

Boj za talente: kako postati delodajalec po meri mladih?

Laura Šinkovec, Katja Berčič in Lara Krajncič

Izvleček: V današnjem času je za ohranjanje konkurenčne prednosti delovnih organizacij ključnega pomena razvoj učinkovitih strategij privabljanja in zadrževanja kadra, pri čemer so pričakovanja mladih vse večji izziv za zaposlovalce. Namen te raziskave je bil ugotoviti, katere dimenzije privlačnosti delodajalca mladi na prehodu v odraslost v Sloveniji ocenjujejo kot najpomembnejše, kako se njihove preference razlikujejo od pričakovanj starejših in ali so se pričakovanja mladih v zadnjih dveh letih spremenila. V raziskavi je sodelovalo 342 prebivalcev Slovenije, od tega 135 mladih na prehodu v odraslost, starih od 18 do 29 let. Podatki so bili zbrani s pomočjo lestvice privlačnosti delodajalca (Berthon idr., 2005), dopolnjene z dimenzijami fleksibilnosti in skrbi za zdravje. Rezultati kažejo, da se pričakovanja mladih v zadnjih dveh letih niso spremenila. Mladim se zdijo pomembne vse merjene dimenzije privlačnosti, kar pomeni, da pri izbiri delodajalca ne izpostavljajo le enega ključnega dejavnika, temveč upoštevajo celovitost potencialnega delovnega okolja, vključno z odnosi na delovnem mestu, finančnimi ugodnostmi, fleksibilnostjo, možnostmi razvoja idr. V primerjavi z mladimi pa starejše pri delodajalcu bolj privlačijo interesni in uporabni vidiki dela, kot so dinamičnost in priložnosti za uporabo znanja. Ugotovitve raziskave poudarjajo pomen prilagajanja kadrovske strategije za dolgoročno privabljanje in zadrževanje mladih talentov.

Ključne besede: privlačnost delodajalca, znamka delodajalca, mladi na prehodu v odraslost, zadrževanje mladih zaposlenih

Battle for talent: how to become the employer of choice for young people?

Abstract: *In today's world, developing effective strategies for attracting and retaining talent is crucial for maintaining the competitive advantage of organizations, with the expectations of young people posing an increasing challenge. The purpose of this study was to determine which dimensions of employer attractiveness emerging adults in Slovenia consider the most important, how their preferences differ from the expectations of older generations and whether the expectations of emerging adults have changed in the past two years. The study included 342 working-age Slovenians 261 women and 78 men, including 135 emerging adults, aged 18 to 29. Data were collected using the Employer Attractiveness Scale (Berthon et al., 2005), with two added dimensions; flexibility and health. The results show that expectations of emerging adults have not changed in the past two years. All measured dimensions of attractiveness are important to young people, which means that when choosing an employer, they do not highlight just one key factor, but consider the entirety of the potential work environment, including workplace relationships, financial benefits, flexibility, development opportunities, and more. Compared to emerging adults, older generations are more attracted to employers who take care of the interest and application aspects of work, such as dynamic environment and opportunities to apply knowledge. These findings highlight the importance of adapting HR strategies for the long-term attraction and retention of young talent.*

Keywords: *employer attractiveness, employer brand, emerging adults, retention of youth employees*

Problematika zaposlovanja mladih v Sloveniji

Danes se delodajalci srečujejo z vse večjimi težavami pri pridobivanju in zadrževanju zaposlenih. V Sloveniji se zadnja leta kaže trend vse nižje brezposelnosti (SURs, 27. 9. 2024), kar pomeni, da se iskalcem zaposlitve ponuja več možnosti za delo, delodajalci pa morajo biti dovolj ugledni, da bi privabili in ohranili najbolj kakovostni kader.

Problematika se pojavlja predvsem pri zaposlovanju mladih, saj v Sloveniji število mladih upada – med letoma 1990 in 2020 se je populacija starih od 15 do 29 let zmanjšala za 31,1 % (Lavrič in Deželan, 2021), trend pa se nadaljuje. Če poleg vse nižje brezposelnosti upoštevamo še ta podatek, to pomeni, da imajo mladi danes na razpolago vedno večjo izbiro delovnih mest, med delodajalci pa narašča »tekma« za najboljše mlade kadre. V tej tekmi

je ključno razumevanje potreb in vrednot mladih, saj različne generacije na trgu dela gojijo različen odnos do dela, kar izhaja iz različnih družbeno-ekonomskih razmer, v katerih so odraščale (Mejaš idr., 2014). Delodajalci se bodo morali, če bodo želeli privabiti in zaposlovati najboljše mlade talente, prilagoditi preferencam in pričakovanjem mladih ter uvesti nove pristope za privabljanje, upravljanje in motiviranje mladih zaposlenih.

Znamka in privlačnost delodajalca

Iskalci zaposlitve pri prijavljanju na delo pogosto primerjajo več delodajalcev. Ugled delodajalca je lahko pomemben vir informacij o delovnih razmerah v različnih organizacijah (Cable in Turban, 2003). Ambler in Barrow (1996) sta prva uporabila izraz »*znamka delodajalca*« in ga opredelila kot »*paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki jih zagotavlja zaposlitev in so povezane s podjetjem*« (str. 187). Znamka delodajalca obstoječim ali potencialnim zaposlenim sporoča, da je neko delovno mesto zaželeno (Lloyd, 2002), delodajalec pa si z njo v očeh iskalcev zaposlitve gradi podobo dobrega mesta za delo (Ewing idr., 2002). Znamka delodajalca je ključna za njegov uspeh, saj močno vpliva na njegovo sposobnost pritegniti in obdržati talentirano in usposobljeno delovno silo (Buitek idr., 2023). Je marketinško orodje, ki organizacijam pomaga pri prikazovanju njihove edinstvene zunanje podobe potencialnim kandidatom za zaposlitev z željo, da bi bili prepoznani kot zaželeni delodajalci (Saini idr., 2013, v Puri, 2018). Gre torej za proces ustvarjanja prepričanja, da je organizacija dobro okolje za delo z namenom privabljanja, zadrževanja in motiviranja zaposlenih ter na ta način razlikovanja delodajalca od preostalih konkurenčnih organizacij (Hendriks, 2016).

Z blagovno znamko delodajalca se povezuje tudi koncept privlačnosti delodajalca, ki ga Berthon idr. (2005) definirajo kot »*predvidene koristi, ki jih potencialni zaposleni vidi v delu za izbrano organizacijo*« (str. 155). S privlačnostjo delodajalca potencialnim zaposlenim se povečuje tudi moč delodajalčeve blagovne znamke (Lievens, 2007), privlačnost pa lahko pojmujeemo tudi kot rezultat učinkovitih aktivnosti na strani organizacije z namenom grajenja lastne blagovne znamke (Eger idr., 2019) in stopnjo, do katere potencialni in obstoječi zaposleni organizacijo dojemajo kot dober kraj za delo ter ji dajejo prednost pred drugimi delodajalci (Hendriks, 2016; Jiang in Iles, 2011). Privlačnost organizacije je povezana tudi s skladnostjo vrednot in ciljev med organizacijo in iskalcem zaposlitve (Eger idr., 2019).

Kaj si mladi želijo od svojega delodajalca?

V magistrski nalogi je T. Mavrič (2023) z uporabo lestvice privlačnosti delodajalca (Berthon idr., 2005) ugotovila, da so za slovenske mlade, stare med 18 in 25 let, najprivlačnejši tisti delodajalci, ki nudijo zabavno, sproščeno in spodbujajoče delovno okolje ter dobre odnose tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi. Slovenskim mladim se zdi pomembno tudi, da organizacija ceni njihov trud, pozitivno vpliva na njihovo samopodobo in samozavest ter jim nudi možnost razvoja. Izsledki raziskave Mladina (2020), izvedene na 1200 mladih, starih med 15 in 29 let, kažejo, da je za slovenske mlade pomembno, da je delo zanimivo, omogoča visoko stopnjo avtonomije in ima jasen cilj, medtem ko je varnost zaposlitve nekoliko manj pomembna (Lavrič in Deželan, 2021).

Anketa e-Študentskega Servisa na temo mladih na trgu dela, opravljena maja 2023 na vzorcu 1177 dijakov in študentov, je pokazala, da mladi pri delodajalcu najbolj cenijo možnost napredovanja (79 %), varnost zaposlitve (77 %) in dobre odnose (77 %). Pomembni so tudi prilagajanje dela zasebnemu življenju (68 %), možnost dodatnega izobraževanja (62 %) ter svoboda pri postopkih in načinu dela (55 %). Urejeno uvajanje in mentorstvo (54 %), možnost dela na daljavo ali hibridnega dela (53 %), vsebina dela (42 %) in sprotna povratna informacija (38 %) so se prav tako pokazali kot pomembni dejavniki (Milošević Zupančič, b. d.).

