

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI SPODBUJANJA ZADOVOLJSTVA PRI DELU IN  
PRIPADNOSTI MILENIJCEV**

Ljubljana, september 2019

NASTJA ILAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nastja Ilar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki spodbujanja zadovoljstva pri delu in pripadnosti milenijcev, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 2.9.2019

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ZADOVOLJSTVO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev zadovoljstva .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Zadovoljstvo zaposlenih .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Posledice zadovoljstva pri delu .....	5
<b>1.3 Merjenje zadovoljstva .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih .....</b>	<b>8</b>
1.4.1 Organizacijske spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	10
1.4.2 Osebnne spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	13
<b>2 PRIPADNOST ZAPOSLENIH.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Dejavniki pripadnosti zaposlenih .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Posledice pripadnosti zaposlenih.....</b>	<b>17</b>
<b>3 GENERACIJA MILENIJCEV .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Opredelitev generacije.....</b>	<b>20</b>
3.1.1 Opredelitev različnih generacij.....	21
<b>3.2 Značilnosti generacije milenijcev .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Milenijci na delovnem mestu .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Pričakovanja glede delovnega mesta.....</b>	<b>25</b>
<b>3.5 Zadovoljstvo in pripadnost predstavnikov generacije milenijcev.....</b>	<b>28</b>
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O DEJAVNIKIH ZADOVOLJSTVA IN PRIPADNOSTI MED GENERACIJO MILENIJCEV NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Opredelitev problema in hipotez raziskave.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Zasnova raziskave in metodologija .....</b>	<b>31</b>
4.2.1 Vprašalnik.....	31
4.2.2 Opis vzorca .....	32
4.2.3 Metodologija.....	33
<b>5 REZULTATI RAZISKAVE.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Opisne statistike .....</b>	<b>34</b>

5.2	Preverjanje hipotez .....	40
6	DISKUSIJA.....	42
6.1	Interpretacija rezultatov .....	42
6.2	Teoretični prispevki .....	45
6.3	Priporočila za managerje pri ravnanju z generacijo milenijcev .....	46
6.4	Omejitve.....	49
	SKLEP .....	50
	LITERATURA IN VIRI .....	52

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom. ....	9
Tabela 2:	Dejavniki pripadnosti z vidika organizacije .....	16
Tabela 3:	Dejavniki pripadnosti z vidika zaposlenih.....	17
Tabela 4:	Posledice visoke, srednje in nizke pripadnosti za zaposlenega.....	18
Tabela 5:	Posledice visoke, srednje in nizke pripadnosti za organizacijo.....	18
Tabela 6:	Komponente pripadnosti in njihov vpliv .....	19
Tabela 7:	Povprečja in standardni odkloni .....	39
Tabela 8:	Hipoteze in njihov status .....	43

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Pozitivni vplivi zadovoljstva za organizacijo in za zaposlenega .....	6
Slika 2:	Histogram za zadovoljstvo pri delu.....	35
Slika 3:	Histogram za zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem ....	36
Slika 4:	Histogram za avtonomijo pri delu .....	37
Slika 5:	Histogram za zahtevnost pri delu .....	37
Slika 6:	Histogram za delovne odnose .....	38
Slika 7:	Histogram za pripadnost.....	39

## UVOD

V letu 2016 je generacija Y ali v literaturi velikokrat poimenovana tudi generacija milenijcev (ang. millennials) s 56 milijoni posameznikov postala najštevilčnejša generacija na trgu delovne sile (Wakeling, 2019). Milenijci hkrati veljajo tudi za najmlajšo generacijo na trgu delovne sile, saj v to generacijo spadajo posamezniki, ki so bili rojeni v letih 1982–1994 (Lyon, Legg & Toulson, 2005) oziroma med letoma 1980–2000 (Meier & Crocker, 2010). Za pripadnike generacije milenijcev je značilno, da so samozavestni, neodvisni in ciljno usmerjeni (Meier & Crocker, 2010). Generacija milenijcev je bila močno zaznamovana z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije, saj je odraščala z dostopom do interneta in velikega nabora informacij, zato velja za eno najbolj ozaveščenih in izobraženih generacij vseh časov (Bedene, 2015). Za razliko od predhodnih generacij, ki so se na sodobno tehnologijo morale prilagoditi, da so jo lahko učinkovito uporabljale, milenijcem tehnologija predstavlja način interakcije s svetom (Hershatter & Epstein, 2010).

Meier in Crocker (2010) ugotavljata, da je to je generacija, ki ima popolnoma drugačne cilje in pričakovanja od delovnega mesta kot ostale generacije. Od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim bodo omogočali neprestano učenje, da jim bodo dajali odgovorne naloge, omogočali fleksibilnost, hkrati pa pričakujejo, da bodo lahko poleg opravljanja delovnih nalog uresničevali tudi svoje osebne cilje (Meier & Crocker, 2010). Dakić (2019) ugotavlja, da so se milenijci pripravljani nenehno izobraževati, pridobivati nova znanja in izkušnje, saj v tem vidijo možnost za karierno napredovanje, po drugi strani pa si bodo vzeli čas za počitnice, hobije in dopust, ker cenijo svoj prosti čas. Tudi Hershatter in Epstein (2010) ugotavljata, da je za milenijce pomembno karierno napredovanje, a hkrati ohranjanje polnega osebnega in družinskega življenja. Generacija Y si v svojem življenju želi imeti tako raznolikost kot tudi ravnotežje (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen, 2017). Meier in Crocker (2010) še navajata, da milenijci pri svojem delu hrepenijo po doseganju ciljev, vsak dosežen cilj jim predstavlja majhen korak k večjemu cilju, ki ga imajo v življenju. Delovne naloge opravljajo odgovorno, stremijo k nenehnemu napredku in dobro opravljenemu delu (Meier & Crocker, 2010).

Brack in Kelly (2012) opredeljujeta milenijce kot eno najbolj raznolikih generacij do sedaj. Zaradi njihovih drugačnih potreb in zahtev pa se jih določeni delodajalci skorajda bojijo (Bedene, 2015). Campione (2015) ugotavlja, da je pri razumevanju milenijcev na delovnem mestu potrebno razumeti njihov odnos do dela, delovne vrednote in njihove osebne značilnosti. Raziskave kažejo, da povišanje plače pozitivno vpliva na zadovoljstvo milenijcev, vendar če niso prisotni tudi ostali dejavniki, kot na primer fleksibilnost delovnega časa, ravnotežje med delom in prostim časom, se pomen tega dejavnika močno zmanjša (Campione, 2015). Nekatere študije ugotavljajo, da milenijci niso zvesti organizacijam in da bodo predstavniki te generacije v svojem življenju zamenjali veliko služb (Bedene, 2015). Ravno zato je za delodajalce izredno pomembno, da prepoznajo

dejavnike, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo pri delu in posledično na pripadnost organizaciji.

Visoka stopnja fluktuacije zaposlenih predstavlja velike stroške za organizacije, zato managerjem danes največji izziv predstavlja, kako zadržati milenijce (Campione, 2015). Kot navaja Drevenšek (2017) mora biti prioriteta managerja pri samem zaposlovanju talent zaposlenega, njegova vzgoja, razvoj in tendenca po ohranitvi posameznika v organizaciji. Hershatter in Epstein (2010) ugotavljata, da organizacije, ki omogočajo milenijcem vzpodbudno delovno okolje, lahko dosežejo večjo pripadnost generacije. V svoji magistrski nalogi se bom zato ukvarjala z dejavniki, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost milenijcev na delovnem mestu, saj razumevanje milenijcev in njihovega odnosa do dela za managerje predstavlja izziv, a hkrati veliko priložnost. S poznavanjem potreb, vrednot in dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo generacije na delovnem mestu, lahko managerji prilagodijo način vodenja in ne le obdržijo milenijce, ampak tudi maksimalno izkoristijo njihov potencial.

**Namen** magistrskega dela je predstaviti značilnosti generacije milenijcev na delovnem mestu in prispevati k razumevanju dejavnikov, ki spodbujajo zadovoljstvo in pripadnost milenijcev.

**Temeljni cilj** magistrskega dela je na podlagi obstoječih znanj, znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, člankov in spletnih virov raziskati področje zadovoljstva ter pripadnosti generacije milenijcev na delovnem mestu in z empirično raziskavo opredeliti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo in pripadnost.

Pri tem so pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

1. Opredeliti pojem zadovoljstva, zadovoljstva na delovnem mestu in predstaviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu.
2. Opredeliti pojem pripadnosti in predstaviti dejavnike pripadnosti zaposlenih.
3. Preučiti značilnosti generacije milenijcev na delovnem mestu in empirično preveriti dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo in pripadnost.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Prvi del magistrskega dela bo predstavljal teoretičen del, kjer bom predstavila dosedanje ugotovitve iz domače in tuje strokovne literature, ki se nanašajo na proučevano področje. Pregled literature bo temeljil na ugotovitvah, objavljenih v znanstvenih člankih, podatkovnih bazah in knjigah. V teoretičnem delu bom uporabila deskriptivno oziroma opisno metodo znanstveno-raziskovalnega dela, s pomočjo katere bom predstavila glavne teoretične pojme. Empirični del bo temeljil na metodi zbiranja primarnih podatkov, ki jih bom pridobila s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, analizirala pa jih bom v programu SPSS. Povezave in

vplive med posameznimi konstrukti in dejavniki bom ugotavljala na podlagi linearne regresije.

# **1 ZADOVOLJSTVO**

## **1.1 Opredelitev zadovoljstva**

Beseda zadovoljstvo se uporablja na različne načine, v najširšem pomenu besede je to izraz za vse, kar je dobro (Veenhoven, 2012). V tem pomenu besede je zadovoljstvo pogostokrat zamenljiv izraz za dobro počutje ali kakovost življenja in označuje individualno ter družbeno blaginjo (Veenhoven, 2012). Bane in Desai (2015) opredeljujeta besedo sreča kot izraz, ki je velikokrat izmenično uporabljen z izrazi, kot so kakovost življenja, subjektivno blagostanje in zadovoljstvo z življenjem. Zadovoljstvo velja za pozitivno notranjo izkušnjo, ki predstavlja najboljšo motivacijo in mero, s katero posameznik ocenjuje kakovost življenja kot celote (Bane & Desai, 2015).

Diener, Emmons, Larsen in Griffin (1985) opredeljujejo zadovoljstvo z življenjem kot eno izmed treh temeljnih komponent subjektivnega blagostanja, preostali dve komponenti pa predstavljata pozitivna in negativna čustva. Pri slednjih posameznik odraža visoko subjektivno blagostanje s pozitivnimi čustvi in mišljenjem o svojem življenju, le ti so posledica pozitivnih dogodkov, medtem ko je nizko subjektivno blagostanje posledica nezaželenih dogodkov in okoliščin, ki povzročajo neprijetna čustva, kot so tesnoba, depresija in jeza (Myers & Diener, 1995). Pri zadovoljstvu z življenjem pa posameznik ocenjuje svoje lastno zadovoljstvo z življenjem ali z vidiki življenja, kot na primer zadovoljstvo s službo, zakonom, zdravjem, in o tem podaja mnenja (Myers & Diener, 1995). Zadovoljstvo z življenjem predstavlja celostno vrednotenje življenja, ki ni odvisno od trenutnega čustvenega stanja posameznika (Stegmüller & Bakračević Vukman, 2000).

Veenhoven (1996) opredeljuje zadovoljstvo z življenjem kot stopnjo, po kateri posameznik pozitivno ocenjuje kakovost svojega življenja kot celote in ne samo določenih področij v življenju, z drugimi besedami, kako je posamezniku všeč življenje, ki ga živi. Ocenjevanje življenja vsebuje pomembne kriterije, ki se pojavljajo v posameznikovem mišljenju, na primer kako dobro se posameznik počuti, kako dobro izpolnjuje svoja pričakovanja in kako močna je želja po izpolnjevanju teh kriterijev (Veenhoven, 1996). Zadovoljstvo z življenjem se ocenjuje na podlagi ekonomskega in socialnega stanja, prebivališča, izobrazbe, odnosov in drugih dejavnikov (Veenhoven, 1996). OECD Better Life Index (brez datuma) prav tako meri zadovoljstvo z življenjem na podlagi ocene življenja kot celote in ne samo oceno trenutnih čustev posameznika. Čeprav so čustva izjemno subjektivna, so tudi koristno dopolnilo bolj objektivnim podatkom, ko primerjamo zadovoljstvo z življenjem ljudi po državah. Subjektivni podatki lahko zagotovijo posameznikovo zaznavanje glede zdravja, izobrazbe, dohodka, osebne izpolnitve in socialnih pogojev posameznika (OECD Better Life Index, brez datuma).

Zadovoljstvo v obliki prijetnih razpoloženj in čustev, dobrega počutja ter pozitivnega odnosa pomembno vpliva na delovno uspešnost, posledično se je povečalo tudi zanimanje za zadovoljstvo na delovnem mestu (Fisher, 2010). Raziskave kažejo, da so zadovoljni posamezniki bolj uspešni na različnih področjih, zadovoljstvo pa se odraža tudi na delovnem mestu v boljši delovni učinkovitosti (Lyubomirsky, King & Diener, 2005).

## **1.2 Zadovoljstvo zaposlenih**

Organizacije in raziskovalci vedno večjo pozornost namenjajo zadovoljstvu zaposlenih (Zheng, Zhu, Zhao & Zhang, 2015). Aziri (2011) pravi, da zadovoljstvo pri delu predstavlja eno bolj zapletenih področij, s katerimi se soočajo današnji managerji. V literaturi se pojavljajo različne definicije zadovoljstva zaposlenih (Turkyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2015). Sageer, Rafat in Agarwal (2012) opredeljujejo zadovoljstvo zaposlenih kot izraz, ki opisuje, ali so zaposleni srečni in zadovoljni pri izpolnjevanju svojih potreb in želja na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik motivacije zaposlenih, doseganja ciljev in pozitivne morale na delovnem mestu (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Mihaličeva (2008) opredeli zadovoljstvo kot pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega okolja. Gre za občutek posameznika, zaradi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce in se počuti dobro pri opravljanju dela (Mihalič, 2008).

Robbins in Judge (2013) pravita, da je delo več kot le prelaganje papirjev, pisanje programskih kod, čakanje na stranke ali pa vožnja tovornjaka, saj delovna mesta zahtevajo interakcijo s sodelavci, nadrejenimi, sledenje organizacijskim pravilom, doseganje določenih standardov in ciljev in tudi delo v neidealnih razmerah. Delo predstavlja bistveni del življenja večine ljudi, zato počutje na delovnem mestu močno vpliva na njihovo dobro počutje in splošno zadovoljstvo (Zheng, Zhu, Zhao & Zhang, 2015). Robbins in Judge (2013) opredeljujeta zadovoljstvo zaposlenih kot pozitiven občutek o delu, ki je posledica ocenjevanja dela in dejavnikov, ki so povezani z delom. Sageer, Rafat in Agarwal (2012) pravijo, da je zadovoljstvo zaposlenih ocena, ki pove, kako so zaposleni srečni z delom in delovnim okoljem. Spector (1997) je mnenja, da nam zadovoljstvo preprosto pove, kako se posamezniki počutijo na delovnem mestu, ali so z njim zadovoljni ali ne. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomembno spremenljivko, ki lahko poda splošno mnenje o razmišljanju in čustvih zaposlenih, povezanih z delom in delovnim mestom, nanaša pa se tudi na pričakovanja od delovnega mesta in odnos zaposlenih do dela (Turkyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2015).

Upma (2014) pravi, da zadovoljstvo opisuje, kako srečni so zaposleni in kako dobro so pri delu izpolnjene njihove želje in potrebe. Zadovoljstvo zaposlenih pomeni, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim položajem, da verjetno uživajo v večini svojega dela, imajo



občutek, da vodstvo ceni njihovo delo, se razumejo s sodelavci in se počutijo udobno v svojem delovnem okolju (Upma, 2014). Upma (2014) še dodaja, da je zadovoljstvo zaposlenih močno povezano s fluktuacijo zaposlenih, saj obstaja velika verjetnost, da bodo nezadovoljni zaposleni iskali delovna mesta nekje drugje. Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten & Tušak (2008) pa opredeljujejo delovno zadovoljstvo kot splošno emocionalno reakcijo na delo. Zadovoljstvo pri delu je lahko definirano s stališča vrednosti dela ali pa z možnostjo zadovoljevanja za zaposlenega pomembnih potreb (Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten & Tušak, 2008).

Bane in Desai (2015) še ugotavljata, da so zadovoljni zaposleni boljši pri opravljanju svojega dela ne glede na panogo, poklic in izobrazbo. Zadovoljni zaposleni imajo manjšo verjetnost bolniških odsotnosti, saj so bolj zdravi, predvsem pa so bolj angažirani, motivirani, produktivni, prijaznejši do svojih strank in bolj ustvarjalni pri reševanju problemov ter iskanju novih idej (Bane & Desai, 2015).

### 1.2.1 Posledice zadovoljstva pri delu

Delovna mesta, ki so prilagojena potrebam in zmožnostim zaposlenih, ki tudi zadovoljujejo potrebe in želje zaposlenih in jim omogočajo vzpodbudno delovno okolje, pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten & Tušak, 2008). Zadovoljstvo zaposlenih pa je eden ključnih elementov odličnosti vsake organizacije (Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten & Tušak, 2008). Upma (2014) pravi, da se vpliv zadovoljstva pri zaposlenem odraža predvsem v tem, da zaposleni čuti večjo odgovornost do organizacije, namenja večjo pozornost kakovosti svojega dela, manj časa pa ostalim težavam, več in bolj učinkovito se ukvarja s strankami, s katerimi tudi poskuša vzpostaviti močne in dolgoročne partnerske odnose. Posledično pa zaposleni postane tudi bolj produktiven in predan organizaciji (Upma, 2014).

Dejstvo je, da zadovoljstvo zaposlenega ne sme biti pomembno le za zaposlenega, ampak mora biti enako pomembno tudi za organizacijo (Upma, 2014). Zadovoljstvo zaposlenih obvaruje organizacijo pred povečano stopnjo absentizma in fluktuacije, obenem pa organizaciji ni potrebno vlagati v usposabljanja novih zaposlenih (Upma, 2014). Upma (2014) pravi, da se z večjo stopnjo zadovoljstva poveča produktivnost, kar pripomore k hitrejšemu doseganju ciljev organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih se prav tako odraža tudi pri bolj prijaznem odnosu do strank, kar posledično pripelje do večjega zadovoljstva in zvestobe strank (Upma, 2014). Sageer, Rafat in Agarwal (2012) ugotavljajo, da obstaja pozitivna povezava med dobičkom in rastjo organizacije ter zvestobo strank, saj sta dobiček in rast neposredno stimulirana z zvestobo strank. Zvestobo strank lahko dosežemo, če so stranke zadovoljne (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Zadovoljstvo strank pa je odvisno od kakovosti storitev, ki jih le te prejmejo, ta vrednost pa je lahko visoka, če je ustvarjena s strani zadovoljnih, priпадnih in produktivnih zaposlenih (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Raziskave kažejo, da je povezava med zadovoljstvom na delovnem mestu

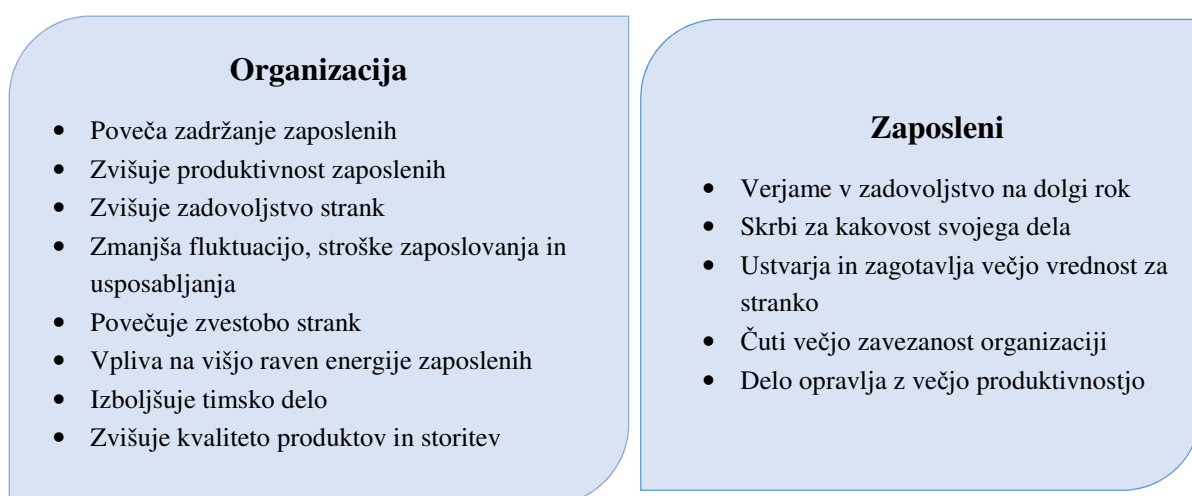
in produktivnostjo zaposlenih precej močna, saj so organizacije, ki imajo več zadovoljnih zaposlenih, bolj učinkovite kot tiste z manj zadovoljnimi zaposlenimi (Robbins & Judge, 2013).

