

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIČAKOVANJA MILENIJCEV V ZVEZI Z ZAPOSLOTVIJO:
PRIMERJAVA MED PANOGRAM**

Ljubljana, junij 2020

MARTINA JEVŠNIKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Martina Jevšnikar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pričakovanja milenijcev v zvezi z zaposlitvijo: primerjava med panogami, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREGLED LITERATURE	2
1.1 Generacija milenijcev	3
1.1.1 Opredelitev pojma milenijci	3
1.1.2 Značilnosti milenijcev	3
1.1.3 Milenijci na delovnem mestu in njihove vrednote	6
1.1.4 Milenijci v primerjavi z ostalimi generacijami	9
1.1.5 Motivacija milenijcev za delo.....	11
1.2 Milenijci in delodajalci	13
1.2.1 Pogledi delodajalcev na generacijo milenijcev	13
1.2.2 Pričakovanja do delodajalcev	14
1.2.3 Prilagajanja delodajalcev milenijski kulturi – primeri v praksi.....	16
1.3 Milenijci v različnih panogah	18
1.3.1 Zdravstvo	21
1.3.2 Finančne storitve in zavarovalništvo	22
1.3.3 Programiranje in računalništvo.....	24
1.3.4 Inženirstvo, proizvodnja in arhitektura.....	25
1.3.5 Farmacija	27
1.3.6 Gostinstvo in turizem	27
2 RAZISKAVA.....	28
2.1 Namen raziskave in hipoteze.....	28
2.2 Metodologija.....	31
2.3 Oblikovanje vprašalnika in zbiranja podatkov	31
3 ANALIZA PODATKOV	31
3.1 Značilnosti vzorca	31
3.2 Osnovna analiza	35
3.3 Testiranje hipotez	37
4 DISKUSIJA	41
4.1 Interpretacija rezultatov	42
4.2 Priporočila za prakso.....	47

4.3	Prispevki raziskave	50
4.4	Omejitve raziskave in možnosti nadaljnjih raziskav.....	50
	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI	52
	PRILOGE.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava med generacijami	10
Tabela 2:	Motivacija zaposlenih na delovnem mestu.....	11
Tabela 3:	Motivatorji in demotivatorji milenijcev	12
Tabela 4:	Področje študija anketirancev	33
Tabela 5:	Panoga zaposlitve anketirancev	34
Tabela 6:	Testna statistika Kruskal Wallis Test - H1	37
Tabela 7:	Testna statistika Mann-Whitney U test – H5.....	39
Tabela 8:	Kruskall Wallis test – testna statistika H6	40
Tabela 9:	Kruskal Wallis Test – testna statistika – H7.....	41
Tabela 10:	Povzetek glavnih ugotovitev raziskave	42
Tabela 11:	Razlike v povprečjih med panogami – dejavniki pripadnosti organizaciji	43
Tabela 12:	Razlike v povprečjih med panogami – pričakovanja do delodajalca	44

KAZALO SLIK

Slika 1:	Najpomembnejši dejavniki pri zaposlitvi.....	9
Slika 2:	Spremembe v panogah v Sloveniji med leti 1996 in 2019 v številu zaposlenih	18
Slika 3:	Spremembe v panogah v EU med leti 1996 in 2019 v številu zaposlenih	19
Slika 4:	Rast povpraševanje po zaposlitvi pri milenijcih v določeni panogi.....	20
Slika 5:	Padeč povpraševanja po zaposlitvi pri milenijcih v določeni panogi	20
Slika 6:	Preference milenijcev v gradbeništvu	26
Slika 7:	Starostna prerazporeditev anketirancev	32
Slika 8:	Trenutna neto plača	34
Slika 9:	Pomembnost posameznega dejavnika na pripadnost milenijcev organizaciji	36
Slika 10:	Pričakovanja milenijcev na delovnem mestu	36
Slika 11:	Primerjava med pomembnostjo dejavnikov pripadnosti organizaciji in pričakovanji milenijcev do delodajalcev	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: SPSS analiza	6

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ipd. – in podobno

oz. – oziroma

EU – (angl. European Union); Evropska unija

UVOD

Na trg dela vsako leto vstopa več oseb iz generacije milenijcev, torej tistih rojenih med leti 1980 do 2000 (Bennett, Pitt & Price, 2012), le ti spreminjajo organizacijsko kulturo in z njihovim odnosom do dela spodbujajo k spremembam v podjetjih. Za milenijce se je pokazalo, da imajo drugačne delovne vrednote ter prav tako drugačna pričakovanja povezana z delom. Za delodajalce je lahko ključnega pomena, da prepoznajo nove potrebe na trgu dela in na takšen način tudi zmanjšajo število odpovedi in s tem povezane stroške. Milenijci naj bi v naslednjem desetletju predstavljali 75 odstotkov globalne delovne sile (Glazer, Mahoney & Randall, 2018), kar pomeni, da je za podjetja izjemnega pomena, da prepoznajo potrebe in želje milenijske generacije. Večina milenijcev si želi delati nekaj, kar ima pomen in višji cilj ter nekje, kjer imajo svojo avtonomijo ter delovno svobodo, kar tudi pojasni zakaj jih veliko zapušča organizacije s tradicionalnim stilom managementa (Glazer, Mahoney & Randall, 2018). Da bi organizacije zadržale milenijce jim morajo zagotoviti povratne informacije, sposobne vodje oz. svetovalce, transparentnost ter jasne cilje in navodila v zvezi z delom, v primeru dobro opravljenega dela pa tudi nagrade (Glazer, Mahoney & Randall, 2018). Kar milenijce loči od starejše generacije je njihovo računalniško znanje, sposobnost »multi tasking-a« ter sodelovanje, le to pa lahko povzroči določene izzive na delovnem mestu, saj kjer starejše generacije delajo individualno, si želijo milenijci sodelovanja, timsko osredotočenega dela in nestrukturiranega pretoka informacij na vseh nivojih (Brack & Kelly, 2012).

Milenijci imajo različna pričakovanja do njihovih delodajalcev, od zadovoljitve le teh pa je odvisna tudi pripadnosti podjetju. Kot navaja Schwantes (2017) je sodeč po raziskavi v kateri je bilo anketiranih okoli 8.000 milenijcev najbolj pomembna fleksibilnost, ne glede na to ali ta fleksibilnost pomeni fleksibilnost delovnega časa, fleksibilnost lokacije dela ali le način dela. Večja kot je v posamezni organizaciji omogočena raven fleksibilnosti, več truda in predanosti podjetju pokažejo milenijci. Zimmerman (2017) piše o tem, kako pomembno je, da zaposlovalci znajo prepoznati vrednote Milenijcev in glede na te prilagoditi ugodnosti, ki jih podjetje ponuja. Kot navaja, naj bi za milenijce bila pomembna družina in prilagodljivost delovnega časa, hkrati pa je tudi tej generaciji pomembno splošno zdravje in počutje.

Ker nobeno podjetje ni enako drugemu, hkrati pa vsa podjetja ne morejo imeti istih strategij za lojalnost in zadovoljstvo milenijcev, je pomembno vedeti tudi, če se razlikujejo pričakovanja milenijcev glede na panogo v kateri so zaposleni oziroma glede na izobrazbo, ki jo imajo. Če vzamemo za primer programersko podjetje in proizvodno podjetje se le ti zelo razlikujeta po svojih zmožnostih prilagoditve posamezniku. Medtem, ko je v programerskem podjetju v veliko primerih možno delati od doma, vse kar potrebuje posameznik za delo je internet ter računalnik, je to v proizvodnem podjetju praktično neizvedljivo. V tem magistrskem delu se bom osredotočila predvsem na zgoraj navedene vidike in možnosti prilagoditve zaposlovalcev glede na zmožnosti panoge in

pričakovanja milenijcev, preučila bom tudi pomembnost posameznih dejavnikov za pripadnost milenijcev podjetju in organizaciji.

Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju pričakovanj pri zaposlitvi in pripadnosti milenijcev podjetju ter hkrati ugotoviti kakšne razlike obstajajo med različnimi panogami. Glavna cilja naloge sta pregled že obstoječih raziskav iz področja milenijcev torej; njihovih pričakovanj, vplivov na pripadnost organizaciji, njihovih vrednot, pregled literature na temo milenijcev in situacije v kateri so podjetja v različnih panogah zaradi dotičnih značilnosti te generacije. Drugi cilj je s pomočjo opravljene empirične raziskave preveriti, kakšna so pričakovanja milenijcev, kakšen je vpliv panoge v kateri so zaposleni na pričakovanja ter pomembne dejavnike za pripadnost organizaciji.

Hipoteze, ki jih bom skozi raziskavo preverjala:

H1: Pričakovanja milenijcev do zaposlovalcev se razlikujejo glede na njihovo zaposlitev.

H2: Lojalnost milenijcev do zaposlovalcev se razlikuje glede na panogo v kateri so zaposleni.

H3: Milenijcem je pomembnejši odnos med zaposlenimi, možnost napredovanja in kariernega razvoja ter fleksibilnost pri delu, kot pa višina plače.

H4: Med pričakovanji starejše generacije milenijcev in mlajše generacije so razlike.

H5: Pričakovanja milenijcev se ne razlikujejo glede na spol.

H6: Pričakovanja milenijcev do zaposlovalcev se razlikujejo glede na panogo v kateri so zaposleni.

H7: Dejavniki, ki zvišujejo posameznikovo pripadnosti organizaciji se razlikujejo glede na panogo v kateri so zaposleni.

V prvem delu magistrske naloge bom s pomočjo deskriptivne metode raziskala literaturo na temo milenijcev in njihovih pričakovanj do delodajalcev, kako delodajalci vidijo milenijce, ter kakšne so značilnosti milenijcev v posameznih panogah. V drugem delu bom zbrala primarne podatke s pomočjo anketnega vprašalnika in jih tudi analizirala.

1 PREGLED LITERATURE

V tem poglavju je zajet pregled literature, najprej je obrazložena in podrobneje pregledana generacija milenijcev torej opredelitev pojma milenijci, njihove značilnosti in v čem se razlikujejo od ostalih generacij, prav tako so opisane njihove vrednote in kaj jih motivira. Predstavljeni so tudi milenijci v posameznih panogah, ter pa pogledi delodajalcev na to

generacijo. Predstavljeni so primeri podjetij, ki so spremenila način poslovanja in ga prilagodila milenijcem.

1.1 Generacija milenijcev

V poglavju 1.1 je zajeta opredelitev pojma milenijci, njihove značilnosti in karakteristike, kakšna je ta generacija na delovnem mestu, kakšne so njihove vrednote in primerjava z ostalimi generacijami ter kaj jim predstavlja motivacijo za delo.

1.1.1 Opredelitev pojma milenijci

Da lahko razumemo koncept milenijske generacije je potrebno prvo omeniti nekaj socioloških teorij, ki so bile uporabljene kot temelj študij ameriških raziskovalcev, ko so poskušali definirati generacijsko kohorto. Mannheim je že leta 1923 opredelil generacijo kot skupino oseb podobne starosti, ki so bili priča velikim zgodovinskim dogodkom v določenem časovnem obdobju. Mannheim (1923) je med drugim verjel, da ima ista generacija skupne vrednote, prepričanja in so bili deležni podobnih socialnih sprememb. Na Mannheimovi (1923) teoriji sta gradila Eastman in Liu (2012), ki sta generacijo opredelila kot skupine posameznikov, ki si delijo iste izkušnje, le te pa so jim dale skupne karakteristike.

Milenijci ali tudi občasno poimenovani generacija y, net generacija, iGeneracija, jaz generacija ipd. so generacija rojena med leti 1981 do 2000 (DelCampo, Haggerty, Haney & Knippel, 2010, str. 15). Mnenja glede točnih letnic, v katerih je generacija opredeljena kot milenijska se razlikujejo. Kot navaja Armour (2005) naj bi bila to generacija od leta 1977 do 2002, zaradi mnenja, da je v letu 1977 prvič po desetih letih pričelo naraščati število rojstev. Bennett, Pitt in Price (2012), opredeljujejo milenijsko generacijo, kot generacijo med leti 1980 in 2000 torej posameznike stare med 20 in 40 let. Milenijci so del poslovnega sveta relativno kratko, če jih primerjamo z ostalimi tremi generacijami, ki tvorijo trenutno delovno silo, vendar sestavljajo globalno kar okoli 80 milijonov ljudi (DelCampo, Haggerty, Haney & Knippel, 2010, str. 15). Milenijci se ločijo od ostalih generacij po specifičnih karakteristikah in značilnostih, ki so opisane v naslednjih poglavjih.

1.1.2 Značilnosti milenijcev

Vsaka generacija ima svoje značilnosti in karakteristike. Milenijci si, delijo podobne izkušnje iz vsakdanjega življenja, njihove izobrazbe, dela ter interesov. Starši so jim bili celotno otroštvo na voljo in so se z njimi ukvarjali več, kot pa so se starši prejšnjih generacij. Predvsem ta aktivna vloga staršev v življenjih milenijcev je pomembna za razvoj značilnosti milenijcev. Milenijska generacija je prav tako odrasla z možnostmi za boljšo izobrazbo in raznolikostjo, zaradi slednjega so milenijci veliko bolj tolerantni do

raznolikosti od prejšnjih generacij, tudi, ker so najbolj izobražena generacija do sedaj. Tehnologija igra veliko vlogo v življenju milenijcev in so z njo praktično odraščali, zato se, vsaj večina, veliko bolje znajde z delom z računalnikom in drugimi tehnološkimi iznajdbami kot predhodne generacije. Ravno zaradi tehnologije naj bi razvili tudi zmožnost »multi tasking-a«, kot navaja (DelCampo, Haggerty, Haney & Knippel, 2010). Hkrati pa nastopi problem množične digitalizacije in tehnološkega napredka, saj je le ta povzročil, da so milenijci zaradi prevelike uporabe mobilnih naprav in računalnikov ter s tem povezanih socialnih omrežij bolj osredotočeni nase in lastne potrebe, kar jim starejše generacije dostikrat očitajo. Trenutni pogoji omogočajo milenijcem, da jim ni potrebno sprejemati težkih odločitev, veliko jih živi s starši še po koncu šolanja, prav tako je za njih značilno, da pogosto menjajo službe, kot tudi zavračajo resne zveze oziroma ustalitev (DelCampo, Haggerty, Haney & Knippel, 2010, str. 21). Najpomembnejši cilj milenijcev po navedbah DelCampo, Haggerty, Haney in Knippel (2010) je, da živijo uravnoteženo življenje. Finančna varnost je na tretjem mestu po prioritetah, kar se kaže v kasnejšem odločanju za nakup doma ter pričetka družine. Če bi pogledali tipičnega diplomanta te generacije, le ta še vedno živi pri starših in verjetno je, da ima začasno službo, ki pa mu hitro postane dolgoročna, služba jim sčasoma omogoči, da se izselijo od doma, vendar pa še vedno ostanejo blizu s svojo družino in prijatelji (DelCampo, Haggerty, Haney & Knippel, str. 22).

Bucuta (2015) v svojem delu opisuje kot ključno skupno lastnost milenijcev povezanost. Zaradi uporabe različnih aplikacij (Whatsapp, messenger, Viber,..) prav tako uporabe iskalnikov kot so Google in drugi. Posledično milenijci pričakujejo hitre in takojšnje odgovore na razne probleme in vprašanja. Seveda to vpliva na njihovo osebnost na različnih nivojih, kot so omejen čas pozornosti, zabris meje med javnimi in zasebnimi informacijami in med drugim tudi pomanjkanje točnosti. Za generacijo milenijcev je značilna po mnenju Bucute (2015) še ena lastnost in sicer, da pripadniki te generacije tvorijo močne povezave s skupino kateri pripadajo, te povezave so veliko slabše pri vseh ostalih generacijah.

Milenijci imajo pozitiven odnos do podjetij, ki imajo dober odnos do svojega okolja in socialnih problemov. Raziskovalci jih opisujejo kot dobro izobražene, zelo tehnološko usposobljene, sofisticirane odrasle, z velikimi potrebami po potrošnji, za kar se gre zahvaliti njihovi specifični interakciji s tehnologijo (Powers & Valentine, 2013).

Največja razlika med generacijo y in generacijo njihovih staršev je velika sprememba v vrednotah. Milenijci so veliko tolerantnejši do raznolikosti sveta, potovali so več kot njihovi starši ter so socialno angažirani (Powers & Valentine, 2013). Ker so še vedno mladi imajo druge prioritete kot starejši, hkrati imajo zelo dobro idejo oz. vsesplošno predstavo kako želijo živeti in kaj si zaslužijo, so samozavestni in imajo željo, da izrazijo svojo unikatnost (Talbott, 2012).

Kot navaja Parment (2013) so člani te generacije odrasli v obdobju ekonomskega razcveta in pod velikim vplivom tako imenovane pop kulture, ki je sestavljena iz treh glavnih elementov; socialnih omrežij, resničnostnih šovov in internacionalizacije. Prav zaradi tega lahko rečemo, da milenijci obstajajo v vsaki razviti državi in si delijo karakteristike in vrednote čez celoten svet, kar se vidi v njihovi visoki sprejemljivosti drugačnih življenjskih stilov, strpnosti ter splošnega sprejemanja drugačnosti (Bucuta, 2015).

Socializacija in odraščanje milenijcev se je zgodila v zelo materialistični družbi, ki vidi potrošnjo kot dokaz finančne moči in nakupovanje kot način samoizražanja. Milenijci imajo dostop do nadpovprečnih finančnih virov (ki prihajajo predvsem iz ožje družine), zato ima ta generacija tako imenovano »obsedenost z lastnino« (angl. Possession obsession), ki je karakterizirana z materializmom, nakupovanjem za doseganje določenega statusa. Na samo generacijo ima velik vpliv skupina, kateri se počutijo pripadni. Milenijcem je pomembno kako jih vidijo drugi, kar ima vpliv tudi pri izbiri življenjskega partnerja (Bucuta, 2015).

Med odraščanjem milenijcev se je pričelo obdobje direktne komunikacije in povečanega števila ter posledično zgoščenosti medijev, kar je naredilo milenijce veliko bolj izbirčne glede sporočil, ki jim želijo posvetiti pozornost. Klasični komunikacijski kanali nimajo istega vpliva v primeru oglaševanj, kot ga imajo na starejše generacije. Tudi e-maile dojemajo kot zastarel način komunikacije in imajo na splošno raje hitrejške oblike komunikacije, kot so SMS-i ali razna socialna omrežja, ki jim dovolijo hitro komunikacijo (instagram, tik tok in ostala) (Bucuta, 2015).

Tehnološka revolucija je temeljno spremenila način, kako se milenijci učijo in dostopajo do informacij. Prejšnje generacije so obiskovale knjižnice in na takšen način pridobivale informacije ali pa so jih dobili od sošolcev in skupin v katere so bili vključeni, medtem, ko milenijci cenijo hitrost dostopa do informacij z uporabo interneta, kot glavnega pripomočka za zbiranje informacij (Nimon, 2007).

Poleg tehnologije so socialni pogoji v katerih je bila rojena ta generacija in v katerih je odrasla (družine, ki na prvo mesto postavljajo kariero, planirana rojstva in zelo zaželeni in (preveč) zaščiteni otroci), prav tako oblikovali karakteristike milenijcev, saj so že od rojstva obravnavani drugače, kot, da so posebni in zaščiteni. Iz slednjega izhajata njihov optimizem in samozavest. Študenti generacije milenijcev želijo imeti besedo pri njihovi lastni izobrazbi in velikokrat ne sprejmejo že ustaljenih pravil in norm (Nimon, 2007). Milenijci si želijo sami oblikovati celoten proces odločanja in si želijo biti vključeni v vse odločitve, ki se jih tičejo (Turley, 2014), le to naj bi bil razlog, da so politične skupine, sindikati in cerkev izgubili celoten vpliv na to generacijo (Parment, 2013). Hkrati so milenijci najbolj raznolika generacija do sedaj, ne samo etnično ali rasno ampak imajo milenijci tudi največ oseb, ki prihajajo iz enostarševskih družin, mešanih ali družin z istospolnimi partnerji. Milenijci so optimistični in orientirani k dosežkom, so najbolj izobražena generacija v zgodovini (Newman, 2010).

Cilley (2018) je povzela raziskovalno kvalitativno raziskavo agencije Voices Research & Consultancy (Basco & Carballo, 2017), kjer so raziskovali milenijsko generacijo v Ameriki (Brazilija, Kanada, ZDA, Ekvador, Mehika, Panama, Peru, Argentina in Paragvaj). Kot navaja, je generacija milenijcev odrasla v dobi, ko se je pričel intenziven razvoj tehnologije in s tem tudi socialnih omrežij, kar pa ne pomeni, da je ta generacija enotna. Kot pišeta García Canclini in Urtzeaga Castro-Pozo (2017), je posebnost te starostne skupine, da se razlikujejo tudi znotraj posamezne države. Milenijci so prva generacija, ki množično spreminja življenjski stil, ki je drugačen od tega, ki ga poznajo starejše generacije, to pa jim dovoli, da zgradijo novi način avtonomije v svetu v katerem živijo, s tem, da sledijo njihovim željam, brez veliko pričakovanj kakšne bodo ekonomske posledice takšnih odločitev (Cilley, 2018). Če upoštevamo, da se klasične vrednote spreminjajo, kot na primer trud in njegova povezava z uspehom, je koncept truda visoke pomembnosti, če se sklada z idejo posedovanja, ki je cenjena v milenijski dobi. Kar se je spremenilo v dejanskem pomenu truda je to, da ne vzbuja več priznanja ostalih ali institucij, temveč deluje kot strategija za dajanje moči individualnosti, zagotavlja boljše izkušnje in neguje edinstvenost (Cilley, 2018).

1.1.3 Milenijci na delovnem mestu in njihove vrednote

Vrednote na delovnem mestu se delijo na:

- *Notranje vrednote* (angl. intrinsic), ki so na primer samouresničitev, razvoj, zahtevnejši projekti in rast (Sengupta, Bamel & Singh, 2015). Vansteenkiste in drugi so leta 2007 opisali notranje vrednote zaposlenega kot posameznikovo naravno željo, da se razvija in raste. Notranje vrednote so povezane tudi z dobrim počutjem, saj je njihov namen zadovoljiti psihološke potrebe, takšne, kot sta avtonomija in kompetentnost. Notranje delovne vrednote se osredotočajo na proces dela, nagrade ki niso opredmetene in dan potencial za učenje (Deci & Ryan, 2000).
- *zunanje vrednote* (angl. extrinsic), so vrednote, ki se osredotočajo na moč, status in hierarhično pozicijo ter nagrade (Sengupta, Bamel & Singh, 2015). To so vrednote, ki se nagrajujejo s plačilom, materialnimi dobrinami in prestižem (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Zaposleni z zunanjimi delovnimi vrednotami si želijo napredovanja v karieri, statusu in moči. Zaposleni, kjer prevladujejo zunanje vrednote, imajo velikokrat porušeno razmerje prosti čas – delo saj jim je delo pomembnejše, kar vpliva na osebno življenje (Carlson, Kacmar & Williams, 2000). Zaposleni z zunanjimi vrednotami so bolj zadovoljni na delovnem mestu kadar prejmejo višje plačilo (Malka & Chatman, 2003).
- *altruistične vrednote* (angl. altruistic) - skrb za dobrobit drugih sta opisala Twenge in Campbell (2008), pravita, da imajo altruistične vrednote tisti posamezniki, ki delajo, da pomagajo drugim in želijo pomagati in prispevati družbi z njihovim delom. Posameznik z altruističnimi vrednotami je nekdo, ki verjetno opravlja javno službo. Velikokrat so moralno zavezani in so motivirani za delo v javnem sektorju, četudi so

- ekonomske nagrade manjše kot v privatnem sektorju (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006).
- *statusne vrednote*, Ros, Schwartz in Surkiss (1999) opišejo kot tiste, kjer imajo posamezniki raje delo, ki jim ponuja možnost napredovanja, statusa, prepoznavnosti in neodvisnosti in jih hkrati naredi ponosne, da opravljajo določeno delo oz. so na določeni poziciji. To so ljudje, ki se zelo osredotočajo na delo ter dosežke, ampak hkrati tudi uravnavajo ravnotežje prosti čas in delo (Smola & Sutton, 2002).
 - *socialne vrednote*, so vrednote, pri katerih so posamezniki zaskrbljeni z odnosi, ki jih imajo s sodelavci, nadrejenimi ter ostalimi. Pomembne pa so jim tudi druge stvari kot so prosti čas, zabavno okolje, dobro razmerje med delom in prostim časom (Twenge, 2010).

Twenge, Campbell, Hoffman in Lance (2010), navajajo, da bodo največji izzivi za organizacije v naslednjih letih upokožitev več kot 75 milijonov starejših zaposlenih in njihova zamenjava z mlajšimi. Za čim bolj učinkovito zamenjavo, je potrebno, da organizacije razumejo delovne vrednote mlajše generacije – milenijcev. Glavne ugotovitve Twenge, Campbell, Hoffman in Lance (2010), so bile, da so največje razlike oz. spremembe v vrednotah glede prostega časa. Torej je razmerje med delom in prostim časom še posebej vidna in pomembna vrednota milenijcev.

Milenijci naj bi bolj cenili zunanje vrednote (kot prejšnje generacije) – posledično to prinaša, da želijo tudi takšne nagrade za delo, torej dobro in višje plačilo, ob enem pa si želijo tudi več prostega časa. Omenjena kombinacija večkrat povzroča, da starejše generacije vidijo milenijce kot razvajene. Zanimivo je, da je raziskava ugotovila, da med generacijami ni razlik glede notranjih vrednot. Milenijci niso nič bolj pripravljeni opravljati prostovoljnega dela oz. pomagati drugim ali za splošno dobro družbe, kot njihove predhodne generacije, kar pomeni, da je res, da bi takšni programi privabili določeno število milenijcev a bi bile te številke podobne tudi pri ostalih generacijah (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

Pomembnost socialnih vrednot ter nagrad je bila za milenijce nižja kot pri ostalih dveh starejših generacijah. Twenge, Campbell, Hoffman in Lance (2010) to opisujejo kot posledico tehnologije, ki jim omogoča, da ostanejo ves čas povezani s prijatelji in družino.

Twenge (2010) je kljub zgoraj navedenemu v raziskavi ugotovil doslednost pri dejavnostih delovnih vrednot skozi različne generacije. Zaradi enakovrednosti teh postavk skozi čas raziskava kaže, da anketiranci milenijske generacije konceptualizirajo delovne vrednote skoraj enako, kot pa so jih v sedemdesetih letih, torej se vrednote le niso toliko spremenile.

Milenijci niso kot nobena predhodna generacija. Imajo drugačen pogled na svet in so spremenili pomen uspeha, tako osebnega kot profesionalnega. Slednje pa je pripeljalo do

nerazumevanja med različnimi generacijami, ki trenutno sestavljajo današnjo delovno silo (Brack & Kelly, 2012).

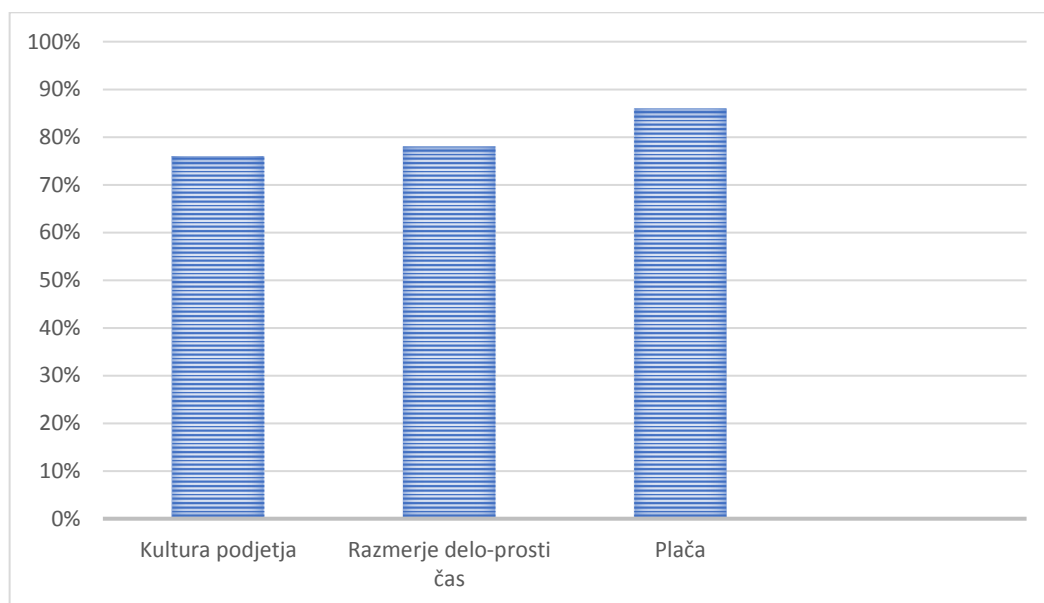
Milenijci so že od njihovega otroštva naprej navajeni, da so jim bili starši na razpolago, in so v njih vlagali svoj čas. Ali so jih vozili v glasbene šole, na različne športne treninge in podobno. Ravno ta hitra izpostavljenost skupinskim športom jih je naredila najboljše timske igralce vseh generacij. Zaradi že prej omenjenega hitrega razvoja tehnologije so tudi socialno zavedni in zato pričakujejo, da se bodo tako obnašali tudi njihovi delodajalci (Brack & Kelly, 2012).

