coetzee, 2005, str. 55–60) navaja zadovoljstvo zaradi samostojnosti, občutek pomembnosti za organizacijo in zadovoljstvo z organizacijskimi predpisi kot zelo pomembne dejavnike za izgradnjo pripadnosti posameznika organizaciji. Specifične značilnosti posameznikovega dela lahko vplivajo na zvečanje posameznikovega občutka odgovornosti in posledično občutka navezanosti na organizacijo. Razumevanje posameznika glede doprinosa njegovega dela k doseganju skupnih ciljev organizacije povečuje stopnjo pripadnosti tako prek občutka čustvene vpletenosti, kot prek občutka dolžnosti posameznika. Delo, ki dopušča visoko stopnjo samostojnosti ter ima relativno nizko stopnjo nadzora, pri posamezniku vzbuja občutek zaupanja s strani organizacije, kar posameznik posledično vrača s povečano stopnjo dojetanja lastne odgovornosti za doseganje ciljev in povečano stopnjo pripadnosti organizaciji.

Visoka samostojnost in nizka stopnja nadzora po mnenju nekaterih avtorjev resda zvišujeta raven motivacije in pripadnosti zaposlenega, klub temu pa je po mojem mnenju potrebno poudariti, da se organizacija s tem izpostavlja določenim tveganjem. Menedžerjem ni potrebno slepo zaupati zaposlenemu, da bi mu s tem izkazali zaupanje. Veliko lahko naredijo z bolj prefinjenim občutkom za komuniciranje z zaposlenim, navzkrižno kontrolo procesa dela med zaposlenimi, umirjenim vedenjem ipd. Konec koncev je nadzor nad zaposlenimi, ne samo dolžnost, temveč tudi pravica menedžerjev, saj so le-ti tisti, ki v končni fazi nosijo odgovornost za poslovanje podjetja. Menim, da je pri navedenem ključni dejavnik pristop menedžerjev k nadzoru in ne prisotnost oziroma odsotnost nadzora.

Podpora organizacije se nanaša na odnos, ki ga ima organizacija do zaposlenega. Raziskave so pokazale, da so zaposleni v organizacijah, ki so jim s fleksibilnostjo dela omogočale uravnotežiti poslovno in družinsko življenje, jim stala ob strani v primeru osebnih stisk, omogočila določene ugodnosti njihovim družinam ipd., pripravljeni za organizacijo storiti celo več, kot je zahtevano. Povezava med posameznikovo pripadnostjo organizaciji in odnosom organizacije do zaposlenega kot posameznika s človeškimi potrebami je tako po navedbah Bolina (2003, str. 60–72) zelo močna in pozitivna.

Podpora organizacije, o kateri je govora v prejšnjem odstavku, se po mojem mnenju nanaša na izgradnjo normativne komponente pripadnosti. Še enkrat bi poudaril pomen dojetanja zaposlenega kot človeškega bitja in načela vzajemnosti v tovrstnih odnosih.

4.2.3. Pozicijski dejavniki

Ko govorimo o pozicijskih dejavnikih pripadnosti zaposlenega, govorimo predvsem o (Coetzee, 2005, str. 57):

- delovni dobi posameznika pri organizaciji in
- hierarhičnem nivoju delovnega mesta, ki ga posameznik zaseda.

Z dolžino delovne dobe, ko je posameznik zaposlen pri organizaciji, narašča tudi njegova stopnja pripadnosti le-tej. Razlogov za to naj bi bilo več. Allem in Meyer (1990, str. 710–720) kot razlog navajata predvsem trajnostno komponento pripadnosti (torej naraščajoč strošek v primeru zapustitve organizacije), ki naj bi s časom naraščala. Rousseau in Parks (Rousseau in Parks, 1993, v Coetzee, 2005, str. 61) pa vidita razlog za povečevanje stopnje pripadnosti posameznika predvsem v izgradnji odnosa in vezi med posameznikom in organizacijo, torej bolj v čustveni komponenti pripadnosti.

Hierarhični nivo delovnega mesta v organizaciji in z njim povezan socialno-ekonomski standard posameznika je po izsledkih raziskav najzanesljivejši dejavnik, po katerem lahko napovedujemo posameznikovo pripadnost organizaciji, saj visok hierarhični položaj v organizaciji posamezniku omogoča sodelovanje v procesu odločanja, ustrezen ugled med sodelavci, formalno avtoriteto ter s strani organizacije izkazuje zaupanje, kompetence in pomen njihovega dela. Zaposleni na višjih položajih imajo navadno več svobode pri odločanju, vedenju in posledično močnejši občutek samokontrole nad svojim delom, za kar smo že v eni izmed preteklih točk pokazali, da pomembno vpliva na pripadnost posameznika organizaciji.

4.2.4. Vpliv menedžmenta na izgradnjo pripadnosti zaposlenih

Pojavlja se vprašanje možnosti vplivanja na navedene dejavnike s strani menedžmenta. Menedžment ima zelo omejen vpliv na osebne dejavnike posameznika, saj ti izvirajo iz posameznikovega okolja, družbe ipd. Prav tako imajo omejen vpliv na posameznikove pozicijske dejavnike. Največ vpliva ima menedžment tako na dejavnike delovnega okolja, ki ga lahko urejajo na način, da bo le-ta spodbujevalno deloval na pripadnost zaposlenih organizaciji.

Izgradnja pripadnosti je dvosmerna pot. Če menedžment želi zgraditi pripadnost zaposlenih organizaciji, morajo tudi menedžerji poskrbeti za povratno pripadnost organizacije zaposlenim. Gre za vzajemnost odnosov.

Zaposleni očitajo menedžerjem, da so jih pripravljene žrtvovati takoj, ko se na obzorju pojavijo prvi znaki finančnih težav, pri čemer se sklicujejo na odpuščanja, reinženiranje

poslovnih procesov, združevanja podjetij in posledična iskanja »sinergij« ipd. Bistveno je, da menedžerji prepoznajo zaposlene kot človeška bitja s potrebami in ne kot produkcijska sredstva (Bragg, 2002, str.19).

Marsikdaj, še zlasti je bilo to pogosto v času tranzicije, se menedžerji znajdejo v situaciji, ko jim dejansko ne preostane druga pot kot zmanjševanje števila zaposlenih z namenom, da preprečijo propad podjetja. Pri tem bi izpostavil pomen obveščanja zaposlenih o dogajanju v organizaciji in njenem okolju, npr. konkurenci na trgih. Ukrepi, ki zaposlene zadenejo nepričakovano in na prvi pogled brez pravega razloga, povzročajo med zaposlenimi zmedo in dovoljujejo pojav različnih špekulativnih ugibanj, govoric ipd. Tako kot so informacije pomembne za menedžerje, so pomembne tudi za zaposlene. Tukaj po mojem mnenju velja pravilo, da so slabe novice boljše kot odsotnost novic. Poudariti je potrebno tudi posledice neprimerne, nečloveškega odnosa menedžerjev do zaposlenih, ki zapuščajo organizacijo. Ne samo, da bodo le-ti zelo verjetno v družbenem okolju organizacije širili sliko o organizaciji pod vtisom nepravilnosti, temveč bodo nečloveški odnos menedžerjev opazili tudi zaposleni, ki ostajajo v organizaciji, kar bo kasneje bistveno otežilo prizadevanja menedžerjev za dvig ravni motivacije in pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Madigan in Dorrell (Madigan in Dorrell, 2000, v Coetzee, 2005, str. 64) na podlagi raziskave, ki jo je leta 2000 v Kanadi opravilo podjetje AON Consulting z namenom opredelitve najuspešnejših organizacijskih praks za dvigovanje stopnje pripadnosti zaposlenih, opredeljujeta pet ključnih področij, na katerih lahko menedžerji vplivajo na izgradnjo pripadnosti zaposlenih, in sicer:

- varnost zaposlitve in varstvo pri delu;
- nagrajevanje;
- medosebni odnosi;
- rast;
- uravnoteženje posameznikovega poslovnega in zasebnega, družinskega življenja.

Med navedenimi področji si po navedbah avtorjev posebno pozornost zasluži uravnoteženje posameznikovega poslovnega in zasebnega življenja, saj ga je 29 odstotkov anketiranih opredelilo kot najpomembnejši ali drugi najpomembnejši dejavnik pri odločitvi o zamenjavi službe. Neprestano podaljševanje delovnika v pozne popoldanske ali celo večerne ure, delo ob vikendih in podobno, kar ni, po mojih opažanjih, tako neobičajna praksa tudi v slovenskih podjetjih, lahko povzroči pri zaposlenih veliko nezadovoljstva, še zlasti, če le-ti ne prepoznajo vzroka za naglico. V kolikor menedžment zaposlenim ne poda verodostojne obrazložitve za potrebe po izvajanju delovnih procesov izven običajnih delavnikov, bodo zaposleni to verjetno zaznali bodisi kot nesposobnost menedžerjev za organiziranje dela, nesposobnost pogajanja s kupci ipd. bodisi kot nepošteno izkoriščanje zaposlenih.

Delo, bistveno daljše od običajnega delovnika ter delo ob vikendih in drugih dela prostih dnevih, naj bo dejansko raje izjema kot pravilo. Menim, da lahko s tovrstnimi timskimi napori celo dvigujemo delovno moralo in gradimo pripadnost zaposlenih, saj si ob tovrstnih priložnostih zaposleni in vodje izkazujejo medsebojno pripadnost in zavzetost za skupne cilje, vendar se bo ob pretiravanju to izrodilo v nezaupanje, nezadovoljstvo in posledično upada ravni tako motivacije kot tudi pripadnosti pri zaposlenih. Pojava izgorevanja na delovnem mestu ne smemo podcenjevati. Še zlasti je tu pomembno, da menedžerji delovnega tempa ne narekujejo samo na podlagi lastnih zmožnosti, saj so le-te pri ljudeh, ki zasedajo vodstvena delovna mesta, navadno močno nad povprečjem, dejavniki motivacije in pripadnosti pa še posebej poudarjeni.

4.3. POVEZANOST MED PRIPADNOSTJO IN FLUKTUACIJO

Za potrebe magistrskega dela se mi zdi potrebno opredeliti povezavo med stopnjo pripadnosti zaposlenih in stopnjo fluktuacije.

Nizka stopnja pripadnosti podjetju namreč še ne pomeni avtomatično tudi visoke stopnje fluktuacije zaposlenih. Proces fluktuacije poteka v treh fazah:

- prva faza je opredeljena z (ne)zadovoljstvom pri delu;
- druga faza je opredeljena z namero po odhodu in jo imenujemo potencialna fluktuacija;
- tretja faza je faza dejanske fluktuacije.

Dejavniki zadovoljstva pri delu so bilo že podrobneje predstavljene v prejšnjih poglavjih, zato jih tu ponovno ne navajam. Pomembno je le poudariti, da je prva faza obratno sorazmerna z drugo fazo. Torej čim manjše je zadovoljstvo pri delu, tem večja je potencialna fluktuacija.

Potencialna fluktuacija je predhodnica dejanske fluktuacije. V širšem pomenu lahko rečemo, da potencialna fluktuacija zajema vse zaposlene, ki premišlujejo o zapustitvi organizacije (Hellman, 1997, str. 677–689). Na tovrstno razmišljanje vplivajo tako dejavniki zunaj kot znotraj organizacije.

Med zunanje dejavnike bi uvrstili zlasti razmere na trgu delovne sile oziroma možnosti za zaposlitev. Potencialna fluktuacija naj bi bila potemtakem v splošnem večja v fazi gospodarske konjunktore kot pa v času gospodarske recesije.

Med notranje dejavnike, ki vplivajo na potencialno fluktuacijo, se najpogosteje navajajo zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo z nadrejenimi, sistemi napredovanja in nagrajevanja, stopnja sodelovanja pri odločanju, avtonomija pri delu ter način razreševanja konfliktov. Čim

večja je stopnja nezadovoljstva z naštetimi dejavniki, tem večja je verjetnost, da bo zaposleni pričel razmišljati o zamenjavi organizacije.

Poudariti je potrebno, da visoka potencialna fluktuacija negativno vpliva na storilnost zaposlenih, pri čemer se neugodno počutje preneše tudi na sodelavce, kar lahko posledično zniža motivacijo večje delovne skupine. Zaposleni, ki premišlujejo o zapustitvi organizacije, se z njo ne identificirajo in so posledično nemotivirani za delo.

Dejanska fluktuacija je tista, do katere je že prišlo in jo posledično ne moremo preprečiti. Merimo jo s številom zaposlenih, ki so zapustili organizacijo in se zaposlili drugje (Jerovšek, 1988, str. 30–32). Dejanska fluktuacija je lahko povezana z veliko škodo za organizacijo, zato si mora organizacija prizadevati, da bi dejansko fluktuacijo lahko čim bolj nadzorovala.

5. RAZISKAVA DEJAVNIKOV MOTIVACIJE IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ

Pri izvedbi raziskave dejavnikov motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji, sem imel na izbiro bodisi izvedbo kvantitativne raziskave bodisi izvedbo kvalitativne raziskave.

Pri odločitvi mi je pomagala opredelitev Zikmund (2000, str. 218), ki navaja naslednje razlike med kvalitativno in kvantitativno raziskavo:

- kvalitativna analiza se nanaša bolj na prisotnost oziroma odsotnost določene vsebine kot pa na njeno pogostost;
- pri kvalitativni analizi nas bolj zanima vsebina kot izraz globljih dejavnikov;
- kvalitativna analiza je namenjena obravnavi bolj sestavljenih (kompleksnejših) tem kot kvantitativna analiza;
- pri kvalitativni analizi je delež že znanih vsebin navadno večji v primerjavi z kvantitativno raziskavo.

Organizacija Advertising Research Foundation (spletne strani podjetja GfK Gral-Iteo, 2005) opredeljuje kvalitativno raziskovanje kot raziskavo, katere namen je pridobiti vpogled v stališča, prepričanja, motivacije in vedenja. Kvalitativni pristop nam omogoča pridobiti »občutenja« udeležencev v raziskavi. Poročanje v kvalitativni raziskavi se navadno nanaša na besede udeležencev v raziskavi. Število udeležencev v kvalitativni raziskavi je navadno manjše, pri čemer je poudarek na uporabi nestrukturiranih vprašanjih.

Kvalitativne raziskave so namenjene odkrivanju ozadja in vzrokov. Medtem ko smo pri kvantitativnem raziskovanju usmerjeni na »širino« in informacije tipa »koliko« pri kvalitativnem raziskovanju poskušamo pridobiti informacije o vzrokih, sprašujemo se, zakaj

je do nečesa prišlo. Kvalitativne raziskave so še posebej primerne za odkrivanje občutij, vrednot, motivacij, stališč in percepcij (Zikmund, 2000, str. 220).

Kvalitativno raziskovanje uporabljamo predvsem pri (Zikmund, 2000, str. 221):

- motivacijskih raziskavah, pri čemer poskušamo odkriti, zakaj pride do določenega vedenja, pri čemer se upošteva demografske, vedenjske, osebnostne spremenljivke in spremenljivke življenjskega stila;
- raziskavah stališč, s katerimi želimo pridobiti informacije o mnenju udeležencev o neki stvari;
- raziskavah navad in uporabe;
- ocenjevanju embalaž, modelov, novih izdelkov ipd.
- raziskavah elementov oglaševanja, oglaševalskih akcijah, promocijskih akcijah ipd.;
- raziskavah pozicije, pri čemer gre za iskanje najboljše poti komuniciranja s ciljno skupino;
- generaciji novih idej.

Na podlagi navedenega sem se odločil, da bom za potrebe magistrskega dela izvedel kvalitativno raziskavo dejavnikov motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Odločitvi za izvedbo kvalitativne raziskave je poleg primernosti te vrste raziskovanja za preučevano tematiko botrovalo še dejstvo, da številne raziskave, na katere sem naletel med študijem literature in internetnih virov, uporabljajo kvantitativno raziskovanje dejavnikov motivacije in pripadnosti pri zaposlenih, nisem pa zasledil raziskav, ki bi bile na področju motivacije in pripadnosti zaposlenih namenjene zbiranju vsebinskih podatkov in bi podajale poglobljen vpogled v razloge za določena vedenja vodij.

Izvedbo raziskave dejavnikov motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij sem izvedel s pomočjo poglobljenega individualnega intervjuja oseb, odgovornih za neposredno vodenje in motivacijo zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih slovenskih podjetjih.

5.1. TEORETIČNI OKVIR IN IZHODIŠČE RAZISKAVE

Teoretični okvir, iz katerega sem izhajal, je moje razumevanje predmeta raziskovanja, ki sem si ga pridobil s preučevanjem literature s področij motivacije in pripadnosti zaposlenih, preučevanjem opravljenih raziskav in lastnih izkušenj. Na podlagi teh informacij sem izpostavil problematična področja dejavnikov motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, v katera želim pridobiti vpogled s kvalitativno raziskavo.

Opredeljena področja dejavnikov so:

- dejavniki, ki vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih;
- dejavniki nagrajevanja, ki motivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih;
- dejavniki uspešnosti posameznika pri njegovem delu v izbranih podjetjih ter vpliv uspešnosti na višino prejete nagrade s strani posameznika;
- dejavniki vodstvenega stila vodij, zadolženih za neposredno vodenje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih;
- dejavniki raznolikosti in izziva pri delu pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih;
- dejavniki, ki vplivajo na raven pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih, ter
- vpliv dejavnikov pripadnosti na dejansko stopnjo fluktuacije pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

5.2. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen magistrskega dela je osvetliti razmerje med delodajalci in zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji ter oblikovati smernice za dvig ravni motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Namen raziskave tesno zasleduje namen magistrskega dela, ko celotni sliki poleg teoretičnih prispevkov in mnenja zaposlenih dodaja še vidik delodajalcev, natančneje vodij, zadolženih za neposredno vodenje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Cilji raziskave so:

- opredeliti področja dejavnikov motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, za katera na podlagi teoretičnih prispevkov in izsledkov raziskav lahko trdim, da so problematična, in se o njih pogovoriti v poglobljenih razgovorih z vodji iz izbranega vzorca podjetij ter
- opredeliti mnenja vodij o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij po opredeljenih problematičnih področjih.

5.3. METODA ZBIRANJA PODATKOV

Kot raziskovalec sem imel na voljo več načinov zbiranja podatkov, med katerimi bi izpostavil naslednje (Zikmund, 2000, str. 165):

- osebno anketiranje;
- anketiranje po pošti;
- telefonsko anketiranje;
- anketiranje s pomočjo interneta.

Za potrebe kvalitativne raziskave dejavnikov motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij sem se odločil za izvedbo osebnega anketiranja s tehniko poglobljenega individualnega intervjuja, ki omogoča daljše in kompleksnejše anketiranje v primerjavi z ostalimi tehnikami.

Individualni intervju omogoča poglobljen vpogled v stališča ciljne osebe ter njenega vedenja, občutij ipd. Glavne značilnosti poglobljenega individualnega intervjuja so (Zikmund, 2000, str. 172):

- v primerjavi s skupinsko diskusijo ni skupinske dinamike;
- udeleženec ne more vplivati na mnenje drugih udeležencev oziroma nanj ne morejo vplivati ostali udeleženci v raziskavi;
- zagotovljena je »diskretnost,« udeleženec ni pod pritiskom ostalih udeležencev, zato veliko ljudi lažje sodeluje v individualnih intervjujih kot v skupinskih diskusijah;
- ni tekmovalnega ozračja, posameznik izraža svoja mnenja, stališča ...
- tehnika omogoča dodelitev več pozornosti detajlom, ki so pomembni za raziskovalca;
- zelo primerna tehnika za občutljive teme;
- možno je pridobiti veliko količino informacij;
- možno je uporabiti več stimulativnega materiala kot pri ostalih tehnikah;
- poglobljeni individualni intervjuji so zelo primerni pri raziskavah, v katere je vključena strokovna ali poslovna javnost, saj je tehnika prilagodljiva in se lahko časovno in krajevno prilagaja potrebam ciljnih oseb.

