

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ajda Tehovnik

**Analiza spoštovanja psihološke pogodbe med
pripadniki generacije Y in delodajalci**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ajda Tehovnik

Mentor: docent dr. Branko Ilič

**Analiza spoštovanja psihološke pogodbe med
pripadniki generacije Y in delodajalci**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Za usmerjenje in strokoven pregled pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem mentorju doc. dr. Branku Iliču, najožjim prijateljem, sodelavcem in družini pa za spodbujanje pri pisanju. Še posebej pa gre zahvala partnerju Primožu in hčerki Nuši, da sta me podpirala v najbolj kriznih trenutkih pisanja.

Analiza spoštovanja psihološke pogodbe med pripadniki generacije Y in delodajalci

Namen diplomske naloge je bila analiza spoštovanja psihološke pogodbe med pripadniki generacije Y in delodajalci. Raziskavo sem izvedla s pomočjo spletne ankete, s katero sem anketirala pripadnike generacije Y, rojenih od leta 1980 do leta 2000. Pri obdelavi podatkov in statistični analizi je bil uporabljen programski paket SPSS. Za potrditev in zavračanje postavljenih hipotez sem uporabila bivariatne in multivariatne analize. Analiza spoštovanja psihološke pogodbe med pripadniki generacije Y in delodajalci je pokazala, da generacija Y v največji meri od delodajalca pričakuje stabilen in trajen dohodek ter učinkovito notranjo komunikacijo. Najnižjo oceno je dobil dejavnik "dodatne ugodnosti". Največje razhajanje med pričakovani generacije Y ter realizacijo delodajalca se je pokazalo pri dejavniku učinkovita notranja komunikacija, najmanjše razhajanje pa pri dejavniku fleksibilnost delavnika. Zaradi majhnega vzorca (N = 155) dobljenih rezultatov iz raziskave ni mogoče posplošiti na celotno populacijo generacije Y v Sloveniji, vsekakor pa omogočajo vpogled v raziskovalno tematiko.

Ključne besede: psihološka pogodba, generacija Y, pričakovanja.

Analysis of a compliance with a psychological contract between the members of generation Y and employers

The aim of the thesis was to analyze the compliance with a psychological contract between the members of generation Y and employers. I conducted an online survey with a help of which members of generation Y, born between year 1980 and 2000, were interviewed. In this study, SPSS software was used for data processing and statistical analysis, also bivariate and multivariate analysis were employed to confirm or reject the hypotheses set in this research. The analysis of a compliance with a psychological contract between the members of generation Y and employers showed that what generation Y mostly expects from their employers are a stable and sustainable income and an effective internal communication. The lowest expectations were expressed towards the "benefits" factor. The most significant difference regarding the expectations of Generation Y and actual realization of those expectations by the employers can be seen within "effective internal communication factor", whilst the factor of "flexible working hours" represents the smallest gap between the expectations and their realization. Due to the small sample (N = 155) the results obtained from the study cannot be generalized to the entire population of Generation Y in Slovenia, but they certainly provide well-grounded insights regarding the researched topic.

Key words: psychological contract, generation Y, expectations.

KAZALO

1	Uvod.....	8
2	Psihološka pogodba.....	10
2.1	Kratka zgodovina psihološke pogodbe	10
2.2	Opredelitev pojma psiholoških pogodb	11
2.3	Vloga psiholoških pogodb v organizaciji.....	12
2.4	Vsebina psihološke pogodbe.....	13
2.5	Pravna in psihološka pogodba zaposlenega	16
2.6	Oblike psiholoških pogodb	18
2.7	Kršitev in nespoštovanje psihološke pogodbe	19
3	Generacije	22
3.1	Opredelitev pojma generacija	22
3.2	Splošni opis generacij	23
3.2.1	Veterani (rojeni med 1922–1943).....	24
3.2.2	Baby boom generacija (rojeni med 1943–1960)	24
3.2.3	Generacija X (rojeni med 1960–1980).....	24
3.2.4	Generacija Y (rojeni med 1980–2000).....	25
3.2.5	Generacija Z (rojeni med 1994–2010).....	26
4	Generacija Y na delovnem mestu	27
4.1	Populacija generacije Y	27
4.2	Pričakovanja generacije Y do delodajalcev	27
5	Empirični del.....	31
5.1	Cilji raziskave	31
5.2	Metodologija in izvedba raziskave	31
5.2.1	Pridobivanje podatkov	31
5.2.2	Sestava in struktura ankete	32
5.3	Hipoteze	32

5.4	Struktura vzorca	33
5.4.1	Struktura vzorca po spolu	33
5.4.2	Struktura vzorca po starosti	33
5.4.3	Struktura vzorca po izobrazbi	34
5.4.4	Struktura vzorca po obliki delovnega razmerja	34
5.5	Analiza podatkov iz ankete in interpretacija	36
5.5.1	Pričakovanja generacije Y do delodajalca	36
5.5.2	Realizacija pričakovanj generacije Y	38
5.5.3	Spoštovanje psihološke pogodbe med generacijo Y in delodajalci	40
5.5.4	Vpliv demografskih spremenljivk na oblikovanje psihološke pogodbe generacije Y	41
6	Sklep	46
7	Literatura	49
Priloga A: Spletna anketa Spoštovanje psihološke pogodbe med pripadniki generacije Y in delodajalci		55
Priloga B: Prebivalstvo po starosti v Sloveniji, rojeni med letom 1980 in 2000		58
Priloga C: Prebivalstvo v Sloveniji–skupaj		59
Priloga Č: Rezultati parnega T–testa za uresničevanje psihološke pogodbe		60

KAZALO SLIK

Slika 5.1: Struktura vzorca po spolu.....	33
Slika 5.2: Struktura vzorca po starosti.....	33
Slika 5.3: Struktura vzorca po izobrazbi	34
Slika 5.4: Struktura vzorca po obliki delovnega razmerja.....	35
Slika 5.5: Pričakovanja generacije Y do delodajalca	38
Slika 5.6: Realizacija pričakovanj generacije Y	39
Slika 5.7: Spoštovanje psihološke pogodbe med generacijo Y in delodajalci	41
Slika 5.8: Vpliv starosti na pričakovanja generacije Y do delodajalcev	43
Slika 5.9: Vpliv spola na pričakovanja generacije Y do delodajalca	44
Slika 5.10: Vpliv izobrazbe na realizacijo pričakovanj.....	45

1 Uvod

Delo je ena najpomembnejših stvari v našem življenju. Zagotavlja nam dohodek, s katerim zadovoljimo naše materialne potrebe, obenem pa nam zagotavlja dostojanstvo in osebno izpopolnitev. Delo je neka vrsta družbene aktivnosti, saj nemalokrat zahteva sodelovanje z drugimi. Lahko pa je tudi vir izkoriščanja in frustracij. Zaradi ekonomskega načina razmišljanja imamo čedalje večji občutek, da je delo razvrednoteno (International Labour organization 2006).

Dandanes se soočamo z vse večjim razvojem tehnologije in spremembami na trgu, poslovni svet je povsem nestabilen, nestabilne pa so posledično tudi zaposlitve. S tako realno sliko se trenutno soočajo štiri različne generacije na delovnih mestih. Ena izmed teh generacij je tudi generacija Y. Zemke, Raines in Filipczak to generacijo opredeljujejo kot generacijo posameznikov, rojenih med leti 1980 in 2000 (Zemke in drugi 1999). Ta generacija mladih razmišlja in deluje drugače kot prejšnje. Generacijske razlike se običajno opazijo pri vrednotah, delovnih navadah in motivih. Organizacije naj bi se tega zavedale in od vodij zahtevale različne vodstvene prijeme glede zaposlovanja, nagrajevanja in vodenja. Če želijo v današnjih časih delodajalci v svoje organizacije pridobiti najboljše in najpametnejše talente iz generacije Y, jim morajo pri delu nuditi: ravnotežje med delom in prostim delovnim časom, dobro osnovno plačo in ugodnosti, priložnosti za napredovanje, delovne izkušnje, ki štejejo ter spodbudno delovno okolje (Schweitzer in drugi 2010). Ko pa govorimo o sestavinah zaposlitvenega odnosa, kjer zaposleni pričakujejo več kot zgolj plačo, pa imenujemo ta sklop pričakovanj psihološka pogodba (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 529). Lipičnik opisuje psihološko pogodbo kot razmerje med delodajalcem in delavcem, kjer se rojevajo vzajemna pričakovanja. V tem razmerju delodajalec pošteno obravnava zaposlenega kot človeško bitje, ga nagrajuje glede na njegova prizadevanja in mu ponudi priložnosti za napredovanje (Lipičnik 1998).

Teme diplomske naloge sem se lotila, ker sem prepričana, da zaposleni pričakujemo precej več, kot pa nam je delodajalec pripravljen nuditi. Zdi se mi, da v Sloveniji delodajalci še vedno računajo na pripadnost zaposlenih, že če jim nudijo stabilno in varno zaposlitev ter redni osebni dohodek. Pozabijo pa še na vse druge sestavine zaposlitvenega odnosa, zaradi katerega je zaposleni motiviran, da svoje delo opravlja še

boljše. Če z delodajalcem vzajemno opredelimo pričakovanja, obstaja manjša možnost za nezadovoljstvo zaposlenih in posledično za odhod iz organizacije. Po drugi strani pa delodajalec s tem pridobi zadovoljnega delavca, ki pripomore h konkurenčnosti in uspešnosti podjetja.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti dejansko stanje med pričakovanji generacije Y do delodajalca in česa je generacija Y dejansko deležna na delovnem mestu ter v kolikšni meri se pričakovanja pripadnikov generacije Y iz raziskave ujemajo z značilnostmi generacije Y, o katerih pišejo domači in tudi avtorji. Ker v obstoječi domači literaturi nisem zasledila, da bi bila opravljena raziskava, ki povezuje psihološko pogodbo in generacijo Y pri nas, vidim svojo diplomsko nalogo kot izvirni prispevek k razumevanju generacije Y na delovnem mestu v Sloveniji.

Pri pisanju diplome sem uporabila več metod raziskovanja. Deskriptivno metodo sem uporabila v teoretičnem delu za opisovanje splošnih značilnosti psihološke pogodbe in generacije Y. Pri tem sem uporabljala tujo in domačo literaturo, dostopno v knjižni in elektronski obliki. Za izdelavo empiričnega dela sem uporabila kvantitativno metodo. Za potrditev in zavračanje postavljenih hipotez sem uporabila bivariatne in multivariatne analize.

Teoretični del sem uporabila kot izhodišče za pripravo hipotez, ki sem jih nato preverjala s kvantitativno raziskavo. Hipoteze so sledeče:

H1: Po pričakovanjih generacije Y je najbolj pomemben dejavnik psihološke pogodbe zanimivo delo in delo polno izzivov.

H2: Po pričakovanjih generacije Y je najmanj pomemben dejavnik dolgoročna varnost zaposlitve.

H3: Generacija Y ocenjuje, da ji delodajalec v največji meri nudi stabilen in trajen dohodek.

H4: Generacija Y ima višja pričakovanja, kot jih zmore uresničiti delodajalec.

H5: Demografske spremenljivke ne vplivajo bistveno na oblikovanje psihološke pogodbe generacije Y.

Diplomska naloga je sestavljena iz petih poglavij. S pomočjo strokovne tuje in domače literature bom v drugem poglavju podrobneje opredelila pojem psihološka pogodba, v tretjem poglavju pa pojem generacija ter splošne značilnosti generacij. V četrtem poglavju bom podrobno opredelila ključne značilnosti generacije Y na delovnem mestu. V petem poglavju bom opisala raziskavo Analiza spoštovanja psihološke pogodbe med pripadniki generacije Y in delodajalci. Z analizo in interpretacijo podatkov spletnega anketnega vprašalnika bom potrdila ali ovrgla navedene hipoteze. V šestem poglavju bom izpostavila ključne ugotovitve raziskave ter oblikovala predloge za zmanjšanje razhajanj v pričakovanjih generacije Y ter med tem, kaj nudi delodajalec na delovnem mestu. Predlogi bodo v pomoč organizacijam, ki stremijo k uspešnosti ter povečanju konkurenčnosti na trgu.

2 Psihološka pogodba

Eden največjih izzivov sodobnega zaposlitvenega odnosa je ohranjanje ravnotežja med potrebami delavcev in potrebami organizacije. Organizacije se soočajo z globalno konkurenčnostjo, hitrim tehnološkim napredkom, spremembami v organizacijski kulturi in kulturnimi raznolikostmi, kar vpliva tudi na njihove zahteve do delovne sile. Zaposleni delajo preko fleksibilnih oblik pogodb, opravljajo različne naloge, v različnih timih, značilen pa je tudi hiter tempo dela. Psihološka pogodba predvideva, da se delavci sproti prilagajajo spremembam (Freese 2011).

2.1 Kratka zgodovina psihološke pogodbe

Izraz psihološka pogodba je prvič uporabil Argyris, in sicer že leta 1960 kot opombo v svoji knjigi »*Understanding Organizational Behaviour*«, pojem psihološka pogodba pa naj bi opisoval odnos med zaposlenim in organizacijo (Freese in Schalk 2008). Levinson je leta 1962 opredelil psihološko pogodbo kot nenapisano pogodbo, ki naj bi bila vsota vzajemnih pričakovanj med zaposlenim in delodajalcem (Levinson v Patrick 2008, 3). Leta 1980 se tudi Shein osredotoči pri definiciji psihološke pogodbe na vzajemna pričakovanja, vendar pa doda še, da pričakovanja nastajajo ves čas zaposlitvenega odnosa med vsakim članom organizacije in različnim vodstvom ter ostalimi v organizaciji (Schein v Sherman in Morley 2015, 161).

Koncept psihološka pogodba je postal popularen šele v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja, ko je v organizacijah prišlo do bolj ali manj obsežnih sprememb. S pomočjo psihološke pogodbe so nato opisovali, analizirali in razlagali vpliv sprememb na vedenje in obnašanje zaposlenih in kakšne so bile nato posledice teh sprememb na odnos zaposleni–organizacija (Freese in Schalk 2008).

2.2 Opredelitev pojma psiholoških pogodb

Na pojem psihološka pogodba lahko gledamo iz dveh različnih vidikov. Pri definiranju pojma lahko upoštevamo enostranski oziroma dvostranski vidik. Za enostranski vidik je značilno, da gre za posameznikova prepričanja o vzajemnih dolžnostih, pri dvostranskem vidiku pa se upošteva tako prepričanja zaposlenega kot prepričanja delodajalca (Freese and Schalk 2008).

Eno najbolj pogosto uporabljenih definicij psihološke pogodbe, za katero je značilen enostranski vidik, je opredelila Dennise Rousseau. Leta 1990 je psihološko pogodbo definirala kot prepričanje posameznika o vzajemnih dolžnostih med zaposlenim in delodajalcem, medtem ko imata lahko tako zaposleni kot delodajalec različna prepričanja glede obstoja in vsebine psihološke pogodbe (Rousseau v Festing in Schäfer 2014, 264). Posameznikova prepričanja o vzajemnih dolžnostih lahko izhajajo iz očitnih obljub ob razgovoru in ob opazovanju drugih zaposlenih. Lahko pa so nekatera pričakovanja kar samoumevna, na primer poštenost delodajalca (Rousseau v Hopkins in Millward 1998, 2). Po mnenju avtorice Petersitzke je psihološka pogodba zelo individualizirana. Razlikujejo se od ljudi do ljudi, od organizacije do organizacije in od časa do časa. Dva posameznika, zaposlena v isti organizaciji, na enakem delovnem mestu, imata lahko različni psihološki pogodbi (Petersitzke 2009).

