

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI MANAGEMENTA TALENTOV GLEDE NA ZAPOSLOITVENA
PRIČAKOVANJA GENERACIJE Y**

Ljubljana, junij 2017

KATJA PODREPŠEK
MARTIN VIRAG

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Podrepšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi managementa talentov glede na zaposlitvena pričakovanja generacije Y, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 26. 6. 2017

Podpis študentke: _____

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Martin Virag, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izzivi managementa talentov glede na zaposlitvena pričakovanja generacije Y, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 26. 6. 2017

Podpis študenta: _____

ZAHVALA

Sprva se za vso strokovno pomoč, podporo, odzivnost, ter obilico dobrih nasvetov tekom ustvarjanja magistrskega dela iskreno zahvaljujema najini mentorici, prof. dr. Nadi Zupan.

Za izčrpen vpogled v dober primer udejanjanja pristopov managementa talentov v podjetju Lek d.d., se zahvaljujema vodji kadrovske službe enote Sterilni izdelki, Nejcju Jaki Sekula.

Posebno zahvalo namenjava najinima družinama ter partnerjema Kaji in Janu, ki so omogočili, da je magistrsko delo nastajalo v spodbujajočem, razumevajočem ter predvsem ljubečem okolju. Rada vas imava!

Hvala!

Katja Podrepšek in Martin Virag

KAZALO

UVOD	1
1 GENERACIJA Y.....	4
1.1 O generaciji	4
1.2 Generacije skozi čas	6
1.2.1 Federacijska generacija.....	7
1.2.2 Generacija veteranov	7
1.2.3 Baby-boom generacija	8
1.2.4 Generacija X	9
1.2.5 Generacija Y	10
1.2.6 Generacija Z.....	12
1.2.7 Generacija Alpha	14
2 PRIČAKOVANJA GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU.....	15
3 PSIHOLOŠKE POGODBE.....	19
3.1 Opis psiholoških pogodb	19
3.2 Oblike psiholoških pogodb.....	21
3.2.1 Oblike psiholoških pogodb glede na način sklenitve.....	22
3.2.2 Oblike psiholoških pogodb glede na vsebino	22
3.2.3 Oblike psiholoških pogodb glede na odnos med delodajalcem in delojemalcem	25
3.3 Uporaba psiholoških pogodb kot orodje za ugotovitev pričakovanj generacije Y od delodajalcev.....	28
4 MANAGEMENT TALENTOV	31
4.1 Talent.....	31
4.2 Opredelitev managementa talentov	33
4.3 Vrste managementa talentov	37
4.3.1 Strateški management talentov	37
4.3.2 Integrirani management talentov	40
4.3.3 Globalni management talentov	41
4.3.4 Management celovitih kakovosti	41
4.4 Management talentov z vidika posameznika, organizacije in družbe	42
4.4.1 Management talentov z vidika posameznika	42
4.4.2 Management talentov z vidika organizacije	42

4.4.3	Management talentov z vidika družbe.....	43
4.5	Načela izvajanja managementa talentov v 21. stoletju	44
4.6	Model managementa talentov	45
4.7	Talent management v prihodnje.....	51
5	RAZISKAVA PRIČAKOVANJ DELODAJALCEV OD GENERACIJE Y	51
5.1	Opis raziskovalnega orodja.....	52
5.2	Opis postopka zbiranja podatkov	55
5.3	Opis raziskovalnega vzorca	57
5.4	Rezultati raziskave pričakovanj delodajalcev od generacije Y	60
5.4.1	Prevladujoč tip psihološke pogodbe	60
5.4.2	Prevladujoče komponente psiholoških pogodb	64
5.4.3	Prevladujoča pričakovanja delodajalca/delojemalca na podlagi psiholoških pogodb	69
5.4.4	Pristopi managementa talentov v podjetjih	73
5.5	Primerjalna analiza pričakovanj med generacijo Y in delodajalci.....	74
6	RAZISKAVA MANAGEMENTA TALENTOV V PODJETJU LEK D.D.	79
6.1	Opis podjetja	79
6.1.1	Zgodovina podjetja	79
6.1.2	Lokacije po Sloveniji.....	80
6.2	Izvedba intervjuja.....	82
6.3	Ugotovitve izvedenega intervjuja o managementu talentov v podjetju Lek d.d... 84	
6.3.1	Opis pristopov managementa talentov v podjetju	84
6.3.2	Management talentov pri mladih diplomantih, predvsem pripadnikih generacije Y	89
6.3.3	Analiza pričakovanj zaposlenih.....	90
6.3.4	Priporočila za oblikovanje managementa talentov	90
7	OBLIKOVANJE PRIPOROČIL ZA MANAGEMENT TALENTOV V	
	PODJETJIH	91
7.1	Priporočen odločitveni model pri določanju strategij managementa talentov v podjetjih	92
7.1.1	Opredelevitev pričakovanj delodajalca	93
7.1.2	Prepoznavanje pričakovanj delojemalca	93
7.1.3	Analiza skupnih pričakovanj	95
7.1.4	Umestitev skupnih pričakovanj v strategijo managementa talentov	95
7.1.5	Analiza najbolj različnih pričakovanj	96

7.1.6	Umestitev najpomembnejših pričakovanj delodajalca v strategijo managementa talentov	97
7.1.7	Umestitev najpomembnejših pričakovanj delojemalca v strategijo managementa talentov	98

SKLEP	100
--------------------	------------

LITERATURA IN VIRI	103
---------------------------------	------------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število aktivnih, zaposlenih in brezposelnih oseb glede na obdobje rojstva in pripadnost določeni generaciji v Sloveniji	16
Tabela 2: Vrednosti aritmetičnih sredin (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve in delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delojemalec, glede na tip psihološke pogodbe (vrednosti standardnih odklonov v oklepajih)	28
Tabela 3: Vrednosti aritmetičnih sredin (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve in delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delojemalec, glede na komponente psihološke pogodbe	29
Tabela 4: Pet glavnih obveznosti (pričakovanj) delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delojemalec(aritmetična sredina na lestvici od 1 do 5) v Sloveniji	30
Tabela 5: Ekonomski in ne-ekonomski vidik managementa talentov na ravni posameznika, organizacije in družbe	42
Tabela 6: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve in delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe.....	60
Tabela 7: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe in velikost podjetja	61
Tabela 8: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe in velikost podjetja	62
Tabela 9: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe in pretežno lastništvo podjetja (domače, tuje).....	63
Tabela 10: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe in pretežno lastništvo podjetja (domače, tuje).....	64
Tabela 11: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve in delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe	65

Tabela 12: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe in velikost podjetja	66
Tabela 13: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe in velikost podjetja	67
Tabela 14: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe in pretežno lastništvo podjetja (domače, tuje).....	68
Tabela 15: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe in pretežno lastništvo podjetja (domače, tuje).....	69
Tabela 16: Pet glavnih obveznosti (pričakovanj) delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delodajalec (na lestvici od 1 do 5).....	70
Tabela 17: Pet glavnih obveznosti (pričakovanj) delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delodajalec (na lestvici od 1 do 5, standardni odkloni ležeče), glede na last podjetja	72
Tabela 18: Primerjava vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delojemalec z delojemalčevimi obveznostmi, kot jih vidi delodajalec	78
Tabela 19: Pomembnejši podatki o poslovanju v letu 2015.....	79

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz spletnega iskanja besedne zveze »Millenials are... (milenijci so...) «.....	11
Slika 2: Pričakovana življenjska doba ob rojstvu v letih, glede na WHO regije za obdobje 2000 - 2015 (povprečje obeh spolov).....	13
Slika 3: Svetovna delovna sila glede na pripadnost generaciji v letu 2020 v %	14
Slika 4: Povprečna dolžina delovnega tedna med generacijo Y v različnih državah	17
Slika 5: Oblike psiholoških pogodb glede na odnos	26
Slika 6: Dimenzije psiholoških pogodb.....	27
Slika 7: Štiri filozofije talenta.....	32
Slika 8: Prikaz zadetkov iskalnega niza »talent management«.....	35
Slika 9: BCG matrika privabljanja talenta.....	38
Slika 10: BCG matrika strateškega zadržanja talenta.....	39
Slika 11: Strateški razvoj talenta	39
Slika 12: Integrirani management talentov.....	40
Slika 13: Model managementa talentov po Bersin- u.....	45
Slika 14: Struktura podjetij glede na javni ali zasebni sektor (n=101, v %)	57
Slika 15: Struktura podjetij glede na velikost podjetja (n=101, v %)	58
Slika 16: Struktura podjetij glede na panogo podjetja po SKD (n=101, v%)	59
Slika 17: Struktura podjetij glede na lastništvo (n=101, v %).....	59
Slika 18: Uporaba drugačnih pristopov privabljanja in zaposlovanja mladih diplomantov (n=101, v %)?.....	73
Slika 19: Ali imate v vašem podjetju posebej izdelane pristope, sisteme za razvoj, napredovanje in zadržanje mladih talentov? (n=101, v %)	74
Slika 20: Skupni tip psihološke pogodbe glede na delojemalčeve obveznosti.....	75
Slika 21: Skupni tip psihološke pogodbe glede na delodajalčeve obveznosti.....	76
Slika 22: Skupne komponente psihološke pogodbe za delojemalčeve obveznosti	77
Slika 23: Skupne komponente psihološke pogodbe za delodajalčeve obveznosti	78
Slika 24: Priporočen odločitveni model pri določanju strategij managementa talentov v podjetjih	93

UVOD

Živimo v času novih vrednot, dinamičnega razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT), potrošništva in vse hitrejšega načina življenja. Vse to ima močan vpliv na širše, ožje in notranje poslovno okolje današnjih podjetij. Na trg delovne sile pa že nekaj časa vstopa nova starostna skupina, za katero veljajo razmeroma drugačne vrednote, lastnosti in pričakovanja v primerjavi z vsemi doslej.

Sodobna literatura sicer ni enotna glede poimenovanja te generacije, še najpogosteje naletimo na izraz »generacija Y« (Johnson & Johnson, 2010). Prav tako ni enotne zamejitve časovnega obdobja, v katerem so ti rojeni. Najširše velja, da gre za starostno skupino, ki je rojena med letoma 1980 in 2000, ter je zadnja, ki aktivno vstopa na trg dela. Odraščajo v obdobju, kjer se spremembe na vseh področjih odvijajo hitreje kot kadarkoli poprej v človeški zgodovini. Če pri tem upoštevamo še značilnosti moderne ekonomije, socialno problematiko in vse večje zavedanje o skrbi za okolje, lahko razumemo, kakšna naj bi bila sodobna generacija zaposlenih (McCrindle & Wolfinger, 2009; Tulgan, 2013; Walter, 2015). V Sloveniji generacija Y predstavlja že 31,6 % vsega delovno aktivnega prebivalstva in 30,8 % vseh zaposlenih (Statistični urad Republike Slovenije, 2015 (v nadaljevanju SURS)).

Podjetja se pri iskanju novih zaposlenih nemalokrat soočajo z najrazličnejšimi izzivi. Kadroviki se morajo pri tem zavedati pomembnosti razumevanja značilnosti, vrednot in pričakovanj generacije Y na trgu dela. V današnjem času je namreč treba mlade, talentirane ljudi veliko bolj spodbujati in podpirati pri njihovem razvoju, kot nekoč. V ta namen je treba znotraj dinamičnega in konkurenčnega okolja razvijati nove strategije managementa talentov, s katerimi bodo podjetja pridobila in še pomembneje, obdržala talentirane ljudi.

Beseda talent je stara več tisoč let. Njen pomen se je razvijal skozi različna obdobja in okolja. V času Asircev, Babiloncev, Grkov, Rimljanov in drugih starih narodov se je beseda talent uporabljala kot mera za težo (Tansley, 2011). Kasneje je bil termin uporabljen v Bibliji, v odlomku »Prilika o talentih«, kjer se je besedo razumelo kot premoženje. V današnjih časih pa se jo razume kot »človeški kapital«. V poslovnem svetu je talent definiran kot ponavljajoča se oblika mišljenja, čutenja in vedenja, ki se lahko koristno uporabi (Buckingham & Coffman, 1999). Veliko managerjev trdi, da si intenzivno želijo talentiranih posameznikov v organizaciji, vendar ko jih najdejo, z njimi ne znajo pravilno ravnati. Zato je za podjetja izrednega pomena najti oziroma oblikovati organizaciji najbolj primeren model managementa talentov, saj le-ta pripomore k še večji uspešnosti podjetja.

Besedna zveza management talentov se je prvič pojavila že v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, ko jo je skupina strokovnjakov opisala v članku »Vojna za talente« (angl. *War for talent*) (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Sčasoma so se nato času in okolju primerno oblikovale različne opredelitve managementa talentov. Glede na strukturo lahko trdimo, da obstajajo različne vrste le-tega, vendar še dandanes ni nekega standardnega modela, ki bi za vse organizacije veljal enako.

Namen magistrskega dela je, da z raziskovanjem opisane problematike prispeva h ključnemu razumevanju pričakovanj delodajalcev in generacije Y glede zaposlitvenih odnosov, kar bo lahko podlaga za oblikovanje ustreznih praks managementa mladih talentov v podjetjih in drugih organizacijah. Hkrati želiva opozoriti na dejstvo, da se lastnosti, vrednote in pričakovanja generacije Y razlikujejo od preteklih generacij. Z namenom oblikovanja uspešnega modela managementa talentov, ki vključuje procese privabljanja, zaposlovanja, razvoja in zadržanja le-teh, pa je z vidika podjetij ključno, da te lastnosti, vrednote in pričakovanja prepoznajo in uskladijo z lastnimi.

Cilj magistrskega dela je torej preučiti in raziskati pričakovanja generacije Y ter pričakovanja delodajalcev glede zaposlitvenih odnosov preko koncepta psiholoških pogodb, ugotoviti, katera so slednjim najbolj skupna ter na primeru slovenskega podjetja poglobljeno prikazati pristope in prizadevanja managementa talentov k usklajevanju skupnih pričakovanj. Na podlagi vseh ugotovitev bova podala priporočila, ki naj bi organizacije zasledovale pri privabljanju, zaposlovanju, razvoju in zadržanju zaposlenih, ki so pripadniki generacije Y.

V magistrskem delu sva sprva s pomočjo domače in tuje literature podrobneje opredelila in opisala termina »generacija Y« in »management talentov« ter opisala koncept psiholoških pogodb. Nato sva s pomočjo sekundarnih virov raziskala in opisala pričakovanja generacije Y do delodajalcev. Nadalje sva z vpeljavo modela psiholoških pogodb in izvedbe anketnega vprašalnika, na vzorcu sto in enega slovenskega podjetja, skušala ugotoviti pričakovanja delodajalcev od generacije Y. Tako zbrana pričakovanja so bila nato analizirana in posebej izpostavljena so tista, ki so generaciji Y in delodajalcem najbolj skupna. Nazadnje pa sva preko izvedbe intervjuja z vodjo kadrovske službe v podjetju Lek d.d., Nejcem Jako Sekula, preverila in opisala njihov model managementa talentov. Prikazala sva tudi, v kakšni meri podjetje spodbuja usklajevanje skupnih pričakovanj.

Raziskovalna vprašanja:

- R1: Kakšna so pričakovanja delodajalcev od generacije Y?
- R2: Katera pričakovanja so delodajalcem in generaciji Y najbolj skupna?
- R3: Ali je model managementa talentov v podjetjih naravnano tako, da uspešno usklajuje pričakovanja generacije Y s pričakovanji delodajalcev?

Metodologija. Okvir začetnega, teoretičnega dela je sprva postavljen z metodo deskripcije. Tako razširjeno opisujeva vse pojme, ki se nanašajo na osnovni problem in področje, ki ga magistrsko delo obravnava. Vzporedno je v tem delu uporabljena tudi metoda kompilacije, s pomočjo katere sva povzela vsa relevantna spoznanja, stališča in rezultate že izvedenih raziskav drugih avtorjev.

V nadaljevanju sva ponovno z uporabo metode kompilacije povzela glavne ugotovitve, tj. pričakovanja generacije Y s perspektive psiholoških pogodb. Izhodiščna baza sekundarnih podatkov je raziskava, izvedena v letu 2015, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, pri predmetu Ravnanje z ljudmi pri delu, avtorjev M. Černe, R. Kaše in N. Zupan.

S prehodom na empirični del, sva za namene prvega raziskovalnega vprašanja R1 najprej uporabila statistično raziskovalno metodo za zbiranje primarnih podatkov. Tako sva oblikovala zaprti tip spletnega anketnega vprašalnika, ki je izhajal iz inventarja psiholoških pogodb (angl. *Psychological Contract inventory*, v nadaljevanju PCI). Slednji je bil razvit s strani Rousseau (2008), med drugim pa meri pričakovanja, vezana na obveznosti zaposlenih do delodajalca in obratno. Ta so razporejena v sedem dimenzij treh tipov psiholoških pogodb: transakcijska (kratkoročna, ožje dimenzije, materialistični fokus), relacijska (dolgoročne dimenzije stabilnost zaposlitve in pripadnosti) in uravnotežena (dimenzije, vezane na uspešnost podjetja ter priložnost razvoja kariernih možnosti, uspešnosti in referenc zaposlenih). V najinem primeru je anketni vprašalnik meril pričakovanja delodajalcev od generacije Y, izveden pa je bil na naključnem vzorcu sto in enega slovenskega podjetja.

Nadalje je z metodo komparacije, oziroma z metodo primerjanja, izvedena primerjava glavnih ugotovljenih pričakovanj generacije Y od delodajalcev, pridobljenih z raziskavo v izhodiščnem viru, s pričakovanji delodajalcev od generacije Y, ki so bila pridobljena z izvedenim anketnim vprašalnikom v magistrskem delu. Na tem mestu so posebej izpostavljena tista pričakovanja, ki so tako generaciji Y, kot delodajalcem najbolj skupna, s čimer sva poskušala doseči odgovor na drugo raziskovalno vprašanje R2.

V zadnjem delu pa je v okviru tretjega raziskovalnega vprašanja R3 s pomočjo statistične metode zbiranja primarnih podatkov izveden delno strukturiran intervju z vodjo kadrovske službe v podjetju Lek d.d. Vprašanja so se nanašala na model managementa talentov, ki ga v tem podjetju zasledujejo. Tako sva ovrednotila ali je model managementa talentov v podjetju naravnano tako, da uspešno usklajuje pričakovanja generacije Y s pričakovanji delodajalcev.

1 GENERACIJA Y

1.1 O generaciji

Termin generacija je udomačena tujka. Izhaja iz latinske besede *genus* – rod. Generacija danes v slovenščini običajno označuje ljudi približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore (Bajec, 1994).

Uporaba termina generacija je v evropskem sociološkem in akademskem prostoru bolj razširjena, kot v ameriškem. Za ameriške sociologe se pogosteje nanaša na sociologijo sorodstev ter družinsko problematiko, medtem ko se termin kohorta ali rojstna kohorta nanaša bolj na ljudi, ki so rojeni v istem letu. Tako je v ameriškem prostoru uporaba termina generacija ali socialna generacija razmeroma redka (Ryder, 1965).

V evropskem prostoru pa je nekoliko drugače. Generacija ali socialna generacija predstavlja določeno skupino ljudi, katerim je skupno leto rojstva oziroma njihovo rojstvo spada v enako določeno časovno obdobje (Kupperschmidt, 2000). Jurkiewicz in Brown (1998) menita, da si pripadniki iste generacije delijo skupne historične ali socialne življenjske izkušnje, ki jih tekom življenja zaznamujejo in ločujejo od drugih generacij.

Mentre in Mainheim definirata generacijo kot specifično skupino ljudi, ki je izpostavljena skupnemu vzorcu socialnih sprememb in/ali delitvi skupnih identitetnih lastnosti, kot so etnične, spolne ali razredne (Mentre, 1920; Mannheim, 1928).

Mentre (1920) nadalje ločuje več generacij:

- genealoška generacija se nanaša na sociologijo družin in sorodstev, razmerja med starši in otroki ali starimi starši in vnuki itd. Slednja je za naš proučevani okvir manj pomembna;
- demografska generacija je še najbližje terminu rojstna kohorta. Gre za skupino posameznikov, ki so rojeni v istem letu. Ta definicija je izmed vseh najbolj nevtralna, saj za razliko od ostalih, razen letnice rojstva, ne predpostavlja nobenih drugih, skupnih lastnosti med generacijami;
- historična generacija je, nasprotno od demografske, skupek kohort. Pripadnikom slednje je značilna skupna kultura in podobni interesi. Zavedajo se specifičnosti in zgodovinske vloge generacije, kateri pripadajo. Historična generacija se pravzaprav definira že sama po sebi, s točno opredeljenim obdobjem svojega nastopa v času. Le eden od takih primerov v svetu je tako imenovana Generacija 1914, generacija »mladih odraslih«, iz prve svetovne vojne;
- socialna generacija je definirana kot povezava med nazadnje omenjenima definicijama demografske in historične generacije. Prav ta definicija se najpogosteje uporablja v

družboslovnih vedah. Opredelimo jo tako, da naprej definiramo demografsko generacijo, nadalje pa z izvedeno sociološko analizo prepoznamo še historično generacijo. Na tem mestu se izvede tudi interpretacija homogenosti oziroma heterogenosti med kohortami, v povezavi z njihovimi objektivnimi in subjektivnimi identitetami in zavestjo (Mentre, 1920).

McCrimdle (2009), avstralski družboslovni raziskovalec in analitik demografskih trendov meni, da se je skozi pretekla obdobja oblikovala t. i. tradicionalna, znana tudi pod imenom biološka, definicija termina generacija, ki predstavlja interval med rojstvom staršev in rojstvom njihovih potomcev. Iz omenjene definicije je tisočletje veljalo, da je obdobje med dvema generacijama povprečno dolgo med 20–25 leti.

Kohorte se v današnjem času spreminjajo mnogo hitreje kod kadarkoli poprej v človeški zgodovini, predvsem na račun novih tehnologij, spremenjenih možnosti za študij, ustvarjanja karier in drugačnih socialnih vrednot. Če bi torej biološko definicijo generacije aplicirali v današnji čas, bi kmalu ugotovili, da je obdobje dobrih dveh desetletij za opredelitev razpona med generacijami mnogo preširoko (McCrimdle, 2009).

Na drugi strani se je povprečen čas med rojstvom staršev in rojstvom njihovih naslednikov v današnjih dneh podaljšal iz prvotnih dveh desetletij na več kot tri. Zanimivo je tudi dejstvo, da je bila v razvitem svetu, v letu 1982, mediana starosti žensk ob rojstvu njihovega prvega otroka 25 let, danes pa že 31 let (McCrimdle, 2009).

McCrimdle (2009) prav zaradi zgoraj navedenega bolj kot biološko opredelitev generacije zagovarja sociološko (podobno kot že omenjena opredelitev socialne generacije). Slednja generacijo opredeljuje kot kohorto ljudi, ki so rojeni znotraj istega časovnega razpona (največ 15 let), so primerljive starosti, oblikujejo jih podobni dogodki in trendi, ki so značilni za fazo življenjskega obdobja, v katerem živijo.

Strauss in Howe (2000), strokovnjaka na področju preučevanja generacij, se strinjata, da so le-te oblikovane (definirane) znotraj določenega časovnega razpona: »Generacija je skupina ljudi, ki si deli čas in prostor, ki jim daje kolektivno, skupno osebnost. Pravita, da je doba generacije približno dolžina ene faze v življenju. Kakorkoli, tradicionalne faze življenja in njihove ustrezne odgovornosti se na današnje otroke in mladino ne nanašajo več, zato tudi ta definicija ni povsem v pomoč. Trend je namreč, da se na eni strani faza otroštva krajša, po drugi strani pa odgovornosti, ki so v domeni odraslih, med dvajsetim in tridesetim letom starosti, nastopijo kasneje. Tako so »trideseta« nova »dvajseta«.

V slovenskem prostoru Ramovš (2003) glede na posameznikovo življenjsko obdobje razdeli generacije v tri skupine:

- mlada generacija, imenovana tudi prva generacija – njej običajno pripadajo mladi ljudje, od začetka življenja do obdobja, ko se osamosvojijo. Obdobje mlade generacije naj bi tako povprečno trajalo prvih petindvajset let človekovega življenja, se pa tudi v okviru te definicije zgornja meja vztrajno pomika navzgor proti tridesetim letom;
- srednja generacija, imenovana tudi starševska, odrasla, zaposlena ali druga generacija, je značilna za ljudi v srednjih letih življenja. Družba jo prepozna tudi pod nazivom »delovna sila«. Zgornja meja se tudi pri srednji generaciji pomika vse višje in se trenutno povprečno konča v šestdesetih letih;
- tretja generacija, imenovana tudi upokojenska generacija dedkov in babic ali generacija tretjega življenjskega obdobja, opredeljuje ljudi, ki so zaključili svojo starševsko vlogo ter pripeljali otroke do t. i. osamosvojitve. Najbolj jasen družbeni mejnik za prehod v to obdobje je upokojitev.

Danes bolj kot kadarkoli v človeški zgodovini skupne lastnosti generacij presegajo vse kulturne in socialno-ekonomske meje ter tako postajajo vse bolj globalne, predvsem na račun hitrega razvoja IKT. Tako današnjo mladino v Avstraliji, Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), Veliki Britaniji (v nadaljevanju VB), Nemčiji in na Japonskem oblikujejo enaki dogodki in trendi – so navdušeni uporabniki socialnih omrežij in spletne tehnologije, priče vse višji povprečni starosti njihove populacije, so vse bolj finančno preskrbljeni in formalno izobraženi, kot katerakoli generacija v zgodovini človeštva (McCrinkle, 2009).

1.2 Generacije skozi čas

»Vsaka generacija si misli, da je bolj inteligentna od svoje predhodne in modrejša od tiste, ki pride za njo.« – George Orwell (McCrinkle, 2009)

Dandanes lahko v gospodinjstvih, med delovno silo in najrazličnejšimi skupnostmi soobstaja do sedem različnih generacij. Razumevanje prav vsake od njih je tako ključnega pomena za oblikovanje boljših delovnih mest, poslov, gospodinjstev, vlad in skupin, še posebej zato, ker so si generacije med seboj bolj različne, kot kadarkoli poprej. Brez razumevanja časa in dogodkov, ki so vplivali na oblikovanje vsake od generacij, ne moremo razumeti njihovih stališč, vrednot, prioritet in ciljev. Kako lahko torej pridemo do tega razumevanja?

Eden od načinov je generacijska segmentacija. Gre za proces analiziranja populacije skozi generacijske kohorte – te so opredeljene glede na specifičen razpon v času (McCrinkle, 2009).

Na delovnem mestu lahko kot zaposlene trenutno srečamo pripadnike treh do štirih različnih generacij (Kogan, 2007). Gre za veterane, ki so večinoma že upokojeni, baby-

boomerje, generacijo X in generacijo Y. Za vsako od teh generacij so značilne različne vrednote, odnos do avtoritete, način komuniciranja in pričakovanja od njihovih vodij ter delovnega okolja. Prav zato manageriranje takšne t. i. multigeneracijske delovne sile ni enostavno. Od managerjev se zahteva visoka mera prilagodljivosti ter sposobnost, da prednosti vsake izmed generacij uporabijo na tak način, da bodo v največji meri koristile organizaciji, v kateri delujejo (Hu et al., 2004; Altimier, 2006; Gursory et al., 2008).

V nadaljevanju na kratko opisujeva vse še trenutno aktivne generacije na trgu dela ter nekaj njihovih značilnosti. Največ zapisov o značilnostih posamezne generacije izvira iz razvitih zahodnih držav, predvsem ZDA, zato so dogodki in osebe, ki so najbolj zaznamovale posamezno generacijo, povezani predvsem z dogajanjem v teh državah.

Čeprav v svetovni sociološki literaturi obstaja dokaj enoznačno prepričanje o poimenovanju generacij (federacijska generacija, generacija veteranov, generacija baby-boom, generacija X, generacija Y, generacija Z, generacija alpha ...), pa si nasprotno ta ni povsem enotna glede točne časovne opredelitve obdobja, v katerem nastopi posamezna generacija. Primer je obdobje generacije baby-boom, ki glede na različne vire nastopi med letoma 1940 do 1946, zaključí pa se med letoma 1960 in 1964. Avtorji so si še bolj različnega mnenja pri umestitvi obdobja generacije X, ki naj bi se pričela v letu 1960–1964, zaključila pa v letih 1975–1982 (Adams, 2000; Jurkiewicz & Brown, 1998; Karp, Sirias, & Arnold, 1999; Kupperschmidt, 2000; O'Bannon, 2001; Scott, 2000).

1.2.1 Federacijska generacija

Federacijsko generacijo viri omenjajo le redko. Gre za prvo tako opredeljeno, in profilirano generacijo dvajsetega stoletja. Pripadniki slednje so bili rojeni med letom 1901 in 1924 ter so zaznamovani z obdobjem velike gospodarske krize. Večina pripadnikov te generacije se je borila v obeh svetovnih vojnah. So starši generacije veteranov, pradedki in prababice generacije Z. Svetovno znana imena v obdobju te generacije so na primer Louis Armstrong, Marlene Dietrich, Charlie Chaplain idr. (McCrindle, 2009).

1.2.2 Generacija veteranov

Prva generacija dvajsetega stoletja, ki jo literatura pogosteje omenja in podrobneje opredeljuje, je generacija veteranov. Znana je tudi pod imenom vojna generacija, generacija tradicionalistov, tiha generacija, generacija graditeljev idr. Njeni pripadniki so bili rojeni v obdobju med letoma 1925 in 1944, v družbi, ki je močno cenila trdo delo (Kupperschmid, 2000).

Na trg delovne sile je pričela vstopati s koncem druge svetovne vojne, v kateri so se nekateri izmed njih tudi borili. Naraščajoče število priložnosti za napredovanje in vse več

možnosti za izbiro različnih poklicev je za to generacijo predstavljalo pomembno prednost, saj so od svoje predhodne generacije veliko slišali o bedi velike gospodarske krize in visoke stopnje brezposelnosti (Barley, 1989; Mirvis & Hall, 1994).

Osebnostno jih najbolje opišemo kot zelo predane tako zakonu in redu kot tudi avtoriteti in delu. Na nagrado za svoje delo bodisi v obliki plačila, materialne nagrade ali zgolj pohvale so pripravljene potrpežljivo čakati. Delovne obveznosti so skoraj vedno pripravljene postaviti pred svoj lastni užitek ali prosti čas (Zemke et al., 2000).

So tipičen primer generacije, ki kariero dojema kot »doživljenjsko«. Na delovnem mestu posebej cenijo varnost in stabilnost zaposlitve in se najbolje počutijo v delovnem okolju, v katerem se spremembe dogajajo redko in počasi. Slednjo lastnost je moč neposredno pripisati nepredvidljivem in nestabilnem okolju, v katerem so odraščali. Zanimivo pa varnost zaposlitve ne ceni le omenjena generacija, marveč tudi mlajša generacija Y. Razlog za to gre zopet iskati v ekonomsko nepredvidljivem okolju, ki je delno še vedno zaznamovano s trenutno (že skoraj povsem preteklo) gospodarsko krizo (Dries et al., 2008).

Najbolj znane osebe, ki so zaznamovale to generacijo so Walter P. Chrysler, ustanovitelj podjetja Chrysler Corporation, Mohandas K. Gandhi, politični in spiritualni vodja Indije, ter Adolf Hitler, nemški kancler 1934–1945. Glasbeni stil, ki je prevladoval v obdobju generacije veteranov je jazz. Najbolj znani izvajalci so bili Billie Holiday (God bless the child), Louis Armstrong (When the saints go marching in) in Ella Fitzgerald (My funny Valentine) (McCrimble, 2009).

1.2.3 Baby-boom generacija

Osebe, rojene med letoma 1945 in 1964 poimenujemo kot »Boomerje« oziroma pravimo, da pripadajo generaciji baby-boom. Za to obdobje je značilen poskok stopnje rodnosti v celotni, svetovni populaciji – govorimo torej o tako imenovanem »baby boomu«, od koder izhaja poimenovanje te generacije. Primer je letno število rojstev v ZDA, ki se je iz leta 1936 povzpelo iz 2,3 milijonov na kar 4,3 v letu 1957. Svetovna literatura si sicer ni enotna glede vzrokov za nastop fenomena baby boom, večina sociologov pa meni, da gre za kompleksno prepletanje ekonomskih, socialnih in psiholoških faktorjev (Macunovich, 2000).

Glavni dogodek, ki je izoblikoval generacije zahodnega sveta, je bil konec druge svetovne vojne. V zgodovini človeštva je redko nastopil dogodek, ki je tako močno vplival na kulturo, kot le-ta. Leta po vojni so minila v znamenju ekonomske rasti in visoke stopnje zaposlovanja, povsem nasprotno od let med vojno. Varčevalne ukrepe je prehitel tehnološki napredek in svoboda. Pomembnejši dogodki, ki so imeli velik vpliv na

pripadnike te generacije so vietnamska vojna, afera Watergate, seksualna revolucija in festival Woodstock (McCrindle, 2009; Adams, 2000; Bradford, 1993).

Pregled svetovne literature nakazuje na dejstvo, da gre za generacijo, katere glavna vrednota je varnost zaposlitve in stabilno delovno okolje. Nadalje je ta generacija tipičen primer delovne sile, ki do največje mere ostane lojalna in »privezana« k organizaciji, je idealistična in optimistična (Hart, 2006; Loomis, 2000), vestna, marljiva (Yu & Miller, 2003) ter visoko ceni moč vpliva v organizaciji (McCrindle & Hooper, 2006).

Ostale značilnosti te generacije so tudi, da so pripadniki slednje izvrstni mentorji, velik poudarek pa dajo na konsenz v delovnih odnosih (Hart, 2006; Kupperschmidt, 2000).

Najbolj znane osebe, ki so zaznamovale generacijo baby-boom so Winston Churchill, premier VB v obdobju 1940–1945, Elizabeta II, kraljica Velike Britanije od 1952 in John F. Kennedy, predsednik ZDA v obdobju 1961–1963. Glasbeni stil, ki je prevladoval v obdobju generacije baby-boom je bil rock'n'roll. Najbolj znani izvajalci so bili Elvis Presley (Blue Suede Shoes), The Beatles (Let It Be) in Simon & Garfunkel (Mrs. Robinson) (McCrindle, 2009).

1.2.4 Generacija X

Osebe, ki pripadajo generaciji X, so rojene med letoma 1965 in 1979. Za njih velja, da so tipično karakterizirane kot dokaj cinične, pesimistične in nezaupljive (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002). Zaradi njihovega odraščanja v finančni, družinski in socialni negotovosti hitrih sprememb in velikih premoženjskih razlik, veljajo tudi za bolj individualistične (Jurkiewicz & Brown, 1998). Zaradi odraščanja v gospodinjstvih, kjer sta starša stalno v službi (Karp et al., 1999) ali s samo enim staršem, kar je bila pogosto posledica naraščajočega števila ločitev v tem obdobju (Kupperschmidt, 2000), so se pripadniki te generacije oblikovali v majhne skupine prijateljev za podporo. Navajeni so na takojšnje povratne informacije glede njihovega dela, njihova stališča in vrednote pa so bila tekom let oblikovana pod velikim vplivom glasbene industrije (glasbeni kanal MTV), odkritjem smrtonosnega virusa HIV in AIDS, na poslovnem področju pa naraščajoče moči domače in svetovne konkurence (O'Bannon, 2001).

Za generacijo X kot delovno silo velja, da na delovnem mestu uporablja praktičen pristop k reševanju problemov, je dobro tehnično podkovana in v veliki meri pozdravlja večopravilnost ter raznolikost na delovnem mestu (Kupperschmidt, 2000).

Za razliko od generacije baby-boom so pripadniki generaciji X veliko bolj dovzetni za spremembe, zato zvestoba določeni organizaciji za njih ni povsem samoumevna (Hart, 2006). Prav zato pri njih obstaja veliko večja verjetnost, da bodo sčasoma zapustili

obstoječe delovno mesto in poiskali zahtevnejšega, kjer bodo za svoje delo deležni boljših pogojev, predvsem višje plače, nagrad in večjega spoštovanja (Loomis, 2000). V primerjavi z generacijo baby-boom so manj spoštljivi do avtoritete. Prav zato morajo vodje velikokrat vložiti veliko energije v njihovo motivacijo za delo (Hart, 2006). Njihov pristop do dela temelji na uravnoteženosti med delom in prostim časom (Howe et al., 2000).

Najbolj znane osebe, ki so zaznamovale generacijo X so bile Richard M. Nixon, predsednik ZDA v obdobju 1969–1974; Josip Broz – Tito, predsednik in premier SFRJ v obdobju 1945–1980 in Ruhollah Khomeini, politični vodja Iranske revolucije, leta 1979. Glasbeni stil, ki je prevladoval v obdobju generacije X, je bil Disco/soul. Najbolj znani izvajalci so bili Bee Gees (Stayin' Alive), Bob Dylan, (The Times They Are Changing) in James Brown, (Papa's Got a Brand New Bag) (McCrindle, 2009).

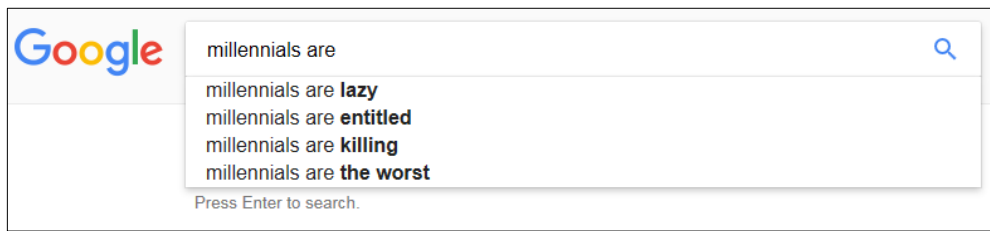
1.2.5 Generacija Y

Za generacijo, ki je že dandanes v zelo veliki meri prisotna na domačem in tujem trgu dela ter bo še prej kot v petih letih predstavljala najštevilčnejšo generacijo, pa veljajo razmeroma drugačne osebnostne lastnosti, vrednote, načini mišljenja ter pričakovanja glede njihovega poslovnega in zasebnega življenja v primerjavi z vsemi predhodnimi generacijami. Zanimivo je, da si svetovna literatura na tem področju še zdaleč ni povsem enotna glede poimenovanja te generacije. Tako pogosto slišimo, da gre za »milenijce« (Strauss & Howe, 2000), »nexters-e« (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000), »generacijo Me« (Twenge, 2006), še najpogosteje pa naletimo na izraz »generacija Y« (Johnson & Johnson, 2010).

Prav tako ni moč enoznačno določiti časovnega obdobja, v katerem so pripadniki te generacije rojeni. V najširšem pomenu velja, da gre za starostno skupino, ki je rojena med letoma 1980 in 2000 ter je zadnja, ki trenutno aktivno vstopa na svetovni trg dela. Glede na novejša vira, naj bi se obdobje te generacije zaključilo že z letom 1994 in je prva izmed sodobnejših generacij, pri kateri je močnejše izraziti fenomen krajšanja meja časovnega obdobja mlajših generacij (McCrindle 2009; Tulgan, 2013; Walter, 2015).

Nekateri ocenjujejo, da niso lojalni, zatopljeni sami vase in leni, spet drugi pravijo, da gre za generacijo digitalnih podjetnikov in inovatorjev. Drži se jih kar nekaj negativnih stereotipov, ki jih lahko prepoznamo že na povsem preprost način, tako da v spletni brskalnik Google vpišemo angleško besedno zvezo »*Millennials are ...*« (Milenijci so ...) in preverimo predlagana iskanja. Nekaj primerov zadetkov, ki jih dobimo s pomočjo iskalnika Google, prikazuje Slika 1.

Slika 1: Prikaz spletnega iskanja besedne zveze »Millenials are... (milenijci so...)«



Vir: iskalni pojem »Millenials are« na voljo v Google iskalniku, www.google.us.

Odraščajo v obdobju, kjer se spremembe na vseh področjih odvijajo izjemno hitro. Na razvoj njihovih osebnostnih lastnosti močno vplivajo značilnosti moderne ekonomije ter aktualna dogajanja doma in po svetu, ki so vse izraziteje v povezavi s socialno, migrantsko, okoljsko in politično problematiko. Njihov način komuniciranja je zaradi razvoja IKT zelo odziven. Na tem mestu imajo naraščajoč pomen socialna omrežja, tako družabna (Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram ...) kot profesionalna (LinkedIn, QUORA, Plaxo ...). Kadar čutijo strast do dela, ki ga opravljajo, bodo zanj pripravljeni porabiti toliko časa, kot je potrebno, da bo delo odlično opravljeno, tudi če bodo za to morali žrtvovati del svojega prostega časa. Želijo si opravljati delo, ki ima za podjetje velik pomen, v okolju, ki je stimulatивно ter nudi pravo razmerje med odgovornostjo, zabavo in fleksibilnostjo (Weyland, 2011).

Zaposleni pripadniki te generacije so znani kot tisti, ki cenijo razvoj talentov in uživajo v novih priložnostih. Podobno kot pripadniki generacije baby-boom, so zahtevni do samih sebe, delovni in običajno tudi dokaj optimistični. Odrasli so v stiku s sodobno tehnologijo, ki je za njih v vseh pogledih preprosto nepogrešljiva. So dovezetni za spremembe, stabilnost zaposlitve pa jim ne predstavlja enega izmed ključnih faktorjev na delovnem mestu (Hart, 2006).

Dobro se počutijo na delovnih mestih, ki od njih zahtevajo visoko mero odgovornosti in vključenost pri sprejemanju pomembnejših odločitev (McCrinkle & Hooper, 2006). Uživajo v skupinskem delu in so visoko socializirani (Hart, 2006; Smola & Sutton, 2002; Tulgan & Martin, 2001).

Najbolj znane »osebe«, ki so zaznamovale generacijo Y so bile »računalnik«, Mikhail Sergejevich Gorbachev, zadnji vodja Sovjetske zveze v obdobju 1990–1991, Janez Pavel II, papež rimsko-katoliške Cerkve v obdobju 1978–2005 idr. Glasbeni stil, ki je prevladoval v obdobju generacije Y je bil pop. Najbolj znani izvajalci so bili Spice Girls (Wannabe), Hanson (MMMBop) in Guy Sebastian (Angels Brought Me Here) (McCrinkle, 2009).

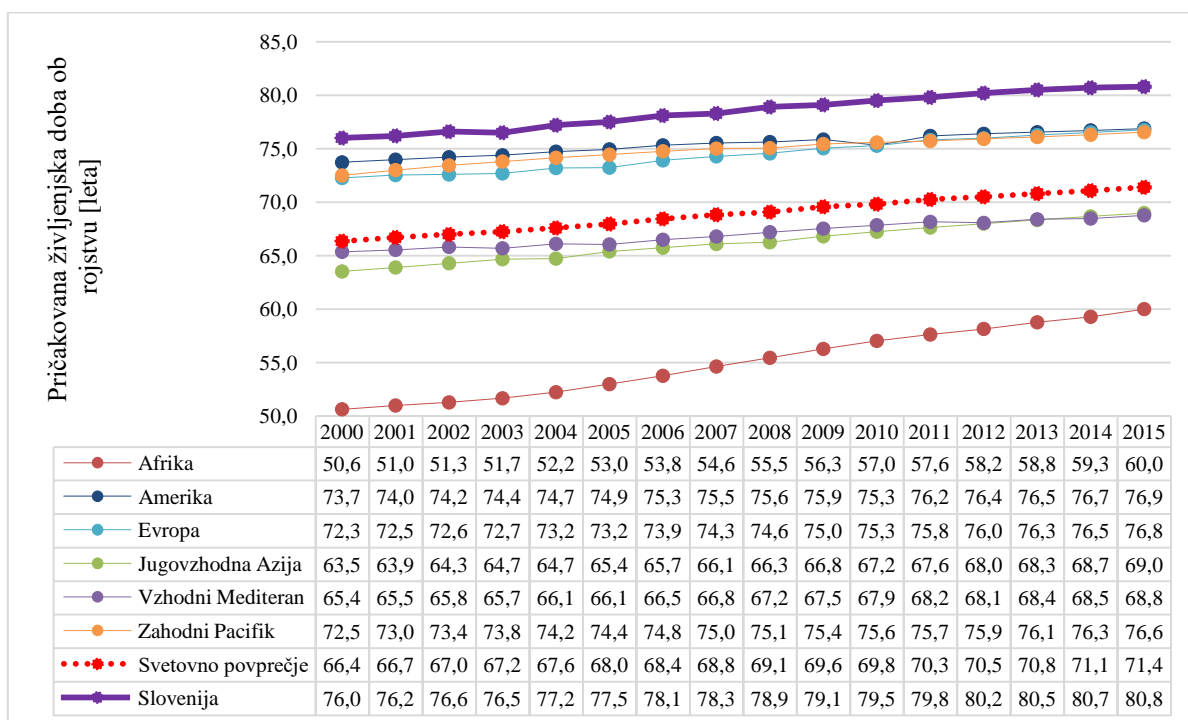
1.2.6 Generacija Z

Nastop generacije Z potrjuje prisotnost modernega fenomena krajšanja meja časovnega obdobja mlajših generacij. Tako se obdobje generacije Y zaključi s koncem leta 1994, saj so v letu 1995 rojeni že prvi pripadniki naslednje, Z generacije (McCrindle 2009; Tulgan, 2013; Walter, 2015). Gre za današnje najstnike, ki počasi pričenjajo z nastopom na prvih delovnih mestih. Ta generacija je odrasla v razmeroma težkih časih, ko so opazovali pripadnike svoje predhodne generacije in so se lahko mnogo naučili iz njihovih izkušenj – izobrazba je v današnjem času ključnega pomena, brezposelnost pa predstavlja veliko tveganje. Za njih velja, da so aktivni, osveščeni, varčni in odgovorni, saj so za razliko od vseh preteklih generacij najbolj zaskrbljeni glede svoje prihodnosti, predvsem na račun naraščajoče stopnje terorizma, nemirov in vse večje finančne negotovosti (Walter, 2015).