Kar dela milenijce edinstvene je njihova odlična tehnična usposobljenost, »multi tasking« ter njihova pripravljenost na sodelovanje. Milenijci si zelo želijo sodelovanja in timskega dela ter nestrukturiranega pretoka informacij na vseh nivojih na delovnem mestu (Lynch, 2008).

Milenijci na delovnem mestu želijo predvsem fleksibilnosti, ves čas želijo dodajati k svojemu trenutnemu znanju in ga izboljševati. Za njih delo ni le samo zaslužek ampak tudi način, kako se osebno obogatiti in izpopolniti, prav zaradi tega jim je fleksibilnost pri delu zelo pomembna (Brack & Kelly, 2012). V študiji objavljeni v Human capital lab (Nekuda, 2011) so ugotovili, da so tri največje karijerne prioritete za milenijce kompenzacija oz. plača, saj jih ima veliko (predvsem v Ameriki) po koncu študija povprečno 20 tisoč dolarjev dolga, fleksibilnost pri delu in možnost, da s svojim delom naredijo razliko. Poleg prej naštetega je velikega pomena tudi, njihovo zaupanje v organizacijo oziroma v vodenje podjetja v katerem delajo, prejemanje bonusov in možnost profesionalnega razvoja.

Druga študija, narejena v Levo inštitutu (Adecco, 2019) je pokazala presenetljive rezultate in sicer, da je najpomembnejši dejavnik za doseganje večje produktivnosti in manj odhodov iz podjetja plača. Kar pomeni, da v primeru, če podjetje želi zadržati milenijce oz. zadržati posebej talentirane milenijce mora ponuditi dobro plačo. 85 odstotkov generacije milenijcev (čez 1000 sodelujočih) je odgovorilo, da je plača njihov najpomembnejši faktor, kar nasprotuje splošnim prepričanjem, da milenijcem plača ni toliko pomembna kot prejšnjim generacijam. Poleg plače je milenijcem pomembna socialna odgovornost, razmerje med delom in življenjem itd. (slika 1).

Slika 1: Najpomembnejši dejavniki pri zaposlitvi



Vir: Adecco (2019).

Glede pripadnosti milenijscev organizaciji je 48 odstotkov v zgoraj omenjeni raziskavi omenilo, da nameravajo ostati v istem podjetju več kot tri leta. Vsi ti, ki so pokazali lojalnost oz. pripadnost delodajalcu in organizaciji, so na delovnem mestu prejeli aktivne spodbude in pohvale za njihovo delo, hkrati so ti delodajalci pokazali odprtost do novih idej in načinov dela in so delali na tem, da so se zaposleni milenijci počutili, da dosegajo dosežke ne le na poslovnem ampak tudi na osebnem področju. Prav tako je veliko od teh zaposlovalcev izvajalo različne politike, ki vzpodbudijo in ustvarijo občutek skupnega zaupanja – kot so fleksibilno delovno okolje, ki omogočajo avtonomijo in dajejo občutek zaposlenemu, da mu delodajalec zaupa. Kar 65 odstotkov vprašanih je svoje sedanje delo imelo rado zaradi prijateljev in dobrih odnosov na delovnem mestu (Adecco, 2019).

1.1.4 Milenijci v primerjavi z ostalimi generacijami

Milenijci so postavljeni v pozicijo, kjer je pomembna komunikacija ter socialna angažiranost tako s starejšimi generacijami, kot tudi z mlajšimi. Čeprav si milenijci želijo biti razumljeni s strani drugih generacij, je pomembno, da se tudi oni naučijo kako komunicirati z ostalimi generacijami (Bolser & Gosciej, 2015). Milenijci so v situaciji, kjer morajo pričeti razmišljati, kako shajati z ostalimi generacijami, da bodo podrli ovire in s tem postali pozitivna sila k organizacijskim spremembam (Bolser & Gosciej, 2015).

Milenijci in generacija otrok obilja (angl. baby boomers). Trenutno so generacija otrok obilja na višjih pozicijah na delovnih mestih, karakterizirani so kot delovni ter imajo občutek, da so si zaslužili svoje položaje in imajo pravico biti »glavni«. Najlažje jih je

motivirati z denarjem (Gibson, Greenwood & Murphy, 2009). Milenijci so dejansko otroci otrok obilja in s tem se na delovnem mestu pojavijo iste neskladnosti vrednot, kot se jih pričakuje med starši in otroci. Medtem, ko so milenijci tehnično zelo sposobni, socialno ves čas povezani, je to generaciji obilja v napoto, nerazumljivo in ne tako dobro poznano. To pa prinaša tudi konflikte na delovnem mestu, saj milenijci zaradi tega hitrega tempa, ki so ga navajeni, pričakujejo in želijo hitro pohvalo, kar pa otroci obilja ne razumejo. Dobro bi bilo, če bi managerji poskusili narediti delo bolj zanimivo in relevantno za milenijce. Kar želi generacija obilja delati v miru, želijo milenijci dobiti pozornost in povratne informacije (Gibson, Greenwood & Murphy, 2009).

Milenijci in generacija x. Milenijci in generacija x so bili vzgojeni z različnimi tehnologijami in načinom življenja. Gibson, Greenwood in Murphy (2009), navajajo, da različni pogledi na probleme, kot so delovna etika, vodenje in avtoriteta lahko povzročajo konflikte, frustracije (tabela 1) med generacijama. Generacija x je rojena med leti 1965 in 1980, ta generacija je odrasla v svetu, kjer so njihove starši izgubljali službe in se soočiti z nesigurnostjo le teh. Ločene mame, ki so delale, so izoblikovale otroke, ki so skrbeli sami zase, hkrati je ta generacija vstopila na delo v zgodnjih 80ih, ko je bila ekonomija v slabem stanju. Generacija x je predana delu, šefu ter podjetju za katerega delajo (Bolser & Gosciej, 2015).

Tabela 1: Primerjava med generacijami

	Generacija x	Milenijci	Generacija z
Temeljne vrednote	– Skeptičnost – Zabava – Neformalnost	– Realističnost – Samozavest – Ekstremna zabava – Družabnost	– Hitrost pred natančnostjo – Globalnost
Družina	– Samooskrbni otroci	– Združene družine	– Kontrolirano okolje
Izobrazba	– Je pot do nje	– Veliki strošek	– Kako priti do nje?
Način komunikacije	– Mobilni telefoni – Pokliči me samo v službi	– Internet – Mobilni telefoni s fotoaparati – E-mail	– Karkoli in vse – Nikoli izklopljeni – Elektronski »multitaskerji«
Denar	– Pazljivi – Konservativni – Varčni	– Zaslužiš, da zapraviš	– Davčno odgovorni – Finančno previdni

Vir: Bolser & Gosciej (2015).

Milenijci in generacija z. Generacija z je prva generacija, ki se ne spomni sveta pred računalniki in ostalo tehnologijo (McAlpine, 2013). So prvi, ki so čisto integrirani v digitalno obdobje in so se med svojim odraščanjem spremenili v »elektronske multitaskerje« (Bolser & Gosciej, 2015). Zaradi tega bolj cenijo hitrost kot točnost ter imajo krajšo dobo zbranosti (Williams, 2010).

1.1.5 Motivacija milenijcev za delo

Obstaja ogromno del, ki opredeljujejo motivacijo na delu. Katzell in Thompson (1990) sta povzela vse večje teorije o motivaciji. Opisala sta kako motivirati zaposlene, kakšne vrste motivacije poznamo ter glede na te pristope, kako se lahko izboljša motivacija zaposlenih na delovnem mestu (tabela 2).

Tabela 2: Motivacija zaposlenih na delovnem mestu

Osební motívi in vrednote	Nagrade	Spodbude	Tehnike postavljanja ciljev	Osební in materialni viri	Socialni in skupinski faktorji
Motívi in vrednote delavcev morajo bití primerne njihovi službi.	Naredíjo delo zanimívo, privlačno in zadovoljívó.	Učínkovíto delo mora bití pozítívno nagrajeno, neúčínkovíto pa ne.	Cílji na delu morajo bití jasní, izzív posamezníku, dosegljíví in zanimíví.	Potrebno je zagotovítí víre in izločítí ovíre dóbre ízvedbe.	Medsebojní in skupínskí procesí morajo podpírátí doseganje cíljev.

Vir: Katzell & Thompson (1990, str. 147).

Bolj specifično so se Meier, Austin in Crocker (2010) poglobili v motivacijo milenijcev na delu. In sicer so izvedli podatkovno analizo, ki se je fokusirala posebej na zaposlene milenijce. Proučevali so dejavnike, ki delujejo kot motivatorji ali demotivatorji za to generacijo. Zanimivo je bilo, da je pripadnike te generacije motiviralo ravno vodenje (način vodenja), za tem atmosfera v organizaciji oz. organizacijska klima, sledi pa ji delo, ki je zanimivo.

Dejavnika plača in vodenje je bilo omenjeno prav od vsakega, ki je odgovarjal na vprašalnik in zato avtorji predvidevajo, da sta ravno ta dva dejavnika najbolj pomembna pri milenijcih. Anketa je bila izvedena na način, da so bila vprašanja odprtega tipa in je anketiranec lahko sam uvrstil v kategorijo dejavnike, ki ga motivirajo oz. demotivirajo (Meier, Austin & Crocker, 2010).

V kategoriji vodenja je 54 odstotkov vprašanih odgovorilo, da je vodenje motivacijska komponenta v njihovem delovnem okolju. To trditev so spremljali komentarji kot so »fantastični mentorji in nadrejeni«, »dobri šef«, ipd. slabe pa so bile na primer »slab šef«,

»zelo nesramen in poniževalen«, ipd. Pri kategoriji plača so bile vključene vse kategorije za plačo in ugodnosti. Pozitivni komentarji pri plači so bili naslednji »dobra in pravična plača«, »nagrade za dobro delo«, ipd. negativni so bili »zamrznitev plače«, »ni plačnega dopusta prvo leto«, »nizka plača v primerjavi z ostalimi v okolju«, ipd. V spodnji tabeli (tabela 3) so prikazani vsi dejavniki ter za koliko odstotkov vprašanih milenijcev so predstavljali motivacijo in za koliko demotivacijo ter koliko oseb je na njih odgovorilo, da je določena kategorija opredeljena kot motivator ali demotivator (Meier, Austin & Crocker, 2010).

Tabela 3: Motivatorji in demotivatorji milenijcev

	Motivator		Demotivator		Skupaj	
Kategorija	Število	%	Število	%	Število	%
Vodenje	46	54%	39	46%	85	100%
Plača	29	34%	56	66%	85	100%
Zanimivo delo	30	35%	37	44%	67	79%
Vzdušje	31	36%	30	35%	61	72%
Urnik dela	11	13%	25	29%	36	42%
Odnosi	15	18%	18	21%	33	39%
Povratne informacije	16	19%	16	19%	32	38%
Rast	5	6%	18	21%	23	27%
Napredovanje	7	8%	14	16%	21	25%
Spoštovanje	11	13%	9	11%	20	24%
Stabilnost	13	15%	4	5%	17	20%
Odgovornost	5	6%	9	11%	14	16%
Avtonomija	0	0%	12	14%	12	14%
Podpora	8	9%	3	4%	11	13%
Politika podjetja	9	11%	0	0%	9	11%
Mobilnost	2	2%	6	7%	8	9%
Lokacija	1	1%	5	6%	6	7%

Vir: Meier, Austin & Crocker (2010, str. 70-7).

Pomembni aspekti motivacije na delu, ki jih razlagajo Meier, Austin in Crocker (2010):

- *Stil managementa* – management je eden izmed najpomembnejših motivatorjev milenijcev. Želijo si biti obravnavani individualno in si želijo, da je njihovo delo prepoznano. Ne glede na to, ali je prepoznano pozitivno ali negativno. Želijo si povratnih informacij glede njihovega dela, da lahko napake popravijo in se na takšen način lahko izboljšajo. Pomembno je, da milenijcem delo predstavlja izziv in ni monotono, saj jim enolično delo hitro postane dolgočasno in demotivacijsko. Milenijci so motivirani tudi, ko dobijo svobodo, da delajo, kot si želijo. Ne želijo, da jim managerji vsako sekundo pravijo, kaj in kako morajo nekaj narediti.
- *Delovno okolje* – okolje podjetja je eden izmed glavnih razlogov, zakaj si milenijci želijo delati v določenem podjetju. Kar to pomeni je, da si ta generacija ne želi okolja, kjer dela standardne ure, brez komunikacije s sodelavci. Želijo si biti v okolju, kjer so lahko uspešni a se kljub temu na delovnem mestu zabavajo in počutijo dobro ter sprejete.
- *Delovna fleksibilnost* – milenijce motivira, če jim delodajalec omogoča delovno fleksibilnost, kar pomeni, da lahko delajo od doma, imajo plačane nadure, če so delali čez normalni delovni čas,... Ta generacija lahko dela kjerkoli in kadarkoli, ni jim problem delati od doma, pri čemer so starejše generacije vedno oklevale. Ni jim problem službeno potovati, ampak za to pričakujejo ustrezno kompenzacijo, sploh, če je to potovanje med vikendom.
- *Napredovanje* – milenijci si ne želijo obtičati na istem nivoju oz. položaju na delovnem mestu predolgo. Želijo rasti skupaj s podjetjem. Razlika od prejšnjih generacij je pri milenijcih, da si ne želijo le hitrega napredovanja, ampak to tudi zahtevajo, pod pogojem, da se zavedajo, da delajo dobro. Želijo delo, kjer je prepoznano njihovo delo in trud. Raje imajo, da napredujejo glede na njihovo znanje in ne glede na to kako dolgo že delajo za določeno podjetje. Podjetja, ki slednjega ne ponujajo milenijci hitro zamenjajo.

1.2 Milenijci in delodajalci

V tem poglavju so opisani pogledi delodajalcev na generacijo milenijcev in kakšno je njihovo mnenje o tej generaciji, kako se posamezna podjetja prilagajajo spreminjajočim se vrednotam te številčne generacije. V poglavju 1.2 so zajeta tudi pričakovanja milenijcev do delodajalcev, kaj jim je všeč in česa ne marajo.

1.2.1 Pogledi delodajalcev na generacijo milenijcev

Delodajalci imajo različne poglede na generacijo milenijcev, veliko izmed teh mnenj je kritik generacije in negativnih mnenj. Milenijci so velikokrat stigmatizirani, kot, da je z njimi težko delati, da so neučakana generacija. Kot navaja Hickey (2019) je 70 odstotkov zaposlovalcev dejalo, da mislijo, da je stopnja ambicije in želja po zelo hitrem

napredovanju glavni problem konflikta med generacijama. Hkrati zaposleni in delodajalci generacije x in otrok obilja verjamejo, da so milenijci veliko bolj razvjeni, kot pa je to bilo kadarkoli do sedaj, slednje pa prenašajo na delovno mesto, njihove zahteve za prilagojen pristop k vsakemu posamezniku pa so veliko prevelike.

Veliko pove dejstvo, o različnih pogledih med generacijami, da samo 15 odstotkov zaposlovalcev verjame, da so personalizirani programi potrebni, več kot tretjina milenijcev pa to uvršča med enega izmed najbolj pomembnih dejavnikov, da ostanejo pri podjetju (Robert Walters, 2017).

Managerji imajo tudi za »nadležno« dejstvo, da si milenijci želijo nenehnih povratnih informacij, kar pomeni vsaj vsake tri mesece. V nasprotju z milenijci so si zaposlovalci tudi pri mišljenju, kaj je za delodajalce najpomembnejše pri zaposlitvi potencialnih delavcev. Pri tem je 59 odstotkov milenijcev dejalo, da sta najpomembnejša osebni fit, ali kultura podjetja v nasprotju pa je 53 odstotkov zaposlovalcev menilo, da so najpomembnejše pri zaposlitvi visoke tehnične sposobnosti posameznika (Robert Walters, 2017).

Kot navajajo Wetherell, Gavert, Ellis in O'Donovan (2015) je organizacija Mary Meeker (2015), raziskovala percepcijo ter dejansko realnost med zaposlovalci in zaposlenimi milenijci. Ugotovili so, da managerji mislijo, da so dobri v prebiranju in razumevanju milenijcev a so se mnoga prepričanja managerjev izkazala za napačne.

Gomes in Deuling (2019) v članku pišeta o vplivu družine na delo milenijcev. V letu 2016 je Harvard Business Review (Ignatius, 2016) uvrstil upravljanje z milenijci kot eno od treh največjih skrbi zaposlovalcev. Kot navajajo Gardner (2007), Lamborn (2010), Peluchette, Kovanic in Partridge (2013) managerji, ki upravljajo s človeškimi viri vedno več poročajo o vplivu, ki ga imajo starši milenijcev na njihove karijerne odločitve in obnašanja na delovnem mestu. Kot primer navajajo, da starši kontaktirajo njihova podjetja in se zanimajo, če imajo kakšna prosta mesta za njihove otroke, prav tako se tudi pogajajo za plačo ter pozicijo, ki jo zavzemajo njihovi otroci v podjetju, določeni so jih celo pospremili na intervju za službo. Ta problem naj bi izhajal iz tako imenovanega »helikopterskega starševstva« (angl. helicopter-parenting), ko so starši preveč zaščitniški in vpleteni v otrokovo življenje, problem nastane, ko to prenesejo tudi na svoje že odrasle otroke in njihovo delo v podjetju (LeMoyne & Buchanan, 2011).

1.2.2 Pričakovanja do delodajalcev

Ker več in več milenijcev vstopa na trg dela so delodajalci soočeni s tem, da se morajo potruditi razumeti in tudi kdaj prilagoditi odnos, sposobnosti in pričakovanja, ki jih prinašajo na delovno mesto (Warren, 2012). Kot navaja Warren (2012) so elementi, ki so najpogostejše vseh milenijcem pogosta komunikacija, velika stopnja transparentnosti in da se jim dodelijo (tudi, če so manj glamurozne) ključne vloge v podjetju. Hkrati jim je

dodatna motivacija, če je podjetje neformalno in zabavno, saj to spodbudi sodelovanje med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Kot navaja Warren (2012) naj bi najpomembnejša za motivacijo milenijcev bila fleksibilnost na delovnem mestu ter delovnih urah, saj s tem dobijo milenijci občutek svobode, po kateri tako hrepenijo (Warren, 2012).

Wetherell, Gavert, Ellis in O'Donovan (2015) v članku »The 'disruptive' generation: Millennials in the workplace« raziskujejo kaj motivira milenijce za delo, za članek so uporabili globalno raziskavo podjetja PWC (2011), in sicer so nekatere ključne ugotovitve pokazale, da sta usposabljanje zaposlenih in razvoj njihovih kompetenc ter fleksibilen delovni čas najbolj cenjena faktorja za večjo motivacijo pri delu, sledita jima dodatno izobraževanje in višina plače. Največja razlika med generacijo milenijcev in prejšnjima generacijama je, da želi 60 odstotkov milenijcev delati za podjetje, katerega korporacijska odgovornost odraža njihove lastne vrednote (PWC, 2011). Milenijci so generacija, ki je izobražena in seznanjena s problemi onesnaževanja in ostalimi okoljskimi ter socialnimi problemi. Izobraženi so o revščini in razkoraku med bogatimi in revnimi, kot mladi so preživeli svetovno gospodarsko krizo. Zato ne preseneča, da dobro razumejo probleme, s katerimi se soočajo velika podjetja, hkrati pa slaba zakonodaja omogoča podjetjem, da še vedno uporabljajo slabe poslovne navade, zato želijo delati v podjetju, ki bo pomagalo rešiti ne pa poglobljati svetovnih izzivov (Wetherell, Gavert, Ellis & O'Donovan, 2015).

Milenijci razumejo, da je pogoj, da jim uspe v njihovi karieri, da ves čas nadgrajujejo svoje znanje, kar pomeni, da se zavedajo, kako pomembno je nadgrajevati znanje. Uspeh milenijcem pomeni potovanje in ne neke določene destinacije, le ta pot do cilja jim pogosto pomembnejša od končnega rezultata. Razvoj »agilnega mindseta« je del vsakdanjika na delu (Wetherell, Gavert, Ellis & O'Donovan, 2015). Glede na že zgoraj omenjeno raziskavo podjetja PWC (2011) naj bi 80 odstotkov milenijcev želelo hitre povratne informacije ter fleksibilne delovne priložnosti, bolj kot pa finančne koristi (Wetherell, Gavert, Ellis & O'Donovan, 2015).

V raziskavi, ki so jo izvedli Tews, Michel, Xu in Drost (2015) je bil namen odkriti kako pomembna je zabava na delovnem mestu. Ugotovili so, da sta zabava in zanimivo delovno okolje na delovnem mestu zelo pomembna za milenijce ter njihovo vpetost v delo. Omenjena raziskava se je poglobila v različne aspekte zabave, kjer so določeni vidiki le te bili veliko bolj pomembni kot drugi. Izkazalo se je, da se želijo milenijci zabavati ob delu oz. jim je zelo pomembno, da v svojem delu uživajo. V tej študiji, je bilo odkrito, da je v nasprotju s splošnim prepričanjem, da je najpomembnejši dejavnik dobro razmerje med delom in prostim časom dejansko najpomembnejša zabava in uživanje v samem delu. Med drugim je izjemnega pomena tudi delavnik, saj je delo med vikendi imelo negativen vpliv na pripadnost milenijcev do organizaciji (Tews, Michel, Xu & Drost, 2015).

Ahmad (2019), je raziskoval tudi kakšen odnos imajo milenijci do družbene odgovornosti podjetij. V članku se Ahmad (2019) nanaša na Deloittovo (2018) anketni vprašalnik, kjer so milenijci podali mnenje, da se podjetja raje osredotočajo le na njihovo korist, kot pa na širšo skupnost. 62 odstotkov milenijcev je mnenja, da podjetja nimajo drugih ambicij, kot pa le povečati njihov dobiček. Ahmad (2019) piše, da bo to imelo resne posledice na politiko družbene odgovornosti. Podjetja bodo morala delati na tem, da se približajo milenijcem in njihovim pogledom na prioritete, ki bi jih podjetje moralo imeti. Največje skrbi milenijcev naj bi bile podnebna in trajnostna vprašanja, neenakomerna porazdelitev prihodkov in zaposlovalne priložnosti.

1.2.3 Prilagajanja delodajalcev milenijski kulturi – primeri v praksi

Svet dela se konstantno spreminja, s prihodom milenijcev na delo, se tradicionalne in predvidljive karijerne poti spreminjajo v vitkejšo strukturo. Razvijajo se vloge v podjetju, nastajajo nove globalne možnosti ter večja se želja po tem, da zaposleni najde nek cilj skozi delo, ki ga opravlja (Craig, 2016). To pušča veliko ljudi nesigurne in zmedene, kako zagotoviti redni prihodek in zagotoviti, da so nagrajeni za dodajanje vrednosti podjetju oziroma industriji (Craig, 2016). Kot navaja Craig (2016) veliko mladih ljudi, ki vstopajo na delo nima realnega pogleda, kaj prinaša dodano vrednost podjetju in kako z znanjem prispevati k podjetju. V preteklosti, so imele organizacije veliko moč, vire in pravico do odločanja. V današnjem svetu imajo talentirani posamezniki veliko več izbire, različne stile življenja, pričakovanja in posledično zahtevajo, da so tudi tretirani kot edinstveni posamezniki (Craig, 2016).

Če želijo podjetja optimizirati talente, ki vstopajo v delovno silo ter opolnomočiti že obstoječe potenciale na vseh nivojih Craig (2016) navaja, da se je potrebno kot delodajalec vprašati nekaj pomembnih vprašanj in sicer, kaj smo vedno želeli narediti, pa nismo imeli časa? Kako ustvarimo okolje, kjer se spodbuja posameznike za izboljšanje sebe kot tudi svoje kariere? Kako lahko delujemo kot katalizatorji kulturne in družbene preobrazbe.

Sun Automation Group – proizvodno podjetje. Sun Automation je proizvodno podjetje, ki se ukvarja z izdelavo strojev za zlaganje in tisk na škatle. Podjetje se je v zadnjih letih korenito spremenilo, saj se zavedajo pomembnosti prilagoditve podjetja željam mlajše generacije. V Sun Automation je vsak zaposleni tudi imetnik delnic podjetja. Kot pravi njihov HR manager, Jeff Smith, je ta ideja uspešna, hkrati se je zanimivo pogovarjati z vsemi zaposlenimi, kot poslovnimi partnerji. S tem se je tudi njihovo zanimanje za delo in podjetje povišalo in si dejansko želijo, da podjetju gre dobro ter posledično tudi bolje delajo (Minter, 2017).

Pri Sun Automation se trudijo milenijcem ponuditi možnost fleksibilne oblike dela s tem, da nimajo točno določenih ur dela in lahko zamujeno delo nadoknadijo tekom tedna. Vodja razvoja Aaron Scholthauer, je vodja kar nekaj milenijcem in je mnenja, da star

način vodenja ne deluje na generaciji milenijcev. Kot se je izkazalo pri njemu je pomembno, če želi imeti vodja vpliv in spoštovanje, razviti dobre odnose z mlajšimi zaposlenimi. Največji vpliv ima čustvena povezanost, s katero se lahko pridobi visoko stopnjo produktivnosti in najvišjo kvaliteto dela (Minter, 2017).

U.S. Bank – banka. U.S. Banka že nekaj let uspešno sprejema nasvete od najboljših milenijcev v njihovem podjetju in sicer s programom poimenovanim »Dynamic Dozen«. Ti izbrani milenijci podajo njihovo mnenje na produkte, storitve in kulturo podjetja (Ubl, Walden & Arbit, 2017, str. 138). Johnson, podpredsednik organizacije, ki tudi upravlja s tem programom, je dejal, da le ta pozitivno vpliva na vse, kljub temu, da ima vsaka generacija drugačne karakteristike, hkrati odkrivajo, da imajo tudi dosti skupnega, ko zaposleni milenijci in vodstvo delajo skupaj (Swanson, 2019). Program »Dynamic Dozen« ni bil učinkovit le za boljše izkušnje strank ampak prav tako iz perspektive razvoja vodenja, v zadnjem desetletju, odkar izvajajo ta program, se je zelo izboljšala stopnja lojalnosti milenijcev do podjetja in sicer za 80 odstotkov (Swanson, 2019).

Marxent – virtualna resničnost. Kot navajajo v podjetju Marxent, se celoten proces prične s prepoznavanjem generacijskih razlik. Podjetje Marxent je inovacijsko podjetje, vodilno na področju virtualne resničnosti. Kultura tega podjetja privlači najboljše delavce in jih tudi obdrži tam. Že od samega začetka zaposlitve novega sodelavca jih poskusijo vključiti v njihovo kulturo in poskrbijo, da se počutijo sprejete. Že prvi dan zaposlitve dobi novi sodelavec Marxent nalepke, majico, steklenico za vodo ter ostale stvari, ki poskrbijo za njihovo dobro počutje. Knjiga za zaposlene je prikazana skozi interaktivni »sprehod«, ki jih obvesti o načinih dela, ritualih ter raznih nasvetih za uspeh. Prav tako imajo zelo fleksibilno PTO (angl. paid time off) politiko – v primeru, da je posamezni zaposleni predan član skupine in uspešno doprinaša k podjetju potem ga tudi nobeden ne nadzira koliko časa je na odmoru (Driscoll, 2016).

Optiweb – spletne strani, marketing, SEO (angl. search engine optimization). Optiweb je slovensko podjetje specializirano za digitalni marketing in SEO. Kot piše Lavtar (2016) je ekipa podjetja Optiweb mlada in je povprečna starost zaposlenih med 25 in 26 let. Podjetje ves čas nadgrajuje svoje delovne procese, nekatere manj uspešne so tudi opustili. Poskušajo doseči, da je služba kot drugi dom zaposlenim. V letu 2015 so se preselili v nove prostore, pri katerih so sodelovali strokovnjaki na področju poslovnih prostorov – odražajo sproščenost, udobje in domačnost ob enem pa spodbujajo produktivnost. Del prostora je namenjen za sprostitev in telefoniranje (Lavtar, 2016). V podjetju javno objavljajo prihodke in odhodke ter dobiček, ki so dostopni vsem zaposlenim. Veliki poudarek je na komunikaciji in medsebojnem zaupanju. Kadar jim gre dobro so vsi zaposleni tudi finančno nagrajeni. V Optiwebu ne uporabljajo različnih ur za merjenje časa malice in časa na delovnem mestu, česar pa noben zaposleni ne izkorišča. Imajo tudi poseben proračun, za izobraževanje po izbiri posameznega zaposlenega, vsak zaposleni letno dobi 300 EUR ali več in dodatne proste dni. Podjetje nudi presenečenja tudi med delovnikom, kot je recimo masaža, kar so ugotovili, da zelo hitro dvigne

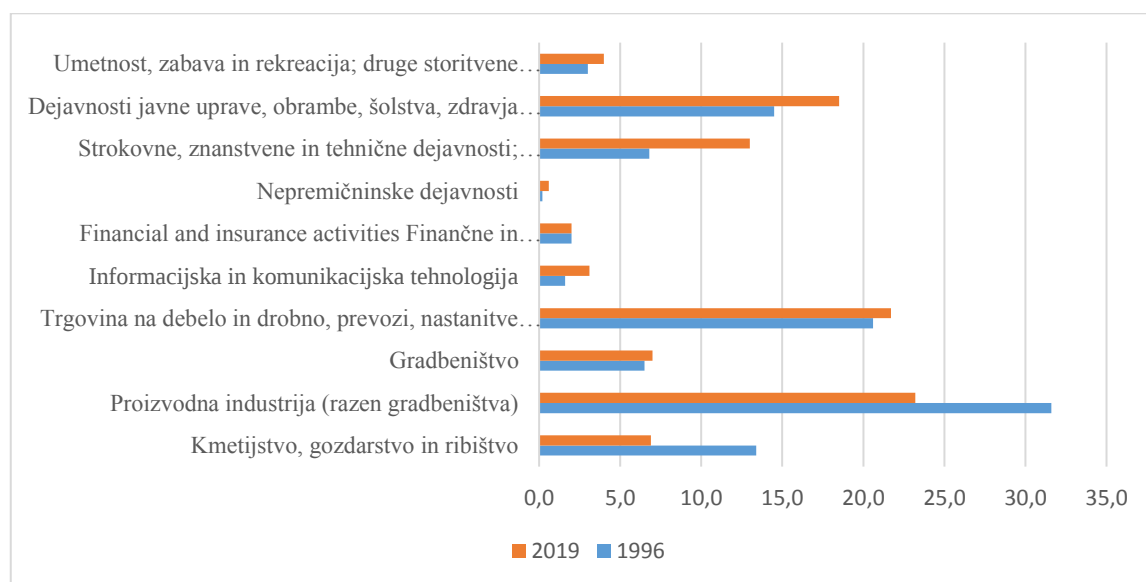
motivacijo, imajo plačan dopust za rojstni dan, družijo pa se tudi izven delovnega časa v obliki »team buildingov« (Lavtar, 2016).