Zadovoljni zaposleni bodo veliko raje pozitivno govorili o svoji organizaciji kot tisti, ki so nezadovoljni, prav tako bodo raje pomagali svojim sodelavcem in na delovnem mestu od sebe dali več, kot pa se od njih pričakuje (Robbins & Judge, 2013). Robbins in Judge (2013) sta preučevala tudi povezavo med zadovoljstvom in absentizmom, odklonskim vedenjem na delovnem mestu ter pripadnostjo zaposlenih, ki se ji bom bolj posvetila v nadaljevanju magistrske naloge. Nezadovoljstvo na delovnem mestu vpliva tako na večjo stopnjo absentizma kot tudi na spodbujanje odklonskega vedenja na delovnem mestu (Robbins & Judge, 2013).

»Zadovoljstvo zaposlenih je odločilno za krepitev in razvoj človeškega kapitala.« (Mihalič, 2008, str. 4) Po mnenju Mihaličeve (2008) je zadovoljstvo za zaposlenega največ, kar si posameznik lahko želi pri delu in zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsaka organizacija. Bolj kot so zaposleni zadovoljni, bolj so lahko učinkoviti in posledično uspešni pri delu, vse skupaj pa krepi človeški kapital organizacije, kar vpliva na celoten intelektualni kapital in nenazadnje tudi na uspešnost organizacije (Mihalič, 2008). Tudi Harter, Hayes in Schmidt (2002) ugotavljajo pozitivno povezavo med zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih ter rezultati organizacije, le ti se kažejo v zadovoljstvu strank, zvestobi zaposlenih, njihovi produktivnosti in nenazadnje dobičku organizacij.

Kot je bilo že omenjeno, je zadovoljstvo pomembno tako za zaposlenega kot tudi za organizacijo. Na sliki 1 so predstavljeni pozitivni vplivi zadovoljstva za organizacijo in za zaposlenega.

*Slika 1: Pozitivni vplivi zadovoljstva za organizacijo in za zaposlenega*



*Prirejeno in povzeto po Sageer, Rafat & Agarwal (2012, str. 37).*

### 1.3 Merjenje zadovoljstva

Merjenje zadovoljstva z življenjem je pogosta tematika raziskav (Veenhoven, 1996). Veenhoven (2012) navaja, da lahko zadovoljstvo z življenjem merimo z različnimi anketami in intervjuji, kjer so vprašanja lahko neposredna oziroma posredna, izpostavi pa določene dvome, ki se lahko pojavijo v dobljenih odgovorih in interpretaciji. Pojavi se lahko dvom v resničnost odgovora, dvom v zanesljivost odgovora in problem merljivosti (Veenhoven, 2012).

Robbins in Judge (2013) pravita, da je merjenje zadovoljstva dokaj kompleksno, saj gre za vsoto različnih diskretnih dejavnikov, povezanih z delovnim mestom. Med pogostejšimi pristopi za merjenje zadovoljstva pa sta globalni pristop in pristop, kjer zaposleni ocenjuje zadovoljstvo z različnimi vidiki dela. Pri globalnem pristopu zaposleni odgovarja, kako je v celoti zadovoljen s svojim delovnim mestom (Robbins & Judge, 2013). Zaposleni lahko na to vprašanje odgovori z ocenami od 1 do 5 (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen) (Robbins & Judge, 2013). Metoda različnih vidikov dela pa identificira ključne elemente delovnega mesta, kot so narava dela, nadzor, trenutna plača, možnosti napredovanja in odnosi s sodelavci (Robbins & Judge, 2013). Zaposleni pri tej metodi ocenijo vsak element s pomočjo standardizirane lestvice, raziskovalci pa na podlagi rezultatov ocen različnih vidikov ustvarijo enotno oceno zadovoljstva (Robbins & Judge, 2013). Saari in Judge (2004) navajata, da z metodo merjenja različnih vidikov zadovoljstva pri delu organizacije pridobijo popolno sliko organizacijskih prednosti in slabosti, ocene teh vidikov pa lahko uporabijo za merjenje splošne ocene zadovoljstva zaposlenih.

V raziskavah sta za merjenje zadovoljstva najpogosteje uporabljena vprašalnika *Job Descriptive Index* (v nadaljevanju JDI) in *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (v nadaljevanju MSQ) (Saari & Judge, 2004). MSQ meri zadovoljstvo z različnimi vidiki delovnega okolja, udeleženci pa ocenjujejo svoje zadovoljstvo s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). Obstajajo tri različice tega vprašalnika – dve s stotimi vprašanji (verzija iz leta 1977 in 1967) in ena z dvajsetimi vprašanji (University of Minnesota, brez datuma). JDI velja za zanesljivo metodo merjenja zadovoljstva, ki so jo leta 1969 razvili avtorji Smith, Kendall in Hulin, s pomočjo tega vprašalnika pa ocenjujemo zadovoljstvo petih različnih vidikov (Saari & Judge, 2004). Zaposleni so pozvani, da razmislijo o specifičnih vidikih svojega dela in ocenijo zadovoljstvo z vidiki, kot so zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo s samim delom, plačilom, možnostmi za napredovanje in nadzorom (Bowling Green State University, brez datuma). V raziskavah se za merjenje zadovoljstva z delom prav tako uporablja vprašalnik o zadovoljstvu pri delu na splošno oziroma *Job In General*, kjer udeleženci razmišljajo o tem, kako zadovoljni so s svojim delom v širšem, splošnem smislu (Bowling Green State University, brez datuma).

Poleg različnih dejavnikov ima na zadovoljstvo zaposlenih vpliv tudi organizacijska klima v podjetjih (Biro Praxis, brez datuma). Definiramo jo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki vplivajo na motivacijo in vedenje zaposlenih (Biro Praxis, brez datuma). Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik & Terpin (1996) opredeljujejo organizacijsko klimo kot vzdušje v skupini, ki kaže zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Lipičnik (1998) pravi, da naj bi bili nekateri ljudje zadovoljni s svojim delovnim mestom, drugi pa so zaradi istih razlogov nezadovoljni. Med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko klimo obstaja neposredna recipročna povezava, to pomeni, da tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako tudi zadovoljstvo vpliva na doživljanje in zaznavanje organizacijske klime v organizacijah (Biro Praxis, brez datuma).

Z namenom povečanja zavedanja pomena organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Sloveniji je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime, poimenovan Slovenska organizacijska klima oziroma SiOK (Slovenska organizacijska klima, brez datuma). Ključni principi delovanja projekta so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost, v sklopu projekta pa proučujejo več dimenzij organizacijske klime, in sicer odnos do kakovosti, inovativnost, iniciativnost, motivacijo in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranje odnose, vodenje, strokovno usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje ter razvoj kariere (Slovenska organizacijska klima, brez datuma).

Standardni vprašalnik, s pomočjo katerega merijo organizacijsko klimo, je sestavljen iz 69 vprašanj, ki se nanašajo na oceno organizacijske klime, vprašalnik pa vsebuje tudi 11 vprašanj, ki se nanašajo na 11 vidikov zadovoljstva zaposlenih (Slovenska organizacijska klima, brez datuma). V tem delu ocenjujejo zadovoljstvo pri delu v povezavi z vidiki, kot so zadovoljstvo s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z neposredno nadrejenim, z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji, s statusom v organizaciji, z vodstvom organizacije, z možnostmi napredovanja in s plačo (Slovenska organizacijska klima, brez datuma).

#### **1.4 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih**

Bolj kot so zaposleni v službi srečni, bolj so lahko zadovoljni (Parvin & Kabir, 2011). Parvin in Kabir (2011) pravita, da na zadovoljstvo zaposlenih lahko vpliva veliko različnih dejavnikov, kot na primer raven plače in ugodnosti, zaznana pravičnost sistema napredovanja znotraj organizacije, kakovost delovnih pogojev, vodenje, organizacijski odnosi in tudi delo samo oziroma njegova stopnja zahtevnosti, raznolikost delovnih nalog in zanimivost ter izzivi, ki jih delo ustvarja. Chaiprasit in Santidhirakul (2011) izpostavljata odnose, kakovost delovnega življenja in vodenje kot dejavnike, ki imajo velik pomen za zadovoljstvo zaposlenih. Dobri odnosi med zaposlenimi temeljijo na dobri komunikaciji, zaupanju, enotnosti, medtem ko je visoka kakovost delovnega življenja

odvisna od dobrega delovnega okolja, ki spodbuja tako fizično kot tudi psihično zdravje zaposlenih in s tem višjo stopnjo zadovoljstva (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011).

Zanimiva delovna mesta, ki svojim zaposlenim zagotavljajo izobraževanja, raznolikost dela, samostojnost pri delu in nadzor, dosegajo največje zadovoljstvo zaposlenih (Robbins & Judge, 2013). Robbins in Judge (2013) poleg omenjenih dejavnikov prav tako poudarjata pomen družbenega konteksta dela in dejavnikov, ki so močno povezani z zadovoljstvom pri delu, in sicer soodvisnost, komunikacija in povratne informacije, podpora s strani sodelavcev in dobri odnosi tudi zunaj delovnega mesta. Robbins in Judge (2013) še dodajata, da zadovoljstvo z delom ni odvisno samo od delovnih pogojev, veliko vlogo igra tudi osebnost posameznika. Zaposleni, ki se pozitivno samoocenjujejo in verjamejo v svoje sposobnosti, so bolj zadovoljni in v svojem delu vidijo več izzivov kot tisti, ki imajo nizko samooceno, saj le ti pri delu prej obupajo in se bolj dolgočasijo (Robbins & Judge, 2013). Svetlik in Zupan (2009) pravita, da so posameznikom pomembne različne stvari in si tudi različno postavljajo svoje cilje. Nekaterim je bolj pomembna plača, drugim osebni izzivi, spet drugim niso toliko pomembne delovne naloge, ampak le to, da ustrezajo nadrejenim in ostanejo v varnem okolju organizacije (Svetlik & Zupan, 2009). V tabeli 1 so prikazani dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom (Svetlik & Zupan, 2009).

*Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom.*

<b>Dejavniki</b>	<b>Razlogi za zadovoljstvo</b>
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

*Vir: Svetlik & Zupan (2009, str. 341).*

Bane in Desai (2015) delita dejavnike zadovoljstva na oprijemljive in na neoprijemljive. Med oprijemljive spadajo materialistični dejavniki, kot so plača, lepa in prijetna pisarna ter ostale ugodnosti. Med neoprijemljive dejavnike pa spadajo spoštovanje, zaupanje, pravičnost in pohvale, fleksibilen delavec, ki vedno bolj vplivajo na zadovoljstvo (Bane

& Desai, 2015). Raziskave kažejo, da je zadovoljstvo pozitivno povezano s podporo vodstva, s priznanji pri delu, s plačo, z delovnimi pogoji, s potovalnim časom do delovnega mesta, s fleksibilnim delovnim časom, saj večja kot je prisotnost teh dejavnikov, višje je zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu (Bane & Desai, 2015).

Zadovoljstvo z delom pojasnjujejo tudi številne teorije motivacije, ena izmed njih je Herzbergova teorija (Svetlik & Zupan, 2009). V slednji je Herzberg ugotavljal, kateri so tisti dejavniki pri delu, ki povzročajo največje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo (Svetlik & Zupan, 2009). Herzbergova teorija predpostavlja, da največje zadovoljstvo pri delu povzročajo notranji dejavniki oziroma motivatorji, mednje spadajo delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost, napredovanje in osebna rast (Svetlik & Zupan, 2009). Ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere, ustrezna plača in dobri odnosi s sodelavci pa predstavljajo zunanje dejavnike oziroma higienike, katerih odsotnost vpliva na večje nezadovoljstvo pri delu (Svetlik & Zupan, 2009). Motivatorji vplivajo predvsem na motivacijo zaposlenih, higieniki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, hkrati pa odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva in prisotnost higienikov ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravnjo (Svetlik & Zupan, 2009).

#### 1.4.1 Organizacijske spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacijske spremenljivke močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, saj zaposleni veliko časa preživijo na delovnem mestu, zato lahko s pravilnim organiziranjem in upravljanjem teh spremenljivk povečujemo nivo zadovoljstva zaposlenih (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Sageer, Rafat in Agarwal (2012) opredeljujejo deset organizacijskih spremenljivk, mednje spadajo organizacijski razvoj, politika nagrajevanja in ugodnosti, napredovanje in karierni razvoj, zadovoljstvo pri delu, varnost zaposlitve, delovno okolje in pogoji dela, odnosi z nadrejenimi, delovna skupina, stil vodenja in ostale spremenljivke.

Organizacijski razvoj predstavlja sistematičen in načrtovan proces uvajanja učinkovitih rešitev v organizacijo, katerega cilj je omogočiti organizaciji hitrejše in lažje prilagajanje hitro-spreminjajočemu se zunanjemu okolju, novim trgom, pravilom in predpisom ter tehnologijam (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Gre za proces, skozi katerega organizacija razvija notranje zmogljivosti, s pomočjo katerih lahko čim bolj učinkovito in uspešno uresničuje svoje poslanstvo in dolgoročno posluje (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Pomembno je, da zaposleni poznajo poslanstvo in vizijo organizacije, saj se tako lahko počutijo del organizacije ter pripomorejo k pridobivanju inovativnih rešitev in idej ter posledično k razvoju in uspešnosti organizacije (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Politika nagrajevanja velja za eno pomembnejših spremenljivk zadovoljstva zaposlenih (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo plače, nagrade in kazni (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Sageer, Rafat in Agarwal (2012) pravijo, da so

zaposleni zadovoljni, ko primerjajo svojo konkurenčno plačo s plačami zaposlenih iz konkurenčno primerljivih podjetij istih panog, občutek zadovoljstva pa se čuti z doseganjem poštenih in pravičnih nagrad. Turkeyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak (2011) izpostavljajo, da pomanjkanje ustreznega prepoznavanja in nagrajevanja zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih.

Napredovanje lahko razumemo kot pomemben dosežek v življenju zaposlenega, ki obenem zagotavlja večjo plačo, ugled, neodvisnost in status, hkrati pa prinaša več odgovornosti (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Sageer, Rafat in Agarwal (2012) pri tej spremenljivki izpostavljajo priložnost za napredovanje, ki vpliva na stopnjo zadovoljstva, enake možnosti za napredovanje in rast ne glede na spol, programe usposabljanja in izobraževanja ter priložnosti za uporabo sposobnosti in spretnosti. Raziskave kažejo, da imata karierni razvoj in izobraževanje velik vpliv na zadovoljstvo, zato je zelo pomembno, da organizacije ustvarjajo delovna okolja, kjer zaposleni zaznavajo podporo pri razvoju svoje kariere poti in imajo občutek, da podjetja v njih vlagajo (Turkeyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2011). Usposabljanje in izobraževanje omogoča organizacijam različne ugodnosti, kot na primer manjše proizvodne napake, boljšo varnost, večjo produktivnost, hkrati pa izboljšuje inovativnost in organizacijsko kulturo v podjetju (Turkeyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2011).

Na zadovoljstvo pri delu vpliva oblika dela oziroma delovnih mest, saj delovna mesta, pri katerih je veliko pozitivnih vedenjskih elementov, kot so samostojnost, poistovetenje z delom, pomembnost dela, povratne informacije, priznanja, odgovornost in opolnomočenje prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Turkeyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak (2011) ugotavljajo, da opolnomočenje zaposlenim omogoča višje zadovoljstvo, saj lahko dosežajo cilje z bolj samostojnim opravljanjem delovnih nalog in sprejemanjem neodvisnih odločitev, hkrati pa dobijo občutek, da jim organizacija zaupa. Hackman in Oldham (1975) sta v svojem modelu obogatitve dela kot pomembne značilnosti delovnih mest izpostavila prav raznolikost dela, poistovetenje z delom, pomembnost dela, samostojnost in povratne informacije. Omenjene značilnosti vplivajo na notranjo motivacijo, večje zadovoljstvo pri delu, večjo produktivnost in manjšo stopnjo fluktuacije zaposlenih (Hackman & Oldham, 1975). Svetlik in Zupan (2009) izpostavljata, da na zadovoljstvo zaposlenih lahko vplivamo predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov in vodenjem, ki je usmerjeno k ljudem.

Na zadovoljstvo zaposlenih ima vpliv tudi dejavnik varnosti zaposlitve, ki zaposlenemu daje občutek varnosti in samozavesti na delovnem mestu (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Delovne sposobnosti zaposlenega, uspešnost organizacije in trenutno gospodarsko okolje so faktorji, ki lahko vplivajo na stopnjo varnosti v organizacijah (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Delovni pogoji, ki zaposlenim omogočajo varnost in udobje, imajo velik vpliv na njihovo motivacijo in produktivnost, medtem ko slabši delovni pogoji zelo negativno vplivajo na počutje in zdravje zaposlenih ter posledično na zadovoljstvo (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo pomembnost delovnih metod, orodij in opreme, občutek varnosti in udobja, dobrega prezračevanja, osvetlitve in klimatizacije, varovanja in parkirnega objekta, čistega pisarniškega prostora, sobe za odmor in kopalnice (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Turkeyilmaz, Akman, Ozkan in Pastuszak (2011) prav tako ugotavljajo, da delovno okolje, ki zagotavlja več fizičnega udobja, zvišuje nivo zadovoljstva med zaposlenimi, hkrati pa tudi vpliva na boljšo komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi in oddelki. Pomembno je, da organizacije poskrbijo za ergonomsko oblikovano delovno okolje, saj tako izboljšujejo zdravje in dobro počutje zaposlenih ter hkrati omogočajo, da se zaposleni lahko s prilagodljivimi, gibljivimi in nastavljivimi delovnimi mesti prilagajajo delovnemu procesu (Turkeyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2011). Tudi Parvin in Kabir (2011) menita, da lahko dobro delovno okolje in pogoji dela povečajo zadovoljstvo zaposlenih ter posledično tudi njihovo delovno uspešnost.

Dobri delovni odnosi z nadrejenimi so ključnega pomena pri delu, saj zaposleni dnevno potrebuje strokovno mnenje nadrejenega, njegovo konstruktivno kritiko in razumevanje (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Pri tej spremenljivki lahko izpostavimo odnos z neposredno nadrejenim, komunikacijo med zaposlenim in višjim vodstvom, obravnavanje in odnos do zaposlenih (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Pomembna je predvsem podpora vodstva, dobra komunikacija, povratne informacije, pravičnost, motivacija zaposlenih in ustvarjanje prijaznega delovnega okolja (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). Sageer, Rafat in Agarwal (2012) pravijo, da je stopnja zadovoljstva zaposlenih odvisna tudi od stilov vodenja. Demokratični stil vodenja je za razliko od avtoritativnih in diktatorskih stilov vodenja močno okrepil stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi, saj ta stil spodbuja prijateljstvo, spoštovanje in tople odnose med zaposlenimi (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Ljudje že po naravi želijo sodelovati in komunicirati z drugimi, zato se v organizacijah oblikujejo delovne skupine (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Vključenost zaposlenega v delovno skupino pomembno vpliva na stopnjo zadovoljstva, saj so izolirani zaposleni pogosto nezadovoljni (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Sageer, Rafat in Agarwal (2012) pri tej spremenljivki izpostavljajo odnose med člani delovne skupine oziroma timov, dinamiko in povezanost skupine ter potrebo po pripadnosti. Učinkovito timsko delo pomeni, da zaposleni skupaj delajo za doseg določenega cilja skupine (Turkeyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2011). Hkrati timsko delo krepi motivacijo in samoučinkovitost zaposlenih, zato je posledično tudi vir zadovoljstva zaposlenih, kar pa je pomembno za doseganje skupnih ciljev organizacije (Turkeyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2011).



Kot ostale pomembne spremenljivke lahko izpostavimo še vzpodbude in povratne informacije, skupni izhodi, kjer se zaposleni počutijo kot del družine, ter uporabo interneta in ostalih tehnologij na delovnem mestu (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Uporaba informacijske tehnologije prinaša veliko koristi, saj organizacijam omogoča, da zaposleni varno opravljajo delo na daljavo in so tako bolj fleksibilni, produktivni in posledično bolj zadovoljni (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

#### 1.4.2 Osebne spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Sageer, Rafat in Agarwal (2012) navajajo, da je zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri povezano tudi s psihološkimi dejavniki in osebnimi značilnostmi zaposlenih, ker ravno osebni dejavniki pripomorejo k ohranjanju motivacije za uspešno in učinkovito delo zaposlenega. Osebnost, pričakovanja, starost, izobrazba in razlike med spoloma predstavljajo pet osebnih spremenljivk, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Osebnost posameznika lahko določimo z opazovanjem njegovega psihološkega stanja (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Dejavniki, ki določajo nivo zadovoljstva zaposlenega in njegovo psihološko stanje, so zaznavanje, odnos in učenje (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Sageer, Rafat in Agarwal (2012) ugotavljajo, da pri spremenljivki osebnosti lahko poleg omenjenega izpostavimo pomembnost kompetenc in primernost osebnosti zaposlenega za določeno delovno mesto. Franěk in Večeřa (2008) pravita, da na zadovoljstvu pri delu vpliva tudi močan občutek in prepričanje v samoučinkovitost, saj krepi dobro počutje na delovnem mestu. Zaposleni, ki zaznavajo nižjo stopnjo samoučinkovitosti in dvomijo v svoje sposobnosti, se izogibajo težjim delovnim nalogam, posledično ne dosegajo uspehov in napredkov (Franěk & Večeřa, 2008). Avtorja nadalje ugotavljata, da obstaja določena povezava med zadovoljstvom in petimi velikimi faktorji osebnosti, med katere spada sprejemljivost, ekstravertnost, vestnost, odprtost in nevroticizem (Franěk & Večeřa, 2008). Zadovoljstvo na delovnem mestu je pozitivno povezano s sprejemljivostjo, vestnostjo in odprtostjo, najmočnejša pa je povezava med zadovoljstvom in sprejemljivostjo (Franěk & Večeřa, 2008).