Pripadniki te generacije odraščajo v hitro spreminjajočem se okolju. So materialno najboljše preskrbljeni, močno tehnološko podkovani, globalno povezani ter formalno najvišje izobraženi od vseh predhodnih generacij. Že od rojstva so povsem domači z vsemi tehnološkimi novostmi, prav zato tehnologijo integrirajo na skoraj vsa področja svojega življenja. Dovolj zgovoren podatek je, da odraščajo v obdobju, ko spletni brskalnik Google beleži 7,76 mrd iskanj dnevno (Google annual Search Statistics, 2015), socialnemu omrežju Facebook se vsak dan pridruži 0,5 milijona novih uporabnikov, na spletnem mestu YouTube pa si samo preko mobilnih naprav videe ogleduje milijarda ljudi dnevno (Smith, 2016).

Gre za prvo popolnoma globalno generacijo. Za razliko od prejšnjih generacij tako ni globalen le njihov okus za glasbo, filme in znane osebnosti, ampak zaradi vse večje povezanosti tudi moda, hrana, spletna zabava, socialni trendi idr. Njihova osebnost je prav zato v veliki meri oblikovana s strani vrstnikov. Svetovna literatura nakazuje na dejstvo, da bo zaradi modernega trenda staranja prebivalstva ta generacija najdlje delovno aktivna, saj bo morala financirati naraščajoče število prebivalstva v tretjem življenjskem obdobju. Kariere se bodo zaradi vse daljšega študija in doseganja povprečno višje izobrazbe pričenjale vse kasneje, prav tako pa bodo pripadniki generacije Z, predvsem na račun napredka na področju medicine in farmacije, doživeli najdaljšo pričakovano starost. Tako se je samo v obdobju 2000–2015 v Sloveniji pričakovana življenjska doba za oba spola vsako leto povprečno povečala za približno 0,3 leta. Prikaz pričakovane življenjske dobe ob rojstvu v letih za obdobje 2000–2015 prikazuje tudi Slika 2. Velik vpliv na vrednote in stališča v primeru generacije Z ima tudi zadnja velika finančna kriza in na splošno spremenljivo ter nepredvidljivo ekonomsko okolje (McCrindle, 2009; World Health Organization, 2016 (v nadaljevanju WHO)).

Slika 2: Pričakovana življenjska doba ob rojstvu v letih, glede na WHO regije za obdobje 2000–2015 (povprečje obeh spolov)



Vir: World Health Organization, Global health observatory data repository: life expectancy, 2016; lastna poizvedba.

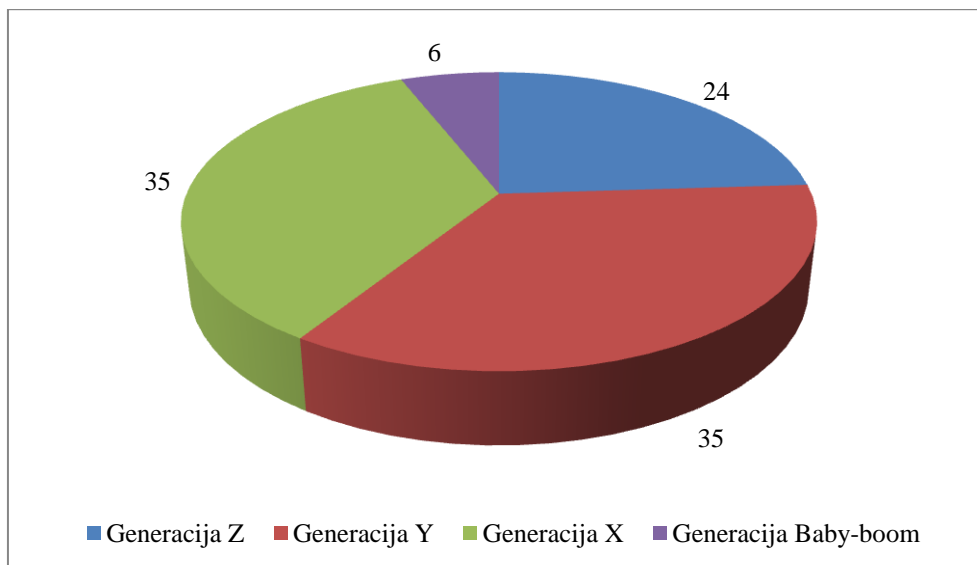
Tulgan (2013) meni, da je za uspešno vodenje zaposlenih, ki pripadajo tej generaciji ključno, da jim zagotovimo stalno izobraževanje, veliko vlagamo v odnose, predvsem pa natančno določimo njihove delovne naloge ter jasno definiramo nagrade za uspešno opravljanje le-teh. V primeru, da želimo najboljše kadre, ki pripadajo tej generaciji, zadržati v podjetju čim dlje, moramo ustvariti delovna okolja, ki močno stimulirajo dodatne aktivnosti, ki so povezane z delom.

Počasno a vztrajno okrevanje svetovne ekonomije dandanes zmanjšuje raven brezposelnosti med mladimi. V teh razmerah obstaja za podjetja, ki niso pripravljena ustvariti novih delovnih mest, ki niso v koraku s časom in tehnološkim napredkom, veliko tveganje, da ne bodo pritegnila najboljših talentov med generacijo Z. Na drugi strani se v istem času v organizacijah upokojuje velika večina tistih, ki pripadajo generaciji baby-boom. Torej bo v prihodnjih nekaj letih v organizacijah večinoma prisotna delovna sila, ki pripada generacij X, Y in Z. Da bodo podjetja ostala privlačna predvsem za generacijo Y in Z pa ne bo dovolj le dobro plačilo in dobro izdelan sistem nagrajevanja. Ti bodo najbolje delovali v organizacijah, ki bodo razumele njihove sposobnosti in dejavnike, ki jih motivirajo. Ker gre v primeru generacije Z za prvo povsem digitalno generacijo, bo moderna, napredna tehnologija igrala veliko vlogo pri njihovem načinu dela, saj odraščajo

v svetu, kjer je fleksibilnost samoumevna, večina storitev zagotovljenih instantno, neposredni prenosi video-konferenc pa so nekaj povsem vsakdanjega (Walter, 2015).

Na podlagi raziskave, ki jo je v letu 2016 izvedla ManpowerGroup, lahko trdimo, da bodo svetovno delovno silo, glede na pripadnost generacije v letu 2020 sestavljale generacije baby-boom, X, Y in Z (Slika 3). Kar 70 % delovne sile se bo uvrščalo v generaciji X ter Y. Pri tem je potrebno opozoriti, da v omenjeni raziskavi generacija Y predstavlja osebe, rojene med letoma 1982 in 1996.

Slika 3: Svetovna delovna sila glede na pripadnost generaciji v letu 2020 v %



Vir: ManpowerGroup, Millennial Careers: 2020 Vision, 2016.

Najbolj znane »osebe«, ki zaznamujejo generacijo Z so George W. Bush, predsednik ZDA v obdobju od 2001–2009, Mark Zuckerberg, ustanovitelj družabnega omrežja Facebook, Barack Obama, predsednik ZDA v obdobju 2009–2017.

Glasba v obdobju generacije Z se večinoma posluša preko spleta, kjer ima glavno vlogo spletno mesto YouTube. Izvajalci, ki zaznamujejo glasbeni svet generacije Z so One Direction (What Makes You Beautiful), Carly Rae Jepsen (Call Me Maybe) in Psy, (Gangnam Style) (McCrinkle, 2009).

1.2.7 Generacija Alpha

Zadnja izmed generacij, ki sicer še ne vstopa na trg dela, je generacija Alpha. Iz imena te generacije je moč sklepati, da bodo v prihodnosti nadaljnje generacije poimenovane po črkah grškega alfabeta.

Podobno kot pri generaciji Y tudi pri generaciji Z velja trend, da se trajanje obdobja generacije krajša, tako so prvi pripadniki njene naslednje generacije Alpha rojeni že z letom 2000 (McCrindle, 2009; Schawbel, 2014).

Ker ta generacija še ni prisotna na trgu dela lahko le ugibamo kakšne lastnosti bodo imeli njeni pripadniki kot zaposleni. Schawbel (2014) tako predvideva, da bodo veljali za zelo podjetne, saj ima vsaka novejša generacija vse boljši dostop do informacij, ljudi in preostalih virov. Prav tako bodo najbolj tehnološko pismeni od vseh predhodnih generacij in si sveta brez socialnih medijev ne bodo znali predstavljati. Še preden bodo postali najstniki, bodo povsem seznanjeni z vsemi razpoložljivimi napravami mobilne tehnologije (pametni telefoni, tablice ...), slednje pa bodo uporabljali primarno in v večjem obsegu kot prenosne in stacionarne računalnike. Večino nakupov bodo opravili preko spleta in imeli za ta namen najmanj interakcij z ljudmi kot katerakoli generacija poprej. Glede njihove osebnosti se predvideva, da bodo potrebovali veliko pozornosti, sicer pa bodo osebnostno pod velikim vplivom staršev iz generacije X in Y. Najverjetneje bodo tudi dokaj samosvoji, formalno najbolj izobraženi in posledično pripravljani na velike izzive v življenju (Schawbel, 2014).

2 PRIČAKOVANJA GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU

Današnji trg dela je trenutno v znamenju velikega upokojevanja pripadnikov generacije baby-boom, ki v Sloveniji predstavlja približno 23 % delovno aktivnega prebivalstva (SURS, 2015). Organizacije si prizadevajo za njihovo nadomestitev z zaposlovanjem mlade delovne sile, za katero veljajo povsem drugačne vrednote in pričakovanja v primerjavi z vsemi predhodnimi generacijami. Razumevanje kariernih pričakovanj, prioritet ter vpliva modernih trendov, kot so globalizacija, hiter razvoj IKT ter naraščajoča demografska raznolikost med pripadniki generacije Y, predstavlja današnjim delodajalcem enega izmed ključnih izzivov (Barnard et al., 1998; Burke & Ng, 2006; Zemke et al., 2000).

Pri organizacijah, ki bodo vse naštetu razumele, obstaja veliko večja verjetnost, da bodo vodile boljšo politiko privabljanja, zaposlovanja, manageriranja in zadržanja mladih talentov, kar jim bo dolgoročno omogočilo stabilnost zaposlitve ter zadovoljne, uspešne in motivirane zaposlene, ki bodo pripomogli k boljšim rezultatom poslovanja le-teh. Prav varnost zaposlitve postaja za pripadnike generacije Y vse bolj pomembna v celotnem razvitem ekonomskem okolju, predvsem na račun neugodnih demografskih trendov, relativno visoke brezposelnosti med mladimi, neuspešnosti pri iskanju prve zaposlitve in naraščanja spreminjajočih se, alternativnih oblik zaposlitvenih razmerij (študentsko delo, delo za določen čas, samozaposlenost, sezonsko delo ...) (DeHauw & De Vos, 2010; Smithson & Lewis, 2000).

Slednje je moč opaziti tudi v naraščajočem številu začasnih ter vse bolj negotovih oblik ureditve zaposlitvenih razmerij med delodajalci in mladimi (Dziewanowska, Pearce, & Zupan, 2016; ILO, 2015).

Generacija Y v Sloveniji predstavlja že 31,6 % vsega delovno aktivnega prebivalstva in 30,8 % vseh zaposlenih. Hkrati pa je brezposelnih pripadnikov generacije Y kar 44.912, ki predstavljajo kar 37,1 % vseh brezposelnih oziroma skoraj 5 % vsega delovno-aktivnega prebivalstva v Sloveniji (SURS, 2015). Pridobljeni podatki so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Število aktivnih, zaposlenih in brezposelnih oseb glede na obdobje rojstva in pripadnost določeni generaciji v Sloveniji

Generacija	Obdobje rojstva	Aktivni		Zaposleni		Brezposelni	
		Število	%	Število	%	Število	%
Generacija Veteranov	1925-1944	166,00	0,02	166,00	0,02	0,00	0,00
Baby boom generacija	1945-1964	216.917,00	23,14	182.436,00	22,35	34.481,00	28,47
Generacija X	1965-1979	416.525,00	44,43	378.320,00	46,34	38.205,00	31,55
Generacija Y	1980-1994	296.179,00	31,59	251.267,00	30,78	44.912,00	37,09
Generacija Z	1995-1999	7.698,00	0,82	4.194,00	0,51	3.504,00	2,89
	Skupaj:	937.485,00	-	816.383,00	-	121.102,00	-

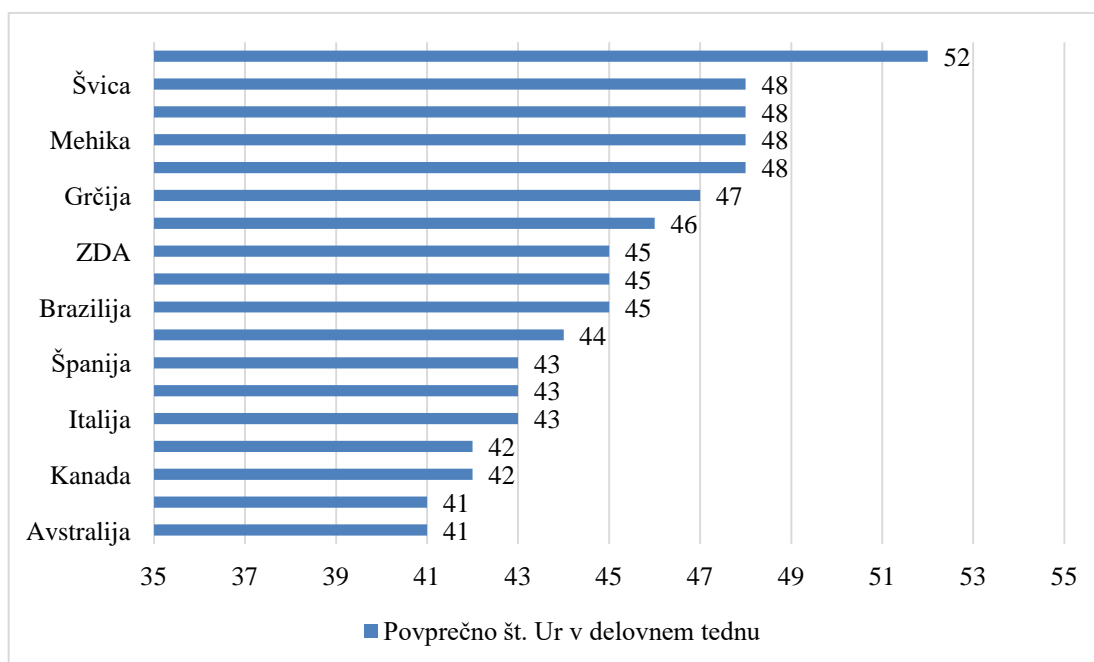
Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po statusu aktivnosti, spolu in starosti, Slovenija, letno, 2015; lastni izračuni.

V nadaljevanju bova, na podlagi obstoječe literature, povzela pet glavnih pričakovanih mladih diplomantov, pripadnikov generacije Y, na katera se morajo današnje organizacije, delodajalci oziroma kadroviki še posebej osredotočiti pri procesu njihovega privabljanja, zaposlovanja, manageriranja in zadrževanja v organizacijah (Ng et al., 2010).

Uravnoveženost med delom in prostim časom - Pripadniki generacije Y so tekom svojega odraščanja opazovali svoje starše (predvsem pripadnike generacije baby-boom), ki so velik del svojega časa preživeli na delovnem mestu. Pogosta so bila odpuščanja in visoka stopnja ločitev (Loughlin & Barling, 2001). Prav zato si želijo drugačno življenje in raje izberejo načelo »delo zaradi življenja« pred načelom »življenje zaradi dela«. Dogodki, kot je teroristični napad 11. septembra 2001, so močno zaznamovali njihovo obdobje in vplivali na postavitev prioritet v njihovem življenju. Tako je najbolj verjetno, da bodo izbrali delovno mesto, ki jim bo omogočalo postaviti njihovo (zasebno) življenje v prvi plan (Council, 2005). Glede na to, da gre za generacijo, ki dosega povprečno najvišjo stopnjo izobrazbe od vseh predhodnih generacij, bo njihova izhodiščna pogajalska moč v delovnih razmerjih visoka, praviloma pa bodo prav zaradi zgoraj omenjenega v vseh fazah svoje kariere zahtevali dobro uravnoveženost med delom in prostim časom (McDonald & Hite, 2008).

Raziskava organizacije ManpowerGroup (2016) je ugotovila, da je delovni teden za generacijo Y v večini držav daljši od štiridesetih ur. Svetovno gledano so tako najkrajšega delovnika deležni Avstralci, 41 ur tedensko, najdaljšega pa Indijci, kjer delovni teden povprečno traja kar 52 ur tedensko. Povprečno dolžino delovnega tedna med generacijo Y v različnih državah prikazuje tudi v Sliki 4.

Slika 4: Povprečna dolžina delovnega tedna med generacijo Y v različnih državah



Vir: ManpowerGroup, *Millennial Careers: 2020 Vision*, 2016.

Plačilo in ugodnosti – V raziskavah povezanih z nagrajevanjem mladih zaposlenih (Council, 2004) je bilo ugotovljeno, da je prav plačilo tisto, ki ga slednji najbolj cenijo in jih pri delu najbolj motivira. Razlog gre iskati v dejstvu, da plačilo vidijo kot najboljšo povratno informacijo njihovega delodajalca ter povračilo za njihov trud. Velik poudarek na dobremu plačilu, nagradah in ostalih ugodnostih izhaja iz dejstva, da med pripadniki generacije Y velja »občutek upravičenosti«, ki pa je velikokrat zmoten. Prav zaradi slednjega se lahko pri nekaterih posameznikih iz te generacije zgodi, da bodo pogosto pričakovali razmeroma večje plačilo kot bo njihova realna delovna uspešnost. (Hill, 2002; Greenberger et al., 2008; Fisk, 2010.)

Možnosti hitrega napredovanja – Zaposleni, pripadniki generacije Y imajo veliko željo po napredovanju in povišici. Z vidika uspeha jih lahko opišemo kot »neučakane«. Prav zato obstaja velika verjetnost, da bodo hitro zapustili delovna mesta, ki jim hitrega napredovanja ne omogočajo ter si poiskali zahtevnejša in z vidika plačila, nagrad ter ugodnosti boljše. Zaradi že omenjenega »občutka upravičenosti« bodo napredovanja iskali

zelo zgodaj, najverjetneje še preden si jih bodo resnično zaslužili (Council, 2005; Twenge 2006). Novejše raziskave so pokazale, da si povprečno kar dobra tretjina mladih zaposlenih želi napredovati v roku dveh let, kar četrtnina pa že prej kot v prvem letu (ManpowerGroup, 2016).

Delovne izkušnje – Pripadniki generacije Y si želijo opravljati delo, ki ima smisel ter ob katerem se bodo osebno izpopolnjevali (Lancaster & Stillman, 2002; Yang & Guy, 2006). Večina si ne želi delati v podjetjih le zaradi plače, marveč želijo delovati v organizacijah, ki cenijo vrednote, ki so v skladu z njihovimi osebnimi. Imajo nizko toleranco do nezahtevnih delovnih opravil in se pogosto slabo odrežejo pri obsežnih a nestimulativnih in ponavljajočih se delovnih zadolžitvah. V veliki meri želijo biti vključeni v organizacije, v katerih se visoko cenijo posebne zadolžitve, mobilnost in mednarodni projekti, ki jim omogočajo profesionalno in osebno rast (Council, 2005).

Delovno okolje – Obdobje šolanja je za pripadnike generacije Y minilo v znamenju sodelovanja. Že v osnovni šoli so bili pogosto razdeljeni v skupine za izdelavo najrazličnejših seminarskih nalog in prezentacij (Lowe et al., 2008). Kot rezultat tega v delovnem okolju posebno cenijo prijazne sodelavce, dobre medsebojne odnose ter sproščeno in zabavno delovno ozračje (Lyons, 2003). Radi tesno sodelujejo tako s svojimi sodelavci kot managerji, ki jih spoštujejo in se od njih učijo (Council, 2005). Verjetno ne preseneča dejstvo, da je prav dober vodja eden izmed glavnih motivacijskih dejavnikov (takoj za plačilom) za pripadnike generacije Y, saj si želijo delovnega okolja, v katerem je vodja oziroma manager stalno na voljo za zagotavljanje takojšnjih povratnih informacij (Council, 2004).

Modernejša literatura nakazuje na dejstvo, da pripadniki generacije Y »želijo takoj« in »želijo vse« kar se tiče dobre plače, ugodnosti, hitrega napredovanja, uravnoveženosti med delom in prostim časom ter hkrati zanimivo in zahtevno delo (Dries et al., 2008; Lancaster & Stillman, 2002; Lyons, 2003).

Avtorji raziskave, ki proučuje karierna pričakovanja in prioritete med mladimi, rojenimi po letu 1980 v Kanadi, so ugotovili, da imajo ti vseeno dokaj realistična pričakovanja glede svoje prve zaposlitve in plače, vendar si močno želijo hitro napredovati ter pridobivati vedno nova znanja in izkušnje. Za njihovo uspešnost je ključno, da imajo dobre sodelavce in vodje, na katere lahko vedno računajo. Prav tako visoko cenijo svoj prosti čas ter varno in udobno delovno okolje. Nadalje je bilo v raziskavi ugotovljeno, da se lahko karierna pričakovanja medsebojno delno razlikujejo tudi glede na posameznikov spol, leto študija in povprečno oceno tekom študija. S tega sledi, da celotni generaciji ne moremo povsem enoznačno pripisati točno določenih pričakovanj, vrednot, prioritet in želja, temveč bo le-te v velikem številu primerov bolje obravnavati individualno, glede na posameznika. (Ng et al., 2010).

Negativne izkušnje pri tistih, ki so že zaposleni oziroma pri tistih, ki le opazujejo moderne trende in dogodke v današnjem ekonomskem okolju, kot so odpuščanja v propadajočih podjetjih, zniževanja plač ter izguba statusov kot rezultat neuspešnega iskanja prve zaposlitve, pa lahko dolgoročno vodijo v vse bolj realno dožemanje njihovega sveta ter posledično zmanjšanje njihovih začetnih, visokih pričakovanj v delovnih razmerjih (Eilam-Shamir & Yaakobi, 2014).

Ena izmed novejših raziskav, ki je bila opravljena v okviru organizacije ManpowerGroup, v novembru 2016, ugotavlja, da »milenijci« (v raziskavo je bilo zajetih 11.000 oseb, rojenih med letoma 1982 in 1996, iz 18 različnih držav) poleg dobrega plačila, varnosti zaposlitve, prostega časa, dobrih sodelavcev in fleksibilnega delovnika cenijo tudi dejstvo, da opravljajo delo znotraj organizacije, ki ceni podobne vrednote kot so njihove in v kateri velja močno prizadevanje za družbeno odgovornost ter spodbujanje dobrega sodelovanja med zaposlenimi. Zanimivo je tudi dejstvo, da je le 20 % izmed vseh vprašanih izpostavilo veliko željo po hitrem napredovanju po organizacijski lestvici. Glede svojih glavnih kariernih prioritet jih je le 14 % želelo postati ekspert na svojem področju, 12 % je želelo delovati v svojem zasebnem podjetju, 6 % je želelo vodstvenega položaja, le 4 % pa so želeli že v prvem letu svoje kariere postati managerji (ManpowerGroup, 2016).

Po drugi strani pa so kot najbolj pomembne karierne prioritete (kar 68 % izmed vseh vprašanih) izpostavili pridobivanje novih znanj s področja informacijske tehnologije, komunikacije in timskega dela. Tako ne preseneča ugotovitev, da bi kar 80 % anketiranih nemudoma zamenjalo svoje trenutno delovno mesto s takšnim, pri katerem bi bili ob enakem plačilu deležni dodatnih izobraževanj in usposabljanj. Za pridobivanje dodatnih znanj pa bi bili pripravljeni žrtvovati tudi svoj prosti čas. Prav tako imajo veliko željo po napredovanju – varnost zaposlitve tako pri njih ne velja več kot doživljenjska zaposlitev, ki jo predvsem močno cenijo pripadniki večine starejših generacij, marveč gre pri njih predvsem za strmenje k stabilnosti zaposlitev oziroma varnosti karierne poti, v smislu potovanja skozi stalno nova delovna mesta (Gurchiek, 2016; ManpowerGroup, 2016).

3 PSIHOLOŠKE POGODBE

3.1 Opis psiholoških pogodb

Ponavljajoče se in toge pogodbe o zaposlitvi, zaposlenim ne zadostujejo več, zato se morajo delodajalci zavedati vpliva psiholoških pogodb. Te se oblikujejo še pred podpisom pogodbe o zaposlitvi, saj temeljijo na individualnem pristopu in zaupanju.

Pojem psihološka pogodba je prvi omenil ameriški poslovni teoretik Argyris leta 1960, ko je predpostavljala, da so pri ocenjevanju odnosov z zaposlenimi pomembne različne

percepcije. V poslovnem jeziku pa se je pojem psihološka pogodba začel uporabljati šele po letu 1990. Najprej so se razvile v ZDA, predvsem po letu 1999. Ameriška podjetja so jo začela intenzivno uporabljati po letu 2002, podjetja iz najrazvitejših držav Evropske unije pa šele po letu 2005 (Mihalič, 2007). Kot eno izmed najpomembnejših raziskovalk s področja psiholoških pogodb in pomembnosti le-teh, v večini literature navajajo Rousseau, univerzitetno profesorico na Carnegie Mellon. Pred tem je bila zaposlena na več različnih fakultetah ter delovala tudi kot gostujoča profesorica. Študij psihologije in antropologije je na univerzi Berkeley v Kaliforniji brez dvoma zaključila z odliko. Rousseau je ena izmed prvih raziskovalk, ki je v teoriji predstavila obstoj dveh različnih vrst psiholoških pogodb. Njeno ločevanje temelji predvsem na časovnem okviru in otipljivosti.

Psihološke pogodbe lahko opredelimo kot posameznikovo prepričanje, oblikovano s strani organizacije, glede na obljube in medsebojne obveznosti (Rousseau, 2005). Posameznikova subjektivna interpretacija ukrepov v organizaciji in oblikovanje psihološke pogodbe temelji na kognitivni oceni, kako dobro delodajalec izpolnjuje svoje obljube, kar vpliva na posameznikova čustva in stališča (Guerrero & Herrbach, 2008).

Mihalič (2007) psihološke pogodbe opredeljuje kot posebno obliko neformalne poslovne pogodbe, ki jo skleneta delodajalec in delojemalec. Ponazarja nam vrsto tako imenovanega psihološkega odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki temelji na njunem medsebojnem psihološkem sporazumu.

S psihološkimi pogodbami se zaupanje med zaposlenim in vodstvom podjetja povečuje. Delojemalec lahko na ta način vidi, da se je vodstvo pripravljeno približati njegovim specifičnim lastnostim ter ga voditi naprej v skladu z njegovimi pričakovanji in vrednotami. Po drugi strani delodajalec bolje spozna zaposlenega ter mu lahko dodeli naloge, ki se ujemajo z njegovo psihološko pogodbo, kar posledično vodi k izboljšanju poslovnih rezultatov. Delodajalec in delojemalec tako lažje prepoznata, kakšna so njuna medsebojna pričakovanja. Le-ta pa lahko merimo z oblikovanim inventarjem psiholoških pogodb, ki je bil zasnovan predvsem z dvema glavnima namenoma (Rousseau, 2000):

- kot psihometrično orodje za ocenjevanje splošnih vsebin psiholoških pogodb na področju raziskav v organizaciji;
- kot samoocenjevanje za podporo izvršnemu in strokovnemu izobraževanju.

Z vidika organizacije je pomembno, da ustvarja lastno blagovno znamko delodajalca. Pogosto namreč pride do zmote, da se prvi kontakt med delojemalcem in delodajalcem vzpostavi v okviru postopka zaposlitve. Vzajemna pričakovanja med njima se namreč oblikujejo že mnogo prej, z javno dostopnimi informacijami. Kandidati za zaposlitev si že pred razgovorom izoblikujejo določena stališča o podjetju, kar je še posebej značilno za večje družbe (Jazbec, 2009).

Natančno in transparentno urejanje odnosa med organizacijo in zaposlenim, je najpomembnejša vloga psiholoških pogodb v organizaciji. Tako ima psihološka pogodba vlogo usklajevanja, kompenziranja in tudi integriranja različnih interesov v namen skupnega interesa, ki bo v dobro tako organizaciji kot posamezniku. Na drugi strani je ključna vloga psiholoških pogodb tudi individualizacija vodenja. To pomeni, da bo management v vsaki situaciji prilagodil način vodenja obliki psihološke pogodbe zaposlenega. Na osnovi analize tovrstnih pogodb lahko pridobimo pomembne informacije o optimalnem načinu vodenja posameznega zaposlenega. Zato lahko rečemo, da so psihološke pogodbe zelo pomemben in koristen instrument v vodenju (Guest, 1998).

Psihološka pogodba tako vsebuje nenapisana pričakovanja zaposlenega in delodajalca o tem, kaj bo komu prinesla zaposlitev. Pričakovanja niso formalno izražena in niso natančno povedana, a močno vplivajo na oblikovanje vzajemnega zaupanja. Delodajalec na primer od zaposlenega pričakuje, da bo njegovo delo pošteno, da bo varoval ugled podjetja, da bo lojalen, če bo potrebno bo delal več, da bo razvijal nove spretnosti in obnavljal stare, da bo imel ideje za izboljšave ter da bo vljuden do sodelavcev in strank. Na nasprotni strani pa zaposleni od delodajalca pričakuje plačilo za opravljeno delo, možnosti za napredovanje, razvoj in usposabljanje, povratne informacije o njegovi uspešnosti, spoštljiv odnos, drobne pozornosti, priznanja za dobro delo ter razumno varnost zaposlitve (Jazbec, 2009).

3.2 Oblike psiholoških pogodb

Obstaja toliko različnih psiholoških pogodb, kolikor je vzpostavljenih odnosov med delodajalcem in zaposlenim. Več kot je zaposlenih v organizaciji, več oblik psiholoških pogodb obstaja v tej organizaciji, saj se vsaka psihološka pogodba vsaj nekoliko razlikuje od drugih. Temeljne značilnosti psiholoških pogodb je že v letu 1985 oblikoval znanstvenik Macneil in jih konceptualiziral na relacijsko-transakcijsko kontinuiteto. Transakcijske se nanašajo na kratkoročne dogovore, kjer je večji fokus na gospodarstvu in denarju. V popolnem nasprotju relacijske pogodbe temeljijo na odprti ureditvi, ki obsega tako socio-emocionalne kot tudi ekonomske pogoje (na primer: poroka, prijateljstvo). V poslovanju je tako opredelil tri oblike: transakcijsko, relacijsko ali hibridno obliko (v primeru visoko zmogljivih delovnih skupin) (Macneil, 1985). Če povzamemo zgoraj napisano, se strinjamo, da psihološko pogodbo oblikujejo tako ekonomski dejavniki (plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski (pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije, varnost zaposlitve) (Zupan, 1999).

3.2.1 Oblike psiholoških pogodb glede na način sklenitve

Psihološko pogodbo, ki se med zaposlenim in organizacijo oblikuje nenačrtovano, imenujemo nezavedna psihološka pogodba. Delodajalec in delojemalec se lahko o vsebinah pogodbe dogovorita ustno. Kadar pa se delodajalec in delojemalec o vsebini pogodbe dogovorita in to tudi pisno dokumentirata, pa govorimo o pisni psihološki pogodbi.

3.2.2 Oblike psiholoških pogodb glede na vsebino

Za psihološki pristop je značilno, da je po svojem bistvu zelo podoben konceptu identifikacije in razume pripadnost kot aktivno in pozitivno naravnost posameznika do organizacije. Porter je s sodelavci (1974) pripadnost opisal kot intenzivnost posameznikove identifikacije z organizacijo in vpletenost v določeno organizacijo. Izpostavil je tri komponente pripadnosti:

- močna vera v organizacijo in sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot,
- pripravljenost vložiti dodaten napor v dobrobit organizacije,
- neomejena želja ostati član organizacije.

Pripadnost z drugimi besedami lahko opišemo kot mero, s katero se zaposleni poistovetijo s kulturo, klimo in vrednotami organizacije, v kateri so zaposleni. Delitev psiholoških pogodb glede na vsebino se osredotoča predvsem na izraženo stopnjo pripadnosti podjetju. Mihalič (2007) tako deli psihološke pogodbe na tri osnovne oblike:

1. Identifikacijska psihološka pogodba, ki jo pogosto imenujemo tudi emocionalna psihološka pogodba oziroma psihološka pogodba pripadnosti. Ta oblika psihološke pogodbe je v splošnem najbolj zaželena. Predstavlja namreč popoln poslovni odnos med delodajalcem in delojemalcem. To sicer velja na splošno in ni pravilo, saj se lahko v določenem poslovnem okolju katera druga oblika izkaže kot optimalnejša (Steijn, 2001).

Za zaposlene, ki imajo z organizacijo identifikacijsko psihološko pogodbo, je značilno, da so zelo tesno povezani z organizacijo in se z njo poistovetijo. Njihovi cilji so identični ciljem organizacije, uspeh organizacije pa je obenem tudi njihov uspeh. Lahko bi rekli, da živijo in delajo za organizacijo, veliko prispevajo k razvoju, rasti in splošno k uspešnosti organizacije. Tega se zavedajo in jim tudi veliko pomeni občutek lastnega prispevka (Wellin, 2016).

Največja motivacija za tovrstne zaposlene je priznanje za njihov prispevek k uspešnosti organizacije, pohvale, nagrade, možnosti osebnega in kariernega razvoja skupaj z

napredovanjem, intenzivno izobraževanje in usposabljanje, možnost rotiranja in podobno (Mihalič, 2007).

Zaposleni z identifikacijsko psihološko pogodbo imajo v splošnem izraženih najmanj slabosti, vendar so le-te v veliki meri pogosto odvisne od samega organizacijskega okolja, v katerem delujejo. To sicer velja za vse zaposlene, vendar je odvisnost od okolja zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo še izrazitejša (Gibson, 2000). Nekatere najpogostejše slabosti zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo, ki jih velja posebej izpostaviti, so predvsem (Mihalič, 2007):

- v veliki meri doživljajo neuspeh organizacije kot osebni neuspeh;
- močno so odvisni od pohval in priznanj za dobro opravljeno delo;
- zelo težko delujejo v okoljih in obdobjih pomanjkanja izzivov;
- pogosto vztrajajo tudi v primerih nerešljivih problemov;
- slabo upravljajo s stresom pri delu;
- zelo težko prenesejo poraz in neuspeh;
- pogosto želijo doseči zastavljen cilj za vsako ceno;
- pri delu se pogosto preobremenjujejo in neredko celo izgorijo;
- do organizacije so pogosto celo premalo zahtevni;
- pogosto v preveliki meri izražajo nepopustljivost;
- zelo težko delujejo v poslovnih okoljih, kjer niso dovolj cenjeni.

2. Kalkulativna psihološka pogodba ali pogodba koristi je v praksi enako pogosta kot identifikacijska psihološka pogodba. V nasprotju z identifikacijsko pa je ta najmanj priljubljena. Temelji na preučevanju medsebojnih koristi in pridobitvah tako s strani delodajalca kot tudi s strani delojemalca (Steijn, 2001).

Zaposleni se pri vsakodnevnem opravljanju nalog, vlaganju energije v določeno delo in uporabi lastnih znanj vedno sprašuje ali se mu to splača ter kaj bo imel od tega. Na drugi strani pa se delodajalec pri vlaganju v znanje, kariero in osebni razvoj zaposlenega prav tako vedno sprašuje, kaj bo imela organizacija od tega in ali se mu to splača. Tovrsten psihološki odnos je zato potrebno pravilno upravljati.

Pri kalkulativni psihološki pogodbi je v ospredju izrazito tržno usmerjeno razmišljanje. Sodelovanje med zaposlenim in organizacijo se najpogosteje prekine v primeru, ko zaposleni dobi boljšo ponudbo v drugi organizaciji, oziroma če delodajalec pridobi od drugega zaposlenega večje koristi (Armstrong, 2003).

Motivacija zaposlenih s kalkulativno psihološko pogodbo je največkrat plača oziroma druge denarne nagrade, pogosto pa tudi možnost razvoja ter pridobivanja kakovostnih

znanj in izkušenj. V namen doseganja zelene uspešnosti in učinkovitosti organizacije mora le-ta posameznikom zagotavljati (Mihalič, 2007):

- visoka plačila za doseganje zelenih ciljev,
- tekmovalno in spodbujevalno delovno okolje,
- vertikalno napredovanje,
- demokratično in ne hierarhično komuniciranje,
- kvaliteten karierni razvoj,
- profesionalen in etičen poslovni odnos,
- prijateljske in odprte poslovne odnose,
- dobre in spodbujevalne delovne odnose,
- skrb za odpravljanje stresa,
- priložnost podajanja idej in zamisli,
- dinamično okolje s pravo mero hitrih sprememb.

Tako kot v primeru identifikacijske psihološke pogodbe pa imajo tudi zaposleni s kalkulatивно psihološko pogodbo najpogostejše slabosti, ki jih je potrebno izpostaviti (Mihalič, 2007):

- pripravljenost na visoka vlaganja le v primeru velikih povratnih koristi;
- ciljem organizacije ne sledijo v eventualnih primerih težav podjetja;
- nizka stopnja lojalnosti do neposrednega vodje in organizacije;
- zapustijo organizacijo, če jim drugje ponudijo boljše pogoje in koristi;
- v odnosih s sodelavci so pogosto nepopustljivi in preveč vztrajni;
- izražajo visoko stopnjo problematičnosti za vodenje;
- sledenje viziji in politiki pogojujejo s pridobljenimi osebnimi koristmi;
- izražajo visoko stopnjo zahtevnosti do delodajalca;
- imajo zelo nizko stopnjo pripadnosti organizaciji.

3. Normativna psihološka pogodba ali pogodba lojalnosti, kot jo najpogosteje imenujemo, je bila v preteklosti najpogostejša oblika psihološkega dogovora. Danes pa delež s takšno obliko psihološke pogodbe upada. Zaposleni z normativno obliko čutijo močno pripadnost organizaciji in lojalnost ter ponos na to, da delajo v določeni organizaciji.

Tovrstna skupina zaposlenih je motivirana z varnostjo zaposlitve in občutkom, da jih organizacija tudi potrebuje. Zaposleni s tovrstno obliko psihološke pogodbe ne čutijo potrebe po menjavi delodajalca, organizacija na nasprotni strani prav tako lahko računa na dolgoročno in trdno sodelovanje z zaposlenim. Delodajalec lahko od zaposlenega, ob takšni obliki psihološke pogodbe pridobi največ, če mu nudi socialno varnost oziroma

trajnost zaposlitve, saj se bo na tej osnovi lahko na posameznika vedno tudi popolnoma zanesel in mu zaupal (Wellin, 2016).

Zaposlenim z normativno obliko psihološke pogodbe mora vodja omogočati dovolj kooperativno okolje, s pretežnim timskim načinom dela, kjer ne prevladuje tekmovalnost, temveč sodelovanje. Pozornost je potrebno posvetiti tudi usposabljanju za upravljanje sprememb, kjer visoka stopnja ni ugodna za tovrstne posameznike. Za tovrstne zaposlene je najbolj značilno, da tako dolgoročno kot kratkoročno temeljijo na relativno stabilnem okolju. V praksi gre tako največkrat za sposobne, vendar zelo skromne posameznike, ki jih je potrebno še posebej motivirati (Edwards, 2007).

Tudi za zaposlene z normativno obliko psiholoških pogodb gre izpostaviti najpogostejše slabosti, ki so (Mihalič, 2007):

- visoka stopnja odvisnosti od delovanja sodelavcev in nadrejenih;
- nizka stopnja prilagodljivosti spremembam;
- odvisnost od občutka, da jih delodajalec resnično potrebuje;
- težko delujejo v zelo dinamičnih okoljih in spremenljivih delovnih pogojih;
- nizka stopnja tekmovalnosti pri delu;
- motivirani so skoraj izključno zgolj z varnostjo zaposlitve;
- nizka stopnja inovativnosti in samoiniciativnosti pri delu;
- stopnja njihove kvalitete dela je močno odvisna od stabilnega okolja.

Večina zaposlenih ima z delodajalcem sklenjeno tako imenovano čisto obliko posamezne psihološke pogodbe. V praksi pa je možno tudi, da ima posameznik prevladujočo eno obliko in obenem posamezne značilnosti druge oblike psihološke pogodbe (Mihalič, 2007).

3.2.3 Oblike psiholoških pogodb glede na odnos med delodajalcem in delojemalcem

Psihološke pogodbe lahko delimo tudi glede na vrsto zaposlitvenega odnosa, ki se oblikuje med zaposlenim in organizacijo. Rousseau (1995) tako ločuje štiri vrste psiholoških pogodb (Slika 5):

1. tranzicijska psihološka pogodba
2. transakcijska psihološka pogodba
3. relacijska psihološka pogodba
4. hibridna oziroma uravnotežena psihološka pogodba

Slika 5: Oblike psiholoških pogodb glede na odnos

		POGOJI USPEŠNOSTI	
		DOLOČENI	NEDOLOČENI
DOLGOROČNE	KRATKOROČNE	TRANSAKCIJSKA	TRANZICIJSKA / BREZ ZAGOTOVILA
	DOLGOROČNE	URAVNOTEŽENA	RELACIJSKA

Vir: D. M. Rousseau, *Psychological Contract Inventory Technical Report*, 2000, str 18.

Relacijsko psihološko pogodbo uvrščamo med dolgoročne, kjer so dogovori o zaposlitvi odprtega tipa. Temelji na popolnem medsebojnem zaupanju in zvestobi. Motivacija zaposlenih je le malo pogojena z uspešnostjo, temelji predvsem na sodelovanju v organizaciji.

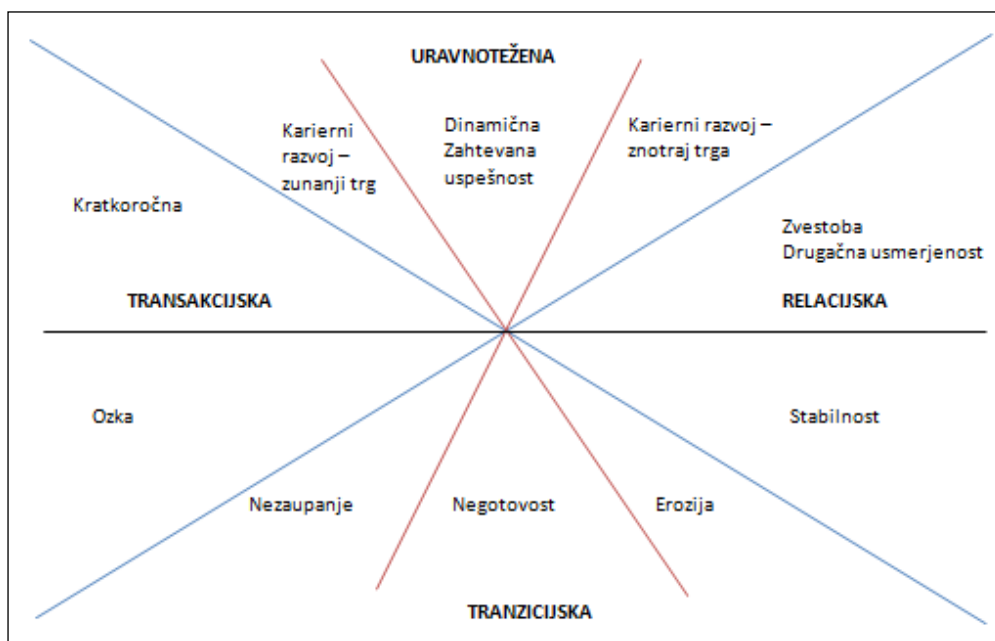
Uravnoteženo psihološko pogodbo prav tako uvrščamo med dolgoročno obliko pogodbe. Je dinamična, dogovori o zaposlitvi pa so pogojeni z uspehom organizacije ter zaposlenemu omogočajo oblikovanje kariere. Tako zaposleni kot delodajalec strmita k učenju in razvoju. Motivacija zaposlenih temelji predvsem na uspešnosti in prispevanju k povečanju konkurenčne prednosti organizacije.

V primeru **transakcijske psihološke pogodbe** so dogovori o zaposlitvi kratkoročni oziroma omejeni. Poudarek je predvsem na gospodarski menjavi, posebnih, ozkih dolžnostih in omejeni participaciji zaposlenega v organizacijo.

Tranzicijska psihološka pogodba pa po definiciji ni čisto prava psihološka pogodba. V tem primeru gre bolj za prehodno obdobje, v katerem zaposleni, zaradi posledic organizacijskih sprememb meni, da delodajalec ni vreden njegovega zaupanja.

