

MLADA ROKA TRGA (DELA)

Psihologija poklicnih pričakovanj, predstav
in sprememb

Uredil Žan Lep

Mlada roka trga (dela)

Psihologija poklicnih pričakovanj, predstav in sprememb

Urednik: Žan Lep

Recenzenta: Saša Cecič Erpič, Marko Polič

Lektor: Milan Žlof

Tehnično urejanje in prelom: Eva Vrbnjak

Založila: Založba Univerze v Ljubljani

Za založbo: Gregor Majdič, rektor Univerze v Ljubljani

Izdala: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani

Za izdajateljico: Mojca Schlamberger Brezar, dekanja Filozofske fakultete

Tisk: Birografika Bori, d. o. o.

Ljubljana, 2026

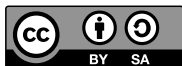
Prva izdaja

Naklada: 150 izvodov

Cena: 29,90 €

Monografija je izšla s podporo Javne agencije za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (ARIS).

To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna licenca (izjema so fotografije). / This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (except photographs).



Prva e-izdaja. Publikacija je v digitalni obliki prosto dostopna na <https://ebooks.uni-lj.si/ZalozbaUL>

DOI: 10.4312/9789612977917

Kataložna zapisa o publikaciji (CIP) pripravili v
Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

Tiskana knjiga

COBISS.SI-ID=271123971

ISBN 978-961-297-792-4

E-knjiga

COBISS.SI-ID=271121923

ISBN 978-961-297-791-7 (PDF)

Kazalo vsebine

Krasni iztirjeni svet	7
-----------------------	---

1 TEORETSKE PERSPEKTIVE O MLADIH NA TRGU DELA

Kdo so predstavniki generacije Z – psihološki in razvojni pogled na mlade zaposlene v letu 2025	15
<i>Eva Boštjančič</i>	

Izobraževanje za nove generacije	37
<i>Boris Popov in Žan Lep</i>	

Državljanstvo na delovnem mestu: najprej služba, potem družba?	57
<i>Žan Lep, Žiga Mekiš Recek in Boris Popov</i>	

2 PREDSTAVE MLADIH O TRGU DELA

Katero pot bom izbral? Dejavniki, prepričanja in vplivi, ki oblikujejo odločitve devetošolcev o izbiri srednje šole	77
<i>Janez Mohar in Lara Tušek</i>	

Kako mladi vidijo karierni uspeh? Več kot le denar in položaj	111
<i>Neža Hrovat in Andreja Gregorič</i>	

Ali mladi od dela pričakujejo le denar? Dejavniki zadovoljstva mladih Slovencev na delovnem mestu	149
<i>Urška Ruter, Zala Košiček in Nika Leskovar</i>	

Do prve zaposlitve skozi vrata zaposlitvenih oglasov: kaj pa, če so zaprta? Analiza prilagojenosti zaposlitvenih oglasov mladim izobraženim iskalcem zaposlitve	171
<i>Taja Basaj, Anja Bočko in Pina Jakoš</i>	

S trebuhom za kruhom: želja in motivi mladih Slovencev za iskanje zaposlitve v tujini	195
<i>Laura Fatur, Gaja Osojnik Medvešček in Ana Pušnik</i>	

3

IZZIVI NA POSAMEZNIH PODROČJIH DELA

- Poslanstvo ali plačilo? Motivacija, prednosti, izzivi in promocija zaposlitve v nevladnih organizacijah v mladinskem sektorju** 227

Mojca Čeh, Martin Peterka Skobe in Tjaša Prezelj

- Študentske delovne izkušnje: investicija v prihodnost ali izguba časa?** 253

Tjaša Brulc, Urška Filipič in Špela Tonkli

- Izzivi, sanje in priložnosti: stališča mladih do podjetništva v Sloveniji** 279

Urša Jamnik, Nika Pregelj in Lara Žvanut

- Ali podjetja razumejo mlade nadarjene? Analiza potreb, motivacije in pričakovanj** 299

Anja Metlikovec, Nika Strnad in Iris Žiberna

- Od ideala do realnosti: razkrivanje pogledov mladih zdravnikov in študentov medicine v javnem zdravstvu** 331

Dora Mališ, Tinkara Primec in Nina Šajt Dub

- Tudi vas skrbi uporaba umetne inteligence na šoli? Dejavniki zaskrbljenosti v povezavi z umetno inteligenco pri mlajših in starejših srednješolskih učiteljih** 355

Nika Verbič, Sara Holjević in Ana Koščak

4

IZZIVI ZA DELODAJALCE

- Družbena omrežja – učinkovito orodje za delodajalce ali ovira za iskalce zaposlitve?** 375

Dora Podbrežnik, Janja Horvat in Manca Dremelj

- Kaj naj stori šef, ko zaposlena postane mati? Pozitivne oblike vedenj nadrejenih in delovna zavzetost slovenskih delavk p o porodniškem dopustu** 397

Lina Buršič, Lina Kovač in Karolina Marc

Boj za talente: kako postati delodajalec po meri mladih?	417
<i>Laura Šinkovec, Katja Berčič in Lara Krajncič</i>	
Mladi zaposleni skozi oči izkušenih: mnenja starejših zaposlenih o mlajših generacijah na trgu dela	445
<i>Lara Zager in Anamarija Bratina Novak</i>	
Stvarno kazalo	471

Krasni iztirjeni svet

V dneh, ko pišem te vrstice, poskušamo študenti in zaposleni na dveh oddelkih za psihologijo, na dveh največjih javnih univerzah v državi, iz medijev izvedeti, ali bo izvedba našega študijskega programa v prihodnjem študijskem letu še vedno ustrezno financirana. To pomeni, da poskušamo iz izjav, ki jih je iz odločevalcev uspela izbezati novinarka – ne oddelek, fakulteta, univerza ali študenti, ki s(m)o na prepihu – ugotoviti, ali bodo naši študenti sploh lahko zaključili študij, ki so ga kot eni najuspešnejših slovenskih dijakov, cvetober slovenske mladine, pred nekaj kratkimi leti izbrali s seznama izmed stotine drugih, ki so jim vsi po vrsti bili na voljo in se tako usposobili za želeni poklic. Verjamem, da jih veliko psihologije ni izbralo zaradi visokih plač ali družbenega ugleda, ki bi ga poklic psihologa prinašal, ampak zato, ker jih človek in njegovo (bolj ali manj prilagojeno) vedenje iskreno zanima. Saj veste, kot so nam od malih nog govorili starši, tete, dedki in učiteljice: pridno se uči, da boš imel lepe ocene, potem boš lahko izbral, kar boš želel. In če boš izbral nekaj, kar te veseli, ne boš delal niti dneva ...

Pa pogledjmo še onkraj našega vrtička. V dneh, ko pišem te vrstice, v naši soseščini fantje čakajo v vrstah, da bi zdravniki ocenili njihovo pripravljenost na vstop v vojsko. Pa ne prostovoljen. Po dobrih dveh desetletjih evropske države ponovno uvajajo naborništvo in le upamo lahko, da novo usposobljenih »pravih moških« ne bo treba pošiljati na pomoč prijateljem na severu. Tistim, ki v teh dneh, prav tako v medijih, spremljajo število vojakov, ki jih zaveznice na Grenlandiji nameščajo zato, da pošljejo sporočilo.

V dneh, ko pišem te vrstice, se naša vlada ne ukvarja le z odločanjem o tem, ali na Grenlandijo pošljemo enega ali dva častnika. Poslati morajo še eno sporočilo. Odgovor o tem, ali bomo sodelovali v tako imenovanem

Odboru za mir. Odboru, ki ga je ustanovil avtokrat, ki mu vsa Evropa poskuša sporočiti, naj ne grabi po tujem. Odboru, ki bo nadziral »največjo in najboljšo« obnovo v zgodovini – obnovo, s katero bodo območja, na katerih trupla umrlih v genocidu še niso hladna, spremenili v mondeno letovišče. Sprašujem se, če bo tam na voljo francosko vino. Na ameriških mizah, upa avtokrat, ga bo manj, saj si je Francija, ki pri načrtovanju obnove ne želi sodelovati, prislužila višje carine.

Kakorkoli obrnemo, ta svet postaja vse bolj iztirjen. Konec je z liberalno demokracijo, pravi nek avtokrat z manjšim dosegom. In konec s predvidljivim svetom, v katerem se učiš, da boš imel lepe ocene, da boš izbral, kar boš želel in potem ne boš delal niti dneva. Negotovost se je zavlekla v vse pore našega obstoja in zaudarja iz zgornjih odstavkov: izobraževanje, gospodarstvo, vojna ...

V dneh, ko pišem te vrstice, je knjiga, ki je pred vami – po nenavadni igri usode in ne kakšni občudovanja vredni zmožnosti vpogleda v prihodnost – še bolj aktualna kot takrat, ko so avtorji sedeli pred praznim listom papirja in skušali zapisati svojo prvo besedo. Mladi ljudje, ki so pod mentorstvom prof. dr. Eve Boštjančič na seminarju pri predmetu Organizacijska psihologija, na enem svojih zadnjih predmetov, preden se podajo v širni svet, na trg dela, razmišljali o tem, kako je ta prilagojen zanje, za mlade.

Psihologija razume, da človeka in njegovih (poklicnih) pričakovanj in predstav ne moremo razumeti izven okvirja družbenih sprememb. Delo je namreč le ena od človekovih dejavnosti, delovne organizacije pa le eden od socialnih sistemov, ki se skušajo na prepihu prilagoditi zahtevam trga in vsakokratni družbeno-politični realnosti. Monografija *Mlada roka trga (dela): psihologija poklicnih pričakovanj, predstav in sprememb* zato skuša celostno predstaviti problematiko psihološkega razvoja mladostnikov in mladih na prehodu v odraslost z vidika poklicnih izbir in pojmovanj, povezanih z delom, umeščenih v kontekst spreminjajočega se sveta.

Organizirana je v štiri vsebinske sklope. V prvem avtorji predstavijo teoretske perspektive o mladih na trgu dela in s tem postavijo okvir za razumevanje in osmišljanje raziskovalnih izsledkov, ki sledijo. Eva Boštjančič predstavi predstavnike generacije Z, njihove psihološke in razvojne značilnosti ter to, kako te značilnosti določajo njihovo delo danes in v prihodnje. V drugem poglavju Boris Popov in Žan Lep razmišlja o tem, kako se pod vplivom družbenih sprememb ter razvoja tehnologije spreminja izobraževanje za generacije, ki še prihajajo. Pri tem ugotavlja, da izobraževanje ni

več enkrat en dogodek, temveč kontinuiran proces vseživljenjskega prilagajanja spremembam v delovnem okolju. V tretjem poglavju pa se Žan Lep, Žiga Mekiš Recek in Boris Popov še močneje naslonimo na predpostavko, da razvoja mladih, tudi na področju poklicnih odločitev in kariernih poti, ne moremo razumeti ločeno od družbenega konteksta, v katerem odraščajo. Skozi perspektivo državlanskega udejstvovanja na delovnem mestu skušamo pokazati, da mladi v spreminjajočem se svetu niso pasivni in apatični opazovalci, ampak si želijo dejavne vloge pri njegovem spreminjanju na bolje. Pri tem jim lahko delovne organizacije služijo kot prostori državlanske socializacije ali poligon za preizkušanje novih načinov udejstvovanja, ki krepijo njihovo samoučinkovitost, tako na področju državljanstva kot dela, ki ga opravljajo.

Trem teoretičnim poglavjem sledi 15 poročil o izsledkih empiričnih študij, ki jih podpisujejo mladi na prehodu v odraslost. Avtorice in avtorji, ki so pri izboru raziskovalnih vprašanj izhajali iz svojih zanimanj in potreb svojih vrstnikov. V tem smislu je monografija še bolj dragocen prispevek, ki ne ponuja le odgovorov na raziskovalna vprašanja, ampak (bodoče) psihologe pripravlja na vseživljenjsko iskanje odgovorov na vprašanja lastnega védenja in bivanja.

V drugem delu monografije se avtorji tako posvečajo predstavam, ki jih imajo mladi o trgu dela. Janez Mohar in Lara Tušek začneta zgodaj in raziskujete dejavnike, ki oblikujejo odločitve devetošolcev o izbiri srednje šole. Neža Hrovat in Andreja Gregorič ugotavljata, da karierni uspeh mladih danes ni (več?) omejen le na družbeni položaj in denar, ki ga zaposlitev prinaša. Urška Ruter, Zala Košiček in Nika Leskovar omenjene izsledke dopolnijo z ugotovitvami o dejavnikih zadovoljstva mladih na delovnem mestu. Tudi one zaključujejo, da denar ni edini način za zviševanje zadovoljstva in izpostavijo pomen ustreznih psiholoških intervencij.

Pri tem se sicer poraja vprašanje o prilagojenosti trga dela tem predstavam in pričakovanjem mladih o uspehu ter načinih za doseganja zadovoljstva na delovnem mestu. Nanj skušajo vsaj deloma odgovoriti Taja Basaj, Anja Bočko in Pina Jakoš, ki so raziskovale, kako dobro so mladim iskalcem zaposlitve prilagojeni zaposlitveni oglasi. Žal so ugotovile, da ti le redko vsebujejo informacije, ki so pomembne za mlade iskalce zaposlitve.

Ta vsebinski sklop zaokroža še raziskava o željah in motivih mladih za iskanje zaposlitve v tujini, ki jo podpisujejo Laura Fatur, Gaja Osolnik Medvešček in Ana Pušnik. V poglavju avtorice izpostavijo dejavnike, ki mlade

spodbujajo k delovnim migracijam, pa tudi tiste, ki mlade zadržujejo doma. In prav ti so v globaliziranem svetu, ki ga zaznamuje beg možganov s periferije, še toliko bolj dragoceni ne le za zaposlovalce, ampak tudi politiko, ki naj podpira gospodarski in družbeni razvoj (celotne) Slovenije.

V tretjem delu monografije avtorji obravnavajo izzive, s katerimi se srečujejo mladi zaposleni v posameznih gospodarskih sektorjih, ki zaradi svojih specifik zahtevajo posebno obravnavo. Tukaj boste lahko brali o motivaciji mladih za delo v nevladnih organizacijah mladinskega sektorja ter prednostih in slabostih, ki jih pri delu v tem marginaliziranem, in pogosto demoniziranem, sektorju zaznavajo mladi – poglavje podpisujejo Mojca Čeh, Martin Peterka Skobe in Tjaša Prezelj. Predpostavko o študentskem delu kot investiciji v prihodnost preizprašujejo Tjaša Brulc, Urška Filipič in Špela Tonkli, ki ugotavljajo, da različni vidiki študentskega dela prispevajo k višji samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve. S tem nudijo podporo prepričanju marsikaterega študenta (in delodajalca) o pomembnosti praktičnih delovnih izkušenj v času šolanja in želji po njihove večji zastopanosti. Urška Jamnik, Nika Pregelj in Lara Žvanut predstavljajo izsledke raziskave o stališčih mladih do podjetništva, Anja Metlikovec, Nika Strnad in Iris Žiberna pa se sprašujejo, če podjetja sploh razumejo mlade nadarjene in njihove potrebe. Iz obeh poglavij lahko zaključimo, da bi mogel šolski sistem bolj(e) krepiti podjetniške kompetence mladih, podjetja pa omogočati več dela na kompleksnih projektih, ki nadarjenim mladim predstavljajo izziv in omogočajo avtonomijo pri delu. Morda pa so to lahko prav tista podjetja, ki jih ustanovijo in prevzemajo mladi ...

Še en sektor, za katerega se zdi, da je vse bolj razpet med fetišizacijo in razvrednotenjem, je javno zdravstvo. Z uporabo fokusnih skupin z mladimi zdravniki so Dora Mališ, Tinkara Primec in Nina Šajt Duh ugotovljale, kako si to dvojnost osmišljajo oni sami in kakšni so njihovi obeti za prihodnost. S tem avtorice odpirajo tudi prostor za širši razmislek o družbenih spremembah, saj odločitve posameznikov prispevajo h krhkosti ali stabilnosti družbenih sistemov. In ko govorimo o družbenih spremembah, nikakor ne moremo mimo zaskrbljenosti, povezane z obstojem in uporabo umetne inteligence. Nika Verbič, Sara Holjevič in Ana Koščak zato predstavijo dejavnike, ki prispevajo k višji zaskrbljenosti v povezavi z umetno inteligenco pri srednješolskih učiteljih.

Ker odgovornosti za prilagajanje družbenim spremembam ne bi bilo pošteno zvaliti zgolj na mlade, saj ti tudi niso edini, ki se soočajo z novimi

težavami, monografijo vsebinsko zaokroža sklop štirih poglavij, v katerih avtorice obravnavajo izzive, s katerimi se srečujejo delodajalci. Dora Podbrežnik, Janja Horvat in Mojca Dremelj raziskujejo, kako učinkovito orodje za delodajalce so družbena omrežja; Lina Buršič, Lina Kovač in Karolina Marc pa ponujajo nekaj predlogov pozitivnih vedenj, ki se jih lahko lotevajo nadrejeni, ki želijo zaposlenim, ki se vračajo z materinskega dopusta, olajšati vrnitev na delo ter prispevati k njihovi višji delovni zavzetosti. Lara Zager in Anamarija Bratina Novak mlade zaposlene predstavitve skozi oči njihovih starejših kolegov, pri čemer se ne ukvarjata s pravilnostjo takšnih zaznav. Te namreč sploh niso pomembne, saj so prav lastne predstave, pravilne ali napačne, tiste, ki na delovnem mestu določajo naše odnose z drugimi. Ker pa nikakor ne drži, da so mladi homogena skupina, slabša od tistih, ki so prišli pred njimi, Laura Šinkovec, Katja Berčič in Lara Krajncič raziskujejo, kako lahko delodajalci postanejo bolj zaželeni v borbi za talente. To namreč ne prispeva le k višji uspešnosti podjetja, ki na vse bolj tekmovalnem trgu dela izbira najboljši kader, ampak tudi k zadovoljstvu in psihološkemu blagostanju mladih zaposlenih.

Kot lahko zaključimo iz tega orisa, monografijo odlikujejo eklektičnost vsebinskih poudarkov, metodološka bogatost, predvsem pa praktična uporabnost. Vsa poglavja namreč sledijo enaki strukturi, ki vodi k izpeljavi konkretnih predlogov za delo v praksi. S tem želimo knjigo približati ne le raziskovalcem, ki se ukvarjajo z vprašanji dela, zaposlovanja in mladih, ampak tudi praktikom in mladim samim, za katere upamo, da bodo skozi predstavljene refleksije časa, v katerem živijo, našli usmeritve, koristne za lastno prihodnost.

Preden pod naše skupno delo potegnem črto in se vrnem k zaskrbljenosti glede možnih prihodnjih izidov današnjega turbulentnega družbenega dogajanja, se želim zahvaliti vsem, brez katerih monografije ne bi bilo. Najprej hvala prof. dr. Evi Boštjančič, ki je študente pri svojem predmetu spodbudila k raziskovanju psiholoških vidikov mladih v povezavi z delom in seveda avtoricam in avtorjem, ki so v delo zagrizli in pripravili besedila, na katera so lahko ponosni. Upam, da vas ta pozitivna izkušnja spremlja na vašem prehodu iz fakultete v delovne organizacije in vas opolnomoči, da se tudi sami bolje spopadete s prihodnjimi osebnimi preizkušnjami.

Zahvaljujem se obema recenzentoma, zasl. prof. dr. Marku Poliču in prof. dr. Saši Ceciéc Erpič, ki sta prepoznala znanstveno relevantnost našega dela ter sodelavcem na Znanstveni založbi Filozofske fakultete Univerze

v Ljubljani, lektorju in oblikovalcu, ki so poskrbeli, da so besede dobile obliko. Na koncu, kot vselej, pa hvala vsem tistim (mladim), ki ste s sodelovanjem v raziskavah priprli vrata v svoj notranji svet in tako omogočili, da vaše izkušnje in mišljenja sestavimo v celoto, ki je dragocena prav za naš kulturni prostor.

Za tisti prostor, v katerem mladi še ne čakajo na vpoklic v vojsko. Za tistega, v katerem pristojno ministrstvo zagotovi prihodnje financiranje. Za tistega, v katerem bi lahko veljalo, da se učimo zato, da bomo počeli nekaj, kar nas bo zadovoljevalo. In naj tako tudi ostane.

Doc. dr. Žan Lep
Ljubljana, januar 2026

1

**TEORETSKE PERSPEKTIVE
O MLADIH NA TRGU DELA**

Kdo so predstavniki generacije Z – psihološki in razvojni pogled na mlade zaposlene v letu 2025

Eva Boštjančič

Izvleček: Generacija Z predstavlja prvo skupino mladih zaposlenih, ki so odrasli v popolnoma digitaliziranem svetu, kar vpliva na njihov odnos do dela, pričakovanja in vedenjske vzorce v delovnem okolju. Sociološki in psihološki pristopi k razumevanju te generacije poudarjajo pomen zgodovinskih, tehnoloških in kulturnih dejavnikov pri oblikovanju njihovih vrednot. Raziskave kažejo, da so mladi te generacije bolj nagnjeni k fleksibilnim oblikam zaposlitve, podjetništvu ter večji povezanosti med poklicnim in zasebnim življenjem. Kljub pogostim domnevam o velikih generacijskih razlikah empirični podatki kažejo, da so te razlike manjše, kot se pogosto domneva, in da so vedenjski vzorci predvsem posledica individualnih izkušenj in konteksta. Generacija Z je zaradi visoke tehnološke pismenosti in drugačnih komunikacijskih preferenc postavila nove izzive in priložnosti za delodajalce. Med ključnimi izzivi so vprašanja poklicne identitete, odnosa do avtoritete ter pričakovanj glede kariernega napredovanja in nagrajevanja. Koncepti, kot so tiha odpoved, nepojavitev, odhajanje iz maščevanja, nakazujejo spremembo v zaznani delovni etiki in pomena dela v življenju mladih. Za učinkovito vključitev generacije Z v delovno okolje so potrebne nove strategije upravljanja, ki spodbujajo avtonomijo, smiselnost dela in odprto organizacijsko kulturo.

Ključne besede: generacija Z, prehod v odraslost, karierno odločanje, fleksibilnost zaposlitve, nepojavitev, tiha odpoved, odpoved iz maščevanja, poklicna identiteta, karierno odločanje

Representatives of Generation Z – a psychological, and developmental perspectives on young employees in 2025

Abstract: *Generation Z represents the first cohort of young employees who have grown up in a fully digitalized world, shaping their work attitudes, expectations, and behavioral patterns in the workplace. Sociological and psychological approaches to understanding this generation highlight the importance of historical, technological, and cultural factors in shaping their values. Research suggests that young people of this generation tend to prefer flexible employment models, entrepreneurship, and greater integration between professional and private life. Despite common assumptions about significant generational differences, empirical data indicate that these differences are smaller than often presumed, with behavioral patterns largely influenced by individual experiences and context. Due to their high digital literacy and different communication preferences, Generation Z has introduced new challenges and opportunities for employers. Key issues include professional identity, attitudes toward authority, and expectations regarding career advancement and rewards. Concepts such as quiet quitting, ghosting, and revenge quitting suggest a shift in the perception of work ethics and the role of work in young people's lives. Successfully integrating Generation Z into the workplace requires new management strategies that promote autonomy, meaningful work, and an open organizational culture.*

Keywords: *Generation Z, emerging adulthood, career decision-making, occupational flexibility, ghosting, silent quitting, revenge quitting, occupational identity*

Pomen in izvor pojma generacije

Generacijo predstavlja skupina posameznikov, ki so odrasli v istem zgodovinskem, kulturnem, družbenem in tehnološkem kontekstu, kar vpliva na njihove vrednote, osebnostne lastnosti in stališča (Joshi idr., 2010). Koncept generacij predstavlja del sociološkega in zgodovinskega raziskovanja, pri čemer sta Mannheim (1952) in Ryder (1965) poudarila, da generacije niso zgolj biološko določene skupine, temveč jih oblikujejo skupne izkušnje in prelomni dogodki. Zato ni presenetljivo, da različni narodi generacije poimenujejo različno. Medtem ko se v anglosaškem svetu uveljavljajo izrazi, kot so *baby boomers*, *generacija X*, *milenijski* (*generacija Y*) in *generacija Z* ter prihajajoči generaciji *alfa* (*rojeni do leta 2025*) in *beta* (*rojeni po letu 2025*), nekateri narodi generacije poimenujejo glede na specifične

zgodovinske dogodke. V Izraelu npr. generacije pogosto poimenujejo po vojnah (Boštjančič in Urbančič, 2016). V Sloveniji je terminologija večinoma povzeta po ameriških zgledih, a se pojavljajo tudi domače različice, kot so »ipsonarji« za generacijo Y.

Trenutno so na trgu dela štiri aktivne generacije: baby boomerji oz. otroci blaginje (rojeni 1946–1964), generacija X (rojeni 1965–1980), milenijci oz. generacija Y (rojeni 1981–1996) in generacija Z (rojeni 1997–2010). Medtem ko so se prejšnje generacije prilagajale postopnim tehnološkim in družbenim spremembam, je generacija Z prva, ki je odrasla v popolnoma digitaliziranem okolju. Po nekaterih ocenah bo ta do konca desetletja obsegala največji delež svetovne delovne sile (McCrindle in Wolfinger, 2014).

Kritično je treba opozoriti, da je koncept generacij pogosto bolj rezultat usmerjenih prodajnih pristopov kot pa znanstvenih dognanj. Da so generacijske kategorije pogosto marketinško oblikovane in ne odsevajo nujno resničnih psiholoških in vedenjskih razlik (Knapp idr., 2017).

Raziskave kažejo, da generacijske razlike pojasnjujejo le majhen delež variance v delovnih vrednotah, pogosto manj kot 2 % (Boštjančič in Urbančič, 2016). To pomeni, da so si posamezniki znotraj generacij lahko bolj različni kot podobni in da so vrednote ter vedenjski vzorci bolj odvisni od socializacije, vzgoje in življenjskih okoliščin kot pa od pripadnosti posamezni generaciji. Tako ni konsenza o tem, kako pomembne so generacijske razlike v resnici. Medtem ko nekateri avtorji poudarjajo, da je obvladovanje generacijskih razlik ključno za učinkovito ravnanje z zaposlenimi, drugi opozarjajo, da so razlike pogosto manj izrazite, kot se domneva (Cucina idr., 2018).

V naslednji tabeli smo predstavili ključne razlike med generacijami na delovnem mestu, pri čemer smo upoštevali različne vidike, povezane z zaposlitvijo in delom, kot so odnos do denarja, delovne vrednote, odnos do vodje, komunikacijske preference in način reševanja problemov. Te razlike so povzete iz več raziskav, ki analizirajo generacijske vrednote in vedenjske vzorce zaposlenih (povzeto po Alferjany in Alias, 2020; Becton in Walker, 2014; Cucina idr., 2018; Lyons in Kuron, 2014; Moore idr., 2015; Tolbize, 2008; Twenge in Campbell, 2008).

Tabela 1*Generacijske razlike na delovnem mestu*

Vidik	Baby boomers (1946–1964)	Generacija X (1965–1980)	Milenijci (1981–1996)	Generacija Z (1997–2012)
Odnos do denarja	Stabilnost in varnost sta ključni vrednoti.	Pomembna je finančna neodvisnost, varčevanje.	Denar je pomemben, a ključno je ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.	Pričakujejo visoke plače in ugodnosti.
Vztrajnost	Zelo lojalni do delodajalca, redko menjajo službo.	Manj lojalni, a vseeno dolgo ostajajo v podjetju.	Pogoste menjave služb, iskanje boljših priložnosti.	Pogosta menjava delovnih mest, iskanje hitrega kariernega napredovanja.
Delovne vrednote	Trdo delo, predanost in hierarhija.	Samostojnost, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.	Fleksibilnost, smiselno delo, inovativnost.	Podjetništvo, digitalizacija, družbena odgovornost.
Odnos do vodje	Spoštovanje avtoritete, hierarhično vodenje.	Samostojni, cenijo mentorstvo.	Iščejo prijateljski in mentorski odnos.	Pričakujejo prilagodljivo in enakopravno vodenje.
Tehnologija	Prilagajanje digitalizaciji, raje osebni stiki.	Prilagojeni tehnologiji, a še vedno cenijo osebni stik.	Digitalni domorodci, prednost dajejo tehnologiji.	Zelo odvisni od digitalnih orodij in spletnih družbenih omrežij.
Komunikacija	Osebna komunikacija, telefonski klici.	E-pošta, telefonska komunikacija.	Sporočila, videoklici, neformalna komunikacija.	Aplikacije za hitro sporočanje, vizualna komunikacija.
Zadovoljstvo pri delu	Stabilnost in priznanje sta ključna.	Zadovoljstvo prihaja iz ravnovesja dela in življenja.	Smiselno delo in fleksibilnost sta ključna.	Hitro napredovanje, povezanost z vrednotami podjetja.

Vidik	Baby boomers (1946–1964)	Generacija X (1965–1980)	Milenijci (1981–1996)	Generacija Z (1997–2012)
Pristop k reševanju problemov	Sistematično, preverjene metode.	Samostojno, kombinacija preverjenih in novih metod.	Uporaba inovativnih pristopov, sodelovanje.	Iskanje hitrih rešitev, uporaba digitalnih orodij.
Zvestoba delodajalcu	Zelo visoka – ostajajo v istem podjetju.	Srednja – ostajajo, če so izpolnjeni pogoji.	Nizka – pogosto menjajo delo, če se ne razvijajo.	Zelo nizka – pričakujejo hitre spremembe in napredke.

Odnos do denarja in materialnih dobrin

Raziskave kažejo, da se odnos do denarja in materialnih dobrin med generacijami spreminja glede na gospodarske razmere in tehnološke spremembe. Baby boomerji so odrasli v obdobju gospodarske rasti in stabilnosti, zaradi česar so poudarjali pomembnost varnosti zaposlitve, pokojninskih ugodnosti in dolgoročne finančne stabilnosti (Hansen in Leuty, 2012).

Generacija X, ki je vstopila na trg dela v obdobju gospodarskih kriz in prestrukturiranja delovnih mest, je razvila bolj pragmatičen in previden odnos do denarja. Bolj kot prejšnje generacije je nagnjena k finančni neodvisnosti in je pripravljena menjati delodajalce, če se jim ponudi boljše priložnost (Twenge idr., 2010).

Milenijci cenijo finančno stabilnost, vendar tudi kakovost življenja in fleksibilnost dela. Niso več tako osredotočeni na dolgotrajno zaposlitev pri enem delodajalcu, temveč na karierni razvoj, ki omogoča osebno rast (Petrovčič in Boštjančič, 2018).

Generacija Z je v veliki meri zaznamovana s hitro digitalizacijo in podjetniško miselnostjo. Bolj kot stabilno službo iščejo različne vire prihodkov, vključno s samostojnim podjetništvom in delom na daljavo (Rodriguez, 2019). Po nekaterih raziskavah imajo nerealna pričakovanja glede višine plače, predvsem pri prvih zaposlitvah, hkrati pa želijo takojšnje finančne nagrade (Racolta-Paina in Irini, 2021).

Delovne vrednote in odnos do dela

Vsaka generacija razvije svoj edinstveni odnos do dela, ki je v veliki meri odvisen od okoliščin, v katerih je odrasčala. Baby boomerji tradicionalno vidijo delo kot osrednji del svojega življenja, kjer je uspeh posledica vztrajnosti in trdega dela (Hansen in Leuty, 2012). Generacija X je bolj osredotočena na iskanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, pri čemer cenijo avtonomijo in neodvisnost pri delu (Mencl in Lester, 2014).

Milenijci želijo delo, ki ima smisel in jim omogoča razvoj. So izredno prilagodljivi in odprti za spremembe, pri čemer si želijo rednih povratnih informacij in mentorstva (Petrovčič in Boštjančič, 2018). Generacija Z pa je še bolj usmerjena v fleksibilnost in hitro napredovanje. Po raziskavah strokovnjakov za človeške vire se hitro naveličajo rutinskih nalog, pričakujejo stalno prilagajanje dela svojim interesom in pogosto iščejo boljšo priložnost, če jih delo ne zadovoljuje (Racolta-Paina in Irini, 2021).

Odnos do tehnologije in komunikacija

Ena izmed najizrazitejših medgeneracijskih razlik je v odnosu do tehnologije. Medtem ko so baby boomerji in generacija X tehnologijo sprejemali postopoma, so milenijci in generacija Z prvi resnični digitalni domorodci (Wood, 2016).

Generacija Z je odrasčala z internetom in družbenimi omrežji, kar se kaže v njihovih komunikacijskih preferencah. Po raziskavah pogosto raje komunicirajo prek digitalnih kanalov kot iz oči v oči, kar lahko vodi do izzivov pri medgeneracijskem sodelovanju (Knapp idr., 2017). Poleg tega je njihova stalna povezanost s tehnologijo povezana z večjo stopnjo stresa in tesnobe, kar postavlja nove izzive za organizacije, ki morajo zagotoviti tudi pogoje za dobro počutje zaposlenih (Knapp idr., 2017).

In kakšni so danes predstavniki generacije Z na delovnem mestu?

Raziskav o generaciji Z, ki danes aktivno vstopa na trg dela ali je na njem največ 10–12 let, še ni veliko, saj gre za generacijo, ki se šele uveljavlja v poklicnem svetu. Večina študij temelji na zgodnjih opazanjih, anketah in pričakovanih delodajalcev, ki sodelujejo pri vključevanju te generacije v delovno okolje (Racolta-Paina in Irini, 2021). Mnoga spoznanja o generaciji

Z izhajajo iz primerjav s prejšnjimi generacijami in predpostavk o njihovih vrednotah, ki jih oblikujejo digitalizacija, globalizacija in hitro spreminjajoče se družbene razmere (Knapp idr., 2017). Ker gre za generacijo, ki je odrasla v okolju nenehne tehnološke povezanosti, je njihovo vedenje na delovnem mestu še vedno predmet raziskav, predvsem v kontekstu njihovega odnosa do avtoritete, zvestobe organizaciji ter načina prilagajanja na hierarhične strukture in delovne zahteve.

Tisti, ki pripadajo generaciji Z, vstopajo na trg dela s povsem drugačnimi pričakovanji kot prejšnje generacije, saj jih je oblikovalo okolje, zaznamovano z digitalizacijo, gospodarskimi krizami in hitro spreminjajočimi se delovnimi modeli. Odraščali so v času stalne povezanosti s tehnologijo, kar jim omogoča izjemno hitro pridobivanje informacij, hkrati pa jih naredi manj potrpežljive in bolj nagnjene k iskanju takojšnje povratne informacije (Knapp idr., 2017). So samozavestni in inovativni, vendar zaradi nenehnega stika z digitalnimi platformami pogosto kažejo znake povišanega stresa in nizke stopnje osredotočenosti. Bolj kot prejšnje generacije cenijo fleksibilnost pri delu in možnost hibridnega delovnega okolja, ki jim omogoča kombinacijo dela na daljavo in v pisarni (Racolta-Paina in Irini, 2021). Njihova pričakovanja so usmerjena v hitre priložnosti za napredovanje, raznolikost nalog ter občutek smisla in družbene odgovornosti, pri čemer jih zanima tudi, kako delovne organizacije pristopajo oz. prispevajo k družbenim in okoljskim vprašanjem (McCrindle in Wolfinger, 2014).

Kljub visoki tehnološki pismenosti pa raziskave opozarjajo, da generacija Z pogosto kaže nižjo stopnjo čustvene inteligentnosti in socialnih veščin v primerjavi s prejšnjimi generacijami, kar se kaže pri sodelovanju in komunikaciji znotraj organizacij (Knapp idr., 2017). Čeprav imajo močno podjetniško miselnost in si želijo samostojnosti pri delu, jim primanjkuje izkušenj pri reševanju konfliktov in upravljanju delovnih odnosov. Njihova zvestoba delodajalcu je nizka, saj niso nagnjeni k dolgoročni pripadnosti organizacijam, temveč iščejo priložnosti, ki jim omogočajo osebni in profesionalni razvoj (Rodriguez, 2019). V tem kontekstu se mora delovno okolje prilagoditi novim pristopom k mentorstvu, digitalnemu usposabljanju in zagotavljanju dinamičnega ter spodbudnega delovnega okolja, ki omogoča tako samostojnost kot tudi vodenje skozi strukturirane karijerne poti.

Organizacije, ki želijo uspešno vključiti generacijo Z v delovno okolje, morajo prilagoditi svoje strategije zaposlovanja in upravljanja. Po raziskavah Racolta-Paina in Irini (2021) so ključni dejavniki pri zaposlovanju in

zadržanju generacije Z fleksibilnost delovnega časa, jasne karijerne poti, redne povratne informacije in vključevalna organizacijska kultura. Poleg tega nekatera podjetja uvajajo nove oblike prostorov, ki spodbujajo ustvarjalnost, sodelovanje in dobro počutje zaposlenih, kot so prostori za meditacijo in neformalne delovne cone (Knapp idr., 2017). Za uspešno vključitev generacije Z v delovno okolje bodo organizacije morale ponuditi ne samo sodobno tehnološko podporo, temveč tudi jasno opredeljene vrednote, odprto komunikacijo in kulturo, ki omogoča hitre spremembe ter prilagajanje individualnim potrebam mlajših zaposlenih (Racolta-Paina in Irini, 2021).

Opredelevitev in značilnosti generacije NEET

Znotraj generacije Z najdemo tudi t. i. generacijo NEET – nezaposleni, neizobraženi in nešolajoči se (angl. *not in employment, education, or training*), ki v času pisanja tega poglavja opredeljuje mlade med 18. in 29. letom, ki niso vključeni v nobeno obliko formalnega izobraževanja, nimajo zaposlitve in se tudi ne usposabljaajo za prihodnje delo (Colak idr., 2024). Pojem NEET je nastal v Veliki Britaniji v devetdesetih letih prejšnjega stoletja kot kategorija mladih, ki so izpadli iz tradicionalnih izobraževalnih in zaposlitvenih sistemov ter so dovzetnejši za socialno izključenost (Fabrizi in Rocca, 2024).

Pripadniki generacije NEET pogosto izkazujejo nizko stopnjo zaupanja v trg dela in manjšo motivacijo za zaposlitev. Med glavnimi razlogi za njihovo stanje so pomanjkanje ustreznih kvalifikacij, nizka samozavest, mentalne težave ter neustrezna socialna in ekonomska podpora (Gazizova idr., 2022). Treba je poudariti, da generacija NEET ni homogena – vanjo sodijo tako mladi, ki so aktivno iskali delo, vendar so ostali brez zaposlitve, kot tudi tisti, ki niso v stiku s trgom dela in nimajo interesov za zaposlitev ali izobraževanje (Redmond in McFadden, 2023).

Stopnja pripadnikov generacije NEET se močno razlikuje med državami. Najvišje vrednosti beležijo južnoevropske države, kot sta Italija (23,3 %) in Španija (17,3 %), kjer visoka brezposelnost mladih otežuje prehod iz izobraževanja na trg dela (Caroleo idr., 2020). Na drugi strani skandinavske države, kot sta Švedska (7,5 %) in Norveška (6,8 %), poročajo o najnižjih stopnjah NEET, kar je povezano z učinkovito politiko zaposlovanja mladih in dobro razvito mrežo socialne zaščite (Paabort idr., 2023). Poleg Evrope visoke stopnje predstavnikov generacije NEET beležijo tudi v državah, kot so Japonska (14,8 %) in Južna Koreja (12,5 %), kjer sta izjemno konkurenčen trg dela in dolgotrajno izobraževanje prisilila mlade, da odložijo vstop

v zaposlitev (Genda, 2007). V Latinski Ameriki in jugovzhodni Aziji je problem NEET pogosto povezan s socialno-ekonomskimi neenakostmi in omejenimi možnostmi za izobraževanje, zlasti med ženskami in ruralnimi prebivalci (Bisht in Pattanaik, 2021).

Strokovni članki pogosto razpravljajo o tem, kako se skupina NEET razlikuje od drugih mladih iste generacije in kakšne posledice prinaša njihova socialna in ekonomska neaktivnost. Avtorji, kot sta Bulanova in Artamonova (2020), poudarjata, da pripadniki NEET niso homogena skupina in da nekateri med njimi ne iščejo dela zaradi kulturnih ali osebnih preferenc, medtem ko drugi ostajajo brez zaposlitve zaradi strukturnih pomanjkljivosti na trgu dela. Nekateri strokovnjaki opozarjajo, da je pojav NEET povezan tudi z digitalizacijo in spremenjenimi delovnimi navadami mladih. Paabort s sodelavci (2023) v svoji analizi ugotavlja, da mnogi mladi danes raje iščejo alternativne oblike dela, kot so priložnostni projekti in delo na daljavo, kar pomeni, da niso vključeni v tradicionalno zaposlitveno statistiko, a vseeno delajo. Zanimivo je tudi stališče Gazizove in sodelavcev (2022), ki menijo, da je NEET posledica napačnih pričakovanj mladih o trgu dela. Številni mladi iz generacije Z so odrasli v okolju, kjer so jim starši zagotavljali večjo finančno stabilnost in manj zahtev za takojšnjo zaposlitev. To lahko pojasni njihovo večjo odvisnost od družinske podpore in manjšo željo po hitrem vstopu na trg dela.

Eden od ključnih vidikov, ki vpliva na položaj generacije NEET, je individualna psihološka prožnost in sposobnost premagovanja težav. V tem kontekstu koncept poguma, ki ga je razvila Angela Duckworth, pomeni vztrajnost in strast do dolgoročnih ciljev ter se pogosto povezuje s posameznikovo zmožnostjo premagovanja težav in vztrajanja pri nalogah kljub neuspehom (Duckworth in Quinn, 2009). Študija poudarja, da je pomanjkanje vztrajnosti in poguma pri generaciji NEET lahko eden od ključnih dejavnikov, ki prispeva k njihovi nizki vključenosti v trg dela. Osebe z manj poguma težje prenašajo neuspehe in spremembe, kar vodi v pasivnost pri iskanju zaposlitve in nižjo pripravljenost prilagajanju novim okoliščinam. To lahko pojasni, zakaj se nekatere podskupine NEET ne aktivirajo na trgu dela, čeprav imajo ustrezne kompetence (Duckworth idr., 2007).

Nedavna študija Romana in Di Giacoma (2025) je raziskovala pogum in vztrajnost pri generaciji NEET ter ugotovila, da imajo mladi, ki niso vključeni v izobraževanje, usposabljanje ali delo, v povprečju nižjo stopnjo vztrajnosti kot njihovi vrstniki, ki so zaposleni ali študirajo. Analiza je pokazala,

da so pripadniki NEET samozavestnejši pri praktičnih spretnostih, vendar imajo manjše zaupanje v svoje učne sposobnosti. Pomembno je tudi, da predstavniki generacije NEET kažejo manjši interes za delo na daljavo in pogostejše izražajo željo po stabilni zaposlitvi v javnem sektorju (Romano in Di Giacomo, 2025).

Poleg vztrajnosti je študija identificirala tudi psihološke dejavnike, ki povečujejo verjetnost, da mladi postanejo NEET. Mladi s preteklimi težavami v duševnem zdravju, zlasti s težavami s koncentracijo in vedenjskimi motnjami, imajo večjo verjetnost, da bodo predčasno zapustili izobraževanje in imeli kasneje težave pri iskanju zaposlitve (Veldman idr., 2024). Raziskava tudi opozarja, da se lahko stanje NEET in težave z duševnim zdravjem medsebojno krepijo – mladi, ki so že v ranljivem položaju, se lahko zaradi socialne izključenosti ubadajo z dodatnimi težavami pri iskanju zaposlitve in občutkom neuspeha (Benjet idr., 2012).

Razlogi za pojav generacije NEET so kompleksni in prepleteni z različnimi družbenimi, ekonomskimi in kulturnimi dejavniki. Eden ključnih dejavnikov je sprememba vrednot in pričakovanj, ki jih imajo mladi do zaposlitve.

- Generacijo Z je vzgajala generacija X, ki je pogosto doživljala finančne in karierne negotovosti, zato so mnogi starši poskušali svojim otrokom omogočiti več svobode pri izbiri kariere in daljše obdobje izobraževanja (Khussainova idr., 2023).
- Poleg družinskih vplivov je eden ključnih dejavnikov tudi upad rodnosti v številnih državah. Manjše število mladih pomeni, da se jih več odloča za daljše izobraževanje, obenem pa se zmanjšuje konkurenčnost na trgu dela, kar lahko vodi do pomanjkanja motivacije za iskanje zaposlitve (Redmond in McFadden, 2023). V mnogih državah je politika zaposlovanja mladih še vedno zastarela in ne nudi dovolj fleksibilnih priložnosti, ki bi mladim omogočile enostavnejši prehod v zaposlitev.
- Dodatno vlogo igra tudi socialna država – v državah z močnimi socialnimi podporami (npr. skandinavske države) mladi NEET pogosto uživajo daljše finančne podpore, kar jim omogoča, da se neodvisno odločajo za daljši prehod v delovno aktivnost. V državah z manj razvitimi socialnimi podporami (npr. Italija, Grčija) pa visoka brezposelnost mladih pogosto vodi v začaran krog ekonomskega izključevanja (Caroleo idr., 2020).

Pojav skupine NEET tako ni enoznačno pojasnjen, temveč gre za rezultat več dejavnikov, ki vključujejo spremembe v vrednotah, socialno politiko,

strukturne probleme trga dela in demografske spremembe. Čeprav se NEET pogosto dojema kot težava, nekateri strokovnjaki (Paabort idr., 2023) opozarjajo, da lahko ta skupina znotraj generacije Z predstavlja tudi spodbudo in priložnost za razvoj novih oblik zaposlovanja, ki bi bolj ustrezale pričakovanjem mladih v 21. stoletju.

Razvojno psihološki pogled na mlade na trgu dela

Kot je bilo omenjeno v prejšnjem poglavju, raziskave kažejo, da je vpliv pripadnosti posamezni generaciji na uspešnost posameznika na delovnem mestu v primerjavi z drugimi dejavniki tako rekoč zanemarljiv. Veliko pomembnejši od generacijskih razlik so razvojni dejavniki, ki oblikujejo posameznikove sposobnosti, pričakovanja, motivacijo in delovne navade. Razvojni psihologi že dolgo opozarjajo, da je obdobje prehoda v odraslost, ki zajema mlade med 18. in 30. letom starosti, ključno za oblikovanje profesionalne identitete, delovne etike in kariernih ambicij.

Skepticizem glede mladih in njihovega obnašanja v družbi pa ni nov pojav. Antični filozof Aristotel je že pred več kot 2000 leti zapisal, da so mladi »vročekrvni, impulzivni in se hitro spreminjajo« ter da »radi pretiravajo v svojih odzivih in ne prenesejo občutka omejevanja« (Aristotel, Retorika). Njegove besede opisujejo univerzalne lastnosti mladostništva in prehoda v odraslost, ki jih opazujemo tudi danes – mladim so skupni iskanje neodvisnosti, potreba po samoizražanju in želja po vplivu na svet, v katerem živijo. Čeprav se družbene in tehnološke spremembe skozi zgodovino spreminjajo, ostaja bistvo tega razvojnega obdobja presenetljivo nespremenjeno.

Razvojna psihologija obravnava življenjski potek posameznika skozi različna obdobja, ki jih zaznamujejo specifične razvojne naloge in spremembe. V tradicionalnih teorijah je prehod v odraslost pogosto obravnavan kot enostaven in linearen proces, ki vključuje končanje izobraževanja, vstop na trg dela, osamosvojitve in oblikovanje družine. Vendar pa so sodobne družbe z gospodarskimi, kulturnimi in socialnimi spremembami pripeljale do podaljšanja tega obdobja ter večje heterogenosti izkušenj, ki jih mladi doživljajo.

Prehod v odraslost kot razvojno obdobje je znanstveno opredeljeno šele v zadnjih nekaj desetletjih, saj se tradicionalni modeli razvoja niso več skladali s spremenjenimi družbenimi vzorci (Zupančič in Puklek Levpušček, 2021). V sodobni psihološki literaturi se to obdobje pogosto imenuje porajajoča se odraslost (angl. *emerging adulthood*) (Arnett, 2000), kar označuje obdobje,

ki ni več mladostništvo, a tudi ne popolna odraslost. Gre za obdobje, ki se razteza od poznih najstniških let do približno 30. leta starosti in se odlikuje po raziskovanju identitete, negotovosti glede prihodnosti in iskanju stabilnosti na različnih življenjskih področjih. Ključna značilnost tega obdobja je tudi občutek, da mladi niso več otroci, a se še ne čutijo povsem odrasli.

Posebej pomemben vidik tega prehoda je **vstop na trg dela**, ki predstavlja eno izmed ključnih razvojnih nalog mladih v tej fazi. Drugače od preteklih generacij, kjer je bil vstop v zaposlitev običajno linearen in relativno trajen, se današnji mladi ubadajo s kompleksnejšo in negotovo delovno dinamiko. Zaradi daljšega obdobja izobraževanja, prekarnosti zaposlitve in hitrih tehnoloških sprememb je stabilna kariera postala manj dosegljiva, mladi pa so primorani k večji prilagodljivosti in stalnemu učenju (Zupančič in Komidar, 2021). Nacionalni statistični podatki in študije kažejo, da mladi danes v povprečju kasneje **pridobijo stalno zaposlitev**, pogosto najprej delajo prek študentskih, pogodbenih ali projektnih del, preden dosežejo ekonomsko stabilnost.

Na trg dela mladi prinašajo **nove vrednote in pričakovanja**, ki so drugačna kot pri prejšnjih generacijah. Bolj kot varnost in stabilnost jih zanimajo fleksibilnost, možnost kreativnega izražanja in usklajevanje dela z osebnim življenjem (Puklek Levpušček, 2021). Prav tako se pri izbiri zaposlitve vse bolj osredotočajo na smiselnost dela in skladnost vrednot podjetja z njihovimi osebnimi prepričanji. To pomeni, da morajo delodajalci upoštevati druge dejavnike pri privabljanju in zadrževanju mladih, saj jih tradicionalne oblike zaposlitve in hierarhične strukture manj pritegnejo.

V sodobni družbi je prehod v odraslost vse bolj **kompleksen in nepredvidljiv proces**, ki se od posameznika do posameznika razlikuje. Mladi na trgu dela ne sledijo več enotnemu vzorcu, temveč oblikujejo lastne poti, ki pogosto vključujejo izmenično obdobje izobraževanja, zaposlitve, prekinitve in dodatnega usposabljanja. Ker se trg dela spreminja hitreje, kot se je sploh kdaj prej, se morajo mladi prilagajati novim poklicnim zahtevam in razvijati širok spekter kompetenc, ki jim omogočajo večjo mobilnost in konkurenčnost (Zupančič in Sirsch, 2021).

Karierno odločanje pomeni eno ključnih življenjskih prelomnic, s katero se srečujejo mladi na prehodu v odraslost. Izbira poklica in načrtovanje kariere tvorita skupaj kompleksen proces, ki vključuje številne psihološke, socialne in ekonomske dejavnike. Tradicionalni pogledi na karierno odločanje so temeljili predvsem na osebnostnih lastnostih in sposobnostih posameznika, vendar sodobne teorije vse bolj poudarjajo pomen zunanjih

dejavnikov, kot so družinske vrednote, izkušnje iz otroštva, vpliv vrstnikov in splošni družbeni kontekst (Zupančič in Puklek Levpušček, 2021).