Stopnja pričakovanja zaposlenih vpliva na nivo zadovoljstva, saj če zaposleni dobi več, kot je od delovnega mesta pričakoval, bo tudi bolj zadovoljen in obratno (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Omembe vreden dejavnik, ki vpliva na stopnjo zadovoljstva, je tudi dejavnik starosti (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Mlajši zaposleni imajo višjo raven energije kot starejši, kar verjetno vpliva tudi na njihovo višjo raven zadovoljstva (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Franěk in Večeřa (2008) izpostavljata, da je povezava med starostjo in zadovoljstvom odvisna tudi od spreminjanja potreb zaposlenih, kultur, generacijskih razlik. Starejši delavci so bolj nezadovoljni zaradi pritiskov prilagajanja hitro spreminjajoči se

tehnologiji ali pa zaradi seznanjenja z dejstvom, da postajajo njihova pričakovanja vse bolj omejena (Franěk & Večeřa, 2008).

Izobrazba predstavlja priložnost za razvijanje osebnosti in tako pomembno vpliva na zadovoljstvo. Izobrazba prav tako razvija posameznikovo modrost in napredek (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Bolj izobraženi zaposleni lažje in bolj razumejo določene situacije ter jih tudi znajo pozitivno in racionalno oceniti (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Franěk in Večeřa (2008) predpostavljata, da so izobraženi zaposleni, ki jim dosežena izobrazba ne omogoča doseganja oprijemljivih nagrad, manj zadovoljni na delovnem mestu zaradi neizpolnitve pričakovanj in želja.

Raziskave si niso enotne glede tega, ali spol vpliva na zadovoljstvo ali ne. Sageer, Rafat & Agarwal (2012) ugotavljata, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi spol. Ženske so na splošno bolj zadovoljne kot moški, tako obstaja velika verjetnost, da bo za isto delovno mesto nivo zadovoljstva pri ženskah večji kot pri moških (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Franěk in Večeřa (2008) pa pravita, da spol nima pomembnejšega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

## **2 PRIPADNOST ZAPOSLENIH**

### **2.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih**

Pripadnost prepoznamo kot izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svojemu timu, da podpira svojega nadrejenega, je pripravljen pomagati svojim sodelavcem, se zavzema za dobro celotne organizacije in kolektiva, ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo, ob krizah ne zapusti svoje organizacije, mu je v čast opravljati svoje delo in širi dobro ime o svoji organizaciji (Mihalič, 2008). Robbins in Judge (2013) opredeljujeta pripadnost kot stopnjo, pri kateri se zaposleni identificira z organizacijo in si želi ostati del organizacije. Podnar (brez datuma) prav tako poudarja, da gre pri organizacijski pripadnosti za željo in odločenost posameznika, da ostane del organizacije. Avtor nadalje ugotavlja, da pripadnost opredeljujeta dva pristopa, in sicer menjalni in psihološki pristop (Podnar, brez datuma). Psihološki pristop poudarja pozitivno psihološko povezanost in naravnost zaposlenega do organizacije in sodelavcev, menjalni pristop pa pripadnost označuje kot vedenje in kot menjavo vložkov med organizacijo in zaposlenim (Podnar, brez datuma).

Organizacijska pripadnost je psihološko stanje, ki označuje medsebojni odnos zaposlenega in organizacije ter vpliva na njegovo odločitev o tem, ali bo ostal del organizacije ali ne (Meyer & Allen, 1991). Meyer in Allen (1991) sta povezala oba omenjena pristopa pripadnosti in opredeljujeta pripadnost kot trikomponentni model, sestavljen iz emotivne, kalkulativne in normativne komponente. Emotivna komponenta označuje identifikacijo zaposlenega z organizacijo, njegovo čustveno navezanost na organizacijo in vključenost v

organizacijo, visoka raven te komponente pa se odraža v visoki pripadnosti zaposlenega zaradi njegove želje, da ostane pripaden organizaciji (Meyer & Allen, 1991). Pri kalkulatívni komponenti se zaposleni zaveda, kakšni so potencialni stroški, ki so povezani z zamenjavo zaposlitve. Normativna komponenta pa se razvije iz občutka obveze ostati del organizacije, ker je zaposleni prepričan, da je dolžen ostati zvest organizaciji (Meyer & Allen, 1991). Meyer in Allen (1991) menita, da so omenjene tri komponente bolj sestavine pripadnosti in ne oblike pripadnosti, saj lahko zaposleni doživlja vse tri sestavine v različnih stopnjah, zato lahko pričakujemo, da bodo različne sestavine pripadnosti vplivale na vedenje zaposlenih.

Pomembno je, da je zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljen, saj je le tako lahko pripaden svoji organizaciji, vendar je zadovoljstvo le osnovni predpogoj in ne zagotovi, da bo zaposleni tudi pripaden (Mihalič, 2008). Mihaličeva (2008) pravi, da je pripadnost zaposlenega veliko težje doseči kot pa zadovoljstvo. Razlog za to je v tem, da je interes za doseganje zadovoljstva tako na strani organizacije kot tudi na strani zaposlenega, medtem ko je interes za doseganje pripadnosti le na strani organizacije. Ravno zaradi tega je zadovoljstvo pri delu toliko bolj pomembno, saj se iz zadovoljstva lahko razvije tudi pripadnost organizaciji (Mihalič, 2009). Raziskave kažejo, da zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na pripadnost organizaciji (Turkyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2011). Dejavniki, ki najbolj vplivajo na to povezavo, pa so vlaganje v razvoj zaposlenih, dobri delovni pogoji, nagrajevanje in priznanja, opolnomočenje zaposlenih, participacija in timsko delo (Turkyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2011). Mesner Andolšek (2002) pravi, da je pripadnost lahko usmerjena na različne organizacijske ravni, saj je zaposleni lahko pripaden svojemu nadrejenemu, delovnemu timu, vodji timov, oddelku vodilnih ali pa celotni organizaciji.

## **2.2 Dejavniki pripadnosti zaposlenih**

Zaposleni lahko izkazuje različno stopnjo pripadnosti, odvisno od tega, kaj čuti in kaj mu je pomembno, prav tako pa imajo na stopnjo pripadnosti velik vpliv tudi različni dejavniki, ki lahko vplivajo na vsako od treh komponent pripadnosti (Suryani, 2018). Podnar (brez datuma) ugotavlja, da naj bi na emotivno komponento najbolj vplivala osebnost zaposlenega, delovne izkušnje, značilnost delovnega mesta in organizacijske značilnosti. Med omenjenimi imajo izkušnje pri delu največji vpliv na pripadnost, še posebej takšne delovne izkušnje, ki zadovoljujejo potrebo zaposlenih, da se znotraj delovnih vlog počutijo sproščeno in se z organizacijo identificirajo (Podnar, brez datuma). Pomen in število naložb, ki jih zaposleni investira v organizacijo, ter pomanjkanje drugih boljših možnosti najbolj vplivata na kalkulatívno komponento, medtem ko je pri normativni komponenti izražen pomen trenutnega okolja in okolja, preden je zaposleni vstopil v izbrano organizacijo, se pravi pomen družine in kulture (Podnar, brez datuma).

Borzaga in Tortia (2006) ugotavljata, da je pripadnost pozitivno povezana s starostjo zaposlenih in negativno z izobrazbo, saj so mlajši in bolj izobraženi zaposleni ponavadi manj zvesti, ker bolj pogosto upoštevajo nove možnosti in priložnosti zaposlitve. Organizacije, ki uspešno zadovoljujejo svoje zaposlene v ekonomskem smislu in predvsem v smislu vključevanja zaposlenih in omogočanja osebne rasti, lažje obdržijo zaposlene (Borzaga & Tortia, 2006). Linz, Good in Busch (2014) pravijo, da imajo pomembno vlogo pri ohranjanju pripadnosti tudi pričakovane nagrade zaposlenih, le te lahko delimo na zunanje in notranje nagrade. Med zunanje nagrade spadajo bonusi, višja plača, varnost zaposlitve, napredovanje, pohvale, spoštovanje sodelavcev, medtem ko med notranje spadajo možnosti za učenje, osebno rast, razvijanje sposobnosti in spretnosti, svoboda pri delu, prijateljski odnosi s sodelavci in dobro počutje zaposlenih (Linz, Good & Busch, 2014). Linz, Good in Busch (2014) ugotavljajo, da je pripadnost večja med tistimi zaposlenimi, ki si želijo in od delovnega mesta pričakujejo osebno rast, varnost zaposlitve, pohvale in možnosti razvijanja novih spretnosti in sposobnosti. V tabeli 2 so prikazani dejavniki pripadnosti z vidika organizacije.

*Tabela 2: Dejavniki pripadnosti z vidika organizacije*

<b>Jasnost delovnih vlog</b>	Jasno razdeljene delovne vloge organizacijam omogočajo jasen pogled na zadolžitve dela in posledično tudi na pričakovanja od zaposlenih. Natančno določena vloga zaposlenih pozitivno vpliva na stopnjo pripadnosti, medtem ko imajo nejasne in nasprotujoče si delovne vloge na pripadnost negativen vpliv.
<b>Nadzor dela</b>	Bolj kot je ohlapen nadzor dela in širša kot je pravica do samoupravljanja in sodelovanja zaposlenih pri odločanju, višja je stopnja pripadnosti.
<b>Negotovost zaposlitve</b>	Zaposleni običajno poskušajo iskati novo možnost zaposlitve, če imajo občutek, da je njihov obstanek v podjetju ogrožen ali da v organizaciji ne vidijo več jamstva za razvoj poklicne poti. Negotovost zaposlitve negativno vpliva na njihovo osredotočenost pri delu in posledično tudi na pripadnost organizaciji.
<b>Karierno napredovanje</b>	Delodajalci, ki svojim zaposlenim omogočajo jasne možnosti kariernega napredka in podporo pri napredovanju, dosegajo višje stopnje organizacijske pripadnosti.
<b>Pozitivna timska izkušnja</b>	Pozitivna izkušnja pri delu v timu vpliva na stopnjo pripadnosti, saj zaposleni, ki delujejo v delovnih timih, kjer se člani timov razumejo, se podpirajo in so med seboj povezani, izražajo višjo stopnjo pripadnosti.
<b>Podpora managementa in delovno vzdušje</b>	Prilagodljivo in spodbudno vodenje, dobro opredeljen opis dela in pričakovanja od delovnega mesta, možnost učenja, razvoja in deljenja znanja ter doseganje pohval s strani vodstva so faktorji, ki pozitivno vplivajo na delovno vzdušje in posledično na višjo raven pripadnosti organizaciji.

*Prerejeno in povzeto po Suryani (2018, str. 28–29).*

V tabeli 3 so prikazani dejavniki pripadnosti z vidika zaposlenih.

*Tabela 3: Dejavniki pripadnosti z vidika zaposlenih*

<b>Lokus kontrole</b>	Pri lokusu kontrole gre za prepričanje, da posameznik lahko kontrolira dogodke, ki se mu zgodijo v življenju. Posamezniki z visokim notranjim lokusom kontrole verjamejo, da lahko kontrolirajo svoje življenjske dogodke, kot na primer poklicna napredovanja, ugodnosti, plačo, kar jim daje večji občutek povezanosti z organizacijo in povečuje raven pripadnosti.
<b>Starost in trajanje zaposlitve</b>	Pripadnost tistih zaposlenih, ki so del organizacije že dlje časa, se kaže predvsem v tem, da so pripravljeni žrtvovati svoj čas za doseganje ciljev organizacije. Več časa kot so posamezniki del organizacije, večji občutek pripadnosti čutijo, prav tako pa je stopnja pripadnosti višja med starejšimi zaposlenimi.
<b>Samoučinkovitost pri opravljanju delovnih nalog</b>	Samoučinkovitost se izraža skozi samozavest zaposlenega pri opravljanju delovnih nalog, višja kot je samoučinkovitost pri opravljanju nalog, višja je stopnja pripadnosti. Samoučinkovitost vpliva predvsem na emotivno komponento pripadnosti, saj zaposlenemu daje občutek zadovoljstva pri dobro opravljeni nalogi.
<b>Zadovoljstvo pri delu</b>	Zadovoljstvo pri delu predstavlja dejavnik, ki vpliva na delovno produktivnost, absentizem in fluktuacijo zaposlenih, prav tako pa obstaja močna in pomembna korelacija s pripadnostjo zaposlenih.
<b>Zavzetost</b>	Zavzetost zaposlenih, njihova vključenost in posvečanje pozornosti delovnim nalogam in organizaciji se kaže tudi v pripadnosti organizaciji.

*Prirejeno in povzeto po Suryani (2018, str. 29–31).*

### **2.3 Posledice pripadnosti zaposlenih**

Pripadnost zaposlenih pozitivno vpliva na konkurenčno prednost podjetij, medtem ko zaposleni, ki ne čutijo pripadnosti, predstavljajo oviro pri razvoju in konkurenčni rasti organizacij (Podnar, brez datuma). Mihaličeva (2008) izpostavlja, da ima pripadnost pozitiven učinek na dolgoročno sodelovanje z zaposlenim, višjo stopnjo zanesljivosti predvsem v kriznih trenutkih, bolj skrbno varovanje poslovnih skrivnosti in tudi na odločnejše zagovarjanje interesov kolektiva. Suryani (2018) prav tako navaja, da je pripadnost bistvenega pomena, saj povezuje zaposlene z odgovornostjo in opravljanjem delovnih nalog, večja stopnja pripadnosti pripomore k dobremu opravljanju nalog ter prispeva k doseganju ciljev in rezultatov organizacije. V tabeli 4 so prikazane posledice različnih stopenj pripadnosti za zaposlenega.

Tabela 4: Posledice visoke, srednje in nizke pripadnosti za zaposlenega

Stopnja pripadnosti	Pozitivne posledice	Negativne posledice
<b>Nizka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kreativnost, inovativnost in originalnost zaposlenega</li> <li>- učinkovitejše izrabljanje človeškega vira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- počasnejša poklicna uspešnost in napredek</li> <li>- osebni stroški, povezani z nerazumevanjem drugih</li> <li>- možna izključitev, odhod ali nasprotovanje ciljem organizacije</li> </ul>
<b>Zmerna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stopnjevan občutek pripadanja, varnosti, učinkovitosti, zvestobe in dolžnosti</li> <li>- kreativni individualizem</li> <li>- ohranitev identitete, drugačne od organizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- priložnosti za napredek so lahko omejene</li> <li>- težki kompromisi v odnosu do pripadnosti drugim objektom</li> </ul>
<b>Visoka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karierno napredovanje zaposlenega</li> <li>- vedenje je nagrajeno s strani organizacije</li> <li>- strast opravljanja dela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posameznikova rast, kreativnost, inovacije in priložnosti za spremembe so potlačeni</li> <li>- odpor do sprememb</li> <li>- stres in napetosti v socialnih in družinskih odnosih</li> <li>- pomanjkanje solidarnosti vrstnikov</li> <li>- omejen čas in energija za organizacije, v katerih ni zaposlen</li> </ul>

Vir: Podnar (brez datuma, str. 6–7).

V tabeli 5 so prikazane posledice različnih stopenj pripadnosti za organizacijo.

Tabela 5: Posledice visoke, srednje in nizke pripadnosti za organizacijo

Stopnja pripadnosti	Pozitivne posledice	Negativne posledice
<b>Nizka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odhod nepripadnih zaposlenih prepreči nadaljnjo škodo, popravi se lahko odnos ostalih, če so moteči zaposleni odsotni</li> <li>- nadomestitve nepripadnih zaposlenih lahko v organizacijo prinesejo nova, sveža znanja</li> <li>- koristi kreativnih idej na dolgi rok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka fluktuacija</li> <li>- nizka kakovost dela</li> <li>- ni želje po vzpostavljanju dolgoročnih odnosov</li> <li>- nezvestoba zaposlenih</li> <li>- nelegalne aktivnosti proti organizaciji</li> <li>- negativen vzor drugim, kreativnost z negativnimi posledicami</li> <li>- opravljanje nalog, ki niso del formalnih nalog</li> <li>- organizacija ima omejen nadzor nad zaposlenimi</li> </ul>

*Se nadaljuje.*

Tabela 5: Posledice visoke, srednje in nizke pripadnosti za organizacijo (nad.)

Stopnja pripadnosti	Pozitivne posledice	Negativne posledice
<b>Zmerna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dvig trajanja dela zaposlenega</li> <li>- omejena fluktuacija in večje zadovoljstvo z delom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaposleni lahko omejijo trud in odgovorno vedenje</li> <li>- zaposleni lahko regulirajo zahteve podjetja z zahtevami, ki niso povezane z delom</li> <li>- morebiten padec v organizacijski uspešnosti</li> </ul>
<b>Visoka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zanesljivi, stabilni in bolj produktivni zaposleni</li> <li>- visoka raven konkurenčnosti in izvedbe pri delu</li> <li>- doseganje organizacijskih ciljev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neizkoriščenost človeških virov</li> <li>- pomanjkanje fleksibilnosti, inovativnosti in prilagodljivosti</li> <li>- trdno zaupanje v pretekle politike in postopke</li> <li>- nasprotovanja in draženja zavistnih zaposlenih</li> <li>- nedovoljena dejanja, narejena v imenu organizacije</li> </ul>

Vir: Podnar (brez datuma, str. 6–7).

Na pripadnost zaposlenih različno vplivajo tudi komponente pripadnosti. Meyer in Herscovitch (2001) pravita, da si niso vse sestavine pripadnosti podobne, saj obstajajo razlike med zaposlenimi, ki ostajajo pripadni samo zato, ker se želijo izogniti stroškom, in tistimi, ki so visoko vpleteni in verjamejo v delo, ki ga opravljajo. Iz tabele 6 je razvidno, da ima največji pozitiven vpliv na pripadnost emotivna pripadnost, posledično si jo organizacije tudi najbolj želijo, saj so zaposleni manj odsotni z dela, bolj odgovorni, produktivni in zadovoljni pri delu ter si želijo ostati del organizacije (Podnar, brez datuma). Višja stopnja emotivne in normativne pripadnosti za organizacijo predstavlja več pozitivnih kot negativnih posledic, medtem ko so zaposleni z močnejšo kalkulatивно pripadnostjo manj produktivni in učinkoviti ter izražajo največ neodgovornega in disfunkcionalnega obnašanja (Mesner Andolšek, 2002).

Tabela 6: Komponente pripadnosti in njihov vpliv

Posledice pripadnosti	Emotivna pripadnost	Kalkulatívna pripadnost	Normativna pripadnost
<b>Manjša odsotnost z dela in boljše vrednotenje organizacije</b>	DA ++	NE -	DA/NE
<b>Večja produktivnost in kakovost dela</b>	DA ++	NE -	DA/NE

Se nadaljuje.

Tabela 6: Komponente pripadnosti in njihov vpliv (nad.)

Posledice pripadnosti	Emotivna pripadnost	Kalkulativna pripadnost	Normativna pripadnost
Ostati v podjetju	DA ++	DA ++	DA +
Odgovorno vedenje zaposlenih	DA ++	NE -	DA +
Zadovoljstvo zaposlenih pri delu	DA	/	DA +

Legenda: DA – povezanost obstaja, NE – povezanost ne obstaja, +/- – smer povezanosti

Vir: Podnar (brez datuma, str. 6).

### 3 GENERACIJA MILENIJCEV

#### 3.1 Opredelitev generacije

Generacija predstavlja kohorto ljudi, rojenih v podobnem časovnem obdobju (v razponu 15 let), ki so primerljive starosti in so bili v enakem obdobju svojega življenja zaznamovani s podobnimi dogodki, trendom in razvojem (McCrimdle & Wolfinger, 2014). Wong, Gardiner, Lang in Coulon (2008) so mnenja, da si pripadniki določene generacije delijo zgodovinske in socialne izkušnje, ki vplivajo na razvoj generacije in jih razlikujejo od drugih generacij. To pomeni, da koncept generacije temelji na ideji, da so ljudje v različnih časovnih razponih razvili različne vrednote in prepričanja o življenju zaradi vplivov, ki so jih bili deležni v obdobju, v katerem so odraščali (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017).

Zemke, Raines in Filipczak (2013) generacijo opredelijo kot skupek ujemajočih se okusov, stališč in izkušenj, generacijska kohorta pa je tako rezultat svojega časa. Dodajajo, da ti časi zajemajo različne okoliščine – ekonomske, sociološke, socialne in seveda demografske, še posebej izstopajoči pa so prepoznavni dogodki v času določene generacije, ki pritegnejo pozornost mnogih posameznikov v času odraščanja (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Glasba, ki jo poslušajo člani kohorte, junaki, ki jih spoštujejo in občudujejo, strasti, o katerih se strinjajo ali se ne, ter njihova skupna zgodovina oblikujejo in definirajo generacijo (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Na ta način si generacije delijo mesto v zgodovini in s skupnimi dogodki, podobami in izkušnjami razvijejo svoje edinstvene osebnosti (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Zemke, Raines in Filipczak (2013) dodajajo, da vsak posameznik ne ustreza osebnostnemu profilu svoje generacije do potankosti, vseeno pa imajo vsaj nekatere osebnostne značilnosti generacije, ki ji pripadajo. Veingerl Čič in Šarotar Žižek (2017) izpostavita tudi dejstvo, da v praksi pogosto obstajajo argumenti, da je pripadnost določeni generaciji bolj stanje »duha« posameznika in ne dejanske biološke starosti, zato se lahko identiteta ene generacije



razlikuje glede na starost, spol, raso in izobrazbo in ni strogo vezana na letnico rojstva njenih članov.

