

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**KOMPETENCE MILENIJCEV ZA VODENJE PROJEKTOV**

Ljubljana, september 2021

ANJA ČELIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Čelik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Kompetence milenijcev za vodenje projektov, pripravljena 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 \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PROJEKTNI MENEDŽMENT</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Naloge projektnega menedžmenta</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Uspeh projektnega menedžmenta</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Projektni vodja</b> .....	<b>4</b>
<b>2 KOMPETENCE</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Opredelitev kompetence</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Vrste kompetenc</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3 Kompetence in veščine projektnega vodje</b> .....	<b>7</b>
<b>3 MILENIJSKA GENERACIJA</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 Opredelitev milenijske generacije</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2 Milenjci na delovnem mestu</b> .....	<b>10</b>
3.2.1 Pričakovanja milenijcev na delovnem mestu .....	11
3.2.2 Vrednote milenijcev v njihovem delovnem okolju .....	12
<b>4 RAZISKAVA O KOMPETENCAH MILENIJSKE GENERACIJE</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1 Namen in cilj raziskave</b> .....	<b>14</b>
<b>4.2 Opis metodologije raziskave in zbiranja podatkov</b> .....	<b>14</b>
4.2.1 Analiza vprašanj iz spletnega vprašalnika .....	15
4.2.2 Predlogi za razvijanje kompetenc za projektno delo .....	23
<b>SKLEP</b> .....	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>25</b>
<b>PRILOGA</b> .....	<b>27</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomen vrednot milenijske generacije na delovnem mestu .....	13
Tabela 2: Rezultati izraženosti kompetenc pri milenijski generaciji .....	18

## KAZALO SLIK

Slika 1: Pozitivna korelacija med projektnim načrtovanjem, kompetencami projektnega menedžerja in projektnim uspehom .....	4
Slika 2: Kompetence vodje projektov po IPMA ICB 4.0 .....	8
Slika 3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo v številu .....	16
Slika 4: Timska naravnost .....	16
Slika 5: Prevzemanje odgovornosti.....	17
Slika 6: Povprečne vrednosti posamezne kompetence.....	18
Slika 7: Upoštevanje predpisanih časovnih rokov .....	19
Slika 8: Vseživljenjsko učenje .....	20
Slika 9: Visoko razvite analitične sposobnosti.....	20
Slika 10: Osredotočenost k rezultatom.....	21
Slika 11: Kompetentne osebe .....	21
Slika 12: Sprejemanje odločitev na podlagi dejstev, okoliščin in potreb.....	22
Slika 13: Vizionarski pogled v organizaciji .....	22
Slika 14: Pomen družine ali kariere v življenju milenijcev .....	23

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**AI** – (angl. Artificial Intelligence); umetna inteligenca

**ICB** – (angl. Individual Competence Baseline); globalni standard za individualne kompetence pri upravljanju projektov, programov in portfelja.

**IPMA** – (angl. International Project Management Association); mednarodno združenje za projektni menedžment

## UVOD

Standardizirano delovanje organizacije, s katerim organizacija omogoča vsakodnevno izvajanje operativnega dela, ustvarja prihodke. Udejanjanje nenehnih operativnih nalog se je v organizaciji razvilo na temelju izkustev, ki so se osnovala na temelju vedenjskih vzorcev skupaj z delovnimi procesi in z njimi povezanimi dejavnostmi. Vsaka organizacija s tega stališča svoje stalne delovne naloge strukturira ter jih poveže v poslovne in proizvodne sisteme. Na temelju teh združitvev se nato opredelijo delovna mesta. Ponavljajoče se delovne naloge se tako izvajajo vsakodnevno z enakimi zaposlenimi na večinoma identičen način in trajanje teh lahko sega v neskončnost (Stare, 2011, str. 7).

Kaj je torej tisto, kar ločuje projekt od vsakodnevnega standardnega dela? Kadar gre za delo na projektu, so vnaprej znane naslednje posebnosti: v nasprotju z vsakodnevnim delom je na začetku projekta poznan končni cilj. Projekti imajo značilnost enkratne izvedbe, saj obstaja majhna stopnja možnosti, da bo projekt v prihodnosti izpeljan na enak način, z enakimi izdelki ali storitvami ter z enako zastavljenimi rezultati. Kadar beseda teče o projektu, mislimo tudi na nestandardiziran potek dejavnosti in kompleksnost, ki terjaja vzajemno soodvisnost dejavnosti in obsežno področje posameznikov s točno določenimi dodeljenimi pristojnostmi. Kompleksnost se izraža tudi v dinamičnem koordiniranju izvedbe, nadzorovanju stroškov in sprotne spremljanju rokov za dokončanje posameznih del. Še ena izmed posebnosti projekta je omejenost, ki se nanaša na finančna sredstva, saj ima vsak projekt vnaprej določen proračun. Poleg financ se med omejitve pogosto prištevata tudi kakovost in končni rok. Projekt spremljajo negotovosti, tveganosti in konfliktnost. Za vsak projekt je treba sproti določiti vire in dejavnosti, ki so nujni za doseg ciljev, to pomeni, da so vse dejavnosti pri projektu vnaprej načrtovane. Na posameznem projektu lahko sodelujejo posamezniki, ki so strokovno usposobljeni izven organizacije, zato so za projekt pogosti tudi začasni viri. Med implementacijo posameznega projekta je velikokrat treba poudarjati cilje projekta, spremembe, ki se zgodijo med projektom, so revolucionarne (Stare, 2011, str. 5–8).

Projekt lahko torej opišemo kot edinstveno pustolovščino z vnaprej znanim začetkom in koncem, ki od posameznikov, ki sodelujejo v projektu, narekujejo organizirano delo in koordiniranje medsebojno povezanih dejavnosti za vnaprej predpisan cilj v sklopu določenih stroškov, načrta izvedbe in kakovosti realizacije projekta (Pinto, 2010, str. 5).

V svoji zaključni strokovni nalogi v nadaljevanju v prvem poglavju predstavim naloge projektnega menedžmenta. Drugo poglavje v moji zaključni strokovni nalogi je posvečeno kompetencam. V tem poglavju se osredotočam na opredelitev kompetence, predstavim vrste kompetenc in opredelim kompetence projektne vodij. Poseben del zaključne strokovne naloge je namenjen tudi generaciji milenijcev, zato je v tretjem poglavju podan jednat opis milenijske generacije, opisana pričakovanja milenijcev na delovnem mestu in nazorno ponazorjene vrednote, ki jih milenijci zasledujejo pri svojem delu. Četrto poglavje v zaključni strokovni nalogi je empirično in je osredotočeno na študijo primera kompetenc

milenijske generacije, kjer na temelju zbranih podatkov najprej predstavim metodo raziskovanja, opišem tudi raziskovalni načrt. Raziskovalnemu načrtu sledi analiza pridobljenih podatkov. V zadnjem, petem poglavju so predstavljene ključne ugotovitve raziskave in priporočilo delodajalcem pri zaposlovanju mladih v njihovih organizacijah.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo na dan 1. januar 2018 v Sloveniji 378.051 tisoč posameznikov in posameznic milenijske generacije (Biljak Gerjevič, 2018). Prav tako bodo predstavniki generacije milenijcev do leta 2025 na trgu dela pokrivali 75 % delovne sile (Kozmelj, 2019), zato se mi zdi obravnavana tematika aktualna, hkrati bo naloga koristila vsem kadrovnikom v organizacijah, ko se bodo srečevali z milenijci pri zaposlovanju, in posledično uvajanju v delo projektnega vodje. Naloga je zanimiva tudi za milenijce, saj bodo ob prebiranju naloge lahko ugotovili, ali jim delo projektnega vodje ustreza.

# **1 PROJEKTNI MENEDŽMENT**

## **1.1 Naloge projektnega menedžmenta**

Ko se združita projekt in menedžment, nastopi projektni menedžment. Vloga projekta v projektnem menedžmentu je ustvarjanje vse od preprostih do svojevrstnih in neponovljivih projektov. Vloga menedžmenta se izraža v načrtovanju, vzpostavitvi zadostnih pogojev za ustvarjanje in nadzorovanju celotnega poteka projekta. Uresničevanje poslovnih rezultatov posamičnega projekta je poglobljena lastnost projektnega menedžmenta. Pri tem lahko še poudarimo, da samo vodenje projektov sprejme projektni menedžment, medtem ko sklep o tem, da se določen projekt lahko izvede, sprejme menedžment projekta. V organizaciji igra vlogo menedžmenta projekta sam vrh organizacije (Hauc, 2007, str. 221–226).

Menedžment je osnovan na štirih ključnih funkcijah, ki so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. S pomočjo teh značilnosti je v spodnjih alinejah opisano, katere so naloge projektnega menedžmenta, ki izvirajo in so skladne s štirimi ključnimi funkcijami menedžmenta (Patzak & Rattay, 2012, str. 19–20):

- načrtovanje: v okviru temeljne funkcije načrtovanja so naloge projektnega menedžmenta, da opredeli projekt, pripravi strategijo projekta, snuje odnose z deležniki, preuči vplive na okolje, oceni projektna tveganja, načrtuje delo znotraj projektne skupine, oceni kakovost izvedbe, pripravi časovnico projekta, načrtuje stroške izvedbe projekta ter vzpostavi finančno načrtovanje;
- organiziranje: v okviru temeljne funkcije organiziranja so naloge projektnega menedžmenta, da opredeli kadre, dodeli kompetence, implementira tok informacij prek projektnega informacijskega sistema, ki zajema sistem poročanja, sistem vodenja sestankov ter sistem zbiranja in arhiviranja projektne dokumentacije. Prav tako je naloga projektnega menedžmenta, da izvaja komunikacijo z notranjimi in zunanji deležniki

- na projektu, organizira trženje projekta, organizira vodenje vmesnikov in vzpostavi projektno kulturo prek vrednot, norm in pravil;
- vodenje: v okviru temeljne funkcije vodenja so naloge projektnega menedžmenta, da izbere člane projektne tima, spodbuja jasnost ciljev in upoštevanje le-teh, spodbuja razvoj članov projektne ekipe, skozi motiviranje, izobraževanje in obvladovanje nasprotij podpira sodelovanje med člani v timu. Prav tako v okviru nalog implementira spremembe, stimulira zadostne delovne pogoje in sprejme odločitve;
  - nadzorovanje: naloge projektnega menedžmenta v okviru temeljne funkcije nadzorovanja so pridobivanje in vrednotenje podatkov o napredku projekta, integriran pregled nad kakovostjo izvedbe, porabljenim časom, viri in stroški, ki so nastali med projektom, ter razpoložljivimi finančnimi sredstvi za projekt. Naloge v okviru nadzorovanja so tudi izbiranje nadzornih ukrepov, spremljanje razmaha kritičnih spremenljivk oziroma tveganj, ki bi vplivala na uspeh projekta in udejanjanje korektivnih ukrepov.