Poleg navedenega so odločitvi za anketiranje s pomočjo poglobljenega individualnega intervjuja botrovali naslednji razlogi:

- število enot, zajetih v raziskavi, je relativno majhno, kar omogoča izvedbo poglobljenega individualnega intervjuja;
- število spremenljivk, ki vplivajo na raven motivacije in pripadnosti pri zaposlenih, je relativno veliko.

Tehnika osebnega intervjuja v primerjavi z ostalimi tehnikami anketiranja zagotavlja največji odstotek odgovarjanja anketirancev, omogoča uporabo pripomočkov (npr. grafi, tabele ipd.), najmanj je nepopolnih oziroma manjkajočih odgovorov, zagotavlja skoraj popolno kontrolo nad anketiranjem ter obenem minimalizira možnost napačnega razumevanja vprašanja (Barelson, 1989, str. 63).

5.4. SESTAVA IN STRUKTURA VPRAŠALNIKA

Vprašalnik po svoji vsebini predstavlja sklop vprašanj, na katere odgovarja anketirana oseba. Pravilno oblikovanje vprašanj je izredno pomembno, da se zagotovi kakovost odgovorov in nenazadnje samo sodelovanje anketiranega. Še posebno pomembna pri tem je izbira jezika, ki ga uporablja raziskovalec. Pri sestavi vprašalnika je potrebno uporabljati razumljiv, neposreden in nedvoumen jezik. Pri izbiri vprašanj je nadalje potrebno zasledovati cilje raziskave ter tako izločiti nepomembna oziroma nebistvena vprašanja, ki po nepotrebem podaljšujejo čas anketiranja in zmedejo anketiranca. Prav tako je potrebno upoštevati metode obdelave podatkov, ki jih raziskovalec namerava kasneje uporabiti (Kotler, 1996, str. 133–142).

Pri načrtovanju vprašalnika se raziskovalci poslužujejo dveh tipov vprašanj, in sicer (Kotler, 1996, str. 133–142):

- zaprti tip in
- odprti tip vprašanj.

Pri odprtem tipu vprašanj je oblikovanje odgovora prepuščeno anketirancu, ki pri izražanju svojega mnenja uporablja poljubne besede. Ločimo različne oblike odprtih vprašanj, med katere spadajo zlasti:

- nestrukturirano vprašanje, na katerega anketiranec povsem svobodno odgovarja;
- nadaljevanje oz. dopolnjevanje stavka, pri čemer anketiranec nadaljuje oziroma dopolni nedokončan stavek (možne oblike tovrstnih vprašanj so tudi nadaljevanje oz. dopolnjevanje zgodbe ter grafična različica, kjer anketiranec dopolnjuje sliko);
- asociacijska vprašanja, kjer anketiranec podaja asociacije glede besed ali trditev ter
- tematske zaznave, kjer anketiranec na podlagi predložene slike oblikuje zgodbo ipd.

Pri zaprtih vprašanjih oblikovanja odgovora ne prepustimo anketirancem, temveč mu ponudimo vnaprej pripravljene odgovore, med katerimi lahko izbira. Med zaprte oblike vprašanje uvrščamo zlasti:

- dihotomna vprašanja, na katera je možno odgovoriti za da ali ne in predstavljajo najenostavnejšo obliko zaprtih vprašanj;

- vprašanja z več možnimi odgovori, kamor uvrščamo vprašanja, pri katerih je možnih tri ali več odgovorov;
- ocenjevalna lestvica, pri kateri anketiraneec določeni postavki na lestvici slabo – odlično doda ustrezno vrednost;
- lestvica pomembnosti postavk, s katero anketiraneec posamezni postavki določi stopnjo pomembnosti;
- semantični diferencial, pri katerem lestvica povezuje dve nasprotni besedi, anketirani pa izbere točko na lestvici, ki po njegovem ustreza posamezni postavki in
- Likertova lestvica, s katero anketiraneec izraža stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja.

Z upoštevanjem navedenega je bil pripravljen tudi vprašalnik za izvedbo raziskave. Pri tem sem upošteval, da sem se pri raziskavi posluževal metode osebnega anketiranja, pri čemer je moj namen pridobiti poglobljen vpogled v tematiko s stališča sogovornika. Poudarek je tako dan nestrukturiranim vprašanjem, na katere sogovornik svobodno odgovarja. Vprašalnik obsega 7 sklopov, ki se nanašajo na opredeljena področja dejavnikov motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih teorij, v katere je razporejenih 17 izhodiščnih vprašanj. Namen izhodiščnih vprašanj ni stroga določitev poteka pogovora, pač pa služijo kot okvir za razgovor.

Pred izvedbo raziskave sem ustreznost vprašalnika preizkusil na treh osebah, ki ustrezajo kriterijem, po katerih sem izbral sodelujoče v raziskavi ter vprašalnik ustrezno prilagodil. Odgovori in mnenja, ki sem jih zbral med preverjanjem ustreznosti vprašalnika, niso zajeti v rezultatih raziskave.

Vprašalnik, uporabljen v raziskavi, se nahaja med prilogami magistrskega dela.

5.5. OPIS VZORCA

Opredelitev populacije in vzorčne enote:

Raziskovalec mora pred pričetkom raziskovanja natančno opredeliti populacijo, ki jo namerava preučevati. Populacijo predstavlja množica elementov, t. i. populacijske enote, za katere veljajo določene značilnosti. Šele ko opredelimo populacijo, lahko pričnemo pripravljati metodo vzorčenja, s katero bomo iz populacije izbrali populacijske enote v vzorec, na katerem bomo zbirali podatki, ki bodo služili kasnejši obdelavi ter omogočili statistično sklepanje za celotno populacijo (Vehovar, 2001, str. 9–12).

Kotler (1996, str. 136–139) opredeljuje naslednje metode vzorčenja:

Verjetnostno vzorčenje, kamor spadajo:

- **enostavni naključni vzorec** (katerakoli enota v populaciji ima enako in vnaprej znano možnost, da bo izbrana);
- **stratificiran naključni vzorec** (enote v skupini so razdeljene na stratum, ki se medsebojno izključujejo; iz vsakega stratum se nato izbere naključni vzorec);
- **vzorec skupinic** (populacijo razdelimo na medsebojno izključujoče se skupine, izmed katerih izberemo vzorec skupin za nadaljne raziskovanje).

Neverjetnostno vzorčenje, kamor spadajo:

- **kvotni vzorec** (v populaciji opredelimo kategorije, nato pa v vsaki kategoriji obdelamo predpisano število enot);
- **namenski vzorec** (izberemo tiste enote populacije, za katere smatramo, da bodo dale najnatančnejše oziroma najbolj relevantne podatke);
- **priložnostni vzorec** (izberemo tiste enote populacije, do katerih najlaže pridemo).

Za potrebe kvalitativne raziskave dejavnikov motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v Sloveniji sem se odločil za uporabo neverjetnostnega vzorčenja, in sicer namenskega vzorca, torej vzorca, od katerega sem pričakoval relevantne podatke.

V vzorec sem izbral 20 podjetij, pri čemer je vzorčno enoto predstavljalo podjetje, ki se nahaja v bazi podjetja iBON in ustreza naslednjim kriterijem:

- podjetje je poslovalo v letu 2004;
- podjetje ima kot glavno dejavnost opredeljeno dejavnost pod šifro dejavnosti K 72;
- podjetje ima najmanj 10 zaposlenih.

V vzorec so bila namenoma izbrana podjetja z glavno dejavnostjo K 72. Glavni razlog, da v vzorec niso bila izbrana podjetja iz vseh dejavnosti, je, da se organiziranost podjetij močno razlikuje in nekatera bodisi nimajo informacijskih oddelkov bodisi so zaposleni na področju informacijskih tehnologij priključeni tehničnim oddelkom ali razporejeni po različnih oddelkih, veliko podjetij pa se za področje informacijskih tehnologij poslužuje outsourcinga in na področju informacijskih tehnologij ne zaposluje. Našteti razlogi lahko bistveno pokvarijo preglednost problematike, specifične za zaposlene na področju informacijskih tehnologij. Najbolj neposredno lahko dejavnike motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij opazujemo v podjetjih, ki so specializirana na področju informacijskih tehnologij. Glede na to, da je uspešnost teh podjetij tudi najbolj odvisna od ravni motiviranosti in pripadnosti obravnavane skupine zaposlenih, je pričakovati, da imajo ta podjetja najbolj razvite sisteme motiviranja zaposlenih na področju informacijskih

tehnologij, jih najboljše poznajo ter skrbijo za razvoj pripadnosti le-teh. Na podlagi navedenega se nadejam najbolj relevantnih mnenj in vpogleda v obravnavano tematiko prav od vodij, ki aktivno vodijo zaposlene v izbranih podjetjih.

S kriterijem najmanj 10 zaposlenih sem se želel ogniti družinskim podjetjem ali podjetjem, ki so v fazi ustanavljanja, kjer so zaradi družinskih oziroma prijateljskih povezav med zaposlenimi na vseh nivojih prisotni drugačni vzroki za motivacijo in pripadnost zaposlenih, kot je to običajno v delovnih okoljih.

Na podlagi navedenih kriterijev je bil s pomočjo baze iBON (Baza iBON, 2005) opredeljena baza 116 podjetij, ki ustrezajo opredeljenim dejavnikom. Izmed opredeljenih podjetij je bilo naključno izbranih 20 podjetij.

Raziskava je bila izvedena na podlagi individualnih intervjujev z 20 vodji, ki v izbranih podjetjih neposredno vodijo zaposlene na področju informacijskih tehnologij.

5.6. IZVEDBA RAZISKAVE

Raziskava je potekala med 20. 10. 2005 in 25. 11. 2005.

V raziskavi je v individualnih poglobljenih intervjujih sodelovalo 20 udeležencev. Termini intervjujev so bili predhodno določeni na podlagi individualnih dogovorov z udeleženci raziskave.

Poglobljen individualni intervju je v povprečju trajal 2 uri.

Kot orodja sem pri intervjujih uporabljal vprašalnik in diktafon.

V okviru raziskave sem izdelal transkripcije intervjujev, vendar jih zaradi dogovora o anonimnosti udeležencev v raziskavi ne prilagam magistrskemu delu. Iz istega razloga v magistrskem delu ne navajam imena oseb in podjetij, sodelujočih v raziskavi. V prilogi št. 2 se nahaja spisek podjetij, ki ustrezajo kriterijem raziskave.

5.7. REZULTATI RAZISKAVE

V nadaljevanju navajam rezultate kvalitativne raziskave, pri čemer bi opozoril, da gre pri grafičnih predstavitvah za grafično ponazoritev vzorcev, ki so se pojavljali pri odgovorih, in ne za kvantitativno pridobljene odgovore. S tem želim bralca opozoriti, da ga navajanje strukturnih deležev pri odgovorih ne zavede z ustvarjanjem vtisa natančnosti oziroma strukturiranosti številčnih podatkov.

Rezultate raziskave navajam po vrstnem redu opredeljenih področij:

Dejavniki, ki vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

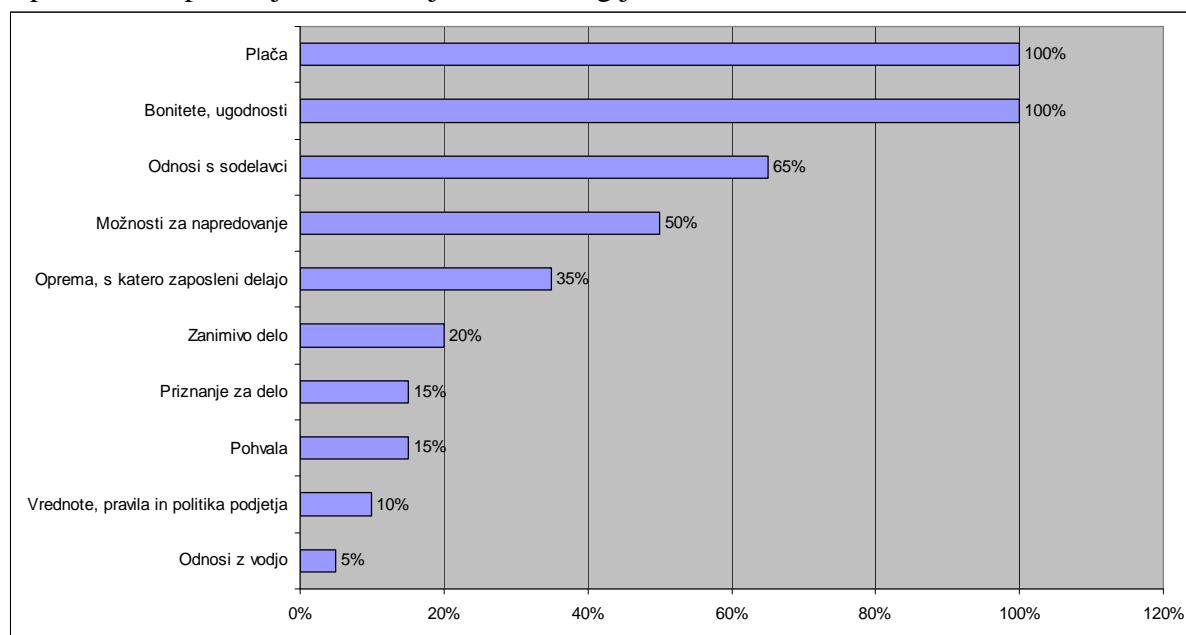
Pri odgovoru na prvo vprašanje (glej Priloga 1, vprašanje št. 1) so udeleženci raziskave imeli kar nekaj težav s splošno opredelitvijo pojma motiviranosti zaposlenih. Pri tem so navajali, da gre v bistvu za »željo po boljšem opravljanju dela; željo doseči več; narediti nekaj iz sebe; priti na delo zato, da nekaj narediš; narediti delo bolje in hitreje; imeti veselje do dela; sodelovati s sodelavci.«

Lažje je bilo udeležencem raziskave navesti dejavnike, ki po njihovem mnenju vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Ti dejavniki so:

- plača;
- bonitete in ugodnosti;
- odnosi s sodelavci;
- možnosti za napredovanje;
- oprema, s katero zaposleni delajo;
- zanimivo delo;
- priznanje za delo;
- pohvala;
- vrednote, politika in pravila podjetja;
- odnosi z vodjo.

Pri tem udeleženci poudarjajo, da lahko ti dejavniki vplivajo v obe smeri, torej pozitivno, če so zadostni, ali negativno, če jih zanemarjamo.

Slika 19: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij



Vir: Vprašalnik o dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 2.

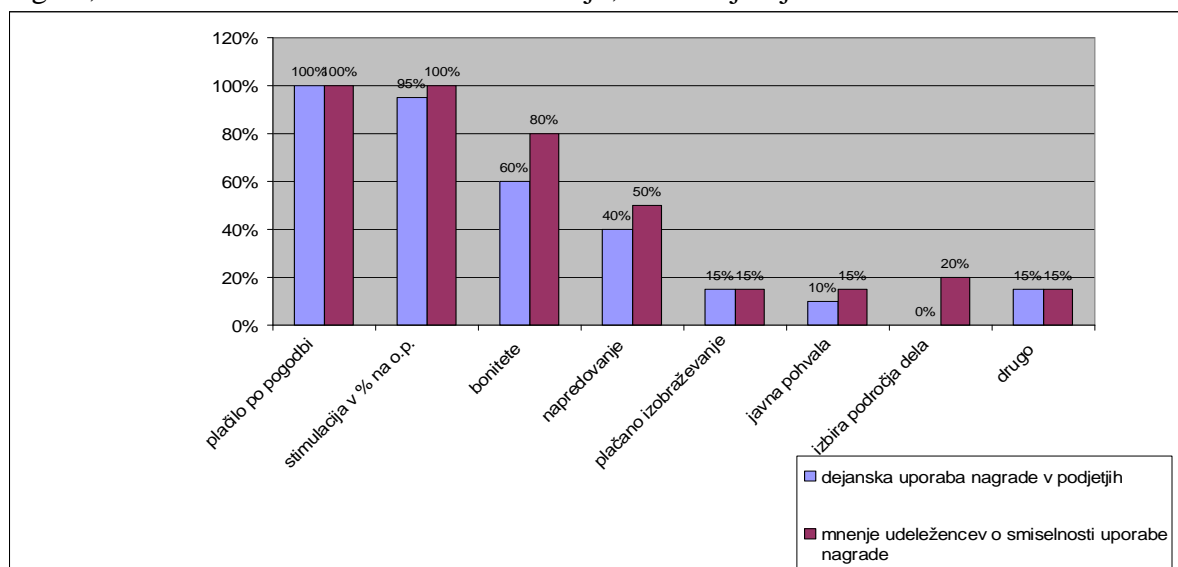
Na podlagi odgovorov in razmišljanj udeležencev raziskave lahko zaključim, da le-ti prepoznajo vpliv dejavnikov plačila in bonitet, ki jih zaposleni prejme za svoje delo. Nadalje pravilno prepoznajo potrebo zaposlenih po možnosti za napredovanje in odnosih s sodelavci. Vendar pa udeleženci raziskave praktično skoraj ne omenjajo vpliva vodij na raven motivacije pri zaposlenih, zaradi česar lahko sklepam, da omenjenega dejavnika ne prepoznajo kot pomembnega. Zelo nizko je zavedanje glede vpliva pohvale, pravil in politik podjetja ter priznanja za delo. Glede na teoretične prispevke s področja motivacije ter sodeč po rezultatih raziskav, opravljenih med zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij, ki sem jih predstavil v drugem poglavju, gre pri slednjih dejavniki za pomembnejše dejavnike motivacije.

Na podlagi odgovorov, ki so mi jih posredovali udeleženci raziskave, ne morem trditi, da le-ti prepoznajo ključne dejavnike motivacije in sklepam, da vodje v izbranih podjetjih ne prepoznajo dejavnikov, ki vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Dejavniki nagrajevanja, ki motivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Odgovore na 3. vprašanje: »Kako nagrajujete zaposlene na področju informacijskih tehnologij? Katere vrste nagrad obsega sistem nagrajevanja v vaši organizaciji?« in 4. vprašanje, »Katere so po vašem mnenju najbolj zaželene vrste nagrad za doseganje zastavljenih ciljev pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?« predstavljam v naslednji tabeli.

Slika 20: Vrste nagrad, ki jih v podjetjih uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih in vrste nagrad, za katere udeleženci raziskave smatrajo, da so najbolj zaželene.



Vir: Vprašalnik o dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanja št. 3 in 4.

Dejanska uporaba nagrad

Na podlagi odgovorov lahko sklepam, da so podjetja usmerjena v izrazito finančno nagrajevanje zaposlenih, saj jih poleg osnovne plače, ki je razumljiva in jo uporabljajo vsa podjetja, kar 19 od 20 udeležencev navaja nagrade v obliki stimulacije v obliki dodatka na osnovno plačo. Večji preskok se pozna pri bonitetah, kot je na primer službeni avtomobil ali telefon, ki jih zaposleni na področju informacijskih tehnologij prejema v 12 podjetjih. Pri tem bi izpostavil, da je najpogostejša oblika bonitete službeni mobilni telefon, medtem ko je službeni avtomobil po besedah udeležencev prej izjema kot pravilo. Med udeleženci jih 8 navaja, da v njihovih organizacijah uporabljajo napredovanje kot eno izmed oblik nagrade za uspešno delo.