McCrandle in Wolfinger (2014) ugotavljata, da je razumevanje generacij čedalje bolj pomembno, saj med generacijami obstaja veliko večja raznolikost kot nekoč. Poznavanje generacij nam lahko pomaga razumeti vedenje, ravnanje in motivacijo različnih pripadnikov generacij (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017). McCrandle in Wolfinger (2014) opredelita generacijo kot skupino ljudi, rojenih v isti dobi, ki jo oblikujejo isti časi in na katere vplivajo isti socialni dejavniki, in sicer starost, življenjsko obdobje, pogoji, v katerih živijo, tehnologija, dogodki in izkušnje. Kljub temu da starost vpliva na vedenje in odnos posameznika, je potrebno večji vpliv pripisati kulturi, v kateri živijo mladi, kot tudi ostalim socialnim dejavnikom (McCrandle & Wolfinger, 2014). Vsaka generacija je dejavnik svojega časa in odziv na generacijo, ki je obstajala pred njo (Zemke, Raines & Filipczak, 2013; McCrandle & Wolfinger, 2014).

### 3.1.1 Opredelitev različnih generacij

Raznoliko večgeneracijsko delovno okolje managerjem ponuja veliko priložnosti in izzivov, saj se organizacije trenutno srečujejo s štirimi različnimi generacijami zaposlenih, ki se med seboj razlikujejo v vzorcih vedenja, odnosu, pričakovanjih, navadah in motivacijskih dejavnikih (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017). Ravno zato je za organizacije toliko bolj pomembno, da najdejo načine, kako uspešno izpolnjevati želje in potrebe, ki so ključne za generacije na delovnem mestu (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017). Trenutno v organizacijah sodelujejo štiri kohorte: veterani, otroci blaginje, generacija X in generacija Y (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017). V nadaljevanju opisujem prve tri omenjene generacije, generacija Y pa bo predstavljena v svojem poglavju.

Veterani, poznani tudi kot graditelji, so bili rojeni med letoma 1922 in 1945 (McCrandle & Wolfinger, 2014); nekateri jih poimenujejo tudi tradicionalisti (PrincetonOne & Hobart, brez datuma). Verjamejo v dolžnost pred užitkom, prizadevajo si trdo delati in cenijo zvestobo, zato so po navadi ostali zvesti enemu podjetju skozi celotno kariero (PrincetonOne & Hobart, brez datuma). Člani te generacije želijo biti javno nagrajeni za svoje dosežke, da bi pridobili spoštovanje vrstnikov, poleg tega pa tudi zelo cenijo doslednost in enotnost, dobre manire in družinske vrednote, zaradi svojih izkušenj in delovnih navad pa so zelo dobri mentorji naslednjim generacijam (PrincetonOne & Hobart, brez datuma).

Otroci blaginje (angl. Baby boom generacija) so se rodili na višku povojnega razcveta med leti 1946 in 1964, kjer je bil ključni dogodek za oblikovanje generacije ravno konec druge svetovne vojne, leta po vojni pa so bila zrcalno nasprotje vojnih let, ko so depresijo in vojno zamenjali gospodarska rast in polna zaposlenost ljudi (McCrandle & Wolfinger,

2014). PrincetonOne in Hobart (brez datuma) ugotavljata, da je ta generacija doživela Woodstock, afero Watergate, vojno v Vietnamu in kubansko raketno krizo. Biljak Gerjevič (2018) navaja, da so na območju Slovenije poleg omenjenih dogodkov pripadniki te generacije doživeli tudi smrt generala Tita. Za generacijo Otroci blaginje je značilno, da so izobraženi, znani tudi kot deloholiki, delajo dolge ure zaradi želje po napredovanju, prav tako so mnogi člani te generacije danes na vodstvenih položajih v vladnih in poslovnih organizacijah (McCrindle & Wolfinger, 2014). V marsičem so podobni svojim staršem, pripadnikom veteranov, saj dajejo velik pomen denarju, nazivu, priložnostim za napredovanje, javnemu priznanju in zvestobi podjetjem (PrincetonOne & Hobart, brez datuma).

Pripadniki generacije X so demografsko opredeljeni kot posamezniki, rojeni med letoma 1965 in 1979 (McCrindle & Wolfinger, 2014). Generacija X je bila priča razpadu Sovjetske zveze, padcu berlinskega zidu in pri nas osamosvojitvi Slovenije (Biljak Gerjevič, 2018). Na njihova pričakovanja glede zaposlitvenih možnosti vplivajo dogodki, ki so jih videli pri svojih starših iz generacije Otroci blaginje, saj so nekateri izkusili, da je starš izgubil službo ali pa pokojnino po tem, ko je celo življenje ostajal zvest enemu podjetju (PrincetonOne & Hobart, brez datuma). Člani te generacije tako ne pričakujejo varnosti pri zaposlitvi, niti niso tako zvesti delavci kot njihovi starši, predvsem si želijo zdravega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (PrincetonOne & Hobart, brez datuma). Generacija X se je spoznala z osebnimi računalniki dokaj zgodaj, tako da se tudi novih tehnologij uči lažje in hitreje kot prejšnje generacije, odlikujejo jo fleksibilnost, prilagodljivost in sposobnost učinkovitega opravljanja več nalog, željni pa so novih znanj, usposabljanj in izzivov (PrincetonOne & Hobart, brez datuma).

### **3.2 Značilnosti generacije milenijcev**

V letu 2016 je generacija Y ali v literaturi velikokrat poimenovana tudi kot generacija milenijcev (ang. millennials) s 56 milijoni posameznikov postala najštevilčnejša generacija na trgu delovne sile (Wakeling, 2019). Milenijci hkrati veljajo tudi za najmlajšo generacijo na trgu delovne sile. Časovni razpon generacije se od avtorja do avtorja razlikuje, saj v to generacijo spadajo posamezniki, ki so bili rojeni v letih 1979–1994 (Smola & Sutton, 2002), 1982–1994 (Lyon, Legg & Toulson, 2005), 1982–2000 (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008) oziroma med letoma 1980–2000 (Meier & Crocker, 2010). V svoji magistrski nalogi bom za namene raziskave uporabljala zadnji omenjeni razpon, in sicer od 1980 do 2000 (Meier & Crocker, 2010).

Brack in Kelly (2012) opredelita milenijce kot generacijo, ki je v svojem pogledu na svet popolnoma drugačna od predhodnih generacij, in kot generacijo, ki je ponovno definirala pomen tako osebnega kot tudi poslovnega uspeha. Tako kot ostale generacije imajo milenijci svoje vrednote, posebnosti, stališča in poglede (Cantero-Gomez, 2019). Za pripadnike generacije milenijcev je značilno, da so samozavestni, neodvisni in ciljno

usmerjeni (Meier & Crocker, 2010). Pripadniki generacije Y imajo velika osebna pričakovanja in so zelo optimistični, hkrati pa verjamejo v prepričanje, da je vse mogoče (PrincetonOne & Hobart, brez datuma).

Generacija milenijcev je bila močno zaznamovana z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije, saj je odraščala z dostopom do interneta in velikega nabora informacij, zato velja za eno najbolj ozaveščenih in izobraženih generacij vseh časov (Bedene, 2015). Hershatter in Epstein (2010) ugotavljata, da je bil eden izmed prvih komercialnih mobilnih telefonov trgu predstavljen ravno takrat, ko je generacija milenijcev praznovala enega svojih prvih rojstnih dni, ob praznovanju petindvajsetega rojstnega dne pa se je ne trgu pojavil prvi pametni telefon. Lahko bi rekli, da je generacija rasla skupaj z mobilnimi telefoni in socialnimi omrežji (Hershatter & Epstein, 2010). Za razliko od predhodnih generacij, ki so se na sodobno tehnologijo morale prilagoditi, da so jo lahko učinkovito uporabljale, milenijcem tehnologija predstavlja način interakcije s svetom, zato jih imenujemo tudi digitalna generacija (Hershatter & Epstein, 2010). Marcus (2014) prav tako izpostavlja tehnologijo kot enega najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na izobraženost in digitalno pismenost generacije ter na njihov način komunikacije in stalno povezanost s svetom. Brack in Kelly (2012) v svojem članku uporabita prisposodbo, da je za milenijce življenje kot »London Eye« oziroma opazovalno kolo, ki na svoji poti ponuja veliko priložnosti za fotografiranje znamenitosti, razgledov, trenutkov, ki jih člani generacije hitro delijo na socialnih omrežjih.

V procesu odraščanja je bila generacija velikokrat zaščitena s strani staršev ravno zaradi različnih življenjskih izkušenj, ki so jih izkusili njihovi starši (Marcus, 2014). Brack in Kelly (2012) pravita, da so bili milenijci vzgojeni pod strogim nadzorom, saj niso bili prepuščeni samim sebi, ampak so bile njihove aktivnosti skrbno načrtovane. Generacija je uživala veliko starševsko podporo in je bila pogosto v središču pozornosti, starši pa so ji dajali občutek, da so posebni in lahko storijo ter dosežejo karkoli (PrincetonOne & Hobart, brez datuma). PrincetonOne in Hobart (brez datuma) izpostavljata, da je ravno način vzgoje močno vplival na pozitiven, samozavesten in zmagovalen odnos generacije, hkrati pa zaradi podpore in zavetja staršev generacija toliko bolj verjame vase in na svojo prihodnost gleda optimistično. Bedene (2015) ugotavlja, da ima generacija Y več materialnih dobrin, kot so jih imeli njihovi starši, vendar se finančno ne osamosvojijo tako hitro in dlje časa ostajajo doma; kasnejši vstop v realno življenje je velikokrat podprt s strani staršev (PrincetonOne & Hobart, brez datuma).

Marcus (2014) opredeljuje štiri najbolj izrazite dejavnike, ki so vplivali na razvoj te generacije, in izpostavi prisotnost medijev, gospodarske probleme, kriminal in spremembe v oblikah ter vrstah družine. Predstavniki generacije Y so zelo odprti in sprejemljivi do posameznikov, ki so drugačni od njih, hkrati pa veljajo za eno najbolj raznolikih generacij (PrincetonOne & Hobart, brez datuma). Brack in Kelly (2012) ugotavljata, da so milenijci generacija z največ pripadniki, ki prihajajo iz enostarševskih domov, mešanih družin in

istospolnih starševskih družin. Thompson in Gregory (2012) pravita, da so generacijo najbolj oblikovali zaščitniški starši, pogoste pozitivne povratne informacije, pomembne tehnološke spremembe in gospodarsko-politični pretresi. Hershatter in Epstein (2010) prav tako izpostavljata vpliv povratnih informacij, individualne pozornosti, pa tudi vpliv pohval in usmerjanja.

Splošne značilnosti generacije milenijcev so naslednje (Hartman & McCambridge, 2011):

- želijo si povratnih informacij in pohval;
- starši generacije Y se preveč vmešavajo v dejavnosti in življenja svojih otrok, kar velikokrat pripelje do dvoma, ali imajo milenijci sposobnosti in ali so zmožni neodvisno razmišljati;
- hitro menjavanje služb delodajalce spodbudi k vprašanju o zvestobi generacije Y in zmanjšuje željo, da bi investirali v izobraževanja in usposabljanja;
- milenijci so preveč samozavestni, verjamejo v svoj prav in pričakujejo, da bodo slišani;
- radi imajo strukturo in organiziranost, ne marajo pa nejasnosti in dvoumnosti;
- preferirajo jasna pravila, dobro opredeljene politike in odgovornosti;
- milenijci trdijo, da so družbeno odgovorni in si želijo uravnotežen življenjski stil med službo in prostim časom;
- vidijo se kot nepogrešljiva bitja z visokimi pričakovanji in željami;
- generacija Y tehnologijo vidi kot del njihovega življenja in ne kot del nečesa, na kar bi se morali prilagoditi.

Tudi Farrell in Hurt (2014) opredeljujeta šest značilnosti generacije Y:

- zmožnost večopravnosti;
- želja po strukturi;
- osredotočeni k ciljem;
- tehnološko spretni;
- timska usmerjenost in iskanje pozornosti ter povratnih informacij.

### **3.3 Milenijci na delovnem mestu**

Milenijci na delovna mesta prihajajo z željami in potrebami, ki se od predhodnih generacij zelo razlikujejo, hkrati pa imajo na trgu dela veliko pogajalsko moč, saj bodo do leta 2020 predstavljali 50 procentov svetovne delovne sile (KPMG, 2017). Generacija Y velja za tehnološko sofisticirane »multitaskerje«, ki sicer imajo določene pomanjkljivosti v komunikacijskih spretnostih, vendar bodo pomembno prispevali k razvoju organizacij (Hartman & McCambridge, 2011). Canaan Messarra, Karkoulian in El-Kassar (2016) ugotavljajo, da milenijci izbirajo delovna mesta, ki jim omogočajo doseganje in izboljšanje osebnih ciljev, pri delu pa cenijo položaje in nazive ter stremijo k dobremu odnosu s

svojim nadrejenim. So generacija, ki je karierno usmerjena, pri delu pa se povezujejo in nenehno iščejo takojšnje zadovoljstvo (Canaan Messarra, Karkoulian & El-Kassar, 2016). Tudi Marcus (2014) izpostavlja, da generacija išče zaposlitev, ki jim ne omogoča le določenega življenjskega sloga, ampak jih tudi izpopolnjuje. Mukundan, Dhanya in Saraswathyamma (2013) ugotavljajo, da tisti milenijci, ki zase najdejo pravo zaposlitev, izražajo zelo močno delovno etiko.

Generacija v življenju išče več kot le samo službo, v delu iščejo višji smisel, so zelo ambiciozni in pogosto bolj motivirani z ostalimi dejavniki kot samo z denarjem (PwC, 2012). Deloitte (2018) v svoji raziskavi med generacijo milenijcev odkriva, da so generaciji na delovnem mestu poleg finančnih vzpodbud, ki jim omogočajo boljši življenjski standard, najpomembnejši naslednji dejavniki: pozitivna delovna kultura, fleksibilnost, priložnosti za neprestano učenje, programi dobrega počutja in spodbud, etično vedenje, raznolikost in vključenost ter priložnosti za prostovoljno delo oziroma spremembo v skupnosti. Omenjeni dejavniki so generaciji Y pomembni pri izbiri delodajalca, prav tako pa močno vplivajo na stopnjo pripadnosti (Deloitte, 2018). Tudi Brack in Kelly (2012) pravita, da je generaciji Y pomembna osebna izpolnitev in obogatitev, poleg tega pa izpostavljata fleksibilnost, priložnosti za spremembe, organizacijsko vodenje, prejemanje dodatkov in priložnosti za razvoj. Zavzemajo se za cilje, strast, ustvarjalnost, skupnost in želijo, da njihovo delo prispeva k večjemu namenu, ki ima pozitiven vpliv na svet (Nawalkha, 2018).

Dnevi, ko so zaposleni celo življenje delali le pri enem delodajalcu, so mimo, milenijci pa sploh veljajo za generacijo, ki si želi imeti raznoliko poklicno kariero (PwC, 2012). Nekatere študije ugotavljajo, da milenijci niso zvesti organizacijam in da bodo predstavniki te generacije v svojem življenju zamenjali veliko služb (Bedene, 2015). Milenijci pogosteje iščejo nove zaposlitvene priložnosti in bolj proaktivno pristopajo k temu, da so na trgu dela privlačnejši (Smith & Nichols, 2015). Hershatter in Epstein (2010) ugotavljata, da organizacije, ki omogočajo milenijcem vzpodbudno delovno okolje, individualno pozornost in ravnotežje med delom in osebnim življenjem lahko dosežejo večjo pripadnost generacije. Thompson in Gregory (2012) izpostavljata pomembnost razvijanja močnih in pristnih odnosov, saj tudi to vpliva na večjo zvestobo in pripadnost milenijcev.

### **3.4 Pričakovanja glede delovnega mesta**

Bottorff (2011) ugotavlja, da milenijci pričakujejo več kot predhodne generacije, prizadevajo si za hitro napredovanje in izkoriščanje priložnosti za nenehno učenje, včasih pa se zdijo tudi neučakani. Meier in Crocker (2010) pravita, da je to generacija, ki ima popolnoma drugačne cilje in pričakovanja glede delovnega mesta kot ostale generacije. Zaradi njihovih drugačnih potreb in zahtev pa se jih določeni delodajalci skorajda bojijo (Bedene, 2015). Od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim bodo omogočali neprestano

učenje, da jim bodo dajali odgovorne naloge, omogočali fleksibilnost, hkrati pa pričakujejo, da bodo lahko poleg opravljanja delovnih nalog uresničevali tudi svoje osebne cilje (Meier & Crocker, 2010). Campione (2015) ugotavlja, da je pri razumevanju milenijcev na delovnem mestu potrebno razumeti njihov odnos do dela, delovne vrednote in njihove osebne značilnosti. Thompson in Gregory (2012) pravita, da generaciji Y služba ne predstavlja le kraj, kamor greš, ampak stvar, ki jo počneš. V nadaljevanju predstavljam najpogostejša pričakovanja generacije Y na delovnem mestu.

Milenijci so družinsko usmerjena generacija z močno željo po ohranjanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem (Hershatte & Epstein, 2010). Dakić (2019) ugotavlja, da so se milenijci pripravljani nenehno izobraževati, pridobivati nova znanja in izkušnje, saj v tem vidijo možnost za karierno napredovanje, po drugi strani pa si bodo vzeli čas za počitnice, hobije in dopust, ker cenijo svoj prosti čas. Generacija Y si v svojem življenju želi imeti tako raznolikost kot tudi ravnotežje (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen, 2017). Tudi Hershatte in Epstein (2010) ugotavljata, da je za milenijce pomembno karierno napredovanje, a hkrati ohranjanje polnega osebnega in družinskega življenja. Vse to pa izhaja iz dejstva, da so kot otroci opazovali svoje starše, ki so žrtvovali svoje ravnotežje za doseganje uspešnih organizacijskih rezultatov. Smith in Nichols (2015) prav tako dodajata, da je vidik družine generaciji zelo pomemben. Veliko pripadnikov generacije Y je v otroštvu občutilo ločitve staršev, zato toliko bolj stremijo k boljšemu ravnotežju med delom in družinsko-socialnim življenjem (Smith & Nichols, 2015). Biljak Gerjevič (2018) ugotavlja, da je za milenijce pomemben zanimiv življenjski slog, ki ga radi delijo na družabnih omrežjih. Meier in Crocker (2010) še izpostavljata, da milenijci ne iščejo samo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, prednosti vidijo tudi v povezovanju izven delovnega časa, na primer s službenimi izleti.

Smith in Nichols (2015) nadalje ugotavljata, da želi imeti generacija fleksibilno delovno okolje. Prav tako pa pričakuje, da bo imela možnost nadzora lastnega delovnega časa in lokacije dela (KPMG, 2017). Pripravljani so delati od doma, želijo si fleksibilen delovni čas, poslovna potovanja pa jim predstavljajo normalen način življenja, vendar za to pričakujejo tudi ustrezno plačilo (Meier & Crocker, 2010). Žibert (2014) ugotavlja, da se vse bolj umikajo fiksni delavniki in da je vse več milenijcev pripravljenih delati od doma, saj jim to omogoča izbiro delovnega časa po svoji volji in opravljanje dela, ko se počutijo najbolj produktivne. Milenijci so fleksibilni in inovativni, veljajo pa tudi za eno najbolj talentiranih generacij z visoko stopnjo ustvarjalnosti (Cantero-Gomez, 2019). Cenijo, da imajo pri delu fleksibilnost in niso vezani na stroge ure in lokacije dela, še bolj pa cenijo zaupanje, ki ga delodajalci izkazujejo pri zagotavljanju te fleksibilnosti (Deloitte, 2018). Vse to se odraža v delovnih okoljih, ki so bolj zdrava, spodbudna in omogočajo večje zadovoljstvo (Deloitte, 2018).

Milenijci so hkrati prva generacija, ki svoje sanjsko delo opredelijo kot delo, kjer se lahko tudi zabavajo, saj menijo, da je življenje prekratko, da bi obtičali v brezizhodni službi

(KPMG, 2017). Meier in Crocker (2010) izpostavljata, da si milenijci ne želijo delovnega okolja, kjer vsak dan osem ur sedijo na delovnih mestih brez komunikacije s sodelavci, ampak si želijo delovno okolje, kjer bodo lahko uspešni, medtem ko se bodo imeli dobro. Prossack (2018) pravi, da je bistvo v kulturi podjetja, ki se odraža na delovnem okolju, milenijci pa pričakujejo pozitivna delovna okolja, v katerih je čutiti prijateljstvo. Smith in Nichols (2015) ugotavljata, da si generacija Y želi skrbnega delodajalca, ki daje poudarek razvijanju dobrih medsebojnih odnosov in omogočanju priložnosti za timsko delo. Generacija Y rada deluje v timih in je strpnejša od predhodnih generacij (Smith & Nichols, 2015). Tudi Kowske, Rasch in Wiley (2010) izpostavljajo, da milenijci veljajo za posebne, optimistične, zaupljive, pametne predvsem pa kooperativne posameznike, ki so navajeni slediti pravilom in dobro sodelujejo v timih. Milenijcem je pomemben družbeni vidik dela in povezovanje s sodelavci, saj si želijo biti del povezane organizacijske skupnosti (KPMG, 2017). Generacija Y potrebuje delovno okolje, ki bo polno izzivov, saj jim delo hitro lahko postane dolgočasno, pri svojem delu pa si želijo čim več svobode (Meier & Crocker, 2010).