Eger in sodelavci (2019) so z uporabo lestvice privlačnosti delodajalca (Berthon idr., 2005) raziskovali dimenzije privlačnosti delodajalca med študenti podjetništva na Češkem. Ugotovili so, da je za češke študente ($N = 281$) najpomembnejša socialna dimenzija, drugi najpomembnejši pa sta bili interesna in ekonomsko-razvojna dimenzija. V raziskavi Berthona in sodelavcev (2005) pa so se kot najpomembnejše pri avstralskih študentih izkazale postavke socialne in ekonomske dimenzije.

Raziskava Deloitte iz leta 2024, izvedena v 44 državah, je pokazala, da mladi, tako generacija Z kot tudi milenijci, cenijo predvsem smiselnost dela, ki je ključnega pomena za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu in dobro počutje. Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem se je v raziskavi pokazalo kot najpomembnejši dejavnik pri izbiri delodajalca, kar sovпада z ugotovitvami Hoferja in sodelavcev (2024) pri raziskavi generacije Z v sektorju IT. Poleg pomena ravnovesja med delom in zasebnim življenjem mladi cenijo tudi fleksibilnost, ki zajema tako fleksibilen delovni čas kot tudi možnost dela od doma in ki se je od pandemije covida 19 ohranila kot

normativna in pričakovana oblika pri delu (Davis, 2024; Deloitte, 2024; Dunbar, 2024; Hofer idr., 2024; Kislik, 2022).

Delodajalci so, da bi se prilagodili preferencam mladih, postavljeni tudi pred nove izzive, kot sta denimo zagotavljanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem ter uvajanje fleksibilnega delovnega časa. Po podatkih Eurofounda (2022) je delo na daljavo postalo običajno, saj je v letu 2021 v EU na daljavo delalo kar dvakrat več zaposlenih kot leta 2019, kar je bilo povezano s pandemijo, ta trend pa se bo zaradi tehnološkega napredka in želje zaposlenih po večji fleksibilnosti verjetno nadaljeval. Tudi anketa e-Študentskega servisa (2023) je pokazala, da velik delež slovenskih mladih študentsko delo najraje opravlja hibridno (39 %) ali na daljavo (27 %), manj pa v prostorih delodajalca (27 %) in le 6 % na terenu.

Namen in hipoteze

Kateri so torej dejavniki, ki jih slovenski mladi ocenjujejo kot pomembne pri izbiri delodajalca? V raziskavi želimo odgovoriti na vprašanje, katere so aktualne dimenzije privlačnosti, ki jih mladi slovenski iskalci zaposlitve ali zaposleni ocenjujejo kot najpomembnejše pri izbiri delodajalca.

Omenjeno vprašanje je v svoji magistrski nalogi delno obravnavala tudi T. Mavrič (2023). Naš namen je ponoviti raziskavo iz te magistrske naloge, izvedene leta 2022. Okoliščine raziskave T. Mavrič (2023) so bile zaradi pandemije zelo specifične, poleg tega pa je trend pomanjkanja mladih kadrov v zadnjih letih še toliko izrazitejši. S to raziskavo želimo pridobiti vpogled v preference mladih glede njihovih delodajalcev v trenutnih razmerah.

Za razliko od T. Mavrič (2023) se bomo v raziskavi posebej osredotočile na mlade, ki šele vstopajo ali pa so ravno vstopili na trg dela in spadajo v razvojno obdobje prehoda v odraslost. Psiholog Jeffrey Jensen Arnett je obdobje prehoda v odraslost kronološko umestil med 18. in 26. leto, vendar je obdobje kasneje zaradi demografskih, družbenih in ekonomskih sprememb v industrializiranih družbah podaljšal do 29. leta oz. do zgodnjih tridesetih let (Arnett, 2017; Arnett idr., 2014; Zupančič, 2020). K podaljševanju tega obdobja so prispevale spremembe, kot so podaljšano izobraževanje, nestabilen trg dela in kasnejše prevzemanje tradicionalnih odraslih vlog, kot sta poroka in starševstvo. Prehod v odraslost je postal novo razvojno obdobje, ločeno od mladostništva in odraslosti, zaznamovano z nestabilnostjo, raziskovanjem možnosti in zamikom dolgoročnih obveznosti (Arnett idr., 2014).

Medtem ko je T. Mavrič (2023) na podlagi starejše znanstvene literature (Marjanovič Umek in Zupančič, 2004) obdobje prehoda v odraslost opredelila kot obdobje med 18. in 25. letom, smo v svoji raziskavi na podlagi najnovejših znanstvenih ugotovitev (Arnett, 2014; Zupančič, 2020) v obdobje prehoda v odraslost uvrstile udeležence med 18. in 29. letom starosti.

Zastavile smo si tri raziskovalna vprašanja:

1. Katere dimenzije privlačnosti delodajalca mladi na prehodu v odraslost ocenjujejo kot najpomembnejše?
2. Kakšna je razlika med pomembnostjo posameznih dimenzij privlačnosti delodajalca med mladimi na prehodu v odraslost in starejšimi delovno aktivnimi udeleženci?
3. Ali se je od zadnje slovenske raziskave o vlogi dejavnikov privlačnosti delodajalca, izvedene leta 2022 (Mavrič, 2023), kaj spremenilo?

Ker se vedno bolj poudarjajo razlike med vrednotami in pričakovanji t. i. generacije Z, ki ravno vstopa na trg dela, v primerjavi s starejšimi generacijami (Jayatissa, 2023), se nam zdi pomembno raziskati, kaj mladi pričakujejo od svojih delodajalcev, katere značilnosti ocenjujejo kot najpomembnejše pri iskanju zaposlitve in kako se preference te mlajše generacije razlikujejo od preferenc starejših delovno aktivnih. Poznavanje vrednot in preferenc mladih pri izbiri delodajalca lahko namreč organizacijam pomaga pri oblikovanju privlačne kadrovske politike, usmerjene na mlade, in pri dolgoročnem ohranjanju mladih zaposlenih. Z identifikacijo značilnosti, ki jih mladi povezujejo z dobrim delodajalcem, lahko organizacijam olajšamo pot do ustvarjanja privlačnih kadrovskih strategij privabljanja in ohranjanja mladih zaposlenih.

METODA

Udeleženci

Ker nas je poleg tega, kako delodajalce izbirajo mladi, zanimalo tudi, kako se preference mladih razlikujejo od preferenc starejših, smo v raziskavo vključile širši starostni razpon udeležencev. Naša ciljna populacija so bile vse polnoletne osebe na trgu dela v Sloveniji ne glede na obliko zaposlitve (študentsko delo, redna zaposlitev, samozaposlitev ali druge oblike dela). Izraz »osebe na trgu dela« zajema vse, ki so trenutno zaposleni, v iskanju zaposlitve ali kako drugače delovno aktivni. O statusu zaposlitve so udeleženci poročali sami znotraj vprašalnika.

Na spletno anketo je kliknilo 927 oseb, od tega jih je 427 anketo začelo izpolnjevati. Zaradi manjkajočih podatkov smo iz analize izločile odgovore 85 udeležencev. Med 85 izključenimi udeleženci je bilo tudi 11 upokojenec, ki so anketo sicer v celoti izpolnili, vendar jih v končni vzorec zaradi neaktivnega zaposlitvenega statusa nismo vključile.

Končni vzorec je tako sestavljalo 342 oseb, od tega 261 (76,3 %) žensk in 78 (22,8 %) moških, trije udeleženci pa so se opredelili kot nebinarne osebe (0,9 %). Povprečna starost udeležencev je bila 34 let ($Min = 18$, $Max = 66$, $SD = 10,68$). Večina udeležencev je bila v času zbiranja podatkov redno zaposlena ($N = 235$ ali 68,71 %), 59 ali 17,25 % jih je delalo prek študentskega servisa, 25 (7,31 %) jih je bilo samozaposlenih, 14 brezposelnih (4,09 %), štirje pa so navedli druge oblike zaposlitve: redna zaposlitev s popoldanskim s. p., plačilo »na roko«, delo prek avtorske pogodbe za določen čas in zaposlitev za določen čas. Vprašalnik je izpolnila tudi študentka, ki ne opravlja študentskega dela, štirje udeleženci pa oblike zaposlitve niso navedli.

Večina udeležencev je imela v času reševanja zaključeno 6. ($N = 105$ ali 30,70 %) ali 7. ($N = 93$ ali 27,19 %) stopnjo izobrazbe. Skoraj četrtina ($N = 85$ ali 24,85 %) jih je imela zaključeno 5. stopnjo izobrazbe, 42 (12,28 %) pa jih je imelo zaključeno 8. stopnjo izobrazbe. Devet udeležencev (2,63 %) je imelo zaključeno le osnovno šolo, osem udeležencev (2,34 %) pa podatka o stopnji izobrazbe ni navedlo.

Za namen analize smo udeležence razdelile v tri starostne skupine, tj. mladi na prehodu v odraslost (od 18 do 29 let), zgodnja odraslost (od 30 do 44 let) in srednja odraslost (od 45 do 66 let) (Zupančič, 2020). Mladih na prehodu je bilo v vzorcu 135 (39,47 %), posameznikov v obdobju zgodnje odraslosti je bilo 133 (38,89 %), v obdobje srednje odraslosti pa se je uvrstilo 74 udeležencev (21,64 %).