Če upoštevamo dvostranski vidik, lahko psihološko pogodbo opredelimo kot razmerje med delodajalcem in zaposlenim, kjer se rojevajo vzajemna pričakovanja. V tem razmerju delodajalec pošteno obravnava zaposlenega kot človeško bitje, ga nagraduje glede na njegova prizadevanja in mu ponudi priložnosti za napredovanje (Lipičnik 1998). Edwards in Karau pa menita, naj psihološko pogodbo opredelimo kot zaposlitveni odnos med organizacijo in zaposlenim, pri tem pa upoštevamo, da imata obe strani dolžnosti ena do druge (Edwards in Karau 2007). Freese in Schalk sta

mnenja, da je dvostranski vidik predvsem uporaben, kadar nas zanimajo razlike med pričakovanji zaposlenih in pričakovanji njihovih nadrejenih, saj se lahko na ta način reši marsikateri spor na delovnem mestu in posledično izboljša uspešnost organizacije (Freese in Schalk 2008).

O psihološki pogodbi pogosto govorimo v povezavi s pričakovanji, zato je potrebno opredeliti, v čem se pričakovanja razlikujejo od pričakovanj znotraj psihološke pogodbe.

Robinson in Rousseau sta mnenja, da se pričakovanja nanašajo na to, kar zaposleni pričakuje od svojega delodajalca. Za psihološko pogodbo pa je značilno, da je delodajalec dolžen izpolniti svoje obljube, ki sta si jih vzajemno izmenjala zaposleni in delodajalec (Robinson in Rousseau 1994). Niso vsa pričakovanja del psihološke pogodbe, ampak le tista, ki izhajajo iz obljub delodajalca (Roussau in Tijoriwala 1998).

2.3 Vloga psiholoških pogodb v organizaciji

Po Hiltropu ima psihološka pogodba vlogo pri definiranju zaposlitvenega odnosa ter pri upravljanju vzajemnih pričakovanj, ki oblikujejo vedenje. Psihološka pogodba pomaga predvideti kaj lahko delodajalec pričakuje od zaposlenega, zaposlenemu pa pomaga predvideti kakšno vrsto nagrade bo dobil v zameno za vložen čas in trud na delovnem mestu (Hiltrop v Alcover in drugi 2016, 3). Ena od ključnih funkcij psihološke pogodbe je tudi, da motivira člane organizacije pri izpolnjevanju dolžnosti in obljub drug drugemu (Rousseau v Alcover 2016, 4).

Psihološka pogodba igra pomembno vlogo pri vsakodnevnem zaposlitvenem odnosu. Organizacije se zaradi globalizacije soočajo s hitrimi spremembami na trgu. "Tradicionalna pogodba med delodajalcem in zaposlenim, ki v zameno za lojalnost in dobro delo zagotavlja dolgoročno varnost zaposlitve, ni več obvezujoča" (Sims v Robinson 1996, 574).

DeNisi–Griffin (DeNisi–Griffin v Mihalič 2007, 12) pravi:

Psihološke pogodbe so namreč zelo koristen instrument v vodenju, saj lahko na osnovi analize tovrstnih pogodb pridobimo pomembne informacije o optimalnem načinu vodenja vsakega posameznega sodelavca [...]. Iz analize izdelane

psihološke pogodbe lahko namreč z veliko verjetnostjo napovedujemo delovanje in vedenje posameznika v prihodnosti, način njegovega reagiranja v specifičnih delovnih situacijah, odzivnost na spremembe v organizaciji, stopnjo njegove lojalnosti organizaciji, mehanizme za motiviranje in stimuliranje in podobno ter nato tem ugotovitvam tudi prilagajamo način vodenja vsakega zaposlenega.

2.4 Vsebina psihološke pogodbe

Vsebina psihološke pogodbe se spreminja od skupine do skupine zaposlenih v različnih kontekstih, glede na organizacijo pa tudi glede na državo, v kateri se psihološka pogodba oblikuje. Zelo težko bi bilo ustvariti en prevladujoč vprašalnik. Raziskovalci ustvarjajo vprašalnike tako, da jih kombinirajo z že uporabljenimi, pri tem nekatere elemente vsebine odstranijo ali pa dodajo preprosto nove elemente vsebine. Pri postavljanju vprašalnika je pomembno, da so elementi vsebine ustvarjeni metodološko in da ustrezajo vzorcu, ki ga ocenjujemo (Freese and Schalk 2008).

De Vos, Buyens in Schalk pravijo, da ima zaposleni že ob vstopu v organizacijo osnovno psihološko pogodbo, katera se nato izpopolnjuje s pomočjo socializacije v organizaciji ves čas zaposlitve (De Vos in drugi v Sherman in Morley 2015, 161). Na nastanek psihološke pogodbe, ko se pričakovanja zaposlenega šele oblikujejo, vpliva tako organizacija kot posameznik (Sherman in Morley 2015). Tudi Robinson omenja, da se pričakovanja zaposlenih lahko oblikujejo že v procesu selekcije ter nato še cel čas zaposlitve, ne glede na to, ali so bile obljube s strani delodajalca dorečene ali nedorečene (Robinson v Edwards in Karau 2007, 68).

Dejavniki, na katere organizacija nima vpliva pri nastajanju psihološke pogodbe, so na primer: pretekle delovne izkušnje (Tsui in Wang v Petersitzke 2009, 2), posameznikov značaj (Raja in drugi v Petersitzke 2009, 2), posameznikova strokovna prepričanja in načela (Thompson in Bunderson v Petersitzke 2009, 2), prepričanja, ki izhajajo iz družbene pogodbe in družbenih norm (Rousseau v Lub 2013) ter kultura države (Belgio in drugi v Suazo in drugi 2009, 158).

Rousseau opredeli štiri faze oblikovanja pričakovanj glede na intenzivnost vzajemne izmenjave obljub. Prva faza se dogaja še pred zaposlitvijo, saj ima zaposleni že neka pričakovanja glede na pretekle delovne izkušnje. Naslednja faza je postopek rekrutacije.

V tej fazi poteka aktivna izmenjava obljub. V tretji fazi, v fazi zgodnje socializacije, zaposleni še aktivno iščejo informacije, tako da se izmenjava obljub nadaljuje. V zadnji fazi je izmenjava obljub samo še občasna, saj zaposleni manj aktivno iščejo informacije, organizacije pa tudi manj vlagajo v razvoj socializacije zaposlenega (Rousseau 2001).

Suazo, Martinez in Sandoval so mnenja, da ima služba za upravljanje s človeškimi viri vpliv na razvoj pričakovanj zaposlenega. Rekrutacija, usposabljanje, ocenjevanje uspešnosti, sistem plač ter priročniki za zaposlene vplivajo na pričakovanja zaposlenega. V postopku **rekrutacije**, v katerem želi organizacija pridobiti najbolj kvalificirane iskalce zaposlitve, se organizacija in delovno mesto prikaže v najlepši luči. Organizacije morajo biti pozorne na to, kaj obljublajo v času rekrutacije, saj se prva pričakovanja bodočega zaposlenega oblikujejo že v tem trenutku. Kasneje, v postopku **usposabljanja** za delovno mesto, lahko zaposleni na podlagi tega, koliko je organizacija vložila v njegovo usposabljanje, pričakuje zaposlitev za daljše oziroma krajše časovno obdobje. Takšna pričakovanja pa se glede na pozitivno oziroma negativno povratno informacijo o uspešnosti lahko oblikujejo tudi v postopku **ocenjevanje uspešnosti**. **Priročniki za zaposlene** imajo še večji vpliv na pričakovanja, saj so obljube napisane in veljajo za vsakega posameznika, ki je ob nastopu na delovno mesto prejel ta priročnik, oziroma ima do njega dostop v vsakem trenutku. Tudi **plačni sistem** vpliva na pričakovanja zaposlenih. Če ima zaposleni v pogodbi zagotovljeno letno plačo, potem pričakujejo od delodajalca stabilno dolgotrajno zaposlitev (Suazo in drugi 2009).

Rousseau pravi, da imajo novi zaposleni manj elementov znotraj psihološke pogodbe, saj je njihova psihološka pogodba šele v začetni fazi. Za zaposlene, ki so že dalj časa v organizaciji, pa je značilno, da imajo glede na stopnjo delovnih izkušenj več elementov v psihološki pogodbi. Zaradi poznavanja položaja organizacije so njihova pričakovanja opredeljena bolj natančno (Rousseau v Sherman in Morley 2015, 165).

De vos, Buyens in Schalk so vsebino psihološke pogodbe opredelili skozi pet dimenzij. Obljube delodajalcev so opredelili kot **spodbude delodajalcev**. Sem po njihovem mnenju spadajo karierni razvoj, finančne nagrade, ravnotežje med delom in prostim časom ter ozračje na delovnem mestu. Obljubo zaposlenega pa so opredelili kot **prispevek zaposlenega**. Sem spadajo zaposljivost, lojalnost, fleksibilnost ter etično obnašanje (De Vos in drugi 2003).

Mihalič (Mihalič 2007, 24) opredeli psihološko pogodbo kot:

Pri definiranju vsebine psihološke pogodbe imata tako delodajalec kot zaposleni proste roke in lahko oba predlagata vse vsebine, za katere menita, da so in bodo pomembne pri njuni uspešnosti in učinkovitosti ter poslovnem odnosu [...]. Tovrstne vsebine so iz naslova področij kot so izobraževanje, razvoj, nagrajevanje, motiviranje, plačilo za uspešnost, napredovanje, medsebojni odnosi med zaposlenimi, trajanje sodelovanja, način komuniciranja, medsebojno spoštovanje, kriteriji uspešnosti in merila za doseganje dogovorjenega.

Ena najbolj pogostih klasifikacij elementov vsebine psihološke pogodbe so leta 2008 opredelili Fresee, Schalk in Croon. Vsebino so razdelili na pet dimenzij, vsaka dimenzija pa vsebuje od pet do osem elementov: **vsebina dela** (zanimivo delo in izzivi pri delu, raznoliko delo, avtonomija pri delu), **razvoj** (karierni razvoj, mentorstvo, usposabljanje, izobraževanje), **nagrade** (primerna plača, plačilo po uspešnosti, ugodnosti), **družabno ozračje** (timsko delo, podpora vodstva in sodelavcev, priznanje in pohvala za dobro delo) ter **politika podjetja** (jasna pravila in predpisi, odprta komunikacija, pošten nadzor, soodločanje pri pomembnih odločitvah, informiranost, jasna povratna informacija o uspešnosti) (Fresee, Schalk in Croon v Lub in drugi 2016).

»Zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim v okviru zaposlitvenega odnosa pričakujejo ponujajo več kot zgolj plačo. Ta sklop pričakovanj s skupnim izrazom poimenujemo psihološka pogodba« (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 529).

Da bi delodajalci v organizaciji obdržali najboljše zaposlene, Zingheim in Schuster predlagata bolj sodoben sistem plač in nagrajevanja, v katerega sta vključila še najbolj pogosta pričakovanja zaposlenih do delodajalca. Tako lahko med sestavine plač in nagrajevanja štejemo še osebno rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere, privlačno prihodnost ter plačo, nagrade in ugodnosti. Da bi si zaposleni zagotovili **osebno rast**, pričakujejo od delodajalca vlaganje v ljudi, razvoj in usposabljanje, sistem zagotavljanja uspešnosti ter napredovanje na poklicni poti. Ko zaposleni iščejo novega delodajalca, si želijo delati za organizacijo s **privlačno prihodnostjo**. Pri tem jih zanimajo vrednote in vizija podjetja, uspešnost in razvoj podjetja, podoba in ugled podjetja ter možnost soodločanja. Pri **plači** pričakujejo od delodajalca osnovno plačo, plačilo po uspešnosti, ugodnosti ter priznanje in pohvalo. **Spodbudno delovno okolje** je

še ena komponenta sistema plač v širšem smislu, kjer zaposleni pričakujejo usmerjenost k ljudem, vodenje, dobre sodelavce, vključenost v dogajanje, zaupanje in privrženost ter odprto komunikacijo (Zingheim in Schuster 2007).

Tako predstavljen sistem plač vsebuje večino pričakovanj zaposlenih do delodajalca. Vzajemno izpolnjevanje pričakovanj in obljub tako posledično vpliva na dobre delovne razmere in motivacijo zaposlenih ter utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja.

2.5 Pravna in psihološka pogodba zaposlenega

Da bi lahko razumeli oblikovanje psihološke pogodbe, je potrebno razjasniti razlike med psihološko pogodbo in pravno pogodbo.

Pogodba o zaposlitvi se načeloma sklene samo enkrat v času zaposlitve, za psihološko pogodbo pa je značilno, da se jo v času zaposlitve večkrat pregleda in obnovi (Rousseau in Parks v Robinson in Rousseau 1994, 246).

»Temeljna razlika med pravno in psihološko pogodbo je v tem, da pravna pogodba predstavlja formalno pogodbo, ki je nujna za sam nastanek pravnega poslovnega razmerja med delodajalcem in delojemalcem, medtem ko psihološka pogodba predstavlja neformalno pogodbo, ki je nujna za uspešnost in učinkovitost nastalega poslovnega razmerja med delodajalcem in delojemalcem« (Mihalič 2007, 20).

Psihološko in pravno pogodbo lahko razlikujemo glede na obliko pogodbe, glede na vidik in kategorijo obljube, glede na elemente pogodbe in njihove značilnosti ter glede na obseg vsebine. Pri psihološki pogodbi poznamo dve najbolj pogosti obliki: relacijsko in transakcijsko obliko pogodbe, medtem ko je pravna pogodba lahko v pisni ali ustni obliki. Objube pri psihološki pogodbi so večinoma enostranske, kar pomeni, da gre za širok nabor prepričanj zaposlenega o vzajemnih dolžnostih, ki so lahko tudi varljiva, saj ni nujno, da je delodajalec dejansko kaj obljubil. Po drugi strani pa je za pravno pogodbo značilno, da so objube in dolžnosti vzajemno jasno določene, ozek nabor elementov pogodbe pa je že vnaprej zakonsko določen (Suazo in drugi 2009).

Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS 21/2013) v 31. členu določa:

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati: podatke o pogodbenih strankah z navedbo njunega prebivališča oziroma sedeža, datum nastopa dela, naziv delovnega mesta s kratkim opisom dela, kraj opravljanja dela, čas, za katerega je sklenjena pogodba o zaposlitvi, razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas in določilo o načinu izrabe letnega dopusta, če je sklenjena pogodba o zaposlitvi za določen čas, določilo ali gre za pogodbo o zaposlitvi s polnim ali krajšim delovnim časom, določilo o dnevnem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi delovnega časa, določilo o znesku osnovne plače delavca v evrih, ki mu pripada za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi ter o morebitnih drugih plačilih, določilo o drugih sestavinah plače delavca, plačilnem obdobju, plačilnem dnevu in o načinu izplačevanja plače, določilo o letnem dopustu oziroma načinu določanja letnega dopusta, dolžino odpovednih rokov, navedbo kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca oziroma splošnih aktov delodajalca, ki določajo pogoje dela delavca ter druge pravice in obveznosti v primerih, določenih s tem zakonom.

»Psihološka pogodba pokriva naslednja vsebinska področja: celostni karierni in osebni razvoj, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, interno komuniciranje, doseganje in zagotavljanje odličnosti, napredovanje, merila in kriteriji uspešnosti, razvoj kompetenc, inovativnost in samoiniciativnost, participacija, informiranost, zagotavljanje kvalitete in kvantitete dela, medsebojni odnosi« (Mihalič 2007, 27).

Ključna razlika med obema vrstama pogodbe je tudi v tem, kakšne so posledice v primeru zasnivanja kršitev znotraj psihološke pogodbe ali pravne pogodbe.

Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS 21/2013) v 111. členu določa:

Delavec lahko izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, če: mu delodajalec na primer več kot dva meseca ni zagotavljal dela in mu tudi ni izplačal zakonsko določenega nadomestila plače [...]. Pred izredno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi mora delavec delodajalca pisno opomniti na izpolnitev obveznosti in o kršitvah pisno obvestiti inšpektorat za delo. Če delodajalec v roku treh delovnih dni po prejemu pisnega opomina ne izpolni svoje obveznosti iz delovnega razmerja oziroma ne odpravi kršitve, lahko delavec izredno odpove pogodbo o zaposlitvi v nadaljnjem 30–dnevnem roku iz drugega odstavka 109. člena tega zakona.