Vse štiri oblike psiholoških pogodb pa lahko dodatno razčlenimo po dimenzijah (Slika 6) (Rousseau, 2000):

Slika 6: Dimenzije psiholoških pogodb



Vir: D. M. Rousseau, *Psychological Contract Inventory Technical Report*, 2000, str. 19.

1. Dimenzije relacijske psihološke pogodbe:

Stabilnost: Zaposleni se čuti dolžnega ostati pri podjetju in opravljati vse, kar je potrebno, če želi obdržati zaposlitev. Delodajalec pa je na drugi strani zavezan zaposlenemu nuditi stabilnost plače in dolgoročno zaposlovanje.

Zvestoba: Zaposleni se čuti dolžnega podpreti podjetje, pokazati zvestobo in predanost organizacijskim potrebam in interesom. Biti dober zaposleni v organizaciji. Na drugi strani je delodajalec zavezan zaposlenemu nuditi dobro počutje na delovnem mestu ter izkazati zanimanje zanj in njegovo družino.

2. Dimenzije uravnotežene psihološke pogodbe:

Zunanja tržnost: dejansko pomeni razvoj kariere na trgu dela izven organizacije. Obveznosti zaposlenega so razvoj tržnih sposobnosti. Delodajalčeva obveznost pa je krepitev zaposlenega, ki mu bo na dolgi rok omogočala zaposljivost izven organizacije, kot tudi znotraj le-te.

Uspešnost: v nasprotju z zunanjo tržnostjo pomeni razvoj kariere v okviru organizacije. Delodajalčeva obveznost je razvoj sposobnosti, ki jih delodajalec ceni in zahteva. Na drugi strani se delodajalec zaveže k ustvarjanju možnosti za razvoj delojemalca v organizaciji.

Razvoj: V tej dimenziji je delojemalčeva obveznost uspešno izvesti nove in zahtevnejše cilje, ki se konstantno spreminjajo, ter na ta način pripomoči k ohranjanju konkurenčne prednosti organizacije. Delodajalec pa se zaveže, da bo delojemalca nenehno spodbujal k učenju in mu pomagal nadgrajevati uspešnost ter učinkovitost.

3. Dimenzije transakcijske psihološke pogodbe:

Ožje komponente: obveznost zaposlenega je izvrševanje le tistih nalog, za katere prejme plačilo. Delodajalčeva obveznost pa je zaposlenemu ponuditi le omejeno udeležbo v organizaciji, malo ali nič usposabljanja oziroma razvoja.

Kratkoročnost: Zaposleni ni zavezan ostati v organizaciji. V takšnih primerih govorimo o zaposlitvenih pogodbah za določen čas. Delodajalec je v tem primeru zavezan zaposlenemu nuditi delo za določen čas, hkrati pa ni zavezan to delo podaljšati.

3.3 Uporaba psiholoških pogodb kot orodje za ugotovitev pričakovanj generacije Y od delodajalcev

Razumeti mlade generacije na delovnem mestu, ki pripadajo različnim kulturam postaja vse bolj pomembna tema za delodajalce, saj modernejša literatura predpostavlja dejstvo, da generacija Y velja za zelo zahtevno predvsem zaradi njihovih visokih pričakovanj (Fisk, 2010; DeHauw & De Vos, 2010; Dziewanowska, Pearce, & Zupan, 2016). Večina raziskav glede teh pričakovanj in lastnosti, vezanih na delo, je bila izvedena v državah zahodne Evrope. V raziskavo Dziewanowska, Pearce in Zupan (2016) pa so bile vključene tudi države, kjer ekonomsko okolje ni povsem enako tipičnim zahodnoevropskim državam (Poljska, Koreja, Slovenija ...). Ker slovensko ekonomsko okolje še vedno ne velja za tipično zahodnoevropsko (tranzicijska država – prehod iz planskega v tržno gospodarstvo) bova zato v nadaljevanju, na osnovi omenjene raziskave, povzela glavna pričakovanja pripadnikov generacije Y v Sloveniji.

Tabela 2: Vrednosti aritmetičnih sredin (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve in delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delojemalec, glede na tip psihološke pogodbe (vrednosti standardnih odklonov v oklepajih)

DRŽAVA	DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI			DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI		
	TRANSAKCIJSKA	RELACIJSKA	URAVNOTEŽENA	TRANSAKCIJSKA	RELACIJSKA	URAVNOTEŽENA
Slovenija (n=249)	2,91 (0,58)	3,50 (0,41)	3,86 (0,52)	2,62 (0,57)	3,73 (0,57)	3,69 (0,68)

Vir: K. Dziewanowska, A. Pearce & N. Zupan, Generation Y's expectations of their future employment relationships pose a challenge for their employers, 2016.

Prvo vprašanje o prevladujočih oblikah psihološke pogodbe je bilo analizirano z izvedbo opisne statistike. V Tabeli 2 so tako prikazane povprečne vrednosti in standardni odkloni za tri različne oblike psiholoških pogodb. Iz Tabele 2 je možno ugotoviti, da je na splošno uravnotežen tip psihološke pogodbe dosegel nekoliko višjo povprečno vrednost za delojemalčeve obveznosti, v primerjavi z relacijsko. In ravno nasprotno kaže povprečna vrednost delodajalčevih obveznosti v primerjavi z delojemalčevimi obveznostmi, kjer prevladuje relacijska oblika psihološke pogodbe. V obeh primerih obveznosti, tako delojemalčevih kot tudi delodajalčevih, je iz Tabele 2 jasno razvidno, da sta povprečni vrednosti za transakcijsko obliko psihološke pogodbe bistveno nižji od drugih dveh oblik.

Tabela 3: Vrednosti aritmetičnih sredin (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve in delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delojemalec, glede na komponente psihološke pogodbe

Država	DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI						
	KRATKOROČNOST	OŽJE KOMPONENTE	ZVESTOBA	STABILNOST	USPEŠNOST	RAZVOJ	ZUNANJA TRŽNOST
Slovenija (n=249)	2,91 (0,97)	2,91 (0,59)	3,04 (0,62)	3,30 (0,60)	3,59 (0,58)	4,17 (0,73)	4,04 (0,66)
Država	DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI						
	KRATKOROČNOST	OŽJE KOMPONENTE	ZVESTOBA	STABILNOST	USPEŠNOST	RAZVOJ	ZUNANJA TRŽNOST
Slovenija (n=249)	2,46 (0,82)	2,77 (0,58)	3,11 (0,62)	3,95 (0,65)	3,59 (0,81)	4,13 (0,89)	3,78 (0,84)

Vir: K. Dziewanowska, A. Pearce & N. Zupan, Generation Y's expectations of their future employment relationships pose a challenge for their employers, 2016.

Na podlagi Tabele 3, ki prikazuje aritmetične sredine delojemalčevih in delodajalčevih obveznosti glede na komponento psihološke pogodbe, lahko vidimo, da je najvišja povprečna vrednost v obeh primerih, tako s strani delojemalca kot tudi s strani delodajalca, pri komponenti razvoj. Druga najvišja vrednost na strani delojemalčevih obveznosti je komponenta zunanje tržnosti, medtem ko delodajalčeve obveznosti strmijo bolj k komponenti stabilnosti. Najnižje vrednosti sta se pokazali pri obeh komponentah transakcijskega tipa psihološke pogodbe (kratkoročnost in ožje komponente).

V Tabeli 4 je prikazanih pet najpomembnejših pričakovanj (obveznosti) tako s strani delojemalca kot s strani delodajalca, z gledišča delojemalca, v Sloveniji. Pripadniki generacije Y kot svojo glavno obveznost do delodajalca vidijo v tem, da stalno povečujejo njihovo vrednost za podjetje, strmijo k aktivnem zasledovanju priložnosti za razvoj znotraj organizacije, pridobivajo znanje in veščine, ki povečujejo njihovo vrednost za delodajalca ter so njegovemu podjetju osebno pripadni. Prav tako čutijo veliko obveznost do izboljševanja svoje lastne prepoznavnosti na trgu dela.

Tabela 4: Pet glavnih obveznosti (pričakovanj) delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delojemalec (aritmetična sredina na lestvici od 1 do 5) v Sloveniji

SLOVENIJA (n=249)			
DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI		DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI	
4,35 (0,69)	Stalno povečevanje moje vrednosti za delodajalca	4,33 (0,85)	Pomoč pri razvoju spretnosti, ki povečujejo mojo konkurenčnost zunaj organizacije
4,32 (0,76)	Aktivno zasledovanje priložnosti za razvoj in usposabljanje znotraj organizacije	4,27 (0,74)	Priložnosti za napredovanje
4,20 (0,85)	Pridobivanje znanj in veščin, ki povečujejo mojo vrednost v organizaciji	4,27 (0,85)	Stabilna zaposlitev
4,13 (0,78)	Moja osebna pripadnost k organizaciji	4,25 (0,86)	Priložnosti za razvoj znotraj podjetja
4,10 (0,92)	Izboljševanje moje prepoznavnosti za potencialne delodajalce zunaj organizacije	4,20 (0,98)	Plačilo in dodatne ugodnosti

Vir: K. Dziewanowska, A. Pearce & N. Zupan, Generation Y's expectations of their future employment relationships pose a challenge for their employers, 2016.

Generacija Y si od svojih delodajalcev v največji meri želi pomoč pri razvoju spretnosti, ki povečujejo njihovo prepoznavnost in konkurenčnost na trgu dela. Prav tako močno cenijo priložnosti za napredovanje, stabilnost zaposlitve ter različne priložnosti za razvoj njihove kariere znotraj podjetja. Za svoje delo pričakujejo dobro plačilo ter dodatne ugodnosti (Dziewanowska, Pearce, & Zupan 2016).

Pričakovanja in vrednote pripadnikov generacije Y pred prvo zaposlitvijo se v primerjavi s tistimi, ki so že nekaj časa zaposleni, sčasoma ne spremenijo močno. Postopoma je več poudarka le na boljših delovnih pogojih ter dodatnem nagrajevanju (Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015).

Tako se pri iskanju novih zaposlenih podjetja dostikrat soočajo z različnimi izzivi. Kadroviki se morajo pri tem zavedati pomembnosti razumevanja značilnosti, vrednot in pričakovanj generacije Y na trgu dela. V današnjem času je namreč potrebno mlade, talentirane ljudi močnejše spodbujati in podpirati pri njihovem razvoju kot nekoč. V ta namen je potrebno znotraj dinamičnega in konkurenčnega okolja razvijati nove strategije managementa talentov, s katerimi bodo podjetja pridobila in še pomembneje, obdržala, talentirane ljudi.

4 MANAGEMENT TALENTOV

4.1 Talent

Beseda »talent« je stara več tisoč let. Strokovnjaki za besedoslovje so pojasnili kako se je njen pomen razvijal skozi čas v različnih obdobjih in okoljih. Asirci, Babilonci, Grki, Rimljani in drugi stari narodi so pred davnimi časi besedo »talent« uporabljali kot mero za težo. Kasneje so besedo začeli uporabljati za denarno enoto, ki je imela vrednost enega talenta srebra (Tansley, 2011).

V angleščini se je beseda talent pojavila preko Biblije v odlomku »Prilika o talentih«, kjer se beseda talent razume kot premoženje. Grška verzija zgornjega odlomka je angleško besedo »talent« prevedla kot kapital. V današnjih časih se uporablja tudi izraz »človeški kapital«, ki načeloma predstavlja sinonim besedi »talent« (Tansley, 2011).

V 15. stoletju je pomen besede že postajal bolj povezan s pomenom v današnjih časih. Povezovati so jo namreč začeli z zakladi, bogastvom, duševnim doživetjem in naravnimi sposobnostmi. V 17. stoletju se beseda vse bolj navezuje na posebne naravne sposobnosti ali zmožnosti različnih vrst (sposobnosti višjih sil, duševne moči oziroma zmožnosti). V 19. stoletju pa se je pomen besede že utelesil, saj se je začela uporabljati za talentirane ljudi (ljudi z dodatnimi oziroma posebnimi sposobnostmi) (Tansley, 2011).

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje talent kot (Bajec, 1994) :

1. »Talent« - ênta m (ë é) 1. *velika prirojena sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost, dar: imeti talent za glasbo; oblikovati, razvijati svoj talent; odkriti pri kom pesniški talent; talent za matematiko ekspr. zakopati svoj talent narediti, povzročiti, da se ne uresniči*
2. ekspr. *kdor je posebno nadarjen za kaj: iskati, odkrivati nove talente; biti velik slikarski talent /nastop mladih talentov*

V poslovnem svetu je talent definiran kot ponavljajoča se oblika mišljenja, čutenja in vedenja, ki se lahko koristno uporabi (Buckingham & Coffman, 1999). Veliko managerjev trdi, da ga išče, ko pa ga le najde z njim ne znajo pravilno ravnati. Za podjetja je zato izrednega pomena najti oziroma oblikovati tak model managementa talentov, ki bo pripomogel k še večji uspešnosti podjetja.

Eno izmed najboljših opredelitev talenta je v svojem delu opisal Sekowski (2005), ki navaja naslednje značilnosti talenta:

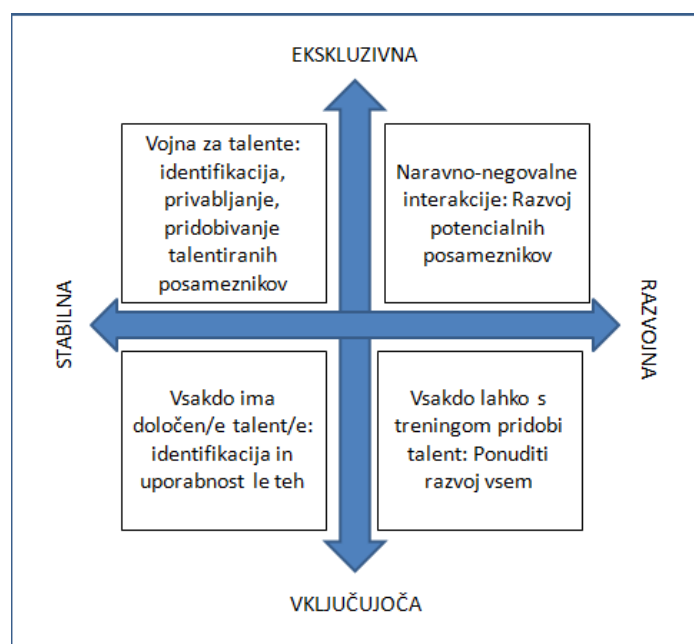
- nadpovprečne intelektualne možnosti, ki zajemajo visoko stopnjo splošnih sposobnosti in specifične sposobnosti, ki se nanašajo na določeno področje;

- kreativnost, ki se odraža v originalnosti, fleksibilnost mnenja, spretnosti, razumevanje novih nekonvencionalnih problemov, prevzemanje negotovosti, visoka sprejemljivost atmosfere nevarnosti in nejasnosti, bogata čustvenost;
- vključenost v delo, na katero se nanašajo naslednje značilnosti: interna disciplina, vztrajnost glede zasledovanja ciljev, marljivost, pripravljenost na odricanje in vera v sebe in lastne zmožnosti.

V podjetju se za talentirane posameznike smatrajo tisti zaposleni, ki so vključeni v različne razvojne programe. Za talentirane posameznike se lahko smatrajo tudi možni udeleženci takšnih programov. Rezultati raziskave na Poljskem so pokazali, da je delež zaposlenih, ki so vključeni v takšne programe, med 2 % in 5 % vseh zaposlenih. Tovrstni programi pa so rezervirani predvsem za managerje in zaposlene, ki so na vodilnih funkcijah v organizaciji. Medtem imajo vsi zaposleni pravico do sodelovanja v razvojnih programih le v 15 % organizacij. Tako lahko trdimo, da je elitistični pristop k upravljanju talentov še vedno prisoten (Moczydlowska, 2012).

Definicije pojma talent se razlikujejo tudi glede na kulturo. V zahodnih kulturah se talent razume kot prirojena sposobnost, ki omogoča nadpovprečne rezultate na določenem področju. Za razliko od razumevanja na Japonskem, kjer s talentom opisujejo nadpovprečne dosežke, ki so rezultat večletnega usposabljanja (Tansley, 2011). Kombinacija teh dveh dimenzij (prirojena sposobnost in usposabljanje) vodi v štiri različne filozofije talenta: ekskluzivno–stabilna, ekskluzivno–razvojna, vključujoče–stabilna, vključujoče–razvojna, prikazane tudi na Sliki 7.

Slika 7: Štiri filozofije talenta



Vir: M. C. Meyers & M. van Woerkom, *Talent management psychologies*, 2014.

4.2 Opredelitev managementa talentov

Termin »talent management« se prvič pojavi v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, v članku »Vojna za talente« (angl. »*War for talent*«) (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Le ta je ena izmed posledic procesa globalizacije. Začela se je v ZDA, skupaj s povečanjem zanimanja za zaposlene, ki imajo možnost doseganja izjemnih delovnih učinkov. Na začetku je pomenila usmerjanje pozornosti k iskanju in zaposlovanju ljudi, ki imajo izjemne sposobnosti, da bi med časom z razvojem managementa talentov vključila tudi druge komponente (Moczydlowska, 2012). Vojna za talente zajema tri procese: rekrutiranje, zaposlovanje in ohranjanje izjemno talentiranih zaposlenih (O'Reilly & Pfeffer, 2000).

Obstajajo trije glavni razlogi nastanka vojne za talente:

- **prehod iz industrijske v informacijsko dobo**

V informacijski dobi so se delovna opravila ter struktura podjetij zaradi vpliva tehnoloških sprememb, novosti v proizvodnji, transportu, telekomunikacijah in računalniški opremi, spremenila. S tem se je pojavila vse večja potreba po novih in raznovrstnih spretnostih zaposlenih (Treven, 1998);

- **povečanje potrebe po kvalitetnih in talentiranih managerjih**

S tem ko glavno vlogo prevzemajo globalizacija, deregulacija in hiter tehnološki napredek, postaja delo menedžerjev vse bolj zahtevno. Menedžerski talent, ki ga organizacije potrebujejo za uspeh sicer ni edini talent, vendar je ključen. Organizacije tako potrebujejo ljudi, ki se bodo znale spopasti s tovrstnimi zahtevnostmi, ljudi ki si upajo tvegati;

- **povečana mobilnost človeških virov med organizacijami in državami**

Tako kot so organizacije v informacijski dobi prepoznale potrebe po kvalitetnih in talentiranih managerjih, pa morajo po drugi strani tudi ti prepoznati prednost prehoda med organizacijami oziroma njihove zamenjave. Mihaels, Hendfield-Jones in Axelrod (2001) pravijo, da bodo tabuji o pogostosti menjave organizacij izginili in bo množica organizacij, v katerih je delal posameznik, pomenila simbol spoštovanja in odlike.

Lewis in Hackman (2006) pravita, da morajo organizacije za zmago v vojni za talente obravnavati management talentov kot prioriteto. Kljub temu, da se je termin management talentov pojavil že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, pa je dandanes še vedno relativno slabo razvita raziskovalna tema, zato je potrebno pred opredelitvijo le-te, razložiti nekatere omejitve in težave, s katerimi se soočamo pri razlagi pojma.

Prvo je potrebno omeniti, da področje managementa talentov nima konkretne teoretične osnove. Raziskovalci in avtorji v teorijo vključujejo različne akademske tradicije, mednarodno poznavanje ravnanja s človeškimi viri, strateško upravljanje človeških virov ter management kariere in organizacijskega vedenja (Gallardo–Gallardo et al., 2015). Po mnenju Dries (2013) nejasna, vendar privlačna retorika spodbuja vprašanje ali je morda management talentov le modna muha?

Drugič, prej omenjeno vprašanje potrjuje tudi pomanjkanje dobrih empiričnih dokazov o konceptualnih modelih in idejah. Od leta 2011 število empiričnih študij managementa talentov narašča. Tudi Gallardo–Gallardo et al. (2015) trdijo, da empirične študije trpijo zaradi teoretskih in metodoloških nedoslednosti in pozivajo k bolj strogo raziskovalnim modelom.

Tretjič, literatura kaže ozek in pristranski pogled na pojem talent in management talentov. V večini je management talentov predstavljen kot instrumentalni in vodstveni pristop, v katerem je glavni poudarek na organizacijskem vidiku (Thunnissen et al., 2013). Le nekaj empiričnih študij proučuje management talentov tudi z vidika zaposlenih. Kljub temu, da so talent oziroma talentirani zaposleni osrednja tema managementa talentov, je v študijah malo zanimanja za njihove izkušnje in mnenja.

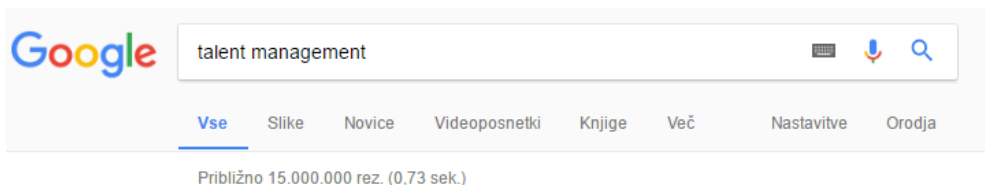
Četrtoč, sodobna literatura izpostavlja ključna vprašanja talenta za izbrane kategorije organizacij. Poudarek je predvsem na organizacijah zasebnega sektorja, multinacionalke ter organizacije v okviru ZDA (Collings et al., 2011). Pojavi se vprašanje ali nam tovrsten način razlage managementa talentov, ki temelji na specifičnem anglosaksonskem konceptu, dejansko pomaga razumeti in pojasniti izzive managementa talentov v organizacijah drugega konteksta in na drugih geografskih območjih (Thunnissen et al., 2013).

Na podlagi zgoraj naštetih omejitev lahko opazimo, da veliko poslovnih vodij, praktikov in akademikov posveča veliko pozornosti talentom in managementu talentov. Še vedno pa je zelo malo znanega o tem, kako dobro management talentov resnično deluje v praksi. Različni avtorji poudarjajo pomen vsebinskih raziskav, vključevanje modelov in teorij iz sorodnih področij procesa ravnanja s človeškimi viri ter ocenjevanju rezultatov na več različnih ravneh (Thunnissen, 2016).

Ob pregledovanju literature na temo management talentov, lahko zagotovo trdimo, da gre za priljubljeno in rastoče področje raziskovanja. Konec leta 2004 je bilo za iskalni niz »talent management« preko spletnega brskalnika Google Chrome zajetih 2.700.000 zadetkov. Leto kasneje je enak iskalni niz prikazal več kot 8 milijonov zadetkov. Danes pa v spletnem brskalniku Google prikaže že približno 15.000.000 zadetkov (Slika 8). Zaradi

številnih interpretacij definicije managementa talentov, različnih izrazov in številnih predpostavk, je opredelitev le-tega izjemno težka.

Slika 8: Prikaz zadetkov iskalnega niza »talent management«



Vir: iskalni pojem »talent management« na voljo v Google iskalniku, www.google.si.

Neopredeljena definicija predstavlja problem načrtovanju in managementu pridobitve, izbire in oblikovanju kariere zaposlenih. Zakaj sploh prihaja do sprememb v terminologiji in kaj pravzaprav je »management talentov« na različne načine opisujejo različni praktično orientirani članki. Na primer Creelman (2004) ga v svojem prispevku opisuje kot »način razmišljanja«. Leto kasneje ga Cheloha in Swain (2005) opišeta kot »ključni element za učinkovito načrtovanje napredovanja«, medtem ko ga Redford (2005) razume kot poskus za zagotavljanje, da »vsi zaposleni, na vseh ravneh delajo z največjim izkoristkom svojega potenciala«. Veliko avtorjev je moralo priznati, da ne obstaja ena sama jedrnata opredelitev izraza. Zagotovo pa se večina od njih strinja s trditvijo, da je »dober management talentov strateškega pomena za podjetje« (Ashton & Morton, 2005).

Najbližje in tudi največkrat uporabljene definicije managementa talentov različnih avtorjev sta najboljše prikazala Lewis in Heckman (2006). Strnila sta jih v tri različne poglede:

- prvi pogled opredeljuje management talentov kot zamenjavo tradicionalnega pojma človeški viri, ki je sestavljen iz različnih kadrovskih funkcij kot so: zaposlovanje, selekcija, razvoj ter management kariere in napredovanja;
- drugi pogled se osredotoča na koncept bazena talentov znotraj organizacije. Management talentov je v tem primeru proces, preko katerega se zagotovi pretok zaposlenih na ustrezna delovna mesta znotraj celotne organizacije;
- tretji pogled pa je splošni pogled, znotraj katerega sta opredeljena še dva bolj razčlenjena pogleda na talent. V prvem so zaposleni razdeljeni na stopnje glede na učinkovitost in uspešnost ter so glede na stopnjo tudi ustrezno nagrajeni. V drugem pa lahko vsak posameznik, ki ima talent, postane najboljši.

V prvem pogledu, kjer management talentov opredeljujeta kot zamenjavo tradicionalnega pojma človeški viri, gre dejansko za hitrejše opravljanje kadrovskih funkcij znotraj celotnega podjetja (in ne le znotraj oddelka). Medtem, ko nekateri vidijo tovrstno razlago dokaj splošno, se drugi osredotočajo predvsem na strokovna področja znotraj kadrovskih

funkcij in s tem nekoliko zožijo opredelitev managementa talentov. Na primer, kadroviki so nagnjeni k razpravljanju o managementu talentov v smislu iskanja najboljših možnih kandidatov, spodbujanju rasti talenta s pomočjo usposabljanja ter razvojnimi programi, načrtujejo nasledstvo in razvijajo posameznike v vodje.

V drugem pogledu je tovrsten pristop zelo blizu temu, kar je značilno za načrtovanje/management uspešnosti oziroma načrtovanje človeških virov, vendar lahko vključuje tudi klasične kadrovske postopke in procese (na primer zaposlovanje in izbiranje). Tovrsten pristop se osredotoča na oceno potrebnega števila zaposlenih ter spremljanju napredovanja zaposlenih med različnimi delovnimi mesti. Sistem managementa talentov v podjetju, ki spremlja znanje delovne sile in povpraševanje ter ponudbo zaposlenih v podjetju, ima prednost v zagotavljanju več delovnih mest hkrati v primerjavi z večino drugih modelov.

Tretji pogled se osredotoča na talent splošno ter pri tem ne upošteva organizacijskih omejitev ali posameznih postavk. Kot že zapisano, se v tem primeru pojavita dva pogleda na talent. Prvi se osredotoča na talent kot na nekvalificirano dobrino in vir, ki mora biti primarno obravnavan skladno na raven uspešnosti. Visoko kompetenčni zaposleni morajo biti iskani in različno nagrajeni glede na njihovo specifično vlogo ali organizacijsko specifično potrebo. Na nek način je to tudi spodbuda za organizacije, da oblikujejo splošen bazen talentiranih posameznikov in se ne osredotočijo le na specifična delovna mesta. Zagovorniki tovrstnega pristopa razvrstijo zaposlene po stopnji uspešnosti (na primer raven »A«, »B« in »C«, ki označujejo vrh, srednjo stopnjo in spodnjo stopnjo uspešnosti) ter tako spodbudijo tiste na stopnji »C« k razvoju oziroma zaposlujejo izključno tiste s stopnjo »A« (Lewis & Heckman, 2006).

McKinsey in drugi (2001) so ugotovili, da najuspešnejše organizacije na področju managementa talentov sledijo usmeritvam kot so:

- iskanje talentov je odgovornost vseh vodilnih kadrov v organizaciji. Obstaja povezava med strategijo organizacije in talenti, ki jih organizacije potrebujejo;
- pomembno je privabiti in nato tudi zadržati talentirane posameznike. Le-ti si želijo zanimivo delo, ki je polno izzivov in jih nenehno navdušuje. Želijo biti cenjeni in dobiti priznanje za trud ter se poistovetiti s kulturo in vrednotami organizacije;
- zaposlovanje talentiranih posameznikov je stalen proces;
- talentirani posamezniki se želijo razvijati. Če jim organizacija tega ne nudi, jo zapustijo;
- v organizacijah razlikujejo med najboljšimi in najslabšimi izvajalci. Najboljše nagradijo in jim nudijo delo polno izzivov, najslabše pa prerazporedijo na drugo delovno mesto ali jih odpustijo. Ne pozabijo pa niti na druge zaposlene, ki dosegajo, a ne presežejo ciljev, zato vlagajo tudi v njihov razvoj, da lahko napredujejo.

Kot pove že ime, management talentov opisuje management sposobnosti, kompetenc ter moči zaposlenih v organizaciji. Koncept ni omejen na zaposlovanje pravega kandidata ob pravem času, vendar zajema tudi raziskovanje skritih in nenavadnih lastnosti zaposlenih v podjetju ter razvoj in negovanje le-teh, za doseganje želenih rezultatov. Zaposlitev najbolj nadarjenih v industriji lahko za organizacijo predstavlja veliko skrb. Še večjo skrb pa danes organizacijam predstavlja ohranjanje in preoblikovanje zaposlenih v skladu z organizacijsko kulturo.

Management talentov ni omejen le na privabljanje najboljših ljudi iz trga dela, temveč je ponavljajoči se proces, ki vključuje pridobivanje, zaposlovanje, razvoj, ohranjanje ter spodbujanje zaposlenih, medtem ko ti ustrezajo zahtevam organizacije. Na primer, če organizacija želi pridobiti najboljšega zaposlenega iz konkurenčnega podjetja, mu mora poleg dela ponuditi nekaj več, kar bo pritegnilo njegovo pozornost in bo presevalo njegovo domišljijo. S tem bodo poleg najboljšega zaposlenega prejeli tudi željo po doseganju najboljših rezultatov iz njegove strani v skladu s cilji podjetja. Lahko rečemo, da je management talentov ne le nadzor nad zaposlovanjem novih ljudi v organizaciji, temveč tudi nadzor nad tistimi, ki jo želijo zapustiti.

4.3 Vrste managementa talentov

Kljub osnovni opredelitvi in opisu koncepta managementa talentov pa je mogoče izpostaviti tudi različne vrste le-tega. Tako sta Urbancova in Vnoučkova (2015) management talentov razdelili na štiri podvrste:

4.3.1 Strateški management talentov

Management talentov je v današnjem času eden izmed najpomembnejših strateških ciljev organizacij. V vsakem pogledu predstavlja konkurenčno prednost in vpliva na uspešnost, učinkovitost in konsistentnost organizacije (Phillips, 2009). Mellahi in Collings (2009) v svoji raziskavi definirata strateški management talentov kot aktivnosti in procese, ki se nanašajo na sistematično identifikacijo ključnih delovnih mest in različno prispevajo k trajnosti konkurenčnih prednosti organizacije, razvoju bazena talentov visokega potenciala in zmogljivosti za zapolnjevanje teh delovnih mest, razvoju človeških virov in zagotavljanju njihove trajnostne zavezanosti k organizaciji. Na tej točki je pomembno opozoriti, da ključna delovna mesta niso omejena na vrhovni management, ampak vključujejo tudi nižja delovna mesta in se lahko razlikujejo med poslovnimi enotami ter časovnim obdobjem.

Če je management talentov strateški, tako kot upajo njegovi zagovorniki, potem se mora ne le hitro prilagoditi organizacijski strategiji, temveč tudi oblikovati svojo. Po besedah

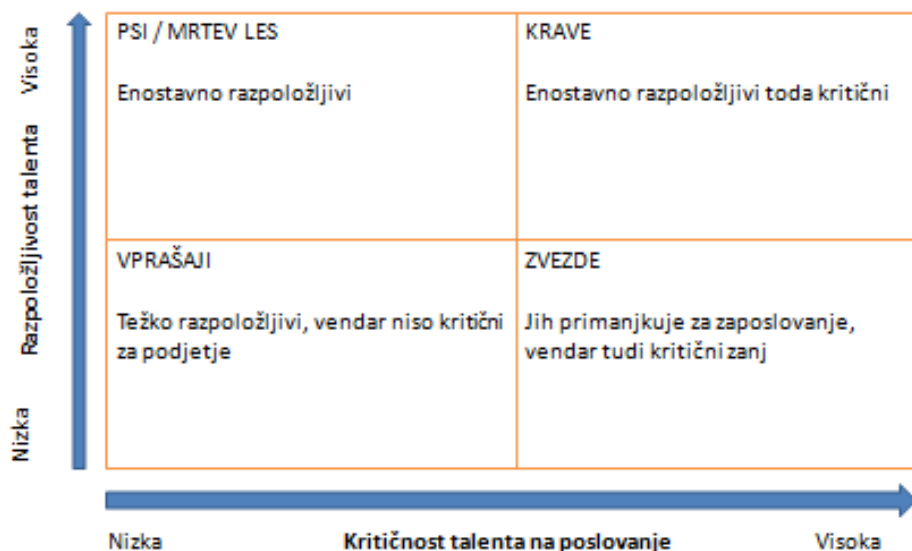
Boudreau-ja in Ramstad-a (2005): »Kadrovski oddelek mora imeti, poleg postopka za izvajanje odločitev tudi enotno, k talentom usmerjeno, perspektivo za izboljševanje odločitev«.

Pri strateškem načrtovanju managementa talentov je potrebno upoštevati tri glavne elemente, in sicer privabljanje talenta, zadržanje talenta ter razvoj talenta. Vse tri že omenjene glavne elemente so strokovnjaki povezali z nam že poznano BCG matriko.

4.3.1.1 Privabljanje talenta

Kritičen vpliv talenta na poslovanje v primerjavi z razpoložljivostjo talenta na trgu je prikazano na Sliki 9. S pomočjo BCG matrike lahko uvrstimo zaposlene v štiri različne kategorije: pse/mrtev les, krave, vprašaje in zvezde.

Slika 9: BCG matrika privabljanja talenta



Vir: M. Shanbhag, M. L. Dutt & S. Bagwe, *Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model*, 2016.

4.3.1.2 Strateško zadržanje talenta

Pomembni element v procesu managementa talentov je tudi zadržanje le tega v organizaciji. Slika 10 skozi BCG matriko prikazuje kritičnost uspešnosti zaposlenega na poslovanje glede na njegovo individualno uspešnost.

Slika 10: BCG matrika strateškega zadržanja talenta



Vir: M. Shanbhag, M. L. Dutt & S. Bagwe, *Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model*, 2016

4.3.1.3 Strateški razvoj talenta

Različne strategije, ki bi jim morale organizacije slediti, kadar se pojavi potreba po talentu, v primerjavi s kompetencami zaposlenih prikazuje Slika 11.

Slika 11: Strateški razvoj talenta



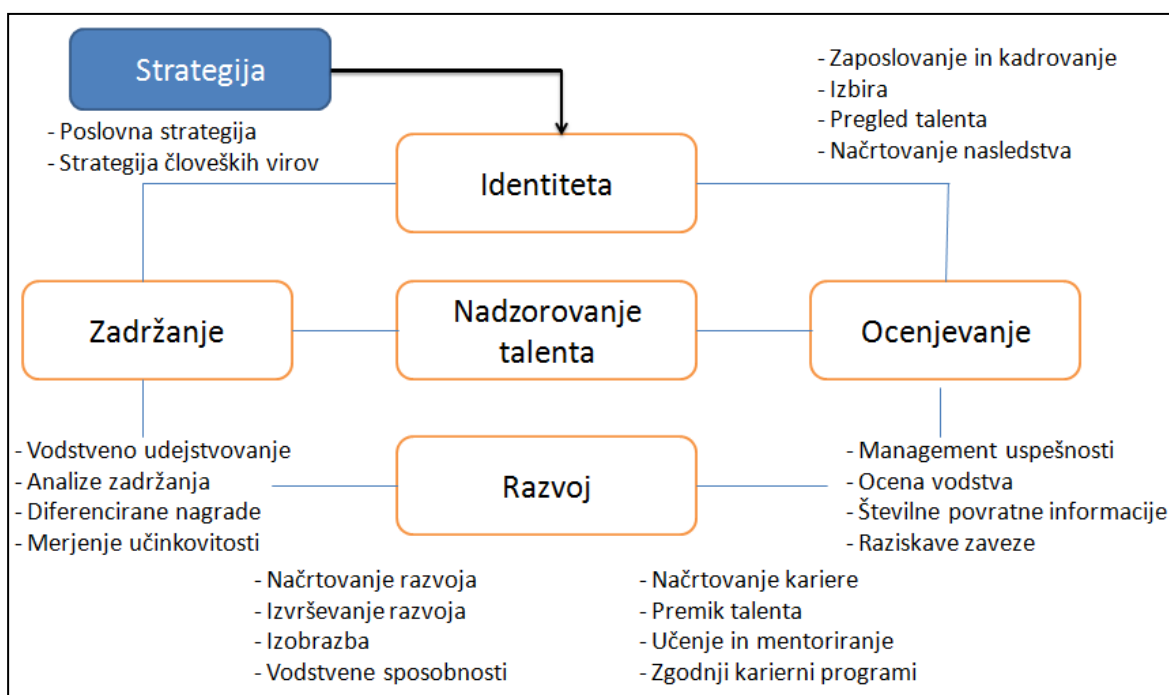
Vir: M. Shanbhag, M. L. Dutt & S. Bagwe, *Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model*, 2016.

4.3.2 Integrirani management talentov

Koncept integriranega managementa talentov (Slika 12) je eden izmed celovitih pristopov za povezovanje talenta na štirih glavnih ravneh (Silzer & Dowel, 2010):

- s poslovno strategijo,
- s strategijo človeških virov,
- s procesom managementa talentov,
- z organizacijsko kulturo.

Slika 12: Integrirani management talentov



Vir: R. Silzer & B. E. Dowell, *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 2010

Medsebojno povezovanje in povezovanje posameznih komponent danega modela je nuja in hkrati predpogoj za uspešno obravnavanje koncepta integriranega managementa talentov. Hkrati se je potrebno zavedati pomembnosti spreminjanja določenega modela, tako da ustreza posebnostim posameznih organizacij. To pomeni, da ima lahko prikazani model različne oblike za različne organizacije in tudi prioriteta posameznih komponent je različna. V tem primeru je potrebno poudariti tudi drugačnost razlag pristopov k integraciji managementa talentov v organizacije v različnih strokovnih literaturah.

4.3.3 Globalni management talentov

Raziskovalci ugotavljajo, da se zanimanje za globalni management v zadnjih desetletjih talentov znatno povečuje (Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010). Zadnje raziskave prikazujejo porast zanimanja za management talentov med glavnimi izvršnimi direktorji (CEO). Raziskava tudi prikazuje, da kar 70 % vodij nameni več kot 20 % svojega časa aktivnostim managementa talentov (Unit, E.I., 2006). Podobno tudi enajsta letna globalna anketa s strani organizacije PricewaterhouseCoopers (2008) prikazuje, da skoraj 90 % izvršnih direktorjev smatra zaposlene kot eno izmed najpomembnejših prioritet. Samo pet let kasneje se leta 2013 kar 93 % izvršnih direktorjev zaveda, da morajo spremeniti svojo strategijo za pridobivanje in obdržanje talentiranih zaposlenih (PricewaterhouseCoopers, 2013).

Globalni management talentov je tako v širšem smislu opredeljen kot prizadevanje organizacije, da pritegne, izbere, razvije in zadrži ključne talentirane zaposlene v svetovnem merilu (Stahl et al., 2007). Zajema organizacijske procese povezane z rekrutiranjem zaposlenih, selekcijo, razvojem in ohranjanjem najboljših zaposlenih na strateških pozicijah, dojeta z globalnega vidika. Ta koncept poudarja pomembnost globalnih, strateških prioritet, kot tudi prioritet na nacionalni ravni (Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010).

Globalni management talentov se izvaja v okviru dinamičnega okolja. Med številnimi dejavniki, ki oblikujejo specifične izzive in odzive posameznih podjetij so najpomembnejši: globalizacija, demografske spremembe, povpraševanje po delavcih s potrebnimi kompetencami in motivacijo ter ponudba teh potrebnih kompetenc in motivacije.

4.3.4 Management celovitih kakovosti

Management celovite kakovosti (angl. *Total Quality Management – TQM*) je skupek organizacijskih sprememb in orodij, s pomočjo katerih naj bi organizacija stalno izboljševala kakovost svojih procesov in proizvodov in s tem izboljševala svojo učinkovitost uspešnost in fleksibilnost ter s tem povečevala svojo konkurenčno prednost na trgu (Marolt & Gomišček, 2005). Management celovite kakovosti se zavzema za pripravljenost zaposlenih, da s svojim znanjem in sposobnostmi prispevajo k učinkovitem in uspešnem delovanju organizacije. Zanj so značilni in pomembni procesni pristop, timsko delo ter zavedanje, da se v tem primeru prioritete dela managerjev precej spremenijo. Management talentov se zelo pogosto navezuje na management celovitih kakovosti. Če se podjetja zavedajo managementa celovitih kakovosti, lahko na ta način izboljšajo tudi težavna področja managementa talentov (Stevens, 2008).

4.4 Management talentov z vidika posameznika, organizacije in družbe

Management talentov lahko razlikujemo z vidika posameznika, organizacije ali družbe. Ovrednotimo ga lahko tako z ekonomskega kot tudi z ne-ekonomskega vidika (Tabela 5).

4.4.1 Management talentov z vidika posameznika

Osredotočimo se najprej na posameznikov vidik managementa talentov, ki pozornost preusmerja na potrebe in cilje (talentiranega) zaposlenega. Le-ti morajo biti v skladu s potrebami in cilji organizacije. Z ekonomskega vidika si zaposleni za svoj napor želi finančno nagrado in varnost delovnega mesta. Z ne-ekonomskega vidika pa zaposleni velik pomen pripisujejo smiselnosti dela, ki je polno izzivov, sovpada z osebnimi interesi in daje občutek dosežka (Kalleberg & Mersden, 2013). Oldham in Hackam (2010) trdita, da ima posameznik, poleg ekonomskih potreb, tudi potrebe po napredku in družbi, ki se nanašajo na želje po učenju in razvoju kariere.

Tabela 5: Ekonomski in ne-ekonomski vidik managementa talentov na ravni posameznika, organizacije in družbe

	Raven posameznika	Raven organizacije	Raven družbe
Ekonomski vidik/vrednost managementa talentov	* Finančna nagrada * Varnost zaposlitve	* Profitabilnost * Organizacijska prilagodljivost * Učinkovitost in uspešnost * Konkurenčni položaj	* Gospodarsko stanje in (med) nacionalni konkurenčni položaj v panogi, regiji ali državi
Ne-ekonomski vidik managementa talentov	* Pomembnost dela ter delo polno izzivov * Možnost napredovanja/rasti in socialne potrebe * Pravičnost	* Legitimnost	* Družbena odgovornost – prispeva k socialnemu/moralnemu razvoju družbe

Vir: M. Thunnissen, P. Boselie & B. Fruytier, *Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach*, 2013.

4.4.2 Management talentov z vidika organizacije

Boxall in Purcell (2011) sta opredelila tri ključne kadrovske cilje:

- produktivnost dela,
- organizacijska prilagodljivost,
- družbena legitimnost in zaposlovanje.

Navezujoč se na ugotovitve Boxall-a in Purcell-a (2011) sta za ohranjanje dobičkonosnosti na dolgi rok potrebna ukrepa produktivnost dela in prilagodljivost organizacije. Kljub temu

organizacije delujejo znotraj družbe in uporabljajo človeške zmogljivosti, zato jim veliko pomeni tudi položaj v družbi. Želijo biti vzoren delodajalec. Po trditvah avtorjev bi morala biti, poleg tržne usmerjenosti, delodajalcev glavni cilj tudi legitimnost. Legitimnost se nanaša na sprejemanje organizacije v njegovem okolju in je ključnega pomena za nadaljnji obstoj in razvoj organizacije (Kostova & Zaheer, 1999). Uvrščamo jo med ne-ekonomski vidik managementa talentov na ravni organizacije.

Prepoznavnost in dobro ime delodajalca na trgu delovne sile ter vrednost zaposlenega v podjetju izhajata predvsem iz marketinških modelov. Podjetju je pomembno prikazati ga kot privlačnega delodajalca in s tem privabiti ter pridobiti najbolj talentirane zaposlene. Deephouse in Carter (2005) celo povezujeta pojma organizacijski ugled in organizacijska legitimnost, vendar kljub temu obstajajo pomembne razlike med njima. Legitimnost poudarja družbeno sprejemljivost, ki izhaja iz družbenih norm in pričakovanj posameznikov v organizacijskem okolju, medtem ko se ugled navezuje na primerjavo med organizacijskimi lastnostmi.

4.4.3 Management talentov z vidika družbe

Lahko trdimo, da management talentov pozitivno vpliva na družbeno blaginjo. Ko govorimo o družbeni blaginji podjetij, se je potrebno osredotočiti na družbeno odgovornost podjetij. Carroll (1991) je pomembne elemente družbene odgovornosti strnil v piramido s štirimi ključnimi komponentami: človekoljubne, etične, pravne in ekonomske odgovornosti. Družbena odgovornost podjetja po njegovem mnenju pomeni hkratno izpolnjevanje vseh štirih glavnih komponent piramide.

