UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MAJA MAJDIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PRIMERJAVA ZADOVOLJSTVA, USPEŠNOSTI IN MOTIVACIJE SLOVENSKIH PRIPADNIKOV GENERACIJE Y NA DELOVNIH MESTIH V SLOVENIJI IN V TUJINI

Ljubljana, september 2015 MAJA MAJDIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Maja Majdič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključnega magistrskega dela z naslovom *Primerjava zadovoljstva, uspešnosti in motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključnem magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 GENERACIJA Y **4**
1.1 Opis pojma generacija 4
1.2 Opis generacije Y 5
1.3 Generacijske razlike na delovnem mestu 7
1.4 Generacija Y na delovnem mestu 9
2 TRG DELA V SLOVENIJI IN V TUJINI **11**
2.1 Dejavniki povpraševanja po delovni sili v Sloveniji in v tujini 12
2.2 Dejavniki ponudbe delovne sile v Sloveniji in v tujini 15
2.3 Trenutna situacija slovenske generacije Y na trgu dela 17
3 ZADOVOLJSTVO, USPEŠNOST IN MOTIVACIJA SLOVENSKIH PRIPADNIKOV GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU **20**
3.1 Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih 20
3.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih 21
3.3 Opredelitev delovne uspešnosti 23
3.4 Sistem plač in nagrajevanja uspešnosti 26
3.5 Opredelitev motivacije in motivacijskih dejavnikov 28
3.6 Teorije motiviranja 31
4 NAČRT RAZISKAVE O PRIMERJAVI ZADOVOLJSTVA, USPEŠNOSTI IN MOTIVACIJE SLOVENSKIH PRIPADNIKOV GENERACIJE Y NA DELOVNIH MESTIH V SLOVENIJI IN V TUJINI **34**
4.1 Zasnova raziskovanja 34
4.2 Raziskovalna vprašanja 35
4.3 Hipoteze 36
4.4 Metodologija 36
4.4.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika 36
4.4.2 Zbiranje podatkov z anketnim vprašalnikom 37
4.4.3 Priprava na zbiranje podatkov z intervjujem 38
4.4.4 Zbiranje podatkov z intervjujem 40
4.5 Analiza podatkov anketnega vprašalnika 41
4.5.1 Struktura anketirancev 41
4.6 Analiza intervjujev 46
4.6.1 Struktura izpraševancev 46
4.6.2 Analiza rezultatov intervjujev glede celostne slike slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini 47
5 REZULTATI RAZISKAVE O PRIMERJAVI ZADOVOLJSTVA, USPEŠNOSTI IN MOTIVACIJE SLOVENSKIH PRIPADNIKOV GENERACIJE Y NA DELOVNIH MESTIH V SLOVENIJI IN V TUJINI **49**

5.1 Zadovoljstvo slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnem mestu v Sloveniji in v tujini ... 49
5.1.1 Rezultati anket glede zadovoljstva slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini ... 49
5.1.2 Rezultati intervjujev glede zadovoljstva slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini ... 51
5.2 Uspešnost slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnem mestu v Sloveniji in v tujini ... 51
5.2.1 Rezultati anket glede uspešnosti slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini ... 51
5.2.2 Rezultati intervjujev glede uspešnosti slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini ... 52
5.3 Motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnem mestu v Sloveniji in v tujini ... 53
5.3.1 Rezultati anket glede motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini ... 53
5.3.2 Rezultati intervjujev glede motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini ... 54
6 DISKUSIJA IN PRISPEVKI DELA ... 54
6.1 Teoretični prispevki in triangulacija metod ... 54
6.2 Praktični prispevki in priporočila ... 56
6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje ... 58
SKLEP ... 59
LITERATURA IN VIRI ... 63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Svetovna populacija po generacijah na dan 14. februar, 2015 ... 7
Tabela 2: Število delovno aktivnega prebivalstva, starega 15-34 let v obdobju 2008-2013 ... 12
Tabela 3: Število študentov terciarnega izobraževanja v obdobju 2008-2013 ... 13
Tabela 4: Prosta delovna mesta po državah v zadnjem četrtletju leta 2014 ... 14
Tabela 5: Najbolj iskane usposobljenosti iskalcev zaposlitve v tujini ... 15
Tabela 6: Število registriranih brezposelnih oseb po starostnih razredih meseca decembra v obdobju 2008-2014 v Sloveniji ... 16
Tabela 7: Stopnje registrirane brezposelnosti prebivalcev Slovenije po starostnih razredih in letih ... 19
Tabela 8: Dejavniki zadovoljstva pri delu ... 22
Tabela 9: Sestava tipične slovenske plače ... 27
Tabela 10: Notranji motivacijski faktorji ... 31

Tabela 11: Raziskovalni načrt za preučevanje zadovoljstva, uspešnosti in motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih 35
Tabela 12: Povezanost vprašanj v intervjuju s preučevano tematiko 39
Tabela 13: Struktura vzorca izpraševancev 46
Tabela 14: Opisna statistika glede zadovoljstva slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini 50
Tabela 15: T -test neodvisnih vzorcev glede zadovoljstva slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini 50
Tabela 16: Opisna statistika glede uspešnosti slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini 52
Tabela 17: T-test neodvisnih vzorcev glede uspešnosti slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini 52
Tabela 18: Opisna statistika rezultatov anket glede motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini 53
Tabela 19: T-test neodvisnih vzorcev glede motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini 54

KAZALO SLIK

Slika 1: Dvosmerni tok uspešnosti 24
Slika 2: Struktura anketirancev po spolu (v %) 41
Slika 3: Struktura anketirancev po starostni skupini (v %) 42
Slika 4: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %) 43
Slika 5: Struktura anketirancev po obliki zaposlitve (v %) 44
Slika 6: Anketiranci v tujini znotraj in zunaj Evropske unije (v %) 44
Slika 7: Anketiranci, ki delajo v tujini po državah (v %) 45

UVOD

Generacija Y, okvirno rojena med letom 1981 in 2000 (Brečko, 2008a, str. 56; Rebernik, 2013), je v zadnjih nekaj letih zaključila oz. še bo zaključila šolanje in sedaj išče svojo prvo redno zaposlitev (Rebernik, 2013). Za delodajalce je generacija Y izjemno pomembna generacija, saj bo v prihodnosti tvorila znaten delež delovne sile, po nekaterih napovedih v ZDA do leta 2020 kar 46 % delovne sile, do leta 2025 pa kar 75 % delovne sile (Roth, 2014; Williams, 2013), zato se organizacijam priporoča, da svoje zaposlovanje, vodenje in nagrajevanje prilagodijo generacijskim razlikam (Zakrajšek, 2014).

Generacija Y ima precej drugačna znanja, vrednote, prepričanja in življenjski slog od preostalih generacij na delovnih mestih (Levičnik, 2010; Schawbel, 2012; Zorko R., 2010). Je vešča tehnologije in dobro izobražena (Neuborne, 1999; Syrett & Lammiman, 2003), odprta za spremembe in družbeno zavedna ter odprta do drugih držav in kultur, saj potuje več, kot večina njihovih staršev (Furlow, 2011). Ne gre ji le za preživetje in denar, ampak v svojem delu išče smisel, želi vedeti kaj in zakaj nekaj počne (Rebernik, 2013) in od delovnega mesta veliko pričakuje (Levičnik, 2010).

V iskanju svoje priložnosti se generacija Y pogosteje seli iz enega v drugo podjetje in poskuša identificirati svoje poslanstvo, vendar pa je prehod iz izobraževanja na trg dela v primerjavi s prejšnjimi generacijami ravno za generacijo Y najtežji, saj je Evropsko unijo in svet v letu 2008 zajela gospodarska kriza, ki je število delovnih mest močno zmanjšala, pri čemer se je brezposelnost močno povečala (Rebernik, 2013). Delovna mesta v Sloveniji, ki so na voljo, tako od iskalcev dela pričakujejo širino v naboru znanj, iznajdljivost, sposobnost mreženja in v večini tudi določene strokovne izkušnje. Prav slednjega pa generacija Y z izjemo tistih, ki so že v času študentskega dela opravljali strokovno delo, v povprečju nima toliko (Petkovšek Štakul, 2012). Starost oseb ob prehodu iz izobraževanja na trg dela se dviga, saj mladi podaljšujejo študij, da se izognejo statusu brezposelnosti, kar pa včasih povzroči, da postanejo še težje zaposljivi, saj visoka stopnja izobrazbe brez delovnih izkušenj pri delodajalcih povečini ni zelo cenjena (Lah, et al., 2012).

Razočarani nad zaposlitveni možnostmi in finančno situacijo v Sloveniji, se v zadnjih nekaj letih vse večje število Slovencev, med njimi tudi pripadnikov generacije Y, odloča zapustiti Slovenijo in oditi po zaposlitev v tujino (Červek, 2013). Zavedanje za majhen slovenski trg je vedno večje, česar se posebej dobro zavedajo mladi, ki zato pogosto iščejo zaposlitvene možnosti tudi v tujini (Ciglarič, 2014). Vse več zanimanja za zaposlovanje v tujini opažajo tudi slovenski svetovalci, ki ponujajo informacije in svetovanje vsem, ki jih zanima zaposlitev v Evropi, saj se je povpraševanje po možnostih zaposlovanja v tujini precej povečalo (Lokar & Smajila, 2013).

Podatkov o tem, koliko je med odseljenimi visoko izobraženih, magistrov in doktorjev znanosti, ni, toda vsakodnevni pogovori in ocene poznavalcev kažejo, da gre za beg

možganov (Zupanič, 2012). Na ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve in enake možnosti se zavedajo, da je beg možganov iz Slovenije v tujino zaradi privlačnejše davčne politike, ugodnejših stanovanjskih pogojev, stopnje tehnološkega napredka in podobno za Slovenijo zelo problematično (Lokar & Smajila, 2013), vendar se s problemom bega možganov še ne soočajo (Ciglarič, 2014). Medtem pa nekatere države skušajo privabiti mlade v svojo državo. Trenutno želi Nemčija na trg dela pritegniti visoko usposobljene strokovnjake, ki bi pripomogli k razvoju trajnostnega gospodarstva (Ciglarič, 2014). Avstrijci iščejo fizioterapevtke in IT-kadre, Skandinavija išče kuharje, vrtnarje, mehatronike in arktične biologe, fizioterapevti in medicinci so iskani v Avstriji, Nemčiji in Švici, IT-strokovnjake pa iščejo v Avstriji, Švici in Nemčiji (Smrekar, Tomažič, Turk, Mikuš, & Mihajlović, 2014).

Povpraševanje po delovni sili je predvsem odvisno od trgov blaga in kapitala, torej od gospodarske rasti ter tehnološkega napredka, njun učinek pa sega prek nacionalnih na globalno raven ter povzroča selitev proizvodnje in delovnih mest (Doyle & Timonen, 2009; Parreñas, 2005; Svetlik & Zupan, 2009). Kakovost ponudbe pa največkrat odraža s stopnjo in vrsto formalne izobrazbe posameznikov, z dodatnim znanjem in spretnostmi, ki jih obvladajo, s trajanjem njihovih delovnih izkušenj, s posebnimi delovnimi ali drugimi dosežki, vse bolj pa s kompetencami (Evers, De Mooij, & Van Vuuren, 2008; García-Aracil & Van der Velden, 2008; Pezdirc, 2005).

Generacija Y se je tako znašla v težki situaciji, saj imajo na voljo le nekaj prostih delovnih mest za zaposlitev, ta pa pogosto ne zahtevajo tako visoke izobrazbe, kot jo imajo (Komisija evropskih skupnosti, 2008; Mohorič, 2012; Schawbel, 2012). Njeni pripadniki so že ugotovili, da službe, kot so jih imeli njihovi starši, ne bodo imeli, saj so povečini imeli le eno, zato so pripravljeni menjati delovna mesta, pripravljeni pa so se tudi seliti (Žibert, 2014). Tehnološko je generacija Y tako močna, da lahko dela kjer koli in kadar koli v kolikor bo služba zanje prostor za ustvarjanje (Brack, 2012; Levičnik, 2010; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010; Treuren & Anderson, 2010).

Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, člankov in spletnih virov preučiti zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih in z empirično raziskavo oceniti, ali so zadovoljstvo, uspešnost in motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y večji na slovenskem ali tujem delovnem trgu. Pri tem bodo pomožni cilji magistrske naloge sledeči:

1. Opredeliti pojem generacija, predstaviti generacijo Y ter opisati trg dela, na katerem generacija Y išče zaposlitev;
2. Predstaviti pojme zadovoljstva, uspešnosti in motivacije na delovnem mestu s splošnega vidika in z vidika generacije Y;
3. Na podlagi izvedbe kvantitativne ankete ter delno strukturiranih intervjujev primerjati in oceniti trenutno stanje zadovoljstva, uspešnosti in motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini;

4. Podati priporočila slovenski generaciji Y o zadovoljstvu, uspešnosti in motivaciji na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini ter managerjem podjetij o pričakovanjih generacije Y na delovnih mestih.

Na podlagi navedenih ciljev postavljam glavno tezo magistrskega dela, ki pravi, da med pripadniki slovenske generacije Y obstajajo razlike glede zadovoljstva, uspešnosti in motivacije na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini.

Namen magistrskega dela je opozoriti na pomembnost in drugačnost slovenske generacije Y od predhodnih generacij na delovnem trgu ter na podlagi preverjenih karakteristik in pričakovanj generacije Y svetovati managerjem glede želenega ravnanja z njenimi pripadniki, ki bo privedlo v obojestransko zadovoljstvo. Glede na rezultate ankete in izkušnje izpraševancev v intervjujih je namen magistrskega dela tudi prikazati situacijo generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini samim pripadnikom generacije Y in jim pomagati pri izbiri delovnega mesta v Sloveniji ali v tujini.

Magistrska naloga bo v teoretičnem delu razdeljena na dve poglavji, v katerih bom na podlagi izbrane domače in tuje strokovne literature in elektronskih virov z opisno metodo predstavila glavne teoretične pojme. V prvem poglavju bom prikazala generacijo Y in opisala, kako se razlikuje od ostalih generacij, ki trenutno zasedajo delovna mesta, prikazala dejavnike povpraševanja in ponudbe po delovni sili in situacijo na trgu dela. V drugem poglavju bom opisala pojem zadovoljstva in dejavnike zadovoljstva, uspešnost in nagrajevanje uspešnosti ter opredelila motivacijo in motivacijske dejavnike ter teorije motiviranja.

Teoretičen del magistrske naloge bom nadgradila z empiričnim raziskovanjem, ki bo temeljil na kvantitativnem pridobivanju podatkov s pomočjo spletne ankete, s katero bom anketirala slovenske pripadnike generacije Y, ki so zaposleni v Sloveniji ali v tujini in ugotovila, ali je njihovo zadovoljstvo, uspešnost in motivacija večja na delovnih mestih v Sloveniji ali v tujini. Za spletno anketo sem se odločila na podlagi tega, da je generacija Y, ki bo anketirana, računalniško pismena in zajame populacijo, ki jo želim anketirati, poleg tega pa je hitra, saj se odgovori udeležencev zabeležijo tisti hip, ko anketiranec zaključi z izpolnjevanjem, kar skrajša čas med začetkom in koncem anketiranja (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005).

Da povečam zanesljivost in veljavnost raziskave in ji s tem zagotovim večjo kakovost, bom izvedla triangulacijo še z metodo kvalitativnega zbiranja podatkov. Izvedla bom delno strukturirane intervjuje, kjer bom spisek vprašanj za izpraševance pripravila vnaprej, konkretna izvedba pa bo prilagojena situaciji in toku pogovora. Za intervju sem se odločila predvsem zaradi velike prilagodljivosti in možnosti daljšega časa izpraševanja, s katerim bom dobila dodaten vpogled na raziskovalno vprašanje, delno strukturiran intervju pa bo omogočal, da pridem še do dodatnih informacij s strani izpraševancev ter lažje interpretiram rezultate, pridobljene v anketi (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005).

S pomočjo ankete in intervjuja kot metodi zbiranja primarnih podatkov želim ugotoviti, ali je zadovoljstvo, uspešnost in motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih večja v Sloveniji ali v tujini. Spletni anketni vprašalnik bo vseboval kombinacijo zaprtih in odprtih vprašanj, izveden pa bo v naprej neizbranih anketirancih, ki spadajo v ciljno skupino. Osebni intervjuji bodo izvedeni s pomočjo delno strukturiranega vprašalnika na vnaprej izbranih izpraševancih, ki ustrezajo ciljni skupini.

1 GENERACIJA Y

1.1 Opis pojma generacija

Generacija je sestavljena iz skupine posameznikov podobne starosti, ki so doživeli podobne zgodovinske, socialne in življenjske dogodke v določenem obdobju (Kupperschmidt, 2000). Te različne izkušnje, kot so npr. razvoj tehnologije, revolucije, vojne itn. razlikujejo eno generacijo od druge, saj imajo pomemben vpliv na stališča, vrednote, prepričanja in pričakovanja generacijskih skupin. (Rogler, 2002).

Rogler (2002) razvoj kolektivne identitete generacije opisuje na sledeč način:

- pomembni dogodki vplivajo na obstoječi družbeni red in postavijo temelje za pojav nove generacije;
- takšni dogodki najbolj vplivajo na mlajše osebe, ki v tem obdobju še oblikujejo svoje vrednote, saj so vrednote starejših osebnostnih skupin že izoblikovane;
- osebe iz določene generacije podpirajo skupni niz ciljev in vrednot, ki se ohranijo v celotni dobi odraslosti.

Določitev točnega časovnega okvirja za posamezno generacijo ni mogoča, čeprav se to zaradi primerjav in lažjega raziskovanja poskuša. Na časovni okvir generacije ne vpliva samo biološki ciklus človeške reprodukcije (rojstvo-smrt), ampak tudi družbene spremembe (Bonnin, 2006). Nekateri avtorji kot Arnett (2010), Maxwell in Broadbridge (2014), Ciminillo (2005), Hammill (2005), Levičnik (2010), Gorman (2015), Schawbel (2012) in Zorko (2010) ugotavljajo, da medgeneracijske razlike obstajajo, nekateri drugi kot Carlson in Gjerde (2009) pa jih zanikajo in pravijo, da so razlike odraz starosti, trenutnega življenjskega obdobja in karierne faze posameznika, in ne generacije.

V okviru upravljanja s človeškimi viri se z različnimi pojmovanji in časovnimi intervali definira generacije, ki sedaj tvorijo delovno silo. Generacije, ki se danes srečujejo na delovnem mestu, so razdeljene v štiri kategorije (letnice pomenijo datume rojstev): tradicionaliste (1900–1945), baby boom generacijo (1946–1964), generacijo X (1965–1978) in generacijo Y (1979–2000) (Levičnik, 2010). Brečko (2008c) delovno prebivalstvo deli v štiri skupine generacij: generacija veteranov, rojena v obdobju 1922-1943, generacija otroci blaginje ali baby boomers, rojena v obdobju 1944-1960, generacija X, rojena v obdobju 1961-

1980 in generacija Y ali nexters, rojena po letu 1981. Magistrska naloga se nanaša na generacijo Y, zato so značilnosti ostalih generacij v naslednjih treh odstavkih opisane na kratko in le toliko, da se razumejo razlike med njimi, generacija Y in njena primerjava z ostalimi generacijami pa je opisana širše v nadaljevanju.

Generacija veteranov je poznana po njihovem občutku za ponos, dolžnost, predanost in žrtvovanje. Ta generacija ima visok nivo spoštovanja avtoritete (Cates, 2010). Poznamo jo tudi kot tiho generacijo. Veliko izmed pripadnikov te generacije je vstopilo na delovni trg z malo ali brez izobrazbe in napredovalo glede na izkušnje. Uspehi generacije veteranov so bili zgrajeni na trdem delu in samodisciplini. Ta generacija se počasneje uči in razvija, zato se s spremembo tehnologije spreminjajo tudi njihove pozicije. Dostopa do računalnika, interneta in drugih tehnoloških naprav ob začetku njihove kariere ni imela. Pripadniki generacije veteranov so zelo ponosni na svoje delo in od svojih vodij potrebujejo zagotovilo, da je njihovo delo cenjeno in spoštovano (Cates, 2010).

Generacija otrok blaginje je na splošno deloholična generacija. Svoje uspehe merijo skozi napredovanja, nazive in nagrade (Cates, 2010). To generacijo sestavljajo individualisti, ki cenijo svojo službo in ure, ki so jih v njej preživeli. Zelo pomembne so jim visoke plače in pogosto skozi delo v službi najdejo svojo identiteto. Preživeti čas v službi je za generacijo otrok blaginje eden izmed meril za uspeh, saj se jim zdi, da več časa kot so v službi, bolj zvesti so podjetju. To je generacija, ki rada ugaja drugim, se ne želi prilagajati, je domišljava in rada deli preveč informacij (Cates, 2010). Generacija otrok blaginje želi biti za svoje delo nagrajena, najraje v denarni obliki. Veliko delajo tudi zato, da izboljšajo svojo samopodobo in izgled (Rau-Foster, 2000). Po-Ju in Youngsoo Choi (2008) generacijo otrok blaginje vidita kot generacijo, ki jo delo samo izpolnjuje, karakterno pa je idealistična, optimistična in vase zagledana generacija.

Generacija X je bila prva generacija, ki se je morala prilagoditi in naučiti uporabe tehnologije. Zanašajo se le nase in ne verjamejo v vrednote generacije otrok blaginje (Cates, 2010). Hammill (2005) prav tako meni, da se generacija X zanese samo nase, rada ima napotke ter je neformalna v svoji komunikaciji. Vedno takoj preide k stvari in ne ovinkari. Po-Ju in Youngsoo (2008) menita, da je generacija X realistična, zelo neodvisna od drugih, fleksibilna in da zaposlitev striktno smatra kot službo in nič drugega, kot glavne značilnosti generacije X pa navaja samostojnost, skeptičnost, sprejemanje tveganja, usmerjenost v rezultate in izzivanje sistema. Imajo hiter tempo, so neodvisni, samozavestni in usmerjeni k rezultatom (Cristian & Batmangelich, 2014).

1.2 Opis generacije Y

Generacijo Y v literaturi najdemo pod različnimi imeni, saj jo različni avtorji poimenujejo z različnimi imeni: milenium generacija (Zorko R., 2010), generacija we, globalna generacija (Gorman, 2015), generacija Petra Pana (Levičnik, 2010), digitalna generacija (Mezinec, 2009)

itn. V magistrski nalogi bom v nadaljevanju uporabljala ime generacija Y. Opredelitve časovnega okvira za vsako izmed generacij so v literaturi različne in tako tudi za generacijo Y različni avtorji in viri navajajo različne časovne okvire, ki se najširše gibljejo med letom 1978 in 2005. Kot časovni okvir generacije Y bom za raziskavo, ki sledi v tretji točki, vzela starostni okvir Brečko (2008a, str. 56) 15-35 let, kar pomeni, da je generacija Y rojena v času od leta 1981 do leta 2000.

Zorko (2010) pravi, da so lastnosti generacije Y pozitivna naravnanost, kreativnost, tehnološka pismenost, produktivnost, neodvisnost, visoka samopodoba, odprtost za spremembe, sposobnost početi več stvari hkrati oz. paralelno procesiranje in velika sposobnost dojemanja in učenja. Pripadniki generacije Y so opisani kot individualistični, dobro izobraženi, vešči tehnologije, sofisticirani in zreli (Syrett & Lammiman, 2003). Generacija Y se opredeljuje kot optimistična, družbeno zavedna, sodelujoča in pametna. Njeni pripadniki so veliki uporabniki tehnologije, z ljudmi komunicirajo preko Facebooka ali Twitterja in uporabljajo internet kot družbeno izkušnjo. Generacija Y je individualistična, skupinsko orientirana in podjetniška (Cates, 2010).

Generacija Y je odraščala v osemdesetih in devetdesetih, njeni pripadniki so bili med svojim odraščanjem spoštovani, negovani in nagrajeni. Veliko polemik obstaja na temo, ali ni generacija Y preveč odvisna od svojih staršev, na kar kaže dejstvo, da se je eden izmed štirih pripadnikov generacije Y pred odločitvijo o zaposlitvi o tem posvetoval s svojimi starši (Cates, 2010). Generacija Y že od otroštva doživlja pravo eksplozijo informacij in dražljajev, ki so slikovni, zvočni in čustveni. V zibelko so ji bile položene informacijsko komunikacijske tehnologije in odraščanje z internetom ostaja njena ključna značilnost. Njihov vsakdanjik zajema nasilne računalniške igre, plesne droge, MTV, mobilne telefone, digitalne fotoaparate, predvajalnike MP3 in MP4, elektronsko pošto, spletne bloge, klepetalnice, forume, filme, istospolne zveze, šolsko nasilje, elektronsko glasbo, spolne bolezni, ločitve. Zaradi dostopnosti informacij in možnosti, ki jih ima, velja za najbolj izobraženo generacijo vseh časov (Zorko R., 2010).

Levičnik (2010) pravi, da je ravno internet globoko zaznamoval generacijo Y, zato ta informacije dojema drugače, čeprav jim nikoli niso prilagodili šolskih sistemov. Holozan (2012) pa pravi, da tehnologija generaciji Y nudi in omogoča biti to, kar so. Glavna značilnost generacije Y je zgodnja izpostavljenost tehnologiji, ki ima svoje prednosti in slabosti v smislu kognitivnih, emocionalnih in družabnih posledic, saj tehnologijo uporablja tako pri zabavi kot pri spoznavanju novih ljudi (Bolton, et al., 2013). Generacija Y je izjemno optimistična, idealistična, ciljno usmerjena in ima visoka pričakovanja glede svojih dosežkov in življenja (Po-Ju & Youngsoo, 2008).

Generacija Y ima jasen občutek za generacijsko identiteto. 90 % generacije meni, da deli drugačne vrednote, obnašanja in izkušnje, ki jo ločujejo od generacij pred njimi. 68 % generacije Y ima občutek, da ima njihova generacija veliko skupnega s pripadniki generacije

Y v drugih državah (Gorman, 2015). Generacija Y ni bila nikoli soočena s pomanjkanjem, temveč s samimi presežki ter velikim številom opcij, kar se kaže v konstantnem pomanjkanju časa in upadu pozornosti. Pozornost generacija Y pridobiva na račun zabave in ne kakovosti, komunikacija pa je na račun interneta in pojava socialnih omrežij na drugačni ravni. Spoštovanje generacije Y si mora vsak pridobiti in zaslužiti (Levičnik, 2010).

Zorko (2010) pravi, da zaradi zelo razgibanega načina življenja generacije Y, poplave informacij, številnih vtisov iz realnega in virtualnega sveta, komuniciranja prek spleta in mobilnih komunikacij, druženja s pripadniki drugih rasnih, nacionalnih in etičnih skupin, je ta generacija bolj strpna kot katerakoli generacija prej. Z Zorkom se strinja tudi Holozan (2012), ki meni, da generacijo Y opredeljuje tudi močan občutek globalne skupnosti, strpnosti in prilagodljivost, večja ustvarjalnost ter želja po izmenjavi in povezovanju. Mladi imajo vedno bolj odprto in strpno stališče do drugih držav in kultur. Generacija Y najbolj ceni doživetja, ki so zanje pomembnejša od posedovanja stvari. Edinstvena osebna izkušnja je generaciji Y največji statusni simbol.

Generacija Y je usmerjena samo še v to, da živi prijetno. Ne želi delati, noče prevzemati odgovornosti, zato tudi ni zvestobe do službe, znamk in ljudi. Pripadniki so narcisi, ki na družbo gledajo kot na supermarket in si jemljejo, kar jih zabava ter zamenjajo, ko se naveličajo (Levičnik, 2010).

1.3 Generacijske razlike na delovnem mestu

Mnenja o generaciji Y so deljena, vsa pa se zavedajo pomembnosti generacije Y, saj je najštevilčnejša generacija, ki vstopa oz. bo vstopila na delovni trg, na kar kaže tudi Tabela 1, na kateri generacija Y predstavlja 41,8 % svetovne populacije po generacijah na delovnem trgu (Bureau, 2015).

Tabela 1: Svetovna populacija po generacijah na dan 14. februar, 2015

Generacija	Svetovna populacija (število)	Svetovna populacija (%)
Y (15-35 let)	2.206.296.290	41,8
X (36-49 let)	1.435.038.260	27,19
Otrok blaginje (50-69 let)	1.236.856.910	23,44
Veteranov (70-95 let)	399.498.660	7,57

Vir: Bureau, World Population by Age and Sex, 2015

Na trgu dela sedaj prvič v zgodovini skupaj delajo štiri različne generacije: generacija veteranov, generacija otrok blaginje, generacija X in generacija Y. Te generacije sestavljajo posamezniki z različnimi vrednotami, idejami in pogledi na to, kako opraviti določeno delo, pri čemer uporabljajo različne komunikacijske poti (Hammill, 2005). Organizacijam se

priporoča, da prilagodijo zaposlovanje, nagrajevanje in vodenje zaposlenih generacijskim razlikam v vrednotah, stališčih in željah, saj neobčutljivost organizacije do razlik med generacijami vodi k negativnim izidom kot so konflikt med generacijami, nerazumevanje, težave v komunikaciji, slabi odnosi na delovnem mestu in slabša produktivnost zaposlenih (Cates, 2010).

Z generacijskimi razlikami se ukvarjajo tudi v hitro rastočih gospodarskih trgih z mladim prebivalstvom kot je Indija. Po veliki širitvi v zadnjih letih je eno izmed njih podjetje Tata Consulting Services (TCS), ki ima sedaj 240.000 zaposlenih, od katerih je 70 % starih manj kot 30 let, kar je na podjetje postavilo velik pritisk k spremembam. Odziv na njihovo delo sedaj poteka hitreje in mladim zaposlenim se odgovornosti predajajo prej. Ni smiselno, da bi se morala generacija Y prilagajati generaciji otrok blaginje in generaciji X, temveč se morajo oni prilagoditi generaciji Y (Winning the generation game, 2013).

Da bo na spremenjene delovne navade pomembno vplivala generacija Y, priča dejstvo, da so kar trije od petih pripadnikov generacije Y, ti pripravljeni delati od doma (Žibert, 2014). Generacija Y je v skoraj vseh pogledih od generacije svojih staršev zelo različna (Ciminillo, 2005). Medtem ko se generacija otrok blaginje še vedno uči uporabe računalnika, se njihovi otroci seznanijo z računalniki že v zelo zgodnji starosti (Neuborne, 1999). Člani generacije Y so zaupljivi, bolj tolerantni in več potujejo kot večina njihovih staršev. Ta generacija podpira družbeno odgovornost in družbeno odgovorna podjetja (Furlow, 2011).

Nekateri viri navajajo, da generacija X ljubi prosti čas, Y pa obvlada tehnologijo. Generacija X bi rada čim prej obogatela, in to celo brez dela, cilj generacije Y pa naj sploh ne bi bilo bogastvo, temveč je njen glavni moto živeti. Pripadniki generacije Y imajo drugačen vrednostni sistem kot njihovi starši, saj si želijo prilagodljive službe, iščejo ravnotežje med zasebnim življenjem in delom ter možnostmi potovanj (Levičnik, 2010). Še nekaj let nazaj je veljalo spoštovanje starejših šefov s strani mlajših zaposlenih, ki so naredili tisto, kar je bilo od njih zahtevano in niso postavljali nobenih vprašanj. Obstajala so pravila, kako se je ravnalo s šefi, ki so jih mlajši zaposleni spoštovali. Ta pravila s pojavom generacije Y na delovnem trgu ne veljajo več, saj se pišejo vsak dan znova (Hammill, 2005).

Rezultati raziskave (Becton, Walker, & Jones-Farmer, 2014), v kateri so se ukvarjali z vprašanjem, kako se generacijske razlike kažejo na delovnem mestu ugotavljajo, da imata generacija X in Y višjo mobilnost dela v primerjavi z generacijo otrok blaginje. Za slednjo je značilno, da dlje časa ostane na enem delovnem mestu kot generacija X in Y. Rezultati raziskave kažejo tudi, da so pripadniki generacije Y in otrok blaginje bolj pripravljeni delati nadure v primerjavi z generacijo X. Generacija Y v primerjavi z ostalimi generacijami v manjši meri spoštuje pravila na delovnem mestu.

Generacija veteranov se je ukvarjala s preživetjem, po vojni pa je prišlo do tako imenovanega baby booma in z njim do spreminjanja miselnosti, ko je postalo vse bolj pomembno ugodje.

Prek zmedene generacije X se je izkristalizirala generacija Y. Že z nastankom filma in televizije ljudje vzorcev obnašanja niso več nujno posnemali samo od svojih staršev, temveč iz navideznega medijskega sveta. Počasi so postali pomembni kakovost življenja, posameznik in njegova občutenja (Levičnik, 2010). V nekaterih državah se starejši delavci kasneje upokojujejo, zato imajo šefi sedaj opravka z širšim naborom starostnih razlik. Starejši zaposleni se morajo sprijazniti, da njihova leta v podjetju ne zadostujejo več za napredovanje in da sedaj postajajo vedno pomembnejša digitalna znanja, zaradi katerih napreduje mlajša generacija (Winning the generation game, 2013).

1.4 Generacija Y na delovnem mestu

Gospodarske razmere imajo danes največji vpliv tudi na generacijo Y, saj slabo ekonomsko stanje občuti kar 68 % mladih po vsem svetu. Vpliv gospodarske krize naj bi pogosteje občutili mladi v Španiji (86 %), Italiji (85 %) in Grčiji (80 %). Kot največji globalni problem so pred svetovno lakoto mladi izpostavili brezposelnost. 49 % jih meni, da bo zaposlitvena varnost v prihodnje še manjša, 78 % pa bi raje služilo minimalno plačo kot pa sploh ne imelo službe. Leta 2006 je 38 % mladih menilo, da bodo zaslužili več kot njihovi starši, danes pa se je ta odstotek zmanjšal na 25 (Holozan, 2012).

Žibert (2014) meni, da je generacija Y že ugotovila, da službe, kot so jih imeli njihovi starši, ne bodo imeli, saj so povečini imeli le eno. Zato je več kot tretjina pripadnikov generacije Y poleg službe, ki jo opravlja, začela še s svojim poslom kot je pisanje blogov, prodaja ročnih izdelkov na platformah, kot je Etsy in podobno. Skoraj polovica generacije Y pa želi začeti s svojim poslom v naslednjih petih letih. Trenutno je več kot četrtina pripadnikov generacije Y samozaposlenih, trend naraščanja pa bomo po vsej verjetnosti lahko opazovali še kar nekaj let in to tudi v Sloveniji. Generacija Y je pripravljena tudi menjati službe, saj so skoraj štirje od desetih pripadnikov generacije Y za raziskavo priznali, da trenutno iščejo novo službo, kljub temu, da so zaposleni. Menijo namreč, da bodo službo menjali na tri leta, pripravljeni pa so se tudi seliti.

Generacijo Y tvorijo tisti, ki se jih na delovnih mestih skorajda bojijo, saj zahtevajo veliko, vendar s primernim pristopom tudi največ dajejo. To je generacija, ki od rojstva naprej posluša, da je nekaj izjemnega, prilagajali so se jim v družini, prav tako tudi šola in to sedaj pričakujejo tudi na delovnem mestu. Študije ugotavljajo, da bo generacija Y zamenjala največ služb v svojem poklicnem življenju od vseh generacij do zdaj, kar 1,1 na leto, kar pomeni, da generacija Y ni zvesta delodajalcem (Levičnik, 2010). S slednjim se ne strinja Rich Floersch, vodja kadrov v McDonald'su, ki pravi, da ni res, da generacija Y ni zvesta, saj če najdejo delo, ki jim nudi izzive, občutek pomembnosti in razvoj, bodo na tem delovnem mestu ostali. (Winning the generation game, 2013). Google je velikokrat omenjen kot idealno delovno mesto za generacijo Y, vendar Laszlo Bock, vodja kadrov v tem podjetju pravi, da imajo zaposlene stare tudi 83 let in da je edina razlika generacije Y v primerjavi z ostalimi ta, da generacija Y za tisto kar želi, tudi prosi (Winning the generation game, 2013).

Čeprav veliko število mladih ljudi sedaj začenja iskati službo na enem izmed najmanj prijaznih trgih dela v moderni zgodovini, tisti s pravimi sposobnostmi še nikoli niso bili tako zaželeni in iskani. Delodajalci so postali prepričani, da je na trgu pomanjkanje sposobnih kadrov in da je potrebno najboljše talente ujeti ne glede na ceno (Winning the generation game, 2013). Zato ni nobeno presenečenje, da uspešno delujejo tisti, ki so odkrili, kaj radi počnejo in kaj jim gre dobro od rok, ter tisti, ki imajo delovno enako spodbudno okolje, kot so ga doživljali doma. Drugače pa na plano hitro pride dejstvo, da ne želijo odrasti in da se nočejo truditi, saj če se nimajo za kaj potruditi, se pač ne, saj imajo vedno varianto B, ki je dom in starši. Pripadniki generacije Y so tudi digitalni domorodci, saj jim je digitalni jezik bližji od slovenščine. Za svoje poznavanje pričakujejo enako spoštovanje, kot ga morajo sami izkazovati starejšim in nadrejenim in imajo težave z avtoriteto (Levičnik, 2010).

Da se generacija Y na delovnem mestu močno razlikuje od ostalih generacij, menita tudi Maxwell in Broadbridge (2014) in ugotavljata, da generacija Y na delovnem mestu na prvem mestu želi priložnosti za razvoj in možnost napredovanja, ceni pa tudi podporo vodij, pozitivno kulturo in enakopravnost. Za svoje prvo delovno mesto ima realna pričakovanja glede plače, ampak išče možnost hitrega učenja in napredovanja, poleg tega pa želi imeti tudi zadovoljivo življenje zunaj delovnega časa. Želi si integracijo dela in zasebnega življenja (Asghar, 2014).

Generaciji Y ni blizu delo s fiksnim delovnim časom, zato zanje ni sobot in nedelj, temveč samo projekti, ki morajo biti narejeni čim bolj kvalitetno in kreativno, zato generacija Y na delovnem mestu pričakuje fleksibilen delovni čas in sodelovanje s sodelavci namesto tekmovanja z njimi (Asghar, 2014). Ta generacija je rasla ob konstantnem občudovanju svojih staršev, vzgojiteljev in učiteljev, ki so jo varovali pred razočaranji (Buckingham & Buckingham, 2012), zato so navajeni biti v središču pozornosti in tudi na delovnem mestu pričakujejo takojšnje priznanje za opravljeno delo in potrebujejo občutek visoke lastne vrednosti in pomembnosti (Maxwell & Broadbridge, 2014). Zavedajo se svoje neizkušenosti in so hvaležni za neformalno mentorstvo (Levičnik, 2010). Želijo, da bi njihovi nadrejeni ne bi bili njihovi šefi, temveč mentorji (Asghar, 2014).