Pripomočki

Udeleženci so raziskavo reševali prek spleta. Spletna anketa je poleg uvodnega nagovora vsebovala tri glavne dele. V uvodnem nagovoru smo udeležencem predstavile namen raziskave in orisale kontekst, v katerem poteka. Pred začetkom reševanja so udeleženci podali obveščeno soglasje za sodelovanje v raziskavi. V prvem delu ankete smo udeležence povprašale po njihovih demografskih podatkih, tj. spolu, starosti in zaposlitvenem statusu. V naslednjem delu spletne ankete so udeleženci odgovarjali na lestvico

privlačnosti delodajalca (EmpAt; Berthon idr., 2005), ki so ji bile po zgledu magistrske naloge T. Mavrič (2023) dodane štiri postavke. V zadnjem delu ankete so udeleženci odgovarjali še na vprašanje o svoji najvišji doseženi stopnji izobrazbe, imeli pa so tudi možnost odgovoriti na odprto vprašanje: »Kateri dejavniki so ti pri izbiri delodajalca najpomembnejši?«

Lestvica privlačnosti delodajalca

Berthon in sodelavci (2005) so z namenom merjenja privlačnosti delodajalca razvili lestvico privlačnosti delodajalca (Employer Attractiveness Scale; EmpAt). Na podlagi definicije blagovne znamke delodajalca Ambler in Barrow (1966) so avtorji lestvice izpeljali pet dimenzij privlačnosti delodajalca. Psihološke koristi so razdelili v interesno in socialno dimenzijo, funkcionalne koristi v razvojno in uporabno dimenzijo, ohranili pa so prvotno ekonomsko dimenzijo. Model Berthona in sodelavcev (2005) je bil pogosto uporabljen v raziskavah blagovne znamke delodajalca (npr. Alniacik idr., 2014, v Eger idr., 2019; Reis in Braga, 2016; Roy, 2008).

Lestvica privlačnosti delodajalca je bila leta 2021 za namen magistrske raziskave prevedena v slovenščino (Drozg, 2021), dve leti kasneje pa je bila ponovno uporabljena v magistrski nalogi, v kateri je T. Mavrič (2023) raziskovala vlogo dejavnikov privlačnosti delodajalca pri privabljanju in zadrževanju kadra.

Lestvico sestavlja 25 postavk, ki tvorijo pet dimenzij:

1. **Razvojna dimenzija:** stopnja, do katere je posamezniku privlačen delodajalec, ki prepozna in pohvali dobro delo, pozitivno vpliva na samozavest in samopodobo, prav tako pa omogoča pridobivanje kvalitetnih izkušenj za prihodnje zaposlitve (primer postavke: »*Vodstvo prepozna in ceni trud zaposlenih.*«).
2. **Socialna dimenzija:** stopnja, do katere je posamezniku privlačen delodajalec, ki zagotavlja zabavno, podporno in sproščeno delovno okolje, v katerem so dobri odnosi med sodelavci in z nadrejenimi (primer postavke: »*Imeti dober odnos z nadrejenimi.*«).
3. **Interesna dimenzija:** stopnja, do katere je posamezniku privlačen delodajalec, ki omogoča dinamično delovno okolje, uporablja novodobne delovne prakse, ceni in uporabi posameznikovo kreativnost za ustvarjanje visoko kakovostnih izdelkov in storitev (primer postavke: »*Organizacija ceni in izkoristi kreativnost.*«).

4. **Uporabna dimenzija:** stopnja, do katere je posamezniku privlačen delodajalec, ki omogoča uporabo znanja in izkušenj ter je usmerjen k strankam in ravna družbeno odgovorno (primer postavke: »*Možnost prenosa znanja, ki sem ga pridobil/-a med študijem v širši delovni kolektiv.*«).
5. **Ekonomska dimenzija:** stopnja, do katere je posamezniku privlačen delodajalec, ki zagotavlja nadpovprečno plačo in druge finančne ugodnosti ter omogoča varno zaposlitev z možnostjo napredovanja (primer postavke: »*Organizacija ponuja možnosti za boljše zaposlitve v prihodnje.*«).

Poleg zgornjih pet dimenzij, ki skupaj sestavljajo 25 postavk lestvice privlačnosti delodajalca (EmpAt; Berthon idr., 2005), smo lestvici tako kot T. Mavrič (2023) dodale še štiri vprašanja, ki tvorijo dve dodatni dimenziji. Kot navaja T. Mavrič (2023), se je od leta 2005, ko je bila razvita originalna lestvica privlačnosti delodajalca, marsikaj spremenilo. Vedno bolj se poudarja pomen skrbi za celostno zdravje, ki poleg fizičnega vključuje tudi duševno, kar se prenaša tudi v kontekst delovnega okolja. Prav tako nas je pandemija covida 19 prisilila v pogostejšo uporabo virtualnih tehnologij, mnogo zaposlenih pa je bilo prisiljenih v delo od doma, zaradi česar je hibridna oblika dela še danes zelo priljubljena, saj smo se v času pandemije vsakodnevne prisotnosti v pisarnah nekoliko odvadili. Zaposleni na trgu dela zato vedno bolj cenijo in pričakujejo fleksibilno delovno okolje, ki poleg možnosti dela od doma zajema tudi fleksibilnost delovnega časa in ugodno razmerje med delom in zasebnim življenjem. Da bi sledile spreminjajočim se trendom, smo tako kot T. Mavrič (2023) v lestvico dodale postavke, ki izražajo omenjene potrebe in pričakovanja delovno aktivnih posameznikov do delodajalcev.

Dodani sta dve dimenziji:

1. **Fleksibilnost:** dimenzija je sestavljena iz dveh postavk, ki zajemata vidik fleksibilnosti delovnega časa (»*Organizacija nudi možnost fleksibilnega delovnega časa.*«) in lokacije dela (»*Organizacija nudi možnost fleksibilne lokacije dela (možnost dela na daljavo, v pisarni ali kombinirano).*«). Prva postavka je enaka tisti, ki jo je v svojo raziskavo vključila T. Mavrič (2023). Pri drugi postavki pa smo, da bi udeleženci vsebino postavke lažje razumeli, besedno zvezo »*fleksibilnost delovnega okolja*« zamenjale s »*fleksibilno lokacijo dela*« in dodale pojasnilo v oklepajih.
2. **Zdravje:** dimenzija je sestavljena iz dveh postavk, ki pokrivata tako vidik skrbi organizacije za telesno (»*Organizacija skrbi za telesno*

zdravje zaposlenih (brezplačna rekreacija, zdravi prigrizki, ergonomski stoli in mize, možnost masaž, dodatnih zdravstvenih storitev ...)») kot tudi duševno zdravje zaposlenih (*»Organizacija skrbi za duševno zdravje zaposlenih (usklajevanje dela z zasebnim življenjem, psihološka podpora, delavnice in programi za promocijo duševnega zdravja ...)*«). Obe postavki sta enaki tistim, ki ju je v svoji magistrski nalogi uporabila T. Mavrič (2023).

Udeleženci so na vseh 29 postavk odgovarjali na 5-stopenjski lestvici Likertovega tipa (1 – *sploh ni pomembno*, 2 – *ni pomembno*, 3 – *niti – niti*, 4 – *pomembno*, 5 – *zelo pomembno*). Udeležencem smo podale naslednje navodilo: *»Zamisli si svojo sanjsko službo pri idealnem delodajalcu. Na 5-stopenjski lestvici (1 – sploh ni pomembno, 5 – zelo pomembno) označi, v kolikšni meri ti je pomembno, da spodnje trditve držijo za tvojega (potencialnega) delodajalca.«*. Pod navodilom smo na podlagi predloga posameznikov, ki so testno reševali vprašalnik, dodale opombo (*»Opomba: V trditvah pojem organizacija vključuje podjetja (gospodarske organizacije), politične in družbene (humanitarne, prostovoljne) organizacije.«*), s katero smo želele preprečiti morebitne nejasnosti pri razumevanju pojma organizacija.

Postopek

Vprašalnik smo oblikovale v programskem orodju za spletno anketiranje 1KA (1KA, 2023). Zbiranje podatkov je potekalo od 12. 11. 2024 do 10. 12. 2024 po metodi snežne kepe. Spletno anketo smo posredovale prijateljem, družinskim članom in znancem ter jih prosile, da anketo tudi sami razširijo naprej med svoje prijatelje, družinske člane in znance. Anketo smo delile tudi na družbenih omrežjih (Facebook, Instagram in LinkedIn), pri tem pa so nam pomagale tudi urednice spletne strani Psihologija Dela (2024), ki so povezavo do ankete delile prek svojih družbenih omrežij.

Analiza podatkov je bila izvedena v programu R (R Core Team, 2022) v okolju RStudio (RStudio Team, 2020), pri kvalitativni analizi vsebine odgovorov na odprto vprašanje pa smo si pomagale s programom Microsoft Excel.