Management talentov z vidika družbe lahko razdelimo med ekonomske in ne-ekonomske vrednosti s pomočjo Carroll-ove piramide štirih komponent. Družbeno odgovornost in etičnost, ki ju je mogoče doseči z managementom talentov, umeščamo med ne-ekonomske vrednosti. Vprašanje pa je koliko lahko management talentov vpliva na socialni in moralni razvoj in rast družbe. Tako ekonomske kot neekonomske vrednosti v literaturi managementa talentov na ravni družbe niso vprašanje. Literatura v tem primeru poudarja zaposlovanje, razvoj in zadržanje talentov, ki koristijo organizaciji. Na splošno so tovrstni pozitivni in negativni učinki na družbo, zanemarjeni. Malo organizacij nameni pozornost na netaalentirane zaposlene in njihove možnosti zaposlovanja na trgu dela. Vprašanje, kako in kaj lahko organizacija stori za razvoj netalementiranih zaposlenih in pri tem ne tvega brezposelnosti in izgubo dohodka, trenutno ni zanimiva tema v literaturi.

4.5 Načela izvajanja managementa talentov v 21. stoletju

Vidik oskrbne verige na področju managementa talentov temelji na štirih načelih poslovanja. Dva, ki obravnavata tveganje pri ocenjevanju povpraševanja, ter dva, ki obravnavata negotovost oskrbe.

Cappelli (2008) navaja štiri načela, ki se uporabljajo v praksi managementa talentov:

1. načelo: narediti ali kupiti talent v cilju obvladovanja tveganja

Talent je v podjetju izjemno drag, zato morajo podjetja nižje oceniti kaj dejansko potrebujejo ter načrtovati nakup talenta od zunaj, s katerim bodo zapolnili primanjkljaj. Nekatera delovna mesta se lažje zapolni z delovno silo iz eksternih virov kot znotraj podjetja. Podjetja morajo razmisliti, kam vlagajo svoje vire za razvoj. Management talentov je naložba in ne pravica.

2. načelo: prilagoditev negotovosti povpraševanja po talentu

Negotovost povpraševanja je zagotovo prisotna v vseh organizacijah. Pametna podjetja tako najdejo načine, kako se spopasti z njo. Ena izmed možnosti so krajši 18-mesečni programi razvoja talentov s splošnim znanjem in veščinami, ki se s časom specializirajo. Drugi način pa je ustanovitev bazena talentov, ki se uporablja med različnimi poslovnimi enotami v podjetju.

3. načelo: izboljšanje donosnosti naložb v razvoju zaposlenih

Eden od načinov doseganja izboljšanja donosnosti naložb je delitev stroškov razvoja. To se lahko doseže skozi prostovoljne programe. Drugi način pa je ohranjanje kontakta z nekdanjimi zaposlenimi v upanju, da se lahko nekega dne vrnejo v organizacijo in tako povrnejo naložbo v njihove sposobnosti.

4. načelo: ohranjanje naložb skozi uravnoteženje interesov med delodajalcem in zaposlenim

Glavni razlog odhajanja talentiranih zaposlenih iz organizacije je iskanje boljših pogojev. Ključnega pomena za ohranjanje naložbe je usklajevanje interesov med delodajalci in zaposlenimi, usmerjanje moči k zdržanju talentiranih zaposlenih, vse dokler so njihove zahteve razumne in ekonomsko utemeljene.

4.6 Model managementa talentov

Zaposlovanje najboljših ljudi za organizacijo je dandanes najpomembnejša organizacijska prioriteta. Lahko trdimo, da organizacijo sestavljajo ljudje oziroma še bolj rečeno njeni zaposleni, ki s pomočjo priznanih poslovnih procesov, inovacijami, skrbjo za stranke, prodajo in mnogo drugimi aktivnostmi, skrbijo za rast podjetja. Organizacije, ki si prizadevajo doseganje zadanih poslovnih ciljev, morajo zagotoviti stalen in celovit proces zaposlovanja, usposabljanja, vodenja, podpore in razmišljati, kako bodo tovrstne ljudi lahko nadomestili, ko bo prišel čas njihovega odhoda iz podjetja. Management talentov je tako z usposabljanjem visoko kakovostnih posameznikov, postala ključna strategija prepoznavanja in zapolnjevanja vrzeli v podjetju. Management talentov je konstantno ponavljajoči se proces, ki pa se začne z iskanjem primernih zaposlenih za organizacijo. Z njim lahko podjetja tudi uravnavajo vstop in izstop talentiranih ljudi v organizaciji. Če želi podjetje ostati in ohraniti vodilno pozicijo, nikakor ne sme prezreti procesa managementa talentov.

Bersin (2006) podrobneje predstavlja proces managementa talentov. Po njegovem mnenju naj bi ta vseboval osem korakov prikazanih v Sliki 13:

Slika 13: Model managementa talentov po Bersin-u



Vir: J. Bersin, *Talent Management What is it? Why now?*, 2006.

1. Načrtovanje kadrovskih virov

Glavno vlogo pri uspešnosti procesa managementa talentov igrata zavedanje in razumevanje pogojev, pod katerimi bo organizacija zaposlila nove, talentirane zaposlene. Kadrovski oddelek skupaj z vodstvom oblikuje glavni opis in specifikacije delovnega mesta, pripravi plan razporeditev dela, razmisli o možnostih zaposlovanja ter vzpostavi sistem plačevanja in nagrajevanja na podlagi načrtovanih sredstev. Pri tem je pomembno, da ima organizacija dobro definirane želene kompetence pri specifičnem kadru. Ko ima organizacija opredeljene kompetence, se lahko loti iskanja najbolj nadarjenih zaposlenih na trgu delovne sile.

O načrtovanju kadrovskih virov obstaja več različnih definicij. Kaše (2009) navaja, da načrtovanje človeških virov lahko opredelimo kot proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oziroma presežka. Namen načrtovanja človeških virov je tako čim bolj predvideti, kaj, kdaj, koliko in kakšne zaposlene bomo potrebovali v prihodnosti.

Novakova in Florjančič (2004) definirata načrtovanje kadrov kot sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, ob upoštevanju spreminjajočih se pogojev poslovanja organizacije in individualnih potreb posameznikov.

Rothwell in Kazanas (2003) navajata pet dejavnikov, ki narekujejo potrebo po strateškem načrtovanju človeških virov:

- spremembe v ekonomskem okolju
Gospodarska rast omogoča zaposlovanje, medtem ko slabe gospodarske razmere privedejo k odpuščanju zaposlenih. Posledica tovrstnih nestanovitnih razmer je nezaposlenost za daljše obdobje, kljub iskanju nove zaposlitve, lahko pa privede do samozaposlovanja.
- tehnološke spremembe
Tehnologija je zelo pomembna, kadar podjetja strmijo k povečanju produktivnosti. Problem se pojavi, ko nova tehnologija zahteva dodatna znanja in spretnosti zaposlenih.
- geografske spremembe
Ob ustanavljanju podjetij je pomembno upoštevati primerno usposobljeno delovno silo.
- demografske spremembe
Predvideva se, da bo v prihodnosti vedno več starejših delavcev, več imigrantov, več žensk in več zaposlenih za polovični delovni čas.
- družbene spremembe

Vedno več mladih z visoko izobrazbo ter vse manj ljudi, ki imajo poklicno izobrazbo.

2. Privabljanje talentov

Dejansko se proces managementa talentov začne prav z zaposlitvijo talentiranih delojemalcev. Kadroviki preko integriranega procesa zaposlovanja, ocenjevanja in evalvacije privabijo specifične kadre v organizacijo . V tem koraku so potencialni kandidati, ki izpolnjujejo želene kompetence delovnega mesta povabljeni na razgovor in na koncu k pridružitvi v organizacijo. Vse bolj pomembno postaja hitro iskanje kadra s pomočjo interneta ter sodelovanje s spletnimi stranmi, ki nudijo objavo oglasov za delo.

V kolikor podjetje lahko ponudi več kot zgolj zaposlitev je prav gotovo na pravi poti in bo brez večjih težav našlo talentirane zaposlene. Ob pregledu znanstvene literature, načrtovano privabljanje talentiranih zaposlenih ni bilo opisano kot širši koncept, temveč zgolj kot pojmovanje zaposlovanja.

Po drugi strani se mora v tej točki organizacija tudi zavedati, kako bo tovrsten talentiran kader obdržala. Vse to je odvisno od različnih dejavnikov kot so plačilni sistem, specifikacija delovnega mesta, izzivi, s katerimi se novo zaposleni sooča v delovnem procesu, osebni razvoj zaposlenega, priznanje, kultura podjetja ...

3. Vključevanje zaposlenih v organizacijo

V tej točki organizacija preko različnih usposabljanj in usmerjanj, z namenom hitre in uspešne integracije kadra, sprejme in vključi nove zaposlene v organizacijo.

Vključevanje zaposlenih v organizacijo je ključni del organizacije dela. Tako je Evropska unija oblikovala poročilo, ki obravnava dve razsežnosti (Eurofound, 2013):

- neodvisnost pri opravljanju nalog – vpliv, ki ga imajo zaposleni na neposredne delovne naloge;
- organizacijsko sodelovanje – vpliv, ki ga imajo zaposleni na organizacijo dela.

Čeprav so možnosti zaposlenih, da sodelujejo pri odločanju precej omejene, pa ugotovitve kažejo jasne koristi, zlasti motiviranost in dobro psihično počutje zaposlenih, ki sta izjemno pomembna elementa za spodbujanje večje delovne učinkovitosti in produktivnosti podjetja.

Avtorici poročila Eurofound (2013) sta ugotovili naslednje smernice politike:

- analiza kaže, da lahko vključevanje zaposlenih podpira cilje delodajalcev za višje stopnje delovne učinkovitosti in poleg tega izboljšuje kakovost življenja zaposlenih na delovnem mestu.
- vključevanje zaposlenih je zelo pomemben del kakovosti dela, in sicer samo po sebi in v zvezi z drugimi razsežnostmi kakovosti dela, kot so fizični delovni pogoji in intenzivnost dela.
- večja verjetnost je, da bodo višje stopnje vključevanja zaposlenih ugotovljene v družbah z relativno sodobno tehnologijo in bolj usposobljeno delovno silo.
- politike, ki spodbujajo delodajalce k vlaganju v dobro razvite kadrovske zmogljivosti, običajno koristno vplivajo na vključevanje zaposlenih.
- malim in srednje velikim podjetjem bi se lahko zagotavljala politična podpora pri sodobnem upravljanju človeških virov.
- mala in srednje velika podjetja bi lahko imela koristi od političnih pobud in financiranja za podpiranje boljšega mrežnega povezovanja med podjetji ter izmenjave znanja, spretnosti in zmogljivosti.
- pobude Evropske komisije za spodbujanje širjenja informacij in posvetovalnih postopkov bi lahko privedle do bolj razširjenega in učinkovitejšega vključevanja zaposlenih.

4. Management delovnih učinkov talentov

Management uspešnosti vključuje dejavnosti, ki zagotavljajo dosledno uresničevanje ciljev na uspešen in učinkovit način. Management uspešnosti lahko merimo z uspešnostjo organizacije, oddelka, zaposlenih ali celo postopka izdelave ter kot uspešnost drugih področij. Management uspešnosti je poznan tudi kot proces, s katerim organizacije usklajujejo svoje vire, sisteme in zaposlene s strateškimi cilji in prioritetai.

Za doseganje ciljev organizacije je potrebno, da preko strateškega pristopa zvišanja učinkovitosti kadra, poskrbi za zvišanje učinkovitosti organizacije. Pomembno vlogo pri tem igra napredovanje oziroma popestritev delovnega mesta, ki ga organizacija ponudi zaposlenemu. Za primerno ponudbo pri napredovanju pa je potrebno zaposlenega opazovati pri njegovi uspešnosti, razvoju, ugotoviti njegove osebne lastnosti, način obnašanja ter nivo znanja. Merjenje dejanske uspešnosti zaposlenega je izjemnega pomena, saj šele tako lahko opredelimo resnični potencial zaposlenega in ali bo le-ta sposoben soočanja z dodatnimi odgovornostmi ali ne.

5. Izobraževanje in podpora k delovni učinkovitosti zaposlenih

V tej točki procesa managementa talentov organizacija pripravi učne in razvojne programe na vseh nivojih dela. Gre za izjemno pomemben del procesa, zato mora biti ponavljajoče. Z usposabljanjem namreč organizacija tudi krepi svojo podporno funkcijo.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji (Schneier, Beatty, & Baird, 1981). Organizacije na tovrsten način odkrivajo še ne uporabljena znanja in izkušnje zaposlenih, ki jih do sedaj niso uporabljali (Jamšek, 1994). V organizaciji je potrebno za vsako začetno aktivnost postaviti cilj. Stanje, ki smo ga dosegli, in postavljen cilj se na koncu lahko ujemata ali pa tudi ne. Ujemanje ali neujemanje dejanskega stanja z zastavljenim ciljem, lahko smatramo kot merilo ugotavljanja uspešnosti. Če so bili pri tem cilji natančno postavljeni, nimamo problemov z načini merjenja ter z natančnostjo spremljanja rezultatov. Sledimo le temeljnim skupinam kriterijev (Schuler, 1987):

- delovni rezultati,
- osebnostne lastnosti,
- vedenje zaposlenih,
- strokovnost zaposlenih.

Pri opredeljevanju in ocenjevanju delovne uspešnosti lahko izhajamo iz formule:

$$DU = \text{ZMOŽNOST} \times \text{MOTIVACIJA}$$

Delovna uspešnost je torej produkt zmožnosti in motivacije. Če je ena postavka enaka nič, je delovna uspešnost enaka nič (Gruban, 2006).

6. Načrtovanje nasledstva

Načrtovanje kariere je zelo pomembna funkcija, ki tako managerjem kot tudi posameznikom, omogoča izbiro pravih kandidatov za njim primerno delovno mesto. Zaposleni, ki pokažejo svoje znanje in sposobnosti v organizaciji in so v njej zaposleni že dlje časa, si sigurno zaslužijo napredovanja na vodilna delovna mesta. Naloga managementa je načrtovanje, kdo in kdaj bo s svojim uspehom in trudom napredoval v podjetju na določeno mesto. Napredovanja s seboj sicer prinesejo tudi večji pritisk ter dodatne odgovornosti, vendar to za zvestega zaposlenega vseeno pomeni nagrado za njegov trud.

Načrtovanje nasledstva vključuje predvsem usmerjanje kadrov na specifično delovno mesto v organizaciji in njihovo nadomestitev na obstoječem delovnem mestu. Usklajeno mora biti s poslovnim načrtom ter predvideva identifikacijo delovnih mest, ki so in bodo za delovanje organizacije ključna. Na podlagi te identifikacije se tudi izoblikuje načrt pridobivanja kadrovskih virov.

7. Plačilo in nagrajevanje zaposlenih

Pri načrtovanju nadomestil in ugodnosti se organizacije opirajo predvsem na proces managementa uspešnosti. Višina plačila, spodbud in ugodnosti so tako določeni na podlagi doseganja zastavljenih ciljev.

Nagrajevanje zaposlenih je eden izmed pomembnejših korakov managementa talentov, saj ustrezen sistem nagrajevanja lahko motivira zaposlene, da s svojim delom čim bolj prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Z vidika podjetja so poslovni cilji toliko bolj izpolnjeni, kolikor bolj so usklajene zahteve podjetja in nagrade zaposlenih, saj se je zaposleni sposoben bolj truditi, če razume cilje podjetja in tako, v skladu s svojim prispevkom, začne prejemati večjo nagrado (Treven, 1998).

Pri določanju sistema plač in nagrajevanja razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od značilnosti dela, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od kvalitete opravljenega dela (Svetlik et al., 2009).

Sistem nagrajevanja in način, na kateri ga organizacija uporabi, je odvisen predvsem od organizacije same in njenih ciljev, ki naj bi jih dosegli delavci. Sistemi nagrajevanja, ki se v praksi najpogosteje pojavljajo so nagrajevanje po času, normi, akordu, skupnem ekonomskem učinku, sistem premij in nagrad (Merkač Skok, 2005).

Sistem plač in nagrajevanja vpliva na oceno privlačnosti delodajalca. Bolj kot je delodajalec privlačen, večja je njegova konkurenčna prednost na trgu dela, kar je pomembno za privabljanje najboljših kadrov. Na takšen način delodajalec sporoča, kakšne zmožnosti so v podjetju pomembne. Gre za učinkovito kadrovsko sito, saj na primer tisti, ki se niso pripravljani nenehno učiti, verjetno ne bodo sprejeli zaposlitve v podjetju, v katerem je povišanje plače odvisno od novo pridobljenega znanja. Sistem plač in nagrajevanja pa spodbuja zaposlene k pridobivanju novega znanja in razvijanju svoje sposobnosti. Ta vpliv je prisoten še posebej takrat, kadar je v sistemu vzpostavljanja neposredna zveza med obsegom znanja in povišanjem plače (Svetlik et al., 2009).

8. Analiza pomanjkanja najpomembnejših veščin

Proces vključuje prepoznavanje ključnih kadrov, kompetenc in načrtovanje ukrepov za zmanjšanje oziroma odpravljanje trenutnih pomanjkljivosti.

Na podlagi zgoraj naštetih ter opisanih postopkov v procesu managementa talentov lahko povzamemo, da je le-ta izjemno zahteven in težko obvladujoč. Njegov glavni namen je postaviti prave osebe na pravo delovno mesto, ob pravem času. Brez natančne definicije

delovnega mesta, opisa delovnih nalog, modela kompetenc ter spodbujanja k izobraževanju, ni mogoč.

4.7 Talent management v prihodnje

Tudi v prihodnje bodo organizacije, ki bodo želele obdržati konkurenčno prednost pred drugimi organizacijami, morale slediti managementu talentov. Najpomembnejše aktivnosti managementa talentov bodo še naprej (Abrudan & Matei, 2009):

- razvoj individualnih planov kariere;
- razvoj planov kompenzacij za talente;
- iskanje talentov v konkurenčnih organizacijah;
- ustanavljanje alumni omrežij;
- selitev poslovanja s ciljem iskanja novih načinov iskanja talentiranih zaposlenih.

Vojna za talente se bo nadaljevala in organizacije bodo morale povečati svoje sposobnosti, kako postati prva izbira pri zaposlovanju talentov in kako ohraniti že obstoječe talente (Nagy, 2010). Zaradi pomanjkanja kvalificirane delovne moči na trgu dela, bo management talentov postal globalna prioriteta oddelka za upravljanje človeških virov. (Krinks & Strack, 2008).

5 RAZISKAVA PRIČAKOVANJ DELODAJALCEV OD GENERACIJE Y

S prehodom na empirični del, sva za namen iskanja odgovorov na prvo raziskovalno vprašanje R1: kakšna so pričakovanja delodajalcev od generacije Y? najprej uporabila statistično raziskovalno metodo za zbiranje primarnih podatkov. Oblikovala sva zaprti tip spletnega anketnega vprašalnika, ki temelji na teoriji že omenjenega inventarja psiholoških pogodb. Slednji je bil razvit s strani Rousseau (2008).

Izbrala sva ga, ker je bil izdelan z namenom merjenja pričakovanj, vezanih na obveznosti zaposlenih do delodajalca in obratno. Prav na podlagi slednjega je bila izvedena tudi raziskava pričakovanj generacije Y od delodajalcev avtorjev Dziewanowska, Pearce in Zupan (2016), na katero se magistrsko delo navezuje. Eden izmed glavnih vzrokov za izbiro le-tega je tudi dejstvo, da je na tak način možna najboljša, neposredna primerjava v omenjeni raziskavi že ugotovljenih pričakovanj generacije Y od delodajalcev s pričakovanji delodajalcev od generacije Y, ki je ugotovljena z uporabno anketo v tem magistrskem delu.

5.1 Opis raziskovalnega orodja

Uporabila sva preverjen merski inštrument, ki ustreza vsem značilnostim za ugotavljanje psiholoških pogodb. V primerjavi z raziskavo Dziewanowska, Pearce in Zupan (2016) v najinem primeru anketni vprašalnik meri pričakovanja delodajalcev od generacije Y. Ta so razporejena v sedem dimenzij treh tipov psiholoških pogodb (Rousseau, 2008; Dziewanowska, Pearce, & Zupan, 2016):

- transakcijska – kratkoročna, ožje dimenzije, materialistični fokus;
- relacijska – dolgoročne dimenzije stabilnosti zaposlitve in pripadnosti organizaciji, delodajalcu;
- uravnotežena – dimenzije, vezane na uspešnost podjetja ter priložnost razvoja kariernih možnosti, uspešnosti in referenc zaposlenih.

Glede na tipologijo ankete, sva izbrala spletno anketo (samoizpolnjevanje, brez neposrednega stika z anketirancem), ki je bila oblikovana s pomočjo spletnega orodja EnKlik Anketa.

Za spletno anketo sva se odločila predvsem zaradi:

- **hitrosti pridobivanja podatkov** – Respondentom se posreduje enolični krajevnik vira (angl. *Uniform Resource Locator – URL*), kjer se spletna anketa nahaja. Izpolnjevanje se lahko prične že takoj po kliku na povezavo. Prav tako je bila v okviru te ankete omogočena funkcija »nadaljуй kasneje«, kar pomeni, da so respondenti lahko z izpolnjevanjem ankete nadaljevali kasneje tam, kjer so nazadnje končali.
- **grafičnih možnosti** – Spletno orodje EnKlik Anketa nama je omogočilo enostavno oblikovanje za respondenta zelo prijazne grafične izkušnje. Ena od možnosti, za katero sva se prav tako odločila je izbira že oblikovanega izgleda anketnega vprašalnika, ki je prednastavljen za raziskave, ki se izvajajo v okviru Univerze v Ljubljani (z logotipom Univerze).
- **interaktivnosti** – Z uporabo spletnega vprašalnika je za respondenta možno povsem enostavno izpolnjevanje ankete – v najinem primeru so bili vsi tipi vprašanja zaprti, kar pomeni, da je bil za en odgovor vedno potreben le en klik. Uporaba spletnega vprašalnika nama je omogočila uporabo opozoril za respondenta v primeru, da je med izpolnjevanjem anketnega vprašalnika pozabil odgovoriti na katero izmed vprašanj. S tem sva lahko zagotovila, da so bili anketni vprašalniki v celoti izpolnjeni in se že v naprej izognila napakam v anketnem raziskovanju zaradi vmesnega elementa »ni odgovora« (angl. *item noresponse*).

- **hitre analize** – Beleženje odgovorov v realnem času nama je omogočilo stalno spremljanje poteka raziskave in števila odgovorov ter sprotno izdelavo manjših analiz in poizvedb. Ob zaključku ankete je z uporabo spletnega orodja enostavno izvesti kar nekaj osnovnih analiz oziroma rezultate raziskave pretvoriti v format za prenos na osebni računalnik za izvedbo nadaljnjih analiz z uporabo orodja Microsoft Excel in IBM SPSS Statistics.

Edini pomislek, ki sva ga imela pri izbiri spletnega anketnega vprašalnika kot raziskovalnega orodja je bil t. i. »problem računalniške pismenosti«. Gre za tveganje, da z uporabo le-tega ne bi mogla zajeti vseh, potencialnih respondentov, ki niso večji uporabe IKT oziroma jo pri svojem poslovanju le pretežno uporabljajo. Glede na to, da so zaposleni v slovenskih podjetjih razmeroma dobro računalniško pismeni (64 % zaposlenih v slovenskih organizacijah ima osnovno do zelo dobro razvite e-veščine (SURS, 2016)) ter z ozirom na dejstvo, da je vprašalnik namenjen kadrovikom, ki so večinoma univerzitetno izobraženi sva zaključila, da gre v primeru najine raziskave za majhno tveganje.

Vsebinsko je vprašalnik sestavljen iz osmih vprašanj, ki so razdeljeni v tri sklope:

1. **Umestitev organizacije:** Prvi sklop je sestavljen iz štirih vprašanj, vezanih na sektor podjetja (javni, zasebni), velikost podjetja (mikro, malo, srednje veliko in veliko podjetje), panogo podjetja (glede na Standardno klasifikacijo dejavnosti podjetij 2008 (v nadaljevanju SKD)) in lastništvo podjetja (domače, tuje). Pri prvem, drugem in četrtem vprašanju sva uporabila imensko (nominalno) mersko lestvico, pri drugem pa urejenostno (ordinalno). Na podlagi pridobljenih odgovorov na vprašanja v tem sklopu sva preverila, ali se pričakovanja med podjetji z različnimi značilnostmi razlikujejo.
2. **Pričakovanja podjetij od (potencialni) zaposlenih:** Vprašanja 5 in 6 veljata za osrednji in sta prav zato tudi najbolj obsežni vprašanja. Izhajajoč iz inventarja psiholoških pogodb sta sestavljeni vsaka iz osemindvajsetih podvprašanj, ki na petstopenjski, sumarni (Likertovi) lestvici merijo raven strinjanja z opredeljeno trditvijo. Slednje so v primeru petega vprašanja vezane na pričakovane obveznosti delodajalca do (potencialnega) zaposlenega (mladega diplomanta), v primeru šestega vprašanja pa na delodajalčev pogled glede pričakovanih obveznosti (potencialnega) zaposlenega (mladega diplomanta) do delodajalca.
3. **Pristopi pri zaposlovanju mladih:** Zadnji dve vprašnji se dotakneta področja privabljanja, zaposlovanja, razvoja in zadržanja mladih talentov. Tako naju je nazadnje pri sedmem in osmem vprašanju zanimalo še ali podjetja uporabljajo drugačne pristope pri privabljanju in zaposlovanju mladih diplomantov in ostalih ter ali uporabljajo posebne pristope za razvoj, napredovanje in zadržanje mladih talentov. Pri obeh vprašanjih sva uporabila imensko (nominalno) mersko lestvico.

Ker je anketa namenjena le slovenskim organizacijam, oziroma tujim, ki imajo predstavništva v Sloveniji, sta bila prvi in tretji sklop vprašanj zasnovana v slovenščini, drugi sklop vprašanj pa je bil neposredno preveden v slovenski jezik iz izvirnika psiholoških pogodb v angleškem jeziku.

Anketa je bila anonimna in prostovoljna, na kar sva respondente obvestila že v uvodnem nagovoru – uvodu v anketo. Anonimnost je bila zagotovljena predvsem z dejstvom, da v okviru vprašalnika nikakor ni bilo mogoče povezati posameznega vzorca odgovorov s točno določenim podjetjem, saj nobeno vprašanje ni bilo do te mere specificirano (Priloga 3).

Sami rezultati ankete so se prav tako zbirali le za namene tega magistrskega dela ter so v poglavju Analiza rezultatov predstavljeni le na agregiranem nivoju, ter se hranijo na spletnem mestu, do katerega lahko z geslom pristopata le avtorja. S tem je zagotovljena tudi zaupnost podatkov.

Vsi tipi vprašanj v anketi so bili zaprti, vsako vprašanje pa je lahko imelo le en možen odgovor. Pri oblikovanju vprašanj sva posebno pozornost namenila tudi zagotovitvi zanesljivosti, veljavnosti, občutljivosti, posplošljivosti in praktičnosti merjenja (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005).

Eno izmed bolj pomembnih vprašanj, s katerim sva se srečala pred samo izvedbo raziskave, je bilo kako motivirati organizacije za sodelovanje v raziskavi. Predvidevala sva, da bo zaradi kompleksnosti ankete (skupaj 62 vprašanj, povprečen čas izpolnjevanja približno 10 min) ter glede na dejstvo, da običajno današnjim organizacijam, ki delujejo v visoko konkurenčnem, poslovnem okolju vedno primanjkuje časa, njihov odziv dokaj majhen. Prav zato sva se v veliki meri osredotočila predvsem na tri psihološke dejavnike, ki vplivajo na sodelovanje respondentov v raziskavah. Ti so recipročnost, avtoriteta in skladnost (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005):

- **recipročnost:** Vsem respondentom sva že v pozivu k sodelovanju (e-mailu) ponudila možnost, da jim po zaključku raziskave posredujeva ugotovitve, ki so bile pridobljene z raziskavo, saj sva bila mnenja, da jim lahko koristijo pri spoznavanju pričakovanj generacije Y pri delu ter pričakovanja ostalih, konkurenčnih podjetij od le-teh. Tako naju ni presenetilo dejstvo, da je kar nekaj kadrovikov, respondentov, ki so sodelovali pri raziskavi v imenu njihovih organizacij, izrazilo zanimanje in prosilo za povratno informacijo glede glavnih ugotovitev.
- **skladnost:** Ker je anketa namenjena kadrovikom oziroma v primerih manjših organizacij, ki nimajo svojega kadrovskega oddelka lastnikom podjetij, se dotika

področja, ki je skladno z njihovimi vsakodnevnim delom ali celo prepričanja in vrednotami. Tako sva s tem psihološkim dejavnikom ciljala predvsem na tiste organizacije, ki se tudi same srečujejo z izzivi pri zaposlovanju generacije Y oziroma morebiti tudi same ugotavljajo, da je potreben drugačen pristop pri privabljanju, zaposlovanju, razvoju in zadrževanju zaposlenih, ki pripadajo mlajšim generacijam, predvsem generaciji Y.

- **avtoriteta:** V naprej sva se zavedela, da je za motivacijo respondentov pomemben tudi psihološki dejavnik avtoritete. Prav zato sva se odločila, da vabila za sodelovanje respondentom ne bova posredovala sama, saj bi kot fizični osebi le težka pridobila zadostno število zainteresiranih respondentov. Tako sva k sodelovanju raje povabila agencije za zaposlovanje (k sodelovanju je privolila ena), ki je v svojem imenu posredovala vabilo organizacijam. Izkazalo se je, da ima agencija za zaposlovanje kot pravna oseba, ki z organizacijami sodeluje praktično vsak dan, pri njih veliko večji vpliv, kar je bilo razvidno iz razmeroma dobrega odziva tj. števila organizacij, ki so bile pripravljene sodelovati v raziskavi.

5.2 Opis postopka zbiranja podatkov

Pri zbiranju enot v raziskovalni vzorec sva glede na tipologijo vzorcev (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005) izbrala verjetnostno, natančneje enostavno slučajno vzorčenje. Tako so bile vse enote (organizacije oziroma kadroviki, ki delujejo v njih) v vzorec izbrane slučajno.

Kot že omenjeno sva pred samim začetkom raziskovanja k sodelovanju povabila različne agencije za zaposlovanje, ki delujejo v Sloveniji. Menila sva, da bova na tak način lažje maksimirala število v vzorec zajetih podjetij, saj imajo agencije za zaposlovanje izdelano široko bazo strank (organizacij), s katerimi vsakodnevno sodelujejo. Slednji pristop je odigral pomembno vlogo tudi pri odzivu respondentov, saj je z vidika zasledovanja psihološkega dejavnika avtoritete, ki pozitivno vpliva na odziv na sodelovanje respondentov, pri raziskavah boljše, če jih k raziskavi pozove njihov partner (agencija za zaposlovanje) kot pravna oseba.

Za ta namen sva preko elektronske pošte k sodelovanju povabila podjetja Adecco H.R. d.o.o., Manpower d.o.o. in Moja zaposlitev d.o.o. Na najino prošnjo se je velikodušno odzvalo le slednje. Podjetje Moja Zaposlitev d.o.o., iz Trzina, je pravzaprav lastnik in upravljalec portala www.mojazaposlitev.si, preko katerega podjetje z objavljanjem zaposlitvenih oglasov omogoča povezovanje med zaposlovalci, ki iščejo nov kader, ter delojemalci, ki iščejo prvo oziroma novo, boljše zaposlitev. Njihova vizija je »delovati kot skupni posrednik med iskalci zaposlitve in delodajalci«, kar udejanjajo z za uporabnika čim bolj prijaznim portalom tako v smislu enostavne uporabe kot strokovne pomoči.

Njihov glavni cilj je, da tako delodajalcem kot iskalcem zaposlitve omogočijo najti tisto, kar iščejo na čim enostavnejši in ugodnejši način. Na svojem spletnem portalu objavljajo tudi novice z aktualnimi temami s področja zaposlovanja ter tako iskalcem zaposlitve kot delodajalcem delijo nasvete in dobre prakse (na primer Kako napisati dober življenjepis, dobre poslovne priložnosti ...).

Iz podjetja Moja Zaposlitev d.o.o. se je tako na najino prošnjo za sodelovanje odzvala gospa Kristina Zalaznik, ki v omenjenem podjetju opravlja funkcijo skrbnice ključnih strank. Ponudila nama je pomoč pri pozivu delodajalcem, kadrovníkom preko treh različnih kanalov.

Izpostavitev vprašalnika v HR novičkah preko spletnega portala www.mojazaposlitev.si. V prvi fazi so bila podjetja povabljeni k sodelovanju v anketi preko »HR novičk«, ki se objavljajo neposredno na spletnem portalu www.mojazaposlitev.si. Za ta namen je podjetje kreiralo novico z naslovom »Sodelujte v raziskavi podiplomskih študentov«. V slednji je bila navedena neposredna povezava (URL) do ankete s pozivom delodajalcem »Kakšna pa so vaša pričakovanja od bodočih zaposlenih v vašem podjetju – Sodelujte v raziskavi pričakovanj današnjih podjetij od (bodočih) zaposlenih, predvsem mladih diplomantov, pripadnikov tako imenovane "Generacije Y"«.

Izpostavitev vprašalnika v mesečnem Newsletterju. V drugi fazi je podjetje enako novico s prošnjo po sodelovanju v raziskavi vključilo tudi v mesečne novice, ki jih delodajalci prejemaajo preko spletne pošte. Prošnja je tako izšla v številki januar 2017 (Priloga 2).

Poziv delodajalcev preko omrežja LinkedIn – V zadnji fazi je podjetje določene delodajalce, kadrovnike k sodelovanju pri raziskavi pozvalo tudi preko spletnega omrežja LinkedIn.

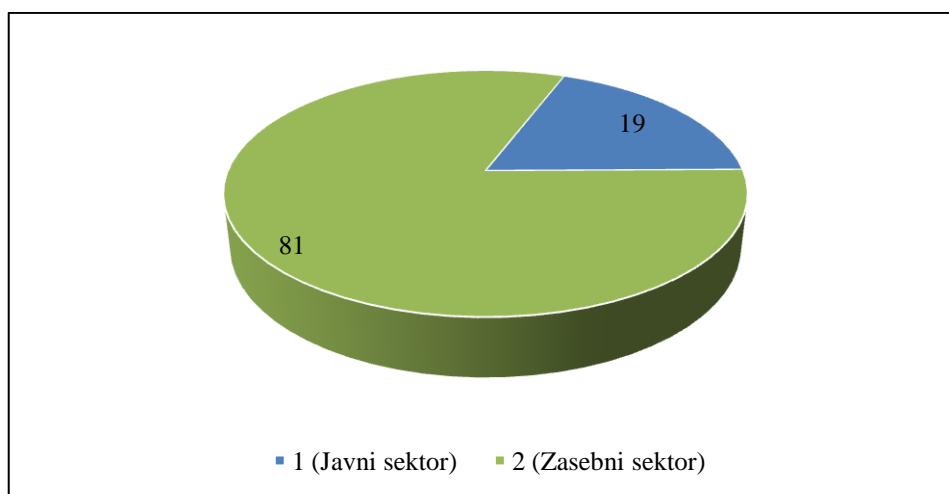
S pozitivnim odzivom in veliko pripravljenost za sodelovanje podjetja Moja Zaposlitev d.o.o. je bil zbran prevladujoč delež odgovorov na najino anketo. Med drugim sva k sodelovanju povabila tudi nekaj kadrovníkov in lastnikov podjetij, ki sva jih osebno poznala. Verjameva, da se je večina od njih odzvala na prošnjo. Prav na tak način sva lahko zagotovila tudi variabilnost in naključnost vzorca, saj je v raziskavi lahko prostovoljno sodelovalo katerokoli izmed povabljenih podjetij oziroma ni obstajalo nobeno pravilo na podlagi katerega bi bila podjetja zbrana v vzorec.

Anketa je bila aktivna in izvedena v obdobju med začetkom decembra 2016 in koncem februarja 2017.

5.3 Opis raziskovalnega vzorca

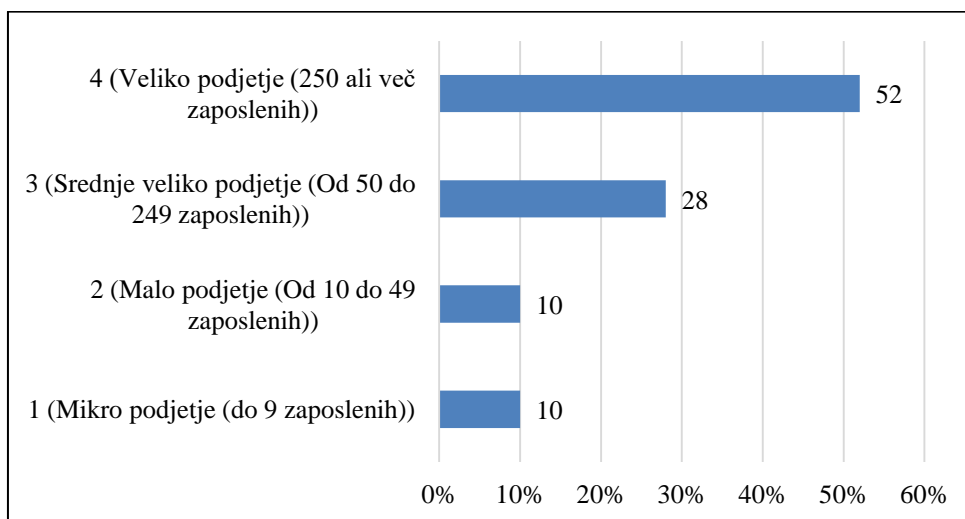
Vzorec je sestavljen iz sto enega naključnega slovenskega podjetja, saj sva se pri proučevanju pojava (merjenja pričakovanj, vezanih na obveznosti zaposlenih do delodajalca in obratno) omejila le na slovenski, socialno-ekonomski prostor. V prvem sklopu vprašanj (I. Umestitev organizacije) naju je najprej zanimalo ali organizacija, v kateri deluje respondent (kadrovik oziroma lastnik) pripada javnemu ali zasebnemu sektorju. Iz odgovorov (Slika 14) je mogoče ugotoviti, da v vzorcu prevladujejo organizacije, ki pripadajo zasebnemu sektorju (81 %). Ostalih, 19 % organizacij pripada javnemu sektorju.

Slika 14: Struktura podjetij glede na javni ali zasebni sektor (n=101, v %)



V okviru prvega sklopa vprašanj naju je zanimalo tudi, v katero skupino po velikosti spada organizacija, v kateri deluje respondent – kadrovik oziroma lastnik (Slika 15). Iz odgovorov je bilo mogoče ugotoviti, da so v vzorec zajeta večinoma velika podjetja, z 250 ali več zaposlenimi v 52 % primerih, srednje velika podjetja z od 50 do 249 zaposlenimi v 28 % primerov, mala podjetja z od 10 do 49 zaposlenimi v 10 % primerov in mikro podjetja z do 9 zaposlenimi prav tako v 10 % primerih.

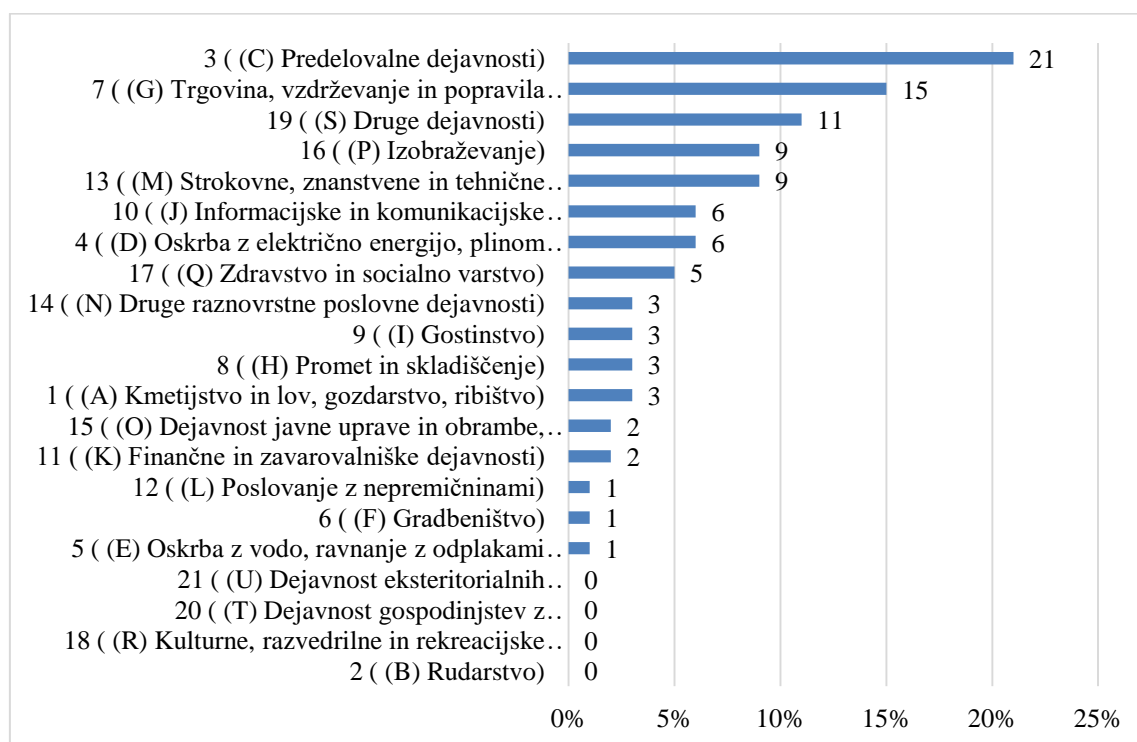
Slika 15: Struktura podjetij glede na velikost podjetja (n=101, v %)



Prav tako naju je v okviru prvega sklopa vprašanj zanimalo, v katero panogo glede na standardno klasifikacijo dejavnosti 2008 spada organizacija, v katerem deluje respondent (kadrovik oziroma lastnik).

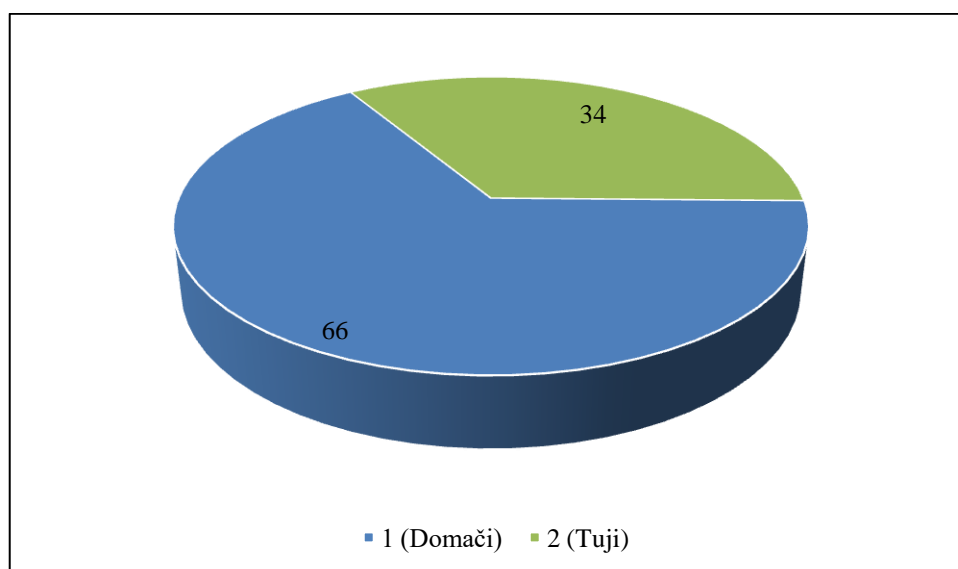
Iz odgovorov (Slika 16) je bilo mogoče ugotoviti, da so v vzorec zajeta podjetja iz pridelovalnih dejavnosti (skupina SKD C) v 21 % primerov, trgovine, vzdrževanj in popravil motornih vozil (skupina SKD G) v 15 % primerov, druge dejavnosti (skupina SKD S) v 11 % primerov, izobraževanja (skupina SKD P) v 9 % primerov, strokovnih, tehničnih in znanstvenih dejavnosti (skupina SKD M) prav tako v 9 % primerov, informacijskih in komunikacijskih dejavnosti (skupina SKD J) v 6 % primerov ter oskrbe z električno energijo, plinom in paro prav tako v 6 % primerov. Organizacije iz preostalih skupin SKD skupaj predstavljajo 23 % delež vzorca.. Podrobnejša razdelitev je na voljo spodaj.

Slika 16: Struktura podjetij glede na panogo podjetja po SKD (n=101, v%)



V okviru prvega sklopa vprašanj naju je nazadnje zanimalo še pretežno, v kakšni lasti je podjetje, v katerem deluje respondent (kadrovik oziroma lastnik). Iz odgovorov (Slika 17) je bilo mogoče ugotoviti, da so v vzorec zajeta podjetja v 66 % primerov v domači lasti, v 34 % primerov pa v tuji.

Slika 17: Struktura podjetij glede na lastništvo (n=101, v %)



5.4 Rezultati raziskave pričakovanj delodajalcev od generacije Y

Z namenom odgovora na najino prvo raziskovalno vprašanje R1: »Kakšna so pričakovanja delodajalcev od generacije Y?« so naju v drugem sklopu vprašanj ankete zanimala pričakovanja delodajalcev od (potencialnih) delojemalcev, mladih diplomantov.