Potrebno jim je omogočiti nenehne priložnosti za učenje in rast ter preprečiti, da bi se na delovnem mestu dolgočasili, zato se slabo znajdejo v nekreativnih, enoličnih poklicih. Potrebujejo zabavno delovno okolje in dovolj zaupanja, da ne bo sedenje v pisarni postalo obveznost. Tehnološko je generacija Y tako močna, da lahko dela kjer koli in kadar koli in v kolikor bo služba zanje prostor za ustvarjanje in ne zapor, bodo radi delali (Levičnik, 2010). Brečko (2008c) pravi, da je za generacijo Y značilno, da v svojem delu išče smisel, saj želi vedeti, kaj in zakaj nekaj počne in ji ne gre le za preživetje. Mladi se selijo iz enega v drugo podjetje zato, ker iščejo svoje priložnosti in poskušajo uresničiti svoje poslanstvo. V tej generaciji je tudi veliko število zagovornikov civilnih akcij, eko akcij in dobrodelnosti, ki želijo delati z višjimi cilji, s katerimi pripomorejo k vsej družbi, ne le k dobičku svojega delodajalca.

Generacija Y je rasla z informacijsko komunikacijsko tehnologijo, zato je njihov vsakdan že od rane mladosti prepojen z velikim številom informacij in dražljajev. Posledično generacija Y prenese veliko impulzov, česar si želi tudi na delovnem mestu, v kolikor pa nima dovolj izzivov, ji hitro postane dolgčas, zato jo je pametno zaposliti, toda tudi ustrezno usmerjati. (Zakrajšek, 2014). Kljub temu, da je bila generacija Y od otroštva naprej pretirano zaščitena pred razočaranji in pohvaljena za vsak najmanjši dosežek s strani njihovih staršev, ima generacija poleg svojih šibkosti, ki se jih zaveda, tudi precej pozitivnih lastnosti, ki so zelo uporabna na delovnem mestu. Generacija Y je optimistična, pripravljena delati volonterska dela in trdo delati za tisto podjetje oz. za projekt, v katerega verjame (Buckingham & Buckingham, 2012).

Ker je bila generacija Y v obdobju odraščanja izpostavljena hitro spreminjajoči se tehnologiji, dostopnosti želene izobrazbe in visoki podpori svojih družin, so pripadniki generacije Y odprti za spremembe, vešči tehnologije, boljši učenci, tolerantnejši do drugačnosti in produktivnejši od ostalih generacij. Na delovnem mestu imajo glede plače, bonitet, napredovanj in svoje pomembnosti visoke cilje, ki jih želijo zelo hitro uresničiti (Bolton, et al., 2013). Kot menita Po-Ju in Youngsoo (2008), generacija Y zahteva takojšen odziv na svoja dejanja in išče delo, ki ji bo predstavljalo izziv. Njeni pripadniki obožujejo svobodo, pričakujejo hitro napredovanje in razvoj in potrebujejo nenehno potrditev s strani nadrejenih.

2 TRG DELA V SLOVENIJI IN V TUJINI

Izidi na trgu delovne sile so rezultat usklajevanja ponudbe dela in razpoložljivega povpraševanja po delu. Pomenijo izid izbire delavcev glede razpoložljivih priložnosti na trgu dela v obliki prostih delovnih mest ter ustreznega ovrednotenja usposobljenosti prosilcev za zaposlitev in značilnosti delovnih mest. Obseg in vrsta prostih delovnih mest sta zelo povezana s spremembami v gospodarski strukturi in s tehnološkim razvojem, medtem ko je ponudba kvalifikacij odvisna od izobraževalnega sistema v določenem okolju in njegovih povezav s sistemom zaposlovanja (Ivančič, 2010).

Iskanje zaposlenih je aktualno na nacionalni ravni ali celo širše, tako da govorimo o državnih, evropskem ali globalnem trgu delovne sile. V kolikor je iskanje omejeno na določen kraj ali regijo, so trgi delovne sile lokalni oziroma regionalni. Po navadi pa delodajalci iščejo delavce z določeno izobrazbo in delovnimi izkušnjami, ki jih ne morejo ustrezno nadomestiti delavci z drugačno izobrazbo oziroma poklici in ne iščejo samo delavcev nasploh, kar Kramberger (1999) imenuje poklicni trgi delovne sile. Samuelson in Nordhaus (2002) trg delovne sile opisujeta kot sestavo treh elementov, kjer so na eni strani povpraševanje po delovni sili, na drugi strani ponudba delovne sile in na tretji srečevanje med obema, ki se kaže v ceni delovne sile. Ko pada output, pada tudi povpraševanje po delovni sili, kar posledično pomeni višanje stopnje brezposelnosti.

2.1 Dejavniki povpraševanja po delovni sili v Sloveniji in v tujini

Svetlik in Zupan (2009) pravita, da je obseg povpraševanja na ravni države rezultanta povpraševanja posameznih delodajalcev, saj se učinki povečanja povpraševanja enih in zmanjšanja drugih deloma izničijo. Tako se v kmetijstvu, ki je upadajoča dejavnost, obseg povpraševanja po delovni sili zmanjšuje, medtem ko se v rastočih dejavnostih, kot sta proizvodnja programske opreme ali turizem, obseg povpraševanja po delovni sili povečuje. Povpraševanje po delovni sili pa je predvsem močno odvisno od trgov blaga in kapitala, torej od gospodarske rasti ter tehnološkega napredka. Njun učinek sega prek nacionalnih na globalno raven ter povzroča selitev proizvodnje in delovnih mest.

Gospodarska situacija Slovenije je neugodna. V obdobju krize, ki se je začela v letu 2008, se je bruto domači proizvod, kot glavni kazalnik gospodarske aktivnosti, zmanjšal v dveh letih, in sicer v letu 2009 za 7,8 % ter v letu 2012 za 2,3 %, v vmesnih letih je Slovenija beležila šibko gospodarsko rast (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje , 2013). Da se je gospodarska kriza močno odrazila na slovenskem trgu dela prikazuje Tabela 2, saj se je število delovno aktivne generacije Y, stare med 15 in 34 let, z več kot 294 tisoč konec leta 2008 zmanjšalo na nekaj več kot 222 tisoč konec leta 2013 (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

Tabela 2: Število delovno aktivnega prebivalstva, starega 15-34 let v obdobju 2008-2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Število prebivalcev	294.747	272.823	261.359	249.817	234.406	222.253

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Delovno aktivno prebivalstvo po dejavnosti (SKD 2008), petletnih starostnih skupinah in spolu, Slovenija, letno, 2015

Priča smo splošnemu trendu dviganja zahtevnosti proizvodnje in s tem tudi dviganju kakovosti povpraševanja po delovni sili (Svetlik & Zupan, 2009). Danes dobijo delo tisti kandidati, ki so nadarjeni, fleksibilni, pogumni in ki imajo jasno oblikovane cilje (Moje delo, spletni marketing, d. o. o., 2013). Mihalič (2006, str. 21) pravi, da bo število posameznikov z uporabnimi znanji in drugimi kompetencami na trgu dosegalo visoko ceno glede na ponudbo in povpraševanje po znanju in bo tako ključni vir intelektualnih vrednosti, ki bodo imeli v svetu najpomembnejšo vlogo kot viri nacionalnih intelektualnih kapitalov. Pravi, da se je potrebno zavedati, da ima znanje danes daleč največjo sposobnost globaliziranja, saj je prosti pretok znanja zaradi svoje narave tudi najbolj učinkovit in uspešen. Pri tem bo odločilen delež visoko izobraženih državljanov, visoka stopnja akumuliranega znanja, visok delež strokovnjakov, znanstvenikov, raziskovalcev, na splošno pa predvsem specifična znanja, inovacije, izkušnje iz razvoja na področjih kot so trajnostni razvoj, nanotehnologija,

informacijsko komunikacijska tehnologija, genetski inženiring, biomedicina, vesoljske tehnologije, robotike in podobno.

Slovenija je v preteklem poldrugem desetletju zamenjala mehanizem trga dela, kar je tudi neravnotežja na trgu dela preneslo na novo raven z evropskimi značilnostmi zaposlitvenih mehanizmov. Podaljševanje izobraževanja je v razdobju 2000-2006 zmanjšalo potencialno ponudbo dela mladih, vendar so relativno boljši položaj mladih na ponudbeni strani trga izničile spremembe na strani povpraševanja.

Tehnološki napredek in tranzicijski procesi so namreč povsem spremenili strukturo povpraševanja po delu, ki ji struktura ponudbe ni sledila. Nižji in srednji poklicni programi so se v šestih letih zmanjšali za tretjino, nekateri programi so izginili ali so blizu izginotja (Festić, Mencinger, Romih, Brinar, & Softić, 2007). To potrjujejo tudi podatki o vpisu v srednje šole, ob koncu šolskega leta 2001/02 je bil delež vpisanih dijakov v poklicnem izobraževanju še 25,5 %, do konca šolskega leta 2010/11 pa se je zmanjšal na 15,2 % (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje , Mladi in trg dela, 2013).

Dejstvo je, da velik delež mladih nadaljuje izobraževanje na tercialni ravni in tako je v starostni skupini od 25 do 34 let delež tercialno izobraženih v letu 2011 znašal 29, 2 % (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje , Mladi in trg dela, 2013). Visok delež tercialno izobraženih pa ima tudi negativne učinke, saj se neskladja med formalno in zahtevano izobrazbo na najvišjih stopnjah izobrazbe celo povečujejo, podaljševanje tercialnega izobraževanja pa je dostikrat namenjeno le odlaganju prehoda na trg dela. Neskladja z izobrazbo in zaposlitvijo zaposlenih so sicer podobna neskladjem v drugih evropskih državah (Festić, et al., 2007). Spoznanje, da delovni trg ne potrebuje toliko izobraženega kadra, prikazuje Tabela 3, saj se je število študentov tercialnega izobraževanja z nekaj več kot 114 tisoč v letu 2008 zmanjšalo na nekaj več kot 90 tisoč v letu 2013 (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

Tabela 3: Število študentov terciarnega izobraževanja v obdobju 2008-2013

Leto	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Število študentov	114.391	114.873	107.134	104.003	97.706	90.622

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Študentje terciarnega izobraževanja po starosti in spolu, Slovenija, letno, 2015

Evropa za izhod iz gospodarske krize potrebuje močnejšo evropsko industrijo, ki zahteva bolje usposobljeno delovno silo. Napovedi Evropskega centra za razvoj poklicnega usposabljanja kažejo, da se bo povpraševanje povečalo po visoko kvalificirani delovni sili, po

nizko kvalificirani se bo povpraševanje zmanjšalo, največje povpraševanje pa bo po srednje kvalificirani delovni sili (Evropska komisija, 2014). V Tabeli 4 je predstavljen pregled števila prostih delovnih mest po državah članicah Evropske unije v zadnjem četrtletju leta 2014. Podatki so razvrščeni od države z največ prostimi delovnimi mesti do države z najmanj prostimi delovnimi mesti. Daleč največje število prostih delovnih mest ponuja Nemčija, ki ji sledi Velika Britanija in nato Nizozemska. Podatek za Slovenijo zaradi spremembe zakona, po katerem prijava prostega delovnega mesta ni več obvezna, temelji na napovedi s programom Demetra+.

Tabela 4: Prosta delovna mesta po državah v zadnjem četrtletju leta 2014

Država	2014Q4
Nemčija	1.264.707
Velika Britanija	712.000
Nizozemska	112.068
Španija	79.309
Belgija	70.256
Češka	63.821
Švedska	62.558
Avstrija	58.838
Poljska	54.127
Norveška	52.500
Švica	48.400
Romunija	39.440
Madžarska	32.913
Finska	19.259
Portugalska	18.349
Slovaška	15.432
Bolgarija	15.196
Grčija	14.930
Litva	10.786
Estonija	7.145
Hrvaška	7.106
Makedonija	6.104
Slovenija	3.794
Luksemburg	3.308
Latvija	3.303
Ciper	1.065

Vir: Moja zaposlitev d.o.o., Kateri so najbolj iskani poklici v EU?, 2014

Ovsenik (2014) pa pravi, da je v državah Evropske unije visoko povpraševanje tako po visoko kot nizko kvalificiranih kadrih. Največ povpraševanja je po znanjih s področja računalništva in informatike, strojništva, elektro in telekomunikacij. Zelo veliko se iščejo tudi zdravniki, medicinske sestre, negovalci, kuharji, natakarji, mizarji, vodovodni inštalaterji, varilci, krovci, polagalci ploščic, mizarji, operaterji in programerji na računalniško vodenih orodjarskih strojih. V Tabeli 5 so zbrane najbolj iskane usposobljenosti iskalcev zaposlitve v tujini.

Tabela 5: Najbolj iskane usposobljenosti iskalcev zaposlitve v tujini

Kvalifikacije	Podjetja
Delo v tujini, izkušnje	846
Vodenje projektov, izkušnje	710
Izkušnje z nadzorstvom	489
Znanstveno raziskovanje	229
Teledelo	185
Programski jezik Java	119
Programski jezik C++	111
Oblikovalski program AutoCad	94
Programski jezik Java-script	93
Specializacija strojništva, inženir/inženirka	79

Vir: Moja zaposlitev d.o.o., Kateri so najbolj iskani poklici v EU?, 2014

Trendi za prihodnost kažejo, da se bo zaposlovanje v državah Evropske unije v prihodnosti rahlo izboljšalo, k temu pa naj bi pripomogla napovedana rast BDP-ja. Do rasti zaposlovanja naj bi privedlo več trendov. Delovna mesta v sektorju IKT bo ustvaril tehnološki napredek, po drugi strani pa se bo povečalo povpraševanje po zdravstvenih delavcih in storitvah, predvsem zaradi staranja prebivalstva. Povečala naj bi se tudi zelena delovna mesta zaradi prehoda na zeleno gospodarstvo. Potrebe po zaposlitvi bodo višje tudi v drugih sektorjih, kot je prometna industrija, ki je odvisna od visoke tehnologije. Tam bo potreba po več srednje do visokokvalificirane delovne sile, predvsem zaradi večjega letalskega in potniškega prometa in zaradi visokega deleža starejših, ki bodo zapustili prometni sektor do leta 2020 (Evropska komisija, 2014).

2.2 Dejavniki ponudbe delovne sile v Sloveniji in v tujini

Obseg ponudbe izrazimo s številom zaposlenih in samozaposlenih posameznikov tj. realizirana ponudba ter s številom brezposelnih tj. aktualna ponudba delovne sile (Svetlik & Zupan, 2009). Kakovost ponudbe se največkrat izraža s stopnjo in vrsto formalne izobrazbe, ki so jo pridobili posamezniki, z dodatnim znanjem in spretnostmi, ki jih obvladajo, s trajanjem njihovih delovnih izkušenj na določenih delovnih mestih, s posebnimi delovnimi ali drugimi dosežki v njihovi karieri, vse bolj pa se izraža s kompetencami (Pezdirc, 2005).

Obseg ponudbe je odvisen od več dejavnikov. Najpomembnejši med njimi so naravni prirastek (ali upad) prebivalstva, prostorska mobilnost oziroma migracije prebivalstva, nagnjenost k zaposlovanju, delež populacije, ki nadaljuje začetno izobraževanje, ter ureditev javnih institucij, ki določajo dolžino delovnega časa in dolžino obveznega izobraževanja, pričakovano dolžino delovne dobe in starosti za upokojitev, merila za predčasno ali invalidsko upokojitev, daljše odsotnosti zaradi rojstva in nege otroka, izobraževanja ali bolezni ipd. V posameznih poklicnih segmentih pa je obseg ponudbe odvisen tudi od obsega in kakovosti povpraševanja, ki z višjimi ali nižjimi plačami ter z drugimi lastnostmi dela posameznike privlači v ali odvrača od določenega poklica (Svetlik & Zupan, 2009).

Glavna motnja, ki spremlja pomanjkljivo delovanje trga delovne sile, je nedvomno brezposelnost. Težave pa imajo tudi posamezniki, ki iščejo drugačno zaposlitev od obstoječe, ter delodajalci, ki želijo hitro prilagajati obseg in strukturo človeških virov razmeram na trgu oziroma v okolju njihovih organizacij (Svetlik & Zupan, 2009). Število registriranih brezposelnih oseb po starostnih razredih meseca decembra v obdobju 2008 in 2014 v Sloveniji je prikazano v Tabeli 6, iz katere je razvidno, da se je število registriranih brezposelnih oseb v letu 2014 v primerjavi z 2008 v vseh starostnih razredih, razen v razredu 50-59 let, izrazito povečalo. Stopnja registrirane brezposelnosti je konec leta 2014 znašala 13,0 % (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2015).

Tabela 6: Število registriranih brezposelnih oseb po starostnih razredih meseca decembra v obdobju 2008-2014 v Sloveniji

Leto	<17 let	18-24	25-29	30-39	40-49	50-59	>60 let
2008	117	8.282	9.824	12.388	13.705	20.274	1.649
2009	130	11.929	15.365	19.896	20.665	26.691	1.996
2010	104	11.308	16.282	22.311	21.091	36.040	2.885
2011	156	10.344	16.628	24.806	22.456	35.303	3.061
2012	153	10.743	16.954	26.420	23.632	36.805	3.354
2013	203	12.304	20.016	29.023	24.564	34.194	3.711
2014	-	11.280	18.871	28.466	24.103	15.613	21.125

Vir: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Registrirana brezposelnost, 2015

Na SURS-u (Statistični urad Republike Slovenije) ugotavljajo, da v zadnjih letih slovenski trg dela postaja prožnejši, saj se na eni strani veča število oseb z bolj negotovimi delovnimi mesti, na drugi strani pa upada število oseb z varnejšimi ter bolj zanesljivimi delovnimi mesti

(Statistični urad Republike Slovenije). Stopnja brezposelnosti se je v Evropski uniji med letoma 2004 in 2005 sicer zmanjšala za več kot dve odstotni točki, vendar je potem z nastankom gospodarske in finančne krize ponovno zrasla. Podatki kažejo, da se je stopnja brezposelnosti v EU-28 med letoma 2008 in 2013 povečala iz 7 % na 10,8 %, po letu 2013 pa se je ponovno začela nižati in je septembra 2014 znašala 10,1 %. Ti podatki pomenijo, da je bilo absolutno število brezposelnih oseb v EU-28 24,6 milijona prebivalcev, kar je za 1,8 milijona manj kot eno leto prej (Evropska komisija, 2014).

Stopnja brezposelnosti mladih v EU-28 je nad povprečno stopnjo, vendar se kažejo znaki izboljšanja, saj je bila stopnja brezposelnosti mladih (15–24 let) septembra 2014 21,6 %, kar je za 1,9 odstotne točke manj kot leto poprej. Za zaposlovanje mladih sta značilna visoka deleža zaposlitev za krajši delovni čas in zaposlitev za določen čas, pri čemer je bilo v prvem četrtletju leta 2014 od skupnega števila zaposlitev 31,9 % zaposlitev za krajši delovni čas in 42,4 % zaposlitev za določen čas (Evropska komisija, 2014).

Na področju gibanj brezposelnosti še vedno obstajajo velike razlike med državami članicami, vendar se ne povečujejo. Evropska komisija navaja, da so stopnje brezposelnosti septembra 2014 segale od 5,0 % v Nemčiji in 5,1 % v Avstriji do 24 % v Španiji in 26,4 % v Grčiji. V letu 2014 se je brezposelnost povečala v Italiji, Franciji, Avstriji, Litvi, Luksemburgu in na Finskem, največja zmanjšanja pa so bila zabeležena v Španiji, Portugalski, Madžarski in Hrvaški (Evropska komisija, 2014).

Usklajevanje povpraševanja in ponudbe na trgu dela se je poslabšalo v več državah članicah, saj se je brezposelnost povečala, število prostih delovnih mest pa je v zadnjih nekaj letih v povprečju ostalo relativno stabilno. To kaže na poslabšanje usklajevanja povpraševanja in ponudbe na trgu dela, pri čemer je edina opazna izjema v državah članicah Nemčija (Evropska komisija, 2014).

Mobilnost delovne sile znotraj EU ostaja omejena. Vsak četrti državljan EU naj bi dopuščal možnost, da bi se v naslednjih desetih letih zaposlil v drugi državi EU, kljub temu pa je do leta 2013 samo 3,3 % gospodarsko aktivnega prebivalstva EU prebivalo v drugi državi članici. Ker so razlike v stopnjah brezposelnosti med državami članicami EU velike, se je povečalo število oseb, ki se želijo preseliti. To se je delno odrazilo tudi v povečani mobilnosti od leta 2011, vendar samo v omejenem obsegu in ne dovolj, da bi se velika neravnotežja na trgih dela v EU uskladila (Evropska komisija, 2014).

2.3 Trenutna situacija slovenske generacije Y na trgu dela

Prehod iz izobraževanja na trg dela, ki je eno izmed prelomnih obdobij v življenju vsakega posameznika, se spreminja. Starost ob prehodu se povečuje, saj velik delež mladih nadaljuje šolanje na tercialni ravni, trajanje prehoda pa se podaljšuje in postaja negotovo, saj zaposlitev za nedoločen čas vse bolj zamenjujejo negotove oblike zaposlenosti kot so prisilni s.p.-ji,

agencijsko delo, honorarna dela in volonterska pripravništva. Skoraj polovica generacije Y je leta 2009 nadaljevalo študij na višješolski ravni, več kot polovica pa se je z delom seznanilo že med šolanjem, največ jih je seveda delalo preko študentskega servisa (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje , Mladi in trg dela, 2013).

Ivančič (2010) pravi, da se v zadnjem desetletju formalna izobrazba močno poudarja v povezavi z razvojem učečih se družb in na znanju temelječih gospodarstev. Klasični modeli so izhajali iz povezanosti izobrazbe s produktivnostjo ali stroški usposabljanja v industrijskih gospodarstvih, sedaj pa naj bi spremenjene narave dela ustvarjale potrebo po tehnološko visoko zahtevnih delovnih mestih in v sektorjih, ki so intenzivni z znanjem. Priložnosti za zaposlovanje manj izobraženega prebivalstva se tako krčijo, povečuje pa se obseg delovnih mest za bolje izobražene.

Skupaj z vse večjim pomenom izobrazbe in usposobljenosti na trgu delovne sile so se začele hitro dvigovati tudi izobrazbene aspiracije med mladimi. Visoka izobrazba pa danes ne zagotavlja več dobre profesionalne kariere, deluje le kot teoretičen predpogoj za zaposlitev, saj delodajalci dajejo prednost delovnim izkušnjam. Mladi so prisiljeni opravljati začasne in fleksibilne oblike dela, ki pogosto predstavljajo preizkusno oz. čakalno dobo za vstop v trajnejšo zaposlitev. Nenehno se morajo dokazovati kot kreativni in nadpovprečno sposobni ljudje, saj če tega niso sposobni, pristanejo v množici tistih, ki se zadovoljijo z slabše plačano službo ali pa celo ostanejo brezposelni (Mohorič, 2012).

Schawbel (2012) pravi, da se je generacija Y znašla v zanki, saj so ji vsi dejali, da je pogoj za dobro službo opravljena fakulteta, vendar so ob končanju študija ugotovili, da je dobrih služb na delovnem trgu na razpolago le nekaj, še te pa ne zahtevajo nujno opravljene fakultete. Tako so sedaj številni diplomanti prisiljeni opravljati nestrokovna dela oz. dela, ki bi jih lahko opravljali z nižjo izobrazbo.

Kramberger (1999) kot posledico izobraževalne ekspanzije navaja stalno povečevanje zahtevnosti poslov na nižjih delih celotne lestvice zaposlitvene hierarhije in kot primer navaja snažilko, ki je včasih lahko bila vsaka oseba, ki je bila to pripravljena opravljati, sedaj pa tudi za to delo že zahtevajo vsaj osnovno izobrazbo. Nove generacije lahko edino na način, da višajo svojo izobrazbo računajo na prednost pri začetnih vstopih na sicer precej zaprte trge dela v večini podjetij.

Gospodarska kriza v Sloveniji je močno zaznamovala delovni trg, ki ima sedaj dve veliki težavi: veliko brezposelnost in majhno delovno aktivnost ter neskladje med pravicami starejših in mlajših delavcev. Poleg neuravnoteženega povpraševanja in ponudbe delovne sile sta veliki oviri večjega zaposlovanja zelo zaščitene zaposlitve za nedoločen čas in visoki stroški dela. V zadnjih nekaj letih se je najbolj poslabšal položaj mladih iskalcev prve zaposlitve s pomanjkanjem delovnih izkušenj. Za Slovenijo sta v primerjavi z drugimi državami Evropske unije značilni nadpovprečno visoka vključenost mladih v visokošolsko

izobraževanje in velik odstotek mladih, ki združujejo pridobivanje izobrazbe in delovno aktivnost. Slovenija ima že vrsto let največji delež začasnih zaposlitev med mladimi v Evropski uniji (Uredništvo, 2013).

Po splošnih kazalcih sodi Slovenija med uspešnejše članice EU, saj ima na primer nadpovprečno izobraženo prebivalstvo ter visoko stopnjo udeležbe osemnajstletnikov v izobraževanju. Mladi na trg dela, če odmislimo močno razširjeno študentsko delo, večinoma vstopajo po končanem šolanju, večina mladih prične z aktivnim iskanjem zaposlitve po dopolnjenem dvajsetem letu starosti, še bolj izrazito pa v drugi polovici dvajsetih let (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje , 2013).

Ivančič (2010) pravi, da sta produkcija kvalifikacij in reprodukcija delovne sile zelo odvisna od celovite organizacije delovnih razmerij in od strukture trga delovne sile, zato so procesi prehodov iz izobraževanja v zaposlitev prej posledica načina regulacije vstopa mladih na trg delovne sile kot pa njihovih individualnih značilnosti. Tabela 7 prikazuje stopnjo registrirane brezposelnosti prebivalcev Slovenije po starostnih razredih in letih, iz katere je razvidno, da imata starostna razreda 15-24 let in 15-29 let najvišjo stopnjo registrirane brezposelnosti v vseh prikazanih letih (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

Tabela 7: Stopnje registrirane brezposelnosti prebivalcev Slovenije po starostnih razredih in letih

Leto	Stopnja registrirane brezposelnosti oseb, starih 15-24 let	Stopnja registrirane brezposelnosti oseb, starih 15-29 let	Stopnja registrirane brezposelnosti oseb, starih 25-49 let	Stopnja registrirane brezposelnosti oseb, starih 50 let in več
2008	12,7	9,3	5,0	10,5
2009	20,0	14,0	7,3	12,3
2010	23,2	16,5	8,6	14,5
2011	23,5	17,2	9,2	17,6
2012	24,2	17,5	9,6	16,9
2013	29,6	21,0	10,9	16,8
2014	30,9	22,5	11,2	15,4

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Aktivno prebivalstvo - izbrani kazalniki, občine, Slovenija, letno, 2015

V prilivu v brezposelnost mladi predstavljajo posebno skupino, saj jih veliko šele prvič vstopa na trg dela. Delež iskalcev prve zaposlitve med mladimi, starimi med 15 in 29 let v obdobju 2008 in 2012 se giblje na ravni od 32 % do 39 %. Kljub visokemu deležu iskalcev prve zaposlitve, pa je med novo prijavljenimi brezposelnimi mladimi še več oseb, ki so izgubili zaposlitev za določen čas. Delež te skupine novo prijavljenih v letih 2011 in 2012 narašča, kar potrjuje, da se mladi pogosto zaposlujejo za določen čas, zaostrovanje krize v zadnjih dveh letih pa fluktuacijo mladih še dodatno pospešuje, saj se zaposlovanje za določen čas povečuje, čas zaposlitve pa je vedno krajši (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje , Mladi in trg dela, 2013).

Težave z zaposlovanjem ima tudi najbolj izobražen del generacije Y. V državah Evropske unije je namreč delež diplomantov znanstvenih ved in inženirjev ter doktorjev znanosti še vedno večji kot v ZDA in na Japonskem, vendar pa je delež raziskovalcev med delovno aktivnim prebivalstvom v Evropski uniji še vedno precej nižji. Veliko evropskih diplomantov in doktorantov preneha z raziskovalno potjo ali jo nadaljuje v državah, ki ponujajo boljše možnosti-večinoma v ZDA (Komisija evropskih skupnosti, 2008).

3 ZADOVOLJSTVO, USPEŠNOST IN MOTIVACIJA SLOVENSKIH PRIPADNIKOV GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU

Pomembno je, da ljudje na delovnem mestu uspejo zadovoljiti svoje potrebe, želje, interese in da jim podjetje, v katerem delajo, to omogoča in jih s tem motivira za delo. Ljudje pa smo si različni, zato moramo upoštevati, da ljudje različno vrednotimo stvari in si postavljamo različne cilje. Torrington in Hall (1987), pravita, da raziskave kažejo, da se s primernim oblikovanjem dela lahko poveča motivacijo zaposlenih za delo, kar izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo delavcev ter jih hkrati pozitivno spodbuja. Dokazano je, da je zaposleni, ki je zadovoljen na delovnem mestu veliko dovzetnejši za motivatorje, s katerimi se ga spodbuja k delu kot nezadovoljen (Svetlik & Zupan, 2009, str. 341).

3.1 Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih

Pri ugotavljanju svojega zadovoljstva ljudje pogosto primerjamo sebe z drugimi zaposlenimi znotraj podjetja, v katerem delamo, z osebami, ki v drugih podjetjih opravljajo podobno delo, kot ga sami opravljamo ter z ljudmi, ki opravljajo podobno delo v istem podjetju, v katerem smo zaposleni (Svetlik & Zupan, 2009). Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu predstavlja več faktorjev, ki vplivajo na delo, sodelavce in na organizacijo, med vsemi pa je zadovoljstvo zaposlenega najbolj pomembno, saj je ravno nezadovoljstvo prvi in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz posamezne organizacije.

V praksi se ponavadi največkrat vodstvo z zadovoljstvom zaposlenega začne ukvarjati šele, ko ta izrazi željo o odhodu iz organizacije, vendar je takrat v večini primerov že prepozno,

tako da se morajo organizacije vseskozi posvečati zadovoljstvu svojih zaposlenih, saj zadovoljen in cenjen delavec znanstveno dokazano v največji možni meri prispeva k uspehu podjetja (Mihalič, 2006, str. 266).

O definiciji zadovoljstva razpravljajo številni avtorji. Mihalič (2006, str. 266) zadovoljstvo zaposlenega z delom definira kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela. Opredeljuje ga tudi kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno (Mihalič, 2008, str. 4).

Zadovoljstvo je individualna reakcija na delovno okolje, dojemanje lastne organizacije, svojih možnosti in pogojev dela ter pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela (Schneider, 1990, str. 303). Zadovoljstvo je običajno definirano kot efektiven oziroma čustven odziv na delo (Kreitner & Kinicki, 1992). Iz ekonomskega vidika je zadovoljstvo enotirni koncept, ki je razložen v povsem denarnih vidikih (Lazear, 2000).

Baron & Kreps (1999) predvidevata, da imajo ljudje radi nagrade, ne marajo pa se truditi. Tako bo boljša plača za enak delež truda povečala zadovoljstvo zaposlenega in preprečila njegov odhod z delovnega mesta, vendar se iz psiholoških in socioloških vidikov ve, da je zadovoljstvo na delovnem mestu povezano z veliko več dejavniki, kot le z menjavo dela za denar. Pravita, da so ekonomski dejavniki pomembni, vendar so prav tako pomembni tudi psihološki in sociološki dejavniki. Tako je oseba lahko zelo zadovoljna z denarnimi nagradami, ki jih prejema za svoje delo, vendar nezadovoljna z odnosom, s katerim je obravnavana s strani sodelavcev in nadrejenih ali drugimi dejavniki njene službe, ki ji ne omogočajo zadovoljitve njenih potreb, vrednot ali ker ne zadovoljujejo njenih pričakovanj.

V raziskavi magistrske naloge se tako ne bom osredotočila le na ekonomske dejavnike zadovoljstva temveč tudi na psihološke in sociološke, ki so prav tako pomembni dejavniki in vplivajo na zadovoljstvo z delom.

3.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Najpomembnejši dejavnik zadovoljstva vsake osebe je povezan z značilnostmi delovnega mesta, ki ga zaseda. Različni dejavniki zadovoljstva pa različno vplivajo na zaposlene. Medtem ko je nekomu najpomembnejša visoka plača, je drugemu bolj pomembno, da se dobro razume s sodelavci in z njimi dela v prijetnem vzdušju. Nekomu drugemu je najpomembnejša možnost razvoja in znanja, spet tretjemu pa fleksibilen delovni čas.

Robbins in Judge (2009) pravita, da se je pri merjenju zadovoljstva potrebno zavedati, da je delo veliko več kot opravljanje glavnih zadolžitev kot so pisanje programskih kod,

pregledovanje papirjev, čakanje na stranke ali vožnja tovornjaka. Služba zahteva interakcijo s sodelavci in nadrejenimi, upoštevanje pravil organizacije, doseganje zastavljenih standardov, delovanje v delovnih pogojih, ki so pogosto vse prej kot idealni itd. Zato je tudi merjenje zadovoljstva zaposlenih kompleksen rezultat številnih diskretnih faktorjev, povezanih z delovnim mestom. Najpogostejša pristopa za merjenje zadovoljstva sta enoten globalni rating in vsota ocen, ki so sestavljene iz številnih dejavnikov, povezanih z delovnim mestom.

Enoten globalni rating ni drugega kot odgovor na vprašanje: Gledano v celoti, kako zadovoljni ste s svojim delovnim mestom? Na to vprašanje zaposleni odgovorijo z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen. Vsota ocen je precej bolj sofisticiran način, saj identificira ključne elemente v službi in vpraša zaposlene po njihovi oceni glede vsakega izmed njih. Tipični elementi dela so narava dela, nadzor, plača, možnosti za napredovanje in odnosi s sodelavci. Zaposleni jih ocenijo na standardizirani lestvici, raziskovalci pa nato na podlagi teh ocen naredijo enotno oceno (Judge & Robbins, 2009).

Svetlik in Zupan, (2009, str. 341) sta združila dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu v šest skupin:

Tabela 8: Dejavniki zadovoljstva pri delu

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

Vir: Svetlik & Zupan, Menedžment človeških virov, 2009, str. 341

Med faktorji, ki predstavljajo zadovoljstvo zaposlenih, Mihalič (2006, str. 266) navaja:

- zadovoljstvo z delovnim mestom;
- zadovoljstvo z neposredno nadrejenim;
- zadovoljstvo z nalogami;
- možnosti izobraževanja;
- zadovoljstvo s sodelavci;
- zadovoljstvo s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo;
- možnosti napredovanja;
- zadovoljstvo z načinom dela;
- zadovoljstvo s plačo in nagrajevanji;
- zadovoljstvo z delovnim časom.

Baldonado (2008) je v svoji raziskavi, ki jo je opravil s študenti generacije Y, ugotovil, da na zadovoljstvo generacije Y vpliva podpiranje zdravega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem s fleksibilnim delovnim časom, popusti pri mesečnih kartah za fitnes itd. Poleg tega je pomembno zagotavljanje zahtevnega dela z namenom pomagati rasti zaposlenim pripadnikom generacije Y in razvijati njihovo kariero, uporabljati dosežke na delovnem mestu kot način nagrade oz. priznanja za zaposlenega pripadnika generacije Y, ustvariti varno, udobno in zabavno delovno okolje, nagrajevati dobro delo s povečano odgovornostjo ter zagotoviti pošteno plačilo.

Thompson in Gregory (2012) sta skozi raziskave ugotovila, da na zadovoljstvo generacije Y najpomembneje vplivajo ravnotežje in svobodno razporejanje časa med delom in zasebnim življenjem, smiselno in raznoliko delo, ki omogoča pridobitev novih znanj in izkušenj in visoko priznavanje oz. pozornost za opravljeno delo. Generacija Y na delovnem mestu pričakuje tudi jasno opredeljene cilje, ki se pričakujejo od njih, poleg tega pa konstantno pomoč, mentorstvo in podporo pri njihovem izpolnjevanju. James (2013) dodaja, da v največji meri na zadovoljstvo generacije Y vpliva občutek biti vreden in cenjen na delovnem mestu, finančne nagrade, občutek prispevati nekaj pozitivnega, dosežki, učenje in možnosti za napredovanje in rast, reševanje problemov, biti del motiviranega tima in pomagati sodelavcem.

3.3 Opredelitev delovne uspešnosti

De Waal (2001) opozarja, da je potrebno pri sistemu zagotavljanja uspešnosti upoštevati več ravni: uspešnost posameznikov, podjetja in organizacijskih enot oziroma skupin, pri čemer je zelo pomembno usklajevanje ciljev na vseh ravneh, kar ponazarja slika 1. Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost skupine, v kateri deluje in slednja pogoj za uspešnost podjetja.

Slika 1: Dvosmerni tok uspešnosti

Vir: Svetlik & Zupan, Menedžment človeških virov, 2009

Rozman (2004, str. 51) uspešnost opredeljuje kot primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati, ki jih dosežemo. Uhan (2000, str. 453) delovno uspešnost opisuje kot sestavo treh osnovnih dejavnikov: znanja, sposobnosti in motivacije, saj je splet tega, kar človek zmore, zna in hoče. Poleg tega je potrebno upoštevati še čustvenost in značaj vsakega posameznika, ki sta tudi dejavnika, ki vplivata na delovno uspešnost.

Lipičnik (1998, str. 108) pravi, da sta ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti dva procesa, ki ju je mogoče obravnavati tudi ločeno. Pri ugotavljanju želimo ugotoviti kakšni rezultati in kateri cilji so bili pri delu doseženi, pri ocenjevanju pa ali naj delavca nagradimo ali kaznujemo. Pri ugotavljanju uspešnosti delavcev zbiramo podatke o dosežkih, vedenju in vseh drugih načinih reagiranja, ki pomagajo vodji pri ocenjevanju doseženega. Glavni namen ocenjevanja delavca s pogovorom z vodjo pa je ugotoviti, kako delavčevo delovno uspešnost in rezultate še izboljšati.

Stuart-Kotzejeva (2006, str. 3) pravi, da je uspešnost posameznika najbolj odvisna od njegovega vedenja, ravnanja in odločitev, najpomembneje pa je, da zaposleni posamezniki svoje vedenje lahko usmerjajo in nadzirajo. Vodje sicer lahko skušajo vplivati na ta proces, a je končna odločitev o vedenju, ki ga bodo izbrali, vedno pri zaposlenih samih, kako uspešni bodo pri svojem delu, pa bo odvisno od tega, ali in koliko je njihovo vedenje skladno z zahtevami dela. Da bi lahko dosegli čim večjo usklajenost, morajo zaposleni vedeti, katera vedenja so najbolj povezana z uspešnostjo, saj le na ta način lahko prepoznajo, kakšno je njihovo vedenje v primerjavi s tistim, ki vodi k uspešnosti. Prav tako je pomembno, da se zavedajo, katera vedenja so nezaželena, spet pa je odločilno, ali so svoje vedenje pripravljeni spremeniti oziroma ali imajo za to potrebno znanje in tudi podporo v okolju.

Svetlik in Zupan (2009, str. 416) delovno uspešnost razumeta kot funkcijo zmožnosti in motivacije ter priložnosti, povezane z okoljem, ki prav tako vpliva na njihovo uspešnost. Gre za to, kaj zaposleni zmore in hoče narediti ter kakšno priložnost ima za to, da to, kar zmore in hoče tudi lahko naredi. V organizaciji, ki si prizadeva za doseganje skupnih ciljev, je pomembno tudi to, da so vsi dejavniki uspešnosti usmerjeni v cilje, povezane s cilji organizacije. Ob izostanku enega od treh dejavnikov ali če so dejavniki med seboj neuravnoteženi, je uspešnost enaka ničli. Imamo lahko odlične pogoje za delo in obilo znanja, vendar če nimamo motivacije da bi jih izkoristili, so vložki podjetja v znanje in opremo zelo slabo izkoriščeni, prav tako velja obratna situacija.