REZULTATI

Kot je razvidno iz tabele 1, so bili Shapiro-Wilkovi testi normalnosti za vse postavke statistično značilni, kar kaže na to, da porazdelitve vseh postavk pomembno odstopajo od normalnosti. Koeficienti asimetričnosti so bili za

veliko večino (26 ali 89,66 %) postavk zunaj intervala $[-0,5; 0,5]$, kar kaže na izrazito asimetričnost njihovih porazdelitev. Tudi koeficienti sploščenosti so bili po večini izven intervala $[-0,5; 0,5]$, za 37,93 % postavk pa so bili celo manjši od -1 , kar kaže na velika odstopanja. Levenov test je pokazal, da so variance za vse dimenzije homogene, pregled porazdelitev ostankov s histogrami in qq-grafi pa je pokazal na njihovo izrazito nesimetričnost. Ocenile smo, da so odstopanja od normalnosti prevelika, da bi lahko v nadaljnji analizi upravičile uporabo parametričnih testov. Razlike med skupinami smo tako preverjale s pomočjo Kruskal-Wallisovega testa.

Tabela 1*Opisne statistike postavk*

Postavka	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>
Vodstvo prepozna in ceni trud zaposlenih.	4,67	0,55	5	2	5	-1,72	3,66
Delo pri organizaciji pozitivno vpliva na mojo samopodobo.	4,15	0,79	4	1	5	-0,91	1,08
Zaradi dela pri organizaciji se počutim bolj samozavestno.	4,03	0,79	4	1	5	-0,88	1,55
Z delom pri organizaciji lahko pridobim izkušnje, ki bodo pomagale pri napredovanju moje kariere.	4,35	0,66	4	1	5	-1,06	2,51
Organizacija ponuja zabavno delovno okolje.	3,70	0,94	4	1	5	-0,58	0,06
Imeti dober odnos z nadrejenimi.	4,50	0,64	5	1	5	-1,52	4,25
Imeti dober odnos s sodelavci.	4,69	0,51	5	3	5	-1,33	0,76
V kolektivu želim sodelavce, ki me podpirajo in spodbujajo.	4,51	0,63	5	1	5	-1,40	3,35
Sproščeno delovno okolje.	4,53	0,62	5	2	5	-1,18	1,38
Občutek sprejetosti in pripadnosti.	4,53	0,67	5	1	5	-1,62	3,52
Organizacija ponuja dobre možnosti napredovanja znotraj organizacije.	4,27	0,73	4	1	5	-0,91	1,14
Varnost zaposlitve znotraj organizacije.	4,39	0,71	5	1	5	-1,22	2,38
Možnost pridobivanja izkušenj v različnih oddelkih.	3,82	0,88	4	1	5	-0,34	-0,49

Postavka	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Mdn</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>
Nadpovprečno visoka plača.	3,92	0,83	4	1	5	-0,53	0,14
Ugodnosti, ki jih prejmem ob zaposlitvi (službeni avto, telefon, potovanja ...).	3,31	1,00	3	1	5	-0,24	-0,33
Organizacija ponuja možnosti za boljše zaposlitve v prihodnje.	4,17	0,75	4	1	5	-0,78	0,81
Dinamično delovno okolje.	4,03	0,82	4	1	5	-0,79	0,90
Organizacija kot delodajalec je inovativna in uvaja nove delovne prakse in ideje.	3,95	0,81	4	1	5	-0,80	1,00
Organizacija ceni in izkoristi kreativnost.	4,15	0,75	4	1	5	-0,84	1,25
Organizacija proizvaja kakovostne izdelke in izvaja kakovostne storitve.	4,25	0,77	4	1	5	-1,06	1,54
Organizacija proizvaja inovativne izdelke in izvaja inovativne storitve.	3,47	1,01	4	1	5	-0,42	-0,35
Organizacija je usmerjena k strankam.	3,65	1,06	4	1	5	-0,57	-0,13
Družbeno odgovorno ravnanje delodajalca.	4,08	0,89	4	1	5	-1,11	1,40
Možnost prenosa znanja, ki sem ga pridobil/-a med študijem, v širši delovni kolektiv.	3,67	0,96	4	1	5	-0,59	0,01
Možnost uporabe znanja, ki sem ga pridobil/-a med študijem.	3,60	1,06	4	1	5	-0,54	-0,24
Organizacija skrbi za telesno zdravje zaposlenih (brezplačna rekreacija, zdravi prigrizki, ergonomski stoli in mize, možnost masaž, dodatnih zdravstvenih storitev ...).	3,89	0,98	4	1	5	-0,74	0,12
Organizacija skrbi za duševno zdravje zaposlenih (usklajevanje dela z zasebnim življenjem, psihološka podpora, delavnice in programi za promocijo duševnega zdravja ...).	4,14	0,91	4	1	5	-1,19	1,47

Postavka	M	SD	Mdn	min	max	As	Spl
Organizacija nudi možnost fleksibilnega delovnega časa.	4,26	0,8	4	1	5	-0,94	0,60
Organizacija nudi možnost fleksibilnega delovnega okolja.	4,03	1,01	4	1	5	-0,93	0,37

Opomba. As = koeficient asimetričnosti, Spl = koeficient sploščenosti.

Da bi preverile, ali se model petih dimenzij privlačnosti delodajalca z dodanima dimenzijama fleksibilnost in zdravje po T. Mavrič (2023) ustrezno prilega zbranim podatkom, smo izvedle konfirmatorno faktorsko analizo. Rezultati so pokazali, da je prileganje modela po T. Mavrič (2023) nezadovoljivo ($\chi^2(356) = 639,19, p < 0,01$, CFI = 0,809, TLI = 0,809, RMSEA = 0,048, SRMR = 0,070). Ker so faktorji pojasnili relativno majhen delež njihove variance, smo iz nadaljnje analize izločile postavke »Nadpovprečno visoka plača« ($R^2 = 0,06$), »Ugodnosti, ki jih prejmem ob zaposlitvi (službeni avto, telefon, potovanja ...)« ($R^2 = 0,16$) in »Z delom pri organizaciji lahko pridobim izkušnje, ki bodo pomagale pri napredovanju moje kariere« ($R^2 = 0,12$). Omenjene postavke so imele tudi relativno nizke faktorske uteži (nižje od 0,40). Izločitev postavke »Nadpovprečno visoka plača« je dodatno utemeljena z njeno nizko ločljivostjo (IL = 0,24). Zaradi izredno nizke ločljivosti smo se iz analize odločile izločiti tudi postavko »Organizacija nudi možnost fleksibilne lokacije dela« (IL = 0,20). Postavki »Nadpovprečno visoka plača« in »Organizacija nudi možnost fleksibilne lokacije dela« sta prav tako relativno malo prispevali k zanesljivosti celotne lestvice, pokazalo pa se je tudi, da bi se koeficient α za celotno lestvico ob njuni izločitvi zvišal. Podobno bi se ob izbrisu postavke »Z delom pri organizaciji lahko pridobim izkušnje, ki bodo pomagale pri napredovanju moje kariere« zvišal koeficient α za razvojno dimenzijo. Po izločitvi omenjenih štirih postavk so se indeksi prileganja izboljšali do mere, da smo model lahko sprejele kot pogojno zadovoljivega ($\chi^2(253) = 390,49, p < 0,01$, CFI = 0,901, TLI = 0,882, RMSEA = 0,040, SRMR = 0,057). Analizo smo nadaljevale z modificiranim modelom. Po izločitvi omenjenih postavk se je malenkost zvišalo povprečje dosežkov na ekonomski dimenziji ($M_{pred} = 3,98, SD_{pred} = 0,50; M_{po} = 4,18, SD_{po} = 0,53$) in dimenziji fleksibilnost ($M_{pred} = 4,14, SD_{pred} = 0,79; M_{po} = 4,35, SD_{po} = 0,80$), na preostalih dimenzijah ni bilo sprememb. Koeficient α za celotno lestvico je znašal 0,90, za podlestvice pa od 0,63 za ekonomsko do 0,79 za interesno dimenzijo. Nekoliko nižji, kot bi bilo zaželeno, je bil za ekonomsko (0,63) in razvojno dimenzijo

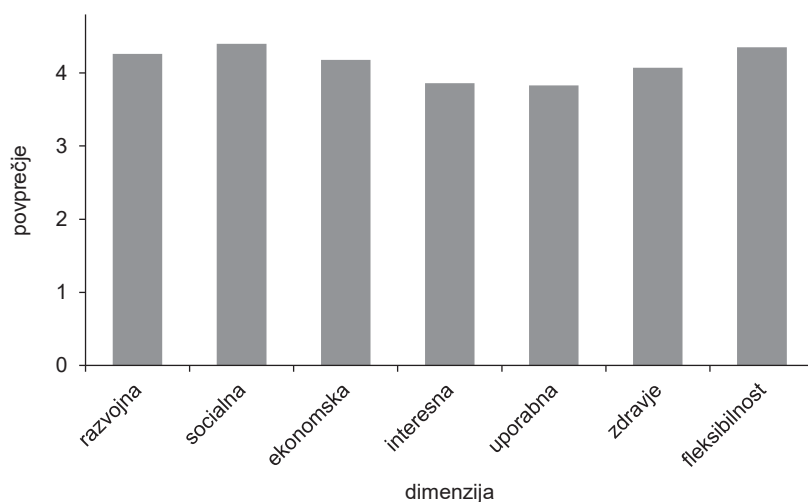
(0,64) ter dimenzijo zdravje (0,68). Kljub temu lahko zanesljivost lestvice glede na namen raziskave v celoti ocenimo kot zadovoljivo.