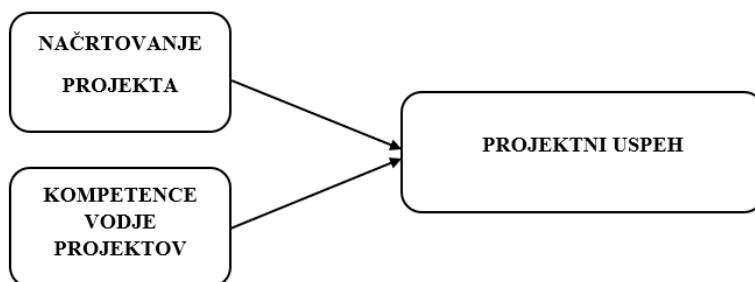
## **1.2 Uspeh projektnega menedžmenta**

Uspešnost projektnega menedžmenta lahko identificiramo skozi tri bistvene kazalnike: učinkovitost, zadovoljstvo zainteresirane skupine in zadovoljstvo vodje projekta. Posamezen projekt je učinkovit, kadar projekt doseže zastavljene rezultate, tako finančne kot tudi nefinančne rezultate. Kadar je projektni vodja uspešen, se njegov uspeh vidi skozi njegovo vedenje in samozadovoljstvo. Zunanje zadovoljstvo, torej zadovoljstvo strank in zainteresiranih skupin, dodatno potrjuje uspešnost posameznega projekta (Patzak & Rattay, 2012, str. 27–28).

Nedvomno poleg zadovoljstva vodje projektov z uspešnostjo bistveno vlogo pri uspehu odražajo tudi sposobnosti in kompetence, ki jih vodja projekta pri svojem delu neprestano udejanja. Pri izvajanju projekta zgolj uporaba naprednih metodologij upravljanja projektov in uporaba novih tehnologij ne zagotavljata vnaprej pričakovanega uspeha, saj je uspeh močno odvisen tudi od zmožnosti in tehničnih kompetenc, ki jih ima projektni vodja. Da bi bil vodja projektov ustrezno tehnično podučen, lahko svoje znanje razširi z dodatnimi usposabljanji in pridobljenimi certifikati, ki tako povečujejo verjetnost za uspešno zaključen projekt. Poleg tehničnih kompetenc so za uspeh pomembne tudi mehke veščine vodje projektov. Posledično so za doseganje organizacijskih in projektnih ciljev pomembne pristojnosti, ki vodijo do uspešnosti v projektnem menedžmentu (Irfan in drugi, 2021, str. 7–9).

Na sliki 1 je ponazorjen model, ki izkazuje pozitivno korelacijo med načrtovanjem, kompetencami in uspešnostjo projekta. Tako načrtovanje kot tudi kompetence se v tem primeru ravnaajo kot predhodniki uspeha projekta (Irfan in drugi, 2021, str. 7–9).

*Slika 1: Pozitivna korelacija med projektnim načrtovanjem, kompetencami projektnega menedžerja in projektnim uspehom*



*Prirejeno po Irfan in drugi (2021, str. 8).*

Poleg zgoraj omenjenih kazalnikov sta za uspešnost projektnega menedžmenta relevantna tudi dolgoročna kazalnika, ki se lahko izmerita v prihodnjih obdobjih po projektu, to sta poslovna uspešnost in pripravljenost na prihodnost. Pri poslovnem uspehu se dojema, da je projekt uspešen, kadar doživi velik komercialni razcvet oziroma kadar se z dotičnim projektom izoblikuje velik tržni delež. Izoblikovanje novega trga, vzpostavitev nove serije izdelkov oziroma razmah nove tehnologije so učinki kazalnika pripravljenosti na prihodnost, ki dokazujejo, da je bil projekt uspešen (Ciric, Delic, Lalic, Gracanin & Lolic, 2021, str. 101–103).

### **1.3 Projektni vodja**

Vodja projekta je posameznik, od katerega se pričakujeta predanost in celostna organizacijska odgovornost za realizacijo projekta. Svojo pristojnost do projekta vodja projekta izkazuje z vodenjem in izvrševanjem svojih zadolžitev, ki obsegajo številne dejavnosti projektnega menedžmenta z izjemo dejavnosti programiranja ciljev in nalog, ki so osredotočene na kakovost (Hauc, 2007, str. 367–371).

Vodja projekta mora biti po duši tudi vizionar, da lahko pripomore k ustvarjanju skupne vizije projekta. Pravilno zastavljena vizija projekta določa smer projekta, je hkrati tudi povod za začetek projekta in gonilna sila projekta. Da bi vodja projekta pri svojem delu zlahka udeleževal vizijo, mora kot posameznik razumeti naslednje spremenljivke (Englund & Bucero, 2019, str. 143–145):

- vizija se začne in privede od znotraj;
- vsak posameznik mora izkoristiti svoje naravne potencialne in ambicije;
- vsak posameznik mora bolje spoznati samega sebe; pri tem so mu lahko v pomoč tudi kolegi iz organizacije. Na temelju njihovih povratnih informacij lahko posameznik



prejme predstavo o svojih kompetencah in dobi informacije o področjih, na katerih se lahko še izboljša;

- iz preteklosti vsakega posameznika in izkušenj ljudi okoli posameznika dozoreva vizija;
- večja, kot je vizija, večji je potencial, da pritegne pozornost širše javnosti.

Projektni vodja nastopa kot izjemno vitalna komponenta celotnega projekta, zato si mora z globokim naborom znanja in izkušnjami pridobiti celostno podporo osebja iz vodstvenega menedžmenta (Stare, 2011, str. 53–54).

Uspešen vodja projekta ima sposobnosti, da se dokaže kot nepristranski odločevalec, je avtoritaren kot general, spreten kot diplomat in razumevajoč kot starš (Udo & Koppensteiner, 2004). Učinkovit vodja projekta je posameznik, ki je zmožen koordinirati naloge svojemu timu, s svojo produktivnostjo in konstruktivnostjo ključno prispeva k razvoju projekta, je hitro odziven, ima nepristransko mnenje, je aktivni poslušalec, ki poskrbi, da nepredvidene motnje (nepričakovan telefonski klic) ne prekinajo delovnih srečanj ali kolegijev. Nenehno širjenje znanja in večanje nabora socialnih veščin so še ene izmed značilnosti učinkovitega vodje projekta. Prav tako učinkovit projektni vodja pri svojem delu sprejema kritike, ki jih je pripravljen sprejeti kot priložnost za spremembe na bolje. Ravno tako pozna prednosti in slabosti organizacije, v kateri deluje, pri svojem delu nenehno uporablja edinstvene ponujene vrednosti organizacije. Sproti spremlja tržne napovedi in zaznamuje razvoj konkurentov. S svojim pristopom je učinkovit projektni vodja vzor mlajšim zaposlenim v organizaciji. Mlajšim vodjem v organizaciji ponudi mentorstvo za njihov nadaljnji karierni razvoj, bistveno pri tem je, da svojega početja in naklonjenosti do mlajših učinkovit vodja projekta ne zaznava kot rivalstvo za njegov položaj v organizaciji (Patzak & Rattay, 2012, str. 28).

Prav tako mora izjemno uspešen projektni vodja zasledovati cilj, da svojo karierno pot vodi skozi program, ki zahteva jasno vizijo. Tako osebna kot tudi poklicna rast morata biti osnovna dolžnost vsakega vodje projekta. Za to so značilni čas, strast, vložen trud, vztrajnost in potrpljenje. Vodja projekta, ki nima jasno zastavljene vizije, bo težko uresničil velike projekte (Englund & Bucero, 2019, str. 143–145).

## **2 KOMPETENCE**

### **2.1 Opredelitev kompetence**

Englund in Bucero (2019, str. 168) navajata, da je kompetenca sposobnost posameznikov, da lahko kakovostno izvajajo dane naloge oziroma opravljajo svojo funkcijo. Sposobnost posameznikov privede do verodostojnosti, medtem ko je verodostojnost posameznikov ključna za pozitiven vpliv na druge deležnike.

Pojem kompetenca, ki se med drugim uporablja tudi v okolju menedžmenta s človeškimi viri, lahko interpretiramo kot skupek vedenjskih vzorcev posameznika, ki jih obvlada z namenom, da bo svoje zadolžitve izvedel učinkovito in po zastavljenih ciljih, ki vodijo do uspeha. Znanje, sposobnost, veščine, motivacija, stališče vsakega posameznika, spretnosti in samopodoba, s katero vsak posameznik zaznava samega sebe, predstavljajo preplet kompetenc. Ljudje smo si med seboj raznoliki in zato se tudi kompetence vsakega posameznika med seboj razločujejo, saj se vsak posameznik v posamičnih delovnih in življenjskih okoliščinah obnaša in odzove na svojevrsten način. Nekateri posamezniki se odzovejo burno, spet drugi svoje napetosti ne pokažejo in navzven delujejo povsem mirno, kot da jih trenutna okoliščina ni vznemirila in imajo celotno okoliščino navidezno pod nadzorom. V nenadzorovanih in nepredvidljivih okoliščinah na delovnem mestu, ki za seboj velikokrat pripeljejo do težav in kompleksnih dejavnosti, se kompetence posameznika na delovnem mestu pokažejo kot zmožnost uporabe pridobljenega znanja ter povezovanja nalog in delovnih procesov, da bi se nastala neugodna situacija odpravila učinkovito in uspešno v okviru posameznikovih veščin (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 46–47).

## 2.2 Vrste kompetenc

Kompetence so v osnovi razdeljene v dve skupini (Competo, brez datuma):

- trde kompetence in
- mehke kompetence.

Trde kompetence z drugo besedo poimenujemo tudi tehnične kompetence in te se navezujejo na vrste poklicev. V to skupino torej spadajo sposobnosti posameznika, ki se zahtevajo za izvajanje strokovnih delovnih zadolžitvev, npr. računalniška pismenost, poznavanje in uporaba specializiranih računalniških programov, pisno in ustno izražanje v tujem jeziku, znanje več tujih jezikov ipd. (Competo, brez datuma).

Mehke kompetence z drugo besedo lahko povzamemo tudi kot medosebne kompetence. Mehke kompetence se v primerjavi s trdimi kompetencami razlikujejo v tem, da se ne navezujejo na vrsto poklica in s tem vezane strokovne delovne zadolžitve, ampak jih označujemo s tem, kako se posameznik zaveda na svojem delovnem mestu. Sem torej sodijo način komuniciranja, samoiniciativnost posameznika, pripadnost ekipnemu duhu ipd. (Competo, brez datuma).

Na področju upravljanja s človeškimi viri poznamo naslednje kategorije kompetenc (Singh, 2012, str. 39–42):

- temeljne kompetence,
- organizacijske kompetence,
- strokovne kompetence,
- vodstvene kompetence,

- vedenjske kompetence,
- individualne kompetence.

Med temeljne kompetence uvrščamo tiste kompetence, ki opredeljujejo vedenja, ki so bistvena zato, da je organizacija lahko uspešna. Opredeljuje sposobnosti in spretnosti, ki so jih dolžni izkazati vsi zaposleni, da lahko organizacija doseže zastavljene poslovne cilje. V temeljnih kompetencah organizacije se izražajo poslanstvo, vizija, vrednote in kultura podjetja, ki se določijo na temelju srečanja med vodstvom organizacije, vodji posameznih oddelkov in strategov, da bi cilje, vrednote in strategijo organizacije lahko v popolnosti razumeli in jih udeležili (Singh, 2012, str. 41).

Strokovne kompetence opredeljujejo znanja in spretnosti, ki jih morajo zaposleni vedeti in so jih sposobni izkazati za kakovostno izvedbo zadanih nalog. Pri strokovnih kompetencah obstaja povezava tako med splošnimi značilnostmi kot tudi individualnimi značilnostmi, pri čemer se kompetence vežejo na svojevrstnost vloge (Nscpolteksby, brez datuma).

Med vedenjske kompetence prištevamo komunikacijo, zmožnost timskega dela, spretnost vodenja in odločanja, torej se med to kategorijo kompetenc obravnavajo vedenjska pričakovanja, ki so potrebna za doseg zastavljenih ciljev (Nscpolteksby, brez datuma).