Zupan in Kaše (Zupan & Kaše, 2007) dejavnike delovne uspešnosti razdelita na zunanje in notranje. Zunanji so tisti dejavniki, na katere zaposleni nimajo direktnega vpliva. Med najpomembnejše zunanje dejavnike sodijo velikost organizacije, tehnologija, okolje, cilji in strategija ter organizacijska kultura. Med notranje dejavnike delovne uspešnosti štejemo znanje, usposabljanje, osebnostne lastnosti posameznikov, motivacijo in nagrade. Tudi če so v podjetju vsi zunanji dejavniki na visokem nivoju, brez ustreznih notranjih dejavnikov zaposlenih ne bo optimalnih rezultatov.

Gabriel in Robitaille (2008) navajata, da je za uspešnost generacije Y ključno ponuditi takojšen odziv na njihovo delo in ne čakati na letno ocenjevanje. Pregled uspešnosti je potreben na dnevni in tedenski ravni. Na začetku karierne poti je generacija Y usmerjena h kratkoročnim ciljem, zato jih planiranje kariere in napredovanje po lestvicah ne bo ganilo, saj se generacija Y zaveda, da delovno mesto, ki ga opravlja danes, mogoče čez deset let sploh ne bo več obstajalo. Namesto tega se je potrebno raje posvetiti raziskovanju in negovanju njihovih strasti in jim dajati priložnosti za učenje in razvijanje kompetenc, ki bi presegale tradicionalne meje.

Priporočljivo je tudi, da se jim da možnost sodelovanja pri različnih projektih, ki so povezani ali pa tudi ne z njihovim delovanjem. Na ta način lahko zelo dobro zadovoljimo njihovo željo po raznolikosti in samoraziskovanju. Vsa podpora na drugi strani zahteva sodelovanje baby boom generacije v obliki mentorstva in prenašanja izkušenj. Če želi podjetje danes zaposliti pripadnika generacije Y, ni dovolj, da mu ponudi pogodbo s fokusom na bonitetah po delovni dobi ter dobro pokojnino. Pripadniki generacije Y danes zahtevajo konkurenčne plače in se zelo neradi naslanjajo na podjetje z mislijo, da bodo dolgoročno ostali tam, saj nimajo nikakršne garancije za to. Generacija Y si želi managerje, ki bodo mentorji in jim tako pomagali pri rasti in učenju. Vse to jim bo omogočilo, da bodo uspešni pri delu (Gabriel & Robitaille, 2008).

Buik (2008) pravi, da je za zaposlovalca danes zelo velik izziv pridobiti in kasneje tudi obdržati pripadnika generacije Y, saj le ti konstantno iščejo nove priložnosti in izzive. Eden izmed glavnih razlogov, zakaj pripadniki generacije Y zapuščajo podjetja v katerem so

zaposleni je, ker se niso razumeli oziroma spoštovali svojega nadrejenega ali celotne organizacije. Generacija Y nima rada starega načina upravljanja v smislu ukazov in nadzora s strani nadrejenih, ki pričakujejo, da bodo zaposleni delo opravili brez vprašanj.

Ker je generacija Y odraščala ob Ninja želvah, Power Rangersih in Pokemonih, katerim skupno je to, da je pri vseh prisoten mentor, tudi oni najbolje učinkujejo in delujejo v okolju, kjer imajo na voljo mentorja. Njihov idealni vodja je tisti, ki ceni udejstvovanje, sodelovanje in medsebojno komuniciranje ter ustvari okolje, v katerem vlada medsebojno spoštovanje. V takšnem okolju se pripadniki generacije Y najbolje počutijo in so tudi najbolj uspešni.

Pomanjkanje možnosti za karierni razvoj in napredovanje je tudi eden izmed razlogov, zakaj generacija Y zapušča podjetja in išče priložnosti drugje. Generacija Y želi biti uspešna, želi se učiti in delati stvari bolje. Nagnjeni so k spremembam in izzivom. Buik pravi, da v realnosti delodajalci včasih tudi precenijo zmožnosti delavcev generacije Y. Tukaj ponovno nastopi možnost mentorstva, saj na ta način lahko zaposleni razvije določena znanja in veščine, ki jih potrebuje za delo. Da bi bila generacija Y pri delu uspešna, potrebuje raznoliko delo, veliko zabave ob delu, prijatelje, svobodo, fleksibilnost in nagrado, hkrati pa se morajo zavedati njihove odgovornosti (Buik, 2008).

3.4 Sistem plač in nagrajevanja uspešnosti

Zaposleni plačo in nagrajevanje vidijo kot povračilo oz. plačilo za vloženi trud, hkrati pa tudi kot priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnosti. Za zaposlene je plača tudi osnovni vir sredstev za življenje in je v tem smislu tudi socialna kategorija (Svetlik & Zupan, 2009, str. 525). Lipičnik (1998, str. 191) pravi, da gre pri sistemu plač in nagrajevanja najpogosteje za usklajeno politiko, procese in prakse neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Celotni sistem nagrajevanja vključuje:

- finančne nagrade;
- fiksna plača (osnovna plača);
- variabilna plača (spremenljiva plača, odvisna od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj: bonusi, plačilo individualne uspešnosti, nagrada za storilnost, provizije, plačilo servisne dejavnosti, plačilo za zmožnosti oz. izobrazbo, dodatki za nadurno delo, delo v izmenah itd.);
- ugodnosti pri delu (prispevek za pokojninsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil itd.);
- nefinančne nagrade (pohvale, priznanja, dosežki, osebni razvoj itd.).

Sistem nagrajevanja je bistveni sistem vsake organizacije, ki mora izhajati iz strategije same organizacije, vendar mora biti podrejen zakonodaji posamezne države (Lipičnik, 1998, str. 191). Zupan (2001, str. 19) razlikuje med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih.

Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja, zato je prvi enak za enaka dela, drugi pa se spreminja glede na uspešnost posameznika.

Med stalna izplačila spada:

- osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur;
- nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti kot so dopusti, prazniki, bolezenski izostanki;
- dodatki kot so dodatek za težke delovne razmere, dodatek za nočno delo, dodatek za delovno dobo;
- ugodnosti kot so dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, uporaba službenega avtomobila.

Večina ugodnosti je povezana z delovnim mestom, nekatere kot npr. uporaba službenega avtomobila v zasebne namene pa lahko zaposleni dobijo glede na svojo uspešnost. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo za uspešnost se običajno izplačajo v denarni obliki, nagrade in ugodnosti pa so lahko denarne in nedenarne. Med nedenarne sodijo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti kot na primer višji ugled ter nematerialne nagrade kot so priznanja in pohvale.

Plačilo za uspešnost in nagrade so v celoti gibljivi del. V Evropi so nekateri sestavni deli plač predpisani z zakonom, kolektivno pogodbo in drugimi predpisi, saj tako država in sindikati delavcem zagotavljajo raven pravic iz delovnega razmerja. Slovenija ima tako z zakonodajo že veliko elementov predpisanih, zato podjetja nimajo prav veliko svobode, kako bodo oblikovala plačne sisteme (Zupan N. , 2001). Glede na veljavni institucionalni okvir plač in nagrajevanja v Sloveniji lahko prikažemo sestavo tipične slovenske plače (Svetlik & Zupan, 2009, str. 527-528):

Tabela 9: Sestava tipične slovenske plače

Del plače	Pomen
Osnovna plača	Plačilo za poln delovni čas, za normalne delovne razmere in za normalno uspešnost
Dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas	Nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga
Dodatek za delovno dobo in za stalnost	Vsa delovna doba in delovna doba v konkretnem podjetju
Ugodnosti	Pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Del plače	Pomen
Bonitete	Uporaba službenega avtomobila, mobilnega telefona ali prenosnega računalnika v zasebne namene, kredit po obrestni meri, ki je nižja od tržne, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja
Nadomestila za čas, ko delavec ne dela	Plačilo med dopustom, bolezenske odsotnosti, porodniške, čakanje na delo
Plačilo za delovno uspešnost	Individualna uspešnost, skupinska uspešnost
Plačilo za uspešnost poslovanja	Uspešnost podjetja
Nagrade za posebne dosežke	Inovativnost, nagrade najboljšim
Drugi osebni prejemki	Regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči
Povračila stroškov v zvezi z delom	Prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek
Druge ugodnosti po presoji delodajalca	Dodatni dnevi dopusta, obseg izobraževanja za poslovne potrebe

Vir: Svetlik & Zupan, Menedžment človeških virov, 2009, str. 527-528

Nagrajevanje je lahko denarno in nedenarno. Ravno nedenarno nagrajevanje ima danes pri zaposlenih vedno večji pomen, saj lahko različne nedenarne nagrade prispevajo k bistveno boljšemu počutju zaposlenih v podjetju, zadovoljni delavci pa bistveno prispevajo k uspešnosti podjetja, zatorej je za podjetje bistvenega pomena, da nagrajuje delavce tudi nedenarno. Najpogostejša nedenarna nagrajevanja so kotizacije za izobraževanja, seminarje in konference, možnost napredovanja, možnost zahtevnejšega in bolj odgovornega dela, dodatni prosti dnevi, možnost soudeležbe pri lastništvu, javna pohvala pred sodelavci, boljši delovni pogoji, službeni avtomobil, službeni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik in plačilo športnih aktivnosti (Mihalič, 2006, str. 216-217).

V okviru denarnih nagrad lahko izpostavimo različne denarne stimulacije, ki v praksi pogosto izvirajo iz interno določenih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Priporoča se, da denarno nagrajevanje izvira iz spremenljivega dela plače, ki je vezan samo na uspešnost posameznika. Razmerja med fiksnim in spremenljivim delom plače, ki so ugodna, so predvsem 70:30, v tujih visoko inovativnih podjetjih pa je razmerje večinoma obrnjeno in sicer je kar med 50 % in 70 % plače vezano samo na uspešnost in učinkovitost (Mihalič, 2006, str. 217).

3.5 Opredelitev motivacije in motivacijskih dejavnikov

Vsak človek je edinstven, zato svoje individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, interese in stališča prinese seboj na delovno mesto. Ker so te lastnosti od

zaposlenega do zaposlenega drugačne, so tudi motivatorji od posameznika do posameznika različni. Motivacija je vzrok, zaradi katerega ljudje ob določenem znanju in sposobnostih delajo. Je splet različnih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Brez nje človek ne more storiti nobene dejavnosti ali biti aktiven. Motivacija za delo je izmed vseh posebej pomembna, saj zaposlenemu pomaga k uresničitvi svojih ciljev ter ciljev organizacije, v kateri dela. Uporabljajo jo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer (Lipičnik, 1998).

Hitt, Miller in Colella (2011) motivacijo opredeljujejo kot sile, ki človeka usmerjajo, da doseže določene cilje, pri tem pa dosežek ni rezultat samo sposobnosti ali okoljskih dejavnikov. Svetlik, Trbanc, Lipavec in Ignjatović (1996) pravijo, da sta organizacija in ljudje dve različni entiteti, med katerima management išče optimalno razmerje, da bi v čim večji meri dosegel cilje organizacije in omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih. Za ljudi v organizaciji so najpomembnejše njihove potrebe in interesi, zato se v organizacije vključujejo z namenom zadovoljitve svojih potreb. Te lahko opredelimo kot:

- materialne, ki zagotavljajo hrano, obleko, stanovanje, socialno varnost, družinsko življenje, vključevanje v skupnost, izobraževanje za osebno rast;
- socialne, ki zagotavljajo vključevanje v delovne skupine in dajanje priznanj;
- osebnostne, ki zagotavljajo izobraževanje, usposabljanje, razvoj kariere, napredovanje, samostojnost pri delu, vključevanje v pomembnejše odločitve.

Rozman (1993) prav tako meni, da ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih, saj le te v človeku povzročijo napetost, željo in potrebo po delovanju za zadovoljitev potrebe. Delovanje se kaže kot iskanje sredstva, s katerim bo potreba zadovoljena, z iskanjem sredstva za zadovoljitev potrebe pa se razume predvsem delo. Motivirani ljudje delujejo usklajeno za doseganje skupnih ciljev, zato od izpolnitve ciljev oddelka ali podjetja pričakujejo izpolnitev svojega cilja oz. nagrado.

Brečko (2008c) pravi, da generacijo Y na delovnem mestu motivirajo naslednje:

- individualen pristop, oseben stik in komunikacija z vodjo;
- veliko svobode pri delu;
- možnost razvijanja sposobnosti in znanja, ki bodo zvišala njihovo vrednost na trgu dela in povečala kakovost življenja;
- priznanje za uspešno opravljeno delo;
- zabava na delovnem mestu;
- občutek, da so del skupnosti;
- svoboda glede osebnega sloga oblačenja.

Lipičnik (1998) meni, da ljudje potrebujejo denar in si ga želijo, zato vsekakor motivira, saj je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih osnovnih potreb, potreb po

varnosti in z njim lahko dosežemo veliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih, zato je močan, vsekakor pa ne edini motivator.

Bacharach (2012) pravi, denar ni dovolj velika motivacija za generacijo Y, da bi jo le z njim obdržali na delovnem mestu za dolgo časa. Denar je pomembna dobrina za njih, zelo cenijo pa tudi družbene aspekte njihovega življenja. Da na delovnem mestu pripadniki generacije Y ostanejo motivirani, potrebujejo jasno definirana pričakovanja s strani svojih vodij, možnost razvoja in mentorstva, izzive, timski duh, v katerem čutijo podporo in lahko napredujejo ter možnosti za rast in mobilnost.

Martin (2005) svetuje managerjem, naj motivirajo generacijo Y s tem, da si za njih vzamejo čas in jih poslušajo, saj se bodo tako počutili bolj domače in bodo z njimi vzpostavili neformalen stik. Managerji naj ustanovijo mentorski odnos z generacijo Y in jim pomagajo pri njihovi rasti in izboljšanju. Zagotovijo naj jim orodja, vire in učne cilje, ki jih potrebujejo za učenje in jim dajo vedeti, kako bodo znanje lahko uporabili. Generacijo Y motivira možnost fleksibilnega delovnega časa, delovnih nalog, projektov in kariernih poti ter nenehen odziv na njihovo delo, ki jim z nasveti pomaga izboljšati njihovo delo. Konstantno potrebujejo občutek, da delajo dobro, zato potrebujejo pohvale in priznanja za svoje delo.

Goudreau (2013) pravi, da se generacijo Y motivira tako, da se jim razloži vizijo podjetja in doprinos, ki ga pričakujejo od njih, saj se tako počutijo cenjene in zato posledično povečajo svojo produktivnost. Motivirajo jih možnosti družbenega udejstvovanja kot so vključenost v humanitarnih akcijah in dobrodelnih maratonih. Želijo razvoj svoje kariere, za kar niso pripravljeni čakati več let, potrebujejo pa spodbude na svoji karierni poti in nenehen odziv in reakcijo na njihovo opravljeno delo. Generaciji Y je potrebno ponuditi veliko fleksibilnosti kot je delo izven pisarne, da si lažje uravnotežijo zasebno in službeno življenje. Nuditi jim je potrebno možnosti izobraževanj in profesionalnega razvoja ter jim ponuditi možnost izbire projektov, na katerih želijo delati.

Norman (2014) za motiviranje pripadnikov generacije Y priporoča spodbujanje uporabe tehnologije na delovnem mestu, saj zagotavljanje napredne tehnologije spodbuja njihovo inovativnost. Svetuje, da se pripadnikom generacije Y posreduje najnovejše pomembne informacije, saj se bodo tako čutili pripadne organizaciji in da delodajalci razvijejo sistem deljenega upravljanja ciljev, preko katerega bodo vsi zaposleni imeli pregled nad cilji sodelavcev, kar jih bo dodatno motiviralo za doseganje ciljev. Generacija Y potrebuje zagotovitev stalnih povratnih informacij ter fleksibilnost, ki se nanaša tako na projekte in urnike. V kolikor je možno, jim je potrebno ponuditi delo od doma, profesionalni portfolio pa je za njih zelo dober način za predstavitev dosežkov zaposlenega in opravljenih projektov.

Alexander (2014) v svoji raziskavi navaja, da so sodelujoči iz generacije Y navedli naslednje notranje motivacijske faktorje:

Tabela 10: Notranji motivacijski faktorji

Notranji motivacijski faktorji	Pomen
Notranja želja doseči zastavljene cilje in opraviti zadane naloge	
Občutek pripadnosti	Biti član tima in pozitivnega okolja
Občutek, da prispevajo dodano vrednost podjetju	Pomoč sodelavcem, pomoč skupnosti, pomoč organizaciji
Občutek zadovoljstva	Da je delo dobro narejeno, doseženi cilji, prejete pohvale
Občutek lastne vrednosti	Pomembno delo, da nisi samo številka, najti svoj namen, delati v organizaciji, ki ti veliko tudi vrne, razviti določeno spretnost, prispevati k skupnemu dobremu in timskemu delu
Fokus na prihodnosti	Osebnostna rast, možnosti napredovanja, ravnotežje med delom in prostim časom
Aktivnosti, ki prinašajo zadovoljstvo	Občutek pomembnosti, kritično razmišljanje, delanje razlike, prispevati nekaj podjetju
Določene stvari, ki prispevajo k osebnostni rasti	Predaja znanja, učenje določenih spretnosti, možnosti dodatnega izobraževanja, možnosti napredovanja
Delati tisto, kar je moralno pravilno	Pomagati drugim, prispevati svoj delež v tim, ustvariti skupnost

Vir: Alexander, Generation Y knowledge workers' experience of work motivation: A grounded theory study, 2014

Acar (2014) loči dve vrsti motivacijskih faktorjev, ki motivirata generacijo Y. Notranji motivacijski faktorji so pravična plača, odgovornost in samostojnost, dosežki, tehnična znanja in usposobljenost, spoštovanje in osebna prepoznavnost, zanimivo delo in napredovanje. Zunanji motivacijski faktorji pa so obzirni in simpatični nadrejeni, omejeni delovni čas, dobre prakse in politika podjetja, bonitete, primerne plače, varnost in dobri delovni pogoji.

3.6 Teorije motiviranja

Vrsta avtorjev je proučevala potrebe in jih glede na njihove lastnosti, vsebino, intenzivnost in podobno tudi razvrščala v skupine. V nadaljevanju bom za boljše razumevanje motivacije in dejavnikov, ki nanjo vplivajo, predstavila naslednje tri pomembnejše teorije: Maslowo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo in McClellandovo teorijo potreb po dosežkih.

Motivacijska teorija Maslowa je za podjetja uporabna, saj lahko na njeni podlagi z vprašalniki ugotovijo, kaj motivira ljudi v določenem podjetju in v določenem času. Ugotovitve nato lahko uporabijo, ko določajo instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Pomembno je, da se organizacije zavedajo, da se stopnje občutljivosti skozi čas spreminjajo, kar se kaže v tem, da lahko v različnem času in v isti organizaciji ter v istem času in različnih organizacijah dobimo povsem drugačne rezultate (Lipičnik, 1998). Maslow (1943) pravi, da so ljudje motivirani zaradi želje po zadovoljitvi določenih potreb, ki jih ni samo razvrstil v skupine, temveč je med njimi določil tudi hierarhijo. Delijo se na pet glavnih področij:

- Fiziološke potrebe (hrana, kisik, pijača, spanje, itn.);
- Potreba po varnosti (fizični, materialni, čustveni, zdravstveni itn.);
- Socialne potrebe (pripadnost in ljubezen, prijateljstvo, intimnost);
- Ugled in samospoštovanje;
- Potreba po samorealizaciji in samopotrditvi (spiritualne, etične in estetske potrebe).

Človek najprej zadovolji potrebe prve skupine in dokler mu te ne omogočajo preživetja, si ne privošči zadovoljevanja višjih potreb. Ko pa zadovolji to skupino potreb do določene mere, pričenja z zadovoljevanjem potreb v višji skupini. Pomembna je ugotovitev, da motivirajo nezadovoljene potrebe in bolj ko so zadovoljene, toliko manj so spodbuda za delovanje, saj zadovoljene potrebe ne motivirajo (Maslow, 1943).

Maslowa hierarhija potreb je doživela precej kritik in je postala vprašljiva, saj so nekateri znanstveniki opazili, da je lahko več potreb pomembnih istočasno. Kot primer lahko navedemo, da ima ena oseba istočasno lahko potrebo po pripadnosti, samorealizaciji in samopotrditvi. Celo Maslowe klinične študije so pokazale, da njegova teorija o hierarhiji potreb ni relevantna za vse posameznike (Hitt, Miller, & Colella, 2011).

Herzberg je ugotovil, da vse motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve skupini: na higienike ter motivatorje, zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija. Higieniki ustvarjajo pogoje za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi za delo. Fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in potreba po pripadnosti sprožajo v ljudeh nezadovoljstvo, v kolikor niso izpolnjeni in sprožajo zadovoljstvo v kolikor so ustrezno doseženi, ne glede na vse, pa ne motivirajo k boljšemu delovanju. Te faktorje Herzberg imenuje higienski faktorji. Nasprotno pa potrebe po spoštovanju, priznanju, napredovanju, razvijanju lastnih sposobnosti in prevzemanju odgovornosti sprožajo zadovoljstvo, v kolikor so doseženi in so motivatorji za boljše delovanje. Dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik skorajda ni (Herzberg, Mausner, & Snyderman Bloch, 1959).

Herzbergova motivacijska teorija je za organizacije uporabna predvsem zato, da se lahko zavedajo dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: higienikov, ki usmerjajo zaposlene v delo in odstranijo odvečne napetosti ter motivatorjev, s katerimi lahko izzovejo aktivnosti pri zaposlenih (Lipičnik, 1998).

Ena izmed novejših teorij motiviranja je teorija zadovoljitve treh potreb, v kateri McClelland (1961) pravi, da ljudi motivirajo tri potrebe:

- potreba po dosežkih;
- potreba po moči oz. avtoriteti;
- potreba po tesnem sodelovanju.

Nekateri te potrebe opredeljujejo kot naučene potrebe, saj nanje vpliva kulturno ozadje in so s časom lahko pridobljene. Te tri potrebe so mišljene tudi kot neodvisne, kar pomeni, da ima vsak človek za vsako izmed njih visoko ali nizko potrebo po izpolnitvi. Čeprav so vse tri potrebe pomembne, je potreba po dosežkih dobila največ pozornosti s strani raziskovalcev zaradi njenih posebej opaznih organizacijskih posledic (Hitt, Miller, & Colella, 2011, str. 215). McClelland (1961) pravi, da večino ljudi odlikuje kombinacija vseh treh značilnosti, vendar v vsakem človeku posamezna potreba prevladuje, kar posledično zaznamuje njegovo obnašanje in delo.

Zaposleni s potrebo po dosežkih želijo biti učinkoviti in doseči več kot drugi zato si postavljajo zahtevne, vendar ne prezahtevne cilje, katere ne bi mogli doseči. Raje si sami postavijo cilje, kot da bi bili brez njih ali bi jim jih postavili drugi. Dobro se počutijo, ko presežejo nek cilj, ki so si ga postavili in ki jim veliko pomeni. Dosežki so jim pomembnejši od materialnih ali finančnih nagrad, zato neprestano iščejo možnosti za izboljšave, najraje pa imajo situacije, v katerih lahko prejmejo redne in konkretne povratne informacije. Razmišljajo pozitivno in čutijo visoko odgovornost za svoje delo. Najbolje delujejo na delovnih mestih, ki so zahtevna, slabo pa delujejo v rutinskih in dolgočasnih delovnih mestih. Čeprav je potreba po dosežkih relativno stabilna značilnost pri odraslih, pa jo je s treningom mogoče povečati (McClelland, 1961).

Zaposleni s potrebo po moči oz. avtoriteti želijo moč, tekmovanje, zmagovanje, vpliv na dogajanje in na podrejene. Uživajo v statusu in priznanjih. McClelland potrebo po moči razdeli na institucijsko moč ter na osebno moč. Ljudje, ki imajo veliko potrebo po institucijski moči, želijo vplivati na druge iz altruističnih razlogov. Delujejo v dobro organizacije in želijo služiti drugim. So bolj kontrolirani pri izvajanju moči. Nasprotno so ljudje z visoko potrebo po osebni moči bolj impulzivni pri izvajanju moči in delujejo tako, da vplivajo na druge z razlogom lastne koristi. Za druge ljudi ne kažejo zanimanja in so fokusirani na pridobivanje in ohranjanje simbolov prestiža in statusa, kot je na primer velika pisarna (McClelland, 1961).

Hitt, Miller in Colella (2011, str. 216) pravijo, da je raziskava pokazala, da je visoka potreba po institucijski moči ključna lastnost najboljših managerjev, saj znajo izboljšati moralo, ustvariti jasna pričakovanja in vplivati na druge, da delajo v dobro organizacije. Potreba po institucionalni moči je za doseganje managerskih uspehov celo pomembnejša od potrebe po dosežkih, seveda pa je najboljša opcija imeti nekaj potrebe tako po institucionalni moči kot po dosežkih kot le eno ali drugo.

Ljudje s potrebo po tesnem sodelovanju želijo pripadnost in sprejetost v skupini, saj jim več pomeni sodelovanje in prijateljstvo kot tekmovanje. Želijo biti všečni in ostati v dobrih odnosih z večino drugih ljudi. Najraje se prilagodijo skupini, ne marajo pa visokih tveganj in negotovosti. Niso dobri managerji, saj so bolj osredotočeni na vzpostavljanje in ohranjanje odnosov z ljudmi kot s fokusom na projekte in delo (McClelland, 1961).

4 NAČRT RAZISKAVE O PRIMERJAVI ZADOVOLJSTVA, USPEŠNOSTI IN MOTIVACIJE SLOVENSKIH PRIPADNIKOV GENERACIJE Y NA DELOVNIH MESTIH V SLOVENIJI IN V TUJINI

4.1 Zasnova raziskovanja

Magistrska naloga bo v teoretičnem delu razdeljena na dve poglavji, v katerih bom na podlagi izbrane domače in tuje strokovne literature in elektronskih virov z opisno metodo predstavila glavne teoretične pojme. V prvem poglavju bom prikazala generacijo Y in opisala, kako se razlikuje od ostalih generacij, ki trenutno zasedajo delovna mesta, prikazala dejavnike povpraševanja in ponudbe po delovni sili in situacijo na trgu dela. V drugem poglavju bom opisala pojem zadovoljstva in dejavnike zadovoljstva, uspešnost in nagrajevanje uspešnosti ter opredelila motivacijo in motivacijske dejavnike ter teorije motiviranja.

Teoretičen del magistrske naloge bom nadgradila z empiričnim raziskovanjem, ki bo temeljil na kvantitativnem pridobivanju podatkov s pomočjo spletne ankete, s katero bom anketirala slovenske pripadnike generacije Y, ki so zaposleni v Sloveniji ali v tujini in ugotovila, ali je njihovo zadovoljstvo, uspešnost in motivacija večje na delovnih mestih v Sloveniji ali v tujini. Za spletno anketo sem se odločila na podlagi tega, da je generacija Y, ki bo anketirana, računalniško pismena in zajame populacijo, ki jo želim anketirati, poleg tega pa je hitra, saj se odgovori udeležencev zabeležijo tisti hip, ko anketiranec zaključi z izpolnjevanjem, kar skrajša čas med začetkom in koncem anketiranja (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005).

Da povečam zanesljivost in veljavnost raziskave in ji s tem zagotovim večjo kakovost, bom izvedla triangulacijo še z metodo kvalitativnega zbiranja podatkov. Izvedla bom delno strukturirane intervjuje, kjer bom spisek vprašanj za izpraševance pripravila vnaprej, konkretna izvedba pa bo prilagojena situaciji in toku pogovora. Za intervju sem se odločila predvsem zaradi velike prilagodljivosti in možnosti daljšega časa izpraševanja, s katerim bom dobila dodaten vpogled na raziskovalno vprašanje, delno strukturiran intervju pa bo omogočal, da pridem še do dodatnih informacij s strani izpraševancev ter lažje interpretiram rezultate, pridobljene v anketi (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005).

S pomočjo ankete in intervjuja kot metodi zbiranja primarnih podatkov želim ugotoviti, ali so zadovoljstvo, uspešnost in motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih večji v Sloveniji ali v tujini. Spletni anketni vprašalnik bo vseboval kombinacijo zaprtih in

odprtih vprašanj, izveden pa bo v naprej neizbranih anketirancih, ki spadajo v ciljno skupino. Osebni intervjuji bodo izvedeni s pomočjo delno strukturiranega vprašalnika na vnaprej izbranih izpraševancih, ki ustrezajo ciljni skupini.

Tabela 11: Raziskovalni načrt za preučevanje zadovoljstva, uspešnosti in motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih

<table>
<tr><td colspan="2">I. IZHODIŠČE RAZISKOVALNEGA DELA</td></tr>
<tr><td>I. a
Nabor in proučevanje domače in tuje literature in virov</td><td>I. b
Analiza najdene dokumentacije z metodami deskripcije, komparacije in kompilacije</td></tr>
<tr><td colspan="2">II. IZBOR DEJAVNIKOV IZ SEKUNDARNIH VIROV ZA PROUČEVANJE V ANKETNEM VPRAŠALNIKU</td></tr>
<tr><td colspan="2">III. SESTAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA</td></tr>
<tr><td colspan="2">IV. IZVEDBA ANKETE</td></tr>
<tr><td colspan="2">V. SPREMLJANJE ODZIVNOSTI</td></tr>
<tr><td colspan="2">VI. OBDELAVA PRIDOBLJENIH PRIMARNIH PODATKOV IZ ANKETE</td></tr>
<tr><td>VI. a
Oblikovanje baze podatkov</td><td>VI. b
Analiza podatkov iz baze</td></tr>
<tr><td colspan="2">VII. IZBOR DEJAVNIKOV IZ ANKETNEGA VPRAŠALNIKA ZA PROUČEVANJE V INTERVJUJU</td></tr>
<tr><td colspan="2">VIII. SESTAVA INTERVJUJA</td></tr>
<tr><td colspan="2">IX. IZVEDBA INTERVJUJA</td></tr>
<tr><td colspan="2">X. OBDELAVA PRIDOBLJENIH PRIMARNIH PODATKOV IZ INTERVJUJA</td></tr>
<tr><td colspan="2">XI. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA IN INTERVJUJA</td></tr>
<tr><td colspan="2">XII. PRIPOROČILA</td></tr>
<tr><td colspan="2">XIII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE</td></tr>
</table>

4.2 Raziskovalna vprašanja

V magistrski nalogi bom preverila sledeča raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali se zadovoljstvo slovenskih pripadnikov generacije Y razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali v tujini?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali se uspešnost slovenskih pripadnikov generacije Y razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali v tujini?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali se motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali v tujini?

4.3 Hipoteze

Glavna teza magistrskega dela pravi, da med pripadniki slovenske generacije Y obstajajo razlike glede zadovoljstva, uspešnosti in motivacije na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini.

Hipoteza 1: Zadovoljstvo slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih se razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali tujini.

Hipoteza 2: Uspešnost slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih se razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali tujini.

Hipoteza 3: Motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih se razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali tujini.

4.4 Metodologija

Empirični del magistrskega dela temelji na proučevanju ravni zadovoljstva, uspešnosti in motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini. Vprašanja se nanašajo na proučevane konstrukte iz teoretičnega dela magistrske naloge, ki so zadovoljstvo, uspešnost in motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih. Zbiranje primarnih podatkov je bilo izvedeno z anketnim vprašalnikom in intervjujem kot metodo triangulacije.

4.4.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Stališča sodijo med temeljne teoretične konstrukte, ki jih ne moremo opazovati, lahko pa jih izmerimo, zato se v ta namen v praksi najpogosteje uporabljajo ankete (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 102). Tako sem primarne podatke o zadovoljstvu, uspešnosti in motivaciji slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini zbrala s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika.

Sestavljajo ga vnaprej pripravljena vprašanja, pri katerih so predvideni tudi odgovori. Med načini anketiranja sem se odločila za spletno anketo, ki se uvršča med računalniško podprto samoizpolnjevanje, ki predpostavlja dostop do interneta. Ker navedeni pogoj za generacijo Y ni problematičen, omogoča pa avtomatsko shranjevanje odgovorov anketirancev na strežnik

izvajalca ankete, hitrost in interaktivnost (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 90), se mi je izbira spletnega vprašalnika zdela najbolj primerna

Anketni vprašalnik vsebuje vprašanja in trditve, ki jih avtorji v teoretičnem delu magistrske naloge navajajo kot želene dejavnike generacije Y, anketiranci pa skozi anketni vprašalnik odgovarjajo v kolikšni meri so ti trenutno na njihovem delovnem mestu izpolnjeni oz. kakšno je njihovo zadovoljstvo z njimi. Vprašalnik je sestavljen tako, da na začetku nagovori anketiranca, mu razloži kriterije za izpolnjevanje ankete, tematiko in namen vprašalnika ter poda oceno časa, ki ga bo anketirancu vzelo izpolnjevanje. Poda mu navodila za reševanje ter zagotovilo o anonimnosti podatkov. Vsebinsko je sestavljen iz treh sklopov.

Prvi sklop sestavljajo tri pogojna vprašanja, ki preverjajo, ali anketiranec ustreza preučevanemu okviru, ki je starost od 15 do vključno 34 let, država rojstva Slovenija in katerakoli oblika zaposlitve. V kolikor katerikoli pogoj ni izpolnjen, anketiranca anketa avtomatsko odpelje na konec ankete, saj ni primeren izpolnjevalec. V drugem sklopu se nahajajo opisna vprašanja, iz katerih izvemo anketirančev spol, stopnjo dokončane izobrazbe ter državo, v kateri trenutno opravlja delo.

Tretji sklop vsebuje šest vprašanj. Prvo in drugo vprašanje se nanašata na merjenje zadovoljstva, naslednja tri vprašanja na uspešnost in zadnje vprašanje na motivacijske dejavnike. Merska lestvica anketnega vprašalnika je petstopenjska Likertova oz. sumarna lestvica z vrednostjo odgovorov od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »zelo nezadovoljen/-a« in 5 »zelo zadovoljen/-a« ali 1 »sploh se ne strinjam« in 5 »se povsem strinjam«. Izbrana lestvica anketirancem omogoča dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oz. nestrinjanja z določenim stališčem (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 105), uporabljena je bila na dveh vprašanjih. Merska lestvica, uporabljena pri preostalih štirih vprašanjih je enostavna lestvica. Z njo najenostavneje preverjamo anketirančevo strinjanje oz. nestrinjanje z določenim stališčem (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 104).

Anketni vprašalnik, s katerim sem izmerila zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo slovenske generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini, se nahaja v Prilogi 1.

4.4.2 Zbiranje podatkov z anketnim vprašalnikom

Za izvedbo raziskave je bil uporabljen spletni anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen v orodju 1KA in se nahaja na domeni www.1ka.si. Povezava do spletnega vprašalnika s prošnjo za izpolnitev je bila posredovana preko družabnih omrežij in elektronske pošte 30. in 31. maja, 2015. Ker sem se zavedala, da bo najtežje priti do anketirancev, ki delajo v tujini, sem vse osebe, ki sem jim posredovala povezavo do ankete, posebej prosila, naj povezavo posredujejo osebam, katere poznajo, da delajo v tujini. Na družabnih omrežjih sem delila povezavo v skupinah, ki so ustanovljene za mlade ter za osebe, ki delajo v različnih državah izven Slovenije.

Skupno sem tako v obdobju sedmih dni prišla do 119 v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov, ki so pripadniki slovenske generacije Y in delajo v tujini in 121 slednjih, ki delajo v Sloveniji. To pomeni, da je bila raziskava narejena na vzorcu 240 anketirancev, ki spadajo v proučevano skupino. Preučevanje je bilo izvedeno s spletnim anketnim vprašalnikom v obdobju od 30.05.2015 do 08.06.2015.

4.4.3 Priprava na zbiranje podatkov z intervjujem

Da bi bolje razumela in pridobila širši pogled na preučevano tematiko ter hkrati preverila anketni vprašalnik, sem se odločila, da bom izvedla še dodatno metodo zbiranja primarnih podatkov. Intervju spada med zahtevnejše metode zbiraja primarnih podatkov, zanj pa sem se odločila, ker so z njim zbrani podatki eden izmed najboljših temeljev globljega razumevanja proučevane tematike ter ker si je z anketo v več pogledih zelo podoben (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005), zato bom z njim lahko pridobila želene informacije, hkrati pa preverila obstoječe, pridobljene z anketnim vprašalnikom.

Ker je preučevano področje težko podrobno definirati pred začetkom poteka intervjujev ter ker sem želela vnaprej v skladu s temo pogovora samo okvirno pripraviti vprašanja, na katera bodo odgovarjali izpraševanci, hkrati pa dopustiti možnost postavitve dodatnih vprašanj, v kolikor bodo ta potrebna oz. določena po potrebi izpustiti, sem se odločila za izvedbo delno strukturiranega intervjuja. (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005)

Dodatna razloga za njegovo izbiro sta tudi pomoč razumeti izpraševančeva stališča v zvezi s postavljenimi vprašanji, glede na izpraševančevo pripravljenost odgovarjati na vprašanja pa ponuja tudi možnost ustreznega podaljšanja ali krajšanja časa izpraševanja. Izpraševanec lahko na vprašanja odprto in prosto izraža svoje mnenje, v kolikor pa je na določeno vprašanje potreben podrobnejši odgovor, ponuja možnost postavitve podvprašanja. Konkretna izvedba intervjuja je prilagojena situaciji in toku pogovora, zato med intervjuji prihaja do manjših razlik glede vrstnega reda postavitve in formulacije vprašanj (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005).

Izvedba intervjuja je bila individualna med mano in vsakim izpraševancem posebej, saj sem se tako lahko posvetila vsaki situaciji izpraševanca posebej in po potrebi dobila dodatna pojasnila pri določenih vprašanjih. Izpraševanci so tako lahko izražali svoje mnenje brez da bi prej slišali mnenja drugih, kar bi lahko vplivalo na njihovo izražanje stališč. Da bi se izpraševanci počutili čim bolj sproščeno in ker sem predvidevala, da ne bodo vsi postavljenih vprašanj enako razumeli, sem se odločila za nestandardiziran intervju. Slednji je podoben običajnemu pogovoru, spraševalcu pa pušča prosto pot, da izpraševancu dodatno obrazloži pomen vprašanja in mu pomaga oblikovati odgovor s ciljem zmanjšati vse merske napake (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005).

Seznam okvirnih vprašanj za intervju sem pripravila v povezavi s cilji zbiranja podatkov z intervjujem, torej bolje razumeti situacijo generacije Y, dobiti celostno sliko na preučevano tematiko in hkrati preveriti anketni vprašalnik. Seznam vprašanj in povezanost s preučevano tematiko prikazuje Tabela 12.