V primeru kršitve psihološke pogodbe pa lahko zaposleni in delodajalec preoblikujeta psihološko pogodbo in se dogovorita o novih vzajemnih dolžnostih, zaposleni lahko zniža pričakovanja ali pa zapusti organizacijo.

2.6 Oblike psiholoških pogodb

Rousseau je glede na vrsto zaposlitvenega odnosa, časovno dimenzijo in možnost nagrajevanja po uspešnosti opredelila štiri tipe psiholoških pogodb: relacijsko, uravnoteženo, transakcijsko ter tranzicijsko psihološko pogodbo. Za **relacijsko psihološko pogodbo** je značilen dolgoročni zaposlitveni odnos, ki temelji na vzajemnem zaupanju in lojalnosti. Nagrajevanje je pogojeno z uspešnostjo. Za **uravnoteženo psihološko pogodbo** je značilen dinamičen in dolgoročen zaposlitven odnos. Zaposleni imajo možnosti kariernega razvoja, nagrajeni pa so glede na uspešnost in glede na njihov prispevek k uspešnosti podjetja. Za **transakcijsko psihološko pogodbo** je značilen kratkotrajen zaposlitveni odnos z omejeno količino osebne vpletenosti v delo, vsebuje pa tudi ekonomske spodbude za zaposlene (Rousseau 2000). Irving in Babocel sta mnenja, da posameznik sklene transakcijsko pogodbo, ker dojema svoje delo kot korak do naslednje zaposlitve v svoji karieri (Irving in Babocel v Christeen 2009). Rousseau meni da **tranzicijska psihološka pogodba** oziroma prehodna psihološka pogodba niti ni psihološka pogodba, ampak stanje, v katerem se odražajo posledice organizacijskih sprememb, kot so združevanja organizacij, odpuščanje. V tem stanju so vsa določila prejšnje psihološke pogodbe negotova (Rousseau 2000).

Po Mihaličevi pa ločimo toliko različnih oblik psiholoških pogodb, kolikor je posameznikov, ki imajo z delodajalcem sklenjeno psihološko pogodbo. Vsaka psihološka pogodba se vedno vsaj nekoliko razlikuje od drugih. Mihaličeva loči tri oblike psihološke pogodbe: identifikacijsko, kalkulatивно in normativno obliko psihološke pogodbe. **Identifikacijsko psihološko pogodbo** lahko imenujemo tudi emocionalna oziroma psihološka pogodba pripadnosti. Po mnenju Mihaličeve ta oblika predstavlja najbolj idealen odnos med zaposlenim in delodajalcem, saj naj bi bili zaposleni tesno povezani z organizacijo. Zaposleni s tako obliko psihološke pogodbe pomembno prispevajo k razvoju, rasti in uspešnosti podjetja. Pri delu pa jih najbolj

motivira pohvala, nagrada, možnost osebnega in kariernega razvoja. Motiviramo jih predvsem z izzivi in ne s plačo. **Kalkulativno obliko psihološke pogodbe** zaposlenega imenujemo tudi psihološka pogodba koristi. Za to obliko pogodbe je značilno, da odnos zaposleni – delodajalec temelji na medsebojni koristi. Zaposlene lahko motiviramo s plačo, denarnimi nagradami, pa tudi z možnostjo razvoja in pridobivanja kvalitetnih znanj in izkušenj. V zameno lahko delodajalec pričakuje kvalitetno opravljeno delo. **Normativno pogodbo** imenujemo tudi pogodbo lojalnosti. V preteklosti je bila to najpogostejša oblika psihološkega dogovora. Za zaposlene je značilno, da so motivirani z varnostjo zaposlitve in z občutkom, da jih organizacija potrebuje. Če delodajalec zaposlenemu nudi občutek varnosti, se lahko nanj popolnoma zanese in mu zaupa. (Mihalič 2007, 30–32).

O tem, kako predanost zaposlenega vpliva na obliko psihološke pogodbe, je pisal tudi Argyle, ki pravi, da obstajata v zvezi s psihološko pogodbo **kalkulativna** in **afektivna** predanost. Za afektivno predanost je značilna čustvena navezanost na organizacijo ter ponotranjenje organizacijskih vrednot (Argyle v Millward in Hopkins 1998, 4). Za kalkulativno predanost je značilno, da zaposlitveni odnos temelji na medsebojnih koristih (Randall in O'Driscoll 1997). Millward in Hopkins menita, da je kalkulativna predanost del tranzicijske oblike psihološke pogodbe. V zameno za dobro opravljeno delo bo delodajalec nudil zaposlenemu ekonomske spodbude. Po drugi strani pa je afektivna predanost značilna za relacijsko obliko psihološke pogodbe, saj je za to obliko značilna velika stopnja lojalnosti organizaciji (Millward in Hopkins 1998).

2.7 Kršitev in nespoštovanje psihološke pogodbe

Da bi se dobri odnosi med zaposlenimi in dobre delovne razmere ohranjale, je potrebno redno spremljati pričakovanja zaposlenih in obenem preverjati, če so skladna z delodajalčevimi.

Kršitev se pojavi, ko ena od strank znotraj zaposlitvenega odnosa zazna, da druga stranka ni izpolnila obljubljenih dolžnosti (MacNeil v Robinson in Rousseau 1994, 247). Sims navaja, da spremembe na trgu vplivajo na psihološko pogodbo med zaposlenim in delodajalcem. Če spremembe vplivajo na naravo dela, se mora zaposleni prilagoditi na nove okoliščine in zahteve, kar pa privede tudi do novih dolžnosti (Sims

v Freese in drugi 2011,406). “Spremembe lahko vplivajo tudi na klimo v organizaciji in na procese, kot so komunikacija, sodelovanje in podpora” (Schalk in drugi v Freese in drugi 2001, 406). Če zaposleni ni soočen s spremembami in se delovni procesi niso prilagodili ali ustvarili novi timi, potem obstaja velika verjetnost, da bo prišlo do kršitve in nespoštovanja psihološke pogodbe (Freese in drugi 2011).

Parzefall in Coyle–Shapiro navajata, da kršitev lahko sproži neizpolnjevanje ene dolžnosti, neizpolnjevanje več kot ene dolžnosti zaporedoma, manjša in nepomembna kršitev ali pa ena kršitev sproži drugo kršitev. Odvisno od teže kršitve se zaposleni nato odloči ali želi razhajanja razčistiti z delodajalcem ali mu pa dodeli odgovornost za kršitev. Lahko pa delodajalec poda vsebinsko obrazložitev kršitve, saj ponavadi zaposleni niso seznanjeni s konkurenčnim položajem organizacije in imajo previsoka pričakovanja. Zaposleni se na kršitev lahko odzove čustveno. Najbolj pogost občutek pri zaznavanju kršitve je jeza. Čeprav zaposleni uspe razčistiti razhajanja, pa lahko izgubi zaupanje do vodje oziroma organizacije. V tem primeru pride do spremembe v vzajemnosti, občutek pripadnosti se zmanjša. Pri vsakodnevnih manjših kršitvah, katere so vsebinsko obrazložene s strani delodajalca, se zaposleni včasih vzdrži pri zaznavanju neizpolnjevanja dolžnosti, saj so nepomembne v primerjavi s tem, kaj mu delodajalec dejansko nudi. Končna posledica kršitve je namera o odhodu ali pa je potrebna ponovna opredelitev psihološke pogodbe (Parzefall in Coyle–Shapiro 2011).

»Pričakovanja so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih možnosti, zato lahko enaka ponudba delodajalca pomeni povsem drugačno dojetje izpolnjevanja psihološke pogodbe. Težava je seveda v tem, da pri občutku kršitve psihološke pogodbe sledita padec motiviranosti, nezadovoljstvo, poveča se odsotnost z dela« (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 529).

V primeru neizpolnjenih pričakovanj je zaposleni manj motiviran, dela ne opravlja dobro in po vsej verjetnosti zapusti delodajalca (Wanous in drugi v Robinson in Rousseau 1994, 247). V primeru neizpolnjevanja obljub iz psihološke pogodbe s strani delodajalca pa je odziv zaposlenega bolj izrazit. Zmanjša se zaupanje, pojavita se jeza in občutek, da se je zaposlenemu zgodila krivica (Robinson in Rousseau 1994).

Morisson in Robinson govorita o dveh glavnih vzrokih, ki privedeta do kršitve psihološke pogodbe. Pri prvemu organizacija načrtno krši psihološko pogodbo. Razlogi za to so lahko različni: ali da organizacija niti ni imela namena držati obljube ali da

zaposleni opravlja svoje delo pod pričakovanji ali da se uspešnost poslovanja organizacije zmanjšuje. Pri drugemu vzroku pa je po njunem mnenju neskladnost v razumevanju medsebojnih obveznosti (Morisson in Robinson v Petersietzke 2009).

Christeen je mnenja, da lahko zaradi občutka kršitve psihološke pogodbe zaposleni občutijo razočaranje, stisko, frustracije in jezo. Lahko se tudi spremeni narava psihološke pogodbe. Iz relacijske preide v transakcijsko obliko psihološke pogodbe, kar pomeni, da se zmanjša lojalnost do delodajalca. Ena od posledic je lahko čustvena izčrpanost, iskanje nove zaposlitve, zanemarjanje delovnih obveznosti in celo agresija. Za organizacijo to pomeni, da tisti, ki ostane, izpolnjuje samo naloge in obveznosti, ki so zapisane v pogodbi o zaposlitvi (Christeen 2009).

Zaposleni bi se morali zavedati, da nobeno podjetje ni tako bogato, da bi zaposlenim ponujalo vse, kar želijo. Če bi dobili vse, kar si želijo, bi se njihova pričakovanja ponovno dvignila. Zato je najbolj smiselno, da podjetje poskrbi, da so zaposleni obveščeni o njihovem konkurenčnem položaju na trgu. Le tako bo občutek glede kršitve manjši (Svetlik in drugi 2009).

3 Generacije

3.1 Opredelitev pojma generacija

V današnjem času se organizacije srečujejo s pripadniki različnih generacij¹, kar predstavlja izziv za vodstvo v organizacijah. Generacijske razlike se običajno opazijo pri vrednotah, delovnih navadah in motivih. V podjetjih se trenutno srečujejo z generacijo Baby boom, generacijo X in generacijo Y. Na trg delovne sile pa že vstopa tudi generacija Z. Vodstva organizacij od vodij zahtevajo različne prijeme glede zaposlovanja, nagrajevanja in vodenja.

Kupperschmidt (Kupperschmidt 2000, 66) opredeli pojem generacija kot: »Generacija je skupina ljudi podobne starosti, ki so doživeli podobne zgodovinske, socialne in življenjske dogodke v določenem obdobju. Pomembni življenjski dogodki so lahko vojne, razvoj nove tehnologije, ekonomske tranzicije in globalne politične zadeve.« Pojav teh dogodkov v zgodnji fazi socializacije ima vpliv na oblikovanje osebnosti, vrednote in pričakovanja neke generacije (Macky in drugi v De Hauw in De Vos 2010, 294).

Mannheim pa trdi, da je mednarodna opredelitev kategorij generacij neprimerna, saj se vsaka generacija razvije znotraj edinstvene družbeno–zgodovinske lokacije (Mannheim v Lub in drugi 2016, 658).

Edmunds in Turner govorita o drugačnem konceptu generacij. Menita, da bi morali pri sociologiji generacij razviti še **koncept globalnih generacij**. Razvoj informacijsko – komunikacijske tehnologije omogoča, da se travmatični dogodki širijo globalno, to pa je tudi osnova za oblikovanje globalne generacijske zavesti. Za **mednarodno generacijo** je značilno, da so se v njihovem času informacije in ideje širile preko tiskanih medijev. Kasneje so se ideje in informacije začele širiti preko televizije. To generacijo imenujemo **transnacionalna generacija**. Ko govorimo o tem, da se informacije in ideje

¹ V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo naslednjo opredelitev pojma generacija: ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore (SSKJ).

širijo preko elektronske komunikacijske tehnologije, govorimo o **globalni generaciji**. Nove tehnologije omogočajo posameznikom mlajše generacije oziroma **internet generaciji**, da so v trenutku globalno povezani in tako lahko protestirajo proti vsakodnevnim problemom, kot so: ekološke grožnje, neenakosti, revščina, vojne ter globalizacija. Globalni protesti že prevladujejo nad nacionalnimi protesti ter protesti etničnih skupin in pozivajo k zaščiti človekovih pravic (Edmunds in Turner 2005).

V literaturi se pojavlja več različnih časovnih okvirjev za posamezne generacije glede na letnice rojstva. Izbrala sem časovni okvir, ki so ga postavili Zemke, Raines in Filipczak. Generacijo **veteranov** so opredelili kot skupino ljudi, rojenih med leti 1922 in 1943. **Otroci blaginje** ali **generacija baby boom** so skupina ljudi, ki so rojeni med leti 1943 in 1960. Predstavniki **generacije X** so rojeni med leti 1960 in 1980. **Generacija Y** je skupina oseb, rojenih med leti 1980 in 2000 (Zemke in drugi 1999). Schawbel opisuje **generacijo Z** kot generacijo rojeno med leti 1994 in 2010 (Schawbel 2014).

3.2 Splošni opis generacij

Na trgu dela se trenutno prisotne štiri različne generacije. Večinoma so se veterani od delovnih mest že poslovili, namesto njih pa prihajajo na delovna mesta pripadniki generacije Z.

Avtorja Lyons in Kuron navajata, da čeprav je veliko podobnosti v generacijah, pa se na delovnih mestih razlikujejo glede na osebnost, delovne vrednote in odnose, naklonjenost do timskega dela in karijerne izkušnje. Avtorja opozarjata, da skozi vse generacije narašča individualizem, da je vse več ekstrovertiranosti, vestnosti, samozavesti, narcizma in nevrotizma. Pomembnost materialnih nagrad in užitka se zvišuje, medtem ko se znižuje pomembnost delovne etike in dela nasploh. Med mlajšimi generacijami zaznavata veliko željo po individualističnemu stilu vodenja, tekmovalnosti in zanašanju nase, medtem ko timske delu mlajše generacije niso naklonjene. Zadovoljstvo z delom in pripadnost organizaciji mlajši generaciji prav tako ne pomenita veliko (Lyons in Kuron 2014).

3.2.1 Veterani (rojeni med 1922–1943)

Pripadniki te generacije so bili rojeni pred in med drugo svetovno vojno. So pravi tradicionalisti. Večinoma so že upokojeni. Njihove vrednote so družben ponos, predanost in požrtvovalnost, lojalnost, spoštovanje avtoritete, zakon in red, nagrada za delo na dolgi rok, dolžnosti pred užitkom in trdo delo. Pri delu so temeljiti, spremembe so jim neugodne, so delavni in konflikti so jim neprijetni. Navajeni so timskega dela, vendar pod močnim vodstvom, ki jim točno pove, kaj je potrebno narediti, kako in kdaj (Zemke in drugi 1999). Za pripadnike generacije veteranov je bila zaposlitev varna ne glede na delovne rezultate (Novak 2007). Pripadniki te generacije si nagrado in priznanje za dobro opravljeno delo od delodajalca prislužijo (Kupperschmidt 2000).

3.2.2 Baby boom generacija (rojeni med 1943–1960)

Baby boom generacija je odraščala v času ekonomske rasti in širjenja izobraževanja. Zanje je značilno, da so deloholiki, delavci z močno voljo in da dajejo velik poudarek na vsebino dela in pridobivanje materialnih dobrin. Cenijo napredovanje, delovne naslove in rezervirano parkirno mesto. Zaradi razkrinkanja političnih, verskih in poslovnih vodij so izgubili spoštovanje do njih, obenem pa tudi pripadnost do avtoritete in do družbenih institucij (Kupperschmidt 2000).