V prihodnosti bodo med iskalci zaposlitve poglobitve naslednje kompetence, ki bodo iskalcem zaposlitve zagotavljale konkurenčen preskok za zasedbo delovnega mesta (Competo, brez datuma):

- inovativnost,
- vodenje,
- kritično mišljenje,
- sposobnost kompleksnega reševanja težav,
- čustvena bistrost,
- koordinacija z drugimi,
- ovrednotenje in sprejemanje odločitev,
- pogajanje,
- orientiranost k storitvam,
- miselna prilagodljivost.

### **2.3 Kompetence in veščine projektnega vodje**

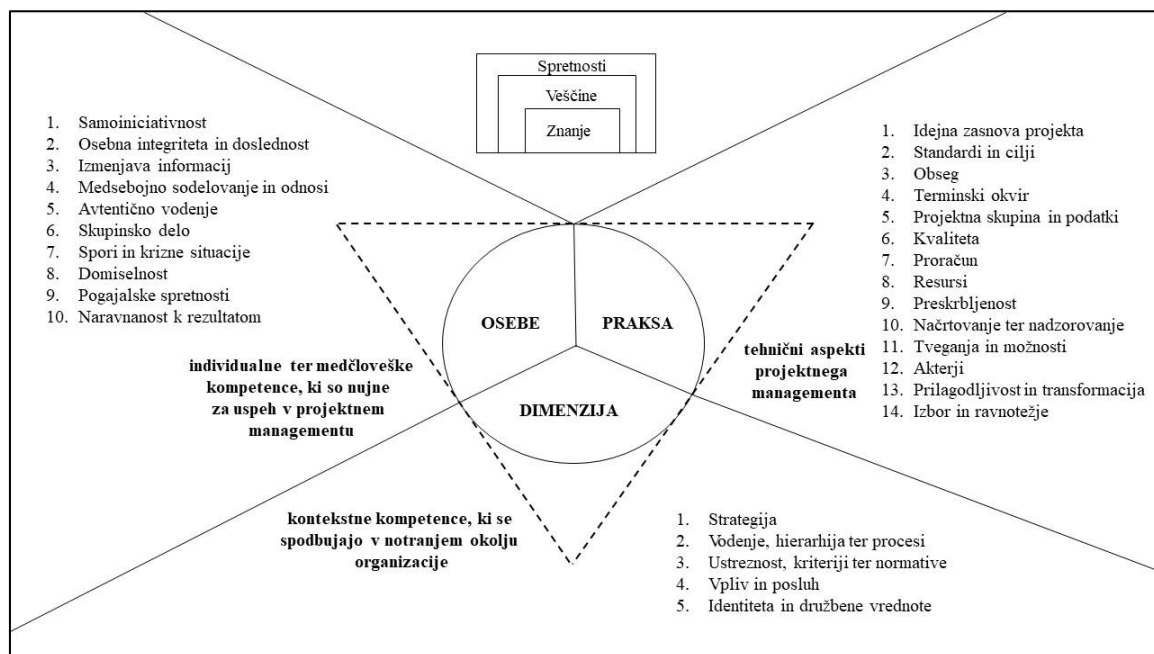
Mednarodno združenje za projektni menedžment (angl. International Project Management Association, v nadaljevanju IPMA) je mednarodna krovna organizacija z več kot 70 magistrskimi specialisti. Ti specialisti gradijo kompetence za upravljanje projektov in se povezujejo, si izmenjujejo svoja znanja in ideje ter krepijo vezi s številnimi korporacijami, univerzami, vladnimi institucijami in svetovalnimi podjetji po vsem svetu (IPMA, brez datuma a).

Ker vizija IPMA narekuje krepitev kompetentnosti celotne družbe z namenom, da se izoblikuje svet, v katerem so celotni projekti uspešni, so v tem združenju med drugim za posameznike zasnovali globalni standard za individualne kompetence pri upravljanju projektov, programov in portfelja (angl. Individual Competence Baseline, v nadaljevanju ICB).

Kompetence, ki se zahtevajo za vsakega od navedenih segmentov, so v združenju proučili in jih navedli v naslednjih treh sklopih; 1. sklop sestavljajo ljudje in komunikacija med njimi, 2. sklop tvorijo opravila dela, ki so relevantna za projekt. 3. sklop zajema perspektivo pobud, ki jih projektni vodja pri posameznem projektu privede (IPMA, brez datuma b).

V nadaljevanju so na sliki 2 ponazorjene kompetence, ki jih potrebuje vodja projekta po razvrstitvi IPMA ICB 4.0.

*Slika 2: Kompetence vodje projektov po IPMA ICB 4.0*



*Prيرهeno po Stare (2010).*

Kompetenca projektnega menedžerja ni zgolj komuniciranje, ampak je zmožnost uspešnega uresničevanja vnaprej določenih projektne nalog, komponent ali drugih povezanih dejanj. Drugi člani tima, ki so vključeni v projekt, želijo zasledovati svojega projektne vodjo, saj sposobni projektne vodja deluje tako, da vsak član tima in tudi vodja ve, kaj dela in je o svojih nalogah s preišljenim načrtovanjem vodje projekta pravočasno obveščen. Med kompetentne vodje projektov štejemo posameznike, ki imajo sposobnost, da lahko uvidijo, kar se mora zgoditi, lahko to uresničijo, in najpomembnejše, uresničijo takrat, ko to resnično šteje – v načrtovanih časovnih okvirjih (Englund & Bucero, 2019, str. 168–170).

Izjemno dober inteligenčni količnik in s tem povezana dobra zmožnost reševanja problemov sta eni izmed značilnosti učinkovitega projektnega menedžerja. Pri projektne menedžerju so tipične tudi individualne lastnosti, kot je na primer pobuda. Pobuda se odraža kot vidik projektne menedžerja, ki determinira učinkovitost. Učinkovit projektne manager je verodostojen, toleranten do dvoumnosti, ustvarjalno rešuje nesporazume, ima dinamičen slog vodenja, zadnja izmed značilnosti, ki jih ima vodja, je učinkovita komunikacija. Veščine, ki jih je projektne menedžer izoblikoval, so tehnične spretnosti, administrativne spretnosti, ki so koristne za pripravo stroškovnikov in celotne projektne dokumentacije ter vodstvene spretnosti, da se z vodenjem vodje uresniči vizija. Kompetence projektne menedžerja se odražajo kot mešanica znanja, spretnosti, da se naloga lahko opravi, ter temeljnih individualnih lastnosti, ki pripeljejo do izvrstnih rezultatov. Tesna prepletenost usposobljenega projektne menedžerja in uspešno izvršen projekt sta sama po sebi dejavnik učinkovitega izvrševanja projektov (Project Management Journal, 2013, str. 411–412).

Čas, denar, varnost, znanje in prestiž so projektne enote, ki jih kompetentni projektne vodja pri svojem delu nenehno uravnava. Projektne vodja svoj uspeh lahko interpretira skozi pozitivno stališče, ki ga ob zaključku projekta izražajo vse zainteresirane skupine. Na individualni ravni se interpretirata varnost in prestiž, zato je ti dve projektne enoti težje določiti. Projektne vodja lahko prezira dobičke tako v času kot tudi denarju, kadar projektu nasprotuje. V takem primeru je izguba varnosti oziroma prestiža veliko večja od vrednosti časa in denarja. Kompetentne vodja projekta v takem primeru dojema to izgubo in lahko zagotovi dobiček na obeh prej omenjenih segmentih in s tem pri zainteresiranih straneh pridobi vso potrebno podporo projektu. Kompetentne vodja projekta ima velik nabor znanja in široko področje spretnosti, zato se drugi posamezniki lahko zaradi tega počutijo ogrožene. Upravljanje z ljudmi je zato velikokrat težka naloga, ki jim mora biti kos tudi projektne vodja (Udo & Koppensteiner, 2004).

### **3 MILENIJSKA GENERACIJA**

#### **3.1 Opredelitev milenijske generacije**

Osebe, ki so se rodile v obdobju med letoma 1981 in 1996, so osebe, ki predstavljajo milenijsko generacijo. Ta generacija je odraščala v senci terorističnega napada v Združenih državah Amerike in v senci vojn na Bližnjem vzhodu, kar je močno izoblikovalo njihove poglede na politične stranke in hkrati izostrilo močno politično polarizacijo. Gospodarske razmere so prav tako zaznamovale milenijce, saj so v večini ti ravno vstopali na trg delovne sile, ko je prevladovala ekonomska kriza. Zaradi tega je milenijce vstop v odraslost, zaslužek in druge življenjske odločitve pripeljal do dolgoročnega učinka počasnega začetka (Dimock, 2019).

Milenijci so otroci generacije »baby boomerjev«, katerih starševski značaj je bil takšen, da so svojim otrokom dali možnost izbire in glas. Glede vzgoje in navad svojih staršev so

milenijci navajeni, da so lahko izbirali, katero hrano bodo jedli, milenijci so se skupaj s starši soodločali, kam se bodo odpravili na družinske počitnice, njihova volja se je uveljavila tudi pri izbiri pričeske, izbiri oblačil ter raznovrstnih drugih dejavnostih in opravilih. V veliki večini generacijo milenijcev označujejo s sebičnimi posamezniki, saj so milenijci tisti, ki izpodbijajo avtoriteto. Izpodbijanje avtoritete je pustilo posledice tudi pri njihovi izobraževalni poti. Milenijci se med šolanjem velikokrat niso strinjali z usmeritvami svojih profesorjev, zato so, kadar so se počutili ogrožene in so menili, da se jim v šoli godi krivica, pisali pritožbe zoper profesorje in klicali svoje starše. Na denar milenijci gledajo povsem drugače kot njihovi predhodniki. Milenijci se poročajo kasneje, za nekatere milenijce velja tudi, da bodo imeli prej psa kot otroka. Ker milenijci niso deležni ekonomske varnosti in zato v veliki večini ne zmorejo zavarovati hipoteke, se radi opirajo na podporo svojih staršev. Iz tega sledi tudi še ena predpostavka, ki je značilna za milenijce, in sicer, da če se milenijci odločijo za nakup nepremičnine, storijo to veliko kasneje kot njihovi predhodniki (Wood, 2019, str. 112–114).

To generacijo so najbolj zaznamovali mobilni telefoni, video igre in resničnostne oddaje na televiziji. V primerjavi z drugimi generacijami je milenijska generacija dejavna na družbenih omrežjih Facebook in Twitter ter profesionalnem omrežju LinkedIn. Z uporabo družbenih omrežij so predstavniki milenijske generacije navsezadnje dobro obveščeni in med seboj dobro povezani (Anantatmula & Shrivastav, 2012, str. 12–13).

A ne glede na vse domneve o milenijcih njihovo generacijo označujejo tudi z generacijo, ki je nadvse razgledana in najbolj šolana izmed vseh preostalih generacij v zgodovini človeštva (Centa & Hafner Jereb, brez datuma).

### **3.2 Milenijci na delovnem mestu**

Kadar je govora o delu, milenijci naravnost obožujejo možnost napredovanja in kariernega razvoja, radi delajo v prilagodljivem delovnem okolju, podpora in mentorstvo njihovih vodij jim veliko pomeni, usposabljanj in dodatnih izobraževanj se radi udeležujejo prek raznovrstnih igrifikacij, na delovnem mestu negujejo močno organizacijsko kulturo. Prav tako radi posvečajo svoj prispevek družbenemu vplivu in radi participirajo v družbeno odgovornih organizacijah, ugaja jim, da so za dosežene rezultate na delovnem mestu javno opaženi in da jih njihovi vodje pohvalijo (CABEM Technologies, 2019).