Tabela 12: Povezanost vprašanj v intervjuju s preučevano tematiko

Vprašanje	Povezanost s preučevano tematiko
1. Kakšni so razlogi za delo v Sloveniji/tujini?	Pridobitev celostne slike o razlogih, zaradi katerih generacija Y ostaja v Sloveniji oz. razlogih, ki vodijo v tujino in bodo predstavljeni v priporočilih generaciji Y
2. Katere so prednosti življenja in dela v Sloveniji/tujini?	Pridobitev celostne slike o prednostih v Sloveniji/tujini in bodo predstavljene v priporočilih generaciji Y
3. Kako bi ocenil/a slabosti življenja in dela v Sloveniji/tujini?	Pridobitev celostne slike o slabostih v Sloveniji/tujini in bodo predstavljene v priporočilih generaciji Y
4. Koliko časa si povprečno potreboval/a za najdbo zaposlitev?	Pridobitev celostne slike, ki bo predstavljena v priporočilih generaciji Y
5. Kakšen je življenski standard ter stroški za življenje?	Pridobitev celostne slike o kvaliteti življenja v Sloveniji/tujini in bo predstavljena v priporočilih generaciji Y
6. Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?	Pridobitev celostne slike o ugodnostih na delovnem mestu in bodo predstavljeni v priporočilih generaciji Y
7. Kakšen je odnos sodelavcev, kako sprejeto se počutiš na delovnem mestu?	Pridobitev celostne slike o počutju generacije Y na delovnih mestih in bo predstavljena v priporočilih generaciji Y
8. Nameravaš ostati v tujini ali se vrniti v Slovenijo, zakaj?	Pridobitev celostne slike, ki bo predstavljena v priporočilih generaciji Y
9. Kateri dejavniki za zadovoljstvo so ti na delovnem mestu najpomembnejši? Kako bi jih ocenil/a?	Preverjanje anketnega vprašalnika glede dejavnika zadovoljstvo
10. Kateri dejavniki za uspešnost so ti na delovnem mestu najpomembnejši? Kako bi jih ocenil/a?	Preverjanje anketnega vprašalnika glede dejavnika uspešnost
11. Kateri dejavniki za motivacijo so ti na delovnem mestu najpomembnejši? Kako bi jih ocenil/a?	Preverjanje anketnega vprašalnika glede dejavnika motivacija
12. Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?	Pridobitev celostne slike o željah na delovnem mestu in bodo predstavljena v priporočilih delodajalcem
13. Koliko delodajalcev pričakuješ, da boš zamenjal v svoji delovni dobi?	Pridobitev celostne slike o namerah menjave delovnih mest generacije Y in bodo predstavljena v priporočilih delodajalcem
14. Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?	Pridobitev celostne slike o željah generacije Y na delovnem mestu

Na podlagi navedenih vprašanj v tabeli sem izvedla pilotski intervju na enem izpraševancu in z njim preverila razumljivost in ustreznost vprašanj. Glede na ugotovitve testnega intervjuja sem okvirni vprašalnik v enem delu spremenila in malo skrajšala:

- Vprašanji 1 in 2 sta bili podobni, saj so razlogi pogosto tudi prednosti, zato sem ju združila v eno vprašanje: Kakšni so razlogi za delo v Sloveniji/tujini in katere so prednosti življenja in dela v Sloveniji/tujini?
- Vprašanje 7 sem izpustila iz vprašalnika, saj sem ga vključila že v anketni vprašalnik, ni pa tako bistven za analizo, da bi ga bilo potrebno preveriti še z intervjujem.
- Vprašanje 13 sem prav tako izpustila iz vprašalnika, saj generacija Y glede na starost še nima toliko zaposlitvenih izkušenj, da bi ocenjevala število delodajalcev v svoji bodoči delovni dobi, vprašanje pa se tudi ne nanaša na bistvene dejavnike, ki jih magistrska naloga preučuje.

Ker pilotski intervju ni pomembno odstopal od nadaljnjih intervjujev, sem ga vključila v analizo skupaj z ostalimi intervjuji, ki so vključevali 11 glavnih vprašanj. Prvi izbor kandidatov za izpraševance v intervjujih je temeljil na enakih pogojih, kot so bili postavljeni v anketi. Kandidat je torej moral biti rojen v Sloveniji, njegova starost je morala biti med 15 in 34 let ter trenutno je moral biti v kakršnikoli obliki zaposlitve.

Izmed kandidatov prvega izbora sem jih izbrala šest, ki delajo v Sloveniji in šest, ki delajo v tujini. Primarni faktor za izbiro v vzorec intervjuja je bila raznolikost med izpraševanci, saj sem želela dobiti čim širši pogled na preučevano tematiko. Tako sem v finalni izbor izpraševancev vključila osebe, ki so si med seboj kar najbolj različne glede na obliko in državo zaposlitve ter glede na različne izobrazbene nazive ter nazive delovnih mest.

Izbranim osebam sem poslala osebno prošnjo za izvedbo intervjuja preko elektronske pošte, družabnega omrežja Facebook ali Skype, v kateri sem opisala temo magistrskega dela, predviden čas intervjuja in jih prosila za potrditev sodelovanja. Ker sem se za izvedbo intervjujev dogovarjala v času dopustov, sem morala dva potencialna izpraševanca zamenjati z drugima dvema, štirje pa so odgovarjali tik pred odhodom na dopust, zato je bil čas izpraševanja krajši kot z ostalimi izpraševanci, saj so bili v naglici s časom.

4.4.4 Zbiranje podatkov z intervjujem

V obdobju med 6. julijem 2015 in 2. avgustom 2015 sem izvedla dvanajst individualnih intervjujev, kar pomeni dvanajst pogovorov med mano kot izpraševalko in različnimi izpraševanci. Dva intervjuja sta bila izvedena v živo, preostali pa z video klicem preko programa Skype. Intervjuji so v povprečju trajali 31 minut, nekateri so bili malo krajši, drugi malo daljši, odvisno od časa izpraševancev, ki so ga imeli na razpolago in so ga bili pripravljeni nameniti za intervju. Najdaljši intervju je trajal 113 minut. Vsi pogovori so se

snemali, o čemer so bili izpraševanci predhodno tudi obveščeni, po zaključku vseh intervjujev pa sem naredila njihove transkripcije oz. prepise intervjujev, ki se nahajajo v Prilogi 4.

Zadnji korak pred analizo intervjujev je predstavljalo urejanje podatkov, pridobljenih z intervjujem. Glavno vprašanje analize kvalitativnih podatkov je, kako le te strniti v znanstveno dokumentirano in za bralca zanimivo zgodbo (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005). Da sem prišla do kvalitetne in zanimive analize podatkov, sem torej najprej morala kvalitetno urediti pridobljene kvalitativne podatke. Proces urejanja podatkov iz intervjujev je potekal v dveh korakih:

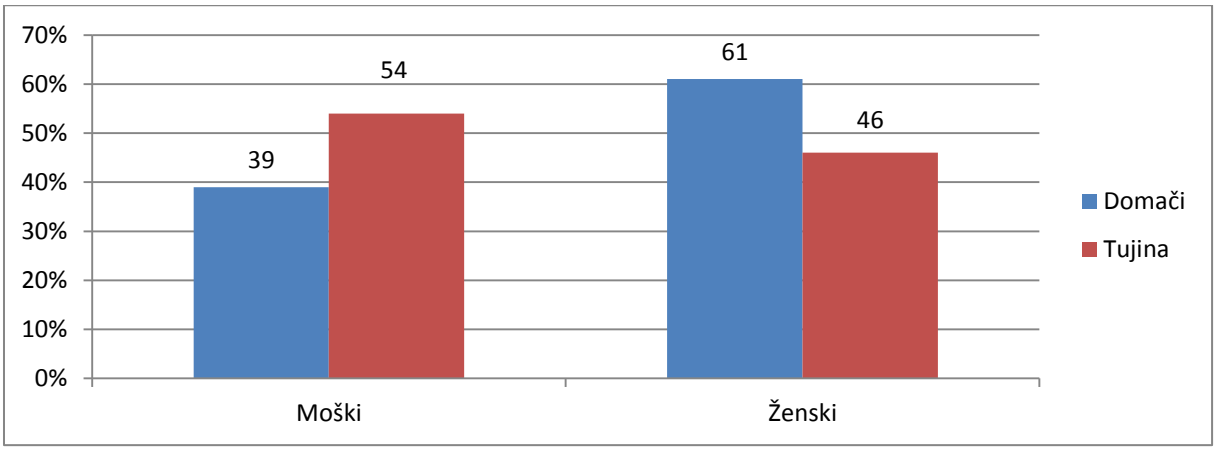
- Ponovno sem prebrala vse transkripcije intervjujev z namenom razumevanja celote in pridobitve širše slike;
- Pripravila sem dve tabeli (eno za odgovore izpraševancev, ki delajo v Sloveniji in drugo za odgovore izpraševancev, ki delajo v tujini), v katerih sem v vsak stolpec posebej napisala vprašanje in nato pod njega izpisala vse odgovore, ki so se nanašali na posamezno vprašanje za vsakega izpraševanca. Da bi zagotovila čim bolj pregledni tabeli z odgovori izpraševancev, sem odgovore poenostavila in po potrebi skrajšala, pri čemer sem uporabila tehniko zgoščevanja podatkov. Tako sem v enem stolpcu dobila kategorizirane odgovore vseh izpraševancev na vsako izmed vprašanj, kar je omogočilo odličen pregled odgovorov za analizo. Tabeli z odgovori izpraševancev se nahajata v Prilogah 5 in 6.

4.5 Analiza podatkov anketnega vprašalnika

4.5.1 Struktura anketirancev

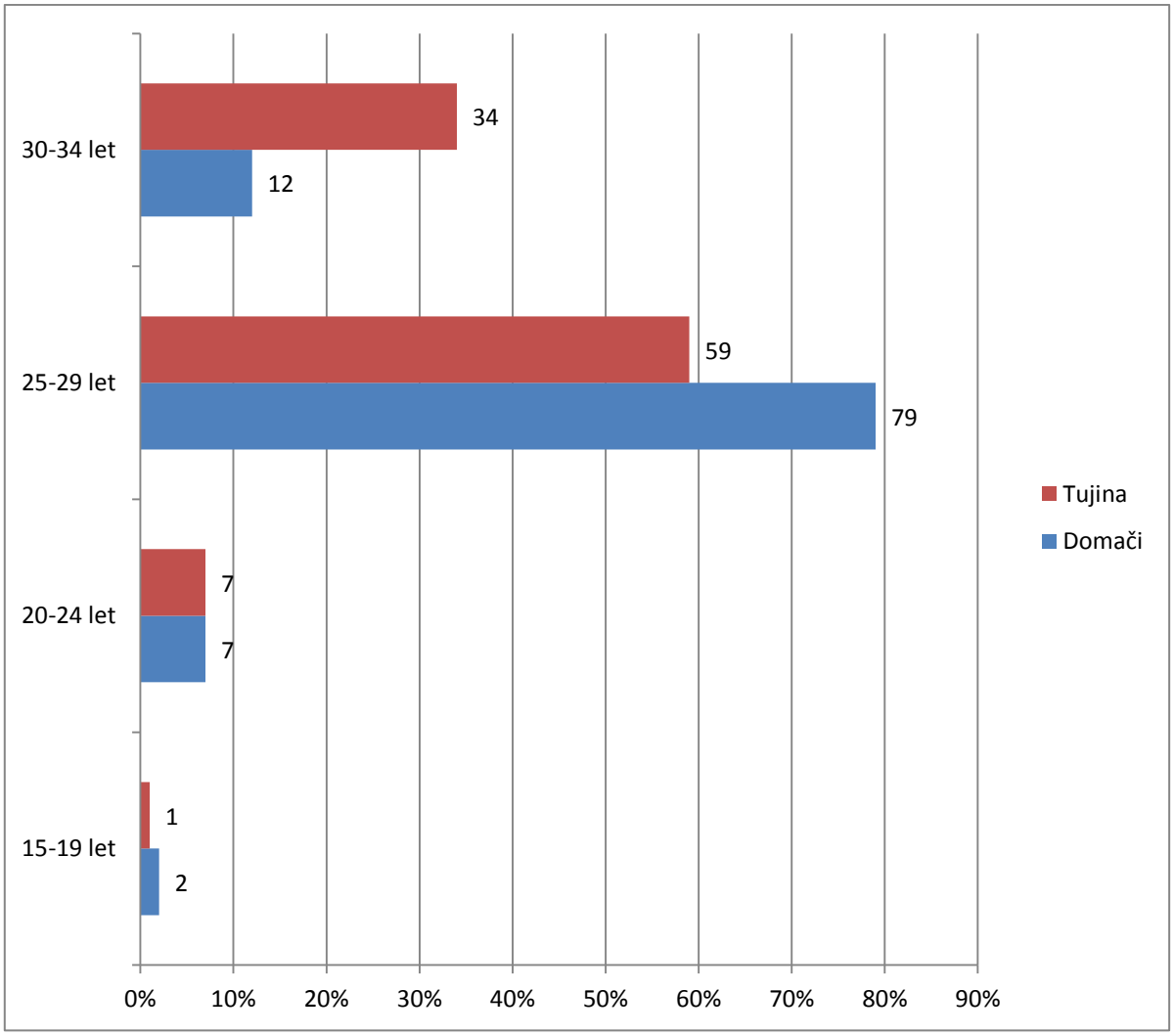
Demografska vprašanja so vse anketirance, tako tiste, ki delajo v Sloveniji, kot tiste, ki delajo v tujini, spraševala po spolu, starostni skupini, stopnji izobrazbe in obliki zaposlitve. Anketirance, ki delajo v tujini je anketa spraševala še po državi, v kateri trenutno delajo.

Slika 2: Struktura anketirancev po spolu (v %)



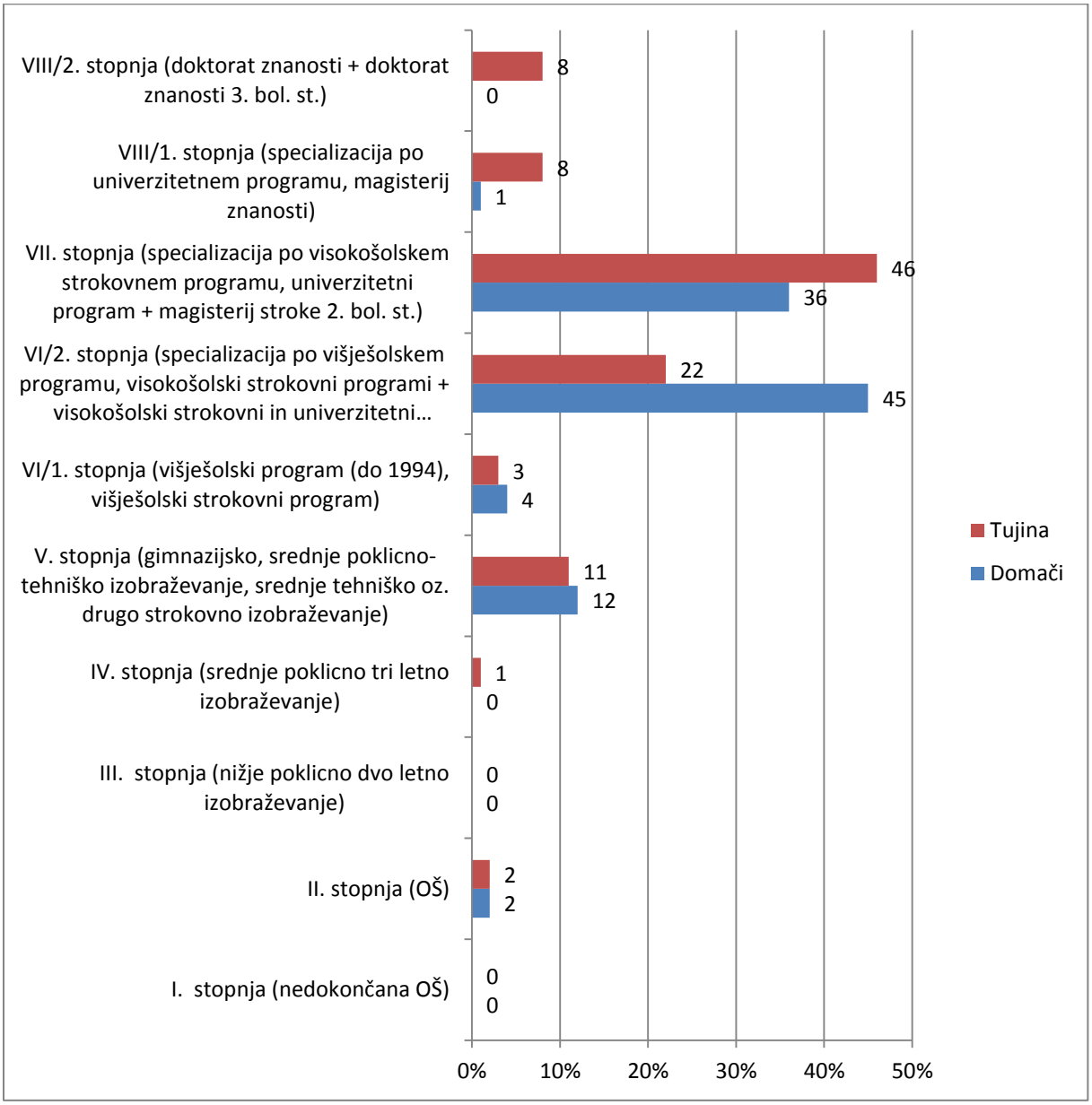
Slika 2 prikazuje strukturo anketirancev po spolu, ki delajo v Sloveniji in v tujini. Delež med spoloma v anketi je 39 % moških in 61 % žensk, ki delajo v Sloveniji ter 54 % moških in 46 % žensk, ki delajo v tujini. Skupno je na vprašanja v anketi odgovarjalo 54 % oz. 129 anketirank ter 46 % oz. 111 anketirancev.

Slika 3: Struktura anketirancev po starostni skupini (v %)



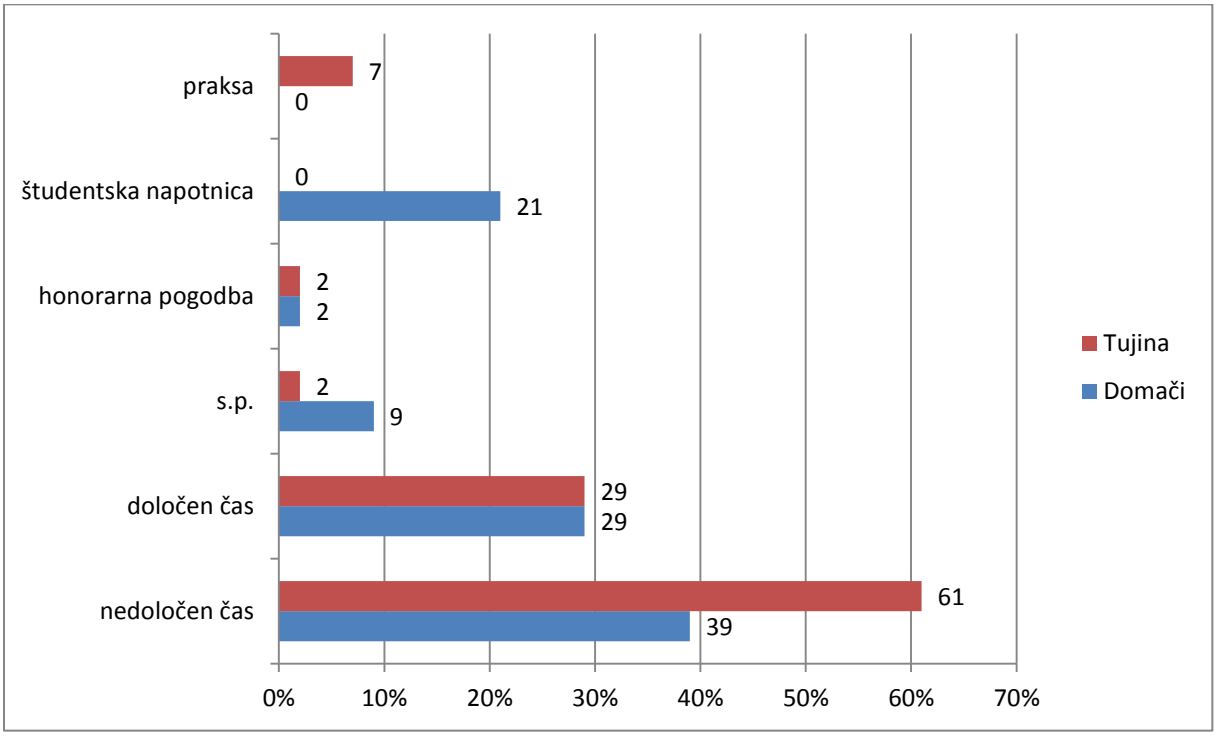
Slika 3 prikazuje starostno strukturo anketirancev generacije Y, ki delajo v Sloveniji in v tujini. Največ anketirancev spada v starostno strukturo 25-29 let in sicer skupno 67 % anketiranih (59 % vseh anketiranih, ki delajo v tujini in 79 % vseh anketiranih, ki delajo v Sloveniji). Sledi ji starostna skupina 30-34 let s skupno 25 % anketiranih (34 % vseh anketiranih, ki delajo v tujini in 12 % vseh, ki delajo v Sloveniji). Najmanjši delež predstavljata starostni skupini 20-24 let in sicer skupno 7 % ter starostna skupina 15-19 let 1 %. Da sta ti dve starostni skupini najmanjši v anketnem vzorcu je povezano s tem, da sta še v srednješolskem in študentskem obdobju, v katerem je primarna naloga študij.

Slika 4: Struktura anketirancev po izobrazbi (v %)



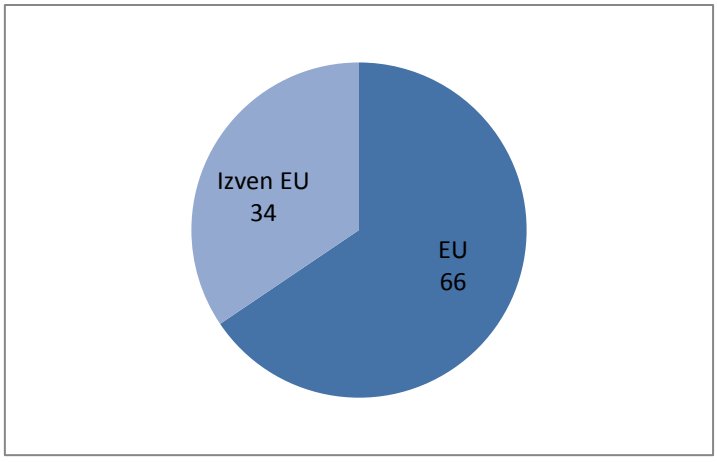
V izobrazbeni strukturi anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanja in ki jo prikazuje slika 4, prevladuje VII. stopnja izobrazbe, ki jo je skupno doseglo 41 % oz. 99 anketirancev (46 % vseh anketiranih, ki delajo v tujini in 36 % vseh anketiranih, ki delajo v Sloveniji). Sledijo ji VI/2. stopnja s skupno 33 % oz. 80 anketiranci (22 % vseh anketiranih, ki delajo v tujini in 45 % vseh, ki delajo v Sloveniji) in V. stopnja s skupno 12 % ali 28 anketiranci (11 % vseh anketiranih, ki dela v tujini in 12 % vseh anketiranih, ki dela v Sloveniji). Skupno 4 % vseh anketirancev je doseglo najvišjo oz. VIII/2. stopnjo izobrazbe in sicer 9 anketirancev, izmed katerih vsi delajo v tujini. Prav tako skupno 4 % oz. 10 anketirancev je doseglo VIII./1. stopnjo (8 % vseh anketiranih, ki dela v tujini in 1 % vseh anketiranih, ki dela v Sloveniji). VI/1.stopnjo izobrazbe je doseglo skupno 9 % vseh anketirancev, skupno 4 anketiranci oz. 2 % vseh anketiranih pa je doseglo II. stopnjo izobrazbe.

Slika 5: Struktura anketirancev po obliki zaposlitve (v %)



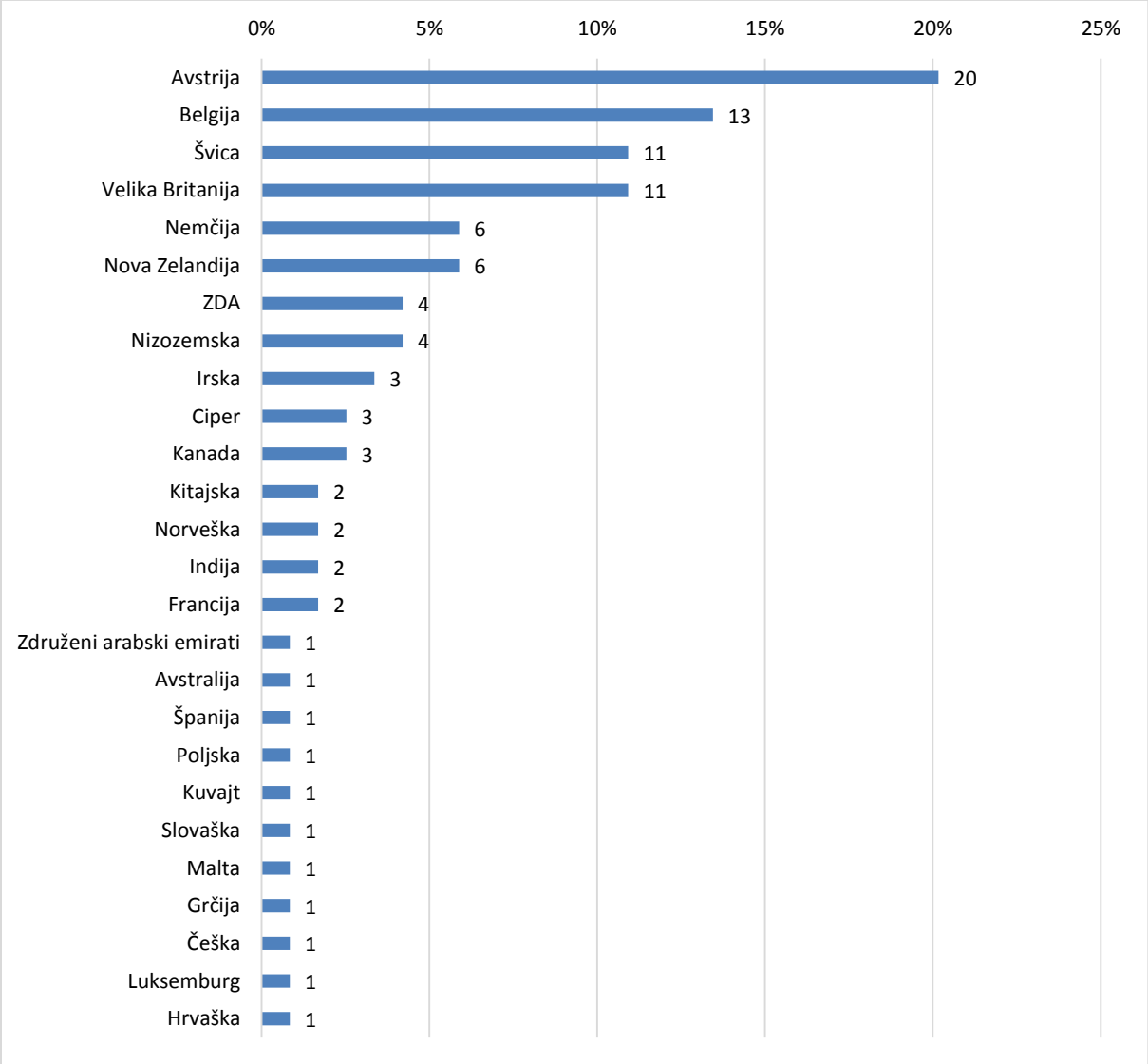
V obliki zaposlitve anketiranih, ki jo prikazuje slika 5, prevladuje zaposlitev za nedoločen čas, ki jo ima polovica vseh anketiranih (61 % vseh anketiranih, ki dela v tujini in 39 % vseh anketiranih, ki dela v Sloveniji). 29 % vseh anketiranih ima zaposlitev za določen čas (29 % vseh anketiranih, ki dela v tujini in prav tako 29 % vseh anketiranih, ki dela v Sloveniji). 10 % vseh anketiranih dela preko študentske napotnice, od tega nihče v tujini, 5 % vseh skupno anketiranih pa kot samostojni podjetnik (2 % v tujini in 9 % v Sloveniji). 3 % vseh skupno anketiranih je na praksi (vsi v tujini, kar predstavlja 7 % vseh anketirancev, ki delajo v tujini), 2 % pa delata preko honorarne pogodbe (2 % vseh anketiranih v tujini in 2 % vseh anketiranih v Sloveniji).

Slika 6: Anketiranci v tujini znotraj in zunaj Evropske unije (v %)



Slika 6 prikazuje strukturo 119 anketirancev oz. polovico vseh anketiranih, ki delajo v tujini. Izmed anketirancev, ki delajo v tujini, jih večji delež in sicer 78 oz. 66 % dela znotraj držav Evropske unije, 34 % oz. 41 anketirancev, ki delajo v tujini, pa dela v državah izven Evropske unije.

Slika 7: Anketiranci, ki delajo v tujini po državah (v %)



Izmed vseh anketiranih, ki delajo v tujini, slika 7 prikazuje države v katerih delajo. Največ anketiranih dela v Avstriji in sicer 24, kar predstavlja 20 % vseh anketiranih na delu v tujini, sledi Belgija s 13 % in 16 anketiranci na delu v tujini. 13 anketirancev oz. 11 % jih dela v Švici in v Veliki Britaniji, po 7 oz. 6 % anketiranih jih dela v Nemčiji in Novi Zelandiji, 5 oz. 4 % jih dela v ZDA in na Nizozemskem. 3 % oz. 4 anketiranci delajo na Irskem ter po 3 anketiranci na Cipru in v Kanadi, po dva anketiranca, ki predstavljata 2 % anketirancev pa delata v Indiji, Norveški, Franciji in Kitajski. Po eden anketiranec delajo v Združenih arabskih emiratih, Avstraliji, Španiji, Poljski, Kuvajtu, Slovaški, Malti, Grčiji, Kitajski, Češki, Luksemburgu in Hrvaški.

4.6 Analiza intervjujev

4.6.1 Struktura izpraševancev

V Tabeli 13 je prikazana struktura vzorca, ki je zajeta v intervjujih vseh 12 izpraševancev.

Tabela 13: Struktura vzorca izpraševancev

SPOL	STAROST	STOPNJA IN NAZIV IZOBRAZBE	OBLIKA ZAPOSLITVE	NAZIV DELOVNEGA MESTA	MESTO IN DRŽAVA DELA
Moški	28	VII., magister farmacije	Nedoločen čas	Strokovni sodelavec	Ljubljana, Slovenija
Ženski	27	VII., magistra poslovnih ved	Nedoločen čas	Manager prodajnih operacij	Ljubljana, Slovenija
Moški	25	II., dokončana osnovna šola	Nedoločen čas	Vodja proizvodnje	Domžale, Slovenija
Moški	26	VI/2, dipl.ekon. (UNI)	Določen čas	Prodajni inženir za rešitve	Črnuče, Slovenija
Moški	26	VI/1, dipl.ekon.	Študentsko delo	Analitik v računovodstvu	Ljubljana, Slovenija
Moški	33	VII., univ. dipl. inž. rač. & inf.	Nedoločen čas	Izkušeni Java inženir III	Črnuče, Slovenija
Moški	27	VI/2, dipl.ekon. (UNI)	Nedoločen čas	Financial analyst, Group planning and reporting	Nuremberg, Nemčija
Ženski	26	VII., magistra farmacije	Študijska izmenjava	Mlada raziskovalka	Leuven, Belgija
Ženski	26	VII., magistra poslovnih ved	Nedoločen čas	Marketing manager	Pissouri, Ciper
Moški	27	VI/2, dipl.ekon. (UNI)	Praksa	Pripravniški program za administrativna dela/ Trainee Bluebook	Bruselj, Belgija
Ženski	25	VII., MSc	Določen čas, polovični delovni čas	Sales Associate/ Style Advisor	London, Velika Britanija
Ženski	27	VI/2, dipl.ekon. (UNI)	Nedoločen čas	Vodja kozmetičnega salona	Auckland, Nova Zelandija

4.6.2 Analiza rezultatov intervjujev glede celostne slike slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

V nadaljevanju povzemam zgoščene informacije, ki na podlagi izvedenih intervjujev opisujejo celostno sliko življenja in dela slovenske generacije Y v Sloveniji in v tujini. Izpraševanci, ki delajo v Sloveniji, na vsa vprašanja odgovarjajo glede na svoje izkušnje z bivanjem in delom v Sloveniji, medtem ko izpraševanci, ki delajo v tujini, v odgovorih opisujejo svoje izkušnje z bivanjem in delom v državi, v kateri trenutno delajo. V spodnjem povzetku tako življenje in delo v Sloveniji opisujejo izpraševanci, ki delajo v Sloveniji, življenje in delo v tujini pa opisujejo izpraševanci, ki trenutno živijo in delajo v tujini. Celotni prepisi intervjujev se nahajajo v Prilogi 4.

Kot razloge in prednosti za življenje in delo v Sloveniji je 6 izpraševancev skupaj navedlo 17 različnih dejavnikov. Največkrat omenjeni so bili poznano okolje, bližina družine in prijateljev, delavcu naklonjena zakonodaja, visoka kvaliteta življenja, bližina službe ter raznolika in neokrnjena narava. Skupno število različnih razlogov za odhod v tujino in prednosti življenja in dela v tujini je bilo 28, kar pomeni, da so si razlogi in prednosti za življenje in delo v tujini bolj različni kot pri odgovorih o življenju in delu v Sloveniji. Najpogostejši razlogi za odhod v tujino in prednosti življenja in dela v tujini so bili pridobivanje izkušenj, nove priložnosti, majhnost slovenskega trga, večja izbira delodajalcev, več dogodkov in dogajanj ter boljši standard.

Skupaj 20 je število različnih slabosti življenja in dela v Sloveniji v primerjavi s tujino. Najpogosteje navedeni so slabša plača, ki jo je navedlo pet od šestih izpraševancev, manjši trg, manjše možnosti za napredovanje, prekerne oblike zaposlitve, slabo motiviranje zaposlenih in zakonodaja, ki preveč ščiti slabe delavce. Skupno število navedenih različnih slabosti izpraševancev, ki delajo v tujini je bilo 12, kar pomeni, da so izpraševanci, ki živijo in delajo v Sloveniji, navedli več različnih slabosti kot tisti, ki živijo in delajo v tujini. Štirje od šestih so kot eno izmed slabosti življenja in dela v tujini navedli oddaljenost od družine in prijateljev, poleg tega pa so bile največkrat navedene slabosti tudi slabša kakovost hrane in nižji življenjski standard na dolgi rok.

Povprečen čas, ki je bil potreben za najdbo zaposlitve je bil tako za izpraševance, ki živijo in delajo v Sloveniji kot tiste, ki sedaj živijo in delajo v tujini, relativno kratek, saj so zaposlitev vsi našli v roku nekaj mesecev in z iskanjem niso imeli kakšnih večjih problemov. Dva izpraševanca sta pri tem vprašanju dodala, da kakršnokoli zaposlitev ni težko dobiti, težje pa je dobiti takšno zaposlitev, ki si jo želiš, zato je čas iskanja želene zaposlitve daljši od časa za najdbo kakršnekoli zaposlitve.

Nad življenjskim standardom v Sloveniji so izpraševanci izrazili zadovoljstvo, saj je kar pet od šestih izpraševancev standard v Sloveniji opisalo kot na visoki ravni. Dejali so, da lahko z malo nadpovprečno plačo kvalitetno živiš in da je luksuz, kot so vikend oddihi na morju,

smučanje in podobne aktivnosti relativno poceni. Pri tem so štirje izpraševanci dodali, da je navedeni luksuz in visoka kakovost življenja na voljo tistim, ki uspejo dobiti malo nadpovprečno zaposlitev, ki pa jo marsikdo ne uspe najti, posebej na področju, kjer si jo želi. Na vprašanja glede življenjskega standarda v tujini so izpraševanci odgovarjali zelo različno, kar je posledica tega, da delajo v različnih državah. Izpraševanca, ki delata v Novi Zelandiji in Cipru sta odgovorila, da je standard v tujini nekoliko boljši kot v Sloveniji. Izpraševanca v Nemčiji in Belgiji sta povedala, da je standard dober in primerljiv s Slovenijo, izpraševanec v Veliki Britaniji in drugi izpraševanec, ki prav tako živi in dela v Belgiji, pa sta življenjski standard ocenila kot slabši in dodala, da moraš imeti precej visoko plačo, da imaš enak standard kot v Sloveniji.

Stroške za življenje v Sloveniji so izpraševanci opisali zelo različno. Dva izpraševanca sta se strinjala, da so sprejemljivi, ostali pa so navedli, da so stroški nižji kot v tujini, srednje visoki, visoki, povprečni glede na dohodke in previsoki glede na višino plače. Stroške v tujini je izpraševanec, ki živi v Nemčiji, ocenil kot podobne stroškom v Sloveniji, medtem ko so vsi ostali izpraševanci, ki živijo v tujini navedli, da so stroški višji kot v Sloveniji.

Delovni čas v Sloveniji je pri petih izpraševancih fleksibilen in le pri enem fiksen, kar pomeni, da si lahko delovni čas izpraševanci večinoma razporejajo sami. Povprečno število ur na delovnem mestu v Sloveniji na dnevni ravni je pri dveh izpraševancih osemurni, trije izpraševanci povprečno delajo osem do devet ur, eden izpraševanec pa je delovni čas opisal kot celodnevni plus vikendi in v nadaljevanju pojasnil, da povprečno dela več kot deset ur dnevno. Delovni čas v tujini so izpraševanci opredelili kot fleksibilen, v Nemčiji in Belgiji je delovnik razpotegnjen skozi celotni dan, saj se vmes sodelavci med sabo družijo in imajo čas za team building in športne aktivnosti. Služba je v Nemčiji in Belgiji bolj del njihovega življenja kot v Sloveniji. V Novi Zelandiji je delovni čas odvisen od dogovora v pogodbi, vendar nihče v njej nima zapisanega delovnega časa po peti uri popoldne in ob vikendih (sobota popoldne ali nedelja), saj se tam takrat vse zapre, da lahko zaposleni preživljajo čas z družino.

Polurni čas za malico in malica je v Sloveniji plačana, saj je to zakonsko določeno, medtem ko v tujini tako čas za malico kot malica nista plačana. Zaposleni v tujini imajo tako povečini med delovnikom eno uro časa za malico. Potni stroški v Sloveniji so pri štirih izpraševancih plačani. Izpraševanec, ki dela preko študentskega servisa, potnih stroškov nima plačanih, prav tako nima plačanih potnih stroškov še eden izmed izpraševancev, vendar ima v uporabi službeno vozilo, pri čemer so stroški goriva v celoti poravnani s strani delodajalca.