Kakšnega delodajalca si želijo mladi na prehodu v odraslost?

Kot je razvidno iz slike 1, se zdijo mladim na prehodu v odraslost pri izbiri delodajalca visoko pomembne vse merjene dimenzije. Nobena izmed dimenzij se ni izkazala za statistično značilno pomembnejšo od preostalih ($\chi^2(6) = 6, p = 0,42$). Z zanemarljivo prednostjo sta za mlade najpomembnejši socialna dimenzija in dimenzija fleksibilnost, ki pa jima tesno sledita razvojna in ekonomska dimenzija. Tudi dimenzija zdravja ter uporabna in interesna dimenzija so bile ocenjene kot visoko pomembne.

Slika 1

Povprečja ocen dimenzij privlačnosti delodajalca za mlade na prehodu v odraslost na 5-stopenjski lestvici



Medtem ko med mladimi z različnimi stopnjami izobrazbe glede posameznih dimenzij ni bilo statistično pomembnih razlik, so se med mladimi z različnimi zaposlitvenimi statusi statistično značilne razlike pokazale na uporabni ($\chi^2(3) = 21,39, p < 0,001$) in ekonomski dimenziji ($\chi^2(3) = 10,31, p = 0,016$). Uporabna dimenzija je pri izbiri delodajalca za mlade, ki delajo prek študentskega servisa ($M_{servis} = 4,02, SD_{servis} = 0,67$), statistično

značilno pomembnejša kakor za mlade, ki so redno zaposleni ($M_{\text{zaposleni}} = 3,65$, $SD_{\text{zaposleni}} = 0,72$, $p = 0,029$), ali pa so brezposelni ($M_{\text{brezposelni}} = 3,13$, $SD_{\text{brezposelni}} = 0,80$, $p = 0,012$). Hkrati je uporabna dimenzija pri izbiri delodajalca statistično značilno pomembnejša za samostojne podjetnike ($M_{\text{samostojni}} = 4,48$, $SD_{\text{samostojni}} = 0,50$) kakor za brezposelne mlade ($M_{\text{brezposelni}} = 3,13$, $SD_{\text{brezposelni}} = 0,80$, $p = 0,010$). Ekonomska dimenzija pa je pri izbiri delodajalca statistično značilno manj pomembna za brezposelne ($M_{\text{brezposelni}} = 3,78$, $SD_{\text{brezposelni}} = 0,34$), kakor za redno zaposlene ($M_{\text{zaposleni}} = 4,25$, $SD_{\text{zaposleni}} = 0,48$, $p = 0,023$) in samostojne podjetnike ($M_{\text{samostojni}} = 4,47$, $SD_{\text{samostojni}} = 0,48$, $p = 0,034$).

Izmed 135 mladih na prehodu v odraslost jih je 87 odgovorilo na odprto vprašanje: »*Kateri dejavniki so ti pri izbiri delodajalca najpomembnejši?*« Kot je razvidno iz tabele 2, je skoraj polovica mladih navedla, da so zanje na delovnem mestu najpomembnejši dobri **odnosi** s sodelavci in/ali nadrejenimi, enak delež mladih pa je navedlo, da je zanje najpomembnejši dejavnik pri izbiri delodajalca **plača**. Zajeten delež mladih je navedel tudi, da je pri izbiri delodajalca najpomembnejša **fleksibilnost** bodisi v zvezi z delovnim časom bodisi z lokacijo dela. Približno petina mladih je izpostavila, da je zanje pomembna **klima** v organizaciji, podoben delež udeležencev pa je v svojih odgovorih navedel, da sta zanje pri delodajalcu zelo pomembni možnost **učenja in razvoja**. Nekaj mladih je v svojih odgovorih izpostavilo pomembnost spoštljivega odnosa delodajalca, nekaj pa jih je omenilo pomembnost vsebine dela, ki ga opravljajo. Pri tem so izpostavili, da si želijo zanimivega dela in strokovnih izzivov. V odgovorih smo zasledile tudi, da se nekaterim mladim zdijo pomembne tudi druge ugodnosti, ki jih nudi delodajalec, kot so dopust, možnost izkoristka nadur, stimulacija, nagrade in druge bonitete. Nekaj udeležencev je navedlo, da je zanje pomembna varnost zaposlitve oz. stabilnost delovne organizacije. V nekaj odgovorih so udeleženci zapisali, da je zanje pomembna skladnost med delodajalčevimi in njihovimi osebnimi vrednotami, nekaj pa jih je omenilo pomembnost tega, da delodajalec skrbi za zdravje zaposlenih. Le nekaj mladih je zapisalo, da sta zanje pomembni poštenost in transparentnost delodajalca. Podobno jih je le nekaj omenilo, da je zanje pomemben ugled delodajalca, enako število mladih pa je omenilo pomembnost delovnega časa (npr. »*izmena od 7.00 do 15.00*«). Nekaj odgovorov se je nanašalo na lokacijo dela (npr. »*ne v Ljubljani*«, »*blizu doma*«). Nekateri so omenili še avtonomnost pri delu, inovativnost delodajalca oz. kreativnost pri delu, delodajalčevo podporo zaposlenim in visoko kakovost dela.

Tabela 2

Deleži odgovorov na odprto vprašanje, ki se nanašajo na posamezen dejavnik privlačnosti delodajalca, prikazani po starostnih kategorijah

Dejavnik	prehod	zgodnja	srednja
izziv	11,49	12,86	11,90
skladnost	6,90	0,00	0,00
fleksibilnost	33,33	22,86	4,76
plača	45,98	48,57	28,57
ugled	5,75	7,14	9,52
klima	21,84	22,86	23,81
odnosi	45,98	47,14	33,33
kreativnost	3,45	2,86	2,38
razvoj	18,39	14,29	11,90
avtonomija	4,60	5,71	7,14
transparentnost	6,90	10,00	16,67
spoštovanje	12,64	21,43	16,67
zdravje	6,90	0,00	2,38
lokacija	4,60	7,14	2,38
varnost	8,05	7,14	7,14
kakovost	1,15	0,00	2,38
čas	5,75	8,57	7,14
druge ugodnosti	10,34	1,43	11,90

Opomba. $N_{prehod} = 87$, $N_{zgodnja} = 70$, $N_{srednja} = 42$.

Ali mladi izbirajo drugačne delodajalce kakor starejši?

Razlike med starostnimi skupinami smo preverjale s Kruskal-Wallisovim testom. Statistično značilne razlike med starostnimi skupinami so se pokazale na interesni ($\chi^2(2) = 13,74$, $p = 0,001$) in uporabni dimenziji ($\chi^2(2) = 8,83$, $p = 0,012$). Interesna dimenzija je pri izbiri delodajalca statistično značilno pomembnejša za posameznike v obdobju srednje odraslosti ($M_{srednja} = 4,01$, $SD_{srednja} = 0,55$) kakor za mlade na prehodu v odraslost ($M_{prehod} = 3,86$, $SD_{prehod} = 0,59$, $p = 0,002$), in udeležence v obdobju zgodnje odraslosti ($M_{zgodnja} = 3,87$, $SD_{zgodnja} = 0,64$, $p = 0,008$). Uporabna dimenzija pa je pri izbiri delodajalca statistično značilno pomembnejša za posameznike

v obdobju srednje ($M_{srednja} = 3,97$, $SD_{srednja} = 0,65$) kakor za posameznike v obdobju zgodnje odraslosti ($M_{zgodnja} = 3,62$, $SD_{zgodnja} = 0,84$, $p = 0,009$). Ocene pomembnosti preostalih dimenzij se med posamezniki iz različnih razvojnih obdobj niso statistično značilno razlikovale.

Na odprto vprašanje »Kateri dejavniki so ti pri izbiri delodajalca najpomembnejši?« je odgovorilo 87 mladih na prehodu v odraslost, 70 posameznikov v obdobju zgodnje odraslosti in 42 posameznikov v obdobju srednje odraslosti. Nekateri dejavniki so se v odgovorih vseh treh starostnih skupinah pojavljali približno enako pogosto. Kot je razvidno iz tabele 2, so se odgovori udeležencev v vseh treh starostnih skupinah najpogosteje nanašali na medosebne odnose, ravno tako so odgovori različnih starostnih skupin v približno enaki meri vsebovali omembo pomembnosti klime v delovni organizaciji.

Medtem ko se je **plača** v vseh skupinah izkazala kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri izbiri delodajalca, so jo mladi na prehodu v odraslost in posamezniki v obdobju zgodnje odraslosti v svojih odgovorih omenjali pogosteje kot posamezniki v obdobju srednje odraslosti. Slednji pa so v nasprotju z mlajšimi v svojih odgovorih pogosteje omenjali pomembnost poštenosti in transparentnosti delodajalca ter avtonomije pri delu.