Tako šesto vprašanje na podlagi že omenjenega koncepta psiholoških pogodb meri, kateri komponenti ter tipu psihološke pogodbe najmočneje pripadajo stališča glede delodajalčevih pričakovanj od (potencialnega) delojemalca, mladega diplomanta. Dodatno sva od delodajalcev v okviru petega vprašanja želela izvedeti tudi, kakšna so pričakovanja glede njihovih, lastnih obveznosti do potencialnih zaposlenih, mladih diplomantov. Vse ugotovitve tega poglavja se nanašajo na vzorec, ki je bil pridobljen z izvedbo anketnega vprašalnika v tem magistrskem delu (n=101).

5.4.1 Prevladujoč tip psihološke pogodbe

Pričakovanja sva predstavila tako, da sva najprej ugotovila, kateri tip psihološke pogodbe je za delodajalčeve in delojemalčeve obveznosti (pričakovanja) najbolj značilen. Prav tako, sva preverila ali se prevladujoč tip psihološke pogodbe razlikuje glede na velikost podjetja in njegovo lastništvo. Za razdelitev vzorca podjetij med javni in zasebni sektor ter glede na panogo podjetja, se zaradi njegove majhnosti nisva odločila. Prav tako sva večji fokus posvetila pričakovanjem delodajalcev od (potencialnih) delojemalcev, zato sva dodatne, post-hoc statistične teste glede na velikost in last podjetja izvedla le za slednje.

Glede na to, da so najine spremenljivke (obveznosti delojemalca oziroma delodajalca) merjene na Likertovi merski lestvici, sva za preverjanje razlik znotraj istega tipa psihološke pogodbe ali komponente glede na velikost podjetja ter razlik znotraj iste velikosti podjetja glede na različen tip psihološke pogodbe, komponente izvedla ne-parametrične statistične teste.

Tabela 6: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve in delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe

	DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI			DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI		
	TRANSAKCIJSKA	RELACIJSKA	URAVNOTEŽENA	TRANSAKCIJSKA	RELACIJSKA	URAVNOTEŽENA
Povprečje (aritmetična sredina)	2,29	3,89	3,88	2,35	3,53	3,71
Standardni odklon	1,06	0,97	1,02	1,05	1,10	1,03

Iz rezultatov izvedene opisne, statistične analize (Tabela 6) je moč ugotoviti, da je za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, najbolj značilen relacijski tip psihološke pogodbe, ki vsebuje komponenti stabilnosti in zvestobe. Na drugi strani je za

delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, najbolj značilen uravnotežen tip psihološke pogodbe. Slednji se ozira na komponente uspešnosti, razvoja ter zunanje tržnosti. Prav tako je moč opaziti, da je transakcijski tip psihološke pogodbe edini, ki ima večjo vrednost aritmetične sredine za delojemalčeve obveznosti v primerjavi z delodajalčevimi.

Preverila sva tudi ali je kateri tip psihološke pogodbe bolj značilen glede na velikost podjetja. Za ta namen sva po velikosti ustvarila tri skupine podjetij – mikro/malo podjetje (do 49 zaposlenih), srednje veliko podjetje (od 50 do 249 zaposlenih) in veliko podjetje (250 zaposlenih in več).

Najprej sva preverila, kateri tip psihološke pogodbe prevladuje za delodajalčeve obveznosti kot jih vidi delodajalec (Tabela 7).

Tabela 7: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe in velikost podjetja

Velikost podjetja	Število podjetij [n]	Povprečje (aritmetična sredina)/ Standardni odklon	DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI		
			TRANSAKCIJSKA	RELACIJSKA	URAVNOTEŽENA
Mikro/Malo	20	Povprečje (aritmetična sredina)	2,19	4,14	4,32
		Standardni odklon	0,75	0,56	0,61
Srednje veliko	28	Povprečje (aritmetična sredina)	2,29	3,80	3,81
		Standardni odklon	0,70	0,65	0,55
Veliko	53	Povprečje (aritmetična sredina)	2,33	3,84	3,74
		Standardni odklon	0,60	0,73	0,70

Z ozirom na izvedeno opisno, statistično analizo sva ugotovila, da pri mikro in majhnih podjetjih ter srednje velikih podjetjih prevladuje uravnotežen tip psihološke pogodbe (komponente uspešnosti, razvoja ter zunanje tržnosti).

Zanimivo pa je, da je za večja podjetja bolj značilen relacijski tip psihološke pogodbe (komponenti stabilnosti in zvestobe). Ker so bila prav večja podjetja v najinem vzorcu zastopana v največji meri (v 52 %), je na tem mestu moč iskati razlago, zakaj je pri celotnem vzorcu pri delodajalčevih obveznostih, brez razdelitve na velikost podjetja, prevladal relacijski tip psihološke pogodbe (Tabela 6).

Z izvedbo ne-parametričnega statističnega testa sva nadalje preverila ali znotraj posameznih tipov psiholoških pogodb obstajajo statistične razlike glede na različne velikosti podjetij. Na podlagi izvedenega Kruskal-Wallis testa (Priloga 6) ugotavljava, da so statistično značilne razlike le znotraj uravnoteženega tipa psihološke pogodbe. Slednji je bolj pomemben za majhna in mikro podjetja, kot za srednje velika in velika ($p=0,004$).

Prav tako sva na podlagi Friedmanovega testa (Priloga 7) ugotovila, da so razlike znotraj vseh velikosti podjetij glede na vse tri tipe psiholoških pogodb statistično značilne. Tako ima pri velikih podjetjih največjo pomembnost relacijski tip psihološke pogodbe, najmanjšo pa transakcijski tip ($p=0,000$). Pri srednje velikih ter mikro in majhnih podjetjih imata največjo pomembnost tako relacijski kot uravnoteženi tip psihološke pogodbe ($p=0,000$), najmanjšo pa transakcijski.

V nadaljevanju sva preverila kateri tip psihološke pogodbe prevladuje za delojemalčeve obveznosti glede na velikost podjetja, kot jih vidi delodajalec (Tabela 8).

Tabela 8: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe in velikost podjetja

Velikost podjetja	Število podjetij [n]	Povprečje (aritmetična sredina)/ Standardni odklon	DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI		
			TRANSAKCIJSKA	RELACIJSKA	URAVNOTEŽENA
Mikro/Malo	20	Povprečje (aritmetična sredina)	2,29	3,56	3,78
		Standardni odklon	0,58	0,43	0,63
Srednje veliko	28	Povprečje (aritmetična sredina)	2,38	3,50	3,79
		Standardni odklon	0,84	0,49	0,45
Veliko	53	Povprečje (aritmetična sredina)	2,35	3,53	3,63
		Standardni odklon	0,77	0,58	0,49

Na tem mestu sva sprva z izvedbo opisne statistične analize ugotovila, da je prav za vse velikosti podjetji, za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, značilen uravnoteženi tip psihološke pogodbe. Slednji je sicer najbolj zastopan pri srednje velikih podjetjih.

Nadalje sva, ponovno z izvedbo ne-parametričnega statističnega testa preverila ali znotraj omenjenih tipov psiholoških pogodb obstajajo statistične razlike glede na različne velikosti podjetij. Na podlagi rezultatov izvedenega Kruskal-Wallis testa (Priloga 8) ne moreva trditi, da se različno velika podjetja razlikujejo glede pomembnosti katerega od tipov psiholoških pogodb.

Tudi za vse delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe in velikost podjetja sva preverila ali obstajajo statistične razlike znotraj enako velikih podjetij glede na različne tipe psiholoških pogodb. Sprva sva z izvedbo Friedmanovega testa (Priloga 9) sva ugotovila, da so razlike znotraj vseh velikosti podjetij, glede na vse tri tipe psiholoških pogodb, statistično značilne ter, da ima prav pri vseh velikostih podjetij uravnotežen tip psihološke pogodbe največjo pomembnost, transakcijski pa najmanjšo ($p=0,000$). Nato sva z izvedbo post-hoc Wilxonovega testa (Priloga 10), upoštevajoč Bonferronijev popravek ugotovila, da so največje statistične razlike med relacijskim in transakcijskim ter uravnoteženim in transakcijskim tipom psihološke

pogodbe. Tako relacijski kot uravnoteženi tip imata večjo pomembnost pred transakcijskim tipom psihološke pogodbe pri vseh velikostih podjetij ($p=0,000$).

V naslednjem delu sva preverila kateri tip psihološke pogodbe je za delojemalčeve in delodajalčeve obveznosti najbolj značilen glede na pretežno lastništvo podjetij. Vzorec sva razdelila v dve skupini, in sicer podjetja, ki so pretežno v domači in tuji lasti.

Tabela 9: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe in pretežno lastništvo podjetja (domače, tuje)

Last podjetja	Število podjetij [n]	Povprečje (aritmetična sredina)/ Standardni odklon	DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI		
			TRANSAKCIJSKA	RELACIJSKA	URAVNOTEŽENA
Domača last	67	Povprečje (aritmetična sredina)	2,26	3,93	3,93
		Standardni odklon	0,72	0,70	0,63
Tuja last	34	Povprečje (aritmetična sredina)	2,36	3,80	3,77
		Standardni odklon	0,51	0,66	0,77

Iz rezultatov prikazanih v Tabeli 9, ki so bili pridobljeni z izvedeno opisno, statistično analizo sklepava, da sta pri domačih podjetjih, za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec najbolj značilna tako relacijski kot uravnotežen tip psihološke pogodbe, za podjetja, ki so pretežno v tuji lasti, pa relacijski.

Na podlagi izvedenega Kruskal-Wallis testa (Priloga 11) na tem mestu ne moreva trditi, da se podjetja v tuji oziroma domači lasti razlikujejo glede na pomembnost katerega izmed tipov psiholoških pogodb.

Z izvedbo Friedmanovega testa (Priloga 12) sva preverila tudi, če obstajajo statistične razlike znotraj podjetij, ki so v domači oziroma tuji lasti, glede na različne tipe psiholoških pogodb. Ugotovila sva, da so razlike znotraj podjetij v domači in tuji lasti, glede na vse tri tipe psiholoških pogodb, statistično značilne ter, da ima znotraj obeh vrst podjetij (domače, tuje), relacijski tip psihološke pogodbe največjo pomembnost, transakcijski pa najmanjšo ($p=0,00$).

Enako kot za delodajalčeve obveznosti, sva tudi za delojemalčeve obveznosti proučila, kateri tip psihološke pogodbe je najbolj značilen za podjetja v domači ter podjetja v tuji lasti (Tabela 10).

Na podlagi rezultatov izvedene opisne, statistične analize sva ugotovila, da je za podjetja v domači lasti za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, najbolj značilen uravnotežen tip psihološke pogodbe, za podjetja, ki so v tuji lasti, pa relacijski.

Tabela 10: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na tip psihološke pogodbe in pretežno lastništvo podjetja (domače, tuje)

Last podjetja	Število podjetij [n]	Povprečje (aritmetična sredina)/ Standardni odklon	DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI		
			TRANSAKCIJSKA	RELACIJSKA	URAVNOTEŽENA
Domača last	67	Povprečje (aritmetična sredina)	2,26	3,60	3,71
		Standardni odklon	0,71	0,53	0,51
Tuja last	34	Povprečje (aritmetična sredina)	2,52	3,38	3,70
		Standardni odklon	0,82	0,50	0,53

Tudi na tem mestu, na podlagi izvedenega Kruskal-Wallis testa (Priloga 13) ne moreva trditi, da se podjetja v tuji oziroma domači lasti razlikujejo glede na pomembnost katerega izmed tipov psiholoških pogodb.

Z izvedbo Friedmanovega testa (Priloga 14) sva ugotovila, da so razlike znotraj obeh vrst podjetij, glede na vse tri tipe psiholoških pogodb, statistično značilne ter, da ima tako pri podjetjih v domači kot pri podjetjih v tuji lasti uravnotežen tip psihološke pogodbe največjo pomembnost, transakcijski pa najmanjšo ($p=0,000$).

Z izvedbo post-hoc Wilcoxonovega testa (Priloga 15), upoštevajoč Bonferronijev popravek sva ugotovila, da so statistične razlike pri tujih podjetjih, kjer ima uravnotežen tip psihološke pogodbe večjo pomembnost od relacijskega ($p=0,001$), slednji pa večjo pomembnost od transakcijskega ($p=0,000$). Ugotovila sva tudi, da imata pri podjetjih v domači lasti relacijski in uravnoteženi tip psihološke pogodbe večjo pomembnost od transakcijskega ($p=0,000$).

5.4.2 Prevladujoče komponente psiholoških pogodb

V nadaljevanju poglavja analize rezultatov raziskave naju je zanimalo, katere od sedmih komponent psihološke pogodbe so najbolj značilne za delodajalčeve in delojemalčeve obveznosti s strani delodajalca. Slednje prikazuje Tabela 11.

Iz rezultatov izvedene opisne, statistične analize je moč sklepati, da največja vrednost aritmetične sredine za pričakovanja v zvezi z delodajalčevimi obveznosti pripada komponenti uspešnosti. Podobno, visoko vrednost aritmetične sredine za komponento uspešnosti je moč opaziti tudi pri delojemalčevih obveznosti, kjer je ta na drugem mestu, na prvem pa komponenta razvoj, ki je zanimivo druga po vrednosti aritmetične sredine za delodajalčeve obveznosti. Komponenti uspešnost in razvoj sta torej z vidika delodajalca umeščeni na prvi dve mesti, tako za delodajalčeve kot delojemalčeve obveznosti, prav tako pa obe pripadata uravnoteženemu tipu psihološke pogodbe.

Tabela 11: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve in delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe

Tip psihološke pogodbe	Komponenta psihološke pogodbe	Povprečje (aritmetična sredina)/ Standardni odklon	DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI	DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI
TRANSAKCIJSKA	KRATKOROČNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	2,29	2,34
		Standardni odklon	0,92	1,02
TRANSAKCIJSKA	OŽJE KOMPONENTE	Povprečje (aritmetična sredina)	2,29	2,35
		Standardni odklon	0,64	0,79
RELACIJSKA	ZVESTOBA	Povprečje (aritmetična sredina)	3,72	3,64
		Standardni odklon	0,75	0,60
RELACIJSKA	STABILNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	4,06	3,41
		Standardni odklon	0,83	0,80
URAVNOTEŽENA	USPEŠNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	4,16	4,01
		Standardni odklon	0,75	0,63
URAVNOTEŽENA	RAZVOJ	Povprečje (aritmetična sredina)	4,08	4,14
		Standardni odklon	0,82	0,66
URAVNOTEŽENA	ZUNANJA TRŽNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	3,39	2,98
		Standardni odklon	0,90	0,91

Tako pri obveznostih delodajalca kot delojemalca prevladujeta komponenti, ki sta bolj značilni za relacijski tip psihološke pogodbe, s tem, da stabilnost zaposlitve prednjači pri delodajalčevih obveznostih pred zvestobo, pri delojemalčevih obveznostih pa slednja pred stabilnostjo zaposlitve. Predpostavljava, da je razlog za prevlado relacijskega tipa psihološke pogodbe pred uravnoteženo, za delodajalčeve obveznosti, verjetno moč pripisati razmeroma višji vrednosti aritmetične sredine za komponento stabilnosti pri delojemalčevih obveznostih (4,06) v primerjavi z vrednostjo le-te pri delojemalčevih obveznostih (3,47). Transakcijski tip psihološke pogodbe s kratkoročnimi in ožjimi komponentami je za obveznosti delodajalca kot delojemalca, kot jih vidi delodajalec, manj značilen.

Prav tako, kot pri poglavju prevladujočih tipov psiholoških pogodb za delodajalčeve in delojemalčeve obveznosti, sva tudi za prevladujoče komponente psiholoških pogodb za delodajalčeve in delojemalčeve obveznosti preverila njihovo značilnost, sprva glede na velikost podjetja (mikro/majhno, srednje, veliko veliko) nato pa še glede na pretežno lastništvo podjetja (domače, tuje). Tudi v okviru analize prevladujočih komponent psiholoških pogodb se za razdelitev vzorca podjetij med javni in zasebni sektor ter glede na panogo podjetja zaradi njegove majhnosti nisva odločila.

Rezultate prevladujočih tipov psiholoških pogodb za delodajalčeve obveznosti, glede na velikost podjetja, prikazuje spodaj, v Tabeli 12.

Tabela 12: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe in velikost podjetja

KOMPONENTA PP ZA DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI	Povprečje (aritmetična sredina)/ Standardni odklon	Mikro/ Malo (n=20)	Srednje veliko (n=28)	Veliko (n=53)
USPEŠNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	4,45	4,20	4,03
	Standardni odklon	0,63	0,57	0,84
RAZVOJ	Povprečje (aritmetična sredina)	4,53	3,96	3,99
	Standardni odklon	0,56	0,75	0,89
STABILNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	4,51	3,91	3,97
	Standardni odklon	0,63	0,82	0,85
ZVESTOBA	Povprečje (aritmetična sredina)	3,78	3,69	3,71
	Standardni odklon	0,81	0,70	0,77
ZUNANJA TRŽNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	3,99	3,28	3,22
	Standardni odklon	0,87	0,79	0,88
OŽJE KOMPONENTE	Povprečje (aritmetična sredina)	2,24	2,29	2,31
	Standardni odklon	0,67	0,70	0,60
KRATKOROČNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	2,14	2,29	2,34
	Standardni odklon	1,03	0,97	0,86

Pri analizi delodajalčevih obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na velikost podjetja, sva ugotovila, da je uspešnost vodilna komponenta pri srednje velikih in velikih podjetjih. Zanimivo pa je pri mikro in majhnih podjetjih zgolj na tretjem mestu, vendar kljub temu, po vrednosti aritmetične sredine večja, kot pri srednje velikih in velikih podjetjih. Tako sta za ta podjetja značilni komponenti razvoja in stabilnosti pred komponento uspešnosti. Ker so slednja v najinem vzorcu predstavljala manjšino (20 %) je tako na skupnem povzetku, brez razdelitev podjetij glede na velikost (Tabela 11), uspešnost na prvem mestu. Komponente transakcijske psihološke pogodbe so glede na velikost podjetja za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec manj značilne.

V nadaljevanju sva zopet izvedla Kruskal-Wallis test (Priloga 16), s katerim sva preverila ali za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb obstajajo statistične razlike glede na različne velikosti podjetij. Ugotovila sva, da so za mikro in manjša podjetja, komponente razvoja ($p=0,019$), zunanje tržnosti ($p=0,009$) ter stabilnosti ($p=0,008$) bolj pomembne kot za srednje velika ter velika podjetja.

Preverila sva tudi ali so razlike znotraj posamezne velikosti podjetij glede na komponente psiholoških pogodb za delodajalčeve obveznosti statistično značilne. Z izvedenim Friedmanovim testom (Priloga 17) ugotavljava, da ima pri majhnih in mikro podjetjih

največjo pomembnost komponenta stabilnost, najmanjšo pa ožje komponente ($p=0,000$). Tako kot pri srednje velikih kot pri velikih podjetjih ima največjo pomembnost komponenta uspešnosti ($p=0,000$). Najmanjšo pomembnost pri slednjih imajo ožje komponente, pri srednje velikih pa kratkoročne komponente ($p=0,000$).

Za delojemalčeve obveznosti kot jih vidi delodajalec glede na velikost podjetja (Tabela 13), sva ugotovila, da je razvoj komponenta z najvišjo povprečno vrednostjo pri vseh velikostih podjetij. Prav tako je tudi komponenta uspešnosti pri vseh velikostih podjetij na drugem mestu, obe omenjeni komponenti pa sta značilni za uravnotežen tip psihološke pogodbe ter na prvih dveh mestih v skupnem povzetku, brez razdelitve podjetij glede na velikost (Tabela 12). Komponente transakcijske psihološke pogodbe so tudi v tem primeru za delojemalčeve obveznosti kot jih vidi delodajalec manj značilne.

Z izvedbo Kruskal-Wallis testa (Priloga 18) sva preverila ali znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb obstajajo statistične razlike glede na različne velikosti podjetij. Ugotovila sva, da ne moreva trditi, da se različno velika podjetja razlikujejo glede pomembnosti katere izmed komponent psihološke pogodbe.

Preverila sva tudi, ali so razlike znotraj posamezne velikosti podjetij glede na komponente psiholoških pogodb statistično značilne. Na podlagi Friedmanovega testa (Priloga 19) ugotavljava, da so razlike pri vseh velikostih podjetij značilne ter, da je pri vseh velikostih podjetij komponenta razvoja najbolj pomembna, ožje komponente pa najmanj pomembne ($p=0,000$).

Tabela 13: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe in velikost podjetja

KOMPONENTA PP ZA DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI	Povprečje (aritmetična sredina)/Standardni odklon	Mikro/ Malo (n=20)	Srednje veliko (n=28)	Veliko (n=53)
RAZVOJ	Povprečje (aritmetična sredina)	4,16	4,18	4,10
	Standardni odklon	0,69	0,56	0,70
USPEŠNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	3,84	4,14	4,00
	Standardni odklon	0,59	0,54	0,68
ZVESTOBA	Povprečje (aritmetična sredina)	3,46	3,64	3,71
	Standardni odklon	0,66	0,45	0,64
STABILNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	3,65	3,37	3,35
	Standardni odklon	0,86	0,71	0,81
ZUNANJA TRŽNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	3,35	3,05	2,80
	Standardni odklon	1,00	0,99	0,80
OŽJE KOMPONENTE	Povprečje (aritmetična sredina)	2,33	2,36	2,36
	Standardni odklon	0,62	0,88	0,82
KRATKOROČNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	2,25	2,39	2,34
	Standardni odklon	0,90	1,08	1,04

Pri razdelitvi delodajalčevih obveznosti, kot jih vidi delodajalec glede na pretežno lastništvo podjetja (Tabela 14) sva ugotovila, da je za podjetja v domači lasti najbolj značilna komponenta razvoj, ki ima le malo večjo vrednost aritmetične sredine v primerjavi s komponento uspešnosti, ki pa je na prvem mestu pri podjetjih, ki so pretežno v tuji lasti. Obe komponenti sta značilni za uravnoteženi tip psihološke pogodbe ter na prvih dveh mestih v skupnem povzetku, brez razdelitve podjetij na domačo in tujo last. Komponente transakcijske psihološke pogodbe so glede na lastništvo podjetja za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, manj značilne.

Tudi na tem mestu sva izvedla Kruskal-Wallis test (Priloga 20) ter tako preverila ali znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb obstajajo statistične razlike glede na last podjetja. Ugotovila sva, da je za podjetja v domači lasti komponenta stabilnosti bolj pomembna kot pri podjetjih v tuji lasti ($p=0,031$). Prav tako sva ugotovila, da ne moreva trditi, da se podjetja v domači oziroma tuji lasti razlikujejo glede na pomembnost katere koli izmed ostalih komponent psiholoških pogodb.

Z izvedbo Friedmanovega testa (Priloga 21), s katerim sva preverila ali so znotraj domačih ter znotraj tujih podjetij značilne razlike med komponentami psiholoških pogodb, ugotavlja, da ima tako pri podjetjih v domači lasti kot pri podjetjih v tuji, največjo pomembnost komponenta uspešnosti, najmanjšo pa ožje komponente ($p=0,000$).

Tabela 14: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe in pretežno lastništvo podjetja (domače, tuje)

KOMPONENTA PP ZA DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI	Povprečje (aritmetična sredina)/Standardni odklon	Domače (n=67)	Tuje (n=34)
USPEŠNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	4,18	4,12
	Standardni odklon	0,71	0,83
RAZVOJ	Povprečje (aritmetična sredina)	4,19	3,88
	Standardni odklon	0,73	0,95
STABILNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	4,16	3,86
	Standardni odklon	0,84	0,78
ZVESTOBA	Povprečje (aritmetična sredina)	3,71	3,74
	Standardni odklon	0,80	0,67
ZUNANJA TRŽNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	3,43	3,30
	Standardni odklon	0,89	0,91
OŽJE KOMPONENTE	Povprečje (aritmetična sredina)	2,27	2,34
	Standardni odklon	0,70	0,50
KRATKOROČNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	2,24	2,38
	Standardni odklon	0,97	0,83

Razdelitev delojemalčevih obveznosti, kot jih vidi delodajalec glede na pretežno lastništvo podjetja (Tabela 15), potrjuje ugotovitev v skupnem povzetku, brez razdelitve glede na lastništvo podjetja (Tabela 11). Tako sta tudi pri tej razdelitvi na prvih dveh mestih

komponenti razvoj in uspešnost, ki pripadata uravnoveženemu tipu psihološke pogodbe, na tretjem in četrtem mestu pa zvestoba in stabilnost, ki pripadata relacijskemu tipu psihološke pogodbe. Komponente transakcijske psihološke pogodbe so tudi v tem primeru za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, manj značilne.

Kruskal-Wallis test (Priloga 22), s katerim sva zopet preverila ali znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb obstajajo statistične razlike glede na last podjetja, je pokazal, da je za domača podjetja komponenta stabilnosti bolj pomembna kot za podjetja v tuji lasti ($p=0,005$). Prav tako sva ugotovila, da ne moreva trditi, da se podjetja v domači oziroma tuji lasti razlikujejo glede na pomembnost katere izmed ostalih komponent psiholoških pogodb.

Nazadnje sva, zopet z izvedbo Friedmanovega testa (Priloga 23), s katerim sva preverila ali so znotraj domačih ter znotraj tujih podjetij značilne razlike med komponentami psiholoških pogodb ugotovila, da ima tako pri podjetjih v domači lasti, kot pri podjetjih v tuji, največjo pomembnost komponenta razvoj, najmanjšo pa ožje komponente ($p=0,000$).

Tabela 15: Vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidi delodajalec, glede na komponente psihološke pogodbe in pretežno lastništvo podjetja (domače, tuje)

KOMPONENTA PP ZA DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI	Povprečje (aritmetična sredina)/Standardni odklon	Domače (n=67)	Tuje (n=34)
RAZVOJ	Povprečje (aritmetična sredina)	4,22	3,98
	Standardni odklon	0,59	0,76
USPEŠNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	4,03	3,95
	Standardni odklon	0,62	0,65
ZVESTOBA	Povprečje (aritmetična sredina)	3,62	3,69
	Standardni odklon	0,58	0,65
STABILNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	3,59	3,07
	Standardni odklon	0,78	0,72
ZUNANJA TRŽNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	2,88	3,17
	Standardni odklon	0,96	0,79
OŽJE KOMPONENTE	Povprečje (aritmetična sredina)	2,30	2,46
	Standardni odklon	0,74	0,89
KRATKOROČNOST	Povprečje (aritmetična sredina)	2,21	2,59
	Standardni odklon	1,00	1,00

5.4.3 Prevladujoča pričakovanja delodajalca/delojemalca na podlagi psiholoških pogodb

Opisna statistična analiza je bila prav tako uporabljena za ugotovitev največjih vrednosti posameznih obveznosti delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delodajalec (Tabela 16).

Tabela 16: Pet glavnih obveznosti (pričakovanj) delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delodajalec (na lestvici od 1 do 5)

Povprečje (aritmetična sredina)/ Standardni odklon	DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI		DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI	
	Povprečje (aritmetična sredina)	4,27	Stabilna plača in ugodnosti za zaposlenega	4,44
Standardni odklon	0,80	0,78		
Povprečje (aritmetična sredina)	4,20	Podpora, da delojemalec doseže kar se da visoko raven uspešnosti	4,25	Je osebno pripaden delodajalčevem podjetju
Standardni odklon	0,85		0,90	
Povprečje (aritmetična sredina)	4,19	Stabilna zaposlitev	4,19	Razvija spretnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za delodajalčevo podjetje
Standardni odklon	0,91		0,76	
Povprečje (aritmetična sredina)	4,17	Napredek skupaj z delodajalčevim podjetjem	4,17	Išče razvojne priložnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za delodajalčevo podjetje
Standardni odklon	0,33		0,81	
Povprečje (aritmetična sredina)	4,16	Podpora pri doseganju ciljev, ki postajajo vedno zahtevnejši	4,11	Poskuša postati vedno bolj dragocen za delodajalčevo podjetje
Standardni odklon	0,83		0,76	

Na tem mestu je bilo ugotovljeno, da delodajalci (kadroviki oziroma lastniki podjetij), ki so bili vključeni v raziskavo, kot svojo glavno obveznost do delojemalcev, vidijo zagotovitev stabilne plače in ugodnosti za njihove zaposlene, ki skupaj s stabilnostjo zaposlitve na tretjem mestu pripadata relacijskemu tipu psihološke pogodbe ter komponentama stabilnosti in razvoja.

Prav tako se jim zdi pomembno, da svojim zaposlenim nudijo podporo za doseg maksimalne ravni uspešnosti, napredek skupaj z njihovim podjetjem ter podporo pri doseganju ciljev, ki postajajo s časom vse bolj zahtevni. Zadnje tri obveznosti pripadajo uravnoteženemu tipu psihološke pogodbe ter komponentama razvoja in uspešnosti.

Na podlagi analize celotnega, drugega sklopa vprašanj lahko torej sklepamo, da pričakovanja delodajalcev od mladih diplomantov, pripadnikov generacije Y (v nadaljevanju delojemalcev), v največji meri odgovarjajo uravnoteženemu tipu psihološke pogodbe. Za slednjo so značilne komponente uspešnosti, razvoja ter zunanje tržnosti, pri čemer ne smemo pozabiti dejstva, da sta dokaj visoke vrednosti aritmetičnih sredin dosegli tudi komponenti zvestobe in stabilnosti (pred zunanjo tržnostjo), ki sicer pripadata relacijskemu tipu psihološke pogodbe.

Iz nadaljnje podrobnejše analize lahko ugotovimo, da delodajalci pri mladih zaposlenih najbolj cenijo varovanje ugleda delodajalčevega podjetja ter od njih pričakujejo, da so njihovem podjetju osebno pripadni. Zanimivo, obe pričakovanji pripadata relacijskemu tipu psihološke pogodbe ter komponenti zvestobe, kljub temu, da smo v začetni fazi analize ugotovili, da je najbolj značilen tip psihološke pogodbe za delojemalčeve obveznosti, z vidika delodajalca, uravnotežen.

Prav tako pričakujejo, da delojemalci razvijajo spretnosti in iščejo razvojne priložnosti, ki izboljšajo njihovo vrednost za delodajalčevo podjetje, ter da poskušajo s časom postati vedno bolj dragoceni za delodajalčevo podjetje. Omenjena tri pričakovanja pripadajo uravnoteženemu tipu psihološke pogodbe ter se prav vsa navezujejo na komponento razvoja.

Tako kot pri poglavju prevladujočih komponent ter tipov psiholoških pogodb sva za prevladujoča pričakovanja delodajalca/delojemalca s strani delodajalca preverila njihovo značilnost glede na velikost podjetja. Rezultate le-teh prikazujeva v Prilogi 4.

Ugotovila sva, da delodajalci kot svoje glavne obveznosti v vseh velikostih podjetij (mikro/malo, srednje veliko in veliko) vidijo zagotavljanje stabilne plače in ugodnosti ter omogočanje napredka delojemalcu skupaj skupaj z delodajalčevim podjetjem. Prav tako je med pet najpomembnejših obveznosti uvrščeno omogočanje razvojnih priložnostih znotraj delodajalčevega podjetja ter obveznost do varne zaposlitve pri mikro in majhnih podjetjih. Podpora, za doseganje maksimalne ravni uspešnosti je uvrščena med glavnih pet delodajalčevih obveznosti v mikro in majhnih ter srednje velikih podjetjih. Za slednje je velikega pomena tudi pomoč pri odzivanju na vse večje zahteve v panogi ter podpora pri doseganju ciljev, ki postajajo vedno zahtevnejši (tudi med glavnimi pričakovanji velikih podjetij). Velika podjetja kot svojo glavno obveznost vidijo zagotavljanje stabilne zaposlitve ter zagotavljanje pogojev, da se delojemalec lahko prilagaja novim in večjim zahtevam za doseganje uspešnosti.

Nadalje ugotavlja, da so glavna pričakovanja delodajalcev od delojemalcev, ki se kot najpomembnejša pojavijo v vseh velikostih podjetij (mikro/malo, srednje veliko in veliko), dejstvo, da delojemalec varuje ugled delodajalčevega podjetja ter, da stalno razvija spretnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za delodajalčevo podjetje. Mikro in majhna ter velika podjetja v veliki meri pričakujejo, da delojemalec stalno išče razvojne priložnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za delodajalčevo podjetje ter, da poskuša postati vedno bolj dragocen za delojemalčevo podjetje. Mikro/majhna in velika podjetja od svojega delojemalca pričakujejo, da aktivno išče priložnosti za razvoj in usposabljanje. Srednje velika podjetja močan pomen pripisujejo pričakovanju, da se delojemalec pozitivno odzove na spreminjajoče se zahteve glede delovne uspešnosti ter, da se zaradi poslovne konkurenčnosti prilagodi temu, da mora biti sčasoma, tekom svoje kariere, vse bolj in bolj uspešen. Srednje velika in velika podjetja pričakujejo še, da so delojemalci osebno pripadni njihovemu podjetju.

Nazadnje sva za prevladujoča pričakovanja delodajalca/delojemalca s strani delodajalca preverila njihovo značilnost še glede na lastništvo podjetja (Tabela 17).

Tabela 17: Pet glavnih obveznosti (pričakovanj) delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delodajalec (na lestvici od 1 do 5, standardni odkloni ležeče), glede na last podjetja

DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI			
Domača last		Tuja last	
Glavna obveznost (pričakovanje)	Vrednost aritmetične sredine in standardnega odklona	Glavna obveznost (pričakovanje)	Vrednost aritmetične sredine in standardnega odklona
Stabilna plača in ugodnosti	4,39	Podpora, da doseže kar se da visoko raven uspešnosti	4,24
	0,74		0,99
Napredek skupaj z Vašim podjetjem	4,27	Podpora pri doseganju ciljev, ki postajajo vedno zahtevnejši	4,12
	0,75		0,95
Stabilna zaposlitev	4,24	Stabilna zaposlitev	4,09
	0,95		0,83
Priložnost za razvoj kariere znotraj Vašega podjetja	4,19	Pomoč pri odzivanju na vse večje zahteve v panogi	4,06
	0,86		0,89
Pomoč pri odzivanju na vse večje zahteve v panogi	4,19	Omogočanje, da se prilagaja za doseganje uspešnosti	4,06
	0,82		0,85
Razvojne priložnosti v Vašem podjetju	4,19		
	0,78		
DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI			
Domača last		Tuja last	
Glavna obveznost (pričakovanje)	Vrednost aritmetične sredine in standardnega odklona	Glavna obveznost (pričakovanje)	Vrednost aritmetične sredine in standardnega odklona
Varuje ugled Vašega podjetja	4,40	Varuje ugled Vašega podjetja	4,50
	0,76		0,83
Razvija spretnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	4,28	Je osebno pripaden Vašemu podjetju	4,38
	0,67		0,92
Išče razvojne priložnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	4,24	Se pozitivno odzove na spreminjajoče zahteve glede njegove delovne uspešnosti	4,03
	0,70		0,83
Je osebno pripaden Vašemu podjetju	4,18	Išče razvojne priložnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	4,03
	0,89		1,00
Poskuša postati vedno bolj dragocen za Vaše podjetje	4,18	Se zaradi poslovne konkurenčnosti prilagodi temu, da mora biti bolj uspešen	4,00
	0,69		0,82
		Razvija spretnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	4,00
			0,89

Ugotovila sva, da delodajalci tako v podjetjih, ki so v tuji lasti, kot v podjetjih v domači lasti, kot svoje glavne obveznosti do delojemalcev vidijo zagotavljanje stabilne zaposlitve ter pomoč pri odzivanju na vse večje zahteve v panogi. Podjetja v domači lasti za razliko od podjetij v tuji lasti kot najbolj pomembne obveznosti do svojih delojemalcev vidijo še zagotavljanje stabilne plače in ugodnosti za zaposlene, zagotavljanje napredka, omogočanje priložnosti za njihov razvoj znotraj podjetja ter omogočanje priložnosti za

njihov razvoj. Podjetja v tuji lasti v primerjavi s podjetji v domači lasti vidijo svoje glavne obveznosti še v zagotavljanju podpore delojemalcem za doseg maksimalno visoke ravni uspešnosti, podporo pri doseganju ciljev, ki postajajo vse bolj zahtevni, ter določeno mero prilagajanja za doseg delojemalčeve uspešnosti.

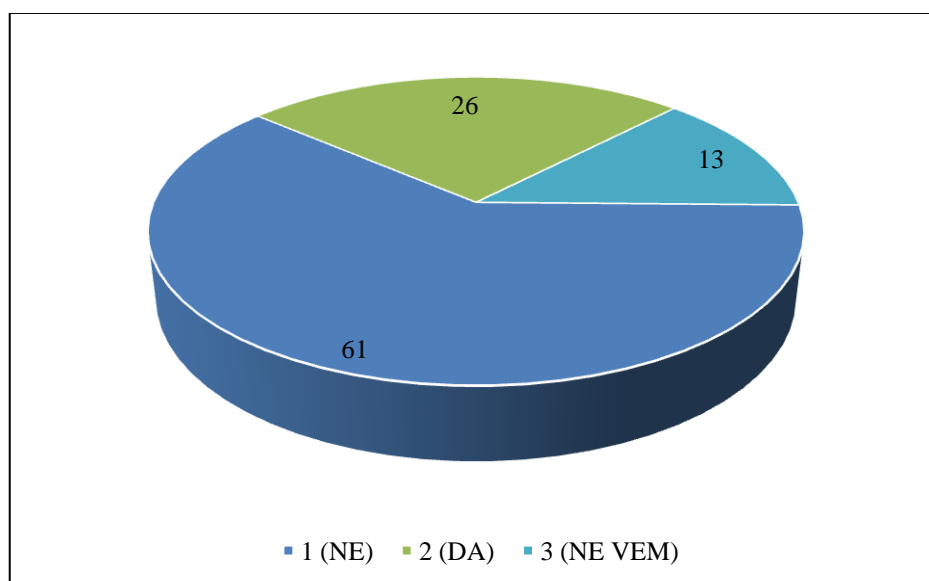
Prav tako sva ugotovila, da so si glavna pričakovanja podjetij od (bodočih) zaposlenih glede na lastništvo podjetja precej podobna. Kadroviki oziroma lastniki tako podjetij v domači kot v tuji lasti pričakujejo, da delojemalec varuje ugled njihovega podjetja, je letemu osebno pripaden, stalno razvija spretnosti, ki izboljšujejo njegovo vrednost za delodajalčevo podjetje, ter išče razvojne priložnosti, ki izboljšujejo njegovo vrednost za delodajalčevo podjetje.

Za podjetja v domači lasti je pomembno še, da delodajalec poskuša postati vedno bolj dragocen za delojemalčevo podjetje, za podjetja v tuji lasti pa, da se delojemalec pozitivno odzove na spreminjajoče se zahteve glede njegove delovne uspešnosti ter, da se zaradi poslovne konkurenčnosti prilagodi temu, da mora biti bolj uspešen.

5.4.4 Pristopi managementa talentov v podjetjih

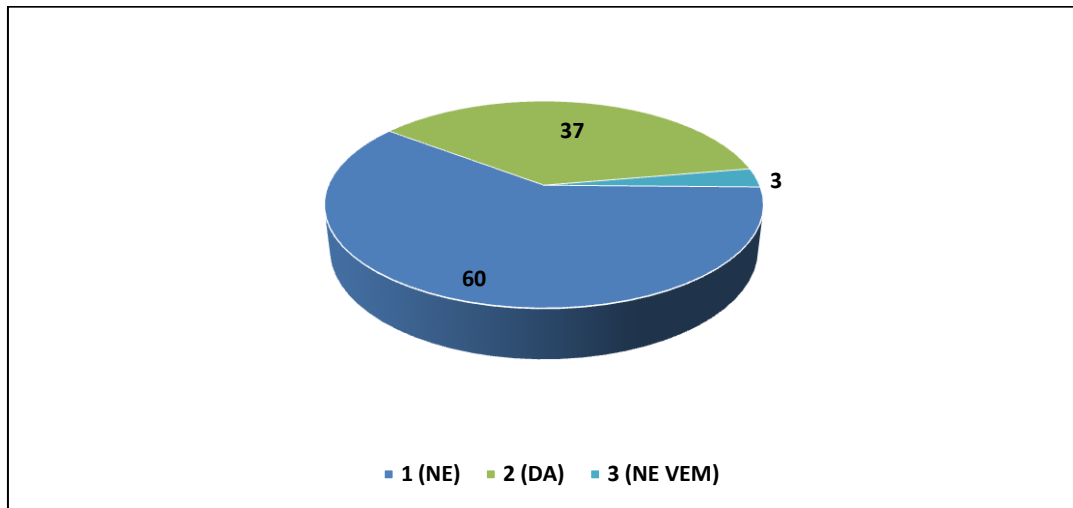
V okviru tretjega sklopa vprašanj (III. Pristopi pri zaposlovanju mladih) naju je sprva zanimalo ali kadrovski oddelek podjetja, v katerem deluje respondent (kadrovik oziroma lastnik), uporablja drugačne pristope pri privabljanju in zaposlovanju mladih diplomantov kot ostalih. Iz odgovorov (Slika 18) je bilo mogoče ugotoviti, da tak pristop uporablja le 26 % izmed vseh anketiranih podjetij, 74 % podjetij pa takega pristopa ne uporablja oziroma respondent z njim ni seznanjen.

Slika 18: Uporaba drugačnih pristopov privabljanja in zaposlovanja mladih diplomantov (n=101, v %)?



Nazadnje naju je v okviru tretjega sklopa vprašanj zanimalo ali ima podjetje, v katerem deluje respondent (kadrovnik oziroma lastnik) posebej izdelane pristope, sisteme za razvoj, napredovanje in zadržanje mladih talentov. Iz odgovorov (Slika 19) je bilo mogoče ugotoviti, da tak pristop uporablja le 37 % izmed vseh anketiranih podjetij, 63 % podjetij pa takega pristopa ne uporablja oziroma respondent z njim ni seznanjen.

Slika 19: Ali imate v vašem podjetju posebej izdelane pristope, sisteme za razvoj, napredovanje in zadržanje mladih talentov? (n=101, v %)



5.5 Primerjalna analiza pričakovanj med generacijo Y in delodajalci

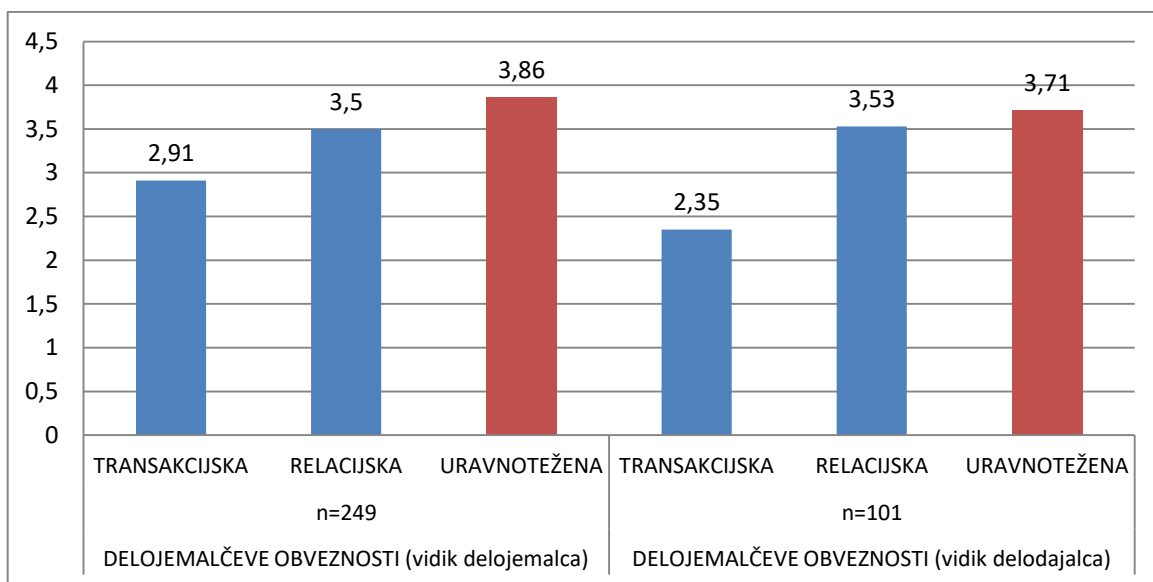
V okviru omenjenega podpoglavja bova na podlagi ugotovitev, pridobljenih z analizo raziskave Dziewanowska, Pearce in Zupan (2016) ter izsledki raziskave izvedene v tem magistrskem delu, primerjala glavna pričakovanja – obveznosti tako delojemalcev, kot jih vidijo delodajalci (predvsem mladi diplomanti, pripadniki generacije Y) na eni strani in podjetja na drugi strani, kot tudi obveznosti delodajalcev, kot jih vidijo eni v primerjavi z drugimi.

Pričakovanja bova primerjala z uporabo že omenjenega orodja psiholoških pogodb. Tako bova v prvem delu najprej primerjala, kateremu tipu psihološke pogodbe pripadajo posamezna pričakovanja, obveznosti. Nadaljevala bova s pregledom najbolj značilnih komponent psiholoških pogodb, zaključila pa z neposredno primerjavo najpomembnejših pričakovanj – delojemalčevih in delodajalčevih obveznosti obeh strani ter poskušala posebej izpostaviti tista, ki so enim in drugim najbolj skupna.