Milenijci na delovnem mestu želijo komunicirati drugače, kot to počenjajo druge generacije. Pri delu upoštevajo načelo uporabe kratkih elektronskih sporočil, ki se prikazujejo na zaslonih njihovih elektronskih naprav. Tradicionalna uporaba elektronske pošte se milenijcem zdi dotrajana (Centa & Hafner Jereb, brez datuma).

### 3.2.1 Pričakovanja milenijcev na delovnem mestu

Milenijci se na delovnem mestu zelo radi dodatno angažirajo, zato pri delu nenehno iščejo zahtevne naloge, v katerih prepoznavajo priložnosti za nadgradnjo svojega znanja, ravno tako v zahtevnih nalogah vidijo priložnost za karierno rast. Milenijci bodo lojalnost in pripadnost organizaciji, v kateri so zaposleni, izkazovali toliko časa, kolikor bodo v njej videli verjetnost za napredovanje. Napredovanje milenijci pojmujejo kot novo pridobljen naziv ali kot novo pridobljeno vlogo, torej, da jim je bila podeljena nova pozicija znotraj drugega oddelka v isti organizaciji. Organizacije z dinamičnimi in med funkcionalnimi vidiki so tiste, ki pritegnejo zanimanje in motivacijo milenijcev za tesnejše sodelovanje (CABEM Technologies, 2019).

Generacija milenijcev je tudi ena izmed tistih generacij, ki se bojijo izgorelosti zaradi dela. Milenijci zato pričakujejo delovno okolje, v katerem bodo imeli moč upravljati energijo. Z upravljanjem energije bodo imeli moč spoznati, kako veliko časa, osredotočenosti in pozornosti morajo vložiti na dnevni bazi, tako na svojem delovnem mestu kot tudi doma, in si s tem posledično določiti prioritete, ki jih bodo vodile onstran poti izgorevanja (Weldy, 2020, str. 37).

Svojega odnosa z nadrejenimi milenijci ne želijo razvijati prek tradicionalnega odnosa šef – zaposleni, temveč sta jim veliko ljubša mentorstvo in mentorski pristop. Nadrejeni, ki lahko skozi svojo kariero vadi empatijo, usmerja in neguje milenijca, pridobi pri njem popolno zaupanje in zvestobo. Nadrejeni naj pri mentoriranju svoje učence tudi redno pohvali, saj imajo milenijci radi stalne povratne informacije, tako o kritikah kot tudi lepe besede o tem, kako se učijo, rastejo, pridobivajo širino znanja in se nenehno izboljšujejo (CABEM Technologies, 2019).

Organizacije morajo zahtevane kompetence in veščine ponazoriti prek modela igrifikacije z vnaprej določljivimi elementi. Nazorna uporaba raznovrstnih značk, sistem zbiranja točk, dobra volja in medsebojna prepletenost dejavnosti lahko vodijo do celovitega programa za upravljanje kompetenc, ki motivirajo milenijce. Z uporabo igrifikacije izkaže organizacija svojo ustvarjalnost tudi pri podeljevanju tako finančnih kot tudi materialnih nagrad ali drugih bonitet, kar pri milenijcih sproži še dodatno vznemirjenost za sodelovanje, s tem dobijo tudi znak, da sta učenje in napredovanje lahko zelo fascinantni (CABEM Technologies, 2019).

Pri opravljanju svojega dela milenijci ne gledajo samo na zaslužek, ampak želijo z delom tudi pozitivno prispevati k spremembam na bolje. Vodi jih želja po spremembah, želijo si, da ima njihovo delo določen namen na tem svetu, zato milenijci radi izbirajo organizacije, ki so družbeno odgovorne, povezane z nepridobitnimi organizacijami ali so povezane z raznovrstnimi programi prostovoljstva (CABEM Technologies, 2019).

Milenijci so lahko najboljši ambasadorji tako blagovne znamke kot organizacije, saj si želijo biti opaženi, odraščali so v pričakovanju, da bodo njihovi dosežki prepoznani, zato naj bodo vključeni v raznovrstne seminarje, delavnice in druge mrežne prireditve. Od navduševanja

bodo milenijci v zahvalo na svojih družbenih profilih delili fotografije in videoposnetke seminarjev in drugih dejavnosti, na katerih so prisostvovali, širili bodo dober glas o organizaciji ter s tem pritegnili pozornost in interes za organizacije širše v družbi (CABEM Technologies, 2019).

V raziskavi, v kateri je bilo udeleženih 10.000 posameznikov in posameznic, so milenijci trdili, da so od varne zaposlitve in plače bolj ključnega pomena prijazni in ustrežljivi sodelavci in sodelavke. Predstavnikom in predstavnicam milenijske generacije je ključno zanimivo delo, zatem sledi občutek napredka. Kadar milenijce njihovi nadrejeni neposredno pohvalijo ali kadar dobijo od nadrejenih posebno pozornost in s tem tudi priložnost, da se lahko pred njihovimi očmi izkažejo kot vodje projektov ali vodje delovnih skupin, to milenijci zaznavajo kot identično zanesljiv motivator, kot je denar. V očeh milenijcev so pomembni motivatorji za delo tudi dobra ocena in ugled podjetja, v katerem delajo, da nadrejeni v podjetjih skrbijo za blaginjo svojih zaposlenih in da se na delovnem mestu izkazuje možnost za nadaljnjo gradnjo kariere. Delovne vrednote delodajalca se morajo ujemati z vrednotami milenijca, saj je to tudi eden izmed načinov, kako milenijci iščejo svoje delo. Za manj zahtevno delo imajo milenijci nižjo toleranco in posledično slabo izvajajo velika in nespodbudna dela, v teh delih milenijci pravzaprav ne pričakujejo dolgotrajnih zaposlitev. Milenijci želijo svoja obzorja razširiti in iščejo priložnosti za delo v mednarodnih organizacijah ali vsaj v organizacijah, ki vključujejo dejavnosti, ki so mednarodne narave dela (Singh, Bhandarker & Rai, 2012, str. 24–25).

Generacija milenijcev je na delovnem mestu srečna in izpopolnjena, kadar se na delovnem mestu srečujejo z naslednjimi vidiki (Yap & Badri, 2020, str. 105–110):

- delo, ki ga opravljajo, je smiselno;
- imajo možnost samoodločanja glede dela in dejavnosti, ki se jim zdijo zanimive in vznemirljive;
- lahko posedujejo transformacijske vodje. Takšni vodje so zmožni svojim zaposlenim zvišati zanimanje, ohranяти odgovornost in opolnomočiti svoje zaposlene, da zasledujejo svoje zastavljene cilje;
- lahko spletejo prijateljske vezi na delovnem mestu, saj jim te vezi omogočajo izmenjavo informacij in dodatno podporo;
- uravnoteženo poklicno in zasebno življenje;
- izkazovanje hvaležnosti, tako v organizaciji kot tudi pri zaposlenih v organizaciji.

### 3.2.2 Vrednote milenijcev v njihovem delovnem okolju

Generaciji milenijcev je delo pomembno, vendar ne do te mere, da bi se pri svojem delu počutili, kot da so v zaporu. Svoboda je tista vrednota, ki jo milenijci pri delu zelo radi udejanjajo, zaradi tega so v veliki večini milenijci nagnjeni tudi k t. i. digitalnemu nomadizmu, ki omogoča opravljanje dela ne glede na lokacijo, bodisi so lahko doma ali se



v službo javljajo s katerega koli konca sveta. Preostali del milenijcev, ki si želi ostati v tradicionalnem delovnem okolju, vidi svoje delovno mesto kot podaljšek domačega življenja. V tem tradicionalnem delovnem okolju milenijci pričakujejo sproščen slog oblačenja, ki je prilagojen njihovim potrebam in željam, ne želijo se podrežati bontonu in pravilom oblačenja v službi, z izjemo nekaterih panog, kot sta bančništvo in pravo. Prav tako mora biti njihovo delovno okolje udobno, sproščeno in zabavno, na delovnem mestu ne smejo manjkati prigrizki (Wood, 2019, str. 116–118).

V tabeli 1 so ponazorjene vrednote, ki so ključnega pomena za milenijsko generacijo na delovnem mestu. Pomen vrednot je v tabeli predstavljen tudi s strani menedžerjev in njihovim odzivom na to, kako predstavniki in predstavnice milenijske generacije percipirajo vrednote (Dannar, 2013, str. 8):

*Tabela 1: Pomen vrednot milenijske generacije na delovnem mestu*

<b>Vrednota</b>	<b>Pomen vrednote v delovnem okolju</b>	<b>Vodstveni odziv na te vrednote</b>
Družinska stabilnost	Osnovne potrebe	Obzirnost
Blagostanje	Simbioza med delom in zasebnim življenjem	Hvaljenje
Neodvisnost	Samo doživljanje	Pridobivanje
Odkritost	Kravata ponazarja prikrto realnost, medtem ko vsakdanja obleka ponazarja praktičnost in neformalnost	Integrirano ravnanje, ki uresničuje besede z dejanji
Odgovornost	Naravnost k uspehom	Pobuda za prispevek drugih članov
Pravo in pristno prijateljstvo	Mreženje, ki preraste v prijateljstvo	Mentorstvo, odprto in neposredno komuniciranje
Samostojnost	Iskanje naklonjenosti	Spoznanje o pojavnosti na družbenih omrežjih
Samozaupanje	Odkrivanje pomena dela na vseh ravneh, tudi začetni	Delo, ki je primerno in privlačno
Prodornost	Težnja po pohvalah in lovorikah	Spodbuda za nadaljnje izzive in povečana odgovornost

*Prerejeno po Dannar (2013, str. 8).*

Izven delovnega okolja je družina najvišja vrednota milenijcev. Milenijcem se družina zdi bolj bistvena kot zdravje, uspeh na službenem področju ali celo denar. Družina ponazarja milenijcem smisel življenja, sami osebno hrepenijo po tem, da bi si ustvarili družino, zato so sposobni narediti marsikaj, da bi sebi in svoji družini omogočili pogoje za kakovostno družinsko življenje (Centa & Hafner Jereb, brez datuma).

## **4 RAZISKAVA O KOMPETENCAH MILENIJSKE GENERACIJE**

### **4.1 Namen in cilj raziskave**

Namen in cilj raziskave je poleg že preučene teorije preveriti tudi v lokalnem okolju, kako kompetentni so milenijci za opravljanje dela vodij projektov. Raziskava je sestavljena iz vprašanj, ki se nanašajo na kompetence, ki jih mora vsak usposobljeni vodja projektov pri svojem delu zasledovati. Pri raziskavi me še posebej zanima, ali so za to delovno mesto kompetentni tudi predstavniki milenijske generacije ali ne.

### **4.2 Opis metodologije raziskave in zbiranja podatkov**

Za metodo raziskovanja v zaključni strokovni nalogi sem se odločila uporabiti kvantitativno metodologijo, natančneje, uporabila sem metodo anketiranja. Podatke sem zbirala s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, objavljenega na spletnem portalu 1ka.