Izpraševanci, ki trenutno živijo in delajo v Sloveniji, imajo tudi v prihodnosti namen ostati v Sloveniji. V tujino bi dva izmed izpraševancev odšla, če bi dobila zelo dobro ponudbo. Eden izmed izpraševancev je dejal, da zaenkrat ostaja v Sloveniji, v kolikor pa se gospodarske razmere še poslabšajo, se bo preselil v tujino. Ostali trije izpraševanci o tujini ne razmišljajo oz. bi šli v tujino v skrajnem primeru, če v Sloveniji ne bi našli zaposlitve. Tudi vsi

izpraševanci, ki trenutno delajo v tujini, zaenkrat ne razmišljajo o selitvi nazaj v Slovenijo. Da si želi oditi in ostati v Sloveniji je namreč izrazil le eden izmed izpraševancev, saj si želi v Sloveniji dokončati študij, poleg tega pa ima tukaj družino in prijatelje. Ostalim delovna klima v tujini bolj ustreza oz. je Slovenija za njih premajhna, se v njej ne najdejo, imajo v tujini še veliko ciljev in večje karierne možnosti.

V Sloveniji so pričakovanja glede napredovanja zelo ambiciozna, saj vsi izpraševanci najkasneje v roku desetih let pričakujejo napredovanje v regijske vodje, vodje oddelka, direktorje ali top management pozicije. V tujini se čez deset let kar štirje izpraševanci vidijo v svojem podjetju, ostala dva pa pričakujeta napredovanje v roku nekaj let znotraj podjetja.

Lastnosti idealnega delovnega mesta so izpraševanci, ki živijo in delajo v Sloveniji, opisali v 23 različnih dejavnikih. Najpogosteje si na idealnem delovnem mestu želijo visoko plačilo, izzive, lasten napredek, veliko odgovornost in dober team. Idealno delovno mesto so izpraševanci na delovnem mestu v tujini opisali v 13 dejavnikih. Štirim izpraševancem, ki živijo in delajo v tujini idealno delovno mesto pomeni ustanovitev svojega podjetja, ostali pa si najbolj želijo, da imajo na delovnem mestu izzive in da postajajo vedno boljši.

5 REZULTATI RAZISKAVE O PRIMERJAVI ZADOVOLJSTVA, USPEŠNOSTI IN MOTIVACIJE SLOVENSKIH PRIPADNIKOV GENERACIJE Y NA DELOVNIH MESTIH V SLOVENIJI IN V TUJINI

5.1 Zadovoljstvo slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnem mestu v Sloveniji in v tujini

5.1.1 Rezultati anket glede zadovoljstva slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

Odgovori anket glede zadovoljstva slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini so analizirani glede na 8. vprašanje v anketnem vprašalniku, ki anketirance sprašuje po njihovem trenutnem zadovoljstvu s triindvajsetimi različnimi dejavniki na delovnem mestu. Anketiranci so odgovarjali z Likertovo lestvico in vsako zadovoljstvo ocenili z oceno od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

$H1_0$: Slovenski pripadniki generacije Y so v povprečju enako zadovoljni na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini.

H1: Slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini so v povprečju bolj zadovoljni kot na delovnih mestih v Sloveniji.

Tabela 14: Opisna statistika glede zadovoljstva slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

	Trenutno delo opravljam:	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
Zadovoljstvo	izven Slovenije	119	4,051	,629	,058
	v Sloveniji	121	3,589	,774	,070

Slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini so s povprečno oceno 4,05 (s=0,63) bolj zadovoljni kot na delovnih mestih v Sloveniji, kjer so manj zadovoljni s povprečno oceno 3,59 (s=0,77).

Na podlagi rezultatov iz spodnje tabele lahko zapišemo naslednji sklep:

Na podlagi Levenovega testa zavrnemo ničelno domnevo enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka 0,004<0,05 (F=8,626).

Pri t-testu enakosti povprečij gledamo drugo vrstico. Ker smo pri alternativni hipotezi uporabili neenačaj, moramo uporabiti enostranski test.

Na podlagi rezultatov t-testa ničelno domnevo o enakosti povprečij zavrnemo pri 5 % stopnji značilnosti (p=0,000<0,05, tsp=278=5,088), kar pomeni, da so slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini v povprečju bolj zadovoljni (x=4,05) kot na delovnih mestih v Sloveniji (x=3,59), kar pomeni, da lahko alternativno hipotezo, ki pravi da so Slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini v povprečju bolj zadovoljni kot na delovnih mestih v Sloveniji, potrdimo.

Tabela 15: T -test neodvisnih vzorcev glede zadovoljstva slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

		Levenejev test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Minimum	Maksimum
Zadovoljstvo	Enakost varianc predpostavljena	8,626	,004	5,079	238	,000	,463	,091	,283	,642
	Neenakost varianc predpostavljena			5,088	229,850	,000	,463	,091	,283	,642

5.1.2 Rezultati intervjujev glede zadovoljstva slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

Slovenski pripadniki generacije Y so na delovnih mestih v Sloveniji kot dejavnike zadovoljstva, ki so jim na delovnih mestih najpomembnejši in s katerimi so zadovoljni, največkrat izpostavili dobro oz. zadovoljivo plačo, možnost osebne rasti ter pridobivanje znanja in izkušenj. Poleg slednjih so pogosto izpostavili še, da zadovoljstvo na delovnih mestih zanje pomeni tudi, da na delovnih mestih ni preveč nadzora, da imajo fleksibilen delovnik, ki jim omogoča razporejanje časa med delom in zasebnim življenjem, možnost dodatnih izobraževanj, karierni razvoj in sodelovanje pri projektih. Najpogosteje omenjeni dejavniki s katerimi slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji niso zadovoljni pa so zastavljeni cilji in navodila, za katere si želijo, da bi bila bolj jasna, sodelavci ter slabi odnosi na delovnih mestih.

Slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini pa so kot dejavnike zadovoljstva, ki so jim na delovnih mestih najpomembnejši in s katerimi so zadovoljni, največkrat prav tako izpostavili možnost osebne rasti ter pridobivanje znanja in izkušenj, poleg tega pa tudi vsebino dela, podporo managerjev, pripadnost kolektivu, občutek, da so cenjeni na delovnem mestu, dobro ekipo in odnose. Za dejavnike, s katerimi slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini niso zadovoljni, je samo eden izmed izpraševancev omenil birokracijo in hierarhijo, saj dela v javnem sektorju ter dejstvo, da ljudje različno veliko delajo, vsi pa so plačani enako. Ostali so z dejavniki na delovnih mestih v tujini zadovoljni.

5.2 Uspešnost slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnem mestu v Sloveniji in v tujini

5.2.1 Rezultati anket glede uspešnosti slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

Odgovori anket glede uspešnosti slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini so analizirani glede na 10. vprašanje v anketnem vprašalniku, pri katerem so anketiranci za vsako izmed osemnajstih različnih nagrad za uspešno delo označili z DA, če so jo bili na trenutnem delovnem mestu deležni in NE, če je na trenutnem delovnem mestu niso bili deležni.

$H2_0$: Slovenski pripadniki generacije Y so v povprečju enako uspešni na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini.

H2: Slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini so v povprečju bolj uspešni kot na delovnih mestih v Sloveniji.

Tabela 16: Opisna statistika glede uspešnosti slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

	Trenutno delo opravljam:	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
Uspešnost	izven Slovenije	119	1,547	,210	,019
	v Sloveniji	121	1,645	,232	,021

Ker je bila vrednost odgovora DA 1 in vrednost odgovora NE 2, lahko iz tabele z opisnimi statistikami razberemo, da so slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini s povprečno oceno 1,55 (s=0,21) bolj uspešni kot na delovnih mestih v Sloveniji, kjer so manj uspešni s povprečno oceno 1,64 (s=0,23).

Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka 0,239>0,05 (F=1,396). P-vrednost t-testa enakosti povprečij je enaka 0,0005<0,005 (tsp=238=-3,409), torej ničelno domnevo o enakosti povprečij lahko zavrnemo in potrdimo alternativno hipotezo, ki pravi da so slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini v povprečju bolj uspešni kot na delovnih mestih v Sloveniji.

Tabela 17: T-test neodvisnih vzorcev glede uspešnosti slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

		Levenejev test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Minimum	Maksimum
Uspešnost	Enakost varianc predpostavljena	1,396	,239	-3,409	238	,001	-,097	,029	-,154	-,041
	Neenakost varianc predpostavljena			-3,412	236,460	,001	-,097	,029	-,154	-,041

5.2.2 Rezultati intervjujev glede uspešnosti slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

Slovenski pripadniki generacije Y so na delovnih mestih v Sloveniji kot dejavnike uspešnosti vsi navedli pohvalo oz. priznanje kot najpogostejši dejavnik uspešnosti. Poleg pohvale za dobro opravljeno delo so pogosto navajali še dodaten dan dopusta, finančno nagrado in prenosni računalnik. Kot dejavnike uspešnosti so slovenski pripadniki generacije Y na

delovnih mestih v tujini prav tako najpogosteje navedli pohvalo oz. priznanje nadrejenih, sodelavcev ali strank, poleg tega pa tudi osebno zadovoljstvo, zagnanost in odnos kolektiva ter finančni bonus.

5.3 Motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnem mestu v Sloveniji in v tujini

5.3.1 Rezultati anket glede motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

Odgovori anket glede motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini so analizirani glede na 14. vprašanje v anketnem vprašalniku, pri katerem so anketiranci za vsakega izmed petnajstih različnih motivacijskih faktorjev na delovnem mestu označili z DA, če je ta trenutno bil za njih v celoti izpolnjeni, DELNO, če je ta trenutno bil delno izpolnjeni in NE, če ta trenutno ni bil izpolnjen.

$H3_0$: Slovenski pripadniki generacije Y so v povprečju enako motivirani na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini.

H3: Slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini so v povprečju bolj motivirani kot na delovnih mestih v Sloveniji.

Tabela 18: Opisna statistika rezultatov anket glede motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

	Trenutno delo opravljam:	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka ocene
Motivacija	izven Slovenije	119	1,574	,358	,033
	v Sloveniji	121	1,773	,399	,036

Ker je bila vrednost odgovora DA 1 in vrednost odgovora NE 2, lahko iz tabele z opisnimi statistikami razberemo, da so slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini s povprečno oceno 1,57 (s=0,36) bolj motivirani kot na delovnih mestih v Sloveniji, kjer so manj motivirani s povprečno oceno 1,77 (s=0,40).

Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5 % stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka 0,219>0,05 (F=1,520). P-vrednost t-testa enakosti povprečij je enaka 0,000<0,005 (tsp=238=-4,056), torej ničelno domnevo o enakosti povprečij lahko zavrnemo in potrdimo alternativno hipotezo, ki pravi, da so slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih v tujini v povprečju bolj motivirani kot na delovnih mestih v Sloveniji.

Tabela 19: T-test neodvisnih vzorcev glede motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

		Levenejev test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (dvostran.)	Aritmetična sredina razlike	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja za razliko	
									Minimum	Maksimum
Motivacija	Enakost varianc predpostavljena	1,520	,219	-4,056	238	,000	-,199	,049	-,295	-,102
	Neenakost varianc predpostavljena			-4,059	236,011	,000	-,199	,049	-,295	-,102

5.3.2 Rezultati intervjujev glede motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini

Slovenski pripadniki generacije Y so na delovnih mestih v Sloveniji kot dejavnike motivacije, s katerimi so zadovoljni, najpogosteje navedli pohvale, željo po napredovanju, priznanje nadrejenih za opravljeno delo in njihove sposobnosti ter denar. Kot dejavnike motivacije, ki jih motijo, pa so navedli privatne stvari v smislu, da nimajo dovolj časa za zasebno življenje ter da ni vodenja in da so prepuščeni samemu sebi.
Dejavniki motivacije pri slovenskih pripadnikih generacije Y na delovnih mestih v tujini so najpogosteje možnost, da s svojim znanjem rasteš, pridobivaš izkušnje in znanje, da imaš vodje, ki dajejo možnost za samouresničevanje, dobri rezultati ter ekipa. Pogosto so navedli tudi občutek uspeha, vidni napredek, odgovornost in dobro mnenje drugih ljudi glede njihovega dela.

6 DISKUSIJA IN PRISPEVKI DELA

6.1 Teoretični prispevki in triangulacija metod

V svoji magistrski nalogi sem se kot prva lotila študije, ki primerja slovensko generacijo Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini v okvirih konstruktov zadovoljstva, uspešnosti in motivacije. Glede na podatek, da je generacija Y najštevilčnejša generacija, ki sedaj vstopa oz. bo vstopila na delovni trg (Bureau, 2015; Roth, 2014; Williams, 2013) ter da se močno razlikuje od predhodnih generacij (Ciminillo, 2005; Gorman, 2015; Hammill, 2005; Levičnik, 2010; Maxwell & Broadbridge, 2014; Schawbel, 2012; Zorko R., 2010), je to eden trenutno najaktualnejših izzivov, s katerimi se soočajo delodajalci in managerji v organizacijah. Slednji se bodo morali za svoje najboljše možno poslovanje v čim večji meri prilagoditi

generacijskim razlikam, ki nastajajo s prihodom generacije Y na delovni trg (Cates, 2010; Winning the generation game, 2013; Zakrajšek, 2014).

Magistrsko delo z raziskavo zavrača teoretičen vidik, da slovenska generacija Y ne želi delati ter noče prevzemati odgovornosti (Levičnik, 2010) in dokaže, da si slovenski pripadniki generacije Y na delovnih mestih na prvem mestu želijo priložnosti za hiter razvoj, učenje, rast in napredovanje (Asghar, 2014; Brečko, 2008c; Maxwell & Broadbridge, 2014; Po-Ju & Youngsoo, 2008). Želijo si odgovornosti, ker pa se zavedajo, da na delovnih mestih nimajo veliko izkušenj, cenijo podporo vodij (Maxwell & Broadbridge, 2014) in si želijo mentorstva (Asghar, 2014; Levičnik, 2010; Martin, 2005) ter usmerjanja (Zakrajšek, 2014). Generacija Y ni usmerjena samo še v to, da živi prijetno (Levičnik, 2010), temveč išče ravnotežje med delom in zasebnim življenjem (Asghar, 2014; Goudreau, 2013; Holozan, 2012).

Glede na izobrazbeno strukturo v raziskavi magistrskega dela, lahko potrdim, da je slovenska generacija Y dobro izobražena generacija (Zorko R., 2010), ker pa se zaveda majhnosti slovenskega trga (Ciglarič, 2014) in ima visoka pričakovanja glede svojih dosežkov in življenja (Bolton, et al., 2013; Levičnik, 2010; Po-Ju & Youngsoo, 2008), zaposlitveno izkušnjo vedno večje število predvsem visoko izobraženih pripadnikov generacije Y pridobiva v tujini (Ciglarič, 2014; Červek, 2013; Lokar & Smajila, 2013; Žibert, 2014). Raziskava potrdi, da prilagajanje na kulturne razlike in spremembe slovenski generaciji Y ne predstavlja ovire (Holozan, 2012; Zorko R., 2010), ovrže pa teoretičen prispevek, da pripadniki slovenske generacije Y ne poznajo zvestobe do ljudi (Levičnik, 2010), saj so izpraševanci v raziskavi kot slabost dela in življenja v tujini največkrat navedli oddaljenost od družine in prijateljev, kar pomeni, da jim slednji veliko pomenijo.

Generacija Y sicer na delovnem mestu veliko pričakuje (Bolton, et al., 2013; Levičnik, 2010; Maxwell & Broadbridge, 2014), vendar pa lahko tudi veliko ponudi (Asghar, 2014; Bolton, et al., 2013; Buckingham & Buckingham, 2012; Zorko R., 2010). Managerji in delodajalci tako lahko le s primernim pristopom od nje maksimalno veliko pridobijo, saj le zadovoljen, uspešen in motiviran zaposlenec v največji možni meri prispeva k uspehu podjetja (De Waal, 2001; Mihalič, 2006; Svetlik & Zupan, 2009; Torrington & Hall, 1987). Trenutno so zadovoljstvo, uspešnost in motivacija slovenske generacije Y na delovnih mestih v povprečju večji v tujini kot v Sloveniji, kar lahko povežemo tudi s tem, da v nekaterih tujih državah poskušajo privabiti mlade v svojo državo (Ciglarič, 2014; Ovsenik, 2014; Smrekar, Tomažič, Turk, Mikuš, & Mihajlović, 2014) s privlačnejšo davčno politiko, ugodnejšimi stanovanjskimi pogoji in višjo stopnjo tehnološkega napredka (Lokar & Smajila, 2013).

Kljub temu se morajo pripadniki generacije Y zavedati, da Slovenija kljub svoji majhnosti in majhnemu številu delovnih mest po splošnih kazalcih sodi med uspešnejše članice Evropske unije (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje , 2013), medtem ko so razlike glede kvalitete življenja med tujimi državami številne, kar lahko vidimo že z zelo različnega gibanja stopnje brezposelnosti med državami Evropske unije (Evropska komisija, 2014). Podatki

kažejo, da se je stopnja brezposelnosti v območju Evropske unije po letu 2013 začela zmanjševati (Evropska komisija, 2014), število prostih delovnih mest pa se med državami zelo razlikuje (Moja zaposlitev d.o.o., 2014), prav tako so različne iskane usposobljenosti iskalcev zaposlitve v tujini (Moja zaposlitev d.o.o., 2014). Potrebno je vedeti, da tudi v tujini idealnih delovnih mest ni in da tudi na večjih delovnih trgih želenega delovnega mesta ni lahko najti.

Med pomembne značilnosti metodologije raziskovanja sodi tudi triangulacija, ki pomeni uporabo različnih kvalitativnih metod z namenom navzkrižno preveriti zaključke v raziskavi (Penger, 2006). Kakovost kvantitativnih podatkov je namreč smiselno navzkrižno preveriti tudi s povezanimi kvalitativnimi podatki, zato sem anketo, s katero sem pridobila kvantitativne podatke preverila še z intervjujem, v katerem sem pridobila kvalitativne podatke. V intervjujih sem tako ponovno spraševala izpraševance po dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo, uspešnosti in motivacijo na delovnih mestih in tako preverila, ali so v anketi izbrani dejavniki glede na preučevano literaturo v teoretičnem delu magistrske naloge tudi dejavniki, ki jih izpraševanci smatrajo za pomembne dejavnike.

V anketi sem spraševala po 23 različnih dejavnikih zadovoljstva, pri čemer so izpraševanci navedli kar 17 istih dejavnikov. S tem ocenjujem, da je anketa zelo dobro pokrila dejavnike zadovoljstva slovenske generacije Y na delovnih mestih. V anketnem vprašalniku sem preverjala tudi 18 dejavnikov uspešnosti, pri čemer so izpraševanci v intervjujih navedli 11 istih dejavnikov. Pri tem moram omeniti še, da so izpraševanci v intervjujih navedli 16 različnih dejavnikov uspešnosti, pri čemer jih je bilo 12 istih kot v anketnem vprašalniku. Preostali štirje v intervjujih navedeni dejavniki uspešnosti so bili v anketnem vprašalniku navedeni pod dejavniki zadovoljstva. Ponovno ocenjujem, da je anketa zelo dobro pokrila dejavnike uspešnosti slovenske generacije Y na delovnih mestih. Prav tako sem z intervjuji preverila tudi v anketnem vprašalniku izbrane dejavnike motivacije na delovnih mestih. Izmed 15 motivacijskih dejavnikov, po katerih sem spraševala anketirance, so izpraševanci navedli 12 istih. To pomeni, da samo treh motivacijskih dejavnikov, po katerih sem spraševala v anketnem vprašalniku, ni izbral nihče izmed izpraševancev, kar ponovno vodi v zaključek, da je anketa zelo dobro pokrila dejavnike motivacije slovenske generacije Y na delovnih mestih.

6.2 Praktični prispevki in priporočila

Z anketo sem sicer potrdila hipoteze, da je tako zadovoljstvo, uspešnost kot motivacija na delovnih mestih v tujini večja kot v Sloveniji, vendar pa so intervjuji pokazali širšo sliko na obravnavano tematiko. Tako bi generaciji Y pri odločanju med delovnim mestom v Sloveniji ali tujini svetovala, naj dobro premislijo spodnja priporočila, saj tako delo v Sloveniji kot delo v tujini prinašata pozitivne in negativne plati.

V Sloveniji je sicer majhen trg, kar pomeni, da je število delovnih mest in priložnosti za delo manjše kot v večjih tujih državah, vendar pa je povečini v Sloveniji delovnik krajši, saj ni razpotegnjen skozi celotni dan kot v tujini, tako v Sloveniji kot v tujini pa je povečini fleksibilen. Delavcu je zakonodaja v Sloveniji bolj naklonjena, zato je stabilnost delovnega mesta večja kot v tujini. Komur veliko pomeni poznano okolje, družina, prijatelji in razmeroma kratek čas vožnje do delovnega mesta, naj dobro premisli, ali se je temu za delovno mesto v tujini pripravljen odpovedati.

V tuji državi si je socialno mrežo namreč potrebno zgraditi od začetka, čas za prevoz na delovno mesto pa je povečini daljši, pri čemer se je treba zavedati, da potni stroški in prav tako stroški malice niso plačani s strani delodajalca, kot je to z zakonom določeno v Sloveniji. Res je, da so plače v Sloveniji povečini nižje kot v tujini, vendar je življenjski standard z malo nadpovprečno slovensko plačo zelo dober in lahko precej višji kot v tujini, kjer so stroški za življenje lahko zelo visoki. Pred odhodom v določeno državo zato velja dobro preračunati življenjske stroške, še posebej v državah, kjer je za delo potrebna viza, ki lahko postane tudi velik strošek.

Prednost življenja v Sloveniji je prav gotovo tudi raznolika in neokrnjena narava, ki je vsakomur na razpolago relativno v bližini svojega doma ter dobra in kvalitetna hrana. Število kriminalnih dejanj je v primerjavi z drugimi tujimi državami na nižji ravni, zato je občutek varnosti in svobode večji. Možnosti za delo v velikem podjetju oz. v točno določeni specializirani panogi na želenem področju so majhne, saj je velikih podjetij v Sloveniji malo, na določenih področjih pa je dejansko zelo slaba izbira oz. sploh ni izbire. Tujina v primerjavi s Slovenijo ponuja večji trg, na katerem je večja izbira delodajalcev in zaposlitev na različnih področjih, vendar je po besedah izpraševancev kljub temu težko najti želeno delovno mesto, saj je tudi iskalcev zaposlitve veliko. V tujini so prav tako večje možnosti za spoznavanje mednarodnega okolja in pridobivanje poznanstev z ljudmi, ki govorijo različne jezike in izhajajo iz različnih kulturnih ozadij. Kvaliteta življenja je v tujini različna in odvisna od posamezne države ter delovnega mesta.

V Sloveniji so možnosti za napredovanje na delovnih mestih slabše, zaradi večje zakonodajne nedotakljivosti zaposlenih pa je tudi motivacija zaposlenih za delo na splošno manjša. Poleg tega v Sloveniji v zadnjih letih narašča število negotovih oblik zaposlitev, s čimer se delodajalci poskušajo izogniti visokim stroškom plač ter togi zakonodaji, ki močno ščiti zaposlenega. Zadovoljstvo, uspešnost in motivacija na delovnih mestih je v tujini ocenjena na višji ravni, vendar je pri tem potrebno upoštevati, da so v tujino odšli tudi v povprečju višje izobraženi pripadniki generacije Y, kar se vidi tudi iz višje izobrazbene strukture anketirancev na delovnih mestih v tujin, ki so glede delovnih mest tudi bolj ambiciozni.

Delodajalcem bi priporočila, naj za večje zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo na delovnih mestih slovenski generaciji Y poskušajo v prvi vrsti omogočiti raznoliko delo in čim večje možnosti osebne rasti skozi pridobivanje novih znanj, informacij, izkušenj, sodelovanj in

napredovanj. Generacija Y si želi dobiti jasna navodila za delo in točno zastavljene cilje, ki jih mora zasledovati, pri čemer pa nadrejeni nad njimi ne sme izvajati prevelikega pritiska ter nadzora. Delodajalec jim mora omogočiti svobodno razmišljanje in fleksibilno razporejanje časa med delom in zasebnim življenjem ter hkrati zavedanje, da se lahko vedno obrnejo na svojega nadrejenega za pomoč. Od svojih vodij pričakujejo podporo in spodbujanje k samostojnemu delu, poleg tega pa mora biti njihovo delo opaženo, saj generacija Y na delovnem mestu pričakuje nenehen odziv na svoje delo in potrditev, da so na delovnem mestu cenjeni in spoštovani.

Pripadniki generacije Y želijo biti pohvaljeni za dobro opravljeno delo in pograjani za slabo opravljeno delo, kar jih spodbudi, da se iz svojih napak učijo ter rastejo. Na delovnem mestu so generaciji Y zelo pomembni tudi kultura podjetja ter dobri odnosi tako z nadrejenimi kot s sodelavci, zato naj delodajalci skozi team buildinge in različne aktivnosti čim več časa namenijo dobrim odnosom na delovnem mestu. Za svoje delo želi biti generacija Y primerno plačana, poleg plače pa jo za delo motivira tudi dobro poslovanje podjetja, motivacija za delo s strani celotnega kolektiva in njihova želja po napredovanju in rasti.

S primernim oblikovanjem dela in prilagoditvijo zaposlovanja, nagrajevanja in vodenja generacijskim razlikam in generaciji Y, lahko organizacije in managerji znatno povečajo zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo zaposlenih za delo in hkrati zmanjšajo fluktuacijo zaposlenih, kar izboljšuje delovne dosežke. Hkrati dobro počutje na delovnem mestu, na katerem so upoštevane želje posameznega zaposlenega, zmanjšajo možnost konfliktov, slabih odnosov in slabše produktivnosti, kar v največji meri prispeva k uspehu podjetja.

6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Omejitve raziskave v okviru magistrskega dela so vsebinske, časovne in metodološke. Vsebinske omejitve se nanašajo na izbor sekundarnih virov, saj so preučevani dejavniki v anketnem vprašalniku izbrani na temeljih, ki so jih kot pomembne dejavnike za zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo generacije Y na delovnih mestih navedli različni avtorji. V primeru izbora drugih avtorjev bi tako lahko preverila tudi določene druge dejavnike zadovoljstva, uspešnosti in motivacije na delovnih mestih, zato sem vsebinske omejitve skušala odpraviti z izvedbo intervjujev, kjer so izpraševanci sami navedli najpomembnejše dejavnike.

Naslednjo vsebinsko omejitev predstavlja samo število preučevanih dejavnikov za zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo, saj sem se zaradi dolžine raziskovalnega dela omejila na preučevanje le nekaterih, vezanih na delovna mesta. Da sem dobila vsaj delni vpogled v celotno zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo sem vprašanja v intervjujih razširila in izpraševance povprašala tudi po prednostih, slabostih in drugih dejavnikih življenja v Sloveniji oz. tujini. Za tretjo vsebinsko omejitev je potrebno upoštevati, da je bila povprečna stopnja izobrazbe znotraj preučevane skupine v anketi in intervjujih relativno visoka, zato bi bili rezultati pri nižji povprečni stopnji izobrazbe lahko drugačni.

Časovno omejitev predstavlja časovni okvir anketiranja in intervjuvanja preučevanih skupin. Da bi kar se da zmanjšala časovno omejitev, sem se maksimalno trudila, da bi bil časovni okvir v raziskavi čim krajši in bi tako dobila kar najbolj kvalitetne rezultate na trenutni okvir preučevanja konstruktov. Tako je časovni okvir med začetkom in koncem anketiranja trajal osem dni, razpon med prvim in zadnjim intervjujem pa 27 dni. Anketiranci in izpraševanci so ocenjevali samo trenutno zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo, kar pomeni, da bi bili rezultati raziskave v drugem obdobju drugačni.

Metodološko omejitev predstavlja dvom v anonimnost pridobljenih podatkov z raziskavo, zaradi katerega anketiranec oz. izpraševanec morda ne bi podal povsem resničnih odgovorov na postavljena vprašanja. Poskušala sem ga odpraviti z uvodnim nagovorom, v katerem sem se predstavila, pojasnila temo in zagotovila popolno anonimnost podatkov ter poudarila, da bo njihova obdelava narejena izključno v namene raziskave magistrske naloge. Naslednjo metodološko omejitev predstavlja različno možna interpretacija zastavljenih vprašanj v anketi in intervjuju. Slednjo omejitev sem skušala preseči z izbiro delno strukturiranega intervjuja, ki je dopuščal dodatno razlago vprašanja, v kolikor je bila ta potrebna. Zadnjo metodološko omejitev predstavlja tudi možen subjektivni pogled na preučevano tematiko. Da bi ta vpliv kar se da zmanjšala, sem v teoretičnem delu magistrskega dela uporabila zelo različne vire informacij.

Pri nadaljnji raziskavi zadovoljstva, uspešnosti in motivacije generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in tujini bi bilo smiselno narediti raziskavo, ki bi temeljito preučila tudi zadovoljstvo z življenjem in življenjskim standardom na splošno v Sloveniji in v tujini, saj sem se slednje tematike zaradi vsebinskih omejitev lahko le bežno dotaknila z intervjuji. Da bi lahko dala konkretne zaključke glede zadovoljstva, uspešnosti in motivacije na delovnih mestih v posameznih državah, bi bilo potrebno tudi opraviti raziskavo na večjem vzorcu zaposlene generacije Y v posamezni državi. V nadaljevanju bi raziskavo lahko razširili tudi z večjim vzorcem enake starosti v starostnem razponu generacije Y, da bi tako ugotovili, pri kateri starosti je generacija Y najbolj zadovoljna, uspešna in motivirana na delovnih mestih ter primerjali rezultate glede na delovna mesta v Sloveniji in v tujini. Raziskavo bi lahko poglobili tudi tako, da bi povečali vzorec raziskovanja na različnih stopnjah izobrazbe in primerjali zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo na delovnih mestih ter ugotovili, ali obstajajo razlike med različnimi stopnjami izobrazbe.

SKLEP

Generacija Y se po svojih znanjih, vrednotah, pričakovanjih in življenjskem slogu močno razlikuje od predhodnih generacij, saj je v primerjavi s prejšnjimi generaciji najbolje izobražena generacija, poleg tega pa je tudi tehnološko močna, družbeno zavedna, odprta za spremembe in kulture drugih držav, kreativna, ima visoko samopodobo in veliko sposobnost dojemanja in učenja. Za voljo svojih lastnosti ima za svoje delovno mesto visoka

pričakovanja, saj želi, da bo njeno delo dinamično in odgovorno, hkrati pa ji bo delovno okolje omogočalo motivacijo in osebno rast skozi pridobivanja novih znanj in izkušenj.

Ker je svet v letu 2008 zajela gospodarska kriza, se je število prostih delovnih mest na že tako majhnem slovenskem trgu še bolj zmanjšalo, razočaranje nad zaposlitvenimi možnostmi pa se v zadnjih letih odraža v vedno večjem številu slovenskih pripadnikov generacije Y, ki se med ponudbo delovnih mest v Sloveniji in v tujini odločijo za zaposlitev izven Slovenije. Za delodajalce po celem svetu je generacija Y izjemno pomembna, saj bo v prihodnjih letih predstavljala večinski delež delovne sile na delovnih mestih, zato se ji bodo morale organizacije za uspešno poslovanje v čim večji meri prilagoditi.

V prvem delu magistrske naloge sem opredelila pojem generacija in opisala najbolj značilne lastnosti posameznih generacij, ki se danes srečujejo na delovnem trgu. Ker se magistrska naloga nanaša na preučevanje generacije Y, sem vse ostale generacije primerjala z generacijo Y in ugotovila, da med njimi obstajajo številne razlike, ki se odražajo tudi v višjih pričakovanjih generacije Y na delovnih mestih. Na delovnih mestih namreč pričakuje odgovorno delo, ki ji omogoča konstantno osebno rast in motivacijo s strani delovnega okolja. Ker majhen slovenski trg dela generaciji Y ne ponuja dovolj priložnosti, na katerem bi lahko uresničila svoja pričakovanja, se je vedno večji del generacije Y začel seliti v tujino in si izven Slovenije iskati zaposlitev ter ustvariti življenje. Pri tem se pojavi vprašanje, kje so zadovoljstvo, uspešnost in motivacija, ki predstavljajo glavne raziskovalne pojme magistrskega dela, večji in bolj izpolnjeni.

Da bi dobila odgovor na to vprašanje, sem v drugem delu teoretičen del magistrske naloge nadgradila z empirično raziskavo, ki je z anketnim vprašalnikom ugotavljala, ali so zadovoljstvo, uspešnost in motivacija slovenske generacije Y večji na delovnih mestih v Sloveniji ali v tujini. Da sem preverila zanesljivost in kakovost podatkov, zbranih z anketnim vprašalnikom, sem na dvanajstih izpraševancih izvedla intervjuje, s katerimi sem dobila potrditev, da sem v anketnem vprašalniku preverjala prave dejavnike, hkrati pa sem pridobila še dodatne informacije na preučevano tematiko, ki jo zajemajo širše. Ugotovila sem, da so zadovoljstvo, uspešnost in motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih večji v tujini kot v Sloveniji, vendar pa ima tako delo in življenje v tujini kot v Sloveniji svoje prednosti in slabosti, katere je potrebno pretehtati pred odločitvijo.

Na podlagi znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, člankov in spletnih virov sem preučila zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih ter dejavnike, ki nanje vplivajo. Dosežen je bil temeljni cilj magistrskega dela, ki je bil ocenitev, ali so zadovoljstvo, uspešnost in motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y večji na slovenskem ali tujem delovnem trgu. Pri tem so bili doseženi tudi naslednji pomožni cilji magistrskega dela: opredelila sem pojem generacija in predstavila generacijo Y, opisala sem trg dela, na katerem generacija Y išče zaposlitev ter na podlagi izvedbe kvantitativne ankete ter delno strukturiranih intervjujev ocenila trenutno stanje

zadovoljstva, uspešnosti in motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini ter podala priporočila slovenski generaciji Y ter managerjem podjetij.

Opozorila sem na pomembnost in drugačnost slovenske generacije Y od predhodnih generacij na delovnem trgu ter sami generaciji Y prikazala situacijo ostalih pripadnikov iste generacije na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini, kar je predstavljalo tudi namen magistrske naloge. V priporočilih sem managerjem svetovala glede želenega ravnanja z generacijo Y, ki bo privedlo v vzajemno zadovoljstvo ter pripadnikom generacije Y pomagala pri izbiri delovnega mesta v Sloveniji ali v tujini. Ugotovila sem, da je zadovoljstvo, uspešnost in motivacija slovenske generacije Y večja na delovnih mestih v tujini, vendar pa se tako delo kot življenje v tujini tako v pozitivnem kot negativnem smislu razlikuje od slovenskega, zato je potrebno dobro pretehtati prednosti in slabosti.

V magistrski nalogi sem preverila sledeča tri raziskovalna vprašanja in sicer: ali se zadovoljstvo slovenskih pripadnikov generacije Y razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali v tujini, ali se uspešnost slovenskih pripadnikov generacije Y razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali v tujini ter ali se motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali v tujini. Ugotovila sem, da se tako zadovoljstvo, uspešnost kot motivacija na delovnih mestih med Slovenijo in tujino razlikujejo.

Glavna teza magistrskega dela se je glasila, da med pripadniki slovenske generacije Y obstajajo razlike glede zadovoljstva, uspešnosti in motivacije na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini, kar sem potrdila skozi vse tri hipoteze. Prva hipoteza je bila, da se zadovoljstvo slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali tujini. Druga hipoteza je trdila, da se uspešnost slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali tujini. Zadnja hipoteza pa se je glasila, da se motivacija slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih razlikuje glede na delovno mesto v Sloveniji ali tujini.

Pri izdelavi magistrske naloge sem teoretični del napisala na podlagi slovenske in tuje literature ter spletnih virov, ki obravnavajo preučevano temo. V praktičnem delu sem izvedla analizo z anketnim vprašalnikom, ki je preverjal dejavnike zadovoljstva, uspešnosti in motivacije, ki so jih navajali različni avtorji domače in tuje literature in virov. Anketa je bila sestavljena iz treh vsebinskih sklopov. Prvi sklop so sestavljala tri pogojna vprašanja, ki so preverila, ali anketiranec ustreza preučevanemu okviru, v drugem sklopu so se nahajala vprašanja z demografskimi značilnostmi, zadnji sklop pa je vseboval šest vprašanj, ki so se nanašala na dejavnike zadovoljstva, uspešnosti in motivacije.

Nato sem anketni vprašalnik preverila še z delno strukturiranimi intervjuji, ki so potrdili, da so bili v anketnem vprašalniku izbrani pravi dejavniki zadovoljstva, uspešnosti in motivacije

na delovnih mestih. Poleg tega so vprašanja v intervjujih vključevala tudi vprašanja o prednostih in slabostih dela in življenja, življenjskemu standardu, delovnem času, malici in potnih stroških, načrtih v prihodnosti ter idealnem delovnem mestu, na podlagi katerih sem dobila celosten vpogled ne le na delo temveč tudi na življenje slovenske generacije Y v Sloveniji in v tujini.

Generacija Y se od predhodnih generacij, ki tvorijo delovni trg močno razlikuje, česar se morajo managerji zaradi njene številčnosti na delovnem trgu čim prej začeti zavedati. Generacija Y je najbolj izobražena, tehnološko podkovana in motivirana generacija za delo do sedaj. Želi si pomembno in odgovorno delovno mesto, na katerem bo imela možnost nenehnega učenja in rasti, hkrati pa bo njeno delo deležno pozornosti s strani nadrejenih in ji omogočalo svobodno in fleksibilno razporejanje časa med službo in privatnim življenjem, ki generaciji Y prav tako veliko pomeni.

LITERATURA IN VIRI

1. Alexander, K. M. (2014). *Generation Y knowledge workers' experience of work motivation: A grounded theory study.* Najdeno 21. maja 2015 na spletni strani: http://search.proquest.com/docview/1658144350?accountid=16468

2. Arnett, J. (2010). Oh, grow up! Generational grumbling and the new life stage of emerging adulthood-Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010). *Perspectives on Psychological Science, 5*(1), 89-92.

3. Asghar, R. (2014). *What Millennials Want In The Workplace (And Why You Should Start Giving It To Them).* Najdeno 2. maja 2015 na spletni strani: http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/01/13/what-millennials-want-in-the-workplace-and-why-you-should-start-giving-it-to-them/

4. Bacharach, S. B. (2012). *Gen-Y Employees: How to motivate them.* Najdeno 1. maja 2015 na spletni strani: http://www.inc.com/sam-bacharach/how-to-motivate-your-gen-y-employees.html

5. Baldonado, A. (2008). *Exploring workplace motivational and managerial factors associated with Generation Y.* Najdeno 17. maja 2015 na spletni strani: http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/304835939?accountid=16468

6. Baron, J., & Kreps, D. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers.* New York: John Wiley & Sons.

7. Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of applied social psychology, 44*(3), 175-189.

8. Beyhan Acar, A. (2014). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y? *International Journal of Business and Social Science, 5*(5), 12-20.

9. Bolton, R. N., Gruber, T., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Kabadayi, S., Loureiro Komarova, Y., & Migchels, N. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management, 24*(3), 245-267.

10. Bonnin, M. (2006). The "Lost Generation": Its Definition and Its Role in Today's Chinese Elite Politics. *Social Research, 73*(1), 245-250.