Bolj zaskrbljujoč je podatek, da samo trije udeleženci navajajo uporabo nagrajevanja zaposlenih s plačanim izobraževanjem, samo v dveh primerih pa kot nagrado uporabljajo javno pohvalo posameznika. Nihče izmed udeležencev ni v pogovoru navedel uporabe

dodatnega dopusta ali možnosti izbire področja dela kot načina nagrajevanja. Pod rubriko »drugo« so udeleženci navajali predvsem dostop do najnovejših »tehničnih igrčk,« kamor uvrščajo npr. možnost uporabe zadnjega modela dlančnika ali mobilnega telefona.

Na podlagi zbranih odgovorov lahko trdim, da so podjetja glede nagrajevanja zaposlenih na področju informacijskih tehnologij izrazito finančno usmerjena, ne uporabljajo pa nagrajevanja z drugimi vrstami nagrad, kot so javna pohvala, izobraževanje, dodatni dopust, možnost izbire področja dela ipd.

Mnenje udeležencev o uporabi nagrad

Podobno je tudi osebno mnenje udeležencev glede preferenc zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, ki bi dali še večji poudarek finančnemu nagrajevanju ter bonitetam. Polovica udeležencev raziskave bi večji poudarek namenila tudi možnosti napredovanja kot obliki nagrajevanja zaposlenih.

Zelo zanimiva se mi zdi ugotovitev, da v štirih podjetjih sogovorniki prepoznavajo pomen izbire področja dela, vendar tega v sistemu nagrajevanja ne uporabljajo, saj naj bi specializacija na določeno področje to onemogočala. Prav tako se jim zdi, da bi bilo za podjetje nespametno, da bi predstavljali zaposlene, ki so že uspešni na enem področju, na delo na drugih področjih.

O dodatnem dopustu sogovorniki niso razmišljali niti ga ne smatrajo kot možno obliko nagrajevanja, saj je le-ta po njihovem mnenju določen z odločbo delavcu in ga naknadno ne spreminjajo. Še najbližje dodatnemu dopustu je po mnenju sogovornikov možnost, da zaposleni predčasno zapusti delovno mesto, za kar dobi dovoljenje nadrejenega, vendar sistematizirano tega ne počno v nobenem od izbranih podjetij. Poleg tega nekateri udeleženci dodajajo, da je njihov interes prej nasproten, saj bi si prisotnosti uspešnih zaposlenih na delovnem mestu želeli čim več.

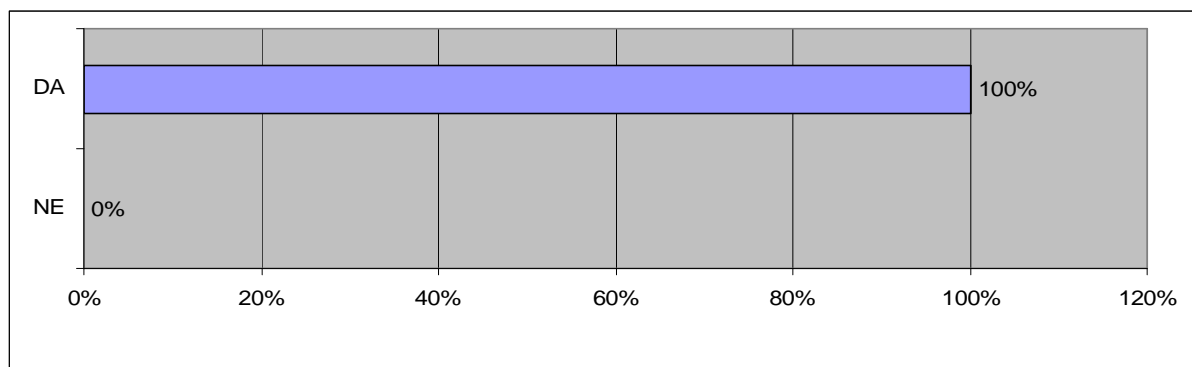
Plačano izobraževanje je možna oblika nagrade po mnenju treh sogovornikov. Zanimivo je, da v podjetjih, iz katerih prihajajo ti sogovorniki, dejansko uporabljajo to obliko nagrajevanja. Po mnenju ostalih sogovornikov je napotitev na izobraževanje prej obveza zaposlenih kot pa način njihovega nagrajevanja.

Če zbrane odgovore primerjam z ugotovitvami teoretičnih prispevkov in empiričnih raziskav zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, ugotavljam, da podjetja sicer pravilno prepoznavajo željo zaposlenih po višji finančni nagradi, vendar bistveno premalo upoštevajo mehke dejavnike nagrajevanja, zlasti nagrade v obliki plačanega izobraževanja in javne pohvale. Pomanjkanje tovrstnih nagrad je poleg empiričnih ugotovitev tudi v neskladju s teoretičnimi spoznanji motivacijskih teorij, zato sklepam, da vodstva podjetij ne poznajo preferenc glede nagrajevanja pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Dejavniki uspešnosti posameznika pri njegovem delu v izbranih podjetjih ter vpliv uspešnosti na višino prejete nagrade s strani posameznika

Pri vplivu uspešnosti posameznika na višino njegove nagrade so bili udeleženci soglasni, saj v vseh podjetjih upoštevajo individualno uspešnost pri določanju nagrade.

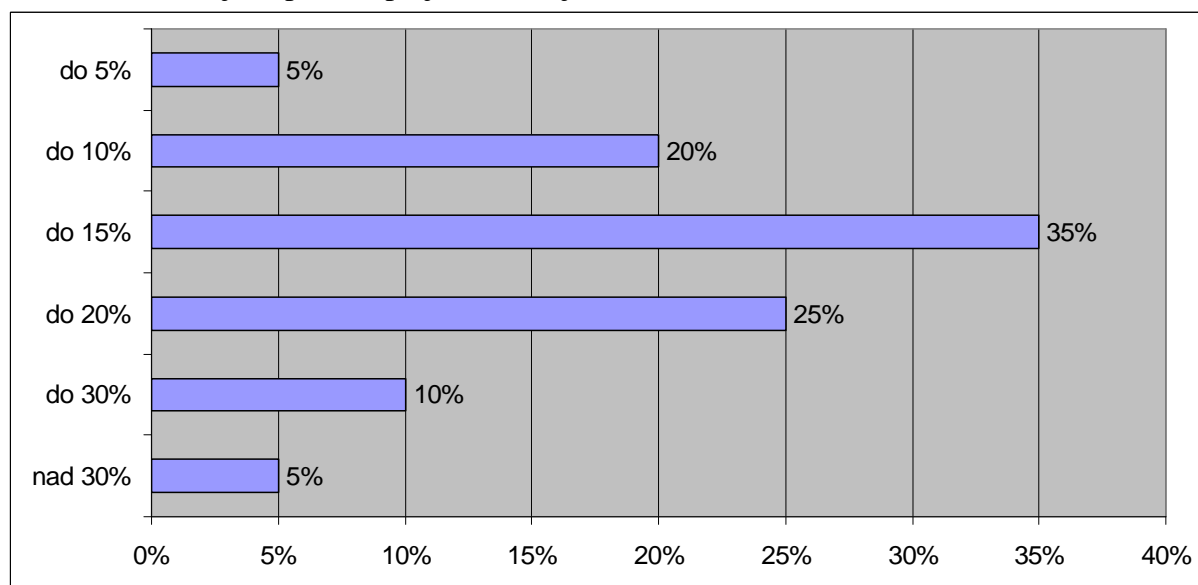
Slika 21: Ali uspešnost posameznega zaposlenega na področju informacijskih tehnologij vpliva na višino nagrade, ki jo le-ta prejme za svoje delo?



Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 5.

Pri tem so udeleženci navedli naslednjo strukturo odgovorov glede vpliva individualne uspešnosti na višino nagrade.

Slika 22: V kolikšni meri uspešnost posameznika lahko vpliva na višino nagrade, izraženo v odstotku le-te, ki jo zaposleni prejme za svoje delo?



Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 6.

Pri tem se mi zdi pomembno opozoriti na način določanja posameznikove uspešnosti. Udeleženci navajajo, da je merjenje uspešnosti na področju informacijskih tehnologij zelo težavno. Dva udeleženca sta navedla dokaj preprost model merjenja uspešnosti, kjer je merilo uspešnosti posameznega zaposlenega število in vrednost fakturiranih delovnih nalogov, ki jih podjetje realizira na podlagi njegovega dela.

Ostali udeleženci imajo več težav pri določanju uspešnosti posameznika. Štirje udeleženci so opozorili, da lahko formalizirani sistemi ugotavljanja uspešnosti prinesejo več škode kot koristi. Eden izmed njih je navedel primer nagrajevanja programerjev po številu vrstic programske kode, ki jih je programer spisal v določenem obdobju. Sistem naj bi programerji pričeli dobesedno zlorabljeni, saj je nastala koda vsebovala polno nepotrebnih vložkov, bila po nepotrebem zapletena in izredno slabe kakovosti, kar se je kasneje odražalo v visokem številu napak. Sistem nagrajevanja po številu vrstic programske kode so zato kasneje ukinili.

Drugi udeleženec, ki je opozarjal na nevarnosti formaliziranja sistema nagrajevanja, je navedel primer upada sodelovanja med zaposlenimi. »Ko smo pričeli z nagrajevanjem samo določenih operacij, je nenadoma močno upadla pripravljenost za pomoč sodelavcem, večina jih je pričela uporabljati izgovore, za kaj so in za kaj niso plačani in podobno,« je navedel sogovornik. Po njegovem mnenju je raznolikost delovnih nalog na področju informacijskih tehnologij preširoka in medsebojno preveč povezana, da bi lahko vzpostavili sistem, ki bi nagrajeval samo določene operacije.

Sogovorniki tako večinoma navajajo dvojni pristop k nagrajevanju zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Osnovno plačilo se večinoma določa na podlagi pogodbe in prisotnosti oziroma odsotnosti z dela zaradi dopustov, bolniških ipd. Stimulacije, ki jih poleg osnovne plače prejemajo zaposleni, pa sogovorniki določajo na podlagi subjektivnih dejavnikov, kot so zavzetost zaposlenih, pripravljenost opravljanja nadur ali dela čez vikend, ko je projekt v zamudi. Zelo pomemben se jim zdi odnos do strank in njihovo zadovoljstvo, opravljanje dela v dogovorjenem roku, prav tako pa upoštevajo tudi težavnost projekta in potrebno znanje za njegovo izvedbo.

Sogovorniki priznavajo, da različne bonitete, ki jih prejemajo zaposleni večinoma izhajajo iz potreb delovnega mesta, manj pa se jih dodeljuje na podlagi uspešnosti. Tako bo, po besedah udeleženca raziskave, vzdrževalec informacijskih sistemov na terenu avtomatično prejel službeni mobilni telefon ne glede na uspešnost, medtem ko ga bo svetovalec na notranji liniji prejel le redko.

Službeni avtomobil za uporabo v osebne namene je po besedah sogovornikov prej znamenje statusa posameznika oziroma njegovega položaja v hierarhični strukturi organizacije kot pa neposredna nagrada za uspešnost.

Na podlagi odgovorov sogovornikov lahko presodim, da se uspešnost posameznika odraža v višini nagrade, ki jo le-ta prejme za svoje delo. Kljub temu bi na tem mestu opozoril, da ima prevelika stopnja subjektivnosti pri določanju uspešnosti posameznika lahko negativne posledice, v kolikor pride do zaznavanja neenakosti pri nagrajevanju med zaposlenimi.

Dejavniki vodstvenega stila vodij, zadolženih za neposredno vodenje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Tabela 4: Mnenje vodij o različnih predpostavkah glede zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Predpostavke vodij o zaposlenih na področju inf. teh.	Podjetje																			Skupaj		
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S		Š	
Zaposleni so samoiniciativni	D	x	x			x	x	x	x			x		x			x		x		D	10
	A			x	x					x	x	x		x		x	x		x		N	10
Zaposleni pristopajo k delu odgovorno	D	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x			x	x	x	D	16
	A									x				x		x	x				N	4
Zaposleni prevzemajo odgovornost za morebitne napake	D				x														x		D	2
	A	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	N	18
Zaposlenim je potrebno dopustiti fleksibilen prihod na delo	D	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	D	18
	A			x										x							N	2
Zaposlenim pri metodologiji dela prepuščamo veliko lastne presoje in spodbujamo inovativnost	D				x			x						x					x		D	4
	A	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x		N	16
Zaposleni potrebujejo nadzor	D	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	D	20
	A																				N	0
Zaposleni na področju inf. teh. so pomembni za uspeh podjetja	D	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	D	20
	A																				N	0
Vsi zaposleni so enako pomembni za uspeh podjetja	D				x				x						x		x			x	D	5
	A	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x		x		x	x		x	N	15

Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 7.

Pri avtonomiji, ki jo prepuščajo zaposlenim na področju informacijskih tehnologij pri njihovem delu, se večina udeležencev strinja, da je potrebno zaposlenim prepustiti nekaj fleksibilnosti glede ure prihoda na delo, obleka na delovnem mestu je poljubna ipd. Manj usklajenosti je pri metodologiji dela, saj 16 od 20 udeležencev v tem pogledu ne odobrava prevelike svobode, ker naj bi ta oteževala usklajevanje dela med sodelavci na projektu, nadaljevanje dela s strani sodelavca pri bolniških odsotnostih ipd. Eden od udeležencev je komentiral: »Pri nas se držimo določenih procedur in ne dopuščamo odstopanj. Če na

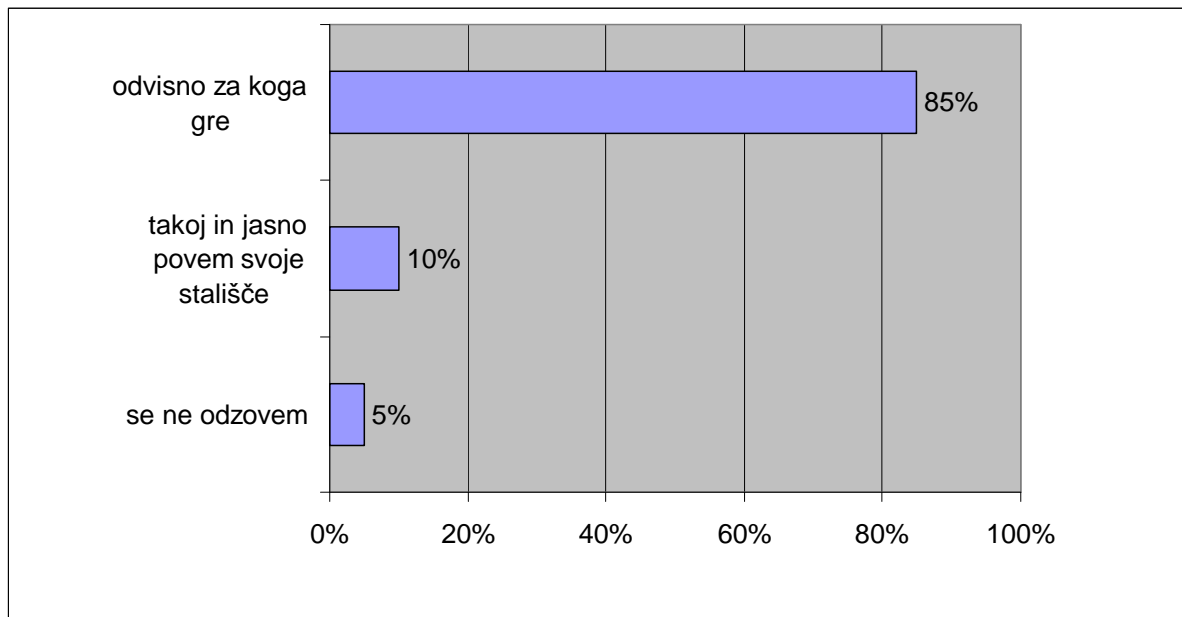
primer računovodski in pravni svetovalci določijo način izračuna neke vrednosti, jo je potrebno vključiti natančno v skladu z navodili. Kakršnakoli inovativnost zaposlenih v tem pogledu je prepovedana, saj lahko kasneje pripelje do zelo neprijetnih posledic. Prav tako je s postopki razvoja, saj je drugače skoraj nemogoče naknadno odkrivati napake.« Drugi sogovornik je opozoril: »Danes se praktično nikoli ne zgodi, da zaposleni sam izpelje celoten projekt, ker so projekti enostavno preobsežni. Če bi vsak, ki dela na projektu, lahko stvari peljal po svoje, jih nikoli ne bi uspeli sestaviti.« V razgovorih je bilo očitno, da imajo udeleženci negativne izkušnje s preveliko avtonomijo zaposlenih na področju informacijskih tehnologij iz preteklosti in da niso pripravljeni »ponavljati napak«. Podobno je tudi pri mnenju udeležencev glede samoiniciativnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, ki je razdeljeno, saj polovica udeležencev podpira samoiniciativnost, polovica pa samoiniciativnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij nasprotuje. Tisti, ki odobravajo fleksibilnost pri samem delu, večinoma mislijo na časovni razpored dela, npr. samostojnost pri razporedu rednih obiskov strank ipd.

Večina udeležencev meni, da zaposleni na področju informacijskih tehnologij pristopajo k delu odgovorno, vendar zelo neradi sprejemajo odgovornost za nastale napake. Takrat je po mnenju večine udeležencev skoraj vedno kriv nekdo drug, najsi je posredoval napačne smernice in opise poteka stvari, vnašal napačne podatke, nepravilno uporabljal opremo in podobno. V razgovorih je bilo videti, da udeleženci to lastnost zaposlenih na področju informacijskih tehnologij sprejemajo z določeno mero cinizma in humorja, vendar poudarjajo, da morajo zato skrbno spremljati razvoj projektov in nadzorovati vhodne podatke, izvedbene roke in povratne informacije strank. Potrebo po nadzoru nad delom zaposlenih na področju informacijskih tehnologij so izpostavili vsi udeleženci raziskave.

Zanimivo je mnenje udeležencev glede pomembnosti vloge zaposlenih na področju informacijskih tehnologij za uspešnost organizacije. Glede na to, da so v raziskavi udeležena podjetja, katerih glavna dejavnost se neposredno nanaša na področje informacijskih tehnologij, je bilo pričakovati, da bodo udeleženci soglasno potrdili pomembnost dela zaposlenih na področju IT. Udeleženci so tudi dejansko potrdili pomembnost dela, vendar je bilo pri večini takoj opaziti nekakšno razporejanje zaposlenih po pomembnosti za podjetje, v enem primeru celo zaničljiv odnos do vzdrževalcev strojne opreme na terenu ali kot se je izrazil sogovornik: »Odvisno, za koga gre. Vsekakor so zaposleni na področju IT pomembni za naše podjetje, saj nenazadnje predstavljajo našo osnovno dejavnost. Tukaj bi izpostavil razvoj in prodajo, ki sta osnovni dejavnosti za preživetje, manj pa seveda doprinesejo vzdrževalci in druge podporne službe ...« Pet udeležencev smatra, da so vsi zaposleni enako pomembni za uspeh podjetja, kar utemeljujejo z razmišljanjem, da je šele uspešno opravljanje vseh funkcij v podjetju potreben pogoj za njegovo uspešnost.

Razvrščanje zaposlenih se prenaša tudi na druga področja, saj udeleženci, na vprašanje o njihovi reakciji na nezaželeno vedenje zaposlenega, večinoma odgovarjajo s pogojniki, in sicer predvsem za kakšno dejanje gre in kdo krši pravila.