Njihove vrednote so optimizem, osebno zadovoljstvo, zdravje in dobro počutje, vpletenost in timska orientacija (Zemke in drugi 2013).

3.2.3 Generacija X (rojeni med 1960–1980)

Generacijo X lahko pri delu opravljajo več nalog, so podjetni in radi tvegajo. Svoje delo opravljajo zelo dobro, dokler delodajalec izpolnjuje njihove zahteve pri delu. Od delodajalca pričakujejo možnost nadaljnjega formalnega izobraževanja in usposabljanje na delovnem mestu. Pričakujejo tudi ravnotežje med delom in prostim časom ter da se na delu zabavajo. Na delovnem mestu uporabljajo najnovejšo tehnologijo in si želijo kompetentnih sodelavcev in vodij, kateri jih usmerjajo in spremljajo in ne ukazujejo. Sprejemajo raznolikost, spremembe in tekmovalnost (Kupperschmidt 2000).

Pripadnike generacije X so tranzicijske razmere naučile, da lojalnost podjetju ne prinaša varnosti zaposlitve. S strokovnim in osebnim razvojem si varnost ustvari vsak sam, zato se pripadniki te generacije ozirajo po drugih službah z boljšimi možnostmi, zlasti za strokovni in karierni razvoj, in seveda več finančnih ugodnosti (Novak 2007).

Vrednote generacije X so raznolikost, globalno razmišljanje, uravnoteženost, zabava, neformalnost, zanašanje nase, tehnološka izobraženost in pragmatizem (Zemke in drugi 2013).

3.2.4 Generacija Y (rojeni med 1980–2000)

To generacijo označujemo z različnimi imeni. Najbolj je prepoznavna pod imenom generacija Y. Prensky pripadnike generacije Y imenuje digitalni domorodci. V nasprotju z njimi so pripadniki baby boom generacije in nekateri pripadniki generacije X digitalni imigranti (Prensky v Devaney 2015, 12). Generacija Y je odraščala v družbi s tehnologijami kot so: internet, Skype, Msn ter mobilnimi telefoni, ki prevzemajo že vlogo računalnika. Angleščina je njihov drugi jezik. Zaradi permisivne vzgoje so bili velikokrat vključeni v pomembne družinske odločitve, posledično tudi od delodajalcev pričakujejo, da jih vključijo pri poslovnih odločitvah. Za generacijo Y so ločitve, istospolne zveze, šolsko nasilje in droge nekaj vsakdanjega (Novak 2007).

Dogodki, ki so zaznamovali to generacijo, so: vzpon interneta, teroristični napadi 11. septembra 2001 in vojna proti terorizmu (Macky in drugi v Lub in drugi 2015, 659).

Recesija je to generacijo prizadela bolj kot druge generacije, pa vendar ostajajo optimistični in energični (Zemke in drugi 2013). Zaradi recesije so se nekateri preselili nazaj k staršem, odlašali so s poroko in z nakupom prve hiše ter ustanavljali svoja podjetja (Burstein v DeVaney 2015, 12).

Twenge izpostavi zanimiv paradoks pri mlajših generacijah, katere imenuje »Generacija Jaz« (angl. *Generation Me*). Čeprav pri mlajših generacijah prevladuje samozavest in individualizem, pa obenem naraščata tesnoba in depresija (Twenge v Lyons in Kuron 2014, 149).

Vrednote generacije Y so optimizem, državljanske dolžnosti, zaupanje, dosežki, družabnost in raznolikost (Zemke in drugi 2013).

3.2.5 Generacija Z (rojeni med 1994–2010)

Pripadniki generacije Z so komaj stopili na trg delovne sile, zato trenutno obstajajo le napovedi in predvidevanja, kakšen je njihov odnos do dela.

Schawbel (2014) v članku opisuje izsledke študije Pričakovanja generacije Y in generacije Z na delovnem mestu, ki ga je izvedel v sodelovanju s podjetjem Randstad, ki je tretja največja zaposlitvena agencija v ZDA in deluje po 39 državah po svetu. V študiji je sodelovalo 2000 posameznikov iz generacije Z in Y iz 10 držav po svetu. Ugotovili so, da naj bi bila generacija Z bolj opremljena za delovna mesta v prihodnosti kot generacija Y. Poleg tega so pripadniki generacije Z bolj podjetni, saj si želijo ustanoviti svoje podjetje in zaposlovati tudi druge. Internet jim omogoča, da imajo preko družabnih omrežij dostop do več ljudi, virov in informacij. Generacijo Z pri delu motivira priložnost za razvoj, delati želijo s pošteno vodjo, ki jim ne prikriva informacij, ker so premladi. Pripadniki generacije Z si želijo, da jih organizacije jemljejo resno, da upoštevajo njihove ideje in mnenja. Kljub temu da za komunikacijo uporabljajo Facebook in Snapchat, pa imajo z vodstvom raje osebno komunikacijo.

4 Generacija Y na delovnem mestu

Zaradi velikih demografskih, ekonomskih, kulturnih in tehnoloških premikov v družbi je dandanes zelo veliko zanimanja za generacijske razlike. Kadrovske menedžerje se ukvarjajo z zaposlenimi iz različnih generacij. Vsaka generacija ima različen pogled na zaposlitven odnos in pri vsaki generaciji zaposleni drugače dojemajo psihološko pogodbo, ki jo imajo z organizacijo (Lub in drugi 2016).

Organizacije se soočajo z dejstvom, da se bo v naslednjih 10 letih upokojilo večje število zaposlenih iz generacije baby boom. Na njihovo mesto bodo prišli zaposleni iz generacije Y. Kadrovske službe, ki si želijo privabiti v svoje organizacije današnjo generacijo mladih in jih tudi zadržati, se soočajo z drugačnim načinom izbora in razvoja kadrov, pri tem pa morajo upoštevati pričakovanja današnje mlajše generacije.

4.1 Populacija generacije Y

Glede na napovedi za leto 2020 bo na globalnem trgu delovne sile 35% pripadnikov generacije Y, 35% pripadnikov generacije X, samo 6% pripadnikov generacije Baby boom in že kar 24% pripadnikov generacije Z (ManpowerGroup 2016). Ker bo generacija Y čez štiri leta predstavljala že dobro tretjino delovne sile, bodo morale organizacije ta trend upoštevati tudi pri izvajanju kadrovske politike, na področju zaposlovanja, nagrajevanja in vodenja.

Po statističnih podatkih Statističnega Urada Republike Slovenije na dan 1.1.2016 je bilo v Republiki Sloveniji **489.660** oseb starih od 17 do 36 let (glej PRILOGO B), kar predstavlja **24%** vseh prebivalcev Republike Slovenije glede na celotno prebivalstvo Republike Slovenije (glej PRILOGO C).

4.2 Pričakovanja generacije Y do delodajalcev

Kot sem že pisala pri poglavju o psihološki pogodbi, se vsebine psiholoških pogodb spreminjajo od zaposlenega do zaposlenega, od organizacije do organizacije in celo glede na državo, v kateri se psihološka pogodba izvaja. Ob prebiranju domače in tuje literature sem ugotovila, da ne obstaja nekakšen splošni seznam pričakovanj generacije

Y do delodajalcev. V nadaljevanju bom povzela nekaj domačih in tujih raziskav, ki mi bodo v pomoč pri razumevanju pričakovanj generacije Y do delodajalca.

Schweitzer, Schweitzer in Lyons so leta 2010 objavili rezultate svoje študije, ki so jo izvedli med 24.413 študenti po celi Kanadi. Zanimalo jih je, kaj pričakujejo pri svoji prvi zaposlitvi. Ugotovili so, da postavljajo na prvo mesto ravnotežje med delom in prostim časom in ker so bolj izobraženi, lahko svoje zahteve postavljajo na vsaki stopnji svoje kariere. Ko pripadniki generacije Y iščejo zaposlitev, jih zanimajo vrednote in vizija organizacije. Zanima jih, če je podjetje družbeno odgovorno, kar je obenem tudi njihova vrednota. Milenijcem je zelo pomembno spodbudno delovno okolje (prijazni sodelavci in zabavno delovno okolje). Radi sodelujejo in se učijo od sodelavcev in nadrejenih, obenem pa radi delajo z njimi, saj od njih potrebujejo povratne informacije o svojem delu. Za milenijce je največji motivator na delovnem mestu plača, saj jim le ta da povratno informacijo o tem, kako dobri so na delovnem mestu. Po drugi strani pa je vsem milenijcem skupen občutek, da so do tega upravičeni. Na delovnem mestu dokaj hitro pričakujejo napredovanje in povišanje plače. Če jim delodajalec tega ne omogoči, si bodo poiskali novega delodajalca, ki jim bo ponudil boljše priložnosti za napredovanje. Ker so jim pomembne delovne izkušnje, iščejo izpopolnjujoče in smiselno delo (Schweitzer in drugi 2010).

Dries meni, da imajo milenijci glede varnosti zaposlitve nizka pričakovanja, pa vendar jo zelo cenijo (Dries v De Hauw in De Vos 2016, 294). Tomlinson je mnenja, da so milenijci spoznali, da zaposlitev pri enem delodajalcu ne traja do konca življenja in da morajo z aktivnim pristopom poskrbeti za svojo zaposljivost na trgu delovne sile (Tomlinson v De Hauw in De Vos 2016, 294). Podjetje PricewaterhouseCoopers je leta 2011 objavilo poročilo globalne študije "Managing tomorrow's people—the future of work 2020", v kateri je sodelovalo 4,364 oseb, starih 31 let in manj. Več kot polovica anketirancev pričakuje, da bodo v svoji karieri zamenjali od dva do pet delodajalcev (PricewaterhouseCoopers 2011).

Lub, Bal, Blomme in Schalk so leta 2016 objavili rezultate študije, ki so jo naredili med 909 zaposlenimi iz različnih panog. Pri raziskavi so uporabili dimenzije iz vprašalnika, ki so ga leta 2008 prvič uporabili Fresee, Schalk in Croon in je opisan v drugem poglavju diplomske naloge. Generaciji baby boom je pripadalo 23% anketirancev, generaciji X 45% anketirancev, generaciji Y pa je pripadalo 33%. V študiji so

raziskovali kako vpliva izpolnitev petih dimenzij dolžnosti znotraj psihološke pogodbe na delovne rezultate iz vidika različnih generacij. Pri dimenziji vsebina dela so za generacijo Y ugotovili, da jim je pomembno raznoliko delo in delo polno izzivov. Za generacijo Y so pri dimenziji kariernega razvoja ugotovili, da jim je karierni razvoj pomemben, še posebno napredovanje, izobraževanje, mentorstvo ter strokovni razvoj in da zaradi izpolnitve teh dolžnosti čutijo predanost podjetju. V primeru, da bi dobili boljšo priložnost za karierni razvoj pri drugemu delodajalcu, bi sedanjega delodajalca zapustili. Družabno ozračje je generaciji Y manj pomembno kot ostalima dvema generacijama. Pri dimenziji politike podjetja so potrdili hipotezo, da je izpolnitev dolžnosti iz te dimenzije bolj pomembna generaciji X. Pri dimenziji nagrade so delno potrdili, da so nagrade pomemben del zaposlitvenega odnosa (Lub in drugi 2016).

De Hauw in De Vos sta leta 2010 objavila rezultate študije: v letu 2006 so v študiji zajeli 787 študentov, v letu 2009 pa 825 študentov tik pred diplomo iz Belgije. Zanimalo ju je, kakšen vpliv imajo različne družbeno-ekonomske razmere na pričakovanja psihološke pogodbe v zvezi z optimizmom, napredovanjem in spodbudami delodajalca. Ugotovili so, da je recesija znižala stopnjo optimizma glede trga delovne sile. Zaradi recesije so se znižala samo pričakovanja v zvezi z ravnotežjem med delom in prostim časom ter družabnim ozračjem. Ostala pričakovanja (vsebina dela, izobraževanje, karierni razvoj, finančne nagrade) so ostala enako visoka (De Hauw De Vos 2010).

V letu 2016 je kadrovska družba Manpower objavila izsledke globalne raziskave med 19.000 predstavniki generacije Y (rojenih med leti 1982 in 1996), 8.000 sodelavcev kadrovske družbe Manpower ter 1500 menedžerjev zaposlenih v kadrovski družbi Manpower. Raziskava je pokazala, da več kot 73% milenijcev dela več kot 40 ur na teden. Povprečno si bo več žensk iz generacije Y vzelo premor med svojo kariero za rojstvo in skrb otroka ter za skrb ostarelih staršev. Ko milenijci iščejo zaposlitev, jim je najbolj pomemben denar. Namesto varnosti zaposlitve je generaciji Y bolj pomembna karierna varnost, kar pomeni, da potrebujejo nenehen razvoj znanj in veščin, da ostanejo zaposljivi. Dve tretjini milenijcev pričakuje napredovanje na delovnem mestu prej kot v dveh letih, ena četrtnina pa pričakuje napredovanje v manj kot letu dni. Kar polovica milenijcev bi zapustila delodajalca, če bi občutili pomanjkanje pohvale. Ko pa že začnejo iskati novega delodajalca, bi delodajalca zapustili tudi zaradi neizpolnjevanja pričakovanj glede plače, ugodnosti in pomanjkanja priložnosti (ManpowerGroup 2016).

Leta 2005 je Brečko predstavila prvo slovensko raziskavo o generacijskih razlikah na delovnem mestu. V raziskavi je sodelovalo 356 oseb, od tega je bilo 12% pripadnikov generacije Y. V raziskavi so spoznanja štirih različnih generacij o vrednotah, kariernih ambicijah in potrebah, njihovi lojalnosti podjetju ter načinih motiviranja in nagrajevanja. Delovne vrednote generacije Y so nagrajevanje po opravljenemu delu, urejenost, red in jasna pravila, lojalnost in pripadnost podjetju, zahtevno in izzivno delo, osebni razvoj ter varnost zaposlitve oziroma delovnega mesta. Generacijo Y pri delu najbolj notranje motivira možnost samostojnega dela in odločanja, možnost izobraževanja ter izzivnost dela. Zanimiv je tudi podatek, da bi si generacija Y želela delati med šesto in 14. uro in imeti prosto popoldne, skoraj tretjina pa bi jih delalo doma (Brečko 2005).

V juniju 2016 sta Boštjančič in Urbančič predstavili v reviji HRM medgeneracijski pregled slovenskih aktualnih psiholoških raziskav. Iz pregleda lahko povzamemo, da je generaciji Y pomemben prihodek, življenjski stil ter orientiranost na dosežek. Generacija Y si želi bolj inspiracijskega, visoko kompetentnega vodjo, ki bo vzdrževal dobre odnose s podrejenimi ter v timu ustvarjal prijateljsko klimo. Pomembno jim je, da lahko vodji zaupajo in da imajo občutek, da tudi vodja zaupa njim. Generacija Y na delovnem mestu doživlja stres, kadar dobijo občutek, da jih drugi ne cenijo dovolj in kadar ustvarjanje kariere ogroža njihovo zasebno življenje (Boštjančič in Urbančič 2016).

5 Empirični del

5.1 Cilji raziskave

Raziskavo sem izvedla s pomočjo spletne ankete (PRILOGA A), s katero sem anketirala pripadnike generacije Y, rojene od leta 1980 do leta 2000. Z anketo sem želela potrditi ali zavreči hipoteze, katere sem si postavila na začetku diplomske naloge. Z raziskavo sem želela preveriti, kakšna so pričakovanja generacije Y do delodajalcev in česa so dejansko deležni na delovnem mestu ter v kolikšni meri prihaja do razhajanj med njimi. Zanimalo me je tudi, če demografske spremenljivke vplivajo na oblikovanje psihološke pogodbe znotraj generacije Y.