11. Brack, J. (2012). Maximizing Millennials in the workplace. *UNC Executive Development*, 1-14.

12. Brečko, D. (2008a). Medgeneracijsko komuniciranje: V iskanju medgeneracijskega sožitja. *HRM, 23*(6), 48-56.

13. Brečko, D. (2008c). Povej, v katero generacijo sodiš in povem ti, kaj te motivira. *Manager plus*(1), 6-10.

14. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

15. Browne, C. V., & Braun, K. L. (2008). Globalization, women's migration, and the long-term-care workforce. *The Gerontologist, 48*(1), 16-24.

16. Buckingham, J., & Buckingham, M. (2012). *Note to Gen Y Workers: Performance on the Job Actually Matters.* Najdeno 31. marca 2015 na spletni strani: http://business.time.com/2012/09/28/note-to-gen-y-workers-performance-on-the-job-actually-matters/

17. Buik, A. (2008). Ninja turtles and Generation Y at work. *Training and Development in Australia, 35*(4), 9.

18. Bureau, U. S. (2015). *World Population by Age and Sex.* Najdeno 14. februarja 2015 na spletni strani: https://www.census.gov/population/international/data/idb/worldpop.php

19. Carlson, K. S., & Gjerde, P. F. (2009). Preschool personality antecedents of narcissism in adolescence and emerging adulthood: A 20-year longitudinal study. *Journal of Research in Personality, 43*(4), 570-578.

20. Cates, V. S. (2010). Generational management in corporate America: The differences and challenges in management of four generations of working adults. *Chinese Business Review, 9*(8), 46-54.

21. Chen, L., Evans, T., Anand , S., Boufford, J., Brown, H., Chowdhury, M., . . . Wibulpolprasert, S. (2004). Human resources for health: overcoming the crisis. *The Lancet, 364*(9449), 1984-1990.

22. Ciglarič, A. (2014). *Zaposlitev v tujini.* Najdeno 15. februarja 2015 na spletni strani: http://filternet.si/pd/clanki/zaposlitev-v-tujini/

23. Ciminillo, J. (2005). Elusive generation Y demands edgier marketing. *Automotive News, 79*(6144), 28B.

24. Cristian, A., & Batmangelich, S. (2014). Top 10 charasteristics of the four generations currently in the workforce. V *Physical Medicine and Rehabilitation Patient-Centered Care: Mastering the Competencies* (str. 143). New York: Demos Medical Publishing, LLC.

25. Cullens, J. (2013). *The importance of feeling appreciated.* Najdeno 19. maja 2015 na spletni strani: http://social.hays.com/current/gen-y-job-satisfaction/#.VV9PJVLZfVq

26. Červek, U. (2013). *Število zaposlenih Slovencev v Avstriji še narašča.* Najdeno 2. maja 2015 na spletni strani: http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/stevilo-zaposlenih-slovencev-v-avstriji-se-narasca.html

27. De Waal, A. (2001). *Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value.* New York: John Wiley & Sons.

28. Doyle, M., & Timonen, V. (2009). The different faces of care work: understanding the experiences of the multi-cultural care workforce. *Ageing and Society, 29*(03), 337-350.

29. Evers, M., De Mooij, R., & Van Vuuren, D. (2008). The Wage Elasticity of Labour Supply: A Synthesis of Empirical Estimates. *De Economist, 156*(1), 25-43.

30. Evropska komisija. (2014). *Osnutek skupnega poročila komisije in sveta o zaposlovanju k sporočilu Komisije o letnem pregledu rasti za leto 2015.* Najdeno 2. junija 2015 na spletni strani: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2015/jer2015_sl.pdf

31. Evropska komisija. (2014). *Poročilo komisije evropskemu parlamentu in svetu o izvajanju priporočila Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18.junija 2009 o vzpostavitvi evropskega referenčnega okvira za zagotvaljanje kakovosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja.* Najdeno 15. marca 2015 na spletni strani: http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/eqavet_sl.pdf

32. Festić, M., Mencinger, J., Romih, D., Brinar, B., & Softić, A. (2007). *Vključevanje mladih na trg dela.* Najdeno 11. marca 2015 na spletni strani: http://www.eipf.si/fileadmin/eipf/user_upload/publikacije/konference/001-vkljucevanje-mladih-na-trg-dela-povzetek-si.pdf

33. Furlow, N. E. (2011). Find us on Facebook: how cause marketing has embraced social media. *Journal of Marketing Development and Competitivness, 5*(6), 61-64.

34. Gabriel, M., & Robitaille, P. (2008). Sustaining high performance with Generation-Y employees. *Canadian HR Reporter, 21*(1), 13.

35. García-Aracil, A., & Van der Velden, R. (2008). Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs. *Higher Education, 55*(2), 219-239.

36. Gorman, J. (2015). *Quick facts.* Najdeno 15. februarja 2015 na spletni strani: http://www.generationwakingup.org/about/our-generation/quick-facts

37. Goudreau, J. (2013). *Seven surprising ways to motivate millenial workers.* Najdeno 1. maja 2015 na spletni strani: http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/02/14/how-to-communicate-in-the-new-multigenerational-office/

38. Hammill, G. (2005). *Mixing and managing four generations of employees.* Najdeno 13. februarja 2015 na spletni strani: http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm

39. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman Bloch, B. (1959). *The Motivation to Work* (druga izd.). New York: John Wiley.

40. Hitt, M., Miller, C., & Colella, A. (2011). *Organizational behavior: a strategic approach* (tretja izd.). Hoboken: John Wiley.

41. Holozan, U. (2012). *Generacija Y – »Mi«, ne le »jaz«.* Najdeno 15. februarja 2015 na spletni strani: http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/9337/generacija-y-mi-ne-le-jaz-

42. Ivančič, A. (2010). *Spremembe na trgu delovne sile, pomen izobrazbe in pismenost zaposlenih.* Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.

43. Judge, A. T., & Robbins, P. S. (2009). *Organizational behavior* (trinajsta izd.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

44. Koletnik, F., Kovač, J., & Rozman, R. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

45. Komisija evropskih skupnosti. (2008). *Boljše poklicne možnosti in večja mobilnost: Evropsko partnerstvo za raziskovalce.* Najdeno 15. marca 2015 na spletni strani: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0317:FIN:SL:PDF

46. Kramberger, A. (1999). *Poklici, trg dela in politika.* Ljubljana: Založba FDV – Znanstvena knjižica.

47. Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). *Organizational Behavior, 2nd ed.* Boston: Homewood, IL Irwin.

48. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multi-generation employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65-76.

49. Lah, L., Svetin, I., Brnot, N., Sever, M., Petek, D., Žavbi, M., . . . Divjak, M. (2012). *Od pripravništva do upokojitve.* Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

50. Lazear, E. P. (2000). The power of incentives. *The American Economic Review, 90*(2), 410-415.

51. Levičnik, V. (2010). *Generacija, ki noče odrasti.* Najdeno 1. februarja 2015 na spletni strani: https://www.dnevnik.si/1042398702

52. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

53. Lokar, S., & Smajila, B. (2013). *Odhod v tujino ni slab, le ljudi je treba privabiti nazaj.* Najdeno 2. maja 2015 na spletni strani: https://www.dnevnik.si/1042605014/posel/zaposl/odhod-v-tujino-ni-slab-le-ljudi-je-treba-privabiti-nazaj

54. Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and commercial training, 37*(1), 39-44.

55. Maslow, H. A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.

56. Maxwell, G., & Broadbridge, A. (2014). Generation Y graduates and career transition: Perspectives by gender. *European Management Journal, 32*(4), 547–553.

57. McClelland, D. (1961). *The Achieving Society.* New York: Free Press.

58. Mezinec, P. (2009). *Digitalna generacija veliko obeta.* Najdeno 31. marca 2015 na spletni strani: http://www.finance.si/254242/Digitalna-generacija-veliko-obeta

59. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala.* Škofja Loka: Mihalič in partner.

60. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.* Škofja Loka: Mihalič in partner.

61. Mohorič, Š. (2012). *Vstop mladih na trg dela v Sloveniji. Magistrsko delo.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

62. Moja zaposlitev d.o.o. (2014). *Kateri so najbolj iskani poklici v EU?* Najdeno 21. maja 2015 na spletni strani: http://www.mojazaposlitev.si/novice/iskalci/Kateri-so-najbolj-iskani-poklici-v-EU-458.php

63. Moje delo, spletni marketing, d. o. o. (2013). *Na trgu dela uspejo tisti iskalci zaposlitve, ki si upajo in ki imajo jasne cilje.* Najdeno 15. marca 2015 na spletni strani: http://www.mojedelo.com/media-center/na-trgu-dela-uspejo-tisti-iskalci-zaposlitve-ki-si-upajo-in-ki-imajo-jasne-cilje-3103

64. Moorhead, G., & Griffin, R. (1989). *Organizational behaviour.* Boston: Houghton Mifflin Company.

65. Neuborne, E. (1999). Generation Y. *Bussiness week, 36*(16), 80-88.

66. Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 281-292.

67. Norman, M. (2014). *6 ways to motivate gen Y in the wokplace.* Najdeno 21. maja 2015 na spletni strani: http://www.businessinsider.com/6-ways-to-motivate-gen-y-in-the-workplace-2014-6?IR=T

68. Ovsenik, A. (2014). *Najbolj iskani poklici v Evropski uniji.* Najdeno 21. maja 2015 na spletni strani: http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2014/02/najbolj_iskani_poklici_v_evropski_unij i.aspx

69. Parreñas, S. R. (2005). *Children of global migration: Transnational families and gendered woes.* Stanford: Stanford University Press.

70. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

71. Petkovšek Štakul, J. (2012). *Prednost so raznolikost znanj, iznajdljivost in komunikativnost.* Najdeno 1. februarja 2015 na spletni strani: https://www.dnevnik.si/1042568994/posel/zaposl/prednost-so-raznolikost-znanj-iznajdljivost-in-komunikativnost-

72. Pezdirc, M. S. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi.* Ljubljana: GV Izobraževanje.

73. Po-Ju, C., & Youngsoo, C. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(6), 595-615.

74. Rau-Foster, M. (2000). *It's a whole new world: Is your management style up to date?* Najdeno 15. februarja 2015 na spletni strani: http://www.mediationworks.com/mti/ct/articles/mrf03.htm

75. Rebernik, A. (2013). *Kdo lahko da službe izgubljeni generaciji Y.* Najdeno 1. februarja 2015 na spletni strani: http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2013/07/generacija_y.aspx

76. Rogler, L. H. (2002). Historical generations and psychology: The case of the Great Depression and World War II. *The American Psychologist, 57*(12), 1013-1023.

77. Roth, S. (2014). *Dan Schawbel to valley businesses: Gen Y wants better world.* Najdeno 2. maja 2015 na spletni strani: http://www.desertsun.com/story/money/business/2014/10/30/dan-schawbel-coachella-valley-gen-y-hiring/18222933/

78. Rozman, R. (2004). *Gradivo za izbirni predmet projektni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

79. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2002). *Ekonomija* (šestnajsta izd.). Zagreb: Mate d.o.o.

80. Schawbel, D. (2012). *Just How Underemployed Is Gen Y?* Najdeno 31. marca 2015 na spletni strani: http://business.time.com/2012/08/29/just-how-underemployed-is-gen-y/

81. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture.* San Franscisco: Jossey Bass.

82. Smrekar, T., Tomažič, J., Turk, D., Mikuš, Š., & Mihajlović, N. (2014). *Kje najti službo v tujini.* Najdeno 8. februarja 2015 na spletni strani: http://www.finance.si/8804502/Kje-najti-slu%C5%BEbo-v-tujini

83. Statistični urad Republike Slovenije. (26. marec 2015). *Aktivno prebivalstvo - izbrani kazalniki, občine, Slovenija, letno.* Najdeno 6. maja 2015 na spletni strani: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0772805S&ti=&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/05_akt_preb_po_regis_virih/02_07728_aktivno_preb_kazal/&lang=2

84. Statistični urad Republike Slovenije. (25. marec 2015). *Delovno aktivno prebivalstvo po dejavnosti (SKD 2008), petletnih starostnih skupinah in spolu, Slovenija, letno.* Najdeno 6. maja 2015 na spletni strani: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0764601S&ti=&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/06_akt_preb_reg_viri_strukturni/01_07646_del_aktivni_starost/&lang=2

85. Statistični urad Republike Slovenije. (25. marec 2015). *Študentje terciarnega izobraževanja po starosti in spolu, Slovenija, letno.* Najdeno 6. maja 2015 na spletni strani: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0955002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/09_izobrazevanje/08_terciarno_izobraz/01_09550_vpisani_splosno/&lang=2

86. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). *Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po izobrazbi, starosti in spolu, Slovenija, letno.* Najdeno 9. maja 2015 na spletni strani: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G2002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/20_soc_ekon_preb/01_05G20_izobrazba/&lang=2

87. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). *Stopnja anketne brezposelnosti nižja kot v letu 2013.* Najdeno 2. maja 2015 na spletni strani: http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5121

88. Stuart-Kotze, R. (2006). *Performance: The secrets of successful behaviour.* London: Prentice Hall.

89. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede .

90. Svetlik, I., Trbanc, M., Lipavec, A., & Ignjatović, M. (1996). *Kriteriji za ugotavljanje ravni zahtevnosti.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

91. Syrett, M., & Lammiman, J. (2003). Catch them if you can. *Director, 57*(3), 70-76.

92. Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation and retention. *The Psychologist-Manager Journal, 15*(4), 237-246.

93. Torrington, D., & Hall, L. (1987). *Personnel Management, A New Approach.* London: Prentice Hall.

94. Treuren, G., & Anderson, K. (2010). The Employment Expectations of Different Age Cohorts: Is Generation Y Really that Different? *Australian Journal of Career Development, 19*(2), 49-61.

95. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela.* Kranj: Založba Moderna organizacija.

96. Uredništvo. (2013). *Brezposelnost in trg delovne sile.* Najdeno 6. aprila 2015 na spletni strani: http://www.delo.si/clanek/273125

97. Williams, R. (2013). *Like it or not, Millennials will change the workplace.* Najdeno 2. maja 2015 na spletni strani: http://business.financialpost.com/2013/09/16/like-it-or-not-millennials-will-change-the-workplace/

98. *Winning the generation game.* (2013). Najdeno 15. februarja 2015 na spletni strani: http://www.economist.com/news/business/21586831-businesses-are-worrying-about-how-manage-different-age-groups-widely-different

99. Zakrajšek, T. (2014). *Generacijske razlike na delovnem mestu-iziv za vodilno osebje.* Najdeno 1. februarja 2015 na spletni strani: http://psihologijadela.com/2014/10/20/generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-izziv-za-vodilno-osebje/

100. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje . (2013). *Mladi in trg dela.* Najdeno 10. marca 2015 na spletni strani: http://www.ess.gov.si/_files/4809/mladi_in_trg_dela.pdf

101. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2015). *Registrirana brezposelnost.* Najdeno 13. aprila 2015 na spletni strani: http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registrirana_brezposelnost#Slovenija

102. Zorko R., S. (2010). *Generacija Y.* Najdeno 15. februarja 2015 na spletni strani: http://www.mojmikro.si/geekfest/pogled_naprej/generacija_y

103. Zupan , N., & Kaše, R. (2007). The role of HR actors in knowledge networks. *International Journal of Manpower, 28*(3-4), 243-259.

104. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih.* Ljubljana: GV založba.

105. Zupanič, M. (2012). *Slovenci množično zapuščajo Slovenijo.* Najdeno 2. maja 2015 na spletni strani: http://www.delo.si/novice/slovenija/slovenci-mnozicno-zapuscajo-slovenijo_1.html

106. Žibert, M. (2014). *Milenijci spreminjajo način dela.* Najdeno 15. februarja 2015 na spletni strani: http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/milenijci-spreminjajo-nacin-dela

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik 1
Priloga 2: Značilnosti vzorca anketnega vprašalnika 7
Priloga 3: Rezultati anketnega vprašalnika 9
Priloga 4: Transkripcija intervjujev 13
Priloga 5: Analiza intervjujev – delovno mesto v Sloveniji 44
Priloga 6: Analiza intervjujev – delovno mesto v tujini 47

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Maja Majdič in za empirični del magistrske naloge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani primerjam zadovoljstvo, uspešnost in motivacijo slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini.

Vprašalnik je namenjen v Sloveniji rojenim, v kakršnikoli obliki zaposlenim osebam starim med 15 in vključno 34 let. V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike trenutnega stanja na delovnem mestu. Odgovarjajte tekoče in se ne zadržujte preveč pri posameznih odgovorih, saj je prvi občutek, ki ga dobite po branju trditve, običajno najbližje resnici. Anketa je anonimna, podatki, pridobljeni s tem vprašalnikom pa bodo uporabljeni izključno za potrebe magistrskega dela.

Prosim, če si vzamete 5 minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

1. V katero starostno skupino spadate?
   a) 15-19 let
   b) 20-24 let
   c) 25-29 let
   d) 30-34 let
   e) drugo

2. Država rojstva:
   a) Slovenija
   b) drugo

3. Oblika zaposlitve:
   a) nedoločen čas
   b) določen čas
   c) s.p.
   d) honorarna pogodba
   e) študentska napotnica
   f) praksa
   g) brez zaposlitve

4. Spol:
   a) Moški
   b) Ženski

5. Stopnja dokončane izobrazbe:
   a) stopnja (nedokončana OŠ)
   b) stopnja (OŠ)
   c) stopnja (nižje poklicno dvo letno izobraževanje)
   d) stopnja (srednje poklicno tri letno izobraževanje)
   e) stopnja (gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje)
   f) VI/1. stopnja (višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program)
   g) VI/2. stopnja (specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi + visokošolski strokovni in univerzitetni program 1. bol. st.)
   h) stopnja (specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program + magisterij stroke 2. bol. st.)
   i) VIII/1. stopnja (specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti)
   j) VIII/2. stopnja (doktorat znanosti + doktorat znanosti 3. bol. st.)

6. **Trenutno** delo opravljam:
   a) v Sloveniji
   b) izven Slovenije

7. Država, v kateri **trenutno** opravljate delo:

8. Kakšno je vaše **trenutno** zadovoljstvo z naslednjimi dejavniki na delovnem mestu:

	1-Zelo nezadovoljen	2-Nezadovoljen	3-Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4-Zadovoljen	5-Zelo zadovoljen
Neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
Vodstvom oddelka	1	2	3	4	5
Delovnimi nalogami (delom)	1	2	3	4	5
Možnostmi izobraževanja in razvoja	1	2	3	4	5

Se nadaljuje

Nadaljevanje

	1-Zelo nezadovoljen	2-Nezadovoljen	3-Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4-Zadovoljen	5-Zelo zadovoljen
Možnostjo uporabe znanja na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Sodelavci	1	2	3	4	5
Delovnimi pogoji (oprema, ipd.)	1	2	3	4	5
Možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
Višino plače	1	2	3	4	5
Nagrajevalnim sistemom	1	2	3	4	5
Povezavo plače z uspešnostjo	1	2	3	4	5
Delovnim časom	1	2	3	4	5
Zanimivostjo dela in izzivi na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Notranjo komunikacijo informacij, pomembnih za delo	1	2	3	4	5
Povratno informacijo glede opravljenega dela	1	2	3	4	5
Delovnim vzdušjem	1	2	3	4	5
Statusom v oddelku	1	2	3	4	5
Delovnim mestom na splošno	1	2	3	4	5

Se nadaljuje

Nadaljevanje

	1-Zelo nezadovoljen	2-Nezadovoljen	3-Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4-Zadovoljen	5-Zelo zadovoljen
Ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem	1	2	3	4	5
Odgovornostjo na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Delovnim okoljem	1	2	3	4	5
Priznavanjem zaslug in dosežkov na delovnem mestu	1	2	3	4	5

9. Naslednje trditve se nanašajo na razmišljanje o zamenjavi zaposlitve. Označite odgovor DA, če se s trditvijo strinjate ali odgovor NE, če se s trditvijo ne strinjate.

Trenutno iščem novo zaposlitev.	DA	NE
Trenutno zaposlitev nameravam zamenjati v roku enega leta.	DA	NE
Trenutno zaposlitev nameravam zamenjati v roku treh let.	DA	NE
Trenutno zaposlitev nameravam zamenjati v roku petih let.	DA	NE

10. Za naslednje nagrade za uspešno delo označite, ali ste jih bili na trenutnem delovnem mestu deležni ali ne:

Finančna nagrada	DA	NE
Materialna nagrada	DA	NE
Variabilna plača (spremenljiva plača, odvisna od uspešnosti)	DA	NE
Možnost strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja	DA	NE
Prispevek za dodatno pokojninsko zavarovanje	DA	NE
Prispevek za dodatno zdravstveno zavarovanje	DA	NE
Službeni avtomobil v zasebne namene	DA	NE
Mobilni telefon v zasebne namene	DA	NE
Prenosni računalnik v zasebne namene	DA	NE
Strokovna ekskurzija	DA	NE
Nefinančna nagrada (pohvala, priznanje, osebni razvoj itd.)	DA	NE
Sodelovanje pri novih projektih	DA	NE
Napredovanje	DA	NE
Dodatni dnevi dopusta	DA	NE
Možnost soudeležbe pri lastništvu	DA	NE
Boljši delovni pogoji kot so bili določeni pred uspešnim delom (elementi pogodbe o zaposlitvi in kolektivne pogodbe: delovni čas, vprašanje dežurstva, pravica do dopusta itd.)	DA	NE
Parkirni prostor	DA	NE
Plačilo športnih aktivnosti	DA	NE

11. Naslednje vprašanje se nanaša na pravila napredovanj na delovnem mestu. Označite odgovor DA, če se z opisom strinjate ali odgovor NE, če se z opisom ne strinjate. Pravila napredovanj v podjetju na trenutnem delovnem mestu:

So v pisni obliki	DA	NE
So mi bila predstavljena	DA	NE
So mi jasna	DA	NE
So za vse zaposlene enaka	DA	NE
Me dodatno motivirajo	DA	NE

12. Naslednje trditve se nanašajo na plačo na trenutnem delovnem mestu. Svoje (ne)strinjanje s posamezno trditvijo izrazite z eno od izbir od 1 do 5 ali Nimam informacije.

	1-Sploh se ne strinjam	2-Se ne strinjam	3-Se niti ne strinjam niti strinjam	4-Se strinjam	5-Se povsem strinjam	Nimam informacije
Moja plača je višja kot plače na podobnih delovnih mestih v drugih podjetjih.	1	2	3	4	5	Nimam informacije
Razmerja med plačami zaposlenih v oddelku so ustrezna.	1	2	3	4	5	Nimam informacije
Plača, ki jo dobim za svoje delo, se mi zdi poštena.	1	2	3	4	5	Nimam informacije

13. Spodaj navedene motivacijske faktorje na delovnem mestu označite z DA, če so ti trenutno za vas v celoti izpolnjeni, NE, če so ti za vas trenutno neizpolnjeni ali DELNO, če so ti trenutno za vas delno izpolnjeni.

Oseben stik in komunikacija z vodjo	DA	NE	DELNO
Veliko svobode pri delu	DA	NE	DELNO
Možnost razvijanja sposobnosti in znanja	DA	NE	DELNO
Priznanje za uspešno opravljeno delo	DA	NE	DELNO
Zabava na delovnem mestu	DA	NE	DELNO
Občutek, da spadaš v del skupnosti	DA	NE	DELNO
Svoboda glede osebnega sloga oblačenja	DA	NE	DELNO

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Fleksibilen delovni čas	DA	NE	DELNO
Plača, ki se spreminja glede na delovne rezultate	DA	NE	DELNO
Takojšen odziv nadrejenih na opravljeno delo	DA	NE	DELNO
Možnost dela od doma/na daljavo	DA	NE	DELNO
Dovolj priložnosti, kjer se lahko izkažem	DA	NE	DELNO
Dinamično/nerutinsko delovno mesto	DA	NE	DELNO
Sprotno reševanje konfliktov na delovnem mestu	DA	NE	DELNO
Na delovnem mestu imam svojega mentorja	DA	NE	DELNO

Priloga 2: Značilnosti vzorca anketnega vprašalnika

Vprašalnik je izpolnilo sicer 281 ljudi, vendar v celoti le 240, tako da sem upoštevala samo tiste, ki so vprašalnik rešili v celoti.

Spol	Število	Delež (v %)
Moški	111	46
Ženski	129	54

Starost (v letih)	Število	Delež (v %)
15-19	4	1
20-24	18	6
25-29	180	63
30-34	68	24
drugo	18	6

Oblika zaposlitve	Število	Delež (v %)
Nedoločen čas	120	47
Določen čas	69	27
S.p.	13	5
Honorarna pogodba	5	2
Študentska napotnica	25	10
Praksa	8	3
Brez zaposlitve	16	6

Stopnja dokončane izobrazbe	Število	Delež (v %)
I. stopnja (nedokončana OŠ)	0	0
II. stopnja (OŠ)	4	1
III. stopnja (nižje poklicno dvo letno izobraževanje)	0	0
IV. stopnja (srednje poklicno tri letno izobraževanje)	1	0
V. stopnja (gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje)	28	10
VI/1. stopnja (višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program)	9	3
VI/2. stopnja (specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi + visokošolski strokovni in univerzitetni program 1. bol. st.)	80	28
VII. stopnja (specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program + magisterij stroke 2. bol. st.)	99	34
VIII/1. stopnja (specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti)	10	3
VIII/2. stopnja (doktorat znanosti + doktorat znanosti 3. bol. st.)	9	3

Priloga 3: Rezultati anketnega vprašalnika

Motivacijski faktorji	Trg dela	Da (v %)	Ne (v %)	Delno (v %)
Oseben stik in komunikacija z vodjo	Domači	79	2	18
	Tujina	87	4	8
Veliko svobode pri delu	Domači	43	20	37
	Tujina	66	10	24
Možnost razvijanja sposobnosti in znanja	Domači	56	14	30
	Tujina	70	7	24
Priznanje za uspešno opravljeno delo	Domači	43	23	34
	Tujina	71	7	22
Zabava na delovnem mestu	Domači	32	35	33
	Tujina	55	13	32
Občutek, da spadaš v del skupnosti	Domači	63	14	23
	Tujina	84	4	12
Svoboda glede osebnega sloga oblačenja	Domači	73	12	15
	Tujina	71	13	16
Fleksibilen delovni čas	Domači	47	29	24
	Tujina	53	20	27
Plača, ki se spreminja glede na delovne rezultate	Domači	18	60	22
	Tujina	24	60	16
Takojšen odziv nadrejenih na opravljeno delo	Domači	42	24	34
	Tujina	57	7	36
Možnost dela od doma/na daljavo	Domači	31	49	21
	Tujina	41	40	18
Dovolj priložnosti, kjer se lahko izkažem	Domači	60	19	21
	Tujina	72	11	17
Dinamično/nerutinsko delovno mesto	Domači	53	24	23
	Tujina	69	11	20
Sprotno reševanje konfliktov na delovnem mestu	Domači	54	14	32
	Tujina	76	6	18
Na delovnem mestu imam svojega mentorja	Domači	33	48	19
	Tujina	55	24	22

Pravila napredovanj na delovnem mestu	Trg dela	Da (v %)	Ne (v %)
So v pisni obliki	Domači	23	77
	Tujina	40	60
So mi bila predstavljena	Domači	40	60
	Tujina	56	44
So mi jasna	Domači	50	50
	Tujina	68	32
So za vse zaposlene enaka	Domači	45	55
	Tujina	61	39
Me dodatno motivirajo	Domači	51	49
	Tujina	59	41

Plača na trenutnem delovnem mestu	Trg dela	Povprečje
Moja plača je višja kot plače na podobnih delovnih mestih v drugih podjetjih.	Domači	3,3
	Tujina	3,7
Razmerja med plačami zaposlenih v oddelku so ustrezna.	Domači	3,6
	Tujina	4,2
Plača, ki jo dobim za svoje delo, se mi zdi poštena.	Domači	3,1
	Tujina	3,8

Nagrade za uspešno delo	Trg dela	Da (v %)	Ne (v %)
Finančna nagrada	Domači	40	60
	Tujina	50	50
Materialna nagrada	Domači	36	64
	Tujina	45	55
Variabilna plača (spremenljiva plača, odvisna od uspešnosti)	Domači	33	67
	Tujina	33	67
Možnost strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja	Domači	64	36
	Tujina	78	22
Prispevek za dodatno pokojninsko zavarovanje	Domači	30	70
	Tujina	55	45
Prispevek za dodatno zdravstveno zavarovanje	Domači	30	70
	Tujina	43	57
Službeni avtomobil v zasebne namene	Domači	8	92
	Tujina	9	91
Mobilni telefon v zasebne namene	Domači	26	74
	Tujina	24	76
Prenosni računalnik v zasebne namene	Domači	28	72
	Tujina	32	68

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Nagrade za uspešno delo	Trg dela	Da (v %)	Ne (v %)
Strokovna ekskurzija	Domači	35	65
	Tujina	50	50
Nefinančna nagrada (pohvala, priznanje, osebni razvoj itd.)	Domači	65	35
	Tujina	87	13
Sodelovanje pri novih projektih	Domači	66	34
	Tujina	84	16
Napredovanje	Domači	34	66
	Tujina	48	52
Dodatni dnevi dopusta	Domači	27	73
	Tujina	42	58
Možnost soudeležbe pri lastništvu	Domači	12	88
	Tujina	18	82
Boljši delovni pogoji kot so bili določeni pred uspešnim delom (elementi pogodbe o zaposlitvi in kolektivne pogodbe: delovni čas, vprašanje dežurstva, pravica do dopusta itd.)	Domači	31	69
	Tujina	39	61
Parkirni prostor	Domači	45	55
	Tujina	41	59
Plačilo športnih aktivnosti	Domači	29	71
	Tujina	38	62

Razmišljanje o zamenjavi zaposlitve	Trg dela	Da (v %)	Ne (v %)
Trenutno iščem novo zaposlitev.	Domači	23	77
	Tujina	23	77
Trenutno zaposlitev nameravam zamenjati v roku enega leta.	Domači	17	83
	Tujina	9	91
Trenutno zaposlitev nameravam zamenjati v roku treh let.	Domači	22	78
	Tujina	32	68
Trenutno zaposlitev nameravam zamenjati v roku petih let.	Domači	37	63
	Tujina	57	43

Trenutno zadovoljstvo z/s	Trg dela	Povprečje
Neposredno nadrejenim	Domači	3,8
	Tujina	4,1
Vodstvom oddelka	Domači	3,7
	Tujina	4
Delovnimi nalogami (delom)	Domači	3,7
	Tujina	4,2
Možnostmi izobraževanja in razvoja	Domači	3,5
	Tujina	4,1
Možnostjo uporabe znanja na delovnem mestu	Domači	3,8
	Tujina	4,3
Sodelavci	Domači	4
	Tujina	4,2
Delovnimi pogoji (oprema, ipd.)	Domači	3,8
	Tujina	4,3
Možnostmi za napredovanje	Domači	3,1
	Tujina	3,7
Višino plače	Domači	3,2
	Tujina	3,9
Nagrajevalnim sistemom	Domači	3
	Tujina	3,7
Povezavo plače z uspešnostjo	Domači	3
	Tujina	3,7
Delovnim časom	Domači	3,8
	Tujina	3,9
Zanimivostjo dela in izzivi na delovnem mestu	Domači	3,8
	Tujina	4,3
Stalnostjo zaposlitve	Domači	3,5
	Tujina	4
Notranjo komunikacijo informacij, pomembnih za delo	Domači	3,4
	Tujina	3,9
Povratno informacijo glede opravljenega dela	Domači	3,6
	Tujina	4
Delovnim vzdušjem	Domači	3,7
	Tujina	4,2
Statusom v oddelku	Domači	3,5
	Tujina	4
Delovnim mestom na splošno	Domači	3,9
	Tujina	4,2
Ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem	Domači	3,5
	Tujina	3,7

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Trenutno zadovoljstvo z/s	Trg dela	Povprečje
Odgovornostjo na delovnem mestu	Domači	3,8
	Tujina	4,2
Delovnim okoljem	Domači	3,8
	Tujina	4,4
Priznavanjem zaslug in dosežkov na delovnem mestu	Domači	3,5
	Tujina	4,1

Priloga 4: Transkripcija intervjujev

INTERVJU ŠT. 1

Starost: 28
Spol: moški
Oblika zaposlitve: individualna pogodba za nedoločen čas
Stopnja dokončane izobrazbe: VII. stopnja, magister farmacije
Naziv delovnega mesta: strokovni sodelavec
Katere so prednosti dela v Sloveniji?

Prednosti, ki jih jaz vidim v Sloveniji so visoka kvaliteta življenja, ki si jo lahko privoščiš s solidno plačo. V tujini bi za podoben standard moral delati veliko več. Tukaj si lahko privoščimo morje, smučanje, popoldanske in vikend izlete ter imamo krajši delavnik kot v tujini. Poleg tega je v Sloveniji prednost tudi veliko socialnih ugodnosti.

Kako bi ocenil slabosti dela v Sloveniji v primerjavi z tujino?

Definitivno je delo slabše plačano, manjše so tudi možnosti za napredovanje. Ker smo manjši trg imamo tudi manj podpore iz pisarn, podjetja tudi manj vlagajo v marketing kot v tujini.

Koliko časa si največ oz. povprečno potreboval, da si našel zaposlitev?

Služba je vedno našla mene, ne jaz njo, nikoli nisem imel težav z iskanjem.

Kakšen je življenjski standard v Sloveniji, stroški za življenje?

Hrana, stroški za stanovanje ter osnovne potrebščine za življenje na mesečni ravni znesejo približno 600 evrov mesečno na osebo. Luksuz je v Sloveniji zelo poceni, vendar s povprečno plačo težko dosegljiv, v kolikor pa imaš malo nadpovprečno plačo, lahko zelo kvalitetno živiš.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Delam fleksibilen delovni čas, delam na terenu, v povprečju sem na delu od 6:30-15:30. Čas za malico in kosilo si razporejam sam, smiselno glede na razpored dela. Malico dobim povrnjeno. Potnih stroškov ne dobivam, uporabljam pa službeno vozilo, ki ga imam v uporabi tudi v zasebnem času. Dopusta imam 24 dni letno brez možnosti koriščenja nadur.

Nameravaš ostati v Sloveniji ali oditi v tujino, zakaj?
Trenutno nameravam ostati v Sloveniji, če pa se pokaže dobra možnost za v tujino, bom premislil. Da bi lahko obdržal standard, ki ga trenutno uživam v Sloveniji, bi moral v tujini imeti zelo visoko plačo.

Lahko poveš kakšen primer kako visoka bi morala biti plača?

Za Švico sem izračunal, da bi moral imeti vsaj sedem tisoč evrov neto plače, da bi lahko živel približno na takem standardu, kot živim sedaj oz. da bi se mi kolikor toliko izplačala selitev.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenil, da so trenutno izpolnjeni?

Najpomembneje se mi zdi, da mi šef ne gleda neprestano pod prste, ampak da ocenjuje samo rezultate. Poleg tega še fleksibilen delovnik, solidno plačilo, dodatna izobraževanja. Vsi ti dejavniki so trenutno izpolnjeni. Niso pa izpolnjeni ne prevelik pritisk in nadzor nad opravljenim delom nadrejenih ter jasno zastavljeni cilji.

Kako je nagrajeno uspešno delo, kaj je uspešno delo, ali je povratna informacija?

Uspešno opravljeno delo je trenutno nagrajeno le s pohvalo oziroma mini bonusi v obliki fitnes kart, izobraževanj, pa kakšen dodaten dan dopusta. Denarnih bonusov trenutno še ni. Uspešno delo pomeni doseganje prodajnih planov ali dodatno delo preko vikenda. S šefom smo vsakodnevno na telefonu, tako da nam vedno sporoča, če delo opravljamo dobro.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Motivirajo me primerjava s sodelavci, pohvale, želja po napredovanju, delovni čas, ki si ga sam razporedim... Ker delam v prodaji so vsi motivatorji zelo prisotni.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Če v petih, pestih letih ne bom napredoval na višje delovno mesto ali po plačilni lestvici, bom zamenjal službo in poskusil srečo drugje. Čez nekaj let se vidim kot strokovni oziroma regijski vodja prodaje.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?
Hm, mesto, kjer imam velik vpliv in majhno odgovornost, visoko plačilo in malo dela.

INTERVJU ŠT. 2

Starost: 27 let
Spol: ženski
Oblika zaposlitve: zaposlitev za nedoločen čas
Stopnja dokončane izobrazbe: VII. stopnja, bolonjski magisterij
Izobrazba: magistra poslovnih ved
Naziv delovnega mesta: Manager of Ad Ops / Manager prodajnih operacij

Kateri so razlogi, da si ostala v Sloveniji in katere so prednosti dela v Sloveniji?

Glavni razlog, da sem ostala v Sloveniji je poznano okolje. Tu si doma, imaš družino in prijatelje, kultura je del tebe in življenje poznano. V kolikor imaš dobro službo pa je tudi življenjski standard zelo zadovoljiv. Stroški niso tako visoki kot v tujini, dejansko si lahko privoščiš marsikaj več, kot bi si sicer v tujini npr. lastniško stanovanje, avto, vikend, potovanja, itd. Prav tako se mi zdi, da je zakonodaja zelo naklonjena delavcu. Prav tako ni tako zelo prisoten duh kapitalizma, ki zahteva boj za delovno mesto in dolge ure v službi. Načeloma velja, da si s službo za nedoločen čas varen. Seveda se to počasi spreminja, vseeno pa to še ni tako izrazito kot v tujini.

Kako bi ocenila slabosti dela v Sloveniji v primerjavi z tujino?

Slabosti bi razdelila na tri dele, ki so hkrati po mojem mnenju tudi razlogi zakaj ljudje odhajajo iz Slovenije in iščejo zaposlitev v tujini.

Eden izmed razlogov je pomanjkanje delovnih mest. S tem ciljam tako na veliko število brezposelnih mladih, ko zaključijo šolanje in ne dobijo ustrezne prve zaposlitve, kjer bi si lahko nabirali izkušnje. Ironično je namreč, da so zahtevane izkušnje pri zaposlitvi, le teh pa mladi ne morejo dobiti. V ta sklop dajem tudi ustrezna delovna mesta za pridobljeno izobrazbo. Posledično vse več visoko izobraženih posega po delovnih mestih, ki zahtevajo precej nižjo stopnjo izobrazbe, kar pa je nesmiselno, saj odvzemajo mesta tistim, za katere je delovno mesto razpisano ter tudi sami ne izkoristijo potenciala in znanja.
Drugi razlog je ustreznost delovnih mest. S tem ciljam predvsem na specifičen kader, kar je mogoče bolj relevantno za znanstveni sektor, saj Slovenija ne ponuja in vlaga v tako znanje, zato se nam dogaja beg možganov.
Kot tretji razlog pa bi seveda navedla finančni vidik, saj so službe v tujini načeloma bolje plačane, v Sloveniji pa ni veliko podjetij, ki zaposlene dobro in ustrezno plačuje. Toliko okoli delovnih mest.