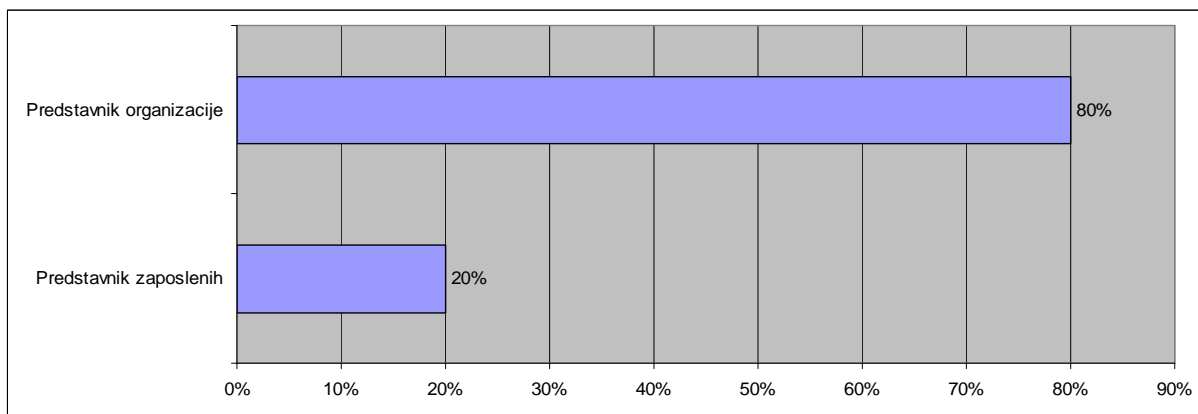
Slika 23: Kako obravnavate nezaželeno vedenje pri zaposlenih, ki jih vodite?



Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 8.

Pri zaposlenih, ki jih smatrajo za pomembne, so udeleženci večinoma bolj tolerantni kot pri ostalih zaposlenih, njihove reakcije pa so bolj blage, če že, potem večinoma usmerjene v prepričevanje ali opominjanje kršitelja. Samo dva udeleženca raziskave sta izjavila, da ukrepata nemudoma in ne glede na to, kdo je kršil pravila. Še posebej sta pri tem izpostavila nespoštljiv odnos do stranke ali sodelavca. En udeleženec je navedel, da se v primeru nezaželenega vedenja navadno ne odzove.

Slika 24: Ali se v odnosu organizacija – zaposleni bolj čutite kot predstavnik organizacije ali bolj kot predstavnik zaposlenih?

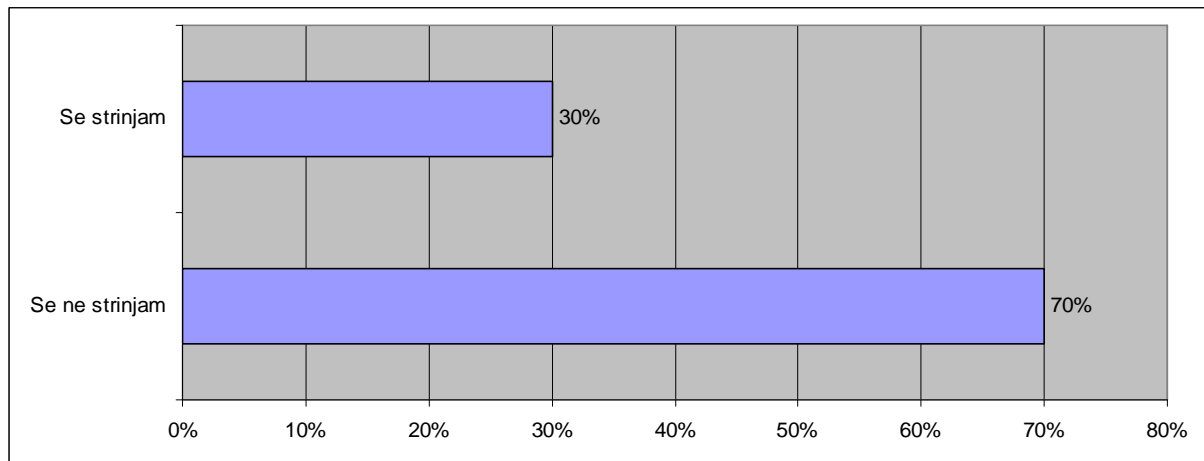


Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 9.

Zanimivo je, da se večina udeležencev v odnosu zaposleni – organizacija bolj čuti kot predstavnik organizacije kot pa predstavnik zaposlenih. Tako so manj pripravljeni skrivati napake svojih podrejenih. Ko se odločajo, raje upoštevajo pravila organizacije, pisana in nepisana, kot pa želje zaposlenih ipd.

Glede prisotnosti visoke stopnje nezadovoljstva z neposredno nadrejenimi vodji pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, so udeleženci podali naslednja mnenja:

Slika 25: Mnenje udeležencev glede prisotnosti nizke stopnje zadovoljstva zaposlenih na področju informacijskih tehnologij z neposredno nadrejenimi vodji



Vir: Vprašalnik o dejavnih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 10.

Iz strukture odgovorov je razvidno, da večji del udeležencev raziskave meni, da med zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij ne vlada tako nizka stopnja zadovoljstva, kot je to pokazala raziskava med zaposlenimi.

Izmed udeležencev, ki se strinjajo z nizko ravno zadovoljstva z neposredno nadrejenimi vodji, so štiri udeleženci podali svoja opažanja, ki se mi zdijo zanimiva. Ti udeleženci navajajo, da so zaposleni na področju informacijskih tehnologij z vodjo navadno zadovoljni, če prihaja od zunaj in pogosto nezadovoljni, če prihaja iz njihove sredine. Tako naj bi zelo težko prenašali dejstvo, da je eden izmed njih postal njihov nadrejeni.

Glede izvajanja prevelikega pritiska na njihove podrejene udeleženci raziskave večinoma odgovarjajo, da to od njih zahteva trg in lastniki podjetja ter se tu čutijo nemočne. Ponovno se tu pojavi občutek, da se raje odločajo za pritisk na zaposlene kot pa, da bi ugovarjali vodstvu podjetja in tako v očeh zaposlenih nastopajo kot predstavniki organizacije proti zaposlenim. Po navedbah udeležencev je to še posebej izrazito pri krajšanju dobavnih rokov, ko je potrebno ustreči kupcu in vodstva zahtevajo izpolnjevanje dobavnih rokov, ter v primeru prevzema prevelikega obsega posla. Takrat vodje pogosto zahtevajo od svojih podrejenih, da delajo izven rednega delovnega časa.

Pogosto spreminjanje dogovorov med kupcem in podjetjem, ki se nanaša na spremembe funkcionalnosti opreme, zavlačevanje z odločitvami, nekompetentni sogovorniki na strani kupca ipd., je po mnenju sogovornikov glavni razlog, da zaposleni na področju informacijskih tehnologij vidijo svoje nadrejene kot nesposobne za delegiranja dela in postavljanje končnih ciljev.

Zanimiv pogled na problematiko je posredoval eden izmed udeležencev, ki je navedel: »Seveda vodja lahko izpade nekompetenten, če mora med projektom pogosto spreminjati smer, vendar na trgu tako je in temu se moramo prilagoditi. V našem podjetju smo pričeli programerje, razvojnike in vzdrževalce sistemov vključevati v prodajno ekipo, ki neposredno sodeluje s kupcem. Tako so sami spoznali, kako težko je natančno opredeliti zahteve kupca in zakaj projekti potekajo fazno, tudi z velikimi popravki smeri. Od takrat imamo bistveno manj negotovanja in obtoževanja nadrejenih, da se niso sposobni dogovoriti za potek projekta. Morda je bila situacija pri nas ekstremna, saj smo izrazito projektno naravnano podjetje, ki vedno vključuje veliko razvoja. Pri nas tovrstne kočljive situacije znotraj kolektiva rešujemo s humorjem, saj nenazadnje ure, porabljene za razvoj in popravke, ki so nastale zaradi napačno opredeljenih zahtev, plača naročnik.«

Na podlagi navedenega lahko sklepam, da pri vodstvenem stilu udeležencev raziskave, prevladujejo dejavniki, ki jih opisuje McGregorjeva teorija X. Pri tem še posebno izstopajo dejavniki, kot so poudarjanje pomena nadzora, nenaklonjenost inovativnosti in samoorganizaciji dela, rangiranje zaposlenih po pomenu za podjetje ter negativno mnenje udeležencev glede prevzemanja odgovornosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij za svoje napake.

Dejavniki raznolikosti in izziva pri delu pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Glede razgibanosti dela na področju informacijskih tehnologij so udeleženci raziskave podali naslednjo strukturo mnenj:

Slika 26: Kako bi opredelili delo vaših zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?

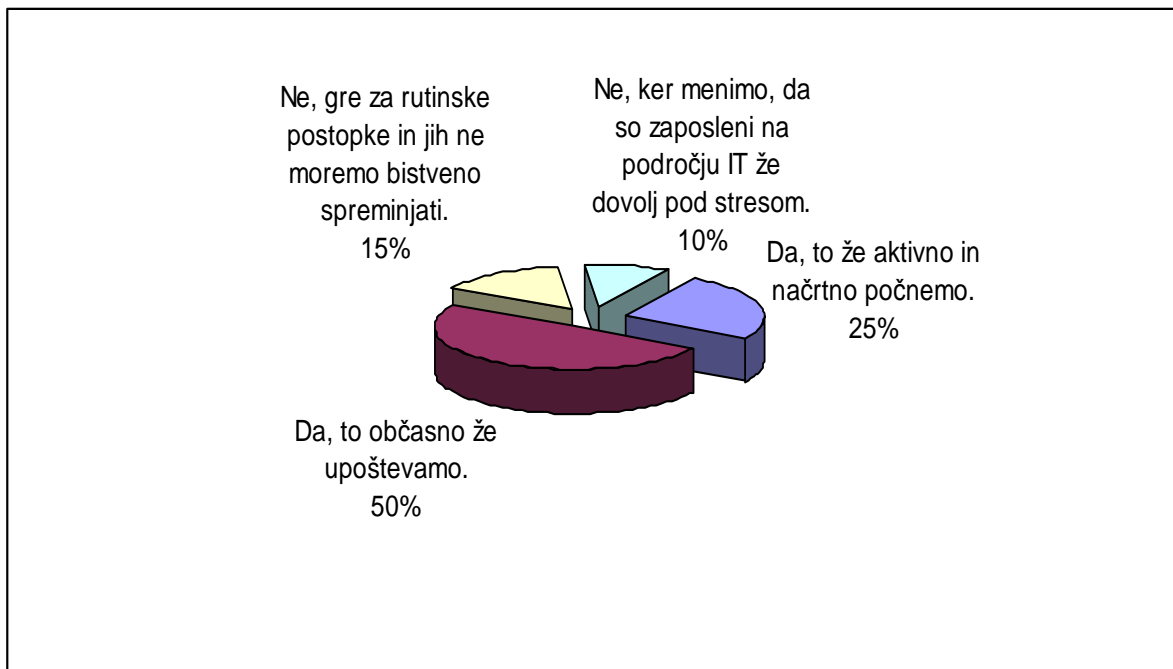


Vir: Vprašalnik o dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 11.

Od 20 udeležencev raziskave jih 6 meni, da je delo njihovih zaposlenih na področju informacijskih tehnologij dokaj enolično, 3 udeleženci menijo, da je delo zelo razgibano, preostalih 11 udeležencev pa smatra delo na področju informacijskih tehnologij kot pretežno rutinsko, vendar dodajajo, da se pri delu pogosto pojavljajo nove zahteve.

Na vprašanje, ali smatrajo, da bi bilo delo na področju informacijskih tehnologij smiselno narediti bolj razgibano, so udeleženci raziskave podali odgovore, ki jih lahko združim v naslednje skupine.

Slika 27: Mnenje udeležencev o smiselnosti oblikovanja bolj razgibanega dela zaposlenih na področju informacijskih tehnologij



Vir: Vprašalnik o dejavnih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 12.

Četrtnina udeležencev se zaveda pomena zanimivega dela in hkrati tudi aktivno oblikuje delo tako, da je le-to bolj razgibano. Pri tem navajajo aktivnosti, kot so sodelovanje v različnih projektnih skupinah, kombiniranje dela v pisarni in dela na terenu, sodelovanje na predstavitvah, sejnih ipd., pri čemer vodja skrbi, da se tovrstnih aktivnosti udeležujejo vsi zaposleni na področju informacijskih tehnologij. Glede izziva pri delu načrtno dodeljujejo vedno zahtevnejše naloge posameznim zaposlenim, ko ti uspešno zaključijo obstoječe in tako postopno gradijo znanja in veščine zaposlenih.

Polovica udeležencev raziskave prepozna pomen razgibanosti dela in izzivov, ki po njihovih besedah preprečuje naveličanost, dolgočasje, zasičenost, monotonost dela ter napredek in razvijanje novih znanj in kompetenc. Kljub prepoznavanju pomena raznolikosti in izziva pri delu pa tega vidika delovnih mest ne urejajo načrtno, temveč razvrščajo zaposlene na posamezna dela predvsem po občutku, razpoložljivosti časa, mnenju glede primernosti posameznega zaposlenega ipd.

Trije udeleženci menijo, da gre pri delu njihovih zaposlenih na področju informacijskih tehnologij za rutinska opravila, ki jih z »reorganizacijo in podobnimi posegi« ni mogoče narediti bistveno zanimivejše.

Dva izmed udeležencev pa smatrata, da bi vnašanje še večje raznolikosti v delo zaposlenih na področju informacijskih tehnologij le-te izpostavilo nepotrebnemu dodatnemu stresu.

Večina udeležencev raziskave torej prepoznava pomen razgibanosti dela in izziva pri delu, zato lahko sklepam, da v obravnavanih podjetjih vodje prepoznajo pomen izziva in razgibanosti dela pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Dejavniki, ki vplivajo na ravni pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

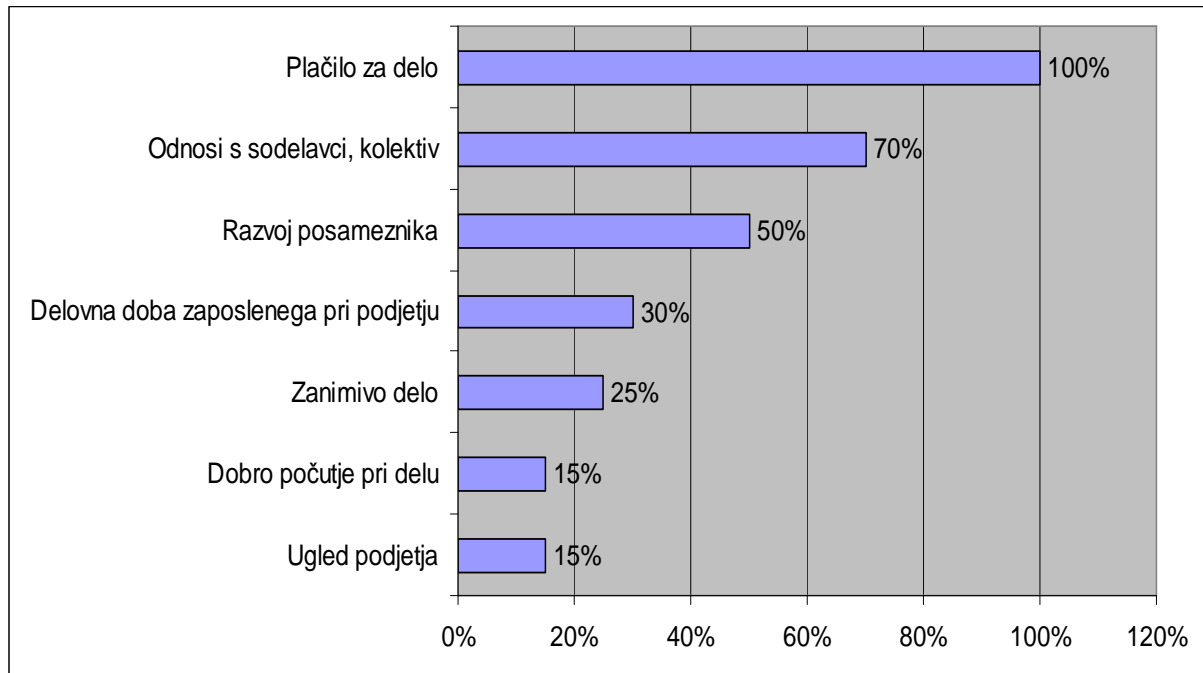
Udeleženci raziskave so na vprašanje o opredelitvi pojma pripadnosti zaposlenih podjetju (glej Priloga 1, vprašanje št. 13) podali različne interpretacije. Pojem pripadnosti opisujejo kot »pripravljenost narediti več, kot se zahteva; predanost podjetju; žrtvovati osebno ugodje, za dobro podjetja; narediti nekaj tudi, če nisi neposredno plačan za to; skupaj v dobrem in v slabem; verjeti v podjetje in sodelavce; zaupati sodelavcem; pošten odnos do dela, lastnine, ipd.; podjetje zastopati tudi v privatnem življenju – širiti pozitiven vtis tudi izven delovnega časa; ostati tudi ko ne gre najbolje; ipd.«

Udeleženci opredeljujejo pripadnost kot nekaj čustvenega, nekaj, kar pripravi človeka, da naredi več, kot naj bi bilo potrebno. Zanimivo je, da so pri opredeljevanju pripadnosti pri zaposlenih opisovali predvsem odnos, usmerjen od zaposlenega k podjetju, manj pa je bilo zaznati mnenja, da gre pri tem za vzajemnost odnosov.

Pri vprašanju o dejavnikih, ki po njihovem mnenju vplivajo na izgradnjo pripadnosti, so navajali predvsem naslednje dejavnike:

- plačilo za delo;
- odnosi s sodelavci, kolektiv;
- razvoj posameznika;
- delovna doba zaposlenega pri podjetju;
- zanimivo delo;
- dobro počutje pri delu;
- ugled podjetja.

Slika 28: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo na raven pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.



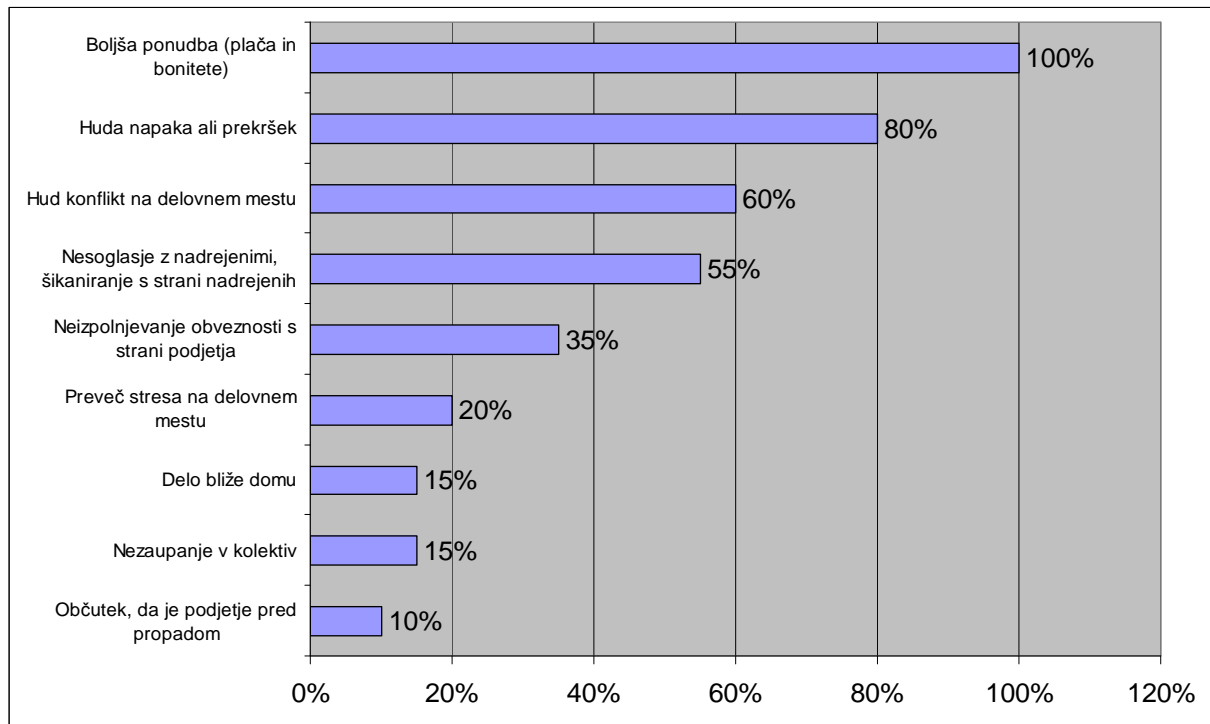
Vir: Vprašalnik o dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 14.