Predvidevava, da nama bo neposredna primerjava ter ugotovitev skupnih pričakovanj v veliko pomoč pri podajanju predlogov za razvoj managementa talentov v zaključnem poglavju magistrskega dela.

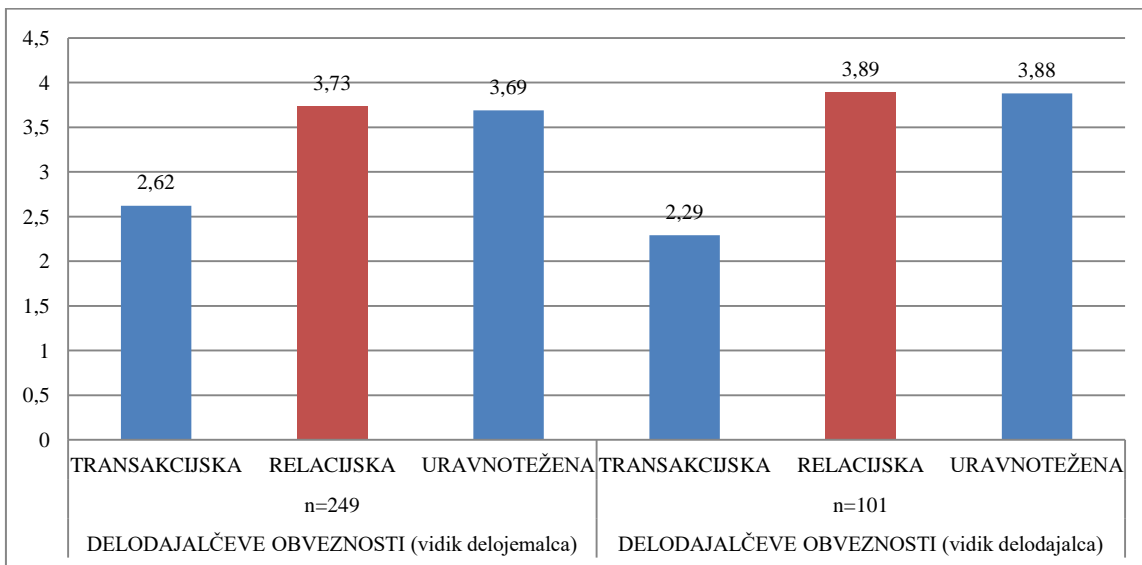
Če se najprej ozremo na prevladujoč tip psihološke pogodbe za delojemalčeve obveznosti, kot jih vidijo generacija Y na eni strani ter podjetja na drugi strani, lahko s pomočjo povzetkov iz Tabel 2 in 6 hitro ugotovimo, da je najbolj značilen uravnotežen tip psihološke pogodbe, kar prikazuje tudi v Sliki 20. Za omenjeni tip psihološke pogodbe, za katerega so značilne komponente razvoja, uspešnosti ter zunanje tržnosti, ima aritmetična sredina višjo vrednost z vidika delojemalcev. Za uravnoteženi tip psihološke pogodbe so značilna pričakovanja s strani delodajalcev do razvoja zaposlenih, predvsem na področju iskanja novih priložnosti za usposabljanje, praviloma znotraj delodajalčevega podjetja, ter maksimizacije delojemalčeve vrednosti za delodajalčevo podjetje. S strani delojemalca se pričakuje predvsem omogočanje dodatnih priložnosti za napredovanje in razvoj, zopet znotraj delodajalčevega podjetja.

Slika 20: Skupni tip psihološke pogodbe glede na delojemalčeve obveznosti



Pri delodajalčevih obveznostih, kot jih vidijo tako delojemalci, kot podjetja pa lahko s pomočjo rezultatov iz Tabel 2 in 6 ugotovimo, da prevladuje skupen tip relacijske psihološke pogodbe, kar je razvidno tudi iz Slike 21. Zanj sta značilni komponenti zvestobe in stabilnosti. Z vidika delodajalcev je vrednost aritmetične sredine za omenjen tip psihološke pogodbe še nekoliko višja v primerjavi z vrednostjo aritmetične sredine z vidika delojemalcev. Transakcijski tip psihološke pogodbe je za pričakovanja tako delojemalcev kot delodajalcev najmanj izrazit.

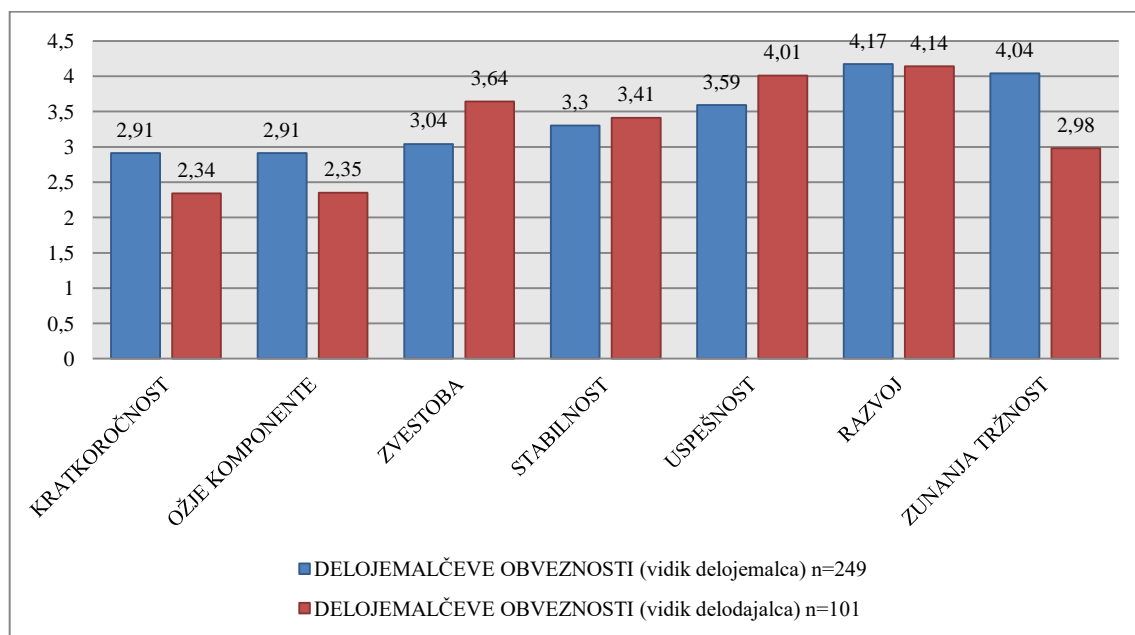
Slika 21: Skupni tip psihološke pogodbe glede na delodajalčeve obveznosti



Na podlagi rezultatov glede na tip psihološke pogodbe tako v primeru delojemalčevih obveznosti kot tudi v primeru delodajalčevih obveznosti, bi lahko smatrala, da bodo najpomembnejše komponente psiholoških pogodb razvoj, uspešnost, zunanja tržnost, zvestoba in stabilnost.

Najbolj skupna komponenta psiholoških pogodb za delojemalčeve obveznosti, tako z vidika delojemalca kot delodajalca, je komponenta razvoj, saj ima iz obeh vidikov najvišjo vrednost aritmetične sredine. To je razvidno tudi iz Slike 22. Dokaj skupna je tudi komponenta uspešnosti, ki je z vidika delojemalca sicer na tretjem mestu po vrednosti aritmetične sredine in na drugem mestu z vidika delodajalca. Na tem mestu se je vredno ozreti tudi na komponento zunanje tržnosti, ki je z vidika delojemalcev zelo pomembna – na drugem mestu po vrednosti aritmetične sredine. Zanimivo pa je, da je ta z vidika delodajalca šele na petem mestu po vrednosti aritmetične sredine. Na podlagi teh rezultatov še dodatno potrjujeva uravnoteženi tip psihološke pogodbe v primeru delojemalčevih obveznosti tako z vidika delojemalca kot tudi delodajalca.

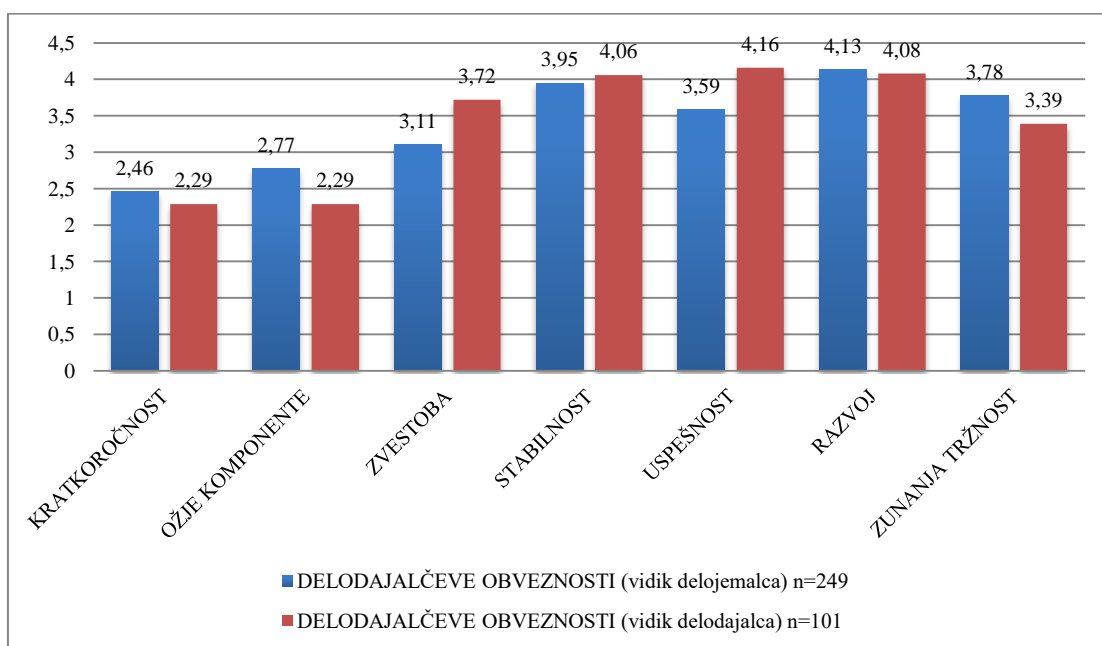
Slika 22: Skupne komponente psihološke pogodbe za delojemalčeve obveznosti



Na podlagi vrednosti aritmetičnih sredin delodajalčevih obveznosti, prikazanih v Tabeli 3 in 11, lahko trdimo, da je z vidika delojemalca najpomembnejša komponenta razvoj. Ta pa je z vidika delodajalca po vrednosti aritmetične sredine šele na drugem mestu. Delodajalec kot svojo glavno obveznost namreč vidi uspešnost, ki pa je z vidika delojemalca šele na četrtem mestu. Kljub temu bi lahko rekli, da je glede na vrednost aritmetičnih sredin tudi za delodajalčeve obveznosti najbolj skupna komponenta razvoj, saj sta ji tako delojemalec kot delodajalec zelo naklonjena. V tem primeru komponente odstopajo od komponent, ki so značilne za relacijski tip psihološke pogodbe, ki naj bi bila po podatkih iz Grafikonu 2 značilna za delodajalčeve obveznosti tako z vidika delojemalca kot tudi z vidika delodajalca. Vseeno pa lahko v Sliki 23 opazimo višje vrednosti aritmetičnih sredin za komponenti zvestoba in stabilnost, ki sta značilni za relacijski tip psihološke pogodbe. Le-te so tudi z vidika delodajalca višje, kar vseeno delno potrjuje tenko mejo med relacijskim ter uravnoteženim tipom psiholoških pogodb.

Prav tako je obema stranema dokaj skupno dejstvo, da so, tako za delojemalčeve kot za delodajalčeve obveznosti, ožje komponente ter komponenta kratkoročnosti prepričljivo na zadnjem mestu po vrednosti aritmetične sredine. Verjetno so na omenjeni komponenti vezana pričakovanja, ki so tako delojemalcem kot delodajalcem v okviru poslovnega odnosa manj pomembne ter se na njih najverjetneje ne bodo posebej osredotočali.

Slika 23: Skupne komponente psihološke pogodbe za delodajalčeve obveznosti



V Tabeli 18 prikazuje še neposredno primerjavo pričakovanj delojemalcev od delodajalcev (delodajalčeve obveznosti) s pričakovanji delodajalcev od delojemalcev (delojemalčeve obveznosti). Kot že ugotovljeno, je velik poudarek opaziti predvsem pri pričakovanjih, vezanih na komponento razvoj, tako s strani delodajalcev kot s strani delojemalcev.

Tabela 18: Primerjava vrednosti aritmetičnih sredin ter standardnih odklonov (na lestvici od 1 do 5) za delodajalčeve obveznosti, kot jih vidi delojemalec z delojemalčevimi obveznostmi, kot jih vidi delodajalec

Povprečje (aritmetična sredina)/ Standardni odklon	DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI (vidik delojemalca)		DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI (vidik delodajalca)	
	Slovenija n=249		Slovenija n=101	
Povprečje (aritmetična sredina)	4,33	Pomoč pri razvoju spretnosti, ki povečujejo mojo konkurenčnost zunaj organizacije	4,44	Varovanje ugleda delodajalčevega podjetja
Standardni odklon	0,85		0,78	
Povprečje (aritmetična sredina)	4,27	Priložnosti za napredovanje	4,25	Je osebno pripaden delodajalčevemu podjetju
Standardni odklon	0,74		0,90	
Povprečje (aritmetična sredina)	4,27	Stabilna zaposlitev	4,19	Razvija spretnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za delodajalčevo podjetje
Standardni odklon	0,85		0,76	
Povprečje (aritmetična sredina)	4,25	Priložnosti za razvoj znotraj podjetja	4,17	Išče razvojne priložnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za delodajalčevo podjetje
Standardni odklon	0,86		0,81	
Povprečje (aritmetična sredina)	4,20	Plačilo in dodatne ugodnosti	4,11	Poskuša postati vedno bolj dragocen za delodajalčevo podjetje
Standardni odklon	0,98		0,76	

Prav tako lahko slednja primerjava predstavlja dober povzetek pričakovanj, na katera se bodo mogla podjetja še posebej osredotočiti. Pri tistih, ki so za delojemalca najbolj

pomembna, se bodo morali delodajalci potruditi, da jih bodo v čim večji meri dosegali, saj bodo le na tak način lahko zadržali najboljše kadre, ki pripadajo generaciji Y.

Seveda pri vseh svojih obveznostih verjetno ne bodo popuščali. Najverjetneje bodo podjetja, v svojem poslovnem odnosu z delojemalci, zlahka postavila pravila za doseganje pričakovanj, ki so njim najbolj pomembna, delojemalcem pa najmanj.

Največ truda bo tako s strani podjetij kot s strani delojemalcev potrebnega pri usklajevanju obveznosti in pričakovanj, ki so tako enim kot drugim najmanj skupna.

6 RAZISKAVA MANAGEMENTA TALENTOV V PODJETJU LEK D.D.

6.1 Opis podjetja

Podjetje Lek je član Skupine Sandoz, Novartisove generične divizije, pionirja na področju podobnih bioloških zdravil in drugega največjega proizvajalca generičnih zdravil na svetu. Že od začetka delovanja ga zaznamujeta dinamičen razvoj in težnja po internacionalizaciji poslovanja. Najpomembnejša značilnost podjetja Lek je stalna in intenzivna rast, ki je v zadnjem obdobju le še bolj izrazita. Podjetje Lek že 70 let soustvarja razvojne tokove v svetovni farmacevtski industriji in neprekinjeno raste. Je slovenska, evropska in svetovna farmacevtska generična družba. So vodilni Sandozov razvojni center in ena ključnih proizvodnih lokacij za tehnološko zahtevne projekte. Številni inovativni razvojni projekti so plod lastnega znanja in izkušenj, saj razvojna dejavnost poteka v treh razvojnih centrih. V Tabeli 19 prikazujeva pomembnejše podatke o poslovanju v letu 2015 (Lek d.d., 2015).

Tabela 19: Pomembnejši podatki o poslovanju v letu 2015

Kazalnik	Enota	31.12.2015	31.12.2014	Indeks 2015/2014
Čisti prihodki od prodaje	mio. EUR	849.413,00	761.338,00	112
Obveznosti do virov sredstev	mio. EUR	988.717,00	903.743,00	109
Kapital	mio. EUR	616.658,00	500.362,00	123

Vir: Lek d.d., Poročilo o trajnostnem razvoju družbe Lek d.d. za leto 2015, 2016, str. 7.

6.1.1 Zgodovina podjetja

Od jeseni 1944 do osvoboditve je v Črnomlju deloval kemijsko-farmacevtski laboratorij sanitetnega oddelka Glavnega štaba Slovenije, ki je bil predhodnik farmacevtske tovarne Lek. Lek, tovarna zdravil, Ljubljana je bila uradno ustanovljena 31. oktobra 1946. Ob ustanovitvi je bilo v njem zaposlenih 85 ljudi, podjetje pa je imelo tri proizvodne obrate: Ljubljana, Mengeš in Hrastnik. Njihovi prvi nalogi sta bili obogatitev izbora izdelkov in povečanje količine doma izdelanih zdravil (Lek d.d., 2015).

Prvi intenzivni val rasti je bil v šestdesetih letih, ko se je z novimi vlaganji začela hitra rast, naraščalo je število zaposlenih, dvigovala pa se je tudi stopnja izobrazbene strukture. S tem so se takrat močno utrdili in prodrli v takratno Sovjetsko zvezo. Razvojni koncept podjetja je slonel na čim večji lastni proizvodnji surovin za zdravila in poudarku na izvozu, kar je aktualno še danes (Lek d.d., 2015).

Tudi v osemdesetih in devetdesetih letih minulega stoletja je sledil intenziven razvoj in obsežna širitev na tuje trga. Kot prva srednjeevropska farmacevtska družba so vstopili na zahteven ameriški trg. Za nadaljnji razvoj družbe je bil ključen tudi začetek razvoja in proizvodnje kalijevega klavulanata, sestavine antibiotika, enega vodilnih izdelkov Leka in danes tudi Sandoza (Lek d.d., 2015).

Prelomno obdobje je bilo za Lek novembra 2002, ko se je uspešno zaključil prijateljski prevzem. Z njim je Lek postal del poslovne skupine Novartis. Leto kasneje se je Lek uvrstil na prvo mesto med slovenskimi podjetji, po rasti je prehitel regionalne tekmece in tako dosegel vodilno mesto po prodaji med primerljivimi farmacevtskimi družbami v srednji in vzhodni Evropi. Istega leta je več nacionalnih blagovnih znamk v okviru Novartis Generics oblikovalo močno blagovno znamko Sandoz (Lek d.d., 2015).

V zadnjem letu 2016 so odprli prvi objekt v Sloveniji za proizvodnjo učinkovin za inovativna zdravila. S tem so v Slovenijo kot prvi pripeljali originatorsko farmacevtsko industrijo (Lek d.d., 2015).

Predsednik uprave Leka in predsednik Novartisa v Sloveniji, mag. Vojmir Urlep pravi: »Večkrat me vprašajo, kako nam je v teh letih v Leku uspelo vzdrževati vrhunsko kondicijo. Tisti, ki iščejo bližnjice ali magične recepte po navadi ostanejo praznih rok.« (Lek d.d., 2015).

6.1.2 Lokacije po Sloveniji

Uspeh podjetja Lek soustvarja več kot 3400 zaposlenih na štirih lokacijah v Sloveniji – Ljubljana, Lendava, Mengeš in Prevalje. V zadnjih štirih letih so skupno zaposlili več kot 1100 novih sodelavcev. Razvoj in proizvodnja farmacevtskih učinkovin in zdravil potekata po zahtevnih mednarodnih standardih. Ti zagotavljajo kakovost, varnost in učinkovitost naših izdelkov in veljajo za celoten Novartis (Lek d.d., 2015).

Ljubljana

Sedež družbe Lek d.d. je v Ljubljani. Tam delujejo tudi:

- Razvoj,
- Kontrola kakovosti,
- Proizvodnja,
- Prodaja in marketing,
- Regulatorni kompetenčni center Skupnosti neodvisnih držav/jugovzhodne Evrope,
- Glavna podpora funkcija.

Lokacija v Ljubljani je s tem tudi največja lokacija skupine, glede na število zaposlenih. Na tej lokaciji so v letu 2015 namreč zaposlovali kar 1877 ljudi (Lek d.d., 2015).

Mengeš

V Mengešu skrbijo za tri ključna področja:

- Razvoj in proizvodnjo učinkovin,
- Razvoj in proizvodnjo podobnih bioloških zdravil,
- Za razvoj antiinfektivov.

Po številu zaposlenih je Mengeš druga največja enota podjetja. V letu 2015 so tukaj zaposlovali 904 ljudi. V primerjavi z letom 2014 je razlika v številu zaposlenih v tej enoti najvišja. Obsega kar 87 novo zaposlenih (Lek d.d., 2015).

Lendava

V Lendavi potekata dve glavni dejavnosti: proizvodnja antiinfektivov Lendava in pakirni center Lendava. V letu 2015 je enota obsegala 355 zaposlenih (Lek d.d., 2015).

Prevalje

Na proizvodni lokaciji Prevalje so dejavni že 35 let. Tam namreč proizvajajo je bilo enega najbolj prodajanih Sandozovih izdelkov. V skoraj 3 desetletjih so proizvedli že 5 milijard tablet. Enota je v letu 2015 zaposlovala najmanjše število zaposlenih, to je 225 ljudi (Lek d.d., 2015).

6.2 Izvedba intervjuja

V nadaljevanju empiričnega dela magistrske naloge, sva z namenom analize pristopov managementa talentov ter s tem povezanim iskanjem odgovorov na najino tretje raziskovalno vprašanje R3: »Ali je model managementa talentov v podjetjih naravnano tako, da uspešno usklajuje pričakovanja generacije Y s pričakovanji delodajalcev?«, na konkretnem, slovenskem podjetju izvedla intervju z vodjo kadrovske službe v podjetju Lek d.d., Nejcem Jako Sekula. Med drugim sva predvidevala, da nama bodo prav ugotovitve, pridobljene na podlagi izvedenega intervjuja koristile pri oblikovanju priporočil, katera naj bi organizacije zasledovale pri privabljanju, zaposlovanju, razvoju in zadržanju zaposlenih, predvsem pripadnikov generacije Y.

Gospod Nejc Jaka Sekula je svojo karierno pot začel kot zaposleni na področju SAP implementacij, v svetovnem mednarodnem IT podjetju, ki je takrat zaposlovalo pol milijona zaposlenih. Kasneje se je zaradi lastnega zanimanja začel ukvarjati s klimo v podjetju, družbeno odgovornostjo podjetja itn. ter sodelovati s kadrovske službo. Leta 2011/2012 se mu je odprla priložnost v kadrovskem oddelku, na področju zaposlovanja v centralni in vzhodni Evropi ene poslovne enote. Odgovoren je bil za storitvene centre, kjer so zaposlovali nekaj tisoč ljudi na leto ter visoke pozicije kot so izvršni direktorji (angl. *business executive development*). Takrat je spoznal, da je pri kadrovanju zelo pomembna kombinacija veščin, kjer po eni strani poznaš posel, s katerim se podjetje ukvarja ter na drugi strani znaš vzpostaviti komunikacijo na takšnem nivoju, da z njo lahko privabiš tovrsten kader v podjetje. Sčasoma se je njegovo zanimanje po celotnem kadrovskem procesu povečevalo, zato je svojo kariero nadaljeval v Novartis. Ker se zaveda, da moraš za uspeh biti najprej uspešen na osnovni ravni, da lahko nadaljuješ na globalni, je pot v Novartis začel v proizvodnji lokaciji in se s tem naučil osnovnih tehničnih operacij. Trenutno je v podjetju zaposlen malo več kot dve leti in verjame, da bo svojo karierno pot na kadrovskem področju nadaljeval še nekaj časa. Poleg vsega pravi: »Poznavanje posla in dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, je vedno eno izmed največjih prednosti za uspešno podporno funkcijo. Le tako veliko lažje razumeš stvari in imaš doprinos k podjetju.«

Glede na to, da je bil intervju namenjen točno določeni osebi, sva se odločila, da uporabiva delno strukturiran, individualni, nestandardiziran intervju (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005):

- **delno strukturiran** – Vnaprej sva pripravila seznam tem oziroma točno določena vprašanja, na katere sva v zvezi s preučevano temo želela dobiti odgovore. Pri sami izvedbi intervjuja, sva ta vprašanja sprotno, delno prilagajala toku pogovora, kar nama je omogočilo, da sva od intervjuvanca uspela pridobiti poglobljene odgovore na zastavljena vprašanja.

- **individualni** – Pri izvedbi intervjuja je šlo pravzaprav za sneman pogovor (seveda s predhodnim dovoljenjem intervjuvanca) med spraševalcema in spraševancem oziroma intervjuvancem (Nejc Jaka Sekula) v živo, na sedežu podjetja Lek d.d., Verovškova 57, Ljubljana, 5. maja 2017.
- **nestandardiziran** – Glavna lastnost nestandardiziranega intervjuja je, da je pravzaprav še najbližje običajnemu pogovoru. Tako lahko govorimo o pogovornem intervjuvanju, ko spraševalec pomaga spraševancu z zastavljanjem dodatnih podvprašanj, saj je v najinem primeru obravnavana tema dokaj specifična, široka in zahtevna. Tako je bil intervju lahko voden v smer, da sva dobila točno željeno stopnjo specifičnosti odgovorov. Na tak način sva se v največji možni meri izognila vsem vrstam merskih napak. Kljub temu sva poskušala biti med intervjuvanjem čimbolj objektivna ter na tak način minimizirati t. i. »vpliv spraševalca«.

Kot že omenjeno je bil potek celotnega intervjuja sneman s pomočjo mobilnega telefona, kar je predvsem pripomoglo k minimizaciji časa izvedbe intervjuja (izveden je bil v 50-ih minutah). To se nama je zdelo predvsem pomembno zato, da se tekom intervjuvanja ni izgubljalo dragocenega časa ter, da se je na tak način razvil »pogovor« brez vmesnih prekinitev, ki bi bile potrebne ob sprotne beleženju odgovorov. Med drugim se je tudi spraševalec lahko osredotočil na postavljena vprašanja in poslušanje. Ena od večjih prednosti snemanja je tudi v tem, da sva intervju po sami izvedbi lahko še večkrat poslušala in pripravila transkripcijo, ki je v največji možni meri enaka dejanskemu intervjuju. S tem sva prav tako lahko zagotovila, da je zapis intervjuja nepristranski.

V tem delu magistrske naloge sva se posebej ozirala na načela dobre priprave in izvedbe intervjuja (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005). Tako sva okvirni seznam vprašanj intervjuvancu poslala vnaprej, preko elektronske pošte, teden dni pred dejansko izvedbo intervjuja. Menila sva, da bo to pozitivno vplivalo na potek samega intervjuja, ker bo imel intervjuvanec možnost, da bo predhodno spoznal področje in okvirno vedel, kaj ga med samim intervjuvanjem čaka. Slednje je imelo velik, pozitiven vpliv na najino kredibilnost, spraševanec pa se je lahko na intervju ustrezno pripravil, kar je pripomoglo k bolj poglobljeni obravnavi tem, večji samozavesti respondenta ter na splošno k bolj sproščenemu vzdušju med samo izvedbo intervjuja.

Pred samo izvedbo intervjuja sva intervjuvanca predhodno seznanila z okoljem obravnavane teme, na kratko predstavila temo najinega magistrskega dela ter prikazala dosedanje ugotovitve. V veliki meri sva se trudila, da vnaprej dogovorjenega časa za intervjuvanje nisva preseгла ter se intervjuvancu ob koncu zahvalila za njegov pomemben prispevek k najinem magistrskem delu.

Vsebinsko, sva vprašanja v omenjenem intervjuju razdelila v štiri večje sklope, znotraj vsakega sklopa pa sva okvirno pripravila vprašanja:

- 1. Opis pristopov managementa talentov v podjetju** – V prvem sklopu sva vprašanja zasnovala na podlagi Bersnijevega modela managementa talentov (2006), s pomočjo katerega sva preverila, na kakšen način podjetje izvaja pristope managementa talentov na splošno. Zadnji vprašanji v tem sklopu preverita, kakšna je kadrovska osebna ocena glede vzpostavljenega sistema managementa talentov ter kakšni so njegovi predlogi za izboljšanje slednjega.
- 2. Management talentov pri mladih diplomantih, predvsem pripadnikih generacije Y** – Za razliko od prvega sklopa vprašanj se vprašanja v drugem sklopu bolj poglobljeno dotaknejo proučevanju pristopov omenjenega managementa talentov pri mladih diplomantih, tj. predvsem pripadnikih generacije Y oziroma ali le-tim v sklopu managementa talentov v podjetju nudijo kaj, kar pripadnikom drugih generacij ne.
- 3. Analiza pričakovanj zaposlenih** – Tretji sklop se ozira na pričakovanja zaposlenih. Na tem mestu naju je predvsem zanimalo, na kakšen način podjetje ugotovi pričakovanja od »bodočih« zaposlenih, kakšne so njihove izkušnje s pripadniki generacije Y ter ali ta ugotovljena pričakovanja upoštevajo pri izvajanju vseh korakov managementa talentov. Na koncu tega sklopa prosiva tudi za kadrovske, subjektivno oceno ali podjetje uspešno izpolni pričakovanja mladih talentov.
- 4. Priporočila za oblikovanje managementa talentov** – V okviru zadnjega sklopa vprašanj sva s strani kadrovskega želela pridobiti smernice za vzpostavitev uspešnega managementa talentov v podjetjih na podlagi skupnih pričakovanj med delodajalci in delojemalci, ki nama bo koristil pri oblikovanju priporočil v zaključnem poglavju magistrskega dela.

Vsa vprašanja, ki so bila zastavljena kadroviku tekom izvedbe intervjuja, so prikazana v Prilogi 5.

6.3 Ugotovitve izvedenega intervjuja o managementu talentov v podjetju Lek d.d

V tem podpoglavju prikazujeva glavna spoznanja, ki so bila ugotovljena na podlagi izvedenega intervjuja, razdeljene glede na prej omenjene štiri sklope.

6.3.1 Opis pristopov managementa talentov v podjetju

Glede na mnenje g. Sekule sistem načrtovanja novih kadrov znotraj podjetja Lek d.d. ni niti kratkoročen niti dolgoročen temveč srednjeročen, saj gre v njihovi organizaciji vedno

za načrtovanje kadrov oziroma potreb po točno določenih kadrih, ki izhajajo iz potrebe po volumnih oziroma povpraševanju po naših izdelkih na trgu.

Načrtovanje zaposlovanja kadrov se dogaja na letni ravni za maksimalno 1,5 let vnaprej, torej gre s časovnega vidika za srednjeročen proces. Prav tako znotraj strategije podjetja obstaja dolgoročno načrtovanje kadrov, ki je načeloma zelo splošno oziroma manj oštevilčeno ter bolj v smeri načrtovanja potreb po točno določenih znanjih in veščinah, ki bodo v prihodnosti potrebne, da bodo ustrezno podpirale strategijo, vizijo in razvoj našega podjetja. »V primeru, da se naša lokacija v prihodnosti usmerja v proizvodnjo biološko podobnih zdravil, je naša naloga načrtovati, koliko ljudi bo (na primer čez 5 let) potrebovalo točno določena znanja,« pravi g. Sekula.

Na odprte pozicije kadrujejo preko internega in eksternega kanala. Proces internega kadrovanja je del managementa talentov, kar pomeni, da zaposlenim omogočajo stalen razvoj, saj vsak talent oziroma vodja za podjetje predstavlja največjo dodano vrednost v primeru, da je potoval skozi kariero različnih služb oziroma je rotiral skozi različne funkcije znotraj podjetja ter si na tak način pridobil različna znanja. Le-ta mu omogočajo veliko širši pogled na poslovanje podjetja ter s tem boljšo možnost sprejemanja odločitev in povezovanja delovnih aktivnosti med različnimi oddelki, enotami.

Iz razloga razvijanja talentov ter dejstva, da je vložek v interni talent manjši, njegovi pozitivni učinki pa se za podjetje pokažejo hitreje, v večini primerov najprej preverijo, če so za odprte pozicije na voljo interni kandidati.

V primeru, da slednji niso na voljo, se poslužujejo t. i. eksternega kanala. Na tem mestu iščejo nove kadre preko objave oglasov. Prav tako se poslužujejo ciljnega tj. »headhunting« iskanja ključnih kadrov, ki ga za njih izvajajo pogodbene agencije. Pri slednjem gre največkrat za iskanje kandidatov z zelo specifičnimi znanji in izkušnjami, ki običajno že imajo redno delo in niso aktivni iskalci zaposlitve. Kot tretje pa redno sodelujejo z različnimi univerzami, kjer omogočajo obvezne in neobvezne prakse študentom ter gradijo bazo talentov, ki v prihodnosti želijo sodelovati z njimi. G. Sekula omeni:

»Ravno danes smo imeli s fakultetami farmacije, kemije in drugimi srečanje, eno izmed mnogih, ki potencialnim talentom omogoča, da bolje spoznajo podjetje ter si ogledajo proizvodno lokacijo. Na teh srečanjih jim skušamo podrobneje razložiti, kakšne možnosti za njihovo delovanje znotraj podjetja nudimo. Prav na tak način, praviloma študentom zadnjih letnikov študija, lahko ponudimo občasno študentsko delo. Slednje se tako kasneje, ko ti bolje spoznajo podjetje in mi njih, velikokrat preoblikuje v dolgoročno, pogodbeno sodelovanje.«

Glede privabljanja novih kadrov g. Sekula pravi:

»Dobre kadre nam sicer uspe privabiti, vendar pa temu ne namenimo zelo velike pozornosti. Menim, da gre razlog za to iskati predvsem v dejstvu, da podjetje Lek d.d v slovenskem prostoru splošno velja za izredno uglednega delodajalca. Prav tako je eno izmed večjih in bolj prepoznavnih slovenskih podjetij. Verjetno se nam prav zato ni potrebno posebno truditi z oglaševanjem podjetja, temveč novi kadri načeloma pridejo do nas sami.«

Vključevanje zaposlenih v organizacijo se v njihovem podjetju delno razlikuje med nivojem delovnega mesta, na katerem bo novo zaposleni deloval. Del procesa vključevanja je za vse enak in obvezen. S tem je mišljeno predvsem na obvezna izobraževanja o varstvu pri delu ter o osnovah poslovanja podjetja. Nadalje se ta proces razdeli.

Za delavce v proizvodnji izvajajo usposabljanje na delu (angl. *on the job training*). To pomeni, da se usposablajo po splošnih postopkih, medtem ko se zaposleni, ki bodo delovali na ekspertnih, strokovnih pozicijah usposablajo po individualnem programu usposabljanja. Najpogosteje gre za 6-mesečne programe, ki so razdeljeni na vsebinska poglavja posameznih področij, o katerih mora točno določeni zaposleni pridobiti znanja, izkušnje oziroma vsaj osnovne informacije. To sta 2 glavna načina.

Hkrati so del vključevanja tudi obvezna izobraževanja, ki se dotikajo področij vse od regulative, vrednot in vedenj, do politike preprečevanja korupcije ipd. Nenazadnje pa določenim zaposlenim dodelijo tudi mentorja ali kolega (angl. *buddy*). Slednji je nekdo, ki novo zaposlenega spremlja in mu pomaga na uvaljalni ravni, mentor pa večinoma na strokovni ravni.

G. Sekula na vprašanje, ali imate vzpostavljen sistem merjenja delovnih učinkov oziroma uspešnosti zaposlenih, odgovarja:

»Da. Vsak zaposleni ima na letni ravni postavljene poslovne cilje ter cilje iz naslova pričakovanih vrednot in vedenj, ki jih skuša tekom leta doseči. Pri sami postavitvi ciljev posebno pozornost namenimo načelu SMART, torej, da so cilji zastavljeni dovolj specifično, da so dobro merljivi, izvedljivi, realistični ter časovno omejeni. Doseganje teh ciljev se preveri in ocenjuje enkrat letno.«

Glede vključevanja zaposlenih v organizacijo sva izvedela, da je prav vsak zaposleni v delu svojega razvoja vključen v sistem izobraževanja. To pomeni, da je poleg rednih in obveznih izobraževanj, skupaj s svojim vodjem dolžan načrtovati, ovrednotiti in poskrbeti za izvedbo izobraževanj, ki so potrebna za njegov individualni razvoj.

Gre za proces, ki se ne zgodi le enkrat letno ampak je živ.

»Res je, da se inicialno sprejemajo prijave oziroma planirajo izobraževanja za celo leto v naprej le do konca marca vsako leto, saj je to povezano s ciklom razvojnih načrtov in pogovorov z vodjem – zato tak termin. To pa nikakor ne pomeni, da se načrt individualnih izobraževanj ne sme tekom leta spremeniti v primeru, da se potreba po dodatnem izobraževanju identificira izven inicialnega termina,« pripoveduje g. Sekula.

V primerih ko se pri posameznem zaposlenem prepoznajo pomanjkljivosti v znanju, ki jih je potrebno odpraviti, izvajajo tudi treniranje (angl. *coaching*). Na tem mestu svojo vlogo odigra trener (angl. *coach*), ki se dodeli posameznemu zaposlenemu. Ta slednjega »trenira« predvsem tako, da mu stalno zastavlja vprašanja, ki mu omogočijo, da do končnih odgovorov in rešitev pride sam.

Glede nasledstva ključnih kadrov je znotraj podjetja vsak vodja zadolžen za to, da za zaposlene na ključnih pozicijah (vodstvene pozicije in pozicije, ki so za poslovanje njegovega oddelka ključnega pomena, ker bi v primeru, da le-te ne bi bile zapolnjene, lahko prišlo do izpada dohodka podjetja oziroma motenj njegovega normalnega procesa poslovanja) načrtuje nasledstveno verigo, ki vključuje njihove naslednike do 10 let v prihodnosti. Znotraj nasledstvene verige se definira kdo je za prevzem določene pozicije pripravljen takoj, kdo v roku 2–3 let ter 5–10 let. Ta plan je osnova za načrtovanje razvoja točno določenih talentov kot naslednikov.

V Novartisu se vse informacije v zvezi z nasledstvom ključnih kadrov spremljajo preko t. i. procesa organizacijskega pregleda talentov (angl. *organizational talent review* – v nadaljevanju OTR), ki poteka vsaj dvakrat letno. V prvi fazi management proizvodnje lokacije postavi predloge za OTR tako, da nominira ljudi, tj. naslednike. Nato za njih pripravi razvojni načrt. Slednji se na kalibracijskih srečanjih uskladi – kalibracije se odvijajo na srečanjih vodij iz različnih področij, saj se lahko zgodi, da določeni vodja vidi svojega zaposlenega kot super talenta, preostali vodje pa ne. OTR se izvaja na nivoju države ter tudi na nivoju celotne divizije, omrežja podjetja, znotraj celotne organizacije. »To nam omogoča, da se OTR-ji znotraj omrežja zberejo, pregledajo ter tudi kombinirajo. Na tak način lahko omogočimo razvoj nekomu, ki si želi na točno določeno pozicijo, vendar je ta znotraj njegove trenutne divizije že zasedena, saj mu lahko delo na isti poziciji ponudimo v kateri drugi državi znotraj organizacije,« meni g. Sekula.

Celoten proces OTR se odvija vsako leto v februarju in marcu. Nadalje pa se v maju pregledajo akcije, ki so bile dogovorjene predhodno ter se izvedejo do konca junija. Ponovno gre za živ proces, saj se razmere in ljudje lahko sčasoma spreminjamo. Dolžnost kadrovskega oddelka in vodij posameznih področij je, da se zaradi omenjenih sprememb OTR-ji kadarkoli tekom leta ustrezno ažurirajo. S tem se proces OTR zaključí.

Pri procesu nagrajevanja zaposlenih imajo na ravni celotne organizacije Novartis poseben sistem nagrajevanja (angl. *compensation and benefit system*), ki vsakemu zaposlenemu, poleg fiksnega dela, omogoča tudi izplačilo variabilnega dela plače. V odstotku to lahko predstavlja od 9 do 30 % letnega paketa plače. Slednje je vezano na nivo pozicije, na kateri zaposleni deluje, prav tako pa je odvisen od uspešnosti posameznika. Uspešnost se ocenjuje glede na stopnjo doseganja zastavljenih ciljev, ki so zaposlenemu postavljeni na začetku leta.

Omenjeni proces se odvija znotraj programa za management uspešnosti (angl. *performance management program*), s pomočjo katerega si zaposleni skupaj z vodjo postavijo cilje. Ob koncu ocenjevalnega obdobja (predvidoma konec leta) se vsak posameznik oceni sam, oceni pa ga tudi njegov vodja. Ocena se nadalje uskladi tudi na že omenjenih kalibracijskih srečanjih. Na podlagi dosežene ocene se tako določi višina variabilnega izplačila, bonusa.

Poleg omenjenega programa spremljanja uspešnosti zaposlenih poznajo v podjetju tudi ostale načine nagrajevanja zaposlenih, ki so bolj sprotne narave, praviloma v manjših zneskih ter namenjeni nagrajevanju enkratnih dogodkov.

Glede na to, da je načrtovanje kadrov pri njih praviloma srednjeročno, je analiza pomanjkanja ključnih veščin, talentov zelo podobna načrtovanju novih zaposlovanj, le da gre v tem primeru za bolj kratkoročno načrtovanje ali »ad hoc« analize.

Glede zadrževanja ključnih talentov g. Sekula omeni:

»Ena izmed glavnih vrednot generacije Y je ta, da imajo vizijo glede njihovega razvoja oziroma si znajo predstavljati njihovo srednjeročno prihodnost za nekaj let vnaprej. Prav to nam omogoča, da skupaj z managementom talentov ter nadzorom nad talenti, omogočamo načrtovanje kariernih poti zaposlenih ter ustvarjamo razvojne načrte, ki to karierno pot podpirajo. Načrtovanje karierne poti namreč ni mogoče, če v ozadju le-te ni vzpostavljen razvojni načrt. Vsak razvojni načrt se namreč razlikuje od posameznika do posameznika. Prav tako se znotraj slednjega določi ali gre na razvojni poti za izobraževanje, pridobivanje izkušenj, mentorstvo ali karkoli drugega. To je po mojem mnenju eden izmed ključnih pristopov pri zadrževanju talentov. Poleg tega bi lahko omenil še fleksibilnost oziroma omogočanje boljših, bolj »prijaznih« delovnih pogojev za zaposlene.«

Na vprašanje, kakšni so največji izzivi oziroma slabosti trenutnega sistema managementa talentov, G. Sekula odgovarja:

»Največji izziv trenutnega sistema je nedvomno tempo poslovanja. Ta onemogoča oziroma vsaj skrajša čas in kakovost izvajanja managementa talentov, tj. pogovore s talenti, načrtovanje kariernih poti, uspešno izdelavo razvojnega načrta itn. Menim, da je to neposredno povezano z dejstvom, da je Lek proizvodno podjetje, ki je odvisno od proizvedene količine izdelkov.«

Rešitev vidi predvsem v vzpostavitvi dolgoročnega načrtovanja za vsaj pet let vnaprej ali več. Poudari tudi, da je pomembno, da je razvoj, oziroma celotni management talentov v podjetju zasidran tako visoko, da postane prioriteta.

6.3.2 Management talentov pri mladih diplomantih, predvsem pripadnikih generacije Y

G. Sekula na vprašanje ali se vam zdi pomembno, da se pristopi korakov managementa talentov razlikujejo glede na generacijo, kateri ciljan kader pripada, odgovarja: »Absolutno da.« Nadalje razloži, da tudi sami uporabljajo drugačne pristope, glede na tiste vrednote, ki so mladim bolj pomembne od drugih, »starejših« generacij. Prav pri vsakem zaposlenem opravijo med drugim tudi različna psihološka testiranja, ki jim omogočajo boljše predstavo in uvid v to, kaj je zaposlenemu bolj pomembno, relevantno za njegov razvoj ali pa pri samem delu.

Prav tako imajo posebej izdelane pristope, sisteme za razvoj, napredovanje in zadržanje mladih talentov (predvsem pripadnikov generacije Y). G. Sekula posebej omeni, da pri njih obstaja t. i. seznam zgodnjih talentov (angl. *early talent list*). To pomeni, da znotraj organizacije, med mladimi zaposlenimi, se pravi med zaposlenimi, ki pripadajo generaciji Y – tukaj običajno govorimo o mlajših od 35 let, še bolj mlajših od 30 let – identificirajo talente na podlagi posebnega sistema, ki ocenjuje delovno uspešnost skozi daljše obdobje (vsaj nekaj let) ter njihovo sposobnost učenja v kratkem času.

Ti mladi talenti so lahko, ko je njihova pot nekako načrtovana, deležni posebnih razvojnih programov, ki jim omogočajo rotacije skozi različna delovna mesta, saj na tak način spoznajo več funkcij, krajev, različnih proizvodnih lokacij, sistemov ipd. Prav tako jim nudijo veliko izobraževanj in razvojnih priložnosti, da lahko hitreje napredujejo na funkcije – vodilne ali pa ekspertne funkcije.

»Izjemno pomembno je, da se podjetje zaveda drugačnosti oziroma različnosti med generacijami hkrati pa njihovih potreb, pričakovanj. Cilj vsakega podjetja je, da s strani zaposlenega dobi največ v smislu največje produktivnosti, učinkovitosti. Prav zato se trudimo prilagoditi pristope zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri tako, da pri različnih generacijah uporabljamo različne pristope,« dodaja g. Sekula.