Teoretična izhodišča načrtovanja kariere

Da bi lažje razumeli, kako poteka razmišljanje, odločanje, izbiranje, načrtovanje in tudi pridobivanje prvih kariernih izkušenj mladih, si pogledjmo še osnovna teoretična izhodišča. Na kratko bomo predstavili nekaj teorij, ki nam omogočajo boljše razumevanje, kaj se med drugim dogaja z mladimi na prehodu v odraslost.

Ena izmed osrednjih teorij, ki razlaga proces izbire poklica, je **teorija ujemanja**, ki izhaja iz diferencialne psihologije. Po tej teoriji je karierno odločanje racionalen proces, pri katerem posameznik in strokovnjak za karierno svetovanje (npr. psiholog) skupaj ocenjujeta lastnosti posameznika in zahtevane značilnosti poklica, nato pa skušata najti čim boljše ujemanje med njima (Parsons, 1909). Ta pristop se je ohranil v različnih oblikah tudi v sodobnem kariernem svetovanju, kjer se pogosto uporabljajo vprašalniki interesov in sposobnosti, ki posameznikom pomagajo prepoznati njihove prednosti in slabosti glede na specifične poklice (Savickas, 2013).

Poleg teorije ujemanja je pomembna tudi **razvojna teorija kariernega odločanja**. Temelji na spoznanju, da je izbira poklica proces, ki poteka skozi različna življenjska obdobja. Ena izmed najvplivnejših teorij na tem področju je teorija Donalda Superja (1980), ki karierno odločanje razlaga kot niz razvojnih stopenj. Tako posameznikovo doživljanje kariere ni enkratna odločitev, ampak dolgotrajen proces, ki poteka od otroštva do pozne odraslosti. Po njegovi teoriji se ljudje skozi življenje srečujejo z različnimi kariernimi nalogami, ki so povezane z raziskovanjem poklicnih interesov, preizkušanjem različnih možnosti, sprejemanjem odločitev in prilagajanjem spremembam na trgu dela. Pomembno je tudi spoznanje, da je identiteta posameznika močno povezana s karierno potjo, saj poklic ne zagotavlja le finančne varnosti, temveč tudi osebno izpolnitev in občutek smisla (Super, 1980).

Teorija socialnega učenja kariernega odločanja Johna Krumboltza (2009) prinaša še širši pogled na to področje. Poudarja, da karierne izbire niso le rezultat individualnih interesov in sposobnosti, temveč tudi posledica različnih zunanjih dejavnikov. Krumboltz trdi, da na izbiro poklica vplivajo genetski dejavniki, socialni in kulturni vplivi ter osebne učne izkušnje. Njegova teorija poudarja pomen naključnih dogodkov, ki lahko bistveno

spremenijo posameznikovo karierno pot, ter pomen vseživljenjskega učenja in prilagajanja novim razmeram. V sodobnem hitro spreminjajočem se delovnem okolju ta teorija postaja vedno pomembnejša, saj posamezniki ne izbirajo poklica le enkrat v življenju, temveč so pogosto prisiljeni (ali pa si to želijo; op. pripis avtorice) spreminjati karierno smer, razvijati veščine (Krumboltz, 2009) in pridobivati novo znanje.

Načrtovanje kariere in izbira poklica

Načrtovanje kariere je kompleksen proces, ki vključuje raziskovanje različnih možnosti, postavljanje ciljev in prilagajanje spremenjenim okoliščinam. Pomemben del tega procesa je že izbira študijske smeri, saj večina mladih prav na tej točki začne oblikovati svojo poklicno identiteto (Zupančič in Puklek Levpušček, 2021). Raziskave kažejo, da mladi pogosto podcenjujejo pomen zgodnjega kariernega načrtovanja, kar lahko kasneje vodi do težav pri iskanju prve zaposlitve. Ključno vlogo pri tem igrajo karierni svetovalci, ki mladim pomagajo pri odkrivanju njihovih potencialov in načrtovanju prihodnosti (Savickas, 2013).

Študenti pri izbiri poklica pogosto **iščejo ravnovesje med osebnimi interesi, finančno varnostjo in družbenimi pričakovanji**. Pomemben dejavnik so tudi poklicne vrednote, ki se razlikujejo med generacijami in vplivajo na izbiro delovnega okolja. Mladi danes veliko večjo pozornost namenjajo fleksibilnosti dela, možnosti osebnega razvoja in etičnim vidikom zaposlitve kot prejšnje generacije (Krumboltz, 2009).

Pogosto se zgodi, da prvi poklic, ki ga posameznik izbere, ni nujno tudi tisti, v katerem bo ostal celotno kariero. V sodobnem delovnem svetu je prilagajanje in vseživljenjsko učenje ključnega pomena, saj posamezniki pogosto menjajo poklice in se nenehno izobražujejo, da ostanejo konkurenčni na trgu dela. Karierno odločanje je zato dinamičen in prilagodljiv proces, v katerem se posameznik nenehno razvija ter prilagaja novim preizkušnjam in priložnostim (Super, 1980).

Sodobni pojavi na trgu dela – med strokovnimi izkušnjami in znanstvenimi dognanji

Trg dela v 21. stoletju doživlja korenite spremembe, ki se ne kažejo zgolj v digitalizaciji in avtomatizaciji delovnih procesov, temveč tudi v vedenjskih vzorcih zaposlenih in delodajalcev. Kot smo že pisali generacija Z, ki danes

množično vstopa na trg dela, s seboj prinaša nova pričakovanja, vrednote in delovne navade, kar vodi v pojav tudi novih negativnih vedenj, kot so nepojavitev (angl. *ghosting*), tiha odpoved (angl. *quiet quitting*) in odpoved iz maščevanja (angl. *revenge quitting*). Medtem ko strokovni članki in medijski zapisi pogosto osvetljujejo te pojave z anekdotičnimi primeri in splošnimi opažanji, znanstvene raziskave omogočajo globlje razumevanje njihovih vzrokov in posledic.

Pojem **nepojavitve** se je sprva uporabljal v kontekstu zmenkarij, v zadnjih letih pa se je pojavil oz. uveljavil tudi na področju zaposlovanja. Nanaša se na situacije, v katerih kandidat ali zaposleni brez pojasnila prekine stik z delodajalcem – bodisi da se prvi delovni dan ne pojavi na delovnem mestu, ne odgovarja na komunikacijo ali nenadoma zapusti delovno mesto brez uradne odpovedi.

Po podatkih raziskave Pancanija s sodelavci (2021) je nepojavitev pogostejše v panogah, kjer vlada visoko povpraševanje po delovni sili, kot so gostinstvo, IT in maloprodaja. Avtorji ugotavljajo, da zaposleni pogosto ne vidijo razloga, da bi uradno zaključili delovno razmerje, še posebej če menijo, da je bila delodajalčeva komunikacija pomanjkljiva ali nezadostna. Njihova analiza je pokazala, da so zaposleni, ki so izkusili neprimerne prakse zaposlovanja – npr. zavlačevanje povratnih informacij ali nepravilne pogoje zaposlitve –, bolj nagnjeni k temu, da se odločijo za nepojavitev kot obliko tihega protesta proti neosebnemu načinu zaposlovanja (Pancani idr., 2021).

Strokovni članki se pri opisovanju nepojavitve osredotočajo predvsem na vpliv tega pojava na delodajalce. V članku Dnevnika (2024) je predstavnik kadrovskega oddelka opisal primer, ko je kandidat opravil vse faze zaposlitvenega procesa, podpisal pogodbo, nato pa preprosto na prvi delovni dan ni prišel v službo. Po mnenju strokovnjakov je eden izmed ključnih razlogov za nepojavitev tudi povečana možnost izbire – mladi kandidati imajo več priložnosti in lažje sprejmejo boljše ponudbe brez obveznosti, da bi se poslovili od prejšnje (Dnevnik, 2024).

Primer 1. Analiza pojava nepojavitve pri zaposlitvenih razgovorih

Raziskava, ki je analizirala več kot 55.000 zaposlitvenih razgovorov za urne delovne pozicije v obdobju enega leta, je pokazala, da je pojav nepojavitve močno povezan s časom in dnevom, ko je razgovor načrtovan (Filho, 2019). Rezultati so pokazali, da so kandidati veliko verjetneje

prisotni na razgovorih, ki so načrtovani v dopoldanskih urah, zlasti ob ponedeljkih med 9. in 10. uro. V tem primeru je bila za 27 % večja verjetnost, da se bodo kandidati udeležili razgovora, v primerjavi z drugimi termini. Nasprotno pa je bila najmanjša udeležba na razgovorih, ki so bili načrtovani zjutraj (npr. ob 8. uri) ali sredi popoldneva. Raziskovalci so to pripisali različnim dejavnikom, kot so težave z zgodnjim vstajanjem in manjša motivacija kandidatov pozno popoldne, ko so že utrujeni ali imajo druge obveznosti.

Fenomen je povezan tudi z učinkom ponedeljka, ki ga opisuje avtor Daniel Pink. Ponedeljek pomeni simbolni začetek novega tedna in je pogosto »časovni mejnik« za sprejemanje novih odločitev, kot je lahko tudi začetek nove zaposlitve (Filho, 2019). Podobni trendi so bili zaznani tudi ob začetkih mesecev, ko so kandidati bolj motivirani za spremembe.

Nekatera podjetja so zaradi visokih stopenj nepojavitev poskušala rešiti težavo z dvojno ali trojno rezervacijo terminov, da bi nadomestili odsotne kandidate. Vendar pa ta praksa lahko vodi do negativnih izkušenj pri rešnih kandidatih, saj daljše čakanje na razgovor lahko ustvarja frustracije in negativno podobo delodajalca na družbenih omrežjih. Alternativni pristop je krajše trajanje razgovorov za delovna mesta, kjer je ugotovljena visoka stopnja nepojavitve – če npr. standardni intervju traja 30 minut, bi podjetja lahko načrtovala 20-minutne intervale, da zmanjšajo vpliv neudeležbe kandidatov.

Tiha odpoved je pojav, ki se je razširil predvsem prek družbenih omrežij, kjer so mladi delavci začeli izražati svoje nezadovoljstvo z idejo, da bi morali za delodajalca narediti več od zahtevanega minimuma. Tiha odpoved v praksi ne pomeni nujno odpovedi, temveč se nanaša na zavestno odločitev, da zaposleni opravljajo zgolj svoje osnovne naloge in ne vlagajo dodatne energije ali časa v delo, ki ni ustrezno ovrednoteno.

Raziskava Yaa s sodelavci (2021) je pokazala, da je tiho odhajanje pogosto povezano z izgorelostjo, nezadovoljstvom in pomanjkanjem možnosti za karierni razvoj. Mladi zaposleni iz generacije Z postavljajo jasnejše meje med delom in zasebnim življenjem ter niso pripravljeni žrtvovati svojega prostega časa za dodatno delo, če ne vidijo neposrednih koristi zase. Študija ugotavlja, da ta pojav ni zgolj posledica lenobe, kot ga pogosto interpretirajo delodajalci, temveč je izraz širšega nezadovoljstva s tradicionalnimi hierarhičnimi modeli dela, ki ne nagrajujejo dodatnega truda (Yao idr., 2021).

Po mnenju strokovnjakov je tiho odhajanje povezano tudi s pandemijo covida 19, ki je preoblikovala delovne navade in prioritete zaposlenih. Kot ugotavlja Daugherty (2024), so se zaposleni po pandemiji začeli bolj zavedati pomena mentalnega zdravja in kvalitete življenja, zato so manj pripravljeni sprejemati pogoje, ki bi negativno vplivali na njihovo blagostanje.

Odpoved iz maščevanja je morda najneposrednejša oblika upora proti slabim delovnim razmeram. Gre za situacijo, v kateri zaposleni ne odide le zaradi boljših priložnosti, temveč zato, da bi izrazil nezadovoljstvo in protestiral proti delodajalcu. Ta pojav je pogosto povezan s slabim vodstvom, občutkom nepravičnosti in pomanjkanjem spoštovanja do zaposlenih.

Zaposleni, ki se odločijo za odpoved iz maščevanja, so pogosto tisti, ki so bili izpostavljeni ponižanju, diskriminaciji ali slabemu vodenju. Pojav je izrazit predvsem v okoljih, kjer ni jasnih mehanizmov za izražanje nezadovoljstva – zaposleni, ki nimajo drugega načina, da bi izrazili svoje frustracije, preprosto odidejo in včasih ob tem javno razkrijejo svoje negativne izkušnje.

Strokovni članki o tem pojavu pogosto izpostavljajo vpliv družbenih omrežij, kjer zaposleni anonimno ali javno opozarjajo na slabe delovne razmere. Kot poroča *Tportal* (2024), so se v zadnjih letih pojavili številni primeri, ko so zaposleni pred odhodom iz službe posneli in objavili videe, v katerih so podrobno opisali razloge za svoj odhod. Takšne objave lahko negativno vplivajo na ugled delovne organizacije in ji otežijo privabljanje novih kadrov.

Zaključek

Mladi, ki danes odrasčajo, prestajajo preizkušnje, ki so na prvi pogled specifične za sodobni čas – tehnološki napredek, globalizacija, podnebne spremembe, digitalizacija delovnih mest in negotov trg dela. A ko pogledamo globlje, ugotovimo, da so značilnosti prehoda v odraslost večinoma univerzalne in večne. Iskanje identitete, potreba po stabilnosti, prizadevanja za avtonomijo in hkrati želja po pripadnosti so značilni za vse generacije na prehodu iz mladosti v odraslost. Naše dojemanje mladih kot »drugačnih« ali celo »težavnih« je v resnici pogosto ponovitev zgodovinskih vzorcev – podobno, kot so današnji odrasli nekoč poslušali kritike svojih staršev o lastni odgovornosti, delovni etiki in pomanjkanju resnosti, danes mlajšo generacijo zaznamujejo enake pripombe.

Raziskave kažejo, da se mladi v svojih vrednotah in pričakovanjih od prejšnjih generacij ne razlikujejo toliko, kot bi si morda mislili. Bolj kot same generacijske razlike jih oblikujejo njihovo razvojno obdobje in družbene okoliščine. Tako kot so si generacije baby boom in X prizadevale za ekonomsko varnost in status, tako si tudi današnji mladi želijo stabilnosti in možnosti za profesionalni in osebni razvoj. Kar se je spremenilo, so okoliščine, v katerih odraščajo. Zaradi tehnoloških sprememb so bolj povezani z digitalnim svetom, zaradi fleksibilnih oblik zaposlitve imajo drugačna pričakovanja od delodajalcev, hkrati pa so zaradi negotovih ekonomskih razmer previdnejši pri dolgoročnih odločitvah.

Ena njihovih ključnih preizkušenj je vstop na trg dela. Mladi generacije Z se pogosto spopadajo s prekarnimi oblikami dela, pomanjkanjem varnosti in visokimi pričakovanji delodajalcev, ki zahtevajo izkušnje, a hkrati ne nudijo dovolj priložnosti za njihov razvoj. To lahko vodi v občutke frustracije in nezadovoljstva, kar se izraža tudi v pojavih, kot so nepojavitev, tiha odpoved ali odhajanje iz maščevanja. Ti pojavi niso nujno znak lenobe ali neodgovornosti, temveč so pogosto odziv na delovno okolje, ki jim ne nudi občutka vrednosti in vključenosti.

Delodajalci, ki bodo razumeli, da mladi niso zgolj »drugačni«, ampak da potrebujejo enako kot vse generacije pred njimi občutek, da so videni, da so vključeni in da se imajo priložnost razvijati in napredovati, bodo tisti, ki jim bo uspelo privabiti in obdržati delavce. Fleksibilnost, prilagajanje delovnih praks in zagotavljanje smiselnega dela so ključni dejavniki, ki lahko prispevajo k večjemu zadovoljstvu in motivaciji mladih zaposlenih. Namesto da se osredotočamo na to, kako se razlikujejo, jih lahko podpiramo tako, da ustvarimo okolje, kjer se počutijo cenjene in slišane.

Reference

- Alferjany, M. in Alias, R. B. (2020). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal*, 57(9), 1496–1503. <https://doi.org/10.17762/pae.v57i9.489>
- Aristotel. *Retorika*. (Pribl. 4. stoletje pr. n. št.)
- 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>
- Becton, J. B. in Walker, H. J. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 156–164. <https://doi.org/10.1111/jasp.12215>

- Benjet, C., Hernández-Montoya, D., Borges, G., Méndez, E., Medina-Mora, M. E. in Aguilar-Gaxiola, S. (2012). Youth who neither study nor work: Mental health, education and employment. *Salud Pública de México*, 54(4), 410–417.
- Bisht, N. in Pattanaik, F. (2021). Exploring the magnitude of inclusion of Indian youth in the world of work based on choices of educational attainment. *Journal of Economics and Development*, 23(2), 128–143. <https://doi.org/10.1108/JED-08-2020-0114>
- Boštjančič, E. in Urbančič, J. (2016). Medgeneracijski pregled slovenskih aktualnih psiholoških raziskav. *HRČM*, 2(4), 56–60.
- Bulanova, M. B. in Artamonova, E. A. (2020). The NEET youth: European context and Russian realities. *RUDN Journal of Sociology*, 20(1), 64–72. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-1-64-72>
- Caroleo, F. E., Rocca, A., Mazzocchi, P. in Quintano, C. (2020). Being NEET in Europe before and after the economic crisis: An analysis of the micro and macro determinants. *Social Indicators Research*, 149(3), 991–1024. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02270-6>
- Colak, K., Güvenç, D. in Koç, S. (2024). Evaluation of a niche generation of NEETs in the labor market from the perspectives of generations Y, Z, and Alpha. *International Journal of Academic Studies in Social Sciences*, 8(4), 165–182. <https://doi.org/10.29329/ijiasos.2024.1091.3>
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T. in Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246–264. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>
- Dnevnik (2024). Zakaj pripadniki generacije Z sprejmejo zaposlitev, a ne pridejo na delo? Dnevnik.si.
- Duckworth, A. L. in Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (Grit-S). *Journal of Personality Assessment*, 91(2), 166–174. <https://doi.org/10.1080/00223890802634290>
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. in Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Fabrizi, E. in Rocca, A. (2024). NEET status duration and socio-economic background. *Socio-Economic Planning Sciences*, 95, 101986. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101986>
- Filho, O. G. (2019). *What time to schedule your interviews to avoid candidate ghosting*. ERE Media. Pridobljeno s <https://www.ere.net/articles/what-time-you-should-schedule-your-interviews-to-avoid-candidate-ghosting>.
- Gazizova, M. R., Khusainova, Z. S. in Zhartay, Z. M. (2022). Characteristics and features of NEET youth in the context of country analysis. *Bulletin of the Karaganda University Economy Series*, 106(2), 48–61. <https://doi.org/10.31489/2022ec2/48-61>
- Genda, Y. (2007). Jobless youths and the NEET problem in Japan. *Social Science Japan Journal*, 10(1), 23–40. <https://doi.org/10.1093/ssjj/jym029>
- Hansen, J. I. C. in Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>

- Daugherty, G. (2024). What is quiet quitting – and is it real trend? Sneto s spletne strani: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. in Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392>
- Knapp, C. A., Weber, C. in Moellenkamp, S. (2017). Challenges and strategies for incorporating generation Z into the workplace. *Corporate Real Estate Journal*, 7(2), 137–148.
- Krumboltz, J. D. (2009). The happenstance learning theory: Creating successful careers through unplanned events. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135–154. <https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- Lyons, S. in Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge & Kegan Paul.
- McCrindle, M. in Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. University of New South Wales Press.
- Mencl, J. in Lester, S. W. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272. <https://doi.org/10.1177/1548051814529825>
- Moore, S., Grunberg, L. in Krause, A. J. (2015). Generational differences in workplace expectations: A comparison of production and professional workers. *Current Psychology*, 34(3), 345–362. <https://doi.org/10.1007/s12144-014-9261-2>
- Paabort, H., Flynn, P., Beilmann, M. in Petrescu, C. (2023). Policy responses to real world challenges associated with NEET youth: A scoping review. *Frontiers in Sustainable Cities*, 5, 1154464. <https://doi.org/10.3389/frsc.2023.1154464>
- Pancani, L., Mazzoni, D., Aureli, N. in Riva, P. (2021). Ghosting and orbiting: An analysis of victims' experiences. *Journal of Social and Personal Relationships*, 38(7), 1987–2007. <https://doi.org/10.1177/02654075211000417>
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton Mifflin.
- Petrovčič, A. in Boštjančič, E. (2018). Kako milenijci usklajujejo delo in prosti čas? *HR&M*, 4(18), 60–62.
- Puklek Levpušček, M. (2021). Mladi, študij in karierna pričakovanja. V M. Zupančič in M. Puklek Levpušček (ur.), *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave* (str. 157–185). Znanstvena založba Filozofske fakultete UL. <https://doi.org/10.4312/9789610605041>
- Racolța-Paina, N. D. in Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals—A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78–85.
- Redmond, P. in McFadden, C. (2023). Young people not in employment, education or training (NEET): Concepts, consequences and policy approaches. *The Economic and Social Review*, 54(4, Winter), 285–327.
- Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D. in Cohen, S. (2019). Managing the next generation of sales, gen Z/millennial cusp: An exploration of grit, entrepreneurship, and loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 43–55. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565136>

- Romano, R. in Di Giacomo, D. (2025). Grit: A psychological predictive factor among NEET youth. *Health Psychology Report*, 13(1), 94–99. <https://doi.org/10.5114/hpr/190463>
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843–861. <https://doi.org/10.2307/2090964>
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. V S. D. Brown in R. W. Lent (ur.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (str. 147–183). Wiley.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota. Pridobljeno s spletne strani: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Tportal (2024). *Ugledni psiholog o fenomenu odpovedi iz maščevanja: Zaposleni imajo več moči kot prej*. Tportal.hr.
- Twenge, J. M. in Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. in Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Veldman, K., Van Zon, S. K. R. in Bültmann, U. (2024). Once in NEET, always in NEET? Childhood and adolescent risk factors for different NEET patterns. *European Journal of Public Health*, 34(3), 505–510. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckae025>
- Woods, K. (2016). Organizational ambidexterity and the multi-generational workforce. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 95–111.
- Yao, Z., Weden, S., Emerlyn, L., Zhu, H. in Kraut, R. E. (2021). Together but alone: Atomization and peer support among gig workers. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5, 1–29. <https://doi.org/10.1145/3479535>
- Zupančič, M. in Komidar, L. (2021). Psihološko osamosvajanje in njegovo merjenje na prehodu v odraslost. V M. Zupančič in M. Puklek Levpušček (ur.), *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave* (str. 81–109). Znanstvena založba Filozofske fakultete UL.
- Zupančič, M. in Puklek Levpušček, M. (2021). *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave*. Znanstvena založba Filozofske fakultete UL. <https://doi.org/10.4312/9789610605041>
- Zupančič, M. in Sirsch, U. (2021). Različni vidiki prehoda v odraslost. V M. Zupančič in M. Puklek Levpušček (ur.), *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave* (str. 11–40). Znanstvena založba Filozofske fakultete UL. <https://doi.org/10.4312/9789610605041>

Izobraževanje za nove generacije

Boris Popov in Žan Lep

Izvleček: Visokošolsko izobraževanje se danes nahaja na prelomnici, ki jo opredeljujejo hitra digitalizacija, družbene krize in razvoj umetne inteligence. Cilj tega poglavja je predstaviti ključne naloge, s katerimi se v teh okoliščinah ukvarja visokošolsko izobraževanje, ter ponuditi možne odgovore nanje skozi tri perspektive: študentov, učiteljev in institucij. Študenti prihodnosti pričakujejo več kot le prenos znanja – iščejo izkustveno učenje, prilagodljive poti do znanja in podporo pri razvoju mehkih veščin, kot so odpornost, ustvarjalnost in tehnološka pismenost. Vloga učitelja se iz klasičnega vira znanja vse bolj preoblikuje v moderatorja, sodelavca/mentorja in iskalca smisla. Uspešen učitelj prihodnosti mora tako razvijati pedagoške, digitalne in socialne kompetence ter ustvariti psihološko varno učno okolje. Obenem izobraževanje danes ni več enkraten dogodek, temveč kontinuiran vseživljenjski proces prilagajanja spremembam v delovnem okolju. Poglavje zaključujeva z orisom novega družbenega dogovora, ki bi visokoškolskemu izobraževanju omogočil, da ostane relevantno, vključevalno in usmerjeno k ustvarjanju vrednosti – tako za posameznika kot tudi za družbo.

Ključne besede: visokošolsko izobraževanje, učiteljske kompetence, visokošolske institucije (VZI), digitalne kompetence

Education for the future generations

Abstract: *Higher education is at a turning point defined by rapid digitalisation, societal crises and the development of artificial intelligence. The aim of this chapter is to present the key challenges facing higher education in these circumstances and to offer possible solutions from three perspectives: the ones of students, teachers, and institutions. Students of the future expect more than just knowledge transfer – they are looking for experiential learning, flexible pathways to knowledge, and support in developing soft skills, such as resilience, creativity, and technological literacy. The role of the teacher, on the other hand, is increasingly transforming from a traditional source of knowledge to the one of a facilitator, collaborator/mentor, and meaning-maker. The successful teacher of the future must thus develop pedagogical, digital, and social competences and create a psychologically safe learning environment. At the same time, education today is no longer a one-off event, but a continuous lifelong process of adapting to changes in the work environment. We conclude the chapter by outlining a possible new social contract that would enable higher education to retain its relevance, inclusiveness and value-orientation – both for the individuals and for society.*

Keywords: *higher education, educators' competences, higher education institutions (HEI), digital competences*

V enem samem poglavju ne glede na njegovo zasnovo ni mogoče zajeti vseh relevantnih značilnosti in funkcij izobraževanja prihodnosti, ki je pomembno za nove generacije. Zato tega niti ne bomo poskušali. Cilj tega poglavja je predstaviti ključne izzive, s katerimi se sooča visokošolsko izobraževanje danes, in ponuditi možne odgovore nanje. Nazadnje pa želimo ponuditi tudi oris novega družbenega dogovora za visokošolsko izobraževanje. Menimo, da ni treba biti poseben strokovnjak, da bi ugotovili, da je visokošolsko izobraževanje danes na razpotju. Hitra digitalizacija, družbene krize in pojav umetne inteligence, ki posega na vsa področja našega življenja, so le nekateri dejavniki, ki vplivajo na spremembo pričakovanj uporabnikov izobraževanja, tj. študentov, pa tudi drugih zainteresiranih deležnikov, kot so delodajalci, širša skupnost in družba kot celota.

To poglavje smo zasnovali tako, da prikazuje tri perspektive pogledov na izzive in možne rešitve: perspektivo študentov, visokošolskih učiteljev in tudi samih visokošolskih institucij.

Študenti prihodnosti – kakšne so potrebe in pričakovanja prihodnjih generacij od univerz in univerzitetnih učiteljev?

Ko začnemo analizirati, kakšno visokošolsko izobraževanje potrebujemo za prihodnje generacije, je treba začeti pri uporabnikih, torej študentih. Kaj potrebujejo študenti od fakultet in predavateljev? Katere kompetence so ključne za prihodnost? Kateri način izvajanja izobraževalnega procesa bo maksimiziral vloženi čas, energijo in denar v ta dolgotrajni in zahtevni proces? To so le nekatera vprašanja, na katera bomo poskušali odgovoriti na naslednjih straneh.

Ali je to konec diplomam, kot jih poznamo danes?

Doba umetne inteligence (UI), hitre avtomatizacije mnogih procesov in drugih sprememb je že davno nastopila. Zato sama akumulacija znanja nima več takega pomena kot nekoč. Izobraževanje ni (in ne bi smelo biti) enkratni dogodek, temveč kontinuiran proces. Namesto vprašanja »Kaj bom postal, ko odrastem?« si bodo nove generacije verjetno pogosteje zastavljale vprašanje: »Kako se bom razvijal in sledil spremembam v družbi in stroki, da me čas ne bi prehitel?«

Glavna sprememba paradigme torej leži v tem, da se v izobraževanju poleg strokovnih in tehničnih kompetenc vse večji poudarek daje razvoju t. i. prenosljivih kompetenc in mehkih veščin. Te kompetence niso specifične za eno samo področje, temveč so uporabne v različnih kontekstih, npr. vodenje, komunikacija, odpornost proti stresu (rezilientnost) ipd. (Unesco, 2016).

Še ena sprememba je zelo pomembna. Tradicionalni izobraževalni sistem poudarja »učenje o določeni temi« – torej akumulacijo znanja in kognitivnih veščin, ki naj bi jih posameznik uporabil kasneje v svoji karierni poti (Kesharwani, 2020). Tak sistem je dobro deloval v razmeroma stabilnem okolju, v katerem je bil en sklop veščin dovolj za celotno kariero zaposlenega. Vendar pa v sodobni družbi, ki se hitro spreminja, postaja vseživljenjsko učenje neizogibno. Sam pojem vseživljenjskega učenja je treba pravilno razumeti in ustrezno uporabiti. Ko se npr. tehnični poklici razvijajo in se sčasoma spreminjajo, posameznika ne moremo enostavno poslati nazaj v šolo na prekvalifikacijo, saj se do trenutka, ko prekvalifikacijo zaključi, delo, za katero se je usposobil, že znova spremeni. Zato se mora izobraževanje nove dobe namesto akumulacije znanja usmeriti v vključevanje študentov v

resnične izkustvene situacije, inkulturacijo (angl. *enculturation*, kot jo opisuje Collins, 1975) in kolateralno učenje, zaključuje Kesharwani (2020).

Prihodnost učenja torej ni v kopičenju znanja (saj je to enostavno dostopno), temveč v ustvarjanju vrednosti iz obstoječega znanja. Zato je potrebna preusmeritev univerzitetnih kurikulumov k ustvarjanju vrednosti glede na potrebe uporabnikov in družbe kot celote.

Ključne kompetence za prihodnje generacije

Izhajajoč iz zapisanega v prejšnjem poglavju – doba informacij je že zdavnaj minila in nadomestila jo je doba ustvarjanja vrednosti oz. doba inovativnosti. Če zgolj bežno pregledamo poročilo Svetovnega gospodarskega foruma za leto 2025 (World Economic Forum, 2025), bomo opazili, da je pet najpomembnejših veščin, ki jih delodajalci prepoznajo kot ključne:

- umetna inteligenca in veliko podatkovje (angl. *big data*),
- poznavanje omrežij in kibernetska varnost,
- tehnološka pismenost,
- kreativno mišljenje in
- odpornost, prilagodljivost in agilnost.

Med 10 najpomembnejšimi veščinami so še: radovednost, vseživljenjsko učenje, vodenje in družbeni vpliv, upravljanje talentov in analitičnost. Edine veščine, ki beležijo upad, so tiste, ki se nanašajo na bralne, pisne in matematične spretnosti, pa tudi na spretnost prstov, natančnost in telesno vzdržljivost. Vse to nam kaže, da tehnične kompetence niti približno niso več tako prevladujoče v portfelju veščin bodočih iskalcev zaposlitve.

Tekmovalnost akademskega sveta ogroža duševno zdravje

Nedavna poročila in znanstvene študije opozarjajo na vse večji problem duševnega zdravja med študenti na visokošolskih institucijah. Med najpogostejše omenjenimi in proučevanimi simptomi so tesnoba, depresivnost in izgorelost (Mok, 2022; Nurunnabi idr., 2020; Son idr., 2020; glej tudi Campbell idr., 2022), pa tudi skrb študentov glede tega, ali visokošolsko izobraževanje upravičuje čas, denar in trud, ki jih vlagajo v ta proces (Lipson in Eisenberg, 2018). Pošteno pa je opozoriti, da je pri interpretaciji tovrstnih študij potrebna previdnost, saj so učinki pandemije Covida 19 še vedno prisotni, kar otežuje izolacijo tistih simptomov, ki bodo ostali tudi po njenem popolnem izzvenenju.

Kakor koli že, tega trenda ne gre prezreti, prav tako pa ne potrebe študentov po psihološko varnem okolju. Ta potreba je še pomembnejša ob dejstvu, da tudi pedagoško osebje na fakultetah ni imuno za iste težave. Študije namreč kažejo, da se z duševnimi težavami ubadajo tudi univerzitetni profesorji in drugo osebje na visokošolskih institucijah (Hammoudi Halat idr., 2023; Meeks idr., 2023). Vse to potrjuje tezo, da akademski svet postaja vse bolj tekmovalen, a vse manj psihološko varen prostor. Vprašanje, kako pripravljene so univerze na spoprijemanje s temi izzivi, bomo podrobneje obravnavali v posebnem poglavju, sedaj pa se bomo osredotočili na te, s katerimi se srečujejo visokošolski učitelji.

Preoblikovana vloga učitelja – vir znanja, moderator ali coach?

Vloga učitelja v učnem procesu se je vse od najstarejših univerz – Al Karavijin in Bologna – do danes, močno spremenila. Leta 2013 je Charles Jennings (Learning Technologies, 2013) v vplivnem predavanju spregovoril o načinih, kako se odrasli učijo. Poudaril je štiri ključne »gonilnike« učenja: izpostavljenost bogatim in zahtevnim izkušnjam, priložnost za vadbo (*practice*), vključevanje v kakovostne razprave in prostor za refleksijo. Čeprav po nam dostopnih podatkih ta model ni bil empirično preverjen, zelo dobro povzema sodobna razumevanja vloge učitelja v učnem procesu in kompetenc, ki so potrebne za izobraževanje prihodnjih generacij. V nadaljevanju se bomo osredotočili na ključne vloge, ki jih ima sodobni visokošolski učitelj v svojem delu, in na kompetence, ki jih za to potrebuje.

Pri izpolnjevanju svoje izobraževalne funkcije visokošolski učitelj prevzema več različnih vlog. Med njimi smo naslednje izpostavili kot najpomembnejše.

Učitelj kot vir znanja: tradicionalna vloga učitelja se nanaša na golo posredovanje znanja – učitelj, večinoma z uporabo predavanj kot prevladujoče metode poučevanja, posreduje informacije študentom kot pasivnim prejemnikom. Čeprav ta vloga nikoli ne bo popolnoma opuščena, vseeno izgublja svoj prvotni pomen. Glavni razlog za to je dostopnost informacij. Pred vsega 20 leti, v času interneta 1.0, je bil razgledan in izobražen učitelj glavni in skoraj edini vir znanja v učilnici. Zaradi tehnološke revolucije in digitalizacije učnih okolij – predvsem pa zaradi »poplave« orodij umetne inteligence – so informacije danes široko dostopne. Brez pretiravanja lahko rečemo, da na svetu ni visokošolskega učitelja, ki bi se lahko po količini informacij, ki jih pomni, kosal z generativno umetno inteligenco. Čeprav je vloga učitelja kot vira znanja še vedno prisotna, je njen pomen danes skoraj

marginalen in jo lahko razumemo predvsem kot vlogo »kritičnega filtra«, ki temelji na učiteljevih izkušnjah in poglobljenem razumevanju vsebine. To pomeni, da je učitelj danes predvsem tisti, ki študente usmerja k uporabi relevantne literature in virov, namesto da bi bil sam glavni vir znanja.

Učitelj kot moderator: ta vloga vključuje spodbujanje aktivne, smiselne in ciljno usmerjene razprave ter oblikovanje takšnih učnih aktivnosti, ki so najprimernejše za pridobivanje znanja in veščin. Učitelj moderator oblikuje konkretne naloge in aktivnosti, spodbuja izkustveno učenje, refleksijo, razpravo in izmenjavo izkušenj (*sharing*).

Učitelj kot sodelavec/mentor: v tej vlogi je učitelj še bolj zadržan in »pasiven«, medtem ko postaja študent še dejavnejši v učnem procesu. Bistvo te vloge je v personaliziranem pristopu, v katerem prevladuje enakopravno razmerje med učiteljem in študentom. Pomembnost te vloge potrjuje tudi dejstvo, da se v korporativnem svetu v zadnjih letih uveljavlja praksa »obrnjenega coachinga« (*reverse coaching*), kjer se vloge zamenjajo – tradicionalni coach (oseba na višjem položaju, ki mentorira mlajše sodelavce) postane »učenec«. Na ta način izkušeni vodje pridobivajo znanje o novih trendih, kulturnih vzorcih in svežih idejah od mlajših kolegov. Enako velja tudi za mentorstvo (glej npr. Cain idr., 2022).

Učitelj kot oblikovalec smisla (*meaning-maker*): morda najmanj raziskana je vloga učitelja, ki se kaže v tem, da učitelj pomaga študentu najti osebni smisel v tem, kar se uči, in razumeti, kakšno spremembo lahko s tem povzroči v svetu okoli sebe. Takšno transformativno učenje je prvi razvil in v teorijo oblikoval Jack Mezirow (1997), ki je poudaril, da moramo v sodobni družbi znati sami interpretirati življenjske izkušnje, namesto da delujemo v skladu s pričakovanji, mišljenjem in čustvi drugih. Omogočanje tega procesa razumevanja in interpretacije je temeljni cilj izobraževanja. Transformativno učenje, sklene Mezirow, vodi k razvoju avtonomnega mišljenja.

Zaključimo torej lahko, da najboljši visokošolski učitelji niso le prenašalci znanja, ampak oblikujejo učne izkušnje, spodbujajo celostni razvoj znanja in veščin, povezujejo akademski svet z resničnim življenjem ter s tem naredijo učni proces bolj smiseln za študente.

Kompetence učiteljev za prihodnje generacije

Obstaja veliko poskusov mapiranja ključnih kompetenc univerzitetnih učiteljev, da bi ti lahko uspešno izvajali vloge, ki smo jih opisali v prejšnjem

poglavju (Fernández-Batanero idr., 2022; Mezirow, 1997; Tigelaar idr., 2004; van Dijk idr., 2020). S sintezo različnih pristopov bomo te kompetence poskušali združiti v nekaj glavnih kategorij.

Pedagoške kompetence se nanašajo na sam učni proces, torej na vprašanje, *kako* učitelji poučujejo študente. Ključne kompetence v tej skupini so:

- **aktivno in izkustveno učenje** – sposobnost učitelja, da vključi in angažira študente prek problemskih situacij, projektnih dejavnosti in na-log, ki zahtevajo vstop v nove izkustvene izzive;
- **interdisciplinarno učenje** – sposobnost učitelja, da preseže tradici-onalne meje znanstvenih disciplin in poveže različna področja (npr. psihologijo in ekonomijo, psihologijo in varstvo okolja ipd.);
- **adaptivne kompetence** – sposobnost učitelja, da prilagodi načrte spe-cifičnim značilnostim posameznih študentov, njihovim potrebam in motivaciji, namesto da uporablja enotni model »ena rešitev za vse«.

Coaching, mentorstvo in mehke veščine pridobivajo pomembnost pred-vsem kot odgovor na vse večji pomen prenosljivih (transverzalnih) kompe-tenc študentov na trgu dela. Tu izpostavljamo:

- **komunikacijske kompetence**, ki predstavljajo osnovo – ne gre zgolj za podajanje sporočil, temveč tudi za postavljanje vprašanj, parafraziranje, reflektiranje čustev in vedenj;
- **veščine vodenja kariere** – učitelji bi morali znati prepoznati talente študentov, nuditi relevantne informacije o kariernih možnostih in jim nuditi podporo pri prehodu iz akademskega okolja na trg dela;
- **psihološka varnost v učnem procesu** – o pomenu duševnega zdravja kot eni izmed ključnih potreb sedanjih in prihodnjih generacij študen-tov smo že govorili. Pomembno je, da učitelj zna vzpostaviti ravnovesje med zahtevami, ki jih postavlja, in podporo oz. viri, ki jih nudi (glej tudi Lep idr., 2023).

Digitalne kompetence zajemajo niz zmožnosti za »samozavestno, kritično in odgovorno uporabo ... digitalnih tehnologij z namenom učenja, dela in druž-bene participacije« (European Commission, 2019). Integracija tehnologije v izobraževalni proces je močno preoblikovala načine, na katere nove gene-racije komunicirajo z didaktičnimi materiali in kako se učijo. To še posebej velja za »digitalne domorodce« (*digital natives*; Prensky, 2001) – generacije Z, alfa, pa tudi milenijce, ki so odrasli ob digitalnih tehnologijah in so nava-jeni na hiter dostop do informacij ter se odlično znajdejo pri uporabi učnih

aplikacij in različnih e-izobraževalnih platform. Te spremembe so prinesle številne priložnosti in večjo fleksibilnost v izobraževalnem procesu (npr. učenje v lastnem tempu ali kombinirano učenje – *blended learning*; več o tem v naslednjem poglavju), kar lahko bistveno olajša učni proces, saj imajo učitelji na voljo širši nabor metod in oblik poučevanja.

Po drugi strani pa je tehnologija prinesla tudi nekatere ovire, kot so digitalne motnje, težave s pozornostjo in kognitivna preobremenjenost (Chen idr., 2020). Prav v tej točki se zgoščajo glavne naloge sodobnega visokošolskega učitelja. Večina visokošolskih učiteljev in univerzitetnih profesorjev še vedno spada med t. i. *digitalne priseljence* (*digital immigrants*) – rojene pred pojavom digitalnih tehnologij, ki so v nekem obdobju svojega življenja te veščine usvajali postopoma (Kesharwani, 2020), zato ni presenetljivo, da so generacijske razlike v uporabi različnih digitalnih orodij danes jasno vidne (Agárdi in Alt, 2024; Manor in Kampf, 2022; glej tudi Evans in Robertson, 2020).

V literaturi danes obstaja že kar zajetno število različnih modelov digitalnih kompetenc, zato radovedne bralce usmerjamo na že omenjene vire (Pettersson, 2018; Redecker in Punie, 2017). Tukaj pa se bomo osredotočili na evropski okvir digitalnih kompetenc za zaposlene v izobraževanju (DigCompEdu; Redecker in Punie, 2017; glej sliko 1). Ta model ponazarja, kako lahko učitelji učinkovito vključijo digitalne tehnologije za izboljšanje pouka, učenja in osebnega profesionalnega razvoja. Model vključuje 6 področij in opredeljuje skupno 22 specifičnih kompetenc:

- uporaba digitalnih tehnologij za profesionalno delo;
- izbor, ustvarjanje, prilagajanje in upravljanje digitalnih vsebin;
- uporaba digitalnih orodij v učnem procesu;
- izboljšanje procesa ocenjevanja s pomočjo digitalnih orodij (formativno in sumativno ocenjevanje, podajanje povratnih informacij itd.);
- uporaba digitalne tehnologije za večjo dostopnost, inkluzivnost in personalizacijo učnega procesa;
- podpora študentom pri razvoju njihovih digitalnih kompetenc, zlasti na področju odgovorne in etične uporabe digitalnih orodij.

Temu impresivnemu naboru kompetenc bi dodali še nekaj tistih, ki jih *DigCompEdu* še ne zajema – predvsem zato, ker je model nastal pred pandemijo covida 19 in pred bliskovitim razvojem umetne inteligence v zadnjih nekaj letih.

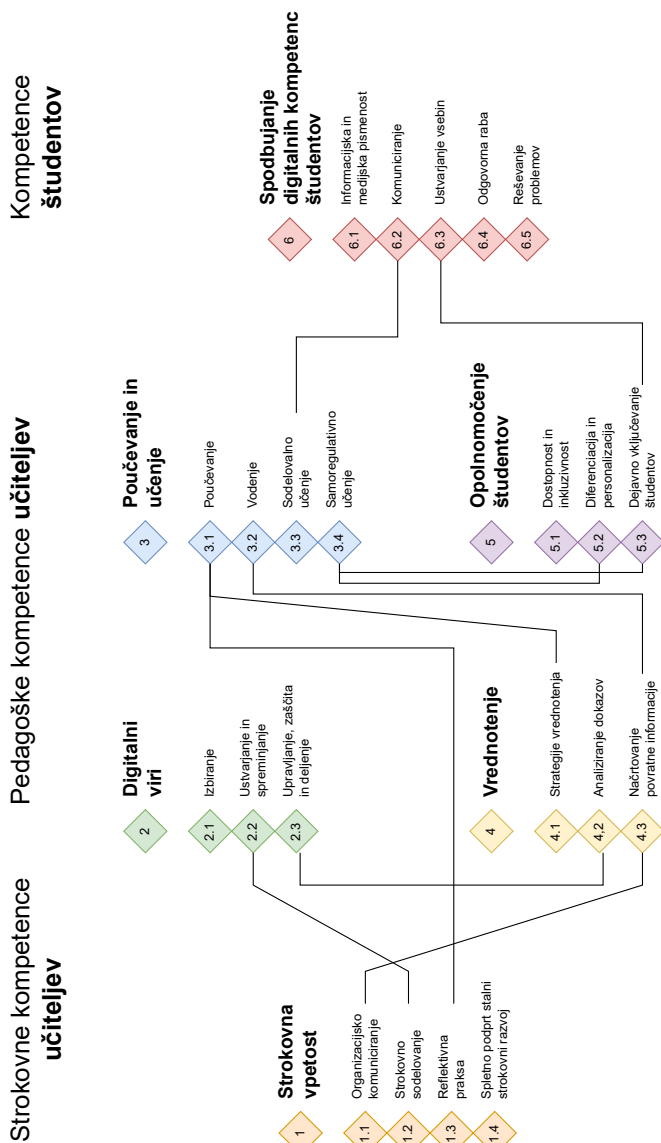
- **Kompetence za delo s podatki, njihovo analizo in vizualizacijo** – ne glede na področje poučevanja so veščine, kot so analiza podatkov in njihova vizualna predstavitev, ključne za učinkovito sporočanje vsebin in ustvarjanje bogatejše učne izkušnje.
- **Veščine poučevanja v hibridnem in spletnem okolju** (*blended learning*) – sposobnost ustvarjanja učinkovitih okolij za sinhrono in asinhrono oblike pouka. Naj spomnimo: sinhroni pouk poteka v realnem času, medtem ko je asinhroni prožnejši – denimo ogled videoposnetkov takrat, ko študentu najbolj ustreza. Asinhroni načini učenja so doživeli razcvet med pandemijo, z vzponom številnih e-učernih platform (npr. Moodle, na katerem temelji tudi platforma e-učenje, ki jo uporabljamo na Univerzi v Ljubljani).
- **Veščine uporabe umetne inteligence v podporo učenju** – umetna inteligenca je postala sestavni del sedanjosti in uporaba generativnih orodij UI je neizogibna. Učitelji, ki razvijejo te kompetence, pridobijo cel spekter novih možnosti za pripravo in izvedbo pouka. Gre za:
 - o razumevanje delovanja UI, njenih zmožnosti in omejitev,
 - o veščine oblikovanja učinkovitih poizvedb za maksimalno učinkovitost UI,
 - o ustvarjanje vsebin s pomočjo UI in njihovo vključevanje v pouk,
 - o razumevanje etičnih implikacij uporabe umetne inteligence v akademskem okolju.

Kompetence za inovacije in povezovanje raziskovanja z resničnimi življenjskimi izzivi so izjemno pomembne za raziskovalce in učitelje na visokošolskih institucijah. V tem kontekstu je posebej pomemben t. i. model inovacij trojne vijačnice (*Triple Helix*), ki sta ga razvila Etzkowitz in Leydesdorff (2000). Model opisuje dinamično interakcijo med univerzami, industrijo in državnimi institucijami pri spodbujanju gospodarskega in družbenega razvoja, temelječega na znanju.

Po tem modelu univerze prispevajo k razvoju z raziskavami in vzgojo talentov, industrija spodbuja komercialno uporabo in tehnološki napredek, državne institucije pa oblikujejo politike in vzpostavljajo mehanizme financiranja za podporo inovacijam. Model poudarja medsebojno odvisnost in hibridne vloge teh treh ključnih akterjev, pri čemer univerze postajajo podjetniške, industrija pa se aktivno vključuje v raziskovalne dejavnosti, medtem ko državne institucije spodbujajo celotni proces razvoja. Takšen sodelovalni pristop pospešuje tehnološki napredek, gospodarsko rast in družbeno transformacijo (Etzkowitz in Ranga, 2012).

Slika 1

Digitalne kompetence po modelu DigCompEdu



Čeprav je model deležen tudi kritik (Galvao idr., 2019), ostaja zelo aktualen in se nenehno razvija – vanj sta že vključena četrti – *javnost* (s civilno-družbenimi institucijami in mediji; Carayannis in Campbell, 2009) in peti člen – *okolje in trajnostni razvoj* (Carayannis idr., 2012).

Ko ta model prenesemo na kompetence učiteljev, lahko kot ključne izpostavimo naslednje:

- **podjetniška naravnost** (*entrepreneurial mindset*): gre za kompetenco, ki se nanaša na inovativnost učiteljev in njihovo proaktivnost pri prepoznavanju priložnosti za ustvarjanje novih vsebin ter izboljševanje obstoječih. Poleg tega ta kompetenca vključuje tudi spodbujanje študentov k razvoju podjetniškega načina razmišljanja – kar vključuje veščine aktivnega reševanja problemov, inovativnosti in samoiniciativnosti;
- **povezanost z okoljem in industrijo**: sposobnost učitelja, da študente povezuje s partnerji zunaj akademskega prostora – kot so potencialni delodajalci in oblikovalci politik – prek mreženja na specializiranih dogodkih, terenskih raziskovalnih projektih, programih prakse in podobnih pobudah;
- **komunikacija in diseminacija znanstvenih spoznanj izven akademskega okolja**: kompetenca, ki označuje sposobnost učiteljev, da znanstvena dognanja naredijo dostopna in uporabna širši javnosti in družbi kot celoti – z uporabo razumljivega jezika in ustreznih komunikacijskih kanalov.

Ali univerze izgubljajo tekmo?

Na koncu se ponovno vračamo k začetnemu vprašanju: ali univerze izgubljajo tekmo s pospešenimi družbenimi spremembami ali pa so vendarle pripravljene odgovoriti na vse večje potrebe po prestrukturiranju znanja, veščin in izobraževalnih procesov nasploh? Nekateri podatki niso preveč optimistični. Po svetu beležimo upad števila vpisanih študentov (Pascoe, 2024; Salam, 2024). Razlogi za to so različni, med najpogostejšimi pa se navajajo: staranje prebivalstva, vse višje šolnine in pojav alternativnih poti do kvalifikacij, kot so enoletni specializirani programi ali akreditirani spletni tečaji (npr. na portalu Academy to Innovate HR – aihr.com).