Meier in Crocker (2010) hkrati izpostavljata, da milenijci veljajo za generacijo, ki ima od svojih nadrejenih velika pričakovanja, saj pričakujejo, da so izobraženi vsaj toliko kot oni in imajo vse odgovore na njihova vprašanja. Na delovnem mestu želijo biti obravnavani na individualni ravni, od svojih šefov pa pričakujejo pozornost in povratne informacije za opravljeno delo, tako pozitivne kot negativne (Meier & Crocker, 2010). Tudi Brack in Kelly (2012) ugotavljata, da generacija pričakuje povratne informacije in mentorstvo, saj je bila tega navajena že od otroštva. Farrell in Hurt (2014) pravita, da milenijci potrebujejo strukturirano delovno okolje z jasnimi navodili, saj jim to omogoča, da lažje ocenijo, katera področja v organizaciji potrebujejo izboljšave in te tudi predlagajo. Pričakujejo, da bodo na delovnem mestu vključeni v intelektualne pogovore in odločitve o upravljanju, saj ne verjamejo v hierarhije in od starejših zaposlenih pričakujejo bolj mentorsko kot nadzorniško vlogo (Mukundan, Dhanya & Saraswathyamma, 2013).

Smith in Nichols (2015) ugotavljata tudi, da generacija želi opravljati delo, ki ima pomen, saj jim užitek pri opravljanju dela pomeni več kot denarne vzpodbude, ob enem pa lahko dodeljevanje nesmiselnih nalog vpliva na visoko fluktuacijo. Meier in Crocker (2010) navajata, da milenijci pri svojem delu hrepenijo po doseganju ciljev, vsak dosežen cilj jim predstavlja majhen korak k večjemu cilju, ki ga imajo v življenju. Delovne naloge opravljajo odgovorno, stremijo k nenehnemu napredku in dobro opravljenemu delu, motivira pa jih predvsem to, da v svojem delu vidijo smisel, saj želijo vedeti, zakaj to počnejo (Meier & Crocker, 2010). Predstavljajo generacijo, ki ne želi obtičati na določeni poklicni točki, ampak želi hitro rasti in napredovati znotraj organizacij ter se razviti v usposobljene posameznike z velikim naborom znanj s številnih področij (Meier & Crocker, 2010). Osredotočeni so na dosežke, kar jih vodi k iskanju novih učnih priložnosti (Smith & Nichols, 2015). Hershatte in Epstein (2010) izpostavljata, da so glede svoje prihodnosti v organizaciji optimistični, zavzemajo se za organizacijske strategije in cilje, cenijo pa

predvsem timsko delo in organizacijsko skupnost ter dobre odnose s strankami. Veliko jim pomeni poklicni razvoj, zato pri delu iščejo in potrebujejo mentoriranje (Marcus, 2014). Marcus (2014) pravi, da so milenijci generacija, ki se glede na predhodne generacije najbolj želi izobraževati, saj ne verjamejo v status-quo in v to tudi nenehno dvomijo. Želijo se neprestano učiti in izpopolnjevati, saj jim pridobivanje znanja in izkušenj predstavlja dolgoročno življenjsko pot (Cantero-Gomez, 2019).

Cantero-Gomez (2019) ugotavlja, da generacija želi živeti in delati v skladu s svojimi vrednotami, pričakujejo transparentnost na vseh nivojih in si želijo delati v podjetjih, ki v njih spodbujajo zavzetost in dajejo občutek vključenosti. Za napredovanja so se pripravljene preseliti v nova mesta, se pridružiti start-up podjetjem, ustvariti nove skupnosti in raziskati nove vertikale in platforme (Cantero-Gomez, 2019). Zavedajo se tveganja in so ga pripravljene prevzeti, saj dajejo večjo vrednost tistim izkušnjam, ki se jih naučijo iz napak (Cantero-Gomez, 2019). Na delovnem mestu želijo imeti občutek, da njihovo mnenje in pogledi štejejo ter tako prispevajo k razvoju organizacije (KPMG, 2017). Tudi Thompson in Gregory (2012) ugotavljata, da želijo milenijci opravljati bolj odgovorne naloge, ki jim bodo omogočale karierni in osebni razvoj in bodo pripomogle k doseganju organizacijske vizije. Želijo biti del organizacij, ki opravljajo kakovostno delo, ki jim omogočajo neprestano učenje in dajejo občutek, da je njihovo delo vredno (Murphy, 2018).

Milenijci predstavljajo generacijo, ki daje velik poudarek družbeni odgovornosti, zato od svojih delodajalcev pričakujejo, da bodo prispevali v družbene namene in bili socialno odgovorni (KPMG, 2017). Prossack (2018) izpostavlja, da želijo biti pripadniki generacije Y del nalog, ki neposredno vplivajo na vrnitev skupnosti. Tudi Smith in Nichols (2015) ugotavljata, da milenijci dajejo prednost delu, kjer bodo lahko opravljali družbeno odgovorno delo.

### **3.5 Zadovoljstvo in pripadnost predstavnikov generacije milenijcev**

Zadržanje generacije Y v podjetjih je eden glavnih izzivov, s katerimi se danes soočajo organizacije (Campione, 2015). Deloitte (2018) ugotavlja, da kar 43 odstotkov pripadnikov generacije milenijcev namerava zapustiti delovno mesto v roku dveh let in samo 28 odstotkov je takih, ki nameravajo ostati več kot pet let. Kowske, Rasch in Wiley (2010) ugotavljajo, da v primerjavi s predhodnimi generacijami milenijci dosegajo višjo stopnjo zadovoljstva z organizacijami in delovnimi mesti, z varnostjo zaposlitve, z napredovanjem, s priložnostmi kariernega razvoja, hkrati pa so manj zadovoljni s plačo in ugodnostmi, delom samim in tudi posledično manj zvesti. Bottorff (2011) ugotavlja, da so pripadniki generacije Y, ki izpostavljajo plačo in možnost napredovanja kot najpomembnejša dejavnika, manj pripadni. Hershatter in Epstein (2010) dodajata, da so milenijci zmožni biti zvesti organizacijam, vendar predvsem tistim, ki jim posvečajo dovolj individualne pozornosti in omogočajo podporno ter prijazno delovno okolje.



Campione (2015) ugotavlja, da plača pozitivno vpliva na zadovoljstvo milenijcev, vendar je v primerjavi z ostalimi dejavniki njen vpliv manjši, hkrati pa izpostavlja, da se večje plačilo lahko uporabi za odvrčanje pozornosti od resnejših negativnih vidikov dela in delovnega okolja. Negativni vidiki in negativne prakse na delovnih mestih, ki se generaciji Y zdijo nepošteno, nerazumne in neobvladljive, povzročijo odhod generacije (Campione, 2015). Pomembnejši negativen vpliv na zadovoljstvo in hkrati na povečano stopnjo absentizma ter kontraproduktivno vedenje, imajo čezmerne delovne ure in neredni delavniki, saj slednje generaciji onemogoča ohranjati ravnotežje med delom in zasebnim življenjem (Campione, 2015). Tudi če generacija dela dolge ure zaradi večjega zaslužka ali pa zaradi ohranitve svojega delovnega mesta, ji to ne predstavlja zadovoljstva, saj ne želi na tak način dosežati svojih ciljev (Campione, 2015). Campione (2015) dodaja, da za razliko od predhodnih generacij, ki so dolg delovni čas dojemale kot izkazovanje pripadnosti in kot sestavni del poklicnega napredovanja, milenijci tega ne dojemajo na tak način.

Pričakovanja milenijcev glede varnosti zaposlitve so v primerjavi s predhodnimi generacijami nižja, saj ne pričakujejo, da bodo le pri enem delodajalcu dočakali svojo upokojitev (Kowske, Rasch & Wiley, 2010). Posledično pa je zaradi nižjih pričakovanih stopnja zadovoljstva generacije Y z varnostjo zaposlitve višja (Kowske, Rasch & Wiley, 2010). Kowske, Rasch in Wiley (2010) ugotavljajo, da se milenijci počutijo bolj zadovoljne, če so jim omogočene priložnosti za razvoj kariere, iskanje boljših delovnih mest in osebna rast. Hall Lopez (2017) ugotavlja, da čeprav je plača tisti prvi dejavnik, ki generacijo pritegne, je velikega pomena tudi vključenost v organizacijo, kjer lahko opravljajo pomembno delo in prispevajo k odločitvam. Pripadniki generacije Y bodo bolj verjetno ostali del organizacije, če bodo videli, kako se njihove ideje izvajajo in bodo še naprej lahko prispevali svoj delež (Hall Lopez, 2017). Campione (2015) nadalje ugotavlja, da milenijci raje delajo v manjših organizacijah, saj le te pogosto omogočajo, da opravljajo več nalog, kar milenijcem daje večji občutek osebnega in kariernega razvoja ter odgovornosti. Manjše organizacije omogočajo bolj osebni pristop, medtem ko jim velike organizacije predstavljajo nepriljubeno in neosebno delovno okolje (Campione, 2015).

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA IN PRIPADNOSTI MED GENERACIJO MILENIJCEV NA DELOVNEM MESTU**

### **4.1 Opredeleitev problema in hipotez raziskave**

V nadaljevanju na kratko povzemam ključne raziskave, na podlagi katerih sem razvila hipoteze, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu in pripadnost generacije milenijcev.

Campione (2015) izpostavlja, da je za milenijce veliko težje ohranjati ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ob predpostavki čezmernih delovnih ur in nerednih delavnikov. To ima pomembnejši negativni vpliv na njihovo zadovoljstvo, obenem pa lahko vpliva tudi na višjo stopnjo absentizma (Campione, 2015). Hershatter in Epstein (2010) obenem ugotavljata, da imajo milenijci močno željo po ohranjanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, saj so generacija, ki je v veliki meri družinsko naravnana. Milenijcem je karierno napredovanje pomembno, a hkrati niso pripravljeni žrtvovati svojega ravnotežja med delom in osebnim ter družinskim življenjem (Hershatter & Epstein, 2010). Campione (2015) dodaja, da za razliko od predhodnih generacij, ki so dolge delovne ure dojemale kot izkazovanje pripadnosti, milenijcem opravljanje dolgih delovnih ur predstavlja vir nezadovoljstva. Opravljanje prekomernih nadur negativno vpliva na zadovoljstvo generacije, saj ne morejo ohranjati svoje ravnotežje in težje dosegajo zastavljene cilje, posledično pa so zaradi omenjenih razlogov pripravljeni zapustiti organizacije (Campione, 2015). Iz tega izhaja hipoteza 1:

**H1:** Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem je pozitivno povezano s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Raziskave kažejo, da avtonomnost pri delu prispeva k zadovoljstvu z delom (Svetlik & Zupan, 2009; Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Svetlik in Zupan (2009) nadalje ugotavljata, da možnost odločanja o tem, kaj in kako bo zaposleni delal, samostojno razporejanje delovnega časa in vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije predstavljajo razloge za zadovoljstvo. Višja kot je pravica zaposlenega do samoupravljanja in sodelovanja pri odločanju, višja je tudi njegova stopnja pripadnosti (Suryani, 2018). Hall Lopez (2017) pravi, da je za generacijo milenijcev vključenost v organizacijo zelo pomembna, saj želijo imeti občutek, da prispevajo k odločitvam in tako opravljajo pomembno delo. Tudi Meier in Crocker (2010) izpostavljata, da si milenijci želijo opravljati delo, ki jim predstavlja izziv, pri svojem delu pa potrebujejo veliko svobode. Iz tega izhaja hipoteza 2:

**H2:** Avtonomija pri delu je pozitivno povezana s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Komunikacija, podpora s strani sodelavcev in dobri odnosi tudi zunaj delovnega mesta predstavljajo dejavnike, ki so močno povezani z zadovoljstvom (Robbins & Judge, 2013). Dobro delovno vzdušje, timski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi predstavljajo razloge, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom (Svetlik & Zupan, 2009). Sodelovanje v timih, kjer se člani timov razumejo, se podpirajo in so med seboj povezani, vpliva na višjo stopnjo pripadnosti (Suryani, 2018). Milenijci si želijo delati za delodajalca, ki poudarja dobre medsebojne odnose in ustvarja priložnosti za timsko delo (Smith & Nichols, 2015). Generaciji je pomemben družbeni vidik dela in povezovanje s sodelavci tako znotraj kot zunaj delovnega okolja (KPMG,

2017). Prossack (2018) dodaja, da generacija milenijcev pričakuje pozitivna delovna okolja, kjer se lahko razvijejo tudi prijateljstva. Iz tega izhaja hipoteza 3:

**H3:** Delovni odnosi so pozitivno povezani s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Parvin in Kabir (2011) ugotavljata, da na zadovoljstvo zaposlenih lahko vpliva veliko različnih dejavnikov, eden izmed teh je tudi delo samo oziroma njegova stopnja zahtevnosti, raznolikost delovnih nalog in zanimivost ter izzivi pri delu. Milenijci veljajo za generacijo, ki je tehnološko spretna in ima zmožnost opravljanja več stvari hkrati (Farrell & Hurt, 2014). Meier in Crocker (2010) izpostavljata, da generacija milenijcev od svojih delodajalcev pričakuje, da jim bodo omogočali neprestano učenje in opravljanje odgovornih nalog. Pomembno jim je, da opravljajo delo, ki ima pomen, obenem pa lahko dodeljevanje nesmiselnih nalog vpliva na visoko stopnjo fluktuacije generacije milenijcev (Smith & Nichols, 2015). Iz tega izhaja hipoteza 4:

**H4:** Zahtevnost dela je pozitivno povezana s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Komunikacija in povratne informacije sta dejavnika, ki sta močno povezana z zadovoljstvom pri delu (Robbins & Judge, 2013). Tudi Hackman in Oldham (1975) v svojem modelu obogatitve dela izpostavljata prav povratne informacije kot pomembne značilnosti dela, ki vplivajo predvsem na notranjo motivacijo, večje zadovoljstvo pri delu, večjo produktivnost in manjšo stopnjo fluktuacije zaposlenih. Povratne informacije vplivajo tudi na dobre odnose z nadrejenimi, saj zaposleni potrebuje strokovno mnenje, konstruktivno kritiko in razumevanje nadrejenega (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Prav pogoste povratne informacije so eden izmed štirih dejavnikov, ki so najbolj oblikovali generacijo milenijcev (Thompson & Gregory, 2012). Tudi Hershatter in Epstein (2010) izpostavljata vpliv povratnih informacij in vpliv pohval ter usmerjanja. Generacija milenijcev na delovnem mestu želi biti individualno obravnavana, od svojih nadrejenih pa pričakujejo pozornost in konstruktivne povratne informacije za opravljeno delo (Meier & Crocker, 2010). Iz tega izhaja hipoteza 5:

**H5:** Povratne informacije so pozitivno povezane s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

## **4.2 Zasnova raziskave in metodologija**

### **4.2.1 Vprašalnik**

Empirični del temelji na metodi zbiranja primarnih podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika 1KA – EnKlikAnketa. Pri oblikovanju vprašalnika sem izhajala iz obstoječe literature in raziskav, saj sem uporabila že preverjene vprašalnike. Vprašalnik je vsebinsko razdeljen na tri sklope, ki se nanašajo na proučevanje različnih dejavnikov.

Prvi del vprašalnika identificira posamezne demografske spremenljivke in je sestavljen iz petih demografskih vprašanj, s katerimi sem pridobila podatke o spolu, starosti, stopnji izobrazbe, obliki zaposlitve in delovni dobi.

Nato nadaljujem z vsebinskim delom vprašalnika, in sicer se prvi del nanaša na zadovoljstvo pri delu. Konstrukt zadovoljstva pri delu sem merila s pomočjo preverjenega vprašalnika, ki ga je razvil Spector (1985). Vprašalnik vsebuje 36 trditev, kjer respondenti na podlagi 6-stopenjske Likertove lestvice izražajo svojo stopnjo strinjanja s trditvami.

Za ugotavljanje zadovoljstva z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem sem uporabila vprašalnik avtorja Valcour (2007), kjer so respondenti na podlagi preteklih dveh tednov ocenili, kako zadovoljni so s svojim usklajevanjem med delom in zasebnim življenjem. Nato so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo z navedenimi trditvami.

V nadaljevanju s pomočjo vprašalnika o oblikovanju dela, ki sta ga razvila Morgeson in Humphrey (2006), merim različne dimenzije oblikovanja dela. Respondenti so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo. Trditve so se nanašale na različne vidike dela, in sicer avtonomijo pri delu, raznolikost dela, pomembnost dela, poistovetenje z delom, zahtevnost dela, ustvarjalnost pri delu, spretnost pri delu, odnosi pri delu in povratne informacije.

Zadnji del vprašalnika pa ugotavlja pripadnost pri delu, ki sem jo merila s pomočjo vprašalnika avtorjev Ahmad, Ahmad in Shah (2010). Vprašalnik vsebuje 9 trditev, respondenti pa so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo s trditvijo.

Vsa vprašanja razen delovne dobe so zaprtega tipa, na katere respondent odgovori tako, da izmed ponujenih odgovorov izbere en odgovor, že ponujeni odgovori pa omogočajo hitrejše in bolj enostavno izpolnjevanje vprašalnika. Da bi dosegla čim večjo stopnjo uporabnih odgovorov, sem anketni vprašalnik oblikovala tako, da je bil odgovor na vsako vprašanje obvezen.

#### 4.2.2 Opis vzorca

Anketa je bila izvedena na podlagi priložnostnega vzorčenja, vprašalnik pa je bil poslan približno 220 posameznikom preko družabnih omrežji, kot so Facebook in Instagram ter preko osebnih in poslovnih kontaktov. Enota opazovanja je posameznik, ki je pripadnik generacije milenijcev, populacijo pa sestavljajo vsi posamezniki, ki so pripadniki generacije milenijcev. Vprašalnik je izpolnilo 151 respondentov, od tega dva nista bila pripadnika generacije milenijcev, preostalih 24 pa je vprašalnik izpolnilo le delno, zato sem jih izključila iz nadaljnje analize.

Od 125 v celoti izpolnjenih vprašalnikov je bilo 41,6 % moških in 58,4 % žensk. Vseh 125 respondentov je pripadalo starostnemu razponu generacije milenijcev, in sicer od leta 1980 do 2000.

Največ vprašanih ima pridobljeno univerzitetno izobrazbo, in sicer 35,2 % respondentov. Nato sledi dokončana srednja šola, ki jo ima 28 % vprašanih, sledi ji visoka strokovna šola (12,8 %), višja šola (12 %) in magisterij (12 %). Nihče izmed vprašanih nima dokončane samo osnovne šole in prav tako nihče nima doktorata.

Večina vprašanih je zaposlenih za nedoločen čas (56 %), sledijo zaposleni za določen čas (16 %), delo preko študentskega servisa (14,4 %), delo preko s.p. (8,8 %) in brezposelni (4,8 %).

Povprečno število let delovne dobe znaša 4,64 let, od tega je minimalno število let delovne dobe nič let in maksimalno dvajset let. Največ vprašanih ima eno leto delovne dobe, in sicer 17,6 % vprašanih, 85,6 % vseh vprašanih pa ima do največ osem let delovne dobe.

#### 4.2.3 Metodologija

Empirični del temelji na analizi podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, analizirala pa sem jih v programskem paketu SPSS. Povezave in vplive med posameznimi konstrukti in dejavniki sem ugotavljala na podlagi linearne regresije.

Vprašalnike z manjkajočimi vrednostmi in vprašalnike respondentov, ki ne spadajo v generacijo milenijcev, sem izločila iz analize. Vprašalnik, s katerim sem merila zadovoljstvo pri delu, vsebuje tudi vprašanja, ki so vsebinsko postavljena v nasprotno smer (ang. Reverse-coded). Po navodilih, navedenih v vprašalniku, sem trditve, ki so bile vsebinsko postavljene v nasprotno smer, obrnila in ovrednotila, da sem pridobila pozitivne vrednosti. Nato sem v programu SPSS iz trditvev izračunala povprečne vrednosti za različne dimenzije zadovoljstva, in sicer dimenzijo plače, napredovanja, nadzora, ugodnosti, nagrad, delovnih pogojev, sodelavcev, narave dela in komunikacije in povprečno vrednost za celotno zadovoljstvo.

Posamezne sklope vprašanj sem nato združila v kategorije, ki proučujejo zadovoljstvo pri delu, pripadnost in različne dimenzije oblikovanja dela (i.e. avtonomijo pri delu, raznolikost dela, pomembnost dela, poistovetenje z delom, zahtevnost dela, ustvarjalnost pri delu, spretnost pri delu, odnosi pri delu in povratne informacije). Za vsako kategorijo sem prav tako analizirala opisne statistike.

V naslednjem koraku sem z linearno regresijo preverjala povezavo med odvisno spremenljivko zadovoljstva pri delu in ostalimi spremenljivkami ter to ponovila tudi za odvisno spremenljivko pripadnosti.