5.2 Metodologija in izvedba raziskave

5.2.1 Pridobivanje podatkov

Spletna anketa je bila izpeljana preko spletne aplikacije 1ka. Za spletno anketiranje sem se odločila, ker je hitro, enostavno in doseže velik delež ljudi, še posebej delež mladih. Anketa je bila anonimna. Izpolnjevanje je anketirancem vzelo nekaj minut, saj je bila anketa kratka, vprašanja pa so bila zaprtega tipa, z izjemo dveh odprtih. Raziskavo sem izvedla v juliju 2016 preko elektronske pošte in FACEBOOK-a. Anketo je izpolnilo 155 oseb. Spletna anketa je bila dostopna šest dni. Največji odziv je bil v četrtem dnevu, ko sem prijatelje, znance in sodelavce znova prosila, da izpolnijo anketo ter jo posredujejo naprej. Glede na velikost vzorca dobljenih rezultatov ni mogoče posplošiti na celotno populacijo generacije Y v Sloveniji, vsekakor pa omogočajo vpogled v raziskovalno tematiko.

Pri obdelavi podatkov in statistični analizi je bil uporabljen programski paket SPSS. Za potrditev in zavračanje postavljenih hipotez sem uporabila bivariatne in multivariatne analize.

5.2.2 Sestava in struktura ankete

Spletna anketa (Priloga A) je bila sestavljena iz dveh sklopov. V prvem sklopu spletne ankete je bil vprašalnik. Vprašalnik je vseboval sedemnajst vprašanj zaprtega tipa in eno vprašanje odprtega tipa. Obliko in vsebino vprašalnika sem v veliki meri povzela po vprašalniku Vprašalnik o izpolnjevanju psihološke pogodbe, katerega je Zupanova vključila v poglavje o plačah in nagrajevanju zaposlenih v učbeniku Menedžment človeških virov (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 571). Vsebino sem delno prilagodila glede na temo diplomske naloge. Nekaj vprašanj iz že obstoječega vprašalnika sem odstranila, nekaj sem jih pa dodala, glede na pričakovanja generacije Y, ki so bila ugotovljena v preteklih tujih in domačih raziskavah. V drugem sklopu so anketiranci podajali osnovne podatke glede spola, starosti, izobrazbe ter oblike delovnega razmerja.

Anketiranci so imeli pri vprašalniku spletne ankete navodilo: Naslednji pojmi v tabeli spodaj opisujejo različne prvine vašega odnosa z delodajalcem. Kaj pričakujete od vašega delodajalca in česa ste dejansko deležni. Uporabljajte naslednjo lestvico: 1 = Sploh ne, 2 = Pretežno ne, 3 = Do neke mere, 4 = Pretežno da, 5 = Popolnoma da.

5.3 Hipoteze

S spletno anketo sem preverjala pet hipotez. Te so bile oblikovane glede na izsledke domačih in tujih raziskav.

H1: Po pričakovanjih generacije Y je najbolj pomemben dejavnik psihološke pogodbe zanimivo delo in delo polno izzivov.

H2: Po pričakovanjih generacije Y je najmanj pomemben dejavnik dolgoročna varnost zaposlitve.

H3: Generacija Y ocenjuje, da ji delodajalec v največji meri nudi stabilen in trajen dohodek.

H4: Generacija Y ima višja pričakovanja, kot jih zmore uresničiti delodajalec.

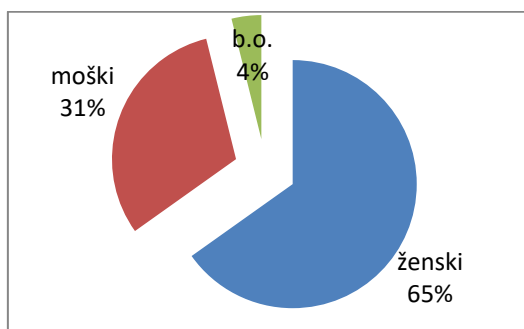
H5: Demografske spremenljivke ne vplivajo bistveno na oblikovanje psihološke pogodbe generacije Y.

5.4 Struktura vzorca

5.4.1 Struktura vzorca po spolu

Na anketo je odgovorilo 101 ženska (64%) ter 48 moških (31% celotnega vzorca). 6 anketirancev ni opredelilo spola, kar predstavlja 4% celotnega vzorca (glej sliko 5.1). Iz slike 5.1 je razvidno, da struktura po spolu ni enakomerna.

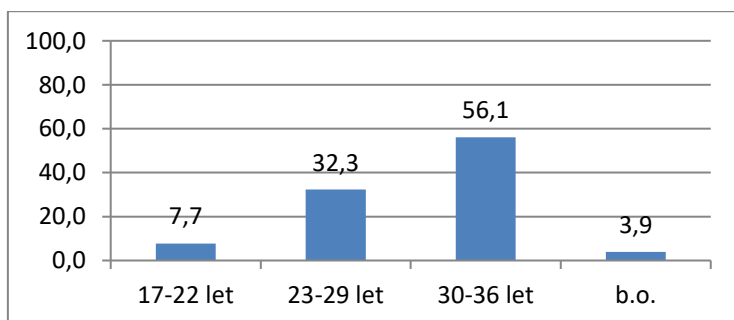
Slika 5.1: Struktura vzorca po spolu



5.4.2 Struktura vzorca po starosti

V anketnem vprašalniku sem starost anketirancev razdelila v tri kategorije (glej sliko 5.2). V prvi kategoriji od 17 do 22 let je 12 anketirancev, kar predstavlja le 7,7 % vzorca. V drugi kategoriji sem zajela stare od 23 do 29 let. V to kategorijo spada 50 anketirancev, kar predstavlja 32,3 % vzorca. V zadnjo kategorijo pa sem zajela tiste, ki so stari med 30 in 36 let. Ta kategorija zajema 87 anketirancev, kar predstavlja 56,1% vzorca. 6 anketirancev ni opredelilo svoje starosti, kar predstavlja 3,9% vzorca. S slike 5.2 je razvidno, da struktura po starosti ni enakomerna. Največ anketirancev predstavlja tretja kategorija, starih med 30 in 36 let.

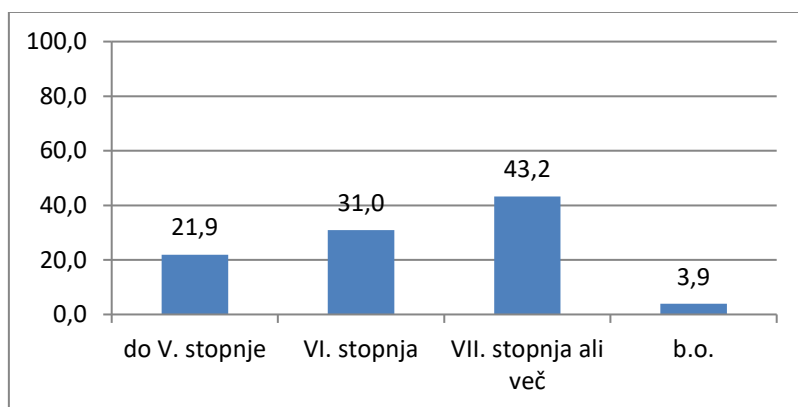
Slika 5.2: Struktura vzorca po starosti



5.4.3 Struktura vzorca po izobrazbi

V anketnem vprašalniku sem izobrazbeno strukturo anketirancev razdelila v tri kategorije (glej sliko 5.3). V prvi kategoriji je 34 anketirancev, ki imajo do V. stopnje izobrazbe, kar predstavlja 21,9%. V drugi kategoriji je 48 anketirancev s VI. stopnjo izobrazbe, kar predstavlja 31%. V tretji kategoriji je 67 anketirancev s VII. Stopnjo ali več, kar predstavlja 43,2%. 6 anketirancev ni opredelilo stopnje izobrazbe. Tretja kategorija s VII. stopnjo predstavlja največji delež znotraj celotnega vzorca.

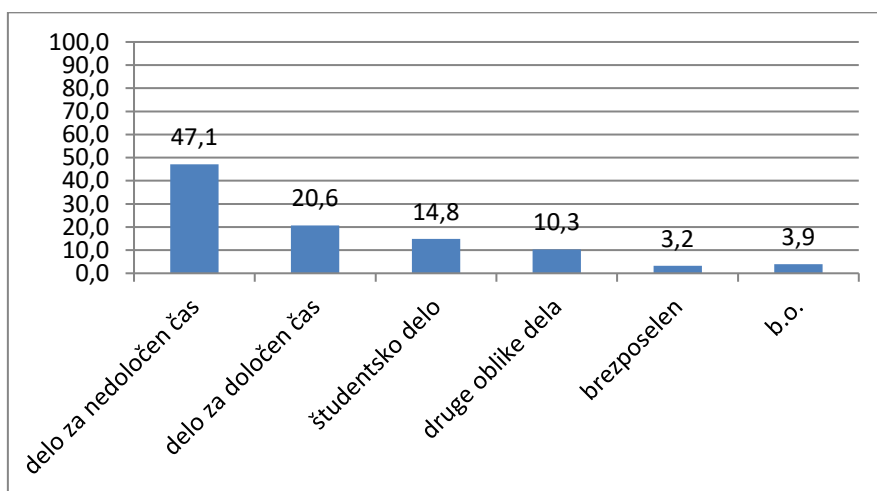
Slika 5.3: Struktura vzorca po izobrazbi



5.4.4 Struktura vzorca po obliki delovnega razmerja

V anketnem vprašalniku sem oblike delovnega razmerja razdelila v pet kategorij (slika 5.4). Največji delež vzorca predstavljajo anketiranci, ki opravljajo delo za nedoločen čas (73 anketirancev oz. 47,1 % vzorca). Sledijo anketiranci, ki opravljajo delo za določen čas (32 anketirancev oz. 20,6 % vzorca) ter tisti, ki opravljajo študentsko delo (23 anketirancev oz. 14,8 % vzorca). Znotraj vzorca sta v manjši meri zastopani skupini anketirancev, za katere veljajo druge oblike dela (16 anketirancev oz. 10,3 % vzorca) ter tistih, ki so brezposelni (5 anketirancev oz. 3,2 % celotnega vzorca). 6 anketirancev (3,9 % vzorca) ni opredelilo, kakšno obliko dela opravljajo.

Slika 5.4: Struktura vzorca po obliki delovnega razmerja



5.5 Analiza podatkov iz ankete in interpretacija

Veljavnost postavljenih hipotez je bila preverjena z ustreznimi testi za sprejemanje ali zavračanje hipotez.

5.5.1 Pričakovanja generacije Y do delodajalca

Za preverjanje hipotez H1 in H2 sem na podlagi opisne statistike izračunala aritmetično sredino za vsak dejavnik.

H1: Po pričakovanjih generacije Y je najbolj pomemben dejavnik psihološke pogodbe zanimivo delo in delo polno izzivov.

Kot je razvidno iz slike 5.5, so za generacijo Y najpomembnejši dejavniki psihološke pogodbe stabilen in trajen dohodek (4,6) ter učinkovita notranja komunikacija (4,6). Dejavnik zanimivo delo in delo polno izzivov (4,3) ima v povprečju tudi zelo visoko povprečno oceno, zato sem hipotezo deloma potrdila.

Glede na to, da se je generacija Y ob vstopu na trg delovne sile spopadala z gospodarsko krizo in recesijo, je razumljivo, da bolj cenijo stabilen in trajen dohodek.

Pripadniki generacije Y imajo na splošno zelo visoka pričakovanja glede komunikacije znotraj podjetja, saj ne želijo, da se jim prikriva informacije samo zato, ker niso na vodstvenih položajih. Za generacijo Y je značilno, da so odraščali z idejo, da so prijatelji s starši ter prav tako so prijatelji s prijatelji staršev. Posledično jim komunikacija s starejšimi nadrejenimi ne predstavlja težav pri izražanju mnenja, pa čeprav imajo malo delovnih izkušenj (George in drugi v Myers in Sadaghiani 2010, 229).

Po drugi strani pa visoka ocena pri dejavniku zanimivo delo in delo polno izzivov ne preseneča. Pripadniki generacije Y so odraščali z bogato izbiro in raznolikostjo digitalnega sveta, kar se kaže v sposobnosti, da lahko opravljajo več stvari naenkrat. (Tapscott v Lub in drugi 2016, 672).

Med pomembnejše dejavnike so uvrstili še sproščeno delovno okolje (4,4), pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo (4,3), ravnotežje med delom in prostim časom (4,3) ter izpopolnjevanje in usposabljanje (4,3).

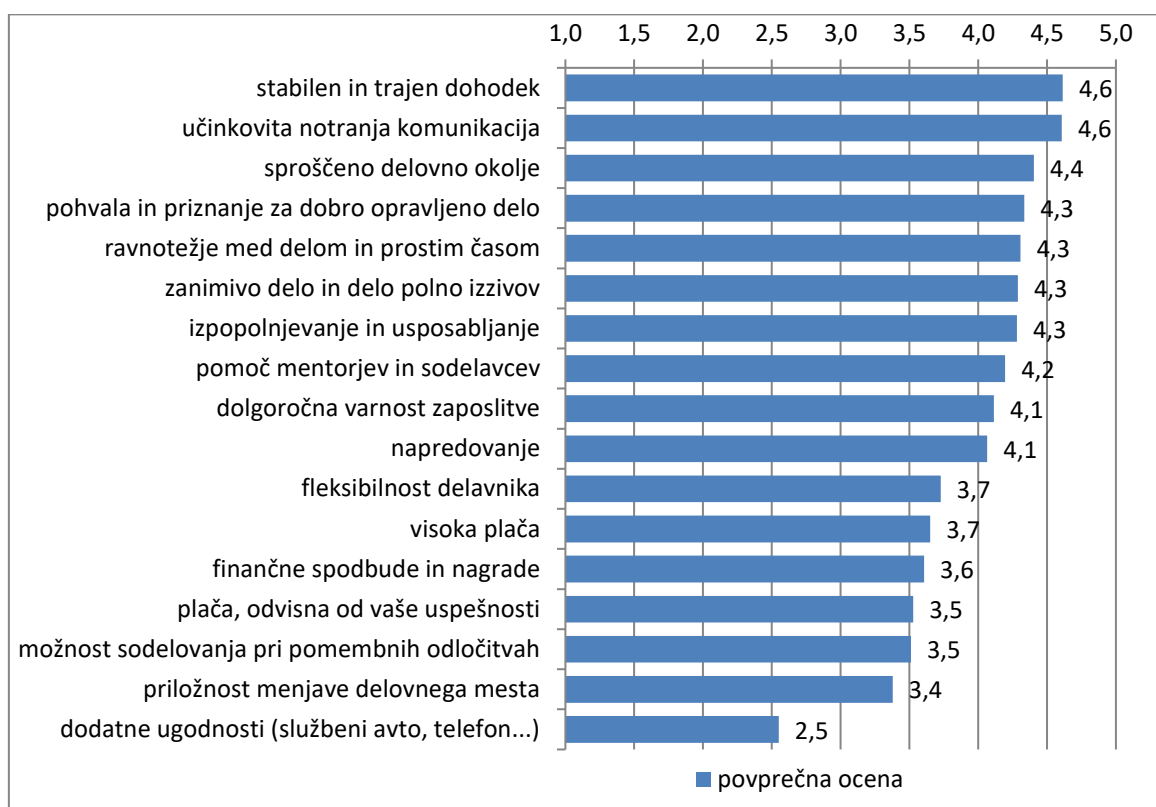
H2: Po pričakovanjih generacije Y je najmanj pomemben dejavnik dolgoročna varnost zaposlitve.

Rezultati so drugo hipotezo ovrgli. Generacija Y je kot najmanj pomemben dejavnik psihološke pogodbe po pričakovanjih (slika 5.5) ocenila dejavnik dodatne ugodnosti (2,5). Povprečno je ocena dolgoročne varnosti zaposlitve zelo visoka (4,1), torej jo generacija Y pričakuje v veliki meri. Rezultat je presenetljiv, saj raziskava študije podjetja PriceWaterhouseCoopers (PricewaterhouseCoopers 2011) kaže na to, da pripadniki generacije Y pričakujejo, da bodo v karieri zamenjali več delodajalcev. Dejstvo, da ima dejavnik dolgoročna varnost zaposlitve zelo visoko povprečno oceno pripisujem temu, da so se pripadniki generacije Y ob vstopu na trg dela spopadali z gospodarsko krizo in recesijo. Zaradi nestabilne ekonomske situacije jim je trenutno bolj pomembna dolgoročna zaposlitev in posledično stabilen in trajen dohodek, ki ima po podatkih iz ankete v povprečju najvišjo oceno (4,6).