Prednosti uporabe spletnega anketiranja so zlasti hitrost zbiranja podatkov, preprosta izvedba, možnost vključevanja multimedijskih vsebin v anketni vprašalnik, vpogled v vzorce anketirancev na temelju metapodatkov in parapodatkov, ki npr. omogočajo raziskovalcu podroben pregled, koliko časa je posamezni anketiranec porabil za reševanje ankete. Ena izmed prednosti uporabe spletne ankete so tudi nizki stroški izvedbe anketiranja (1ka, brez datuma).

Vsa vprašanja v anketi so bila zaprtega tipa. Za zaprti tip vprašanj v anketi sem se odločila zato, ker ta tip omogoča standardizirana vprašanja in so manj kompleksna za nadaljnjo obdelavo podatkov, saj raziskovalcu omogočajo kategorizacijo in uporabo sodobnih statističnih analiz. Prav tako je zaprti tip anketnega vprašalnika priljubljen pri anketirancih, saj so takšni anketni vprašalniki preprosti za uporabo, odgovarjanje na zastavljena vprašanja poteka hitro in brez večjega miselnega napreznja. Kot slabost uporabe zaprtega tipa vprašanj bi poudarila, da se vnaprej dane možnosti odgovorov težje definirajo, saj je težko zagotoviti vsem anketirancem enak vidik odgovorov. Ravno tako obstaja pri tem tipu vprašalnika veliko tveganje, da anketiranci ne bodo odgovorili na vsa vprašanja v anketi zaradi zasičenosti z vprašanji, lahko se zgodi, da pri ocenjevanju trditev spregledajo kakšno vrstico in tako na zastavljeno vprašanje ne odgovorijo v celoti. V izogib temu je treba vnaprej pripraviti jasen in pregleden anketni vprašalnik, ki omogoča kakovostno izpolnjevanje brez potencialnih nevarnosti (BenSTAT, brez datuma).

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 14 različnih vprašanj (priloga 1). Prva tri vprašanja so demografska in se navezujejo starost, spol in status anketirancev. Ostalih 11 vprašanj v anketi je vsebinskih in so bila zastavljena na osnovi proučene teorije med pisanjem zaključne strokovne naloge.

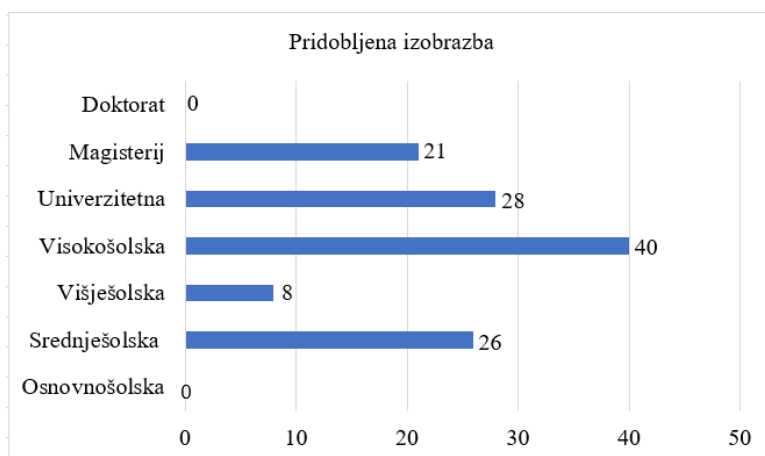
Anketni vprašalnik je izpolnilo 139 oseb, od tega je bilo ustrezno izpolnjenih anketnih vprašalnikov 123 oseb. Povezavo do anketnega vprašalnika sem poslala svojim prijateljem in znancem s fakultete. Prijatelje in znance sem prosila, naj anketni vprašalnik delijo tudi med svojimi prijatelji in sorodniki iste generacijske skupine. Razlog, da je prišlo do odstopanja med delno izpolnjenim anketnim vprašalnikom in uspešno, v celoti izpolnjenim vprašalnikom, je ta, da je bil v prvem vprašanju postavljen predpogoj (starostna omejitev oziroma pripadnost generaciji milenijcev). Kdor postavljenemu predpogoju ni ustrezal, ni mogel nadaljevati z izpolnjevanjem anketnega vprašalnika. Ker so prijatelji in znanci delili povezavo do spletne ankete tudi na svojih družbenih omrežjih, je bila anketa javno dostopna širši javnosti in je anketo začelo izpolnjevati tudi 16 oseb, ki niso pripadniki generacije milenijcev, zato so seveda po prvem vprašanju zaključili z izpolnjevanjem ankete. Zbiranje podatkov prek spletne ankete je potekalo štirinajst dni, in sicer od 18. julija 2021 do 1. avgusta 2021.

#### 4.2.1 Analiza vprašanj iz spletnega vprašalnika

Ker sem v raziskavo želela vključiti milenijsko generacijo, torej osebe, ki so rojene med letoma 1981 in 1996 (Dimock, 2019), je bilo prvo vprašanje namenjeno preverjanju ustreznosti ciljne skupine. Na vprašanje je odgovorilo 139 oseb, od tega je bilo 88 % anketirancev ustreznih, saj so izpolnjevali podani pogoj. Preostalih 12 % anketirancev ni ustrezalo danim pogojem, zato je bilo izpolnjevanje anketnega vprašalnika zanje zaključeno. Velikost vzorca je v mojem primeru znašala 123 oseb, ki so predstavniki oziroma predstavnice milenijske generacije. Skupno je v anketi sodelovalo 123 anketirancev, od tega je bilo 77 oseb ženskega spola in 46 oseb moškega spola.

Na sliki 3 je prikazana izobrazba anketirancev. Največ anketirancev ima visokošolsko izobrazbo, teh je kar 33 %. Nato sledijo anketiranci z univerzitetno izobrazbo, teh je 23 %. Srednješolsko izobrazbo ima 21 % vseh anketirancev, magistrsko izobrazbo ima 17 % vseh anketirancev v raziskavi. Anketiranci z osnovnošolsko izobrazbo in z doktoratom niso bili vključeni v raziskavo.

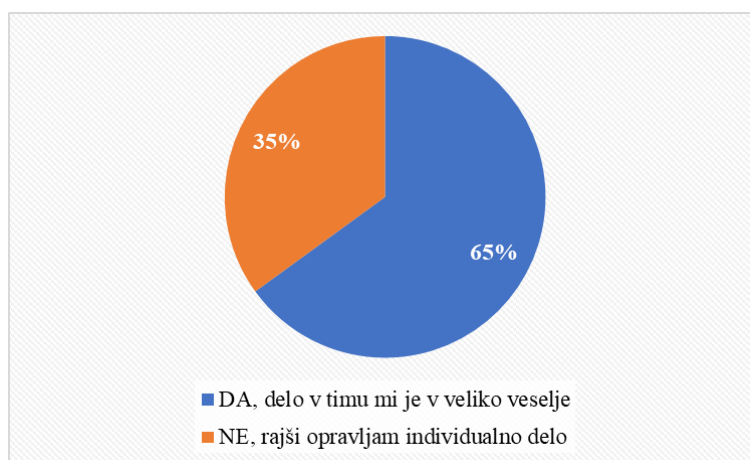
Slika 3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo v številu



Vir: lastno delo.

Na sliki 4 je iz pridobljenih rezultatov razvidno, da 65 % vseh anketirancev ustreza timsko delo. 35 % anketirancev izmed teh je takšnih, ki delo namesto v timu rajši opravljajo individualno.

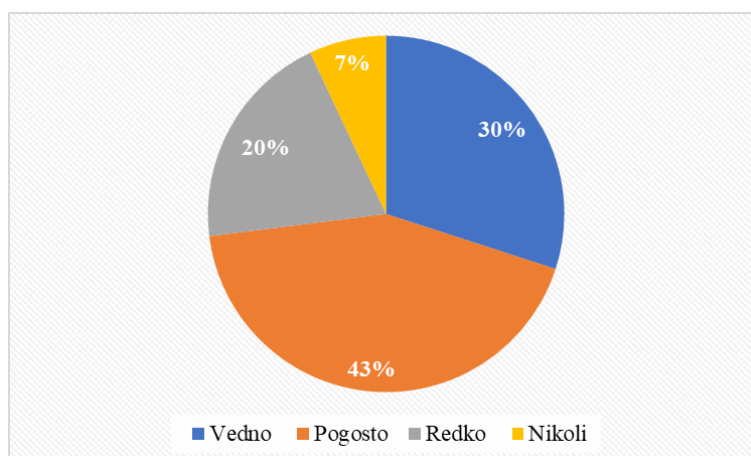
Slika 4: Timska naravnost



Vir: lastno delo.

Na sliki 5 je iz pridobljenih rezultatov moč ugotoviti, da 43 % milenijcev pri svojem delu rad prevzema odgovornost. 30 % milenijcev je takšnih, ki za svoje delo radi vedno prevzamejo odgovornost. 20 % milenijcev je takšnih, ki za svoje delo redko prevzamejo odgovornost, 7 % milenijcev je takšnih, ki pri svojem delu nikoli ne prevzamejo odgovornosti.

Slika 5: Prevzemanje odgovornosti



Vir: lastno delo.

Anketiranci so pri šestem vprašanju označevali na lestvici od 1 do 5, v kolikšnem obsegu izražajo opredeljeno kompetenco, pri čemer je enota 1 označevala zelo slabo izkazano kompetenco, 2 je označevala slabo izkazano kompetenco, 3 je označevala deloma izkazano kompetenco, 4 je označevala dobro izkazano kompetenco, 5 je na lestvici označevala zelo dobro izkazano kompetence pri milenijcih.

V raziskavi so me zanimale naslednje kompetence: zmožnost učinkovitega pisnega in ustnega izražanja, vodstvene sposobnosti, sposobnost kritičnega razmišljanja, pogajalske sposobnosti, medsebojno sodelovanje, upravljanje s proračunom ter pregled nad stroški, obvladovanje tveganj, sposobnost opravljanja več različnih nalog hkrati, delegiranje nalog, samoiniciativnost, prilagodljivost, osebna integriteta in tehnične kompetence, kot je napredna uporaba programske opreme in drugih tehnologij, kot so Microsoft office Project Management tool, Asana, Microsoft Dynamics, Slack in drugih. Nihče od anketirancev na označevalni lestvici s številko 1, torej zelo slabo izkazano kompetenco, ni označil naslednjih kompetenc; zmožnost učinkovitega pisnega in ustnega izražanja, medsebojno sodelovanje, sposobnost opravljanja več nalog hkrati, prilagodljivost in osebna integriteta. Pri milenijcih, zajetih v raziskavi, ima kompetenca zmožnost učinkovitega pisnega in ustnega izražanja doseženo najvišjo povprečno vrednost, ta znaša 4,3. S povprečjem 4,2 sledita kompetenci osebna integriteta in medsebojno sodelovanje. S povprečjem 4,1 sledi kompetenca prilagodljivost, kompetenca samoiniciativnost ima povprečje 4. Sposobnost opravljanja več različnih nalog hkrati ima povprečje 3,9. Povprečje 3,7 imajo vodstvene sposobnosti in sposobnost kritičnega razmišljanja. Pogajalske sposobnosti imajo povprečje 3,6. Pri večini anketirancev so do sedaj poudarjene kompetence v povprečju dobro izražene. Kompetence delegiranje nalog in tehnične kompetence, ki se navezujejo na napredno uporabo programske opreme, kot so Asana, Microsoft Dynamics in drugi programi, so v povprečju pri anketirancih delno izražene. Najslabše izraženi kompetenci s povprečjem 3,2 sta obvladovanje tveganj ter upravljanje s stroški in pregled nad stroški. Rezultati so predstavljeni v tabeli 2.