1.3 Milenijci v različnih panogah

Vsaka služba oz. vsaka panoga in vsak poklic se razlikuje v zahtevah do zaposlenega, njegovih znanjih in možnostih, ki jih le to ponuja.

Po podatkih Eurostata (2019) (slika 2), je največ zaposlenih v Sloveniji v letu 2019 delalo v proizvodni panogi, nato sledi trgovina na debelo in drobno ter prehranske storitve, na tretjem mestu pa je javna uprava, šolstvo in zdravstvo. Od leta 1996 in 2019 se največja sprememba opazi v proizvodni panogi, ki se je zmanjšala kar za 9 odstotkov, prav tako je veliko manj zaposlenih v kmetijstvu, gozdarstvu in ribištvi, ki je padlo iz 13,4 odstotka v letu 1996 na 6,9 odstotka v letu 2019.

Slika 2: Spremembe v panogah v Sloveniji med leti 1996 in 2019 v številu zaposlenih



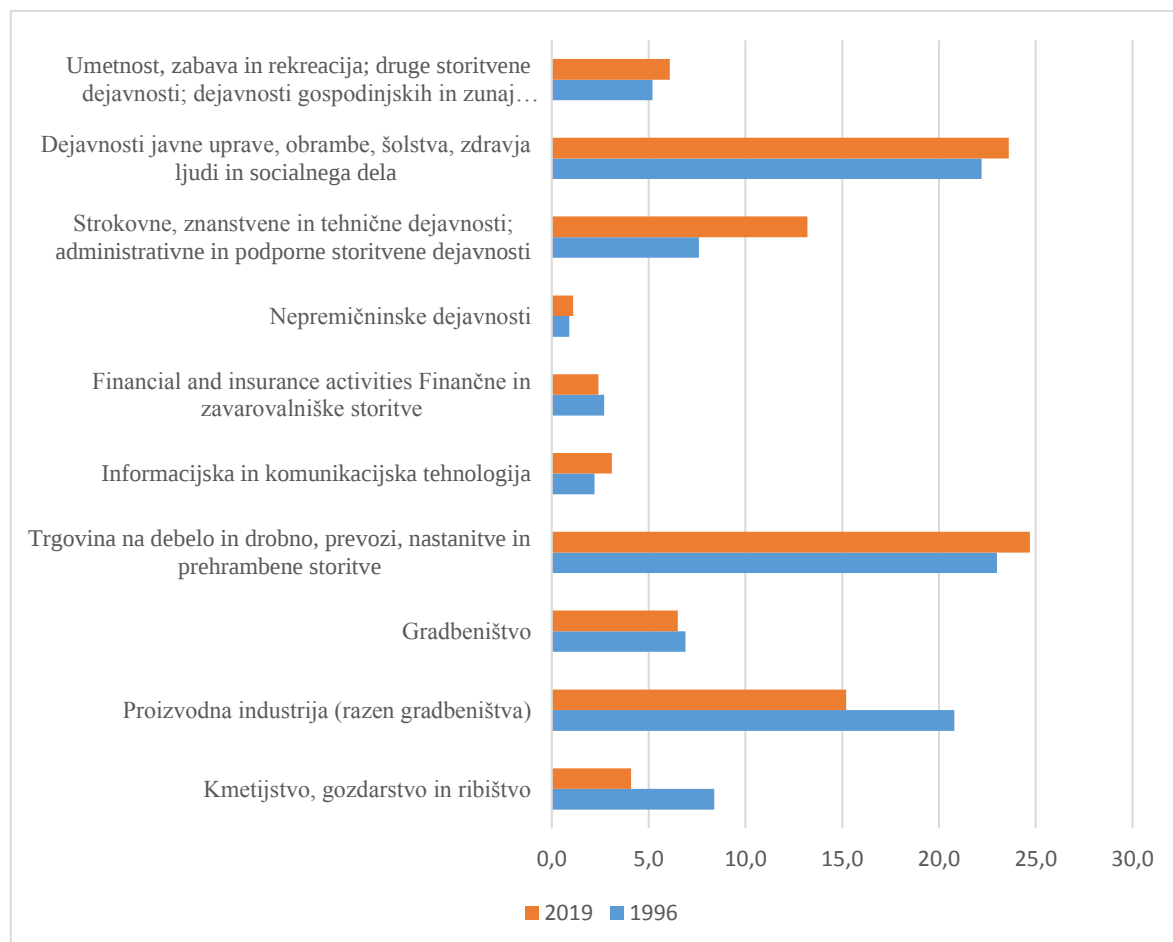
Vir: Eurostat (2019).

Glede na te podatke, lahko sklepamo, v katere panoge se je zaposlilo največ milenijcev in katere panoge jih ne privlačijo, saj so največji prirast zaposlenih v tem času predstavljali ravno milenijci. Najbolj sta se povečali dejavnost javne uprave, obrambe, šolstva, zdravja ljudi in socialnega dela ter strokovne znanstvene in tehnične dejavnost. Gledano procentualno pa se je povečala tudi dejavnost informacijske in komunikacijske tehnologije.

V EU (slika 3) je po podatkih Eurostata (2019) bilo leta 2019 največ zaposlenih v dejavnosti javne uprave, obrambe, šolstva, zdravja ljudi in socialnega dela ter v trgovini na debelo. Največji upad je bil podobno kot v Sloveniji v proizvodni panogi ter

kmetijstvu, gozdarstvu in ribištvu. Povišale pa so se strokovno, znanstvene tehnične dejavnosti, informacijska in komunikacijska tehnologija ter umetnost, zabava in rekreacija.

Slika 3: Spremembe v panogah v EU med leti 1996 in 2019 v številu zaposlenih



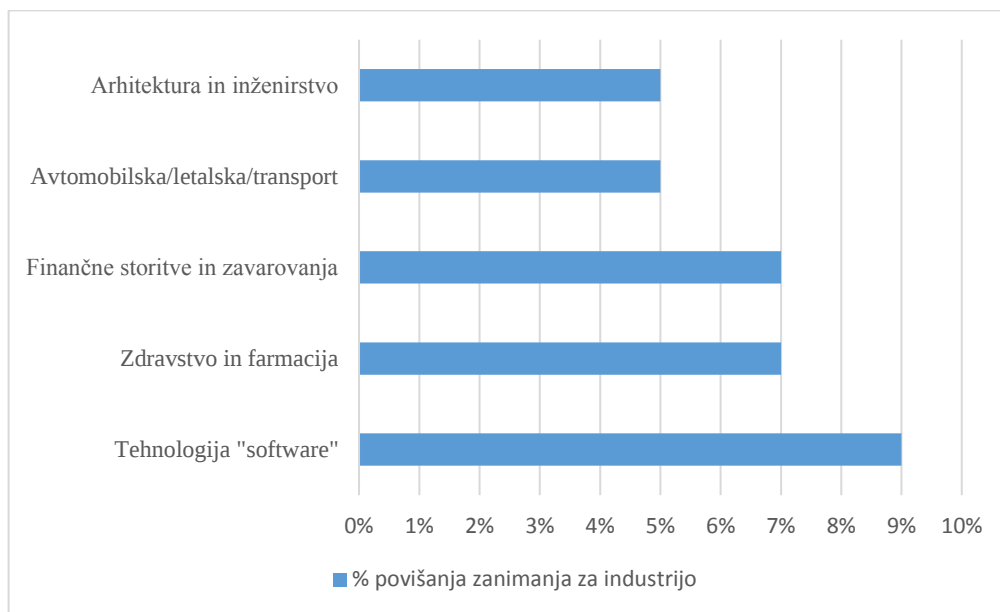
Vir: Eurostat (2019).

Na portalu LinkedIn je Tockey (2017) naredila raziskavo o največjih panogah, ter katere izmed njih pridobivajo in katere izgubljajo milenijsko generacijo (glede na linkedin podatke). Glede na podatke iz ZDA so bili milenijci v 50ih odstotkih bolj pripravljeni menjati službo med različnimi regijami ter 16 odstotkov bolj pripravljeni menjati panogo v kateri delajo v primerjavi z ostalimi generacijam.

Najbolj privlačne naj bi bile po navedbah Tockey (2017) naslednje panoge: arhitektura in inženirstvo, avtomobilska/letalska industrija, finančne storitve in zavarovanja, zdravstvo in farmacija ter tehnološka industrija (programiranje ipd.) (slika 4), največji upad povpraševanja pa je bil pri trgovini na drobno, šolstvu in neprofitnih organizacijah, medijih in zabavni industriji, naftni ter električni industriji ter telekomunikacijah (slika 5) (Tockey, 2017).

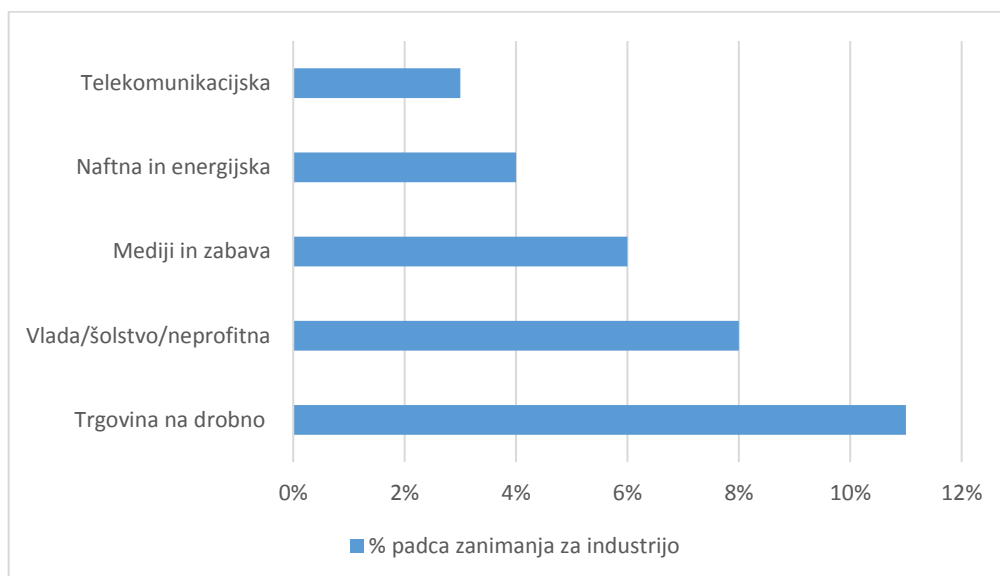
Največje povpraševanje po milenijcih je v tehnološki industriji (programiranje ipd.), a je le to dejansko že nekaj časa konstantno glede na druge industrije. Kot navaja Tockey (2017) dejansko milenijci v tehnološki industriji dobivajo največ ponudb preko LinkedIn maila glede na ostale industrije, le to pa je kot že zgoraj omenjeno konstanto zadnjih nekaj let. Najhitreje rastoče povpraševanje naj bi bilo po navedbah Tockey (2017) po inženirjih ter kadrih za avtomobilsko in letalsko industrijo.

Slika 4: Rast povpraševanje po zaposlitvi pri milenijcih v določeni panogi



Vir: Tockey (2017).

Slika 5: Padec povpraševanja po zaposlitvi pri milenijcih v določeni panogi



Vir: Tockey (2017).

1.3.1 Zdravstvo

Ghosh (2019) opisuje, kako in kakšni so razlogi, da milenijski delajo drugače oz. zakaj se zdravstvo sooča z novimi izzivi. Tradicionalni zdravstveni modeli propadajo, vedno več je nove tehnologije, vedno več je raznolikosti. Če pogledamo razmerje med moškimi in ženskami osebnimi zdravnicami, so še nekaj let nazaj v tej stroki prevladovali moški, to razmerje se je spremenilo v ravno obratno pri mlajših od 35 let – vseh žensk zdravnic je 61 odstotkov moških pa le 39 odstotkov (Ghosh, 2019).

Generacija milenijskih zdravnikov je usmerjena v digitalizacijo, elektronske zdravstvene datoteke so jim blizu, prav tako ostali digitalni preparati in telemedicina. Večina milenijscev, ki pričnejo študirati medicino, ima željo, da spremeni življenja ljudi in predvsem želijo delati dobro ljudem. Spreminja se tudi hierarhija interakcij med zdravstvenim sistemom, zdravnikom in bolnikom, kjer se vedno bolj spreminja v medsebojno povezan sistem (Ghosh, 2019).

Zdravniki so pod velikim pritiskom, da hkrati dobijo čim več informacij v čim krajšem času ter seveda, da te informacije posredujejo tako pacientom kot njihovim delodajalcem. Pacienti vedno bolj pričakujejo višjo stopnjo personalizacije in osebnega pristopa, pri čemer so zdravnikom v pomoč digitalni pripomočki, ki se jih milenijski radi poslužujejo. Hkrati pacienti vedno bolj stremijo k soodločanju skupaj z njihovim zdravnikom namesto, da jim le ti samo povedo, kaj potrebujejo (Ghosh, 2019).

Zaradi interneta in porasta različnih socialnih omrežij, so zdravniki pod drobnogledom bolj kot kadarkoli prej, obstajajo razne aplikacij, kjer je možno ocenjevanje in komentiranje njihovega dela. Tega se milenijski zdravniki dobro zavedajo, kar je lahko pozitivno vendar hkrati tudi ustvarja večji pritisk na njih (Ghosh, 2019).

Mladi zdravniki oz. milenijski zdravniki so velikokrat omenjeni kot pogosti menjevalci služb (angl. »job hoppers«), kar pa ni merilo za njihovo delo, saj je kljub temu večina milenijscev delovnih ter ambicioznih. Predvsem so milenijski postavili jasne meje med delom in zasebnim življenjem. Zdravniki iz generacije milenijscev so zelo tehnično usposobljeni in so odprti pri uvajanju novih tehnologij v njihov poklic sploh v primerjavi s prejšnjimi generacijami (Gibson, 2018).

Zdravnikom generacije milenijscev je pomembno, da, lahko na svojem delovnem mestu ponudijo svojim pacientom visoko stopnjo nege, zato bodo tudi iskali zaposlitev v delovnem okolju, ki ponuja tehnološke inovacije in s tem tudi izboljšuje končne rezultate (velja predvsem za trge, kjer je zdravstvo pod privatnim sektorjem, ZDA ipd.). Hkrati jim je pomembno, da se počutijo kot del skupnosti znotraj svojega delovnega mesta, to pa jim omogoča, da se lahko obrnejo za nasvet k bolj izkušenim kolegom. Milenijski zdravniki želijo delati na delovnem mestu, kjer velja določena kultura, ne želijo preveč natrpanega dela in s tem povezane preobremenjenosti, želijo bolj osredotočen pristop nadrejenih do želja zaposlenega. Za večino je izjemnega pomena, da imajo uravnoteženo razmerje med

delom in prostim časom. Za svoj trud in delo si želijo, da ga organizacija zna ceniti in hkrati podpira tudi njihov nadaljnji razvoj (Gibson, 2018).

Med moškimi in ženskami milenijskimi zdravniki so rahle razlike v njihovih preferencah. Oboji, tako moški kot ženske si želijo prejeti nagrado (bonus) za dobro opravljeno delo in manj stresno delovno okolje. Zanimivo je, da je za ženske razmerje med delom in prostim časom še vedno na prvem mestu in pred vsemi ostalimi faktorji, medtem, ko so moški večinoma bolj motivirani finančno (Gibson, 2018).

Problem milenijskih zdravnic je, da se naj bi še vedno borile za spoštovanje na delovnem mestu ter za isto plačo, kot jo imajo moški kolegi ter prepoznavnost njihovega truda, vendar se naj bi to vedno bolj spreminjalo ravno z generacijo milenijcev (Gibson, 2018).

1.3.2 Finančne storitve in zavarovalništvo

Podjetje PWC (2012), eno izmed večjih podjetij v finančnem sektorju je izvedlo raziskavo o finančnih storitvah in milenijcih. Raziskava je temeljila na več kot 4000 diplomiranih milenijcih iz 75 držav. Ugotovitve so bile naslednje. Milenijcem v finančnih sektorjih naj bi plača bila pomembnejša, kot pa ostalim milenijcem iz drugih sektorjev. Večina milenijcev, ki se zaposli v tem sektorju je morala sprejemati kompromise s samimi sabo in sicer glede ponujene plače, bonusov, delovnega časa ipd. Samo eden izmed petih milenijcev v tem sektorju meni, da ni pripravljen sklepati kompromisov za zaposlitev. Glavni kompromis, ki so ga milenijci morali v večini sprejeti je nižja plača od pričakovane. Kar 29 odstotkov tistih, ki delajo v bančništvu so morali sprejeti, da delajo na slabši lokaciji od pričakovane, 30 odstotkov pa se jih je počutilo, pre-kvalificirane za trenutni položaj v službi (PWC, 2012).

45 odstotkov zaposlenih v finančnem sektorju je mnenja, da so trenutno službo sprejeli, ker so jo nujno potrebovali, kar nadalje nakazuje na to, kako hitro jo bodo zamenjali, ko se pojavi prava ali pa boljša priložnost, če z njo in njenimi prednostmi ne bodo zadovoljni. 73 odstotkov vprašanih milenijcev (v fin. Sektorju) se strinja, da bi jim bilo všeč, če bi imeli sebi prilagojene pakete ugodnosti (ne splošnih). Milenijci zaposleni v finančnem sektorju so na splošno pokazali manj navdušenja nad nadenarnimi nagradami, kot pa njihovi kolegi iz drugih področij ter več nad denarnimi. 69 odstotkov milenijcev, ki delajo v finančnih storitvah je dejalo, da mislijo, da zategnjene hierarhije in stari stili managementa ne dosegajo svojega namena na mlajših zaposlenih (PWC, 2012).

Milenijci iz področja finančnih storitev si želijo delati v tujini – 72 odstotkov jih je v anketi PWC-ja (2012) odgovorilo, da želijo delati v tujini, ter hkrati jih 71 odstotkov verjame, da jim bi to pomagalo pri razvoju njihove nadaljnje kariere. To pomeni, da lahko mednarodne finančne organizacije to izkoristijo in dajo zaposlenim več mednarodnih nalog. Hkrati pa je pomembno vedeti, da je milenijcem zelo pomembna tudi lokacija dela. Večina si jih želi delati v ZDA, Avstraliji, Kanadi, medtem, ko jih manj razvite države ne

zanimajo. Le 8 odstotkov bi jih želelo delati v Indiji, 4 odstotkov v Rusiji in le 1 odstotek vprašanih na Kitajskem (PWC, 2012).

Zaradi velike konkurence »fintechov« (finančno-tehnoloških podjetij) in startupov, se morajo velika finančna podjetja veliko bolj potruditi, da ustvarjajo pogoje dela, ki ustrezajo mlajšim generacijam zaposlenih, ki si želijo rasti in imeti nek namen (Loftus, 2019).

Goldman Sachs, vodilna globalna investicijska banka se je prilagodila, kar je bilo še nekaj let nazaj nepredstavljivo, v stilu oblačenja. V podjetju, kjer je 75 odstotkov njihovih zaposlenih mlajših od leta 1981 je namesto strogega službenega stila oblačenja zamenjala bolj sproščen stil oblačenja. S tem je bil stoletja star finančni sektor potegnjen v val sprememb v svetu dela. Isto, kot je Goldman Sach zamenjal kodo oblačenja so tudi ostala finančna podjetja začela delati na tem, da so bolj atraktivna mlajšim generacijam (Loftus, 2019).

Nedavna študija podjetja KPMG je ugotovila, da skoraj dve tretjini ljudi, ki delajo izven finančnih storitev nebi niti razmislila o vstopu v ta sektor, ki je velikokrat označen kot dolgočasen. Mladi, ki se odločijo, da bodo delali v finančnih storitvah, se veliko bolj navdušujejo nad »fintechi« in start up-i, kot pa korporacijami (Loftus, 2019).

Problematično v finančnem sektorju naj bi bilo, da jim manjka raznolikosti in vključenosti. Dva od petih zaposlenih v financah sta imela tudi starše v istem sektorju, v primerjavi z enim na pet zaposlenih za ostale sektorje. Problem, ki nastane je, da če bodo organizacije vedno znova zaposlovale potomce svojih upokojenih zaposlenih namesto, da bi poskušale pridobiti takšne z drugačnim ozadjem je, da bodo le s težavo zgradile bolj raznoliko in vključevalno okolje (Loftus, 2019).

Da bodo takšne finančne organizacije bolj privlačile milenijce je potrebno začeti s spremembami miselnosti in kulture znotraj podjetja. Zaposleni na vseh nivojih bi morali imeti priložnost in orodje, da spoznajo sebe čim boljše, svoje zmožnosti, karakteristike in vrednote, s tem pa avtomatsko prispevajo k uspešnosti podjetja. Nobena sprememba pa ni mogoča, če vodje oddelkov, vodje skupin in mentorji ne vedo kako ustvariti takšno okolje, kjer se posameznik lahko razvija in raste (Loftus, 2019).

Raziskave kažejo, da se generacija milenijcev pri izbiri zaposlitve raje odloči za podjetje, ki je tehnično usmerjeno (tehnološka podjetja in IT), kot pa za delo v finančnih in računovodskih podjetjih. 10 odstotkov od 4000 vprašanih mladih odraslih je bilo zainteresiranih za kariero v financah, še desetletje nazaj je bila ta številka 22 odstotkov. Celo najboljši MBA diplomiranci vedno bolj izbirajo kariero zunaj financ, kar je zaskrbljujoča realnost za zaposlovalce v tem sektorju, ki so se vedno zanašali na dotok mlajših generacij v podjetje (Informa PLC, 2019). Še bolj zaskrbljujoče je, da jih 48 odstotkov išče nove priložnosti in to pogosto zunaj svojega področja oz. panoge. Pomanjkanje lojalnosti je kot navaja Informa PLC (2019) predvsem posledica nesigurne

ekonomije, ki je milenijce pripeljala do tega, da so sprejeli delovna mesta, ki so pod njihovimi pričakovanji, kar 48 odstotkov naj bi jih zaradi tega sprejelo nižjo plačo, kot so jo pričakovali ter 83 odstotkov se jih je zaradi službe odpovedalo ravnotežju med delom in privatnim življenjem. Vse zgoraj naštetu pa meče slabo luč na finance in računovodstvo, ki je že tako ali tako bilo pod slabim vplivom finančne krize iz leta 2008 (Informa PLC, 2019).

1.3.3 Programiranje in računalništvo

Tudi v »IT« oddelkih obstaja generacijska luknja. Tam so zaposleni veterani, ki so že vrsto let v poslu in se nanj res spoznajo, hkrati pa so bili zraven velikih sprememb v panogi. Potem pa so tu mladi, velikokrat »nadležni« milenijci, ki imajo manj izkušenj v panogi, vendar imajo pogosto veliko znanja (Provazza, 2014). Tako starejši zaposleni kot milenijci so eksperti v IT, vendar vsaka starostna skupina pristopi k novi tehnologiji in uvajanju le te drugače. Z vedno večjim povpraševanjem po IT znanjih je na voljo veliko novih stvari, ki jih bodo morali zaposleni programerji upoštevati – varnostna orodja za zaščito podjetniških aplikacij, omrežna tehnologija za pospeševanje povezave, nova programska oprema in drugo. Ko pride do uvajanja teh novih tehnologij naj bi bili mlajši programerji hitrejši s strinjanjem z uvedbo, saj so navajeni na mobilne telefone in socialno moderno tehnologijo (Provazza, 2014).

Vedno več in več mladih se odloča za kariero v programiranju, veliko privatnih univerz dodaja programiranje v njihov program, s čimer so naredili IT veliko bolj tekmovalen in reguliran (Provazza, 2014).

V študiji Vision Critical (2019), kjer so vprašali 134 vodilnih programerjev o milenijcih, so ugotovili, da se milenijski IT specialisti zelo razlikujejo od njihovih starejših kolegov (starejših od 35 let), razlikovali naj bi se v naslednjih točkah:

- Odnos do tehnologije in kariere: milenijci pristopajo k tehnologiji in izboljšanju kariere drugače, kot njihovi starejši kolegi. 66 odstotkov milenijcev programerjev, je dejalo, da jim ni problem sprejeti nove in drugačne tehnologije, medtem, ko se je z isto izjavo strinjalo 59 odstotkov starejših IT strokovnjakov. Prav tako se milenijski strokovnjaki za IT bolj verjetno vidijo kot vodilni (66 odstotkov proti 55 odstotkov). Za napredovanje v karieri, je 54 odstotkov milenijcev programerjev dejalo, da so osredotočeni na iskanje zaposlitve v novem podjetju, medtem, ko je le 30 odstotkov starejših od 35 let menilo isto (Vision Critical, 2019).
- Strateške IT prioritete in skrbi: za naslednje tri do pet let so milenijci v IT-ju veliko bolj zaskrbljeni glede mobilne tehnologije za angažiranje strank in poslovne procese, ki so socialno omogočeni od njihovih starejših kolegov. Fokusirani so na robotiko, senzorje in prenosljivo računalniško tehnologijo – kar starejši zaposleni niso. Izsledki raziskave so konsistentni z raziskavo podjetja Gartner (2016), ki je vodilno podjetje v

IT raziskavah in svetovanju, kjer so ugotovili, da imajo milenijci in starejši IT strokovnjaki zelo velike razlike, čemu dajejo strateške prednosti. IoT, pametne naprave, sistemi bogati v vsebini in 3D printanje so najvišja prioriteta milenijcev. Medtem, ko starejši IT strokovnjaki imajo raje »software-defined« aplikacije in infrastrukturo, računalništvo v oblaku ter varnost, kot strateške prioritete. Hkrati je študija potrdila tudi, da milenijci zaposleni v IT-ju raje delajo v start-upih, medtem, ko starejši programerji raje izbirajo bolj uveljavljena podjetja. Kar pa niti ni presenetljivo, saj so »startupi« tisti, ki imajo večinoma novejšo tehnologijo, s čimer omogočajo mladim programerjem, da uresničijo svoje želje (Vision Critical, 2019).

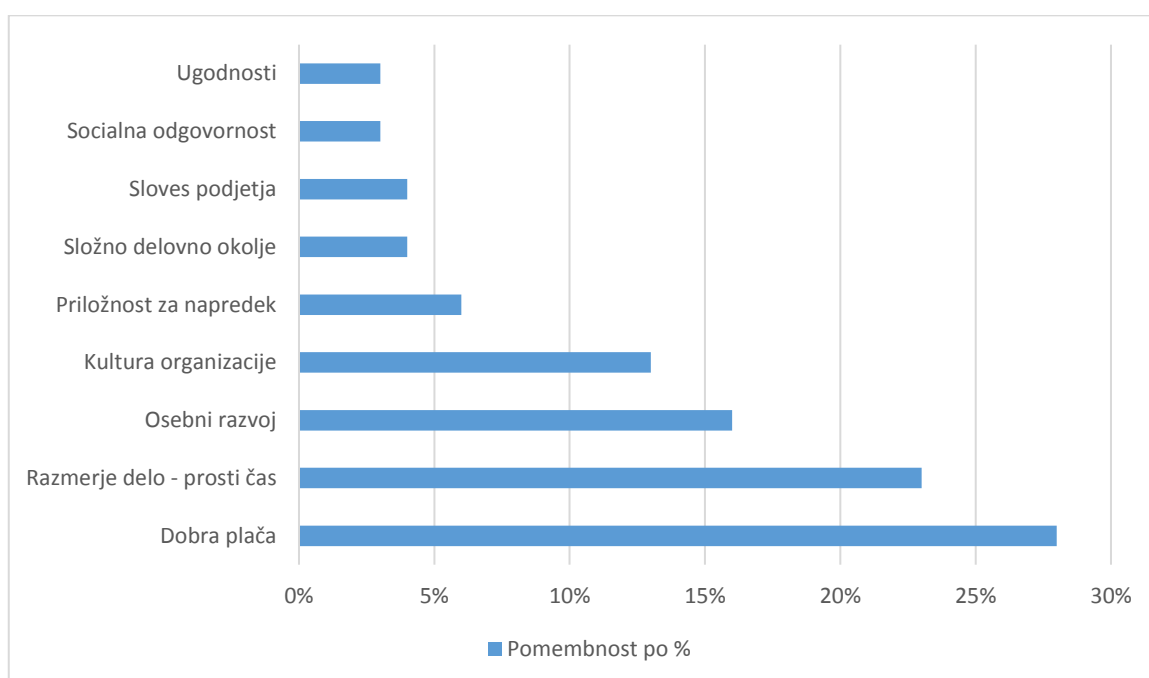
- Zaznavanje blagovne znamke in njihove tehnologije: milenijci se razlikujejo od njihovih starejših IT kolegov tudi glede zaznavanja različnih poslovnih znamk, kot so recimo Amazon, Lenovo, Salesforce s katerimi milenijci ne čutijo nobene močne asociacije ali povezave (Vision Critical, 2019).