Vidimo lahko, da se tudi pri dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo na raven pripadnosti podjetju, na prvem mestu pojavlja finančno nagrajevanje. Pozitivno je, da poleg finančnih dejavnikov udeleženci raziskave navajajo tudi mehke dejavnike, kot so odnosi s sodelavci in razvoj posameznika. Udeleženci pravilno prepoznajo dejavnik delovne dobe posameznika pri podjetju kot pomemben dejavnik pripadnosti zaposlenega podjetju. Podcenjen je po mojem mnenju dejavnik zanimivega dela in dobrega počutja pri delu.

Na vprašanje, zakaj pa bi po njihovem mnenju zaposleni zapustili podjetje, je večina najprej pripomnila, da ti ni tako lahko, kot se zdi na prvi pogled. Če zaposleni že zapusti podjetje, potem mora imeti res dober razlog, med katere po mnenju udeležencev spadajo zlasti:

- boljša ponudba (plače in bonitete);
- huda napaka ali prekršek, ki ga stori zaposleni;
- hud konflikt na delovnem mestu;
- nesoglasje z nadrejenimi, šikaniranje s strani nadrejenih;
- neizpolnjevanje obveznosti s strani podjetja;
- preveč stresa na delovnem mestu;
- delo, bliže domu;
- nezaupanje v kolektiv;
- občutek, da je podjetje pred propadom.

Slika 29: : Dejavniki, ki bi po mnenju udeležencev vplivali na odločitev zaposlenih o zamenjavi podjetja



Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 15.

Ob razmišljanju o možnostih višjega plačila zaposlenim, so udeleženci večinoma podali mnenje, da je potencialno višje plačilo zaposlenega močno odvisno od vrednosti njegovega dela na trgu. Udeleženci so bili bolj ali manj enotni, da je konkurenca huda, naročniki pa vedno bolj usposobljeni za pogajanja, primerjave ponudb in podobno. Za povečanje plačila zaposlenim udeleženci raziskave vidijo predvsem v dveh možnostih. Ena je povečanje fleksibilnosti dela, kjer gre za plačevanje po dejanskem učinku, pri čemer je eden od udeležencev navedel: »Pri nas sta se dva programerja že osamosvojila in za nas razvijata pogodbeno. To pomeni, da se dogovorimo za ceno nekega razvoja, po zaključku dela pa nam izstavita fakture. Zaenkrat sistem deluje in kolikor je meni znano, smo zadovoljni oboji«.

Drugo možnost udeleženci raziskave vidijo v širitvi obsega nalog, ki jih posamezni zaposleni obvladuje. Sogovornik je navedel primer, da v primeru, če prodajni zastopnik, potem ko opravi uvodne razgovore, lahko sam pripravi posnetek stanja pri naročniku, preveri obstoječo infrastrukturo, specificira želje naročnika in predvidi rešitev, šele potem so ga pripravljene dodatno nagraditi. V kolikor prodajni zastopnik samo naveže kontakt, naslednji dan pa mora potencialnega naročnika obiskati še tehnična in vsebinska ekipa, potem prodajnika ne morejo dodatno nagrajevati.

Če želi prodajni zastopnik dejansko opravljati vse te naloge, potem mora imeti znanja s področja trženja, ekonomije, poznati mora zgradbo in delovanje informacijskih sistemov,

poznati mora delovanje strojne opreme, mrež ipd. Tako široko izobraženi zaposleni so redki, zato so jih po mnenju sogovornika tudi pripravljene nagrajevati. Problem v dodatnem izobraževanju lastnih zaposlenih sogovornik vidi predvsem v tem, da po zaključku usposabljanj zaposlenega težko zadržijo. »Na trgu je nekaj uglednih podjetij, ki dejansko iščejo takšen kader in ga potem premamijo, da prestopi k njim,« je zaključil sogovornik.

O načinih, s katerimi podjetja poskušajo dvigovati raven pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, so udeleženci navedli predvsem organizacijo druženj med zaposlenimi, piknikov ipd. 2 do 3-krat letno.

Dva udeleženca raziskave sta še posebej izstopala po številu in raznovrstnosti načinov, s katerimi njihovi podjetji želita dvigniti raven pripadnosti. Poleg piknikov za zaposlene, sta navedla še naslednje načine:

- organizacija novoletnih obdarovanj za otroke;
- nakup smučarskih vozovnic v paketu in posredovanje le-teh svojim zaposlenim po znižani ceni;
- nudenje kreditov zaposlenim po minimalni obrestni meri;
- visoka fleksibilnost pri »izrednih dogodkih,« kot so poroke, rojstva, smrt v družini, izpitna obdobja ipd.

Kot največjo oviro pri tovrstnem dvigovanju pripadnosti vidita sogovornika v rigidni davčni zakonodaji, ki veliko tovrstnih prijemov opredeljuje kot boniteto zaposlenim, kar po nepotrebnem povzroča dodatno delo v računovodstvu ter zvišuje strošek za podjetje.

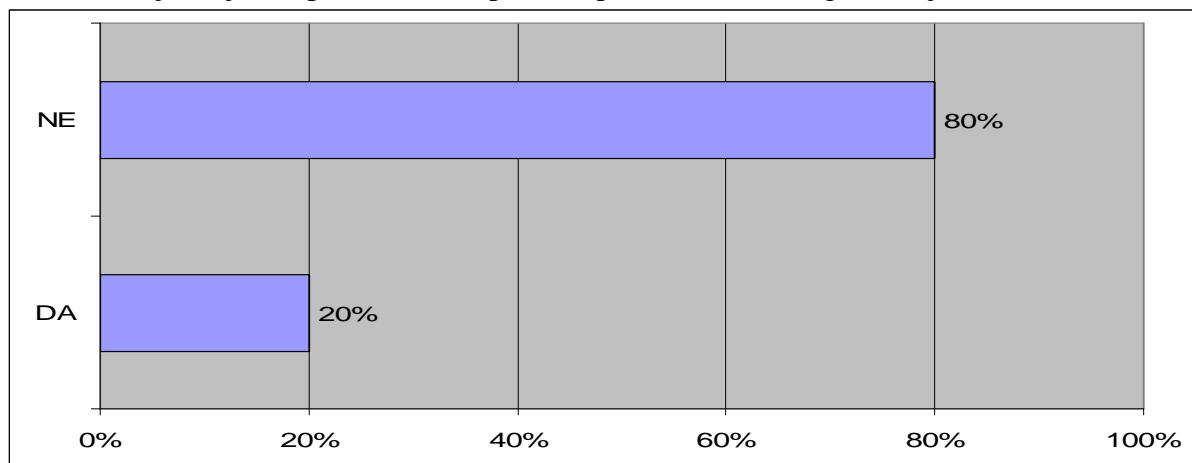
Na podlagi navedb udeležencev lahko sklepam, da le-ti prepoznajo pripadnost kot navezanost na podjetje, ki temelji tudi, vendar ne samo na plačilu, temveč vključuje tudi čustva, dobo, preživetost v podjetju, ugled podjetja, odnose med zaposlenimi v podjetju ipd. Udeleženci prepoznajo dejavnike, ki vplivajo na pripadnost in le-te ne zamenjujejo z motiviranostjo. Na podlagi prejetih odgovorov sklepam, da vodje prepoznajo dejavnike, ki vplivajo na pripadnost podjetju.

Vpliv dejavnikov pripadnosti na dejansko stopnjo fluktuacije pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Udeleženci večinoma zaznavajo nizko raven pripadnosti med zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij. Navadno jo prepoznajo v »neganju zaposlenih; zavračanje dobronamernih kritik; podcenjevalnem odnosu do podjetja in sodelavcev; iskanju bližnjic; težki komunikaciji; nasprotovanju vsemu, kar pride od zgoraj; dolžnost, da na vsako stvar dajejo pikre pripombe; dovtetnosti za ponudbe konkurenčnih podjetij ipd.«

Kljub temu pa se po navedbah večine udeležencev to ne odraža v povečani fluktuaciji zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

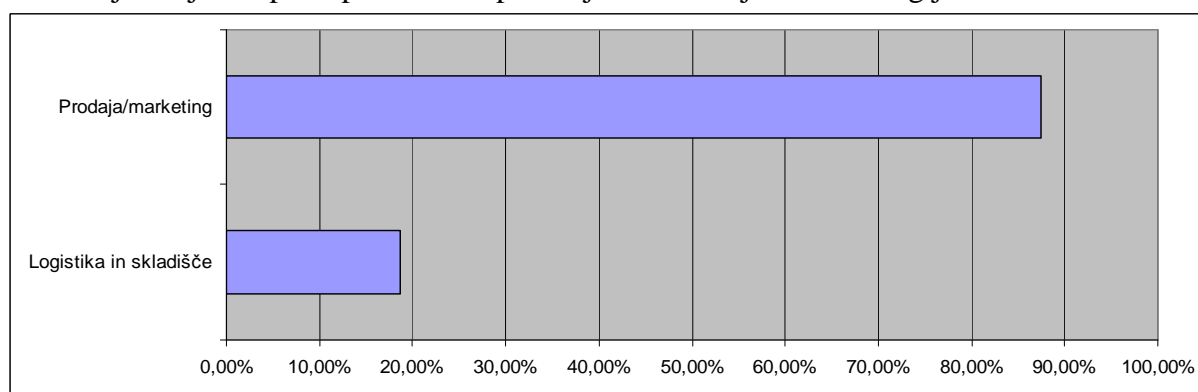
Slika 30: Ali je stopnja fluktuacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij po vašem mnenju višja kot pri ostalih skupinah zaposlenih v vaši organizaciji?



Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 16.

Višja stopnja fluktuacije zaposlenih v podjetju je po mnenju udeležencev, ki ne zaznavajo višjo stopnjo fluktuacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, v prodaji oziroma marketingu, tako meni 14 udeležencev, pri čemer dva od teh menita, da je povišana stopnja fluktuacije prisotna tudi v logistiki. En udeleženec pa navaja višjo stopnjo fluktuacije zaposlenih samo v logistiki.

Slika 31: V katerih skupinah zaposlenih v vašem podjetju je po vašem mnenju stopnja fluktuacije višja kot pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?



Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 17.

Razloge, zaradi katerih zaposleni na področju informacijskih tehnologij kljub določeni meri nezadovoljstva ostajajo v podjetju, iščejo predvsem v pomanjkanju alternativnih zaposlitev,

mnenju, da »v podjetju le ni vse tako slabo,« nadalje vodje navajajo navajenost in usposobljenost za določeno delo, kolegialnost na delovnem mestu, slabim izkušnjam zaposlenih v preteklosti, ko so jim konkurenčna podjetja obljubljala boljše pogoje, pa jih kasneje niso izpolnjevala ipd.

Na podlagi navedenega menim, da se nizka pripadnost zaposlenih na področju informacijskih tehnologij ne odraža v visoki stopnji fluktuacije.

Odsotnost visoke stopnje fluktuacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij še ne pomeni, da področje pripadnosti ni problematično. V podjetjih je na podlagi raziskav očitno prisotna visoka stopnja potencialne fluktuacije, ki se hitro lahko spremeni v dejansko. Poleg tega naj bi bila raven motivacije za delo pri zaposlenih, ki razmišljajo o zamenjavi podjetja, nižja kot pri tistih zaposlenih, ki se čutijo pripadne podjetju.

5.8. UGOTOVITVE RAZISKAVE

Na podlagi analize zbranih odgovorov sem prišel do sledečih ključnih spoznanj po obravnavanih področjih:

Področje dejavnikov, ki vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Udeleženci v izbranih podjetjih slabo poznajo dejavnike, ki vplivajo na raven motiviranosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Kot glavno pomanjkljivost bi izpostavil, da udeleženci ne prepoznajo lastnega vpliva na raven motivacije zaposlenih, vpliva pohvale, organizacijskih pravil in priznanja za delo.

Področje dejavnikov nagrajevanja, ki motivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Udeleženci raziskave v nadalje slabo poznajo preference zaposlenih glede nagrajevanja, pri čemer preveč izpostavljajo finančni vidik nagrajevanja, zelo malo pa so prisotne »mehke,« nefinančne oblike nagrajevanja, kot so javna pohvala, plačana izobraževanja, nagrajevanje v obliki dodatnega dopusta ali možnosti za izbiro želenega področja dela. Pri tem bi izpostavil, da se odsotnost nagrajevanja z nefinančnimi nagradami ne nanaša samo na dejansko nagrajevanje zaposlenih v izbranih podjetjih, temveč je odsotnost tovrstnih nagrad zaznati tudi pri mnenjih sogovornikov. To je še posebej zanimivo, če upoštevamo mnenja sogovornikov, da za povečevanje višine plačila zaposlenim ni več veliko prostora, saj naj tega ne bi dopuščal vedno konkurenčnejši trg.

Področje dejavnikov uspešnosti posameznika pri njegovem delu v izbranih podjetjih in vpliv teh dejavnikov na višino prejete nagrade s strani posameznika

Pozitivna je ugotovitev, da se uspešnost posameznika pri njegovem delu odraža v višini nagrade, ki jo le-ta prejme za svoje delo. Pri tem bi opozoril na nevarnost subjektivnega nagrajevanja zaposlenih, ki lahko deluje demotivacijsko, če zaposleni nagrajevanja zaradi previsoke stopnje subjektivnosti ne prepoznajo kot pravičnega.

Področje dejavnikov vodstvenega stila vodij, zadolženih za neposredno vodenje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Pri udeležencih je zaznati vodstveni stil, ki je v skladu s McGregorjevo teorijo X. V slogu je prepoznati zlasti nenaklonjenost avtonomiji in inventivnosti pri delu, mnenje, da zaposleni neradi prevzemajo odgovornost za svoje delo, potrebo vodij po nadzoru, »rangiranje« zaposlenih po pomembnosti za podjetje ter videnje svoje vloge kot predstavnika organizacije nasproti zaposlenim.

Področje dejavnikov raznolikosti in izziva pri delu pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Udeleženci raziskave večinoma prepoznajo pomen raznolikosti in izziva na delovnem mestu. V četrtini primerov izbrana podjetja aktivno in načrtno pristopajo k oblikovanju zanimivih delovnih mest, polovica se jih zaveda pomena in to upošteva pri dodeljevanju nalog, vendar pri tem nima izdelanega sistema, ampak to prepušča naključju, subjektivni odločitvi vodje ipd. Preostala četrtina pa se deli na tiste, ki sicer prepoznajo pomen raznolikosti in izziva pri delu, vendar ne vidijo možnosti za aktivno uvajanje te komponente v delo zaposlenih na področju informacijskih tehnologij in tiste, ki menijo, da so ti zaposleni že tako pod dovolj velikim stresom in bi dodatna razgibanost prinesla negativne učinke.

Področje dejavnikov, ki vplivajo na ravne pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Udeleženci raziskave prepoznajo dejavnike, ki vplivajo na raven pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Med dejavniki, ki jih prepoznavajo udeleženci, najdemo tako tiste, ki vplivajo na čustveno komponento pripadnosti, kot tudi dejavnike, ki jih uvrščamo v trajnostno in normativno komponento pripadnosti.

Področje vpliva dejavnikov pripadnosti na dejansko stopnjo fluktuacije pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Nenazadnje je potrebno poudariti, da se udeleženci zavedajo nizke pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, ki se kaže predvsem v manj primernem odnosu

zaposlenih do hierarhične lestvice, pikrih izjavah in podobnem, kljub temu pa vodje ne zaznavajo povečane fluktuacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v primerjavi z ostalimi skupinami zaposlenih v podjetjih.

6. OBLIKOVANJE SMERNIC ZA DVIG RAVNI MOTIVIRANOSTI IN PRIPADNOSTI PRI ZAPOSLENIH NA PODROČJU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ

Smernice za dvig ravni motiviranosti in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij sem oblikoval na podlagi analize teoretičnih prispevkov, poročil opravljenih raziskav ter lastne raziskave dejavnikov, ki vplivajo na raven motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih. Smernice sem oblikoval po skupinah dejavnikov, ki jih na podlagi prej navedenih virov smatram za najbolj pomembne, in sicer:

- dejavnike, povezane z vlogo vodje,
- dejavnike, povezane z nagrajevanjem ter
- dejavnike, povezane z značilnostmi delovnega mesta.

6.1. DEJAVNIKI, POVEZANI Z NAGRAJEVANJEM

Na podlagi analize teoretičnih prispevkov, raziskav, opravljenih na populaciji zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, in lastne raziskave, opravljene na namenskem vzorcu 20 podjetij s področja informacijskih tehnologij, ugotavljam, da prihaja pri nagrajevanju zaposlenih do neusklajenosti. Vzrok za to neusklajenost po mojem mnenju leži v nepoznavanju preferenc glede nagrajevanja zaposlenih na področju informacijskih tehnologij s strani njihovih vodij. Razlog za to leži bodisi v premajhni angažiranosti vodij, da bi spoznali preference zaposlenih, bodisi v šibki sposobnosti komuniciranja z zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij. Na tem mestu bi izpostavil vlogo vodje, ki mora po mojem mnenju prevzeti pobudo za vzpostavitev komunikacije in zagotoviti pravilno prepoznavanje potreb zaposlenih.

Neusklajenost pri nagrajevanju se nanaša predvsem na dajanje prevelikega poudarka finančnemu nagrajevanju in priznavanju premajhnega pomena nefinančnim nagradam, kamor bi uvrstil zlasti javno pohvalo, priznanje s strani nadrejenega, nagrajevanje v obliki plačanega izobraževanja ipd.

Pri primerjavi dejanske uporabe nagrad, ki jih prejemajo zaposleni na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih in mnenju udeležencev raziskave glede

preferenc zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v njihovih podjetjih, lahko opazimo veliko podobnost.

Udeleženci raziskave sicer pravilno prepoznavajo pomen finančnih oblik nagrad, kamor spadajo plača, stimulacije v obliki dodatka na osnovno plačo in različne bonitete, saj so te oblike nagrad kot najbolj zaželeno opredelili tudi zaposleni na področju informacijskih tehnologij. Težava pri tem je, da udeleženci obenem priznavajo, da jih pri finančnem nagrajevanju močno omejuje trg, saj je nenazadnje dodana vrednost, ki jo podjetje dosega na trgu tista, ki opredeljuje potencialno višino plačila zaposlenega, ki to dodano vrednost ustvarja.