O samem delu pa bi kot slabost izpostavila, da se delodajalci ne zavedajo pomembnosti motiviranja ter vlaganja v zaposlene. Na drugi stani pa ponekod premalo zahtevajo od zaposlenih, zato le ti zaspijo na svoji pogodbi za nedoločen čas, medtem ko tisti, ki si želijo delati in bi bili bolj produktivni, preprosto ne dobijo službe. Nedotakljivost delavca zato ne vidim kot pozitivno stvar, saj ubija produktivnost in potencial posameznika ter podjetja.

Koliko časa si največ potrebovala, da si našel zaposlitev?

Največ časa sem potrebovala mogoče mesec ali dva, pa še to takrat, ko zaposlitve nisem iskala intenzivno.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Življenjski standard je glede na moja leta na visoki ravni. Lahko si načeloma privoščim stvari, ki si jih želim, vseeno pa zraven velja načelo ekonomičnosti. Stroški za življenje so povsem na sprejemljivi ravni, v primerjavi s tujino so nižji.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Podjetje v katerem delam je ustvarjeno za Y generacijo, ki nudi zaposlenim optimalno okolje za produktivnost. Poskrbijo, da se počutiš odlično in jim to kompenziraš z urami v službi. Zato mi ni težko, da na dan v službi preživim v povprečju 12 ur in tudi delam čez vikende ter praznike. Malica je plačana dobro, vendar pa ni zagotovljena na delovnem mestu, zato je strošek le-te višji. Potni stroški so plačani po kilometrih. Dopusta imam 24 dni, kar je več kot je zahtevano z zakonom.

Nameravaš ostati v Sloveniji ali oditi v tujino, zakaj?

Trenutno nameravam ostati v Sloveniji. Vseeno pa se, če bo karierna pot znotraj podjetja zahtevala odhod v tujino, tega ne bom branila. Vem da podjetje odlično poskrbi za svoje zaposlene in njihove družine. Vseeno pa bi za pot v tujino morali biti izpolnjeni dejavniki: preskrbljenost celotne družine, finančna preskrbljenost, delovno okolje, dobro delovno mesto ter velik korak pri napredovanju.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenila, da so trenutno izpolnjeni?

Največ zadovoljstva na delovnem mestu mi dajejo osebna rast z vidika znanja in izkušenj, možnost nadaljnjega kariernega razvoja, to da je trud in delo opaženo ter nagrajeno, odlična kultura podjetja, dober team in finančni vidik. Vsem naštetim dejavnikom bi dala maksimalno oceno, kar pomeni da so odlično dobro izpolnjeni, s tem da bo za karierni razvoj potreben čas. Dejavnik zadovoljstva, ki mi veliko pomeni je tudi ravnotežje med službenim in privatnim

časom, ki pa trenutno ni najbolje izpolnjen. Ker je dela veliko in ker v njem tudi uživam, mu posvečam veliko časa, zato ga je na drugi strani manj za partnerja, družino in prijatelje. V prihodnosti upam, da bom to ravnotežje uspešneje uskladila.

Kako je nagrajeno uspešno delo, kaj je uspešno delo, kako je s povratno informacijo glede opravljenega dela?

Po mojem mnenju je uspešno delo nagrajeno s pohvalo, priznanjem nadrejenega, da je bilo delo opravljeno odlično. Stopnja višje je tudi dodelitev večje odgovornosti, saj s tem dobiš priznanje, da nadrejeni zaupa v tvoje sposobnosti in delo. Finančna nagrada, dodaten dan dopusta ali malenkost v duhu/kulturi podjetja pa je vedno dobrodošla. V podjetju, kjer sem zaposlena, je uspešno delo dobro nagrajeno, kar me tudi motivira, da poskušam vedno delati še bolje. Na delovnem mestu imam tudi dva mentorja, enega, ki me vpeljuje v delovne zadolžitve in drugega, ki me vpeljuje v socialno življenje v podjetju, kar mi je zelo všeč. S feedbackom sem zadovoljna, saj je na dnevni ravni.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Najbolj me motivira dejstvo, da so bile opažene moje sposobnosti ter da so v meni prepoznali pridno, delavno ter odgovorno osebo. Pomembno se mi zdi, da imam na delovnem mestu svoja mentorja, na katera se lahko obrnem po pomoč in ki spremljata moje delo. Na delovnem mestu dobivam čedalje več odgovornosti, dela, kar potrjuje in se dopolnjuje z dejavniki omenjenimi zgoraj. Ti dejavniki me močno motivirajo, vendar ne maksimalno, ker so na drugi strani osebne oz. privatne stvari: partner, prosti čas, hobiji..., ki posledično trpijo zaradi tega, so mi pa v življenju zelo pomembne.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Napredovanje definitivno pričakujem. Moje podjetje ima mnogo možnosti za razvoj in posledično vzpostavitve delovnih mest s pomembno pozicijo. Že čez štiri mesece pričakujem finančno napredovanje, v roku petih let direktor področja s svojim teamom, v desetih letih pa tudi že top management pozicijo.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Delovno mesto, ki mi nudi izzive in napredek, ki ima dovolj prostega časa in vseeno odgovorno pozicijo. Delovno mesto, kjer delam z odličnim teamom in ima odlično finančno protiplačilo. Delovno mesto, kjer sem spoštovana.

INTERVJU ŠT. 3

Starost: 27
Spol: moški
Oblika zaposlitve: redno za določen čas
Stopnja dokončane izobrazbe: VI/2. stopnja, diplomirani ekonomist (UNI)
Naziv delovnega mesta: prodajni inženir za rešitve

Kakšni so razlogi za delo v Sloveniji?
Predvsem je to navezanost na domače okolje, punca, bližina službe, dejstvo, da sem lahko v desetih do petnajstih minutah v službi. Poleg tega imam veliko aktivnosti tukaj, od prijateljev do športa.

Katere so prednosti dela v Sloveniji?

Slovenija je država, kjer je res vse na kupu, tako da lahko prideš iz enega konca Slovenije na drug konec v dveh urah. To nam recimo pride prav pri sestankih, ki jih imamo in če sem malo bolj specifičen tudi pri servisnih storitvah. Tako smo lahko zelo odzivni tudi, če moramo na servis v Mursko Soboto ali pa Kranjsko Goro.

Kako bi ocenil slabosti dela v Sloveniji v primerjavi z tujino?

Plača ni tako dobra kot v tujini, podjetja so povečini manjša, tako da nekih priložnosti za napredovanje ni. Tudi če bi se želel več naučiti in dokazati, bi potreboval večji prostor, Slovenija je res majhen trg, sploh v mojem podjetju je problem, ker delujemo samo na slovenskem trgu. Zdi se mi, da je v tujini več možnosti na vsakem koraku, ljudje so v Sloveniji bolj zaprti, nevoščljivi, tako da je malo težje tudi iz prodajnega vidika. Prav tako je slabost tudi to, da vsak vsakega pozna, ker je pač Slovenija tako majhna. Vsi se med seboj poznamo in si zrihtamo zadeve.

Koliko časa si največ oz. povprečno potreboval, da si našel zaposlitev?

Jaz sem vse zaposlitve, ki sem jih imel do zdaj, našel zelo hitro, v roku treh mesecev, tako da nisem imel problemov. Načeloma sem začel s takšnimi zaposlitvami, ki se jih relativno hitro dobi, promocije, degustacije, nakar sem ob priložnosti odšel v pisarniško delo, od tam naprej pa je šlo tako, da se mi je drugje ponudila priložnost in sem jo izkoristil.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Življenjski standard je dokaj visok, stroški pa so tudi kar visoki. Če imaš relativno visoko plačo, lahko v Sloveniji zelo dobro živiš. Z življenjskim standardom sem zelo zadovoljen.
Zaradi katerih stvari v zvezi z življenjskim standardom si tako zadovoljen?

Imamo pitno vodo iz pipe, hrane je dovolj domače, imamo veliko kmetij, ki pridelajo domačo zelenjavo in meso. Stroškov se res nabere kar nekaj čez mesec, trgovine niso poceni, vendar če potegnem črto, se v Sloveniji res dobro in kvalitetno živi.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Delam fiksni delovni čas, od 7.30 do 16.00, včasih podaljšam tudi do 17.00. Malica je plačana, vendar ni na delovnem mestu, potni stroški so plačani, imam pa 22 dni dopusta. Z delom je sicer tako, da so včasih povečane potrebe po delu in takrat ostanem v službi dlje, pomagam po svojih najboljših močeh, saj se mi zdi pomembno, da v tej fazi življenja, ko še nimam družine, dam podjetju čim več, saj na tak način izrazim tudi pripadnost podjetju.

Kakšen je odnos sodelavcev, kako sprejeto se počutiš na delovnem mestu?

Na delovnem mestu se ne počutim najbolj sprejeto, zato tudi počasi iščem drugo delo v drugem podjetju. Res se mi zdi zelo pomembno, da se v podjetju ujameš s sodelavci, da je vzdušje pozitivno, saj samo na takšen način lahko napreduješ in delaš res dobro in kvalitetno. S sodelavci se tukaj nisem ravno najbolje ujel, vendar tako pač je, nekje se ujameš, nekje pa ne, upam da bo v naslednjem podjetju bolje.

Nameravaš ostati v Sloveniji ali oditi v tujino, zakaj?

Sedaj nameravam ostati v Sloveniji, saj imam tukaj urejeno življenje, tako da nimam potrebe po selitvi. Moralo bi se zgoditi marsikaj, da bi odšel. Sem pač tudi malo navezan na življenje v Sloveniji, tako da zaenkrat ostajam.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenil, da so trenutno izpolnjeni?

Največ zadovoljstva mi daje narava dela, da je raznoliko delo in sodelavci, s katerimi preživim večino dneva, tako da je zelo pomembno, da se dobro razumem z njimi. Na žalost ti faktorji trenutno niso dovolj dobro izpolnjeni zame. Seveda pa so dejavniki, s katerimi sem tudi zadovoljen, to so recimo službeni računalnik in službeni telefon. Na ta način imam tudi v privatnem življenju manj stroškov, tako da sem zadovoljen iz tega vidika.

Kako je nagrajeno uspešno delo, kaj je uspešno delo, ali je povratna informacija glede opravljenega dela?

Uspešno delo je nagrajeno predvsem finančno kot dodatek plači, poleg tega si deležen tudi ustne pohvale. Vseeno pa je premalo feedbacka, premalo mentoriranja dela. Kot pripadnik generacije Y bi si želel več sodelovanja s sodelavci, še posebej pa z nadrejenim. Za uspešno delo bi si štel tudi, ko bi bil upoštevan kakšen moj predlog, ki bi ga podjetje udejanjilo in bi

na ta način bodisi pripomogel k povečanju prodaje ali pa zadovoljstva med sodelavci na splošno.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Oseben stik z vodjo, da se dokažem nadrejenim, da bi bil boljši od sodelavcev. Ti faktorji se mi zdijo na mojem delovnem mestu samo delno izpolnjeni, želel bi si več stika z vodjo, pa tudi z ostalimi sodelavci. Moti me, da sem preveč prepuščen samemu sebi, kar pomeni, da podjetju ne morem prinesti toliko prihodkov, kolikor bi jih lahko, če bi mi pomagali, da bi uresničil svoje potenciale. Moti me tudi to, da se na delovnem mestu ne zabavam, da je vse tako resno. Drugače pa me motivira to, da vidim, da podjetje dobro posluje in da sem tudi sam del tistega, ki pripomore k dobremu poslovanju. Najbolj pa sem vesel dobrih odzivov strank in kakšne ustne ali pisne pohvale za dobro delo.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Napredovati v tem podjetju ne morem, ker je premajhno podjetje. Čez pet do deset let se vidim v drugem podjetju in na drugem položaju. Vidim se kot del enega večjega tima v globalnem podjetju, kjer dobro delamo in sodelujemo med seboj.

Koliko delodajalcev pričakuješ, da boš zamenjal v svoji delovni dobi?

Pričakujem, da bom zamenjal med 10 in 20 delodajalcev.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Da je fleksibilno delo, da je dela veliko, tako da ni dolgčas, da so sodelavci odlični, da se medsebojno dobro razumemo, da se tudi zabavamo med delovnim časom, da so del službe tudi kakšna potovanja, seminarji, da je plača ok, ampak da je še vseeno toliko fleksibilno vse skupaj, da ne trpi moje privatno življenje.

INTERVJU ŠT. 4

Starost: 25
Spol: moški
Oblika zaposlitve: redno za nedoločen čas
Stopnja dokončane izobrazbe: IV. stopnja
Naziv delovnega mesta: vodja proizvodnje

Katere so prednosti dela v Sloveniji?

Bolj malo jih je. V Sloveniji delam zato, ker sem tukaj doma. Razlog so tudi prijatelji, stanovanje, družinsko podjetje. Nekako je bolj varno v Sloveniji, kar se zaposlitve tiče. Kvaliteta življenja je dobra.

Kako bi ocenil slabosti dela v Sloveniji v primerjavi z tujino?

Plače so slabše in možnosti za napredovanje so slabše. Slovenija je majhen trg.

Koliko časa si največ/povprečno potreboval, da si našel zaposlitev?

Zaposlen sem že od konca šole naprej. Ker sem se zaposlil v domačem družinskem podjetju, sem zaposlitev seveda takoj dobil, drugje jo v bistvu še nikoli nisem iskal, tako da s tem nimam izkušenj. Vedno sem vedel, da bom delal doma, zato se s šolanjem nisem obremenjeval, saj se mi zdi praksa pomembnejša od teorije.

Nisi nikoli obžaloval, da se nisi kaj več posvetil šoli?

No ja, žal mi je, da nisem več časa posvetil učenju tujih jezikov. Naknadno sem se vpisal na tečaje nemščine in italijanščine, saj mi to pride na prav na raznih sejmih in poizvedbah.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Življenjski standard je na nivoju in zelo soliden. Stroški za življenje so srednje visoki. Dejansko ne rabim gledati veliko na denar in si lahko veliko privoščim, kar se tiče zabave, hrane, oblačil, športa... Stanovanje si še urejam, tako da trenutno živim še doma, tako da so moji mesečni stroški samo avto, telefon in fitnes karta, kar me na mesečni ravni stane 200 evrov. Je pa res, da kar nekaj stroškov prinesejo tudi vsakotedenske zabave in razne pijače, ampak kot sem rekel, dejansko ne rabim toliko gledati na denar.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Delam fleksibilen delovni čas, vendar povprečno od pol osmih do štirih ali petih. Malica je plačana z najvišjo postavko, poleg tega pa jo še dobim na delovnem mestu. Potni stroški so plačani, imam pa 21 dni dopusta.

Nameravaš ostati v Sloveniji ali oditi v tujino, zakaj?

Da, nameravam ostati v Sloveniji, saj trenutno nimam želje oditi v tujino.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenil, da so trenutno izpolnjeni?

Največ zadovoljstva mi daje fleksibilen delovni urnik, dobra malica in dejstvo, da nimam dnevne norme glede dela, da nimam nikogar, ki bi me ves čas nadzoroval. Sem dokaj svoboden, sam svoj šef. Poleg tega mi je pomembno tudi dejstvo, da je to za mene sigurna služba, saj delam v domačem podjetju.

Nisem pa zadovoljen s šefi. Odločnost pri njih bi lahko bila precej večja. Navodila šefov so nejasna. Tudi sodelavci bi lahko bili boljši, saj je njihova storilnost precej podpovprečna, vendar so tukaj vsi zaposleni isti vsaj pet do deset let, tako da si nadrejeni ne upajo nikogar zamenjati zaradi stroškov odpuščanja in pravnih problemov. Odnosi so slabi, vendar se s tem ne obremenjujem preveč in mi to ni takšna ovira, da bi zaradi tega bil nezadovoljen.

Kako je nagrajeno uspešno delo, kaj je uspešno delo, ali je feedback?

Uspešno delo je nagrajeno predvsem z ustno pohvalo, na plači se odrazi zelo redko. Plača je sicer fiksna, finančne nagrade za uspešno delo so občasno prisotne, saj kakšno leto dobimo božičnico, če je poslovno leto uspešno. Materialnih nagrad je bolj malo, imam pa možnost strokovnega izobraževanja. Imam še službeni prenosni računalnik. Nekega rednega feedbacka s strani šefov ni, razen če se kakšna stranka kaj pritoži, takrat se išče krivca in rešuje probleme.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Najbolj me motivira denar oziroma plača. Ta motivator me motivira zelo dobro, saj sem na svojem delovnem mestu v primerjavi s podobnimi delovnimi mesti v drugih podjetjih nadpovprečno plačan.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Čez pet do deset let se sigurno vidim še vedno v istem podjetju, vendar na boljšem delovnem mestu, to je mesto direktorja.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Najraje bi delal v javni upravi, kjer je storilnost manjša, plače pa so boljše.

INTERVJU ŠT. 5

Starost: 26
Spol: moški
Oblika zaposlitve: študentsko delo

Stopnja dokončane izobrazbe: VI/1, diplomirani ekonomist
Naziv delovnega mesta: Analitik v računovodstvu kupcev

Razlogi za delo v Sloveniji ter prednosti dela in življenja v Sloveniji?

Delo v domačem okolju prinaša številne prednosti kot so poznavanje kulture, aktivno znanje jezika, poznavanje delovanja družbe v smislu zakonodaje in inštituciji, bližina doma in prijateljev ter tudi raznolika in neokrnjena narava.
Kako bi ocenil slabosti dela v Sloveniji v primerjavi s tujino?

V Sloveniji imamo neurejeno delovno pravno zakonodajo, nagrajuje se povprečnost in ne odličnosti, so relativno nizke plače v primerjavi z razvitimi evropskimi državami, pogosto pa je tudi izigravanje zakonodaje s strani delodajalcev, ki zlasti mlade silijo v prekerne oblike zaposlitve. V podjetjih s slovenskimi lastniki ni prenosa znanj in dobrih praks iz tujine.

Koliko časa si največ oz. povprečno potreboval, da si našel zaposlitev?

V povprečju sem primerno zaposlitev našel v nekaj mesecih.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Življenjski standard je v Sloveniji globalno gledano visok. Vsekakor pa nižji, če se primerjamo z zahodnimi ali severnimi evropskimi državami. Stroški se razlikujejo med urbanim in ruralnim okoljem. Sicer pa bi ocenil, da so povprečni glede na dohodke.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Glede na to, da delam kot študent, nimam številnih pravic iz rednega delovnega razmerja, kot so osem urni delavnik, povrnjeni potni stroški, plačan dopust in porodniška. Po nekaterih podatkih naj bi bilo v Sloveniji med 50% in 60% mladih na prekernih oblikah zaposlitve, kar postaja vse večji problem z vidika samostojnosti mladih in nasploh družbenega razvoja. Moj delavnik je sicer fleksibilen, 8-9 urni, stroške za malico pokrije delodajalec.

Nameravaš ostati v Sloveniji ali oditi v tujino, zakaj?

Želim si ostati v Sloveniji. Nenazadnje je domovina ena, v tem okolju imam bližnje, všeč mi je majhnost in raznolikost Slovenije. O tujini bi resno začel razmišljati v skrajnih primerih, ko na primer dlje časa ne bi našel zaposlitve.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenil, da so trenutno izpolnjeni?

Največ mi na delovnem mestu pomenijo dobri in odkriti odnosi s sodelavci, možnost osebne rasti, pošteno plačilo, pohvala za dobro opravljeno delo, stabilnost delovnega razmerja, vključevanje v različne projekte, dobro sodelovanje med različnimi oddelki, možnost dodatnega izobraževanja. Večina od naštetih dejavnikov je zadovoljivo izpolnjena.

Za kateri dejavnik bi si želel, da bi bil bolje izpolnjen?

Iz med zgoraj naštetih dejavnikov bi si najbolj želel, da bi bil bolje izpolnjen dejavnik stabilnosti delovnega razmerja.

Kako je nagrajeno uspešno delo, kaj je uspešno delo, ali je feedback?

V Sloveniji pogosto ni nagrajeno dobro opravljeno delo. Vse prevečkrat so uspešni tisti posamezniki, ki izigravajo zakonodajo in obogatijo na račun izkoriščanja drugih. Tudi iz izkušenj opažam, da so redko izrečene iskrene pohvale. Delno je to povezano s slovensko kulturo, ki je bolj nagnjena h kritiziranju kot pohvali.

Ali je na tvojem delovnem mestu uspešno delo nagrajeno in kako?

Uspešno delo je nagrajeno z ustno pohvalo.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Na delovnem mestu me najbolj motivira zanimivo in raznoliko delo ter dobri odnosi s sodelavci. Oba motivatorja sta izpolnjena.

Ali so še kakšni motivatorji, ki niso izpolnjeni?

Vsi motivatorji so ustrezno izpolnjeni.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Možnosti za napredovanje so vedno odprte. V prihodnosti se vidim v rednem delovnem razmerju večjega, globalnega podjetja.

Lahko bolj natančno opredeliš na kakšnem delovnem mestu se vidiš čez pet do deset let?

Delal bi na področju financ in računovodstva v povezavi z gostinstvom in turizmom.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Moje idealno delovno mesto je na področju financ. Veseli me delo s številkami.

Lahko bolj natančno opišeš idealno delovno mesto zate?

Idealno delovno mesto bi bilo v mednarodnem podjetju. V organizaciji kjer je možno napredovanje, stalno učenje in osebnostna rast. Rad imam raznoliko – projektno delo, ki zahteva aktivno angažiranje posameznika pri soočanju z vedno novimi izzivi.

INTERVJU ŠT. 6

Starost: 33
Spol: moški
Oblika zaposlitve: nedoločen čas
Stopnja dokončane izobrazbe: univerzitetni diplomirani inženir računalništva in informatike
Naziv delovnega mesta: izkušeni Java inženir III

Razlogi za delo v Sloveniji ter kakšne so prednosti dela in življenja v Sloveniji?

V mojem konkretnem primeru Slovenije še nismo zapustili, ker je žena našla spodobno zaposlitev in je v tujini težko zaposljiva. Težavo bi verjetno predstavljal tudi tuj jezik in sprememba okolja za otroke. Prednosti dela v Sloveniji, ko enkrat prideš v podjetje enostavno ni. Tujina ponuja enako ali več – kolikor sem v kontaktu z ljudmi, ki delajo v tujini. Za vodstveno funkcijo, mi manjka še leto ali dve izkušenj in tudi to je razlog, da smo (še) tukaj.
Prednosti življenja v Sloveniji: nimamo velemest in posledično si hitro v službi, razen če imaš popolnoma fiksen delovni čas in si najdeš službo v Kopru, živiš pa v Murski soboti. Dežela je zelena, delavci so dokaj zaščiteni, ko enkrat dobijo pogodbo za nedoločen čas – a ta nedoločen čas, je dvorezen meč, razlogi zakaj pa presegajo vsebino tega intervjuja. Druga prednost je morda še ta, da otroci pridejo do izobrazbe - VII. stopnje z minimalnimi stroški v primerjavi z državami, kjer je to plačljivo in spodobno organiziran sistem varstva za otroke. Preostalih prednosti, pa zaradi skrajno nesposobnega vodenja države, ne vidim. Kot prednost same Slovenije je mogoče še ta, da je zaenkrat stopnja kriminala dokaj nizka - po marsikaterem mestu sredi noči v tujini ni varno hoditi in ogromno narave.

Kako bi ocenil slabosti dela in življenja v Sloveniji v primerjavi z tujino?

Ja slabosti dela v Sloveniji... Ogromno podjetij se še vedno zanaša na gnil in zelo majhen slovenski trg. Zraven dodajmo še raznorazne načine korupcije za dobivanje poslov npr. javna naročila, togo in času neprilagojeno zakonodajo ter kreditni krč – podjetja tako ali drugače nimajo za investiranje ali pa ni potrebno - konkurence ni ali pa je dogovorjena. V takem

okolju, potem ne napredujejo zaposleni, delo je monotono, brez prave motivacije,... vsi vemo kam to pelje. Ali v propad podjetja, nezaposljiv kader na trgu dela, splošno nezadovoljstvo...
Potem v ogromno podjetjih so na vodilnih položajih ljudje, ki so tja prišli zaradi mamice in atija, zaradi korupcije in so popolnoma nekompetentni za svoj položaj. Delati s takim človekom je živi obup in posledično izredno težko napreduješ v svojem poklicu in zgubljaš na vrednosti v primerjavi s tujcem, ki dela na podobnem delovnem mestu v podjetju in je razvojno naravnano. Podobno, premnogo podjetij na zaposlene še vedno gleda kot strošek,...
Naslednja stvar: sposoben in priden kader je že ob povprečni plači izjemno težko ali drago nagraditi. Če gre za visoko usposobljen kader, je to za podjetje finančni polom. Primer podjetja Akrapovič: če bi dal direktor zaposlenemu inženirju tisoč evrov bruto nagrade, bi zaposleni dobil dobrih sto evrov izplačila.
Obdavčenost oz. strošek zaposlenega torej bruto-bruto plača je v tej državi postala takšen absurd, da se vse več podjetij poslužuje principa zaposlovanja preko s.p. To delavcu lahko prinese sicer višji dohodek, kot z redno zaposlitvijo, vendar pa je socialna varnost enaka 0 na dolgi rok. Podobno to za sabo hitro potegne tudi možnost pridobitve kredita in s tem povezanih stari.

Kaj pa slabosti življenja v Sloveniji?

Slabosti življenja v Sloveniji so pa naslednje... Imeti zaposlitev je postal luksuz, imeti normalne dohodke pa za marsikoga že utopija. Posledično pada splošna kakovost življenja v državi. Otroci so abnormalen strošek in luksuz, če želiš ponuditi več od vode in kruha. Davčna, fiskalna politika in gospodarsko stanje silijo družine, da tudi pri petintridesetih v premnogo primerih živijo pri starših. Obeti za pokojnino, zdravstvo in podobne stvari so slabi.

Koliko časa si največ oz. povprečno potreboval, da si našel zaposlitev?

Zaposlitev lahko vedno dobim v roku enega do treh mesecev. Zaposlitev, ki pa je ustrezala tudi mojim željam in pričakovanjem pa približno leto in pol.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Z ženo imava srečo, da imava zmerne plače, tako da živimo dostojno, brez kakšnega posebnega luksuza npr. nakup MacBook računalnika, ki mi služi kot delovno sredstvo in orodje za izobraževanje, ne štejem pod luksuz. Življenjski stroški so glede na višino plač previsoki, sploh če upoštevano, da je potrebno varčevanje zase, za pokojnino in za študij, obdavčenost pa absurdna. Vendar pa če se znaš prilagoditi na več načinov, če se da večino ukrepov popolnoma zgrešene državne politike obvoziti po povsem legalni poti npr. nakupovanje v tujini, vožnja manj vrednega avtomobila.... Tako privarčevan denar, pa spet porabiš zunaj države, kjer v večini primerov dobiš mnogo več, kot v tem zahojenem gospodarstvu.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Uraden delovni čas je 8 ur in nihče v podjetju ne zahteva, da delaš več. Vendar z več opravljenimi neplačanimi urami večaš možnosti za napredovanje in učinke, ki jih le to prinese. Dopust koristimo brez težav, potni stroški in malica zelo dobro plačani. Tudi plačni sistem je takšen, da se odhod na dopust ne pozna po finančni plati razen, da ni nadomestila za malico in prevoz, kar je razumljivo.
Nameravaš ostati v Sloveniji ali oditi v tujino, zakaj?

Že zadnja 3 leta sem investiral ves prosti čas in nekaj tisoč evrov za razna izobraževanja in nakup strojne opreme. Na tem še vedno, kljub menjavi delovnega mesta, še vedno ogromno delam. Glede na izredno nesposobno vodenje države, so vsa vrata za odhod v tujino odprta. Izpopolnjujem tudi znanje angleškega jezika, ki je uradni jezik v službi, tako da če se razmere zaostrijo, ni več kaj razmišljati.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenil, da so trenutno izpolnjeni?

Zaslužek, možnosti napredovanja, možnosti učenja... Z njimi sem kar zadovoljen.

Kako je nagrajeno uspešno delo?

Na dolgi rok možnost napredovanja in prevzem odgovornejše funkcije. Uspešno delo je sicer nagrajeno s teambuildingi, pijačo in pico s strani šefa, pohvala, ni pa neposrednega finančnega učinka razen ob napredovanju.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Zaslužek, možnost napredovanja, možnost izobraževanja. Trenutno stanje: zaslužek – zmerno, napredovanje – precej, izboraževanje – dosti

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Napredovanje pričakujem v naziv tehnični vodja (Tech lead) oddelka / skupine za razvoj programske opreme, svetovanje in promoviranje sodobnih konceptov za boljši razvoj programske opreme v roku leta ali dveh.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Svetli, klimatizirani in sodobno opremljeni poslovni prostori z vso potrebno infrastrukturo, ki jo razvijalci potrebujemo. Izbira delovnih sredstev kot je prenosnik, monitor po lastni izbiri. Sicer pa delo na odgovornejšem delovnem mestu, sledenje sodobnih trendom, delo v manjših skupinah in mir na delovnem mestu.

Kaj si mislil z mirom na delovnem mestu?

Brez službenega telefona in podobnih motečih dejavnikov.

INTERVJU ŠT. 7

Starost: 27
Spol: moški
Oblika zaposlitve: zaposlitev za nedoločen čas
Stopnja dokončane izobrazbe: VI/2
Izobrazba: diplomirani ekonomist (UNI)
Naziv delovnega mesta: Financial analyst, Group planning and reporting
Mesto, država dela: Nuremberg, Nemčija

Razlogi za odhod v tujino in prednosti dela in življenja v tujini?

Razlogi za odhod so bili želja po izkušnji v tujini in pa želja po delu v večjem podjetju v samem vrhu v svoji industriji. Želel sem si delati na projektih, ki se globalno dotikajo različnih zakonodaj in imajo učinke na delovanje različnih trgov.

Kako bi ocenil slabosti dela v tujini v primerjavi z delom v Sloveniji?

Oddaljenost od slovenskih prijateljev ter družine. Zahvaljujoč Skypu in dobrim cestnim povezavam za enkrat ni hudega, bi pa oddaljenost bila edina slaba stran.

Koliko časa si največ oz. povprečno potreboval, da si našel zaposlitev?
Za prvo zaposlitev v tujini sem potreboval cca 1 mesec in 3 prijave od katerih sta bili dve uspešni.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Življenjski standard je ok. V tujini ne čutim pomanjkanja. Stroški hrane in osnovnih potrebščin so enaki oz. nižji kot v Sloveniji. Storitve so dražje. Podpora velikih podjetij npr. Apple, Netflix, Amazon, itd. je tu prilagojena Nemčiji. Uporabnik ima vso podporo na voljo. Dejstvo, da ni posrednikov in podizvajalcev poskrbi za boljšo uporabniško izkušnjo ter cenovne prihranke.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Malice ni, potnih stroškov ni. Dopusta imam 28 dni na leto. Več je cerkvenih praznikov, ki v Sloveniji niso dela prosti, tako da se kar nekaj dni več pozna in si jih lahko skombiniraš z dopustom. Delovni čas je fleksibilen, lahko delam tudi od doma. Med delovnim dnem je vedno čas tudi za športne oz. družabne aktivnosti, seveda pa delo mora biti opravljeno, tako da se po potrebi delovni čas podaljša. Po zakonu se dela 7,9 h na dan.

Nameravaš ostati v tujini ali se vrniti v Slovenijo, zakaj?

Trenutno nameravam še ostati v tujini, saj vsi moji cilji še niso izpolnjeni in čutim, da imam še veliko odprtih možnosti za delo. Še vedno sem v fazi ko se veliko učim in pridobivam izkušnje. Dolgo v prihodnost pa ne morem napovedovati.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenil, da so trenutno izpolnjeni?

Osebna rast in razvoj. Občutek, da s svojim delom pomagam k uresničevanju strateških projektov, ki imajo posledice po vsem svetu. Občutek, da s svojim delom prihranim stroške, izboljšam uporabnikovo izkušnjo ter posledično povečam prihodke. Zavedanje, da imam tako managerja, ki me podpira pri mojih željah in interesih ter osebnega mentorja, ki mi pomaga pri razvoju, težkih situacijah in si vzame čas za diskusije z mano.
Zaenkrat so vsi zgoraj našteti dejavniki izpolnjeni.

Kateri dejavniki za uspešnost so ti na delovnem mestu najpomembnejši? Kako bi jih ocenil?

Pridnost, sposobnost dela pod časovnim in psihološkim pritiskom, prijaznost pomagati vsakemu in sposobnost ocenjevanja prioritet, sposobnost pogajanja. Te lastnosti se mi zdijo najpomembnejše in tukaj poskušam postajati vedno boljši. S svojima managerjema sem konstantno v navezi, tako da mi svetujeta in pomagata.

Kako pa si nagrajen za svojo uspešnost?

S pohvalo, priznanjem za delo in s svojim osebnim zadovoljstvom, da mi je nekaj uspelo in da sem pripomogel k uspehu podjetja.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Najbolj motivira, da s svojim delom rasteš, da pridobivaš znanje, izkušnje, širši pogled na poslovanje skupine in celotne industrije. Da pridobivaš managerske izkušnje in da imaš vodje, ki ti dajejo možnosti za uresničevanje le-tega.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Napredovanja pridejo, če si priden ter se trudiš. Ne vem kje bom čez 10 let. Verjetno bom imel zelo dober pregled nad poslovanjem podjetja in deloval v strateškem timu, verjetno v financah. V naslednjih 10 letih bi tudi izkusil delo izven sedeža podjetja - t.j. v enem izmed trgov npr. ZDA ali pa Bližnji Vzhod.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Takšno, kjer s svojim delom pripomorem k strateškim odločitvam podjetja, ki vodijo v boljšo uporabniško izkušnjo, večjo prodajo in nižje stroške.
Na idealnem delovnem mestu moje rezultate moj manager opazi in jih ceni ter mi pomaga, me izziva, da se lotim še česa bolj težavnega. Trenutno imam tukaj managerja, ki mi je za vzgled, s katerim lahko diskutiram poslovna vprašanja in je hkrati tudi z mano v prijateljskih odnosih.

INTERVJU ŠT. 8

Starost: 26
Spol: ženski
Oblika zaposlitve: študijska izmenjava v povezavi s svojo tukajšnjo zaposlitvijo oz. študijem - doktorski študij Biomedicina, Onkološki inštitut Ljubljana
Stopnja dokončane izobrazbe: VII. stopnja, magistra farmacije
Naziv delovnega mesta: mlada raziskovalka
Mesto, država bivanja: Leuven, Belgija

Razlogi za odhod v tujino ter prednosti dela v tujini?

Razlog za odhod v Leuven v Belgijo je bila študijska izmenjava z raziskovalnim inštitutom. Tukaj se povezujem s tujimi delovnimi skupinami, preizkušam boljšo opremo v raziskovalne namene, spoznavam nove delovne tehnike in pridobivam izkušnje za kasnejše delo in reference za naprej. Prednosti so visoke plače, vendar je potrebno upoštevati, da so tudi stroški življenja tukaj zelo visoki. Ker sem tukaj samo na izmenjavi, žal prejemam slovensko plačo. Še ena prednost so dobre transportne povezave med mesti in drugimi državami. V Parizu si z vlakom tako lahko v dveh urah.

Kako bi ocenila slabosti dela v tujini v primerjavi z delom v Sloveniji?

Individualizem v smislu, da vsak glede nase, ljudje so zaprti. Zdi se mi, da je premalo povezovanja in sodelovanja z drugimi skupinami. Poleg tega so na tukajšnjem inštitutu na voljo tudi močno omejena finančna sredstva za kakovostno opravljeno delo.

Koliko časa si največ oz. povprečno potrebovala, da si našla zaposlitev?

Nisem imela še veliko izkušenj z iskanjem zaposlitve. Za izmenjavo sem prosto mesto dobila v enem mesecu.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Standard je primerljiv, saj so plače visoke, vendar so tudi višji stroški za hrano, stanovanje, ogrevanje, telekomunikacijo, tako da se mi zdi, da je na koncu standard primerljiv Sloveniji. Določene stvari so dražje, vendar precej bolje urejene, npr. javni prevoz.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Delovni čas je razpotegnjen skozi celotni dan. Začnejo okrog devetih zjutraj in normalno delajo do šestih ali sedmih. Vmes pa imajo čas za vsakodnevni team building, kar pomeni da se gre s sodelavci skupaj na kosilo, vmes na športne aktivnosti. S sodelavci preživljajo čas tudi med vikendi - služba je veliko bolj del njihovega življenja kot pri nas, kjer močno ločujemo službo in prosti čas. Družinam to omogočajo vrtci, ki so del inštituta in zagotavljajo varstvo otrok skozi celoten delovni čas. Jaz delam tudi po nekaj ur ob vikendih, če ne na delovnem mestu, pa od doma. Ker sem na študijski izmenjavi, moram določene članke in poročila pripravljati tudi za Onkološki inštitut v Ljubljani, tako da prostega časa nimam veliko, česar pa sem navajena tudi iz Ljubljane.
Malica ni plačana, potni stroški so povrnjeni, dopust pa bi rekla, da je primerljiv s Slovenijo.

Nameravaš ostati v tujini ali se vrniti v Slovenijo, zakaj?

Zaenkrat se nameravam vrniti v Slovenijo, da dokončam študij. Po končanem študiju bi želela ostati v Sloveniji, saj me nanjo veže družina, partner ter možnosti hitrejšega napredovanja kot v tujini. V Sloveniji sem se namreč že precej izkazala, medtem ko v tujini bi ponovno startala od začetka. Službo zato vseeno pričakujem v Sloveniji, če pa to ne bo mogoče, verjamem da je lažje najti zaposlitev v tujini. V roku dveh let bom namreč doktorirala, tako da je v tujini definitivno večja izbira delovnih mest na mojem področju, Slovenija je pač majhna. Si pa res želim ostati v Sloveniji, všeč mi je življenje tukaj pa tudi navezana sem na družino in prijatelje. Do sedaj vsakič, ko sem šla v tujino, sem se z veseljem vrnila nazaj.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenila, da so trenutno izpolnjeni?

Všeč mi je spodbujanje k samostojnemu delu in pripadnost kolektivu, ki sta trenutno izpolnjena, možnost napredovanja pa bolj vidim v Sloveniji, ker tam delam že nekaj časa in kot sem že omenila, sem se v Sloveniji že precej izkazala. Sem sem prišla samo po nove izkušnje za pol leta.

Kateri dejavniki za uspešnost so ti na delovnem mestu najpomembnejši? Kako bi jih ocenila?

Za uspešno delo je motivacija s strani nadrejenih najpomembnejša, pa tudi zagnanost kolektiva, ki te prisili v delo.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Najbolj me motivira zanimanje nadrejenih za moje delo, zelo mi je pomembno, da nadrejeni opazi moje trud in dosežke. Seveda me motivirajo tudi dobri rezultati dosedanjega dela in vidni napredek dela. Motivirajo me z novimi idejami, postavljanjem jasnih ciljev in nagrad.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Odvisno od prihodnje službe. Definitivno si želim ostati v raziskovalnih vodah kar pomeni počasno napredovanje znotraj strokovnih nazivov in posledično plačilnih razredov. Vmesnih stopenj je veliko: doktor, asistent, docent, izredni in redni profesor...V primeru industrije je napredovanje počasnejše. Dolgoročen cilj bi bil tako npr. vodja oddelka.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Mesto, ki mi daje samozadovoljstvo, energijo za delo, možnost samostojnega razmišljanja, možnost napredovanja, dober team, delo z jasnimi cilji, kjer se počutim uporabna ter da imam delo, ki daje rezultate.