Vse to prispeva k upadu zaupanja v visokošolske institucije (Jones, 2024). Poskusimo pregledati najpomembnejše razloge za trenutno stanje:

- **počasni akreditacijski cikli:** eden osnovnih problemov univerz je počasnost akreditacijskih ciklov, ki običajno trajajo štiri ali pet let. S takšnim tempom univerze težko sledijo hitrim tehnološkim, ekonomskim in družbenim spremembam. Do trenutka, ko se učni načrti posodobijo, so lahko številne veščine in znanja že zastarela in zato manj privlačna;
- **težave pri odzivanju na potrebe trga dela:** zaradi počasnega prilagajanja imajo univerze težave pri razvijanju kompetenc, ki so ključne za prihodnje poklice in delovno okolje (Aljohani idr., 2022; Olo idr., 2021). To zmanjšuje privlačnost študijskih programov, saj se zmanjšuje zaznana vrednost investicije časa in denarja v študij. Nekatere raziskave kažejo, da se 43 % diplomantov počuti nepripravljenih za delo, medtem ko 58 % delodajalcev meni, da univerze ne sledijo potrebam trga dela (Mourshed idr., 2012);
- **pojav kratkih tečajev in mikrokvalifikacij** (mikrodokazil): vse večja razširjenost kratkih tečajev in mikrokvalifikacij ogroža dolgoletni »monopol« univerz pri podeljevanju diplom in certifikatov. Spletne učne platforme, kot so *LinkedIn Learning*, *Udemy*, *edX*, *Coursera* in *Udacity*, hitro osvežujejo vsebine in s tem učinkoviteje zadovoljujejo potrebe uporabnikov kot univerze. Drugo vrsto konkurence predstavljajo korporativni izobraževalni programi – številna velika podjetja imajo svoje »korporativne univerze«, kjer ponujajo praktične treninge, neposredno vezane na konkretna delovna mesta, s čimer nadomeščajo formalne diplome;
- **upad zaupanja v institucije po pandemiji:** po pandemiji Covida 19 je splošno zaupanje v institucije upadlo (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2022), čeprav znatnost še vedno uživa razmeroma visoko stopnjo zaupanja (Hrynowski in Marken, 2023). Hkrati se je povečalo tudi verjetje v teorije zarot, kar je mogoče povezati z upadom vpisa na univerze. Čeprav je neka mera skepticizma do institucij lahko pozitivna, je zniževanje števila visoko izobraženih ljudi težko recept za napredek družbe;
- **izzivi digitalne preobrazbe:** pandemija Covida 19 je sprožila intenzivno digitalno transformacijo, ki je omogočila široko uporabo spletnega učenja. Kljub temu spletno izobraževanje težko v celoti nadomesti izobraževanje v živo – tako z vidika akademske uspešnosti kot tudi socialne povezanosti in dobrega počutja študentov (Gudoniene idr., 2025; Lee idr., 2022; Moodie, 2021; Nikolopoulou, 2022). To odpira potrebo po

nadaljnji transformaciji univerz v smeri hibridnih modelov, kar pomeni iskanje ravnotežja med fleksibilnostjo (na spletu/hibridno) in ohranjanjem visokih akademskih standardov. Posebno problematični področji sta angažiranost študentov in zadovoljevanje osnovnih človeških potreb, kar neposredno vpliva na stopnjo izgorelosti (glej tudi Zupančič idr., 2024), ki je izrazitejša v popolnoma spletnih učnih okoljih.

Tabela 1

Kratek pregled večjih platform, namenjenih e-učenju

Platforma	Usmerjenost in prednosti	Kakovost tečajev	Cena	Vrednost dokazila	Namenjen za
Coursera	Tečaji na univerzitetni ravni, diplome in dokazila vrhunskih ustanov (Harvard, Stanford ipd.)	Visoka – univerze in partnerji iz industrije	Nekateri tečaji brezplačni, plačljiva dokazila in diplome	Visoka – priznavajo ga univerze in zaposlovalci	Visokošolsko učenje, dokazila za karierni napredek
edX	Podobni Courseri – tečaji na univerzitetni ravni, MicroMasters, strokovna dokazila	Visoka – Harvard, MIT ipd.	Brezplačen ogled, plačljiva dokazila in diplome	Visoka – pod okriljem univerz	Poglobljeno učenje, strokovni razvoj
Udemy	Širok nabor tečajev v lastnem ritmu, pogosto z neodvisnimi učitelji	Odvisno od kakovosti učitelja	Plačilo za vsak tečaj, pogosti popusti	Nizka – niso prepoznani	Hitro grajenje kompetenc, cenovno dostopni kratki tečaji
Udacity	Osredotočenost na UI, kodiranje in poslovanje s programi nanodokazil	Visoka – usklajenost s podjetji, praktični projekti	Visoka (~ 399 \$ na mesec za nanodokazila)	Srednja – prepoznani v tehnoloških podjetjih	Sprememba karierni smeri v tehnološka in podatkovna področja
LinkedIn Learning	Poslovne, tehnološke in ustvarjalne veščine, pogosto povezane s strokovnim razvojem	Srednja do visoka – partnerstva z LinkedIn	Naročnina (~ 39,99 \$ na mesec, zastoj za uporabnike storitve LinkedIn Premium)	Srednja – uporabno za organizacijsko učenje	Mehke veščine, vodenje in razvoj strokovnih kompetenc

Opomba: pripravljeno s pomočjo OpenAI, 2025

Seveda pa univerze ne sedijo križem rok, temveč s proaktivnim delovanjem poskušajo zmanjšati negativne trende in se prilagoditi novim razmeram. Tako je npr. Univerza v Cambridgeu leta 2020 pilotirala t. i. program MicroMasters, ki je na voljo prek platforme EdX. Na ta način imajo študenti z različnim predznanjem dostop do visokokakovostnih tečajev, ki jim omogočajo, da si v razmeroma kratkem času zagotovijo izobraževanje in poklicni razvoj. Na platformi EdX (<https://www.edx.org/masters/micro-masters>) je trenutno na voljo veliko število programov, razdeljenih v kategorije, kot so informacijska tehnologija, poslovni menedžment, podatkovna znanost, ekonomija in finance ter številna druga področja.

Drugi primer inovativnosti v visokem šolstvu je zveza EUGLOH (*Euro-pean University Alliance for Global Health*, <https://www.eugloh.eu>), ki združuje 12 univerz iz vse Evrope. Znotraj te zveze ponuja projektnim ekipam z različnih univerz finančno in logistično podporo pri razvoju raznolikih izobraževalnih programov. Eden takih primerov je COIL (Collaborative Online International Learning), kar predstavlja integracijo virtualnih učnih komponent v že obstoječe predmete – v sodelovanju vsaj dveh univerz članic znotraj zaveznitva.

Namesto zaključka: nov družbeni dogovor za visokošolsko izobraževanje

Na koncu želimo ponuditi okvir, ki bi lahko služil kot nov družbeni dogovor za visokošolsko izobraževanje. V njem bomo predstavili nekaj konkretnih smernic, v katero smer naj bi se univerze razvijale, da bi uspešno odgovorile na izobraževalne potrebe sedanjih in prihodnjih generacij študentov. Nekatere izmed teh politik in praks so že delno ali v celoti implementirane, zato bomo v takih primerih navedli tudi konkretne primere dobre prakse.

Preizpraševanje namena visokošolskega izobraževanja

Kljub omajanemu položaju ni dvoma, da bodo visokošolske institucije ostale ključni akter socializacije in podpore študentom pri njihovem prosocialnem delovanju (Alfirević idr., 2023). Zato bi morale univerze storiti korak naprej – preiti iz vloge »distributerjev znanja« in »proizvajalcev diplom« v vlogo aktivnih akterjev družbene preobrazbe, da bi imel izobraževalni proces večji smisel za študente.

Ustvarjanje vrhunske učne izkušnje s pomočjo različnih orodij in učnih režimov na eni strani ter podpora družbenim inovacijam, javno-zasebnim partnerstvom in oblikovanju javnih politik ter spodbujanju prosocialnega vedenja na drugi strani – to je nova realnost, ki lahko vrne univerzam nekdanji ugled in jih naredi relevantnejše v očeh sedanjih in prihodnjih generacij študentov.

Aktivna vloga visokošolskih institucij v vseživljenjskem učenju

Tradicionalni model enkratne diplome v zgodnji odraslosti je danes zastarel. Namesto tega bi se morale univerze usmeriti v razvoj programov vseživljenjskega učenja – ponujati krajše certificirane programe, tečaje »na zahtevo« (angl. *on-demand*) in partnerstva z industrijo.

S tem se koncept učeče se organizacije (angl. *learning organization*; Senge, 1990) razširi na širšo skupnost in družbo kot celoto, univerze pa postanejo aktivna podpora družbeni transformaciji.

Odperta in vključevalna akademska skupnost

Kot je bilo že omenjeno, so univerze pogosto tarča kritik, da živijo pod »steklenim zvonom« in da so se oddaljile od realnega življenja ter postale same sebi namen. Transformacija univerz mora zato potekati v smeri rahljanja toge, pogosto birokratske prakse imenovanja profesorjev, ki temelji predvsem na formalnih kriterijih brez vsebine. Namesto tega bi morale univerze postati bolj odprte za neodvisne raziskovalce, strokovnjake iz industrije, praktike in druge člane skupnosti (Wenger, 2018), ki lahko pomembno prispevajo h kakovosti izobraževanja in učne izkušnje.

Digitalizacija in model hibridne univerze

Ena ključnih transformacij zadeva digitalizacijo, natančneje – prehod v pravi hibridni model univerze. Prihodnje univerze bi morale združevati učenje v živo, spletno učenje in učenje ob podpori umetne inteligence. Cilj tega združevanja je narediti učni proces relevantnejši za sodobnega študenta. To pa pomeni tudi transformacijo učnih načrtov ali – še pomembnejše – načina njihovega oblikovanja.

Odprto in dostopno znanje

Ker so univerze po svetu prešle na spletno (ali hibridno) obliko dela, so orodja, kot so Zoom, MS Teams, Google Classroom, Moodle, Trello ipd., postala osnovna infrastruktura izobraževalnega procesa. Čeprav so te platforme omogočile kontinuiteto dela v času pandemije, ne smemo prezreti neenakosti v dostopu do interneta in tehnologije, ki pomanjkljivo opremljene študente iz nižjega socioekonomskega okolja postavlja v slabši položaj (Ritzhaupt idr., 2020).

Če želimo graditi pravično družbo, moramo narediti znanost odprto, znanje pa dostopno vsem. Današnje in prihodnje univerze bi morale vse bolj sprejemati odprte vire, kot so *OpenCourseWare*, *European Open Science Cloud (EOSC)* idr. Tako se zmanjšujejo ovire do ključnih izobraževalnih virov in družba postaja enakopravnejša.

Nov družbeni dogovor za visokošolsko izobraževanje

Ta novi družbeni dogovor torej predvideva reorganizacijo univerz in drugih visokošolskih institucij v fleksibilne, decentralizirane, manj birokratske in bolj heterarhične organizacije, ki so odprte in vključevalna ter z jasno izraženim družbenim angažmajem. Univerze ne bi smele služiti zgolj študentom, temveč vsem, ki se želijo razvijati in učiti vse življenje. Prav tako ne bi smele delovati zgolj za interese akademske skupnosti, ampak biti tudi v službi družbe kot celote.

Univerze, ki te preobrazbe ne bodo pripravljene sprejeti, tvegajo izgubo relevantnosti v svetu, kjer je znanje decentralizirano, spremembe pa stalne.

Opomba

Poglavje je nastalo v okviru programske skupine Edukacijske raziskave (P5-0106), ki jo iz javnih sredstev financira Agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (ARIS).

Reference

- Agárdi, I. in Alt, M. (2024). Do digital natives use mobile payment differently than digital immigrants? A comparative study between generation X and Z. *Electronic Commerce Research*, 24, 1463–1490. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09537-9>
- Alfrević, N., Arslanagić-Kalajdžić, M. in Lep, Ž. (2023). The role of higher education and civic involvement in converting young adults' social responsibility to

- prosocial behavior. *Scientific Reports*, 13(1), članek 2559. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-29562-4>
- Aljohani, N. R., Aslam, A., Khadidos, A. O. in Hassan, S.-U. (2022). Bridging the skill gap between the acquired university curriculum and the requirements of the job market: A data-driven analysis of scientific literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), članek 100190. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100190>
- Cain, L., Goldring, J. in Westall, A. (2022). Seeing behind the curtain: Reverse mentoring within the higher education landscape. *Teaching in Higher Education*, 29(5), 1267–1282. <https://doi.org/10.1080/13562517.2022.2129963>
- Campbell, F., Blank, L., Cantrell, A., Baxter, S., Blackmore, C., Dixon, J. in Goyder, E. (2022). Factors that influence mental health of university and college students in the UK: A systematic review. *BMC Public Health*, 22(1), članek 1778. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13943-x>
- Carayannis, E. G., Barth, T. D. in Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), članek 2. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Carayannis, E. G. in Campbell, D. F. J. (2009). "Mode 3" and "Quadruple Helix": Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201–234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Chen, L., Nath, R. in Tang, Z. (2020). Understanding the determinants of digital distraction: An automatic thinking behavior perspective. *Computers in Human Behavior*, 104, članek 106195. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106195>
- Collins, H. M. (1975). The seven sexes: A study in the sociology of a phenomenon, or the replication of experiments in physics. *Sociology*, 9(2), 205–224. <https://doi.org/10.1177/003803857500900202>
- Etzkowitz, H. in Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Etzkowitz, H. in Ranga, M. (2012). "Spaces": A triple helix governance strategy for regional innovation. V A. Rickne, S. Laestadius in H. Etzkowitz (ur.), *Innovation governance in an open economy* (str. 51–68). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203121306>
- European Commission. Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture. (2019). *Key competences for lifelong learning*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2022). *Fifth round of the living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/190361>
- Evans, C. in Robertson, W. (2020). The four phases of the digital natives debate. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(3), 269–277. <https://doi.org/10.1002/hbe2.196>
- Fernández-Batanero, J. M., Montenegro-Rueda, M., Fernández-Cerero, J. in García-Martínez, I. (2022). Digital competences for teacher professional development:

- Systematic review. *European Journal of Teacher Education*, 45(4), 513–531. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1827389>
- Galvao, A., Mascarenhas, C., Marques, C., Ferreira, J. in Ratten, V. (2019). Triple helix and its evolution: A systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(3), 812–833. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2018-0103>
- Gudoniene, D., Staneviciene, E., Huet, I., Dickel, J., Dieng, D., Degroote, J., Rocio, V., Butkiene, R. in Casanova, D. (2025). Hybrid teaching and learning in higher education: A systematic literature review. *Sustainability*, 17(2), članek 2. <https://doi.org/10.3390/su17020756>
- Hammoudi Halat, D., Soltani, A., Dalli, R., Alsarraj, L. in Malki, A. (2023). Understanding and fostering mental health and well-being among university faculty: A narrative review. *Journal of Clinical Medicine*, 12(13), članek 13. <https://doi.org/10.3390/jcm12134425>
- Hrynowski, Z. in Marken, S. (2023, 14. september). *Gen Z voices lack trust in major U.S. institutions*. Gallup. <https://news.gallup.com/opinion/gallup/510395/gen-voices-lack-trust-major-institutions.aspx>
- Jones, J. M. (2024, 8. julij). *U.S. confidence in higher education now closely divided*. Gallup. <https://news.gallup.com/poll/646880/confidence-higher-education-closely-divided.aspx>
- Kesharwani, A. (2020). Do (how) digital natives adopt a new technology differently than digital immigrants? A longitudinal study. *Information & Management*, 57(2), članek 103170. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103170>
- LearningTechnologies (režiser). (2013, 28. marec). *Charles Jennings - the four ways adults learn: Learning Technologies 2013* [Video posnetek]. <https://www.youtube.com/watch?v=Y0ItF1sO9Y>
- Lee, B. E., Zlotshewer, B. A., Mayeda, R. C. in Kaplan, L. I. (2022). Impact of online-only instruction on preclinical medical education in the setting of COVID-19: Comparative analysis of online-only vs. hybrid instructions on academic performance and mental wellbeing. *Medical Science Educator*, 32(6), 1367–1374. <https://doi.org/10.1007/s40670-022-01650-6>
- Lep, Ž., Klemenčič Mirazchiyski, E. in Mirazchiyski, P. V. (2023). The relative effect of job demands, resources, and personal resources on teaching quality and students' engagement during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, članek 1282775. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1282775>
- Lipson, S. K. in Eisenberg, D. (2018). Mental health and academic attitudes and expectations in university populations: Results from the healthy minds study. *Journal of Mental Health*, 27(3), 205–213. <https://doi.org/10.1080/09638237.2017.1417567>
- Manor, I. in Kampf, R. (2022). Digital nativity and digital diplomacy: Exploring conceptual differences between digital natives and digital immigrants. *Global Policy*, 13(4), 442–457. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13095>
- Meeks, K., Sutton Peak, A. in Dreihaus, A. (2023). Depression, anxiety, and stress among students, faculty, and staff. *Journal of American College Health*, 71(2), 348–354. <https://doi.org/10.1080/07448481.2021.1891913>

- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1997(74), 5–12. <https://doi.org/10.1002/ace.7401>
- Mok, K. H. (2022). *Impact of COVID-19 on higher education*. World Higher Education Conference. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389860>
- Moodie, D. R. (2021). Comparing the outcomes of the different teaching modes: All-in-person, hybrid, and online, for different student demographic groups in a business school. *Online Learning*, 25(4), 362–387. <https://doi.org/10.24059/olj.v25i4.2298>
- Mourshed, M., Farrell, D. in Barton, D. (2012). *Education to employment: Designing a system that works*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/education%20to%20employment%20designing%20a%20system%20that%20works/education%20to%20employment%20designing%20a%20system%20that%20works.pdf>
- Nikolopoulou, K. (2022). Face-to-face, online and hybrid education: University students' opinions and preferences. *Journal of Digital Educational Technology*, 2(2), članek ep2206. <https://doi.org/10.30935/jdet/12384>
- Nurunnabi, M., Almusharraf, N. in Aldeghaither, D. (2020). Mental health and well-being during the covid-19 pandemic in higher education: Evidence from G20 countries. *Journal of Public Health Research*, 9(1_suppl). <https://doi.org/10.4081/jphr.2020.2010>
- Olo, D., Correia, L. in Rego, M. da C. (2021). (Mis)match between higher education supply and labour market needs: Evidence from Portugal. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 12(3), 496–518. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-02-2021-0032>
- OpenAI (2025, 28. marec). *Response to a question about university teachers' competencies for using generative AI*. ChatGPT [Veliki jezikovni model]. <https://chat.openai.com/>
- Pascoe, R. (2024, 13. november). *Foreign student numbers plunge, VU applications shrink 23%*. DutchNews.NL. <https://www.dutchnews.nl/2024/11/foreign-student-numbers-plunge-vu-applications-shrink-23/>
- Pettersson, F. (2018). On the issues of digital competence in educational contexts – a review of literature. *Education and Information Technologies*, 23(3), 1005–1021. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9649-3>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Redecker, C. in Punie, Y. (ur.). (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu*. Publications Office. <https://doi.org/10.2760/159770>
- Ritzhaupt, A. D., Cheng, L., Luo, W. in Hohlfeld, T. N. (2020). The digital divide in formal educational settings: The past, present, and future relevance. V M. J. Bishop, E. Boling, J. Elen in V. Svihla (ur.), *handbook of research in educational communications and technology: Learning design* (str. 483–504). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36119-8_23
- Salam, E. (2024, 8. december). College enrollment is falling at a 'concerning' rate, new data reveals. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/us-news/2024/dec/08/college-enrollment-declining>

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Son, C., Hegde, S., Smith, A., Wang, X. in Sasangohar, F. (2020). Effects of COVID-19 on college students' mental health in the United States: Interview survey study. *Journal of Medical Internet Research*, 22(9), članek e21279. <https://doi.org/10.2196/21279>
- Tigelaar, D. E. H., Dolmans, D. H. J. M., Wolfhagen, I. H. A. P. in van der Vleuten, C. P. M. (2004). The development and validation of a framework for teaching competencies in higher education. *Higher Education*, 48(2), 253–268. <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000034318.74275.e4>
- UNESCO. (2016). *School and teaching practices for twenty-first century challenges*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244022>
- van Dijk, E. E., van Tartwijk, J., van der Schaaf, M. F. in Kluijtmans, M. (2020). What makes an expert university teacher? A systematic review and synthesis of frameworks for teacher expertise in higher education. *Educational Research Review*, 31, članek 100365. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100365>
- Wenger, E. (2018). A social theory of learning. V K. Illeris (ur.), *Contemporary theories of learning* (2. izd.) (str. 219–228). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315147277>
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Zupančič, N., Palanović, A., Ružojčić, M., Boštjančič, E., Popov, B., Jelić, D. in Galić, Z. (2024). Differential influence of basic psychological needs on burnout and academic achievement in three southeast European countries. *International Journal of Psychology*, 59(2), 288–302. <https://doi.org/10.1002/ijop.12938>

Državljanstvo na delovnem mestu: najprej služba, potem družba?

Žan Lep, Žiga Mekiš Recek in Boris Popov

Izvleček: Razvoja mladih, tudi na področju poklicnih odločitev in kariernih poti, ni mogoče razumeti ločeno od družbenega konteksta, v katerem odrasčajo. Sodobna družba je vse bolj zaznamovana z negotovostjo, ekonomskimi in socialnimi pretresi, kar vpliva na zaposlitvene možnosti in karierne perspektive mladih. Mladi te spremembe seveda zaznavajo, pogosto jih doživljajo tudi kot vir zaskrbljenosti, a ob tem niso pasivni ali apatični – nasprotno, mnogi izražajo optimizem glede prihodnosti in željo po dejavni vlogi v družbi. Državljsko udejstvovanje se tako kaže kot pomemben dejavnik, ki lahko prispeva k pozitivnim razvojnim izidom mladih, izobraževalna in delovna okolja pa so pomemben prostor za spodbujanje aktivnega državljanstva, saj omogočajo strukturirane izkušnje sodelovanja, razprave in vplivanja na spremembe. V tem poglavju bomo raziskali, kako lahko delovna okolja služijo kot prostori državljanske socializacije mladih. Predstavili bomo različne oblike državljskega udejstvovanja v organizacijah, značilnosti dela, ki napovedujejo udejstvovanje, in ponazorili, kako lahko udejstvovanje povratno prispeva k boljšim kariernim izidom mladih.

Ključne besede: državljansko udejstvovanje, državljanska socializacija, sindikati, prostovoljstvo, razvojne naloge, družbena odgovornost

Workplace citizenship: is it workplace over community?

Abstract: *Young people's (psychological) development, including in terms of their career choices and pathways, cannot be construed in isolation from the social context in which they are growing up. Contemporary society is increasingly characterised by insecurity, economic and social turbulence, which has an impact on young people's employment opportunities and career prospects. Youth not only perceive these changes as meaningful, but also experience them as a source of concern. In the face of these challenges, however, they are not passive or apathetic – on the contrary, many express optimism about the future and a desire to play an active role in society. Civic participation thus emerges as an important factor contributing to positive development outcomes for young people. All the while educational and work environments serve as an important space for promoting active citizenship, as they provide structured experiences of participation, debate and influencing change. In this chapter we will explore how workplaces can serve as spaces of civic socialisation. We will then present the different forms of civic participation in organisations, the work characteristics that predict participation and illustrate how engagement can feed back into better career outcomes for young people.*

Keywords: *civic participation, civic socialisation, labor unions, volunteering, developmental tasks, social responsibility*

Razvoja mladih, tudi na področju poklicnih izbir in razvoja kariere ne moremo misliti izven družbenega konteksta, v katerem mladi živijo. Že ptički čivkajo, da je sodobna družba vse manj predvidljiva in da jo označujejo številni družbeni in ekonomski pretresi, ki imajo posledice tudi za zaposlovanje (Yeung in Yang, 2020) in karierni razvoj mladih (Heinz, 2009). Izsledki številnih domačih in mednarodnih raziskav kažejo, da mladi te pretese zaznavajo kot resne in da pri njih vzbujajo zaskrbljenost (Meltzer idr., 2010; Schweizer, 2023). Med skrbmi, ki jih mladostniki in mladi na prehodu v odraslost navajajo so tudi kakovost javnih storitev, imigracije, korupcija ter podnebne spremembe (Hasanović idr., 2024; Strohmeier idr., 2017).

Čeprav lahko zaskrbljenost zaradi družbenega dogajanja pri mladih vzbuja občutke nemoči in anomije, zaradi katere se umikajo iz družbenega življenja in spoprijemajo z negativnimi psihološkimi in razvojnimi izidi (Bek, 2017; Sárbu idr., 2022), pa študije kažejo, da mladi niso družbena skupina, ki bi bila tem občutkom bolj podvržena (npr. Legge idr., 2008; Teymoori

idr., 2017). Morda tudi zato, ker med opredelitvenimi značilnostmi razvojnega obdobja prehoda v odraslost tudi mladi sami izpostavljajo optimizem glede lastne prihodnosti in zaznavanje številnih možnosti (Arnett, 2006).

Eden od načinov za spodbujanje pozitivnih razvojnih izidov mladih, med katere lahko uvrščamo tudi krepitev spoznavnih ocen lastne učinkovitosti (npr. politična samoučinkovitost), je državljansko udejstvovanje. To ima številne pozitivne izide; med drugim mlade opolnomoči za prevzemanje dejavne vloge pri sprožanju družbenih sprememb (Flanagan, 2013), prispeva k boljšemu telesnemu in duševnemu zdravju, višjim učnim dosežkom ter prihodkom v odraslosti (Ballard idr., 2019).

Kot pokažejo avtorice in avtorji v drugih poglavjih te monografije, se skozi čas spreminjajo tudi pričakovanja mladih o tem, kakšno delo želijo opravljati in pod katerimi pogoji. Za mlade je danes pomembno, da njihovo delo ni zadovoljujoče le zanje same, ampak tudi to, da ima pozitiven učinek (ali vsaj da nima negativnega) za širšo družbo (Gardiner in Goedhuys, 2020). V tem smislu je torej pomembno, da se mladi zavedajo možnosti za doseganje tovrstnih sprememb v organizaciji in da svoja delovna mesta prepoznajo kot mogoče prostore državlanskega delovanja.

Na podlagi zapisanega lahko sklenemo, da tematike, povezane z državljanstvom in udejstvovanjem, na področje dela in kariere posegajo na številne načine. V tem poglavju bomo najprej opredelili značilnosti razvojnega konteksta, v katerem mladi oblikujejo prepričanja o aktivnem državljanstvu, predstavili vlogo delovnih organizacij v državljanski socializaciji mladih in pokazali, kako lahko državljansko udejstvovanje prispeva k pozitivnim izidom na področju kariernega razvoja.

Mladi in družba

Mladi morajo v obdobju prehoda v odraslost opraviti različne razvojne naloge, ki pa jih tudi sami dojemajo kot kriterije odraslosti (glej Zupančič in Puklek Levpušček, 2021). Zaključiti morajo izobraževanje, najti zaposlitev, oblikovati lastna prepričanja in postati samostojni. V tem smislu se od mladih pričakuje, da postanejo aktivni člani družbe, čeprav je takšen pogled razmeroma pokroviteljski, saj se mladi v delovanje družbe vključujejo že v zgodnejših razvojnih obdobjih, družbeno udejstvovanje pa je opredeljeno kot ena od razvojnih nalog v mladostništvu (Havighurst, 1972; Zupančič, 2020).

Mladostniki naj bi v tem obdobju namreč oblikovali svojo identiteto in sistem vrednot ter razvili spoznavne zmožnosti in veščine, ki bodo v prihodnosti temelj njihovega vedenja in jim omogočale udejstvovanje. Še bolj razvojno pomembno pa udejstvovanje postaja do zgodnje odraslosti (Obrađović in Masten, 2007), ko imajo mladi tudi več formalnih možnosti za udejstvovanje.

Državljsko udejstvovanje mladih

Državljsko udejstvovanje avtorji tega poglavja razumemo v najsplošnejšem smislu delovanja v raznolikih skupnostih. Koncept državljskega udejstvovanja tako vključuje zelo heterogene dejavnosti, ki presegajo tradicionalna pojmovanja političnega ravnanja, kot je udeležba na volitvah ali udeležba na protestih, in med drugim vključuje tudi prostovoljstvo, sodelovanje pri delu društev in drugih organizacij, objavljanje sporočil na spletu ter bojkotiranje. Sodobne tehnologije in splet poleg tega ponujajo nove načine udejstvovanja (npr. združevanje v spletnih skupnostih in forumih) ter alternativne načine udejstvovanja na tradicionalne načine (npr. spletne peticije), ki so lahko tudi časovno in finančno dostopnejši mladim (Cho idr., 2020; Smith, 2013). So pa različne vrste udejstvovanja razmeroma prepletene, zato koncept državljskega udejstvovanja presega uveljavljene delitve na družbeno in politično, spletno in nespletno ter tradicionalno in alternativno udejstvovanje (za podrobnejši pregled glej npr. Lep, 2022).

Morda tudi zaradi tega podatki v celoti ne podpirajo trditve, da mladi postajajo vse bolj družbeno apatični. Raziskave sicer kažejo, da državljsko udejstvovanje in zastopanost mladih v politiki v zadnjih dveh desetletjih upadata (npr. Kitanova, 2020), vendar pa upad ni povsod enak niti ni posledica nezainteresiranosti mladih. Nasprotno, izsledki iz različnih kulturnih okolij kažejo, da so mladi vse dejavnejši v neformalnih in netradicionalnih oblikah družbenega udejstvovanja (npr. Tzankova, 2020), še posebej pri tematikah, ki se jim zdijo pomembne (npr. Wray-Lake in Abrams, 2020; Ziad, 2023). S svojim državljskim udejstvom pa mladi oblikujejo tudi predstave o tem, kdo so in kaj je zanje pomembno – torej različne vrste identitet (npr. državljsko; glej Lep, 2022) –, kar je ena od razvojnih nalog v tem obdobju (Zupančič, 2020).

Seveda pa so intenzivnost in načini udejstvovanja ter tematike, ki so pomembne zanje, določene z njihovimi življenjskimi odločitvami ter vse bolj heterogenimi življenjskimi potmi. V skladu s participatornim modelom

življenjskega cikla (Smets, 2016) se namreč mladi manj udeležujejo zaradi šibke vpetosti v družbo (Shani idr., 2020), hkrati pa so zanje pomembnejša druga življenjska področja, kot so končanje šolanja, ustvarjanje partnerske zveze in razvoj (poklicne) kariere. Prav zato sta izobraževalno in delovno okolje lahko primerni mesti za razvoj in spodbujanje državljanstva mladih. Tam namreč preživijo veliko časa, udeleževanje pa ne odvzema časa od drugih pomembnih področij. Poleg tega študije kažejo tudi na morebiten učinek prelivanja (angl. *spill-over effect*), ko npr. visokošolske ustanove prispevajo k družbeni in politični vpetosti mladih (Alfirevič idr., 2023), morda tudi izven okvirov delovnih organizacij (npr. Bryson idr., 2013).

Aktivno državljanstvo na delovnem mestu

Marsikdo bi se strinjal z maksimo, da za politiko pri nedeljskem kosilu ni prostora. Kaj pa na delovnem mestu? Naj ljudje s svojimi sodelavci razpravljajo o družbenih vprašanjih? Naj se organizacije povezujejo z lokalnim okoljem, skrbijo za večjo vključenost marginaliziranih skupin in spodbujajo aktivno državljanstvo svojih zaposlenih, npr. s prostovoljstvom? Vse to so dejavnosti, ki so povezane z vrednotnimi in političnimi opredelitvami, zato posegajo na področje, ki se zdi ljudem (in podjetjem) občutljivo. Hkrati pa izsledki številnih raziskav kažejo, da imajo vse navedene prakse različne pozitivne učinke za podjetja: pomagajo lahko pri privabljanju najboljših kadrov (Adetunji in Ogbonna, 2013), povečajo prodajo (Nickerson idr., 2022), krepijo znamko delodajalca (Van De Ven, 2008) in povezanost zaposlenih z organizacijo (Kim idr., 2010).

Vendar pa za namene tega poglavja lahko prednosti za organizacije nekoliko zanemarimo in se osredotočimo na (mlade) zaposlene. Zanje so delovna mesta okolja, kjer preživijo velik del dneva, sploh če nimajo možnosti dela od doma. Socialne mreže in vezi, ki jih oblikujejo s sodelavci in poslovnimi partnerji, so sicer res šibkejšje od tistih, ki jih oblikujejo npr. s prijatelji (Dahlin idr., 2008), a so veliko bolj raznolike (Mutz in Mondak, 2006). V tem smislu so delovna okolja v sodobni družbi, za katero je vse značilnejša homogenizacija mnenj znotraj manjših socialnih skupin in vse večja polarizacija med njimi (npr. Smith idr., 2024), ena zadnjih prostorov, kjer se ljudje srečamo z drugače mislečimi. Če si prijatelje in partnerje izbiramo (tudi) na podlagi njihovih ideoloških prepričanj (Hudde in Grunow, 2018; Po-teat idr., 2011), če smo zaradi delovanja algoritmov na spletnih družbenih

omrežjih vse bolj ujeti v sobah odmevov (Barberá idr., 2015) in če smo pristranski pri izbiri virov informacij (Karlsson, 2009; Nyhan idr., 2023), pa v večini primerov ne izbiramo svojih sodelavcev, niti ni pričakovati, da bodo ti močno poenoteni v odnosu do različnih družbenih vprašanj.¹

V tem smislu lahko ustrezne intervencije v delovnem okolju ter pogovori s sodelavci prispevajo k boljši informiranosti o političnih in družbenih temah (Mutz in Mondak, 2006) in tako prispevajo tudi k zniževanju polarizacije v družbi, ki je po skromnem mnenju prvega avtorja tega poglavja eden od resnejših problemov prihodnosti. Takšno argumentacijo podpirajo tudi izsledki študij, vendar pa lahko imajo pogovori o politiki na delovnem mestu tudi negativne posledice (negativno čustvovanje, slabše doseganje ciljev ter nižje zadovoljstvo z delom), še posebej v primeru prevelikega razhajanja mnenj (Rosen idr., 2024). Pomembno je torej, da se v organizaciji oblikuje okolje, ki spoštuje različna mnenja, sodelovanje, hkrati pa zaposlenim, ki se ne želijo opredeljevati, pusti tudi to možnost (glej tudi Hendrick in Saad, 2024).

Seveda pa pogovor s sodelavci ni edini način za spodbujanje državlanskega vedenja na delovnem mestu. V nadaljevanju zato predstavljamo različne oblike državlanskega udejstvovanja v delovnih organizacijah in njegove posledice.

Delovna mesta kot prostori državlanske socializacije

Poleg tega, da se pogovarjajo o družbeno relevantnih temah na delovnem mestu s sodelavci, ljudje tam govorijo tudi o širokem naboru drugih tematik, tudi takšnih, povezanih s težavami, s katerimi se ubadajo pri delu ter o možnih načinih njihovega reševanja. Tovrstne veščine so lahko pomembne tudi pri obravnavi težav izven delovnega mesta tako z vidika iskanja možnih rešitev in skupnega delovanja za njihovo uresničitev, prav tako pa z vidika veščin argumentacije, ki tudi sama predstavlja vidik aktivnega državljanstva in ga napoveduje (glej npr. Lep idr., 2025).

Na podlagi svojega dela lahko ljudje oblikujejo odnos do različnih družbenih skupin in vprašanj ter tako še posebej v začetku kariere preoblikujejo svoja stališča (npr. v procesu organizacijskega uglasčevanja; Slana in

1 Še posebej v zasebnem sektorju; nekoliko verjetnejše je to npr. v nevladnih organizacijah, ki se ukvarjajo z reševanjem specifične družbene problematike in zato verjetno »privabijo« zaposlene, ki imajo podobnejša prepričanja.

Petrovčič, 2020). Seveda pa pri delu razvijamo tudi številne veščine, ki so lahko uporabne tudi pri državljanskem udejstvovanju: organiziranje srečanj, vodenje razprave, oblikovanje akcijskih načrtov, iskanje virov, potrebnih za rešitev težave, mreženje, sprejemanje odločitev, sodelovanje z drugimi ... Pričakovati je torej, da bo zaradi tega opazen učinek prelivanja z dela na družbeno življenje (Greenberg idr., 1996), kar podpirajo tudi empirični izsledki pri mladih. Nekatere študentske zaposlitve, pri katerih so mladi izpostavljeni različnim ideološkim pogledom (npr. v okviru študentskih naselij) namreč prispevajo k oblikovanju močnejših državljanskih zavez (Barnhardt idr., 2019).

Ker pa je za mlade pomembno, da z delom izražajo svoje vrednote, lahko delodajalci ponujajo tudi prostor za delovanje na področjih, za katera se mladi zanimajo in ki so jim pomembna. S tem lahko bistveno prispevajo k reševanju družbenih problemov, mladi pa se zaradi tega, ker jim ta ponuja prostor za izražanje svoje identitete, lahko počutijo bolj pripadne organizaciji (Ashforth in Schinoff, 2016). V nadaljevanju predstavljamo tri najpogostejša področja državljanskega udejstvovanja na delovnem mestu: širši koncept družbene odgovornosti podjetij, prostovoljstva in organizacijskega državljanstva ter organiziranje v sindikatih.

Družbena odgovornost podjetij

Družbena odgovornost podjetij (DOP, angl. *corporate social responsibility*) se nanaša na vse vrste ravnanja v organizaciji, ki ne prinašajo neposredne koristi lastnikom ali delničarjem, temveč imajo od njih koristi bodisi zaposleni, uporabniki ali širša skupnost (McWilliams idr., 2006). Ideja DOP ni nova, saj so podjetja tovrstne prakse, ki vključujejo odgovornost do družbe, za družbo ter odgovorno ravnanje (Moon idr., 2014), začela vpeljevati že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. K temu jih spodbujajo tudi ugotovitve, da odgovorno ravnanje cenijo tako zaposleni (Kim in Lee, 2022; Valentine in Fleischman, 2007) kot tudi potencialne stranke (Ko idr., 2023) in poslovni partnerji (Morsing, 2006). V zadnjem času se v okvirih DOP veliko govori o trajnosti, npr. o varovanju okolja, razvoju trajnostnih izdelkov in vpeljevanju praks, ki nimajo škodljivih posledic za okolje. Vendar pa se trajnost, vsaj v dokumentih mednarodnih organizacij, kot je Unescova Agenda 2030 oz. t. i. Cilji trajnostnega razvoja (Organizacija združenih narodov, 2023), razumeva širše in zajema tudi skrb za oblikovanje bolj vključevalne družbe, enakost spolov, zmanjšanje neenakosti, podpiranje močnih

institucionalnih sistemov in demokracije ter zagotavljanje dostojnega dela, saj le »urejena« družba omogoča trajnostno ravnanje. Iz tega razloga uvedba trajnostne družbene odgovornosti od organizacij zahteva tudi prilagajanje načinov in oblik specifičnih organizacijskih praks kulturnim okoljem, v katerih organizacija deluje, kar postaja komunikacijski in vodstveni izziv z vidika globaliziranega in multikulturnega trga.

V tem smislu lahko podjetja k ciljem trajnostnega razvoja prispevajo npr. tudi z odgovornejšim oglaševanjem, sponzorstvi in podporo različnim nevladnim organizacijam in društvom ter korporativnim prostovoljstvom, v te dejavnosti pa vključujejo tudi zaposlene, za katere so te tematike pomembne. Vse navedene dejavnosti nudijo zelo neposredno izkušnjo državljskega udejstvovanja, ki je dostopna tudi zato, ker zanjo zaposlenim ni treba vlagati svojega prostega časa ali sredstev. Pri tem pa moramo poudariti, da je učinek udejstvovanja na delovnem mestu z udejstvovanjem v družbi razmeroma šibak (glej Pancer, 2015), a DOP ne glede na to lahko prispeva h krepitvi skupnosti, kar ima lahko na udejstvovanje tudi posredne učinke, ki jih je težje izmeriti (npr. zmanjševanje občutka anomalije, ki nato prispeva k pogostejšemu udejstvovanju; Zoghbi-Manrique-de-Lara in Melián-González, 2009). S konkretnimi ukrepi DOP poskušajo organizacije pomagati zaposlenim, potrošnikom in njihovim skupnostim tako, da sooblikujejo zdravo in spodbudno okolje, pri čemer lahko dodatno opolnomočijo vse deležnike za aktivnejše delovanje v družbi.

Prostovoljstvo in državljansko vedenje na delovnem mestu

Eno izmed najpogostejših opredmetenj družbene odgovornosti podjetij je spodbujanje in omogočanje prostovoljstva zaposlenih. Organizacije lahko zaposlene spodbujajo k prostovoljskemu delu na dva načina: bodisi tako, da jim omogočijo udejstvovanje v prostovoljskih dejavnostih zunaj organizacije, bodisi z ustvarjanjem priložnosti za prostovoljstvo znotraj samega delovnega okolja. Zunanje prostovoljstvo lahko podjetja podpirajo na različne načine – npr. z oblikovanjem strukturiranih programov, usmerjenih k določenemu cilju (npr. pomoč pri sanaciji po naravnih nesrečah), ali z omogočanjem določenega števila prostih dni oz. ur, ki jih zaposleni namenijo prostovoljskim dejavnostim. V teh dejavnostih zaposleni nesebično prispevajo svoj čas, znanje ali spretnosti za reševanje problemov v lokalni skupnosti brez dodatnega plačila (McGlone idr., 2011). Prostovoljske projekte lahko vodijo predstavniki organizacije ali pa jih oblikujejo in vodijo zaposleni sami (Pajo in Lee, 2011).

Spodbujanje prostovoljstva je povezano s številnimi pozitivnimi psihološkimi in organizacijskimi izidi – med drugim krepí občutek pripadnosti organizaciji in zaposlenim omogoča, da izražajo svoje osebne in organizacijske vrednote (Brockner idr., 2014). Na tak način organizacije ustvarjajo možnosti za aktivno državljanstvo svojih zaposlenih, saj oblikujejo priložnosti za udejstvovanje, hkrati pa zaposlene aktivno spodbujajo k vedenjski aktivaciji, pri čemer lahko tudi opazovanje prostovoljstva drugih zaposlenih deluje kot motivator za lastno udejstvovanje.

Empirični izsledki kažejo, da se prostovoljstvo v podjetjih lahko prenese tudi na državljansko udejstvovanje v širši skupnosti, npr. samoiniciirano prostovoljstvo ali doniranje denarja dobrodelnim organizacijam (npr. Bart idr., 2009; Krasnopol'skaya idr., 2016), saj lahko zaposleni na tak način oblikujejo nove navade, povezane s prostovoljstvom, in prepoznajo potrebe svoje skupnosti (Krasnopol'skaya idr., 2016). Vseeno pa uvedba programa prostovoljstva nujno ne prispeva k omenjenim pozitivnim učinkom, če so vpeljšani brez upoštevanja skupnostnega konteksta ter zaznav in potreb zaposlenih (npr. Tsai idr., 2023). Upoštevanje zgolj osebnih preferenc vodstva organizacije za prostovoljske aktivnosti ali vpeljšava obveznega prostovoljstva zaposlenim namreč ne omogoča, da bi prostovoljstvo zaznavali kot svoj lastni smiselni prispevek k dobrobiti skupnosti, ki predstavlja enega izmed glavnih motivov prostovoljstva (Ahmad idr., 2020). V tovrstnih primerih lahko zaposleni zaznajo zunanji pritisk vodstva kot omejevanje svoje avtonomije, kar zmanjša njihovo notranjo motiviranost za izvajanje prostovoljskih aktivnosti, ki pa je pomembna za dolgoročnejše ohranjanje tovrstnega vedenja (npr. Nencini idr., 2015). Pri tem je treba izpostaviti, da v organizacijah, v katerih se zaposleni bolj podrejajo pravilom in delovnim nalogam, težko govorimo o izključno notranje motiviranih prostovoljskih vedenjih zaposlenih, če jih v ta spodbuja delodajalec. Kljub temu pa je v podjetjih možno vzpostavljati klimo prostovoljstva, sploh takrat, ko zaznava povezanosti z organizacijo in organizacijske politike spodbujanja prostovoljstva pomagajo pri oblikovanju vedenjskih namer za osebno prostovoljstvo in udejstvovanje izven organizacije (Rodell idr., 2017).

Poleg prostovoljstva zunaj organizacije lahko zaposleni na različne prostovoljno ravnaajo tudi znotraj organizacije same. Tako prispevajo k dobrobiti organizacije, pri čemer za to vedenje ne pričakujejo nobene neposredne koristi (npr. Adil idr., 2021). Tovrstna vedenja v dobrobit organizacije segajo onkraj socialnih vlog, ki so zaposlenim v organizaciji eksplícitno pripisane, ti pa jih izvajajo prostovoljno, zato bi lahko kot posebno obliko

prostovoljstva v organizacijah opredelili tudi državljansko vedenje na delovnem mestu. S tovrstnim vedenjem zaposleni podpirajo različne deležnike znotraj organizacije, kar prispeva k pozitivnim organizacijskim izidom. Zaposleni, ki izvajajo več tovrstnih dejavnosti, namreč tudi bolj zaupajo lastni organizaciji (Dai idr., 2022), pri čemer se lahko zaupanje v lastno organizacijo pretvori v zaupanje v druge javne institucije in s tem ojača vedenjsko aktivacijo v dobrobit skupnosti (Krasnopolskaya idr., 2016). Poleg tega lahko zaposleni z izkušnjo uspešnega ravnanja v delovnem okolju spoznajo, da lahko s svojo aktivnostjo smiselno pripomorejo tudi v širšem okolju, v katerem delujejo. Na tak način organizacija predstavlja prostor, v katerem zaposleni s pozitivnim organizacijskim delovanjem krepijo zaznavo lastne samoučinkovitosti (npr. Bandura, 2023) in jih potencialno prenašajo na okolje v širši skupnosti.

Sindikati

Morda najbolj politična oblika državlanskega udejstvovanja na delovnem mestu pa je vpetost v procese sindikalnega organiziranja. Gre za tradicionalno obliko udejstvovanja, ki v zadnjih letih zaradi sprememb na trgu dela (npr. manjša podjetja) sicer postaja manj množična (npr. Holten in Colin, 2014), vendar pa je hkrati tudi zelo transparentna in eksplicitna glede političnosti lastnega delovanja.

Članstvo v sindikatih mladim (pa tudi starejšim) zaposlenim ponuja prostor za razvoj državljskih veščin, saj v sindikatih sodelujejo v procesih demokratičnega odločanja ali prevzemajo druge organizacijsko-odločevalske vloge, hkrati pa se pri njihovem delovanju srečajo z različnimi oblikami socialnega vplivanja (npr. nagovarjanje k udeležbi na protestih izven delovnega mesta). Tudi tukaj je moč opaziti pozitiven doprinos udejstvovanja na druge kontekste, saj so mladi, ki so člani sindikatov bolj družbeno aktivni od vrstnikov, ki niso člani sindikatov (Bryson idr., 2013),² člani sindikatov pa tudi sami poročajo, da jim je članstvo v sindikatu ponudilo priložnost za razvoj državljskih veščin (Verba idr., 1995).

2 Pri tem seveda ne gre zanemariti vprašanja o jajcu in kokoši; verjetnejše je, da bodo člani sindikatov (vsaj v okoljih, kjer članstvo ni normativno ali močno razširjeno) prav tisti mladi, ki so tudi sicer bolj državljansko dejavni.

Značilnosti dela in udejstvovanje

Sklenemo lahko, da lahko različne dejavnosti v okviru zaposlitve in »organizacijskega državljanstva« prispevajo k pogostejšemu in intenzivnejšemu državljskemu udejstvovanju mladih. Niso pa te dejavnosti edini način, na katerega zaposlitev prispeva k državljskemu udejstvovanju mladih. Kot v svoji študiji ugotavlja Daniela Lup (2022), k državljski vključenosti mladih namreč prispevajo tudi nekatere značilnosti dela oz. dejavniki, povezani z delom. Z udejstvovanjem je tako povezana udeležba v procesih odločanja na delovnem mestu, zaznana avtonomija pa prispeva h krepitvi zaznane samoučinkovitosti. K pogostejšemu udejstvovanju dalje prispevajo izkušnje, ki od zaposlenih terjajo reševanje nepredvidljivih in kompleksnih težav, ki zahtevajo učenje novih veščin, ter zadovoljstvo z delom. Zaznana diskriminacija na delu zaposlene spodbuja k iskanju kompenzacijskih načinov za varovanje samopodobe, kar lahko prav tako prispeva k udeležbi v prostovoljskih ali političnih dejavnostih in k povezovanju v sindikatih. Podobno k pogostejšim sindikalnim dejavnostim prispeva nezadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami, kar je pričakovano, saj lahko nezadovoljni delavci tako dosežejo želene spremembe – a na račun manj intenzivnega udejstvovanja zunaj delovne organizacije (npr. v lokalni skupnosti).

Na drugi strani pa npr. zadovoljstvo ob uspešno opravljenih delovnih nalogah in delovnih nalogah, ki se jim zdijo pomembne, zaposlene odvrča od udejstvovanja (raje se posvetijo tem delovnim nalogam), zato avtorica izpostavlja pomembnost vzpostavitve sistemskih načinov udejstvovanja (npr. korporativno prostovoljstvo), ki izkoristijo večino zaposlenega ter ga usmerijo v njemu ustrezno obliko udejstvovanja (Lup, 2022).

Udejstvovanje ter osebni in karierni razvoj

Kot je moč razbrati iz zgornjih vrstic, ima lahko državljsko udejstvovanje na delovnem mestu pomembne pozitivne učinke na posameznika in družbo. Pa vendar bi se na koncu poglavja radi osredotočili prav na področje kariernega razvoja in pregledali, kako lahko aktivno državljanstvo prispeva k boljši zaposljivosti mladih ter boljšim kariernim izidom v prihodnosti.

Državljsko udejstvovanje pogosto zahteva komuniciranje, mreženje in usklajevanje z drugimi (tudi drugače mislečimi), skupinsko delo, oblikovanje načrtov za izvedbo dejavnosti in dogodkov ter sprejemanje odločitev na podlagi tehtanja med alternativami. Sploh v društvih in nevladnih

organizacijah je udejstvovanje pogosto povezano tudi z zbiranjem finančnih in drugih sredstev, spremljanjem razpisov in predpisov ter usklajevanjem obveznosti in pričakovanj različnih deležnikov. Za doseg ciljev je potrebna prepričljiva komunikacija, ki lahko vključuje tudi veščine trženja in javnega nastopanja. Vse navedeno pa se bere skoraj kot življenjepis vsestranskega kandidata za zaposlitev.

Končno pa lahko tudi iz poglavij v tej knjigi razberemo, da vsi mladi ne želijo delati v stereotipnih korporativnih sistemih. Tisti mladi, ki so državljansko dejavni glede tematik, ki jih imajo za pomembne ali jih zanimajo, lahko svoje delovanje tudi formalizirajo ter se zaposlijo v nevladnih organizacijah, društvih ali na področju mladinskega dela, za kar potrebujejo prav vse veščine, ki so jih razvijali s svojim udejstvovanjem.

Opomba

Poglavje je nastalo v okviru programske skupine Edukacijske raziskave (P5-0106), ki jo iz javnih sredstev financira Agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (ARIS).