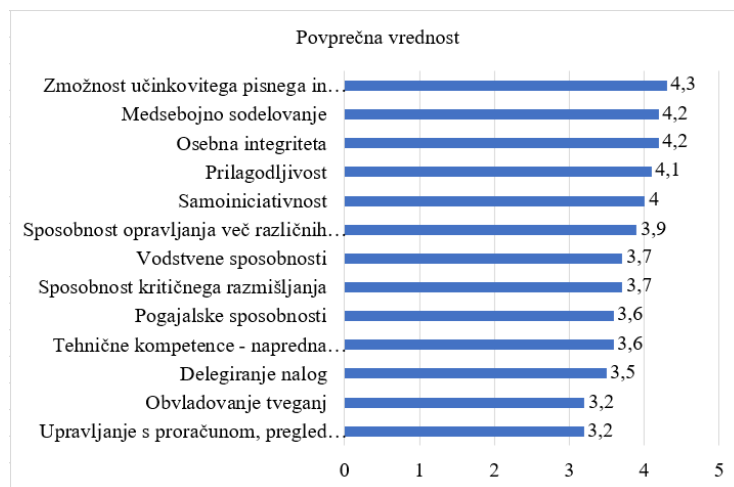
Tabela 2: Rezultati izraženosti kompetenc pri milenjski generaciji

Kompetence	Odgovori					Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
	1 - zelo slabo izkazana	2 - slabo izkazana	3 - deloma izkazana	4 - dobro izkazana	5 - zelo dobro izkazana			
Zmožnost učinkovitega pisnega in ustnega izražanja	0 0%	0 0%	12 10%	63 51%	48 39%	123 100%	4,3	0,64
Vodstvene sposobnosti	5 4%	5 4%	34 28%	55 45%	24 20%	123 100%	3,7	0,96
Sposobnost kritičnega razmišljanja	3 2%	8 7%	30 24%	61 50%	21 17%	123 100%	3,7	0,91
Pogajalske sposobnosti	5 4%	11 9%	36 29%	50 41%	21 17%	123 100%	3,6	1,01
Medsebojno sodelovanje	0 0%	2 2%	18 15%	55 45%	48 39%	123 100%	4,2	0,75
Upravljanje s proračunom, pregled nad stroški	13 11%	14 11%	48 39%	32 26%	16 13%	123 100%	3,2	1,14
Obvladovanje tveganj	13 11%	16 13%	46 37%	32 26%	16 13%	123 100%	3,2	1,15
Sposobnost opravljanja več različnih nalog hkrati	0 0%	6 5%	31 25%	58 47%	28 23%	123 100%	3,9	0,82
Delegiranje nalog	3 2%	12 10%	42 34%	48 39%	18 15%	123 100%	3,5	0,94
Samoiniciativnost	1 1%	0 0%	29 24%	64 52%	29 24%	123 100%	4	0,74
Prilagodljivost	0 0%	0 0%	24 20%	66 54%	33 27%	123 100%	4,1	0,68
Osebna integriteta	0 0%	0 0%	17 14%	65 53%	40 33%	123 100%	4,2	0,66
Tehnične kompetence - napredna uporaba programske opreme in drugih tehnologij kot so so Microsoft office Project Management tool, Asana, Microsoft Dynamics, Slack	7 6%	6 5%	38 31%	49 40%	23 19%	123 100%	3,6	1,03

Vir: lastno delo.

Za lažjo ponazoritev so na sliki 6 prikazane tudi povprečne vrednosti za posamezno kompetenco.

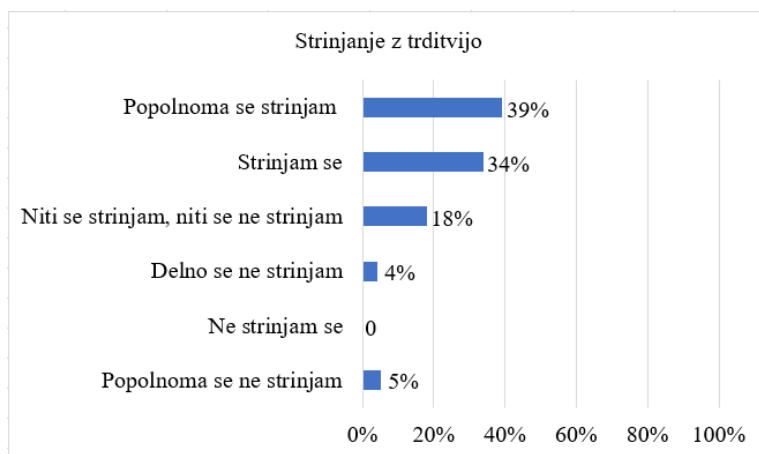
Slika 6: Povprečne vrednosti posamezne kompetence



Vir: lastno delo.

Na naslednje zastavljeno vprašanje, ki ga ponazarja slika 7, je 39 % milenijcev odgovorilo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Prav tako se s to trditvijo strinja 34 % milenijcev, zato je moč sklepati, da je generacija milenijcev tista generacija, ki je načelna glede rokov. 18 % milenijcev je takšnih, ki se s to postavljeno trditvijo niti strinjajo oziroma se niti ne strinjajo. Delno se s to trditvijo ne strinja 4 % milenijske generacije. S to trditvijo se popolnoma ne strinja 5 % milenijcev.

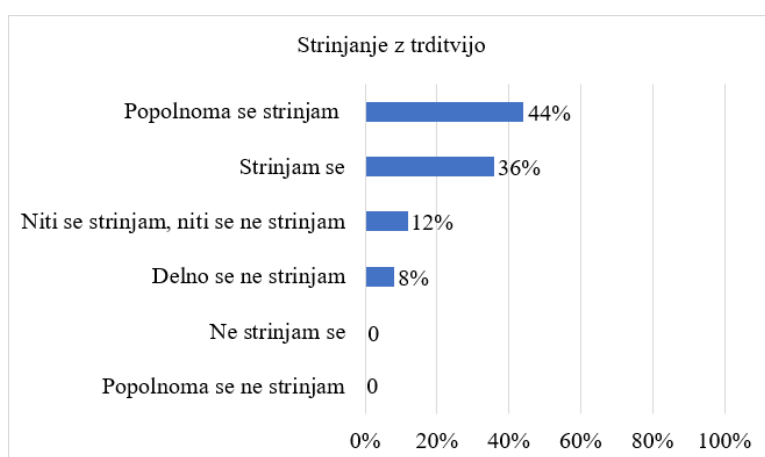
*Slika 7: Upoštevanje predpisanih časovnih rokov*



*Vir: lastno delo.*

Na zastavljeno vprašanje, ki ga ponazarja slika 8, ali se anketiranci strinjajo s tem, » da je vseživljenjsko učenje izrednega pomena, ki omogoča posameznikom, da ostanejo dovolj kompetentni in so kos izzivom, ki jih prinaša razcvet digitalnih in uporaba umetne inteligence (angl. Artificial Intelligence, v nadaljevanju AI) je 44 % milenijcev vključenih v raziskavo pritrdilo, da se s to trditvijo popolnoma strinjajo. 36 % milenijcev je takšnih, ki se s to trditvijo tudi strinjajo. 12 % milenijcev je takšnih, ki se s to trditvijo niti strinjajo oziroma se niti ne strinjajo, 8 % vprašanih se s to trditvijo delno ne strinja. Nihče izmed vprašanih pri tem vprašanju ni odgovoril s stališča, da se s to trditvijo ne strinjajo oziroma se s to trditvijo popolnoma ne strinjajo. Naslednji odgovori kažejo na to, da je milenijska generacija tista, ki je v veliki večini sprejela vseživljenjsko učenje kot del svojega življenja in kot popotnico za boljše življenje.

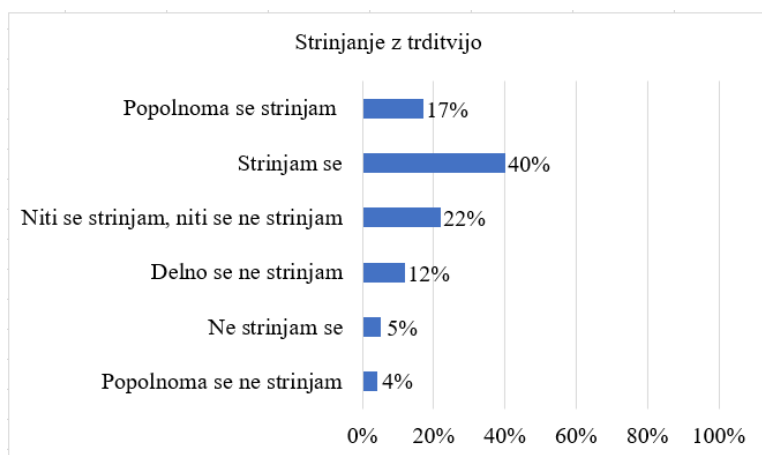
Slika 8: Vseživljenjsko učenje



Vir: lastno delo.

40 % milenijcev je na zastavljeno vprašanje, ki ga ponazarja slika 9, pritrdilo, da se strinjajo z navedeno trditvijo. 17 % milenijcev se s to trditvijo popolnoma strinja. 22 % milenijcev je takšnih, ki se s to trditvijo niti strinjajo oziroma se niti ne strinjajo. Delno se s to trditvijo ne strinja 12 % milenijcev. S to trditvijo se ne strinja 5 % milenijcev in 4 % milenijcev se s to trditvijo popolnoma ne strinja.

Slika 9: Visoko razvite analitične sposobnosti

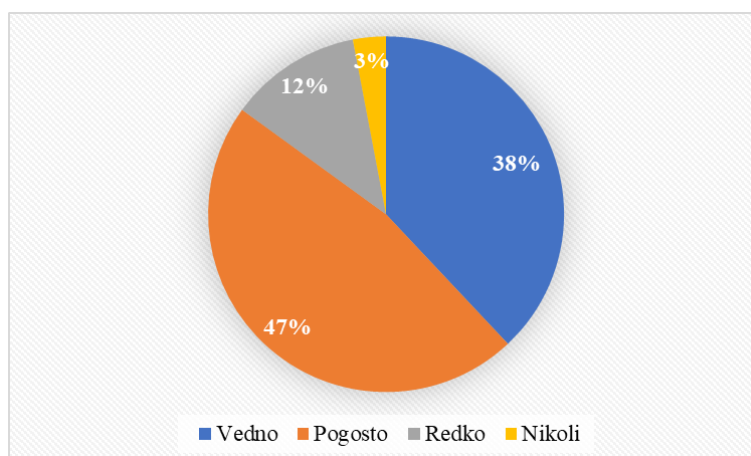


Vir: lastno delo.

Pri 10. zastavljenem vprašanju, ki ga ponazarja slika 10, me je zanimalo, ali je generacija milenijcev tista, ki se pri svojem delu rada osredotoča tudi na rezultate. 47 % milenijcev je pritrdilo, da se pri svojem delu pogosto osredotočajo na rezultate. 38 % milenijcev se pri svojem delu vedno osredotoča na rezultate. Manjši delež je tistih, ki se pri svojem delu redko oziroma nikoli ne osredotočajo na rezultate. 12 % milenijcev se redko osredotoča na rezultate, 3 % milenijcev je v anketi odgovorilo, da se pri svojem delu nikoli ne osredotočajo na rezultate.