1.3.4 Inženirstvo, proizvodnja in arhitektura

Kulchisky (2018) navaja, da so milenijci odlični za inženirstvo zaradi različnih razlogov:

- Prvi izmed njih je lojalnost in predanost, kar je v nasprotju s splošnimi trditvami o milenijcih, a to pojasnjuje, da seveda v primeru, da imajo v podjetju dobre priložnosti za napredovanje v karieri, podporo pri izobraževanju in dobra kultura sodelovanja ter dobro plačo – v tem primeru bo ta generacija naredila vse in še več, za uspeh podjetja.
- Drugi razlog je inovativno razmišljanje – ker je inženirstvo tesno povezano z nenehnimi spremembami zaradi vedno novih tehnologij, so milenijci veseli vsake priložnosti, da lahko sami prispevajo nove ideje in s tem tudi spodbujajo inovacijo podjetja.
- Milenijci si želijo zdravega ravnovesja med službo in zasebnim življenjem. Pri tej točki Kulchisky (2018) omenja, da je ena izmed težjih stvari za delodajalce, saj je včasih za inženirsko in gradbeno industrijo obdržati to razmerje zaradi izjemno veliko dela zelo težko.
- Sodelovaje in komunikacija. Milenijci si ne želijo samo mentorja ampak tudi prijatelja, so odlični v timskem sodelovanju. Ne bodo gledali samo nase in svojo delo ampak jim je pomembna celotna organizacija. Le to je odlično za inženirje, saj bodo nova virtualna orodja za oblikovanje in konstrukcijo, kot tudi vgrajene metode za projekte zahtevale veliko stopnjo sodelovanja v in med projektnimi skupinami.
- V raziskavi FMI iz leta 2015 je bila pri zaposlitvi v gradbeništvu milenijcem najpomembnejša dobra plača, za tem pa dobro razmerje med delom in delovnim časom (slika 6).

Slika 6: Preference milenijcev v gradbeništvu



Vir: FMI Industry Survey (2015).

Minter (2017) v članku navaja, da milenijci pogosto, ko pomislijo na proizvodno podjetje, pomislijo na umazano, temno in nevarno in to je slika, ki je definitivno proizvodna podjetja ne želijo, da jo imajo milenijci o njih.

S tem, ko generacija »baby boomer-jev«¹ zapušča delovna mesta in jih zamenjujejo milenijci, se spreminja tudi oskrbovalna veriga, saj postaja bolj digitalizirana, milenijci pa te spremembe sprejmejo in spodbujajo, za razliko od starejših generacij, ki imajo večkrat odpor do novih tehnologij. Zmožnost milenijcev, da preusmerijo počasen proces v hitrega in učinkovitega, bo pomagal proizvodnim podjetjem rasti v naslednjih letih (Minter, 2017).

Mike Train izvršni predsednik Emerson Automation Solution je dejal, da morajo zaposlovalci ponuditi možnost izobraževanja in nadgrajevanja znanja in priložnosti, zaposleni pa se morajo teh znanj naučiti zato, da bodo lahko uspešno krmarili s svojo kariero (Minter, 2017). Milenijci so veliko manj zadržani pri učenju novih spretnosti in znanj ter priložnosti ter s tem tudi tveganjem, medtem, ko so prejšnje generacije manj nagnjene k tveganjem – vse to je izjemnega pomena, za inovacije v proizvodnih podjetjih (Minter, 2017).

Veliko podjetij v proizvodnji kljub temu, da so uspešna in rastejo skrbi, da milenijci ne bodo želeli delati pri njih. Veliko direktorjev in managerjev se strinja, da jim primanjkuje mladih talentov v industriji (Minter, 2017).

Kot že pri vseh zgoraj naštetih industrijah milenijci tudi v arhitekturi spreminjajo poglede in prakse v podjetjih. Delovne vrednote, znanja, želje za kariero milenijcev so pričela spreminjati arhitekturna podjetja in sicer njihov način komuniciranja, nagrajevanje dobrega dela, pa če so podjetja to želela ali ne. Milenijci sami so nekakšna rušilna sila industrijskem statusu Quo, kar je pustilo mnogo starejših vodij v nejasnosti kako nadaljevati s poslom. Vse spremembe so lahko zelo pozitivne za spreminjanje vlog v svetu arhitekture, in jih je bolje uvesti, kot pa, da se podjetja borijo proti spremembam (Dewhirst, 2018).

1.3.5 Farmacija

Eden izmed mnogih izzivov v farmacevtski industriji je kako pridobiti in zadržati najboljše delavce na trgu, zaradi velike konkurence. Managerji v farmacevtski industriji, zaznavajo pomanjkanje talentov kot drugo največjo grožnjo njihovi rasti (tako za rastjo davka). Na strani zaposlovalcev, se podjetja srečujejo s problemom, kako privlačiti najboljše in doseči strateško razvijanje produktov, skupaj z zagotavljanjem, zadovoljnih delničarjev. V letu 2013 je podjetje PWC (2013) naredilo študijo in ugotovilo, da je 60 odstotkov vodij v farmacevtski industriji dejalo, da bodo povečali investicije v naslednjih letih, da bodo pridobili bolj izobražene oz. nadarjene zaposlene (Cenni, 2015).

V zadnjih časih, se je spremenil način dela, saj milenijski zaposleni zapuščajo oz. ne želijo več delati klasičnega delovnega časa, želijo si nadzor nad svojim delom in kariero, zato velikokrat delajo kot prosti agenti. Želijo si raznolikosti ter vznemirjenosti (Cenni, 2015).

1.3.6 Gostinstvo in turizem

Kot navaja Badertscher (2017) je pomanjkanje kvalificiranih delavcev v turizmu vedno večji problem, ki naj bi se slabšal vsako leto, za tem pomanjkanjem je mnogo razlogov, je pa definitivno, da bo ključnega pomena zaposlovanje in zadržanje mladih talentov v turistični industriji. Kot že omenjeno v skoraj vseh panogah, imajo milenijci za turizem in delo v tej industriji različna pričakovanja (Badertscher, 2017). Za razliko od prejšnjih generacij, jim je pomembnejše, da delajo v prijetnem kolektivu, želijo prejemati prepoznanja za njihove dosežke, delati zanimivo in stimulatívno delo ter imeti službo, ki ima neki pomen ter se ujema z njihovimi plani za prihodnost. Problem v turizmu je, da je še vedno precej konservativen, v večini primerov tam še vedno veljajo hierarhične lestvice in strogost (Badertscher, 2017).

Da bo sektor lahko sledil novim generacijam se bo moral prilagoditi njihovim pričakovanjem, kar pomeni, da bodo morali pričeti z bolj odprto miselnim pristopom, kar je eden izmed načinov, da se bodo približali pričakovanjem milenijcev glede zaposlitve v panogi. V članku je poudarjen predvsem pomen tehnologije in socialnih omrežij, ki lahko pomagajo, pri privabljanju milenijcev, ter pomembnost, da se jim omogoči, da

imajo tudi oni možnost delitve raznih objav na omrežjih in sodelovati pri ustvarjanju vsebine, pri tem pa je seveda pomembno, da so te mobilne platforme varne (Badertscher, 2017).

2 RAZISKAVA

Naslednje poglavje obsega empirično raziskavo milenijcev in njihovih pričakovanj v zvezi z zaposlitvijo ter njihovimi delodajalci in dejavnikov, ki povečujejo njihovo pripadnost organizaciji. Ta del magistrskega dela opredeljuje namene, cilje in hipoteze raziskave, ki so kasneje tudi potrjene ali zavrnjene. Opisana je tako metodologija, kot tudi način zbiranja podatkov ter oblikovanje vprašalnika.

2.1 Namen raziskave in hipoteze

Namen empirične raziskave je boljše poznavanje dejavnikov za izboljšanje pripadnosti milenijcev podjetju na področju Slovenije. Ugotoviti želim kakšne so razlike med posameznimi panogami, torej, če imajo milenijci različna pričakovanja, glede na to kakšen poklic opravljajo ter, če se glede na panogo zaposlitve, razlikuje tudi pripadnost te generacije podjetju. Glavni cilj raziskave je boljša predstavitev pričakovanj generacije, morebitne razlike med spoloma, med mlajšo in starejšo generacijo milenijcev, ter ugotoviti, kateri dejavniki so bolj pomembni za njihovo pripadnost organizaciji.

Hipoteze, ki sem jih skozi raziskavo preverjala so predstavljene v nadaljevanju.

H1: Pričakovanja milenijcev do zaposlovalcev se razlikujejo glede na njihovo vrsto zaposlitve.

Vsaka oblika zaposlitve ima določene prednosti in slabosti. Način zaposlitve zagotavlja določeno stopnjo varnosti zaposlenega, torej ali je posameznik zaposlen za določen, nedoločen čas ali preko študentskega dela, ipd. Velik del generacije milenijcev je še vedno študentov in zato opravljajo delo preko študentskih servisov, drugi so pričeli z delom in so zaposleni za določen čas, spet tretji pa so že nekaj časa na trgu dela in imajo zaposlitev za nedoločen čas. S hipotezo bom preverjala ali se pričakovanja milenijcev spreminjajo glede na prej naštetе oblike zaposlitve. Hipoteza ena temelji na podlagi Maslowe (1943) ter Herzbergove (1966) teorije potreb. Če pogledamo Maslowo (1943) teorijo, bi lahko predpostavljali, da mora oseba prvo uresničiti fizične potrebe nato sledi potreba po varnosti, po pripadnosti, po priznanosti ter samoaktualizaciji (samorealizaciji). Isto je pri Herzbergovi (1966) teoriji, ki navaja, da obstajata le dve osnovni potrebi in ne pet, kot je navajal Maslow (1943). To so higienske in motivacijske potrebe. Ko se zagotovijo higienske potrebe se zmanjša nezadovoljstvo, ko pa motivacijske se poveča zadovoljstvo. Zaposlitev v prvi meri pomeni varnost ter nam hkrati zagotavlja tudi fizične potrebe, kot recimo hrano. Ker oblike prekarne zaposlitve, kot sta študentsko delo ali pa

delo za določen čas ne predstavljata iste oblike varnosti, kot pa zaposlitev za nedoločen čas se bi pričakovalo, da bodo tudi pričakovanja do zaposlovalcev drugačna, saj bodo tisti, ki so zaposleni za nedoločen čas v tem pomenu imeli fizične in varnostne potrebe zagotovljene, kar pomeni, da bodo njihova pričakovanja do delodajalca drugačna, kot pa od ostalih. Isto je pri Herzbergovi (1966) teoriji, ki navaja, da obstajata le dve osnovni potrebi in ne pet, kot je navajal Maslow (1943). To so higienske in motivacijske potrebe. Ko se zagotovijo higienske potrebe se zmanjša nezadovoljstvo, ko pa motivacijske se poveča zadovoljstvo. V konkretnem primeru predpostavljam, da za tiste, ki imajo zaposlitev za nedoločen čas, je recimo plača higienski faktor, saj jo imajo zagotovljeno, oz. so veliko bolj zakonsko zaščiteni, kot pa so zaposleni pri drugih oblikah dela. To tudi pomeni, da se jim s tem, ko plačo redno prejemajo, ne spremeni motivacija, motivacija bi se jim spremenila recimo s povišanjem plače, medtem, ko je za ostale, recimo za zaposlene za določen čas motivacijski faktor to, da se jim podaljša zaposlitev, za študente, ki delajo pa, da bi sploh dobili pogodbo o zaposlitvi, saj s tem pridobijo tudi ugodnosti kot so plačan dopust, bolniška ter ostale bonitete.

H2: Lojalnost milenijcev do zaposlovalcev se razlikuje glede na panogo v kateri so zaposleni.

Panoge se razlikujejo v veliko stvareh, Porter (1980) je opredelil model petih silnic, ki določajo tako tekmovalnost v posamezni panogi, kot tudi panoge kot celoto, to so nevarnost vstopa novih konkurentov, tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev, vse te sile določajo možnost podjetja, da je uspešno v panogi in pa seveda nimajo vse panoge enakovrednega potenciala. Ker so določene panoge manj profitabilne, so tudi manj privlačne za iskalce zaposlitve, saj bodo podjetja lahko zaposlenim ponudila manj kot druge. Določene panoge tudi ne morejo ponujati določenih ugodnosti kot je recimo fleksibilen delovni čas (proizvodna panoga). Torej tiste panoge, po katerih je veliko povpraševanja in malo ponudbe, bo pripadnost organizaciji s strani zaposlenega večja, kot pa v panogi, kjer je veliko ponudbe in malo povpraševanja.

H3: Milenijcem je pomembnejši odnos med zaposlenimi, možnost napredovanja in kariernega razvoja ter fleksibilnost pri delu, kot pa višina plače.

Hipoteza tri predpostavlja, da bodo milenijci raje izbrali zaposlitev v podjetju z dobrimi odnosi, četudi bi imeli možnost izbrati podjetje z višjo plačo. Če imajo milenijci v določenem podjetju večje možnosti za napredovanje in njihov karierni razvoj, bilo pa bi jim ponujeno delo v drugem podjetju, kjer možnosti za napredovanje ni, bi izbrali raje podjetje z možnostjo napredovanja, kot pa tistega z boljšim plačilom. Hipoteza tudi predpostavlja, da je fleksibilnost pri zaposlitvi milenijcem pomembnejša, kot višina plače, ki jo prejmejo. S fleksibilnostjo je mišljen prilagodljiv delovni čas, možnost dela od doma ipd. Z zgornjo hipotezo bom preverjala, koliko je milenijcem pomembno plačilo, saj so različne raziskave pokazale drugačne rezultate.

H4: Med pričakovanji starejše generacije milenijcev (1980-1990) in mlajše generacije (1990-2000) so razlike.

Glede na velik razpon milenijske generacije se pričakovanja starejše generacije milenijcev razlikujejo od mlajše. Predpostavka temelji glede na starost milenijcev pri razvoju moderne tehnologije, drugačnem socialnem in družbenem okolju, starosti pri začetku uporabe računalnikov, mobilnih naprav in ostalih naprav. V članku Kuron, Lyons, Schweitzer in Ng, (2015), v katerem so raziskovali kakšne so razlike med prestopom milenijcev iz šolanja v delo, so ugotovili, da obstajajo razlike med tistimi, ki se še šolajo in tistimi, ki delajo, kljub temu, pa so razlike bile manjše od pričakovanih.

H5: Pričakovanja milenijcev se ne razlikujejo glede na spol.

Spol ne igra vloge pri pričakovanjih milenijcev. Pričakovanja se ne razlikujejo glede na spol. Hipoteza se nanaša na predpostavko, da naj bi bilo vedno manj razlik med spoloma in težnja k enakosti spolov. Navedeno v Havas Worldwide (2010), kjer so povzeli rezultate Euro RSCG, ki so opravili raziskavo 500 milenijcev in 100 iz starejše generacije iz Francije, Anglije ter ZDA, so ugotovili, da se ženske vidijo enakopravne moškim ter si želijo življenja s kariernimi uspehi tako njihovimi, kot tudi njihovih partnerjev. Kot je pokazala študija, tako moški kot ženske najpogosteje povežejo delo s služenjem denarja, vendar so bile rahle razlike v pogledu na službo kot osebno izpopolnitev ali pa, da pri svojem delu pomagajo družbi. Pri tem se je pokazalo, da so ženske bolj osredotočene nase in na družino, moški pa rahlo bolj na družbo okoli njih (Havas Worldwide, 2010).

H6: Pričakovanja milenijcev do zaposlovalcev se razlikujejo glede na panogo v kateri so zaposleni.

Vsaka panoga ima svoje specifične značilnosti, s tem, ko se posameznik odloči za zaposlitev v določeni panogi, sprejme s tem tudi značilnosti te panoge. V določenih panogah obstajajo omejitve glede fleksibilnosti delovnega časa, plačila, napredovanja, timskega dela in ostalih. Posledično, se bi morala razlikovati tudi pričakovanja milenijcev glede pričakovanj do svojih delodajalcev.

H7: Dejavniki, ki zvišujejo posameznikovo pripadnosti organizaciji se razlikujejo glede na panogo v kateri so zaposleni.

Uresničitev pričakovanj zvišuje posameznikovo pripadnost organizaciji, to pomeni, da če se pričakovanja milenijcev razlikujejo glede na panogo zaposlitve, kot je navedeno pri H8, to pomeni, da se tudi dejavniki, ki zvišujejo pripadnost organizaciji razlikujejo glede na panogo v kateri so milenijci zaposleni. Hipoteza temelji na raziskavi podjetja PWC (2012), kjer so ugotovili, da je bila milenijcem v finančnem sektorju plača pomembnejša, kot pa je bila ostalim milenijcem iz drugih sektorjev.

2.2 Metodologija

V tem delu magistrske naloge bom predstavila raziskavo, ki sem jo opravila med 115 milenijci iz različnih panog glede na klasifikacijo dejavnosti. Vprašani so imeli podane že možne odgovore za panogo v kateri delajo ter prav tako za izobrazbo in starost ter spol, ostala vprašanja so bila zastavljena na način, da so vprašani odgovarjali na vprašanja z možnostjo izbire strinjanja z odgovorom (1-5). Anketo sem opravila tako, da sem jo izvedla preko interneta, saj sem na ta način pridobila največje število odgovorov. Rezultate ankete sem nato najprej uvozila v program MS Excel, nato pa sem jih tudi statistično preverila z različnimi statističnimi metodami ter jih obdelala s statističnim programom SPSS. Anketo sem najprej preverila torej njeno razumljivost in logičnost na manjšem vzorcu ljudi.

Na koncu poglavja so predstavljeni rezultati in podni konkretni predlogi delodajalcem, kako povečati pripadnost milenijcev organizaciji ter poskrbeti za maksimalno vzajemno zadovoljstvo, tako zaposlenega kot delodajalca.

2.3 Oblikovanje vprašalnika in zbiranja podatkov

Vprašalnik (Priloga 1) sem zasnovala na osnovi likertove lestvice ter dodala tudi nekaj vprašanj za splošni opis vzorca. Anketo sem naredila preko google obrazca in sem jo nato delila preko družabnih omrežij. Vseh vprašanj je bilo štirinajst. Anketa je bila objavljena od 26. novembra 2019 pa do konca 11. februarja 2020. Prvi sklop vprašanj se nanaša na splošno demografično sliko anketirancev (starost, spol, zaposlitveni status,...) v drugem delu pa se vprašanja nanašajo na to, kakšna so pričakovanja anketirancev do delodajalcev, njihovo lojalnost ter ugodnosti, ki jih trenutno prejema od delodajalcev, koliko so priпадni trenutnemu podjetju, kakšno plačo imajo in kakšno si želijo.

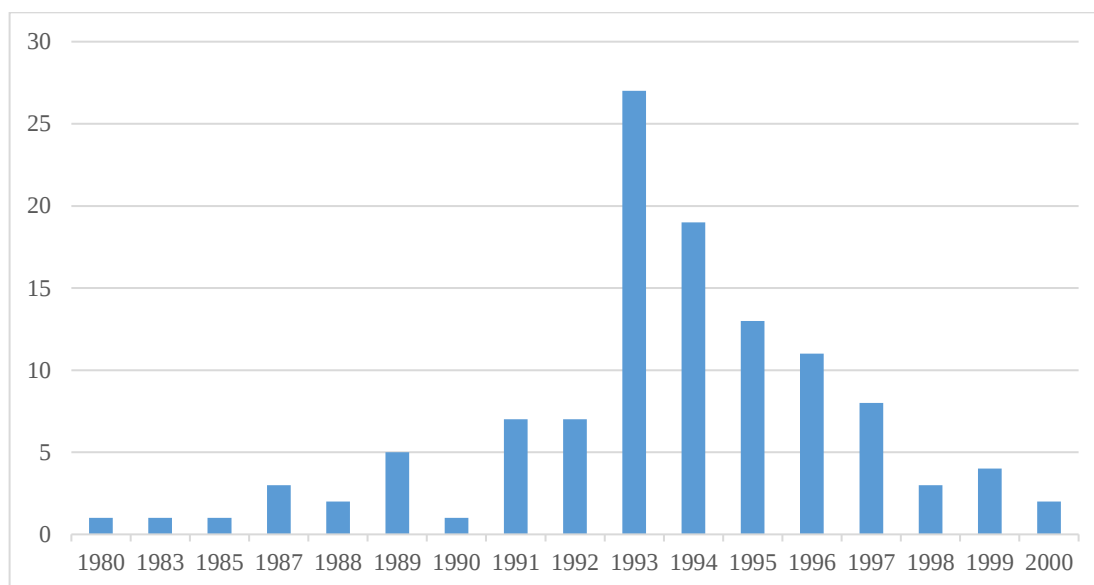
3 ANALIZA PODATKOV

V tem poglavju je zajeta analiza podatkov, kjer bom podrobneje analizirala vsako vprašanje posebej, skupaj z opisnimi statistikami ter na osnovi odgovorov in SPSS analize potrdila ali zavrgla zgoraj postavljene hipoteze.

3.1 Značilnosti vzorca

V anketi je sodelovalo 115 oseb, najstarejša je bila stara 40, najmlajša pa 20 let. Povprečna starost anketirancev je bila 26,48 let, standardni odklon pa 3,243. Spodaj (slika 7) je prikazana prerazporeditev starosti anketirancev, največ jih je bilo rojenih leta 1993.

Slika 7: Starostna prerazporeditev anketirancev



Vir: lastno delo.

V raziskavi je sodelovalo 53 (46,1 %) moških ter 62 (53,9 %) žensk. Od 115 oseb jih je 38 (33 %) zaposlenih za nedoločen čas, 15 (13 %) za določen čas, 41 (35,7 %) jih dela preko študentskega dela, 21 (18,3 %) pa jih trenutno ne dela.

Manj kot 1% anketiranih jih ima končano le osnovno šolo, prav tako po le 1% nižje poklicno ali srednje poklicno izobraževanje. 30 (26,1 %) oseb je odgovorilo, da ima končano gimnazijsko, srednje poklicno tehniško izobraževanje oz. srednje tehniško ali drugo strokovno izobraževanje. Višješolski program (VI/1) ima končanih 5 (4,3 %) oseb, visokošolski strokovni in univerzitetni program (VI/2) ima končanih 52 (45,2 %) oseb, magisterij stroke (VII) program ima zaključenih 23 (20%) oseb, magisterij znanosti (VIII/1) pa 2 (1,7 %) osebi.

Na vprašanje o smeri študija so odgovarjali le tisti, ki študirajo, ali so študij že dokončali, zato na vprašanje ni odgovorilo 15 (13,04 %) oseb. Vprašanje je bilo odprtega tipa, zato sem naknadno sama uredila odgovore, tako, da se jih je dalo povzeti v spodnjo tabelo (tabela 4). Originalni odgovori so pod prilogi (Priloga 2, tabela 5). Največ sodelujočih v raziskavi je študiralo oz. še vedno študira ekonomijo in sicer 20 (17 %), nato sledi elektrotehnika in računalništvo z 10 osebami (9 %). 9 (8 %) sodelujočih je obiskovalo filozofsko fakulteto in medicino, nato sledi strojništvo z 8 (7 %). V raziskavi so sodelovale še osebe, ki so obiskovale študij pedagogike, biotehnike, prava, informatike, arhitekture, matematike in fizike, ter ostalih (tabela 4). 15 (13 %) oseb na odgovor ni odgovorilo, saj študija ne ali pa ga niso obiskovale, en odgovor je bil neveljaven.

Tabela 4: Področje študija anketirancev

Področje študija	Število oseb	Odstotki
Ekonomija	20	17%
Brez odgovora	15	13%
Elektrotehnika, Računalništvo	10	9%
Filozofska fakulteta	9	8%
Medicina	9	8%
Strojništvo	8	7%
Pedagogika	6	5%
Biotehniška fakulteta	6	5%
Pravo	4	3%
Informatika	4	3%
Arhitektura	4	3%
Matematika Fizika	3	3%
Farmacija	2	2%
Kmetijstvo	2	2%
Zdravstvena nega	2	2%
Fizioterapija	2	2%
Šport	2	2%
Neveljavni odgovor	1	1%
Računalništvo	1	1%
Kemija	1	1%
Lesarstvo	1	1%
Uprava	1	1%
Gradbeništvo	1	1%
Turizem	1	1%
Skupaj	115	100%

Vir: lastno delo.

Na vprašanje o panogi zaposlitve, na katero so odgovarjali tako redno zaposleni, kot tudi zaposleni preko študentskega servisa, je odgovorilo 93 anketirancev, največ od teh je zaposlenih v panogi strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti in sicer 21 (23 %), 18 (19 %) v drugih dejavnostih, 10 (11 %) v zdravstvu in socialnem varstvu, v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih pa 7 (8 %). Za ostale glej spodnjo tabelo (tabela 5).

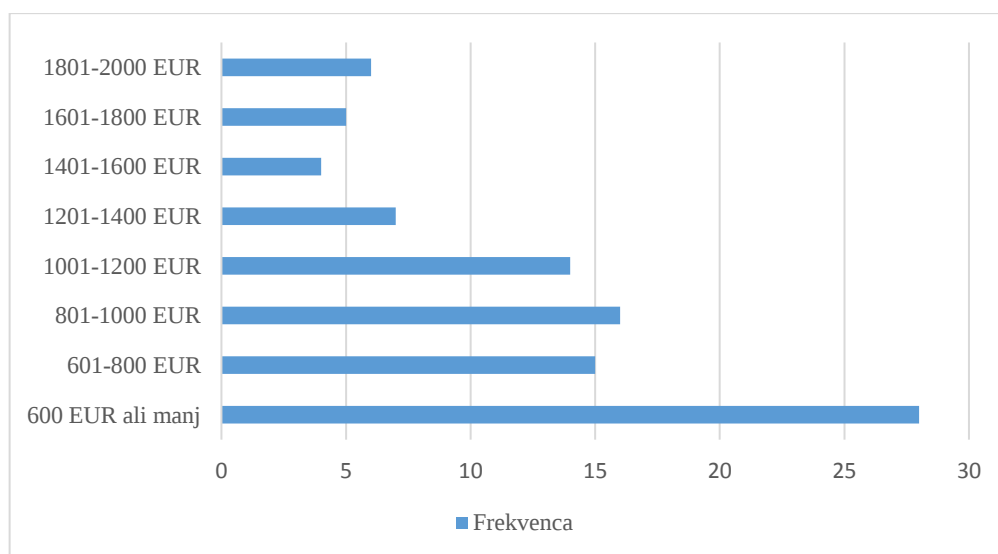
Tabela 5: Panoga zaposlitve anketirancev

Panoga zaposlitve	Število oseb	Procenti
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	23%
Druge dejavnosti	18	19%
Zdravstvo in socialno varstvo	10	11%
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	8%
Predelovalne dejavnosti	5	5%
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	5%
Izobraževanje	5	5%
Gradbeništvo	4	4%
Gostinstvo	4	4%
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	4%
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	3%
Promet in skladiščenje	2	2%
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	2%
Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja	1	1%
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	1%
Poslovanje z nepremičninami	1	1%

Vir: lastno delo.

Največ vprašanih je zaposlenih v srednje velikih podjetjih – 43 (45,3 %) oseb. 29 (30,5 %) anketirancev je zaposlenih v velikih podjetjih ter 23 (24,2 %) v majhnih. Za 41 (43,2 %) milenijcev je to prva zaposlitev, 54 (56,8 %) pa jih je pred tem delalo že drugje. V spodnjem grafu je razvidno, kakšna je trenutna plača anketirancev, največ vprašanih 28, prejema plačilo 600 ali manj (slika 8).

Slika 8: Trenutna neto plača



Vir: lastno delo.

51 (53,7 %) pripadnikov generacije y je s trenutno plačo zadovoljnih, 44 (46,3 %) pa ne. Večina anketirancev še vedno ni stanovanjsko neodvisna, 58 (50,4 %) mladičev še vedno živi pri starših, ali pa so oni tisti, ki jim plačujejo najemnino za stanovanje, 33 (28,7 %) jih živi v najemniškem stanovanju, 24 (20,9 %) pa v lastnem stanovanju ali hiši.

Vprašanje o željeni neto plači je bilo odprtega tipa, 52 vprašanih je na to vprašanje odgovorilo, ker so bili določeni odgovori od do sem za le te vzela povprečje. Povprečna željena neto plača mladičev je 1.390 EUR, največ odgovorov – 11 (21,15 %).

Službo bi bilo pripravljeno takoj menjati 9 (9,47 %) anketirancev, službe pa definitivno ne bi menjalo 24 (25,26 %) vprašanih. Povprečje odgovorov je bilo 3,42, torej se povprečje bolj giblje proti 5, ki pomeni, da nebi menjali svoje službe.