Izpostavi tudi dejstvo, da pristope managementa talentov glede na lastnosti in pričakovanja različnih generacij premalokrat posodobijo. Ocenjuje, da se to najpogosteje dogaja prepozno, ne proaktivno ampak reaktivno – največkrat, ko se zazna nek negativen odziv. »Prav zato je zelo pomembno, da se kadrovska služba stalno izobražuje. Tukaj mislim predvsem udeležbo na različnih kongresih, izobraževanjih, prebiranje najrazličnejših člankov ali proučevanje novejših raziskav, ki ugotavljajo trende ter generacijske razlike na trgu dela,« meni g. Sekula.

6.3.3 Analiza pričakovanj zaposlenih

Na podlagi pridobljenih odgovorov v tretjem sklopu vprašanj sva ugotovila, da je glede na mnenje g. Sekule, za uspešno ugotovitev pričakovanj zaposlenih ključnega pomena v vzorec zajeti čim večje število pripadnikov določene generacije. V podjetju Lek d.d. takšne podatke največkrat pridobivajo s strani velikih, modernih podjetij, ki veliko zaposlujejo in imajo tako veliko izkušenj z mlajšimi generacijami. Drugi način, ki se ga poslužujejo, je sodelovanje z Univerzo v Ljubljani in njihovimi kariernimi centri. Ti jim omogočajo pridobivanje informacij, kaj današnji diplomanti iščejo na trgu dela ter kaj so njihove glavne lastnosti in posebnosti. Tretji način pa je individualni razgovor s potencialnim zaposlenim ter psihološka testiranja, s katerimi ugotovijo njihove individualne vrednote in prioritete.

Glede izkušenj s pričakovanji mladih diplomantov, predvsem pripadnikov generacije Y, g. Sekula izpostavi:

»Generacija Y ima predvsem jasno zastavljeno karierno pot, ki se zelo hitro spreminja. Večinoma ostanejo na enem delovnem mestu maksimalno tri leta. Zahtevajo precejšno mero fleksibilnosti, z vidika delovnega časa, prostega časa, načina dela itn. Ter seveda informacijska tehnologija in podprtost delovnega mesta s primernimi, modernimi delovnimi orodji.«

G. Sekula zatrjuje, da njihovo podjetje v procesu managementa talentov upošteva vsa zgoraj omenjena pričakovanja. Ocenjuje, da pri izpolnjevanju pričakovanj mladih talentov niso povsem uspešni. Kot glavni razlog navaja dejstvo, da podjetje deluje v industriji, v kateri je delavnik pogosto nefleksibilen oziroma odvisen od samega procesa proizvodnje. »Kljub vsemu pa še vedno ne namenjamo dovolj pozornosti razvoju kadrov, predvsem mladih,« navaja g. Sekula.

6.3.4 Priporočila za oblikovanje managementa talentov

Glede priporočil za oblikovanje managementa talentov v podjetjih g. Sekula posebej izpostavi pomembnost izvajanja le-tega na podlagi skupnih pričakovanj (med delodajalci in delojemalci), za vsa slovenska podjetja.

»Menim, da bi bilo najbolje, če bi obstajal neke vrste »priročnik«, ki bi bil namenjen temu, da bi imeli mladi kadrovniki in novo nastala t. i. »start-up« podjetja določene osnovne informacije o tem, na kaj naj se osredotočijo v okviru kadrovske funkcije. Največji poudarek mora zagotovo biti na upravljanju talentov, saj je mogoče za večji del kadrovske funkcije najeti zunanja podjetja, ki to funkcijo izvajajo. Talent management je takšen proces, ki se mora nujno izvajati znotraj podjetja. Mislim, da se morajo vsi, tudi tisti, ki v manjših podjetjih opravljajo funkcijo kadrovnika, seznaniti s pristopi iskanja in razvijanja ključnih kadrov. Moj nasvet je, da si vsak vodja ali direktor, ki ima opravka z zaposlenimi prebere vsaj nekaj osnov o managementu talentov, saj bo na tak način lahko

bolje razvijal svoje zaposlene, ki bodo posledično zadovoljni in ki bodo opravljali svoje delo bolj učinkovito. To je zelo merljivo. Zelo podobno kot raznolikost in vključevanje (ang. *diversity and inclusion*). V primeru, da imamo v podjetju zaposlene, ki se ne čutijo vključene, jim glede na najrazličnejše raziskave po celem svetu, lahko produktivnost pade tudi do 40 %, kar se lahko zelo hitro začne kazati tudi v slabšem finančnem izidu podjetja,« zaključuje g. Sekula.

Izvedba intervjuja nama je omogočila dober uvid v sistem managementa talentov enega največjih slovenskih podjetij, ki v tem prostoru velja tudi za enega najbolj uglednih delodajalcev. Ocenjujeva, da kadrovska služba v podjetju dobro udejanja vse pomembnejše korake managementa talentov (v intervjuju so bili le-ti analizirani na podlagi Bersinovega modela managementa talentov (2006)). Prav tako vse pristope managementa talentov poskuša čim bolj prilagoditi mladim diplomantom, predvsem generaciji Y, saj se zaveda drugačnosti med generacijami, njihovih potreb in pričakovanj. Kljub temu pri izpolnjevanju pričakovanj mladih talentov niso najbolj uspešni. Glede na mnenje g. Sekule bi mlademu kadru lahko nudili še več možnosti za razvoj.

Na podlagi vsega ugotovljenega sklepava tudi, da je njihov sistem managementa dokaj dobro, vendar ne popolno naravnano v smeri uspešnega usklajevanja pričakovanj generacije Y s pričakovanji podjetja.

Tekom pridobivanja odgovorov na vprašanja zadnjega sklopa intervjuja sva s strani kadrovnika uspela pridobiti tudi nekaj uporabnih nasvetov za oblikovanje uspešnega managementa talentov v podjetjih. Ti nama bodo v pomoč pri podaji smernic v sklepnem poglavju magistrskega dela.

7 OBLIKOVANJE PRIPOROČIL ZA MANAGEMENT TALENTOV V PODJETJIH

V zadnjem poglavju bova na podlagi vseh spoznanj, do katerih sva prišla tekom pregleda literature, izhodiščnega članka avtorjev Dzierwanowska, Pearce in Zupan (2016), izvedbe in analize raziskave ter intervjuja v tem magistrskem delu podala predloge, ki naj bi jih današnja, moderna podjetja zasledovala z namenom vzpostavitve sistema managementa talentov, ki bo v skladu s pričakovanji tako pripadnikov generacije Y kot podjetij samih.

Na podlagi analize rezultatov raziskave, ki je bila izvedena v tem magistrskem delu, sva ugotovila (zadnji sklop anketnega vprašalnika, III. Pristopi pri zaposlovanju mladih), da večina (61 %, n=101) kadrovskih oddelkov med anketiranimi, slovenskimi podjetji ne uporablja drugačnih pristopov pri privabljanju in zaposlovanju mladih diplomantov kot ostalih. Prav tako v večini podjetij (60 %, n=110) nimajo posebej razdelanih pristopov in sistemov za razvoj, napredovanje in zadržanje mladih talentov.

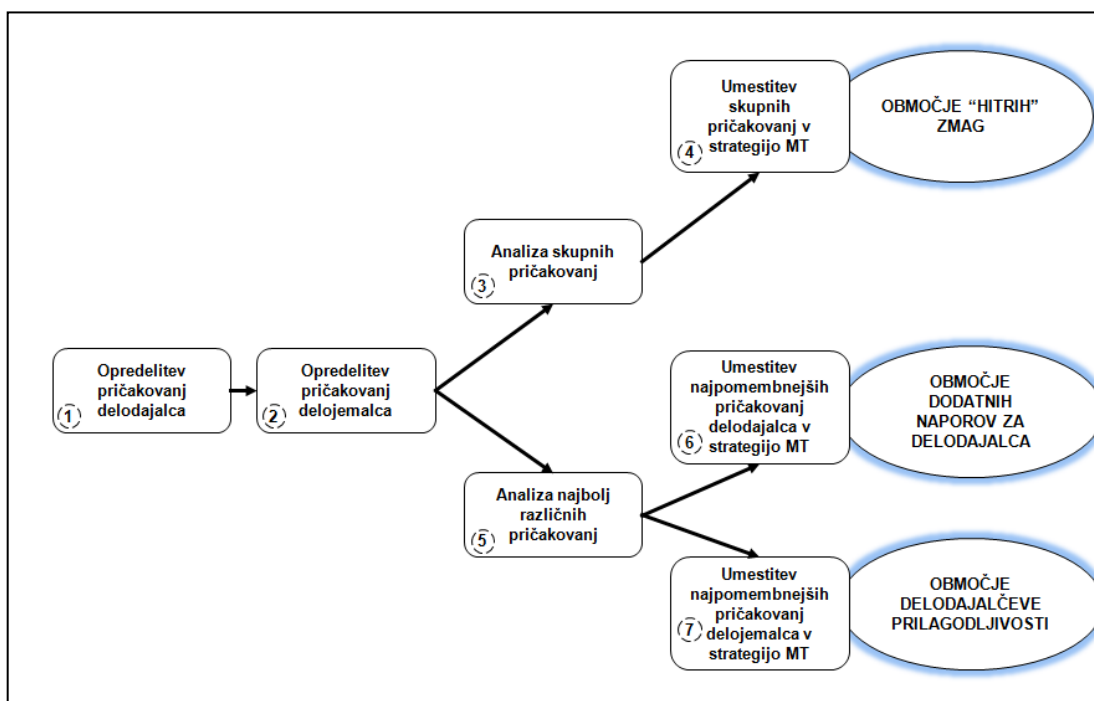
Omenjena dejstva so glede na to, da bo v manj kot petih letih, generacija Y predstavljala največjo starostno skupino med celotnim delovno aktivnim prebivalstvom, zaskrbljujoča. Predvsem zato, ker za generacijo Y ter vse generacije, ki prihajajo za njo (Z, Alpha ...) veljajo razmeroma drugačna pričakovanja, ki so posledica drugačnih vrednot. Predvsem na slednja, se današnja podjetja premalo osredotočajo ter jih v nezadostni meri upoštevajo pri vseh korakih managementa talentov.

Nadalje bova iz vseh ugotovitev v tem magistrskem delu (pričakovanj generacije Y od delodajalcev, pričakovanj delodajalcev od generacije Y, ugotovitev pridobljenih z izvedenim intervjujem v podjetju Lek d.d.) poskušala podati smernice oziroma odločitveni model, ki bi ga lahko prav vsako podjetje zasledovalo, z namenom izvajanja managementa talentov na osnovi skupnih, usklajenih pričakovanj med delodajalci in delojemalci.

7.1 Priporočen odločitveni model pri določanju strategij managementa talentov v podjetjih

Na podlagi vseh prejetih informacij tako s pomočjo literature, kot tudi raziskovalnih orodij prikazujeva priporočen odločitveni model pri določanju strategij managementa talentov v podjetjih (Slika 24). Ta temelji predvsem na povezavi z zaposlitvenimi pričakovanji generacije Y od bodočega delodajalca ter na pričakovanjih s strani podjetij od potencialnih delojemalcev, generacije Y. Pri oblikovanju odločitvenega modela sva izhajala predvsem iz psiholoških pogodb, ki so nama pripomogle k ugotavljanju pričakovanj tako s strani generacije Y kot tudi s strani podjetij ter iz že obstoječega Bersinovega modela managementa talentov (2006). Za lažje razumevanje orisanega priporočenega odločitvenega modela v nadaljevanju opisujeva vsak posamezni korak.

Slika 24: Priporočen odločitveni model pri določanju strategij managementa talentov v podjetjih



7.1.1 Opredelitev pričakovanj delodajalca

Pred samim pričetkom oblikovanja pristopov managementa talentov je pomembno, da vsako podjetje najprej prepozna svoja, lastna pričakovanja od (bodočih) zaposlenih.

Le-ta se seveda lahko razlikujejo glede na različne značilnosti podjetij. Tako bodo najverjetneje imela podjetja iz različnih sektorjev, različnih velikosti in lastniške strukture (domače, tuje) od svojega kadra različna pričakovanja. Prav tako je zelo pomembno, kakšne vrednote med zaposlenimi nameravajo vodje znotraj podjetij spodbujati ter kako visoko raven uspešnosti od njih pričakujejo.

Eno od uporabnejših orodij za prepoznanje pričakovanj podjetij oziroma pričakovanih delojemalčevih obveznosti do podjetij so psihološke pogodbe. Z njihovo pomočjo sva tudi sama preverila pričakovanja slovenskih podjetij ter ugotovila, da se glede na njihove različne lastnosti deloma razlikujejo.

7.1.2 Prepoznavanje pričakovanj delojemalca

Ko smo zaključili s prvim korakom in prepoznali glavna pričakovanja posameznega podjetja, lahko nadaljujemo z analizo zaposlitvenih pričakovanj (bodočih) zaposlenih.

Prvi korak, ki ga v procesu prepoznavanja pričakovanj bodočih delodajalcev podjetja lahko izvedejo še pred samo zaposlitvijo določenega kadra, je sodelovanje z drugimi podjetji (najbolje, če so slednja iz iste panoge). Na tak način si lahko med seboj izmenjujejo lastne izkušnje glede zaposlenih. Prav tako lahko pridobijo dodatne informacije tako, da se povežejo z agencijami za zaposlovanje, ki imajo zaradi izkušenj z najrazličnejšimi podjetji ter posledično kadrom iz različnih starostnih skupin, širok nabor informacij o njihovih predvidenih vedenjih, željah vrednotah in pričakovanjih. Dobra priložnost za podjetja, da bolje spoznajo svoje (bodoče) zaposlene je gotovo tudi tesno sodelovanje z univerzami ter organizacija različnih dogodkov za študente zadnjih letnikov, kjer lahko slednji bolje spoznajo podjetja, potencialni zaposlovalci pa njih. Za podjetja oziroma njihove kadrovske oddelke je prav tako izrednega pomena, da stalno sledijo novicam, raziskavam in novim trendom v povezavi s pričakovanji novejših generacij. Nenazadnje je ena od dobrih priložnosti za podjetja tudi obisk strokovnih seminarjev, ki jih organizirajo najrazličnejše agencije za zaposlovanje, fakultete, zavodi itd. Tako si lahko ustvarijo tudi lastno mnenje glede zaposlitvenih pričakovanj mladih.

Če se pravkar omenjeni pristopi nanašajo na prepoznavanje posplošenih pričakovanj, vezanih na celotno generacijo, pa v naslednjem koraku podjetja lahko pričnejo s prepoznavo individualnih pričakovanj vsakega bodočega zaposlenega posebej. Na tem mestu je predvsem mišljen prvi stik podjetja s potencialnim kandidatom za zaposlitev, ki se zgodi na prvem razgovoru. V okviru slednjega imajo podjetja odlično priložnost, da že v fazi pred zaposlitvijo prepoznajo individualna pričakovanja vsakega kandidata ter se tudi na podlagi slednjih odločijo ali je posameznik primeren za zaposlitev v njihovem podjetju ali ne. Nekatera podjetja resnejše kandidate pred zaposlitvijo napotijo tudi na t. i. psihološka testiranja, s katerimi lahko še podrobneje prepoznajo njihove osebnostne lastnosti, intelektualne in verbalne sposobnosti, motivacijo za delo, timske vloge, poklicne interese, način reševanja konfliktov, pričakovanja idr.

Ker se ljudje s časoma spreminjamo, se tako spreminjajo tudi naša pričakovanja na delovnem mestu. Prav zato je za podjetja oziroma njihove kadrovske službe nujna vzpostavitev pristopov s pomočjo katerih lahko stalno spremljajo pričakovanja njihovih zaposlenih. V okviru teh pristopov je mišljeno predvsem na redne na primer mesečne razgovore posameznega zaposlenega z njegovim vodjo, ki se ne dotikajo le pogovorov ozko vezanih na delo, temveč na kariero posameznika, njegovo zadovoljstvo pri delu ter na njegova pričakovanja. Prav tako je smiselno, da se vsak zaposleni vsaj enkrat letno glede svoje kariere in pričakovanj posvetuje s svojim kadrovikom ter opredeli svoje želje in pričakovanja, ki jih ima do delodajalca.

Na tem mestu ima prav tako izredno pomembno vlogo načrtovanje posameznikove karierni poti, spremljanje uspešnosti in nasledstva (v večjih podjetjih omenjeno običajno

spremlja znotraj elektronskega sistema) s pomočjo katerega ima podjetje stalno, ažurno informacijo o pričakovanjih vsakega zaposlenega posebej.

Pri večjih podjetjih je smiselna tudi uvedba letnih raziskav z izvedbo anket med zaposlenimi glede njihovega zadovoljstva oziroma pričakovanj pri delu. Pri teh se podjetja lahko zopet ozrejo na koncept psiholoških pogodb, ki ima za merjenje pričakovanj tudi veliko analitično uporabnost.

7.1.3 Analiza skupnih pričakovanj

Ko smo uspešno izvedli prva dva koraka ter prepoznali tako pričakovanja delodajalcev kot pričakovanja (bodočih) zaposlenih lahko nadaljujemo z analizo skupnih pričakovanj.

Proces analize skupnih pričakovanj je zelo pomemben, saj podjetjem omogoča skupna pričakovanja vključiti v model managementa talentov brez večjih naporov v smislu dodatnega prepričevanja zaposlenih. V primerih, da podjetjem prepozna skupnih pričakovanj ne uspe, lahko izgubijo dobro priložnost za hitro izboljšanje in prilagoditev njihovega sistema managementa talentov mladi generaciji. Če smo pričakovanja delodajalca in delojemalca analizirali s konceptom psiholoških pogodb, verjetno ne bo težko ugotoviti, katera so slednjima najbolj skupna.

Kot sva na podlagi najine raziskave in primerjave pričakovanj ugotovila tudi sama, je v okviru skupnih pričakovanj med slovenskimi podjetji in mladimi diplomanti zelo velik poudarek na komponenti razvoja. To v praksi pomeni, da podjetja od svojih delojemalcev pričakujejo, da se bodo izobraževali in razvijali znotraj njihovega podjetja, na drugi strani pa delojemalci pričakujejo, da jim bodo zagotovljene možnosti za stalno izobraževanje znotraj podjetij. Podjetja bi tako nasploh morala nuditi veliko možnosti za razvoj mladega kadra, saj bodo slednji na tak način veliko bolj uspešni, posledično pa bodo bolj uspešna tudi njihova podjetja.

7.1.4 Umestitev skupnih pričakovanj v strategijo managementa talentov

Z analizo skupnih pričakovanj se priporočeni odločitveni model nadaljuje z umestitvijo le-teh v oblikovanje primerne strategije managementa talentov glede na lastnosti oziroma značilnosti podjetja. Če so pričakovanja skupna tako delojemalcem kot tudi delodajalcem, je oblikovanje strategije managementa talentov enostavno, saj podjetje vstopi v tako imenovano »območje zmag«. To pomeni, da lahko brez večjih težav upošteva oziroma zasleduje skupna pričakovanja, kar je zmagovalna kombinacija tako za delojemalca kot tudi za delodajalca, saj se odpora do pristopov, ki izhajajo iz skupnih pričakovanj tako z ene strani kot iz druge, pričakuje.

Skupna pričakovanja tako pripomorejo k lažjemu načrtovanju kadrovskega virov, saj se podjetja bolje zavedajo in razumejo pogoje, pod katerimi bodo zaposlovali nove, talentirane zaposlene, slednje pa bodo na tak način lažje privabila oziroma navdušila nad delom v podjetju. Na podlagi skupnih pričakovanj je zagotovljena tudi uspešnost podjetja, saj tako delodajalec kot tudi delojemalec vesta, zakaj opravljata določene naloge in imata skupne cilje. Uspešno spremljanje delovnih učinkov talentov pripomore k še boljšemu doseganju organizacijskih ciljev, ki so v tem primeru skupna tako delojemalcu kot tudi delodajalcu. Tudi nadaljnje izobraževanje in podpora k delovni učinkovitosti zaposlenih je primernejša. Podjetja namreč enostavno ugotovijo, na katerih področjih je potrebno izpopolniti talentirane zaposlene za še večjo uspešnost in zadovoljstvo na delovnem mestu le-teh. Umestitev skupnih pričakovanj v oblikovanje primerne strategije managementa talentov seveda prispeva tudi k skupnim pričakovanjem na področju plače in nagrajevanja zaposlenih. Zastavljeni cilji so namreč usklajeni in s tem lažje dostopni.

Veliko vlogo pri umestitvi skupnih pričakovanj v strategijo managementa talentov igra tudi individualni pristop zasledovanja in upoštevanja le-teh. Pričakovanja se lahko namreč vseeno razlikujejo tako med posamezniki kot med podjetji.

7.1.5 Analiza najbolj različnih pričakovanj

V okviru analize najbolj različnih pričakovanj je potrebno v prvi fazi, na podlagi najpomembnejših pričakovanj delodajalca ugotoviti, kako močno obveznost do teh pričakovanj čuti delojemalec. V primerih, da je občutek obveznosti za doseganje najpomembnejših pričakovanj delodajalca s strani delojemalca visok, obstaja zelo velika verjetnost, da bo delodajalec doseganje teh pričakovanj, v poslovnem odnosu s svojim delojemalcem, zlahka zahteval.

Recimo, da določeno podjetje od svojih zaposlenih pričakuje aktivno vključevanje v vse izobraževalne programe, ki so na voljo znotraj podjetja. V primeru, da so zaposleni v veliki meri naklonjeni stalnemu izobraževanju, podjetje verjetno ne bo imelo večjih problemov z dosego pričakovanj, vezanih na delojemalčevo izobraževanje.

Povsem drugače je, kadar so obveznosti doseganja za delodajalca najpomembnejša pričakovanja, s strani delojemalca pa manj pomembna oziroma so pričakovanja delojemalca od delodajalca ravno nasprotna pričakovanjem delodajalca od delojemalca. V takšnih primerih bo delodajalec primoran vložiti veliko naporov v aktivnosti, ki bodo pripomogle k postopnemu znižanju ravni delojemalčevih pričakovanj.

Primer takšne situacije je, če bi imel delojemalec (nasploh značilnost generacije Y) veliko željo po zelo hitrem napredovanju ter posledično boljšem plačilu že v obdobju enega leta, odkar je pričel z delom v podjetju. Če delodajalec hitremu napredovanju zaposlenih ni

naklonjen oziroma določenemu zaposlenemu še ni pripravljen ponuditi napredovanja, lahko med slednjima pride do konflikta pričakovanj. Tako bo moral delodajalec vložiti veliko truda ter najti način, kako pričakovanja delojemalca približati realnosti oziroma ustrezno znižati.

V takšnih situacijah delodajalci veliko tvegajo, saj obstaja verjetnost, da bo delojemalec, v primerih, da njegova pričakovanja s strani delodajalca niso dosežena, podjetje zapustil ter si poskušal najti delovno mesto, kjer bo deležen boljšega plačila ter večje odgovornosti. V izogib takšnim situacijam je zato nujna vzpostavitev dobre, redne komunikacije med delodajalcem in delojemalcem ter skupnega načrtovanja delojemalčeve, dolgoročne vloge v podjetju, z dobrim planom aktivnosti in zadolžitve, ki jih mora za napredovanje izpolnjevati.

Tudi pri ugotavljanju in analizi najbolj različnih pričakovanj je koncept psiholoških pogodb za ugotovitev omenjenih pričakovanj in njihovih razlik lahko podjetjem v veliko pomoč.

7.1.6 Umestitev najpomembnejših pričakovanj delodajalca v strategijo managementa talentov

Pomembno je še enkrat izpostaviti tri glavna pričakovanja delodajalca od generacije Y, ki se kot najpomembnejša pojavijo v vseh velikostih podjetja. Midva sva jih ugotovila s pomočjo opravljene raziskave, ki temelji na psiholoških pogodbah. Delodajalec pričakuje, da delojemalec varuje ugled organizacije, je delu osebno pripaden in razvija spretnosti s pomočjo katerih izboljšuje delovni proces v organizaciji.

Za lažje doseganje najpomembnejših pričakovanj delodajalca od delojemalca je priporočeno, da jih podjetja v okviru oblikovanja strategije modela managementa talentov umestijo že v samo načrtovanje kadrovskega virov. Tako lahko delojemalec že v prvem koraku preveri ali je sposoben dosegati delodajalčeva pričakovanja. Kot sva omenila, so ta za delodajalca najpomembnejša, tako od njih najverjetneje ne bo odstopal. Vendar mora ravno delodajalec po drugi strani poskrbeti za aktivnosti, s katerimi bo pričakovanja lažje približal delojemalcu in se bo za to potrudil. Za delodajalca tako obstaja tveganje, da v podjetje ne bo uspešno privabil nadarjenih zaposlenih, saj se lahko delojemalec še pred vstopom v podjetje odloči oziroma zaveda, da najpomembnejših pričakovanj delodajalec ni sposoben ali željan izpolnjevati.

Če podjetju, kljub razliki v medsebojnih pričakovanjih, uspe privabiti talentirane zaposlene, je izjemnega pomena umestitev najpomembnejših pričakovanj delodajalca v proces managementa delovnih učinkov talentov (četrti korak po Brisinovem modelu managementa talentov (2006)). V tej točki namreč management uspešnosti vključuje

dejavnosti, ki zagotavljajo uresničevanje ciljev. Če ti med delojemalcem in delodajalcem niso usklajeni, nastopi tveganje za neuspešnost organizacije, kar močno vpliva na vsa tri ugotovljena, najpomembnejša pričakovanja delodajalca od delojemalca (skrb za ugled podjetja, pripadnost zaposlenega in izboljševanje vrednosti delojemalca za podjetje).

Tveganju nedoseganja najpomembnejših pričakovanj delodajalca se organizacija in delojemalec lahko izogneta s pravo mero in strategijo izobraževanj, nudenjem podpore k delovni učinkovitosti na vseh nivojih dela, primerni strategiji načrtovanja kariere, ustreznih višini plače v povezavi z vzpostavljenim sistemom nagrajevanja zaposlenih ter s stalnimi analizami pomanjkanja najpomembnejših veščin za podjetje. Z ozirom na Bersinov model managementa talentov (2006) lahko trdimo, da ima največji vpliv na izpolnjevanje delodajalčevih pričakovanj uspešen sistem plač in nagrajevanja. Tako si bo namreč delojemalec prizadeval za konstantno izobraževanje in izboljševanje vrednosti za podjetje, s katerim bo dosegal zastavljene cilje organizacije, vse skupaj pa bo vplivalo na uspešnost in ugled podjetja. Na tovrsten način bo delojemalec pokazal skrb za ugled ter pripadnosti podjetju.

Izzivi, s katerimi se delodajalec sooča v primeru, da od njegovih najpomembnejših pričakovanj do delojemalca ne odstopa, lahko privedejo do izgube talentiranih zaposlenih in visoki fluktuaciji kadra v podjetju, ki se posledično lahko odraža v dodatnih stroških, povezanih s konstantnimi novimi zaposlitvami ter dodatnimi izobraževanji. Prav zato je za podjetja priporočljivo, da poskušajo sama najti zdravo razmerje med vztrajanjem in popuščanjem glede doseganja njihovih najpomembnejših pričakovanj v njihovem poslovnem odnosu z delojemalci.

7.1.7 Umestitev najpomembnejših pričakovanj delojemalca v strategijo managementa talentov

Če nam je do sedaj uspelo umestiti pristope za doseganje najpomembnejših skupnih pričakovanj in pričakovanj delodajalcev v model managementa talentov, pa v tega ne smemo pozabiti nazadnje umestiti še pristope, s katerimi bomo poskušali do največje možne mere doseči tudi najpomembnejša pričakovanja delojemalca.

Tako v zadnji točki priporočenega odločitvenega modela v okviru določanja strategij managementa talentov v podjetjih izpostavlja tudi tri najpomembnejša pričakovanja delojemalca, katerim naj bi se delodajalec čim bolj prilagodil. Te so pomoč pri razvoju spretnosti, ki povečujejo delojemalčevo konkurenčnost zunaj organizacije, priložnosti za njegovo napredovanje in stabilna zaposlitev. Na ta pričakovanja se morajo podjetja še posebej osredotočiti, če želijo v čim večji meri zadržati najboljše kadre v svojem podjetju. S tem razlogom se to območje imenuje »območje delodajalčeve prilagodljivosti«.

Pri oblikovanju strategije modela managementa talentov morajo podjetja poleg svojih najpomembnejših pričakovanj upoštevati tudi delojemalčeva pričakovanja oziroma v najinem primeru pričakovanja generacije Y. Za podjetja je tako priporočljivo, da se že pri procesu načrtovanja kadrovskih virov zavedajo raznolikosti oziroma drugačnosti generacije Y.

Glede na to, da med tri najpomembnejša pričakovanja s strani generacije Y do delodajalca spadajo pomoč pri razvoju sposobnosti, možnost napredovanja in stabilna zaposlitev, lahko sklepamo, da se morajo podjetja pri oblikovanju strategije managementa talentov močno posvetiti področjem, kot so izobraževanje in podpora k delovni učinkovitosti zaposlenih, načrtovanju nasledstev ter oblikovanju najbolj primerne sistema plač in nagrajevanja. Toda tudi v tem primeru podjetja ne smejo v preveliki meri popuščati, vendar ponovno vzpostaviti poslovni odnos, ki bo nudil dobro razmerje pri doseganju pričakovanj obeh strani.

Kot sva že nekajkrat omenila, podjetjem priporočava uporabo psiholoških pogodb kot primarno metodo za ugotavljanje lastnih pričakovanj od (bodočih) zaposlenih in hkrati za ugotavljanje pričakovanj, ki jih imajo (bodoči) zaposleni do njih. Slednji pristop jim bo namreč olajšal oblikovanje najprimernejše strategije modela managementa talentov glede na zaposlitvena pričakovanja generacije Y.

SKLEP

Pripadniki generacije Y so rojeni nekje med letoma 1980 in 1995 (po nekaterih virih tudi 2000). Zanje velja, da službo jemljejo kot vir dohodkov za preživljanje prostega časa in ne kot prioriteto. Želijo si službe s fleksibilnim urnikom, če je potrebno pa so pripravljeni delati dan in noč. Dostop do informacij je zaradi razvite uporabe interneta, neomejen in hiter. Želijo sodelovati pri odločanju, radi delijo ideje in pričakujejo, da so vsaj delno upoštevane. Službo in poklic ne sprejemajo kot doživljenjsko, kvečjemu jih ni strah zamenjave. Slednja za njih predstavlja celo dobrodošlo spremembo. Kariera jim mora predstavljati konstanten izziv.

Na trgu dela so trenutno aktivne štiri različne generacije. To so veterani, ki so večinoma že upokojeni, generacija baby-boom, generacija X in generacija Y. Vsako izmed generacij opisujejo določene značilnosti. Sama sva ugotovila, da imajo med seboj dokaj različen pogled na svet in različnim vrednotam pripisujejo pomen. Prav tako imajo različne odnose do avtoritete, načine komuniciranja in pričakovanja od njihovega delovnega okolja.

V magistrskem delu sva namenila poudarek pričakovanjem generacije Y od delodajalca, ki sva jih proučila s pomočjo psiholoških pogodb. Generacija Y od svojih delodajalcev pričakuje predvsem pomoč pri razvoju spretnosti, ki povečujejo njihovo konkurenčnost na trgu dela. Prav tako močno cenijo priložnosti za napredovanje, stabilnost zaposlitve in različne priložnosti za razvoj njihove kariere znotraj delodajalčevega podjetja. Za svoje delo pričakujejo dobro plačilo in dodatne ugodnosti.

Za podjetja, ki bodo razumela najpomembnejša pričakovanja generacije Y, obstaja večja verjetnost, da bodo vodile v boljšo politiko privabljanja, zaposlovanja, manageriranja in zadržanja mladih talentiranih zaposlenih. To jim bo pomagalo pri izpolnjevanju pričakovanj generacije Y ter doseganju boljših rezultatov poslovanja.

S pomočjo statistično, raziskovalne metode (zaprttega tipa spletnega anketnega vprašalnika ter psiholoških pogodb) sva v nadaljevanju poiskala tudi odgovore na najino prvo raziskovalno vprašanje R1: Kakšna so pričakovanja delodajalcev od generacije Y? Ugotovila sva, da delodajalci, ki so bili vključeni v raziskavo (n=101), od generacije Y pričakujejo, da bodo varovala ugled podjetja ter bodo temu pripadni. Kot sva ugotovila je velik poudarek na komponenti razvoja, ki je del uravnoteženega tipa psihološke pogodbe, kar je razvidno tudi iz pričakovanj kot so razvijanje spretnosti, ki izboljšujejo delojemalčevo vrednost za delodajalčevo podjetje, iskanje razvojne priložnosti ter poskušajo postati vedno bolj dragoceni za podjetje. Kot svojo glavno obveznost do delojemalcev vidijo zagotovitev stabilne plače in ugodnosti za njihove zaposlene. Hkrati se jim zdi pomembno, da svojim zaposlenim nudijo podporo za doseg maksimalne ravni

uspešnosti, napredek skupaj s podjetjem in podporo pri doseganju ciljev, ki postajajo vedno zahtevnejši.

Iz izvedenih primerjav lahko sklepamo, da je za pričakovanja delojemalcev od njihovih delodajalcev najbolj značilen relacijski tip psihološke pogodbe. Na drugi strani pričakovanja delodajalcev od njihovih delojemalcev predstavljajo uravnotežen tip psihološke pogodbe. Ob preučevanju skupnih pričakovanj delojemalcev od delodajalcev s pričakovanji delodajalcev od delojemalcev sva ugotovila, da je velik poudarek opaziti predvsem pri pričakovanjih, vezanih na komponento razvoja. Slednje ugotovitve so nama pomagale doseči odgovor na drugo raziskovalno vprašanje R2: Katera pričakovanja so delodajalcem in generaciji Y najbolj skupna?

Management talentov je danes izrednega pomena, saj predstavlja eno izmed ključnih področij kadrovske službe. S pomočjo primerno oblikovanega modela managementa talentov glede na zaposlitvena pričakovanja tako generacije Y kot podjetja samega, lahko govorimo o skrbi za motiviranje in razvoju zaposlenih, ki lahko s pomočjo ustrezne vodstvene podpore dosegajo zastavljene cilje, kar se običajno kaže v boljših poslovnih rezultatih podjetja. Kot primer dobrega modela managementa talentov sva izpostavila Bersinov model (2006), ki zajema osem korakov: 1. načrtovanje kadrovskih virov, 2. privabljanje talentov, 3. vključevanje zaposlenih v organizacijo, 4. management delovnih učinkov talentov, 5. izobraževanje in podpora k delovni učinkovitosti zaposlenih, 6. načrtovanje nasledstva, 7. plačilo in nagrajevanje zaposlenih in 8. analiza pomanjkanja najpomembnejših veščin.

Da morajo podjetja oblikovati kakovosten model managementa talentov, s katerim lahko zadovoljujejo pričakovanja generacije Y in s tem zadržujejo talentirane posameznike, se zelo dobro zavedajo kadroviki v uspešnem podjetju Lek d.d., ki je član Skupine Sandoz, Novartisove generične divizije, pionirja na področju podobnih bioloških zdravil in drugega največjega proizvajalca generičnih zdravil na svetu. S pomočjo intervjuja, ki sva ga izvedla z vodjo kadrovske službe, Nejcem Jako Sekulo, sva pridobila odgovore na najino tretje raziskovalno vprašanje R3: Ali je model managementa talentov v podjetjih naravnano tako, da uspešno usklajuje pričakovanja generacije Y s pričakovanji delodajalcev?

Na podlagi danih odgovorov sva ugotovila, da imajo v podjetju srednjeročni sistem načrtovanja novih kadrov znotraj podjetja. Načrtovanje izvajajo na letni ravni in ga pripravljajo za leto in pol vnaprej. Pri iskanju zaposlenih se poslužujejo tako internih kot eksternih kanalov. Vključevanje zaposlenih v organizacijo se delno razlikuje med nivojem delovnega mesta, na katerem bo zaposleni deloval. Poslužujejo se tudi različnih usposabljanj in izobraževanj na delu. V podjetju imajo vzpostavljen sistem merjenja delovnih učinkov oziroma uspešnosti, saj imajo na letni ravni postavljene poslovne cilje ter cilje iz naslova doseganja pričakovanih vrednot in vedenj. Glede nasledstva ključnih

kadrov je znotraj podjetja vsak vodja zadolžen za to, da za zaposlene na ključnih pozicijah načrtuje nasledstveno verigo. Hkrati se vse informacije v zvezi z nasledstvom ključnih kadrov spremljajo preko t. i. procesa organizacijskega pregleda talentov, ki poteka vsaj dvakrat letno. Pri procesu nagrajevanja zaposlenih imajo na ravni celotne organizacije poseben sistem nagrajevanja, ki vsakemu zaposlenemu poleg fiksne plače omogoča tudi izplačilo variabilnega dela plače. Glede na to, da je načrtovanje kadrov praviloma srednjeročno, je analiza pomanjkanja ključnih veščin talentov zelo podobna načrtovanju novih zaposlovanj, le da gre v tem primeru za kratkoročno načrtovanje ali »ad hoc« analize.

Raziskava, ki je bila izvedena v okviru tega magistrskega dela, ponuja tudi pregled nad pričakovanimi obveznostmi, ki jih imajo v vzorec zajeta podjetja do svojih (potencialnih) delojemalcev. V nadaljnjih raziskavah bi jo bilo tako smotrno uporabiti za neposredno primerjavo delodajalčevih obveznosti s pričakovanji delojemalcev ter na tak način ugotovili njihovo, medsebojno usklajenost. Z omenjenim pristopom bi pridobili dodatne informacije, ki bi obema stranema koristile v njunem vsakdanjem poslovnem odnosu.

Glavne omejitve, ki jih prepoznavava pri najinem magistrskem delu se predvsem navezujejo na raziskovalni vzorec. K sodelovanju pri zbiranju podjetij v vzorec je privolila le ena slovenska agencija za zaposlovanje, zato v vzorec nisva mogla vključiti večjega števila enot (podjetij). Meniva, da bi raziskavo še boljje opravila katera izmed večjih agencij za zaposlovanje, saj bi bilo z večjim vzorcem možno preveriti tudi potencialne razlike med pričakovanih podjetji iz različnih panog, sektorjev (javni, zasebni). Verjetno bi se dalo na tak način ugotovitve še bolj poglobljeno prikazati.

LITERATURA IN VIRI

1. Abrudan, M., & Matei, M. (2009). Talent Management – a strategic priority. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 18(4), 25-30
2. Adams, S. J. (2000). Generation X: How understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 45(1), 26-29.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
4. Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
5. Bajec, A. (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
6. Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. *Handbook of career theory*, 41, 59.
7. Barnard, R., Cosgrave, D., & Welsh, J. (1998). *Chips & pop: Decoding the nexus generation*. Pennsylvania: Malcolm Lester Books.
8. Bersin, J. (2006). 'Talent management. What is it? Why now?'. *Acquisition Company I, Inc.*
9. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *People and Strategy*, 28(2), 17.
10. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
11. Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: The Gallup Organization.
12. Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
13. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
14. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
15. Chauvel, L. (2008). Social generations, life chances and welfare regime sustainability. V *Changing France* (str. 150-175). New York: Palgrave Macmillan UK.
16. Cheloha, R., & Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter*, 18(17), 5-7.
17. Cherrington, D. J., Condie, S. J., & England, J. L. (1979). Age work values. *Academy of Management Journal*, 22(3), 617-623.
18. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
19. Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.

20. Collings, D., Scullion, H. & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review* 25, 233 - 235.
21. Conway, N., & Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.
22. Council, C. L. (2004). *Generation X and Y employees*. Washington, DC: Corporate Executive Board.
23. Council, C. L. (2005). *HR considerations for engaging Generation Y employees*. Washington, DC: Corporate Executive Board.
24. Creelman, D. (2004). Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now. *Human Capital Institute*, 2121.
25. De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293-302.
26. De Vos, A. & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value. *Personnel Review*, 38(1), 45–60.
27. Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329-360.
28. Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is satisfied the new successful?. *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
29. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
30. Dziewanowska, K., Pearce, A., & Zupan, N. (2016). Generation Y's expectations of their future employment relationships pose a challenge for their employers. *Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1-12.
31. Edwards, J. C., & Karau, S. J. (2007). Psychological contract or social contract? Development of the employment contracts scale. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 67-78.
32. Eilam-Shamir, G., & Yaakobi, E. (2014). Effects of early employment experiences on anticipated psychological contracts. *Personnel Review*, 43(4), 553-572.
33. Eurofound (2013). *Work organisation and employee involvement in Europe*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
34. Fay, W. B. (1993). Understanding" Generation X". *Marketing Research*, 5(2), 54.
35. Fisk, G. M. (2010). "I want it all and I want it now!" An examination of the etiology, expression, and escalation of excessive employee entitlement. *Human Resource Management Review*, 20(2), 102-114.
36. Florjančič, J., & Novak, V. (2004). *Kadri in management*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.

37. Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
38. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
39. Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review* 23, 341 – 353.
40. Gibson L. J. (2000). *Organization: Behaviour, Structure, Processes*. (10 izdaja). Boston: Irwine/McGraw-Hill.
41. Greenberger, E., Lessard, J., Chen, C., & Farruggia, S. P. (2008). Self-entitled college students: Contributions of personality, parenting, and motivational factors. *Journal of Youth and Adolescence*, 37(10), 1193-1204.
42. Gruban, B. (2006). *Uvajanje modelov kompetenc*. Ljubljana: Dialogos.
43. Guerrero, S. & Herrbach, O. (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfilment. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 4-17.
44. Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of organizational behavior*, 649-664.
45. Gurchiek K. (2016, 9. december). Being the Boss Not a Career Priority for Millennials. *Society for Human Resource Management*. Najdeno 11. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/being-the-boss-not-a-career-priority-for-millennials.aspx>
46. Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, 38(10), 26-27.
47. Hill, R. P. (2002). Managing across generations in the 21st century: Important lessons from the ivory trenches. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 60-66.
48. Horwitz, F.M. (2011). Future HRM challenges for multinational firms in Eastern and Central Europe. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 432–443.
49. Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage.
50. Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126–142.
51. Hu, J., Herrick, C., & Hodgin, K. A. (2004). Managing the multigenerational nursing team. *The health care manager*, 23(4), 334-340.
52. Hui-Chun, Yu, & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence—a Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(3), 23-41.
53. ILO (2015). *World employment outlook 2015*. Geneva: ILO.
54. Jamšek, F. (1994). Oceniti uspešnost ali potoniti. *Manager, Ljubljana*, 5, 55-57.

55. Jazbec, M. (2009). Psihološka pogodba se tudi v kriznih časih bistveno ne spreminja. Najdeno 24. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.mercator.si/kariera/aktualno/kadrovske teme/clanek?aid=6020>
56. Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations, Inc.: From boomers to linksters-- Managing the friction between generations at work*. United States of America: American Management Association
57. Jurkiewicz, Carole L., & Roger G. Brown. (1998). "Generational comparisons of public employee motivation." *Review of public personnel administration*, 18-37.
58. Kalleberg, A. L., & Marsden, P. V. (2013). Changing work values in the United States, 1973–2006. *Social Science Research*, 42(2), 255-270.
59. Karp, H., Sirias, D., & Arnold, K. (1999). Teams: Why Generation X marks the spot. *The Journal for Quality and Participation*, 22(4), 30–33.
60. Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 24(1), 64-81.
61. Krinks, P., & Strack, R. (2008). The talent crunch: A global shortage of workers means that companies need to engage and manage their talent carefully. *People Management*, 14(13), 30.
62. Kopperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65 - 76.
63. Kultalahti, S. & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101 – 114.
64. Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.
65. Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2009). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins.
66. Lek d.d. (2016). Poročilo o trajnostnem razvoju družbe Lek d.d. za leto 2015. Ljubljana: Lek d.d.
67. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
68. Loomis, J. E. (2000). Gen X. *Indianapolis, IN: Rough Notes Co.*
69. Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 74(4), 543-558.
70. Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43 - 57.
71. Lyons, S. (2005). *An exploration of generational values in life and at work*. Ottawa: Carleton University.
72. Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organisational Behaviour*, 35(1), 139-S157.

73. Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, 483.
74. Macunovich, D. J. (2000). The baby boomers. *Barnard College, Columbia University*.
75. Malik, S., & Khera, S. N. (2014). New generation—great expectations Exploring the work attributes of gen y. *Global Journal of Finance and Management*, 6(5), 433-438.
76. Mannheim, K. (2011). *Le problème des générations*. Armand Colin.
77. ManpowerGroup. (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision*. Najdeno 12. januarja 2017 na spletnem naslovu http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES
78. Marolt, J., & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
79. McCracken, M., Currie, D. & Harrison, J. (2015). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening ‘the edge’ of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management*.
80. McCrindle, M., & Hooper, D. (2006). Gen Y: attracting, engaging and leading a new generation at work. *White paper, University of Tasmania, Hobart*.
81. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Avstralija: McCrindle Research Pty Ltd.
82. McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2008). The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 86-103.
83. Mellahi, K. & Collings, D.G. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304 – 313.
84. Mentré, F. (1920). *Les générations sociales*. Bossard.
85. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. United States: Harvard Business Press.
86. Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
87. Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 365-380.
88. Moczyłowska, J. (2012). Talent management: theory and practice of management. the polish experience. *International Journal of Bussiness Economic Research*, 3(1), 432-438.
89. Nagy, M. (2010). *Talent for Tomorrow*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu http://stamfordglobal.com/userfiles/File/download/HCM/TFT_2010_SurveyResult.pdf
90. Nelson, C., & Twenge, J. M. (2005). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled—and More Miserable Than Ever Before*. New York: Free Press.