Reference

- Alfirević, N., Arslanagić-Kalajdžić, M. in Lep, Ž. (2023). The role of higher education and civic involvement in converting young adults' social responsibility to pro-social behavior. *Scientific Reports*, 13(1), članek 2559. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-29562-4>
- Adetunji, O. J. in Ogbonna, I. G. (2013). Corporate social responsibility as a recruitment strategy by organisations. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), članek 313.
- Adil, A., Kausar, S., Ameer, S., Ghayas, S. in Shujja, S. (2023). Impact of organizational socialization on organizational citizenship behavior: Mediating role of knowledge sharing and role clarity. *Current Psychology*, 42(7), 5685–5693. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01899-x>
- Ahmad, R., Ahmad, S., Islam, T. in Kaleem, A. (2020). The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organisational citizenship behaviour in academia: A model of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 232–247. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0105>
- Antoniou, A.-S. G. in Dalla, M. (2015). Economic crisis, recession and youth unemployment: Causes and consequences. V R. J. Burke, C. Cooper in A.-S. Antoniou (ur.), *The multi-generational and aging workforce*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783476589.00011>
- Arnett, J. J. (2006). Emerging adulthood: Understanding the new way of coming of age. V J. J. Arnett in J. L. Tanner (ur.), *Emerging adults in America: Coming of age*

- in the 21st century*. (str. 3–19). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11381-001>
- Ashforth, B. E. in Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111–137. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>
- Ballard, P. J., Hoyt, L. T. in Pachucki, M. C. (2019). Impacts of adolescent and young adult civic engagement on health and socioeconomic status in adulthood. *Child Development*, 90(4), 1138–1154. <https://doi.org/10.1111/cdev.12998>
- Bandura, A. (2023). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. V E. Locke in C. Pearce (ur.), *Principles of organizational behavior* (1. izd., str. 113–135). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394320769.ch6>
- Barberá, P., Jost, J. T., Nagler, J., Tucker, J. A. in Bonneau, R. (2015). Tweeting from left to right: Is online political communication more than an echo chamber? *Psychological Science*, 26(10), 1531–1542. <https://doi.org/10.1177/0956797615594620>
- Barnhardt, C. L., Trolan, T., An, B., Rossmann, P. D. in Morgan, D. L. (2019). Civic learning while earning? The role of student employment in cultivating civic commitments and skills. *The Review of Higher Education*, 42(2), 707–737. <https://doi.org/10.1353/rhe.2019.0012>
- Bart, C., Baetz, M. C. in Pancer, S. M. (2009). Leveraging human capital through an employee volunteer program: The case of Ford Motor Company of Canada. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 121–134. <https://doi.org/10.1108/14691930910922941>
- Bek, H. (2017). Understanding the effect of loneliness on academic participation and success among international university students. *Journal of Education and Practice*, 8(14), 46–50.
- Brockner, J., Senior, D. in Welch, W. (2014). Corporate volunteerism, the experience of self-integrity, and organizational commitment: Evidence from the field. *Social Justice Research*, 27(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s11211-014-0204-8>
- Bryson, A., Gomez, R., Kretschmer, T. in Willman, P. (2013). Workplace voice and civic engagement: What theory and data tell us about unions and their relationship to the democratic process. *Osgoode Hall Law Journal*, 50(4), 965–998. <https://doi.org/10.60082/2817-5069.1007>
- Cho, A., Byrne, J. in Pelter, Z. (2020). *Digital civic engagement by young people*. UNICEF. https://www.unicef.org/media/72436/file/Digital-civic-engagement-by-young-people-2020_4.pdf
- Dahlin, E., Kelly, E. in Moen, P. (2008). Is work the new neighborhood? Social ties in the workplace, family, and neighborhood. *The Sociological Quarterly*, 49(4), 719–736. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2008.00133.x>
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W. in Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, članek 996962. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962>
- Flanagan, C. A. (2013). *Teenage citizens: The political theories of the young*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674067233>

- Gardiner, D. in Goedhuys, M. (2020). *Youth aspirations and the future of work: A review of the literature and evidence* (ILO Working Paper No. 8). International Labour Organization.
- Greenberg, E. S., Grunberg, L. in Daniel, K. (1996). Industrial work and political participation: Beyond "simple spillover." *Political Research Quarterly*, 49(2), 305–330. <https://doi.org/10.1177/106591299604900204>
- Hasanović, J., Lavrič, M., Adilović, E. in Stanojević, D. (2024). *Youth study Southeast Europe 2024*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5013679>
- Havighurst, R. J. (1972). *Developmental tasks and education*. David McKay.
- Heinz, W. R. (2009). Youth transitions in an age of uncertainty. V A. Furlong (ur.), *Handbook of Youth and Young Adulthood*. Routledge.
- Hendrick, K. in Saad, L. (2024). Talking politics at work: A double-edged sword. *Gallup Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/648581/talking-politics-work-double-edged-sword.aspx>
- Holten, A.-L. in Crouch, C. (2014). Unions in small- and medium-sized enterprises: A family factor perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 20(3), 273–290. <https://doi.org/10.1177/0959680113519639>
- Hudde, A. in Grunow, D. (2024) Why do partners often prefer the same political parties? Evidence from couples in Germany, *Social Forces*, 103(4), 1681–1603. <https://doi.org/10.1093/sf/soae133>
- Karlsson, N., Loewenstein, G. in Seppi, D. (2009). The ostrich effect: Selective attention to information. *Journal of Risk and Uncertainty*, 38(2), 95–115. <https://doi.org/10.1007/s11166-009-9060-6>
- Kim, H. in Lee, M. (2022). Employee perception of corporate social responsibility authenticity: A multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, 13, članek 948363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948363>
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. in Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kitanova, M. (2020). Youth political participation in the EU: Evidence from a cross-national analysis. *Journal of Youth Studies*, 23(7), 819–836. <https://doi.org/10.1080/13676261.2019.1636951>
- Ko, S.-H., Kim, J.-Y. in Choi, Y. (2023). Consumers' corporate social responsibility perception and anti-consumer awareness: Roles of compassion and corporate social responsibility authenticity in South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(8), članek 622. <https://doi.org/10.3390/bs13080622>
- Krasnopolskaya, I., Roza, L. in Meijs, L. C. P. M. (2016). The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 640–672. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9599-6>
- Legge, S., Davidov, E. in Schmidt, P. (2008). Social structural effects on the level and development of the individual experience of anomie in the German population. *International Journal of Conflict and Violence*, 2(2), 248–267. <https://doi.org/10.5167/UZH-95226>
- Lep, Ž. (2022). *Razvoj državljanske identitete in državljansko udejstvovanje mladostnikov ter mladih na prehodu v odraslost* [doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

- Lep, Ž., Klemenčič Mirazchiyski, E. in Žmavc, J. (2025). Poučevanje retorike in argumentacije lahko spodbuja družbeno udejstvovanje mladih. *Psihologija in družba*. <https://socialna.si/znanstveni-povzetek/poucevanje-retorike-in-argumentacije-lahko-spodbuja-druzbeno-udejstvovanje-mladih/>
- Lup, D. (2022) What makes an active citizen? A test of multiple links between workplace experiences and civic participation. *British Journal of Industrial Relations*, 60(3), 563–584. <https://doi.org/10.1111/bjir.12669>
- McGlone, T., Spain, J. W. in McGlone, V. (2011). Corporate social responsibility and the millennials. *Journal of Education for Business*, 86(4), 195–200. <https://doi.org/10.1080/08832323.2010.502912>
- McWilliams, A., Siegel, D. S. in Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Meltzer, H., Bebbington, P., Brugha, T., Jenkins, R., McManus, S. in Stansfeld, S. (2010). Job insecurity, socio-economic circumstances and depression. *Psychological Medicine*, 40(8), 1401–1407. <https://doi.org/10.1017/S0033291709991802>
- Moon, T., Hur, W., Ko, S., Kim, J. in Yoon, S. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work. *Career Development International*, 19(1), 49–72. <https://doi.org/10.1108/cdi-05-2013-0060>
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171–182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00440.x>
- Mutz, D. C. in Mondak, J. J. (2006). The workplace as a context for cross-cutting political discourse. *The Journal of Politics*, 68(1), 140–155. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2508.2006.00376.x>
- Nencini, A., Romaioli, D. in Meneghini, A. M. (2016). Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 618–639. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z>
- Nickerson, D., Lowe, M., Pattabhiramaiah, A. in Sorescu, A. (2022). The impact of corporate social responsibility on brand sales: An accountability perspective. *Journal of Marketing*, 86(2), 5–28. <https://doi.org/10.1177/00222429211044155>
- Nyhan, B., Settle, J., Thorson, E., Wojcieszak, M., Barberá, P., Chen, A. Y., Allcott, H., Brown, T., Crespo-Tenorio, A., Dimmery, D., Freelon, D., Gentzkow, M., González-Bailón, S., Guess, A. M., Kennedy, E., Kim, Y. M., Lazer, D., Malhotra, N., Moehler, D., ... Tucker, J. A. (2023). Like-minded sources on Facebook are prevalent but not polarizing. *Nature*, 620(7972), 137–144. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06297-w>
- Obradović, J. in Masten, A. S. (2007). Developmental antecedents of young adult civic engagement. *Applied Developmental Science*, 11(1), 2–19. <https://doi.org/10.1080/10888690709336720>
- Organizacija združenih narodov (2023). *Cilji trajnostnega razvoja*. Informacijska služba na Dunaju. https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable_development_goals.html
- Pajo, K. in Lee, L. (2011). Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467–482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>

- Pancer, S. M. (2015). *The psychology of citizenship and civic engagement*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199752126.001.0001>
- Poteat, V. P., Mereish, E. H., Liu, M. L. in Nam, J. S. (2011). Can friendships be bipartisan? The effects of political ideology on peer relationships. *Group Processes & Inter-group Relations*, 14(6), 819–834. <https://doi.org/10.1177/1368430211401048>
- Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W. in Zipay, K. P. (2017). Corporate volunteering climate: Mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662–1681. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0726>
- Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., Lee, Y. E., Ezerins, M. in Roth, P. L. (2024). Hidden consequences of political discourse at work: How and why ambient political conversations impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 109(6), 795–810. <https://doi.org/10.1037/apl0001171>
- Sârbu, E. A., Nadolu, B., Runcan, R., Tomiță, M. in Lazăr, F. (2022). Social predictors of the transition from anomie to deviance in adolescence. *PLOS One*, 17(6), članek e0269236. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269236>
- Schweizer, S., Lawson, R. P. in Blakemore, S.-J. (2023). Uncertainty as a driver of the youth mental health crisis. *Current Opinion in Psychology*, 53, članek 101657. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101657>
- Shani, M., Horn, D. in Boehnke, K. (2020). Developmental trajectories of political engagement from adolescence to mid-adulthood: A review with empirical underpinnings from the German peace movement. V N. Balvin in D. J. Christie (ur.), *Children and peace* (str. 271–290). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22176-8_17
- Slana, Z. in Petrovčič, A. (2020). Organizacijsko uglaševanje. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž* (str. 282–296). Založba Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.4312/9789610603641>
- Smets, K. (2016). Revisiting the political life-cycle model: Later maturation and turnout decline among young adults. *European Political Science Review*, 8(2), 225–249. <https://doi.org/10.1017/S1755773914000460>
- Smith, A. (2013). *Civic engagement in the digital age*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/internet/2013/04/25/civic-engagement-in-the-digital-age-2/>
- Smith, L. G. E., Thomas, E. F., Bliuc, A.-M. in McGarty, C. (2024). Polarization is the psychological foundation of collective engagement. *Communications Psychology*, 2(1), članek 41. <https://doi.org/10.1038/s44271-024-00089-2>
- Strohmeier, D., Barrett, M., Bora, C., Caravita, S. C. S., Donghi, E., Dragoti, E., Fife-Schaw, C., Gómez-López, M., Kapéter, E., Mazzzone, A., Rama, R., Roșeanu, G., Ortega-Ruiz, R., Steiner, H., Trip, S., Tenenbaum, H., Urhahne, D. in Viejo, C. (2017). Young people's engagement with the European Union: The importance of visions and worries for the future of Europe. *Zeitschrift für Psychologie*, 225(4), 313–323. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000314>
- Teymoori, A., Bastian, B. in Jetten, J. (2017). Towards a psychological analysis of anomie. *Political Psychology*, 38(6), 1009–1023. <https://doi.org/10.1111/pops.12377>
- Tsai, A. C. Y., Newstead, T., Lewis, G. in Chuah, S.-H. (2024). Leading volunteer motivation: How leader behaviour can trigger and fulfil volunteers' motivations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(2), 266–276. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00588-6>

- Tzankova, I., Prati, G., Eckstein, K., Noack, P., Amnă, E., Motti-Stefanidi, F., Maccek, P. in Cicognani, E. (2020). Adolescents' patterns of citizenship orientations and correlated contextual variables: Results from a two-wave study in five European countries. *Youth & Society*, 53(8), 1311–1334. <https://doi.org/10.1177/0044118x20942256>
- Valentine, S. in Fleischman, G. (2007). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Van De Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339–352. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9890-1>
- Verba, S., Schlozman, K. L. in Brady, H. E. (1995). *Voice and equality: Civic voluntarism in American politics*. Harvard University Press.
- Wray-Lake, L. in Abrams, L. S. (2020). Pathways to civic engagement among urban youth of color. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 85(2), 7–154. <https://doi.org/10.1111/mono.12415>
- Yeung, W.-J. J. in Yang, Y. (2020). Labor market uncertainties for youth and young adults: An international perspective. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 688(1), 7–19. <https://doi.org/10.1177/0002716220913487>
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. in Melián-González, S. (2009). The role of anomia on the relationship between organisational justice perceptions and organisational citizenship online behaviours. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 7(1), 72–85. <https://doi.org/10.1108/14779960910938106>
- Zupančič, M. (2020). Opredelitev razvojnega obdobja in razvojne naloge v mladostništvu in na prehodu v odraslost. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zvezek; str. 644–665). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zupančič, M. in Puklek Levpušček, M. (2021). Predstave o odraslosti s perspektive študentov. V M. Puklek Levpušček in M. Zupančič (ur.), *Študenti na prehodu v odraslost* (str. 39–70). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zyad, H. (2023). An exploration of the effects of social media on youth online and offline sociopolitical engagement. *Education, Citizenship and Social Justice*, 18(1), 71–84. <https://doi.org/10.1177/17461979211048676>

2

**PREDSTAVE MLADIH
O TRGU DELA**

Katero pot bom izbral?

Dejavniki, prepričanja in vplivi, ki oblikujejo odločitev devetošolcev o izbiri srednje šole

Janez Mohar in Lara Tušek

Izoleček: V raziskavi sva analizirala dejavnike, ki vplivajo na izbiro srednje šole in proučila odnose devetošolcev do različnih vrst srednjih šol. V vzorec je bilo vključenih 198 devetošolcev iz gorenjske, podravske, osrednjeslovenske in posavske regije. S kombinacijo kvantitativne in kvalitativne analize sva ugotovila, da učni uspeh v 8. razredu pomembno vpliva na izbiro med gimnazijo in strokovno srednjo šolo. Najpogostejši dejavniki za vpis v gimnazijo vključujejo dobre temelje znanja za nadaljnje izobraževanje, kakovost pouka ter vpliv staršev, sorojencev in prijateljev. Po drugi strani je bil interes za neko področje dela glavni razlog za vpis v strokovne ali poklicne srednje šole, kar je poročalo 80 % učencev te skupine. Ugotovila sva, da imajo učenci, ki se želijo vpisati v strokovno ali poklicno šolo, jasnejšo predstavo o svoji poklicni poti v primerjavi z učenci, ki izbirajo gimnazijo. Rezultati so pokazali tudi, da zaznava različnih vrst srednjih šol variira glede na želeno izbiro srednje šole. V študiji poudarjava pomen karierne orientacije z osredotočanjem na raziskovanje interesov učencev in odkrivanje novih področij zanimanja. Verjameva, da bodo ugotovitve raziskave koristile svetovalnim delavcem pri boljšem razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na odločitev devetošolcev.

Ključne besede: vpis v srednjo šolo, gimnazije, strokovne šole, poklicne šole, dejavniki izbire, prepričanja o gimnazijah, prepričanja o tehniških šolah

The Path Ahead: Factors, Perceptions, and Influences in Ninth-Graders' High School Selection

Abstract: *In this study, we analyzed the factors influencing decision for high school and examined the attitudes of ninth-grade students toward different types of high schools. The sample included 198 ninth-graders from the Gorenjska, Podravska, Osrednjeslovenska, and Posavska regions. Using a combination of quantitative and qualitative analysis, we found that academic performance in the eighth grade significantly affects the choice between general (gymnasium) and vocational high schools. The most common factors for choosing a gymnasium were solid preparation for further education, the quality of teaching, and the influence of parents, siblings, and friends. Conversely, interest in a specific field of work was the main reason for enrolling in vocational high schools, as reported by 80% of students in this group. We also found that students aiming for vocational schools have a clearer idea of their future careers compared to those choosing gymnasiums. The results showed that the perception of different types of high schools varies depending on students' preferred choices of high school. The study emphasizes the importance of career counseling, focusing on exploring students' interests and uncovering new areas of curiosity. We believe that the findings of this research will be valuable to school counselors in gaining a better understanding of the factors influencing ninth-graders' decision-making processes.*

Keywords: *enrollment in upper secondary education, general secondary schools, vocational secondary schools, choice factors, beliefs about general secondary schools, beliefs about technical schools*

»Ko razmišljamo o srednji šoli, se izplača že prej razmišljati, kaj nas veseli, katera so naša dobra področja, kaj nas zanima in ali smo pripravljeni za to delati čisto neobvezno, v svojem prostem času. Potem moramo vedeti, kaj bomo potrebovali, da se lahko s svojimi interesi še naprej ukvarjamo na srednji šoli in na fakulteti, kakšne so izkušnje dijakov/študentov iz posamezne šolske/študijske smeri. Tako lahko dobro načrtujemo šolsko pot.« (Cigler, 2017; dijak 4. letnika Konservatorija za glasbo in balet Maribor in Prve gimnazije Maribor).

Učenci imajo v devetem razredu osnovne šole priložnost izbrati svojo nadaljnjo izobraževalno pot, ki jih zaznamuje za vse življenje. Gre za eno izmed najpomembnejših odločitev v življenju posameznika. Želje so različne

– nekateri se odločijo za izobraževanje na gimnazijah, ki odpirajo vrata na univerze, drugi za poklicne ali strokovne srednje šole, ki omogočajo hitrejši prehod na trg dela, medtem ko se manjši del učencev za nadaljnje šolanje ne odloči (Košak, 2024). Pri odločanju se morajo pogosto odločati med tistim, kar jih veseli in kar si želijo na eni strani, ter realnimi možnostmi na drugi strani (Matjašič Filipič, 2016). V zadnjih letih je delež vpisanih na programe srednje šole dokaj stabilen (SISTAT SURS, 2024), zato sva želela raziskati, v katere vrste srednje šole se devetošolci želijo vpisati v šolskem letu 2025/2026. Pri tem sva se osredotočila na vzroke, dejavnike in prepričanja, ki vplivajo na izbiro srednje šole. Ti dejavniki so lahko raznoliki in mednje lahko vključimo osebne interese učencev, vpliv staršev, učiteljev, vrstnikov, prepričanja o nadaljnji izobrazbi in sanjskem poklicu, zaposlitvenih možnosti in družbenih prepričanjih o različnih srednjih šolah (Matjašič Filipič 2016; Košak, 2024).

Raziskovanje tega vprašanja je pomembno predvsem za razumevanje ključnih dejavnikov in hkrati mehanizmov, ki vplivajo na odločitev devetošolcev za izbiro njihove prihodnje izobraževalne in karijerne poti. Rezultati raziskave nam v prvi vrsti omogočajo vpogled v vzorce vpisa na različne srednje šole, hkrati pa ugotavljanje, koliko učencev še vedno ni odločenih glede izbire šolanja štiri mesece pred zadnjim rokom za vpis. Odkrivanje dejavnikov lahko pripomore k boljšemu oblikovanju sistema poklicne orientacije v zaključnih razredih osnovne šole, kar bi učencem pomagalo pri informiranosti in s tem sprejemanjem prave odločitve glede srednje šole. Z najino raziskavo bomo prav tako lahko dobili vpogled v stereotipe in prepričanja učencev, ki veljajo za posamezno srednjo šolo, saj še ni bilo izvedene nobene raziskave na to temo. Sklepava, da prepričanja o vrednosti srednješolskega izobraževanja namreč pogosto temeljijo na stereotipih, ki lahko vplivajo na odločitve učencev.

Z najino raziskavo lahko ugotovimo, kateri so ti stereotipi in prepričanja, s tem pa jih bomo lahko osvetlili in pomagali pri njihovem zmanjševanju. Ker je izobraževalni sistem v Sloveniji edinstven in ga ne moremo neposredno primerjati s šolskim sistemom drugih držav, sva se naslonila predvsem na raziskave iz slovenskega prostora. Do sedaj še ni bilo izvedene raziskave, ki bi se neposredno osredotočala na prepričanja o različnih vrstah srednjih šol. Košak (2024) se je v svoji doktorski disertaciji osredotočal na raziskovanje poklicnih želja in odločitev osnovnošolcev s poudarkom na izbiri tehniških poklicev, k čemur sva midva želela dodati še vidik gimnazij.

Izbira poklica je verjetno ena izmed najzahtevnejših odločitev v času otrokovega odraščanja in šolanja (Repanšek, 2009). V različnih obdobjih življenja si lahko želimo opravljati različne poklice in je zelo težko načrtovati smer izobraževanja, ki bi nas zagotovo vodila do zaposlitve na področju, za katero se izobražujemo (Matjašič Filipič, 2016). Živimo v kontekstu družbe znanja, kjer znanje (vsaj deklarativno) predstavlja glavno vrednoto. V zadnjem obdobju se je zgodil premik k vseživljenjskemu doživanju izobraževanja, na trgu dela pa se vse bolj kaže, da so več kot formalna stopnja izobraževanja pri karieri in iskanju zaslужka pomembna praktična znanja in kompetence, ki jih lahko zaposleni ponudi (Lovšin, 2017; Košak 2024). Kljub temu se stopnji izobrazbe pripisuje velika vloga pri doseganju stabilnosti in uspehov na socialno-ekonomskem področju, v Sloveniji pa naj bi tako v splošnem izbiri nadaljnjega izobraževanja še vedno pripisovali zelo veliko težo (Lovšin, 2017). V tem kontekstu je pomembna poklicna oz. karierna orientacija, ki je učencem na voljo v osnovni in srednji šoli. Posamezniku naj bi pomagala pri izbiri ustreznega izobraževanja in poklica pri vstopu na trg dela (Ažman idr., 2014). Karierna orientacija lahko mladim pomaga razumeti trende glede vpisov v srednje šole, hkrati pa tudi glede zaposlovanja in potreb na trgu dela. Pomembna vloga kariernе orientacije je predstavitev obstoječih poklicev, hkrati pa predstavitev in razmišljanje o poklicih prihodnosti. Karierna orientacija, ki se osredotoča na usklajevanje interesov in nadarjenosti s potrebami na trgu dela, bo mladim omogočila, da sprejmejo premišljene odločitve o svoji izobraževalni in poklicni poti (Repanšek, 2009; Matjašič Filipič, 2016).

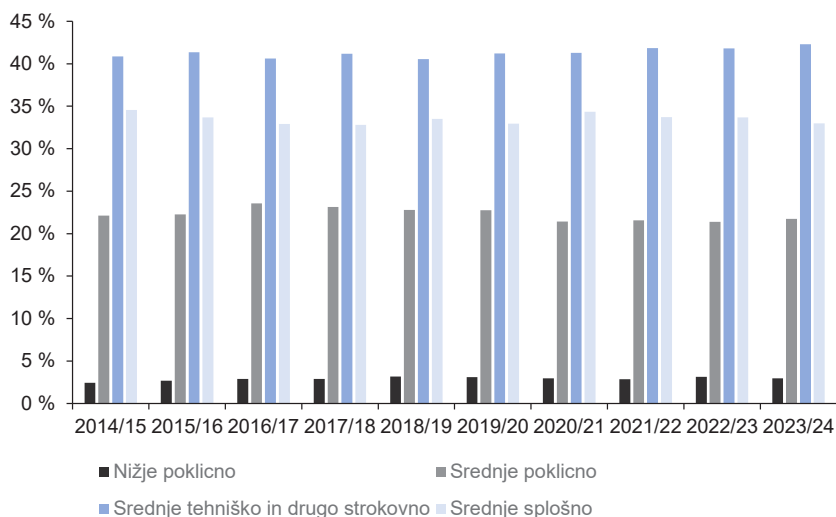
Trendi vpisa v srednje šole

Glede na spremembe v zaposlitvenih trendih v Sloveniji in EU se spreminja tudi trend vpisa učencev po končani osnovni šoli. Učenci se lahko odločijo za vpis v nižje poklicno izobraževanje, srednje poklicno izobraževanje, srednje strokovno izobraževanje, srednje splošno izobraževanje ali pa po osnovni šoli izobraževanje končajo (SISTAT SURS, 2024; Košak 2024).

Podatki kažejo, da so v zadnjih 10 šolskih letih deleži vpisa v različne srednješolske programe razmeroma stabilni (slika 1). Vpis v gimnazije variira od 33 do 35 %. Delež vpisa v srednje tehniške in druge strokovne šole je največji in je stabilen okrog 41 do 42 %. Vpis v srednje poklicne izobraževanje se premika od 21 do 24 %. Vpis v nižje poklicne pa v zadnjih 10 letih miruje pri 3 %.

Slika 1

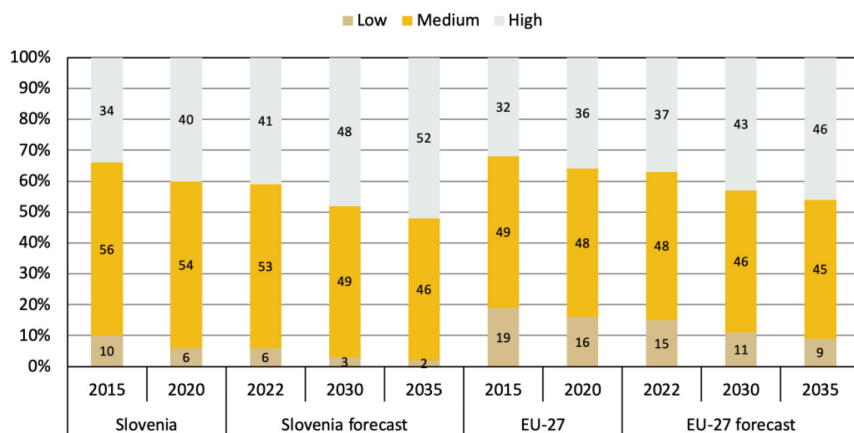
Delež vpisanih v srednješolske programe v zadnjih 10 šolskih letih v Sloveniji



Pridobljeno iz: SISTAT SURS (2024). Dijaki po starosti, letnikih, spolu in vrsti izobraževanja. Pridobljeno 29. 12. 2024 na Statistični urad Republike Slovenije: <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl>

Na podlagi predstavljenih trendov sva si postavila prvo hipotezo, ki se glasi: več učencev 9. razreda se želi vpisati na srednje strokovne šole kot na gimnazije (H1).

Napovedi na ravni EU in Slovenije kažejo, da se bo do leta 2035 delež delovne sile z nizko stopnjo izobrazbe znižal (slika 2). Tudi delež delovne sile s srednjo stopnjo izobrazbe se bo znižal. Delež delovne sile z visoko stopnjo izobrazbe (višja strokovna, visokošolska ali druga raven terciarnega izobraževanja) pa se bo dvignil. Isti trendi večanja deležev delovne sile z visoko stopnjo izobrazbe se kažejo tudi na ravni EU, s tem da je tam rast povečevanja rahlo počasnejša. To so velike spremembe od leta 2000, ko je bilo na trgu dela 20 % zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe, 48 % s srednjo stopnjo izobrazbe in 30 % z nizko stopnjo izobrazbe (CEDEFOP, 2010). Največje spremembe se torej dogajajo v smeri močnega znižanja deleža delovne sile z nizko stopnjo izobrazbe – s 30 % v letu 2000 na 2 % v letu 2035.

Slika 2*Deleži delovne sile glede na stopnjo izobrazbe v Sloveniji in EU*

Opombe. Low – do nižje poklicne izobrazbe; Medium – srednja poklicna izobrazba, srednja strokovna izobrazba, srednja splošna izobrazba (splošna in strokovna gimnazija); High – višja strokovna izobrazba, visokošolska izobrazba ali druga raven terciarnega izobraževanja.

Pridobljeno iz: CEDEFOP (2023). 2023 Skills forecast Slovenia. Pridobljeno 29. 12. 2024 na European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop):

https://www.cedefop.europa.eu/files/skills_forecast_2023_slovenia.pdf

Te dolgoročne napovedi o gibanjih na trgu dela so pomembne tudi za devetošolce, ki se vpisujejo v srednje šole, saj napovedi omogočajo vpogled v potrebe na trgu dela po zaključenem izobraževanju. Pomembna je vzpostavitev celovitega modela dolgotrajnega napovedovanja potreb po kadrih in kompetencah, ki omogoča, da bi ustrezno razpisovali vpisna mesta in ustrezno nadgrajevali potrebne vsebine izobraževalnih programov (RTV SLO, 2022).

Z vidika potreb po posameznih poklicih in trendih vpisa na srednje šole je tako treba učencem v osnovni šoli predstaviti vse njihove izobraževalne in s tem povezane poklicne možnosti. Učenci morajo spoznati svoje interese, krepiti svoje kompetence ter se opredeliti glede svojih zmožnosti in želja, da lahko izberejo primerno srednjo šolo. Pri tem jim pomembno podporo nudi poklicno svetovanje v osnovni šoli (Košak, 2024), ki ga izvaja šolska svetovalna služba. Pomembno je, da so učenci seznanjeni z dejavniki, ki vplivajo na njihovo odločitev o izbiri izobraževalne poti. Temeljne aktivnosti šolske

svetovalne službe v osnovni šoli na področju karierne orientacije so sodelovanje pri poklicni vzgoji, svetovalno delo z učenci, učitelji, drugimi sodelavci in vodstvom ter sodelovanje z okoljem (s starši in zunanjimi ustanovami) Matjašič Filipič, 2016. Po mnenju Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) je kljub temu karierni orientaciji v osnovnih šolah in na gimnazijah zaradi preobremenjenih urnikov posvečeno premalo časa (RTV SLO, 2022).

Dejavniki izbire srednje šole

Posamezniki se o izbiri poklica odločajo na podlagi različnih dejavnikov, in če se mladostnik ne odloči za gimnazijo, ta odločitev v veliki meri že pomeni odločitev tudi za izbiro poklica ali vsaj poklicnega področja. Odločitev je lahko odvisna od osebnostnih lastnosti, podpore in pritiska staršev, učnega uspeha, vpliva prijateljev, svetovalne službe, medijev itd. (Repanšek, 2008). Rezultati predhodnih raziskav (Repanšek, 2009; Matjašič Filipič, 2016; Košak, 2024) kažejo, da imajo posamezni dejavniki na poklicno odločitev posameznika različen vpliv. Dejavnike lahko razdelimo na notranje dejavnike (vloga posameznikove osebnosti) in zunanje (vpliv družine, učiteljev, prijateljev, vrstnikov, medijev) – Matjašič Filipič, 2016.

Vloga notranjih dejavnikov na izbiro srednje šole

Dejavniki, ki vplivajo na izbiro srednje šole in izvirajo iz posameznika, so lastni interesi, sposobnosti in učni uspeh, kar je potrdila Matjašič Filipič (2016) v raziskavi, ki je bila narejena na vzorcu mariborskih devetošolcev.

Interesi se pri posamezniku razvijajo že od otroštva in imajo velik vpliv pri odločanju o poklicni odločitvi. Pogosto niso stalni, ampak se z razvojem stopnjo spreminjajo. Osnovna šola bi morala v ta namen učencem ponuditi raznovrstne interesne dejavnosti in na tak način spodbuditi razvoj interesov in potencialov (Matjašič Filipič, 2016). V doktorski nalogi se je Košak (2024) osredotočal na dejavnike, ki vplivajo na izbiro tehničnih poklicev pri osnovnošolcih. Učenci 9. razreda so kot najpomembnejše osebne dejavnike, ki vplivajo na izbiro poklica navajali, da bodo izbrali poklic, »kjer jih bo delo zanimalo,« »v katerem bodo uživali,« »ki jim bo izpolnil življenjske ambicije,« »ki nudi izzive,« kar nakazuje, da ima najpomembnejšo vlogo notranji interes in zanimivost poklica, ki ga bodo izbrali dijaki. Repanšek (2008) je v svoji raziskavi ugotovila, da na izbiro tri in štiriletnih strokovnih srednjih šol najbolj vplivajo zanimivost

področja in poklica, ugled poklica in učni uspeh. Pri tem je zanimivo, da je učencem, ki izbirajo strokovne srednje šole, na prvem mestu zanimivost področja, kar kaže na notranjo motiviranost.

Tudi sposobnosti predstavljajo pomembne osebnostne značilnosti posameznika, ki vodijo do dosežkov in opravljanja želenih aktivnosti. Za ocenjevanje sposobnosti uporabljamo standardizirane teste, s katerimi izmerimo sposobnosti posameznika na posameznem področju (umske, zaznavne, psihomotorične, fizične). Za izbiro poklica ima vsaka izmed naštetih sposobnosti svojo vrednost. Pri devetošolcih se navadno na intelektualne sposobnosti sklepa na podlagi učnih sposobnosti in učnega uspeha. Posledica je lahko neustrezna izbira srednje šole (Ažman idr. 2014). Učni uspeh in zaključne ocene obveznih predmetov v zadnjih treh letih osnovne šole predstavljajo enega izmed kriterijev za vpis v srednjo šolo. Raziskava (Repnšek, 2009) je pokazala, da je učni uspeh daleč najpomembnejši dejavnik izbire srednje šole med gimnazijci. Podobno je tudi Košak (2024) ugotovil, da učni uspeh napoveduje poklicne želje – s tem pa tudi željo po vpisu v srednjo šolo. Zaključna ocena pri matematiki se pozitivno povezuje z željo po tehničnih poklicih, za katere se zahteva univerzitetna in srednješolska izobrazba. Uspeh pri slovenščini in prvem tujem jeziku pa sta negativna napovednika poklicnih želja po tehniških in tehnoloških poklicih.

Vloga zunanjih dejavnikov na izbiro srednje šole

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na odločitev glede izbire srednje šole, so: starši in sorojenci, učitelji, sošolci, vrstniki in spletni mediji (Matjašič Filipič, 2016).

Družina posamezniku nudi čustveno podporo in spodbude ter mu privzga vrednote, ki so povezane z njegovo karierno orientacijo. Starši lahko otroku pogosto izražajo svoja pričakovanja v zvezi z nadaljnjim šolanjem ali bodočim poklicem, ki pa mogoče niso realna (Matjašič Filipič, 2016). Tudi učitelji imajo pomembno vlogo pri osebnostnem in kariernem razvoju učencev. Pomembno je, da imajo učitelji ustrezne kompetence, s katerimi morejo učence opolnomočiti na njihovi karierni poti v času temeljnega izobraževanja. Pri izvajanju učnih načrtov imajo priložnosti, da elemente poklicne vzgoje vključujejo v pouk in druge dejavnosti, kar pa seveda zahteva njihovo pripravljenost. Najpomembnejšo vlogo med učitelji ima razrednik, ki svoje učence najbolje pozna in jim nudi podporo (Matjašič Filipič, 2016). Odločitev o izbiri srednje šole sprejemajo mladostniki v času adolescence, za katero je značilno, da imajo velik vpliv tudi vrstniki. Prijatelji imajo

pri izbiri srednje šole tako opazen vpliv (Repanšek, 2009; Matjašič Filipič, 2016). Raziskava, ki jo je opravila Repanšek (2009), je pokazala, da se zaradi prijatelja v isto srednjo šolo vpiše več gimnazijcev kot tistih, ki se odločijo za poklicne ali strokovne programe. Enako velja tudi za sošolce in vrstnike. V dobi digitalizacije pa tudi mediji predstavljajo pomemben vir informacij. Informacije lahko dijaki pridobijo s spleta ali družabnih omrežij (Facebook, Instagram ali TikTok), kar usmerja otrokov razvoj in vpliva na njegovo izbiro pri nadaljnjem izobraževanju.

Košak (2024) se je osredotočal na dejavnike, ki vplivajo na izbiro tehničnih poklicev pri osnovnošolcih, in v povezavi z vplivom zunanjih dejavnikov na izbor poklica ugotovil, da sta bila najmanj pomembna osebna dejavnika za izbiro poklica: »poklic, ki so mi ga drugi svetovali« in »poklic, zaradi katerega bom postal slaven«. Pri tem se je pokazala jasna razlika, da so učenci izbirali notranje motivatorje, kjer bodo občutili lastno zadovoljstvo s poklici, medtem ko sta najmanj pomembna dejavnika vezana na zunanje dejavnike.

Vlogo staršev ali skrbnikov, učiteljev in svetovalne službe ter medijev je proučevala Matjašič Filipič (2016) in ugotovila, da imajo največji vpliv na odločitve glede izbire srednje šole informacije staršev, informacije z informativnih dni in informacije šolske svetovalne službe. Devetošolci so ob vprašanju, kako vidijo vlogo šolske svetovalne službe v njihovem procesu odločanja, poročali predvsem o tehničnih vidikih – da jih šolska svetovalna služba seznani s pogoji za vpis v srednje šole. Podobno ugotavlja tudi Repanšek (2009), ki je ugotovila, da največ informacij, ki vplivajo na odločitev devetošolcev, ti dobivajo na informativnih dnevih, sledijo priporočila tistih, ki že obiskujejo to šolo, pomembna pa so tudi priporočila staršev. Na izbiro srednje šole prav tako vpliva stopnja izobrazbe staršev. Največji delež učencev, katerih starši imajo dokončano srednjo šolo, se je vpisalo na triletno srednjo šolo. Učenci staršev s srednjo ali višjo šolo so se v največjem deležu vpisali na štiriletne srednje šole. Učenci, ki imajo starše s končano visoko šolo ali z univerzitetno izobrazbo, pa so v največjem deležu izbirali gimnazije (Repanšek, 2009). Avtorica to razlaga kot posledico večjega dopisa do informacij, ki zadevajo izobraževanje otrok, in večjega zavedanja o pomembnosti izobraževanja za otrokovo življenje. Starši z višjo stopnjo izobrazbe naj bi imeli od otrok tudi višja akademska pričakovanja, poleg tega pa zaradi višjih dohodkov lahko dlje časa finančno skrbijo zanje. Pavlin in Svetlik (2007) sta v svoji raziskavi ugotovila, da imajo starši največji vpliv pri vpisu otrok na srednjo šolo, zniža pa se pri odločitvi za vpis na višje- oz. visokošolski program.

Na podlagi raziskav notranjih in zunanjih dejavnikov za izbiro srednje šole, sva si postavila naslednje hipoteze:

H2: Devetošolci bodo največjo vrednost pripisovali značilnostim poklicev, ki izražajo notranjo motivacijo za opravljanje poklica.

H3: Učni uspeh v 8. razredu osnovne šole bo pomembno višji pri devetošolcih, ki se bodo vpisali na gimnazijo, v primerjavi z učenci, ki se bodo vpisali na srednje strokovno in poklicno izobraževanje.

H4a: Devetošolci bodo najpogostejše sami sprejeli odločitev o izbiri srednje šole, brez večjega vpliva drugih oseb.

H4b: Mnenje staršev bo drugi najpogostejši razlog, ki bo vplival na odločitev devetošolcev glede izbire srednje šole.

Razlike glede na gimnazije in srednje strokovne in poklicne šole

Repanšek (2009) je v svoji raziskavi ugotovila, da so dejavniki za izbiro srednje šole različni glede na izbiro gimnazije ali strokovne štiri- ali triletne šole. Pred 15 leti so tako ugotovili, da so na izbiro gimnazije najbolj vplivali učni uspeh, prijatelji in starši. Na izbiro tri- in štiriletnih strokovnih srednjih šol pa so najbolj vplivali zanimivost področja in poklica, ugled poklica in učni uspeh. Pri tem je zanimivo, da je učencem, ki izbirajo strokovne srednje šole, na prvem mestu zanimivost področja, kar kaže na notranjo motiviranost. Ugotovila je tudi, da so se dijaki srednjih strokovnih in poklicnih šol težje odločili o izbiri srednje šole, saj se že odločajo za poklic ali poklicno področje, dijakom gimnazij pa se še ni treba odločiti za poklic, zato je njihova izbira nekoliko lažja.

V raziskavi Lovrec (2012) so dijakom gimnazije Kočevje zastavili vprašanje, zakaj menijo, da se osnovnošolci vpisujejo na gimnazijski program in zakaj v srednjo poklicno ali srednjo šolo. Za gimnazijski program naj bi se odločali, ker imajo dober učni uspeh v osnovni šoli, ker ne vedo, kam bi se vpisali, zaradi širše razgledanosti, vpisa na fakulteto, zato, da imajo več časa za razmislek o nadaljnji poklicni poti, zaradi zanimivih predmetov, višje stopnje izobrazbe, ker nimajo posebne želje po poklicu, zaradi vrstnikov, možnosti študija v tujini in vpliva staršev. Za srednješolski poklicni ali strokovni program se odločajo, ker niso imeli dobrega uspeha v osnovni šoli, da bi pridobili strokovno izobrazbo, imeli zagotovljen poklic, ker vedo, kaj bi radi počeli v življenju, ker drugam niso bili sprejeti, ker mislijo, da je šola lažja in jim ne bi uspelo končati gimnazije, ker želijo več praktičnega pouka, ker se jim »ne da« učiti, ker želijo biti podjetniki, ker je šola lažja od gimnazije,

»zaradi lenobe«, ker imajo cilj, ker so prepričani, »da niso za gimnazijo«, ker hočejo srednjo šolo dokončati brez prevelikega učenja, ker želijo več zabave ali ker bi se radi zaposlili. Avtorico raziskave je zanimalo tudi, kakšni so dejanski razlogi za izbor srednje šole Kočevje (strokovno in poklicno izobraževanje), kjer je ugotovila, da je največkrat izbran razlog, zakaj so se vpisali v izbrano srednjo šolo, bližina šole (44,6 %), nato želja za trenutno srednjo šolo (22,3 %), sledila sta odgovora, da jih zanima poklicna kariera (9,8 %), nato pa, da so se vpisali na pobudo staršev, sester, bratov (9,8 %).

Košak (2024) je v svoji raziskavi izdelal napovedni model za poklicne želje učencev 9. razreda osnovne šole po tehniških poklicih, kjer je kot napovednik vključil osebne dejavnike za izbiro poklicne poti. Ugotovil je, da se prepričanja o izbiri poklica razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe, ki jo poklici zahtevajo. Osebni dejavniki, ki napovedujejo izbiro splošne gimnazije so: »Izbral bom poklic, ki so mi ga drugi svetovali«, »ki omogoča veliko potovanj«, »ki poteka v čistem okolju«, »je umsko zahteven« in »za katerega sem pripravljen trdo študirati«. Nadalje izbiro srednje strokovne šole pozitivno statistično značilno napovedujejo osebni dejavniki: »Izbral bom poklic, ki se izvaja na prostem«, »ki omogoča zaposlitev v domačem kraju«, »do katerega bom prišel čim hitreje« in »v katerem bom vodil druge zaposlene«. Osebni dejavniki za izbiro poklica, ki pozitivno napovedujejo izbiro srednje poklicne šole, so naslednji: Izbral bom poklic, »kjer me bo delo zanimalo«, »ki je fizično naporen«, »zaradi katerega bom postal slaven« in »v katerem bom učil druge zaposlene«. Prav tako je ugotovil, da vpis na splošne gimnazije pozitivno statistično značilno vpliva na poklicne želje, ki zahtevajo univerzitetno izobrazbo. Nadaljevanje izobraževanja na srednji strokovni šoli pozitivno napovedujejo naslednje poklicne želje (zahtevana izobrazba): poklici v vojski ali policiji (univerzitetna), tehniško-tehnološki poklici (univerzitetna), poklici v zdravstvu (srednja šola) in preprosti poklici (osnovna šola). Ugotovil je tudi, da na vpis na srednje poklicne šole pozitivno statistično značilno vplivata poklicni želji, ki zahtevata srednješolsko izobrazbo. V najini raziskavi bova za osebne dejavnike uporabila nekoliko drugačen izraz, ki se nama zdi ustrežnejši, in sicer: značilnosti poklica, ki vplivajo na izbiro poklicne poti.

Na podlagi raziskav sva si postavila naslednje hipoteze:

H5: Pomembnost značilnosti poklicev se bo razlikovala glede na izbrano srednjo šolo.

H5a: Razlogi, podani od devetošolcev, se bodo razlikovali glede na to, ali se bodo vpisali na gimnazije, v primerjavi s srednjimi strokovnimi in poklicnimi šolami.

H5b: Na fakulteto se želi vpisati več bodočih gimnazijcev kot bodočih dijakov poklicnih in srednjih šol.

H5c: Devetošolci, ki se odločijo za gimnazije, bodo imeli redkeje jasno predstavo o poklicu, ki ga želijo opravljati, v primerjavi z dijaki, ki izberejo srednje strokovne ali poklicne šole.

Zaznava srednješolskih programov

Gottfredson (2005) meni, da zaznave poklicev igrajo pomembno vlogo v procesu razvoja kariere pri otrocih in mladostnikih. Karierne aspiracije posameznikov že od zgodnjega otroštva odražajo njihov trud, da poiščejo poklice, se skladajo z njihovimi vrednotami, močnimi področji in osebnostnimi lastnostmi.

V slovenskem prostoru še ni bila izvedena raziskava, ki bi se ukvarjala s prepričanji o različnih srednješolskih programih, imajo pa ta prepričanja lahko pomemben vpliv na izbiro srednje šole. Košak (2024) se je v svoji raziskavi ukvarjal z zaznavo tehniških poklicev in ne specifično z odnosom do srednjih tehniških šol, prav tako pa ni bilo še nobene raziskave o prepričanjih in odnosu do gimnazij. Ugotovil je, da je odnos učencev 9. razreda osnovne šole do tehniških poklicev pozitiven. Najpogostejša odgovora sta bila, da so tehniški poklici zelo pomembni in da nudijo veliko izzivov. Najnižjo oceno pa je dobil odgovor, da tehniški poklici dvignejo ugled. Odnos do tehniških poklicev se razlikuje med spoloma, dečkom se zdijo tehniški poklici precej zanimivejši kot dekletom. Ugotovil je tudi, da se odnos do tehniških poklicev razlikuje glede na stopnjo izobrazbe, ki jo tehniški poklic zahteva, in da odnos do tehniških poklicev vpliva na poklicne želje učencev 9. razreda po tehniških poklicih. Na vpis v srednjo strokovno in srednjo poklicno šolo pozitivno vpliva odnos do tehniških poklicev (»tehniški poklici so zelo zanimivi«), kar pomeni, da tiste dijake, ki menijo, da so tehniški poklici zanimivi, bolj privlačijo tehniške šole. Odnos do tehniških poklicev pa negativno napoveduje izbiro splošne gimnazije. Vpis na gimnazijo (splošno, športno, umetniško) je pozitivno povezan s trditvijo, da so tehniški poklici umsko zelo zahtevni.

Chan in sodelavci (2019) so se v svoji študiji ukvarjali z raziskovanjem prepričanj o inženirskih poklicih in o tem, kako lahko ta vplivajo na individualne želje po izbiri poklica v inženirstvu med srednješolci. Zaznava inženirskih poklicev je bila povezana z naslednjimi dejavniki: kompetence za inovacije in podjetništvo, sposobnosti, povezane z znanostjo, tehnologijo,

inženirstvom in matematiko (ZTIM), praktične dejavnosti in poklicni prestiž. To pomeni, da se učenci zavedajo komercialnih (poslovni, tržni in praktični vidiki dela) in intelektualnih sposobnostih inženirjev, hkrati pa razumejo, da delo inženirjev zajema ročne delovne aktivnosti in da so poklici inženirjev ugledni. Rezultati so potrdili, da prepričanja o inženirjih vplivajo na karierne želje dijakov v inženirstvu. Avtorji so ugotovili tudi, da se pojavljajo stereotipne razlike o inženirskih poklicih med spoli, kjer dekleta zaznavajo kompetence za inovacije in podjetništvo kot manj povezane z inženirji in praktično delo kot bolj povezano z delom inženirjev.

Na podlagi raziskav sva si postavila naslednjo hipotezo:

H6: Učenci bodo imeli bolj pozitivna stališča/prepričanja o vrsti srednje šole, ki jo bodo izbrali, kot o preostalih vrstah srednjih šol

Raziskovalni problem

Predhodne raziskave so se že ukvarjale z dejavniki, ki vplivajo na odločitve (slovenskih) devetošolcev o izbiri srednje šole, in ugotovile, da na izbor srednje šole vpliva veliko različnih dejavnikov. Zato sva v najini raziskavi želela raziskati preference učencev devetega razreda za izbiro nadaljnjega izobraževanja na srednji šoli in podrobneje opredeliti, kateri dejavniki vplivajo na izbiro srednje šole, prav tako pa, kako prepričanja in informacije o posameznih izobraževalnih poteh vplivajo na izbiro srednje šole. Zanima naju torej, katere so glavne spremenljivke, ki vplivajo na izbiro srednje šole med učenci devetih razredov, in kako se te spremenljivke razlikujejo glede na preference za gimnazije, srednje strokovne in poklicne šole. Prav tako želiva raziskati, kakšna so prepričanja in odnos do gimnazije in tehniških strokovnih in poklicnih šol, kar v Sloveniji še ni bilo sistematično raziskano. Doprinos najine študije je v tem, da omogoča poglobljeno razumevanje procesa odločanja devetošolcev in odkrivanje pomembnosti posameznih dejavnikov pri izbiri srednješolskega izobraževanja, in v prikazu, kaj lahko svetovalni delavci v šoli v okviru poklicnega usmerjanja še nadgradijo. Praktično vrednost raziskave pričakujeva predvsem v pridobljenih podatkih o dejavnikih, ki vplivajo na izbiro srednješolskega izobraževanja pri devetošolcih, in o ugotovljenih razlikah v dejavnikih, ki vplivajo na izbiro gimnazije ali tehniškostrokovnega izobraževanja.

METODA

Udeleženci

Prošnjo za sodelovanje in anketo sva poslala na 80 osnovnih šol po Sloveniji, ki sva jih naključno izbrala, vendar se jih veliko na najino prošnjo ni odzvalo. Pridobila sva podatke iz gorenjske (56 %), podravske (23 %), osrednjeslovenske (17 %) in posavske regije (4 %). Na anketo je kliknilo 903 udeležencev, začelo jo je izpolnjevati 266 devetošolcev, vendar sva upoštevala odgovore 198, od tega 110 žensk (56 %) in 88 moških (44 %). Odgovorov preostalih udeležencev nisva upoštevala, ker vprašalnika niso izpolnili v celoti oziroma so izpolnjevanje predčasno prekinili, zato pridobljeni podatki niso bili ustrezni za nadaljnjo analizo.

Pripomočki

Za svojo raziskavo sva oblikovala spletno anketo na portalu 1KA (1KA, 2024), v katero sva vključila obveščeno soglasje, demografska vprašanja (starost, spol in kraj bivanja), vprašanja o dosedanjem šolanju (učni uspeh), vprašanja o nadaljnjem šolanju (izbira srednje šole, trije razlogi za izbor te srednje šole, vpis na fakulteto), vprašanja glede poklica, vprašalnik Odnos do tehniških srednjih šol, vprašalnik Odnos do gimnazij in vprašalnik Osebni dejavniki za izbiro poklica. Vprašanja so bila oblikovana po vzoru raziskave Košak (2024) in prilagojena raziskavi.

Vprašalnik Odnos do tehniških srednjih šol in vprašalnik Odnosa do gimnazij sta bila prilagojena na podlagi vprašalnika Odnos do tehniških poklicev (Košak 2024). Vprašanja sva prilagodila tako, da izražajo odnos do srednje šole, nekatera sva razdelila, izbrisala ali dodala na podlagi pilotnega intervjuja z dvema učencema devetega razreda. Slednja sta ob reševanju vprašalnika v spremstvu enega od testatorjev podala morebitna nerazumevanja postavk ali besed (npr. *»Ljudje, ki jih cenim, imajo slabo mnenje o tehniških šolah«*, kjer se je pojavila dilema, kdo so ti ljudje, zato sva postavko ločila na dve postavki, v kateri se ena navezuje na starše, druga na prijatelje), ki sva jih potem preoblikovala. Vprašalnik je po popravkih vseboval 11 postavk, ki se navezujejo na oceno, kako posameznik doživlja srednje tehniške šole oz. gimnazije (npr. *»So zelo nezanimive«* – izkušenjski odnos), za kateri spol veljajo (npr. *»So samo za moške«* – stereotipni odnos) in ali zajemajo zunanje dejavnike (npr. *»Dvignejo ugled«* – zunanji dejavniki vpliva na odnos). Udeleženci so odgovarjali na 7-stopenjski lestvici Likertovega tipa med dvema

ekstremoma (*»... nudijo poklice, ki so zelo slabo plačani«* na eni strani in *»... nudijo poklice, ki so zelo dobro plačani«* na drugi strani). Košakov instrument za merjenje odnosa do tehniških poklicev ima visoko zanesljivost ($\alpha = 0,89$).