Posamezniki v obdobju zgodnje odraslosti so v svojih odgovorih nekoliko pogosteje kakor udeleženci iz drugih dveh razvojnih obdobj omenjali pomembnost **spoštovanja**. V tej starostni skupini je prav tako nekoliko več udeležencev kot v preostalih dveh skupinah omenilo pomen lokacije dela, npr. »blizu doma« ali »ne v Ljubljani«, in delovnega časa, npr. »izmena od 7.00 do 15.00«. Ugled delodajalca je kot pomemben dejavnik pri izbiri delodajalca omenilo nekoliko več udeležencev iz obdobj zgodnje in srednje odraslosti kakor mladih na prehodu v odraslost.

V odgovorih mladih na prehodu v odraslost in posameznikov v obdobju srednje odraslosti smo nekajkrat zasledile tudi omembo drugih ugodnosti, ki jih ponuja delodajalec, npr. dopusta, nagrad in stimulacije. Za nekaj posameznikov iz teh dveh razvojnih skupin sta pomembni tudi kakovost storitev ali izdelkov, ki jih ponuja oz. proizvaja delovna organizacija, ter podpora zaposlenim v organizaciji. Mladi na prehodu v odraslost so v svojih odgovorih omenjali tudi pomembnost skladnosti vrednot med delodajalcem in njimi samimi ter pomembnost delodajalčeve skrbi za zdravje zaposlenih, česar v odgovorih udeležencev iz drugih dveh starostnih skupin ni bilo zaslediti. Nasprotno od starejših so mladi na prehodu

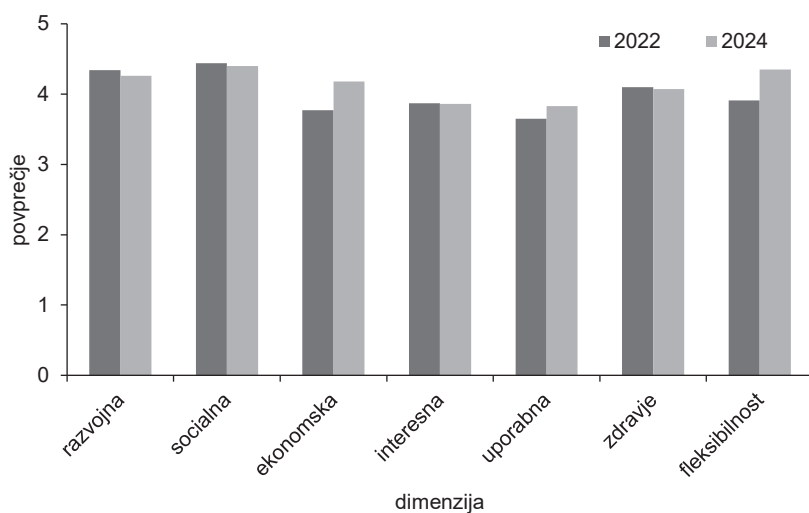
v odraslost v svojih odgovorih pogosteje navajali pomembnost fleksibilnosti ter možnosti učenja in razvoja.

Si mladi pri svojih delodajalcih danes želijo drugačnih stvari kot pred dvema letoma?

Rezultate svoje raziskave smo primerjale z rezultati raziskave T. Mavrič (2023), ki je podatke zbiral v prvih štirih mesecih leta 2022. Bralec naj bo pozoren, da smo v tej raziskavi iz analize izločile štiri postavke, zaradi česar se je povprečje ocen mladih na prehodu v odraslost na ekonomski dimenziji ($M_{pred} = 3,98$, $SD_{pred} = 0,53$; $M_{po} = 4,18$, $SD_{po} = 0,55$) in dimenziji fleksibilnost ($M_{pred} = 4,21$, $SD_{pred} = 0,77$; $M_{po} = 4,35$, $SD_{po} = 0,77$) malenkost zvišalo, na razvojni dimenziji pa se je povprečje malenkost znižalo ($M_{pred} = 4,31$, $SD_{pred} = 0,48$; $M_{po} = 4,26$, $SD_{po} = 0,57$). Poleg tega smo obdobje prehoda v odraslost opredelile drugače kakor v omenjeni raziskavi. Medtem ko je T. Mavrič (2023) v to skupino uvrstila udeležence, stare med 18 in 25 let, smo avtorice, upoštevajoč novejša spoznanja, v skupino mladih na prehodu v odraslost uvrstile udeležence, stare med 18 in 29 let (Arnett, 2014; Zupančič, 2020). Zaradi pomanjkljivih podatkov nismo mogle izračunati, ali so razlike med rezultati te raziskave in rezultati raziskave T. Mavrič (2023) statistično značilno pomembne, zato je primerjava kvalitativne narave.

Slika 2

Primerjava povprečij ocen na dimenzijah privlačnosti delodajalca med letoma 2022 (Mavrič, 2023) in 2024



Kot je razvidno iz slike 2, so mladi na prehodu v odraslost v tej raziskavi pomembnost vseh sedmih dimenzij ocenjevali zelo podobno kakor mladi na prehodu v raziskavi T. Mavrič (2023). Razlike med ocenami so zanemarljive, še največ odstopanj je opaziti na ekonomski dimenziji in dimenziji fleksibilnost, kjer so ocene mladih iz letošnjega vzorca nekoliko višje kot ocene mladih iz vzorca T. Mavrič (2023).

RAZPRAVA

Katere dimenzije privlačnosti delodajalca mladi na prehodu v odraslost ocenjujejo kot najpomembnejše?

Namen raziskave je bil ugotoviti, katere značilnosti delodajalca mladi na prehodu v odraslost v Sloveniji ocenjujejo kot najpomembnejše. Izkazalo se je, da so za mlade na prehodu v odraslost pri izbiri delodajalca pomembne vse dimenzije privlačnosti delodajalca, kar sovpada z ugotovitvami predhodnih raziskav v slovenskem prostoru (Drozg, 2021; Mavrič, 2023). Slednje za delodajalce predstavlja velik izziv, saj morajo za privabljanje in ohranjanje mladega kadra izpolniti širok nabor njihovih pričakovanj.

Mladi so v vprašalniku privlačnosti delodajalca vse dimenzije ocenili kot približno enako pomembne, vendar lahko iz njihovih odgovorov na odprto vprašanje razberemo, da so zanje nekateri dejavniki vendarle nekoliko pomembnejši od drugih. Mladi so v svojih odgovorih najpogosteje izpostavili pomen socialne in ekonomske dimenzije privlačnosti delodajalca. Na delovnem mestu si torej želijo predvsem dobrih odnosov s sodelavci in/ali nadrejenimi ter sproščenega in podpornega delovnega okolja, kar sovpada z ugotovitvami nekaterih predhodnih raziskav (npr. Alniacik in Alniacik 2012; Barbulescu in Vasiluta-Stefanescu, 2022; Berthon idr., 2005; Eger idr., 2019). Mladi na prehodu v odraslost verjetno iščejo podporno okolje, ki omogoča osebni in profesionalni razvoj ter prispeva k njihovi nadaljnji poklicni poti. Morda se mladi danes tudi bolj zavedajo negativnih posledic slabe klime na delovnem mestu ter vpliva slednje na preostala področja njihovega življenja. Poleg tega je za mlade pomembno, da so za svoje delo nagrajeni s primerno visoko plačo ter drugimi finančnimi ugodnostmi, nagradami in bonitetami. Pomen ekonomskega vidika privlačnosti delodajalca se je prav tako pokazal v nekaterih predhodnih raziskavah (npr. Alniacik in Alniacik 2012; Berthon idr., 2005; Sivertzen idr., 2013). Visoko pomembnost ekonomske dimenzije lahko razložimo s potrebo po finančni

stabilnosti, značilno za mlade, ki vstopajo v odraslost, saj imajo v tem času pogosto stroške, povezane z osamosvajanjem. Poleg tega imajo mladi lahko trenutno možnost izbire med različnimi delodajalci, ki jim ponujajo enaka ali zelo podobna delovna mesta – finančni vidik jim tako lahko pomaga pri hitri selekciji med potencialnimi delodajalci.

Za mlade sta ključnega pomena tudi fleksibilnost zaposlitve in možnost razvoja. Mladi pri svojih delodajalcih cenijo možnost fleksibilnega delovnega časa in lokacije. To postavlja v ospredje delodajalce, ki omogočajo delo od doma in drsni delovni čas. Podobne ugotovitve zasledimo tudi v raziskavah drugih avtorjev (npr. Davis, 2024; Deloitte, 2024; Dunbar, 2024; Kislik, 2022). Mladi želijo imeti prilagodljiv delovni čas in kraj dela, kar jim omogoča boljše usklajevanje dela z osebnim življenjem. Obenem je pomembno, da jim njihovo delo omogoča razvoj različnih veščin in kompetenc, ki jim lahko pomagajo pri nadaljnji karieri. Priložnost učenja in možnost nadaljnjega razvoja se je pokazala kot pomembna tudi v raziskavah avtorjev Reis in Lacombe (2016) ter Egerja in sodelavcev (2019). Posamezniki na prehodu v odraslost so pogosto na začetku svoje poklicne poti in torej iščejo delodajalce, ki jim lahko omogočijo karierno rast.