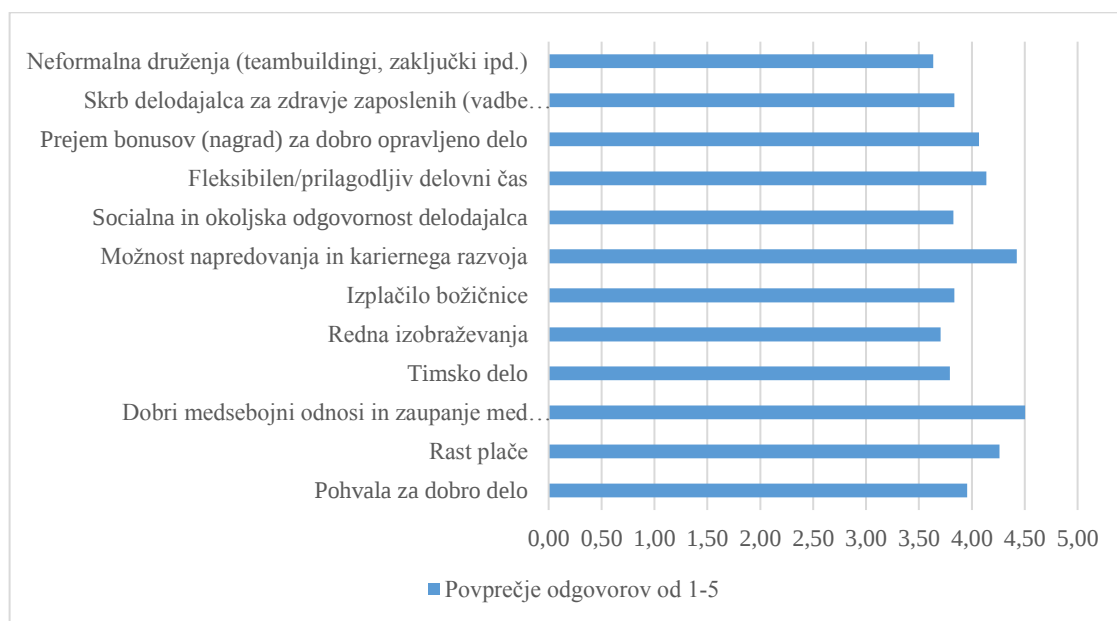
3.2 Osnovna analiza

Glavna tri vprašanja so se razdelila na tri kategorije, česa (kakšnih ugodnosti ipd.) so vprašani trenutno deležni na delovnem mestu, kaj so tisti dejavniki, ki bi mladičje naredili pripadnejše organizaciji oziroma podjetju ter kaj pričakujejo od delodajalca, da jim bo nudil ob zaposlitvi v podjetju.

Trenutne ugodnosti na delovnem mestu – na vprašanje je odgovarjalo 95 anketirancev. Pohvale za dobro delo je deležnih 56 (58,9 %) vprašanih, rast plače 21 (22,1 %), dobre medsebojne odnose ima 64 (67,4 %) vprašanih, timskega dela se poslužuje 65 (68,4 %) podjetij v katerih anketiranci delajo, redna izobraževanja so prisotna pri 38 (40,9 %) vprašanih, podjetja so izplačala božičnico 26 (28,6 %) osebam, možnost napredovanja in kariernega razvoja je ponujena 41 (43,6 %) mladičjem, ki so sodelovali v raziskavi. Da so podjetja v katerih delajo anketiranci socialno in okoljsko odgovorna je odgovorilo pritrdilno 54 (57,4 %) vprašanih. Fleksibilen delovni čas je možen kar pri 62 (66 %) vprašanih. Bonuse oz. nagrade za dobro opravljeno delo dobi 25 (27,2 %) vprašanih. 32 (35,2 %) anketirancev je odgovorilo, da delodajalec skrbi za njihovo zdravje z raznimi vadbami med delovnim časom, izobraževanji na to temo ipd. 61 (65,6 %) vprašanih ima pri trenutni zaposlitvi razna neformalna druženja, kot so »team-buildingi«, zaključki ter podobno.

Dejavniki, ki bi mladičje naredili pripadnejše organizaciji (1-zelo nepomemben dejavnik, 5-zelo pomemben dejavnik). Najpomembnejši trije dejavniki so glede na anketo dobri medsebojni odnosi, kjer je povprečje odgovorov 4,5, temu sledi možnost napredovanja in kariernega razvoja s povprečjem 4,43 ter na tretjem mestu rast plače s povprečjem 4,26. Kot je razvidno iz spodnje slike (slika 9) so vsi naštet dejavniki mladičjem pomembni in prispevajo k njihovi pripadnosti do podjetja.

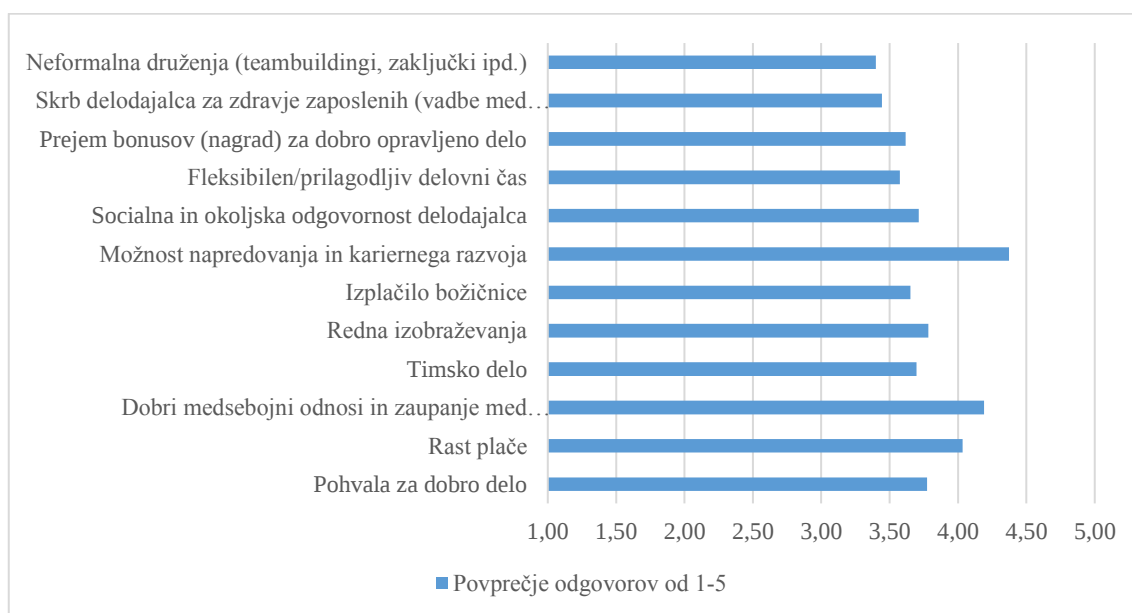
Slika 9: Pomembnost posameznega dejavnika na pripadnost milenijcev organizaciji



Vir: lastno delo.

Pričakovanja anketirancev do delodajalca (1-sploh ne pričakujem, 5-definitivno pričakujem). Milenijci, ki so sodelovali pri raziskavi, najbolj pričakujejo od podjetja, kjer so zaposleni, možnost kariernega razvoja in napredovanja s povprečjem odgovorov 4,37, za tem sledijo dobri medsebojni odnosi s povprečjem 4,19 ter rast plače s povprečjem 4,03. Za vse našteje dejavnike anketiranci vsaj delno pričakujejo, da jih bo delodajalec ponudil ali omogočil, kot kaže spodnja slika (slika 10).

Slika 10: Pričakovanja milenijcev na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

3.3 Testiranje hipotez

H1: Pričakovanja milenijcev do zaposlovalcev se razlikujejo glede na njihovo vrsto zaposlitve.

Za preverjanje hipoteze 1 sem uporabila vprašanje o vrsti zaposlitve – ali je oseba zaposlena za določen, nedoločen čas, dela preko študentskega dela ali ne dela oz. ni zaposlena, ter vprašanje, ki se je nanašalo na pričakovanja milenijcev. Najprej sem naredila test normalne porazdelitve (Priloga 2, tabela 17) – Kolmogorov-Smirnov test ter Shapiro-Wilkov test. Ker so bile P-vrednosti v večini pod 0,05, to pomeni, da podatki niso normalno porazdeljeni in sem za nadaljevanje uporabila neparametrični test. Ker sem želela ugotoviti ali se pričakovanja milenijcev do zaposlovalcev razlikujejo glede na vrsto zaposlitve, podatki pa niso enakomerno porazdeljeni sem uporabila Kruskal-Wallis test (Priloga 2, tabela 18 in 19). Le pri eni možnosti je p-vrednost pod 0,05 in s tem statistično značilna. Za tiste, ki so zaposleni za nedoločen čas je pomembna rast plač. Za to možnost lahko hipotezo potrdimo, za ostale pa jo zavržemo. To pomeni, da je hipoteza 1 delno potrjena, kar pomeni, da vrsta zaposlitve vpliva na pričakovanja tistih, ki so zaposleni za nedoločen in se razlikujejo le na pričakovanja glede rasti plače. Pri vseh ostalih dejavnikih se pričakovanja ne razlikujejo glede na vrsto zaposlitve, saj je p-vrednost večja od 0,05 (tabela 6).

Tabela 6: Testna statistika Kruskal Wallis Test - H1

	Hi-kvadrat	df	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	4,374	3	,224
Rast plače	14,258	3	,003
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	,400	3	,940
Timsko delo	6,623	3	,085
Redna izobraževanja	3,045	3	,385
Izplačilo božičnice	5,732	3	,125
Možnost napredovanja in kariernega razvoja	1,507	3	,681
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	,532	3	,912
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	3,372	3	,338
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	3,878	3	,275
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	2,962	3	,398
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	3,835	3	,280

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 6. Ali ste zaposleni?

Vir: lastno delo.

H2: Lojalnost milenijcev do zaposlovalcev se razlikuje glede na panogo v kateri so zaposleni.

Hipotezo 2 sem preverjala z vprašanjem o dejavnikih, ki vzpodbujajo pripadnost milenijcev do organizacije ter panogo v kateri so zaposleni. Najprej sem naredila test normalnostne porazdelitve – Kolmogorov-Smirnov test ter Shapiro-Wilkov test (Priloga 2, tabela 20). P-vrednosti so bile v večini pod 0,05, kar pomeni, da podatki niso normalno porazdeljeni. Ker želim ugotoviti ali se lojalnost milenijcev do zaposlovalcev razlikuje glede na panogo v kateri so zaposleni in podatki niso enakomerno porazdeljeni sem uporabila Kruska-Wallis test (Priloga 2, tabela 21 in 22). P-vrednost je 0,070 in je nad 0,05, zato o statistično značilni razliki ne moremo govoriti in hipotezo zavrnamo.

H3: Milenijcem je pomembnejši odnos med zaposlenimi, možnost napredovanja in kariernega razvoja ter fleksibilnost pri delu, kot pa višina plače.

Pri hipotezi številka 3 sem uporabila vprašanje 15. in sicer kateri dejavniki vplivajo na lojalnost – pripadnost delodajalcu. Preverjala sem dejavnike rast plač in dobre medsebojne odnose, možnost napredovanja in fleksibilen/prilagodljiv delovni čas. Najprej sem preverila ali je milenijcem res pomembnejši odnos med zaposlenimi, kot pa rast plač. Uporabila sem test normalnosti (Shapiro-Wilkov test ter Kolmogorov-Smirnov test), ker sta P-vrednosti pod 0,05 (Priloga 2, tabela 23) to pomeni, da podatki niso enakomerno porazdeljeni, zato v nadaljevanju uporabim ne parametrični test. Uporabila sem Mann-Whitneyev U test (Priloga 2, tabela 24 in 25), ker je p-vrednost 0,153 torej več kot 0,05 ne moremo govoriti o statistično značilnih razlikah, zato prvi del hipoteze zavrnam. Naslednje sem med sabo primerjala rast plač ter možnost napredovanja. Najprej sem naredila test normalne porazdelitve (Kolmogorov-Smirnov test in Shapiro-Wilk test). P-vrednost je pod 0,05, kar pomeni, da sem v nadaljevanju uporabila neparametrični test (Priloga 2, tabela 26). Ker želim preveriti razlike v povprečjih med dvema skupinama ter na ordinalnem nivoju podatki pa so nenormalno porazdeljeni, sem uporabila Mann-Witneyev U test (Priloga 2, tabela 27 in 28). P-vrednost testa je 0,002, kar je manj kot 0,05, to pa pomeni, da o statističnih razlikah lahko govorimo, možnost napredovanja in kariernega razvoja ima višje povprečje ranga in s tem drugi del hipoteze potrdimo. Nazadnje sem med sabo primerjala dejavnika rast plače ter fleksibilen/prilagodljiv delovni čas. Najprej sem naredila test normalne porazdelitve (Kolmogorov-Smirnov test in Shapiro-Wilk test). P-vrednost je pod 0,05, kar pomeni, da sem v nadaljevanju uporabila neparametrični test (Priloga 2, tabela 29). Ker želim preveriti razlike v povprečjih med dvema skupinama na ordinalnem nivoju, podatki pa so nenormalno porazdeljeni, sem uporabila Mann-Witneyev U test (Priloga 2, tabela 30 in 31). P-vrednost testa je 0,000, kar je manj kot 0,05, to pa pomeni, da o statističnih razlikah lahko govorimo, vendar je pomembno, da je pri tem povprečje ranga višje pri rasti plač, kar pomeni, da je višina plače pomembnejša kot pa fleksibilnost dela, zato ta del hipoteze zavrnamo. Torej hipotezo 3 delno potrdimo in sicer, da je rast plač manj pomemben dejavnik le od možnosti napredovanja.

H4: Med pričakovanji starejše generacije milenijcev (1980-1990) in mlajše generacije (1990-2000) so razlike.

Za preveritev hipoteze 4, sem uporabila vprašanje številka 16., ki se nanaša na pričakovanja milenijcev do zaposlovalcev ter vprašanje o letnici rojstva, kjer sem anketirance razdelila v dve skupini. V prvi skupini so tisti stari od 20 do 30 let v drugi pa stari od 31 do 40 let. Enako kot pri ostalih hipotezah sem tudi pri tej uporabila Kolmogorov-Smirnov test ter Shapiro-Wilk test za preveritev porazdelitve (Priloga 2, tabela 32). Ker podatki niso normalno porazdeljeni, saj so p-vrednosti večinoma pod 0,05, sem v nadaljevanju uporabila ne parametrični test. Uporabila sem Mann-Whitney U test (Priloga 2, tabela 33 in 34) vse p-vrednosti so nad 0,05, kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik med starejšo in mlajšo generacijo milenijcev. Hipotezo 4 zavrnemo.

H5: Pričakovanja milenijcev se ne razlikujejo glede na spol.

Za preveritev hipoteze 5, sem uporabila vprašanje številka 16. o pričakovanjih milenijcev do zaposlovalcev. Test normalne porazdelitve sem naredila s Kolmogorov-Smirnovim testom teh Shapiro-Wilk testom (Priloga 2, tabela 35).

Tabela 7: Testna statistika Mann-Whitney U test – H5

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	1573,500	3526,500	-,407	,684
Rast plače	1379,500	3332,500	-1,569	,117
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	1446,000	3399,000	-1,204	,228
Timsko delo	1207,000	3160,000	-2,597	,009
Redna izobraževanja	1423,500	3376,500	-1,298	,194
Izplačilo božičnice	1531,500	3484,500	-,653	,514
Možnost napredovanja in kariernega razvoja	1627,500	3580,500	-,097	,923
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	1537,500	3490,500	-,619	,536
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	1220,500	3173,500	-2,474	,013
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	1181,000	3134,000	-2,713	,007
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	1473,500	3426,500	-,982	,326
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	1418,000	3371,000	-1,305	,192

a. Grouping Variable: 2. Spol

Vir: lastno delo.

Ker so p-vrednosti v večini pod 0,05, to pomeni, da podatki niso normalno porazdeljeni in sem v nadaljevanju uporabila ne parametrični test. Uporabila sem Mann-Whitney U test, rezultati so prikazani v zgornji tabeli (tabela 7). P-vrednost je pod 0,05 in s tem statistično značilna pri treh možnostih, pri teh so razlike med moškimi in ženskami statistično značilne (Priloga 2, tabela 36 in 37). To pomeni, da imajo moški višja pričakovanja, da jim bo delodajalec omogočal timsko delo, fleksibilen delovni čas ter prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo, saj imajo višje povprečje rangov od žensk. To pomeni, da hipotezo 5 delno potrdimo za te tri dejavnike, za ostale jo zavrnemo.

H6: Pričakovanja milenijcev do zaposlovalcev se razlikujejo glede na panogo v kateri so zaposleni.

Pri hipotezi 6 sem uporabila vprašanje številka 16. kjer sem anketirance spraševala o pričakovanjih do delodajalca ter vprašanje v kateri panogi so zaposleni. Ker podatki niso normalno porazdeljeni sem v nadaljevanju uporabila ne parametrični test – Kruskal Wallis Test (Priloga 2, tabela 38 in 39). Rezultati so prikazani v spodnji tabeli (tabela 8). Nobena od p-vrednosti ni pod 0,05, kar pomeni, da razlike med panogami v pričakovanjih do delodajalca ne obstajajo za nobenega od naštetih dejavnikov. Torej se pričakovanja milenijcev ne razlikujejo glede na panogo zaposlitve in hipotezo zavrnemo.

Tabela 8: Kruskal Wallis test – testna statistika H6

	Hi-kvadrat	df	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	7,123	15	,954
Rast plače	13,896	15	,533
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	10,109	15	,813
Timsko delo	13,583	15	,557
Redna izobraževanja	14,477	15	,490
Izplačilo božičnice	10,223	15	,805
Možnost napredovanja in kariernega razvoja	19,149	15	,207
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	7,848	15	,930
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	18,653	15	,230
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	9,951	15	,823
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	22,289	15	,100
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	16,910	15	,324

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 12. V kateri panogi ste zaposleni?

Vir: lastno delo.

H7: Dejavniki, ki zvišujejo posameznikovo pripadnosti organizaciji se razlikujejo glede na panogo v kateri so zaposleni.

Pri hipotezi 7 sem uporabila vprašanje številka 15. o dejavnikih, ki povečajo pripadnost milenijcev organizaciji oz. njihovo lojalnost ter vprašanje o panogi zaposlitve. Ker podatki niso normalno porazdeljeni sem v nadaljevanju uporabila ne parametrični test – Kruskal Wallis Test (Priloga 2, tabela 40 in 41) . Rezultati so prikazani v spodnji tabeli (tabela 9). Nobena od p-vrednosti ni pod 0,05, kar pomeni, da razlike med panogami ne obstajajo za nobenega od naštetih dejavnikov. Torej se dejavniki, ki zvišujejo posameznikovo pripadnost organizaciji milenijcev ne razlikujejo glede na panogo zaposlitve in hipotezo zavrnamo.

Tabela 9: Kruskal Wallis Test – testna statistika – H7

	Hi-kvadrat	df	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	14,795	15	,466
Rast plače	15,045	15	,448
Dobri medsebojni odnosi in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	16,276	15	,364
Timsko delo	15,300	15	,430
Redna izobraževanja	5,745	15	,984
Izplačilo božičnice	14,942	15	,456
Možnost napredovanja in kariernega razvoja	22,567	15	,094
Socialna in okoljska odgovornost delodajalca	11,349	15	,727
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	13,955	15	,529
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	16,946	15	,322
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)]	24,699	15	,054
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	16,824	15	,330
Ime podjetja oz. prepoznavnost podjetja	18,377	15	,243

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 12. V kateri panogi ste zaposleni?

Vir: lastno delo.

4 DISKUSIJA

V naslednjem poglavju bom povzela ugotovitve raziskave in jih povezala s teorijo. Najprej bom interpretirala rezultate in za tem podala priporočila za prakso. Na koncu bom še podala moje mnenje o prispevkih raziskave ter omejitve raziskave in možnosti nadaljnjih raziskav na to temo.

4.1 Interpretacija rezultatov

Skozi vprašalnik, ki sem ga zastavila, sem želela izvedeti kaj motivira milenijce ter jih naredi pripadnejše organizaciji v kateri delajo ter kakšna so njihova pričakovanja, ki jih imajo do delodajalcev. Podrobneje sem želela ugotoviti ali se pričakovanja in dejavniki, ki naredijo milenijce pripadnejše organizaciji, razlikujejo glede na panogo v kateri delajo ter na vrsto zaposlitve, torej ali varnost zaposlitve vpliva na njihova pričakovanja ter pripadnost. Hkrati sem želela preveriti kako pomembna jim je rast plač, v primerjavi z ostalimi dejavniki, ki jih ostali avtorji navajajo v svojih delih. Preveriti sem predvsem želela, glede na to, da si podatki pogostokrat nasprotujejo, kako pomembna je višina plače, če so razlike med panogami, med ženskimi in moškimi milenijci ter seveda, kakšni so podatki za slovenske milenijce.

V spodnji tabeli (tabela 10) je povzetek glavnih ugotovitev raziskave. Ker je povprečna starost anketirancev le 26,5 let, to pojasni zakaj je večina še vedno odvisna od staršev in živi doma ali pa v stanovanju, ki ga financirajo starši. Večina anketirancev ima plačo nižjo od 1000 EUR neto, razlog za tak rezultat je tudi zaradi upoštevanja študentskega dela kot zaposlitve, je pa zanimivo, da je kljub nizki plači večina anketirancev zadovoljna s svojo trenutno službo in plačilom, ki ga prejema.

Tabela 10: Povzetek glavnih ugotovitev raziskave

% zadovoljnih na trenutnem delovnem mestu s trenutno plačo.	53,7%.
Menjava trenutne službe.	Povprečje 3,42 (1-službo bi menjal/a takoj, 5-službe ne bi menjal/a)
Najpogostejši dejavniki, ki jih anketiranci trenutno imajo oz. so jih deležni – odgovor DA.	- Timsko delo (68,4%) - Dobri medsebojni odnosi (67,4%) - Fleksibilen delovni čas (66,0%)
Najbolj pričakovani dejavniki, da jih bo delodajalec nudil pri zaposlitvi.	- Možnost napredovanja (4,37 od 5) - Dobre medsebojne odnose (4,19 od 5) - Rast plače (4,03 od 5)
Dejavniki, ki najbolj prispevajo k pripadnosti milenijcev organizaciji.	- Dobri medsebojni odnosi (4,5 od 5) - Možnost napredovanja (4,43 od 5) - Rast plače (4,26 od 5)

Vir: lastno delo.

V spodnji tabeli (tabela 11) so povzete razlike, med povprečji panog in dejavniki pripadnosti organizaciji (ki so jih vprašani ocenili po pomembnosti od 1 do 5), ki so od skupnega povprečja vseh panog izstopale za več kot ± 1 . Statistično ne moremo potrditi razlik med panogami, vendar so, če pogledamo le povprečja, brez upoštevanja števila odgovorov na določeno panogo, določena odstopanja. Pregled povprečij za vse panoge je mogoč v prilogi (Priloga 2, tabela 42). Največ razlik v pričakovanjih do delodajalca je v finančnih in zavarovalnih dejavnostih, timsko delo, prepoznavnost podjetja in neformalno druženje jim je manj pomembno, izplačilo božičnice pa bolj od povprečja. Razlike so se pojavile tudi v panogi gradbeništvo, kjer jim je pohvala za dobro delo in pa timsko delo manj pomembno od povprečja. V panogi izobraževanje pa za zvišanje pripadnosti organizaciji prejem raznih bonusov in nagrad ni tako pomemben kot pri ostalih. Pri spodnji tabeli (tabela 11) so izločene panoge trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil, poslovanje z nepremičninami, oskrba z vodo saj je bilo število anketirancev zaposlenih v teh panogah le ena (n=1).

Tabela 11: Razlike v povprečjih med panogami – dejavniki pripadnosti organizaciji

Panoga	Pričakovanja do delodajalca (povprečje)
Finančne in zavarovalne dejavnosti; n=2	- Timsko delo (2,50) - Izplačilo božičnice (5,00) - Neformalna druženja (2,00) - Ime podjetja oz. prepoznavnost (2,00)
Gradbeništvo; n=4	- Pohvala za dobro delo (2,75) - Timsko delo (2,50)
Izobraževanje; n=5	- Prejem bonusov (nagrada) (2,8)
Gostinstvo; n=4	- Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (2,25)

Vir: lastno delo.

Isto kot zgoraj je tudi spodnja tabela (tabela 12) povzetek panog in pričakovanj do delodajalca, pri katerih povprečje izstopa za več kot ± 1 . Statistično razlik nisem potrdila, vendar, so pri izračunu povprečij določene razlike med panogami. Pregled povprečij za pričakovanja do delodajalca je mogoč v prilogi (Priloga 2, tabela 43). Povprečja so bila izračunana iz odgovorov od 1 do 5 za posamezni dejavnik. Isto kot pri zgornji tabeli sem tudi pri tej izločila vse panoge, kjer je odgovarjal le en posameznik. Do razlik v povprečjih prihaja pri štirih panogah. V gradbeništvu, kjer manj pričakujejo dobre medsebojne odnose, kot pa v ostalih panogah. V gostinstvu ne pričakujejo, toliko kot v drugih panogah, da bo delodajalec skrbel za zdravje zaposlenih in omogočal prilagodljiv oz.

fleksibilen delovni čas. Višja pričakovanja za skrb delodajalca za zdravje zaposlenih imata dve panogi dejavnost javne uprave in obrambe ter druge raznovrstne poslovne dejavnosti. V panogi kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti pa od delodajalca pričakujejo več neformalnih druženj kot v ostalih panogah. Izločeni panogi sta trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil, saj je v vsaki panogi bil zaposlen le en anketiranec.

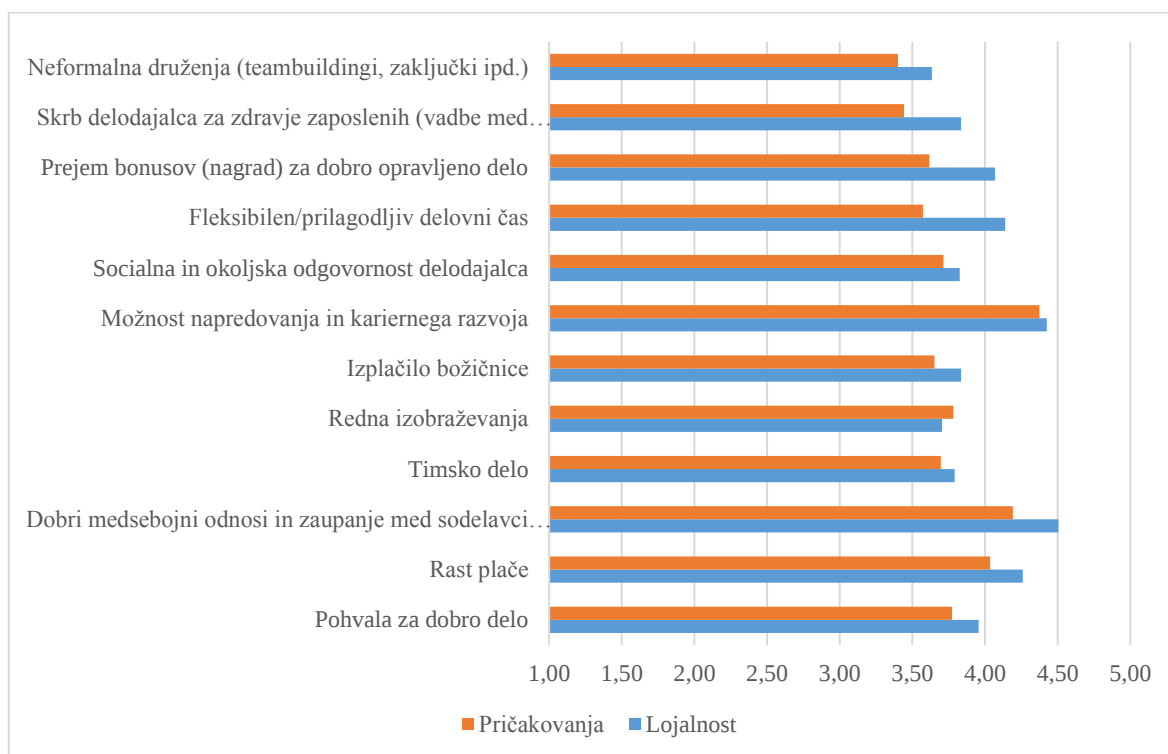
Tabela 12: Razlike v povprečjih med panogami – pričakovanja do delodajalca

Panoga	Pričakovanja do delodajalca (povprečje)
Gradbeništvo; n=4	- Dobri medsebojni odnosi (3,00)
Gostinstvo; n=4	- Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (2,5) - Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas (2,25)
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti; n=3	- Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (4,67)
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (najem vozil, športne opreme, dajanje pravic uporabe intelektualne lastnine, zaposlovalne dejavnosti, potovalne agencije, varovanje, čiščenje, klicni centri,...); n=5	- Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (4,60)
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti; n=4	- Neformalna druženja (4,5)

Vir: lastno delo.

Spodaj (slika 11) je med sabo primerjana pomembnost posameznih dejavnikov (povprečje vseh odgovorov), ki povečujejo pripadnost milenijcev (lojalnost) podjetju in pričakovanja milenijcev do delodajalcev, torej koliko (od 1 do 5) pričakujejo, da jim bo določen dejavnik delodajalec nudil (slika 11). Kar se vidi je, da se pričakovanja ujemajo s pripadnostjo. Najvišjo pomembnost imajo tako dobri medsebojni odnosi in možnost napredovanja in kariernega razvoja. Kot je razvidno iz slike 11, so dejansko vsi naštetih dejavniki pomembni za milenijce za njihovo pripadnost organizaciji, saj je povprečje pri vseh nad 3, prav tako pa vsaj do določene mere milenijci pričakujejo vse te dejavnike, da jih bo delodajalec nudil pri zaposlitvi.

Slika 11: Primerjava med pomembnostjo dejavnikov pripadnosti organizaciji in pričakovanji milenijcev do delodajalcev



Vir: lastno delo.