Vprašalnik Osebni dejavniki za izbiro poklica (Košak, 2024), ki zajema mo- goče dejavnike, tako notranje kot tudi zunanje, ki bi lahko vplivali na izbiro kariere poti, vodeče do zaželenega poklica. Vprašalnik je bil sestavljen na podlagi različnih teorij (pregled v Košak, 2024, str. 32). Zajema 26 vprašanj, na katera udeleženci odgovarjajo na 7-stopenjski lestvici Likertovega tipa. Vključeni osebni dejavniki (značilnosti poklica) so samoučinkovitost, stališča do poklicev, subjektivne norme, želja po uspehu, enostavnost poklica, izobraževalna pot do poklica in drugi zunanji dejavniki. Vprašalnik zajema postavke kot so: *»Želim opravljati poklic kjer me bo delo zanimalo«*, *»Želim opravljati poklic, ki omogoča zaposlitev v domačem kraju«*, *»Želim opravljati poklic, do katerega bom prišel čim hitreje«*. Košakov instrument za merjenje osebnih dejavnikov ima visoko zanesljivost ($\alpha = 0,86$).

Postopek

Podatke za raziskavo sva zbirala v novembru in decembru 2024. Za zbira- nje podatkov sva pripravila spletno anketo na portalu 1KA. Povezavo do vprašalnika sva delila na spletnih omrežjih Facebook in Instagram, prav tako pa sva anketo poslala znancem in prosila, da jo posredujejo naprej (metoda snežne kepe). Zaradi specifičnosti populacije sva prošnjo za reše- vanje ankete poslala v svetovalno službo 80 osnovnih šol po celotni Slove- niji (naključno vzorčenje). Zraven sva priložila tudi obveščeno soglasje za starše tistih učencev, ki bi bili pripravljeni sodelovati v najini raziskavi, kjer sva pojasnila namen in cilje raziskave, izpostavila anonimnost podatkov in prostovoljnost sodelovanja, s čimer sva želela zagotoviti popolno transpa- rentnost raziskave in informiranost staršev. Izpolnjevanje spletne ankete je trajalo približno 10 minut. Zaradi dolžine anketnega vprašalnika sva po dogovoru z mentorico vključila tudi t. i. »meme«, ki so bili naravnani tako, da bi učence motivirali, da bi vztrajali pri izpolnjevanju ankete.

Nagovor v spletni anketi je vseboval tudi soglasje za učence, ki je bilo skraj- šano in poenostavljeno, da bi učenci čim bolje razumeli, v kakšni raziskavi sodelujejo, prav tako pa da je njihovo sodelovanje anonimno in prostovolj- no. Nato so sledila vprašanja vezana na demografske podatke udeležencev, vprašanja o dosedanjem in nadaljnjem šolanju in zelenem poklicu. Sledil je motivacijski mem, nato pa je sledil še Vprašalnik Odnos do tehniških

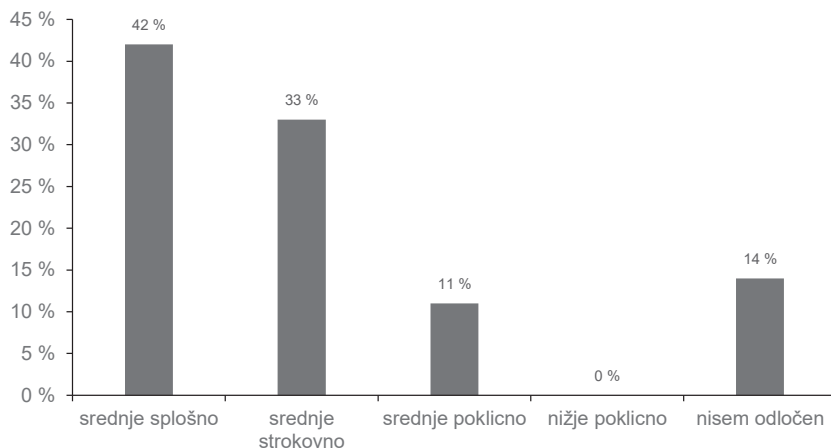
srednjih šol, dve vprašanji o poklicih staršev, Vprašalnik Odnos do gimnazij, čemur je ponovno sledil mem. Zadnji vprašalnik je Osebni dejavniki za izbiro poklica.

Za obdelavo podatkov sva uporabila programa Excel in RStudio. V programu Excel sva obdelala kvalitativne podatke, v programu RStudio pa kvantitativne podatke. Začetna stopnja obdelave je zajemala pregled podatkov, pri katerem sva izločila podatke oseb, ki so izpolnili zgolj demografske podatke in podatke o dosedanjem in nadaljnjem šolanju ($n = 35$). Tako sva v končni vzorec vključila 198 oseb. Za testiranje hipoteze H2 sva izločila še dodatnih 15 oseb, ki niso izpolnile vprašalnika Osebni dejavniki za izbiro poklica. Kvalitativne podatke sva obdelala z uporabo metode utemeljena teorija (Glaser in Strauss, 1998). Udeležence sva pri tem razvrstila v tri kategorije – tiste, ki se bodo vpisali na gimnazijo, tiste, ki se bodo vpisali na srednjo strokovno ali srednjo/nizjo poklicno šolo, in na tiste, ki še niso odločeni, ter njihove odgovore s pomočjo utemeljene teorije razvrstila v nadredne kategorije 2. reda. V kategorije 1. reda sva združila odgovore, ki so izražali enak pomen (npr. delo z ljudmi), potem pa sva poiskala skupne kategorije 2. reda. Pri gimnazijskem programu sva oblikovala devet kategorij 2. reda (npr. podlaga za fakulteto, kakovost pouka, priporočila drugih idr.), pri devetošolcih, ki so izbrali srednjo strokovno ali srednjo nizjo/poklicno izobraževanje, pa šest kategorij 2. reda (npr. interes, plača in kariera, bližina šole). Pri devetošolcih, ki so še neodločeni, sva oblikovala dve kategoriji, in sicer: *nisem še odločen* in *izbiram med dvema programoma*. Pri testiranju hipoteze H6 sva odgovore učencev razdelila v dve skupini glede na njihove vpisne želje – tiste, ki se želijo vpisati na gimnazijo ($n = 83$), in tiste, ki se želijo vpisati na strokovno ali poklicno srednjo šolo ($n = 87$).

REZULTATI IN RAZPRAVA

Želje učencev glede vpisa na srednjo šolo

Analiza želja učencev (slika 3) je pokazala, da se največ učencev želi vpisati v srednje splošno izobraževanje. Za srednje strokovne štiriletné šole je zanimanje nekoliko manjše, na triletné poklicne šole se želi vpisati le manjši del vprašanih. Za vpis na dveletne poklicne šole ni zanimanja, medtem ko nekaj učencev še ni sprejelo dokončne odločitve glede vpisa. Pri tem je treba upoštevati, da so odgovarjali decembra, rok za vpis pa je šele aprila.

Slika 3*Prikaz zelenih izbir vrste srednje šole med devetošolci (N = 198)*

Največ dijakov se želi vpisati na splošno gimnazijo (34,9 %), sledi program strojništva (6,6 %), ekonomija (6,6 %), 5,6 % jih še izbira med dvema srednjima šolama, sledijo zdravstvena srednja šola (4,6 %), ekonomska gimnazija (4,0 %), 3,5 % jih še ne ve, na katero srednjo šolo se bodo vpisali, sledijo program elektrotehnik (2,5 %) in biotehniška (2,0 %). Preostale srednje šole oz. programi, ki so jih omenjali: klasična gimnazija, računalništvo, frizerska, gradbena, športna gimnazija, veterina, slaščičarska, gostinska, umetniška gimnazija, mehatronika, avtomehanična, kozmetična, tehniška gimnazija, farmacija, turistična, trgovska, prometna, medijska, vodovodar, oblikovna gimnazija, zobni tehnik, konservatorij za glasbo in balet, gozdarska, lesarska, srednja šola za gospodarske poklice in strokovni izobraževalni center.

S temi rezultati zavrneva prvo hipotezo (H1), da si več učencev želi vpisati se v srednje strokovne šole kot na splošne programe (gimnazije). Očitno si več učencev želi vpis v srednje splošno izobraževanje kot pa srednje strokovno. Učenci, ki se vpišejo v gimnazije in ne izpolnjujejo pogojev za vpis (učni uspeh), v največji meri nadaljujejo srednješolsko izobraževanje na srednjih strokovnih šolah. Sklepava, da je to razlog za razkorak med srednješolskimi željami in dejanskimi deleži vpisanih po različnih programih. Vendar pa je treba upoštevati tudi morebitno pristranskost vzorca, saj bi lahko prišlo do samoselekcije, kjer so se v raziskavi bolj angažirali učenci, ki imajo že jasnejšo odločitev o svoji prihodnosti ali so bolj motivirani za izpolnjevanje

vprašalnikov. To bi lahko vplivalo na rezultate, saj vzorec morda ni povsem reprezentativen za celotno populacijo devetošolcev.

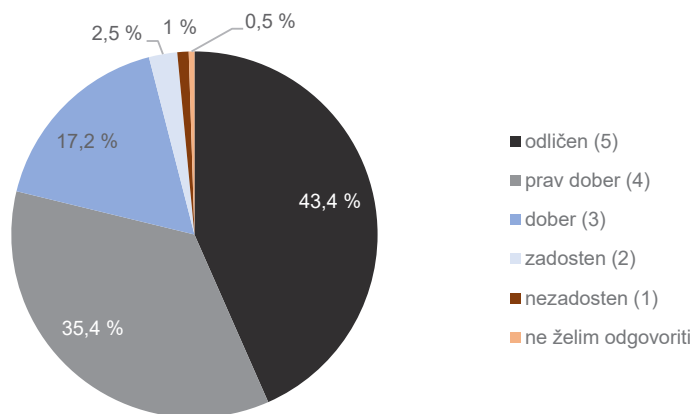
Dejavniki za vpis na srednjo šolo

Učni uspeh

S slike 4 je razvidno, da je največ dijakov imelo odličen učni uspeh v 8. razredu, sledi prav dober, dober, zadosten in nezadosten. Ena oseba ni želela razkriti tega podatka.

Slika 4

Učni uspeh v 8. razredu osnovne šole (N = 198)



Z neparametričnim Kruskal-Wallisovim testom sva preverila, ali obstajajo razlike med izbranimi srednjimi šolami glede na uspeh v 8. razredu. Rezultati so pokazali statistično pomembne razlike ($\chi^2(3) = 83,244$, $p < 0,001$). Z analizo *post hoc* (Dunnov test) sva ugotovila, da so dijaki, ki bodo šolanje nadaljevali na gimnaziji, imeli statistično značilno višji uspeh v 8. razredu ($M = 4,73$) kot tisti, ki so izbrali srednjo strokovno šolo ($M = 3,95$; $Z = -6,07$; $p < 0,001$) in srednjo poklicno šolo ($M = 3,00$; $Z = -8,24$; $p < 0,001$). Tudi učenci, ki so se vpisali na srednjo strokovno šolo, so imeli statistično značilno višji uspeh v 8. razredu kot tisti, ki so izbrali srednjo poklicno šolo ($Z = -3,93$; $p < 0,001$). Učenci, ki še niso odločeni glede

srednje šole, so imeli statistično značilno višji uspeh v 8. razredu kot tisti, ki so izbrali srednjo poklicno šolo ($Z = 3,87$; $p < 0,001$).

S tem lahko potrdimo hipotezo H3, da bo učni uspeh v 8. razredu osnovne šole statistično pomembno višji pri devetošolcih, ki se bodo vpisali na gimnazijo, v primerjavi z učenci, ki se bodo vpisali v srednje strokovne in poklicne šole. Ugotovitev se sklada s predhodnimi raziskavami, da učni uspeh napoveduje želje po vpisu v srednjo šolo (Košak, 2024), prav tako pa, da je pri gimnazijah učni uspeh pomemben dejavnik izbire pri srednji šoli (Repanšek, 2009) in da se gimnazijci odločajo za gimnazijski program, ker imajo dober učni uspeh v osnovni šoli (Lovrec, 2012).

Treba je upoštevati, da je možno, da naš vzorec vsebuje nekoliko »pridnejše« učence, saj so učenci z boljšimi ocenami morda bolj naklonjeni sodelovanju v raziskavi. Če bi imeli dostop do podatkov o uspešnosti celotne populacije osmošolcev, bi lahko primerjali te rezultate in ocenili, kako močno odstopajo od uspeha naravne populacije. Če bi ugotovili, da so naši rezultati v tem smislu bolj pozitivni, to lahko nakazuje, da so se v raziskavi bolj angažirali učenci z boljšim učenim uspehom, kar bi lahko vplivalo na izbiro srednje šole. Takšna samoselekcija bi lahko pojasnila tudi večjo naklonjenost teh učencev k srednjim splošnim izobraževalnim programom, kot je gimnazija.

Vpliv družine, vrstnikov in prijateljev, učiteljev ali samostojna odločitev?

Hipotezo H4a, da bodo devetošolci najpogosteje sami sprejeli odločitev o izbiri srednje šole, brez večjega vpliva drugih oseb, lahko potrdimo, saj je 69,1 % udeležencev poročalo, da so sami sprejeli odločitev, na katero srednjo šolo se bodo vpisali. Starši so imeli največji vpliv pri 13,6 % devetošolcev, s čimer lahko potrdimo hipotezo H4b, da bodo starši drugi najpogostejši razlog, ki bo vplival na odločitev devetošolcev glede izbire srednje šole, 8,1 % učencev pa je kot najvplivnejši razlog navedlo drugo. Na 6,7 % devetošolcev so največji vpliv imeli prijatelji ali sošolci, 1 % jih je označilo, da je imela največji vpliv šolska svetovalna služba, 1 %, da so največji vpliv imela socialna omrežja (Facebook, Instagram, TikTok), najmanj, 0,5 %, pa, da so bili to učitelji. S Fisherjevim eksaktnim testom sva preverila, ali prihaja do statistično pomembnih razlik, kdo je imel največji vpliv pri izbiri srednje šole glede na izbrano srednjo šolo. Rezultat je pokazal, da ni statistično značilnih razlik ($p = 0,331$).

S temi rezultati lahko potrdimo, da pri odločitvi prevladujejo notranji dejavniki za izbiro srednje šole, torej interesi, zanimanje in sposobnosti, ki devetošolce spodbudijo, da sami sprejmejo odločitev, hkrati pa se ugotovitev sklada s predhodnimi raziskavami (Repanšek, 2009, Matjašič Filipič, 2016), da so informacije in priporočila staršev glede izobraževanja in poklica za devetošolce pomembni. Zelo majhen vpliv imajo učitelji in šolska svetovalna služba, kar bi lahko kazalo na potrebo po izboljšanju poklicnega svetovanja v šoli. To lahko nakazuje bodisi pomanjkanje ustreznih informacij bodisi manjšo vključenost učencev v procese kariernega svetovanja. Smiselno bi bilo raziskati, ali bi izboljšanje sistema kariernega svetovanja lahko vplivala na ustrezno odločitev devetošolcev glede nadaljevanja šolanja. Seveda je ključnega pomena, da devetošolci izberejo srednjo šolo in poklicno pot, ki bo ustrezala njihovim interesom, saj bo tako njihova motivacija za učenje in strokovno izpopolnjevanje visoka ter bo vodila do uspešnosti na karierni poti.

Razlogi za vpis na srednjo šolo

Zanimali so naju razlogi za vpis v različne programe srednje šole in to, ali se ti razlogi razlikujejo glede na to, ali se devetošolec namerava vpisati v gimnazijo ali v srednje strokovno oz. poklicno izobraževanje. Kategorije dejavnikov sva pridobila na podlagi kvalitativne analize prostih odgovorov z uporabo metode utemeljene teorije (Glaser in Strauss, 1998).

Bodoči gimnazijci ($n = 83$) so kot najpogostejši razlog izpostavljali, da je gimnazija dobra priprava na nadaljnje izobraževanje (45,8 %), saj omogoča splošno maturo, s tem dobro podlago za študij na fakultetah in možnost vpisa na katerokoli fakulteto. Sledi kakovost pouka in profesorjev (39,8 %), kjer so izpostavljali dobre profesorje, sloves šole, dobre učne programe in zagotavljanje specifičnih predmetov (npr. umetniški predmeti, ekonomija). Pomemben je tudi vpliv staršev, sorojencev in prijateljev (32,5 %), kamor sva uvrstila priporočila družine, zgled starejših sorojencev in vpis prijateljev na to srednjo šolo. Naslednji razlog je neodločenost glede poklica (31,2 %), saj še ne vedo, kaj želijo delati v življenju, ali si želijo več časa za razmislek o poklicni poti. Sledijo bližina šole in praktični razlogi (30,1 %), da je torej gimnazija blizu doma in so do nje dobre prometne povezave, nato pa ambicije (14,5 %), kjer so pisali o dobrih ocenah v osnovni šoli, želji po izobrazbi in znanju ter pripravljanju na zahtevnejše študijske programe. Omenjali so tudi osebnostni razvoj (10,8 %), kjer so izpostavljali večjo samostojnost in

pridobivanje izkušenj, najmanjkrat pa vzdušje na šoli in zanimive aktivnosti (7,2 %), pri čemer so navajali dobro vzdušje in veliko obšolskih dejavnosti; 13 % bodočih dijakov ni podalo odgovora oz. je bil odgovor »ne vem«.

Devetošolci, ki so se vpisali v srednjo strokovno ali srednjo/nizjo poklicno izobraževanje ($n = 87$), so kot najpogostejši razlog navajali interes (npr. zanimanje za specifičen poklic ali predmete na srednji šoli – 80,5 %), sledi plača in kariera (19,5 %), kjer so izpostavljali dobro plačo in hitro zaposlitev, kratko izobraževanje, možnost študija. Naslednji razlog je bližina šole in praktični razlogi (16,1 %), sledi vpliv staršev, sorojencev in prijateljev (8,0 %) in varnost (3,4 %), kjer so navajali, da si želijo preprost program ali le osnovno kvalifikacijo – 18,4 % jih ni podalo odgovora oz. je bil ta odgovor »ne vem«.

Osnovnošolci, ki so poročali, da še niso prepričani, katero srednjo šolo bodo izbrali, so najpogosteje navajali prav to – da še niso odločeni za izbor srednje šole ali pa da se še odločajo med dvema programoma.

S temi rezultati lahko potrdiva hipotezo H5a, da se bodo razlogi, ki jih navajajo devetošolci, razlikovali glede na to, ali se bodo vpisali na gimnazije – v primerjavi s srednjimi strokovnimi in poklicnimi šolami. Bodoči gimnazijci so kot razlog najpogosteje navajali, da gimnazija omogoča nadaljevanje študija na fakulteti, da omogoča kakovosten pouk, izpostavili pa so tudi vpliv družine, prijateljev in vrstnikov. To se delno sklada z ugotovitvami predhodnih raziskav (Repanšek, 2009; Lovrec, 2012), kjer so ugotovili, da je dober učni uspeh najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na izbiro srednje šole, kar se v najini raziskavi ni pokazalo. Predhodni raziskavi se skladata z najino v tem, da so najpogostejši razlogi tudi možnost vpisa na fakulteto, neodločenost glede poklica in vpliv staršev ter vrstnikov. Bodoči dijaki srednjih strokovnih in poklicnih šol pa so kot najpogostejši razlog navajali interes in zanimanje za poklicno področje. Ugotovitev se sklada s predhodnima raziskavama (Repanšek, 2009; Lovrec, 2012), kjer so ugotovili, da je največji dejavnik za izbiro srednjih poklicnih in strokovnih šol zanimivost področja in poklica ter ugled poklica.

Vpis na fakulteto

Rezultati testa χ^2 so pokazali, da obstaja statistično značilna povezava med vrsto izbrane srednje šole in odločitvijo za študij na fakulteti ($\chi^2 = 75,431$, $df = 6$, $p < 0,001$). Z analizo rezidualov testa χ^2 sva ugotovila, da se bodo

bodoči gimnazijci statistično značilno pogosteje odločili za možnost vpisa na fakulteto (81,9 %) kot bodoči dijaki drugih vrst srednjih šol (srednja strokovna: 50,8 %, srednja poklica: 26,3 %). Dijaki, ki še niso prepričani glede vpisa na srednjo šolo, pogosteje tudi niso prepričani, ali bodo študirali na univerzi (53,6 %). S tem potrdiva hipotezo H5b, da se na fakulteto želi vpisati več bodočih gimnazijcev kot bodočih dijakov strokovnih in poklicnih šol. Razlog za to je najverjetneje pridobitev naziva gimnazijski maturant po končani gimnaziji, ki ne omogoča širokega razpona izbire poklicev, ampak spodbuja dijake, da nadaljujejo izobraževanje na univerzitetni stopnji. To ugotovitev lahko podpremo tudi z rezultati utemeljene teorije, kjer so bodoči gimnazijci kot poglavitni razlog za vpis na gimnazije navajali možnost nadaljevanja izobraževanja na fakulteti. Tudi tisti, ki so se vpisali na srednjo strokovno šolo, so zapisali, da jim to omogoča možnost študija, vendar je bila ta frekvenca mnogo nižja. Ugotovitev se sklada z ugotovitvami predhodnih raziskav (Košak, 2024), ki je ugotovil, da vpis na splošne gimnazije pozitivno statistično značilno vpliva na poklicne želje, ki zahtevajo univerzitetno izobrazbo, medtem ko vpis na srednje strokovne šole vpliva na poklicne želje, ki zahtevajo tako univerzitetno kot tudi srednješolsko izobrazbo, poklicne šole pa poklicne želje, ki zahtevajo srednješolsko izobrazbo.

Izbira poklica

Za testiranje hipoteze H5c, da bodo devetošolci, ki se odločijo za gimnazije, redkeje imeli jasno predstavo o poklicu, ki ga želijo opravljati, v primerjavi z dijaki, ki izberejo srednje strokovne ali poklicne šole, sva izvedla test χ^2 . Podatke sva pridobila na podlagi odprtih odgovorov dijakov, kjer so zapisali, kateri poklic si želijo opravljati. Njihove odgovore sva nato pregledala, kategorizirala in kvantificirala, kar je omogočilo primerjavo med skupinami glede na izbiro srednje šole.

Z analizo rezidualov testa χ^2 sva preverjala, kje so največje razlike v razdelitvi med pričakovanimi in opazovanimi vrednostmi. Pri bodočih gimnazijcih se je pokazalo, da pogosteje ne vedo, kaj bi želeli biti po poklicu, medtem ko dijaki srednjih strokovnih in poklicnih šol zelo verjetno že vedo, kaj bodo postali po poklicu. S tem lahko potrdiva hipotezo H5c. Te rezultate lahko podpreva tudi z rezultati kvalitativne analize odgovorov (po načelih utemeljene teorije) na vprašanje o razlogih za vpis na srednjo šolo, v katerih so bodoči gimnazijci pogosteje izpostavljali, da še niso prepričani, kateri poklic bi radi opravljali, in da jim gimnazija omogoča več časa za razmislek,

medtem ko so devetošolci, ki se bodo vpisali na srednje strokovne ali poklicne srednje šole izpostavljali, da so se vpisali zaradi zanimanja za neki poklic. Repanšek (2009) je v skladu s tem ugotovila, da je izbira srednje šole lahko zahtevnejša pri dijakih, ki se odločajo za srednje strokovno oz. poklicno izobraževanje, ker se že odločajo za poklic ali vsaj poklicno področje, dijaki gimnazij pa neposredno še ne izbirajo svojega poklica, zato je odločitev zanje lažja.

Značilnosti poklicev, ki vplivajo na izbiro poklicne poti

Tabela 1 predstavlja opisne statistike za značilnosti poklicev, ki vplivajo na izbiro poklicne poti devetošolcev.

Tabela 1

Značilnosti poklicev, ki vplivajo na izbiro poklicne poti učencev 9. razreda, razvrščeni po padajoči vrednosti aritmetične sredine

Značilnosti poklica: Izbral bom poklic ...	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Med</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>SE</i>
... v katerem bom užival.	6,16	1,15	7	-1,56	2,55	0,09
... kjer me bo delo zanimalo.	6,06	1,18	6	-1,62	3,45	0,09
... ki mi bo izpolnil življenjske ambicije.	5,75	1,34	6	-0,99	0,71	0,10
... ki je dobro plačan.	5,57	1,28	5,5	-0,60	0,02	0,10
... s katerim pomagam drugim.	5,45	1,28	5	-0,49	-0,21	0,10
... ki omogoča dovolj kakovostnih zaposlitvenih možnosti.	5,36	1,15	5	-0,47	0,37	0,09
... ki nudi izzive.	5,30	1,29	5	-0,39	-0,22	0,10
...v katerem bom vlagal dodatno energijo v napredovanje.	5,14	1,29	5	-0,56	0,44	0,10
... za katerega sem pripravljen trdo študirati.	5,13	1,29	5	-0,58	0,55	0,10
... ki poteka v čistem okolju.	5,07	1,43	5	-0,38	-0,10	0,11
... o katerem imajo ljudje, ki jih cenim, dobro mnenje.	4,97	1,32	5	-0,53	0,73	0,10
... ki mi bo dvignil ugled.	4,74	1,37	5	-0,29	0,22	0,10
... ki zahteva skupinsko delo.	4,70	1,32	5	-0,04	0,05	0,10
... v katerem se bom moral stalno izpopolnjevati.	4,68	1,29	5	-0,22	0,47	0,10
... ki omogoča veliko potovanj.	4,65	1,43	4	-0,02	-0,25	0,11

Značilnosti poklica: Izbral bom poklic ...	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Med</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>SE</i>
... za katerega bom z lahkoto zmogel opraviti zahtevano izobraževanje.	4,53	1,48	5	-0,19	-0,20	0,11
... ki zahteva posebne talente.	4,51	1,36	4,5	-0,27	0,22	0,10
... ki je umsko zahteven.	4,46	1,39	4	-0,04	0,09	0,10
... ki omogoča zaposlitev v domačem kraju.	4,40	1,48	4	-0,07	-0,17	0,11
...v katerem bom vodil druge zaposlene.	4,35	1,39	4	-0,01	0,00	0,10
... do katerega bom prišel čim hitreje.	4,30	1,44	4	-0,04	0,06	0,11
... v katerem bom učil druge zaposlene.	4,20	1,36	4	-0,15	0,24	0,10
... ki se izvaja na prostem.	4,07	1,39	4	0,08	0,25	0,10
... ki je fizično naporen.	3,92	1,37	4	0,10	0,15	0,10
... zaradi katerega bom postal slaven.	3,78	1,56	4	0,14	-0,27	0,12
... ki so mi ga drugi svetovali.	3,35	1,45	3	0,15	0,06	0,11

Iz rezultatov v tabeli 1 sva ugotovila, da so najpomembnejše značilnosti poklicev za izbiro poklicne poti za devetošolce: »poklic, v katerem bom užival«, »poklic, kjer me bo delo zanimalo«, »poklic, ki mi bo izpolnil življenjske ambicije«, »poklic, ki je dobro plačan« in »poklic, s katerim pomagam drugim.« Najmanj pomembni pa so: »poklic, ki so mi ga drugi svetovali«; »poklic, zaradi katerega bom poslal slaven« in »poklic, ki je fizično naporen.«

S temi rezultati lahko potrdiva hipotezo H2, da bodo devetošolci največjo vrednost pripisovali značilnostim poklicev, ki izražajo njihovo notranjo motivacijo za opravljanje poklica. Največjo pomembnost namreč odražajo uživanje in zanimanje za poklic ter uresničevanje življenjskih ambicij, ki jih tretiramo kot notranje dejavnike oz. motivatorje za izbiro poklica. Rezultati se skladajo z raziskavo Košak (2024), ki potrjuje, da imata najpomembnejšo vlogo notranji interes in zanimivost poklica, ki ga bodo dijaki izbrali. Najmanjšo vrednost pa so devetošolci pripisovali značilnostim poklicev, ki kažejo zunanjo motivacijo za opravljanje poklica. Kot najmanj pomembna dejavnika sta se namreč izkazala osebna dejavnika: poklic, ki so mi ga drugi svetovali, in poklic, zaradi katerega bom postal slaven, kar kaže zunanjo motivacijo za opravljanje določenega poklica. Enake rezultate je v svoji raziskavi dobil tudi Košak (2024), kjer sta bila najmanj pomembna enaka dejavnika.

Tabela 2*Razlike v značilnostih poklicev pri izbiri poklica učencev 9. razreda glede na srednjo šolo*

Značilnosti poklica: Izbral bom poklic ...	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	ϵ^2
a) ... za katerega bom z lahkoto zmogel opraviti zahtevano izobraževanje.	0,96	3	0,811	0,00
b) ... kjer me bo delo zanimalo.	12,85	3	0,005**	0,05
c) ... v katerem bom užival.	5,43	3	0,143	0,01
d) ... ki nudi izzive.	5,57	3	0,134	0,01
e) ... ki zahteva skupinsko delo.	5,07	3	0,167	0,01
f) ... s katerim pomagam drugim.	0,73	3	0,867	0,00
g) ... ki mi bo izpolnil življenjske ambicije.	6,29	3	0,098	0,01
h) ... ki so mi ga drugi svetovali.	6,23	3	0,101	0,01
i) ... ki je dobro plačan.	1,24	3	0,744	0,00
j) ... ki omogoča dovolj kakovostnih zaposlitvenih možnosti.	5,49	3	0,139	0,01
k) ... ki omogoča veliko potovanj.	11,39	3	0,010**	0,04
l) ... ki poteka v čistem okolju.	14,94	3	0,002**	0,06
m) ... ki se izvaja na prostem.	1,49	3	0,685	0,00
n) ... ki omogoča zaposlitev v domačem kraju.	8,33	3	0,040*	0,02
o) ... ki je fizično naporen.	3,57	3	0,312	0,00
p) ... ki je umsko zahteven.	3,81	3	0,282	0,00
q) ... ki zahteva posebne talente.	4,79	3	0,188	0,00
r) ... o katerem imajo ljudje, ki jih cenim, dobro mnenje.	4,32	3	0,229	0,00
s) ... ki mi bo dvignil ugled.	11,50	3	0,009**	0,04
t) ... zaradi katerega bom postal slaven.	4,49	3	0,214	0,00
u) ... za katerega sem pripravljen trdo študirati.	23,76	3	0,001**	0,11
v) ... do katerega bom prišel čim hitreje.	2,16	3	0,540	0,00
w) ... v katerem se bom moral stalno izpopolnjevati.	2,11	3	0,551	0,00
x) ... v katerem bom vodil druge zaposlene.	2,47	3	0,482	0,00
y) ... v katerem bom učil druge zaposlene	0,87	3	0,832	0,00
z) ... v katerem bom vlagal dodatno energijo v napredovanje.	3,56	3	0,314	0,00

Opomba. S krepkim tiskom so označeni rezultati s statistično značilnimi razlikami ($p < 0,05$);* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Zanimalo naju je tudi, ali pri značilnostih poklicev prihaja do razlike med različnimi izbranimi srednjimi šolami. Za testiranje hipoteze H5, da se bo pomembnost značilnosti poklicev razlikovala glede na izbrano srednjo šolo, sva izvedla Kruskal-Wallisov test. Iz rezultatov v tabeli 2 vidimo, da je prišlo do razlike v pomembnosti značilnosti poklicev, zato lahko potrdimo hipotezo H5. Primerjava značilnosti poklicev, ki vplivajo na izbiro poklicne poti učencev 9. razreda glede na izbrano srednjo šolo, je pokazala statistično značilne razlike v šestih značilnosti poklicev, ki so v tabeli 2 označeni s krepkim tiskom. Izračunala sva tudi ϵ^2 , ki izraža velikost učinka. Velikost glede na izbrano srednjo šolo je pri statistično pomembnih rezultatih od 0,02 do 0,11, kar kaže na šibke do zmerne velikosti učinka. Košak (2024) je podobno ugotovil v svoji raziskavi, saj ugotavlja, da se značilnosti poklicev (v njegovi raziskavi poimenovani kot osebni dejavniki) razlikujejo glede na stopnjo izobrazbe, ki jo poklici zahtevajo.

Za postavke, pri katerih je Kruskal-Wallisov test pokazal, da prihaja do statistično pomembnih razlik pri posamezni značilnosti poklica glede na izbiro srednje šole, sva izvedla analizo *post hoc* (Dunnov test), ki je pokazala, da so devetošolci, ki se bodo vpisali v gimnazijo, statistično značilno ($p < 0,01$) bolj motivirani, da izberejo poklic, ki jih bo zanimal, v primerjavi z neodločenimi devetošolci. Statistično značilna razlika se je pokazala tudi med gimnazijo in srednjo poklicno šolo ($p < 0,05$), kar pomeni, da se gimnazijci v večji meri odločajo za poklice, ki omogočajo več potovanj, v primerjavi s tistimi, ki izberejo srednjo poklicno šolo. Podoben trend se je pokazal tudi pri primerjavi gimnazijcev in srednjega strokovnega izobraževanja, vendar razlika ni bila statistično značilna ($p = 0,07$). Post-hoc analiza je pokazala tudi, da bi bodoči gimnazijci statistično značilno ($p < 0,01$) pogosteje izbrali poklic, ki se opravlja v čistem okolju, kot bodoči dijaki srednje poklicne šole. Enako kažejo primerjave med gimnazijo in srednjim strokovnim izobraževanjem ($p = 0,08$) ter gimnazijo in neodločenimi ($p = 0,08$). Pokazala se je statistično značilna razlika ($p < 0,05$) med bodočimi dijaki srednje poklicne šole in tistimi, ki niso odločeni glede tega, ali poklic omogoča zaposlitev v domačem kraju. Dijaki srednje poklicne šole želijo opravljati poklic, ki omogoča zaposlitev v domačem kraju, v večji meri kot tisti, ki še niso odločeni. Rezultati Dunnovega testa so pokazali, da obstaja statistično značilna razlika med bodočimi dijaki gimnazije in tistimi, ki še niso odločeni, glede želje po opravljanju poklica, ki jim bo dvignil ugled ($p < 0,05$). Bodoči gimnazijci si bolj želijo opravljati poklic, ki jim bo dvignil ugled, v primerjavi z učenci, ki še niso odločeni glede srednje šole.

Statistično značilne razlike so se pokazale pri postavki, ki nakazuje željo po opravljanju poklica, za katerega so pripravljeni trdo študirati. Pokazalo se je, da so bodoči gimnazijci bolj pripravljeni trdo študirati v primerjavi z dijaki srednje poklicne šole ($p < 0,001$) in tistimi, ki niso odločeni ($p < 0,05$).

Je odnos do gimnazij in tehničnih šol različen glede na vrsto zelene srednje šole?

S Shapiro-Wilkovim testom sva ugotovila, da se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno, zato sva za obdelavo podatkov uporabila neparametrični enostranski Mann-Whitneyjev test.

Tabela 3

Razlike v odnosu do tehniških srednjih šol

Trditev	M		<i>p</i>	U
	Vpis gimnazija	Vpis strokovna		
... so zelo zanimive.	3,30	4,60	0,000**	2296
... nudijo veliko izzivov.	4,10	4,80	0,001**	2655
... so zelo pomembne.	4,66	5,45	0,001**	2626
... so samo za ženske.	3,54	3,55	0,627	3708
... nudijo poklice, ki so zelo dobro plačani.	4,28	4,71	0,007**	2846
... omogočajo velike možnosti zaposlitve.	5,17	5,40	0,115	3235
... so miselno zelo naporne.	4,14	4,60	0,015*	2936
Moji prijatelji imajo dobro mnenje o tehniških šolah.	4,41	4,89	0,025*	2995
Moji starši imajo dobro mnenje o tehniških šolah.	4,27	5,08	0,001**	2577
... dvignejo ugled.	3,73	4,36	0,003**	2759
... so primerne za učence z boljšimi ocenami.	3,20	3,83	0,000**	2569

Opombe. Vpis gimnazija – učenci, ki se želijo vpisati na gimnazijo. Vpis strokovna – učenci, ki se želijo vpisati na strokovne ali poklicne srednje šole. Skrepkim tiskom so označeni rezultati s statistično značilnimi razlikami; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Iz tabele 3 lahko vidimo, da učenci, ki se bodo vpisali na strokovne in poklicne srednje šole, menijo, da so tehniške srednje šole zanimive, medtem ko učenci, ki se bodo vpisali na gimnazije, menijo, da so manj zanimive. Učenci iz obeh skupin menijo, da tehniške šole nudijo veliko izzivov, a učenci strokovnih gimnazij menijo, da je izzivov več, kot pa učenci z gimnazij. Prav tako obe skupini učencev menita, da so tehniške šole zelo pomembne, a učenci z vpisom na strokovne šole so mnenja, da je pomembnost precej večja, kot se to zdi bodočim gimnazijcem. Da so tehniške šole za oba spola, menijo učenci iz obeh skupin, pri tej postavki ni bilo razlike. Oboji učenci menijo, da tehniške šole nudijo poklice, ki so zelo dobro plačani, a je to prepričanje večje pri skupini učencev z željo po strokovni šoli. S trditvijo, da tehniške šole omogočajo veliko možnosti zaposlitve, se strinjata obe skupini učencev, pri tem pa ni razlike med skupinama. Učenci z željo po vpisu na strokovno šolo menijo, da so tehniške šole miselno napornejše, kot pa to mislijo učenci z željo po gimnaziji. To lahko pomeni, da učenci, ki izberejo gimnazijo, tehniško izobraževanje stereotipno dojemajo kot manj zahtevno ali manj primerno za učence z visokimi učnimi dosežki. Razlika se pojavlja tudi v mnenju prijateljev in staršev. Učenci z željo po strokovnih šolah zaznavajo, da imajo njihov starši in prijatelji boljše mnenje o tehniških šolah kot učenci z željo po gimnazijah. Učenci z željo po strokovnih šolah bolj menijo, da tehniške šole dvignejo ugled, kot to menijo učenci z željo po gimnaziji. Razlika v stopnji strinjanja je tudi pri trditvi, da so tehniške šole primernejše za učence z boljšimi ocenami.

Učenci, ki si želijo vpisati v strokovno srednjo šolo, so pri skoraj vseh trditvah izbirali statistično značilno bolj pozitivne vrednosti kot učenci, ki se želijo vpisati na gimnazije. S tem lahko potrdimo hipotezo H6, da bodo devetošolci imeli bolj pozitivna stališča/prepričanja o vrsti srednje šole, ki jo bodo izbrali, kot o preostalih vrstah srednjih šol.

Hipotezo H6 potrjuje tudi analiza odnosa do gimnazij (tabela 4). Pokazalo se je namreč, da učenci, ki so izbrali gimnazijo, menijo, da so gimnazije precej zanimivejše, nudijo več izzivov, predvsem pa bolj menijo, da so gimnazije pomembne, kot to menijo učenci, ki se želijo vpisati na strokovne ali poklicne šole. To lahko povežemo z močnimi notranjimi motivatorji za vpisne želje, kot jih je odkril tudi Košak (2024). Ti učenci se prav tako bolj kot učenci, ki se želijo vpisati na strokovne šole, strinjajo s trditvijo, da gimnazije nudijo poklice, ki so zelo dobro plačani, da gimnazije omogočajo velike možnosti zaposlitve in da so miselno naporne.

Tabela 4*Razlike v odnosu do gimnazij*

Trditev	M		p	U
	Vpis gimnazija	Vpis strokovna		
... so zelo zanimive.	5,18	3,05	0,000**	5848
... nudijo veliko izzivov.	6,10	5,05	0,000**	4840
... so zelo pomembne.	5,80	3,97	0,000**	5620
... so samo za ženske.	4,02	4,26	0,945	3217
... nudijo poklice, ki so zelo dobro plačani.	5,01	4,23	0,003**	4472
... omogočajo velike možnosti zaposlitve.	4,70	3,75	0,001**	4594
... so miselno zelo naporne.	6,16	5,40	0,012*	4300
Moji prijatelji imajo dobro mnenje o gimnazijah.	5,06	3,74	0,000**	5032
Moji starši imajo dobro mnenje o gimnazijah.	5,92	3,90	0,000**	5783
... dvignejo ugled.	5,57	4,32	0,000**	5099
... so primerne za učence z boljšimi ocenami.	5,70	5,31	0,475	3630

Opombe. Vpis gimnazija – učenci, ki se želijo vpisati na gimnazijo. Vpis strokovna – učenci, ki se želijo vpisati na strokovne ali poklicne srednje šole. Skrepkim tiskom so označeni rezultati s statistično značilnimi razlikami; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Velika razlika med skupinama se je pokazala pri mnenju staršev in prijateljev. Bodoči gimnazijci zaznavajo, da imajo njihovi prijatelji in starši precej dobro mnenje o gimnazijah, medtem ko bodoči dijaki strokovnih in poklicnih šol zaznavajo, da je mnenje staršev precej slabše. Učenci, ki želijo na gimnazije, bolj menijo, da gimnazije dvignejo ugled, kot to menijo učenci, ki želijo na strokovne šole.

Obe skupini sta se strinjali s trditvijo, da so gimnazije primernejše za učence z boljšimi ocenami. Tudi v postavki »Gimnazije so samo za ženske/moške« sta se obe skupini strinjali, aritmetična sredina rezultatov pri tej postavki je okrog nevtralne sredine – 4.

Prednosti in omejitve raziskave

Prva omejitev raziskave je vzorec, ki je precej majhen glede na celotno populacijo devetošolcev, prav tako je nereprezentativen, saj je ena tretjina vzorca iz ene osnovne šole na Gorenjskem, v vzorcu pa niso zastopane vse regije. Druga omejitev je to, da v vprašalnik nisva vključila kontrolnih vprašanj, s katerimi bi preverjala, ali udeleženci odgovarjajo iskreno. Kot omejitev vidiva tudi, da je kvalitativno analizo izvajal le eden izmed avtorjev, zaradi česar bi lahko prišlo do subjektivnega kategoriziranja odgovorov.

Poglavitno prednost svoje raziskave vidiva v kombinaciji kvantitativne in kvalitativne metode raziskave dejavnikov za izbiro srednje šole, kjer so imeli bodoči dijaki priložnost napisati, kaj so njihovi razlogi za vpis v srednjo šolo, in to podkrepiti tudi s strukturiranimi vprašanji, vezanimi na dejavnike. S tem sva pridobila celostni pogled na to, kaj vpliva na odločitev za srednjo šolo. Prednost vidiva tudi v tem, da raziskujemo prepričanja, ki jih imajo dijaki o tehniških srednjih šolah in gimnazijah, s čimer sva zapolnila vrzel v obstoječi literaturi.

Raziskovanje dejavnikov izbire srednje šole je pomembno, ker s tem dobimo vpogled v proces odločanja, tako pa tudi večjo teoretsko podlago za nadaljnje svetovanje. Na raziskovalni problem sva odgovorila z ugotovitvami, kakšen je trend vpisa, kateri so dejavniki vpisa in kakšna so prepričanja o gimnazijah in tehniških šolah. Kljub temu pa nisva ugotovila, kakšna je hierarhija teh dejavnikov, v kolikšni meri vplivajo kateri in kakšna je dinamika med njimi.

V prihodnosti bi bilo treba raziskati, ali obstaja hierarhija med dejavniki, ki vplivajo na izbiro srednje šole, in kako se povezujejo ti dejavniki z drugimi lastnostmi (pri katerih učencih so kateri dejavniki prevladujoči). Poleg tega bi bilo treba raziskati, ali so še kateri drugi dejavniki, ki vplivajo na odločitev o srednji šoli.

ZAKLJUČEK

Na podlagi rezultatov lahko skleneva, da je več učencev izkazalo interes po vpisu v srednje splošno izobraževanje kot po vpisu v srednje strokovno in srednje/nizje poklicno izobraževanje, 1/6 udeležencev še štiri mesece pred vpisom ni prepričana, katero srednjo šolo bo izbrala. Na splošno imajo notranji dejavniki večji vpliv na izbiro srednje šole kot zunanji dejavniki. Najpogostejši dejavniki za vpis v gimnazijo vključujejo dobre temelje za

nadaljnje izobraževanje in željo po vpisu na fakulteto, kakovost pouka na gimnaziji, vpliv staršev, sorojencev in prijateljev ter višji učni uspeh v 8. razredu. Po drugi strani je bil interes za posamezno področje dela glavni razlog za vpis v strokovne ali poklicne srednje šole, kar je poročalo 80 % učencev te skupine. Ugotovila sva, da imajo učenci, ki se želijo vpisati v strokovno ali poklicno šolo, jasnejšo predstavo o svoji poklicni poti v primerjavi z učenci, ki izbirajo gimnazijo. Rezultati kažejo tudi, da zaznava različnih vrst srednjih šol variira glede na želeno izbiro srednje šole, še posebej velika razlika se kaže pri odnosu do gimnazij.

Šolska svetovalna služba in učitelji so pomemben vir informacij v okviru formalnega izobraževanja, ki prispevajo k razvoju interesov in odločanju o izobraževalni in poklicni poti pri devetošolcih. Na podlagi ugotovitev jim predlagava:

- V okviru osnovnošolskega izobraževanja je treba pri učencih razvijati čim več interesov in spodbujati njihovo radovednost pri raziskovanju novih poklicev. Šola lahko učencem ponudi različne krožke, projekte, izbirne predmete, ekskurzije, ki spodbujajo spoznavanje s področji dela, ki jih v okviru osnovnošolskega programa mogoče ne srečajo. Interes in notranji dejavniki za izbiro poklica so namreč najpomembnejši pri izbiri nadaljnjega izobraževanja, zato je pomembno, da jim ponudimo raznolike priložnosti.
- V okviru karierne orientacije osnovnošolcev, predvsem v 8. in 9. razredu, predlagava izvedbo individualnih razgovorov z učenci, ki omogočajo individualen in prilagojen pristop, v katerem lahko svetovalni delavci učenca podprejo pri raziskovanju njegovih interesov in želja in to primerjati z realnimi možnostmi za vpis na srednjo šolo in morebiti kasneje na univerzo. Individualni razgovori so še posebej smiselni za tiste učence, ki so neodločeni pri izbiri srednje šole in svoje kariere poti.
- V okviru karierne orientacije je treba osnovnošolce in njihove starše ozaveščati o dejavnikih, ki vplivajo na izbiro srednje šole, in postopek odločitve ovrednotiti kot kompleksno odločitev. Razumevanje kompleksnosti postopka odločanja in vpliva raznolikih dejavnikov omogoča sprejetje bolj premišljene odločitve, ki se sklada tako z željami učenca kot z njegovimi sposobnostmi. S tem zmanjšamo tveganje napak, ki lahko nastanejo zaradi prehitrih ali nepremišljenih odločitev, katerih posledice lahko vplivajo na učenčevo življenje v dolgoročnem smislu.

- Staršem je treba ponuditi orodja (v okviru delavnic ali predavanj), s katerimi lahko svoje otroke podprejo pri izbiri srednje šole, ne da bi jim vsiljevali svoje prepričanje. S tem bodo spodbujali samostojnost svojih otrok, hkrati pa staršem pomagamo pri oblikovanju realističnih pričakovanj od svojih otrok. Devetošolci bodo tako lahko sprejeli odločitev o izbiri srednje šole, ki bo temeljila na njihovih lastnih željah in interesih, ne pa na uresničevanju »sanj« svojih staršev. Posledično bodo bolj motivirani in zadovoljni z izbiro šolanja in tudi uspešnejši v nadaljnjem poklicnem delovanju.
- V okviru karierne orientacije in rednega pouka obravnavati prepričanja o različnih programih srednje šole. Ugotovila sva namreč, da imajo devetošolci, ki se bodo vpisali na srednje strokovne ali poklicne šole, slabše mnenje o gimnaziji, kar je morebiti vplivalo tudi na njihovo izbiro srednje šole. Zato je ključnega pomena, da devetošolcem omogočimo, da se seznani z vsemi možnostmi srednješolskega izobraževanja in sprejmejo ustrezno informirani premišljene odločitve. Šola lahko v ta namen organizira predstavitve šol ali obiske srednjih šol (v bližini), da devetošolcem pustimo prostor, da sami oblikujejo prepričanje o srednjih šolah.

Pomemben vpliv na izbiro srednje šole pa imajo tudi starši, sorojenci, prijatelji in vrstniki, zato je pomembno:

- ozavešiti, da se devetošolci odločajo za svojo karierno pot. Čeprav so lahko nasveti staršev, sorojencev, prijateljev in vrstnikov dragoceni, je ključno, da ti vplivi ne zasenčijo osebnih želja, interesov in sposobnosti devetošolca. Osebnostne želje in interesi omogočajo, da se učenci usmerijo v področja, ki jih bodo dolgoročno motivirala in navdihovala, kar pripomore k večjemu zadovoljstvu v šolskem in poklicnem življenju. Če bi se odločali na podlagi tega, kar je priljubljeno ali kar počnejo drugi v naši okolici, bi zašli na pot, ki ne bi odsevala njihovih lastnih interesov in potencialov. Dolgoročno bi to vodilo v nezadovoljstvo in tudi neuspeh na izbranem poklicnem področju.