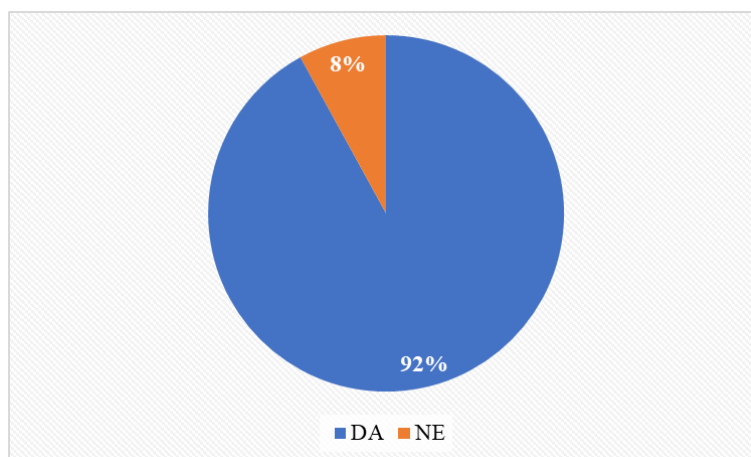
Slika 10: Osredotočenost k rezultatom



Vir: lastno delo.

Na sliki 11 je prikazano, da se velika večina vprašanih, kar 92 % anketirancev, strinja s postavljenim vprašanjem, ki se navezuje na kompetentnost oseb. Manjši del, 8 % vseh vprašanih, se s postavljenim vprašanjem ne strinja, zato so nanj odgovorili nikalno.

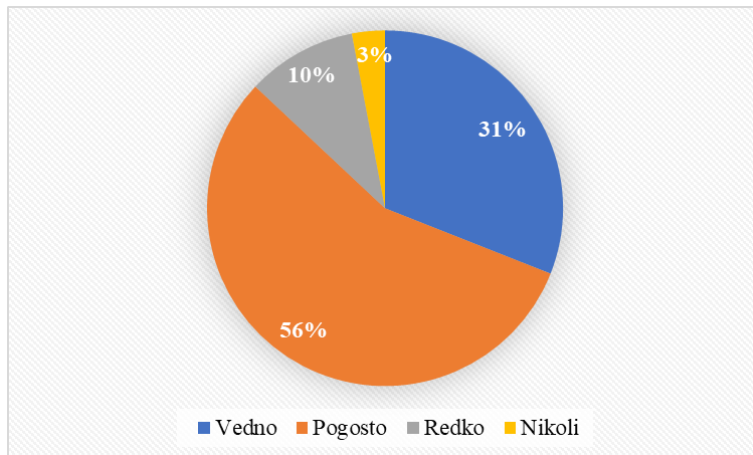
Slika 11: Kompetentne osebe



Vir: lastno delo.

Sledeče vprašanje sem postavila, ker me je zanimalo, kako generacija milenijcev sprejema odločitve pri opravljanju svojega dela. Slika 12 zato prikazuje, da je 56 % anketirancev na vprašanje pritrnilo, da se pogosto pri svojem delu odločajo na osnovi dejstev, okoliščin in potreb. 31 % anketirancev je odgovorilo, da se vedno odločajo na osnovi dejstev, okoliščin in potreb. 10 % anketirancev se redko pri svojem delu odloči na osnovi postavljenih predpostavk, najmanjši delež vprašanih, teh je 3 %, se pri svojem delu nikoli ne odloči na osnovi dejstev, okoliščin in potreb.

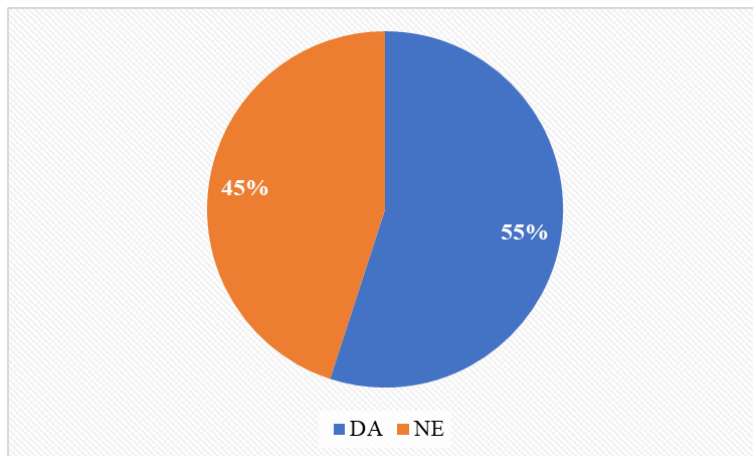
Slika 12: Sprejemanje odločitev na podlagi dejstev, okoliščin in potreb



Vir: lastno delo.

Prav tako me je v raziskavi zanimalo, ali se milenijci prepoznajo kot vizionarji, zato sem v anketni vprašalnik umestila tudi to vprašanje. Slika 13 prikazuje, da je 55 % milenijcev na to vprašanje odgovorilo pritrdilno, torej se strinjajo z opisom in sami sebe prepoznajo kot vizionarje. 45 % milenijcev je na to vprašanje odgovorilo z »ne«, torej se v danem opisu ne vidijo in ne prepoznajo.

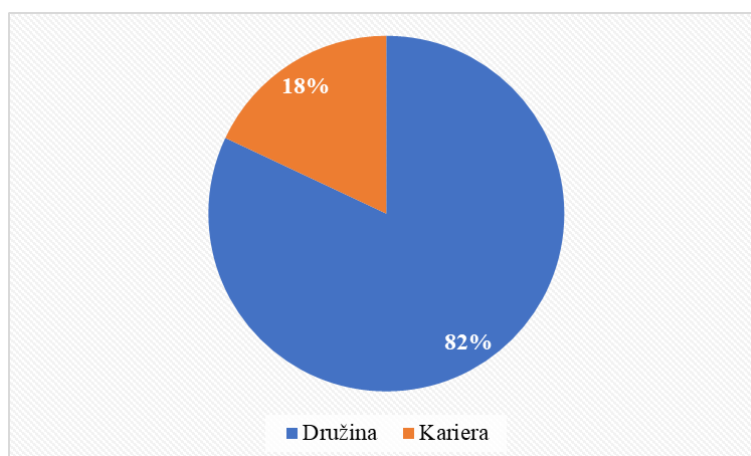
Slika 13: Vizionarski pogled v organizaciji



Vir: lastno delo.

Pri tem vprašanju me je zanimalo in sem želela preveriti trditev, ali milenijcem izven delovnega okolja družina pomeni največ. Slika 14 prikazuje, da je od vseh anketirancev, kar 82 % vseh vprašanih meni, da jim je v življenju pomembnejša družina od kariere, zato lahko na podlagi proučene literature potrdim, da je družina vrednota, ki ji milenijci v svojem življenju želijo slediti.

Slika 14: Pomen družine ali kariere v življenju milenijcev



Vir: lastno delo.

#### 4.2.2 Predlogi za razvijanje kompetenc za projektno delo

Predlog, kako naj milenijci svoje kompetence za vodenje projektov še bolj razvijejo, je tudi uporaba modela 70 – 20 – 10. Model je zasnovan tako, da 70 % ponazarja izkustveno učenje na delovnem mestu, kar vključuje tisto znanje, ki ga posamezniki, v tem primeru milenijci, pridobijo med opravljanjem dela. Milenijci se lahko tako kot vodje projektov pri delu naučijo uporabljati novo formulo v Excelovi tabeli za izboljšanje izračunov pri vodenju stroškov projekta. Prav tako se lahko vodje projektov z dejavnim vključevanjem v reševanje problemov naučijo, kako se odzvati v krizni situaciji, kako se pri zunanjih projektih izvajalcih boljše izpogajati, kako obvladati konflikt med sodelavci v projektne timu ipd. Skozi delo se bodo tako razvijale tudi druge kompetence, kot so vodstvene sposobnosti in delegiranje nalog, saj bodo posamezniki z vsako opravljeno dejavnostjo pridobili več izkušenj, z več izkušnjami in posledično tudi več pridobljenega znanja si bodo posamezniki gradili tudi samozavest, ki je ključna pri tej skupini kompetenc. Tudi več prevzemanja odgovornosti, ki ga bodo posamezniki pri svojem delu kot vodje projektov prevzeli, bo vodilo k prizadevanju posameznikov za odpravljanje napak in prihodnjim vodenjem z zgledom. 20 % v tem modelu ponazarja učenje od drugih, torej kaj lahko zaposleni pridobijo ter še bolj razvijejo svoje sposobnosti in veščine s pomočjo izkušenejših sodelavcev, mentorjev in vodij v organizaciji. Tu velik del prispevajo tudi odnosi, saj je povratna informacija mentorjev ključna za zaposlene pred začetkom njihove nove zadolžitve, med in po zadolžitvi. Brez povratnih informacij so spremembe manj izrazite, zato je pomembno, da milenijci pri razvijanju svojih kompetenc ohranijo stik z mentorjem (Florjančič, brez datuma). 10 % v tem modelu ponazarja strukturirano učenje, ki se izkazuje skozi udeležbo na delavnicah, webinarjih in raznovrstnih spletnih učnih platformah, ki omogočajo, da zaposleni izboljšajo svoje obstoječe znanje in se hkrati naučijo novih veščin ter so tako kos nenehno spreminjajoči se delovni infrastrukturi (SlideModel, 2020). Vodenja projektov si dandanes ne moremo predstavljati brez znanja napredne uporabe programskih orodij, zato

lahko milenijci svoje znanje o priljubljenem programu Microsoft Project nadgradijo z udeležbo na spletnem tečaju prek učnih platform, kot so Udemy, Coursera ipd. Omenjene spletne učne platforme omogočajo dodatna izobraževanja tudi za druge potrebne veščine v projektne menedžmentu.

Razvojni načrt je dobro orodje za spremljanje napredka, zato naj si milenijec vnaprej pripravi načrt, ki ga bo hkrati tudi motiviral oziroma bo z razvojnimi načrtom dobil vpogled za morebitno posodobitev le-tega. Pri razvoju kompetenc je vsekakor treba upoštevati tudi časovno komponento. Stalno udejstvovanje milenijca na poti izgradnje kompetenc je temelj za uspeh in ta nikakor ne sme temeljiti zgolj na enkratno uspešno opravljeni nalogi oziroma na pridobljenem enkratnem dosežku. Prava učinkovitost se pokaže čez daljše časovne obdobje, dve leti oziroma celo nekaj let več, zato morajo biti milenijci za uspeh vztrajni in potrpežljivi (Florjančič, brez datuma).

## **SKLEP**

V zaključni strokovni nalogi sem s pomočjo navedenih virov in literature obravnavala, kaj je projektne menedžment in kakšne so naloge projektne menedžmenta, opredelila sem kompetence, predstavila kompetence, ki so potrebne za uspešno izvajanje dela vodij projektov, predstavila sem tudi milenijsko generacijo.

Namen zaključne naloge je bilo podrobneje spoznati milenijsko generacijo in preveriti, ali so milenijci dovolj kompetentni za opravljanje dela vodij projektov. S tem sem želela priti do zaključka, da lahko tako na eni strani pomagam milenijcem, da preverijo, ali so dovolj kompetentni za delo vodij projektov, po drugi strani lahko analiza kompetenc pomaga tudi delodajalcem, da bodo lahko uvideli, s kakšnimi potencialnimi kandidati se bodo srečevali in da bodo svoje delovne pogoje ustrezno prilagodili generaciji, ki na trgu dela trenutno najbolj polni delovna mesta.