Hipotezo 1, ki navaja, da se pričakovanja do zaposlovalcev razlikujejo glede na vrsto njihove zaposlitve, za katero predpostavko sem naredila na podlagi Maslowe (1943) ter Herzbergove (1966) teorije potreb. Zaposlitev v prvi meri pomeni varnost ter nam hkrati zagotavlja tudi fizične potrebe, kot recimo hrano. Ker oblike prekarne zaposlitve, kot sta študentsko delo ali pa delo za določen čas ne predstavljata iste oblike varnosti, kot pa zaposlitev za nedoločen čas se bi pričakovalo, da bodo tudi pričakovanja do zaposlovalcev drugačna, saj bodo tisti, ki so zaposleni za nedoločen čas v tem pomenu imeli fizične in varnostne potrebe zagotovljene, kar pomeni, da bodo njihova pričakovanja do delodajalca drugačna kot pa od ostalih. Isto je pri Herzbergovi (1966) teoriji, ki navaja, da obstajata le dve osnovni potrebi in ne pet, kot je navajal Maslow (1943). To so higienske in motivacijske potrebe. Ko se zagotovijo higienske potrebe se zmanjša nezadovoljstvo, ko pa motivacijske se poveča zadovoljstvo. V konkretnem primeru sem predpostavljala, da za tiste, ki imajo zaposlitev za nedoločen čas, je recimo plača higienski faktor, saj jo imajo zagotovljeno to tudi pomeni, da se s tem, ko jo redno prejemajo, ne spremeni motivacija, motivacija bi se jim spremenila recimo s povišanjem plače, medtem, ko je za ostale, recimo za zaposlene za določen čas motivacijski faktor to, da se jim podaljša zaposlitev, za študente, ki delajo pa, da bi sploh dobili pogodbo o zaposlitvi, saj s tem pridobijo tudi ugodnosti kot so plačan dopust, bolniška ter ostalo. Zgornjo hipotezo sem potrdila le za faktor rasti plače, ki se je razlikoval le pri zaposlenih za nedoločen čas – torej so pričakovanja zaposlenih za nedoločen čas večja za rast plač –

zaposleni za nedoločen čas, pričakujejo, da bodo delodajalci zviševali njihovo plačo bolj, kot pa ostali anketiranci. Vsa ostala pričakovanja so enaka, ne glede na vrsto zaposlitve. Torej glede odnosov, kulture podjetja, fleksibilnosti dela in ostalo. So Young Lee (2006) je v svojem delu raziskoval vpliv pričakovanj glede na delo, ki ga opravljajo, kjer je ugotovil, da obstajajo velike razlike glede na njihov trenutni status zaposlitve glede na pričakovanja glede kontrole dela in fleksibilnosti.

Hipoteza 2 - lojalnost milenijcev do zaposlovalcev se razlikuje glede na panogo v kateri so zaposleni. je temeljila na predpostavki, da se panoge po svojih značilnostih in oblikah dela razlikujejo med seboj, kar pomeni, da so ljudje v določeni panogi lojalnejši kot pa v drugi, saj jim lahko določene panoge ponudijo več kot druge. Vsaka panoga ima določene specifične, ki vplivajo na stres na delu, na možnosti fleksibilnega dela, plačilo ipd,... Hipotezo dva sem zavrnila, to pomeni, da panoga nima vpliva na lojalnost. Razlog za zavrnitev hipoteze, bi lahko bil, da se tudi v posamezni panogi razlikujejo zaposlovalci med sabo in tem, kar ponujajo delavcem, v vsaki panogi so določena podjetja uspešnejša od drugih, kje so boljši odnosi, več timskega dela, »team buildingov«,... Vse naštetu pa ni odvisno od panoge ampak od same kulture podjetja. Meral, İrge, Kürü in Lütüfihak (2012), ki so naredili raziskavo, katere glavni namen je bil oceniti vplive delovno povezanih percepcij in stališč glede tega ali želijo menjati njihovo službo. Kar so ugotovili je, da je za pripadnost zaposlenih podjetju pomembno kakšen stil vodenja je v podjetju. Zelo dobro vpliva na lojalnost etično vodenje organizacije, saj to zmanjša stres v podjetju, kar pa naj bi po tej študiji zmanjšalo tudi menjavo zaposlenih. To pomeni, da verjetno ni razlik med panogami, ki bi jih lahko statistično dokazali, tudi, ker je očitno pomembnejše kakšen stil vodenja ima posamezno podjetje ter stres, ki ga ima posameznik na delovnem mestu, ki pa je lahko različen tudi v podjetjih v istih panogah.

Pri hipotezi 3, ki sem jo zavrnila sem iskala statistično potrditev, da je milenijcem pomembnejši odnos med zaposlenimi, kot pa plačilo, možnost napredovanja in fleksibilnost pri delu ne glede na panogo, hipoteza je bila delno zavrnjena. So si pa pri dotični hipotezi različni avtorji nasprotni in je bilo tudi v teoriji več protislovij. Torej naj bi rast plače in pa odnos med zaposlenimi bila enako pomembna za pripadnost milenijcev organizaciji. Verjetno je to odvisno tudi od višine plače, ki jo posameznik že prejema, saj je zelo verjetno, da mu je do določene mere pomembno, da se mu plača zvišuje, vendar, ko preseže nek prag, mu bodo določeni dejavniki postali pomembnejši in mu zvišanje plač ne bo več tako pomembno, kot pa recimo, da ima dobre odnose s sodelavci. Milenijcem je pomembnejša možnost napredovanja in kariernega razvoja, kot pa višina plače, slednje sem potrdila. Kar potrjuje, da si milenijci ne želijo obstati na enem mestu, ampak se želijo ves čas dodatno izobraževati in napredovati. Je pa seveda lahko to tudi, da vidijo v napredovanju in kariernem razvoju višje plačilo in možnost najti boljšo službo, kar pomeni, da jim je pomembna višina plače, a so pripravljeni počakati in nekaj narediti preden le to dobijo. Milenijcem je pomembnejša fleksibilnost pri delu, kot pa višina plače. S fleksibilnostjo je mišljen prilagodljiv delovni čas, možnost dela od doma ipd. Le

to sem zavrnila, a je dejansko bila rast plače pomembnejša od fleksibilnosti dela. Možno je, da je do določene meje, kjer jim je plača pomembnejša, a ko plača preseže mejo, se bi raje odločili za fleksibilnost kot pa zvišanje plače.

Pri hipotezi številka 4 je bilo predpostavljeno, da se glede na velik razpon med leti milenijske generacije tudi pričakovanja razlikujejo, tako zaradi različne tehnologije, ki so jo imeli na voljo pri odraščanju, kot tudi zaradi trenutnih razlik – mlajša generacija še ni niti končala s šolanjem, medtem, ko so najstarejši predstavniki te generacije lahko del delovno aktivnega prebivalstva že več kot deset let. Tudi to hipotezo sem zavrnila, je pa možno, da bi lahko z večjim vzorcem starejše generacije le to hipotezo potrdila, saj je bilo mlajše generacije (od 1990 do 2000 - 102 vprašanih, starejših od 1980-1990 pa le 13).

Hipoteza 5 - pričakovanja milenijcev se ne razlikujejo glede na spol, sem delno potrdila. Pričakovanja moških in žensk se v večini ne razlikujejo ampak imajo moški višja pričakovanja, da jim bo delodajalec omogočal timsko delo, fleksibilen delovni čas ter prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo. Tudi v literaturi najdemo določene študije, ki potrjujejo razlike med spoloma. Hipoteza je bila osnovana na podlagi podatka, da so tudi med spoloma vedno manjše razlike, vendar pa razlike še vedno obstajajo. Kot je tudi opisano v raziskavi od Ng, Schweitzer in Lyons (2010), kjer je sicer sekundarni cilj bil, da se preuči ali so razlike med milenijci glede na demografske faktorje. Ugotovili so, da določene razlike dejansko obstajajo in sicer glede na spol, kot pa tudi pri različnih manjšinah. To nam pove, da je kljub določenim podobnim značilnostim in pričakovanji milenijcev, še vedno potrebno razmisliti o možnih razlikah med njimi glede na njihove demografske značilnosti.

Hipotezi 6 in 7 sem obe zavrnila, torej nisem mogla statistično potrditi razlik med posameznimi panogami, ne med dejavniki posameznikove pripadnosti organizaciji ne med pričakovanji milenijcev, mogoče bi rezultat bil drugačen pri večjem številu anketirancev. Če pogledamo le povprečja med posameznimi panogami in odgovori, se določene razlike nakazujejo, kar je razvidno iz zgornjih tabel (tabela 11 in 12).

4.2 Priporočila za prakso

Glede na preučeno teorijo ter rezultate empirične raziskave so spodaj navedena priporočila, ki jih lahko managerji in vodilni v podjetjih uporabijo za boljšo lojalnost milenijcev.

Na podlagi rezultatov managerjem predlagam, da se prilagodijo, koliko je to v določeni panogi oziroma podjetju mogoče. Milenijci si želijo delati v sproščenem okolju, kjer je podjetju pomembno kako se počutijo, za to lahko poskrbijo z različnimi načini. V raziskavi, se je izkazalo, da so vsi navedeni dejavniki pomembni za pripadnost organizaciji. Podjetjem predlagam razmislek, kaj lahko v okviru svojih zmožnosti, ki jih

ponuja panoga maksimalno naredijo za to, da bo čim manj nezadovoljstva in posledično tudi odhodov iz podjetja. Najpomembnejše za dobro počutje milenijcev na delovnem mestu je, glede na opravljeno raziskavo dobri medsebojni odnosi, možnost napredovanja in kariernega razvoja ter rast plače. Za dobre medsebojne odnose lahko zaposlovalec poskrbi z rednimi pogovori o težavah in kakšne spremembe lahko uvede, da se le te ne bodo ponavljale, le tu lahko uporabi razne »team buildinge«, da se sodelavci med seboj bolje spoznajo, kar nadalje spodbuja tudi produktivnost v podjetju, saj več komunikacije pomeni bolj učinkovito delo. Ker je rast plače zelo pomemben dejavnik, je dobro, če podjetje razmisli o tem, kako in zakaj zvišati plačilo ter na vsake koliko časa. Jasno je, da si večina podjetij ne more privoščiti rednega zviševanja plač, vendar lahko le to nadomesti s katerimi drugimi pomembnimi dejavniki, kar je lahko le preprosta pohvala in prepoznava dela posameznika. Kot navajajo Tims, Bakker in Derks (2012), je, da čeprav so odgovornosti na delovnem mestu relativno fiksirane in ustaljene za trenutne zaposlene bi lahko managerji dodali nove odgovornosti posameznim osebam na delu, ki bi jim bile osebno všeč in bi v njih uživali, kot so na primer posebni projekti, menjava delovnega mesta (angl. Job rotation) in izobraževanje med različnimi oddelki. Managerji bi morali pustiti zaposlenim, da se zabavajo vsake toliko časa, ter hkrati bi bilo dobro, če bi tudi podjetje sponzoriralo različne neformalne zabavne aktivnosti. Zelo pomembno med drugimi je tudi, da HRM ne pozabijo na različne druge prakse, kot so zagotavljanje povratnih informacij, pohvale, ustvarjanje kariernih lestvic za zaposlene, ne nalagati dela zaposlenim čez vikende (Tims, Bakker & Derks, 2012).

PWC (2012) je podal več različnih rešitev, kako lahko zaposlovalci pristopijo k iskanju in zadržanju milenijskih talentov na delovnem mestu:

- Razumevanje milenijcev.
- Prilagoditev procesa.
- Jasna komunikacija.
- Pomoč pri osebni rasti milenijcev.
- Povratne informacije – redne povratne informacije so ključne za večjo lojalnost milenijcev.
- Spodbuda učenja – milenijci se želijo učiti in dodatno izobraževati na področjih, kjer to potrebujejo, zato jih razna izobraževanja in nadgraditve znanja zadržijo na delovnem mestu.
- Hitrejša napredovanja – organizacije bi morale pričeti na napredovanja gledati na drugačen način. Če zaposleni (milenijec) pokaže veliko znanja in napredka, sam pričakuje napredovanje, ne glede na to koliko časa je v določeni organizaciji, zato je dobro, če podjetja premislijo trenutni sistem napredovanj in kako ga lahko izboljšajo.
- Pričakovanje odhoda milenijcev – ta generacija je veliko bolj pripravljena menjati trenutno zaposlitev, seveda, se jih da z upoštevanjem njihovih želja zadržati več, kot pa če prilagoditve v podjetju ni, a vendar bo še vedno večja možnost, za milenijce, da

zapustijo delovno mesto kot pa za prejšnje generacije, zato je dobro, da so podjetja na to pripravljena in to pričakujejo.

- Učenje od generacije milenijcev – milenijci vedo, kaj si milenijci želijo, s tem lahko podjetja izkoristijo mnenja mlajše generacije, za boljši stik s strankami.

Vse zgoraj naštetu potrjujejo tudi rezultati raziskave. Milenijci imajo glede na raziskavo radi dodatna izobraževanja, želijo si hitrejšega napredovanja, za kar pa so se pripravljene učiti in dodatno izobraževati. Tudi Brack in Kelly (2012) navajata kot ključno za zadržanje milenijcev »trenerstvo« (angl. Coaching), kar opiše kot to, da si milenijci želijo vedeti, kaj se od njih pričakuje, hkrati pa »trenerstvo« vzpostavi tudi zaupanje med nadrejenim in milenijcem. Ena izmed večjih želja milenijcev, da s svojim delom ustvarjajo dober vpliv na okolje, zato jim prejem Coachinga pomaga razumeti, da je delo, ki jim je dano dejansko pomembno in z njim naredijo razliko. To pa ne pomeni, da bi nadrejeni morali ves čas njihovega dela sedeti in nadzorovati milenijce, ampak jim raje dobro razložiti kakšna so njihova pričakovanja.

Kot drugo Brack in Kelly (2012) navajata sodelovanje, radi imajo timske projekte in jih delodajalci lahko uporabijo, da dobijo največ kar gre iz milenijcev. Naslednje je merjenje rezultatov, saj so le tega zelo navajeni. Želijo vedeti, kako jim gre in kaj si delodajalci mislijo o njihovem delu.

Brueckner in Mihelič (2019) skozi kvalitativno raziskavo raziskujeta najboljše prakse managerja podjetja ETI Elektroelement d.o.o. v kateri je identificiranih sedem najboljših praks za zadržanje talentiranih zaposlenih in njihovo dobro počutje v podjetju:

- opolnomočenje zaposlenih
- dolgoročna vizija, za motiviranje mladih
- investicije v talentirane posameznike
- medgeneracijsko sodelovanje na delu
- transparentni kriteriji za napredovanje
- zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih
- motivacija samega vodje.

Ahmad (2019) priporoča, da se spremenijo cilji organizacije oz. podjetja in sicer tako, da vključujejo naslednje objektivne:

- osredotočanje na probleme na delovnem mestu, posebej na politike, ki spodbujajo raznolikost in vključenost,
- ustvarjanje dodane vrednosti produktom in storitvam z novimi in kreativnimi idejami,
- imeti večji učinek na družbo ter skrb za okolje ter
- ustvarjati boljše delovna mesta ter razvoj in vlaganje v kadre, da se izboljša kvaliteta življenja zaposlenim.

Veliko se lahko naredi na motivaciji in boljšemu počutju milenijcev na delovnem mestu že z malimi stvarmi, ki podjetja ne stanejo veliko denarja, predvsem bi se podjetja morala zavedati pomembnosti odnosov na delovnem mestu in delati na tem, da se le ti izboljšujejo in ne slabšajo.

4.3 Prispevki raziskave

Raziskava glede milenijskih pričakovanj ter lojalnosti do delodajalca v različnih panogah, prispeva k boljšemu razumevanju le teh, predvsem na področju Slovenije. Delodajalci lahko na podlagi raziskave dobijo boljši vpogled v želje milenijcev glede delovnega mesta. Raziskava razkriva med drugim tudi, kako lahko delodajalci izboljšajo odnos z zaposlenimi iz milenijske generacije, kot je recimo s ponudbo fleksibilnega delovnega časa, kjer je to le mogoče, s tem, da omogoča zaposlenim, da delajo v dobrih medsebojnih odnosih, za katere lahko poskrbi z raznimi izobraževanji, pogovori, team-buildingi in podobno.

Pomembno je da delodajalci prepoznajo talente v svojem podjetju in jih tudi dobro nagradijo (tako finančno kot tudi druge oblike nagrad), saj bodo brez spodbude hitro zapustili podjetje. Raziskava omogoča tudi vpogled v želje milenijcev glede višine plače s katero bodo zadovoljni ter pa kakšno je trenutno stanje prihodkov milenijcev, s tem pa lahko podjetja lažje predvidevajo kakšno plačilo ponuditi na razgovoru. Pri tem se seveda pojavljajo razlike v pričakovanjih višine neto plače tudi glede na izobrazbo.

Glede na opravljeno raziskavo milenijci pričakujejo isto od delodajalca ter imajo podobne dejavnike za pripadnost organizaciji ne glede na panogo zaposlitve, vendar pa bodo v panogah, kjer je delovne sile preveč pripravljeni sprejeti tudi službe, ki jim niso všeč in z njimi niso zadovoljni, kar pa pomeni, da bodo verjetno v trenutku, ko najdejo boljšo priložnost to podjetje zapustili. S tem podjetje izgubi znanje in denar, ki ga je vložilo v izobraževanje zaposlenega, zato bi bilo smiselno, da podjetja pretehtajo, kdaj je škoda, ki jo izgubijo zaradi odhoda zaposlenega večja od drugih možnih ukrepov, da bi le dotičnega zaposlenega obdržali.

4.4 Omejitve raziskave in možnosti nadaljnjih raziskav

Raziskava, ki sem jo opravila glede pričakovanj milenijcev v različnih panogah, ima tudi nekaj omejitev. Raziskava je bila opravljena na 115 milenijcih iz področja Slovenije, kar pomeni, da so rezultati in njihova uporabnost omejeni na področje Slovenije. Velikost vzorca bi bilo bolje, da bi bila večja, saj bi s tem zvišala kredibilnost raziskave, kljub vsemu pa raziskava daje boljši vpogled v želje in pričakovanja milenijcev ter razlike med panogami. Razporeditev starosti ni bila enakomerna, kar lahko predstavlja eno izmed omejitev, saj je bila povprečna starost anketirancev 26,5 let, vsi anketiranci še niso vstopili na trg dela oziroma veliko jih dela preko študentskega servisa, kar pomeni, da, če

bi bila starost drugače razporejena, bi bili tudi rezultati drugačni, predvsem glede višine plačila in željene plače. V nadaljnjih raziskavah bi bilo dobro vključiti še regijo prebivališča, saj življenjski standard in stroški niso enaki npr. v Ljubljani, kot pa kje drugje na podeželju.

V prihodnje bi bilo dobro izvesti podobno raziskavo, ki pa ne bi bila koncentrirana na panoge ampak na delo, ki ga določeni opravlja v podjetju, saj se delo v proizvodnji zelo razlikuje od dela v recimo administraciji. Mogoče, bi se na takšen način lažje ugotovile razlike in bi delodajalci v posameznem podjetju bolje vedeli kaj ponuditi določenemu kadru. Pri izbiri panog in pa kako le te razdeliti, sem imela kar nekaj problemov, saj jih je veliko število, hkrati pa je z panogo tudi težko zajeti specifične vsakega delovnega mesta, zato je največji izziv, kako zastaviti panoge, tako, da so potem rezultati optimalni in kolikor je to le mogoče.

SKLEP

Milenijska generacija spreminja vsakdan organizacij in načine njihovega poslovanja. S prihodom generacije milenijcev se je marsikatero podjetje moralo soočiti s spremembo kulture organizacije, da so obdržali mlade talente v njihovem podjetju. V nalogi sem se osredotočala na milenijce in na kakšen način povečati njihovo pripadnost podjetju ter kakšna sploh so pričakovanja milenijske generacije glede zaposlitve ter, če obstajajo morebitne razlike med panogami, v katerih so zaposleni.

V prvem delu naloge sem najprej raziskala in naredila pregled literature na temo milenijcev, opredelitev pojma, značilnosti milenijcev, kakšni so na delovnem mestu ter kakšne so njihove vrednote, kakšne so razlike med milenijci in ostalimi generacijami, njihova motivacija za delo. Naprej sem se osredotočila na dinamiko med milenijci in delodajalci, kako delodajalci gledajo na generacijo milenijcev, kakšna pričakovanja imajo milenijci do zaposlovalcev ter primere v praksi, kako so se podjetja prilagodila milenijski kulturi. Predstavila sem literaturo na temo milenijcev v različnih panogah: zdravstvu, finančnih in zavarovalniških storitvah, programiranju, inženirstvu, proizvodnji in arhitekturi, farmaciji ter gostinstvu in turizmu.

V drugem delu sem se osredotočila na empirično raziskavo, najprej sem opisala namen in hipoteze raziskave, čemur sledi metodologija, kjer sem opisala način dela in kako bom raziskavo opravila, kako sem oblikovala vprašalnik in na kakšen način sem zbirala podatke. Nato sem opravila analizo podatkov, kakšne sploh so značilnosti vzorca, za boljši vpogled v samo raziskavo, temu sledi osnovna analiza glavnih treh vprašanj in pa testiranje hipotez. V diskusiji sem interpretirala rezultate raziskave in podala priporočila za prakso ter kakšne so omejitve raziskave in možnosti nadaljnjih raziskav.

LITERATURA IN VIRI

1. Adecco. (2019). *The One Job Factor Needed to Hire & Retain Your Millennial Employees*. Pridobljeno 28. marca 2020 iz <https://www.adeccousa.com/employers/resources/the-most-important-job-factor-for-millennials/>
2. Ahmad, T. (2019). Corporate social responsibility: a value-creation strategy to engage millennials. *Strategic Direction*, 35(7), 5-8.
3. Armour, S. (2005). Generation y: They've arrived at work with a new attitude. *USA Today*. Pridobljeno 19. oktobra 2019 iz http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm
4. Badertscher, C. (2017). How to retain Millennials in the Tourism Industry. *Connect Solutions*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <https://www.connectsolutions.ch/blog/draft/create-appealing-work-culture-through>
5. Basco, A. & Carballo, M. (2017). Compás Millennial: La generación Y en la era de la integración 4.0. *IDB*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://publications.iadb.org/es/compas-millennial-la-generacion-y-en-la-era-de-la-integracion-40>
6. Bennett, J., Pitt, M. & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288.
7. Bolser, K. & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-Generational Leaders Staying Connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1-9.
8. Brack, J. & Kelly, K. (2012). Maximizing Millennials in the Workplace. *UNC*. Pridobljeno 5. marca 2020 iz <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/Maximizing%20Millennials%20in%20the%20Workplace%20-%20Final.pdf>
9. Brueckner, J. & Mihelič, K. K. (2019). Reflections on Leading Young Talents: A Manager's Perspective. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 4(2), 103-113.
10. Bucuta, A. (2015). A Review of the Specific Characteristics of the Generation Y Consumer. The Proceedings of the International Conference "Marketing - from Information to Decision". *Cluj-Napoca*, 8, 38-47.
11. Carlson, D., Kacmar, K. & Williams, J. L. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249–276.
12. Cenni, R. (2015). Attracting a Millennial Workforce. *PharmExec*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <http://www.pharmexec.com/attracting-millennial-workforce>
13. Cilley, C. (2018). Millennial lens: Deep-dive into much more than an age group. *ESOMAR World research*. Pridobljeno 28. septembra iz <https://www.warc.com/content/paywall/article/esomar/millennial-lens-deep-dive-into-much-more-than-an-age-group/121268>

14. Craig, D. (2016). Transforming culture through personal and career empowerment. *Industrial and Commercial Training*, 48(2), 67-73.
15. Deci, E. & Ryan, R. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227– 268.
16. DelCampo, R., Haggerty, L., Haney M. & Knippel, L. (2010). *Managing the multi-generational workforce: From the GI generation to the millennials*. London: Routledge.
17. Deloitte Millennial Survey. (2018). Millennials Disappointed in Business. *Unprepared for Industry 4.0*.
18. Dewhirst, D. (2018). Millennials Are Changing Architecture from the Inside Out: Part 1. *LinkedIn*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://www.linkedin.com/pulse/millennials-changing-architecture-from-inside-out-part-dean-dewhirst/>
19. Driscoll, K. (2016). Local companies adapt to millennials in workforce. *Dayton Daily News*. Pridobljeno 19. aprila 2020 iz <https://www.daytondailynews.com/business/local-companies-adapt-millennials-workforce/FfSbbx83KVVzg90qF3OoaJ/>
20. Eastman, J. & Liu, J. (2012). The impact of generational cohorts on status consumption: An exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2).
21. Eurostat. (2019). *Database*. Pridobljeno 25. maja 2020 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
22. FMI. (2015). *Millennials in Construction: learning to engage a new workforce*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz https://www.fminet.com/wp-content/uploads/2017/03/MillennialsSurveyReport2015_FINAL.pdf
23. García Canclini, N. & Urteaga Castro-Pozo, M. (2017). Maritza Urteaga y Néstor García Canclini conversan sobre la juventud en las ciencias sociales: delincuentes, consumidores, migrantes o actores alternativos. *METAMORFOSIS*, 2-27.
24. Gardner, P. (2007). *Parental involvement in the college recruiting process: to what extent?* (CERI Research Brief 2-2007). Michigan: Michigan State University, Collegiate Employment Research Institute.
25. Gartner. (2016). *Millennials differ from other generations when it comes to technology at work*. Pridobljeno 13. marca 2020 iz <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-millennials-disrupt-workplace-technology/>
26. Ghosh, I. (2019). How Millennial Doctors Are Transforming Medicine. *Visual Capitalist*. Pridobljeno 28. februarja 2020 iz <https://www.visualcapitalist.com/how-millennial-doctors-are-transforming-medicine/>
27. Gibson, H. (2018). Millennials in Medicine: What Do Younger Doctors Want? *M-Scribe*. Pridobljeno 23. septembra 2019 iz <https://www.m-scribe.com/blog/millennials-in-medicine-what-do-younger-doctors-want>

28. Gibson, J., Greenwood, R. & Murphy, E. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3).
29. Glazer, S., Mahoney, A. & Randall, Y. (2018). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12.
30. Gomes, S. and Deuling, J. (2019). Family influence mediates the relation between helicopter-parenting and millennial work attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 34(1), 2-17.
31. Havas Worldwide. (2010). Gender Shift: Are Women the New Men? *Prosumer Report*, 9.
32. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
33. Hickey, C. (2019). Millennials increasingly more challenging to work with. The HR Director. *The HR Director*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://www.thehrdirector.com/business-news/millennial/millennials-increasingly-challenging-work514/>
34. Ignatius, A. (2016). "What CEOs really worry about?". *Harvard Business Review*, 52-57.
35. Informa PLC. (2019, 23. julij). Why you Won't Find Millennials Working in Accounting and Finance. *FinTech Futures*. Pridobljeno 28. februarja 2020 iz <https://www.fintechfutures.com/2019/07/the-financial-services-talent-war-is-fierce-heres-how-to-draft-in-the-millennials/>
36. Katzell, R. & Thomson, D. (1990). Work Motivation, Theory and Practice. *American Psychologist*, 145-151.
37. Kulchisky, M. (2018). Why Millennials Are Great for Engineering and Construction. *FMI Quarterly*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://www.fminet.com/fmi-quarterly/article/2018/06/why-millennials-are-great-for-engineering-and-construction/>
38. Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer, L. & Ng, E. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44.
39. Lamborn, N. (2010). Dodging the blades of a helicopter parent-when mom calls to get Suzy a job. *Brightmove*. Pridobljeno 8 marca 2020 iz www.brightmove.com/when-mom-calls-to-get-suzy-a-job
40. Lavtar, M. (2016). Generacija milenijcev – drugačni časi, drugačni ljudje, drugačen način dela. *Marketmagazin*. Pridobljeno 23. septembra 2019 iz <http://www.marketingmagazin.si/mm-blog/blog/13235/generacija-milenijcev-drugacni-casi-drugacni-ljudje-drugacen-nacin-dela>
41. Lee, S. (2006). Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction. *Facilities*, 24(9/10), 343-353.
42. LeMoyne, T. & Buchanan, T. (2011). Does 'hovering' matter? Helicopter-parenting and its effect on well-being. *Sociological Spectrum*, 31(4), 399-418.