## **5 REZULTATI RAZISKAVE**

### **5.1 Opisne statistike**

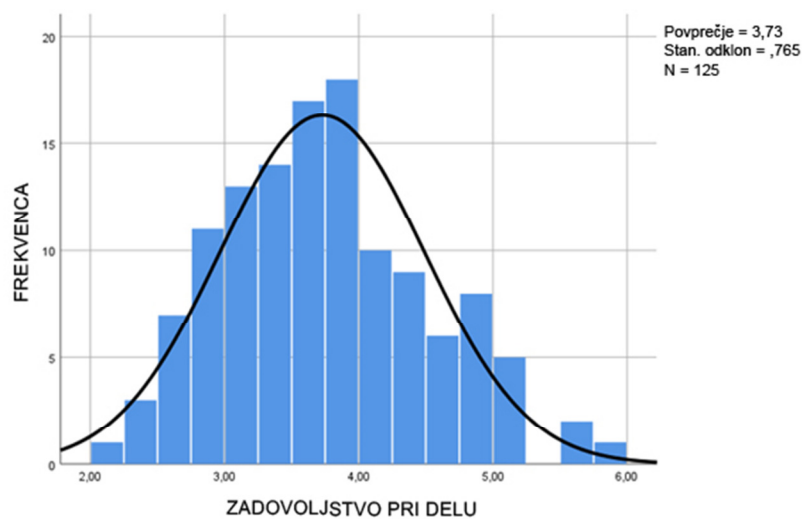
Pri prvem sklopu vprašanj sem s pomočjo vprašalnika, ki ga je razvil Spector (1985), analizirala zadovoljstvo pri delu. Vprašalnik vsebuje 36 trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu, respondenti pa so na podlagi 6-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami, pri čemer je številka ena pomenila največjo stopnjo nestrinjanja, šest pa največjo stopnjo strinjanja s trditvijo.

Povprečna ocena strinjanja v primeru proučevanja zadovoljstva pri delu med generacijo milenijcev je bila 3,73. Najvišjo stopnjo strinjanja so respondenti namenili naslednjim trditvam: rad opravljam svoje delo (4,96); zadovoljen sem s svojimi sodelavci (4,81); všeč so mi ljudje, s katerimi delam (4,78); moj nadrejeni ni pošten do mene (4,60); čutim ponos pri opravljanju svojega dela (4,55); moje delo je prijetno (4,54); cilji podjetja mi niso jasni (4,43); moj nadrejeni je kompetenten pri opravljanju svojega dela (4,28); s svojim nadrejenim sem zadovoljen (4,26); včasih imam občutek, da je moje delo brez pomena (4,24).

Z najmanjšo stopnjo strinjanja so respondenti označili naslednje trditve: stimulacija je premajhna in ni dovolj pogosta (2,47); premalo je nagrad in ugodnosti za zaposlene (2,79); obstajajo določene ugodnosti oziroma koristi, ki jih v našem podjetju nimamo, pa bi jih morali imeti (2,91); zaposleni napredujejo tako hitro kot v vseh ostalih podjetjih (2,98); ne čutim, da je moj trud nagrajen v tolikšni meri, kot bi moral biti (3,11); v službi imam preveč dela (3,13); zadovoljen sem s svojimi možnostmi glede povišanja plače (3,23); zadovoljen sem s svojimi priložnostmi za napredovanje (3,26).

Standardni odklon, ki meri razpršenost oziroma variabilnost enot, je največji pri trditvi »imam preveč dela s papirologijo« in znaša 1,67. Najnižjo vrednost standardnega odklona pa ima trditev »všeč so mi ljudje, s katerimi delam«, le ta znaša 0,88. Kot je razvidno iz spodnjega histograma, prikazuje rahlo asimetričnost v desno, kar pomeni, da je imela večina enot nizke vrednosti.

Slika 2: Histogram za zadovoljstvo pri delu



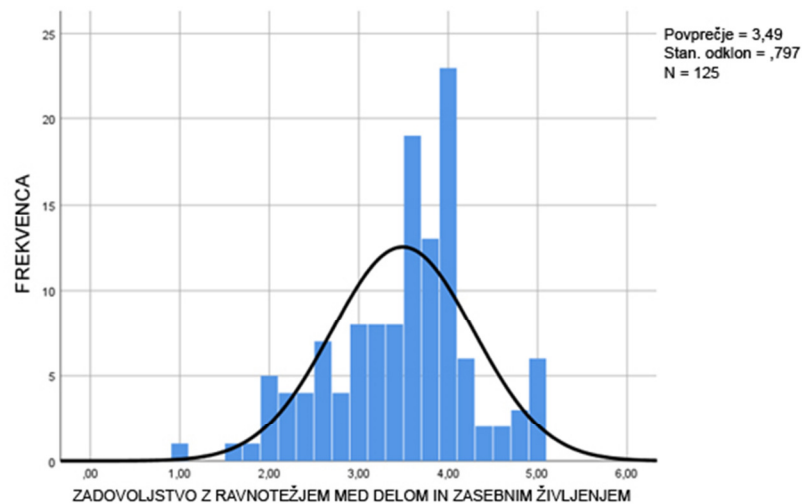
Vir: Lastno delo.

Naslednji sklop vprašanj je prav tako povezan z zadovoljstvom in se nanaša na ugotavljanje zadovoljstva z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem med generacijo milenijcev. Respondenti so na podlagi preteklih dveh tednov ocenili, kako zadovoljni so s svojim usklajevanjem med delom in zasebnim življenjem, nato pa so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami. Lestvica je bila oblikovana tako, da je številka ena pomenila največjo stopnjo nezadovoljstva, številka pet pa največjo stopnjo zadovoljstva.

V primeru proučevanja zadovoljstva z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem je bila povprečna ocena strinjanja s trditvijo 3,49, se pravi malce nižja kot pri proučevanju zadovoljstva pri delu. Respondenti so bili najbolj zadovoljni s priložnostmi, ki jih imajo, da svoje delo dobro opravijo in kljub delu ustrezno opravijo tudi zasebne obveznosti (3,65). Sledijo trditve, kako zadovoljni ste: z vašimi sposobnostmi, da uravnotežite potrebe po delu s potrebami iz vašega zasebnega življenja (3,51); z načinom, kako ste razdelili svoj čas med delo in zasebno življenje (3,45); z načinom, kako ste razdelili svojo pozornost med delo in zasebno življenje (3,45). Najmanjšo oceno pa so respondenti namenili trditvi, kako zadovoljni ste s tem, kako dobro se vaše delo ujema z vašim zasebnim življenjem (3,40).

Standardni odklon je največji pri trditvi »kako zadovoljni ste z načinom, kako ste razdelili svoj čas med delo in zasebno življenje« in znaša 1,08. Najnižjo vrednost standardnega odklona pa ima trditev »kako zadovoljni ste s priložnostmi, ki jih imate, da svoje delo dobro opravite in kljub delu ustrezno opravite tudi zasebne obveznosti«, ta znaša 0,87. Na sliki 3 histogram prikazuje rahlo asimetričnost v levo, kar pomeni, da je imela večina enot visoke vrednosti.

Slika 3: Histogram za zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem



Vir: Lastno delo.

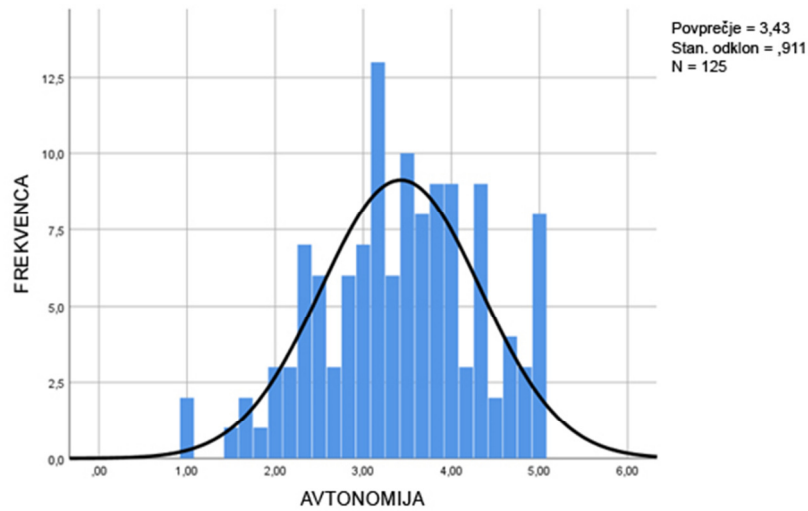
Tretji sklop vprašanj se nanaša na oblikovanje dela, s pomočjo vprašalnika pa sem proučevala različne dimenzije oblikovanja dela. Respondenti so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami, ki so se nanašale na posamezne vidike dela, in sicer avtonomijo pri delu, raznolikost dela, pomembnost dela, poistovetenje z delom, zahtevnost dela, ustvarjalnost pri delu, spretnost pri delu, odnose pri delu in povratne informacije. Lestvica je bila oblikovana tako, da je številka ena pomenila največjo stopnjo nestrinjanja, številka pet pa največjo stopnjo strinjanja s trditvijo. V nadaljevanju se nanašam na zastavljene hipoteze raziskave in predstavljam rezultate za vidik avtonomije pri delu, zahtevnosti dela, odnose pri delu in za vidik povratnih informacij.

V primeru proučevanja avtonomije pri delu je povprečna ocena strinjanja znašala 3,43. Z najvišjo oceno strinjanja so respondenti označili trditve: delovno mesto mi omogoča, da načrtujem, kako bom opravil svoje delo (3,64); delovno mesto mi daje priložnost, da uporabim svojo osebno pobudo ali presojo pri opravljanju dela (3,62); delovno mesto zagotavlja precejšnjo samostojnost pri sprejemanju odločitev (3,47).

Najmanjšo stopnjo strinjanja pa so respondenti namenili trditvi: na delovnem mestu lahko sprejemam lastne odločitve glede razporejanja delovnega urnika (3,15) in trditvi delovno mesto mi omogoča, da sam sprejemam veliko število odločitev (3,42). Standardni odklon je največji pri trditvi »na delovnem mestu lahko sprejemam lastne odločitve glede razporejanje delovnega urnika« in znaša 1,41. Najnižjo vrednost standardnega odklona pa ima trditev »delovno mesto mi omogoča, da načrtujem, kako bom opravil svoje delo«, ta znaša 1,03. Na sliki 4 histogram prikazuje rahlo asimetričnost v levo, kar pomeni, da je imela večina enot visoke vrednosti.



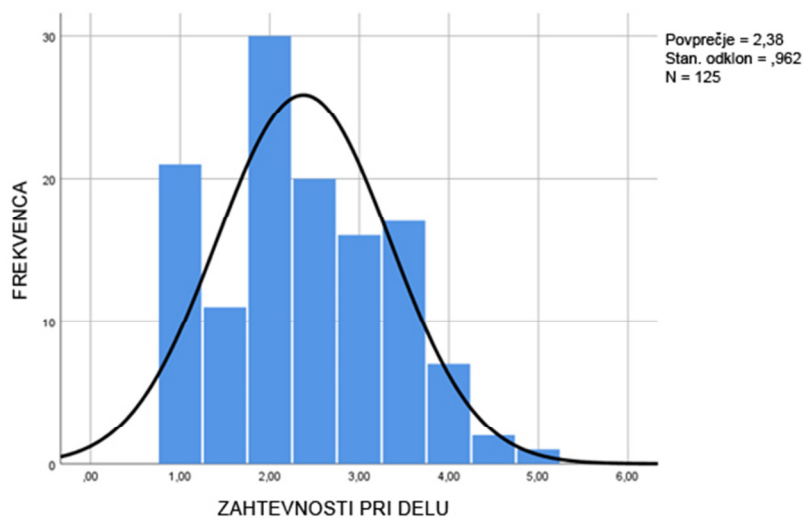
Slika 4: Histogram za avtonomijo pri delu



Vir: Lastno delo.

Pri proučevanju vidika zahtevnosti dela je povprečna ocena strinjanja znašala 2,38. Respondenti so najvišjo stopnjo strinjanja namenili trditvi »delovno mesto zahteva, da naenkrat opravljam samo eno dejavnost ali delovno nalogo«, ocena strinjanja pri tej trditvi znaša 2,45, standardni odklon pa 1,22. Najnižjo stopnjo strinjanja so respondenti namenili trditvi »delovne naloge so preproste in enostavne«, ocena strinjanja pri tej trditvi znaša 2,30, standardni odklon, ki meri razpršenost enot, pa 1,13. Na sliki 5 histogram prikazuje rahlo asimetričnost v desno, kar pomeni, da je imela večina enot nizke vrednosti.

Slika 5: Histogram za zahtevnost pri delu

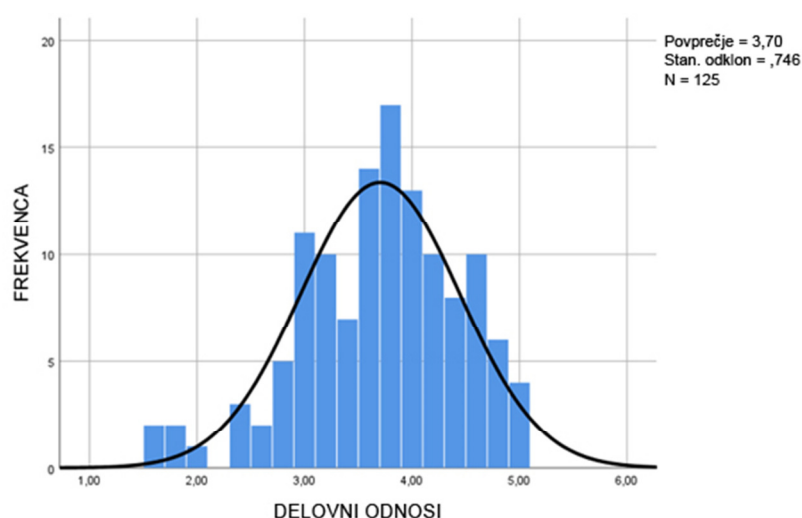


Vir: Lastno delo.

Analiza delovnih odnosov je pokazala povprečno oceno strinjanja 3,70. Z najvišjo oceno strinjanja so respondenti označili naslednje trditve: moji sodelavci so prijazni (4,07); na delovnem mestu imam priložnost spoznati nove ljudi (4,02); ljudje, s katerimi delam, se zanimajo tudi za moje zasebno življenje (3,68).

Najmanjšo stopnjo strinjanja pa so respondenti namenili trditvam: moj nadrejeni se zanima za dobro počutje njegovih zaposlenih (3,28); na delovnem mestu imam priložnost za razvijanje tesnih prijateljstev (3,46). Standardni odklon je največji pri trditvi »moj nadrejeni se zanima za dobro počutje njegovih zaposlenih« in znaša 1,24. Najnižjo vrednost standardnega odklona pa ima trditev »moji sodelavci so prijazni«, ta znaša 0,88. Na sliki 6 histogram prikazuje dokaj enakomerno porazdelitev.

*Slika 6: Histogram za delovne odnose*



*Vir: Lastno delo.*

Povprečna ocena stopnje strinjanja pri proučevanju povratnih informacij znaša 3,14, pokazala pa jo je trditev »od svojega nadrejenega in sodelavcev prejemam veliko informacij o svoji uspešnosti na delovnem mestu«. Standardni odklon pri povratnih informacijah znaša 1,21.

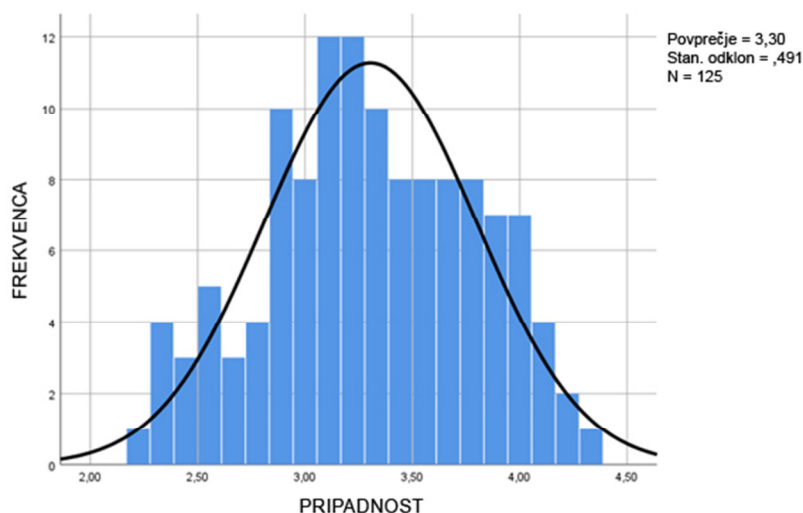
Zadnji sklop ankete ugotavlja pripadnost pri delu. S pomočjo vprašalnika, ki vsebuje 9 trditve, so respondenti na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se strinjajo s trditvijo, pri čemer je številka ena pomenila popolno nestrinjanje s trditvijo, številka pet pa popolno strinjanje s trditvijo.

V primeru proučevanja pripadnosti je bila povprečna ocena strinjanja s trditvijo 3,30. Najvišjo stopnjo strinjanja so respondenti namenili trditvam: bil bi zadovoljen, če bi vedel, da je moje delo prispevalo v dobrobit podjetja (4,23); pri svojem delu imam rad občutek,

da nekaj prispevam, ne le za sebe, ampak tudi za celotno podjetje (4,10); imam občutek, da sem del podjetja (3,75); ponosen sem, da lahko ljudem povem, za katero podjetje delam (3,63).

Z najmanjšo stopnjo strinjanja so respondenti označili naslednje trditve: pripravljen sem storiti le toliko dela, kot zahteva moj opis delovnih nalog in nič več (2,09); ponudba boljše plačanega dela v kakšnem drugem podjetju me ne bi spodbudila k razmišljanju o menjavi službe (2,86); nerad bi zapustil podjetje, tudi če podjetje finančno ne bi dobro poslovalo (2,91); včasih se mi zdi, da bi rad zapustil podjetje za vedno (3,04); bližnjemu prijatelju bi priporočil, da se pridruži podjetju, v katerem delam (3,11). Standardni odklon je največji pri trditvi »včasih se mi zdi, da bi rad zapustil podjetje za vedno« in znaša 1,35. Najnižjo vrednost standardnega odklona pa ima trditev »bil bi zadovoljen, če bi vedel, da je moje delo prispevalo v dobrobit podjetja«, ta znaša 0,74. Na sliki 7 histogram prikazuje rahlo asimetričnost v desno.

Slika 7: Histogram za pripadnost



Vir: Lastno delo.

V tabeli 7 so prikazani podatki o povprečjih in standardnemu odklonu za proučevane konstrukte.

Tabela 7: Povprečja in standardni odkloni

KONSTRUKT	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
Zadovoljstvo pri delu	3,73	0,765
Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem	3,49	0,797
Avtonomija	3,43	0,911

Se nadaljuje.

Tabela 7: Povprečja in standardni odkloni (nad.)

KONSTRUKT	POVPREČJE	STANDARDNI ODKLON
Zahtevnost dela	2,38	0,962
Delovni odnosi	3,70	0,746
Povratne informacije	3,14	1,207
Pripadnost	3,30	0,491

Vir: Lastno delo.

## 5.2 Preverjanje hipotez

**H1:** Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem je pozitivno povezano s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Pri analizi povezave med ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem (neodvisna spremenljivka) in pripadnostjo (odvisna spremenljivka) znaša Pearsonov korelacijski koeficient  $r = 0,174$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in zelo šibka. Pozitivno in linearno povezanost kaže tudi regresijski koeficient  $B = 0,108$ . Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 1,965$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,052$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da je ravnotežje med delom in zasebnim življenjem pozitivno povezano s pripadnostjo. Vrednost determinacijskega koeficienta  $R^2 = 0,030$ , kar pomeni, da je 3 % variabilnosti pripadnosti pojasnjeno z linearno odvisnostjo od ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

Pri nadaljnji analizi povezave med ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem (neodvisna spremenljivka) in zadovoljstvom pri delu (odvisna spremenljivka) znaša Pearsonov korelacijski koeficient  $r = 0,285$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in šibka. Pozitivno in linearno povezanost kaže tudi regresijski koeficient  $B = 0,273$ . Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 3,293$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,001$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da je ravnotežje med delom in zasebnim življenjem pozitivno povezano z zadovoljstvom pri delu. Vrednost determinacijskega koeficienta  $R^2 = 0,081$ , kar pomeni, da je 8,1 % variabilnosti zadovoljstva pri delu pojasnjeno z linearno odvisnostjo od ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

**H2:** Avtonomija pri delu je pozitivno povezana s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Pri analizi povezave med avtonomijo (neodvisna spremenljivka) in pripadnostjo (odvisna spremenljivka) znaša Pearsonov korelacijski koeficient  $r = 0,467$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in zmerna. Pozitivno in linearno

povezanost kaže tudi regresijski koeficient  $B = 0,252$ . Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 5,852$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,000$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da je avtonomija pozitivno povezana s pripadnostjo. Vrednost determinacijskega koeficienta  $R^2 = 0,218$ , kar pomeni, da je 21,8 % variabilnosti pripadnosti pojasnjeno z linearno odvisnostjo od avtonomije.

Za spremenljivki avtonomija (neodvisna spremenljivka) in zadovoljstvo pri delu (odvisna spremenljivka) je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta  $r = 0,492$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in zmerna. Pozitivno in linearno povezanost kaže tudi regresijski koeficient  $B = 0,413$ . Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 6,268$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,000$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da je avtonomija pozitivno povezana z zadovoljstvom pri delu. Vrednost determinacijskega koeficienta  $R^2 = 0,242$ , kar pomeni, da je 24,2 % variabilnosti zadovoljstva pri delu pojasnjeno z linearno odvisnostjo od avtonomije.

**H3:** Delovni odnosi so pozitivno povezani s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Pri analizi povezave med delovnimi odnosi (neodvisna spremenljivka) in pripadnostjo (odvisna spremenljivka) znaša Pearsonov korelacijski koeficient  $r = 0,479$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in zmerna. Pozitivno in linearno povezanost kaže tudi regresijski koeficient  $B = 0,315$ . Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 6,048$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,000$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da so delovni odnosi pozitivno povezani s pripadnostjo. Vrednost determinacijskega koeficienta  $R^2 = 0,229$ , kar pomeni, da je 22,9 % variabilnosti pripadnosti pojasnjeno z linearno odvisnostjo od delovnih odnosov.