Anketiranci so kot najmanj pričakovani dejavnik znotraj psihološke pogodbe ocenili dodatne ugodnosti. Zanimivo je tudi, da ta isti dejavnik prav tako ocenjujejo, da so ga deležni v najmanjši meri, povprečna ocena (2,1). Ta rezultat bi razložila z dejstvom, da je v Republiki Sloveniji večina ugodnosti zakonsko predpisanih. Po slovenski zakonodaji jim rečemo bonitete, ki so skladno z zakonom o dohodnini obdavčene. Za Slovenijo lahko rečemo, da ima zakonodaja že veliko elementov ugodnosti predpisanih, tako da podjetja nimajo prav veliko svobode, kako bodo oblikovala plačne sisteme. Davčna zakonodaja enači vse druge prejemke v naravi z denarnimi prejemki, ki se prištevajo na enak način v dohodninsko osnovo in je dokaj neprijazna do nedenarnih oblik nagrajevanja (Zupan v Svetlik in drugi 2009, 528).

Med druge manj pomembne dejavnike so uvrstili še priložnost menjave delovnega mesta (3,4), možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah (3,5) ter plačo odvisno od uspešnosti (3,5).

Slika 5.5: Pričakovanja generacije Y do delodajalca



5.5.2 Realizacija pričakovanj generacije Y

Za preverjanje hipoteze H3 sem na podlagi opisne statistike izračunala aritmetično sredino za vsak dejavnik.

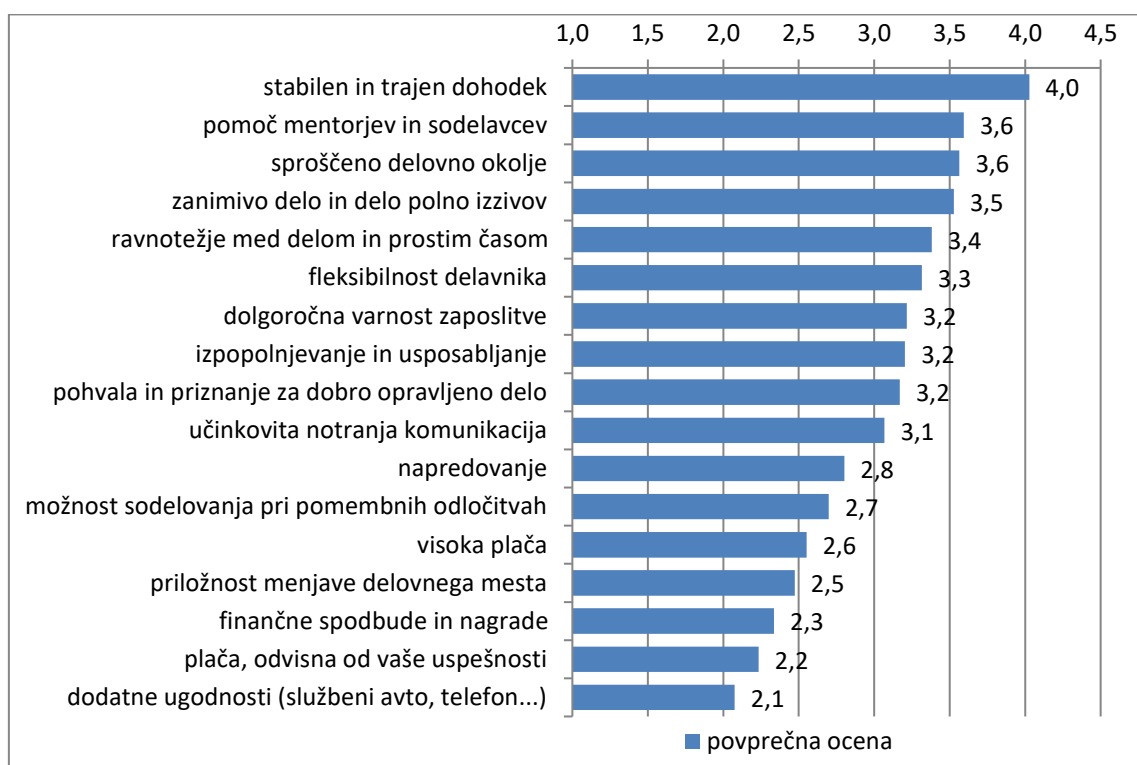
H3: Generacija Y ocenjuje, da ji delodajalec v največji meri nudi stabilen in trajen dohodek.

Hipoteza je potrjena. Generacija Y je ocenila (slika 5.6), da ji delodajalec v največji meri nudi stabilen in trajen dohodek, s povprečno oceno 4,0, kar je precej visoka ocena.

Glede na redno izplačilo plač, rezultat ne preseneča, saj je v Republiki Sloveniji z Zakonom o minimalni plači (Ur. L. RS 13/2010) v drugem členu določeno: »Delavec, ki pri delodajalcu v Republiki Sloveniji dela poln delovni čas, ima pravico do plačila za opravljeno delo najmanj v višini minimalne plače, določene v skladu s tem zakonom. Minimalna plača je mesečna plača za delo opravljeno v polnem delovnem času. Delavec, ki dela krajši delovni čas, ima pravico do sorazmernega dela minimalne plače.«

Glede na to, da je skoraj polovica anketirancev zaposlena za nedoločen čas, sem preverila še statistično pomembnost za dejavnik stabilen in trajen dohodek pri osebah, zaposlenih za nedoločen čas. Predpostavljala sem, da imajo zaposleni za nedoločen čas zaradi oblike pogodbe občutek, da je njihov dohodek stabilen in trajen. Za namen te analize sem kategorije zaradi nizkega numerusa ter večje zanesljivosti testiranja združila v dve ključni kategoriji. Prvo predstavljajo anketiranci, ki opravljajo delo za nedoločen čas, drugo pa tisti anketiranci, ki opravljajo druge oblike dela (delo za določen čas, študentsko delo, druge oblike dela). Pri analizi sem izključila brezposelne anketirance. Rezultat kaže na to, da oblika zaposlitve statistično pomembno vpliva na dejavnik stabilen in trajen dohodek. Zaposleni za nedoločen čas so v večji meri deležni stabilnega in varnega dohodka (povprečna ocena 4,4) v primerjavi z osebami z drugimi oblikami zaposlitve (3,6), kar je bilo potrjeno tudi s t–testom ($p = 0,00$).

Slika 5.6: Realizacija pričakovanj generacije Y



5.5.3 Spoštovanje psihološke pogodbe med generacijo Y in delodajalci

Z naslednjim testom sem preverila, v kolikšni meri prihaja do razhajanj med pričakovanji generacije Y in med tem, kaj jim delodajalec dejansko nudi. Za preverjanje hipoteze H4 sem uporabila Parni T-test (stopnja značilnosti 95 %).

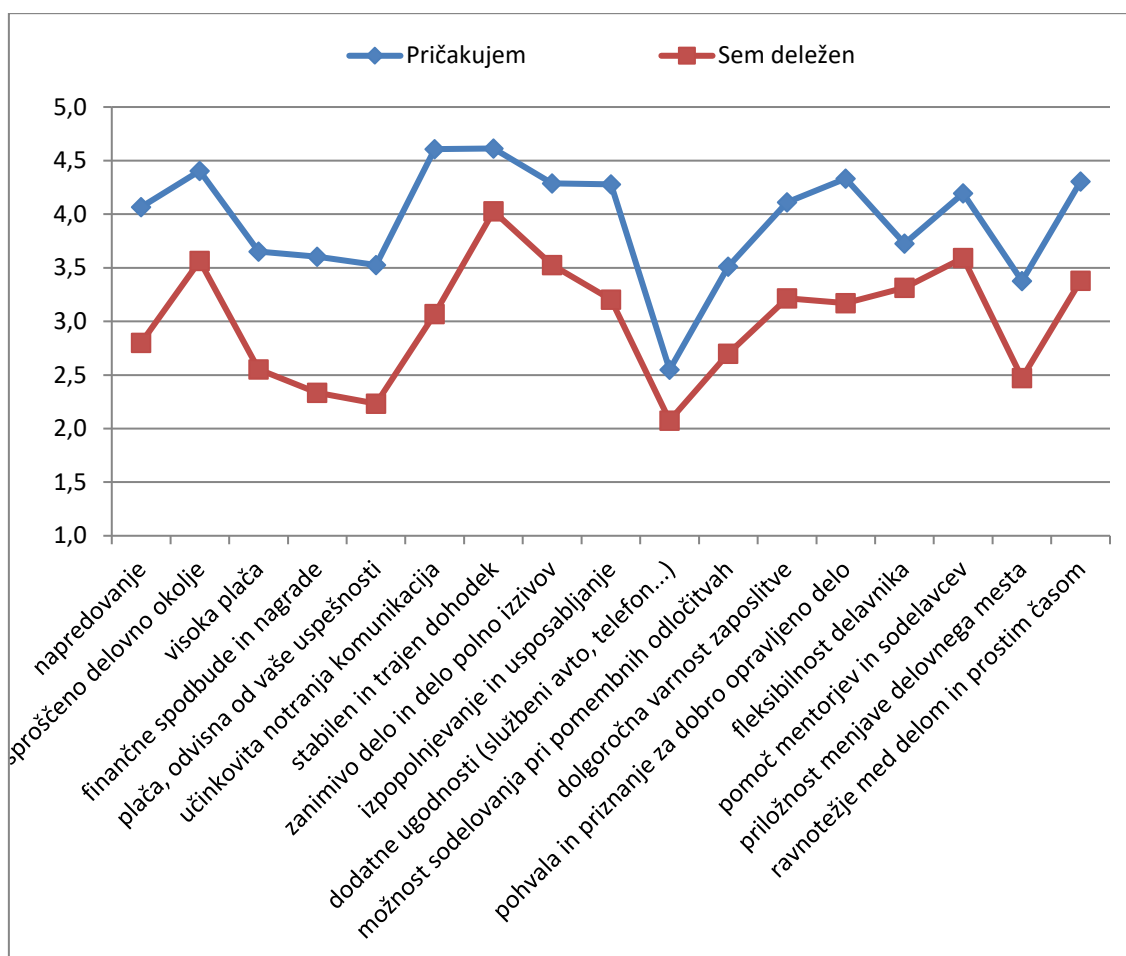
H4: Generacija Y ima višja pričakovanja, kot jih zmore uresničiti delodajalec.

Iz slike 5.7. je razvidno, da je do razhajanj prišlo pri vseh dejavnikih iz vprašalnika. Hipoteza je potrjena. Parni T test je pokazal, da so se statistično pomembne razlike pojavile prav pri vseh dejavnikih (glej Prilogo Č). Povprečje vseh ocen pri pričakovanjih je 4,0, kar pomeni, da ima generacija Y pretežno visoka pričakovanja glede vseh dejavnikov. Povprečje vseh ocen pri realizaciji pričakovanj je 3,0. Ocene pričakovanj so v povprečju višje za eno oceno. Iz tega lahko sklepam, da med tem, kar delodajalci nudijo in med pričakovanji generacije Y ni prevelikih razhajanj.

Največ razhajanj med ocenami je opazno pri dejavniku učinkovita notranja komunikacija ($t=16.01$, $p = .000$). Povprečna ocena pri pričakovanju je bila 4,6, pri realizaciji pa 3,1. Sledijo mu napredovanje ($t=11.6$, $p = .000$), sproščeno delovno okolje ($t=8.30$, $p = .000$) ter visoka plača ($t=11.29$, $p = .000$). Kot sem že omenila pri prvi hipotezi, generaciji Y komunikacija s starejšimi nadrejenimi ne predstavlja težav pri izražanju mnenja. Starejši nadrejeni pa jim očitajo, da imajo premalo delovnih izkušenj, da bi lahko bili deležni vseh strateških informacij (George in drugi v Myers in Sadaghiani 2010, 229).

Najmanj razhajanj je bilo pri dejavniku fleksibilnost delavnika ($t=3.74$, $p = .000$). Povprečna ocena pri pričakovanjih je bila 3,7, pri realizaciji pa 3,3. Tak rezultat pripisujem dejstvu, da se dandanes organizacije soočajo s hitrimi tehnološkimi in organizacijski spremembami. Fleksibilnost pri delu je pomembna tako generaciji Y kot delodajalcem. Fleksibilnost pri določanju urnika ter delovnih metodah je za zaposlene vir motivacije. Po drugi strani pa so pripravljene delati nadure v zameno za finančno spodbudo oziroma dodaten prosti čas (Kultalahti in Viitala 2015).

Slika 5.7: Spoštovanje psihološke pogodbe med generacijo Y in delodajalci



5.5.4 Vpliv demografskih spremenljivk na oblikovanje psihološke pogodbe generacije Y

Hipotezo sem postavila, ker menim, da starost, izobrazba, spol in oblika pogodbe ne vplivajo statistično pomembno na pričakovanja znotraj generacije Y. Kupperschmidt meni, da je za pojem generacija značilno, da gre za skupino ljudi podobne starosti, ki so doživeli podobne zgodovinske, socialne in življenjske dogodke v določenem obdobju. (Kupperschmidt 2000). Pojav teh dogodkov pa ima večji vpliv na oblikovanje pričakovanj neke generacije znotraj psihološke pogodbe kot zgoraj naštetih demografskih spremenljivke.

H5: Demografske spremenljivke ne vplivajo bistveno na oblikovanje psihološke pogodbe generacije Y.

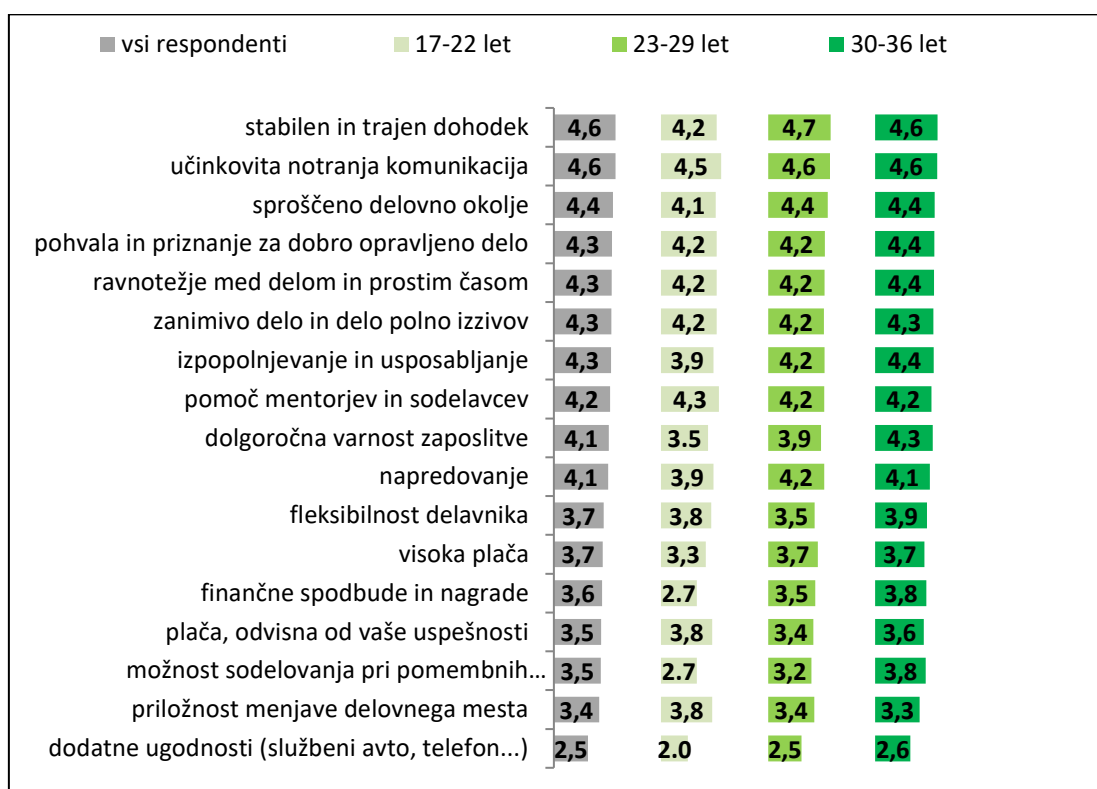
Hipoteza je deloma potrjena. Statistično pomembnost sem lahko potrdila samo v nekaj primerih. Interpretirala bom samo tiste, ki se mi zdijo pomembni iz vidika diplomske naloge.