43. Loftus, M. (2019). The financial services talent war is fierce: here's how to draft in the millennials. *FinTech Futures*. Pridobljeno 28. februarja 2020 iz <https://www.fintechfutures.com/2019/07/the-financial-services-talent-war-is-fierce-heres-how-to-draft-in-the-millennials/>
44. Lynch, A. (2008). ROI on generation Y employees. Bottom Line Conversations. LLC. Pridobljeno 10. januarja 2020 iz <http://www.knoxvillechamber.com/pdf/workforce/ROIonGenYWhitePaper.pdf>
45. Lyons, S., Duxbury, L. & Higgins, C. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66, 605-618.
46. Malka, A. & Chatman, J. (2003). Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being: A longitudinal analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 737-746.
47. Mannheim, K. (1923/1952). The Problem of Generations'. V K. Mannheim (ur.). *Essays on the Sociology of Knowledge* (str. 276-320). London: Routledge and Kegan Pau.
48. Maslow, A. H. (1943). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
49. McAlpine, T. (2013). Move over gen y... here comes gen z. *Credit Union Management*, 36(7), 28-30.
50. Meier, J., Austin, S. & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1).
51. Meral, E., İrge, S., Kürü, A. & Lütfihak, A. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
52. Minter, S. (2017). Will Millennials Change Manufacturing?. *Industry Week*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://www.industryweek.com/talent/article/22024832/will-millennials-change-manufacturing>
53. Nekuda, J. (2011). What Millennials want. *Human Capital Lab*. Pridobljeno 28. februarja 2019 iz <http://www.humancapitalabe.org/blog/?p=256>
54. Newman, C. (2010). Managing Millennials in the workforce. *Young Money*. Pridobljeno 28. februarja 2019 iz <http://www.youngmoney.com/entrepreneur/managing-millennials-in-the-workforce/>
55. Ng, E., Schweitzer, L. & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *J Bus Psychol*, 25, 281-292.
56. Nimon, S. (2007). Generation Y and Higher Education: the ither Y2K. *Journal of institutional research*, 13(1), 24-41.
57. Parment, A. (2013). Generation Y vs Baby Boomers: Shopping Behaviour, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 189-199.
58. Peluchette, J., Kovanic, N. & Partridge, D. (2013). Helicopter-parents hovering in the workplace: what should HR managers do?. *Business Horizons*, 56(5), 601-609.

59. Porter, E.M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
60. Powers, T. & Valentine, D. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of consumer marketing*, 30(7), 597-606.
61. Provazza, A. (2014). Millennials and technology are reshaping IT departments. *Search Mobile Computing*. Pridobljeno 15. decembra 2019 iz <https://searchmobilecomputing.techtarget.com/opinion/Millennials-and-technology-are-reshaping-IT-departments>
62. PWC. (2011). *Managing tomorrows people*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/Millennialssurvey.jhtml>
63. PWC. (2012). Millennials at work: *Reshaping the workplace in financial services*. Pridobljeno 4. decembra 2019 iz <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/millennials-at-work-reshaping-the-workplace-in-financial-services.html>
64. PWC. (2013). *Managing innovation in pharma*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <https://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/assets/pwc-managing-innovation-pharma.pdf>
65. Robert Walters. (2017). *Attracting and retaining millennial professionals*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://www.robert-walters.ca/hiring/hiring-advice/attracting-and-retaining-millennial-professionals.html>
66. Ros, M., Schwartz, S. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.
67. Schwantes, M. (2017). What Do Millennials Want From Their Employers, Exactly? This Study Sums It Up in 1 Sentence. *INC*. Pridobljeno 23. septembra 2019 iz <https://www.inc.com/marcel-schwantes/what-do-millennials-want-from-their-employers-exactly-this-study-sums-it-up-in-1.html>
68. Sengupta, A., Bamel, U. & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
69. Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
70. Swanson, P. (2019). U.S. Bank. *U.S. Bank announces 2019 Dynamic Dozen*. Pridobljeno 18. Aprila 2020 iz <https://www.usbank.com/newsroom/stories/us-bank-announces-2019-dynamic-dozen.html>
71. Talbott, S. (2012). Generation Y and sustainability. *University of Tennessee Honor Thesis project*, 1-38.
72. Tews, M., Michel, J., Xu, S. & Drost, A. (2015). Workplace fun matters ... but what else? *Employee Relations*, 37(2), 248-267.
73. Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
74. Tockey, D. (2017). The Top Industries Gaining and Losing Millennials, According to LinkedIn Data. *Linkedin*. Pridobljeno 23. septembra 2019 iz

- <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2017/top-industries-gaining-and-losing-millennials>
75. Turley, A. (2014). Millennial's Brands and Social Media. *Dublin Business School*, 6-70.
 76. Twenge, J. & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
 77. Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
 78. Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2).
 79. Ubl, H., Walden, L. & Arbit, D. (2017). *Managing Millennials For Dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
 80. Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: a self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(8), 251–277.
 81. Vision Critical. (2019). How millennial IT pros differ from »old IT guys« and what it means for tech vendors. *Vision Critical*. Pridobljeno 15. decembra 2019 iz <https://www.visioncritical.com/blog/millennial-it-pros>
 82. Warren, C. (2012). The millennial difference: Motivating the newest employee cohort. *ANA Magazine*. Pridobljeno 23. Januarja 2020 iz <https://www.warc.com/content/paywall/article/ana/the-millennial-difference-motivating-the-newest-employee-cohort/98858>
 83. Wetherell, S., Gavert, E., Ellis, S. & O'Donovan, R. (2015). The 'disruptive' generation: Millennials in the workplace. *Market Leader*, 4.
 84. Williams, S. (2010). Welcome to Generation Z. *B&T Magazine*, 60(2731), 12.
 85. Zimmerman, K. (2017). 5 Things We Know Millennials Want From A Job. *Forbes*. Pridobljeno 23. septembra 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/kaytiezimmerman/2017/10/01/5-things-we-know-millennials-want-from-a-job/#23fa4d727809>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Spoštovani,

sem Martina Jevšnikar, podiplomska študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam magistrsko nalogo na temo milenijcev in njihovih pričakovanj v zvezi z zaposlitvijo in delodajalci, ki bo vključevala analizo mnenj slovenskih milenijce (generacije y), torej rojenih med letoma 1980 in 2000. V ta namen sem pripravila spodnji vprašalnik, za katerega vas prosim, da ga izpolnite. Anketa je popolnoma anonimna. Rezultati se bodo uporabili izključno za namene magistrskega dela. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Prosim izberite leto rojstva
2. Spol
M Ž
3. Prosim izberite stopnjo dokončane izobrazbe:
 - a) Nedokončana OŠ
 - b) OŠ
 - c) Nižje poklicno izobraževanje (2 letno)
 - d) Srednje poklicno izobraževanje (3 letno)
 - e) Gimnazijsko, srednje poklicno -tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
 - f) Višješolski program, višješolski strokovni programi VI/1.
 - g) Visokošolski strokovni in univerzitetni program VI/2.
 - h) Magisterij stroke (2. bol. St.) VII.
 - i) Specijalizacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti VIII/1.
 - j) Doktor znanosti VIII/2.
4. Prosim navedite obiskovano fakulteto in smer študija (če še študirate ali pa če ste študij že zaključili)

5. Ali ste zaposleni?
 - a) Da, za nedoločen čas

- b) Da, določen čas
- c) Ne, vendar delam preko študentskega dela
- d) Ne

6. Kje trenutno živite?

- a) Pri starših
- b) Najemniško stanovanje
- c) Lastno stanovanje/hiša

7. Kakšne velikosti je podjetje v katerem delate?

- a) Majhno
- b) Srednje
- c) Veliko

8. Ali je to vaša prva zaposlitev?

DA NE

9. Kakšna je vaša trenutna neto plača (v primeru študentskega dela vaš povprečni mesečni zaslužek)

- a) Nimam lastnega zaslužka
- b) 600 EUR ali manj
- c) 601-800 EUR
- d) 801-1000 EUR
- e) 1001-1200 EUR
- f) 1201-1400 EUR
- g) 1401-1600 EUR
- h) 1601-1800 EUR
- i) 1801-2000 EUR
- j) Nad 2000 EUR

10. Ali ste s trenutno plačo zadovoljni?

DA NE

11. Kakšna je višina neto plače, s katero bi bili zadovoljni?

12. V kateri panogi ste zaposleni (glede na SKD)?

- a) Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- b) Rudarstvo
- c) Predelovalne dejavnosti
- d) Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- e) Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja
- f) Gradbeništvo
- g) Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- h) Promet in skladiščenje
- i) Gostinstvo
- j) Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- k) Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- l) Poslovanje z nepremičninami
- m) Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti (računovodstvo, poslovno svetovanje, pravne dejavnosti, arhitekturna dejavnost, oglaševanje, fotografska dejavnost, prevajanje, veterinarstvo,...)
- n) Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (najem vozil, športne opreme, dajanje pravic uporabe intelektualne lastnine, zaposlovalne dejavnosti, potovalne agencije, varovanje, čiščenje, klicni centri,...)
- o) Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
- p) Izobraževanje
- q) Zdravstvo in socialno varstvo
- r) Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- s) Druge dejavnosti (dejavnost organizacij, sindikatov, popravila izdelkov za široko rabo, frizerska, kozmetična dejavnost, pogrebna dejavnost)

13. Ali bi menjali vašo trenutno službo, ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni 1 – da, službo bi menjal/a takoj in 5 - službe ne nameravam zamenjati?

1 2 3 4 5

14. Ali ste v trenutni službi deležni oziroma imate kaj od spodaj naštetega?

	DA	DELNO	NE
Pohvale za dobro delo			
Rast plače (glede na vaše znanje)			
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi			
Timsko delo			
Redna izobraževanja			
Izplačilo božičnice			
Možnost napredovanja in kariernega razvoja			
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca			
Fleksibilni/prilagodljiv delovni čas			
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo			
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)			
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)			

15. Kateri spodnji dejavniki, ki vam bi jih nudil delodajalec, vas bi naredile zvestejše delodajalcu in bi se zaradi njih težje odločili za menjavo službe? Ocenite z 1 do 5 - 1- zelo nepomemben dejavnik 5- zelo pomemben dejavnik.

	1	2	3	4	5
Pohvala za dobro delo					
Rast plače					
Dobri medsebojni odnosi in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi					
Timsko delo					
Redna izobraževanja					
Izplačilo božičnice					
Možnost napredovanja in kariernega razvoja					
Socialna in okoljska odgovornost delodajalca					

Fleksibilni/prilagodljiv delovni čas					
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo					
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)					
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)					
Ime podjetja oz. prepoznavnost podjetja					

16. Za kaj od spodaj navedenega pričakujete od delodajalca, da vam bo nudil ob zaposlitvi v podjetju? Ocenite od 1 do 5, kjer pomeni 1- sploh ne pričakujem 2- ne pričakujem 3- mogoče 4- pričakujem 5 – definitivno pričakujem, brez tega zaposlitve ne bi sprejel/la.

	1	2	3	4	5
Pohvala za dobro delo					
Rast plače					
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi					
Timsko delo					
Redna izobraževanja					
Izplačilo božičnice					
Možnost napredovanja in kariernega razvoja					
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca					
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas					
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo					
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)					
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)					

Priloga 2: SPSS analiza

Tabela 1: Starost anketirancev

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Starost	115	20	40	26,48	3,243

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Spol anketirancev

	Frekvenca	Odstotek
Moški	53	46,1
Ženski	62	53,9
Skupaj	115	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Ali ste zaposleni?

	Frekvenca	Odstotek
Da, za nedoločen čas	38	33,0
Da, določen čas	15	13,0
Da, vendar delam preko študentskega dela	41	35,7
Ne	21	18,3
Skupaj	115	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Dosežena stopnja izobrazbe

	Frekvenca	Odstotek
OŠ	1	,9
Nižje poklicno izobraževanje (2 letno)	1	,9
Srednje poklicno izobraževanje (3 letno)	1	,9
Gimnazijsko, srednje poklicno -tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje	30	26,1
Višješolski program, višješolski strokovni programi VI/1.	5	4,3
Visokošolski strokovni in univerzitetni program VI/2.	52	45,2
Magisterij stroke (2. bol. St.) VII.	23	20,0
Specijalizacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti VIII/1.	2	1,7
Skupaj	115	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Fakulteta in smer študija

	Frekvenca	Odstotek
Brez odgovora	15	13,0
Alma mater - Splet4 in informacijske tehnologije	1	,9
Alma Mater Europaea - fizioterapija	1	,9
Alma Mater Europea, Fizioterapija	1	,9
Arhitektura	1	,9
Biotehniška fakulteta	1	,9
Biotehniška fakulteta, agronomija	1	,9
Biotehniška fakulteta, Bioznanosti	1	,9
Biotehniška fakulteta, Gozdarstvo	1	,9
Biotehniška fakulteta, Kmetijstvo zootehnika.	1	,9
Biotehniška fakulteta, Krajinska arhitektura	1	,9
EF - turizem	1	,9
EF Managrmnt	1	,9
Ekonomija	1	,9
Ekonomska - mednarodno poslovanje	1	,9
Ekonomska fakulteta, trzenje	1	,9
Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, smer: International busi4ss	1	,9
Ekonomska poslovna fakulteta (management organizacij in cloveski viri)	1	,9
Ekonomsko poslovna fakulteta	1	,9
Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor	1	,9
Ekonomsko-poslovna fakulteta, podjetnistvo	1	,9
Ekonomsko-poslovna faulteta, finance in bancnistvo	1	,9
Epf	1	,9
EPF	1	,9
Epf bančništvo in finance	1	,9
EPF MB, Marketing	1	,9
EPF-Poslovna ekonomija	1	,9
EPF, 2. Stopnja, Management cloveskih virov (	1	,9
EPF, Računovodstvo, revizija in davšči4	1	,9
Evropska pravna fakulteta - smer pravo	1	,9
Fakulteta za arhitekturo	1	,9
FAKULTETA ZA ELEKTROTEHNIKO, RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO, Medijske komunikacije	1	,9
Fakulteta za farmacijo	1	,9
Fakulteta za matematiko in fiziko, finančna matematika	1	,9
Fakulteta za strojninstvo - konstrukterstvo	1	,9

se nadaljuje

Tabela 5: Fakulteta in smer študija (nad.)

	Frekvenca	Odstotek
Fakulteta za strojništvo Maribor, magistrski	1	,9
Fakulteta za strojništvo, UM	1	,9
Fakulteta za strojništvo, smer konstruiranje	1	,9
Fakulteta za šport	1	,9
Fakulteta za tehnologijo polimerov	1	,9
Fakulteta za upravo	1	,9
Fakulteta za zdravstve4 in social4 vede SG, zdravstvena 4ga	1	,9
Fakulteta za zdravstve4 in social4 vede SG	1	,9
Farmacija	1	,9
FERI	1	,9
Feri elektrotehnika	1	,9
FERI Medijske komunikacije	1	,9
FERI Medijske Komunikacije	1	,9
FERI Računalništvo in informacijske tehnologije	1	,9
FERI-ITK	1	,9
Feri, elektrotehnika	2	1,7
FERI, medijske komunikacije	1	,9
FERI, Medijske komunikacije	1	,9
FF geografija in pedagogika	1	,9
FF LJ, pedagogika	1	,9
Ff mb zgodovina	1	,9
FF PSIHOLOGIJA	1	,9
FF UM, družboslovje	1	,9
FF, psihologija	1	,9
FGPA UM, arhitektura	1	,9
FGPA, arhitektura	1	,9
FGPA, gradbenistvo	1	,9
Filozofska fakulteta Univerze v Mariboru, Slovenski jezik in književnost in Anglistika	1	,9
Filozofska fakulteta, Poučevanje anglesci4 in Sociologija	1	,9
Filozofska fakulteta, sociologija in angleščina	1	,9
FKBV, Agrarna ekonomika	1	,9
FKBV, Kmetijstvo	1	,9
FKKT	1	,9
FKPV, smer Turizem	1	,9
FMF, IŠRM	1	,9
FNM, Fizika	1	,9
FS	1	,9
fs maribor	1	,9
Informatika	3	2,6
Ki4ziologija	1	,9

se nadaljuje

Tabela 5: Fakulteta in smer študija (nad.)

	Frekvenca	Odstotek
Ljubljana	1	,9
Management 2.stopnja	1	,9
Medicinska fakulteta	3	2,6
Medicinska fakulteta MB	1	,9
Medicinska fakulteta, medicina	1	,9
Medicinska fakulteta, smer splošna medicina	1	,9
Medicinska fakulteta	1	,9
MF LJ	1	,9
MF, Medicina	1	,9
Naravoslovnotehniška fakulteta, metalurgija	1	,9
Pedagoska fakulteta, spec. In reh. Ped.	1	,9
Pedagoška fakulteta - Likovna pedagogika	1	,9
Pedagoška fakulteta LJ, specialna in rehabilitacijska pedagogika	1	,9
Pedagoška fakulteta, glasbena pedagogika	1	,9
Pedagoška, RP	1	,9
Pf um, 2. Stopnja, pravo	1	,9
Pravna fakulteta	2	1,7
Pravo	1	,9
Računovodstvo in revizija	1	,9
Višja Lesarska šola Maribor	1	,9
Skupaj	115	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Panoga zaposlitve:

	Frekvenca	Odstotek
Predelovalne dejavnosti	5	5,4
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	1,1
Gradbeništvo	4	4,3
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	1,1
Promet in skladiščenje	2	2,2
Gostinstvo	4	4,3
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	7,5
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	2,2
Poslovanje z nepremičninami	1	1,1
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	22,6
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	5,4
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	3,2
Izobraževanje	5	5,4
Zdravstvo in socialno varstvo	10	10,8
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	4,3
Druge dejavnosti	18	19,4
Skupaj	93	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Velikost podjetja

	Frekvenca	Odstotek
Majhno	23	24,2
Srednje	43	45,3
Veliko	29	30,5
Skupaj	95	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Ali je to vaša prva zaposlitev?

	Frekvenca	Odstotek
Da	41	43,2
Ne	54	56,8
Skupaj	95	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Trenutna mesečna plača / neto zaslužek

	Frekvenca	Odstotek
600 EUR ali manj	28	29,5
601-800 EUR	15	15,8
801-1000 EUR	16	16,8
1001-1200 EUR	14	14,7
1201-1400 EUR	7	7,4
1401-1600 EUR	4	4,2
1601-1800 EUR	5	5,3
1801-2000 EUR	6	6,3
Skupaj	95	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Trenutno prebivališče

	Frekvenca	Odstotek
Pri starših / oz. starši plačujejo najemnino za stanovanje	58	50,4
Najemniško stanovanje	33	28,7
Lastno stanovanje/hiša	24	20,9
Skupaj	115	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Zadovoljstvo s trenutno plačo

	Frekvenca	Odstotek
Da	51	53,7
Ne	44	46,3
Skupaj	95	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Željena plača

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
11. Kakšna je višina neto plače, s katero bi bili zadovoljni?	50	600	3000	1410,00	454,232

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Želja po menjavi trenutne službe

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
13. Ali bi menjali vašo trenutno službo? Ocenite na lestvici od 1 do 5.	95	1	5	3,42	1,276

Vir: lastno delo.

Tabela 14: Trenutne ugodnosti na delovnem mestu

Ali ste v trenutni službi deležni oziroma imate kaj od spodaj naštetega?

		Frekvenca	Odstotek
Pohvale za dobro delo	Da	56	58,9%
	Delno	27	28,4%
	Ne	12	12,6%
Rast plače (glede na vaše znanje)	Da	21	22,1%
	Delno	33	34,7%
	Ne	41	43,2%
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejeni	Da	64	67,4%
	Delno	26	27,4%
	Ne	5	5,3%
Timsko delo	Da	65	68,4%
	Delno	24	25,3%
	Ne	6	6,3%
Redna izobraževanja	Da	38	40,9%
	Delno	36	38,7%
	Ne	19	20,4%
Izplačilo božičnice	Da	26	28,6%
	Delno	21	23,1%
	Ne	44	48,4%
Možnost napredovanja in kariernega razvoja	Da	41	43,6%
	Delno	31	33,0%

se nadaljuje

Tabela 14: Trenutne ugodnosti na delovnem mestu (nad.)

		Frekvenca	Odstotek
	Ne	22	23,4%
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	Da	54	57,4%
	Delno	32	34,0%
	Ne	8	8,5%
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	Da	62	66,0%
	Delno	21	22,3%
	Ne	11	11,7%
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	Da	25	27,2%
	Delno	22	23,9%
	Ne	45	48,9%
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo,...)	Da	32	35,2%
	Delno	23	25,3%
	Ne	36	39,6%
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	Da	61	65,6%
	Delno	16	17,2%
	Ne	16	17,2%

Vir: lastno delo.

Tabela 15: Dejavniki, ki povečajo lojalnost na delu.

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Pohvala za dobro delo	115	1	5	3,96	1,150
Rast plače	115	1	5	4,26	1,035
Dobri medsebojni odnosi in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	115	1	5	4,50	1,046
Timsko delo	115	1	5	3,79	1,196
Redna izobraževanja	115	1	5	3,70	1,084
Izplačilo božičnice	115	1	5	3,83	1,131
Možnost napredovanja in kariernega razvoja	115	1	5	4,43	1,043
Socialna in okoljska odgovornost delodajalca	115	1	5	3,83	1,179
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	115	1	5	4,14	1,075
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	115	1	5	4,07	1,074
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, meseč4 karte za vadbe ali fitnes,...)]	115	1	5	3,83	1,139
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	115	1	5	3,63	1,134

Vir: lastno delo.

Tabela 16: Pričakovanja milenijcev na delovnem mestu

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Pohvala za dobro delo	115	1	5	3,77	1,077
Rast plače	115	1	5	4,03	,917
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	115	1	5	4,19	,867
Timsko delo	115	1	5	3,70	,948
Redna izobraževanja	115	2	5	3,78	,886
Izplačilo božičnice	115	1	5	3,65	1,035
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	115	1	5	4,37	,811
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	115	1	5	3,71	1,024
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	115	1	5	3,57	1,035
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	115	1	5	3,62	1,064
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	115	1	5	3,44	1,179
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	115	1	5	3,40	1,099

Vir: lastno delo.

Tabela 17: H1 test normalne porazdelitve

Test normalne porazdelitve		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	P-vrednost	Statistika	df	P-vrednost
6. Ali ste zaposleni?							
Pohvala za dobro delo	Da, za nedoločen čas	,204	38	,000	,872	38	,000
	Da, določen čas	,278	15	,003	,836	15	,011
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,292	41	,000	,826	41	,000
	Ne	,300	21	,000	,850	21	,004
Rast plače	Da, za nedoločen čas	,331	38	,000	,744	38	,000
	Da, določen čas	,269	15	,005	,805	15	,004
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,275	41	,000	,834	41	,000
	Ne	,296	21	,000	,774	21	,000
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	Da, za nedoločen čas	,273	38	,000	,806	38	,000
	Da, določen čas	,355	15	,000	,647	15	,000
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,284	41	,000	,737	41	,000
	Ne	,339	21	,000	,763	21	,000
Timsko delo	Da, za nedoločen čas	,305	38	,000	,805	38	,000
	Da, določen čas	,240	15	,020	,849	15	,017
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,230	41	,000	,874	41	,000
	Ne	,273	21	,000	,867	21	,009
Redna izobraževanja	Da, za nedoločen čas	,204	38	,000	,841	38	,000
	Da, določen čas	,263	15	,006	,868	15	,031
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,250	41	,000	,873	41	,000
	Ne	,231	21	,005	,875	21	,012
Izplačilo božičnice	Da, za nedoločen čas	,243	38	,000	,826	38	,000
	Da, določen čas	,218	15	,054	,870	15	,034
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,249	41	,000	,872	41	,000
	Ne	,241	21	,003	,878	21	,013

Se nadaljuje

Tabela 17: H1 test normalne porazdelitve (nad.)

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	P-vrednost	Statistika	df	P-vrednost
6. Ali ste zaposleni?							
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	Da, za nedoločen čas	,346	38	,000	,728	38	,000
	Da, določen čas	,402	15	,000	,663	15	,000
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,269	41	,000	,713	41	,000
	Ne	,295	21	,000	,774	21	,000
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	Da, za nedoločen čas	,202	38	,000	,865	38	,000
	Da, določen čas	,214	15	,064	,831	15	,010
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,263	41	,000	,868	41	,000
	Ne	,301	21	,000	,851	21	,004
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	Da, za nedoločen čas	,204	38	,000	,872	38	,000
	Da, določen čas	,281	15	,002	,865	15	,029
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,242	41	,000	,890	41	,001
	Ne	,221	21	,009	,884	21	,017
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	Da, za nedoločen čas	,272	38	,000	,834	38	,000
	Da, določen čas	,179	15	,200*	,908	15	,126
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,243	41	,000	,882	41	,001
	Ne	,273	21	,000	,867	21	,009
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	Da, za nedoločen čas	,206	38	,000	,909	38	,005
	Da, določen čas	,248	15	,014	,876	15	,041
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,190	41	,001	,877	41	,000
	Ne	,158	21	,186	,908	21	,049
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	Da, za nedoločen čas	,161	38	,014	,890	38	,001
	Da, določen čas	,203	15	,095	,889	15	,064
	Da, vendar delam preko študentskega dela	,255	41	,000	,875	41	,000
	Ne	,234	21	,004	,853	21	,005

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Vir: lastno delo.

Tabela 18: H1 rangi

Rangi			
6. Ali ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Pohvala za dobro delo	Da, za nedoločen čas	38	58,54
	Da, določen čas	15	62,23
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	62,45
	Ne	21	45,31
	Skupaj	115	
Rast plače	Da, za nedoločen čas	38	71,08
	Da, določen čas	15	64,50
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	51,62
	Ne	21	42,14
	Skupaj	115	
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	Da, za nedoločen čas	38	58,39
	Da, določen čas	15	60,33
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	58,62
	Ne	21	54,40
	Skupaj	115	

se nadaljuje

Tabela 18: H1 rangi (nad.)

Timsko delo	Da, za nedoločen čas	38	66,58
	Da, določen čas	15	62,83
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	54,18
	Ne	21	46,48
	Skupaj	115	
Redna izobraževanja	Da, za nedoločen čas	38	63,45
	Da, določen čas	15	63,83
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	52,96
	Ne	21	53,81
	Skupaj	115	
Izplačilo božičnice	Da, za nedoločen čas	38	67,59
	Da, določen čas	15	58,57
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	52,89
	Ne	21	50,21
	Skupaj	115	
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	Da, za nedoločen čas	38	59,97
	Da, določen čas	15	64,50
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	56,07
	Ne	21	53,55
	Skupaj	115	
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	Da, za nedoločen čas	38	57,78
	Da, določen čas	15	52,90
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	58,85
	Ne	21	60,38
	Skupaj	115	
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	Da, za nedoločen čas	38	65,51
	Da, določen čas	15	52,80
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	55,93
	Ne	21	52,17
	Skupaj	115	
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	Da, za nedoločen čas	38	65,43
	Da, določen čas	15	56,23
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	56,33
	Ne	21	49,07
	Skupaj	115	
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	Da, za nedoločen čas	38	53,54
	Da, določen čas	15	55,80
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	64,90
	Ne	21	54,17
	Skupaj	115	
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	Da, za nedoločen čas	38	58,05
	Da, določen čas	15	59,27
	Da, vendar delam preko študentskega dela	41	63,38
	Ne	21	46,50
	Skupaj	115	

Vir: lastno delo.

Tabela 19: H1 testna statistika; Kruskal Wallis Test

Testna statistika			
	Hi-kvadrat	df	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	4,374	3	,224
Rast plače	14,258	3	,003
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	,400	3	,940
Timsko delo	6,623	3	,085
Redna izobraževanja	3,045	3	,385
Izplačilo božičnice	5,732	3	,125
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	1,507	3	,681
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	,532	3	,912
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	3,372	3	,338
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	3,878	3	,275
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	2,962	3	,398
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	3,835	3	,280

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 6. Ali ste zaposleni?

Vir: lastno delo.

Tabela 20: H2 test normalne porazdelitve

Test normalne porazdelitve							
12. V kateri panogi ste zaposleni?		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	P-vrednost	Statistika	df	P-vrednost
13. Ali bi menjali vašo trenutno službo? Ocenite na lestvici od 1 do 5.	Predelovalne dejavnosti	,372	5	,022	,828	5	,135
	Gradbeništvo	,283	4		,863	4	,272
	Promet in skladiščenje	,260	2				
	Gostinstvo	,298	4		,849	4	,224
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	,253	7	,197	,820	7	,064
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	,260	2				
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	,199	21	,030	,922	21	,095
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	,221	5	,200*	,902	5	,421
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	,385	3		,750	3	,000
	Izobraževanje	,330	5	,079	,735	5	,021
	Zdravstvo in socialno varstvo	,272	10	,035	,802	10	,015
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	,298	4		,849	4	,224
	Druge dejavnosti	,217	18	,025	,907	18	,077

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

b. 13. Ali bi menjali vašo trenutno službo? Ocenite na lestvici od 1 do 5. is constant when 12. V kateri panogi ste zaposleni? = Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja. It has been omitted.

c. 13. Ali bi menjali vašo trenutno službo? Ocenite na lestvici od 1 do 5. is constant when 12. V kateri panogi ste zaposleni? = Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil. It has been omitted.

d. 13. Ali bi menjali vašo trenutno službo? Ocenite na lestvici od 1 do 5. is constant when 12. V kateri panogi ste zaposleni? = Poslovanje z nepremičninami. It has been omitted.

Vir: lastno delo.

Tabela 21: H2 Rang

Rang		N	Povprečje rangov
V kateri panogi ste zaposleni?			
Ali bi menjali vašo trenutno službo? Ocenite na lestvici od 1 do 5.	Predelovalne dejavnosti	5	40,20
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	4,50
	Gradbeništvo	4	64,25
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	82,00
	Promet in skladiščenje	2	46,50
	Gostinstvo	4	25,50
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	52,86
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	19,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	15,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	39,38
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	41,20
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	74,17
	Izobraževanje	5	42,90
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	65,50
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	53,50
	Druge dejavnosti	18	48,22
	Skupaj	93	

Vir: lastno delo.

Tabela 22: H2 testna statistika

Testna statistika	
	Ali bi menjali vašo trenutno službo? Ocenite na lestvici od 1 do 5.
Hi-kvadrat test	23,712
df	15
P-vrednost	,070

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 12. V kateri panogi ste zaposleni?

Vir: lastno delo.

Tabela 23: H3 test normalne porazdelitve – 1 del

Test normalne porazdelitve							
Skupina		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	P-vrednost	Statistika	df	P-vrednost
Pomembnost	Rast plač	,224	115	,000	,834	115	,000
	Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	,265	115	,000	,765	115	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Vir: lastno delo.