Za spremenljivki delovni odnosi (neodvisna spremenljivka) in zadovoljstvo pri delu (odvisna spremenljivka) je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta  $r = 0,600$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in zmerna. Pozitivno in linearno povezanost kaže tudi regresijski koeficient  $B = 0,615$ . Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 8,317$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,000$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da so delovni odnosi pozitivno povezani z zadovoljstvom pri delu. Vrednost determinacijskega koeficienta  $R^2 = 0,360$ , kar pomeni, da je 36 % variabilnosti zadovoljstva pri delu pojasnjeno z linearno odvisnostjo od delovnih odnosov.

**H4:** Zahtevnost dela je pozitivno povezana s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Analiza odvisnosti med zahtevnostjo dela (neodvisna spremenljivka) in pripadnostjo (odvisna spremenljivka) ni pokazala statističnih značilnosti. Pearsonov korelacijski koeficient znaša  $r = 0,021$ , to pomeni, da je povezava med zahtevnostjo dela in

pripadnostjo linearna, pozitivna in zelo šibka. Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 0,229$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,819$  ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo hipotezo 4 in sprejmemo sklep, da zahtevnost dela ni povezana s pripadnostjo.

Nadaljnja analiza odvisnosti med zahtevnostjo dela (neodvisna spremenljivka) in zadovoljstvom pri delu (odvisna spremenljivka) je prav tako pokazala, da ne moremo potrditi hipoteze 4. Pearsonov korelacijski koeficient za ti dve spremenljivki znaša  $r = 0,022$ , to pomeni, da je povezava med zahtevnostjo dela in zadovoljstvom pri delu linearna, pozitivna in zelo šibka. Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 0,246$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,806$  ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov zavrnamo hipotezo 4 in sprejmemo sklep, da zahtevnost dela ni povezana z zadovoljstvom pri delu.

**H5:** Povratne informacije so pozitivno povezane s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.

Vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta za povratne informacije (neodvisna spremenljivka) in pripadnost (odvisna spremenljivka) znaša  $r = 0,297$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in šibka. Pozitivno in linearno povezanost kaže tudi regresijski koeficient  $B = 0,121$ . Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 3,448$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,001$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da so povratne informacije pozitivno povezane s pripadnostjo. Vrednost determinacijskega koeficienta  $R^2 = 0,088$ , kar pomeni, da je 8,8 % variabilnosti pripadnosti pojasnjeno z linearno odvisnostjo od povratnih informacij.

Pri analizi povezave med povratnimi informacijami (neodvisna spremenljivka) in zadovoljstvom pri delu (odvisna spremenljivka) je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta  $r = 0,553$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in zmerna. Pozitivno in linearno povezanost kaže tudi regresijski koeficient  $B = 0,350$ . Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je  $t = 7,358$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,000$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da so povratne informacije pozitivno povezane z zadovoljstvom pri delu. Vrednost determinacijskega koeficienta  $R^2 = 0,306$ , kar pomeni, da je 30,6 % variabilnosti zadovoljstva pri delu pojasnjeno z linearno odvisnostjo od povratnih informacij.

## 6 DISKUSIJA

### 6.1 Interpretacija rezultatov

S pomočjo domače in tuje strokovne literature s področja zadovoljstva pri delu, pripadnosti in generacije milenijcev sem zastavila raziskavo, ki se nanaša na proučevanje dejavnikov, ki spodbujajo zadovoljstvo pri delu in pripadnost generacije milenijcev. Rezultati raziskave

so pokazali, da obstajajo nekatere neposredne povezave med določenimi dejavniki in zadovoljstvom pri delu ter pripadnostjo. V tabeli 8 predstavljam hipoteze in njihov status.

*Tabela 8: Hipoteze in njihov status*

	<b>Hipoteza</b>	<b>Status</b>
<b>H1</b>	Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem je pozitivno povezano s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.	Potrjena.
<b>H2</b>	Avtonomija pri delu je pozitivno povezana s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.	Potrjena.
<b>H3</b>	Delovni odnosi so pozitivno povezani s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.	Potrjena.
<b>H4</b>	Zahtevnost dela je pozitivno povezana s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.	Ni potrjena.
<b>H5</b>	Povratne informacije so pozitivno povezane s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu.	Potrjena.

*Vir: Lastno delo.*

Hipoteza 1 predpostavlja, da boljše kot bo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, večja bo pripadnost in zadovoljstvo pri delu. Rezultati potrjujejo pozitivno povezavo med dejavnikom ravnotežja in konstruktoma pripadnosti ter zadovoljstva pri delu. Eden izmed današnjih večjih izzivov je usklajevanje dela in zasebnega življenja. Milenijci predstavljajo generacijo, ki se tega zelo dobro zaveda in na prvo mesto ne postavlja samo službe, pač pa osebne interese ter družinske in prijateljske odnose. Ravno zato potrebujejo delovna mesta, ki jim omogočajo možnosti za ohranjanje ravnotežja. Generacija milenijcev se je pripravljena nenehno izobraževati, pridobivati nova znanja in izkušnje, saj v tem vidi možnost za karierno napredovanje, po drugi strani pa si bodo vzeli čas za počitnice, hobije in dopust, ker cenijo svoj prosti čas (Dakić, 2019). Raziskave namreč kažejo, da si generacija želi osebno rasti (Brack & Kelly, 2012), kar lahko dosega tudi v svojem prostem času, zato je zanjo zelo pomembno, da ohranja ravnotežje in tako doseže svoje zastavljene cilje.

Hipoteza 2 predpostavlja, da je avtonomija pri delu pozitivno povezana s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu. Tudi pri tej hipotezi rezultati potrjujejo, da višja kot je stopnja avtonomije pri delu, večja je pripadnost in zadovoljstvo pri delu. Pri tej spremenljivki sem v vprašalniku uporabila predvsem trditve, povezane s svobodo pri načrtovanju dela in svobodo pri sprejemanju odločitev. Izpostavila bi prav pomen fleksibilnosti delovnega okolja, saj si milenijci želijo in od svojih delodajalcev pričakujejo, da se bodo lahko samostojno odločali o izbiri delovnega časa (KPMG, 2017). Vse bolj se umikajo fiksni delavniki, saj je vse več milenijcev pripravljenih delati od doma, ker jim to omogoča izbiro delovnega časa po svoji volji in opravljanje dela, ko se počutijo najbolj produktivne (Žibert, 2014). Posledično lahko omogočanje fleksibilnosti delovnega mesta in časa

pripomore k lažjemu vzdrževanju pravega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, ki je za generacijo milenijcev zelo pomembno.

Ugotovitve moje raziskave so skladne z ugotovitvami drugih avtorjev, ki so ugotovili, da lahko večjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih dosežemo z njihovim opolnomočenjem, saj le ta omogoča, da zaposleni samostojno opravljajo delovne naloge in sprejemajo neodvisne odločitve (Turkyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak, 2011). Generacija milenijcev velja za zelo samozavestno in optimistično generacijo, ki si želi neodvisnosti. Pri svojem delu si postavljajo visoke cilje in z določeno mero svobode jih tudi lažje uresničijo. Glede na to, da predstavljajo generacijo, ki si želi napredovanja, ustvarjanje kariere in opravljanja dela, ki ima večji pomen, ugotavljam, da bi lahko pomanjkanje določene stopnje avtonomije negativno vplivalo na njihov poslovni in osebni razvoj ter posledično na zadovoljstvo in tudi na pripadnost organizacijam.

Rezultati raziskave so potrdili, da obstaja pozitivna povezava med delovnimi odnosi in pripadnostjo ter zadovoljstvom pri delu, kar predvideva hipoteza 3. Kot izpostavljata Robbins in Judge (2013), družbeni kontekst dela lahko močno vpliva na zadovoljstvo in pripadnost. Hipoteza 3 predpostavlja, da so boljši delovni odnosi pozitivno povezani s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu. Ljudje smo navajeni biti v interakciji z drugimi, generacija milenijcev pa sploh velja za generacijo, ki rada deluje v timih. Raziskave kažejo, da delovno okolje podjetij predstavlja motivacijski dejavnik in vse večji razlog za izbiro podjetja, za katerega bi generacija milenijcev želela delati (Meier & Crocker, 2010). Generacija si želi pozitivnega delovnega okolja, saj so ji pomembni dobri odnosi, dobra komunikacija in sodelovanje na delovnem mestu, prav tako pa si s sodelavci želijo razvijati močnejše vezi in se družiti tudi v prostem času.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem potrditi hipoteze 4, da je zahtevnost dela pozitivno povezana s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu. Hipoteza predpostavlja, da večja kot je zahtevnost dela, večja bo pripadnost in zadovoljstvo pri delu. Zahtevnost dela se nanaša na delovne naloge, ki so lahko zapletene ali enostavne. Delo, ki vključuje zapletene naloge, zahteva uporabo številnih spretnosti in veščin, je bolj psihično zahtevno in polno izzivov, hkrati pa bo najverjetneje imelo pozitivne motivacijske rezultate (Morgeson & Humphrey, 2006). Milenijci si pri delu želijo dinamičnosti, nenehnega izobraževanja in delovnih nalog, ki bi jim predstavljale izziv in tako pomagale osebnostno rasti. Opravljanje zahtevnejšega dela pa bi po drugi strani pomenilo, da bi morali opravljati več nalog, ki so kompleksnejše, to pomeni, da bi imeli več dela, več časa bi namenili delu, zato sklepam, da bi težje ohranjali ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, ki je generaciji tudi zelo pomembno. Posledično to vpliva na manjšo pripadnost in zadovoljstvo pri delu.

Hipoteza 5 trdi, da obstaja pozitivna povezava med povratnimi informacijami in pripadnostjo ter zadovoljstvom pri delu. Rezultati potrjujejo, da višji kot je nivo izmenjave



povratnih informacij, večja je pripadnost in zadovoljstvo pri delu. Milenijci potrebujejo veliko povratnih informacij, saj jim to zagotavlja, da se gibljejo po poti napredka (Hershtatter & Epstein, 2010). Povratne informacije, ki jih prejmejo, bodisi negativne ali pozitivne, jim omogočajo, da bolje opravljajo svoje delo, se lažje odločajo, popravljajo napake, predlagajo izboljšave in lažje razvijajo svojo kariero.

## 6.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter izvedene empirične raziskave prispeva k razumevanju dejavnikov, ki spodbujajo zadovoljstvo in pripadnost generacije milenijcev. Izvedena empirična raziskava potrjuje in tudi dopolnjuje pretekla raziskovanja na področju proučevanja značilnosti generacije milenijcev na delovnem mestu in razumevanja dejavnikov spodbujanja zadovoljstva pri delu in pripadnosti.

Generacija milenijcev je znana po tem, da ji je vidik družine in zasebnega življenja zelo pomemben, vse to pa izhaja iz dejstva, da so kot otroci opazovali svoje starše, ki so žrtvovali svoje ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem za doseganje uspešnih organizacijskih rezultatov (Hershtatter & Epstein, 2010). To sem potrdila tudi v svoji raziskavi, kjer se je izkazalo, da dejavnik ravnotežja med delom in zasebnim življenjem vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in pripadnost.

Mukundan, Dhanya in Saraswathyamma (2013) ugotavljajo, da generacija milenijcev pričakuje vključenost v intelektualne pogovore in odločitve o upravljanju. Milenijci so motivirani, ko jim je dana svoboda dela in ne želijo, da jim nadrejeni konstantno narekuje, kaj morajo početi (Meier & Crocker, 2010). Meier in Crocker (2010) še dodajata, da milenijci predstavljajo generacijo, ki si želi odgovornosti. Želijo si opravljati pomembno delo, v katerem vidijo smisel in pomen. Prav notranji motivacijski dejavniki, kot so izzivi, avtonomija in podpora omogočajo zaposlenim, da najdejo smisel in zanimanje za delo ter tako prispevajo k zadovoljstvu pri delu (Campione, 2015). Tudi moja raziskava je potrdila, da avtonomija predstavlja pomemben dejavnik spodbujanja zadovoljstva in pripadnosti generacije milenijcev.

Delovni odnosi podobno predstavljajo pomemben dejavnik spodbujanja zadovoljstva in pripadnosti. Dobri delovni odnosi temeljijo na dobri komunikaciji, zaupanju in enotnosti ter bistveno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011). Raziskava, ki sem jo opravila, je pokazala, da so milenijcem pomembni dobri delovni odnosi, kar je skladno z dosedanjimi ugotovitvami, saj veljajo za generacijo, ki ji je pomemben družbeni vidik dela. Generacija milenijcev si želi delovnih okolij, ki povezujejo in združujejo zaposlene, saj se zavedajo, koliko svojega časa preživijo v službi, zato poskušajo vzpostaviti prijateljske odnose s sodelavci. Dobro razumevanje med sodelavci lahko velikokrat pripomore, da se zaposleni navkljub vsem težavam in izzivom, s katerimi se pri delu srečuje, še vedno rad vrača na svoje delovno mesto.

Pri hipotezi 4 sem predpostavljala, da delo, ki je oblikovano z zahtevnejšimi in kompleksnejšimi delovnimi nalogami, pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu in pripadnost. Izhajala sem predvsem iz dejstva, da so milenijci sposobni opravljati več nalog hkrati in si ne želijo opravljati nesmiselnih delovnih nalog, ampak naloge, ki bodo polne izzivov. Opravljanje zahtevnejših nalog jim omogoča hitrejši razvoj in karierni napredek, predvsem pa, da v svojem delu vidijo višji smisel in namen. Hall Lopez (2017) še dodaja, da bodo pripadniki generacije milenijcev bolj verjetno ostali del organizacij, če bodo videli, da se njihove ideje izvajajo in bodo še naprej prispevali svoj delež. Na podlagi rezultatov raziskave nisem mogla potrditi hipoteze 4, saj ni pokazala statističnih značilnosti. Predvidevam, da zahtevnejše delo vpliva na čas, ki ga zaposleni preživi na delovnem mestu, prav tako lahko zahtevnejše delo negativno vpliva na ohranjanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

Milenijci so bili vzgojeni s stalnim treningom in povratnimi informacijami, zato pričakujejo, da se bo to nadaljevalo tudi na delovnem mestu (Brack & Kelly, 2012). Želijo vedeti, ali dobro opravljajo svoje delo, s strani delodajalcev pa pričakujejo, da jim bodo te informacije posredovali in jim hkrati pomagali pri usposabljanju in motiviranju (Meier & Crocker, 2010). S povratnimi informacijami lahko vedo, kako uspešni so na delovnem mestu in kje imajo še prostor za napredek, posledično pa lažje dosegajo svoje cilje. Raziskava potrjuje že obstoječe ugotovitve, saj ugotavljam, da povratne informacije pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu in pripadnost generacije milenijcev.

### **6.3 Priporočila za managerje pri ravnanju z generacijo milenijcev**

Meier in Crocker (2010) izpostavljata, da milenijci predstavljajo generacijo, kot je še ni bilo, njihov potencial pa težko primerjamo s katerokoli generacijo pred njimi. So generacija, ki je motivirana, izobražena in ima višja pričakovanja, kot so jih imele generacije kdaj koli prej (Meier & Crocker, 2010). Prilagoditev stila vodenja motivacijskim potrebam milenijcev bo postalo ključnega pomena za managerje (Smith & Nichols, 2015). Z ustreznim vodenjem bodo imele organizacije velike koristi od generacije milenijcev, predvsem zaradi njihove miselnosti, ki je usmerjena k dosežkom, saj je generacija pripravljena vložiti veliko napora za uspeh organizacije (Smith & Nichols, 2015). Smith in Nichols (2015) še izpostavljata, da bodo morali managerji generaciji zagotoviti priložnosti za karierni napredek, prav tako pa bodo morali stalno zagotavljati povratne informacije, v nasprotnem primeru si bo generacija milenijcev svoje delo interpretirala kot nezadovoljivo.

Tudi Thompson in Gregory (2012) poudarjata pomen vodenja managerjev, in sicer takšen stil vodenja in upravljanja, ki dopolnjuje način dela mladih. Tisti, ki spodbujajo odnose in namenljajo pozornost predvsem individualnim potrebam posameznikov, bodo najuspešnejše privabili, motivirali in ohranili pripadnike generacije milenijcev (Thompson

& Gregory, 2012). V nadaljevanju povzemam nekaj ključnih priporočil za managerje, predlaganih s strani avtorjev Thompson in Gregory (2012):

1. Vlagajte čas in trud v grajenje pristnih in smiselnih odnosov s svojimi zaposlenimi.
2. S svojimi zaposlenimi vzpostavite odnos, ki temelji na vzajemnem zaupanju.
3. V svoje delo vključite mentorski pristop, ki naj bo osredotočen na razvoj, rast, podeljevanje pravic do odločanja in večje osebne odgovornosti zaposlenih, le to bo ustrezalo generaciji Y in njihovim željam po povratnih informacijah ter avtonomiji. Dober mentorski pristop s pogostim treningom bo milenijcem pomagal, da bodo samostojno iskali odgovore na vprašanja in tako tudi pridobili nove spretnosti in znanja.
4. Individualno obravnavajte svoje zaposlene in prilagodite interakcije edinstvenim potrebam svojih zaposlenih.

Raziskava, ki sem jo opravila, je pokazala, da je pripadnikom generacije milenijcev zelo pomembno ohranjanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Managerji bi generaciji morali omogočati fleksibilen delovni čas in tudi možnost dela od doma. Glede na tehnološke povezave in spretnost generacije bi delo od doma, vsaj ob določenih dnevih ali pa za tiste zaposlene, ki so od delovnega mesta zelo oddaljeni, močno pripomoglo k zadovoljstvu generacije. Smiselno bi bilo vpeljati tudi fleksibilen in krajši poletni delovni čas, saj mladi zelo radi izkoristijo poletne podaljšane vikende. Milenijci močno cenijo svoj prosti delovni čas in družinsko življenje, zato menim, da bi fleksibilen delovni čas generaciji pomagal ohranjati ravnotežje, ki je milenijcem pomembno.

Avtonomija prav tako predstavlja pomemben dejavnik spodbujanja zadovoljstva pri delu in pripadnosti generacije milenijcev. Pomembno je, da managerji generaciji milenijcev omogočajo svobodo, da se lahko samostojno odločajo o razporejanju svojega delovnega časa in opravljanju delovnih nalog. Milenijci imajo radi strukturo in organiziranost, ne marajo pa nejasnosti in dvoumnosti, hkrati pa si želijo jasnih pravil ter dobro opredeljene politike in odgovornosti (Hartman & McCambridge, 2011). Managerjem priporočam, da dobro opredelijo delovne naloge in pričakovanja od generacije milenijcev, hkrati pa naj jim pri delu in pri odločanju pustijo določen nivo svobode in odgovornosti, saj jim delo tako predstavlja večji izziv. Prav tako naj jih vključujejo v pogovore o sprejemanju odločitev, ker je pomembno, da imajo občutek vključenosti in pomembnosti.

Pozitivno organizacijsko vzdušje, v katerem je čutiti dobre delovne odnose in povezanost med zaposlenimi, pomembno vpliva na zadovoljstvo in pripadnost milenijcev. Managerjem priporočam, da skušajo vzpostaviti pozitivno organizacijsko kulturo, predvsem s povezovanjem zaposlenih na delovnem mestu in izven delovnega mesta. Spodbujajo naj dnevno komunikacijo, timsko delo, pozitivna in sproščena delovna okolja, kjer se lahko razvijejo prijateljstva. Delovna okolja naj oblikujejo tako, da bodo imeli zaposleni kotičke za druženje, kjer se bodo kreativno reševali problemi in izzivi ter rastle

nove ideje. Organizirajo naj team buildinge, službene izlete in tradicionalne zabave, kjer se zaposleni lahko bolje spoznajo in povežejo tudi izven delovnega časa.

Kljub temu da rezultati moje raziskave niso pokazali statističnega vpliva zahtevnosti dela na pripadnost in zadovoljstvo pri delu, je pomembno, da managerji generaciji milenijcev dodeljujejo naloge, ki so jim zanimive in v katerih generacija vidi določen smisel in pomen. Pomembno je, da jim delo ne postane monotono, ampak da v delovnih nalogah vidijo izziv. Managerjem bi priporočila, naj skrbijo tudi za nenehno usposabljanje in izobraževanje generacije, saj jim tako pomagajo karierno in osebno rasti, kar nenazadnje vpliva tudi na uspešnost organizacij.

Milenijci potrebujejo nenehna mnenja, potrditve, odzive in povratne informacije. Managerjem svetujem, da skrbijo za neprestano dnevno komunikacijo s pripadniki generacije milenijcev. Velikokrat se managerji srečujejo s pomanjkanjem časa, zato je v tem primeru pomembno, da vseeno ne pozabijo na komunikacijo in s kratkimi e-maili poskrbijo za povratne informacije. Priporočam tudi dnevne ali pa vsaj tedenske sestanke in medletne ter letne pogovore. Pomembno je, da generaciji podajo svoje pozitivne in negativne kritike, saj jih tako ne puščajo v nevednosti in omogočajo, da konstantno napredujejo. Izpostavila bi tudi pomen pohval in priznanj, ki močno vplivajo na motivacijo generacije milenijcev. Managerjem svetujem, naj vzpostavijo nekakšen program pohval in priznanj, kjer tedensko ali pa mesečno javno pohvalijo zaposlene za dobro opravljeno delo. Menim, da bo to še bolj vzpodbudilo njihov zagon in pripravljenost za delo, posledično pa bo izkoristek potenciala generacije milenijcev še večji.