Dodatno nas na preveliko poudarjanje finančnega vidika nagrajevanja opozarjajo tudi motivacijske teorije, ki trdijo, da določena oblika nagrajevanja motivira do neke meje, nato pa izgubi svoj vpliv. Če natančneje pogledamo vrste nagrad, ki so jih opredelili udeleženci raziskave, vidimo, da gre predvsem za nagrade, ki zadovoljujejo nižje ravni potreb po lestvici Maslowa oziroma bi jih lahko umestili med Herzbergove higienike. Zanimarjane ostajajo oblike nagrad, ki zadovoljujejo višje ravni potreb oziroma jih opredeljujemo kot motivatorje, kamor uvrščamo priznanje za delo, javno pohvalo, možnost osebne in strokovne rasti na delovnem mestu, napredovanje, vsebino in naravo dela ipd.

Ne glede na omejitve trga in izsledke motivacijskih teorij je potrebno razmisliti tudi o ustreznosti višine plačila zaposlenemu.

V kolikor je dodana vrednost dovolj visoka, da bi omogočala višje plačilo zaposlenemu, ki jo ustvarja, potem bi lahko rekli, da je vodstvo tisto, ki je napačno presodilo višino plačila zaposlenemu in posledično tvega nemotiviranost in celo izgubo zaposlenega. Če pa podjetje s proizvodi in storitvami, ki jih ustvarjajo zaposleni, na trgu ne dosega dovolj visoke dodane vrednosti, da bi omogočila višje plačilo zaposlenih, potem je vodstvo podjetja dejansko, vsaj na kratek rok, nemočno, saj bi z višanjem plačila za delo zaposlenim, ki ne ustvarjajo dovolj dodane vrednosti, lahko ogrozilo konkurenčno sposobnost podjetja na trgu.

Podjetja bi se morala zato po mojem mnenju bistveno bolj usmeriti v nagrajevanje zaposlenih z nefinančnimi nagradami, saj finančne nagrade hitreje izgubljajo svojo motivacijsko sposobnost, zaradi izrazito progresivne obdavčitve dohodkov fizičnih oseb pa predstavljajo nesorazmeren strošek za podjetje.

Seveda se pri tem izpostavlja vloga vodstev, ki morajo prepoznati prednosti in slabosti posameznih vrst nagrad ter aktivno odigrati svojo vlogo. Pri tem bi izpostavil zlasti naslednji vrsti nagrad:

- izobraževanje in
- javna pohvala (priznanje za delo).

Javna pohvala zaposlenega, ki je uspešen pri svojem delu, za podjetje ne predstavlja stroška, zahteva pa ustrezno usposobljenega vodjo, ki bo prepoznal pravi trenutek in znal pravilno izreči pohvalo. Tovrstno obliko nagrajevanja podpirajo tako teoretični prispevki kot tudi raziskave, ki so preučevale zaposlene na področju informacijskih tehnologij. Na podlagi raziskave, ki sem jo izvedel za potrebe tega magistrskega dela, lahko sklepam, da se ta oblika nagrajevanja ne uporablja, ker je vodje ne prepoznajo. Za podjetja je po mojem mnenju zato smiselno, da izobrazijo vodje na področju informacijskih tehnologij glede pomena in načina uporabe javne pohvale zaposlenega.

Plačano izobraževanje je po mojem mnenju oblika nagrajevanja, od katere imata lahko tako podjetje kot zaposleni veliko koristi, med katerimi bi izpostavil zlasti:

- s strani zaposlenih na področju informacijskih tehnologij gre za zelo zaželeno obliko nagrajevanja;
- izobraževanje kot nagrada zadovoljuje tudi potrebe najvišjih ravni po Maslowu in tako v primerjavi s finančnimi nagradami ne izgublja svoje motivacijske moči;
- gre za strošek podjetja, ki ni podvržen visokim obdavčitvam;
- dviguje produktivnost zaposlenega ter širi njegov krog delovanja, kar posledično lahko omogoči napredovanje, spoštovanje s strani sodelavcev in nenazadnje višjo dodano vrednost zaposlenega, kar na daljši rok omogoča tudi višje finančno nagrajevanje posameznika.

Še zlasti bi pri tem izpostavil pomen specifičnega izobraževanja zaposlenega na področjih, ki se nanaša predvsem na dejavnost podjetja.

Obe predlagani obliki nagrajevanja sta poleg svoje motivacijske moči tudi izredno pomembna dejavnika pri izgradnji pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

Javna pohvala se nanaša predvsem na odnos zaposleni – vodja ter prepoznavanje lastnega doprinosa k uspehu podjetja, kar ima močan vpliv tako na čustveno kot tudi normativno komponento pripadnosti zaposlenega.

Izobraževanje se v luči izgradnje pripadnosti zaposlenega nanaša predvsem na trajnostno komponento pripadnosti, saj v očeh zaposlenega povečuje potencialni strošek, ki bi nastopil v primeru zamenjave podjetja. Še zlasti je ta komponenta poudarjena v primeru izobraževanj za pridobitev specifičnih znanj, vezanih na dejavnost podjetja.

Naslednji vidik nagrajevanja, za katerega lahko na podlagi lastne raziskave trdim, da ga udeleženci slabo prepoznajo, se nanaša na pravičnost nagrajevanja ter zaznavanje enakosti pri zaposlenih, oboje v povezavi s pričakovanjem zaposlenih, da se bo njihova uspešnost odrazila v nagradi, ki jo bodo prejeli.

Če kratko povzamemo teorijo motivacije, temelječe na pričakovanjih, bo zaposleni za ustvarjanje dodane vrednosti motiviran, če bo smatral, da bo vloženi napor pripeljal v prvi fazi do rezultata in posledično večje nagrade, ki bo v njegovih očeh dovolj pomembna, da se zanjo splača potruditi. Obenem bo preverjal odnos in mnenje vodij glede poštenosti prejete nagrade posameznika v primerjavi z nagradami, ki so jih za svojo uspešnost prejeli drugi zaposleni.

Pričakovanja zaposlenega glede povezave med vloženim naporom in prejeto nagrado, sta povezana s sistemom spremljanja posameznikove uspešnosti in s transparentnostjo tega sistema v podjetjih. Enako velja tudi za percepcijo poštenosti nagrade, prejete za vloženi napor, z nagradami, ki so jih za svoj napor prejeli drugi zaposleni, s katerimi se ima zaposleni možnost primerjati.

V raziskavi sem ugotovil, da se v izbranih podjetjih uspešnost posameznika sicer odraža v višini nagrade, ki jo le-ta prejme za svoje delo, vendar bi na tem mestu poudaril, da visoka stopnja subjektivnosti pri ocenjevanju uspešnosti lahko pripelje do nezadovoljstva. Bistveno je, da je sistem nagrajevanja pregleden, vodja, ki ocenjuje uspešnost, pa konsistenten in pravičen pri svojih ocenah.

Ob tem bi opozoril, da vodje v želji po znižanju subjektivnosti ocenjevanja posameznikove uspešnosti ne bi vzpostavili preveč rigidnih, formaliziranih sistemov nagrajevanja, ki bi med zaposlenimi zniževali željo po sodelovanju ter tako dosegli negativni učinek.

6.2. DEJAVNIKI, POVEZANI Z VLOGO VODJE

Raziskave med zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij so opredelile dejavnike, ki jih zaposleni dojemajo kot moteče pri njihovih nadrejenih. Ti dejavniki, kot so spodbujanje nelojalne konkurence med zaposlenimi, izvajanje pritiskov, prevelika stopnja nadzora in podobno, so značilni za vodstveni slog vodij, ki imajo negativne predpostavke o zaposlenih.

Razgovori z udeleženci raziskave so potrdili prisotnost motečih dejavnikov v njihovem vodstvenem stilu. Še posebej bi izpostavil potrebo udeležencev po nadzoru, nasprotovanju inovativnosti, zastopanju organizacije pred zaposlenimi ter »rangiranje« zaposlenih po pomembnosti. Razlogi, s katerimi udeleženci raziskave opravičujejo obstoj teh dejavnikov, so do neke meje sprejemljivi, zlasti bi tu izpostavil zakonske omejitve, težave pri sočasnem delu več zaposlenih na enem projektu in podobno, kljub temu pa menim, da udeleženci raziskave kot vodje preveč izpostavljajo določene dejavnike.

Nekateri dejavniki, kot so negativen odnos do določenih delovnih mest, različna merila in odsotnost pristnega stika med vodji in zaposlenimi, pa so po mojem mnenju povsem nedopustni in naj jih vodje čim prej opustijo.

V kolikor želijo vodje vzpostaviti visoko motivacijsko okolje, morajo najprej prisluhniti potrebam svojih zaposlenih in jih spoznati kot posameznike. To lahko dosežejo samo z odprto, dvosmerno komunikacijo, katere pobudniki morajo biti vodje sami. Še posebej je to pomembno v sodobnih podjetjih, kjer se rezultati pričakujejo hitro in ni časa, da bi se vodja in zaposleni »spoznavala« skozi leta sodelovanja.

Naslednji korak k izgradnji motiviranih in pripadnih zaposlenih je njihovo vključevanje v proces odločanja, upoštevanje njihovih mnenj ter nudenje povratnih informacij. Pri tem bi izpostavil pozitivne izkušnje vodij, ki so zaposlene pričeli vključevati v delovne skupine, ki so presegale okvir njihovih običajnih delovnih nalog. Tako so ti zaposleni lahko sami spoznali dejanski potek projektov, pogajanja z naročniki, razmere na trgu in podobno. Skozi te izkušnje so pričeli ceniti delo svojih sodelavcev ter spoznali problematiko na vseh področjih in nivojih dela v organizaciji.

Za podjetja je pozitivno, da so dejavniki povezani z vodstvenim stilom vodij, v nasprotju z dejavniki nagrajevanja zaposlenih, ki so bolj ali manj pogojeni z ustvarjanjem dodane vrednosti, odvisni predvsem od osebnostnih lastnosti vodij, njihovega znanja in organizacijskega okolja. V kolikor se ti dejavniki izkažejo za demotivacijske in znižujejo stopnjo pripadnosti podjetju, mora najvišje vodstvo nemudoma reagirati. Vplivanje na to skupino dejavnikov je s finančnega vidika bistveno lažje kot vplivanje na dejavnike nagrajevanja, vendar zahteva od najvišjega vodstva podjetja pozorno spremljanje odnosov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, metodičnost v razvoju teh odnosov in predvsem delovanje na daljši rok, saj dejavnikov vodstvenega stila ne moremo spreminjati po potrebah trenutne situacije, kot je to možno pri finančnem nagrajevanju.

Orodja, ki jih ima najvišje vodstvo pri vplivanju na to skupino dejavnikov, zajemajo predvsem vzpostavljanje ustrezne organizacijske kulture, skrb za pretok informacij, usposabljanja srednjega in nižjega menedžmenta ter lasten odnos do vodij.

Zaposlene je potrebno obravnavati kot ljudi in ne kot produkcijska sredstva. V globalizirani ekonomiji vodstva podjetij z namenom doseganja ciljne donosnosti zelo hitro posežejo po ukrepih zmanjševanja števila zaposlenih, zmanjševanja plač, bonitet ipd. To početje je dokaj kontraverzno želji po izgradnji pripadnosti zaposlenih, saj podjetja povratno ne nudijo pripadnosti svojim zaposlenim.

Vodje naj bi zato v kar največji meri skrbeli za varnost zaposlitve, izobraževanje in razvoj svojih zaposlenih. Prav tako naj bi omogočil ustvarjanje fleksibilnega delovnega okolja, v

katerem bo zaposlenim omogočeno primerno zasebno življenje, zato naj se vodje izogibajo nepotrebnemu podaljševanju delavnika.

Morda najpomembnejši napotek vodjem bi bil, da se pričnejo intenzivneje ukvarjati s svojo vlogo pri vodenju svojih zaposlenih v smislu pozitivnega zgleda, mentorstva in gradnji pozitivnega, odkritega odnosa, ki temelji na poštenosti, integriteti in strokovnosti vodje. Vodstva podjetij bi morala v ta namen več pozornosti in sredstev nameniti izobraževanju vodilnih delavcev ter vzpostavljanju ustrezne organizacijske kulture.

6.3. DEJAVNIKI, POVEZANI Z ZNAČILNOSTMI DELOVNEGA MESTA

Značilnosti delovnega mesta, ki ga opravljajo zaposleni na področju informacijskih tehnologij, so zelo pomembne za dvigovanje ravni motivacije in pripadnosti pri le-teh. Med dejavnike delovnega mesta bi poleg osnovnih, fizikalnih pogojev dela uvrstil zlasti dejavnike, kot so občutek pomembnosti posameznika za organizacijo, lasten razvoj, zanimivo in izzivov polno delo, spoznavanje novosti, samostojnost, možnost za napredovanje in osebni razvoj, ustrezne povratne informacije o dosežkih, odnosi s sodelavci ipd.

Raziskava, ki sem jo izvedel med udeleženci iz izbranih podjetij, je pokazala, da se vodje zavedajo pomena zanimivega dela, ki zaposlenim predstavlja izziv, vendar je bilo čutiti pomanjkanje zavedanja o pomenu prepoznavanja vloge posameznika v sistemu ter pomanjkanje zavedanja o pomembnosti posredovanja povratnih informacij. Prav tako je raziskava opozorila na preferenco vodij po ohranjanju statusa »quo« glede zasedbe delovnih mest.

Prvi in najenostavnejši korak, ki ga lahko vodja stori, je, da posameznemu zaposlenemu predstavi njegovo vlogo v delovanju skupine in uspešnosti podjetju, seveda pa se mora pred tem vodja sam zavedati tako pomena tovrstnega informiranja posameznikov kot tudi pomena posameznih zaposlenih. V kolikor vodja sam ne spoštuje dela svojih podrejenih oziroma ga ne prepozna kot pomembnega za delovanje organizacije, bo zelo težko prepričljivo predstavil vlogo posameznika v organizaciji. Negativen ali celo zaničljiv odnos vodij do določenih delovnih mest je po mojem mnenju nedopusten in si ga vodja ne bi smel privoščiti.

Nadalje je zelo pomembno, da vodja posreduje povratne informacije o dogajanjih v organizaciji in na trgu. V kolikor posamezni zaposleni ne prejema povratnih informacij, ne more usmerjati svojega vedenja v želeni smeri, saj nima ne izhodišča in ne cilja, ki bi posameznika usmerjala.

Monotonost dela na področju informacijskih tehnologij je lahko problem, zlasti če je podjetje zelo ozko specializirano. Pri udeležencih raziskave v izbranih podjetjih se pojavlja nagnjenost k zadrževanju zaposlenih, ki dobro opravljajo svoje delo na obstoječih delih. Pri zasedenosti delovnih mest si želijo do neke mere ohranjati »status quo,« zato nimajo interesa premeščati uspešnih zaposlenih na druga dela v podjetju, npr. druge projekte, oddelke ipd. Na tem mestu se ponovno izpostavlja pomen seznanjenosti najvišjega vodstva z dogajanjem na nižjih nivojih organizacije, saj se tako lahko prepreči neustrezno »nagrajevanje« uspešnosti posameznika z njegovo fiksacijo na obstoječem delovnem mestu. Interes podjetij je, da razvijajo potenciale svojih zaposlenih v obojestransko korist. Kljub temu je ta interes večkrat omejevan s kratkoročnimi interesi ali cilji, ki preprečujejo optimalen razvoj potencialov v podjetju, kar lahko pri uspešnih posameznikih pripelje do frustracije in posledično upada ravni njihove motivacije in pripadnosti podjetju.

7. SKLEP

Informacijske tehnologije so postale nepogrešljiv del sodobnega sveta in nemalokrat temelj poslovne uspešnosti podjetja. Vendar pa tehnologija sama po sebi še ne prinaša koristi, uporabna postane šele, ko z njo upravlja človek. Tako kot tehnologija so tudi zaposleni na področju informacijskih tehnologij postali nepogrešljiv del poslovnih procesov in tako kot je informacijska tehnologija za marsikoga še vedno uganka, je očitno tako tudi z zaposlenimi na področju informacijskih tehnologij. Marsikateri vodja na področju informacijskih tehnologij namreč ne najde odgovora, kako motivirati svoje zaposlene in skupaj z njimi dosegati visoke cilje, ki bodo zadovoljevali vse udeležence in ustvarjali okolje, v katerem bo le-tem omogočena poslovna in osebnostna rast.

Splošni vtis nezadovoljstva in nizke pripadnosti, ki ga zaznamo pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, nas tako žal ne vara, saj je, sodeč po raziskavah, raven zadovoljstva in pripadnosti na zaskrbljujoče nizki ravni.

Številne teorije motivacije in pripadnosti nam ponujajo razlage vzrokov za določena vedenja pri zaposlenih, njihovo zadovoljstvo, pripadnost podjetju ter dejavnike, ki na to vplivajo. Skupno vsem tem teorijam je, da ne obstaja nek splošen model motivacije, saj se bistvo skriva v specifičnih lastnostih, ki zaznamujejo določeno skupino zaposlenih, v nekaterih primerih tudi lastnostih vsakega posameznika. Da bi na skupino, v našem primeru so to zaposleni na področju informacijskih tehnologij, lahko učinkovito vplivali, morajo vodje podrobno poznati specifične dejavnike, ki vplivajo na raven motivacije in pripadnosti pri zaposlenih, med katere bi uvrstili zlasti njihove potrebe, preference, značilnosti in nenazadnje delo, ki ga opravljajo člani te skupine.

Na podlagi analize poročil opravljenih raziskav, teoretičnih prispevkov in lastne raziskave lahko trdim, da vzrok za nizko raven motivacije in pripadnosti pri zaposlenih na področju

informativskih tehnologij leži predvsem v slabem poznavanju specifičnih dejavnikov s strani vodij, s čimer potrjujem osnovno misel magistrskega dela, ki je razvidna že iz uvoda.

Še posebej bi izpostavil tri skupine dejavnikov, ki imajo po mojem mnenju ključno vlogo pri nastalem položaju v podjetjih. To so dejavniki, povezani z nagrajevanjem zaposlenih, dejavniki, povezani z vlogo vodje in dejavniki, povezani z delovnim mestom. Navedene skupine dejavnikov so zelo široke, zato sem usmeril pozornost v natančnejšo opredelitev dejavnikov po posamezni skupini.

Tako bi pri dejavnikih, povezanih z nagrajevanjem zaposlenih na področju informativskih tehnologij izpostavil predvsem prevelik poudarek, ki ga vodje namenjajo finančnemu nagrajevanju zaposlenih ter premajhno pozornost namenjeno nefinančnemu, »mehkemu« nagrajevanju.

Na podlagi analize preferenc glede nagrajevanja pri zaposlenih na področju informativskih tehnologij, bi sicer res lahko sklepali, da ključ do motivacije in pripadnosti leži v višji finančni nagradi, vendar nam podrobnejši razmislek razkrije omejitve finančnega nagrajevanja, med katerimi izstopata predvsem minljivost motivacijske moči finančnega nagrajevanja, na kar nas opozarjajo že različne teorije motivacije ter omejena sposobnost podjetij za izplačevanje vedno višjih finančnih nagrad, na podlagi česar lahko upravičeno dvomimo, da je višje finančno nagrajevanje zaposlenih pravi izhod iz nastale situacije.