Tabela 24: H3 rangi – 1 del

Rangi				
Skupina		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
Pomembnost	Rast plač	115	109,65	12610,00
	Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	115	121,35	13955,00
	Skupaj	230		

Vir: lastno delo.

Tabela 25: H3 testna statistika – prvi del

Testna statistika	
	Pomembnost
Mann-Whitney U	5940,000
Wilcoxon W	12610,000
Z	-1,430
P-vrednost	,153

a. Grouping Variable: Skupina

Vir: lastno delo.

Tabela 26: H3: test normalne porazdelitve – drugi del

Test normalne porazdelitve							
Skupina		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	P-vrednost	Statistika	df	P-vrednost
Pomembnost	Rast plač	,224	115	,000	,834	115	,000
	Možnost napredovanja in kariernega razvoja	,319	115	,000	,739	115	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Vir: lastno delo.

Tabela 27: H3 rangi – drugi del

Rangi				
Skupina		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
Pomembnost	Rast plač	115	102,97	11842,00
	Možnost napredovanja in kariernega razvoja	115	128,03	14723,00
	Skupaj	230		

Vir: lastno delo.

Tabela 28: H3 testna statistika – drugi del

Testna statistika	
	Pomembnost
Mann-Whitney U	5172,000
Wilcoxon W	11842,000
Z	-3,077
P-vrednost	,002

a. Grouping Variable: Skupina

Vir: lastno delo.

Tabela 29: H3 test normalne porazdelitve – tretji del

		Test normalne porazdelitve					
		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
Skupina		Statistika	df	P-vrednost	Statistika	df	P-vrednost
Pomembnost	Rast plač	,224	115	,000	,834	115	,000
	Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	,208	115	,000	,895	115	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Vir: lastno delo.

Tabela 30: H3 rangi – 3 del

Rangi				
Skupina		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
Pomembnost	Rast plač	115	130,13	14965,50
	Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	115	100,87	11599,50
	Skupaj	230		

Vir: lastno delo.

Tabela 31: H3 testna statistika -3 del

Testna statistika	
	Pomembnost
Mann-Whitney U	4929,500
Wilcoxon W	11599,500
Z	-3,495
P-vrednost	,000

a. Grouping Variable: Skupina

Vir: lastno delo.

Tabela 32: H4 test normalne porazdelitve

Test normalne porazdelitve							
Starost		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	P-vrednost	Statistika	df	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	20-30 let	,225	102	,000	,866	102	,000
	31-40 let	,229	13	,061	,886	13	,087
Rast plače	20-30 let	,228	102	,000	,830	102	,000
	31-40 let	,226	13	,068	,857	13	,035
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	20-30 let	,276	102	,000	,752	102	,000
	31-40 let	,315	13	,001	,776	13	,004
Timsko delo	20-30 let	,241	102	,000	,868	102	,000
	31-40 let	,233	13	,053	,825	13	,014
Redna izobraževanja	20-30 let	,215	102	,000	,871	102	,000
	31-40 let	,239	13	,040	,812	13	,010
Izplačilo božičnice	20-30 let	,202	102	,000	,890	102	,000
	31-40 let	,214	13	,107	,839	13	,020
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	20-30 let	,322	102	,000	,727	102	,000
	31-40 let	,284	13	,005	,785	13	,005
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	20-30 let	,237	102	,000	,877	102	,000
	31-40 let	,269	13	,011	,879	13	,069
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	20-30 let	,210	102	,000	,898	102	,000
	31-40 let	,194	13	,195	,859	13	,037
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	20-30 let	,241	102	,000	,879	102	,000
	31-40 let	,172	13	,200*	,894	13	,109
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	20-30 let	,171	102	,000	,897	102	,000
	31-40 let	,239	13	,040	,863	13	,042
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	20-30 let	,192	102	,000	,903	102	,000
	31-40 let	,194	13	,195	,935	13	,390

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Vir: lastno delo.

Tabela 33: H4 rangi

Rangi				
Spol		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
Pohvala za dobro delo	20-30 let	102	58,57	5974,50
	31-40 let	13	53,50	695,50
	Skupaj	115		
Rast plače	20-30 let	102	58,11	5927,00
	31-40 let	13	57,15	743,00
	Skupaj	115		
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	20-30 let	102	57,51	5866,00
	31-40 let	13	61,85	804,00
	Skupaj	115		
Timsko delo	20-30 let	102	56,44	5757,00
	31-40 let	13	70,23	913,00
	Skupaj	115		
Redna izobraževanja	20-30 let	102	56,35	5748,00
	31-40 let	13	70,92	922,00
	Skupaj	115		
Izplačilo božičnice	20-30 let	102	57,07	5821,00
	31-40 let	13	65,31	849,00
	Skupaj	115		
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	20-30 let	102	58,79	5996,50
	31-40 let	13	51,81	673,50
	Skupaj	115		
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	20-30 let	102	58,99	6017,00
	31-40 let	13	50,23	653,00
	Skupaj	115		
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	20-30 let	102	57,09	5823,50
	31-40 let	13	65,12	846,50
	Skupaj	115		
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	20-30 let	102	57,91	5907,00
	31-40 let	13	58,69	763,00
	Skupaj	115		
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	20-30 let	102	57,62	5877,50
	31-40 let	13	60,96	792,50
	Skupaj	115		
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	20-30 let	102	58,59	5976,50
	31-40 let	13	53,35	693,50
	Skupaj	115		

Vir: lastno delo.

Tabela 34: H4 testna statistika

Testna statistika				
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	604,500	695,500	-,539	,590
Rast plače	652,000	743,000	-0,103	,918
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	613,000	5866,000	-0,481	,630
Timsko delo	504,000	5757,000	-1,491	,136
Redna izobraževanja	495,000	5748,000	-1,564	,118
Izplačilo božičnice	568,000	5821,000	-,876	,381
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	582,500	673,500	-,792	,428
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	562,000	653,000	-,933	,351
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	570,500	5823,500	-0,853	,394
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	654,000	5907,000	-0,083	,934
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	624,500	5877,500	-,351	,726
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	602,500	693,500	-0,553	,581

a. Grouping Variable: 2. Spol

Vir: lastno delo.

Tabela 35: H5 test normalne porazdelitve

Test normalne porazdelitve							
Spol		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	P-vrednost	Statistika	df	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	Moški	,208	53	,000	,860	53	,000
	Ženski	,240	62	,000	,872	62	,000
Rast plače	Moški	,271	53	,000	,790	53	,000
	Ženski	,261	62	,000	,853	62	,000
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	Moški	,283	53	,000	,767	53	,000
	Ženski	,310	62	,000	,739	62	,000
Timsko delo	Moški	,315	53	,000	,797	53	,000
	Ženski	,222	62	,000	,881	62	,000
Redna izobraževanja	Moški	,249	53	,000	,859	53	,000
	Ženski	,236	62	,000	,863	62	,000
Izplačilo božičnice	Moški	,192	53	,000	,876	53	,000
	Ženski	,200	62	,000	,894	62	,000
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	Moški	,325	53	,000	,740	53	,000
	Ženski	,312	62	,000	,731	62	,000
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	Moški	,231	53	,000	,874	53	,000
	Ženski	,227	62	,000	,889	62	,000
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	Moški	,208	53	,000	,872	53	,000
	Ženski	,206	62	,000	,901	62	,000
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	Moški	,241	53	,000	,849	53	,000
	Ženski	,224	62	,000	,887	62	,000
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	Moški	,193	53	,000	,880	53	,000
	Ženski	,165	62	,000	,909	62	,000
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	Moški	,237	53	,000	,876	53	,000
	Ženski	,227	62	,000	,904	62	,000

Vir: lastno delo.

Tabela 36: H5 rangi

Rangi				
Spol		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
Pohvala za dobro delo	Moški	53	59,31	3143,50
	Ženski	62	56,88	3526,50
	Skupaj	115		
Rast plače	Moški	53	62,97	3337,50
	Ženski	62	53,75	3332,50
	Skupaj	115		
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	Moški	53	61,72	3271,00
	Ženski	62	54,82	3399,00
	Skupaj	115		
Timsko delo	Moški	53	66,23	3510,00
	Ženski	62	50,97	3160,00
	Skupaj	115		
Redna izobraževanja	Moški	53	62,14	3293,50
	Ženski	62	54,46	3376,50
	Skupaj	115		
Izplačilo božičnice	Moški	53	60,10	3185,50
	Ženski	62	56,20	3484,50
	Skupaj	115		
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	Moški	53	58,29	3089,50
	Ženski	62	57,75	3580,50
	Skupaj	115		
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	Moški	53	59,99	3179,50
	Ženski	62	56,30	3490,50
	Skupaj	115		
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	Moški	53	65,97	3496,50
	Ženski	62	51,19	3173,50
	Skupaj	115		
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	Moški	53	66,72	3536,00
	Ženski	62	50,55	3134,00
	Skupaj	115		
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	Moški	53	61,20	3243,50
	Ženski	62	55,27	3426,50
	Skupaj	115		
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	Moški	53	62,25	3299,00
	Ženski	62	54,37	3371,00
	Skupaj	115		

Vir: lastno delo.

Tabela 37: H5 testna statistika

Testna statistika				
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	1573,500	3526,500	-,407	,684
Rast plače	1379,500	3332,500	-1,569	,117
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	1446,000	3399,000	-1,204	,228
Timsko delo	1207,000	3160,000	-2,597	,009
Redna izobraževanja	1423,500	3376,500	-1,298	,194
Izplačilo božičnice	1531,500	3484,500	-,653	,514
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	1627,500	3580,500	-,097	,923
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	1537,500	3490,500	-,619	,536
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	1220,500	3173,500	-2,474	,013
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	1181,000	3134,000	-2,713	,007
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	1473,500	3426,500	-,982	,326
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	1418,000	3371,000	-1,305	,192

a. Grouping Variable: 2. Spol

Vir: lastno delo.

Tabela 38: H6 Rangji

Rangji		
12. V kateri panogi ste zaposleni?	N	Povprečje rangov
Pohvala za dobro delo		
Predelovalne dejavnosti	5	53,60
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	3,50
Gradbeništvo	4	30,25
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	74,00
Promet in skladiščenje	2	19,50
Gostinstvo	4	65,50
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	51,64
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	25,00
Poslovanje z nepremičninami	1	40,00
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	44,86
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	53,60
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	51,33
Izobraževanje	5	36,20
Zdravstvo in socialno varstvo	10	46,50
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	46,75
Druge dejavnosti	18	53,06
Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 38: H6 Rangji (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Rast plače	Predelovalne dejavnosti	5	29,20
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	4,50
	Gradbeništvo	4	42,75
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	68,00
	Promet in skladiščenje	2	68,00
	Gostinstvo	4	44,75
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	44,21
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	68,00
	Poslovanje z nepremičninami	1	68,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	47,57
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	60,50
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	55,50
	Izobraževanje	5	34,50
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	39,95
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	54,13
	Druge dejavnosti	18	49,81
	Skupaj	93	
Dobri medsebojni odnosi in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	Predelovalne dejavnosti	5	35,60
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	3,50
	Gradbeništvo	4	33,38
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	60,50
	Promet in skladiščenje	2	39,75
	Gostinstvo	4	39,75
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	47,21
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	60,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	60,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	46,69
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	43,90
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	32,83
	Izobraževanje	5	37,70
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	56,35
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	50,13
	Druge dejavnosti	18	55,22
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 38: H6 Rangi (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Tímsko delo	Predelovalne dejavnosti	5	45,00
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	9,50
	Gradbeništvo	4	24,25
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	76,50
	Promet in skladiščenje	2	49,00
	Gostinstvo	4	60,75
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	60,79
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	15,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	45,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	40,95
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	52,90
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	39,83
	Izobraževanje	5	50,90
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	51,70
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	54,88
	Druge dejavnosti	18	49,19
	Skupaj	93	
Redna izobraževanja	Predelovalne dejavnosti	5	46,10
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	8,00
	Gradbeništvo	4	40,63
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	78,50
	Promet in skladiščenje	2	51,75
	Gostinstvo	4	40,63
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	51,64
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	43,25
	Poslovanje z nepremičninami	1	51,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	47,38
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	46,40
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	60,17
	Izobraževanje	5	43,70
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	48,85
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	40,63
	Druge dejavnosti	18	47,19
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 38: H6 Rangji (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Izplačilo božičnice	Predelovalne dejavnosti	5	48,10
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	2,00
	Gradbeništvo	4	43,63
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	76,50
	Promet in skladiščenje	2	48,75
	Gostinstvo	4	34,88
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	51,79
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	76,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	76,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	44,40
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	64,10
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	43,00
	Izobraževanje	5	36,60
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	41,90
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	33,25
	Druge dejavnosti	18	51,75
	Skupaj	93	
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	Predelovalne dejavnosti	5	39,20
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	3,00
	Gradbeništvo	4	25,50
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	63,50
	Promet in skladiščenje	2	43,25
	Gostinstvo	4	39,88
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	44,21
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	63,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	63,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	41,02
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	55,40
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	36,50
	Izobraževanje	5	39,30
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	63,50
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	39,88
	Druge dejavnosti	18	56,75
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 38: H6 Rangji (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Socialna in okoljska odgovornost delodajalca	Predelovalne dejavnosti	5	41,20
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	3,50
	Gradbeništvo	4	25,63
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	78,50
	Promet in skladiščenje	2	47,50
	Gostinstvo	4	52,00
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	58,07
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	50,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	47,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	47,95
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	48,70
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	57,83
	Izobraževanje	5	42,30
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	41,80
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	35,00
	Druge dejavnosti	18	51,61
	Skupaj	93	
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	Predelovalne dejavnosti	5	51,10
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	3,00
	Gradbeništvo	4	29,88
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	69,50
	Promet in skladiščenje	2	69,50
	Gostinstvo	4	41,75
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	45,93
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	51,25
	Poslovanje z nepremičninami	1	69,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	45,52
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	47,60
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	57,33
	Izobraževanje	5	35,60
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	41,90
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	37,38
	Druge dejavnosti	18	56,19
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 38: H6 Rangji (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	Predelovalne dejavnosti	5	34,90
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	2,50
	Gradbeništvo	4	55,00
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	72,50
	Promet in skladiščenje	2	54,50
	Gostinstvo	4	23,38
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	50,79
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	72,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	72,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	49,31
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	53,70
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	48,50
	Izobraževanje	5	25,70
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	50,10
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	45,50
	Druge dejavnosti	18	48,06
	Skupaj	93	
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, meseč4 karte za vadbe ali fitnes,...)]	Predelovalne dejavnosti	5	26,00
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	9,00
	Gradbeništvo	4	60,75
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	78,00
	Promet in skladiščenje	2	36,50
	Gostinstvo	4	19,75
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	62,00
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	36,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	78,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	49,29
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	66,40
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	68,33
	Izobraževanje	5	42,20
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	43,30
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	26,50
	Druge dejavnosti	18	47,33
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 38: H6 Rangi (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	Predelovalne dejavnosti	5	35,60
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	11,50
	Gradbeništvo	4	39,63
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	81,00
	Promet in skladiščenje	2	37,00
	Gostinstvo	4	50,00
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	45,21
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	13,75
	Poslovanje z nepremičninami	1	50,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	43,60
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	63,40
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	62,00
	Izobraževanje	5	47,90
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	38,20
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	66,75
	Druge dejavnosti	18	53,72
	Skupaj	93	
Ime podjetja oz. prepoznavnost podjetja	Predelovalne dejavnosti	5	51,30
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	1	25,50
	Gradbeništvo	4	66,88
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	86,50
	Promet in skladiščenje	2	47,25
	Gostinstvo	4	48,13
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	50,14
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	27,25
	Poslovanje z nepremičninami	1	69,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	36,69
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	4	51,25
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	67,33
	Izobraževanje	5	34,60
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	33,15
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	56,88
	Druge dejavnosti	18	53,94
	Skupaj	92	

Vir: lastno delo

Tabela 39: H6 Testna statistika

Testna statistika			
	Hi-kvadrat	df	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	14,795	15	,466
Rast plače	15,045	15	,448
Dobri medsebojni odnosi in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	16,276	15	,364
Timsko delo	15,300	15	,430
Redna izobraževanja	5,745	15	,984
Izplačilo božičnice	14,942	15	,456
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	22,567	15	,094
Socialna in okoljska odgovornost delodajalca	11,349	15	,727
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	13,955	15	,529
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	16,946	15	,322
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, meseč4 karte za vadbe ali fitness,...)]	24,699	15	,054
Neformalna druženja (teambuildingi, zaključki ipd.)	16,824	15	,330
Ime podjetja oz. prepoznavnost podjetja	18,377	15	,243

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 12. V kateri panogi ste zaposleni?

Vir: lastno delo.

Tabela 40: H7 Rang

Rang			
12. V kateri panogi ste zaposleni?	N	Povprečje rangov	
Pohvala za dobro delo	5	37,10	
Predelevalne dejavnosti	1	20,00	
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	4	45,00	
Gradbeništvo	1	79,00	
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	2	46,50	
Promet in skladiščenje	4	35,13	
Gostinstvo	7	42,64	
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	2	46,50	
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	1	46,50	
Poslovanje z nepremičninami	21	44,64	
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	5	58,20	
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	3	57,33	
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	5	46,40	
Izobraževanje	10	45,05	
Zdravstvo in socialno varstvo	4	53,00	
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	18	52,22	
Druge dejavnosti	93		
Skupaj			

se nadaljuje

Tabela 40: H7 Rangji

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Rast plače	Predelovalne dejavnosti	5	34,90
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	1	74,50
	Gradbeništvo	4	47,00
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	74,50
	Promet in skladiščenje	2	37,50
	Gostinstvo	4	38,38
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	46,21
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	56,00
	Poslovanje z nepremičninami	1	37,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	46,38
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	67,10
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	49,83
	Izobraževanje	5	31,00
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	60,90
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	37,50
	Druge dejavnosti	18	43,61
	Skupaj	93	
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	Predelovalne dejavnosti	5	45,60
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	1	35,00
	Gradbeništvo	4	20,50
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	74,00
	Promet in skladiščenje	2	35,00
	Gostinstvo	4	48,25
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	54,86
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	54,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	35,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	47,48
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	58,40
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	61,00
	Izobraževanje	5	39,00
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	46,20
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	44,75
	Druge dejavnosti	18	47,39
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 40: H7 Rangi (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Timsko delo	Predelovalne dejavnosti	5	52,00
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	1	52,50
	Gradbeništvo	4	39,25
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	83,50
	Promet in skladiščenje	2	52,50
	Gostinstvo	4	43,50
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	42,57
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	28,75
	Poslovanje z nepremičninami	1	19,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	44,83
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	58,20
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	41,33
	Izobraževanje	5	58,20
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	59,85
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	59,63
	Druge dejavnosti	18	37,78
	Skupaj	93	
Redna izobraževanja	Predelovalne dejavnosti	5	33,70
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	1	53,50
	Gradbeništvo	4	32,75
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	83,00
	Promet in skladiščenje	2	37,00
	Gostinstvo	4	60,00
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	43,57
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	37,00
	Poslovanje z nepremičninami	1	20,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	51,48
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	48,70
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	73,17
	Izobraževanje	5	48,70
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	49,15
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	60,88
	Druge dejavnosti	18	38,83
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 40: H7 Rangi (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Izplačilo božičnice	Predelovalne dejavnosti	5	42,70
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	1	54,50
	Gradbeništvo	4	48,25
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	82,00
	Promet in skladiščenje	2	54,50
	Gostinstvo	4	46,63
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	47,21
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	53,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	25,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	44,98
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	71,00
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	53,83
	Izobraževanje	5	34,20
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	46,90
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	32,38
	Druge dejavnosti	18	46,64
	Skupaj	93	
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	Predelovalne dejavnosti	5	27,40
	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	1	27,00
	Gradbeništvo	4	31,13
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	68,00
	Promet in skladiščenje	2	27,00
	Gostinstvo	4	47,50
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	39,00
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	47,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	68,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	44,67
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	59,80
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	68,00
	Izobraževanje	5	34,30
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	61,45
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	57,75
	Druge dejavnosti	18	48,69
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 40: H7 Rangi (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	Predelovalne dejavnosti	5	33,00
	Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja	1	53,50
	Gradbeništvo	4	33,50
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	81,50
	Promet in skladiščenje	2	39,25
	Gostinstvo	4	40,63
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	49,21
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	39,25
	Poslovanje z nepremičninami	1	25,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	49,57
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	61,20
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	47,67
	Izobraževanje	5	49,90
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	45,30
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	42,13
	Druge dejavnosti	18	49,28
	Skupaj	93	
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	Predelovalne dejavnosti	5	39,50
	Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja	1	57,50
	Gradbeništvo	4	28,75
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	83,50
	Promet in skladiščenje	2	57,50
	Gostinstvo	4	16,63
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	48,36
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	42,50
	Poslovanje z nepremičninami	1	57,50
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	45,69
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	67,90
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	74,83
	Izobraževanje	5	40,70
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	42,85
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	57,50
	Druge dejavnosti	18	48,31
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 40: H7 Rangji (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?		N	Povprečje rangov
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	Predelovalne dejavnosti	5	30,40
	Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja	1	54,00
	Gradbeništvo	4	41,25
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	83,00
	Promet in skladiščenje	2	54,00
	Gostinstvo	4	43,00
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	49,64
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	54,00
	Poslovanje z nepremičninami	1	54,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	48,95
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	59,70
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	63,67
	Izobraževanje	5	45,40
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	35,05
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	53,88
	Druge dejavnosti	18	45,39
	Skupaj	93	
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	Predelovalne dejavnosti	5	25,50
	Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja	1	34,50
	Gradbeništvo	4	47,13
	Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1	82,00
	Promet in skladiščenje	2	34,50
	Gostinstvo	4	27,13
	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	7	61,64
	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	47,00
	Poslovanje z nepremičninami	1	60,00
	Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	21	47,62
	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	5	73,20
	Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	3	74,67
	Izobraževanje	5	45,80
	Zdravstvo in socialno varstvo	10	32,80
	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4	52,75
	Druge dejavnosti	18	45,42
	Skupaj	93	

se nadaljuje

Tabela 40: H7 Rangji (nad.)

12. V kateri panogi ste zaposleni?	N	Povprečje rangov
Neformalna društva (teambuildingi, zaključki ipd.)	5	30,30
Predelovalne dejavnosti	1	33,00
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	4	45,13
Gradbeništvo	1	84,50
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	2	22,75
Promet in skladiščenje	4	52,00
Gostinstvo	7	52,64
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	2	48,50
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	1	33,00
Poslovanje z nepremičninami	21	44,33
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	5	65,30
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	3	44,50
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	5	48,20
Izobraževanje	10	32,70
Zdravstvo in socialno varstvo	4	72,50
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	18	51,14
Druge dejavnosti	93	
Skupaj		

Vir: lastno delo.

Tabela 41: H7 testna statistika

Testna statistika			
	Hi-kvadrat	df	P-vrednost
Pohvala za dobro delo	7,123	15	,954
Rast plače	13,896	15	,533
Dobre medsebojne odnose in zaupanje med sodelavci in nadrejenimi	10,109	15	,813
Timsko delo	13,583	15	,557
Redna izobraževanja	14,477	15	,490
Izplačilo božičnice	10,223	15	,805
Možnost napredovanja in karier4ga razvoja	19,149	15	,207
Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	7,848	15	,930
Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	18,653	15	,230
Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	9,951	15	,823
Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih (vadbe med delovnim časom, izobraževanja na to temo, mesečne karte za vadbe ali fitnes,...)	22,289	15	,100
Neformalna društva (teambuildingi, zaključki ipd.)	16,910	15	,324

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 12. V kateri panogi ste zaposleni?

Vir: lastno delo.

Tabela 42: Primerjava med panogami dejavniki lojalnosti/pripadnosti organizaciji

	Pohvala za dobro delo	Rast plače	Dobri medsebojni odnosi	Timsko delo	Redna izobraževanja	Izplačilo božičnice	Možnost napredovanja in kariernega razvoja	Socialna in okoljska odgovornost	Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih	Neformalna družjenja	Ime podjetja oz. prepoznavnost podjetja	n
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti (računovodstvo, poslovno svetovanje, pravne dejavnosti, arhitekturna dejavnost, oglaševanje, fotografska dejavnost, prevajanje, veterinarstvo,...)	3,76	4,38	4,38	3,52	3,71	3,71	4,14	3,71	4,10	4,19	3,86	3,48	2,48	21
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (najem vozil, športne opreme, dajanje pravic uporabe intelektualne lastnine, zaposlovalne dejavnosti, potovalne agencije, varovanje, čiščenje, klinični centri,...)	4,40	4,80	4,60	4,20	3,80	4,60	4,80	4,00	4,40	4,40	4,60	4,40	3,60	5
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	4,33	4,67	4,33	3,67	4,33	3,67	4,33	4,33	4,67	4,33	4,67	4,33	4,00	3
Gradbeništvo	2,75	4,00	3,50	2,50	3,50	3,75	3,50	3,00	3,25	4,00	4,25	3,25	4,00	4
Predelovalne dejavnosti	4,40	3,60	4,40	4,00	3,80	4,00	4,40	3,60	4,40	3,80	3,00	3,20	3,20	5
Zdravstvo in socialno varstvo	4,00	4,20	4,90	4,10	3,90	3,80	5,00	3,60	4,10	4,30	3,70	3,30	2,30	10
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	4,00	4,50	4,75	4,25	3,50	3,50	4,25	3,50	4,00	4,25	3,00	4,50	3,50	4
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	4,29	4,14	4,57	4,43	4,00	4,14	4,43	4,29	4,29	4,29	4,43	3,71	3,14	7
Druge dejavnosti (dejavnost organizacij, sindikatov, popravila izdelkov za široko rabo, frizerska, kozmetična dejavnost, pogrebna dejavnost)	4,28	4,33	4,78	4,00	3,78	4,17	4,83	4,11	4,56	4,28	3,89	4,11	3,33	18
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1
Gostinstvo	4,75	4,25	4,50	4,50	3,50	3,50	4,25	3,75	4,00	3,25	2,25	4,00	3,00	4
Promet in skladiščenje	3,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	5,00	4,50	3,50	3,50	3,00	2
Izobraževanje	3,20	3,40	3,40	3,80	3,40	3,20	3,40	3,20	3,20	2,80	3,20	3,60	2,40	5
Poslovanje z nepremičninami	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	1
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	3,00	5,00	5,00	2,50	3,50	5,00	5,00	4,00	4,50	5,00	3,50	2,00	2,00	2
Povprečje panog	3,76	4,27	4,29	3,78	3,73	3,88	4,24	3,69	4,09	4,02	3,74	3,65	3,18	93

Vir: lastno delo.

Tabela 43: Primerjava med panogami v pričakovanjih milenijcev do delodajalca

	Skrb delodajalca za zdravje zaposlenih	Neformalna družnija	Možnost napredovanja in kariernega razvoja	Socialno in okoljsko odgovornost delodajalca	Izplačilo božičnice	Redna izobraževanja	Pohvala za dobro delo	Prejem bonusov (nagrada) za dobro opravljeno delo	Fleksibilen/prilagodljiv delovni čas	Rast plače	Dobre medsebojne odnose	Timsko delo	N
Predelovalne dejavnosti	2,60	2,80	3,80	3,20	3,60	3,40	3,60	3,20	3,40	3,80	4,20	4,00	5
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	1
Gradbeništvo	3,50	3,25	3,75	3,00	3,50	3,25	3,50	3,25	2,75	3,75	3,00	3,25	4
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1
Promet in skladiščenje	3,00	2,50	4,00	3,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2
Gostinstvo	2,50	3,50	4,50	3,25	3,75	4,25	3,25	3,50	2,25	3,75	4,25	3,75	4
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	4,14	3,71	4,14	3,86	3,71	3,71	3,71	3,86	3,71	4,14	4,29	3,71	7
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	3,50	3,50	4,50	3,50	4,00	3,50	4,00	4,00	3,50	4,50	4,50	3,00	2
Poslovanje z nepremičninami	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti (računovodstvo, poslovno svetovanje, pravne dejavnosti, arhitekturna dejavnost, oglaševanje, fotografska dejavnost, prevajanje, veterinarstvo,...)	3,52	3,33	4,38	3,81	3,62	3,90	3,71	3,76	3,57	4,10	4,29	3,71	21
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti (najem vozil, športne opreme, dajanje pravic uporabe intelektualne lastnine, zaposlovalne dejavnosti, potovalne agencije, varovanje, čiščenje, klicni centri,...)	4,60	4,20	4,80	4,20	4,60	3,80	4,20	4,20	4,40	4,80	4,60	4,20	5
Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	4,67	3,33	5,00	3,67	4,00	4,67	4,33	4,33	4,67	4,33	4,67	3,67	3
Izobraževanje	3,20	3,40	3,60	3,80	3,00	3,80	3,80	3,20	3,00	3,20	3,60	4,20	5
Zdravstvo in socialno varstvo	2,90	2,90	4,70	3,60	3,60	3,90	3,90	3,10	3,50	4,60	4,00	4,10	10
Kulture, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	3,75	4,50	4,75	3,50	3,25	4,25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,25	4,25	4
Druge dejavnosti (dejavnost organizacij, sindikatov, popravila izdelkov za široko rabo, frizerska, kozmetična dejavnost, pogrebna dejavnost)	3,39	3,67	4,50	3,83	3,72	3,56	4,11	3,56	3,67	4,11	4,28	3,50	18
Povprečje panog	3,58	3,47	4,40	3,67	3,77	3,84	3,88	3,81	3,71	4,19	4,18	3,83	93

Vir: lastno delo.