Z zaključno strokovno nalogo sem spoznala, da se milenijci na splošno v praksi občutno ne razločujejo glede na značilnosti, ki jih opisuje proučena literatura. Tudi kompetence, ki jih milenijci zasledujejo, so primerljive kompetencam za vodje projektov. Glede na to, da so v veliki meri milenijci izrazili, da se strinjajo in podpirajo vseživljenjsko učenje, menim, da bodo svoje kompetence še izpopolnili, saj se bodo glede na željo in angažiranost v delovnem okolju vsakodnevno učili in s tem gradili svoje kompetence. Poleg klasičnega delovnega okolja živimo tudi v digitalnem razcvetu. Milenijci so računalniško pismena generacija, zato bodo lahko brez težav svoje kompetence nadgrajevali tudi na spletu ob udeležbi na izobraževalnih seminarjih, praktičnih spletnih delavnicah ipd.

Delodajalcem, ki se bodo pri uvajanju v delo vodij projektov srečevali z milenijsko generacijo, priporočam, naj svoje delovno okolje in delovno klimo prilagodijo milenijski generaciji. Milenijce na splošno odvrata klasičen način dela v pisarnah in klasično menedžeriranje vodij. Milenijci si želijo več svobodne izbire glede lokacije dela, pri delu

želijo uživati tudi številne ugodnosti, ki jih organizacija premore. Prav tako se milenijci izogibajo nenehnim delovnim nalogam, saj si želijo pri delu več zanimivih, edinstvenih in neponovljivih nalog, polnih adrenalina, kar med drugim vodenje projektov tudi je. Menim, da lahko delodajalci z učinkovito komunikacijo in posvečanjem milenijcem dosežejo, da se bodo slednji dobro počutili v delovnem okolju in da jih bo delo, ki ga bodo opravljali, navduševalo in izpolnjevalo.

## LITERATURA IN VIRI

1. 1KA. (brez datuma). *Prednosti in slabosti*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://www.1ka.si/d/sl/spletne-ankete/spletno-anketiranje/prednosti-slabosti>
2. Anantatmula, V. S. & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for generation y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 12–13.
3. BenSTAT, Špela Oman s.p. (brez datuma). *Kateri tip anketnega vprašalnika izbrati?* Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://www.benstat.si/blog/kateri-tip-anketnega-vprasanja-izbrati/> [objava na blogu].
4. Biljak Gerjevič, R. (2018, 6. november). *Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz <https://www.dnevnik.si/1042845608>
5. CABEM Technologies, LLC. (2019, 14. januar). *How competency management appeals to the millennial generation*. Pridobljeno 10. marca 2021 iz <https://www.cabem.com/competency-management-millennial-generation/>
6. Centa, N. & Hafner Jereb, M. (brez datuma). *Voditi milenijce*. Pridobljeno 20. junija 2019 iz <https://www.hrm-revija.si/voditi-milenijce>
7. Ciric, D., Delic, M., Lalic, B., Gracanin, D. & Lolic, T. (2021). Exploring the link between project management approach and project success dimensions: A structural model approach. *Advances in Production Engineering & Management*, 16(1), 99–111.
8. Competo. (brez datuma). *Kompetence in kompetenčni model*. Pridobljeno 10. marca 2021 iz <https://www.competo.si/za-podjetja/razvoj-kadrov/kompetence-in-kompeten-cni-model/>
9. Dannar, P. R. (2013). Millennials: what they offer our organizations and how leaders can make sure they deliver. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 2–9.
10. Dimock, M. (2019, 17. januar). *Defining generations: where millennials end and generation z begins*. Pridobljeno 17. maja 2019 iz <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
11. Englund, R. & Bucero, A. (2019). *The complete project manager: integrating people, organizational, and technical skills*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
12. Florjančič, B. (brez datuma). *Razvoj zaposlenih; od strategije podjetja do individualnih razvojnih načrtov*. Pridobljeno 23. avgusta 2021 iz <https://www.hrm-revija.si/razvoj-zaposlenih-od-strategije-podjetja-do-individualnih-razvojnih-nacrtov>
13. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (2. izd.). Ljubljana: GV založba.
14. IPMA – International Project Management Association. (brez datuma a). *About us*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://www.ipma.world/about-us/>

15. IPMA – International Project Management Association. (brez datuma b). *IPMA standards*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://www.ipma.world/individuals/standard/>
16. Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S. & Khan, H. H. (2021). Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability*, 13(3), 2–19.
17. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro – Andy.
18. Kozmelj, J. (2019, 6. februar). *Kako ravnati z generacijo talentov, ki jim pravimo milenijci?* Pridobljeno 17. maja 2019 iz <https://www.dmslo.si/zapis/kako-ravnati-z-generacijo-talentov-ki-jim-pravimo-milenijci>
19. Nscpolteksby. (brez datuma). *Competency-based HRM*. Pridobljeno 18. avgusta 2020 iz <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/11%20-%20Competency-based%20HRM.pdf>
20. Patzak, G. & Rattay, G. (2012). *Project management : guideline for the management of projects, project portfolios, programs and project-oriented companies*. Wien: Linde Verlag.
21. Pinto, J. K. (2010). *Project management: achieving competitive advantage* (2. izd.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
22. Project Management Journal (2013). *Agile project management: Essentials from the project management journal*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz [https://books.google.si/books?id=xhWSN0jEMHYC&printsec=frontcover&source=gb\\_s\\_atb&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.si/books?id=xhWSN0jEMHYC&printsec=frontcover&source=gb_s_atb&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
23. Singh, A. (2012). Competency based HRM. *Review of HRM*, 1(3), 39–42.
24. Singh, P., Bhandarker, A. & Rai, S. (2012). *Millennials and the workplace: challenges for architecting the organizations of tomorrow*. Los Angeles: Sage Publications.
25. SlideModel. (2020, 27 maj). *70-20-10 model for learning and development*. Pridobljeno 23. avgusta 2021 iz <https://slidemodel.com/70-20-10-model-for-learning-and-development/>
26. Stare, A. (2010, 17. december). *Veščine in kompetence projektne managerja* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://projekt35.si/2010/12/17/vescine-in-kompetence-projektne-managerja/>
27. Stare, A. (2011). *Projektne management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti, Izobraževalna, svetovalna in založniška družba.
28. Udo, N. & Koppensteiner, S. (2004). *What are the core competencies of a successful project manager?* Pridobljeno 23. septembra 2020 iz <https://www.pmi.org/learning/library/core-competencies-successful-skill-manager-8426>
29. Weldy, L. (2020). How millennials are redefining leadership: millennials want to become strong, people-focused leaders. *Leadership Excellence*, 37(2), 36–38.
30. Wood, J. C. (2019). Millennials in the workplace: mystery or magic? *Dispute Resolution Journal*, 74(1), 111–120.

31. Yap, W. M. & Badri, S. K. Z. (2020). What makes millennials happy in their workplace?  
*Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 103–121.





## **PRILOGA**



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni,

sem Anja Čelik in zaključujem svoj študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Za svojo zaključno strokovno nalogo z naslovom »Kompetence milenijske generacije pri vodenju projektov« izvajam krajšo raziskavo. Vprašalnik, ki se nahaja pred vami, vam bo za izpolnjevanje vzel dobrih 5 minut. Vaši odgovori na zastavljena vprašanja mi bodo veliko pripomogli k kvalitetno pripravljenemu zaključnemu delu.

Anketa je anonimna. Vsi odgovori bodo uporabljeni le za namen pisanja zaključne naloge in ne bodo posredovani dalje tretji osebi.

Vnaprej hvala za sodelovanje v anketi!

### 1. ALI STE ROJENI MED LETOM 1981 – 1996?

- DA → nadaljevanje ankete
- NE → Žal niste primeren kandidat/ka za sodelovanje v anketi. Anketa je za vas zaključena.

### 2. SPOL:

- Moški
- Ženska

### 3. IZOBRAZBA:

- Osnovnošolska
- Srednješolska
- Višješolska
- Visokošolska
- Univerzitetna
- Magisterij
- Doktorat

### 4. Ali ste timsko naravna oseba?

- Da, delo v timu mi je v veliko veselje.
- Ne, rajši opravljam individualno delo.

### 5. Ali pri delu radi prevzimate odgovornost?

- Vedno
- Pogosto
- Redko
- Nikoli

6. Na lestvici od 1 -5 prosim označite, v kolikšni meri izkazuje naslednje kompetence (1 – zelo slabo izkazana, 2 – slabo izkazana, 3 – deloma izkazana, 4 – dobro izkazana, 5 – zelo dobro izkazana):

	1 – zelo slabo izkazana	2 – slabo izkazana	3 – deloma izkazana	4 – dobro izkazana	5 – zelo dobro izkazana
Zmožnost učinkovitega pisnega in ustnega izražanja					
Vodstvene sposobnosti					
Sposobnost kritičnega razmišljanja					
Pogajalske sposobnosti					
Medsebojno sodelovanje					
Upravljanje s proračunom, pregled nad stroški					
Obvladovanje tveganj					
Sposobnost opravljanja več različnih nalog hkrati					
Delegiranje nalog					
Samoiniciativnost					
Prilagodljivost					
Osebna integriteta					
Tehnične kompetence – napredna uporaba programske opreme in drugih tehnologij kot so Microsoft office Project management tool, Asana, Microsoft Dynamics, Slack ,...					

7. Kako se strinjate z naslednjo trditvijo: Predpisane časovne roke je potrebno upoštevati. Le teh nikakor ne smemo zamuditi in jih predstavljati na poznejši rok.
- Popolnoma se strinjam
  - Strinjam se

- Delno se strinjam
  - Niti se strinjam, niti se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - Ne strinjam se
  - Popolnoma se ne strinjam
8. Kako se strinjate z naslednjo trditvijo: Vseživljenjsko učenje je izrednega pomena, saj mi učenje omogoča, da ostanem dovolj kompetenten/a in sem kos izzivom, ki jih prinaša razcvet digitalnih in AI (Artificial Intelligence) tehnologij.
- Popolnoma se strinjam
  - Strinjam se
  - Delno se strinjam
  - Niti se strinjam, niti se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - Ne strinjam se
  - Popolnoma se ne strinjam
9. Kako se strinjate z naslednjo trditvijo: Imam visoko razvite analitične sposobnosti, zato lahko hitro in učinkovito analiziram situacijo in težavo odpravim z visoko stopnjo strokovnosti.
- Popolnoma se strinjam
  - Strinjam se
  - Delno se strinjam
  - Niti se strinjam, niti se ne strinjam
  - Delno se ne strinjam
  - Ne strinjam se
  - Popolnoma se ne strinjam
10. Ali se pri delu radi osredotočate k rezultatom?
- Vedno
  - Pogosto
  - Redko
  - Nikoli
11. Ali menite, da so kompetentne osebe tiste, ki imajo sposobnost, da uvidijo katere naloge se morajo opraviti in jih opravijo tudi takrat, ko je to pomembno?
- DA
  - NE
12. Ali pri svojem delu radi sprejemate odločitve na podlagi dejstev, okoliščin in potreb?
- Vedno

- Pogosto
- Redko
- Nikoli

13. Ali se prepoznate v naslednjem opisu: Sem vizionar/ka in imam sposobnost priprave strateške vizije ter imam širši pogled nad aktivnostmi v organizaciji.

- DA
- NE

14. Kaj vam v življenju več pomeni: družina ali kariera?

- Družina
- Kariera

Anketa je končana! Hvala za sodelovanje!