INTERVJU ŠT. 9

Starost: 26
Spol: ženski
Oblika zaposlitve: nedoločen čas
Stopnja dokončane izobrazbe: VII. stopnja, bolonjski magisterij
Naziv izobrazbe: magistra poslovnih ved
Naziv delovnega mesta: marketing manager
Mesto in država dela: Pissouri, Ciper

Kakšni so razlogi za odhod v tujino, kakšne so prednosti dela in življenja v tujini?

V tujino sem odšla, ker je fant dobil službo v tujini. Prednosti dela v tujini so mednarodno okolje, in prilagodljiv delovni čas, prednosti življenja pa topla klima, saj je celo leto sončno, to, da stanujem zelo blizu morja in nekoliko boljši standard. Ljudje so prijazni in hrana je dobra.

Kako bi ocenila slabosti dela in življenja v tujini v primerjavi z delom v Sloveniji?

Najtežje je biti daleč od doma in od prijateljev. Socialno življenje si je seveda potrebno zgraditi na novo. Prilagoditi se je potrebno novim navadam, novemu okolju in drugačnemu načinu življenja.

Koliko časa si največ oz. povprečno potrebovala, da si našla zaposlitev?

Podjetje, kjer dela fant mi je ponudilo zaposlitev zaradi njegove realokacije.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Življenjski standard je nekoliko boljši kot v Sloveniji, saj so plače višje, odvisne seveda od položaja v podjetju. Stroški na splošno so približno dvajset odstotkov višji, odvisno kateri. Bencin je malo cenejši, cena hrane v trgovinah je primerljiva s Slovenijo, cene v restavracijah in nočno življenje pa je malo dražje kot pri nas.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?
V tujini nimam povrnjenih potnih stroškov, malice in plačila regresa. Plačilo je dobro, če je opravljeno delo dobro. Delovni čas je fleksibilen.

Nameravaš ostati v tujini ali se vrniti v Slovenijo, zakaj?

Vsaj naslednjih nekaj let nameravam ostati v tujini, ker mi delovna klima bolj ustreza.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenila, da so trenutno izpolnjeni?

Odgovornost, to, da vidim da so moje ideje cenjene in implementirane in priznanje dobrega dela nadrejenih. Trenutno so dobro izpolnjeni.

Bi izpostavila še kakšen dejavnik zadovoljstva, ki ni izpolnjen?

Mhm, zaenkrat so vsi dobro izpolnjeni.

Kateri dejavniki za uspešnost so ti na delovnem mestu najpomembnejši? Kako bi jih ocenil?

Enako kot pri zadovoljstvu.

Kako pa si nagrajena za uspešnost?

Dobro delo je v tem podjetju tudi dobro plačano. Če si zelo uspešen, lahko hitro napreduješ s čimer je povezana tudi višja plača.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?
Odgovornost, kultura podjetja in nenazadnje tudi pošteno plačilo. Ti motivatorji me trenutno dobro motivirajo.

Je kakšen motivator, ki bi te lahko bolj motiviral?

Ne, zaenkrat sem dobro motivirana za delo, delodajalec dobro skrbi za mojo motivacijo. Je pa res, da sem na tem delovnem mestu šele dva meseca.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Na delovnem mestu, kjer sem, sem šele začela. Mislim, da bi lahko v roku leta ali dveh napredovala znotraj podjetja. Čez 5 let bi rada začela graditi svoje mini podjetje.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Moje idealno delovno mesto je vodja manjšega podjetja, z vizijo, ki bi sovpadala z mojimi osebnimi načeli. S tem bi bila vpletena v vse procese, odgovorna za svoje odločitve in dosti fleksibilna za implementacijo svojih idej.

INTERVJU ŠT. 10

Starost: 27 let
Spol: moški
Oblika zaposlitve: praksa
Stopnja dokončane izobrazbe: VI/2
Naziv izobrazbe: diplomirani ekonomist (UNI)
Naziv delovnega mesta: pripravniški program za administrativna dela/ Trainee Bluebook
Mesto in država dela: Bruselj, Belgija

Zakaj si se odločil za odhod v tujino, katere so prednosti dela in življenja v tujini?

Razlogi za odhod v tujino? Predvsem, da je bila ta priložnost, da sem lahko šel v tujino, nekaj novega, malo več stvari lahko narediš, spremeniš, nova motivacija, veliko ljudi, ki se jim kaj da. Prednost je svoboda, več ljudi z različnimi ozadji, jeziki, kulturo, raznolikost, poznanstva po celem svetu.

Kako bi ocenil slabosti dela in življenja v tujini v primerjavi z delom v Sloveniji?

Malo dražje življenje... Najemnina je recimo 400 evrov za eno sobo izven centra Bruslja, ki je nekje 15 minut vožnje z metrojem, v Ljubljani je recimo 150 evrov, kar je več kot 200 procentov več, hrana je pa po moje kakšnih 30 do 40 odstotkov več, transport je tudi malo dražji... Mesečne karte so kakšnih 50, 60 evrov... Stran si od prijateljev in družine... Jezik pa ni problem, ker je skoraj vse v angleščini, nekaj je v francoščini, ampak ni panike, v angleščini se da vse zmeniti.

Koliko časa si največ oz. povprečno potreboval, da si našel zaposlitev?

Konec avgusta sem se moral prijaviti na ta razpis, 2. marca sem pa začel delati. Zaposlitev je kar težko dobiti tukaj, kar dosti jih gre domov, ker tukaj ne najde službe, tudi jaz tukaj nisem dobil zaposlitve, ampak so mi jo ponudili v Španiji.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Življenjski standard? Načeloma so plače tukaj kar v redu... Če dobiš tukaj službo, pa da nisi pripravnik so plače kul, kakšnih nekaj tisoč, od dva tisoč evro neto naprej... Komisijski funkcionarji imajo itak kar vsi od štiri tisoč evrov naprej, tako da če dobiš tukaj zaposlitev je plača dobra.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Moj uradni delovni čas je od pol devetih do pol šestih, s tem da imaš eno uro vmes frej za malico, se pravi od pol enih do pol dveh imaš neplačano uro za kosilo. Drugače se pa dela od osmih ali devetih, potem pa ostanem do sedmih, osmih... Odvisno koliko hočeš naredit, koliko si motiviran, odvisno je od tvoje samoiniciative... Kakšni tudi nimajo toliko dela, pa delajo manj in jih v službi tudi ne pogrešajo, če jih kakšen dan ni, ampak jaz imam veliko dela. Zame potni straški, malica, dopust niso plačani, za ostale pa ne vem, kako je s tem.

Si ekstra čas plačan?

Jaz dobivam tako in tako žepnino, sploh ne dobivam plače, tako da ne dobim nobene finančne nagrade ali česarkoli. Sicer pa ostali glede na to, da je to javni sektor, kolikor vem, nadur ne dobijo izplačanih, jih pa lahko koristijo kot prosti čas, se pravi, da dodatne ure izkoristijo kot dopust.

Nameravaš ostati v tujini ali se vrniti v Slovenijo, zakaj?

Trenutno se sedaj selim v Španijo za eno leto ali leto in pol v Salamanco, blizu Madrida, ker sem tam dobil redno službo. Sicer pa nameravam ostati v tujini. Srednjeročno mi paše bolj

tujina kot Slovenija, Slovenija ni ravno v prvem planu, ker se mi zdi, da sem bolj tiste vrste človek, da je Slovenija premajhna zame. Hočem bolj mešan narod, kakšen drug narod, tudi kaj večjega kot Slovenija. Saj je lepo, ampak je veliko zaplankanih ljudi, ljudi, ki bi bili lahko bolj motivirani...Standard je v Sloveniji v redu, je full lepa, po drugi strani je pa majhna in se premalo dogaja, premalo je ljudi v smislu, ki se jim kaj da... Saj odvisno je tudi od tega, kakšno imaš družbo. V tujini je drugačen vajb, mešanje različnih jezikov...

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenil, da so trenutno izpolnjeni?

Največ zadovoljstva kaj mi daje? Malica! Haha, ne hecam se, saj itak ni plačana, si jo moram sam plačati. Ekipa, ker ekipa je res super. Kljub temu, da sem pripravnik, sem pričakoval, da me ne bodo enako tretirali kot ostale zaposlene, ampak je v redu, tudi na vse sestanke grem zraven, zame si vzamejo čas, lahko debatiram s šefom, ni jim problem kaj mi razložiti, tudi kakšna žurka pade,... En teden nazaj sem na primer naredil poslovilno žurko in smo potem tam v pisarni malo spili, včasih pa gremo tudi po službi na kakšno pijačo... Na splošno je zelo pozitivna ekipa, tako da mi je res fajn. Vsebina dela mi je tudi kul, ker delam to, kar sem tudi študiral, pa različne dogodke organiziram, z različnimi ljudmi se družim in imam sestanke, ali pa kakšne delavnice organiziram z različnimi ljudmi ali pa me drugi povabijo na kakšne dogodke... Tukaj spoznaš različne ljudi, veliko je networkinga...

Kaj pa ni dovolj izpolnjeno, kaj ti manjka?

Na splošno me moti to, da kakšni ne delajo toliko kot ti, pa so isto plačani, ampak tako je na splošno v javnem sektorju, kjer se ne ocenjuje performance. Ni važno ali si zagnan ali delaš minimum, ravno toliko, da ne boš imel problemov... To te počasi mine, da bi se trudil... Veliko je birokracije, hierarhije, toliko nivojev... Dejansko imaš razne postopke, ki jim moraš slediti in so neučinkoviti in velikokrat nelogični, ampak jim pač moraš slediti. Ravno pred enim tednom smo imeli s šefom sestanek, ker bo sedaj ena iniciativa zamaknjena za vsaj pol leta ali se sploh ne bo izvedla, ker ni bila pravilna obveščenost oz. nekaj takšnega... Hierarhija ni bila pravilno seznanjena s temi postopki...

Kateri dejavniki za uspešnost so ti na delovnem mestu najpomembnejši? Kako bi jih ocenil?
Zame uspešnost pomeni, če mi kdo od sodelavcev reče, da smo to pa dobro naredili oz. da sem to pa dobro naredil, po moje bolj to, ker mi kolegi rečejo, ali pa če si naredim plan pa ga izpolnim... Ali pa če rečem, da danes bom šel pa takrat pa takrat domov pa res grem, da se ne zaplaniram... Drugače pa zadnjo plačo tukaj sem že dobil, zakaj sem pa še tukaj, je pa zato, ker mi je kul.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Ja, to vprašanje je v bistvu isto kot prej... Se pravi vsebina, to kar delam, potem ekipa, da se usedemo, razdelimo naloge in to potem naredimo, pa predvsem to, da se lahko tukaj dokažeš in ti to pride prav tudi naprej. Dobil sem tudi dobro pisno priporočilo za naprej od svojega vodje in od namestnika vodje...

Kako si bil zadovoljen s mentorjem?

Je bil kul, Španec, mogoče malo preveč sproščeno, ampak mi je dal dovolj svobode, kar mi je bilo kul, če sem kaj potreboval pa sem ga lahko vprašal in mi je pomagal.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Čez pet, deset let? Ja takrat upam, da bom imel že svojo firmo do takrat, zelo verjetno v tujini, nekje proti severu, če pa se kaj obrne v Španiji, bomo pa videli.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Sam svoj šef. Tako švedsko vodenje, sproščeno, ni hierarhije, da se lahko z vsakim vse pogovarjaš tako kot je treba, da te ni strah, da imaš dobro ekipo... Ekipa, ekipa je res pomembna, da imaš ekipo s katero prideš do takšnih rezultatov, kot je treba in da se res razumeš z njimi tudi izven delovnega časa in se z njimi družiš tudi izven delovnega časa... Se pravi, da delo ni samo delo, ampak da delaš, ker ti to nekaj pomeni, iz tistega področja, ki ti je kul.

INTERVJU ŠT. 11

Starost: 25
Spol: ženski
Oblika zaposlitve: Part-time, temporary.
Stopnja dokončane izobrazbe: VII.stopnja, MSc
Naziv izobrazbe: MSc in International Fashion Marketing
Naziv delovnega mesta: Sales Associate/ Style Advisor
Mesto in država dela: London, Velika Britanija

Kateri so razlogi za odhod v tujino, katere prednosti dela in življenja v tujini bi izpostavila?

Leto nazaj sem se odločila za magistrski študij v tujini, ker Slovenija želenega programa ne ponuja. Trg je premajhen in nerazvit. Žal delovnih izkušenj v modni industriji do takrat še nisem pridobila, kar je v modni industriji v Angliji nujno, tako da sem se s ciljem pridobivanja izkušenj preko pripravništev preselila v London. Pripravništva so večinoma neplačana, tako da poleg tega štirikrat na teden delam v trgovini z oblačili višjega cenovnega

razreda. S trenutno situacijo sem zadovoljna, vseeno pa se prijavljam na potencialna plačana pripravništva za polni delovni čas.
Kot prednost bi definitivno izpostavila večji trg, večjo izbiro delodajalcev, več možnosti, da se preizkusiš na različnih delovnih mestih. Sama sem se odpravila predvsem ker je modna industrija v Sloveniji majhna, se počasi razvija in je na nek način omejena s trenutno še dokaj omejenim razmišljanjem ljudi. Ljudje so tukaj bolj odprti, vidi se, da se v Sloveniji veliko več ukvarjamo s sabo in kaj bodo rekli ostali. Tega je v Londonu veliko manj. Priložnosti je več, ker je trg veliko večji od slovenskega. London je kulturno zelo bogat, vedno se nekaj dogaja, veliko dogodkov in raznih razstav je brezplačnih.

Kako bi ocenila slabosti dela in življenja v tujini v primerjavi z delom v Sloveniji?

Slabosti... Na dolgi rok je v Londonu življenjski standard po mojem mnenju nižji. Delovni čas je daljši, najemnine nesorazmerne s plačami, hrana slabše kakovosti kot v Sloveniji. Moj zaključek glede Londona je naslednji: splača se, če si bogat oz. dokler si mlad, da si pridobivaš izkušnje, izkoriščaš vse kar mesto ponuja, ker imaš dovolj energije za to.

Koliko časa si največ oz. povprečno potrebovala, da si našla zaposlitev?

Ker še nimam dovolj izkušenj, vsaj na Cvju ne, da bi takoj iskala zaposlitev za želeno pozicijo, trenutno delam na pridobivanju le-teh. Za pridobitev trenutne zaposlitve pa sem potrebovala približno mesec dni.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Najemnina je izredno draga, sploh če želiš živeti na lokaciji, ki ima dobre tube povezave do centra mesta. Enako velja za prevoz - samo za mesečni prevoz za prvi dve coni npr. mesečno porabim okrog 120 funtov. Glede hrane je tako: večinoma tukaj kupujejo vnaprej pripravljeno hrano in tovrstne ponudbe je v trgovinah ogromno. Sama raje vse pripravim sama, da je situacija vsaj malo boljša, čeprav je hrana slabše kakovosti kot v Sloveniji, predvsem sadje in zelenjava. Kot sem že omenila, je London kulturno zelo bogat in vedno imaš na voljo vrsto eventov, plačljivih in zastonj. Problem je navadno bolj časovna stiska.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Sama delam navadno osem ur, ampak sem recimo stran od doma deset ur kadar delam - ena ura, ki je namenjena za malico je namreč neplačljiva plus če prištejemo čas, da pridem do delovnega mesta in nazaj domov. Potni stroški niso plačani, dopusta je 25 dni na leto.

Nameravaš ostati v tujini ali se vrniti v Slovenijo, zakaj?

Trenutno nimam dolgoročnega plana ostati v Londonu - tu bom, dokler si ne pridobim želene izkušnje, dokler bom imela občutek, da imam nekaj od tega. Si pa ne predstavljam živeti v Londonu brez super visoke plače. Nimam točno definiranega cilja kar se lokacije tiče, dvomim pa, da bom živela v Sloveniji. Ne najdem se v takem okolju trenutno, mogoče se to še spremeni v prihodnosti.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenila, da so trenutno izpolnjeni?

Veliko mi pomenijo dobri odnosi na delovnem mestu, to da si ti in tvoje delo cenjeno. Že samo dejstvo, da mi ni težko zjutraj se odpraviti na delo. Trenutna situacija je zelo v redu, verjetno nadpovprečna za retail. Velik poudarek je na teamworku in vsak se lahko izpopolnjuje na različnih področjih in prispeva ideje o potencialnih novih kolekcijah, brandih itd.

Kateri dejavniki za uspešnost so ti na delovnem mestu najpomembnejši? Kako bi jih ocenila?
Finančni, dobri medosebni odnosi in pa dejstvo, da imam dostop do dovolj znanja in informacij, da lahko sama sprejemam določene odločitve. Zadovoljna sem s trenutno situacijo.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Dobri medosebni odnosi, dobri rezultati, nove izkušnje, ki jih lahko uporabim v prihodnjih projektih.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Kjer delam, je možnosti za napredovanje veliko, ampak se sama ne vidim v tem sektorju. Definitivno sem spoznala ljudi, ki študirajo oz. delajo v fashion/art svetu in to je vedno dobrodošlo za naprej. Zaenkrat si želim pridobiti izkušnje z različnih področij modne industrije, spoznati trg, in upam v petih do desetih letih ustvariti svoje podjetje oz. brand.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Ustvariti svoj brand, svoje podjetje. Brez omejitev glede lokacije.

INTERVJU ŠT. 12

Starost: 27
Spol: ženski

Oblika zaposlitve: nedoločen čas
Stopnja dokončane izobrazbe: VI/2, diplomirani ekonomist (UNI), enoletna kozmetična šola
Naziv delovnega mesta: Vodja kozmetičnega salona
Mesto, država: Auckland, Nova Zelandija

Razlogi za odhod v tujino ter prednosti dela v tujini?

V bistvu si nikoli nisem želela iti delati v tujino, niti nisem veliko potovala. Potem pa sta enkrat prišla do naju s fantom dva kolega, ki sta nama povedala, da gresta v Novo Zelandijo in smo se začeli meniti, da gremo skupaj tja za eno leto malo potovati pa bomo videli, kako bo, morda pridemo nazaj tudi čez nekaj mesecev, kar bo pa bo. Potem smo tam kupili kombi in se ustavili v enem hostlu, da si bomo tam poiskali nekaj za delat. Imeli smo namreč vizo, s katero lahko delamo tri mesece pri istem delodajalcu. Tam smo potem začeli pošiljati cvje ampak razen mene nismo našli nič primernega, razen jaz sem našla en salon, kjer bi lahko delala, ker sem imela že vso opremo sabo. Tam namreč nič ne komplicirajo, rekli so mi, da tam imam mizo, mi bomo povedali našim strankam, da delaš in to je to. Jaz sem jih spraševala, kako je s predpisi, zakonodajo, kako odpreš s.p., ampak pri njih kot s.p. ničesar ne odpiraš, samo konec leta oddaš davke glede na prihodke, ki si jih imel. Zelo mi je bilo čudno vse skupaj. Tam sem delala približno tri tedne, potem smo pa skupaj s kolegi ugotovili, da je bolje, če gremo v Auckland, ker so tam vse zaposlitve. Tako smo začeli pošiljati prošnje in kolega je tukaj takoj dobil zaposlitev, naslednji dan pa sem jo dobila še jaz in tako smo šli nazaj v Auckland. Prvi dan je bilo zelo težko, ker je tukaj težko najti stanovanje za najem, sicer smo našli enega, ampak je bil povsem neopremljen, vzeli smo ga pa zato, ker je bil najcenejši. Tako da smo prvo noč spali na tleh, smo si pa nato začeli urejati stanovanje z opremo iz trgovin z rabljeno opremo, ker jih je tukaj veliko. Od tam smo se nato po parih mesecih preselili v eno dvosobno bajtico in smo tam stanovali eno leto, potem smo se pa preselili v eno veliko hišo s super razgledom, saj smo na vrhu klifa, najemnina pa je zelo ugodna v primerjavi z ostalo ponudbo, tako da smo imeli srečo.

Kar se tiče prednosti v Novi Zelandiji v primerjavi s Slovenijo, je tukaj življenje precej bolj na easy, bolj je sproščeno. Zelo podpirajo majhna lokalna podjetja, ne potrebuješ zaprositi za dovoljenja. Tukaj si samo daš ime in na koncu leta plačaš davke. Tudi nimaš nobenih strogih higienskih pravil, vsak dela malo po svoje in so mali podjetniki zelo cenjeni. Tudi zidarji, dimnikarji so zelo cenjeni in dobro plačani, ker to ne dela vsak. Vsak, ki poprime malo bolj za delo, ga raje plačajo, kot nekoga, ki dela v pisarni ali je javni uslužbenec. V primerjavi s Slovenijo so tukaj zidarji res dobro plačani in so tudi zelo zaželeni. Nihče tudi nima nobene šole, tukaj izobrazba nič ne pomeni. Pomembna je praksa.

Lažje nekaj narediš zase, lažje delaš tisto, kar si želiš in v čemer uživaš. Ni stroškov z odpiranjem s.p.ja, kar mi je bilo na začetku čudno, ker smo iz Slovenije navajeni en kup birokracije. Zdravstveno zavarovanje ni obvezno. Nova Zelandija je še precej zadaj, kar se tega tiče, kot da je bila Slovenija dvajset let nazaj takšna, kot je sedaj Nova Zelandija, precej

več je še tukaj priložnosti kot v Sloveniji. Če ljudje vidijo, da se trudiš, ti tudi brez problema plačajo. Niso pa navajeni na napitnine. Ves čas se nekaj dogaja, veliko je prireditev za otroke. Plače so nekje trikrat večje kot v Sloveniji, veliko je medosebnih odnosov s sodelavci, ko se gre po službi s sodelavci na pivo. Vse je sproščeno, kamorkoli prideš, te vsi ogovorijo. Zelo mi je všeč tudi delovnik. Če bi bila kozmetičarka v Sloveniji, bi morala delati popoldanske izmene in sobote in imela bi trikrat manjšo plačo kot jo imam tukaj. Tukaj se namreč po peti uri vse zapre in to se jim zdi povsem normalno. Ni veliko govora o politiki, ne govori se veliko o negativnih novicah.

Kako bi ocenila slabosti dela v tujini v primerjavi z delom v Sloveniji?

V zadnjih dveh letih so šle cene hiš zelo gor. Prej so bile cene primerljive s Slovenijo, zdaj so šle pa te cene tako gor, da ne moreš niti pomisliti, da bi si kupil hišo. Največja prednost Slovenije je hrana! Kamorkoli večinoma greš, veš da bo dobro za jest. V Novi Zelandiji imaš same take aways pa fast foods... Če hočeš dobro jesti, moraš sam kuhati ali pa full drago plačati v restavraciji, tako da si ne moreš privoščiti jesti zunaj tako kot v Sloveniji. Tudi nočno življenje je nekako boljše v Sloveniji. V Novi Zelandiji ni nikjer nič odprto po deseti zvečer, razen če ne greš v strogi center Aucklanda, pa še tam se vse zapre do dveh zjutraj in pijača je full draga.

Ena slabost dela v tujini je zagotovo to, da je včasih težko, ker pogrešaš družino in prijatelje in včasih imaš kakšno krizo glede tega, ampak na koncu še vseeno pretehtajo pozitivne stvari.

Koliko časa si največ/povprečno potrebovala, da si našel zaposlitev?

Manj kot mesec dni.

Kakšen je življenjski standard, stroški za življenje?

Cene za najem dvosobnega stanovanja so npr. 500 avstralskih dolarjev na teden, vse se plačuje na teden, to je nekje 330 evrov na teden. Internet 100 dolarjev na mesec, kar je 65 evrov na mesec, voda 60 dolarjev na mesec, elektrika 200 dolarjev na mesec, kar je skupaj 170 evrov na mesec. Registracija za avto je precej cenejša, vse lahko zrihtaš prek interneta, 90 dolarjev za pol leta, 150 dolarjev za celo leto je zavarovanje, 30 dolarjev še za voznost-skupaj 250 dolarjev za avto za celo leto kar je približno 165 evrov, bencin je pa precej cenejši kot v Sloveniji. Brez avta zelo težko funkcioniraš, ker so slabe prometne povezave. Standard je malo boljši v primerjavi s Slovenijo. Plače so precej višje.

Kako je z delovnim časom, malico, potnimi stroški, dopustom?

Delam od desetih do petih, dve uri vmes imam frej. Delam od torka do sobote, v soboto delam samo do dveh. V četrtkih delam do osmih, nedelje in ponedeljke imam pa frej. V ponedeljkih

zrihtam vse, kar nisem mogla med tednom, ker med vikendom je vse zaprto, prav tako po peti uri. Moraš iti domov in preživljati čas z družino. V Sloveniji sem delala od treh do devetih zvečer, tukaj pa ni vljudno, da hodiš kamorkoli po peti uri. Tudi nakupovalni centri se zaprejo najkasneje do šestih, samo trgovine s prehrano so odpre nekje do osmih. Konkurenca so edino azijci, oni imajo tudi kasneje odprte salone, ker so pridni in ves čas delajo, ampak Novozelandci imajo prepričanje, da naredijo na hitro in nekvalitetno ter neosebno. So sicer poceni, ampak stranke raje malo več plačajo in imajo potem dobro izkušnjo, saj se pridejo s tabo tudi pogovarjat, ne samo na storitev. Vse zadeve in opravki se tukaj zrihtajo med malico, od pol ure do ene ure si lahko vsak vzame kadarkoli in uredi svoje opravke. Sicer je pa delovnik odvisen od pogodbe. Kolegica, ki dela v pasjem zavetišču, dela od devetih do petih, vmes ima pol ure za malico in dva petnajstminutna odmora. Malica ni plačana, prav tako ne potni stroški. Dopust je odvisen od pogodbe, podobno kot v Sloveniji.

Nameravaš ostati v tujini ali se vrniti v Slovenijo, zakaj?

Na začetku smo si morali po parih mesecih urediti delovno vizo, kar je bilo kar težko, sedaj si pa urejava residency vizo za vsak slučaj. Bi rada ostala tukaj v Novi Zelandiji, ni pa gotovo, da bova ostala. Bi si pa res rada uredila to vizo, da imava potem večje možnosti, da se lahko odločava, kje in kaj bova. Zdaj, ko imava na primer samo delovno vizo, lahko delava samo v podjetju, kjer so zaprosili za najino vizo, ampak fant, ki je dobil vizo prek mene, lahko dela kjerkoli. Delovno vizo lahko dobiš brez težav, sicer stane in malo traja, ampak če delodajalec zaprosi zanjo, ni težav z odobritvijo. Z residency vizo pa imava nekaj težav, saj so nama jo prvič, ko sva zaprosila zanjo, zavrnili, tako da smo sedaj v ponovnem postopku pridobivanja. Do sedaj sva skupaj za stroške vize plačala že malo manj kot deset tisoč evrov. To je veliko, ampak midva sva imela malo nesreče, ker so nama jo prvič zavrnili. Najina kolega sta na primer vse skupaj plačala pet tisoč evrov za vizo in nista imela težav, saj je eden izmed kolegov IT inženir, ki zasluži trikrat več kot jaz in potem tudi lažje odobrijo vizo tistim, ki dobro zaslužijo.

Kateri dejavniki ti na delovnem mestu dajejo največ zadovoljstva? Kako bi jih ocenila, da so trenutno izpolnjeni?

Stranke so mi zelo všeč, zelo redko dobim kakšno tako stranko, da si želim, da čim prej gre. Delavnik mi je zelo všeč, pa to, da je vse na easy, niso neka visoka pričakovanja. Stranke te cenijo, ker nisi za njih samo uslužbenec, ampak se pridejo družiti s tabo. Pohvale s strani strank mi veliko pomenijo. Največ mi pomeni, da sem zelo zaposlena, da na delovnem mestu uživam, da se pogovarjam s strankami.

Kateri dejavniki za uspešnost so ti na delovnem mestu najpomembnejši? Kako bi jih ocenila?

Tukaj je navada, da dobiš veliko pohval, za vsako stvar, ki je normalno opravljena, dobiš pohvalo, večkrat pa dobim tudi kakšen finančni bonus, če nadrejena vidi, da sem zelo zasedena in pridna.

Kaj te najbolj motivira na delovnem mestu? Kako ocenjuješ, da te ti motivatorji trenutno motivirajo?

Najbolj me motivira, da sem jaz uspešna. Najbolj mi je pomembno, da ljudje vedo, da dobro delam in da se vedno zelo potrudim za stranko.

Kakšna so tvoja pričakovanje glede napredovanja na delovnem mestu? Kje se vidiš čez pet, deset let?

Jaz si želim iti na svoje, saj so v tem salonu, kjer delam vedno kakšne drame, na delovno vizo pa žal ne morem biti samozaposlena. Tukaj je normalno, da so kozmetičarke na svojem, vse delajo od doma. Jaz sem tukaj zaposlena samo zaradi vize, potem bom tudi jaz najela sobo in delala na svojem. Zaenkrat se predstavljam v Novi Zelandiji. Vidim se še vedno v kozmetiki, verjetno se bom še dodatno izobrazila na določenih področjih, ki so v tujini sedaj zelo popularne, v Novi Zelandiji pa še ne.

Kakšno je tvoje idealno delovno mesto?

Meni je že sedaj idealno delovno mesto to, kar delam.

Priloga 5: Analiza intervjujev – delovno mesto v Sloveniji

Prednosti	Slabosti
visoka kvaliteta življenja	slabša plača
krajši delovnik kot v tujini	manjše možnosti za napredovanje
socialne ugodnosti	manjši trg
poznano okolje	pomanjkanje ustreznih delovnih mest
družina, prijatelji	ni dovolj motiviranja zaposlenih
nižji stroški	premajhne zahteve delodajalcev od zaposlenih
delavcu naklonjena zakonodaja	nedotakljivost delavca (zakonodaja)
ni še hudega boja za delovna mesta	zaprti ljudje
tukaj doma	nevoščljivost
stanovanje	nagrajevanje povprečnosti ne odličnosti
družinsko podjetje	prekerne oblike zaposlitve
bližina službe	ni prenosa znanj in dobrih praks iz tujine
majhnost Slovenije	korupcija
aktivno znanje jezika	toga zakonodaja
poznavanje zakonodaje podjetja	kreditni krč
raznolika in neokrnjena narava	veze in poznanstva
ni toliko kriminala	previsoki stroški plač za delodajalca
	luksuz, da sploh imaš zaposlitev
	splošna kakovost življenja pada
	slabi obeti za pokojnino, zdravstvo

Življenjski standard	Stroški za življenje
luksuz je poceni	sprejemljivi , nižji kot v tujini
z malo nadpovprečno plačo kvalitetno živiš	srednje visoki
na visoki ravni	visoki
	povprečni glede na dohodke
	previsoki glede na višino plače

Delovni čas	Malica	Potni stroški	Dopust
fleksibilen, osemurni	plačana	niso plačani, uporaba službenega vozila	24 dni
fleksibilen, celodnevni plus vikendi		plačani	24 dni
fleksibilen, 8-9 urni		plačani	21 dni
fiksni, 8,5 ur na dan		plačani	22 dni
fleksibilen, osemurni, nadure niso plačane		niso plačani (študentsko delo)	ni plačan

Ostaneš v Sloveniji?	Zakaj ostaneš/greš?
da	če bi bila zelo dobra ponudba, bi šel v tujino
zaenkrat	v tujino v skrajnem primeru, če ne bi našel zaposlitve
absolutno	sploh ne razmišljam o tujini
	ostajam zaradi navezanosti na življenje v Sloveniji
	vrata v tujino so odprta, v kolikor se razmere v Sloveniji poslabšajo, gremo v tujino

Dejavniki zadovoljstva	Dejavniki uspešnosti	Dejavniki motivacije
ravnotežje med delom in zasebnostjo	pohvala	primerjava s sodelavci
fleksibilen delovnik	fitnes karta	pohvale
pošteno plačilo	dodaten dan dopusta	želja po napredovanju
dodatna izobraževanja	priznanje nadrejenega	priznanje nadrejenih za opravljeno delo, sposobnosti
ne prevelik pritisk	večja odgovornost	več odgovornosti
ne prevelik nadzor nadrejenih	finančna nagrada	privatne stvari
jasno zastavljeni cilji, navodila	strokovno izobraževanje	denar
osebna rast (znanje, izkušnje, projekti)	prenosni računalnik	oseben stik z vodjo
dobri odnosi s sodelavci	službeni telefon	ni vodenja, prepuščen samemu sebi
nagrajen trud in dobro delo	pijača s strani vodje	dobro poslovanje podjetja v katerem delam
odlična kultura podjetja	napredovanje	odzivi strank
dober team, sodelovanje	team building	zanimivo in raznoliko delo
stabilnost delovnega razmerja	pijača s strani vodje	dobri odnosi s sodelavci
dobra malica		možnost izobraževanja
ni dnevne norme		
odločnost šefov		
raznoliko delo		

Pričakovanja glede napredovanja	Idealno delovno mesto
napredovanje najkasneje v šestih letih	velik vpliv
regijski vodja	majhna odgovornost
v drugem podjetju, globalnem	visoko plačilo
napredovanje že po pol leta	malo dela
v petih letih direktor področja	izzivi
v desetih letih top management	napredek
mesto direktorja v 5-10 letih	prosti čas
odpre možnosti glede napredovanja	velika odgovornost
v letu ali dveh v vodjo oddelka	dober team
	spoštovanje
	javna uprava
	fleksibilno delo
	veliko dela
	dobri odnosi
	potovanja, seminarji
	ne trpi privatno življenje
	možnost napredovanja
	stalno učenje
	raznoliko delo
	svetli in klimatizirani prostori
	oprema po lastni izbiri
	delo v manjših skupinah
	mir na delovnem mestu

Priloga 6: Analiza intervjujev – delovno mesto v tujini

Prednosti	Slabosti
pridobivanje izkušenj	oddaljenost od prijateljev in družine
želja po delu v večjem podjetju	zaprtost ljudi
študijska izmenjava	ni povezovanja in sodelovanja med ljudmi
povezovanje	omejena finančna sredstva za kakovostno delo
preizkušanje opreme	počasneje se napreduje kot v Sloveniji
visoke plače	prilagoditev na novo okolje, zgraditi novo socialno mrežo
dobre transportne povezave	nižji standard na dolgi rok
odprti ljudje	daljši delovni čas
fant dobil službo	najemnine nesorazmerne s plačami
mednarodno okolje	slabša kakovost hrane
prilagodljiv delovni čas	nočno življenje
topla klima	stroški stanovanj, restavracij in nočnega življenja
boljši standard	
prijazni ljudje	
dobra hrana	
priložnosti	
za delo motivirani sodelavci	
svoboda	
različni ljudje z različnimi jeziki, kulturo, ozadji	
poznanstva po celem svetu	
velik trg	
večja izbira delodajalcev, zaposlitev na mojem področju	
veliko se dogaja, dogodki, razstave	
bolj sproščeno življenje	
ljudje bolj podpirajo lokalna podjetja	
ni birokracije in stroškov za odpiranje s.p.	
praksa je pomembnejša od izobrazbe	
po peti uri in ob vikendih se striktno skoraj vse zapre	

Življenjski standard	Stroški za življenje
ok standard	podobni kot v Sloveniji
primerljiv, visoke plače	visoki stroški
nekoliko boljši kot v Sloveniji, višje plače	dvajset odstotkov višji stroški
moraš imeti kar visoko plačo, da imaš enak standard kot v Sloveniji, ampak tukaj so plače visoke	precej višji kot v Sloveniji
slabši kot v Sloveniji	stanovanje več kot še enkrat višji, ostali stroški tudi višji, razen avtomobilski so nižji
	visoki stroški za urejanje vize

Delovni čas	Malica	Potni stroški	Dopust
7,9 ur na dan, lahko od doma, vmes čas za šport, druženje	ni plačana	niso plačani	28 dni plus več cerkvenih praznikov kot v Sloveniji
skozi cel dan, od devetih do šestih, sedmih	ni plačana	so plačani	primerljiv s Slovenijo
vmes čas za team building, šport	ni plačana	niso plačani	25 dni
s sodelavci se preživlja veliko časa med tednom in tudi vikendih	ni plačana	niso plačani	
služba bolj del njihovega življenja kot pri nas	ni plačana	niso plačani	
fleksibilen	ni plačana	niso plačani	
neplačljiva ura za malico	ni plačana	niso plačani	
od desetih do petih, dve uri vmes sta frej	ni plačana	niso plačani	
striktno po peti uri in od vikendih se vse zapre, odvisno od pogodbe	ni plačana	niso plačani	

Ostaneš v tujini?	Zakaj ostaneš/greš?
Trenutno da, za naprej ne vem, rad bi delal še v ZDA ali Bližnji Vzhod	ostanem, ker imam še veliko ciljev
ne, želim ostati v Sloveniji	družina, prijatelji, dokončam študij, hitrejše napredovanje, lepo življenje v Sloveniji
zaenkrat ostanem v tujini	bolj ustreza delovna klima
da, selim se v Španijo za leto in pol, tudi sicer nameravam ostati v tujini	tujina, ker je Slovenija premajhna, preveč zaplankanih ljudi
da, ne v Londonu, ampak tudi ne v Sloveniji	v Sloveniji se ne najdem
	rada bi ostala v tujini, večje možnosti

Dejavniki zadovoljstva	Dejavniki uspešnosti	Dejavniki motivacije
osebna rast (znanje, izkušnje)	pohvala, priznanje nadrejenih, sodelavcev, strank	da s svojim delom rasteš, pridobivaš znanje, izkušnje
moje delo, vsebina dela	osebno zadovoljstvo	da ljudje vedo, da dobro delam in se trudim
podpora managerjev	motivacija s strani nadrejenih	da imaš vodje, ki dajejo možnost za samouresničevanje
spodbujanje k samostojnemu delu	kolektiv (zagnanost, odnosi)	zanimanje nadrejenih za moje delo
pripadnost kolektivu	napredovanje	dobri rezultati
odgovornost	zadovoljstvo z delom prevlada nad plačo	vidni napredek
priznanje nadrejenih	finančni bonus	postavljanje jasnih ciljev in nagrad
da sem cenjena	dostop do znanja, informacij	odgovornost
dobra ekipa, odnosi		kultura podjetja
druženje z različnimi ljudmi, kulturami		vsebina dela
ljudje ne delajo toliko kot ti pa so isto plačani (javni sektor)		ekipa
birokracija, hierarhija (javni sektor)		da sem uspešna
stranke		
delovnik		

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Dejavniki zadovoljstva	Dejavniki uspešnosti	Dejavniki motivacije
pohvale		
da uživam na delovnem mestu		
da imam veliko dela		

Pričakovanja glede napredovanja	Idealno delovno mesto
zagotovo pridejo, če se trudiš	da s svojim delom pripomoreš k v boljšemu poslovanju
napredovanje znotraj strokovnih nazivov, vodja oddelka	da je moje delo opaženo
v roku enega ali dveh let znotraj podjetja	da imam samozadovoljstvo
v svojem podjetju	da imam možnost napredovanja
	dober team
	jasni cilji
	da se počutim uporabno
	delo, ki daje rezultate
	ustanovitev svojega podjetja
	da so izzivi
	da postajam vedno boljši
	da imam možnost samostojnega razmišljanja
	da imam energijo za delo