Reference

- Ažman, T., Lovšin, M., Kohont, A. in Zaviršek, D. (2014). *Moja kariera: informacije za otroke, učence, dijake, študente, mlade in odrasle, starše in strokovne delavce*. Center RS za poklicno izobraževanje.
- CEDEFOP (2010). *Skills supply and demand in Europe*. Publication Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3052_en.pdf
- CEDEFOP (2023). *2023 Skills forecast Slovenia*. European Centre for the Development of Vocational Training. https://www.cedefop.europa.eu/files/skills_forecast_2023_slovenia.pdf
- Chan, C. K. Y., Yeung, N. C. J., Kutnick, P. in Chan, R. Y. Y. (2019). Students' perceptions of engineers: Dimensionality and influences on career aspiration in engineering. *International Journal of Technology and Design Education*, 29, 421–439. <https://doi.org/10.1007/s10798-018-09492-3>
- Cigler, J. (3. 2. 2017). *Dijak piše dijakom: kako izbrati pravo srednjo šolo*. Delo. <https://old.delo.si/znanje/izobrazevanje/dijak-pise-dijakom-kako-izbrati-pravo-srednjo-solo.html>
- Glaser, B. G. in Strauss, A. L. (1998). Grounded theory. V R. E. White in K. Cooper (ur.), *Qualitative research in the post-modern era* (str. 339–385). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85124-8>
- Gottfredson, L. S. (2005). Applying Gottfredson's theory of circumscription and compromise in career guidance and counseling. V S. D. Brown in R. W. Lent (ur.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (str. 71–100). John Wiley & Sons.
- Košak, I. (2024). *Napovedni model poklicnih želja in odločitev osnovnošolcev s poudarkom na izbiri tehniških poklicev* [doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za naravoslovje in matematiko]. Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=175603&lang=slv>
- Lovrec, S. (2012). *Problematika vpisa dijakov na srednji šoli Kočevje* [doktorska disertacija]. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. <https://core.ac.uk/download/pdf/67560492.pdf>
- Lovšin, M. (2017). *Karierna odločitev v socialnem in kulturnem kontekstu* [doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Matjašič Filipič, L. (2016). *Vpliv in vloga posameznih dejavnikov na izbiro srednje šole devetošolcev* [magistrsko delo]. Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta.
- Pavlin, S. in Svetlik, I. (2007). Analiza vloge dejavnikov, ki vplivajo na izbiro poklicne poti. *Teorija in praksa: revija za družbena vprašanja*, 44(5), 687–706.
- Radiotelevizija Slovenija (12. 2. 2022). *Izbiranje srednjih šol: ali mladi vedo, česa si želijo, in ali država ve, kakšne kadre potrebuje?* MMC RTV Slovenija. <https://www.rtvsl.si/slovenija/izbiranje-srednjih-sol-ali-mladi-vedo-cesa-si-zelijo-in-ali-drzava-ve-kaksne-kadre-potrebuje/611809>
- Repanšek, Z. (2008). *Vloga poklicne orientacije na prehodu iz primarne na sekundarno stopnjo* [magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

- Repanšek, Z. (2009). Analiza dejavnikov, ki vplivajo na izbiro srednje šole, in analiza ocene kakovosti šolske svetovalne službe. *Sodobna pedagogika*, 60(3), 134–154.
- SISTAT SURS (2024). *Dijaki po starosti, letnikih, spolu in vrsti izobraževanja*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0953221S.px>

Kako mladi vidijo karierni uspeh? Več kot le denar in položaj

Neža Hrovat in Andreja Gregorič

Izvleček: *V raziskavi nas je zanimalo, kako mladi dojemajo uspeh in karierni uspeh ter kako pomemben jim je, kaj so pripravljeni zanj narediti in kaj za podporo kariernega uspeha pričakujejo od organizacij. S pomočjo dveh fokusnih skupin (n = 14, starost 21–25 let) in analize zbranih podatkov z metodo utemeljene teorije ugotavljamo, da mladim uspeh pomeni zadovoljstvo, samouresničevanje, dobre odnose in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Uspeh v veliki meri povezujejo s kariernim uspehom, ki ga vidijo kot prispevanje k družbi, možnost za profesionalni razvoj in finančno stabilnost. Na njihove kariernе odločitve najbolj vplivajo interesi. Za dosego uspeha so mladi pripravljeni vlagati v učenje, pridobivanje delovnih izkušenj, odprtost in mreženje, pri tem pa ne želijo žrtvovati svojih moralnih vrednot ali zasebnega življenja. Od organizacij pričakujejo predvsem skrb za zdravje, možnost učenja in priložnosti za profesionalni razvoj. Raziskava prispeva k razumevanju dožemanja kariernega uspeha med mladimi in nudi vodilo za organizacije pri podpiranju kariernega uspeha mladih.*

Ključne besede: *uspeh, karierni uspeh, mladi, subjektivni karierni uspeh, ravnovesje delo-življenje, interesi, profesionalni razvoj, prispevek, organizacijska podpora, karierno odločanje*

How do young people view career success? More than just money and status

Abstract: *In this research we explored how young people perceive success and career success, how important it is to them, what they are willing to do to achieve it, and what they expect from organizations to support it. Using two focus groups (n = 14, aged 21–25) and grounded theory approach to data analysis, we found that for young people success means satisfaction, self-fulfillment, good relationships, and balance between work and private life. They largely associate success with career success, which they perceive as contributing to society, an opportunity for professional development, and financial stability. Their career decisions are most influenced by their interests. To achieve success, young people are willing to invest in learning, gaining work experience, openness, and networking, but they do not want to sacrifice their moral values or private life. They expect organizations to support their health and to provide opportunities for learning and professional development. The study contributes to the understanding of young people's perceptions of career success and provides guidance for organizations in supporting the career success of young people.*

Keywords: *success, career success, young people, subjective career success, work-life balance, interests, professional development, contribution, organizational support, career decision-making*

V raziskavi nas zanima, kako mladi ob zaključevanju študija in ob prvi zaposlitvi gledajo na karierni uspeh in kako pomemben je zanje, kako ga razumejo ter kako vpliva na njihove odločitve. Osredotočamo se na poglede slovenske populacije mladih, ki v literaturi niso pogosto zastopani. Tako v naslednjih odstavkih popisujemo predvsem ugotovitve iz tuje literature. Pri tem obravnavamo tako širši pojem uspeha kot pojem kariernega uspeha, opišemo dejavnike, ki vplivajo na karierne odločitve mladih ter pričakovanja, ki jih imajo od delodajalcev. V drugem delu poglavja pa opisujemo izsledke raziskave o pojmovanju uspeha skozi oči mladih. Raziskavo smo izvedli z uporabo metode fokusne skupine, ki nam omogoča kvalitativni vpogled v njihovo pojmovanje kariernega uspeha. Razumevanje tega je pomembno, saj perspektive mladih predstavljajo koristne informacije za delodajalce, ti pa lahko na njihovi podlagi oblikujejo delovno okolje, ki mladim omogoča doseganje kariernih in življenjskih ciljev.

Kako mladi dojemajo uspeh?

Uspeh je kompleksen pojem, ki nima enotno sprejete definicije (Barnett idr., 2020). V splošnem gre za doseganje želenega izida ali cilja, od posameznikovih vrednot in interesov pa je odvisno, kako je opredeljen (Psihološki leksikon, b.d.). Mladi, to so posamezniki med 15. in 29. letom starosti (Urad RS za mladino, 2022), ga torej dojemajo različno. V Ukrajini nekateri mladi enačijo uspeh z osebnostno rastjo in samouresničevanjem, drugi z doseganjem zunanjih zahtev, tretji pa z družbeno prepoznavnostjo in odobravanjem (Samoilenko, 2022). Mehiško-ameriški študenti uspeh najbolj povezujejo z akademskim uspehom, pa tudi z osebnostnimi lastnostmi, kot je npr. pripravljenost za vsakodnevno učenje, z doseganjem ciljev in vključevanjem v zunajšolske dejavnosti. Poleg tega kot uspeh dojemajo vzdrževanje kakovostnih odnosov (Killoren idr., 2017). Mladi na Karibih uspeh prav tako dojemajo različno, kot njegov najpomembnejši vidik pa navajajo premagovanje ovir. Poleg tega omenjajo tudi zasledovanje ciljev, trdo delo in pridobitev izobrazbe (Mac Intosh idr., 2019). Ker je pojmovanje uspeha odvisno tudi od značilnosti in prevladujočih vrednot v kulturnem okolju, opisanih ugotovitev ne moremo posploševati na Slovenijo. Hkrati pa v dostopni literaturi nismo zasledili raziskave, ki bi proučevala, kako uspeh dojemajo mladi v Sloveniji, kar priča o pomembnosti naše raziskave.

Kako mladi dojemajo karierni uspeh?

Karierni uspeh je večdimenzionalen konstrukt, ki zajema tako objektivne kot subjektivne vidike posameznikove kariere. Objektivni karierni uspeh se nanaša na zunanje kazalnike, kot so število napredovanj in višanje plače, medtem ko subjektivni karierni uspeh določa posameznikovo osebno doživljanje kariere, npr. raven zadovoljstva in občutek, da dosega zastavljene cilje (Bonsu in Anim-Wright, 2024).

Mladi karierni uspeh dojemajo različno – kot sledenje lastnim interesom in talentom, doseganje bogastva, dosežkov in zastavljenih ciljev, občutek osebne zadovoljstva, pa tudi kot možnost, da v drugih vzbudijo ponos (Hamdan idr., 2022). Med dosežki so jim pomembni npr. izzivi in razvijanje veščin, pa tudi napredovanje (McDonald in Hite, 2008). Mladi sicer zaznavajo objektivne kazalnike uspeha (kot sta plača in položaj na delovnem mestu), vendar so jim pomembnejši subjektivni vidiki: poudarjajo predvsem zadovoljstvo, ki ga čutijo zaradi tega, kar počnejo, užitek v delu

in možnost za izkoristek lastnih potencialov (Cybal-Michalska in Myszk-Strychalska, 2020). Subjektivni karierni uspeh tako v primerjavi z objektivnim postaja vse pomembnejši. Plača kot vidik objektivnega uspeha sicer še naprej ostaja pomemben dejavnik zaznave kariernega uspeha, vendar pa mladi vse večji pomen pripisujejo možnosti osebnega razvoja in samoaktualizacije (Metelski, 2019). Mladi v Evropi še posebej močno poudarjajo pomen ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, kar prepoznavajo tudi kot glavno prioriteto (Lehtinen idr., 2019; Ozturk in Yildirim, 2023). Pomembno jim je, da imajo dovolj časa za družino, pa tudi za vključevanje v dejavnosti v skupnosti, izobraževanje in prostočasne aktivnosti (McDonald in Hite, 2008).

Dejavniki, ki vplivajo na karierne odločitve mladih

Tudi karierno odločanje mladih se razlikuje, tako med posamezniki kot med kulturnimi okolji. V individualističnih kulturah so najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na karierne odločitve mladih, njihova osebna zanimanja, medtem ko imajo družinska pričakovanja manjši vpliv kot v kolektivističnih okoljih. Starši v individualističnih kulturah namreč svoje otroke pogosteje spodbujajo k izbiri poklica, ki jih veseli (Akosah-Twumasi idr., 2018). Na karierne odločitve mladih v Južni Afriki pomembno vplivajo akademske izkušnje in samoučinkovitost, pa tudi starši, učitelji ter vrstniki (Chinyamurindi idr., 2021). V Kanadi pri sprejemanju kariernih odločitev mladi upoštevajo predvsem občutek varnosti (nizka verjetnost, da bodo odpuščeni, stabilna plača) ter zadovoljstvo in motivacijo, ki ju prinaša delo (Huang, 2022). V Evropi pa mladi kot glavne prioritete izpostavljajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter pozitivni prispevek k skupnosti (Lehtinen idr., 2019).

Kaj so mladi pripravljeni narediti za karierni uspeh?

Mladi za doseganje kariernega uspeha uporabljajo različne strategije, kot so nadaljevanje izobraževanja, prevzemanje pobude (npr. stopanje iz cone udobja, preizkušanje novih stvari in tveganje) in mreženje (McDonald in Hite, 2008). Slovenski študenti so za izboljšanje svojih kariernih možnosti razmeroma močno pripravljeni na dopolnilno izobraževanje, podiplomski študij in selitev v večje mesto. Nekateri so se tudi pripravljeni preseliti v drug kraj v Sloveniji ali v tujino, pripravljeni so sprejeti delo izven področja

svoje strokovne izobrazbe ali se politično angažirati. Najmanj pa je takšnih, ki bi se bili pripravljeni odpovedati družini in otrokom (Ule idr., 2011). Tudi v raziskavi McDonald in Hite (2008) udeleženci navajajo, da si ne želijo delati preveč in s tem žrtvovati ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Kot najbolj priljubljene strategije so se v pregledu literature Yushkove (2022) izkazale možnost za mentoriranje, ohranjanje ravnovesja med delom in družino ter mreženje.

Kakšna pričakovanja imajo mladi do delodajalcev?

Mladi imajo do delodajalcev določena pričakovanja. Kot pet najpomembnejših pričakovanj ob zaposlovanju mladi navajajo fleksibilnost delovnega časa, plačilo za uspešnost, priznavanje akademske uspešnosti, manj poudarka na izkušnjah ob prijavi na delovno mesto in zadostno plačilo. Slednje se je izkazalo kot posebej pomemben dejavnik, pri čemer si nekateri mladi želijo višjega plačila ali bonusov, medtem ko so drugi zadovoljni že z rednim dohodkom. Želijo se tudi počutiti cenjene in spoštovane (Matei idr., 2016).

Delodajalci lahko pomembno prispevajo h kariernemu uspehu mladih. Organizacijska podpora, razpoložljivi viri in ustrezno mentorstvo imajo pozitiven vpliv na karierni uspeh (Robinson idr., 2016), zato gre za področje, na katerem lahko organizacije aktivno delujejo. Pomembno vlogo ima tudi mreženje (Wolff in Moser, 2009), zato lahko organizacije mladim omogočijo priložnosti za mreženje v okviru delovnega časa, s čimer olajšajo povezovanje med zaposlenimi (Woehler idr., 2021). Poleg tega sta ključna tudi etični ugled organizacije in etično vodenje, ki prav tako vplivata na to, kako zaposleni ocenjujejo svoj karierni uspeh. Za organizacije je tako smiselno, da ju uveljavijo in razvijajo (Karabey in Aliogullari, 2018; Rice idr., 2023). Za mlade zaposlene so pomembni tudi socialni vidiki motivacije, kot sta prepoznavanje dobro opravljenega dela od kolektiva in kakovosten odnos z vodjo (Karemani in Amzai, 2020).

Opredelitev problema

Naš namen je bil raziskati, kaj mladim predstavlja uspeh in v kolikšni meri ga povezujejo s kariero. Zanimalo nas je tudi, kaj mladim predstavlja karierni uspeh, kako pomemben je zanje, in kaj so pripravljeni zanj storiti. Raziskali smo, kaj mladi menijo, da bi organizacije lahko naredile za podporo njihovega uspeha.

V ta namen smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kaj mladim predstavlja uspeh?
2. Kaj mladim predstavlja karierni uspeh?
3. Kaj so mladi pripravljeni narediti za karierni uspeh?

V sklopu drugega raziskovalnega vprašanja nas je zanimalo, kakšen pomen mladi pripisujejo kariernemu uspehu in kaj vpliva na njihove karierne odločitve, v sklopu tretjega vprašanja pa nas je zanimalo še, kaj lahko organizacije naredijo za karierni uspeh mladih.

Opazili smo vrzel v literaturi glede pojmovanja (kariernega) uspeha med mladimi v slovenski populaciji, zato vidimo priložnost za prispevek k tej tematiki. Informacija o tem, kaj mladim v slovenskem prostoru pomeni uspeh, je lahko dragocena za organizacije in njihove vodilne osebe, ki zaposlujejo mlade. Z rezultati raziskave želimo organizacijam ponuditi vpogled v razmišljanje mladih zaposlenih in hkrati osnovo za zagotavljanje optimalnih razmer za podpiranje njihovega kariernega uspeha.

METODA

Ker literatura karierni uspeh opredeljuje predvsem kot subjektiven, saj njegove mere niso objektivno vidne ali merljive, temveč so odvisne od posameznika, njegovih pričakovanj, prepričanj, osebnostnih dejavnikov ipd., smo se v raziskavi odločili za kvalitativno metodo. Ta nam omogoča bolj poglobljeno razumevanje prepleta različnih kognicij, ki prispevajo k predstavam mladih, in nam lahko pomaga bolj razumeti manj raziskana področja. Stališča mladih smo tako pridobili z uporabo fokusne skupine. Fokusna skupina je kvalitativna raziskovalna metoda, ki raziskovalcu omogoči poglobljeno razumevanje stališč, mnenj in motivacij, pridobitev vsebinsko bogatih podatkov in hkrati omogoči ugotavljanje konsenza ali razlik med člani izbrane skupine (Krueger in Casey, 2015). Za namen raziskave smo izvedli dve ločeni fokusni skupini dva dni zapored.

Udeleženci

Za udeležbo v fokusni skupini smo iskali posameznike, ki zaključujejo obdobje študija in/ali začenjajo svojo kariero. Udeleženci fokusnih skupin so bili študenti višjih letnikov podiplomske stopnje in pred kratkim zaposleni mladi.

Tabela 1*Demografske značilnosti udeležencev fokusnih skupin*

Skupina	Število udeležencev	Starost in frekvenca	Študenti in študijska smer	Mladi zaposleni	Ženske	Moški
Prva	8	21 (1) 22 (1) 23 (1) 24 (3) 25 (2)	4 (elektrotehnika – 1, farmacija – 2, družboslovna informatika – 1)	4	2	6
Druga	6	21 (0) 22 (0) 23 (1) 24 (4) 25 (1)	3 (restavracija – 1, grafično oblikovanje – 1, pravo – 1)	3	3	3

Opombe. * udeleženec hkrati spada tudi v kategorijo mladi zaposleni.

V Tabeli 1 so prikazane demografske značilnosti udeležencev. Udeležence za fokusni skupini smo izbrali prek osebnih poznanstev. Vsi udeleženci so v fokusni skupini sodelovali prostovoljno. Za sodelovanje niso dobili finančne ali druge kompenzacije.

Pripomočki in postopek

Obe fokusni skupini sta imeli dva moderatorja, ki sta udeležencem postavljala vnaprej pripravljena vprašanja. Ta so izhajala iz treh raziskovalnih vprašanj, za vsako izmed njih smo imeli pripravljena tri do štiri podvprašanja. Moderatorja sta po potrebi postavila tudi dodatna vprašanja. Vnaprej pripravljena vprašanja obeh fokusnih skupin so bila takšna:

Prvo raziskovalno vprašanje:

1. Kaj je za vas uspeh?
2. Kdo se vam zdi uspešen in zakaj?
3. Na katerih področjih življenja si želite biti uspešni?

Drugo raziskovalno vprašanje:

4. Kaj je za vas uspeh v karieri?
5. Kako pomemben je za vas karierni uspeh v primerjavi z drugimi življenjskimi cilji? Zakaj?

6. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše odločitve glede kariere?

Tretje raziskovalno vprašanje:

7. Kaj ste za svoj karierni uspeh že naredili?
8. Kaj ste za karierni uspeh pripravljeni narediti?
9. Česa niste pripravljeni narediti za karierni uspeh?
10. Kaj menite, da bi lahko organizacije naredile, da bi vam pomagale pri doseganju uspeha?

Obe fokusni skupini smo izvedli v prostorih Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani v poznem popoldanskem času, trajali sta uro in pol. Udeleženci so bili ustno seznanjeni z informacijami o raziskavi in podali obveščeno soglasje, v okviru katerega so vsi izrazili tudi strinjanje s snemanjem pogovora v namen transkripcije in analize. Obvestili smo jih o tem, da bodo zvočni posnetki uporabljeni izključno za anonimizirane transkripte in nato izbrisani.

Transkripte fokusnih skupin smo po metodi utemeljene teorije (Vogrinc, 2008) analizirali v programu Microsoft Excel. Najprej smo pripravili tabele s podatki tako, da je vsaka vrstica vsebovala eno enoto – eno samo informacijo. Oblikovali smo šest tabel: 1., 2. in 3. vprašanje smo združili v eno tabelo, 4. v drugo in 5. v tretjo, 6. v četrto, 7., 8. in 9. v peto ter 10. vprašanje v šesto tabelo. Vsako tabelo smo analizirali posamično. Na podlagi vsebine smo enote analize najprej razvrstili v kategorije 1. reda, pri čemer smo vsako enoto vključili v eno izmed teh kategorij. Kategorije 1. reda smo nato združili v širše kategorije 2. reda. V nadaljevanju so kategorije 2. reda v rezultatih označene s poševnim tiskom, opisane pa so tudi kategorije 1. reda, ki jih zajemajo.

REZULTATI

Kaj je uspeh?

Zanimalo nas je, kaj mladim pomeni uspeh, kako ga pojmujejo. V Tabeli 2 so predstavljene kategorije podanih odgovorov. V nadaljevanju so v oklepajih navedene frekvence, kolikokrat se je posamezna kategorija pojavila v pogovoru.

Tabela 2*Pojmovanje uspeha pri udeležencih fokusnih skupin*

Kategorija 2. reda	Kategorija 1. reda
čustveno blagostanje ($n = 26$)	sreča veselje užitek zadovoljstvo
samouresničevanje ($n = 19$)	doseganje ciljev dosežki ustvarjalno izražanje izkoristek potenciala samodokazovanje
dobri odnosi ($n = 16$)	skupnost družina ravnovesje
moralnost ($n = 14$)	čista vest empatija poštenost sledenje vrednotam
ravnovesje ($n = 12$)	ravnovesje
ekonomska blaginja ($n = 11$)	preživljanje finančna stabilnost socioekonomski status
sledenje interesom ($n = 9$)	sledenje interesom
prispevanje k družbi ($n = 8$)	deljenje uspeha z drugimi pečat mentorstvo
osebnostna čvrstost ($n = 8$)	psihološka odpornost samozavest potlačevanje negotovosti naravnost k rasti
avtonomnost ($n = 7$)	avtonomnost
trud ($n = 7$)	vztrajnost odrekanje delo disciplina trpljenje
kompetence ($n = 7$)	spretnost sposobnost zgodnje doseganje uspeha

Kategorija 2. reda	Kategorija 1. reda
profesionalni razvoj ($n = 7$)	učenje razvijanje veščin karierni uspeh
subjektivnost dojemanja ($n = 5$)	subjektivnost dojemanja
tveganje ($n = 4$)	drznost sprejemanje izzivov stopanje iz cone udobja
ugled ($n = 4$)	status visok položaj
osebni razvoj ($n = 3$)	napredek osebna rast
zanesljivost ($n = 1$)	zanesljivost
premišljenost ($n = 1$)	premišljenost
odvisnost od sreče ($n = 1$)	odvisnost od sreče
makiavelistični pogled ($n = 1$)	makiavelistični pogled

Opombe. n = frekvenca pojavljanja kategorije v fokusnih skupinah.

Mladim uspeh pomeni predvsem *čustveno blagostanje* (26). Biti uspešen zanj pomeni občutiti srečo in veselje. Uspešen je tisti, ki mu ni treba opravljati neljubega poklica. Omenjali so tudi užitek – uspeh je početi to, v čemer si dober in uživaš. Nekateri omenjajo tudi zadovoljstvo in izpopolnjenost v smislu dela pri projektih in na delovnih mestih, ki posamezniku prinašajo notranje zadovoljstvo. Čeprav družba stremi k definiranju uspeha na podlagi premoženja in življenjskega standarda, udeleženec izpostavlja, da je slednja ravno zaradi tega nesrečna. Pomembno se mu zdi, da posameznik pozna, kaj si želi, in to tudi dosega – to je pravi uspeh. Mladi uspeh povezujejo tudi z *moralnostjo* (14). Kot uspešne posameznike vidijo tiste s čisto vestjo (»Uspeh je še to, da za druge delaš bolje.«). Posameznik, ki je nekaj dosegel na račun drugih, zanje ni tako uspešen, čeprav bi morda bil uspešen po družbenih standardih. Uspeha mu ne pripisujejo, ker menijo, da brez čiste vesti ne more biti srečen. Uspeh povezujejo tudi z empatijo (»Da niso glavni motiv samo denar in osebne zmage, ampak tudi, da je malo bolj empatičen.«) in poudarjajo pomen poštenosti. Eden izmed udeležencev se sicer ni povsem strinjal, rekel je, da je zanj človek uspešen ne glede na to, ali uspeh doseže na račun drugih. Edini je zagovarjal bolj *makiavelistični pogled* (1) na uspeh, da je torej posameznik uspešen ne glede na to, na kakšen način do uspeha pride, tudi če za svoj uspeh poseže po nemoralnih sredstvih (SSKJ, b. d.). Je pa poudaril

svoje neodobravanje z nemoralnim načinom doseganja uspeha. Drugi udeleženci so zagovarjali mnenje, da je uspeh povezan z dobrimi dejanji. Znotraj moralnosti uspeh povezujejo tudi s sledenjem vrednotam (»Uspeh je to, da v današnjem svetu ostaneš zvest svojim vrednotam.«).

Mladim uspeh pomeni *samouresničevanje* (19). Povezujejo ga z ustvarjalnim izražanjem in izkoristkom potenciala, pri čemer omenjajo, da se jim uspeh zdi doseči nekaj, kar je zelo težko. Navajajo tudi samodokazovanje (»Moje asociacije na uspeh so, da sama sebi dokazem, da sem nečesa vredna s tem, da dokazem, da nekaj delam.«). Uspeh je zanje tudi doseganje ciljev, povezujejo pa ga tudi z dosežki, ki so bili po pomembnosti na drugem mestu za oblikovanjem skupnosti. Mladim uspeh prav tako pomeni imeti *dobre odnose* z drugimi (16). K uspehu pripisujejo imeti skupnost, ki posameznika obkroža do konca življenja, preostale stvari v življenju pa pojmujejo kot minljive. Na prvo mesto postavljajo ustvarjanje družine, pomembno zanje pa je tudi *ravnovesje* (12) med kariero in zasebnim življenjem (»Uspešna oseba je nekdo, ki je nekako izpopolnjen na vseh področjih.«), uspešni si želijo biti na obeh področjih.

Pomemben vidik uspeha je med mladimi tudi *ekonomska blaginja* (11). Znotraj tega izpostavljajo, da biti uspešen pomeni biti sposoben preživljati sebe in svoje bližnje. Uspeh dojemajo kot finančno stabilnost. Ne zdi se jim, da potrebujejo veliko denarja, si ga pa želijo dovolj, da lahko preživijo. Omenjajo tudi, da uspeh pomeni imeti socioekonomski status (»Da si zagarantiraš socioekonomski status, ki je zadovoljiv, ki ti je v redu, takrat ti je uspelo v življenju.«). Mladim uspeh pomeni tudi *sledenje interesom* (9). Uspeh je najti svoj interes in potem na področju tega interesa tudi delati, velik uspeh se jim zdi biti tako dober v svoji interesni dejavnosti, da se lahko z njo preživljaš. Sledenje interesom se jim zdi pomembnejše kot zaslužek. Zanje so uspešni tudi ljudje, ki počnejo nekaj, v čemer so res dobri, četudi za to ne dobijo plačila.

Uspeh mladim pomeni tudi *prispevanje k družbi* (8). Izpostavljali so deljenje uspeha z drugimi. Pomembno se jim zdi pustiti pečat, tako profesionalen (»Da pustiš neke pečat, da veš, da si za nekaj delal.«) kot tudi pečat tega, kakšen je posameznik kot oseba (»Uspešna oseba je tudi nekdo, ki pusti pozitiven vtis in pozitivne stvari na svoji poti doseganja svojih ciljev, da si ga ljudje zapomnijo tudi po tem, kakšna oseba je.«). Udeleženci uspešne osebe dojemajo kot mentorje, ki učijo druge in jim pomagajo.

Kot uspešne dojemajo *osebno čvrste* posameznike (8). Biti uspešen pomeni biti psihološko odporen (»Da se ne glede na to, kolikokrat padeš, še vedno lahko pobereš in uspeš.«), samozavesten in potlačevati negotovost

(»Ignoriraš to, da mogoče nimaš najboljše samopodobe.«). Za uspeh se jim zdi pomembna tudi miselna naravnost k rasti (»... da vsak problem vidi kot izziv in priložnost za to, da je še boljši.«). Menijo, da se osebnostne čvrstosti lahko naučimo. Uspeh je marsikateri udeleženec povezoval tudi z *avtonomnostjo* (7). Tukaj omenjajo avtonomnost kot samostojnost, sposobnost sam nekaj popraviti, omenjajo pa tudi imeti avtonomnost pri izbirah.

Uspeh opredeljujejo tudi s *profesionalnim razvojem* (7). Uspeh jim pomeni učenje (»Da bom skozi življenje širila svoja obzorja.«) in razvijanje veščin. Udeleženec izpostavlja, da si pri besedi uspeh precej konkretno predstavlja karierni uspeh, kar smo tudi vključili pod profesionalni razvoj (»Ko pomislim na uspeh, definitivno pomislim na karierni uspeh, zame je to zelo hladna beseda in sploh ni čustvena.«). Karierni uspeh povezuje tudi s stresom, vendar stresa ne pojmuje kot slabega, temveč kot nekaj, kar ga žene naprej. Uspeh mladim pomeni tudi *trud* (7). Pod to štejejo vztrajnost, pa tudi odrekanje – udeleženec o svojih starših, ki jih dojema kot uspešne, pravi: »So se dosti stvarjem odrekli in žrtvovali, da so prišli do sem, kjer so.« Uspeh povezujejo z delom, disciplino in odrekanjem.

Mladi uspeh povezujejo tudi s *kompetencami* (7). Biti uspešen pomeni biti spreten (»Da veš, v čem si dober, in tisto delaš.«) in imeti neke sposobnosti. Omenijo zgodnje doseganje uspeha, za katerega se strinjajo, da ni pogoj za dojemanje posameznika kot uspešnega, vendar pa vseeno kaže na kompetence, ki prispevajo k pojmovanju osebe kot uspešne. *Tveganje* (4) mladi tudi povezujejo z uspehom. Drznost vidijo kot pomemben vidik uspeha, drzni se jim zdijo tisti, ki se po mnogih letih dela na nekem področju popolnoma preusmerijo. Uspešni so tudi tisti, ki sprejemajo izzive in stopajo iz cone udobja.

Uspeh je za mlade tudi *ugled* (4). Status je za mlade pomemben vidik uspeha s perspektive družbe (»Biti nadpovprečen za družbo, ki se izraža v nekem slovesu.«), visoke položaje tudi povezujejo z uspehom (»Uspešna oseba je recimo kakšen profesor na fakulteti ali pa v službi nekdo, ki je na visoki poziciji.«). Izpostavljajo, da je uspeh povezan z *osebnim razvojem* (3), pri čemer omenjajo osebno rast in napredek (»Uspeh je tudi to, da se na neki točki ozreš nazaj, na pot za sabo, in vidiš, koliko si napredoval.«). Mladi uspešnim posameznikom pripisujejo *zanesljivost* (1), pri uspehu pa je pomembna tudi *premišljenost* (1) (»Saj je dobro »pretuhtati« stvari, ne pa iti samo na prvo žogo.«). Nekdo je omenil, da je uspeh *odvisen od sreče* (1) (»da se znajdeš v pravem času, na pravem mestu«). Omenjeno je bilo, da je *dojemanje uspeha subjektivno* (5) (»Odkvisno od posamezne osebe, kaj sploh ima za uspeh.«).

Kaj je karierni uspeh?

Zanimalo nas je tudi, kaj imajo mladi konkretnije za karierni uspeh. Navedene vsebine so zbrane v Tabeli 3.

Tabela 3

Pojmovanje kariernega uspeha pri udeležencih fokusnih skupin

Kategorije 2. reda	Kategorija 1. reda
prispevanje k družbi ($n = 15$)	prispevek organizaciji prispevek družbi pečat pomoč drugim mentorstvo
ekonomska blaginja ($n = 6$)	finančna stabilnost zaslužek
napredovanje ($n = 6$)	napredovanje
profesionalni razvoj ($n = 5$)	znanje učenje usmerjenost v svoje področje primerjanje z drugimi
učinkovitost ($n = 5$)	dober rezultat reševanje problemov doseganje ciljev sposobnost
notranja motivacija ($n = 4$)	sledenje interesom užitek zanos
vpliv ($n = 4$)	prepoznavnost položaj
odnosi ($n = 3$)	družina dobri odnosi
mreženje ($n = 3$)	mreženje
stabilnost ($n = 2$)	stabilnost
trud ($n = 2$)	trud
avtonomnost ($n = 2$)	avtonomnost
ravnovesje ($n = 2$)	ravnovesje
pozitivna samopodoba ($n = 2$)	samospoštovanje samozavest
zadovoljstvo ($n = 1$)	zadovoljstvo
stopanje iz cone udobja ($n = 1$)	stopanje iz cone udobja

Opombe. n = frekvenca pojavljanja kategorije v fokusnih skupinah

Najpogosteje se je v pogovoru pojavljala tema *prispevanja k družbi* (15). Mladi uspeh v karieri zaznavajo kot prispevek organizaciji (»Tisto zadovoljstvo, da si v neki firmi pripomogel k temu, da si ti nekaj poganjal naprej.«) in družbi (»Da dajem nekaj, nekemu razvoju, v katerikoli smeri, ali so to odnosi, javnost, kulturna dediščina.«). Uspeh zanje pomeni tudi pustiti pečat. Delo uspešnega človeka je prepoznano, drugi ga lahko uporabljajo ali razvijajo, tega posameznika pa si zapomnimo in poznamo kot strokovnjaka za svoje področje. Pomembna je tudi pomoč drugim (»Uspeh v karieri je, da lahko drugim ljudem rešim neke probleme.«). Uspešen človek je za mlade tisti, ki zna svetovati in nudi konkretno storitev ali produkt. Sem spada tudi mentorstvo. Če drugi iščejo in cenijo posameznikovo mnenje, se od njega učijo in ga prepoznavajo kot avtoriteto, je posameznik uspešen. Mladim uspeh v karieri pomeni tudi *vpliv* (4). Predvsem so uspeh povezovali s pozitivno prepoznavnostjo (»Na svojem področju, recimo, da te ljudje poznajo.«). Uspešen se jim zdi tisti, čigar ime poznajo v organizaciji, ki se zapiše v zgodovino podjetja in ki zanj drugi vedo, kdo je, še leta in leta. Uspešna oseba pa ima po mnenju mladih tudi visok položaj (»Da tudi nimaš pozicije nekoga, ki je na dnu hierarhije.«).

Uspeh v karieri mladi povezujejo tudi z *ekonomsko blaginjo* (6). Predvsem so omenjali finančno stabilnost (»Uspeh v karieri je zame, da imaš dobro plačo, da se lahko preživljaš, živiš brez skrbi.«), pomemben pa se jim je zdel tudi zaslužek. Biti uspešen v karieri ne pomeni zgolj zaslužiti dovolj za preživetje, nekateri ga opredeljujejo tudi z nadpovprečnim zaslužkom. Karierni uspeh jim predstavlja tudi *napredovanje* (6), natančnejše rast znotraj organizacije in pridobivanje odgovornosti. Omenjajo tudi napredovanje pri plači, položaju ali ugledu. Uspeh v karieri pojmujejo kot *učinkovitost* (5) – dosegati dober rezultat in reševati probleme (»Karierni uspeh je to, da ko imaš problem, ga rešiš in greš naprej.«), doseganje ciljev in sposobnost. Povezujejo ga tudi z *notranjo motivacijo* (4) – omenjajo sledenje interesom (»Uspeh v karieri je, da izbiram projekte, pri katerih mi je ‚fajn‘ delati.«), užitek (»Da imam delovno mesto rad.«). V karieri je človek uspešen, če svoje delo opravlja s strastjo in v stanju zanosa (»Moraš čutiti ta ogenj v sebi.«).

Uspeh mladi povezujejo tudi s *profesionalnim razvojem* (5). Poudarjajo znanje in učenje (»Da bi v takem kratkem času pridobila vse znanje, ki je potrebno.«). Omenjajo tudi usmerjenost v svoje področje. Zdi se jim pomembno, da že v času študija svojega časa ne vlagajo v nekaj kratkoročnega in se raje usmerjajo v svoje področje. Govorili so tudi o primerjanju z drugimi, saj lahko konkurenca posameznika spodbuja, da se razvija in izboljšuje.

Pomembna pa se jim zdi tudi *pozitivna samopodoba* (2), ki jo opredeljujejo s samospoštovanjem (»To je spoštovanje do sebe in do svojega dela, to je tudi uspeh.«) in samozavestjo, ki je zanje ključna pri doseganju uspeha na delovnem mestu.

Tudi tukaj so govorili o *odnosih* (3). Kot uspeh v karieri štejejo dobre odnose (»Odnosi, ki so kolegialni.«). Ne želijo si najvišjih pozicij v organizacijah, kot primaren razlog za to pa navajajo ravno odnose, natančneje družino (»Kar velik del teh ljudi (na najvišjih pozicijah) tudi nima družine. To je ena stvar, ki zame osebno veliko šteje.«), pa tudi nasploh vidike zasebnega življenja (»Tudi ko si doma, si zaradi svoje pozicije dolžan, da si ves čas na razpolago. In se ti preveč začne prepletati karierno življenje s privatnim življenjem.«).

Omenjajo tudi, da se jim pri uspehu v karieri zdi pomembno *mreženje* (3) – izpostavljajo pomembnost vzpostavljanja poznanstev znotraj stroke, v kateri se izobražujejo oz. delajo. Omenjajo tudi *stabilnost* (2) (»Da imaš stabilno delovno okolje, da delaš z ljudmi, ki so stabilni.«), pa tudi *avtonomnost* (2), natančneje možnost, da si sam izbereš projekte in postaviš ceno, *trud* (2) (»Narediš najbolje, kolikor lahko.«) in *ravnovesje* (2) (»Da imaš poleg tega tudi *work-life balance*.«). Uspeh v karieri jim pomeni tudi *zadovoljstvo* (1) (»To, da se počutim v redu na delovnem mestu.«), pomembno pa je tudi *stopanje iz cone udobja* (1) na delovnem mestu.

Pomembnost kariernega uspeha

Vprašali smo jih tudi, koliko je karierni uspeh zanje pomemben v primerjavi z drugimi življenjskimi področji. Vsebine, ki so jih udeleženci izpostavljali, so zbrane v Tabeli 4.

Mladi izpostavljajo pomembnost *ravnovesja* (9) med kariernim uspehom in uspehom v zasebnem življenju, ki vključuje partnerja, družino, prijatelje. Če bi bili uspešni npr. samo v karieri, se jim ne zdi, da bi bili srečni. Izpostavljajo pa tudi, da sta karierni uspeh in uspeh v zasebnem življenju povezana (»Se mi zdi, da se prepleta, če boš ti v karieri trpel, bodo najverjetneje tudi tvoji odnosi trpeli.«). V skladu s tem so govorili tudi o pomembnosti *odnosov* (7). Vsi udeleženci visoko vrednotijo družino in partnerski odnos ter to vidijo kot pomemben vidik uspeha. Ko so govorili o tem, na katero mesto bi dali karierni in osebni uspeh, je udeleženec navedel, da osebnega, npr. partnerski odnos, postavlja višje. Menijo, da sta družina in partnerski odnos pomemben vidik

življenja (»Vsi starejši, ki sem jih gledala, se počutijo izpopolnjene, če imajo lepo družino pri sebi.«), v njej vidijo tudi podporo pri težavah v službi, torej v kariernem vidiku življenja. Izredno pomembno se jim zdi, da ima oseba družino, saj je družina nekaj, kar osebi tudi na stara leta ostane, kariero pa dojemajo kot minljivejšo (»Če pa ni tega (družine), pa si karierno uspešen, potem itak na koncu veš, da ne boš imel tega. V bistvu ne ostane nič.«). Omenili so tudi *fluidnost* (9) dojemanja uspeha. Menijo, da se dojemanje uspeha tudi spreminja glede na okoliščine, v katerih se oseba trenutno nahaja. Omenjali so, da se lahko prioritete spremenijo (»Lahko se zaljubiš.«), pa tudi to, da lahko v nekem obdobju oseba potrebuje prihodek in zato daje v ospredje karierni uspeh, ko se finančno ustali, pa lahko v ospredje daje druge vidike življenja.

Tabela 4

Pomembnost kariernega uspeha pri udeležencih fokusnih skupin

Kategorije 1. reda	Kategorija 2. reda
ravnovesje ($n = 9$)	ravnovesje
fluidnost ($n = 9$)	fluidnost
odnosi ($n = 7$)	odnosi
osebni razvoj ($n = 4$)	osebni uspeh izzivi napredek
ekonomska blaginja ($n = 3$)	preživetje finančna stabilnost
sledenje interesom ($n = 2$)	sledenje interesom
skupnost ($n = 2$)	skupnost
zagnanost ($n = 2$)	ambicioznost aktivnost
odvisno od posameznika ($n = 1$)	odvisno od posameznika

Opombe. n = frekvenca pojavljanja kategorije v fokusnih skupinah

Pomen pripisujejo tudi *osebnemu razvoju* (4). Pomembno je, da ima oseba osebne uspehe (ki so po navadi karierni), omenjali pa so tudi pomen izzivov v karieri, ki pripomorejo k osebnemu razvoju (»Karierni uspeh se mi zdi kot neka tvoja glavna misija, nekaj moraš imeti tudi ti sam, nekaj za gristi, razvijati, se boriti.«). Pomemben se jim zdi tudi napredek. Pomen pripisujejo tudi *ekonomski blaginji* (3), saj uspeh v karieri omogoča preživljanje (»Da ti svojo družino preskrbiš.«) in finančno stabilnost. Menijo, da težko nudiš kvalitetno življenje, če nimaš materialne osnove.

Izpostavljajo pomen *sledenja svojim interesom* (2). Udeleženec trdi, da je kariera znotraj stroke, v kateri se je izobrazil, zanj manj pomembna kakor osebni interes oz. hobi. Za pomembnejšo od kariernega uspeha se je izkazala tudi *skupnost* (2) (»Da imam en krog prijateljev, pa je lahko to tudi samo eden. To je zame pomembnejše kot pa, da pridem do neke pozicije.«). Vrednost pripisujejo tudi *zagnanosti* (2), znotraj katere omenjajo ambicioznost in aktivnost. Tudi tukaj je bilo omenjeno, da je pomembnost kariernega uspeha *odvisna od posameznika* (1).

Kaj vpliva na karierno odločanje mladih?

Znotraj tega vprašanja nas je zanimalo, kateri dejavniki vplivajo na karierne odločitve udeležencev. Dejavniki so navedeni v Tabeli 5.

Najpogostejše omenjeni dejavnik so bili *interesi* (9), ki zajemajo odločanje za poklic glede na osebne interese posameznika – glede na to, kar udeleženci radi počnejo in jih veseli. Pogosto so bili interesi omenjeni kot glavni ali eden izmed glavnih dejavnikov. Udeleženci so omenjali, da ima pomemben vpliv na kariero tudi *zaslužek* (7). Želijo zaslužiti dovolj za dostojno življenje (»da bom lahko na komot živel«), nakup lastnega doma, za preživljanje potencialne družine v prihodnosti ali za doseganje drugih interesov (»Zdaj je cilj zaslužiti dovolj, da imam potem dovolj investicije, da se lahko upokojim in dam vso svojo energijo v pisanje.«). Na karierne odločitve mladih vpliva tudi *ambicioznost* (6). Sami sebi želijo dokazati, da so sposobni, dosegati lastne cilje, tekmovati (»Hočeš biti najboljši, na vrhu.«) ter reševati izzive. Pomembna se jim zdi tudi *dinamičnost dela* (5) – omenjajo, da jim ustreza iskanje novih rešitev (»Meni je fajn, da moraš ves čas razmišljati, iskati neke rešitve.«), interdisciplinarno sodelovanje in razgibanost dela ter področja. Pomemben dejavnik je tudi *možnost učenja* (3). Nekateri poudarjajo, da se želijo nenehno učiti in nadgrajevati svoje znanje (»Nikoli se ne bom nehala učiti.«). Prav tako omenjajo *prispevanje k družbi* (3), svoje znanje želijo predati drugim in pustiti pečat (»Da imaš kaj za povedati, da veš, da si naredil najboljše, kot si lahko.«) in ustvariti izdelke. Mladi omenjajo tudi *možnost ustvarjalnosti* (3) na delovnem mestu in razmišljajo o *uporabnosti* (3), pomembna je uporabnost izobrazbe, ki omogoča različne možnosti zaposlitve (»Sem gledal na to, da lahko delam več stvari iz tega, kar študiram.«). Poročajo, da *družina* (2) prav tako vpliva na karierne odločitve. Nekateri želijo slediti uspehu svojih staršev (»Definitivno je tudi to vpliv, da so moji starši uspešni na svojih področjih, pa da si podzavestno tudi jaz

tega želim.«), drugi pa razmišljajo o finančni preskrbi za potencialno prihodnjo družino. Omenjeni dejavniki so še *veselje do dela* (1), *avtonomnost* (1) in *ustreznost kariere glede na osebnostne lastnosti* (1). Eden od udeležencev je omenil tudi vpliv *statusa* oz. nekakšno željo po postavljanju pred drugimi (»Jaz sem šel za »flex«.«).

Tabela 5

Dejavniki, ki vplivajo na karijerne odločitve udeležencev fokusnih skupin

Kategorija 2. reda	Kategorija 1. reda
interesi ($n = 9$)	interesi
zaslužek ($n = 7$)	zaslužek
ambicioznost ($n = 6$)	samodokazovanje doseganje ciljev tekmovalnost
dinamičnost dela ($n = 5$)	raznolikost dela interdisciplinarnost razgibanost področja
možnost učenja ($n = 3$)	možnost učenja
prispevanje k družbi ($n = 3$)	mentorstvo pečat izdelki
možnost ustvarjalnosti ($n = 3$)	možnost ustvarjalnosti
uporabnost ($n = 3$)	uporabnost izobrazbe uporabnost znanja
družina ($n = 2$)	družina
avtonomija ($n = 1$)	avtonomija
ustreznost kariere glede na osebnostne lastnosti ($n = 1$)	ustreznost kariere glede na osebnostne lastnosti
status ($n = 1$)	status

Opombe. n = frekvenca pojavljanja kategorije v fokusnih skupinah

Kaj so mladi pripravljene narediti za karierni uspeh?

Nadalje smo želeli ugotoviti, kaj so mladi pripravljene narediti za karierni uspeh. Tabela 6 prikazuje področja in podpodročja, ki jih omenjajo mladi.

Tabela 6*Načini, kako udeleženci fokusnih skupin vlagajo v svoj karierni uspeh*

Kategorija 2. reda	Kategorija 1. reda
učenje ($n = 43$)	formalno izobraževanje neformalno učenje dodatno izobraževanje učenje od drugih povratne informacije razvijanje veščin pridobivanje znanja učenje skozi preizkušnje
delovne izkušnje ($n = 32$)	delo znotraj stroke prostovoljno delo študentsko delo obštudijske dejavnosti društva pridobivanje referenc konference tekmovanja projekti izkoriščanje priložnosti neplačana praksa preizkušanje del dodatno delo
odprtost ($n = 13$)	sprejemanje priložnosti iti izven cone udobja menjava službe
mreženje ($n = 9$)	mreženje
delo kot prioriteta (7)	žrtvovanje (dela) prostega časa tveganje časa odrekanja tveganje odnosov
usmeritev v tujino ($n = 4$)	mreženje v tujini selitev v tujino
načrtovanje ($n = 3$)	razmišljanje na dolgi rok kadrovska štipendija
podrejanje ($n = 3$)	podrejanje
vztrajnost ($n = 2$)	vztrajnost
transparentnost ($n = 1$)	transparentnost
prevzemanje odgovornosti ($n = 1$)	prevzemanje odgovornosti
doseganje dobrih rezultatov ($n = 1$)	doseganje dobrih rezultatov

Opombe. n = frekvenca pojavljanja kategorije v fokusnih skupinah

Številni udeleženci so omenili *učenje* (43), znotraj njega formalno izobraževanje, kot je vpis na fakulteto in uspešen zaključek študija, pa tudi neformalno učenje, kot so spletni vodiči. Pri tem je bila poudarjena pomembnost učenja v prostem času, kjer ohranjajo fokus na svojem področju dela in kariere (»Kaj delaš v prostem času, da ni, da po osmih urah vse spustiš, ampak ostajaš osredotočen.«). Pripravljeni so pridobiti dodatno znanje, ključno za njihovo področje dela (npr. učenje tujih jezikov za mednarodno pravo, udeležba na tečajih itd.). Poudarjeno je bilo tudi učenje od bolj izkušenih posameznikov, kot so starejši ljudje z več znanja. Povratne informacije oz. sprejemanje kritik je bilo prepoznano kot priložnost za rast in izboljšanje. Poročali so tudi, da so pripravljeni razvijati dodatne veščine, ki prispevajo k njihovi profesionalni rasti, pogosto so navedli mehke veščine, npr. javno nastopanje. Prizadevanje za čim širšo pridobitev znanja je bilo izpostavljeno kot pomemben dejavnik. Udeleženci so poudarili pomen učenja skozi spoprijemanje s praktičnimi preizkušnjami, kar omogoča rast in razvoj (»Potem se učiš, ne vem, recimo te je strah, moram voditi sestanek prvič, si cel živčen, ampak se dvigneš na ta nivo in potem prideš na drugi strani višje.«).

Drugo pomembno področje, ki so ga udeleženci pogosto omenili, so *delovne izkušnje* (32). Pomembno se jim zdi pridobivanje izkušenj z delom v stroki, torej na svojem področju, pri čemer so pripravljeni opravljati tudi neplačano prakso. Vrednost vidijo tudi v prostovoljnem delu, ki lahko po njihovem mnenju prinese izpopolnjevanje in reference, katerih pridobivanje se jim zdi pomembno. Eden izmed udeležencev je npr. omenil pisanje člankov, pomembne so tudi razne obštudijske dejavnosti, delovanje v društvih, udeleževanje na konferencah, tekmovanjih in sodelovanje v projektih. Poudarjajo, da je treba izkoristiti priložnosti, se preizkusiti v različnih delih, kar ti lahko pomaga pri tem, da se usmeriš, dobro pa je tudi biti pripravljen delati več.

Izpostavili so tudi pomen *odprtosti* (13). Mladi pravijo, da je dobro biti odprt in pripravljen prevzeti nove projekte, sprejeti priložnosti in iti iz cone udobja. Nekateri so pripravljeni tudi zamenjati službo, če ne vidijo osebnega ali kariernega napredka. Za svoj karierni uspeh so se pripravljeni tudi *mrežiti* (9). Gre za vzpostavljjanje odnosov s posamezniki in podjetji v poklicne namene – vzpostavljjanje povezav, ki so posameznikom koristne. *Usmeritev v tujino* (4) je prisotna kot možnost za karierni uspeh, saj so pripravljeni na mreženje v tujini in selitev v tujino.

Omenjajo tudi *delo kot prioriteto* (7). Pripravljeni so nameniti del prostega časa za delo, se odrekati, vendar »v meji normale«, ena udeleženka pa je dejala, da je pripravljena tvegati tudi odnose, da bi lahko šla v tujino. Eden izmed udeležencev je povedal, da je za kariero pripravljen tvegati ves svoj čas za neko krajše obdobje: »Na krajši rok bi bil pripravljen tudi res ne imeti življenja in samo 16, 18 ur delati.« Naslednja kategorija je *načrtovanje* (3). Udeleženci poudarjajo, da je dobro imeti v mislih, kako bo njihovo delo danes vplivalo na njihovo prihodnost, pripravljeni pa so tudi sprejeti kadrovske štipendije.

Omenjajo, da so se pripravljeni tudi *podrežati* (3) (»Da požreš neke stvari, tudi če se ne strinjaš z njimi.«). Za krajši rok so se pripravljeni podrediti, da bi kasneje lahko kvalitetneje delali, vendar pa se na dolgi rok ne bi strinjali z izgubo avtonomije. Izpostavili so še pomembnost *vztrajnosti* (2) (»Da ne obupam.«), *transparentnosti* (1) (»biti bolj odprt, transparenten z ljudmi«) in *prevzemanja odgovornosti* (1) ter *doseganje dobrih rezultatov* (1), pri čemer en udeleženec pravi, da se je vedno trudil biti nekoliko nadpovprečen.