Nekoliko manj pogosto so mladi v svojih odgovorih na odprto vprašanje navajali vidike, ki bi se nanašali na uporabno in interesno dimenzijo privlačnosti delodajalca, so pa tudi ti dve dimenziji v vprašalniku ocenili relativno visoko, kar kaže, da mladi pri izbiri delodajalca najverjetneje upoštevajo tudi vidike teh dveh dimenzij. To pomeni, da pozornost posvečajo tudi priložnostim, ki jih bodo pri delu imeli za uporabo svojega znanja, izkušenj in kreativnosti, s čimer lahko pripomorejo k zagotavljanju visokokakovostnih izdelkov in storitev. Prav tako upoštevajo družbeno odgovorno in pošteno ravnanje delodajalca v odnosu do strank in drugih, pomembno pa se jim zdi tudi, da na delovnem mestu uporabljajo sodobne delovne prakse, načine dela in pripomočke. Pomemben vidik delovnega okolja jim predstavlja tudi dinamičnost in razgibanost dela, ki ga opravljajo.

Nadalje so rezultati pokazali, da ekonomsko dimenzijo redno zaposleni in samozaposleni mladi ocenjujejo kot pomembnejšo kakor brezposelni mladi. Redno in samozaposleni mladi so že deležni rednih prihodkov. Pri presojanju potencialnih delodajalcev zato verjetno velik pomen pripisujejo temu, ali jim ponujajo vsaj primerljive, če že ne večje, ekonomske ugodnosti kakor njihov trenutni delodajalec. Brezposelni mladi, ki so trenutno brez rednih prihodkov, so morda pripravljeni sprejeti tudi zaposlitev z manj

ekonomskimi ugodnostmi. Poleg tega morda pričakujejo, da v okviru svojih prvih zaposlitev ne bodo deležni enakih ekonomskih ugodnosti kot kasneje v svoji karieri.

Rezultati raziskave kažejo tudi, da je uporabna dimenzija privlačnosti delodajalca pomembnejša za mlade, ki delajo prek študentskega servisa ali so brezposelni, kakor za mlade, ki so redno zaposleni ali so samostojni podjetniki. Mladi, ki delajo prek študentskega servisa, si verjetno želijo delati na svojem strokovnem področju in pri delu uporabljati znanje, ki ga pridobivajo v okviru študija. Na drugi strani pa že zaposleni mladi morda delajo zunaj področja, na katerem so se formalno izobraževali, ali pa pri delu uporabljajo druga znanja in veščine, zaradi česar uporabi znanja, pridobljenega pri študiju, pri delu ne pripisujejo enakega pomena kakor mladi, ki še študirajo. Mladi, ki so trenutno brezposelni, pa so verjetno v iskanju svoje prve zaposlitve. Medtem ko si najverjetneje želijo zaposlitve znotraj področja, na katerem so se izobraževali, imajo po drugi strani na trgu dela več možnosti, če so pripravljeni sprejeti delo zunaj svojega strokovnega področja, zaradi česar lahko pri izbiri delodajalca tej dimenziji pripisujejo manjši pomen.

»Digitalni domorodci« so za razliko od predhodnih generacij odraščali z dostopom do interneta. Odraščanje v tehnološko nasičenem okolju je pomembno oblikovalo njihov pogled na svet in pripevalo k splošno višjim pričakovanjem mladih, predvsem v zvezi z njihovimi poklicnimi ambicijami, ki pogosto presegajo ambicije prejšnjih generacij (Jayatissa, 2023). Mladi si v primerjavi s svojimi starši ne želijo le doseči več, temveč več zahtevajo tudi od svojih delodajalcev. Pri izbiri delodajalca tako upoštevajo različne dejavnike, saj poskušajo oceniti, kakšno vlogo bo imelo delo v neki organizaciji v kontekstu njihovega življenja. Zato je ključnega pomena, da se delodajalci znajo predstaviti kot privlačni z več različnih vidikov, tj. da ne obljublajo denimo le (dovolj visoke) plače, temveč delo, ki se opravlja v prijetnem okolju, omogoča učenje in razvoj, je fleksibilno in proizvaja kakovostne izdelke oz. storitve.

Kakšna je razlika med pomembnostjo posameznih dimenzij privlačnosti delodajalca med mladimi na prehodu v odraslost in starejšimi delovno aktivnimi udeleženci?

Med mladimi in starejšimi so se pokazale razlike na dveh dimenzijah privlačnosti delodajalca, tj. interesni in uporabni, ki sta pri izbiri delodajalca pomembnejši za starejše v primerjavi z mlajšimi. Razlike v interesni

dimenziji so se pokazale tudi v drugih raziskavah (npr. Alniacik in Alniacik, 2012; Reis in Lacombe, 2016). Iz rezultatov izhaja, da imata s starostjo pri izbiri delodajalca vedno večjo vlogo možnost uporabe svojega znanja in družbeno odgovorno ravnanje delodajalca, obenem pa pomen pridobivanja kakovost delodajalčevih izdelkov/produktov ter priložnost za uporabo kreativnosti in implementacijo novodobnih delovnih praks. Medtem ko si mladi, ki šele vstopajo na trg dela, najverjetneje želijo različnih izkušenj, s katerimi bi lahko znanje in veščine za opravljanje dela šele pridobili oz. jih ustrezno razvili, je za starejše pri izbiri delodajalca verjetno pomembno, da jim ta omogoča uporabo znanja in veščin, ki so pri njih že razvite. Starejši zaposleni si ravno tako verjetno želijo delodajalca, ki je po kakovosti na enaki ali višji ravni kakor njihov trenutni ali predhodni delodajalec, pri čemer mladi zaposleni o teh vidikih verjetno razmišljajo manj.

Ali se je od zadnje slovenske raziskave o vlogi dejavnikov privlačnosti delodajalca, izvedene leta 2022 (Mavrič, 2023), kaj spremenilo?

Izkazalo se je, da mladi na prehodu v odraslost dimenzije privlačnosti delodajalca vrednotijo zelo podobno kot pred dvema letoma, saj so naši rezultati zelo podobni ugotovitvam T. Mavrič (2023). Ugotovitve torej kažejo, da se pomembnost različnih dimenzij pri izbiri delodajalca v zadnjih dveh letih ni bistveno spremenila. To kaže na relativno stabilnost preferenc mladih na prehodu v odraslost kljub naraščanju potrebe po mladih kadrih in večji izbiri delodajalcev na trgu dela. Opaziti je zanemarljiva odstopanja na ekonomski dimenziji in dimenziji fleksibilnost, kjer so ocene mladih iz letošnjega vzorca nekoliko višje kot ocene mladih iz vzorca T. Mavrič (2023). Iz tega izhaja, da je za mlade pri iskanju delodajalca vse pomembnejša fleksibilnost dela, kar lahko kaže nadaljevanje trenda naraščanja dela na daljavo, ki se je začel v času pandemije. Prav tako mladim vedno pomembnejši kriterij presojanja privlačnosti delodajalca predstavljajo finančne ugodnosti. To lahko pomeni, da imajo mladi na trgu dela trenutno dovolj izbire in lahko izbirajo delodajalce glede na to, kateri jim ponuja več finančnih ugodnosti. Pomembnost ekonomske dimenzije in fleksibilnosti v obeh raziskavi je lahko tudi znak aktualnih družbenoekonomskih razmer, kot so inflacija in naraščajoče cene življenjskih potrebščin, kar bi lahko prispevalo k potrebi mladih po finančni stabilnosti in prilagodljivih oblikah dela. Zaključili bi lahko, da trenutne preference mladih potrjujejo trende, ki so bili prisotni že leta 2022.

Pri tem moramo poudariti, da je primerjava kvalitativna in je otežena zaradi izločitve dveh postavk pri ekonomski dimenziji in ene postavke pri dimenziji fleksibilnost, poleg tega smo obdobje mladosti na prehodu v odraslost definirale drugače kot T. Mavrič (2023), in sicer smo v vzorec vključile mlade, stare do 29. leta, medtem ko je T. Mavrič za mejo obdobja vzela 25. leto starosti.

Omejitve raziskave

Naša raziskava ima nekaj omejitev, med katerimi je najizrazitejša metodološka pomanjkljivost uporabljenega vprašalnika. Čeprav je pripomoček visoko notranje zanesljiv, to ne drži za posamezne lestvice, struktura vprašalnika pa se na slovenskem vzorcu ni potrdila. Model je bil pogojno sprejemljiv le ob izločitvi nekaterih postavk in premiku nekaterih k drugim lestvicam. Predlagamo ponoven prevod vprašalnika za slovenski prostor in psihometrično analizo prevedenega pripomočka. Prav tako bi bilo glede na spremembe trendov od leta 2005, ko je bil vprašalnik razvit, smiselno posodobiti postavke, razmisliti o drugačni faktorski strukturi ter dodati nove dimenzije, kot sta fleksibilnost in hibridno delo.

Druga pomanjkljivost je, da je bil podvzorec mladih na prehodu v odraslost relativno majhen, kar omejuje možnost reprezentativnih ugotovitev za celotno populacijo mladih. V prihodnjih raziskavah bi bilo koristno ciljno proučiti specifične razvojne skupine za pridobitev natančnejših rezultatov.