Več pozornosti je po mojem mnenju potrebno nameniti nefinančnemu nagrajevanju, zlasti nagradam, kot so javna pohvala zaposlenega za uspešno delo in nagradam v obliki plačanega izobraževanja. Navedeni nagradi prinašata veliko prednosti tako za podjetje kot za zaposlene, saj zadovoljujeta višje ravni potreb in kot takšni v primerjavi s finančnim nagrajevanjem ne izgubljata tako hitro svoje motivacijske moči, obenem pa imata močan vpliv na izgradnjo pripadnosti zaposlenih podjetju. Izobraževanje kot nagrada na daljši rok ponuja odgovor tudi zagovornikom finančnega nagrajevanja, saj omogoča zaposlenemu dvigovanje njegove produktivnosti, višja dodana vrednost, ki jo bolje usposobljeni zaposleni ustvari za podjetje, pa ustvari pogoje tudi za dvig njegove finančne nagrade. Nenazadnje je potreba po predlaganih nefinančnih nagradah jasno izražena s strani zaposlenih na področju informativskih tehnologij.

Druga skupina dejavnikov se nanaša na vlogo vodje v procesu dela, zlasti na njihov odnos do zaposlenih, pravičnost, integriteto, konsistentnost, strokovnost in nenazadnje prepoznavanje lastne vloge v procesu motiviranja zaposlenih. Pri tem bi izpostavil zlasti slednji dejavnik, prepoznavanje lastne vloge, ki je odsoten pri večini vodij, udeleženih v raziskavi. Naloge vodje so med drugim vzpostavitev okolja, ki bo motiviralo zaposlene, usmerjanje zaposlenih, mentorstvo, postavljanje ciljev, nadzor ipd. Z izgradnjo komunikacijskih vezi s svojimi podrejenimi si bo vodja lahko ustvaril temelj, na katerem bo z zaposlenimi razvijal zaupanje, sodelovanje in željo po visokih dosežkih. Vodje morajo

izoblikovati prefinjen občutek za nadzor, pri čemer bi izpostavil, da ni tako pomembna prisotnost oziroma odsotnost nadzora temveč pristop vodje k nadzoru.

Nenazadnje je pozornost potrebno nameniti dejavnikom, ki so povezani z značilnostmi delovnih mest zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Dejavniki, kot so izziv pri delu in zanimivo delo, so bolj ali manj prepoznani in upoštevani s strani vodij. Na drugi strani pa je opaziti močno pomanjkanje zavedanja o pomenu enega od ključnih dejavnikov, in sicer predstavitev lastne vloge posameznika, ki jo ima le-ta za uspeh podjetja.

V kolikor podjetja želijo, da bo posamezni zaposleni pri svojem delu visoko motiviran ter občutil notranje zadovoljstvo, mu je potrebno predstaviti njegovo vlogo v procesu dela ter pomen, ki ga ima njegovo delo za končni rezultat poslovanja podjetja. Da bi posameznik lahko stal na pravi poti pri svojih prizadevanjih, je nujno, da se mu omogoči dostop do informacije o rezultatih njegovega dela. Pozitivne izkušnje na tem področju je zaznati v podjetjih, ki so pričela zaposlene na področju informacijskih tehnologij vključevati v širše delovne skupine, katerih naloge so presegale okvir dela na področju informacijskih tehnologij.

Prvi korak k razrešitvi nastalega položaja v podjetjih je tako po mojem mnenju v izobraževanju vodij, da bodo lahko prepoznali pomen obravnavanih dejavnikov in jih lahko učinkovito uporabljali pri dvigovanju ravni motiviranosti in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.

8. LITERATURA

1. Alvesson, Mats: Organization as rhetoric: Knowledge-intense firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management studies*, Vol. 30, 6. izdaja, 1993.
2. Armstrong M.: *Personnel Management Practice*. Sixth Edition. London: Kogan Page Limited, 1996. 959 str.
3. Baron A.M., Greenberg J.: *Understanding and managing the Human Side of Work*. 8th Edition. Prentice Hall, 2002. 691 str.
4. Becker G.: Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 5 (1962), str. 9–49.
5. Blau F., Farber M., Winkler A.: *The Economics of Women, Men, and Work*, 4th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
6. Bolino M. C.: Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, 3 (2003), str. 60–72.
7. Bragg T.: Improve Employee Commitment. *Industrial Management*, Vol. 44, 4 (2002), str. 18–21.
8. Building and Sustaining a Committed Workforce. Aon Corporation. The Aon Risk Services, *Risk Management and Insurance Review*, 2 (1999), str. 1–10.
9. Butler J. K.: Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, str. 643–663.
10. Campione W., Jerrell M., Morgan J.: Wages, Training, and Voluntary Labor Turnover: Comparing IT Workers with Other Professionals. Northern Arizona University. College of Business Administration, Working paper Series, 6 (2002), 21 str.
11. Coetzee M.: The Fairness of Affirmative Action: Employee Commitment. University of Pretoria, 2005, str. 50–62.
12. Cougar D., Zwacki R., Oppermann E.: Motivational levels of MIS managers versus those of their employees. *MIS Quarterly*. Vol. 3, 3 (1979), str. 47–56.
13. Cougar D.: Motivators versus demotivators in the IS environment. *Journal of System management*, Vol 39, 6 (1988), str. 36–41.
14. Daft L. R.: *Organization Theory and Design*. 4th Edition. West Publishing Company, 1991. 558 str.
15. Dalmie G., Harrigan R. K.: Knowledge Workers: The Last Bastion of Competitive Advantage. *Planning Review*, Nov/Dec 1991, str. 4–9.
16. David A. P., Foray D.: Economic Fundamentals of the Knowledge Society. Special Issue of the *international Social Science*, No. 171, 2002, str. 1–22.
17. Davis K., Newstrom W. J.: *Human Behaviour at Work*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1989. 643 str.
18. Dubrin J. A.: *Fundamentals of Organizational Behavior*. 2nd Edition. Cincinnati: Thomas Learning, 2002. 372 str.
19. Frazis H., Herz D., Harrigan M.: Employer-provided training: results from a new survey. *Monthly Labor Review*, št. 118, 5 (1995), str. 3–17.

20. Frazis H., Gittleman M., Harrigan M., Joyce M.: Results from the 1995 survey of employer-provided training. *Monthly labor Review*, št. 121, 6 (1998), str. 3–13.
21. Freeman P., Aspray W.: *The Supply of Information Technology Workers*. Washington DC, Computer Research Association, 1999.
22. Gartner Group Research: *IT Management Report: finding IT sweet spots*. Gartner Group, 5 (2001), str. 34–56.
23. Gibson J.L.: *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 10th Irwine Professional Publications, 2000. 620 str.
24. Graham J. W.: An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, 1991, str. 249–270.
25. Guimaraes T., Igarria M: Determinants of turnover intentions comparing IC and IS personnel. *Information System Research*, Vol. 3, 3 (1992), str. 273–303.
26. Hellman C. M.: Job Satisfaction and Intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 137, 6 (1997), str. 677–689.
27. Heylighen F.: One more Time: How do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, januar – februar 1986, str. 53–63.
28. Horwitz M. F. et al.: Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource management Journal*, Vol. 13, 4 (2003), str. 65–73.
29. Information Technology Association of America: *Help Wanted: The IT Workforce Gap at the Dawn of a New Century*. Arlington: VA, 1997. str. 9
30. Ivancevich in Matteson: *Organizational behavior and management*. 4th Edition, New York: McGraw-Hill, 1999. str. 141–172.
31. Jenkins, D. et. al.: *Building a World-Class Information Technology Workforce for the Chicago Region: A Framework for Action*. Council for Adult and Experiential Learning, 2001. 22 str.
32. Jerovšek J.: Pa naj grede... *Raziskovalna revija*, letnik 4, 3 (1988), str. 30–32.
33. Kelloway E. Kevin, Barling Julian: *Knowledge work as organizational behavior*. Kingston: Queen's University, 2000, str. 1–25.
34. Kotler Philip: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 790 str.
35. Lawler E. J.: Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. *American Sociology Review*, 57 (1992), str. 327–339.
36. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
37. Lynch L., Black S.: Beyond the incidence of employer-provided training. *Industrial and Labor Relations Review*, št. 52, 1 (1998), str. 64–81.
38. Locke E. A.: *Generalizing from Laboratory to Field Settings: Research Findings from Industrial – Organizational Psychology, Organizational Behavior, and Human Resources*. Lexington Books, 1996. 542 str.
39. Luthans F., Kretzner R.: *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*. Scott Foresma & Co., 1984. 246 str.

40. Maslow A. H.: *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers, 1954. 411 str.
41. Meyer J. P., Allen N. J.: A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1991), str. 61–89.
42. Meyer J. P., Allen N. J.: Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of current and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1990), str. 710–720.
43. Meyer J. P., Herscovitch L.: Commitment in the Workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (2001), str. 299–326.
44. Miller Richard: Motivating and managing knowledge workers: Building strategy and culture in knowledge organizations. *KM Review*, Volume 5, 1 (2002), str. 16–20.
45. Možina Stane et al.: *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica, založba Didakta, 2002. 872 str.
46. Neal D.: The link between ability and specialization: an explanation for observed correlations between wages and mobility rates. *Journal of Human Resources*, št. 33, 1997, str. 173–200.
47. O'Reilly C. A., Chatmann J.: Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 3 (1986), str. 492–499.
48. Porter L. W.: A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45 No. 1, 1961, str. 1–10.
49. Robbins S.P.: *Training Interpersonal Skills*. Prentice Hall, 1998. 416 str.
50. Saal E. Frank, Knight A. Patrick: *Industrial/Organizational Psychology*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1988. 578 str.
51. Scholl R. W.: Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6 (1981), str. 589–599.
52. *Skill Standards for Information Technology, The Millennium Edition*. Bellevue: Bellevue Community College, Northwest Center for Emerging Technologies, 1999. str. 34–42.
53. Smith S., McLean E., Tanner J.: Managing high-achieving information System professionals. *Journal of management Information System*, Vol. 9, 4 (1993), str. 103–120.
54. Snell S., Dean J.: Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 1992, str. 467–504.
55. Steers M. Richard, Porter W. Lyman: *Motivation and Work Behaviour*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1987. 319 str.
56. Thornburg L.: Pay for Performance. *Human Resource Magazine*, Vol. 37, (6) 1992, str. 55–70.
57. Trygstad Ray: *Managing IT Professionals*. Illinois : Illinois Institute of Technology, Center for Professional Development, 2003. [URL: <http://www.iit.edu>], 16.9.2005.

58. Vehovar Vasja: Vzorčenje v anketah. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001. 189 str.
59. Vecchio P. R.: Organizational Behaviour. Chicago: The Dryden Press, 1988. 576 str.
60. Vu Uyen: Knowledge workers now account for one-quarter of workforce. Canadian HR Report, 2003, str. 2–35.
61. White M., MacKenzie-Davey K.: Feeling valued at work? A qualitative study of corporate training consultants. Career Development International, Vol. 8, No. 5, 2003, str. 228–234.
62. Zikmund G. William: Business Research Methods. USA: Harcour College Publishers, 2000. 660 str.

9. VIRI

1. Baza iBON – bonitete poslovanja za slovenska podjetja. [URL: <http://www.ibon.com>], Noviforum d.o.o., 18.10.2005.
2. Building better Information Technology Skills and Careers. Information Technology Association of America. [URL: <http://www.ita.org>], 14.9.2005.
3. Education Development Center in Information Technology Association: IT Pathway Pipeline Model: Rethinking Information technology learning in Schools. [URL: <http://www.edc.org>], 14.9.2005.
4. Gartner Group: Managing Job Satisfaction. [URL: http://www.gartner.com/display/document?ref=g_search&id=374275], 15.9.2005.
5. Motivation and Job Satisfaction. Oxford : Oxford University Press. [URL: <http://www.oup.co.uk/pdf/BT/fincham/chapter5.pdf>], 11.9.2005.
6. Raziskava IT trga dela. Tehnični poklici – posebna izdaja revije Moje Delo. Ljubljana: Moje Delo d.o.o., maj 2005, str. 14–32.
7. Seznam deficitarnih poklicev v letu 2004 po nazivih poklicne in strokovne izobrazbe. Ljubljana : Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. [URL: <http://www.gov.si/mddsz/index.php?CID=62&ID=958>], 7.9.2005.
8. Spletne strani podjetja GfK Gral-Iteo. [URL: http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_a.php], GfK Gral-Iteo d.o.o., 21.10.2005.
9. The Supply of information Technology Workers. Computing Research Association. [URL: http://www.cra.org/reports/wits/chapter_5.html], 30.8.2005.
10. Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev (Uradni list RS 16/00).
11. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev. (Uradni list RS 28/97).
12. Uvod k Šifrantu poklicne oziroma strokovne izobrazbe. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. [URL: <http://www.zavodzazaposlovanje.si/slo/dejavnost/zadelodajalce/sifpoklstrokizo/uvod.htm>], 3.9.2005.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	I
Priloga 2: Seznam podjetij, ki ustrezajo kriterijem raziskave	III
Priloga 3: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih.....	VI
Priloga 4: Dejavniki nagrajevanja, ki motivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih	VI
Priloga 5: Vpliv uspešnosti zaposlenega na področju informacijskih tehnologij pri njegovem delu na višino nagrade prejete za delo v izbranih podjetjih.	VII
Priloga 6: Dejavniki značilnosti vodstvenega stila vodij, zadolženih za neposredno vodenje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, v izbranih podjetjih.....	VIII
Priloga 7: Dejavniki raznolikosti in izziva pri delu pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih	IX
Priloga 8: Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij.....	X
Priloga 9: Vpliv dejavnikov pripadnosti na dejansko stopnjo fluktuacije pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	XI
Priloga 10: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov	XII

KAZALO TABEL V PRILOGI

Tabela 5: Seznam podjetij, ki ustrezajo kriterijem raziskave.....	III
Tabela 6: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	VI
Tabela 7: Vrste nagrad, ki jih v podjetjih uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih in vrste nagrad, za katere udeleženci raziskave smatrajo, da so najbolj zaželeni.....	VI
Tabela 8: Ali uspešnost posameznega zaposlenega na področju informacijskih tehnologij vpliva na višino nagrade, ki jo le-ta prejme za svoje delo	VII
Tabela 9: V kolikšni meri uspešnost posameznika lahko vpliva na višino nagrade, ki jo le ta prejme za svoje delo?	VII
Tabela 10: Mnenje vodij o različnih predpostavkah glede zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	VIII
Tabela 11: Kako obravnavate nezaželeno vedenje pri zaposlenih, ki jih vodite?.....	VIII
Tabela 12: Ali se v odnosu organizacija – zaposleni bolj čutite kot predstavnik organizacije ali bolj kot predstavnik zaposlenih?	IX
Tabela 13: Mnenje udeležencev glede prisotnosti nizke stopnje zadovoljstva zaposlenih na področju informacijskih tehnologij z neposredno nadrejenimi vodji.....	IX
Tabela 14: Kako bi opredelili delo vaših zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?	IX
Tabela 15: Mnenje udeležencev o smiselnosti oblikovanja bolj razgibanega dela zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	X
Tabela 16: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo raven pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij	X
Tabela 17: Dejavniki, ki bi po mnenju udeležencev vplivali na odločitev zaposlenih o zamenjavi podjetja.....	XI
Tabela 18: Odgovori na vprašanje: »Ali je fluktuacija zaposlenih na področju informacijskih tehnologij po vašem mnenju večja kot pri ostalih skupinah zaposlenih v vaši organizaciji?«	XI
Tabela 19: Odgovori na vprašanje: »V katerih skupinah zaposlenih je po vašem mnenju stopnja fluktuacije višja kot pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?«.....	XI

Priloga 1: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Področje dejavnikov, ki vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

1. Kako opredeljujete motiviranost zaposlenih?
2. Kateri dejavniki po vašem mnenju vplivajo na stopnjo motiviranosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v vaši organizaciji?

Področje dejavnikov nagrajevanja, ki motivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

3. Kako nagrajujete vaše zaposlene? Katere vrste nagrad obsega sistem nagrajevanja v vaši organizaciji?
4. Katere so po vašem mnenju najbolj zaželenе vrste nagrad za doseganje zastavljenih ciljev pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?

Področje dejavnikov uspešnosti posameznika pri njegovem delu v izbranih podjetjih in vpliv teh dejavnikov na višino prejete nagrade s strani posameznika

5. Ali uspešnost posameznega zaposlenega na področju informacijskih tehnologij vpliva na višino nagrade, ki jo le-ta prejme za svoje delo?
6. V kolikšni meri uspešnost posameznika lahko vpliva na višino nagrade, ki jo le-ta prejme za svoje delo?

Področje dejavnikov vodstvenega stila vodij, zadolženih za neposredno vodenje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

7. Kakšno je vaše mnenje glede odnosa zaposlenih na področju informacijskih tehnologij do njihovega dela, če govorimo o samoiniciativnosti, odgovornosti, inovativnosti, potrebnem nadzoru, ipd.
8. Kako obravnavate nezaželeno vedenje pri zaposlenih, ki jih vodite?
9. Ali se v odnosu organizacija – zaposleni bolj čutite kot predstavnik organizacije ali bolj kot predstavnik zaposlenih?
10. Nedavno opravljena raziskava je pokazala, da je le 17% zaposlenih na področju informacijskih tehnologij zadovoljnih s svojimi nadrejenimi. Ali se strinjate z rezultati raziskave?

Področje dejavnikov raznolikosti in izziva pri delu pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

11. Kako bi opredelili delo zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v vaši organizaciji - kot bolj monotono ali bolj raznoliko?
12. Ali smatrate, da bi bilo smiselno oblikovati delo na področju informacijskih tehnologij v vaši organizaciji tako, da bi bilo za zaposlenega bolj zanimivo, raznovrstno?

Področje dejavnikov, ki vplivajo na raven pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih ter

13. Kako opredeljujete pojem pripadnosti zaposlenih podjetju?
14. Kateri dejavniki po vašem mnenju najbolj vplivajo na pripadnost zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?
15. Zaradi katerih dejavnikov bi se po vašem mnenju zaposleni na področju informacijskih tehnologij odločili za zamenjavo podjetja?

Vpliv dejavnikov pripadnosti na dejansko stopnjo fluktuacije pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

16. Ali je stopnja fluktuacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij po vašem mnenju višja kot pri ostalih skupinah zaposlenih v vaši organizaciji?
17. V katerih skupinah zaposlenih v vašem podjetju je po vašem mnenju stopnja fluktuacije višja kot pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?