Brack in Kelly (2012) predlagata tri korake, ki jih managerji lahko sprejmejo, da privabijo, razvijejo in obdržijo generacijo milenijcev: korak privabljanja, korak razvoja in korak zadržanja generacije. Pri privabljanju generacije Y je pomembno, da managerji sporočijo, za kaj se organizacija zavzema. Pomembno je, da generacija dobi občutek o kulturi organizacije, odprti politiki komuniciranja, fleksibilnem delovnem času, možnostih izobraževanja in usposabljanja ter priložnostih za razvoj. Podjetja, kot so Google in Deloitte, vedno bolj uporabljajo sodobno tehnologijo za posredovanje teh informacij. Potencialne zaposlene na spletnih straneh za zaposlovanje seznanijo o delu z videoposnetki, ki prikazujejo delovne dneve trenutnih zaposlenih, le ti razlagajo, kako poteka njihov dan in kako se organizacijska kultura prilagaja njihovemu delu.

Naslednji korak je usmerjen k razvoju generacije Y. Pomembno je spodbujanje razvoja medsebojne podpore in razumevanja med generacijami na delovnem mestu z usposabljanji na področju medgeneracijske dinamike. Managerji lahko generaciji milenijcev ponudijo usposabljanja v obliki mehkih veščin, ki jim pomagajo pri asimilaciji v novo delovno kulturo in predstavijo, kako delati z ekipo odločno in diplomatsko, kako obdelati povratne informacije, kako pristopiti k mentorju in kako določiti dolgoročni karierni cilj. Prav tako lahko ponudijo skupne razprave v obliki okroglih miz, ki spodbujajo inovacije med

generacijami. Takšne prakse razvojnega vodenja bodo zmanjšale napačna dojetanja, ki se pojavljajo med generacijami, hkrati pa bodo pomagale, da se bo generacija milenijcev pripravila na prevzem vodilnih vlog, ko bodo otroci blaginje začeli zapuščati delovna mesta.

Tudi ustvarjanje prilagodljive in sproščene organizacijske kulture z odprto komunikacijo, ki spodbuja izmenjavo znanj, inovacij in ponuja fleksibilnost, predstavlja pomemben korak k zadržanju generacije milenijcev. Milenijci si želijo zabavno in manj formalno organizacijsko klimo, cenijo pa odprto in pošteno komunikacijo. Posledično morajo managerji pri ustvarjanju udobne organizacijske kulture upoštevati tudi naravo in ton organizacijske komunikacije. Dobra komunikacija bo generaciji Y pomagala predvsem pri razumevanju njihovih vlog.

Milenijci cenijo priložnosti za izobraževanja in usposabljanja, saj lahko s pridobljenimi spretnostmi in sposobnostmi ostanejo konkurenčni. Programi mentorstva in različnih usposabljanj lahko pomagajo zadržati generacijo milenijcev. Managerji lahko izkoristijo tehnološko spretnost generacije milenijcev in jim omogočijo izobraževanja preko spleta oziroma e-učenje, ki so stroškovno učinkovita in so dostopna kadarkoli uporabnik želi. Prav tako je za zadržanje generacije pomembno spodbujanje timskega dela, zato naj managerji spodbudijo generacijo, da delajo na skupinskih projektih.

## **6.4 Omejitve**

Kot eno izmed omejitev pri izvedbi empiričnega dela bi izpostavila velikost vzorca. Pridobila sem 125 v celoti izpolnjenih anket, vendar je to še vedno premalo, da bi lahko posplošila na celotno generacijo. Anketo je začelo reševati 151 anketirancev, od tega je vprašalnik le delno izpolnilo 24 respondentov, zato sem jih morala izključiti iz nadaljnje analize. Tukaj bi izpostavila naslednjo omejitev, in sicer dolžina vprašalnika, saj sem prejela veliko odzivov respondentov, da je vprašalnik predlog. To je lahko tudi eden izmed razlogov, da respondenti niso v celoti izpolnili ankete.

Ena izmed omejitev je tudi pristranskost odgovorov zaradi različnih razlogov, kot so dajanje družbeno zaželenih odgovorov, ustvarjanje dobrega vtisa. Naslednjo omejitev pa predstavlja dvom v anonimnost pridobljenih podatkov, zaradi česar respondenti morda niso podali povsem resničnih odgovorov na zastavljena vprašanja. Omenjen dvom sem poskušala odpraviti z uvodnim nagovorom, ki je poudaril, da je sodelovanje v anketi povsem prostovoljno, anketa anonimna, s pridobljenimi odgovori pa se bo ravnalo v skladu z usmeritvami Evropske komisije za etiko v raziskovanju.

Kot vsebinsko omejitev bi izpostavila izbor proučevanih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in pripadnost. V empiričnem delu sem preverjala dejavnike, ki so jih kot pomembne za zadovoljstvo in pripadnost navedli različni avtorji, uporabljeni v

teoretičnem delu. V primeru izbora drugih avtorjev bi lahko preverila tudi druge dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in pripadnost.

Naslednjo vsebinsko omejitev predstavlja število proučevanih dejavnikov za zadovoljstvo pri delu in pripadnosti. Tekom teoretičnega dela sem izpostavila veliko dejavnikov, ki spodbujajo zadovoljstvo in pripadnost, vendar sem se pri empiričnem delu omejila le na določene dejavnike in zaradi omejene dolžine empiričnega dela nisem proučevala vseh. Pri nadaljnjih raziskavah bi bilo v analizo glede na proučevano teorijo smiselno vključiti in empirično preveriti dejavnike osebnostne rasti in višjega namena oziroma poslanstva, ki jih v svoji analizi nisem preverjala. Empirično analizo bi bilo prav tako smiselno podpreti z izvedbo intervjujev, kjer bi intervjuvanci lahko sami navedli za njih najpomembnejše dejavnike zadovoljstva pri delu in pripadnosti.

## **SKLEP**

Generacija milenijcev velja za najbolj izobraženo, nadarjeno, samoiniciativno, motivirano in tehnološko podkovano do sedaj. Zaradi svojih sposobnosti in lastnosti ima tudi velika pričakovanja od organizacij, ponujenih delovnih mest in njihovih managerjev. Če želje milenijcev niso upoštevane, spoštovane ali vsaj obravnavane, so pripravljene hitro zapustiti določeno delovno mesto in iskati novo, kjer bi nadrejeni bolj prisluhnili njihovim potrebam. Gre za generacijo, ki želi biti slišana, izzvana, izpopolnjena in se karierno ter osebno ves čas razvijati in napredovati, to pa je mogoče le, če podjetja upoštevajo določene dejavnike.

Temeljni cilj magistrske naloge je bil raziskati področje zadovoljstva in pripadnosti generacije milenijcev in z empirično raziskavo opredeliti dejavnike, ki najbolj spodbujajo zadovoljstvo pri delu in pripadnost milenijcev. Poleg tega so bili pomožni cilji magistrskega dela tudi predstaviti značilnosti generacije milenijcev, opredeliti pojem zadovoljstva in zadovoljstva na delovnem mestu, preučiti pojem pripadnosti in posledično predstaviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih milenijcev. S pomočjo anketnega vprašalnika in analize sem v empiričnem delu magistrske naloge lahko potrdila ali ovrgla vnaprej postavljene hipoteze, ki so temeljile na znanstvenih raziskavah drugih avtorjev. Hipoteze so se osredotočale na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem, avtonomijo pri delu, delovne odnose, zahtevnost dela in povratne informacije v iskanju pozitivne povezanosti s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu generacije milenijcev. Rezultati analize so bili osnovani na omejeni skupini pripadnikov generacije milenijcev, ravno zato je pri interpretaciji ugotovitev potrebno biti previden, saj jih je težko posplošiti na celotno generacijo milenijcev v Sloveniji.

Ugotovila sem, da je ravnotežje med delom in zasebnim življenjem pozitivno povezano s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu. Rezultati analize kažejo, da ravno vzpostavljanje in ohranjanje ravnotežja povečuje pripadnost in zadovoljstvo milenijcev na delovnih mestih,

saj jim je zasebno življenje enako ali še bolj pomembno kot službeno. Raziskava je pokazala, da so milenijci najbolj zadovoljni s priložnostmi, ki jih imajo, da svoje delo kvalitetno opravijo, hkrati pa jim ostane zadosti časa za obveznosti v zasebnem življenju. Nekoliko manjše zadovoljstvo je izraženo pri načinu razdelitve časa, pozornosti in ujemanju dela s posameznikovim privatnim življenjem.

Pripadnost in zadovoljstvo pri delu sta večja, če je milenijec pri delu lahko avtonomen, neodvisen in ima več svobode, dodatno pa se povečujeta z možnostjo fleksibilnega urnika. Slednje milenijcem omogoča večjo produktivnost, izkoristek časa, neodvisnost in določena mera svobode pa spodbujata njihov poslovni in osebni razvoj. Pri preučevanju avtonomije posameznika se je večina respondentov strinjala glede možnosti samoodločanja na delovnem mestu, načrtovanja, kako bodo opravili svoje delo in uporabe lastne presoje na delovnem mestu. Nekoliko manjše strinjanje pa je bilo opaziti pri možnostih samostojnega odločanja glede razporejanja delovnega urnika in pri samostojnem sprejemanju velikega števila odločitev.

Dobri delovni odnosi in prijetna klima med zaposlenimi tudi pozitivno vplivajo na pripadnost in zadovoljstvo milenijcev. Sodelovanje in spoštljiva ter prijetna komunikacija so ključ za ohranjanje generacije milenijcev v organizacijah, ki jim delo v timu, izmenjava mnenj in informacij med zaposlenimi predstavlja motivacijo in zvišuje stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu. Raziskava kaže, da je večina vprašanih zadovoljna z odnosi s svojimi sodelavci, spoznavanjem novih ljudi na delovnem mestu, nekoliko manj zadovoljstva oziroma strinjanja pa se kaže pri zanimanju nadrejenega glede počutja svojih zaposlenih in možnostmi sklepanja tesnih prijateljstev.

Z vidika rezultatov analize zahtevnost dela ni pozitivno povezana s pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu generacije milenijcev. Ne glede na to, da si milenijci pri delu želijo izzivov, s katerimi bi osebno rasli, zahtevnejše delo še ne pomeni, da bodo zato bolj pripadni organizaciji in zadovoljni pri delu. Večje število in zahtevnejše naloge na delovnem mestu bi kvečjemu pomenilo več dela za milenijce, več časa, namenjenega za opravljanje vseh nalog in posledično oteženo vzdrževanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem.

Povratne informacije nadrejenih zaposlenim so se na podlagi raziskave izkazale pomembne za milenijce. Vsak pripadnik te generacije želi vedeti, kako dobro opravlja svoje delo, hkrati pa mu veliko pomeni tudi dejstvo, da s svojim delom prispeva v dobrobit organizacije. Tako pozitivne kot negativne kritike so dobrodošle pri njihovem nadaljnjem opravljanju dela, izboljšavah in napredovanju na poklicni poti.

Tudi managerji lahko veliko naredijo za zadovoljstvo in večjo pripadnost milenijcev v organizacijah. Kar nekaj prostora za izboljšave je v omogočanju fleksibilnega urnika za zaposlene in dela od doma. Prav tako bi bilo smiselno vpeljati krajši poletni delovni čas,

saj je ravno ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem milenijcem izredno pomembno. Primerna razdelitev delovnih nalog, določena mera svobode pri delu, jasna pravila, jasno izražena pričakovanja od generacije in občutek vključenosti in pomembnosti pri razreševanju pomembnih vprašanj so ključ do boljših delovnih odnosov na relaciji nadrejeni-podrejeni, večjega medsebojnega spoštovanja in posledično večje pripadnosti organizaciji. Tudi pozitivno vzdušje med zaposlenimi, timsko delo, spletnje prijateljstev, druženje na in izven delovnega mesta, službeni izleti in tradicionalne zabave pripomorejo k večjemu zadovoljstvu milenijcev v podjetjih. Pomembno je tudi nenehno usposabljanje in izobraževanje milenijcev, novi izzivi na delovnih mestih, povratne informacije, mnenja, pohvale in priznanja s strani nadrejenega. S tem se generacije milenijcev ne pušča v nevednosti, pač pa se jim omogoča karierni in osebni razvoj in napredek, povečuje njihovo motivacijo in zagon za opravljanje vsakodnevnih delovnih nalog.

Pri magistrski nalogi se je pojavilo nekaj omejitev, med njimi velikost vzorca, na katerem sem opravila raziskavo. Ta je bil premajhen (125), da bi lahko rezultate posplošila na celotno generacijo milenijcev. Med drugim se je za omejitev izkazal tudi predolg vprašalnik, vsaj za nekatere izmed respondentov, ki ankete niso rešili do konca. Kot naslednja omejitev je dopuščena možnost pristranskih odgovorov anketirancev v smislu dajanja ekstremnih odgovorov in ustvarjanje dobrega vtisa ter dvom v anonimnost pridobljenih podatkov s strani respondentov. Vsebinska omejitev se kaže v izbiri proučevanih dejavnikov spodbujanja zadovoljstva in pripadnosti milenijcev. V raziskavi sem uporabila le najbolj izpostavljene dejavnike, ki so jih navajali različni avtorji v teoretičnem delu. Zaradi omejene dolžine empiričnega dela nisem preučevala vseh navedenih dejavnikov v teoretičnem delu, čeprav bi bili le-ti lahko pomembni pri spodbujanju zadovoljstva in pripadnosti milenijcev. Ravno zato bi bilo v nadaljnjo analizo smiselno vključiti še ostale dejavnike in jih preučiti ter empirično analizo podpreti z intervjuji posameznikov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I. & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
2. Ahmad, H., Ahmad, K. & Shah, A. I. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257–267.
3. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77–86.
4. Bane, M. & Desai, P. (2014). An empirical study on the relationship of various factors with workplace happiness. *Reflections- Journal of Management*, 3(14).
5. Bedene, P. (2015, 20. oktober). *Mladi in denar: X, Y, Z smo si res tako različni?*. Pridobljeno 1. februarja 2019 iz <https://www.mladi-denar.si/8837196?cctestin>



6. Biljak Gerjevič, R. (2018, 5. november). *Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.dnevnik.si/1042845608>
7. Biro Praxis. (brez datuma). *Organizacijska klima*. Pridobljeno 9. aprila 2019 iz <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
8. Borzaga, C. & Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225–248.
9. Bottonoff, L. M. (2011). *Work Attribute Importance and Loyalty Intention: Millennial Generation Psychological Contract* (magistrsko delo). Claremont: Claremont McKenna College.
10. Bowling Green State University. (brez datuma). *Job Descriptive Index*. Pridobljeno 25. februarja 2019 iz <https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>
11. Brack, J. & Kelly, K. (2012). Maximizing Millennials in the Workplace. *UNC Executive Development*, 22(1), 2–14.
12. Campione, W. A. (2015). Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying?. *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60–75.
13. Canaan Messarra, L., Karkoulian, S. & El-Kassar, A. (2016). Conflict resolution styles and personality: The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 792–810.
14. Cantero-Gomez, P. (2019, 22. februar). *The 5 Traits For Success That We Can Learn From Millennials*. Pridobljeno 15. marca 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/02/22/the-5-traits-for-success-that-we-can-learn-from-millennials/#abe05524e385>
15. Chaiprasit, K. & Santidhirakul, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 25(2011), 189–200.
16. Dakić, L. (2019, 8. januar). *Prihajajo milenjski šefi – kakšni so in kako nas bodo vodili*. Pridobljeno 2. februarja 2019 iz <https://topjob.finance.si/8943259/Prihajajo-milenjski-sefi-kaksni-so-in-kako-nas-bodo-vodili>
17. Deloitte. (2018). *The Deloitte Millennial Survey 2018*. Pridobljeno 13. marca 2019 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
18. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
19. Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R. & Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja*, 17(4), 117–130.
20. Drevenšek, S. (2017, 18. december). *Svet kapitala: Že zaposlujete milenijce?*. Pridobljeno 2. februarja 2019 iz <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/ze-zaposlujete-milenijce-129416>

21. Farrell, L. & Hurt, A. C. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 12(1), 47–60.
22. Fisher, D. C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
23. Franěk, M. & Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *E + M ekonomie a management*, 11(4), 63–76.
24. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
25. Hall Lopez, T. (2017). *A Model of Job Satisfaction: The Impact of Work Value Orientation on Millennials in Professional Selling Careers* (doktorska disertacija). Prescott Valley, Arizona: Northcentral University.
26. Harter, J. K., Hayes, T. L. & Schmidt, F. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
27. Hartman, J. L. & McCambridge, J. (2011). Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22–44.
28. Hershatter, A. & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223.
29. Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*, (25)2, 265–279.
30. KPMG. (2017, junij). *Meet the Millennials*. Pridobljeno 13. marca 2019 iz <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>
31. Linz, S., Good, L. K. & Busch, M. (2014). Promoting worker loyalty: an empirical analysis. *International Journal of Manpower*, 36(2), 169–191.
32. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Lyon, K., Legg, S. & Toulson, P. (2005). Generational Cohorts. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities in Nations*, 5(1), 89–98.
34. Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
35. Marcus, M. (2014). *Work values and generational differences: Using work values to understand generational differences in the Canadian workplace*. Minneapolis: Capella University.
36. McCrindle, M. & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Bella Vista: McCrindle Research Pty Ltd.
37. Meier, J. & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68–78.
38. Mesner Andolšek, D. (2002). "Make me whole again." Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29.

39. Meyer, J. P. & Allen, N. M. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
40. Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
41. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizacij*. Škofja Loka: Mihalič in partner d. n. o.
42. Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
43. Mukundan, S., Dhanya, M. & Saraswathamma, K. P. (2013). A Study on the Conflict Resolution Styles of Generation Y Students in Indian Context. *International Journal of Global Business*, 6(1), 81–90.
44. Murphy, M. (2018, 28. oktober). *These Are Millennials' Top Three Motivational drives At Work*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2018/10/28/these-are-millennials-top-three-motivational-drivers-at-work/#35ee20be4744>
45. Myers, D. G. & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science*, 6(1), 10–19.
46. Nawalkha, A. (2019, 8. november). *The Rise Of The Millennial, And Why They're Changing Work For The Better*. Pridobljeno 13. marca 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/11/08/the-rise-of-the-millennial-and-why-theyre-changing-work-for-the-better/#696f83615e12>
47. OECD Better Life Index. (brez datuma). *Life satisfaction*. Pridobljeno 23. januarja 2019 iz <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/life-satisfaction/>
48. Parvin, M. M. & Kabir, M. M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123.
49. Podnar, K. (brez datuma). *Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij*. Pridobljeno 27. februarja 2019 iz <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID060504.doc>
50. PrincetonOne & Hobart, B. (brez datuma). *Understanding Generation Y: What You Need to Know About the Millennials*. Pridobljeno 2. februarja 2019 iz <http://princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>
51. Prossack, A. (2018, 29. julij). *How To Make Your Workplace Millennial Friendly*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2018/07/29/how-to-make-your-workplace-millennial-friendly/#3af53536409d>
52. PwC. (2012). *Millennials at work: Reshaping the workplace in financial services*. Pridobljeno 3. februarja 2018 iz <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-millennials-at-work.pdf>

53. Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K. (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour?. *SAGE Open*, 7(1), 1–14.
54. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
55. Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
56. Sageer, A., Rafat, S. & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32–39.
57. Slovenska organizacijska klima. (brez datuma). *Kaj je SiOk*. Pridobljeno 26. februarja 2019 iz [http://www.ocr.si/?page\\_id=38](http://www.ocr.si/?page_id=38)
58. Smith, T. J. & Nichols, T. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 15(1), 39–47.
59. Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
60. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693–713.
61. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousands Oaks California: SAGE Publications, Inc.
62. Stegmüller, N. & Bakračević Vukman, K. (2012). Zadovoljstvo z življenjem v povezavi s pozitivnim in negativnim čustvovanjem v srednji in pozni odraslosti. Raziskava na slovenskem vzorcu odraslih. *Anthropos 1-2*, 44(1/2), 31–54.
63. Suryani, I. (2018). Factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 9(1), 26–34.
64. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Thompson, C. & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237–246.
66. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management in Data Systems*, 111(5), 675–696.
67. University of Minnesota. (brez datuma). *MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Pridobljeno 25. februarja 2019 iz <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>
68. Upma, G. (2014). Organisational Stress and Employee Dissatisfaction at Work: A Case Study to Boost Employee Satisfaction. *Journal of Commerce in Trade*, 9(2), 63–72.

69. Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523.
70. Veenhoven, R. (1996). The study of life satisfaction. V W. E. Saris, R. Veenhoven, A. C. Scherpenzeel & B. Bunting (ur.), *A comparative study of satisfaction with life in Europe* (str. 11–48). Budapest: Eötvös University Press.
71. Veenhoven, R. (2012). Happiness: also known as ‘life satisfaction’ and ‘subjective well-being’ V K. C. Land, A. C. Michalos, & M. J. Sirgy (ur.), *Handbook of social indicators and quality of life research* (str. 63–77). Netherlands: Springer.
72. Veingerl Čič, Ž. & Šarotar Žižek, S. (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 63(3), 47–59.
73. Wakeling, S. (2019, 23. januar). *How To Increase Engagemnet In Millennial Retail Workers*. Pridobljeno 31. januarja 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/01/23/how-to-increase-engagement-in-millennial-retail-workers/#5b5e9b05fae5>
74. Weiss, D. J., Davis, V. R., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota: Work Adjustment Project Industrial Relations Center.
75. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 879–890.
76. Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace* (2th ed.). New York: American Management Association.
77. Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.
78. Žibert, M. (2014, 25. december). *Milenijci spreminjajo način dela*. Pridobljeno 9. marca 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/milenijci-spreminjajo-nacin-dela>