Rezultati tako kažejo, da so mladi v karierni uspeh pripravljeni vložiti veliko, vendar pa obstajajo tudi stvari, ki jih zanj niso pripravljeni narediti, te so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7

Meje, ki jih udeleženci fokusnih skupin ne želijo prestopiti za doseganje kariernega uspeha

Kategorija 2. reda	Kategorija 1. reda
nemoralnost ($n = 10$)	zavračanje vrednot škodovanje drugim škodovanje naravi spolni odnosi
delo kot središče življenja ($n = 8$)	delo kot središče življenja
škodovanje svojemu zdravju ($n = 7$)	zapostavljanje zdravja zapostavljanje spanja zapostavljanje mentalnega zdravja
težave v odnosih ($n = 3$)	konflikti zapostavljanje odnosov zapostavljanje družine
podrejanje ($n = 1$)	podrejanje
zapostavljanje interesov ($n = 1$)	zapostavljanje lastnih interesov
zapostavljanje sreče ($n = 1$)	zapostavljanje sreče
visoka odgovornost ($n = 1$)	visoka odgovornost

Opombe. n = frekvenca pojavljanja kategorije v fokusnih skupinah

Najpogosteje omenjajo *nemoralnost* (10). Zaradi kariernega uspeha niso pripravljeni zavreči svojih vrednot, poudarjajo pomen tega, da »obdržiš samega sebe«. Prav tako niso pripravljeni škodovati drugim in naravi ter imeti spolnih odnosov za namene napredovanja. Poleg tega niso pripravljeni sprejeti *dela kot središča življenja* (8). Ne želijo si, da bi ves čas le delali in razmišljali o delu (»Ne želim si, da bi mi delo postalo center življenja oz., da bi to bila prva misel, ko se zbudim, kaj vse moram narediti za službo.«), delu ne želijo posvetiti vsega svojega časa. Poudarjajo tudi, da niso pripravljeni *škodovati svojemu zdravju* (7). Niso torej pripravljeni nezdravo živeti, se npr. premalo gibati in spati, pomembnost česar še posebej poudarjajo (»Predvsem s spanjem. Ker se mi zdi, da potem itak živiš krajše življenje.«). Prav tako je pomembno zanje, da ne zapostavljajo svojega mentalnega zdravja. Niso pripravljeni sprejeti *težav v odnosih* (3), kar vključuje konflikte, zapostavljanje odnosov in družine. Ena izmed udeleženk je poudarila tudi, da se ni pripravljena na dolgi rok *podrejati* (1). Omenjajo tudi *zapostavljanje interesov* (1) (npr. pisanja), *zapostavljanje*

sreče (1) (»Ne bi prodal svoje sreče.«) in *visoko odgovornost* (1), specifično odpuščanje drugih.

Kaj bi organizacije lahko naredile za karierni uspeh mladih?

Udeležence smo nazadnje vprašali, kaj bi organizacije lahko naredile za karierni uspeh mladih. Njihovi odgovori so se navezovali na kategorije, prikazane v Tabeli 8.

Tabela 8

Vloga organizacij pri podpiranju kariernega uspeha udeležencev fokusnih skupin

Kategorija 2. reda	Kategorija 1. reda
skrb za zdravje ($n = 9$)	skrb za dobro počutje skrb za mentalno zdravje aktivni odmor hrana nepreobremenjenost
učenje od drugih ($n = 9$)	predajanje znanja mentorstvo povratne informacije
priložnosti ($n = 9$)	viri mreženje karierni dnevi promocija možnosti v tujini
profesionalni razvoj ($n = 8$)	možnost izobraževanja delavnice možnost razvoja možnost preizkušanja
fleksibilnost ($n = 6$)	menjanje delovnega mesta delo od doma fleksibilen delovni čas
cenjenje zaposlenih ($n = 6$)	priznavanje vrednosti pohvale vzajemnost zaupanje
etična obravnava ($n = 5$)	zmanjšanje nepotizma spoštovanje lojalnost

Kategorija 2. reda	Kategorija 1. reda
dobra komunikacija ($n = 4$)	odprta komunikacija biti slišan
skrb za odnose ($n = 4$)	podpora dobri odnosi pozitivna organizacijska kultura
sprostitev ($n = 4$)	pripomočki za sproščanje dopust odmori za kajenje dodatne storitve
ustrezno plačilo ($n = 4$)	plačevanje nadur dobro plačilo
stimulativno delo ($n = 3$)	izzivi zaupanje težkih nalog
učinkovito upravljanje nalog ($n = 3$)	jasen načrt dela ustreznost delovnih nalog
ustrezni prostori ($n = 2$)	kuhinja parkirišče
finančne stimulacije ($n = 1$)	finančne stimulacije
prijeten prostor ($n = 1$)	prijeten prostor

Opombe. n = frekvenca pojavljanja kategorije v fokusnih skupinah

Najpogosteje udeleženci omenjajo *skrb za zdravje* (9), pomembnost *učenja od drugih* (9) in *priložnosti* (9). Znotraj kategorije *skrb za zdravje* so predlagali možnost odhoda domov ob močnejših bolečinah med menstruacijo, poudarili željo po zavedanju delodajalcev, da »nismo stroji«. Želijo si, da se mentalnemu zdravju posveča več pozornosti. Omenili so tudi aktivne odmore, kot je 10-minutno igranje namiznega tenisa ali joga ob določenih dneh. Prav tako so izrazili željo po zagotavljanju hrane v organizaciji in izpostavili, da ne želijo biti preobremenjeni z delom. Znotraj kategorije *učenje od drugih* pa so povedali, da bi od uspešnih ljudi želeli slišati, kako so dosegli svoje položaje. Predlagali so vzpostavitev urejenega mentorskega programa v organizacijah. Za pomembne ocenjujejo povratne informacije, tudi pred zaposlitvijo, npr. hitre zmenke z delodajalci za vpogled v njihove zahteve in priložnost za napredek posameznikov. Izpostavili so, da pomanjkanje povratnih informacij po razgovorih ali neodzivanje na e-pošto posameznikom onemogoča izboljšanje. Tudi znotraj organizacij je po njihovem mnenju ključno, da zaposleni prejema povratne informacije, ki vključujejo pojasnila o tem, kaj ni bilo izvedeno najboljše in zakaj. Znotraj

kategorije *priložnosti* (9) pa udeleženci poudarjajo pomen tega, da jih organizacija opremi s potrebnimi viri za delo (»... da te tudi opremijo z nekimi orodji, da vedo, da boš lahko to naredil.«). Na področju mreženja si želijo povezovanje z ljudmi, ki bi jim lahko pomagali pri reševanju konkretnih težav. Kot pomembne ocenjujejo tudi karierne dneve kot še posebej koristne za tiste, ki še niso del organizacije. Na teh srečanjih imajo priložnost za intervjuje, pogovore s predstavniki organizacij in reševanje raznih problemov, kar jim omogoča boljši vpogled vase in v organizacijsko delovanje. Takšnih priložnosti si želijo tudi že na fakultetah. Poleg tega cenijo možnost za pridobivanje kontaktov. Želijo si večjo promocijo možnosti v tujini, kot so povezovanje s tujimi organizacijami, dogodki, podobni kariernim dnevom na mednarodni ravni, ter boljše oglaševanje magistrskih in doktorskih programov v tujini.

Pomemben zanje je tudi *profesionalni razvoj* (8). Navajajo, da bi lahko organizacije za spodbujanje kariernega uspeha ponujale priložnosti za izobraževanje, vključno s spodbujanjem udeležbe v izobraževalnih programih in možnostjo sofinanciranja, ter izpostavljajo pomen delavnic. Poudarjajo tudi pomen možnosti razvoja znotraj organizacije, kjer bi zaposleni imeli možnost za rast. Menijo, da bi bilo koristno, če bi organizacije spremljale sposobnosti svojih zaposlenih in ob odprtju novega delovnega mesta predlagale ustrezne kandidate iz lastnega kolektiva. Želijo si tudi preizkušati različne delovne naloge in mesta. S tem je povezana tudi možnost samospoznavanja. Udeleženci omenjajo tudi *fleksibilnost* (6). Kot »lep vir za uspeh« ocenjujejo priložnost menjave delovnega mesta znotraj organizacije, saj jim to omogoča, da se usmerijo na privlačnejše delovno mesto. Nekateri si želijo tudi možnosti dela od doma in fleksibilen delovni čas.

Pomembno se jim zdi tudi *cenjenje* (6) zaposlenih. Udeleženci pogrešajo, da bi delodajalci jasno izrazili, da cenijo njihovo delo in trud. Želijo si več priznavanja njihove vrednosti in občutka, da so pomemben del organizacije. Posebej izpostavljajo direktne verbalne pohvale. Prav tako opažajo pomanjkanje vzajemnosti v odnosu med zaposlenimi in organizacijo. Želijo si, da bi bil njihov dodatni trud prepoznan in nagrajen, npr. z dodatnim dopustom ali drugimi ugodnostmi: »Če sem jaz zelo velikokrat »potegnil takratko«, bi lahko tudi firma meni dala več dopusta.« Poleg tega poudarjajo pomembnost zaupanja v organizacijah. Navajajo tudi *etično obravnavo* (5) – so mnenja, da bi morali zvišati birokratizacijo in s tem znižati nepotizem, ker je to po njihovem mnenju v Sloveniji velik

problem, še posebej za vodilne položaje. Menijo, da se trenutno na podlagi poznanstev za vodilne položaje izbira ljudi, ki niso kvalificirani za neko delo. Omenjajo, da je največ, kar ti organizacija lahko ponudi, spoštovanje. Želijo si tudi večje lojalnosti organizacije do svojih zaposlenih, saj menijo, da je ta v kapitalizmu upadla. Lojalnost se lahko izraža tudi z različnimi nagradami. Izpostavljajo tudi pomen *dobre komunikacije* (4), ki bi morala biti odprta in transparentna ter vključevati povratne informacije. Želijo si biti slišani, pomembno jim je, da njihova mnenja niso »potlačena«. Pomembna jim je tudi *skrb za odnose* (4). Od organizacij pričakujejo, da nudijo podporo – da imajo zaposleno osebo, na katero se lahko obrnejo, npr. pri reševanju problemov z nadrejenimi. Prav tako izpostavljajo potrebo po vzpostavitvi dobrih odnosov in pozitivne organizacijske kulture, kjer se posameznik počuti dobro (»... kjer se lahko ti kot oseba v redu počutiš, da funkcioniraš«). Poudarjajo, da bi morali biti vsi obravnavani kot posamezniki. Po njihovem mnenju je to osnova (»Osnova, ki ti v bistvu še največ da. In tudi pri kateri največ podjetje tebi ponudi.«).

Udeleženci si od organizacije želijo tudi *sprostitev* (4) v obliki dejavnosti za sproščanje, kot je npr. namizni tenis, saj menijo, da se lahko z njihovo uporabo sprostijo in nato delajo produktivneje. Pomemben zanje je tudi dopust. Prav tako omenjajo potrebo po odmorih za kajenje in dodatnih storitvah, kot so masaže za zaposlene v pisarnah.

Omenjajo tudi pomembnost *ustreznega plačila* (4). Poudarjajo, da so nadure v organizacijah pogosto nepravilno obravnavane, saj niso plačane ali pa jih ni mogoče uporabiti za dopust. Menijo, da bi moralo biti za te osnove ustrezno poskrbljeno. Poleg tega si želijo višje plače, pa tudi *stimulativno delo* (3) – da jih delovne naloge mentalno spodbudijo in da jim nadrejeni zaupajo težke naloge, saj se bodo lahko iz tega veliko naučili. Izpostavljajo tudi *učinkovito upravljanje nalog* (3), pri čemer poudarjajo, da si od organizacij želijo jasen načrt dela. Pomembno je, da se naloge, ki jim jih dodelijo, smiselno ujemajo z njihovim delovnim mestom, kar pomeni, da v primeru manjšega prometa ne bi želeli prejemati brezpredmetnih nalog, ki so nepotrebne ali ne spadajo v njihovo področje dela.

Udeleženci izpostavljajo tudi pomen *ustreznih prostorov* (2), želijo si kuhinje, kjer bi si lahko pogreli obroke in skuhali kavo, ter parkirišče. Prav tako si želijo *finančnih stimulacij* (1), kot so povišice, in poudarjajo pomen *prijetnega prostora* (1), kjer se dobro počutijo (»Da imaš 'fajn' občutek, ko prideš v pisarno.«).

RAZPRAVA

Mladi uspeh povezujejo predvsem s srečo, zadovoljstvom, uživanjem v svojem delu, s samouresničevanjem in dobrimi odnosi. Pri doseganju uspeha je zanje pomembno tudi, da ohranjajo moralno držo in ravnovesje med zasebnim in kariernim življenjem, k ‚biti uspešen‘ namreč pripisujejo tudi imeti skupnost in družino. Kot najpomembnejše izpostavljajo čustveno blagostanje. Pomembnost čustvenega blagostanja izpostavlja tudi Rausch (2023), ki navaja, da ga današnji študenti visoko vrednotijo, kar je razumljivo glede na trenutni čas, poln visokih pričakovanj in stresa. Potemtakem je razumljivo, da mladi visoko vrednotijo srečo in zadovoljstvo, zato je zanje pomembno opravljati poklic, ki bi jim predstavljal užitek in jih izpopolnjeval. Prav tako veliko pomembnost kot vidiku uspeha pripisujejo moralnosti, to pa povezujejo tudi s srečo in subjektivnim blagostanjem. Posameznika, ki svoje cilje dosega na račun drugih, ne zaznavajo kot srečnega ali uspešnega. Zavoljo doseganja boljših rezultatov niso pripravljeni zanikati svojih vrednot – četudi bi te rezultate dosegli, ne bi imeli občutka, da so uspešni. Tudi O’Sullivan in sodelavci (2024) navajajo, da mladi verjamejo, da mora biti uspeh dosežen moralno in etično, da bi lahko bil spoštovan. Izpostavljajo, da je posledica uspeha za posameznika lahko, da postane zgled širši javnosti. Pomembno je, da se ta posameznik vede etično in da tako vedenje spodbuja tudi pri drugih, saj s tem pozitivno vpliva na družbo, v kateri živi. To se ujema z vsebinami, ki so jih omenjali naši udeleženci. Kot pomembne lastnosti uspešne osebe so navajali čisto vest, empatijo in poštenost. Uspeh mladim predstavlja tudi samouresničevanje. Kot uspešne vidijo tiste, ki dosegajo svoje cilje in se tudi lahko pohvalijo s kakšnim dosežkom, izkoriščajo svoj potencial in se ustvarjalno izražajo. Poleg tega jim uspeh predstavlja tudi samodokazovanje. Kot manj pomembna vidika uspeha pa navajajo nekatera objektivna merila, kot sta npr. status in visok položaj. Pomembneje jim je, da opravljajo delo, ki jih resnično veseli. To se sklada z ugotovitvami Metelskega (2019), ki izpostavlja, da subjektivni vidik kariere postaja vse pomembnejši.

Mladi prepoznavajo dve pomembni področji v življenju – zasebno življenje in kariero, uspeh pa dojemajo kot ravnovesje med njima. Skladno s tem tudi Lehtinen in sodelavci (2019) izpostavljajo, da je za mlade danes ravnovesje med kariero in zasebnim življenjem zelo pomembno. Ker dobro ravnovesje pozitivno vpliva na delovno uspešnost (Adnan Bataineh, 2019), je to pomembna informacija tudi za delodajalce, ki mlade zaposlujejo. Ohranjanje

ravnovesja v življenju ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo z delom, ki tudi znižuje namero zapustitve organizacije zaposlenega. Zaposleni, ki imajo boljše ravnovesje med zasebnim in profesionalnim življenjem, doživljajo manj stresa, so srečnejši, bolj zdravi in s tem produktivnejši (Kuancintami in Heryjanto, 2023). Ravnovesje lahko organizacije svojim zaposlenim omogočajo npr. s fleksibilnimi delovnimi urniki, ki jim omogočajo, da si lažje ustvarijo družino in več časa preživijo z njo, kar tudi izpostavljajo kot eden izmed najpomembnejših vidikov zasebnega življenja. S tem se sklada-jo tudi rezultati Sakdiyakorn in sodelavcev (2021), ki nakazujejo, da mladi velik pomen pripisujejo dobrim odnosom. Tudi naši udeleženci bi se uspešne v življenju počutili, če bi imeli družino in skupnost, na katero se lahko zanesejo. Medosebni odnosi jim predstavljajo oporo v težkih situacijah, ki jih doživljajo oz. pričakujejo na delovnem mestu. Prav tako pa skupnost in družino pojmujejo kot nekaj trajnega, medtem ko kariero zaznavajo kot minljivejšo, zato si na dolgi rok želijo ustvariti družino, ki jih bo obkrožala vse življenje. Za mlade so v zasebnem življenju pomembni tudi hobiji, ki jim prinašajo zadovoljstvo in srečo. Pod uspeh torej prištevajo pojme, povezane z zadovoljivimi nematerialnimi vidiki življenja, kot so npr. odnosi, ki so nasploh pomembni za dobro počutje in ohranjanje zdravja posameznika. Cruwys in sodelavci (2013) npr. navajajo, da vključevanje v skupnost obvaruje posameznika tako pred razvojem depresije kot tudi pred pojavom ponovne depresivne epizode, kar pomeni, da so socialni odnosi in skupnost pomembni dejavniki pri ohranjanju duševnega zdravja. Poleg tega pa je za mlade pomembna tudi ekonomska blaginja. Vseeno jim uspeh predstavlja tudi finančni dobiček, uspešne bi se počutili, če bi lahko brez težav preživljali sebe in svoje bližnje, tj. bili finančno stabilni. Da je zanje pomembno imeti solidno plačo, izpostavlja tudi Mărginean (2021).

Mladi so govorili tudi o tem, kako dojemajo karierni uspeh, ki pa se je v veliki meri pojavil že med pogovori o uspehu nasploh, kar nakazuje to, da je kariera pomemben vidik uspeha za posameznika. Najbolj kot uspeh v karieri pojmujejo prispevek k čemu, pri čemer kot uspešnega posameznika opisujejo nekoga, ki nudi pomoč drugim, vtisne osebni pečat, nekaj prispeva k organizaciji, v kateri je delal, pa tudi družbi nasploh. To sta ugotovila tudi Šket in Nedelko (2022), ki izpostavljata, da mladi prispevek k organizaciji in širši družbi vidijo kot eden najpomembnejših načinov za napredovanje. Uspešni se mladim zdijo tudi tisti, ki so mentorji, saj to kaže, da imajo toliko znanja in izkušenj, da lahko nove zaposlene uvajajo in izobražujejo na nekem področju. Biti uspešen v karieri torej pomeni biti

pomemben za delovanje organizacije ali družbe, saj je tvoje delo spremeni-
nilo oz. izboljšalo neko področje. Karierni uspeh mladi pojmujejo tudi kot
napredovanje npr. pri plačilu in položaju znotraj organizacije. Pomembnost
napredka izpostavljajo tudi Sakdiyakorn in sodelavci (2021), ki so ugotovili,
da je za mlade danes pomembno, da delajo najbolje, kar zmorejo, in da se
nenehno izboljšujejo. Mladi bi se torej počutili uspešne, če bi lahko znotraj
organizacije napredovali, pridobivali novo znanje in odgovornost. Syahrir
in sodelavci (2024) izpostavljajo, da napredovanje v službi pozitivno vpliva
tudi na zadovoljstvo z delom, kar vodi do večje uspešnosti pri delu. Zato
je za organizacije pomembno, da svojim zaposlenim omogočijo napredo-
vanje in razvijanje, saj bodo tako zaposleni zadovoljnejši s svojim delom
in ga bodo tudi uspešneje opravljali. Prav tako mladi kot pomemben vidik
uspeha v karieri izpostavljajo učinkovitost. Uspešne bi se počutili, če bi na
delovnem mestu lahko naloge dobro opravljali, znali reševati probleme in
dosegali dobre rezultate. Uspešen v karieri je po mnenju mladih tudi tisti, ki
je sposoben in dosega svoje cilje. Šket in Nedelko (2022) prav tako ugota-
vljata, da mladi poudarjajo pomembnost dejanj, s katerimi lahko dokažejo,
česa so zmožni in koliko so uspešni. Posameznik, ki bo imel večji občutek
samoučinkovitosti, bo pri svojem delu bolj angažiran. Če verjame, da je
zmožen dobro opraviti dodeljeno mu delo, ga to motivira, je bolj predan
in tudi bolj pripravljen sprejemati izzive na delovnem mestu. Organizacije
lahko svojim zaposlenim pomagajo tako, da jim nudijo treninge kompetenc
in veščin, pomembnih za opravljanje delovnih nalog, jim dajejo naloge, ki
zaposlenim predstavljajo izziv, ter jim pri tem nudijo ustrezno oporo (Fe-
rawati, 2023). Učinkovitost je tako pomemben vidik, ki ga potemtakem naj
upoštevajo tudi organizacije, če želijo mladim pomagati, da bi se na delov-
nem mestu počutili uspešne. Pomemben vidik uspeha v karieri je za mlade
tudi profesionalni razvoj. Zanje je karierno uspešen posameznik tisti, ki ima
veliko znanja in se ves čas uči. S tem se skladajo tudi ugotovitve Mărginean
(2021), ki izpostavlja, da si mladi želijo mentorstva in se tudi zavedajo, da
uspeh lahko dosežejo z vseživljenjskim učenjem. Prav tako za uspešnega
posameznika pravijo, da je usmerjen v svoje področje, kar tudi sami posku-
šajo doseči oz. načrtujejo, da bi bili uspešni na področju, ki jih veseli. Uspeh
mladi pojmujejo tudi kot nekaj fluidnega. Izpostavljajo pomembnost kon-
teksta, menijo, da je lahko v nekem življenjskem obdobju za posameznika
en življenjski vidik pomembnejši kakor drug. Kot primer navajajo, da lahko
posameznik najprej pripisuje velik pomen temu, da si najde dobro zapo-
slitev in dobro zasluži, ko pa je finančno stabilen, se usmeri v ustvarjanje

družine. O'Sullivan in sodelavci (2024) prav tako navajajo, da mladi uspeh in cilje dojemajo kot nekaj, kar se lahko spreminja skozi čas. Potemtakem je tudi samo doseganje uspeha lahko fluidno. Mladi se torej zavedajo, da se prioritete in načrti lahko spreminjajo, s tem pa tudi njihovo dožemanje tega, kaj pomeni biti uspešen.

Karierne odločitve mladih oblikujejo številni dejavniki, pri čemer so osebni interesi velikokrat ključni. Mladi pogosto izbirajo kariero glede na to, kar jih veseli. Tudi v pregledu literature so Akosah-Twumasi in sodelavci (2018) ugotovili, da v individualističnih kulturah osebni interes prevladuje pri odločanju za kariero, kar je dobro, saj sledenje interesom vpliva na višje zadovoljstvo pri delu (Hoff idr., 2020). Pomemben dejavnik pri kariernih odločitvah mladih je tudi zaslužek, želijo si zaslužiti dovolj za dostojno življenje. Denar predstavlja pomemben higienski dejavnik, ki lahko le prepreči nezadovoljstvo, če je ustrezen. Za delodajalce pa je pomembno zavedanje, da je za spodbujanje visoke delovne motivacije potrebno več kot le ustrezno plačilo (Cosma in Gliceava, 2014). Mladi si želijo dinamično delo, pri katerem morajo npr. iskati nove rešitve. Pomembno je, da delodajalci pri oblikovanju delovnih mest in privabljanju mladih upoštevajo omenjene dejavnike. Ker so osebni interesi mladih ključni pri izbiri kariere, je pomembno, da delodajalci mladim omogočijo delo oz. delovne naloge, ki so v skladu z njihovimi zanimanji, saj lahko to vodi do večjega zadovoljstva pri delu. Poleg tega so mladi ambiciozni, zato naj jim omogočajo možnosti za karierni razvoj z dinamičnim delom, ki jih spodbuja.

Mladi so v dosego kariernega uspeha pripravljeni vložiti veliko časa in truda, še posebej z različnimi oblikami učenja. Pripravljeni so se formalno izobraževati, kar ugotavljajo tudi drugi avtorji (McDonald in Hite, 2008; Ule idr., 2011), vrednost pa vidijo tudi v neformalnem izobraževanju. Pripravljeni so razvijati veščine, ki jim bodo pomagale pri doseganju kariernih ciljev. Pri tem je treba poudariti, da učenje z delom pogosto razumejo kot učinkovitejši način za izboljšanje delovne uspešnosti, saj na delovnem mestu pridobijo ključne veščine. Poleg samega opravljanja dela imajo pomembno vlogo tudi opazovanje, samorefleksija in spremljanje dogajanja. Felstead in sodelavci (2005) navajajo, da je učenje še posebej učinkovito, kadar so zaposleni aktivno vključeni v organizacijo, načrtovanje in preverjanje kakovosti svojega dela. Izpostavljajo tudi pomembno vlogo vodenja – vodje, ki ponujajo boljše nasvete, so bolj razumevajoči in namenjajo več časa mentorstvu, imajo učinkovitejše in bolj storilne ekipe. Tako je ključno, da delodajalci prepoznajo delovno mesto kot pomembno

učno okolje in ga v skladu z omenjenim oblikujejo na način, ki spodbuja učenje in strokovni razvoj zaposlenih. Mladi prepoznajo tudi vrednost povratnih informacij in izzivov, saj jih vidijo kot priložnosti za rast. Pozitivna povratna informacija nadrejenega ima pozitiven učinek na uspešnost zaposlenega (Su in Jiang, 2023), prav tako pa lahko neposredne negativne povratne informacije pripeljejo do izboljšanja uspešnosti (Gino in Staats, 2011). Delodajalce tako spodbujamo, da dajejo zaposlenim redne povratne informacije, s čimer lahko prispevajo k večji uspešnosti mladih oz. zaposlenih. Mladi se zavedajo tudi pomena pridobivanja izkušenj z delom znotraj stroke, vključno z neplačano prakso, prostovoljnim delom in različnimi obštudijskimi dejavnostmi – to so priložnosti za pridobivanje novih izkušenj, izpopolnjevanje in pridobivanje referenc. Udeleženci v skladu s tem menijo, da je ključno izkoristiti priložnosti in se preizkusiti v različnih vlogah, v kar so pripravljeni vložiti trud. Poudarjajo tudi pomen odprtosti. Pripravljeni so sprejemati priložnosti, iti iz svoje cone udobja in tudi menjati službo. Odprtost se povezuje tudi z mreženjem, ki ga vidijo kot pomembnega za doseg kariernega uspeha. Glede na to, da mreženje pozitivno vpliva na karierni uspeh (Wolff in Moser, 2009), je spodbudno, da se mladi zavedajo pomembnosti navezovanja stikov. Kljub temu da so pripravljeni vložiti veliko truda v svoj karierni uspeh, obstajajo meje, ki jih niso pripravljeni prestopiti. Pri doseganju kariernega uspeha zavračajo nemoralnost – najpomembnejše se jim zdi, da ohranijo svoje vrednote in integriteto, predvsem pa to, da ne škodujejo drugim niti naravi. Poleg tega niso pripravljeni sprejeti dela kot središča življenja in žrtvovati svojega zdravja. To dodatno poudarja velik pomen, ki ga pripisujejo že omenjenemu ravnovesju med zasebnim in kariernim življenjem ter moralnosti pri doseganju uspeha.

Predlogi za delodajalce

Na podlagi odgovorov mladih smo prepoznali ključna področja, kjer bi organizacije lahko pomembno prispevale k njihovem kariernemu uspehu. Organizacijam priporočamo, da poskrbijo za fizično in mentalno zdravje zaposlenih, npr. z omogočanjem aktivnih odmorov, zagotavljanjem hrane, preprečevanjem preobremenjenosti z delom ter s fleksibilnostjo ob menstrualnih bolečinah. Mladim naj omogočajo priložnosti za učenje od drugih, predvsem prek mentorstva in povratnih informacij znotraj organizacij, pa tudi pred zaposlitvijo, npr. v obliki hitrih zmenkov z delodajalci.

Ponudijo naj jim več priložnosti za izobraževanje, razvoj in možnost preizkušanja različnih nalog. Mladi so izrazili željo po večji podpori, kar bi lahko delodajalci dosegli v obliki kariernih dneвов, več priložnosti za mednarodno povezovanje ter več predstavitvenih dogodkov. Za mlade je pomembna fleksibilnost dela, zato naj jim delodajalci ponudijo možnost menjavanja delovnih mest znotraj organizacije, prilagodljiv delovni čas in možnost dela od doma. V obliki direktnih pohval naj priznajo vrednost in trud zaposlenih. Mladi si želijo tudi večje etičnosti v organizacijah, za katero Rice in sodelavci (2023) navajajo, da ima pozitiven vpliv na karierni uspeh. Želijo si tudi zmanjšanje nepotizma, spoštovanje, ki ga poudarjajo kot ključnega, in večjo lojalnost organizacij do zaposlenih, ki se lahko izraža z različnimi nagradami. Dobra komunikacija in skrb za odnose znotraj organizacije sta prav tako ključni. Komunikacija naj bo odprta, mladi pa slišani. Mladi izražajo potrebo po dobrih odnosih, ki vključujejo podporo organizacije in pozitivno organizacijsko kulturo, kjer se počutijo dobro. Organizacije naj vse zaposlene obravnavajo kot posameznike. Ponujajo lahko tudi možnost sprostitev (npr. pripomočki za sprostitev, dodatne storitve) in dopust – to omogoča boljšo produktivnost. Predlogi, ki jih navajamo, pa ne koristijo le mladim, temveč vsem zaposlenim, saj prispevajo k bolj podpornemu in spodbudnemu delovnemu okolju.

Pomanjkljivosti in ideje za prihodnje raziskave

V nadaljevanju navajamo nekaj pomanjkljivosti in idej za prihodnje raziskave. Najprej moramo omeniti, da so v raziskavi sodelovali le mladi med 21. in 25. letom starosti, kar pomeni, da smo v fokusno skupino vključili predvsem posameznike, ki zaključujejo študij ali so se pred kratkim redno zaposlili. Med mlade bi lahko prišteli tudi dijake ob zaključevanju srednje šole, pa tudi posameznike, ki so že nekaj let redno zaposleni. V prihodnjih raziskavah bi bilo primerno razširiti vzorec udeležencev mladih, kar bi lahko koristilo tudi za dodaten vpogled, ali obstajajo razlike v pojmovanju uspeha med posamezniki ob zaključevanju izobraževanja ali študija in med tistimi, ki so že krajše obdobje zaposleni. Zanimivo bi bilo tudi obravnavati medgeneracijske razlike na področju razumevanja uspeha. Lahko bi torej primerjali različne generacije med seboj in tako raziskali, kje so si pri dojemanju uspeha podobne in v čem se razlikujejo. To bi organizacijam lahko pomagalo pri usklajevanju različnih generacij na delovnih mestih. Prav tako se ob ugotovitvah nismo nanašali na spol udeležencev, v literaturi pa smo zasledili nekatere

razlike v pojmovanju uspeha med spoloma. Moški se po Dyke in Murphy (2006) namreč bolj osredotočajo na materialne dobrine, ki jih prinese uspeh, in karijerne dosežke, medtem ko se ženske pogosteje usmerjajo na uspeh v medosebnih odnosih. To je nekaj, kar bi lahko v prihodnje raziskali tudi na slovenskem vzorcu. Rezultati in sklepi naše raziskave so sicer relevantni za slovensko kulturno okolje, pomembno pa je, da jih ne posplošimo na druga. V prihodnje bi se lahko usmerili v raziskovanje razumevanja kariernega uspeha ob vplivu različnih kulturnih ozadij udeležencev, na kar kaže tudi literatura (Akosah-Twumasi idr., 2018). Na podlagi rezultatov bi lahko tudi oblikovali kvantitativno študijo, s katero bi zajeli širši krog udeležencev.

ZAKLJUČEK

V raziskavi smo ugotovili, da mladi uspeh vidijo predvsem kot čustveno blagostanje, samouresničevanje, dobre odnose, moralnost in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. V veliki meri ga povezujejo s kariernim uspehom, ki pa ga opredeljujejo predvsem kot prispevanje k družbi. Čeprav sta jim pomembna tudi finančni vidik in napredovanje, močno cenijo profesionalni razvoj. Na njihove karijerne odločitve pomembno vpliva predvsem sledenje interesom, za doseganje kariernega uspeha so se pripravljene učiti, pridobivati delovne izkušnje, biti odprti in se mrežiti. Niso pa pripravljene biti nemoralne in dela postaviti v središče svojega življenja. Od organizacij pričakujejo predvsem skrb za zdravje, nudenje možnosti za učenje in priložnosti za profesionalni razvoj. Naše ugotovitve so uporabne za organizacije in izobraževalne ustanove, ki z mlado populacijo aktivno oblikujejo njihovo kariero. Na podlagi spoznanj raziskave organizacijam dajemo konkretne predloge, kako mlade podpreti pri doseganju (kariernega) uspeha.

Reference

- Aburumman, O. J. in Barhem, B. Y. (2020). The objective and subjective aspects of career success. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 22(11), 2285–2300.
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Akosah-Twumasi, P., Emeto, T. I., Lindsay, D., Tsey, K. in Malau-Aduli, B. S. (2018). A systematic review of factors that influence youths career choices—the role of culture. *Frontiers in Education*, 3, članek 58. <https://doi.org/10.3389/educ.2018.00058>

- Barnett, A. J., Partelow, S., Frey, U., García-Lozano, A., del Mar Mancha-Cisneros, M., Oberlack, C., Ratajczyk, E., Smith, H., Villamayor-Tomás, S. in Whitney, C.K. (2020). Defining success in the commons: Addressing problem orientations, multidimensionality, norms, and tradeoffs. *International Journal of the Commons*, 14(1), 366–387. <https://doi.org/10.5334/ijc.994>
- Bonsu, A. O. in Anim-Wright, K. (2024). personal branding: A systematic literature review. *International Journal of Marketing Studies*, 16(1), 30–38. <https://doi.org/10.5539/ijms.v16n1p30>
- Chinyamurindi, W. T., Hlatywayo, C. K., Mhlanga, T. S., Marange, C. S. in Chikungwa-Everson, T. (2021). Career decision-making amongst high school learners: A descriptive-exploratory study from South Africa. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(1), 129–147. <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i1.5516>
- Cosma, D. in Gilceava, S. A. (2014). How important is money as an incentive to motivate employees in higher education sector? Literature review. *Annals-Economy Series*, 2, 116–122.
- Cruwys, T., Dingle, G. A., Haslam, C., Haslam, S. A., Jetten, J. in Morton, T. A. (2013). Social group memberships protect against future depression, alleviate depression symptoms and prevent depression relapse. *Social Science & Medicine*, 98, 179–186. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.09.013>
- Cybal-Michalska, A. in Myszkas-Strychalska, L. (2020). Career success from the perspective of the youth. *Szkoła-Zawód-Praca*, 19, 203–222. <https://doi.org/10.34767/SZP.2020.01.14>
- Dyke, L. S. in Murphy, S. A. (2006). How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men. *Sex roles*, 55(5), 357–371. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9091-2>
- Felstead, A., Fuller, A., Unwin, L., Ashton, D., Butler, P. in Yeadon-Lee, T. (2005). *Better learning, better performance: Evidence from the 2004 learning at work survey*. NIACE.
- Ferawati, N. (2023). The influence of perceived organizational support and self efficacy on employee engagement in Generation Z DKI Jakarta. *Growth: Journal Management and Business*, 1(01), 26–32. <https://doi.org/10.59422/growth.v1i01.166>
- Gino, F. in Staats, B. R. (2011). Driven by social comparisons: How feedback about coworkers' effort influences individual productivity. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper* (11–078). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1755051>
- Hamdan, A. H, Supriatna, M. in Yuda, E. S. (2022). What career success means to student's perspective: A qualitative study. *Psychocentrum Review*, 4(2), 178–189. <https://doi.org/10.26539/pcr.421071>
- Hoff, K. A., Song, Q. C., Wee, C. J., Phan, W. M. J. in Rounds, J. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 123, članek 103503. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103503>
- Huang, Q. (2022). Analysis of influential factors for high school students' career choice: Evidence from Canada. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 6, 197–205. <https://doi.org/10.54097/ehss.v6i.4424>

- Karabey, C. N. in Aliogullari, Z. D. (2018). The impact of ethical leadership on member's creativity and career success: The mediating role of leader-member exchange. *Research Journal of Business and Management*, 5(3), 202–211. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.944>
- Karemani, A. in Amzai, A. (2020). Expectations of the young people (generation "Y") from the organization and management—to achieve business success. *Economic Vision-International Scientific Journal in Economics, Finance, Business, Marketing, Management and Tourism*, 7(13-14), 49–52.
- Killoren, S. E., Streit, C., Alfaro, E. C., Delgado, M. Y. in Johnson, N. (2017). Mexican American college students' perceptions of youth success. *Journal of Latina/o Psychology*, 5(2), 88–102. <https://doi.org/10.1037/lat0000063>
- Krueger, R. A. in Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage.
- Kuancintami, A. in Heryjanto, A. (2023). Increase employee retention: Impact work-life balance, meaningful work, and job satisfaction towards turnover intention. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(11), 1099–1113. <https://doi.org/10.59141/jiss.v4i11.920>
- Lehtinen, R., Kövesi, K., Cantrel, M. in Schrey-Niemenmaa, K. (2019). *Report on the factors influencing the young generation's future career choices as part of A-STEP 2030 project* [doktorska disertacija]. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Mac Intosh, A. S., Martin, E. M. in Ewing, M. E. (2019). Youth definitions of success, obstacles to success, and how significant others can help: Providing youth a voice in their own development. *International Journal of Adolescence and Youth*, 25(1), 491–504. <https://doi.org/10.1080/02673843.2019.1674166>
- Mărginean, A. E. (2021). Gen Z perceptions and expectations upon entering the workforce. *European Review of Applied Sociology*, 14(22), 20–30. <https://doi.org/10.1515/eras-2021-0003>
- Matei, M., Abrudan, M. M. in Roman, T. (2016). Research on the expectations of employers and young employees. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 25(2), 556–564.
- McDonald, K. S. in Hite, L. M. (2008). The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 86–103. <https://doi.org/10.1177/1523422307310116>
- Metelski, A. (2019). Modern perceptions of career success. *E-mentor*, 80(3), 45–50. <https://doi.org/10.15219/em80.1422>
- O'Sullivan, H., Polkinghorne, M. in O'Sullivan, M. (2024). Understanding success: An initial investigation considering the alignment of university branding with the expectations of future students. *Administrative Sciences*, 14(10), članek 257. <https://doi.org/10.3390/admsci14100257>
- Ozturk, U. in Yildirim, E. (2023). The evaluation of generation Z in innovation of career success: Comparative analysis with generation Y. *Marketing i menedžment inovacij*, 14(2), 115–126. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-11>
- Psihološki leksikon. (b. d.). *Success*. Psychology lexicon. <https://www.psychology-lexicon.com/cms/glossary/52-glossary-s/22019-success.html>.

- Rausch, Z. M. (2023). The value gap: How gender, generation, personality, and politics shape the values of American university students. *Journal of Open Inquiry in the Behavioral Sciences*, 2(1). <https://doi.org/10.58408/issn.2992-9253.2023.01.01.00000001>
- Rice, D. B., Taylor, R. M., Wang, Y., Wei, S. in Ge, V. (2023). My company cares about my success...I think: Clarifying why and when a firm's ethical reputation impacts employees' subjective career success. *Journal of Business Ethics*, 186(1), 159–177. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05143-9>
- Robinson, G. F., Schwartz, L. S., DiMeglio, L. A., Ahluwalia, J. S. in Gabrilove, J. L. (2016). Understanding career success and its contributing factors for clinical and translational investigators. *Academic Medicine*, 91(4), 570–582. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000000979>
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M. in Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, članek 102822. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Samoilenko, M. (2022). Features of perceptions of success in adolescence. *Socialization & Human Development International Scientific Journal*, 4(1), 76–88. <https://doi.org/10.37096/SHDISJ-22-1.1-0006>
- SSKJ (b. d.). *Makiavelizem*. Fran.si. https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=*makiavelizem
- Su, W. in Jiang, S. (2023). Positive feedback, feedback seeking and performance: Feedback orientation as a moderator. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3910>
- Syahrir, N., Snow, S., Goso, G. in Rahmawati, R. (2024). The effect of promotion and transfer on job performance mediated by job satisfaction. *Advanced International Journal of Business Entrepreneurship and SMEs*, 6(22), 124–143. <https://doi.org/10.35631/AIJBES.622010>
- Šket, R. in Nedelko, Z. (2022). The views of Generation Z on progression at work. V Z. Nedelko (ur.) *6th FEB International Scientific Conference: Challenges in Economics and Business in the Post-COVID Times* (str. 245–256). Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/679>
- Ule, M., Tivadar, B. in Živoder, A. (2011). Na mladih svet stoji, kje pa stojijo mladi – študentje? *Teorija in praksa*, 48(1), 7–24.
- Urad RS za mladino. (2022). *Osnovne definicije*. Mlad.si. <https://www.mlad.si/informacije/osnovne-definicije/>
- Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Pedagoška fakulteta.
- Woehler, M. L., Cullen-Lester, K. L., Porter, C. M. in Frear, K. A. (2021). Whether, how, and why networks influence men's and women's career success: Review and research agenda. *Journal of Management*, 47(1), 207–236. <https://doi.org/10.1177/0149206320960529>

- Wolff, H. G. in Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), članek 196. <https://doi.org/10.1037/a0013350>
- Yushkova N. (2022). Career strategies: Scoping review. *Journal of Employment and Career*, 1(3), 40–53. <https://doi.org/10.56414/jeac.2022.14>

Ali mladi od dela pričakujejo le denar? Dejavniki zadovoljstva mladih Slovencev na delovnem mestu

Urška Ruter, Zala Košiček in Nika Leskovar

Izvleček: *Zadovoljstvo na delovnem mestu je večdimenzionalen koncept, ki je tesno povezan z motivacijo. V študiji smo raziskovali, kateri dejavniki iz Herzbergove dvofaktorske teorije so povezani z zadovoljstvom na delovnem mestu ter kateri izmed njih najbolj napovedujejo zadovoljstvo. Prav tako smo proučili, kako se demografske spremenljivke udeležencev – področje študija, okolje bivanja (mesto ali podeželje) in dosežena stopnja izobrazbe povezujejo z njihovim zadovoljstvom na delovnem mestu. V študiji je sodelovalo 114 mladih Slovencev, starih od 18 do 25 let (generacija Z), večinoma z urbanih območij, s srednjo in višjo izobrazbo. Študija je temeljila na kvantitativnem pristopu, kjer smo podatke pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika in jih obdelali s korelacijskimi in regresijskimi analizami ter analizo varianc. Ugotovili smo, da se zadovoljstvo mladih na delovnem mestu statistično pomembno povezuje z dejavniki, kot so politika podjetja in administracija, odnosi z vodjo ter narava dela (raznolikost in zanimivost nalog). Najmočnejši napovednik zadovoljstva je delo samo po sebi. Kot pomembni so se izkazali tudi dejavniki, kot so plača, varnost zaposlitve, status, dosežki in prepoznavanje prispevka v organizaciji. Kljub omejitvam, kot sta velikost vzorca in metodološke omejitve, rezultati raziskave ponujajo dragocene informacije za oblikovanje delovnih okolij, ki spodbujajo zadovoljstvo in motivacijo mladih. Raziskava prispeva k boljšemu razumevanju potreb in pričakovanj mladih na trgu dela ter ponuja smernice za*

izboljšanje delovnih razmer v organizacijah, kar lahko pomaga pri privabljanju in zadrževanju mladih kadrov.

Ključne besede: *zadovoljstvo na delovnem mestu, Herzbergova dvofaktorska teorija, motivatorji, higieniki, motivacija, dejavniki zadovoljstva, generacija Z*

Do young people only expect money from work? Factors of job satisfaction among young Slovenians

Abstract: *Job satisfaction is a multidimensional concept closely linked to motivation. In this study, we explored which factors from Herzberg's two-factor theory are associated with job satisfaction and which of them are the strongest predictors of satisfaction. We also examined how participants' demographic variables – field of study, living environment (urban or rural), and level of education relate to their job satisfaction. The study included 114 young Slovenians aged 18 to 25 (Generation Z), mostly from urban areas, with secondary or higher education. The research followed a quantitative approach, using a survey questionnaire to collect data, which were analyzed through correlation and regression analyses, as well as analysis of variance. The findings revealed that young people's job satisfaction is significantly associated with factors such as company policy and administration, relationships with supervisors, and work itself (variety and interesting tasks). The strongest predictor of satisfaction was work itself. Other important factors included salary, job security, status, achievements, and recognition of contributions within the organization. Despite limitations such as sample size and methodological constraints, the results provide valuable insights for designing work environments that promote satisfaction and motivation among young employees. The study contributes to a better understanding of the needs and expectations of young people in the labor market and offers guidelines for improving working conditions in organizations, which can aid in attracting and retaining young talent.*

Keywords: *job satisfaction, Herzberg's two-factor theory, motivators, hygiene factors, motivation, satisfaction factors, Generation Z*

Razumevanje zadovoljstva na delovnem mestu

Zadovoljstvo na delovnem mestu je večdimenzionalen koncept, ki zajema splošen pozitiven čustven odnos do dela oz. pozitiven odnos do različnih vidikov dela (Dimec idr., 2008). Običajno pa o zadovoljstvu na delovnem

mestu ne govorimo kot o enotnem konceptu, saj je lahko posameznik relativno zadovoljen z enim vidikom svojega dela in nezadovoljen z drugim (Alam, 2021). Zadovoljstvo na delovnem mestu je tesno povezano s trudom, ki ga zaposleni vloži v opravljanje svojega dela. Delavci, ki z delom niso zadovoljni, običajno dosežejo manj želenih rezultatov organizacije in svojega dela ne opravljajo na optimalen način (Nurdiansyah idr., 2020). Prav tako so s stopnjo zadovoljstva zaposlenih povezani različni dejavniki, npr. status delovnega mesta, odnos z nadrejenimi in ureditev delovnega okolja. Pomemben dejavnik zadovoljstva je tudi motivacija na delovnem mestu. Avtorji sicer opozarjajo, da izraza *zadovoljstvo* in *motivacija* nista sinonimi in ne označujeta istega pojava, vendar pa med njima zares obstaja povezava. Zadovoljstvo na delovnem mestu je namreč del motivacijskega procesa, saj naj bi visoka motivacija vodila v višje zadovoljstvo z delom (Peretomode, 1991, v Ahmed in Islam, 2011).

Motivacija na delovnem mestu – pot do zadovoljstva?

Motivacija na delovnem mestu je notranji ali zunanji psihološki proces, ki spodbuja, usmerja in vzdržuje specifična vedenja in uspešnost zaposlenih (Luthans, 1998, v Ahmed in Islam, 2011). Motivacija namreč zaposlene spodbuja k doseganju ciljev, potreb in delovnih nalog z nenehnimi prizadevanji (Hoy in Miskel, 1987, v Ahmed in Islam, 2011). Visoko motivirani zaposleni naj bi več prispevali k organizaciji ter bili bolj predani in zadovoljni s svojim delom (Ifinedo, 2003, v Ahmed in Islam, 2011). Ena glavnih teorij, ki povezuje motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu, je Herzbergova dvofaktorska teorija. V svoji raziskavi so Herzberg in sodelavci (1959, v Sachau, 2007) skušali identificirati dejavnike, ki najbolj motivirajo zaposlene. Ugotovili so, da se motivacijski dejavniki, ki pripomorejo k zadovoljstvu, razlikujejo od tistih, ki pripomorejo k nezadovoljstvu. Dejavnike so tako razdelili v dve skupini: motivatorji in higieniki. Motivatorji so notranji dejavniki, ki so povezani s samim delom oz. delovnimi nalogami. Ti dejavniki zaposlene usmerjajo k produktivnosti ter spodbujajo njihovo srečo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Med motivatorje spadajo: dosežek, priznanje, delo samo po sebi, odgovornost ter priložnosti za rast in napredovanje. Higieniki izhajajo predvsem iz okolja in ne iz samega dela. Ti dejavniki ne delujejo motivacijsko, vendar pa njihova prisotnost preprečuje nezadovoljstvo na delovnem mestu. Med higienike spadajo: politika podjetja in administracija, nadzor, delovne

razmere, medosebni odnosi (z nadrejenimi, podrejenimi in »vrstniki«), plača, zasebno življenje, status in varnost zaposlitve (Diminić, 2019; Tietjen in Myers, 1998).

Nova delovna sila – generacija Z

Ker je motivacija edinstvena pri vsakem posamezniku, moramo upoštevati tudi, da se potrebe spreminjajo skozi čas in generacije (Dessel, 2024). Generacija predstavlja širšo skupino posameznikov podobne starosti, ki doživljajo podobne pomembne zgodovinske dogodke ob kritičnih razvojnih mejnikih, prav tako pa ima vsaka generacija edinstvene motive in osebnostne profile, ki se pojavljajo ob vstopu na delovno mesto (Kirchmayer in Fratričová, 2018). Mladi delavci oz. delavci generacije Z, ki se zaposlujejo sedaj, imajo tako drugačne želje, lastnosti in pričakovanja od predhodnih generacij (Diminić, 2019). Generacija Z zajema posameznike, rojene med 1997 in 2012. Zanje je značilna raznolikost vrednot, močno razvita identiteta in individualnost ter pomembnost duševnega zdravja in politični aktivizem (Dessel, 2024). McCrindle (2014) označuje generacijo Z kot eno najbolj materialno obdarjenih, tehnološko nasičenih, globalno povezanih in formalno izobraženih generacij do sedaj. Ker pripadniki generacije Z še vedno vstopajo na trg delovne sile, je pomembno, da organizacije razumejo njihove edinstvene potrebe in pričakovanja na delovnem mestu. Ravno prepoznavanje pomembnih lastnosti specifične generacije delavcev je namreč ključnega pomena za privabljanje in ohranjanje delovne sile, saj organizacijam omogoča prepoznati prioritete novih delavcev in jim ustrezno prilagoditi delo (Diminić, 2019; Kirchmayer in Fratričová, 2018).

Zadovoljstvo mladih na delovnem mestu – ključne ugotovitve v Sloveniji in Evropi

Po pregledu literature smo ugotovili, da so v Sloveniji in po Evropi različni avtorji že izvedli nekaj raziskav o zadovoljstvu in motivaciji pripadnikov generacije Z na delovnem mestu, vendar pa so rezultati raziskav nekoliko nekonsistentni. Rožman in sodelavci (2017) so v svoji raziskavi preverjali razlike v motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih različnih starosti. Ugotovili so, da mlade na delovnem mestu najbolj motivirajo višja plača, možnost napredovanja ter možnosti usposabljanja in izobraževanja. Prav

tako so ugotovili, da k motivaciji (in posledično k zadovoljstvu) mladih pripomorejo možnost avtonomije pri delu, priznanja in spoštovanje od nadrejenih in sodelavcev, dobri medosebni odnosi, fleksibilno in raznoliko delo ter delo v timu. V svoji diplomski nalogi je Diminić (2019) na vzorcu 80 oseb ugotovila, da generacijo Z na delovnem mestu najbolj motivirajo dobri medosebni odnosi s sodelavci, kot najmanj pomemben motivacijski dejavnik pa se je izkazala možnost dodatnega usposabljanja. Ugotovila je, da na mlade delavce motivacijsko delujejo tudi nedenarne nagrade, višja odgovornost in povratne informacije nadrejenih. Leta 2020 so Makar in sodelavke izvedle raziskavo o zadovoljstvu študentov psihologije s študentskim delom, v kateri so ugotovile, da so študenti najzadovoljnejši z medosebnimi odnosi s sodelavci ter z varnostjo zaposlitve, najmanj pa z možnostjo napredovanja in razvoja ter z možnostjo soodločanja na delovnem mestu. Tudi raziskava Mladina 2020 (Lavrič in Deželan, 2021) je med drugim raziskala zadovoljstvo mladih z opravljenim delom. Ugotovili so, da mladi v povprečju svoje delo opravljajo z veseljem in da imajo dobre odnose s svojimi nadrejenimi. V primerjavi z rezultati raziskave 10 let prej (tj. Mladina 2010) večji delež mladih meni, da je njihovo delo cenjeno, vendar tudi, da je dolgočasno, plača prenizka in delovna klima slaba. Podobne raziskave so izvedli tudi po nekaterih evropskih državah. Na Češkem (Kubátová, 2016) so rezultati pokazali, da se zdijo zaposlenim generacije Z najpomembnejši motivacijski dejavniki višja plača, pomen dela in možnosti napredovanja. Meret in sodelavci (2018) so na vzorcu italijanskih in nekaj drugih vzhodnoevropskih študentov ugotovili, da so pri iskanju zaposlitve za mlade najpomembnejši dejavniki možnosti usposabljanja in razvoja, zaupanje ter varnost zaposlitve. Na Slovaškem (Kirchmayer in Fratričová, 2018) pa so v kvalitativni raziskavi prišli do zaključkov, da mladi višjo motivacijo na delovnem mestu pripisujejo samemu uživanju ob delu, dobrim medosebnim odnosom s sodelavci, plači in denarnim nagradam ter dosežkom.