Priloga 2: Seznam podjetij, ki ustrezajo kriterijem raziskave

Tabela 5: Seznam podjetij, ki ustrezajo kriterijem raziskave

Matična št.	Naziv	Naslov
5661218	3 GEN D.O.O.	JADRANSKA ULICA 21
1358693	ABAKUS PLUS D.O.O.	ZASAVSKA CESTA 62
5858534	ACTUAL I.T., D.O.O.	FERRARSKA ULICA 14
5314054	ADACTA D.O.O., LJUBLJANA	LESKOŠKOVA CESTA 9D
5673500	ADD D.O.O. LJUBLJANA	TBILISIJSKA ULICA 85
5656222	AGENDA D.O.O.	GOSPOSVETSKA CESTA 84
1429876	ALARIX D.O.O.	KOPRSKA ULICA 98
5694507	ALCAD D.O.O.	ZGORNJA BISTRICA 4
5092230	ALPETOUR RIC, D.O.O.	KAPUCINSKI TRG 8
5664080	ALTERNA INTERTRADE D.D., LJUBLJANA	LESKOŠKOVA CESTA 6
5562325	ARCTUR D.O.O.	INDUSTRIJSKA CESTA 5
5468370	ASTEC D.O.O.	TRŽAŠKA CESTA 118
5832420	AUDAX D.O.O.	TBILISIJSKA ULICA 59
5925983	AVTENTA SERVIS D.O.O.	ŠMARTINSKA CESTA 106
5925975	AVTENTA.SI D.O.O.	ŠMARTINSKA CESTA 106
5460263	BIROX D.O.O. LJUBLJANA	TRŽAŠKA CESTA 261
1482980	BUSINESS SOLUTIONS D.O.O.	CESTA PREKOMORSKIH BRIGAD 62A
5402581	C-RING D.O.O.	LATKOVA VAS 212
1880128	CGS PLUS D.O.O.	BRNČIČEVA ULICA 13
5546052	COMCOM D.O.O. IDRIJA	LAPAJNETOVA ULICA 29
5507570	COMLAND D.O.O.	KOTNIKOVA ULICA 30
1363590	COMTECH D.O.O.	PRUŠNIKOVA ULICA 95
5293499	COMWARE, D.O.O., LJUBLJANA	SREDIŠKA ULICA 4
1662163	CREA D.O.O., LJUBLJANA	GOSPODINJSKA ULICA 8
5737583	CREATIV D.O.O. MURSKA SOBOTA	ULICA MIKLOŠA KUZMIČA 7
5337976	ČETRTRA POT, D.O.O., KRANJ	PLANINA 3
1864629	DATALAB TEHNOLOGIJE D.D.,	KOPRSKA ULICA 92
5940826	DFG CONSULTING, D.O.O.	PIVOVARNIŠKA ULICA 8
1462822	DOMINO SISTEMI D.O.O.	ULICA KLEMENTA JUGA 7
5461294	ECS, D.O.O.	MOTNICA 7
5835496	ELESPROM D.O.O.	FALSKA CESTA 90
5490537	EMG D.D. ŽALEC	AŠKERČEVA ULICA 4A
1122096	ENERGODATA D.O.O.	BELOKRANJSKA ULICA 4
1339095	EPPS, D.O.O.	CESTA V MESTNI LOG 81
5791685	FJA ODA TEAM D.O.O.	TITOVA CESTA 8
5344883	FOTOCOPY D.O.O.	TRG CELJSKIH KNEZOV 5
5914426	FREECOM D.O.O.	OSOJNIKOVA CESTA 21
5475465	GAMBIT TRADE D.O.O.	SAVSKA CESTA 3A
5842158	GENIS D.O.O.	TRŽAŠKA CESTA 40
5688264	GLOBUS MARINE INTERNATIONAL D.O.O.	DUNAJSKA CESTA 51
5755468	GOINFO D.O.O. NOVA GORICA	PRVOMAJSKA ULICA 37
5410827	GORA D.O.O., LJUBLJANA	DUNAJSKA CESTA 21
5272793	GRAD D.D.	TRŽAŠKA CESTA 118
5756286	HAL INTERACTIVE D.O.O.	LJUBLJANSKA CESTA 21D
5556511	HALCOM, D.O.O., LJUBLJANA	TRŽAŠKA CESTA 118
5431948	HERMES D.O.O.	TOVARNIŠKA ULICA 12

5406986	HERMES SOFTLAB PROGRAMSKA OPREMA D.D.	LITIJSKA CESTA 51
1545256	HERMESQSERVIS D.O.O.	BRNČIČEVA ULICA 45
1323997	HRC D.O.O.	HMEJARSKA ULICA 7
1482718	IDS SCHEER, D.O.O.	ŠMARTINSKA CESTA 152G
5336236	IGEA, D.O.O.	KOPRSKA ULICA 94
1786393	IGV D.O.O.	EINSPIELERJEVA ULICA 6
5382432	IN IN D.O.O.	CIRIL-METODOVA ULICA 38
5721652	IN2 D.O.O. KOPER	ŠMARSKA CESTA 5B
5672317	INFO REŠITVE, D.O.O., LJUBLJANA	ULICA BRATOV BABNIK 10
5389097	INFOHIT COMPUTERS, D.O.O., LJUBLJANA	VEROVŠKOVA ULICA 58
5259363	INFORMATIKA D.D.	VETRINJSKA ULICA 2
1657461	INTEREUROPA IT D.O.O.	VOJKOVO NABREŽJE 32
1277162	IPLUS D.O.O.	KIDRIČEVA CESTA 75
5298652	IRAS SEŽANA, D.O.O.	PARTIZANSKA CESTA 71
1622978	IS.EDICO D.O.O.	PODUTIŠKA CESTA 92
1362941	ITELLIGENCE D.O.O.	ROŽNA DOLINA, CESTA II 7
5333482	IUS SOFTWARE D.O.O. LJUBLJANA	TIVOLSKA CESTA 50
1420275	IXTLAN TEAM ELEKTRONSKE STORITVE, D.O.O. FIRMA V ANGLEŠKEM JEZIKU: IXTLAN TEAM, ELECTRONIC SERVICES, LLC	RAVBARJEVA ULICA 13
5862132	IZID, D.O.O. JESENICE	INDUSTRIJSKA ULICA 2A
5967066	K&S CONSULTING D.O.O.	TESLOVA ULICA 30
5461316	KOMPAS INGPOS D.D.	TRŽAŠKA CESTA 37
5360285	LEOSS, D.O.O., LJUBLJANA	DUNAJSKA CESTA 106
5910994	LOGINA D.O.O.	VODNIKOVA CESTA 252
5286778	MAOP D.O.O. LJUBLJANA	MOŠKRIČEVA ULICA 39
5280214	MC, D.D.	KOPRSKA ULICA 98
5226422	MDS IT, D.D., LJUBLJANA	PARMOVA ULICA 14
5776830	MFC&L D.O.O.	LINHARTOVA CESTA 3
5446015	MG-SOFT D.O.O.	AŠKERČEVA ULICA 4
5346410	MIKROCOP D.O.O.	ŠMARTINSKA CESTA 134A
5636744	MIKROGRAFIJA D.O.O.	SLOVENSKA VAS 5
5720206	MIKROPRIMAR D.O.O.	CESTA ZMAGE 94
5539927	MIŠKA D.O.O.	KAMNOGORIŠKA CESTA 23
5431735	MIT INŽENIRING, KRANJ, D.O.O.	SMLEDNIŠKA CESTA 140
5287677	MLACOM, D.O.O., LJUBLJANA	DRENIKOVA ULICA 36
5893151	MONOLIT D.O.O.	ŠMARTINSKA CESTA 152G
5286174	NIL D.O.O. SKRAJŠANA FIRMA V ANGLEŠKEM JEZIKU: NIL LTD.	TIVOLSKA CESTA 48
1331388	NOVA VIZIJA, D.O.O.	VREČERJEVA ULICA 8
5572720	ORACLE D.O.O., LJUBLJANA	DUNAJSKA CESTA 156
1365061	ORG. TEND D.O.O.	KRALJEVIČA MARKA ULICA 19
5511275	ORIA COMPUTERS D.O.O. ZAGORJE OB SAVI	PODVINE 36
5945178	OUR SPACE D.O.O., LJUBLJANA	MALNARJEVA ULICA 47
5525713	PARCOM D.O.O. NOVA GORICA	VODOVODNA POT 4
1328689	PARSEK D.O.O.	CESTA LJUBLJANSKE BRIGADE 21
1555715	PINK PROJEKT INTERNATIONAL D.O.O.	VODNIKOVA CESTA 165
5952590	PRINTEC S.I. D.O.O.	VODOVODNA CESTA 100
5300967	PRO-92 D.O.O.	ULICA BRATOV BABNIK 10
5413796	PRO-BIT PROGRAMSKA OPREMA D.O.O.	STARI TRG 15
5936250	PROGRAMSKI ATELJE A & Z, D.O.O.	CESTA NA BRDO 17
5098513	RC IRC CELJE, D.O.O.	ULICA XIV. DIVIZIJE 14

5941113	RCL INT.D.O.O.	ALEŠOVČEVA ULICA 50
1338935	RENDERSPACE D.O.O.	TRUBARJEVA CESTA 79
5682843	RIKOM D.O.O.	KRAIGHERJEVA ULICA 19A
5561221	ROLAN D.O.O.	JADRANSKA CESTA 27
5114535	RRC D.D., LJUBLJANA	JADRANSKA ULICA 21
1672851	RSH D.O.O.	ULICA 1. JUNIJA 3
5447640	S&T HERMES PLUS D.D.	ŠLANDROVA ULICA 2
5383129	SAOP D.O.O.	CESTA GORIŠKE FRONTE 46
1674498	SAP D.O.O. SKRAJŠANA FIRMA V ANGL. JEZIKU: SAP LTD.	DUNAJSKA CESTA 156
1467492	SAS INSTITUTE PROGRAMSKA OPREMA, D.O.O. FIRMA V ANGLEŠKEM JEZIKU: SAS INSTITUTE, SOFTWARE, LTD.	DETELOVA ULICA 2
5328942	SELECT TECHNOLOGY, D.O.O., LJUBLJANA	DUNAJSKA CESTA 5
5331552	SIMT D.O.O.	INDUSTRIJSKA CESTA 5
5910528	SISTEMI SHIFT D.O.O.	TBILISIJSKA ULICA 57B
5341230	SKIPPER D.O.O.	TACENSKA CESTA 29
5834066	SKUPINA ATLANTIS D.O.O., LJUBLJANA	ŠLANDROVA ULICA 2
5970814	SOFTNET D.O.O.	BOROVEC 2
5289467	SPIN D.O.O.	PRVOMAJSKA ULICA 37
1447190	SRC.SI D.O.O.	TRŽAŠKA CESTA 116
5293774	ŠPICA INTERNATIONAL D.O.O. LJUBLJANA	POT K SEJMIŠČU 33
1195611	TRENDNET D.O.O.	ŠLANDROVA CESTA 6A
5366569	ZZI D.O.O.	POT K SEJMIŠČU 33

Vir: Baza iBON – bonitete poslovanja za slovenska podjetja. Ljubljana : Noviforum d. o. o., 2005.

Priloga 3: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Tabela 6: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo na raven motivacije zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Dejavnik/ podjetje	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	Š	Skupaj	
Plača	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20
Bonitete, ugodnosti	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20
Odnosi s sodelavci	x	x	x		x	x		x			x	x	x	x		x		x	x			13
Odnosi z vodjo					x																	1
Priznanje za delo					x			x						x								3
Oprema, s katero zaposleni delajo	x			x	x	x		x				x		x								7
Zanimivo delo	x				x			x				x										4
Možnosti za napredovanje	x	x	x		x		x	x				x		x			x		x			10
Pohvala					x				x					x								3
Vrednote, pravila in politika podjetja			x								x											2

Vir: Vprašalnik o dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 2.

Priloga 4: Dejavniki nagrajevanja, ki motivirajo zaposlene na področju informacijskih tehnologij v izbranih podjetjih

Tabela 7: Vrste nagrad, ki jih v podjetjih uporabljajo za nagrajevanje zaposlenih in vrste nagrad, za katere udeleženci raziskave smatrajo, da so najbolj zaželeni

Vrsta nagrade	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	Š	Skupaj	
Plačilo po pogodbi	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	20 20
Stimulacijo v obliki dodatka na osnovno plačo	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	19 20
Bonitete (službeni telefon, avtomobil, ipd.)	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	x x	12 16
Javna pohvala (posameznika)					x x					x x				x x								2 3
Plačano izobraževanje					x x			x x												x x		3 3
Napredovanje	x x	x x	x x		x x		x x	x x		x x				x x			x x		x x			8 10
Možnost izbire področja dela	x x				x x			x x				x x										0 4
Drugo					x x	x x								x x								3 3
Skupaj	3 5	4 4	2 4	3 3	7 7	4 4	2 4	5 6	2 4	4 3	3 3	3 5	2 3	6 5	2 3	2 2	4 4	3 3	4 5	3 2		

Vir: Vprašalnik o dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 3 in št. 4.

Legenda:

X – dejanska uporaba posamezne nagrade v podjetju

X – mnenje sogovornika glede zaželenosti nagrad pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Priloga 5: Vpliv uspešnosti zaposlenega na področju informacijskih tehnologij pri njegovem delu na višino nagrade prejete za delo v izbranih podjetjih.

Tabela 8: Ali uspešnost posameznega zaposlenega na področju informacijskih tehnologij vpliva na višino nagrade, ki jo le-ta prejme za svoje delo

	Podjetje																			Skupaj
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	
Merjenje uspešnosti / podjetje																				
Da	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ne																				

Vir: Vprašalnik o dejavnih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 5.

Tabela 9: V kolikšni meri uspešnost posameznika lahko vpliva na višino nagrade, ki jo le ta prejme za svoje delo?

	Podjetje																			Skupaj
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	
Vpliv posameznikove uspešnosti v % osnovne plače																				
do 5%				x																
do 10%		x				x												x		x
do 15%	x		x					x		x					x	x	x			
do 20%									x		x	x	x						x	
do 30%					x									x						
nad 30%								x												
Skupaj																				

Vir: Vprašalnik o dejavnih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 6.

Priloga 6: Dejavniki značilnosti vodstvenega stila vodij, zadolženih za neposredno vodenje zaposlenih na področju informacijskih tehnologij, v izbranih podjetjih

Tabela 10: Mnenje vodij o različnih predpostavkah glede zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Predpostavke vodij o zaposlenih na področju inf. teh.	Podjetje																				Skupaj	
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	Š		
Zaposleni so samoiniciativni	D	x	x			x	x	x	x			x		x			x		x		D	10
	A																				A	
	N			x	x								x			x		x		x	N	10
	E																				E	
Zaposleni pristopajo k delu odgovorno	D	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x		x			x	x	x	D	16
	A																				A	
	N																				N	4
	E																				E	
Zaposleni prevzemajo odgovornost za morebitne napake	D				x															x	D	2
	A	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	A	18
	N																				N	18
	E			x																	E	2
Zaposlenim je potrebno dopustiti fleksibilen prihod na delo	D	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	D	18
	A																				A	
	N			x										x							N	2
	E																				E	
Zaposlenim pri metodologiji dela prepuščamo veliko lastne presoje in spodbujamo inovativnost	D					x									x					x	D	4
	A	x	x	x	x		x	x													A	16
	N																				N	16
	E																				E	
Zaposleni potrebujejo nadzor	D	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	D	20
	A																				A	0
	N																				N	0
	E																				E	
Zaposleni na področju inf. teh. so pomembni za uspeh podjetja	D	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	D	20
	A																				A	
	N																				N	0
	E																				E	
Vsi zaposleni so enako pomembni za uspeh podjetja	D				x										x					x	D	5
	A	x	x	x		x	x	x													A	15
	N																				N	
	E																				E	

Vir: Vprašalnik o dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 7.

Tabela 11: Kako obravnavate nezaželeno vedenje pri zaposlenih, ki jih vodite?

Na neprimerno vedenje se odzovem:	Podjetje																				Skupaj	
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	Š		
takoj in jasno povem svoje stališče											x											2
odvisno za koga gre se ne odzovem	x	x		x	x	x	x					x		x	x	x	x	x	x	x		17
			x																			1

Vir: Vprašalnik o dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 8.

Tabela 15: Mnenje udeležencev o smiselnosti oblikovanja bolj razgibanega dela zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Delo na področju IT je smiselno oblikovati bolj zanimivo za zaposlenega.	Podjetje																				Skupaj
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	Š	
Da, to že aktivno in načrtno počnemo.				x	x			x						x					x		5
Da, to občasno že upoštevamo.	x					x	x		x		x				x	x	x	x		x	10
Ne, gre za rutinske postopke in jih ne moremo bistveno spreminjati.		x	x							x											3
Ne, ker menimo, da so zaposleni na področju IT že dovolj pod stresom.									x				x								2

Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 12.

Priloga 8: Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Tabela 16: Dejavniki, ki po mnenju udeležencev raziskave vplivajo raven pripadnosti pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost	Podjetje																				Skupaj
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	Š	
Plačilo za delo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20
Odnosi s sodelavci, kolektiv	x	x	x		x	x		x		x	x	x	x	x		x		x	x		14
Delovna doba zaposlenega pri podjetju				x	x			x				x				x				x	6
Dobro počutje pri delu				x	x					x											3
Zanimivo delo	x				x			x				x								x	5
Razvoj posameznika	x	x	x		x		x	x				x		x			x			x	10
Ugled podjetja					x							x				x					3

Vir: Vprašalnik o dejavnikih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 4.

Tabela 17: Dejavniki, ki bi po mnenju udeležencev vplivali na odločitev zaposlenih o zamenjavi podjetja

Dejavniki, ki bi po mnenju vodij vplivali na odločitev o zamenjavi podjetja	Podjetje																			Skupaj	
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S		Š
Boljša ponudba (plača in bonitete)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20
Delo bliže domu				x		x														x	3
Hud konflikt na delovnem mestu	x		x		x	x		x			x	x	x		x		x	x			12
Nezaupanje v kolektiv					x									x						x	3
Huda napaka ali prekršek	x	x	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	16
Neizpolnjevanje obveznosti s strani podjetja		x	x					x		x	x				x		x				7
Občutek, da je podjetje pred propadom						x	x														2
Preveč stresa na delovnem mestu								x					x			x	x				4
Nesoglasje z nadrejenimi, šikaniranje s strani nadrejenih	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x		x							11

Vir: Vprašalnik o dejavnih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 15.

Priloga 9: Vpliv dejavnikov pripadnosti na dejansko stopnjo fluktuacije pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij

Tabela 18: Odgovori na vprašanje: »Ali je fluktuacija zaposlenih na področju informacijskih tehnologij po vašem mnenju večja kot pri ostalih skupinah zaposlenih v vaši organizaciji?«

	Podjetje																			Skupaj	
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S		Š
DA				x					x	x										x	4
NE	x	x	x		x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x		16

Vir: Vprašalnik o dejavnih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 16.

Tabela 19: Odgovori na vprašanje: »V katerih skupinah zaposlenih je po vašem mnenju stopnja fluktuacije višja kot pri zaposlenih na področju informacijskih tehnologij?«

Oddelek/sluzba	Podjetje																			Skupaj	
	A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S		Š
Prodaja/marketing	x	x		x	x	x			x	x		x			x		x		x	x	14
Računovodstvo /finance																					
Logistika in skladišče	x		x								x										3
Nabava																					
Uprava																					

Vir: Vprašalnik o dejavnih motivacije in pripadnosti zaposlenih na področju informacijskih tehnologij. Priloga 1, vprašanje št. 17.

Priloga 10: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Achievement motivation – potreba po dosežkih
Affiliation need – potreba po sodelovanju
Equity theory – teorija enakosti
Expectancy theory – teorija pričakovanj
Externalization – eksternalizacija
Extrinsic motivation – zunanja motivacija
Goal theory – teorija cilja
Hygiene factors – higieniki
Internalization – ponotranjenje
Intrinsic motivation – notranja motivacija
Knowledge worker – delavec znanja
Maslow's hierarchy of needs – Maslova lestvica potreb
Maintenance factors – dejavniki vzdrževanja, higieniki
Management by objectives – vodenje s cilji
Motivators – motivatorji
Need for affiliation – potreba po pripadnosti
Need for esteem – potreba po ugledu
Need for self-actualization – potreba po samo-uresnitvi
Needs theory – teorija potreb
Pay for performance – plačevanje po učinku
Performance – uspešnost
Physiological needs – fiziološke potrebe
Process theory – procesna teorija
Reinforcement theory – teorija okrepitve
Safety needs – potrebe po varnosti
Self-determination – samouresnitvev
Social learning theory – teorija socialnega učenja
Theory of human motivation – teorija človeške motivacije
Two factor theory – teorija dveh faktorjev
Valence - valenca