5.5.4.1 Vpliv starosti na pričakovanja generacije Y do delodajalcev

Za preverjenje vpliva starosti na pričakovanja generacije Y do delodajalcev sem uporabila Hi–kvadrat test. Po pričakovanjih bistvenih razlik glede na starost ni bilo, razen pri nekaterih dejavnikih psihološke pogodbe.

Statistično značilno povezavo med starostjo in pričakovanji do delodajalcev lahko opazimo pri dejavnikih visoka plača ($\chi^2(8) = 15.95, p = .043.$) ter stabilen in trajen dohodek ($\chi^2(8) = 19.60, p = .012.$), ki ju v manjši meri pričakujejo stari od 17 do 22 let, v večji meri pa stari od 23 do 36 let. Statistično značilno povezavo opazimo tudi pri dejavniku možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah ($\chi^2(8) = 22.11, p = .005.$), ki jo v manjši meri pričakujejo stari do 17 do 22 let, v srednji meri stari od 23 do 29 let in v večji meri stari od 30 do 36 let. Tak rezultat lahko pripišem dejstvu, da so mlajši običajno na nižjih pozicijah v organizacijah in opravljajo dela, ki so v nižjem plačnem razredu, torej še ne pričakujejo visoke plače. Opravljajo študentsko delo ali pa so zaposleni za določen čas, tako da njihov dohodek še ni stabilen in trajen. Zaradi premalo delovnih izkušenj pa se mlajši v primerjavi s starejšimi anketiranci ne počutijo dovolj kompetentne, da bi sodelovali pri pomembnih odločitvah.

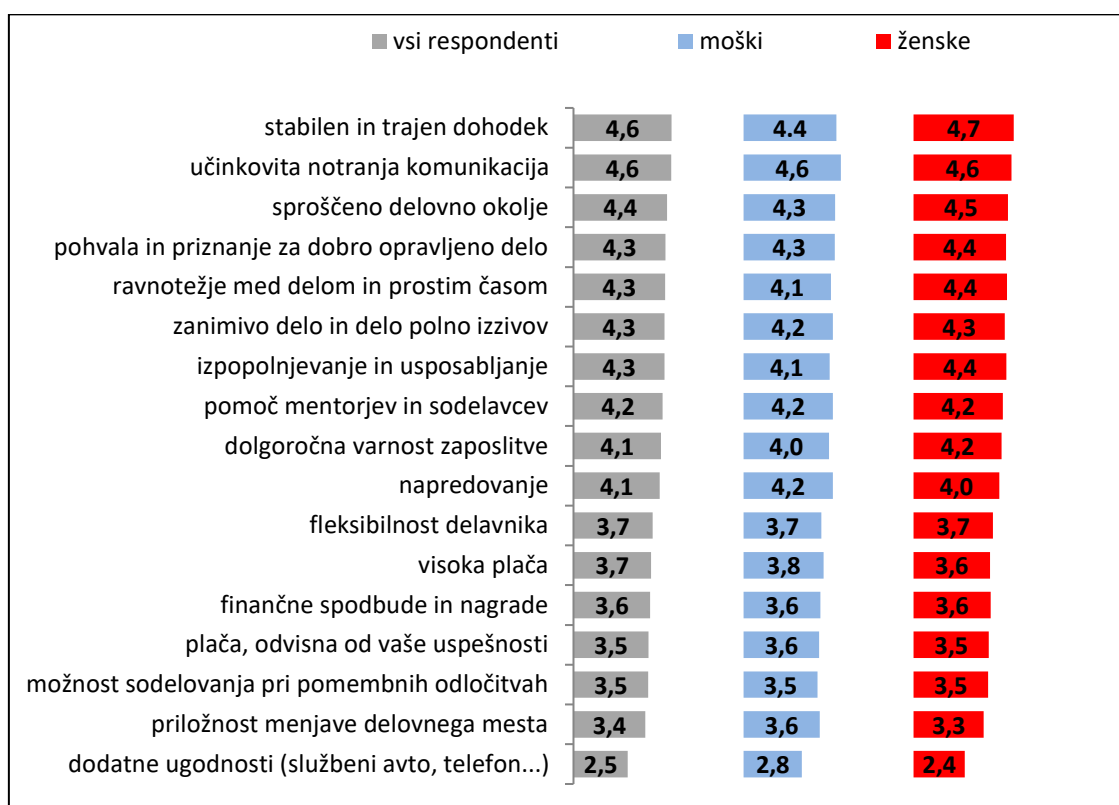
Slika 5.8: Vpliv starosti na pričakovanja generacije Y do delodajalcev



5.5.4.2 Vpliv spola na pričakovanja generacije Y do delodajalca

S T–testom sem statistično pomembnost potrdila pri dveh sestavinah psihološke pogodbe, in sicer pri stabilnem in trajnem dohodku ($p = .01$) ter pričakovanjih po izpopolnjevanju in usposabljanju ($p = .03$). Pri obeh dejavnikih (slika 5.9) jih v večji meri pričakujejo ženske (stabilen in trajen dohodek povprečna ocena 4,7, izpopolnjevanje in usposabljanje 4,4) kot moški (stabilen in trajen dohodek 4,4, izpopolnjevanje in usposabljanje 4,1). Tak rezultat lahko pripišem dejstvu, da se vloga žensk še vedno dojema stereotipno. Družba še vedno dojema, da je domače delo in skrb za družinske člane prvotna naloga žensk, kar pa otežuje njihovo kariero. Predpostavljam, da imajo zato tudi večja pričakovanja do delodajalcev glede izpopolnjevanja in usposabljanja, saj jim le to omogoča napredovanje znotraj organizacije. Po drugi strani pa imajo moški manjša pričakovanja glede stabilnega in trajnega dohodka, saj imajo več možnosti za napredovanje in posledično plačo, ki je odvisna od uspešnosti ter finančnih nagrad in spodbud.

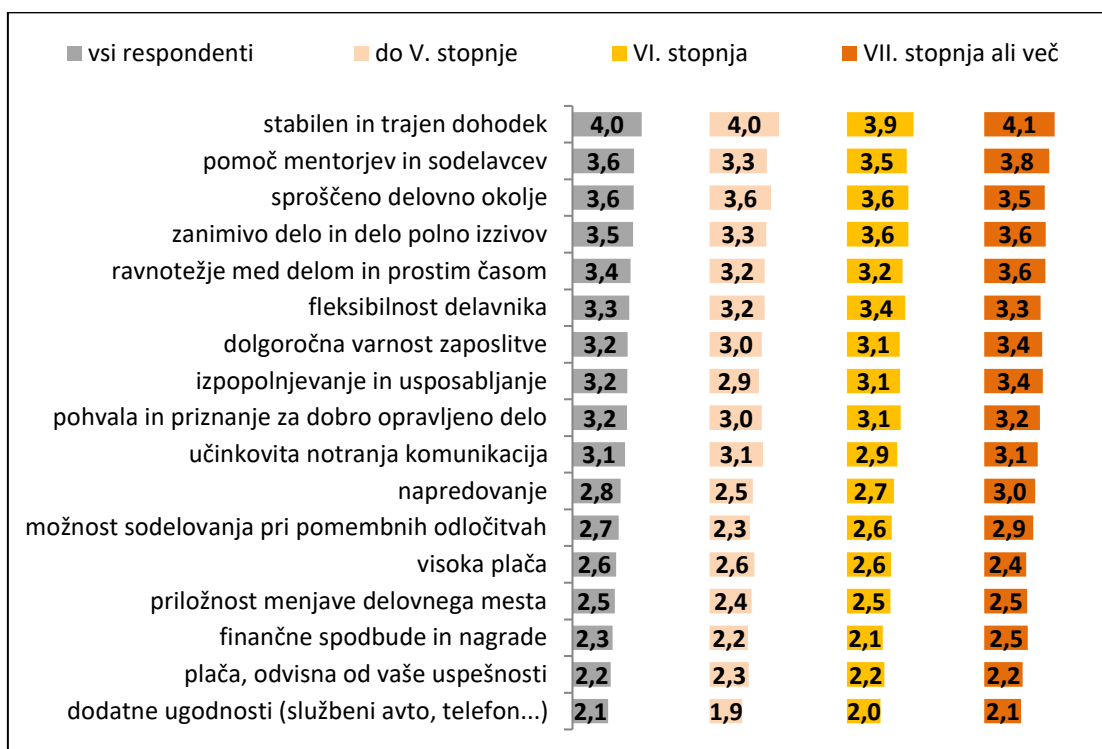
Slika 5.9: Vpliv spola na pričakovanja generacije Y do delodajalca



5.5.4.3 Vpliv izobrazbe na realizacijo pričakovanj

Za preverjanje vpliva izobrazbe na pričakovanja generacije Y do delodajalcev sem uporabila Hi–kvadrat test. Opazimo lahko statistično značilno povezavo med izobrazbo in tem, kaj zaposlenim nudijo delodajalci glede napredovanja ($\chi^2(2) = 15.74, p = .046.$) ter dolgoročne varnosti zaposlitve ($\chi^2(8) = 22.44, p = .004$). Napredovanja so v največji meri deležni anketiranci s VII. stopnjo izobrazbe (3,0, VI. stopnja 2,7 ter V. stopnja 2,5), prav tako pa imajo tudi največjo dolgoročno varnost zaposlitve (3,4, VI. stopnja 3,1 ter V. stopnja 3,0). Tak rezultat lahko pripišem dejstvu, da delodajalci na delovna mesta, ki zahtevajo večjo odgovornost, zaposlijo osebe z višjo stopnjo izobrazbe. Zaposleni z visoko stopnjo izobrazbe lahko lažje napredujejo na bolj zahtevna delovna mesta z večjo odgovornostjo. Delodajalec jim zaupa, da lahko opravljajo bolj odgovorno delo in posledično jim zagotavlja dolgoročno varnost zaposlitve.

Slika 5.10: Vpliv izobrazbe na realizacijo pričakovanj



6 Sklep

Rezultati raziskave Analiza spoštovanja psihološke pogodbe med pripadniki generacije Y in delodajalci, ki sem jo izvedla s pomočjo spletne ankete, kažejo, da sem v celoti potrdila eno hipotezo, eno zavrnila, dve pa sem deloma potrdila.

S pomočjo prve hipoteze sem želela dokazati, da pripadniki generacije Y v največji meri od delodajalca pričakujejo zanimivo delo in delo polno izzivov. Rezultati raziskave so pokazali, da generacija Y v največji meri od delodajalca pričakuje stabilen in trajen dohodek (4,6) ter učinkovito notranjo komunikacijo (4,6). Dejavniki zanimivo delo in delo polno izzivov so anketiranci prav tako ocenili z zelo visoko oceno (4,3), zato sem hipotezo deloma potrdila. Med pomembnejše dejavnike psihološke pogodbe so še navedli sproščeno delovno okolje, pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo, ravnotežje med delom in prostim časom, izpopolnjevanje in usposabljanje, pomoč mentorjev in sodelavcev, dolgoročno varnost zaposlitve ter napredovanje.

Z drugo hipotezo sem želela preveriti, kateri je po mnenju generacije Y najmanj pomemben dejavnik psihološke pogodbe. Predpostavljala sem, da bo najnižjo oceno dobil dejavnik dolgoročna varnost zaposlitve. Rezultat me je presenetil, saj je najnižjo oceno je dobil dejavnik dodatne ugodnosti (2,5), medtem ko je dejavnik dolgoročna varnost zaposlitve dobil povprečno zelo visoko oceno (4,1). Med druge manj pomembne dejavnike so uvrstili še priložnost menjave delovnega mesta, možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah ter plačo odvisno od uspešnosti.

Pri tretji hipotezi me zanimalo, če generacija Y ocenjuje, da ji delodajalec v največji meri nudi stabilen in trajen dohodek. Hipoteza je bila potrjena, saj se je izkazalo, da je ta dejavnik dobil povprečno zelo visoko oceno (4,0), kar pomeni, da delodajalec generaciji Y pretežno zagotavlja stabilen in trajen dohodek.

S četrto hipotezo sem preverila, če ima generacija Y višja pričakovanja, kot jih zmore uresničiti delodajalec. Parni T–test je pokazal, da so se statistično pomembne razlike pojavile prav pri vseh dejavnikih (glej Prilogo Č). Povprečje vseh ocen pri pričakovanjih je 4,0, kar pomeni, da ima generacija Y pretežno visoka pričakovanja glede vseh dejavnikov. Povprečje vseh ocen pri realizaciji pričakovanj je 3,0. Ocene

pričakovanj so v povprečju višje za eno oceno. Iz tega lahko sklepam, da med tem, kar delodajalci nudijo in med pričakovanji generacije Y, ni prevelikih razhajanj.

Z zadnjo hipotezo sem želela potrditi, da demografske spremenljivke ne vplivajo bistveno na oblikovanje psihološke pogodbe. Hipotezo sem deloma potrdila, saj sem statistično pomembnost potrdila samo v nekaj primerih, tako da lahko rečem, da je vpliv neke generacije na splošna pričakovanja do delodajalca večji kot vpliv spola, starosti, izobrazbe ter oblike delovnega razmerja.

Rezultati raziskave kažejo na to, da so pričakovanja generacije Y v Sloveniji dokaj skladna z opisi pričakovanj generacije Y domačih in tujih avtorjev. Rezultati raziskave kažejo, da generacija Y od delodajalca v veliki meri pričakujejo stabilen in trajen dohodek, učinkovito notranjo komunikacijo, sproščeno delovno okolje, pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo, ravnotežje med delom in prostim časom, zanimivo delo in delo polno izzivov, izpopolnjevanje in usposabljanje, pomoč mentorjev in sodelavcev, dolgoročna varnost zaposlitve ter napredovanje.

Izsledki te raziskave so pokazali, da med pričakovanji generacije Y in med tem, kar delodajalci nudijo, ni bistveno velikih razhajanj. V tem primeru bi lahko rekli, da so pričakovanja generacije Y do delodajalcev zelo realna glede na to, kaj jim je delodajalec pripravljen nuditi. Tak rezultat lahko pripisem dejstvu, da se mlajša generacija še vedno zaveda posledic gospodarske krize in recesije, ki je pomembno vplivala na konkurenčen položaj podjetij na trgu ter je svoja pričakovanja prilagodila nastali situaciji. Druga možnost pa je, da se delodajalci zavedajo, kakšna so pričakovanja generacije Y in jih pri delu z njimi tudi upoštevajo. Iz raziskave je razvidno, da generacija Y ocenjuje, da jim delodajalec po večini do neke mere nudi, kar pričakujejo od njega. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je do največjih razhajanj prišlo pri dejavnih učinkovita notranja komunikacija, sproščeno delovno okolje, napredovanje ter visoka plača.

Za zmanjšanje razhajanj pri učinkoviti notranji komunikaciji med pripadniki generacije Y in delodajalci predlagam delodajalcem, da poslušajo njihove predloge ter jih vključijo v procese odločanja. Omogočiti jim morajo, da v delovni proces vključijo komunikacijske kanale, ki jih uporabljajo zasebno (družabna omrežja) ter z njimi preko njih tudi komunicirati. Pogosteje naj ocenjujejo njihovo delo, obenem pa naj jim dajejo pogostejše povratne informacije o njihovem delu (npr. enkrat mesečno).