Pomembno omejitev predstavlja tudi pomanjkanje podatkov o stroki ali področju izobraževanja in dela udeležencev. Preference glede privlačnosti delodajalcev so pogosto povezane s specifičnimi zahtevami in vrednotami poklicnih področij. Posamezniki v medicini npr. morda bolj cenijo stabilnost zaposlitve in kakovost delovnega okolja, medtem ko fizični delavci morda dajejo prednost pravični plači in varnosti pri delu. Zaradi pomanjkanja teh podatkov analiza ni zajela potencialnih razlik med poklicnimi skupinami, kar zmanjšuje uporabnost rezultatov za delodajalce. Nekatere postavke vprašalnika bi lahko bile bolj prilagojene različnim strokovnim ozadjem in ravnam izobrazbe udeležencev. Postavka *»Možnost prenosa znanja, ki sem ga pridobil/-a med študijem v širši delovni kolektiv«* je lahko tako manj relevantna za fizične delavce ali tiste brez formalne izobrazbe na posameznem področju. Prav tako ima koncept *»fleksibilen delovni čas«* različen pomen za različne poklice. Takšne prilagoditve bi omogočile relevantnejše ocenjevanje preferenc zaposlenih iz različnih poklicnih skupin.

ZAKLJUČEK

Ključna ugotovitev naše raziskave je, da so za mlade na prehodu v odraslost v Sloveniji pomembne vse dimenzije privlačnosti delodajalca. To za delodajalce predstavlja izziv, saj morajo za privabljanje in ohranjanje mladega kadra poskrbeti za več različnih aspektov dela, delovnega mesta in organizacijske klime. Mladim morajo omogočiti kakovostne, podporne in sodelovalne delovne odnose, možnosti za razvoj in uporabo znanja, sproščeno in dinamično delovno okolje z različnimi izzivi, hkrati pa morajo pri delu zagotoviti čim večjo fleksibilnost, konkurenčno plačo in druge finančne ugodnosti ter možnosti za karierno napredovanje. Te ugotovitve so pomembne tako za delodajalce, kadrovske službe kot tudi za mlade iskalce zaposlitve. Delodajalci lahko z ustrezno prilagoditvijo svojih delovnih okolij v skladu z ugotovitvami raziskave pridobijo konkurenčno prednost pri privabljanju in zadrževanju mladih. S prilagoditvijo svojih kadrovskega praks in politik pa lahko izboljšajo svojo privlačnost za mlade, kar lahko vodi do večje delovne uspešnosti, s prepoznavnostjo delodajalca pa se bo povečala tudi priložnost za pridobivanje najbolj kakovostnega kadra na trgu dela. Ključno je, da delodajalci skrbijo za pozitivno delovno klimo in dobre odnose na delovnem mestu ter vlagajo v razvoj svojih zaposlenih. Pomembno pa je tudi, da znajo svoje prednosti mladim ustrezno predstaviti. Delodajalci lahko nekatere izmed vidikov, ki so pomembni za mlade (npr. ekonomske ugodnosti, fleksibilnost), izpostavijo že v opisu delovnega mesta, v nadaljnjih fazah zaposlitvenega postopka pa lahko kandidatom poskusijo čim nazorneje orisati delovno okolje, ki jim ga nudijo. Koristno je lahko, da mladi dobijo informacije o delovnem okolju od že zaposlenih ali svojih potencialnih nadrejenih. Mladim lahko delodajalci predstavijo tudi načrt, iz katerega bo razvidno, kako se bodo v okviru dela pri posameznem delodajalcu lahko poklicno in osebno razvili, kakšne veščine in kompetence pridobili ter kako bodo lahko napredovali. Mladi iskalci zaposlitve pa lahko ugotovitve te raziskave uporabijo za lažje usmerjanje svojih iskanj in izbiri delodajalcev, ki ustrezajo njihovim vrednotam in pričakovanjem. Na ugotovitve te raziskave se lahko naslonijo predvsem delodajalci, ki želijo svoje dejavnosti za privabljanje kadra prilagoditi tako, da bodo privlačni za mlade, ki šele vstopajo ali pa so nedavno vstopili na trg dela.

Reference

- 1KA (Verzija 23. 6. 2000) [programska oprema]. (2023). Fakulteta za družbene vede. <https://www.1ka.si>
- Alniacik, E. in Alniacik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ambler, T. in Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469–480. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>
- Arnett, J. J. (2007). Emerging adulthood: What is it, and what is it good for? *Child Development Perspectives*, 1(2), 68–73. <https://doi.org/10.1111/j.1750-8606.2007.00016.x>
- Arnett, J. J., Žukauskienė, R. in Sugimura, K. (2014). The new life stage of emerging adulthood at ages 18–29 years: Implications for mental health. *The Lancet Psychiatry*, 1(7), 569–576. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(14\)00080-7](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(14)00080-7)
- Barbulescu, F. M. in Vasiluta-Stefanescu, M. (2022). Employer branding operationalization: Identification and validation of an employer attractiveness scale. *Revista Universitara de Sociologie*, 18, 224–234.
- Berthon, P., Ewing, M. in Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Buitek, E. K., Kaliyeva, S. A., Turginbayeva, A. N., Meldakhanova, M. K. in Shaiikh, A. A. (2023). How much does an employer's attractiveness matter to youth employment? Evidence from a developing country. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(1), 258–283. <https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2023-0086>
- Cable, D. M. in Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Davis, P. (4. 6. 2024). *10 Things Young People Look for in Employers*. Youth Employment UK. <https://www.youthemployment.org.uk/10-things-young-people-look-for-in-employers/>
- Deloitte. (2024). *Gen Z and millennial survey 2023*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>
- Drozg, T. (2021). *Vloga elementov privlačnosti in ugleda delodajalca v nameri prijave na prosto delovno mesto med šolajočimi na elektro smeri* [magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta]. Repozitorij univerze v Ljubljani. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=141426&lang=slv>
- Dunbar, C. (23. 5. 2024). *What Gen Z and Millennials Look For In The Workplace*. Office Insight. <https://officeinsight.co.uk/blog/what-gen-z-and-millennials-look-for-in-the-workplace/>
- Eger, L., Mičič, M., Gangur, M. in Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>

- Eurofound (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M. in Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Hendriks, M. (2016). *Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: Clarifying the concepts* [magistrsko delo]. University of Twente, Enschede. https://essay.utwente.nl/71211/1/hendriks_MA_bms.pdf
- Hofer, T., Spiess, T., Ploder, C. in Bernsteiner, R. (2024). Understanding employer attractiveness for Generation Z in the IT Industry. *European Journal of Management Issues*, 32(1), 21–29. <https://doi.org/10.15421/192403>
- Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z – A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179–186. <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
- Jiang, T. in Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110. <https://doi.org/10.1108/174687711111105686>
- Kislik, L. (28. 1. 2022). *What Do Newer Generations Of Employees Want, And Can Your Business Adjust?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/lizkislik/2022/01/28/what-do-newer-generations-of-employees-want-and-can-your-business-adjust/>
- Lavrič, M. in Deželan, T. (ur.). (2021). *Mladina 2020: položaj mladih v Sloveniji*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, Založba Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-475-0>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46, 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- Mavrič, T. (2023). *Vloga dejavnikov privlačnosti delodajalca in menjave zaposlitve pri privabljanju in zadrževanju kadra* [magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta]. Repozitorij Univerze v Ljubljani. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=152061&lang=slv>
- Mejaš, U., Ruzzier, M. in Škerlavaj, M. (2014). Stereotipi o medgeneracijskem sodelovanju v podjetjih. *Naše gospodarstvo*, 60(3–4), 34–45. <https://doi.org/10.7549/ourecon.2014.3-4.04>
- Milošević Zupančič, M. (b. d.). *Ste delodajalec po meri mladih?* *HR&M*, 9(48). <https://www.hrm-revija.si/ste-delodajalec-po-meri-mladih>
- Psihologijadela (17. 1. 2024). *Z vašim mnenjem do boljšega delovnega okolja: ste pripravljeni narediti razliko?* Psihologija dela. <https://psihologijadela.com/2024/11/18/z-vasim-mnenjem-do-boljsega-delovnega-okolja-ste-pripravljeni-narediti-razliko/>
- Puri, D. (2018). Developing the scale to measure employer attractiveness. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati*, 3(3), 99–123. <https://doi.org/10.26397/eai1584040923>
- R Core Team. (2022). R: A language and environment for statistical computing. *R Foundation for Statistical Computing*. <https://www.R-project.org/>

- Reis, G. G. in Lacombe, B. M. B. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista De Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- RStudio Team. (2020). RStudio: Integrated Development for R. RStudio, PBC. <http://www.rstudio.com/>
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R. in Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Statistični urad Republike Slovenije (27. 9. 2024). *Mesečna stopnja anketne brezposelnosti* 3,3 %. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/13126>
- Zupančič, M. (2020). Predmet in zgodovina razvojne psihologije. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (1. zv., str. 8–31). Znanstvena založba Filozofske fakultete.