91. 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.
92. O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110.
93. O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. United States: Harvard Business Press.
94. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
95. Phillips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: an ROI approach*. John Wiley & Sons.
96. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603 – 609.
97. PriceWaterhouseCoopers. (2008). The 11th annual global CEO survey. *PwC, New York*.
98. PricewaterhouseCoopers, L. L. P. (2013). Iab internet advertising revenue report, 2012 full year results. *Bericht, Interactive Advertising Bureau*.
99. Ramovš, J. (2003). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerontagogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
100. Redford, K. (2005). Shedding light on talent tactics. *Personnel Today*, 22.
101. Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development.
102. Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
103. Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
104. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that Motivate. *Academy of Management Executive*, 10(1), 120-127.
105. Rousseau, D. M. (2005). *I-DEALS: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for themselves*. New York, Armonk: M.E. Sharpe.
106. Rousseau, D. M. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
107. Rousseau, D. M. (2008). *Psychological Contract Inventory, Employee and Employer Obligations*. Pittsburg: The Heinz School, Carnegie Mellon University.
108. Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American sociological review*, 843-861.
109. Schawbel, D. (2014, 17. julij) 5 Predictions For Generation Alpha. Najdeno 14. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://danshawbel.com/blog/5-predictions-for-generation-alpha/>

110. Scott, J. (2000). Is it a different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values. *The British journal of sociology*, 51(2), 355-376.
111. Scullion, H., Collings, D.G., & Caligiuri, P. (2010). Global Talent Management, *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
112. Sekowski, A.E. (2005). *Psychological Determinants of Outstanding Abilities. The Psychology of Abilities*. Contemporary Research Directions. Warsaw.
113. Schneier, C. E., Beatty, R. W., & Baird, L. (1981). Performance appraisal sourcebook. *Human Resources Development Press, Amberst*.
114. Schuler, R. S. (1987). Personnel and human resource management choices and organizational strategy. *People and Strategy*, 10(1), 1.
115. Shanbhag, M., Dutt, M. L., & Bagwe, S. (2016). Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(7), 552 – 556.
116. Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2009). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (28). New York: John Wiley & Sons.
117. Skuza, A., Scullion, H. & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470.
118. Smith, K. (2016, 7. marec). Marketing: 96 Amazing social media statistics and facts. Najdeno 12. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.brandwatch.com/2016/03/96-amazing-social-media-statistics-and-facts-for-2016>.
119. Smithson, J., & Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract?. *Personnel Review*, 29(6), 680-702.
120. Sparrow, R. P. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review* 25, 249 – 263.
121. Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. M. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 24.
122. Statistični urad Republike Slovenije (2015). *Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po statusu aktivnosti, spolu in starosti, Slovenija, letno za 2015*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G3002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/20_soc_ekon_preb/03_05G30_aktivnost/&lang=2
123. Steijn, B. (2001). Work Systems, Quality of Working Life and Attitudes of Workers: An Empirical Study Towards the Effects of Team and Non-Teamwork. *New Technology, Work and Employment*, 16(3), 191-203.
124. Stevens, H. P. (2008). Total quality management now applies to managing talent. *The Journal for Quality and Participation*, 31(2), 15.

125. Strauss, W. & Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The next Great Generation*. New York: Vintage.
126. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
127. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
128. Terjesen, S., Vinnicombe, S. in Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates. *Career Development International*, 12(6), 504 – 522.
129. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
130. Thunnissen, M. (2016). Talent management. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
131. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana, Gospodarski vestnik, str. 217-233.
132. Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant" Millennial" cohort. *Rainmaker Thinking Inc*.
133. Tulgan, B., & Martin, C. A. (2001). *Managing generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development.
134. Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before*. New York: Free Press.
135. Unit, E. I. (2006). The 2006 e-readiness rankings. A white paper from the Economist Intelligence Unit.
136. Urbancová, H. (2012). The process of knowledge continuity ensuring. *Journal of Competitiveness*, 4(2).
137. Urbancová, H., & Vnoucková, L. (2015). Investigating Talent Management Philosophies. *Journal of Competitiveness*, 7(3).
138. Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382.
139. Walter J. (2015) *Generation Z: Savvy, Connected, Changing the World*. New York: Thompson intelligence, Innovation group.
140. Wellin, M. (2016). *Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase business performance*. Ohio: CRC Press.
141. Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and commercial training*, 43(7), 439-445.
142. World Health Organization. (2016). *Global health observatory data repository: life expectancy*. Najdeno 12. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://apps.who.int/gho/data/view.main.SDG2016LEXREGv?lang=en>

143. Yang, S. B., & Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29(3), 267-284.
144. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. ZDA: American Management Association
145. Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*, 3(10), 3-7.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pregled alternativnih poimenovanj, obdobji rojstva, pomembnejših dogodkov, glavnih in delovnih vrednot ter prepričanj štirih generacij, ki trenutno predstavljajo večino Svetovne populacije	1
Priloga 2: Izpostavitve vprašalnika v mesečnem newsletterju	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik: Pričakovanja podjetij od »Generacije Y«.....	3
Priloga 4: Pet glavnih obveznosti (pričakovanj) delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delodajalec (na lestvici od 1 do 5, standardni odkloni ležeče), glede na velikost podjetja	7
Priloga 5: Intervju o pristopih managementa talentov v podjetju LEK d.d.....	8
Priloga 6: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posameznih tipov psiholoških pogodb, glede na velikost podjetja.....	9
Priloga 7: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj vseh velikosti podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.	10
Priloga 8: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj tipov psiholoških pogodb, glede na velikost podjetja.	11
Priloga 9: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj enako velikih podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.	12
Priloga 10: Rezultati post-hoc Wilcoxon-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj enako velikih podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.	13
Priloga 11: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posameznih tipov psiholoških pogodb, glede na last podjetja.	14
Priloga 12: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj podjetij, ki so v domači oziroma tuji lasti, glede na tip psihološke pogodbe.....	15
Priloga 13: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike med podjetij v tuji oziroma domači lasti, glede na pomembnost katerega izmed tipov psiholoških pogodb.....	16
Priloga 14: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj različne lasti podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.	17
Priloga 15: Rezultati post-hoc Wilcoxon-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj lastništva podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.	18

Priloga 16: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb, glede na velikost podjetij.....	19
Priloga 17: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne velikosti podjetij, glede na komponente psiholoških pogodb.....	20
Priloga 18: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb, glede na velikost podjetij.....	21
Priloga 19: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne velikosti podjetij, glede na komponente psiholoških pogodb.....	22
Priloga 20: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb glede na last podjetja.	23
Priloga 21: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj domačih ter znotraj tujih podjetij, glede na komponente psiholoških pogodb.....	24
Priloga 22: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb glede na last podjetja.	25
Priloga 23: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj domačih ter tujih podjetij glede na komponente psiholoških pogodb.....	26

PRILOGA 1: Pregled alternativnih poimenovanj, obdobj rojstva, pomembnejših dogodkov, glavnih in delovnih vrednot ter prepričanj štirih generacij, ki trenutno predstavljajo večino Svetovne populacije

Tabela 1: Prikaz značilnosti različnih generacij

GENERACIJA	ALTERNATIVNA POIMENOVANJA	OBDOBJE ROJSTVA	POMEMBNEJŠI DOGODKI	GLAVNE VREDNOTE	GLAVNE DELOVNE VREDNOTE	PREPRIČANJE
Veterani	Tiha generacija Konzervativci Odrasli Tradicionalisti	1925-1944	Velika gospodarska kriza Druga Svetovna vojna	Konformizem Zrelost Vestnost Ekonomičnost	Poslušnost Lojalnost Zavedanje dolžnosti Varnost	"Moramo plačati svoje dolgove in trdo delati"
Baby-boom	Bommerji	1945-1964	Pristanek na Luni Vojna v Vietnamu Socialna revolucija (1960)	Idealizem Kreativnost Toleranca Svoboda Samoaktualizacija	Delavnost Inovativnost Kritičnost Inovativnost Materializem	»Znanje postaja moja konkurenčna prednost«
Generacija X	X-erji Trinajsta generacija	1965-1979	AIDS Prva oblika peroralnih kontracepcijskih tablet Naftna kriza 1973 Obdobje hladne vojne	Individualizem Skepticizem Fleksibilnost Kontrola Zabava	Učenje Podjetnost Materializem Uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem	»Kakorkoli že«
Generacija Y	Milenijci Generacija »Next« Generacija »Me«	1980-1994	Padec berlinskega zidu MTV (Glasbeni TV program) 11.09. - začetek vojne proti terorizmu Internet	Kolektivizem Optimizem Moralizem Samozavest	Uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem Strast Učenje Varnost zaposlitve (ni enako kot stabilnost zaposlitve) Pripravljenost za delo	»Ustvarimo lepši Svet«

Vir: Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E., Exploring four generations' beliefs about career: Is satisfied the new successful?, 2008.

PRILOGA 2: Izpostavitve vprašalnika v mesečnem newsletterju

Slika 1: Objava v mesečnem newsletterju

MOJAZAPOSLITEV.SI

HR novičke

Januar 2017

Sodelujte v raziskavi podiplomskih študentov

Spoštovani delodajalci, kadroviki in vsi ostali, ki nas zvesto spremljate!

Tokrat vas že na začetku novičke naprošamo, da si vzamete 10 min vašega dragocenega časa in izpolnite raziskavo, ki sta jo pripravila študenta podiplomskega študija EF Univerze v Ljubljani z naslovom **Pričakovanja podjetij "Generacije Y"** in se nanaša pričakovanja delodajalcev do (bodočih) zaposlenih. V nadaljevanju sledita še novice z naslovoma **Delodajalci naj bodo previdni pri odločitvi za študentsko delo** in **Več kot 200 slovenskih podjetnic je začelo samostojno podjetniško pot**.

Tudi v januarju izpostavljam delovno pravno vsebino na našem zaposlitvenem portalu v kategoriji **HR nasveti** z naslovom **Splošni akti delodajalca**, ki smo jo pripravili v sodelovanju z odvetnico **Judito Svetina**. Znotraj vašega uporabniškega računa pri vnašanju zaposlitvenega oglasa tokrat izpostavljam pomembnost izpolnjevanja polj **Naloga in odgovornosti**, **Pričakujemo in Nudimo**.

Vljudno vabljeni k branju januarske HR novičke.

Delodajalci naj bodo previdni pri odločitvi za študentsko delo

Delodajalci pogosto za delo v podjetju zaposlujejo študente, saj to zanje predstavlja nižje stroške dela. [Več](#)

HR nasveti: Splošni akti delodajalca

Pripravljena vsebina se nanaša na sprejemanje splošnih aktov delodajalcev in seznanjenosti delavcev z njimi. [Več](#)

Več kot 200 slovenskih podjetnic je začelo samostojno podjetniško pot

S kociem prejšnjega leta se je predstavilo 228 novih samostojnih podjetnic, ki so uspešno zaključile program spodbujanja ženskega podjetništva. [Več](#)

Kakšna pa so vaša pričakovanja od bodočih zaposlenih v vašem podjetju?

Sodelujte v raziskavi pričakovanih današnjih podjetij od (bodočih) zaposlenih, predvsem mladih diplomantov, pripravnikov tako imenovane "Generacije Y".

Raziskavo sta pripravila študenta podiplomskega študija ekonomije na EF Univerze v Ljubljani, **Katja Podrepšek** in **Martin Virag**. [Več >>](#)

Izpolnjevanje polj v vašem uporabniškem profilu na portalu [mojazaposlitev.si](#)

Tokrat v vašem uporabniškem računu na portalu [mojazaposlitev.si](#) na kratko predstavljamo polja **Naloga in odgovornosti**, **Pričakujemo in Nudimo**, ki se nahajajo pri vnosu zaposlitvenega oglasa. Preverite nasvete, kako lahko omenjena polja izpolnete, da pridobite primerne prijave kandidatov

PRILOGA 3: Anketni vprašalnik: Pričakovanja podjetij od »Generacije Y«

Anketni vprašalnik: Pričakovanja podjetij od "Generacije Y"

Spoštovani! Sva Katja Podrepšek in Martin Virag, študenta podiplomskega študija ekonomije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru zaključnega, magistrskega dela, raziskujeva področje pričakovanja današnjih podjetij od (bodočih) zaposlenih, predvsem mladih diplomantov, pripadnikov tako imenovane »Generacije Y«. Gre za starostno skupino, ki je rojena med letoma 1980 in 2000 ter je zadnja, ki aktivno vstopa na trg dela. Glede na Vaše delovno mesto ter na podlagi Vaših izkušenj Vas prosiva, da nama pri tem pomagate z izpolnitvijo naslednjega anketnega vprašalnika. Izpolnjevanje Vam ne bo vzelo več kot 10 minut Vašega časa. Anketni vprašalnik je popolnoma anonimen. Za Vaš čas in trud se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujema!

Q1 - Določite, v kateri sektor spada Vaše podjetje:

- Javni sektor
- Zasebni sektor

Q2 - Določite, v katero skupino (po velikosti) spada Vaše podjetje:

- Mikro podjetje (do 9 zaposlenih)
- Malo podjetje (Od 10 do 49 zaposlenih)
- Srednje veliko podjetje (Od 50 do 249 zaposlenih)
- Veliko podjetje (250 ali več zaposlenih)

Q3 - Določite, v katero panogo spada Vaše podjetje (Standardna klasifikacija dejavnosti, 2008):

- (A) Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- (B) Rudarstvo
- (C) Predelovalne dejavnosti
- (D) Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- (E) Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja
- (F) Gradbeništvo
- (G) Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- (H) Promet in skladiščenje
- (I) Gostinstvo
- (J) Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- (K) Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- (L) Poslovanje z nepremičninami
- (M) Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- (N) Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- (O) Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti
- (P) Izobraževanje

- (Q) Zdravstvo in socialno varstvo
- (R) Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- (S) Druge dejavnosti
- (T) Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo
- (U) Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

Q4 - Določite, v kakšni lasti je pretežno Vaše podjetje:

- Domači
- Tuji

Q5 - Do katere mere pričakujete, da boste kot delodajalec (potencialnemu) zaposlenemu, mlademu diplomantu nudili...

	Sploh ne	Malo	Nekaj	Precej	Zelo
1.) Zaposlitev le dokler ga potrebujete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.) Nikakršno zavezo, da ga boste zaposlovali tudi v prihodnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.) Kratkoročno zaposlitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.) Službo zgolj za kratek čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.) Skrb za njegovo osebno dobrobit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.) Obzirnost do njegovih osebnih skrbi in dobrega počutja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.) Sprejemanje odločitev z upoštevanjem njegovih interesov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.) Upoštevanje njegove dolgoročne dobrobiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.) Le omejeno vključenost v Vaše podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.) Usposabljanje zgolj za njegovo trenutno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Delo, ki bo vključevalo le specifične in dobro definirane zadolžitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.) Opravljanje le ozkega nabora nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.) Podporo, da doseže kar se da visoko raven uspešnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.) Pomoč pri odzivanju na vse večje zahteve v panogi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.) Podporo pri doseganju ciljev, ki postajajo vedno zahtevnejši	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.) Omogočanje, da se prilagaja novim in večjim zahtevam za doseganje uspešnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.) Priložnost za razvoj kariere znotraj Vašega podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.) Razvojne priložnosti v Vašem podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.) Napredek skupaj z Vašim podjetjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.) Priložnosti za napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.) Pomoč pri razvoju veščin, ki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh ne	Malo	Nekaj	Precej	Zelo
bodo zanimive na trgu dela					
22.) Zadolžitve, ki bodo izboljšale njegovo vrednost na trgu dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.) Potencialne možnosti za zaposlitev zunaj Vašega podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.) Stike, ki mu bodo potencialno lahko omogočili zaposlitvene možnosti drugje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.) Varno zaposlitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.) Stabilno plačo in ugodnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.) Stabilno zaposlitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.) Stabilnost ugodnosti za družino zaposlenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Do katere mere od (potencialnega) delojemalca, mladega diplomanta pričakujete, da...

	Sploh ne	Malo	Nekaj	Precej	Zelo
1.) Lahko prekine zaposlitev, kadarkoli si to zaželi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.) Do Vas ne čuti nobenih bodočih obveznosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.) Lahko Vaše podjetje zapusti, kadar se mu zazdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.) Ne čuti zaveze, da ostane v Vašem podjetju tudi v prihodnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.) Se za Vaše podjetje osebno žrtvuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.) Skrbi Vašega podjetja postanejo njegove lastne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.) Varuje ugled Vašega podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.) Je osebno pripaden Vašemu podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.) Opravlja zgolj naloge, ozko vezane na delovno mesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.) Opravlja le tisto delo, za katerega je plačan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.) Opravlja le omejen nabor zadolžitvev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.) Opravlja le tiste naloge, za katere je bil najet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.) Sprejme standarde uspešnosti, ki s časom naraščajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.) Se zaradi poslovne konkurenčnosti prilagodi temu, da mora biti bolj uspešen kot na začetku njegovega dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.) Se pozitivno odzove na spreminjajoče zahteve glede njegove delovne uspešnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.) Sprejme nove in drugačne zahteve glede njegove delovne uspešnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.) Išče razvojne priložnosti, ki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh ne	Malo	Nekaj	Precej	Zelo
izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje					
18.) Razvija spretnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.) Poskuša postati vedno bolj dragocen za Vaše podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.) Aktivno išče interne priložnosti za razvoj in usposabljanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.) Išče stike tudi zunaj Vašega podjetja, ki lahko izboljšajo njegove karijerne zmožnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.) Razvija veščine, ki bodo izboljšale možnosti za njegovo zaposlitev tudi zunaj Vašega podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.) Izboljšuje svojo "vidnost" na trgu za potencialne, druge delodajalce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.) Išče delovne naloge, ki lahko potencialno prispevajo k zaposljivosti zunaj Vašega podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.) Bo ostal v Vašem podjetju za vedno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.) Računate na to, da bo ostal v Vašem podjetju kar se da dolgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.) Bo še naprej delal v Vašem podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.) Ne dela načrtov, da bi se zaposlil drugje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 - Ali kadrovski oddelek v Vašem podjetju uporablja drugačne pristope pri privabljanju in zaposlovanju mladih diplomantov kot ostalih?

- NE
- DA
- NE VEM

Q8 - Ali imate v Vašem podjetju posebej izdelane pristope, sisteme za razvoj, napredovanje in zadržanje mladih talentov?

- NE
- DA
- NE VEM

PRILOGA 4: Pet glavnih obveznosti (pričakovanj) delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delodajalec (na lestvici od 1 do 5, standardni odkloni ležeče), glede na velikost podjetja

Tabela 2: Pet glavnih obveznosti (pričakovanj) delojemalca in delodajalca, kot jih vidi delodajalec (na lestvici od 1 do 5, standardni odkloni ležeče), glede na velikost podjetja

DELODAJALČEVE OBVEZNOSTI			
Mikro/ Malo (n=20)	Srednje veliko (n=28)	Veliko (n=53)	
Glavna obveznost (pričakovanje)	Glavna obveznost (pričakovanje)	Glavna obveznost (pričakovanje)	Vrednost aritmetične sredine in standardnega odklona
19.) Napredek skupaj z Vašim podjetjem	13.) Podpora, da doseže kar se da visoko raven uspešnosti	27.) Stabilno zaposlitev	4,32 0,61 4,13 0,90
18.) Razvojne priložnosti v vašem podjetju	26.) Stabilno plačo in ugodnosti	28.) Stabilno plačo in ugodnosti	4,29 0,66 4,08 0,85
26.) Stabilno plačo in ugodnosti	14.) Pomoc pri odzivanju na vse večje zahteve v panogi	16.) Omogočanje, da se prilagaja novim in večjim zahtevam za doseganje uspešnosti	4,25 0,59 4,18 0,61
25.) Varo zaposlitev	15.) Podpora pri doseganju ciljev, ki postajajo vedno zahtevnejši	15.) Podpora pri doseganju ciljev, ki postajajo vedno zahtevnejši	4,04 0,94 4,04 0,94
13.) Podpora, da doseže kar se da visoko raven uspešnosti	19.) Napredek skupaj z Vašim podjetjem	19.) Napredek skupaj z Vašim podjetjem	4,07 0,77 4,04 0,92
DELOJEMALČEVE OBVEZNOSTI			
Mikro/ Malo (n=20)	Srednje veliko (n=28)	Veliko (n=53)	
Glavna obveznost (pričakovanje)	Glavna obveznost (pričakovanje)	Glavna obveznost (pričakovanje)	Vrednost aritmetične sredine in standardnega odklona
18.) Razvija spretnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	7.) Varuje ugled Vašega podjetja	7.) Varuje ugled Vašega podjetja	4,68 0,55 4,30 0,80
20.) Aktivno išče interne priložnosti za razvoj in usposabljanje	8.) Je osebno pripaden Vašemu podjetju	8.) Je osebno pripaden Vašemu podjetju	4,43 0,74 4,30 0,93
7.) Varuje ugled vašega podjetja	15.) Se pozitivno odzove na spremembe zahteve glede njegove delovne uspešnosti	17.) Išče razvojne priložnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	4,25 0,70 4,17 0,91
17.) Išče razvojne priložnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	14.) Se zaradi poslovne konkurenčnosti prilagodi temu, da mora biti bolj uspešen	18.) Razvija spretnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	4,21 0,74 4,15 0,82
19.) Poskuša postati vedno bolj dragocen za Vaše podjetje	18.) Razvija spretnosti, ki izboljšajo njegovo vrednost za Vaše podjetje	19.) Poskuša postati vedno bolj dragocen za Vaše podjetje	4,10 0,72 4,11 0,82
	20.) Aktivno išče interne priložnosti za razvoj in usposabljanje		4,21 0,69

PRILOGA 5: Intervju o pristopih managementa talentov v podjetju LEK d.d.

I. OPIS PRISTOPOV MANAGEMENTA TALENTOV V PODJETJU

1. Na kakšen način **načrtujete** zaposlovanje novih kadrov?
2. Kakšen je vaš pristop pri **privabljanju** novih talentov?
3. Kako **vključujete** zaposlene v organizacijo (uvajanje)?
4. Ali imate vzpostavljen sistem merjenja delovnih učinkov/ **uspešnosti** zaposlenih?
V primeru, da ta obstaja, prosim opišite.
5. Kako načrtujete in izvajate **izobraževanja** in podporo k delovnim učinkom zaposlenih (delavnice, mentoring...)
6. Ali in na kakšen način načrtujete **nasledstva** ključnih kadrov?
7. Kakšen je vaš sistem plačil oziroma **nagrajevanja** zaposlenih po uspešnosti?
8. Ali in kako izvajate **analizo pomankanja** za podjetje pomembnih veščin?
9. Največji **izzivi/ slabosti** trenutnega sistema managementa talentov?
10. Priporočila za **izboljšave** trenutnega sistema managementa talentov?

II. TALENT MANAGEMENT PRI MLADIH DIPLOMANTIH, PREDVSEM PRIPADNIKIH GENERACIJE Y

11. Ali se vam zdi pomembno, da se pristopi korakov managementa talentov razlikujejo glede na generacijo, kateri ciljan kader pripada?
12. Ali v vašem podjetju uporabljate drugačne pristope pri privabljanju in zaposlovanju mladih diplomantov (predvsem pripadnikov generacije Y) kot ostalih?
13. Ali imate v vašem podjetju posebej izdelane pristope, sisteme za razvoj, napredovanje in zadržanje mladih talentov (predvsem pripadnikov generacije Y)?
14. Kako pogosto/ kdaj ste nazadnje posodobili/ prilagodili pristope managementa talentov, glede na lastnosti in pričakovanja različnih generacij?

III. ANALIZA PRIČAKOVANJ ZAPOSLENIH

15. Ali in na kakšen način ugotavljate pričakovanja vaših (bodočih) zaposlenih?
16. Vaše izkušnje s pričakovanji mladih diplomantov, predvsem pripadnikov generacije Y?
17. Ali ta pričakovanja ter pričakovanja samega podjetja upoštevate pri izvajanju vseh korakov managementa talentov?

IV. PRIPOROČILA ZA OBLIKOVANJE MANAGEMENTA TALENTOV

18. Ali menite, da bi vsako slovensko podjetje moralo izvajati management talentov na podlagi skupnih pričakovanj (med delodajalci in delojemalci)?
19. Kaj bi priporočili podjetjem, ki **na novo ustvarjajo/ izboljšujejo** sistem managementa talentov? Na kaj morajo biti še posebej pozorni?

PRILOGA 6: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posameznih tipov psiholoških pogodb, glede na velikost podjetja.

Slika 2: Kruskal-Wallisov test delodajalčevih obveznosti

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Velikost	N	Mean Rank
Transakcijska	Mikro/Majhno	20	44,33
	Srednje veliko	28	51,02
	Veliko	53	53,51
	Total	101	
Relacijska	Mikro/Majhno	20	61,40
	Srednje veliko	28	45,82
	Veliko	53	49,81
	Total	101	
Uravnovežena	Mikro/Majhno	20	70,55
	Srednje veliko	28	46,38
	Veliko	53	46,07
	Total	101	

Test Statistics^{a,b}

	Transakcijska	Relacijska	Uravnovežena
Chi-Square	1,434	3,497	11,127
df	2	2	2
Asymp. Sig.	0,488	0,174	0,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Velikost

PRILOGA 7: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj vseh velikosti podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.

Slika 3: Friedmanov Test delodajalčevih obveznosti

Friedman Test

Ranks

Velikost		Mean Rank
Mikro/Majhno	Transakcijska	1,20
	Relacijska	2,40
	Uravnotežena	2,40
Srednje veliko	Transakcijska	1,11
	Relacijska	2,45
	Uravnotežena	2,45
Veliko	Transakcijska	1,25
	Relacijska	2,55
	Uravnotežena	2,21

Test Statistics^a

Mikro/Majhno	N	20
	Chi-Square	19,692
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000
Srednje veliko	N	28
	Chi-Square	33,784
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000
Veliko	N	53
	Chi-Square	49,990
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000

a. Friedman Test

PRILOGA 8: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj tipov psiholoških pogodb, glede na velikost podjetja.

Slika 4: Kruskal-Wallis Test delodajalčevih obveznosti znotraj tipov psiholoških pogodb, glede na velikost podjetja

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Velikost	N	Mean Rank
Transakcijska	Majhno/Mikro	20	50,48
	Srednje veliko	28	51,18
	Veliko	53	51,10
	Total	101	
Relacijska	Majhno/Mikro	20	52,13
	Srednje veliko	28	48,45
	Veliko	53	51,92
	Total	101	
Uravnotežena	Majhno/Mikro	20	52,48
	Srednje veliko	28	55,98
	Veliko	53	47,81
	Total	101	

Test Statistics^{a,b}

	Transakcijska	Relacijska	Uravnotežena
Chi-Square	0,008	0,297	1,494
df	2	2	2
Asymp. Sig.	0,996	0,862	0,474

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Velikost

PRILOGA 9: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj enako velikih podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.

Slika 5: Friedman Test delojemalčevih obveznosti, glede na tip psihološke pogodbe

Friedman Test

Ranks

Velikost		Mean Rank
Majhno/Mikro	Transakcijska	1,10
	Relacijska	2,25
	Uravnotežena	2,65
Srednje veliko	Transakcijska	1,2
	Relacijska	2,23
	Uravnotežena	2,57
Veliko	Transakcijska	1,2
	Relacijska	2,36
	Uravnotežena	2,44

Test Statistics^a

Majhno/Mikro	N	20
	Chi-Square	27,263
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000
Srednje veliko	N	28
	Chi-Square	28,991
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000
Veliko	N	53
	Chi-Square	52,806
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000

a. Friedman Test

PRILOGA 10: Rezultati post-hoc Wilcoxon-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj enako velikih podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.

Slika 6: Wilcoxon test za delojemalčeve obveznosti, ki preverja statistično značilne razlike znotraj enako velikih podjetij, glede na tip psihološke pogodbe

Wilcoxon Signed Ranks Test

Velikost		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Majhno/ Mikro	Negative Ranks	1 ^a	2,00	2,00
	Positive Ranks	18 ^b	10,44	188,00
	Ties	1 ^c		
	Total	20		
Uravnovežena - Transakcijska	Negative Ranks	0 ^d	0,00	0,00
	Positive Ranks	19 ^e	10,00	190,00
	Ties	1 ^f		
	Total	20		
Uravnovežena - Relacijska	Negative Ranks	6 ^g	8,58	51,50
	Positive Ranks	13 ^h	10,65	138,50
	Ties	1 ⁱ		
	Total	20		
Srednje veliko	Negative Ranks	4 ^a	7,38	29,50
	Positive Ranks	23 ^b	15,15	348,50
	Ties	1 ^c		
	Total	28		
Uravnovežena - Transakcijska	Negative Ranks	1 ^d	7,50	7,5
	Positive Ranks	27 ^e	14,76	398,5
	Ties	0 ^f		
	Total	28		
Uravnovežena - Relacijska	Negative Ranks	11 ^g	10,68	117,50
	Positive Ranks	17 ^h	16,97	288,50
	Ties	0 ⁱ		
	Total	28		
Veliko	Negative Ranks	5 ^a	20,90	104,50
	Positive Ranks	45 ^b	26,01	1170,50
	Ties	3 ^c		
	Total	53		
Uravnovežena - Transakcijska	Negative Ranks	4 ^d	19,13	76,50
	Positive Ranks	49 ^e	27,64	1354,50
	Ties	0 ^f		
	Total	53		
Uravnovežena - Relacijska	Negative Ranks	24 ^g	21,23	509,50
	Positive Ranks	26 ^h	29,44	765,50
	Ties	3 ⁱ		
	Total	53		

- a. Relacijska < Transakcijska
- b. Relacijska > Transakcijska**
- c. Relacijska = Transakcijska
- d. Uravnovežena < Transakcijska
- e. Uravnovežena > Transakcijska**
- f. Uravnovežena = Transakcijska
- g. Uravnovežena < Relacijska
- h. Uravnovežena > Relacijska
- i. Uravnovežena = Relacijska

Bonferroni adjustment = 0,050/3=0,017=α

Test Statistics^a

Velikost	Relacijska - Transakcijska	Uravnovežena - Transakcijska	Uravnovežena - Relacijska
Majhno/ Mikro	Z	-3,749 ^b	-3,823 ^b
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
Srednje veliko	Z	-3,835 ^b	-4,453 ^b
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
Veliko	Z	-5,148 ^b	-5,658 ^b
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

PRILOGA 11: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posameznih tipov psiholoških pogodb, glede na last podjetja.

Slika 7: Kruskal-Wallis test, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posameznih tipov psiholoških pogodb, glede na last podjetja

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Last	N	Mean Rank
Transakcijska	Domače	67	48,26
	Tuje	34	56,40
	Total	101	
Relacijska	Domače	67	53,16
	Tuje	34	46,74
	Total	101	
Uravnotežena	Domače	67	52,69
	Tuje	34	47,66
	Total	101	

Test Statistics^{a,b}

	Transakcijska	Relacijska	Uravnotežena
Chi-Square	1,747	1,091	0,667
df	1	1	1
Asymp. Sig.	0,186	0,296	0,414

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Last

PRILOGA 12: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj podjetij, ki so v domači oziroma tuji lasti, glede na tip psihološke pogodbe.

Slika 8: Friedman test, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj podjetij, ki so v domači oziroma tuji lasti, glede na tip psihološke pogodbe

Friedman Test

Ranks

Last		Mean Rank
Domače	Transakcijska	1,19
	Relacijska	2,46
	Uravnotežena	2,35
Tuje	Transakcijska	1,21
	Relacijska	2,56
	Uravnotežena	2,24

Test Statistics^a

Domače	N	67
	Chi-Square	66,897
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000
Tuje	N	34
	Chi-Square	35,237
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000

a. Friedman Test

PRILOGA 13: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike med podjetij v tuji oziroma domači lasti, glede na pomembnost katerega izmed tipov psiholoških pogodb.

Slika 9: Kruskal-Wallis test, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike med podjetij v tuji oziroma domači lasti, glede na pomembnost katerega izmed tipov psiholoških pogodb

Kruskal-Wallis Test

Ranks

Last		N	Mean Rank
Transakcijska	Domače	67	47,66
	Tuje	34	57,59
	Total	101	
Relacijska	Domače	67	54,87
	Tuje	34	43,37
	Total	101	
Uravnovežena	Domače	67	50,87
	Tuje	34	51,25
	Total	101	

Test Statistics^{a,b}

	Transakcijska	Relacijska	Uravnovežena
Chi-Square	2,603	3,502	0,004
df	1	1	1
Asymp. Sig.	0,107	0,061	0,951

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Last

PRILOGA 14: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj različne lasti podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.

Slika 10: Friedman test, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj različne lasti podjetij, glede na tip psihološke pogodbe

Friedman Test

Ranks

Last		Mean Rank
Domače	Transakcijska	1,11
	Relacijska	2,40
	Uravnovežena	2,49
Tuje	Transakcijska	1,31
	Relacijska	2,10
	Uravnovežena	2,59

Test Statistics^a

Domače	N	67
	Chi-Square	82,566
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000
Tuje	N	34
	Chi-Square	28,578
	df	2
	Asymp. Sig.	0,000

a. Friedman Test

PRILOGA 15: Rezultati post-hoc Wilcoxon-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj lastništva podjetij, glede na tip psihološke pogodbe.

Slika 11: Post-hoc Wilcoxon test, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj lastništva podjetij, glede na tip psihološke pogodbe

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

Last		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Relacijska - Transakcijska	Negative Ranks	4 ^a	14,63	58,50
	Positive Ranks	59 ^b	33,18	1957,50
	Ties	4 ^c		
	Total	67		
Domače Uravnovežena - Transakcijska	Negative Ranks	1 ^d	16,00	16,00
	Positive Ranks	65 ^e	33,77	2195,00
	Ties	1 ^f		
	Total	67		
Uravnovežena - Relacijska	Negative Ranks	31 ^g	27,55	854,00
	Positive Ranks	32 ^h	36,31	1162,00
	Ties	4 ⁱ		
	Total	67		
Tuje Relacijska - Transakcijska	Negative Ranks	6 ^a	13,67	82,00
	Positive Ranks	27 ^b	17,74	479,00
	Ties	1 ^c		
	Total	34		
Tuje Uravnovežena - Transakcijska	Negative Ranks	4 ^d	12,63	50,50
	Positive Ranks	30 ^e	18,15	544,50
	Ties	0 ^f		
	Total	34		
Tuje Uravnovežena - Relacijska	Negative Ranks	10 ^g	11,15	111,50
	Positive Ranks	24 ^h	20,15	483,50
	Ties	0 ⁱ		
	Total	34		

- a. Relacijska < Transakcijska
- b. Relacijska > Transakcijska**
- c. Relacijska = Transakcijska
- d. Uravnovežena < Transakcijska
- e. Uravnovežena > Transakcijska**
- f. Uravnovežena = Transakcijska
- g. Uravnovežena < Relacijska
- h. Uravnovežena > Relacijska**
- i. Uravnovežena = Relacijska

Bonferroni adjustment = 0,050/2=0,025=α

Test Statistics^a

Last		Relacijska - Transakcijska	Uravnovežena - Transakcijska	Uravnovežena - Relacijska
Domače	Z	-6,503 ^b	-6,961 ^b	-1,055 ^b
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,291
Tuje	Z	-3,550 ^b	-4,224 ^b	-3,181 ^b
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

PRILOGA 16: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb, glede na velikost podjetij.

Slika 12: Kruskal-Wallis test, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb, glede na velikost podjetij

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Velikost	N	Mean Rank
Uspešnost	Mikro/Malo	20	63,05
	Srednje veliko	28	50,36
	Veliko	53	46,79
	Total	101	
Razvoj	Mikro/Malo	20	66,93
	Srednje veliko	28	44,89
	Veliko	53	48,22
	Total	101	
Stabilnost	Mikro/Malo	20	68,85
	Srednje veliko	28	44,64
	Veliko	53	47,62
	Total	101	
Zvestoba	Mikro/Malo	20	53,75
	Srednje veliko	28	48,61
	Veliko	53	51,23
	Total	101	
Zuntrz	Mikro/Malo	20	68,93
	Srednje veliko	28	46,89
	Veliko	53	46,41
	Total	101	
Ožje	Mikro/Malo	20	47,55
	Srednje veliko	28	50,91
	Veliko	53	52,35
	Total	101	
Kratko	Mikro/Malo	20	44,55
	Srednje veliko	28	51,11
	Veliko	53	53,38
	Total	101	

Test Statistics^{a,b}

	Uspešnost	Razvoj	Stabilnost	Zvestoba	Zuntrz	Ožje	Kratko
Chi-Square	4,687	7,916	9,638	0,371	9,420	0,398	1,334
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,096	0,019	0,008	0,830	0,009	0,820	0,513

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Velikost

PRILOGA 17: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne velikosti podjetij, glede na komponente psiholoških pogodb.

Slika 13: Friedman test, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne velikosti podjetij, glede na komponente psiholoških pogodb

Friedman Test

Ranks

Velikost		Mean Rank
Mikro/Malo	Uspešnost	5,33
	Razvoj	5,48
	Stabilnost	5,53
	Zvestoba	3,93
	Zuntrz	3,85
	Ožje	1,93
	Kratko	1,98
Srednje veliko	Uspešnost	5,98
	Razvoj	5,20
	Stabilnost	4,95
	Zvestoba	4,29
	Zuntrz	3,46
	Ožje	2,13
	Kratko	2,00
Veliko	Uspešnost	5,35
	Razvoj	5,20
	Stabilnost	5,15
	Zvestoba	4,45
	Zuntrz	3,43
	Ožje	2,08
	Kratko	2,34

Test Statistics^a

Mikro/Malo	N	20
	Chi-Square	69,544
	Df	6
	Asymp. Sig.	0,000
Srednje veliko	N	28
	Chi-Square	89,283
	Df	6
	Asymp. Sig.	0,000
Veliko	N	53
	Chi-Square	141,721
	Df	6
	Asymp. Sig.	0,000

a. Friedman Test

PRILOGA 18: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb, glede na velikost podjetij.

Slika 14: Kruskal-Wallis test, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb, glede na velikost podjetij

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Velikost	N	Mean Rank
RAZVOJ	Mikro/ Malo	20	52,75
	Srednje veliko	28	50,95
	Veliko	53	50,37
	Total	101	
USPEŠNOST	Mikro/ Malo	20	42,25
	Srednje veliko	28	57,23
	Veliko	53	51,01
	Total	101	
ZVESTOBA	Mikro/ Malo	20	40,95
	Srednje veliko	28	51,39
	Veliko	53	54,58
	Total	101	
STABILNOST	Mikro/ Malo	20	57,40
	Srednje veliko	28	47,43
	Veliko	53	50,47
	Total	101	
ZUNTRZ	Mikro/ Malo	20	60,23
	Srednje veliko	28	54,43
	Veliko	53	45,71
	Total	101	
OŽJE	Mikro/ Malo	20	53,68
	Srednje veliko	28	49,63
	Veliko	53	50,72
	Total	101	
KRATKO	Mikro/ Malo	20	49,83
	Srednje veliko	28	52,23
	Veliko	53	50,79
	Total	101	

Test Statistics^{a,b}

	RAZVOJ	USPEŠNOST	ZVESTOBA	STABILNOST	ZUNTRZ	OŽJE	KRATKO
Chi-Square	0,101	3,156	3,211	1,405	4,169	0,239	0,085
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,951	0,206	0,201	0,495	0,124	0,888	0,958

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Velikost

PRILOGA 19: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne velikosti podjetij, glede na komponente psiholoških pogodb.

Slika 15: Friedman test, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne velikosti podjetij, glede na komponente psiholoških pogodb

Friedman Test

Ranks

Velikost		Mean Rank
Mikro/ Malo	RAZVOJ	5,90
	USPEŠNOST	5,15
	ZVESTOBA	4,18
	STABILNOST	4,50
	ZUNTRZ	4,00
	OŽJE	2,08
	KRATKO	2,20
Srednje veliko	RAZVOJ	5,82
	USPEŠNOST	5,77
	ZVESTOBA	4,39
	STABILNOST	3,7
	ZUNTRZ	3,57
	OŽJE	2,25
	KRATKO	2,50
Veliko	RAZVOJ	5,91
	USPEŠNOST	5,45
	ZVESTOBA	4,68
	STABILNOST	4,01
	ZUNTRZ	3,13
	OŽJE	2,35
	KRATKO	2,47

Test Statistics^a

Mikro/ Malo	N	20
	Chi-Square	60,229
	df	6
	Asymp. Sig.	0,000
Srednje veliko	N	28
	Chi-Square	77,829
	df	6
	Asymp. Sig.	0,000
Veliko	N	53
	Chi-Square	144,529
	df	6
	Asymp. Sig.	0,000

a. Friedman Test

PRILOGA 20: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb glede na last podjetja.

Slika 16: Kruskal-Wallis test, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb glede na last podjetja

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Lastništvo	N	Mean Rank
Uspešnost	Domače	67	51,31
	Tuje	34	50,40
	Total	101	
Razvoj	Domače	67	53,64
	Tuje	34	45,79
	Total	101	
Stabilnost	Domače	67	55,43
	Tuje	34	42,28
	Total	101	
Zvestoba	Domače	67	50,45
	Tuje	34	52,09
	Total	101	
Zuntrz	Domače	67	51,66
	Tuje	34	49,69
	Total	101	
Ožje	Domače	67	49,65
	Tuje	34	53,66
	Total	101	
Kratko	Domače	67	48,85
	Tuje	34	55,24
	Total	101	

Test Statistics^{a,b}

	Uspešnost	Razvoj	Stabilnost	Zvestoba	Zuntrz	Ožje	Kratko
Chi-Square	0,023	1,685	4,633	0,072	0,103	0,432	1,084
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,88	0,194	0,031	0,789	0,748	0,511	0,298

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Lastništvo

PRILOGA 21: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj domačih ter znotraj tujih podjetij, glede na komponente psiholoških pogodb.

Slika 17: Friedmanov test, ki za delodajalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj domačih ter znotraj tujih podjetij, glede na komponente psiholoških pogodb

Friedman Test

Ranks

Lastništvo		Mean Rank
Domače	Uspešnost	5,49
	Razvoj	5,33
	Stabilnost	5,24
	Zvestoba	4,16
	Zuntrz	3,59
	Ožje	2,08
	Kratko	2,11
Tuje	Uspešnost	5,57
	Razvoj	5,10
	Stabilnost	5,03
	Zvestoba	4,59
	Zuntrz	3,40
	Ožje	2,01
	Kratko	2,29

Test Statistics^a

Domače	N	67
	Chi-Square	199,171
	df	6
	Asymp. Sig.	0,000
Tuje	N	34
	Chi-Square	97,660
	df	6
	Asymp. Sig.	0,000

a. Friedman Test

PRILOGA 22: Rezultati Kruskal-Wallis-ovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb glede na last podjetja.

Slika 18: Kruskal-Wallis test, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj posamezne komponente psiholoških pogodb glede na last podjetja

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Lastništvo	N	Mean Rank
RAZVOJ	Domače	67	54,07
	Tuje	34	44,96
	Total	101	
USPEŠNOST	Domače	67	51,45
	Tuje	34	50,12
	Total	101	
ZVESTOBA	Domače	67	49,60
	Tuje	34	53,75
	Total	101	
STABILNOST	Domače	67	56,81
	Tuje	34	39,56
	Total	101	
ZUNTRZ	Domače	67	47,06
	Tuje	34	58,76
	Total	101	
OŽJE	Domače	67	49,33
	Tuje	34	54,29
	Total	101	
KRATKO	Domače	67	47,21
	Tuje	34	58,47
	Total	101	

Test Statistics^{a,b}

	RAZVOJ	USPEŠNOST	ZVESTOBA	STABILNOST	ZUNTRZ	OŽJE	KRATKO
Chi-Square	2,297	0,048	0,460	7,911	3,665	0,662	3,363
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0,130	0,826	0,498	0,005	0,056	0,416	0,067

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Lastništvo

PRILOGA 23: Rezultati Friedmanovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj domačih ter tujih podjetij glede na komponente psiholoških pogodb.

Slika 19: Friedmanov test, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj domačih ter tujih podjetij glede na komponente psiholoških pogodb
Fridemanovega testa, ki za delojemalčeve obveznosti preverja statistično značilne razlike znotraj domačih ter tujih podjetij glede na komponente psiholoških pogodb

Friedman Test

Ranks

Lastništvo		Mean Rank
Domače	RAZVOJ	5,98
	USPEŠNOST	5,53
	ZVESTOBA	4,43
	STABILNOST	4,29
	ZUNTRZ	3,28
	OŽJE	2,22
	KRATKO	2,27
Tuje	RAZVOJ	5,69
	USPEŠNOST	5,38
	ZVESTOBA	4,65
	STABILNOST	3,49
	ZUNTRZ	3,71
	OŽJE	2,35
	KRATKO	2,74

Test Statistics^a

Domače	N	67
	Chi-Square	207,211
	df	6
	Asymp. Sig.	0,000
Tuje	N	34
	Chi-Square	75,185
	df	6
	Asymp. Sig.	0,000

a. Friedman Test