Menim, da bi bilo manj razhajanj pri dejavniku sproščeno delovno okolje, če bi delodajalci ponudili pripadnikom generacije Y mreženje in pridobivanje izkušenj v različnih oddelkih. Omogočiti jim morajo sistem mentorstva, saj si nadvse želijo novih znanj, da bi ostali zaposljivi. Organizirajo naj jim družabna srečanja s sodelavci ter poskrbijo za zabavno ter zdravo delovno okolje.

Da bi zmanjšali razhajanja pri dejavniku visoka plača, predlagam, da delodajalci ponudijo pripadnikom generacije Y v večji še meri druge elemente, ki jih motivirajo pri delu (fleksibilen delovni čas, možnost udejstvovanja pri družbeno koristnih projektih, sproščeno delovno okolje).

V okviru kariernega razvoja predlagam delodajalcem, da pripadnikom generacije Y dokaj hitro omogočijo napredovanje, saj si bodo v nasprotnem primeru poiskali novega delodajalca, ki jim bo ponudil boljše priložnosti za napredovanje.

Ta raziskava ima tako kot tudi druge raziskave svoje omejitve in predloge za nadaljnjo raziskovanje. Glede na velikost vzorca dobljenih rezultatov ni mogoče posplošiti na celotno populacijo generacije Y v Sloveniji. Verjetno bi morala uporabiti še kakšen drug kanal, da bi zajela več anketirancev v starosti med 17 let in 22 let ter tako povečala velikost vzorca in razpršenost po letih. Za to raziskavo sem upoštevala enostranski vidik psihološke pogodbe, saj sem se osredotočila na prepričanje posameznika o vzajemnih dolžnostih med zaposlenim in delodajalcem. V prihodnosti bi bilo zanimivo raziskati tudi prepričanje o vzajemnih dolžnostih še iz vidika delodajalca.

7 Literatura

1. Alcover, Carlos–Maria, Rico Ramón, William H. Turnley in Mark C. Bolino. 2016. Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple–foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*. Dostopno prek: <http://opr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/early/2016/02/10/2041386616628333.full.pdf+html> (14. avgust 2016).
2. Boštjančič, Eva in Jerica Urbančič. 2005. Medgeneracijski pregled slovenskih aktualnih psiholoških raziskav. *HRM* 2 (4): 56–60.
3. Brečko, Daniela. 2005. Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM* 3 (10): 48–55.
4. Christeen, George. 2009. *The psychological contract: Managing and Developing Professional Groups*. Maidenhead, Berkshire: McGraw–Hill Education. Dostopno prek: eBook Collection.
5. De Hauw, Sara in Ans De Vos. 2010. Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology* 25 (2). Dostopno prek: <http://link.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/article/10.1007/s10869-010-9162-9> (12. avgust 2016).
6. DeVaney, Sharon A. 2015. Understanding the Millennial Generation. *Journal Of Financial Service Professionals* 69 (6). Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8ac0599c-5cbb-4cc2-81d8-f0ee19cfbc51%40sessionmgr4010&vid=6&hid=4202> (20. junij 2016).
7. Edmunds, June in Bryan S. Turner. 2005. Global generations: social change in the twentieth century. *British Journal Of Sociology* 56 (4). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x/epdf> (21. junij 2016).

8. Edwards, John C. in Steven J. Karau. 2007. Psychological contract or social contract? Development of the employment contracts scale. *Journal Of Leadership & Organizational Studies* 13 (3). Dostopno prek: <http://jlo.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/13/3/67.full.pdf+html> (11. avgust 2016).
9. Festing, Marion in Lynn Schäfer. 2014. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological–contract perspective. *Journal of World Business* 49 (2). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000862> (1. avgust 2016).
10. Freese, Charissa in Rene Schalk. 2008. How to measure the psychological contract? A critical criteria–based review of measures. *South African Journal Of Psychology* 30 (2). Dostopno prek: <http://sap.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/38/2/269.full.pdf+html> (21. junij 2016).
11. Freese, Charissa, Rene Schalk in Marcel Croon. 2011. The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personnel Review* 40 (4). Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111133318> (21. junij 2016).
12. International Labour Organization. 2006. *Changing patterns in the world of work*. Dostopno prek: <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-i-c.pdf> (6. avgust 2016).
13. Kultalahti Susanna in Riitta Viitala. 2015. Generation Y – challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology* 30 (1). Dostopno prek: <http://dx.doi.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/JMP-08-2014-0230> (25. julij 2016).
14. Kupperschmidt, Betty R. 2000. Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager* 19 (1). Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=8cf89ac4-61b5-4384-87be-a4dce55638a3%40sessionmgr104&hid=122> (19. junij 2016).
15. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

16. Lub, Xander D., Matthijs M. Bal, Robert Blomme in René J. Schalk. 2016. One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?. *The International Journal of Human Resource Management* 27 (6). Dostopno prek: <http://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304> (20. junij 2016).
17. Lyons, Sean in Lisa Kuron. 2014. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal Of Organizational Behavior* 35 (1). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/job.1913/epdf> (22. junij 2016).
18. ManpowerGroup. 2016. *Millennial Careers: 2020 Vision*. Dostopno prek: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES (3. avgust 2016).
19. Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
20. Millward, Lynne. J. in Lee. J. Hopkins. 1998. Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology* 28 (16). Dostopno prek: doi:10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x (2. avgust 2016).
21. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. Minimalna plača. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/minimalna_placa/ (14. junij 2016).
22. Myers, Karen K. in Sadaghiani K. 2010. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology* 25 (2). Dostopno prek: doi:10.1007/s10869-010-9172-7 (12. avgust 2016).
23. Novak, Marjeta. 2007. Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* 5 (19): 30–34.
24. Parzefall, Marjo–Riitta in Jacqueline A–M. Coyle–Shapiro. 2011. Making sense of psychological contract breach. *Journal Of Managerial Psychology* 26 (1–2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/02683941111099592> (15. avgust 2016).
25. Patrick, Harold Andrew. 2008. Psychological Contract and Employment Relationship. *The ICFAI University Journal Of Organizational Behavior* 7 (4).

- Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=8cf89ac4-61b5-4384-87be-a4dce55638a3%40sessionmgr104&hid=122> (30. julij 2016).
26. Petersitzke, Maida. 2009. *Supervisor Psychological Contract Management*. Wiesbaden: Gabler. Dostopno prek: eBooks.
 27. PricewaterhouseCoopers. 2011. *Millennials at work*. Dostopno prek: <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf> (30. junij 2016).
 28. Randall, Donna M. in Mike P. O'Driscoll. 1997. Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications. *Journal Of Social Psychology* 137 (5). Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=8cf89ac4-61b5-4384-87be-a4dce55638a3%40sessionmgr104&hid=122> (3. avgust 2016).
 29. Robinson, Sandra L. in Denise M. Rousseau. 1994. Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior* 15 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/2488448> (26. julij 2016).
 30. Robinson, Sandra L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41 (4). Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=8cf89ac4-61b5-4384-87be-a4dce55638a3%40sessionmgr104&hid=122> (30. julij 2016).
 31. Rousseau, Denise. 2000. *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Dostopno prek: http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf (30. julij 2016).
 32. Rousseau, Denise. M. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1348/096317901167505/abstract> (8. avgust 2016).
 33. Rousseau, Denise M. in Snehal A. Tijoriwala. 1998. Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior* 19 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/3100284.pdf> (12. avgust 2016).

34. Schawbel, Dan. 2014. Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know. *Entrepreneur*. Dostopno prek: <https://www.entrepreneur.com/article/236560> (19. junij 2016).
35. Schweitzer, Eddy, Linda Schweitzer in Sean T. Lyons. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology* 25 (2). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/40605786> (5. julij 2016).
36. Schuster, Jay R. in Patricia K. Zingheim. 2007. ***High-Performance Pay : Fast Forward to Business Success***. Scottsdale: WorldatWork Press. Dostopno prek: eBook Collection.
37. Sherman Ultan P. in Michael J. Morley. 2015. On the Formation of the Psychological Contract: A Schema Theory Perspective. *Group & Organization Management* 40 (2). Dostopno prek: <http://gom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/40/2/160.full.pdf+html> (10. avgust 2016).
38. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Dostopno prek: www.fran.si (24. julij 2016).
39. Suazo Mark M. in Patricia G. Martínez, Rudy Sandoval. 2009. Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review* 19 (2). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1053482208000880> (9. avgust 2016).
40. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
41. Wright, Aliah D. 2010. Millennials: 'Bathed in Bits.' *HR Magazine* 55 (7). Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=0afc4926-dfcc-40c4-b04a-2dbc152ebf77%40sessionmgr106&hid=113> (11. avgust 2016).
42. Zemke, Ron, Claire Raines in Bob Filipczak. 1999. ***Generations at Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace***. New York: AMACOM. Dostopno prek: eBook Collection.
43. --- 2013. ***Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace***. New York: AMACOM. Dostopno prek: eBook Collection.

44. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR – 1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (7. avgust 2016).
45. *Zakon o minimalni plači (ZminP)*. Ur. L. RS 13/2010. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201013&stevilka=519> (14. avgust 2016).
46. Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije. 2015. *Mladi in trg dela*. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/7755/Analiza_Mladi_in_trg_dela_2015.pdf (12. avgust 2016).
47. Zhao, Hao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski in Jesus Bravo. 2007. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 60 (3). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/> (18. junij 2016).
48. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Priloga A: Spletna anketa Spoštovanje psihološke pogodbe med pripadniki generacije Y in delodajalci

Sem Ajda Tehovnik in pripravljam diplomsko nalogo na FDV – ju.

Pripravila sem kratek vprašalnik, s katerim želim zbrati mnenja posameznikov generacije Y, rojenih od leta 1980 do leta 2000, povezanih s pričakovanji generacije Y do delodajalca.

Vprašalnik je anonimen. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in izključno za pripravo te diplomske naloge.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem in vas obenem prosim, da anketo posredujete še prijateljem, znancem in sodelavcem, ki pripadajo generaciji Y.

Naslednji pojmi v tabeli spodaj opisujejo različne prvine vašega odnosa z delodajalcem. Kaj **pričakujete** od vašega delodajalca in česa ste dejansko **deležni**. Uporabljajte naslednjo lestvico:

1 = Sploh ne

2 = Pretežno ne

3 = Do neke mere

4 = Pretežno da

5 = Popolnoma da

	Pričakujem					Sem deležen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sproščeno delovno okolje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
visoka plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finančne spodbude in nagrade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plača, odvisna od vaše uspešnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
učinkovita notranja komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stabilen in trajen dohodek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zanimivo delo in delo polno izzivov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
izpopolnjevanje in usposabljanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dodatne ugodnosti (službeni avto, telefon...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dolgoročna varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fleksibilnost delavnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomoč mentorjev in sodelavcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
priložnost menjave delovnega mesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ravnotežje med delom in prostim časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spol:

- Ženski
- Moški

Stopnja izobrazbe:

- do V. stopnje
- VI. stopnja
- VII. stopnja ali več

V katero starostno skupino spadate?

- 17–22
- 23–29
- 30–36

Oblika delovnega razmerja:

- Delo za določen čas
- Delo za nedoločen čas
- študentsko delo
- Brezposelen
- Druge oblike dela

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem in vas obenem prosim, da anketo posredujete še prijateljem, znancem in sodelavcem, ki pripadajo generaciji Y.

Priloga B: Prebivalstvo po starosti v Sloveniji, rojeni med letom 1980 in 2000

Prebivalstvo po: KOHEZIJSKA REGIJA, STAROST, POLLETJE, SPOL		
		2016H1
		Spol–SKUPAJ
	17 let	18659
	18 let	19071
	19 let	19752
	20 let	19807
	21 let	20381
	22 let	20732
	23 let	20993
	24 let	22587
	25 let	23289
	26 let	24521
	27 let	26587
	28 let	27108
	29 let	26667
	30 let	27686
	31 let	28116
	32 let	28791
	SLOVENIJA	33 let
34 let		30885
35 let		31430
	36 let	31771
		SKUPAJ = 498660

Opombe:

Od objave podatkov o prebivalstvu Slovenije po 1. 1. 2008 uporabljamo na Statističnem uradu Republike Slovenije spremenjeno statistično definicijo prebivalstva. To pomeni prelom v časovni vrsti podatkov, zato podatki po tej definiciji, torej podatki od sredine leta 2008 dalje, niso neposredno primerljivi s podatki za predhodna stanja.

Vir: Statistični urad Republike Slovenije.

POLLETJE

H1 je po stanju 1. 1.

H2 je po stanju 1. 7.

Priloga C: Prebivalstvo v Sloveniji–skupaj

Prebivalstvo po: KOHEZIJSKA REGIJA, STAROST, POLLETJE , SPOL		
		2016H1
		Spol –SKUPAJ
SLOVENIJA	Starost– SKUPAJ	2064188

Opombe:

Od objave podatkov o prebivalstvu Slovenije po 1. 1. 2008 uporabljamo na Statističnem uradu Republike Slovenije spremenjeno statistično definicijo prebivalstva. To pomeni prelom v časovni vrsti podatkov, zato podatki po tej definiciji, torej podatki od sredine leta 2008 dalje, niso neposredno primerljivi s podatki za predhodna stanja.

Vir: Statistični urad Republike Slovenije.

POLLETJE

H1 je po stanju 1. 1.

H2 je po stanju 1. 7.

Priloga Č: Rezultati parnega T–testa za uresničevanje psihološke pogodbe

Posamezne postavke - pričakovanje in realizacija		N	aritmetična sredina	Razlika v aritmetični sredini		standardni odklon	Sig.
napredovanje	pričakovanje	145	4.1	1.30	1.3	0.00	
	realizacija	145	2.8				
sproščeno delovno okolje	pričakovanje	145	4.4	0.87	1.3	0.00	
	realizacija	145	3.6				
visoka plača	pričakovanje	144	3.7	1.15	1.2	0.00	
	realizacija	144	2.5				
finančne spodbude in nagrade	pričakovanje	145	3.7	1.32	1.5	0.00	
	realizacija	145	2.3				
plača, odvisna od vaše uspešnosti	pričakovanje	144	3.5	1.33	1.4	0.00	
	realizacija	144	2.2				
učinkovita notranja komunikacija	pričakovanje	145	4.6	1.56	1.2	0.00	
	realizacija	145	3.1				
stabilen in trajen dohodek	pričakovanje	145	4.6	0.61	1.1	0.00	
	realizacija	145	4.0				
zanimivo delo in delo polno izzivov	pričakovanje	144	4.3	0.78	1.1	0.00	
	realizacija	144	3.5				
izpopolnjevanje in usposabljanje	pričakovanje	145	4.3	1.09	1.2	0.00	
	realizacija	145	3.2				
dodatne ugodnosti (službeni avto, telefon...)	pričakovanje	145	2.6	0.51	1.3	0.00	
	realizacija	145	2.1				
možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah	pričakovanje	145	3.5	0.84	1.3	0.00	
	realizacija	145	2.7				
dolgoročna varnost zaposlitve	pričakovanje	143	4.2	0.96	1.4	0.00	
	realizacija	143	3.2				
pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	pričakovanje	145	4.4	1.21	1.4	0.00	
	realizacija	145	3.2				
fleksibilnost delavnika	pričakovanje	144	3.7	0.44	1.4	0.00	
	realizacija	144	3.3				
pomoč mentorjev in sodelavcev	pričakovanje	142	4.2	0.64	1.2	0.00	
	realizacija	142	3.6				
priložnost menjave delovnega mesta	pričakovanje	145	3.4	0.96	1.3	0.00	
	realizacija	145	2.5				
ravnotežje med delom in prostim časom	pričakovanje	145	4.3	0.96	1.3	0.00	
	realizacija	145	3.4				