Ugotavljanje dejavnikov zadovoljstva mladih Slovencev na delovnem mestu

Razumevanje motivacije mladih zaposlenih in dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, predstavlja ključno vprašanje za organizacije, ki želijo izboljšati delovno okolje in povečati učinkovitost svojih zaposlenih (Diminić, 2019). V naši raziskavi smo se osredotočili na

ugotavljanje, kateri dejavniki iz Herzbergove dvofaktorske teorije najbolj vplivajo na zadovoljstvo mladih zaposlenih v Sloveniji.

Postavili smo si dve osnovni raziskovalni vprašanji:

- (1) Kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši za zadovoljstvo mladih na delovnem mestu?
- (2) Kateri dejavnik najbolj napoveduje zadovoljstvo mladih na delovnem mestu?

Poleg tega smo raziskovali tudi vpliv demografskih dejavnikov z dodatnimi raziskovalnimi vprašanji:

- (3) Katero področje študija se povezuje z najvišjim zadovoljstvom mladih na delovnem mestu?
- (4) Ali so na delovnem mestu v splošnem zadovoljnejši posamezniki iz mestnih ali podeželskih okolij?
- (5) Ali obstaja razlika v zadovoljstvu na delovnem mestu glede na stopnjo izobrazbe mladih?

Naša raziskava je zasnovana na kvantitativni metodologiji z uporabo spletnega anketiranja, kar omogoča vključitev širšega vzorca mladih, vključno z redno zaposlenimi, študenti in prostovoljci. Odločili smo se vključiti tudi prostovoljce, ker njihova vključenost v delovno okolje temelji na specifičnih motivacijskih dejavnikih. Prostovoljstvo pogosto vključuje notranjo motivacijo, željo po pomoči drugim in iskanje osebne rasti, kar lahko vpliva na njihovo zadovoljstvo in dožemanje delovnega okolja (Güntert, 2022). Poleg tega prostovoljstvo predstavlja pomemben del družbenega in delovnega življenja mladih v Sloveniji. Na ta način želimo pridobiti celovit vpogled v motivacijske dejavnike in demografske značilnosti, ki vplivajo na zadovoljstvo mladih na delovnem mestu. Med demografskimi spremenljivkami smo proučevali kraj bivanja, področje študija ter obliko in trajanje trenutne zaposlitve, kar predstavlja pomemben prispevek k raziskovanju povezave med demografskimi dejavniki in zadovoljstvom na delovnem mestu, saj to področje v slovenskem okolju še ni bilo celovito raziskano.

Teoretično raziskava prispeva k poglobljenemu razumevanju povezave med motivacijo in zadovoljstvom mladih zaposlenih v Sloveniji, še posebej v okviru Herzbergove dvofaktorske teorije, ki je v slovenskem okolju redko uporabljena, praktično pa bodo njeni rezultati delodajalcem omogočili vpogled v ključne dejavnike, ki povečujejo zadovoljstvo mladih. Naša raziskava tako omogoča boljše razumevanje potreb mladih in prispeva k oblikovanju

novih strategij za izboljšanje njihovih delovnih izkušenj. Rezultati raziskave so lahko tako koristni za delodajalce, ki želijo privabiti in zadržati mlade talente v Sloveniji. Prav tako raziskava odpira nove poti za raziskovanje demografskih dejavnikov, kot so kraj bivanja, smer študija in oblika zaposlitve, katerih vpliv na zadovoljstvo mladih na delovnem mestu še ni bil zadostno raziskan. S tem raziskava ne le odgovarja na obstoječa vprašanja, temveč tudi odpira možnosti za nadaljnje študije na tem področju.

METODA

Udeleženci

V raziskavo smo vključili mlade v starostnem razponu od 18 do 25 let, saj smo želeli proučiti zadovoljstvo z delom znotraj te specifične starostne skupine. Ta kriterij je bil ključen za zagotovitev homogenosti vzorca in za pridobitev vpogleda v izkušnje mladih v začetnih fazah njihove delovne kariere. V raziskavi je sodelovalo skupno 114 udeležencev, ki so uspešno zaključili spletno anketo. Anketo je sicer odprlo 451 posameznikov, vendar je veliko od njih anketo izpolnilo le delno ali pa je niso dokončali. Vzorec ($N = 114$) je sestavljen iz 37 (32,5 %) moških in 77 (67,5 %) žensk. Povprečna starost je bila 22,54 let ($SD = 1,95$). Glede na kraj bivanja je 69 udeležencev navedlo, da živijo v mestu, medtem ko jih 45 biva na podeželju. Udeležence smo povprašali tudi o trenutni obliki dela. Rezultati so pokazali, da jih 88 izvaja študentsko delo, 22 je zaposlenih za nedoločen čas, medtem ko štirje udeleženci sodelujejo pri prostovoljnem delu. Povprečno trajanje njihove trenutne delovne izkušnje znaša 16 mesecev ($SD = 16,1$), kar kaže na relativno kratko delovno obdobje, kar je značilno za mlade zaposlene. Za boljše razumevanje izobrazbenega ozadja udeležencev smo vključile tudi vprašanje o njihovem področju študija. Večina sodelujočih študira na družboslovnem področju (63), sledijo naravoslovne smeri (38), preostali pa obiskujejo humanistične in jezikovne programe (13).

Pripomočki

V raziskavi smo uporabili prilagojen vprašalnik iz študije Tana in Wheeda (2011), ki je bil uporabljen na vzorcu mladih iz Malezije. Ker je bil njihov vprašalnik zasnovan v angleščini, je bilo treba postavke prevesti in prilagoditi naši ciljni populaciji. Postopek prevajanja je potekal tako, da je vsak izmed avtorjev pripravil svoj prevod vsake postavke, nato pa smo na skupnem

srečanju razpravljali o primernosti posameznih prevodov. Poseben poudarek smo namenili prilagoditvi jezika, tako da bi bil vprašalnik čim razumljivejši in enostaven za reševanje. Ker prvotna različica vprašalnika ni vključevala vseh dejavnikov Herzbergove teorije higienikov in motivatorjev, smo na podlagi skupnega razmisleka in izkušenj dodali dodatne postavke za merjenje manjkajočih pet dejavnikov. Tako smo v vprašalnik dodali postavke za dejavnike odgovornost, nadzor, zasebno življenje, odnos s podrejenimi in status na delovnem mestu. Prav tako smo pri nekaterih preostalih dejavnikih sami oblikovali in vključili dodatne postavke, ki so po naši presoji bolje zajemale različne lastnosti proučevanega dejavnika (npr. pri dejavniku varnost zaposlitve smo vključili tako postavko za fizično varnost kot tudi za stabilnost zaposlitve). Končna verzija vprašalnika je obsegala 33 trditev, pri katerih so udeleženci ocenjevali stopnjo strinjanja na petstopenjski lestvici (1 – *nikakor se ne strinjam*, 5 – *popolnoma se strinjam*). Poleg tega smo na koncu vprašalnika vključili eno odprto vprašanje, s katerim smo želeli spodbuditi udeležence, da sami izrazijo, kaj jih je do sedaj najbolj motiviralo na delovnem mestu in zakaj (*Zagotovo že imaš nekaj pozitivnih izkušenj na delovnem mestu. Napiši, kaj te je do sedaj najbolj motiviralo na delovnem mestu in zakaj?*).

Vprašalnik je bil zasnovan tako, da je zajemal vse dejavnike Herzbergove teorije. Med motivatorji so bili **dosežek** (*Uspešno zaključena delovna naloga mi daje občutek vrednosti.*), **priznanje** (*Moji nadrejeni redno prepoznajo in pohvalijo moj trud in dosežke pri delu.*), **delo samo po sebi** (*Naloge, ki jih opravljam, so dovolj raznolike in zanimive.*), **odgovornost** (*Imam avtonomijo, da samostojno sprejemam odločitve pri svojem delu.*), **napredovanje** (*Imam občutek, da moje delo in trud lahko pripeljeta do napredovanja v moji organizaciji.*) in **rast** (*Pri svojem delu opravljam naloge, ki so mi v izziv in mi omogočajo osebno rast.*). Med higieniki pa smo proučili **politiko podjetja in administracijo** (*Moja organizacija ima jasno vizijo in poslanstvo, ki ga podpiram.*), **nadzor** (*Za izvajanje posamezne delovne naloge imamo vnaprej postavljena jasna pravila.*), **odnose z vodjo** (*Ko potrebujem pomoč, je moj nadrejeni vedno na voljo.*), **delovne razmere** (*Delovno okolje je urejeno tako, da omogoča produktivno delo.*), **plačo** (*Menim, da plača ustreza zahtevnosti dela, ki ga opravljam.*), **odnose s sodelavci** (*S sodelavci se dobro razumem.*), **zasebno življenje** (*Moja organizacija spodbuja ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.*), **status** (*Organizacija prepoznava in ceni moje delo in prispevke.*), **varnost zaposlitve** (*Imam občutek, da je moja zaposlitev varna in stabilna.*) in **odnose s podrejenimi** (*Z veseljem prisluhnem idejam in predlogom svojih podrejenih.*). Ena postavka pa je preverjala še trenutno **zadovoljstvo na delovnem mestu** (*V splošnem sem zadovoljen/-na*

s svojim delovnim mestom). Pri zasnovi vprašalnika smo upoštevali dejstvo, da večina mladih nima podrejenih na delovnem mestu, zato smo postavki, ki sta relevantni za dejavnik **odnosi s podrejenimi**, oblikovali kot pogojni, torej so nanje odgovorili samo tisti udeleženci, ki imajo podrejene.

Postopek

Postopek vzorčenja je potekal priložnostno, pri čemer smo udeležence iskali predvsem z uporabo družbenih omrežij. Povezavo do spletnega vprašalnika smo delili na Facebooku in Instagramu ter v Facebook skupinah različnih študentskih domov in organizacij. Prav tako smo objavili povezavo na spletni strani Psihologija dela in jo poslali znancem, za katere smo vedeli, da ustrezajo starostnemu kriteriju (18–25 let). Prijatelje smo ob tem prosili, naj izpolnijo vprašalnik in ga posredujejo naprej. Podatke smo zbirali v obdobju od 13. novembra 2024 do 22. decembra 2024. Ko smo zbrali podatke, smo jih analizirali s pomočjo statističnega programa R Studio (R Core Team, 2023). Pred analizo smo podatke pregledali in »očistili«, pri čemer smo izločili nepopolne odgovore. Vse kvantitativne podatke smo kodirali, da bi omogočili statistične analize, kot so opisna statistika, korelacijske in regresijske analize in analize varianc. Odgovore na odprto vprašanje smo obdelali s postopkom kvalitativne analize. Postopek je zajemal analizo besedilnih podatkov z namenom prepoznavanja in razvrščanja odgovorov v kategorije glede na njihove vsebinske značilnosti.

REZULTATI

Opisne statistike rezultatov

Pred analizo rezultatov smo preverili, ali se zbrani podatki porazdeljujejo normalno. Analiza opisnih statistik je pokazala, da podatki niso normalno porazdeljeni, in ker tudi vzorec udeležencev ni izrazito velik, smo sklenili, da podatke analiziramo z neparametričnimi testi.

Kateri dejavniki so najpomembnejši za zadovoljstvo mladih na delovnem mestu?

V korelacijsko analizo smo vključili vse motivacijske dejavnike – motivatorje in higienike – in preverili, koliko se povezujejo z zadovoljstvom na

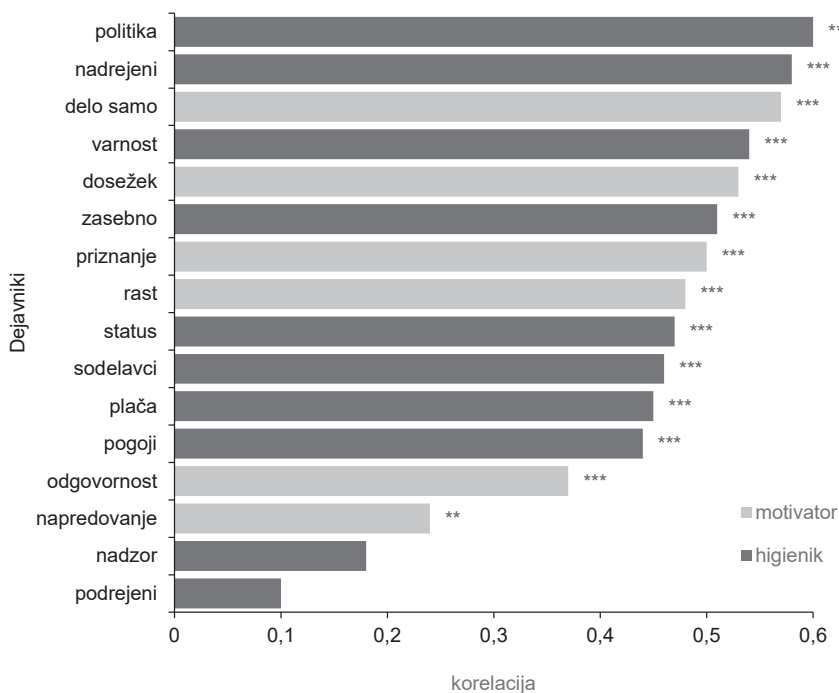
delovnem mestu. Zaradi kršenja predpostavke o normalnosti porazdelitve in zaradi ordinalne merske ravni kategorialnih spremenljivk smo za analizo uporabili Spearmanov koeficient korelacije. Analiza je pokazala, da trije dejavniki izstopajo s statistično pomembnimi ($p < 0,05$) in močnejšimi korelacijami ($r \geq 0,5$). Ti dejavniki so:

1. higienik – politika podjetja in administracija ($r = 0,60$)
2. higienik – odnos z vodjo oz. nadrejenim ($r = 0,58$)
3. motivator – delo samo po sebi ($r = 0,57$)

Slika 1 prikazuje razvrstitev dejavnikov glede na moč njihove korelacije z zadovoljstvom z delom.

Slika 1

Korelacije dejavnikov z zadovoljstvom z delom



Opomba. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Nadalje smo izvedli še analizo korelacij med posameznimi postavkami ($n = 32$) in zadovoljstvom z delom. Tudi v tem primeru smo uporabili

Spearmanov koeficient korelacije. Analiza korelacij je pokazala, da sedem lastnosti dejavnikov statistično pomembno ($p < 0,05$) in pozitivno korelira z zadovoljstvom na delovnem mestu ($r \geq 0,5$). Te lastnosti so:

1. **raznolikost nalog** – udeleženci, ki ocenjujejo svoje naloge kot raznolike in zanimive, poročajo o višjem zadovoljstvu z delom ($r = 0,57$);
2. **upoštevanje predlogov nadrejenih** – udeleženci, ki menijo, da njihovi nadrejeni upoštevajo njihove ideje, kažejo večje zadovoljstvo z delom ($r = 0,57$);
3. **ponos na organizacijo** – udeleženci, ki so ponosni, da delajo v organizaciji, ki podpira svoje zaposlene, kažejo večje zadovoljstvo z delom ($r = 0,56$);
4. **prepoznavanje prispevkov** – udeleženci, ki imajo občutek, da organizacija prepozna in ceni njihovo delo, kažejo večje zadovoljstvo z delom ($r = 0,54$);
5. **varnost zaposlitve** – udeleženci, ki imajo občutek, da je njihova zaposlitev varna in stabilna, poročajo o višjem zadovoljstvu z delom ($r = 0,51$);
6. **vizija in poslanstvo organizacije** – udeleženci, ki podpirajo jasno vizijo in poslanstvo organizacije, poročajo o višjem zadovoljstvu z delom ($r = 0,50$);
7. **opažen dosežek** – udeleženci, ki so ponosni, da delajo v organizaciji, ki opazi njihov dosežek, kažejo višje zadovoljstvo z delom ($r = 0,50$).

Kateri dejavnik najbolj napoveduje zadovoljstvo mladih na delovnem mestu?

Izvedli smo linearno regresijsko analizo, kjer smo v model vključili vse motivacijske dejavnike (motivatorje in higienike), odvisna spremenljivka pa je bila zadovoljstvo z delom. Model se je izkazal za statistično značilnega, $F(16, 68) = 6,93$, $p < 0,001$ in pojasni 62 % variance ($R^2 = 0,62$, prilagojeni $R^2 = 0,53$). Za statistično značilne so se pokazali trije dejavniki, ki napovedujejo zadovoljstvo z delom. Najmočnejši napovednik je **motivator – delo samo po sebi** ($\beta = 0,40$; $p < 0,001$), poleg tega pa sta se še dva dejavnika izkazala kot statistično pomembna napovednika, in sicer **higienik – plača** ($\beta = 0,22$; $p = 0,005$) in **higienik – varnost** ($\beta = 0,31$; $p = 0,048$). Analiza multikolinearnosti ni pokazala resnih težav, saj so vrednosti VIF za vse napovednike ostale pod kritično mejo 5 (najvišja vrednost VIF je bila za spremenljivko nadrejeni, $VIF = 4,90$).

Tabela 1 prikazuje rezultate linearne regresijske analize. V tabeli so prikazani nekorigirani regresijski koeficienti (β), standardne napake (SE), t -vrednosti, p -vrednosti in vrednosti faktorja napihnjenosti variance (VIF).

Tabela 1

Model linearne regresijske analize za napovedovanje zadovoljstva z delom

Napovednik	β	SE	t	p	VIF
Konstanta	-0,45	0,53	-0,85	0,401	
Dosežek	0,27*	0,16	1,74	0,086	3,41
Priznanje	0,03	0,10	0,26	0,793	2,01
Delo	0,40***	0,11	3,66	< 0,001	2,60
Odgovornost	0,08	0,12	0,65	0,516	1,84
Napredovanje	-0,01	0,10	-0,10	0,923	2,53
Rast	-0,04	0,12	-0,36	0,719	3,34
Politika	0,08	0,16	0,52	0,606	4,14
Nadzor	0,09	0,10	0,94	0,348	1,42
Nadrejeni	-0,06	0,16	-0,40	0,694	4,90
Pogoji	-0,27*	0,15	-1,87	0,066	3,38
Plača	0,22***	0,08	2,89	0,005	1,59
Sodelavci	0,12	0,14	0,87	0,388	2,46
Zasebno	-0,01	0,12	-0,02	0,984	2,33
Status	-0,01	0,16	-0,06	0,950	3,35
Varnost	0,31**	0,15	2,02	0,048	2,85
Podrejeni	-0,06	0,10	-0,59	0,560	1,50

Opomba. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Nadalje smo izvedli še linearno regresijsko analizo, kjer smo v model vključili vse postavke vsebinskega dela vprašalnika ($N = 32$), odvisna spremenljivka pa je bila zadovoljstvo z delom. Model se je izkazal za statistično značilnega $F(32, 32) = 3,54$, $p < 0,001$, in pojasni 78 % variance ($R^2 = 0,78$, prilagojeni $R^2 = 0,56$). Za statistično značilni sta se pokazali dve lastnosti, ki napovedujeta zadovoljstvo z delom. Najmočnejši napovednik zadovoljstva na delovnem mestu je občutek **varnosti in stabilnosti zaposlitve** ($\beta = 0,42$; $p = 0,008$). Drugi pomembni napovednik pa je **prisotnost jasnih pravil za izvajanje delovnih nalog** ($\beta = 0,40$; $p = 0,026$). Analiza multikolinearnosti

za posamezne spremenljivke je za pet napovednikov pokazala vrednosti VIF višje od kritične meje 5, kar kaže na multikolinearnost in pomeni, da so neodvisne spremenljivke močno povezane med seboj, kar lahko vpliva na zanesljivost ocen regresijskih koeficientov.

Katero področje študija se povezuje z najvišjim zadovoljstvom mladih na delovnem mestu?

Opravili smo analizo povprečnega zadovoljstva na delovnem mestu glede na področje študija. Razlike med skupinami so bile sicer opazne, vendar ne pomembne. O največjem zadovoljstvu so poročali posamezniki s področja **humanističnih in jezikovnih smeri** ($M = 4,08$), sledijo tisti z **naravoslovno-tehničnih smeri** ($M = 3,82$), medtem ko so o najnižjem zadovoljstvu poročali posamezniki z **družboslovnih smeri** ($M = 3,70$). Za preverjanje statistične značilnosti razlik med povprečji smo izvedli analizo variance (ANOVA). Rezultati kažejo, da razlike med področji študija **niso statistično značilne** ($F(2, 114) = 0,52, p = 0,471$). To pomeni, da zadovoljstvo na delovnem mestu ni statistično značilno povezano s področjem študija.

Ali so na delovnem mestu v splošnem zadovoljnejši posamezniki iz mestnih ali podeželskih okolij?

Povprečna ocena zadovoljstva je bila nekoliko višja pri posameznikih iz **mesta** ($M = 3,85$) v primerjavi s posamezniki s **podeželja** ($M = 3,67$). Za preverjanje statistične značilnosti razlike smo izvedli Wilcoxonov test za neodvisne **vzorke**, saj se rezultati ne porazdeljujejo normalno. Rezultat testa ($p = 0,162$) kaže, da razlika med skupinama **ni statistično značilna**.

Ali obstaja razlika v zadovoljstvu na delovnem mestu glede na doseženo stopnjo izobrazbe mladih?

Udeležence smo razdelili v dve skupini – posameznike s V. ali nižjo stopnjo ter posameznike s VI. ali višjo stopnjo. Povprečna ocena zadovoljstva je bila višja pri zaposlenih z **višjo izobrazbo** ($M = 3,86$) v primerjavi z zaposlenimi z **nižjo izobrazbo** ($M = 3,62$). Za preverjanje statistične značilnosti razlike smo izvedli Wilcoxonov test za neodvisne vzorce. Rezultat testa ($p = 0,202$) kaže, da razlika v zadovoljstvu med skupinama **ni statistično značilna**.

Kakšne so dosedanje pozitivne izkušnje mladih na delovnem mestu?

Na odprto vprašanje (*Zagotovo že imaš nekaj pozitivnih izkušenj na delovnem mestu. Napiši, kaj te je do sedaj najbolj motiviralo na delovnem mestu in zakaj?*) je odgovorilo 67 udeležencev. Odgovore smo kvalitativno obdelali v programu RStudio (R Core Team, 2023). Postopek je vključeval obdelavo besedilnih podatkov s ciljem prepoznavanja in razvrščanja odgovorov v kategorije na podlagi vsebinskih značilnosti. Kategorije so bile določene na podlagi ključnih besed, prisotnih v odgovorih, kar nam je omogočilo identifikacijo šestih tematskih sklopov (nekateri odgovori so bili uvrščeni v več kot eno kategorijo):

- **Odnosi:** kategorija, ki vključuje odgovore, ki izpostavljajo pomen medosebnih odnosov, sodelovanja s sodelavci, odnosov z nadrejenimi in mentorji ter timskega dela.
- **Finančna motivacija:** odgovori, ki so se osredotočali na teme, kot so plača, finančne spodbude, povišica, zaslužek in drugi finančni vidiki dela.
- **Raznolikost in izzivi:** kategorija, ki zajema odgovore, povezane z izzivi, raznolikostjo nalog, učenjem, napredovanjem in pridobivanjem novega znanja ter izkušenj.
- **Priznanje in pohvale:** odgovori, ki poudarjajo pomembnost priznanj, pohval, spodbujanja napredka in nagrajevanja za uspehe.
- **Smiselnost dela:** kategorija, ki vključuje odgovore, ki poudarjajo smiselnost dela, zadovoljstvo strank, skladnost nalog z osebno vizijo in vrednotami, osebno rast ter ujemanje dela s študijsko smerjo.
- **Fleksibilnost:** odgovori, ki so se osredotočali na fleksibilnost pri delu, ravnotežje med zasebnim življenjem in delovnimi obveznostmi ter prožnost pri organizaciji delovnega časa.
- **Drugo:** en odgovor, ki ni ustrezal nobeni izmed zgoraj navedenih kategorij, je bil dodeljen tej kategoriji (*Sprememba delovnega okolja*).

Najpogosteje so udeleženci izpostavili dobre odnose (32) in finančno motivacijo (22). Nekaj jih je izpostavilo tudi raznolikost in izzive (7), priznanje in pohvale (6) ter smiselnost dela (6). Najmanj jih je omenilo fleksibilnost (3).

RAZPRAVA

Razumevanje specifičnih dejavnikov zadovoljstva mladih je ključno za privabljanje in zadrževanje mladega kadra, prav tako pa omogoča oblikovanje učinkovitejšega delovnega okolja in delovnih nalog za mlade. V naši raziskavi nas je zato zanimalo, kateri dejavniki so najpomembnejši za zadovoljstvo na delovnem mestu pri generaciji Z in kateri dejavniki njihovo zadovoljstvo najbolj napovedujejo. Ugotovili smo, da se z zadovoljstvom statistično pomembno povezujejo trije dejavniki Herzbergove dvofaktorske teorije: politika podjetja in administracija, odnos z vodjo in delo samo po sebi. Pri dejavniku **politika podjetja in administracija** so udeleženci, ki so izrazili ponos, da delajo v organizaciji, podpirajoči svoje zaposlene, ter izkazali podporo poslanstvu svoje organizacije, poročali o višji ravni zadovoljstva na delovnem mestu. Podpora organizacije lahko namreč vodi do tega, da se mladi na delovnem mestu počutijo cenjene in zaščitene ter vedo, da niso zgolj številka v organizaciji, kar pripomore k njihovem zadovoljstvu. Ko zaposleni podpirajo poslanstvo organizacije, lahko prav tako svoje delo dojemajo kot pomembno in smiselno, saj imajo občutek, da prispevajo k doseganju ciljev, ki so tudi zanje pomembni. Ahn (2022) v svojem članku navaja, da lahko dobre prakse ravnanja z zaposlenimi ter pozitivno dojemanje vizije organizacije pripomorejo k zadovoljstvu na delovnem mestu. Prav tako je Kubátová (2016) v svoji raziskavi ugotovila, da je pomen oz. smisel (angl. *meaningfulness*) dela eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov generacije Z na delovnem mestu. Pri dejavniku **odnos z vodjo** se je izkazalo predvsem, da zaposleni, ki menijo, da njihovi nadrejeni upoštevajo njihove ideje in predloge, poročajo o višjem zadovoljstvu na delovnem mestu. To jim najverjetneje daje občutek pomembnosti in spoštovanja na delovnem mestu ter občutek, da lahko s svojim znanjem pripomorejo k boljšemu delovanju organizacije. Tudi Rožman in sodelavci (2017) so v svoji raziskavi ugotovili, da k motivaciji ter zadovoljstvu mladih zaposlenih med drugim pripomorejo priznavanje in komplimenti nadrejenih. Kot zadnji pomembni dejavnik pa se je izkazalo **delo samo po sebi**, saj so zaposleni, ki ocenjujejo svoje naloge kot raznolike in zanimive, višje ocenili svoje zadovoljstvo. **Delo samo po sebi** se je izkazalo tudi kot najmočnejši napovedni dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu, kar pomeni, da bodo zaposleni, ki ocenjujejo svoje delovne naloge kot raznolike in zanimive ter jim delo ni dolgočasno, verjetneje zadovoljni na delovnem mestu. Raznolike naloge namreč preprečijo dolgočasje in monotomijo na delovnem mestu ter omogočajo razvijanje lastnih sposobnosti, kar lahko pri zaposlenih poveča občutek

kompetentnosti. V raziskavi Rožmana in sodelavcev (2017) se je fleksibilno in raznoliko delo prav tako izkazalo kot pomemben motivacijski dejavnik za mlajše zaposlene, uživanje ob delu pa se je izkazalo kot pomembno tudi v raziskavi na Slovaškem (Kirchmayer in Fratričová, 2018). Prav tako zadovoljstvo na delovnem mestu pomembno napovedujeta dejavnika **plača in varnost**. To pomeni, da bodo na svojem delovnem mestu najverjetneje zadovoljnejši posamezniki, ki menijo, da je njihova plača pravična in ustreza opravljenemu delu, ter posamezniki, ki so brez strahu pred nenadno izgubo službe ali zmanjšanjem delovnih ur. Tudi sorodne raziskave s področja motivacije in zadovoljstva mladih na delovnem mestu (npr. Kubátová, 2016; Meret idr., 2018; Rožman idr., 2017) so pokazale, da sta dobra plača in varna zaposlitev za mlade pomembna. Možen razlog za to je, da so zaposleni, ki nimajo skrbi glede svojega finančnega stanja ali izgube službe, manj pod stresom. Prav tako se zaposleni lahko počutijo cenjene v organizaciji, če menijo, da so plačani pravično glede na svoje znanje in prispevek k podjetju.

Poleg že predstavljenih rezultatov so se v analizi posameznih postavk izkazale kot statistično pomembne še štiri dodatne značilnosti dela, ki ne sodijo med zgoraj omenjene dejavnike, a se nam jih zdi vredno izpostaviti. In sicer so rezultati korelacijske analize pokazali, da zaposleni, ki imajo občutek, da je njihov prispevek v organizaciji cenjen (dejavnik status), njihovi dosežki prepoznani (dejavnik dosežek) in njihova zaposlitev stabilna (dejavnik varnost), poročajo o višjem zadovoljstvu. Rezultati regresijske analize pa so pokazali še, da bodo na delovnem mestu verjetneje zadovoljni mladi, ki imajo jasno določena pravila za izvajanje lastnega dela (dejavnik nadzor).

Dodatno nas je zanimalo tudi, kako se področje študija, okolje bivanja (mesto ali podeželje) in dosežena stopnja izobrazbe mladih povezujejo z njihovim zadovoljstvom na delovnem mestu. Rezultati so pokazali, da so na delovnem mestu nekoliko zadovoljnejši posamezniki, ki opravljajo študij na področju humanističnih in jezikovnih smeri, posamezniki, ki prihajajo iz mesta ter posamezniki s VI. ali višjo stopnjo izobrazbe. Vendar pa razlike med skupinami udeležencev na vseh treh področjih niso bile statistično pomembne, zato iz rezultatov ne moremo izpeljati zanesljivih sklepov o povezavi med zadovoljstvom na delovnem mestu in področjem študija, okoljem bivanja ali doseženo izobrazbo.

Analiza odgovorov na odprto vprašanje je pokazala, da so dosedanje delovne izkušnje mladih vključevale več različnih motivacijskih dejavnikov, ki jih lahko razvrstimo v šest tematskih sklopov. Najpogostejše so

udeleženci navajali **dobre odnose** s sodelavci, nadrejenimi in strankami. Omenjali so, da jim dobra ekipa, sproščeno vzdušje, občutek povezanosti in medsebojna pomoč zagotavljajo večje zadovoljstvo in zmanjšujejo stres na delovnem mestu. Kot pomemben dejavnik so izpostavili tudi višino plače, povišice in možnost dodatnega zaslužka, saj jim **finančna varnost** omogoča bolj kakovostno življenje in povzroča višjo motivacijo za delo, še posebej ko delo ni posebej zanimivo ali zadovoljivo. Poleg tega mladim zaposlenim veliko pomeni, da je znotraj organizacije **opažen njihov trud**. Pohvale, priznanja in občutek, da je njihovo delo cenjeno, jih motivirajo ter povečujejo njihovo delovno zavzetost. Prav tako povečujejo njihov občutek vrednosti in zadovoljujejo njihove potrebe po odobravanju. Za nekatere je pomembno tudi, da njihovo **delo ni monotono** – cenijo raznolikost nalog, nove izzive in priložnosti za napredovanje, saj imajo potrebo po osebni rasti in se želijo izogniti stagnaciji. Nekateri so kot ključno gonilo na delovnem mestu izpostavili **smiselnost dela**, saj jim občutek, da lahko nekemu pomagajo ali prispevajo k pozitivnim spremembam, pomeni več kot materialne nagrade. Le malo pa jih je omenilo **fleksibilnost** in usklajevanje dela z zasebnim življenjem, kar morda pomeni, da tega ne dojemajo kot ključno težavo ali pa so v tej fazi kariere pripravljeni dati prednost drugim dejavnikom, kot so dobri odnosi, ustrezna plača in priložnosti za razvoj.

V splošnem smo torej ugotovili, da se dejavniki, ki spadajo pod higienike, bolj povezujejo z zadovoljstvom mladih na delovnem mestu, kot dejavniki, ki spadajo pod motivatorje. Tudi pri odgovarjanju na odprto vprašanje o motivaciji na delovnem mestu so udeleženci najpogosteje izpostavljali higienske dejavnike. Slednje se sicer ne sklada s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo (1959, v Sachau, 2007), vendar pa so do podobnih ugotovitev prišle tudi nekatere druge raziskave. Deb (2021) je npr. v svojem preglednem članku ugotovil, da nekateri higienski dejavniki (predvsem nadzor in medosebni odnosi) pomembno napovedujejo zadovoljstvo zaposlenih in je tako predlagal ponovno proučitev Herzbergove dvofaktorske teorije v sodobnem svetu. Naši rezultati torej nakazujejo dejstvo, da mladi na delovnem mestu najprej pričakujejo ustrezne zunanje dejavnike, notranji (z delom povezani) dejavniki pa pridejo do izraza šele, ko je prvim zadovoljeno. To pomeni, da bi morale organizacije svojo pozornost usmeriti tudi v izboljševanje osnovnih delovnih razmer, saj ti igrajo pomembno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva mladih zaposlenih.

Omejitve raziskave

Naša raziskava ima več omejitev, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji in posploševanju rezultatov. Najprej je treba omeniti velikost in sestavo vzorca, saj je bil ta relativno majhen in premalo reprezentativen za celotno populacijo mladih zaposlenih v Sloveniji. To lahko vpliva na zunanjo veljavnost naših ugotovitev in omejuje možnost posploševanja ugotovitev na širšo populacijo. Druga omejitev je povezana z metodo zbiranja podatkov, saj so bili ti pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, ki temelji na samoočeni. To lahko vodi do pristranskosti družbene zaželenosti, kjer udeleženci odgovarjajo na način, za katerega menijo, da je sprejemljiv ali pričakovan, kar lahko izkrivlja resnične rezultate. Tretja omejitev se nanaša na pomanjkanje poglobljene kvalitativne analize, saj smo se osredotočili predvsem na kvantitativne podatke. To lahko pomeni, da nismo zajeli vseh nians in kontekstualnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo mladih na delovnem mestu. Poleg tega nismo upoštevali vpliva makroekonomskih dejavnikov, kot so stopnja brezposelnosti ali gospodarska stabilnost, ki bi lahko pomembno vplivali na percepcijo zadovoljstva in motivacije pri delu. Kot omejitev bi izpostavili tudi homogenost vzorca glede na vrsto zaposlitve. V raziskavi smo vse mlade ne glede na vrsto zaposlitve (študentsko delo, zaposlitev za določen/nedoločen čas, prostovoljstvo) obravnavali kot enotno skupino. To lahko pomeni pomembno pomanjkljivost, saj se motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu verjetno razlikujeta glede na to, ali gre za začasno zaposlitev ali za dolgoročno zaposlitev, kjer so posamezniki morda bolj navezani na organizacijo in njene cilje. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno razlikovati med posameznimi skupinami glede na vrsto zaposlitve ter proučiti, kako to vpliva na motivacijske dejavnike in zadovoljstvo. Poleg tega bi bilo koristno vključiti večji vzorec, kombinirati kvantitativne in kvalitativne metode ter dodatno proučiti specifične kontekstualne razlike med posameznimi skupinami mladih zaposlenih.

Pomembnost raziskave

Raziskovanje motivacije in zadovoljstva mladih na delovnem mestu je ključno za izboljšanje delovnih razmer in ohranjanje mladih talentov v organizacijah. Naša raziskava je pokazala, da so za zadovoljstvo mladih najpomembnejši **politika podjetja in administracija, odnosi z vodjo in samo delo**, medtem ko **delo samo po sebi, plača in varnost** najmočnejše napovedujejo zadovoljstvo. Naša raziskava prispeva k boljšemu razumevanju

potreb mladih zaposlenih in ponuja smernice za oblikovanje delovnih okolij, ki spodbujajo njihovo zadovoljstvo. Nadaljnje raziskave bi lahko proučile vpliv organizacijskih politik v različnih kulturnih okoljih in spremembe motivacijskih dejavnikov skozi kariero.

ZAKLJUČEK

V raziskavi smo ugotovili, da so pomembni dejavniki, povezani z zadovoljstvom mladih na delovnem mestu, politika podjetja in administracija, odnosi z vodjo in delo samo po sebi. Zanimivo in raznoliko delo, pravična in delu primerna plača ter stabilna zaposlitev pa so najpomembnejši napovedniki zadovoljstva na delovnem mestu. Prav tako mladi kot pomembna motivacijska dejavnika izpostavljajo dobre medosebne odnose in fleksibilno delo. Rezultati naše raziskave so uporabni za delodajalce, kadrovske strokovnjake in oblikovalce organizacijskih politik, saj ponujajo konkretne smernice za izboljšanje delovnih razmer, povečanje zadovoljstva mladih zaposlenih ter razvoj strategij za privabljanje, motivacijo in zadrževanje talentov. Poleg tega lahko služijo kot osnova za oblikovanje mentorskih programov in programov usposabljanja, ki spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje in vključevanje mladih v strateško načrtovanje organizacij.

Vodje in kadrovske strokovnjake lahko uporabijo naše ugotovitve za oblikovanje bolj motivacijskega in spodbudnega delovnega okolja. Ena ključnih praks je, da organizacije jasno predstavijo svojo vizijo in vrednote ter zaposlenim omogočajo, da vidijo svoj prispevek k skupnim ciljem. Vodje lahko to podpirajo z ustvarjanjem kulture odprte komunikacije, kjer so ideje zaposlenih cenjene in vključene v strateške odločitve, s čimer vodje krepijo tudi občutek pripadnosti ter spodbujajo dolgoročno motivacijo in zavzetost mladih zaposlenih.

Organizacije lahko prav tako zaposlenim omogočajo delo, ki ustreza njihovim interesom in spodbujajo raznolikost dela. To lahko dosežejo z deljevanjem nalog, ki zaposlenim omogočajo raziskovanje novih področij, izmenjavo vlog v timu ali sodelovanjem pri projektih, ki spodbujajo razvoj novih veščin. Zaposlenim lahko npr. omogočijo izbiro projektov glede na njihove interese ali uvedejo rotacijo vlog znotraj ekipe, kar prispeva k večji dinamičnosti dela in preprečuje rutino.

Pri zaposlovanju je ključnega pomena, da delodajalci že na začetku poudarijo stabilnost delovnega mesta ter transparentno komunicirajo o razmerah

dela in merilih za napredovanje. Jasni dogovori o pričakovanih glede plačila, kriterijih za določitev plače in možnostih za povišice lahko prav tako zmanjšajo negotovost in povečajo zaupanje zaposlenih. Ob začetku delovnega razmerja lahko delodajalec npr. organizira uvodni sestanek, kjer podrobno predstavi plačilni sistem in možnosti napredovanja v organizaciji.

Pomembno je tudi, da se zaposlenim omogoča fleksibilnost, ki podpira ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Delo od doma, prilagodljiv delovni čas ali fleksibilni urniki so konkretne rešitve, ki jih lahko delodajalci ponudijo za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni lahko npr. sami določijo, kdaj bodo opravili določene naloge, če narava dela to omogoča. Z upoštevanjem teh priporočil lahko organizacije ne le povečajo zadovoljstvo mladih zaposlenih, ampak tudi okrepijo njihovo motivacijo, produktivnost in dolgoročno zvestobo. To bo prispevalo k uspešnejšemu delovanju organizacij in boljši delovni klimi.

Reference

- Ahmed, I. in Islam, T. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction: A study of higher educational institutions. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 94–100. <https://doi.org/10.22610/jebis.v3i2.259>
- Ahn, Y. (2022). Mission match and organizational satisfaction: Testing the mediating role of perceived reputation. *Public Personnel Management*, 51(3), 355–379. <https://doi.org/10.1177/00910260221096857>
- Alam, S. M. I. (2021). Herzberg motivation-hygiene fallacy in measuring levels of job satisfaction and dissatisfaction. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*, 2(2), 34–43. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14597.17129>
- Deb, A. (2021). *Does Herzberg's Two factor theory need to be re-examined in contemporary context? A literature review*. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26213.78566>
- Dessel, A. (2024). *Exploring workplace motivation from the lens of generation Z* [doktorska disertacija, Youngstown State University]. OhioLINK. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=ysu1722435472895262
- Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R. in Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzornica*, 17(4), 117–130. <https://doi.org/10.20419/2008.17.264>
- Diminič, L. (2019). *Motivacija na delovnem mestu pri mladih osebah od 15 do 30 let starosti* [Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede]. DKUM. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=73883&lang=slv>
- Güntert, S. T., Wehner, T. in Mieg, H. A. (2022). Volunteer work as a matter of motivation. V S. T. Güntert, T. Wehner in H. A. Mieg, *Organizational, motivational, and cultural contexts of volunteering* (str. 11–18). Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92817-9_2

- Kirchmayer, Z. in Fratričová, J. (2018). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. V: K. S. Soliman (ur.), *31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA 2018) – Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020* (str. 6019–6030). IBIMA.
- Kubátová, J. (2016). Work-related attitudes of Czech generation Z: International comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61–70. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.167>.
- Lavrič, M. in Deželan, T. (ur.). (2021). *Mladina 2020: položaj mladih v Sloveniji*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, Založba Univerze v Ljubljani.
- Makar, A., Strelec, N. in Gorišek, S. (2020). Študentje psihologije in študentsko delo: Opisna analiza in zadovoljstvo z delom. *Eksperimentator*, 4, 21–32.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. McCrindle Research.
- Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M. in Gatti, M. (2018). The digital employee experience: Discovering generation Z. V C. Rossignoli, F. Virili in S. Za (ur.), *Digital technology and organizational change* (str. 241–256). Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20.
- Nurdiansyah, R., Mariam, S., Ameido, M. A. in Ramli, A. H. (2020). Work motivation, job satisfaction, and employee performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 153–162. <https://doi.org/10.25105/ber.v20i2.8006>.
- R Core Team (2023). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Rožman, M., Treven, S. in Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research Journal*, 8(2), 14–25. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377–393. <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>.
- Tan, T. H. in Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94.
- Tietjen, M. A. in Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>

Do prve zaposlitve skozi vrata zaposlitvenih oglasov: kaj pa, če so zaprta?

Analiza prilagojenosti zaposlitvenih oglasov mladim izobraženim iskalcem zaposlitve

Taja Basaj, Anja Bočko in Pina Jakoš

Izvleček: Raziskava se osredotoča na zaposlitvene ovire, s katerimi se spopadajo mladi iskalci zaposlitve, zlasti visoko izobraženi posamezniki brez delovnih izkušenj. Pretekle raziskave kažejo, da mladi iščejo delovna mesta, ki ponujajo mentorstvo, možnost dodatnega izobraževanja, fleksibilnost in možnost napredovanja, kar delodajalci v svojih oglasih redko poudarjajo. Izvedle smo vsebinsko analizo 60 zaposlitvenih oglasov, pri katerih je bila zahtevana VI. ali VII. stopnja izobrazbe, pridobljenih s portala MojeDelo.com. Vsebinsko oglasov smo analizirale s pomočjo 10 kriterijev, pomembnih za mlade iskalce zaposlitve. Rezultati kažejo, da zaposlitveni oglasi redko vključujejo informacije, pomembne za mlade iskalce zaposlitve, kot so mentorstvo, fleksibilno delo in pozitivna organizacijska kultura. Delodajalci pogosto izpostavljajo zahteve po delovnih izkušnjah, kar je za mlade z malo izkušnjami ali brez njih ovira pri prijavi na delovno mesto. Rezultati raziskave nakazujejo potrebo po izboljšanju zaposlitvenih oglasov, da bi učinkoviteje nagovarjali mlade izobražene posameznike. Delodajalcem priporočamo oblikovanje oglasov, ki izpostavljajo mentorstvo, možnost fleksibilnega delovnega časa in možnost napredovanja. Takšne prilagoditve bi lahko povečale zanimanje za razpisana delovna mesta in izboljšale skladnost med pričakovanji kandidatov ter ponudbo delodajalcev.

Ključne besede: zaposlitveni oglasi, delovne izkušnje, generacija Z, mladi izobraženi iskalci zaposlitve, fleksibilen delovni čas, uvajanje, izobraževanje, napredovanje, nagrade, ugodnosti, ubeseditve osebnostnih zahtev

Towards the first employment through the door of job advertisements – but what if that door is closed? Analysis of the suitability of job advertisements for young educated job seekers

Abstract: *This study focuses on employment barriers faced by young job seekers, especially highly educated individuals without work experience. Previous research shows that young people are looking for jobs that offer mentorship, opportunities for additional education, flexibility, and promotion, all of which employers rarely highlight in their job advertisements. We carried out a content analysis of 60 job advertisements obtained from the MojeDelo.com portal, selected based on requirements for a sixth or seventh level of education. The content of the advertisements was analyzed using 10 criteria important to young job seekers. Results show that job advertisements rarely include information important to young job seekers, such as mentorship, flexible work, and a positive organizational culture. In their advertisements, employers often highlight the need for work experience, which is a barrier for young people with little to no experience when applying for jobs. The study highlights the need to improve job advertisements to more effectively target young, educated individuals. Key recommendations for employers include designing job advertisements that highlight mentorship, the possibility of flexible work, and opportunities for promotion. Such adjustments could increase interest in posted job openings and improve alignment between candidate expectations and employer offerings.*

Keywords: *job advertisements, work experience, Generation Z, young educated jobseekers, flexible working hours, orientation, training, promotion, rewards, benefits, formulation of personality requirements*

»Iščemo nekoga, ki je star 22 let in ima 10 let delovnih izkušenj,« se glasi ena izmed internetnih šal na temo mladih in delovnih izkušenj, zahtevanih s strani delodajalcev. Marsikomu, ki išče svojo prvo zaposlitev, pa se ta izjava lahko zdi tudi precej resnična. Mladi, ki zaključujemo študij, vse intenzivneje razmišljamo tudi o tem, kako bomo našli svojo prvo zaposlitev. Pri pregledovanju zaposlitvenih portalov pa pogosto naletimo na oglase za delovna mesta, v katerih delodajalci zahtevajo večletne delovne izkušnje,

ki jih sami še nimamo. Na ta način mnogi oglasi že v osnovi izključujejo mlade, ki prihajajo na trg dela z veliko znanja, a omejenimi izkušnjami. Obenem pa zaposlitveni oglasi pogosto niso prilagojeni pričakovanjem in vrednotam mlade generacije, ki vse bolj ceni prilagodljivost, išče priložnosti za učenje in upa na podporno delovno okolje (Mărginean, 2021). S tem se odpira vprašanje, ali so zaposlitveni oglasi zasnovani tako, da dejansko privabljajo mlade izobražene iskalce zaposlitve ali jih že v izhodišču odvrčajo. V tej raziskavi smo analizirale zaposlitvene oglase, da bi ugotovile, kako dobro nagovarjajo mlade in v kolikšni meri jim zaposlitev glede na njihove omejene delovne izkušnje sploh omogočajo.

Mladi predstavljajo pomemben, a ogrožen del delovne sile

Mladi predstavljajo pomemben delež delovne sile; decembra 2023 so namreč sestavljali 14,4 % vseh delovno aktivnih prebivalcev Slovenije (Svetin, 2024). Hkrati pa so mladi, stari 20–24 let, v letu 2022 zavzemali tudi največji delež delovno aktivnih oseb, ki so se prvič zaposlile na območju Slovenije (Svetin, 2023). Ta podatek sovпада z zaključevanjem izobraževanja, visok delež pa poudarja pomen zagotavljanja zaposlitvenih priložnosti za mlade, ki iščejo svojo prvo zaposlitev.

Statistični podatki kažejo tudi, da so mladi in prvi iskalci zaposlitve bolj izpostavljeni tveganju za brezposelnost. Novembra 2024 je bilo med registriranimi brezposelnimi osebami 21,7 % mladih (starih 15–29 let) in 16,8 % iskalcev prve zaposlitve. Poleg tega je bila oktobra 2024 stopnja brezposelnosti med mladimi za 2,3 odstotne točke višja od skupne stopnje brezposelnosti (Zavod RS za zaposlovanje, 2024). Navedeni podatki poudarjajo potrebo po ukrepih za zmanjšanje brezposelnosti med mladimi in za lažji prehod iz sistema izobraževanja na trg dela.

V letu 2002 je bilo s pomočjo analize zaposlitvenih oglasov ugotovljeno, da je v Sloveniji delovne izkušnje zahtevalo kar 84,8 % pregledanih oglasov, 9,2 % oglasov tega pogoja ni omenjalo, le v 6 % primerov pa izkušnje za prijavo na delovno mesto niso bile potrebne (Mumel in Leber, 2002). Zahteve delodajalcev po delovnih izkušnjah predstavljajo za mlade brez formalnih delovnih izkušenj z njihovega poklicnega področja veliko oviro pri iskanju zaposlitve.

Ob vsem tem se zastavlja vprašanje, kako odprte so delovne organizacije do mladih že na samem začetku njihove karijerne poti, predvsem v fazi iskanja zaposlitve prek zaposlitvenih oglasov. Z analizo oglasov prostih delovnih

mest smo želele dobiti vpogled v to, kaj delodajalci ponujajo bodočim zaposlenim, kaj od njih pričakujejo in kje obstaja potencial za izboljšave, če si želijo v svoje delovne organizacije pridobiti mlade in ambiciozne zaposlene. Naša raziskava predstavlja doprinos k omejenim ugotovitvam s tega področja na območju Slovenije.

Za mlade so pomembne možnosti uvajanja, izobraževanja in napredovanja

Možnost uvajanja na delovno mesto, dodatnega izobraževanja in napredovanja so eni izmed pomembnejših dejavnikov, ki jih imajo mladi iskalci zaposlitve za bistvene pri izbiri delovnega mesta. V preteklosti so različni avtorji ugotavljali, da v Sloveniji delodajalci v zaposlitvenih oglasih le občasno izpostavljajo te možnosti. V letu 2002 je le 14,8 % oglasov omenjalo možnost dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja na delovnem mestu, leta 2016 pa je to možnost v svojih oglasih izpostavilo 21 % delodajalcev (Mumel in Leber, 2002; Turščak, 2016). Kljub temu da se je delež povečal, je še vedno precej nizek.

Ugotovitve iz drugih evropskih držav namreč kažejo, da je ta vidik za mlade pomemben, saj si želijo spodbudnega delovnega okolja, ki jim omogoča strokovni razvoj. V hrvaški raziskavi so mladi izrazili željo po izobraževanju prek mentorstva in pripravništva (Pekica, 2020). Tudi v Romuniji so mladi izpostavili mentorstvo kot enega izmed pomembnih dejavnikov zaposlitve. Skoraj polovica vprašanih je namreč izreden pomen pripisala mentorju, ki pri uvajanju posreduje svoje znanje in izkušnje, še 40 % vprašanih pa je označilo, da je mentor ključnega pomena za zaposlitev (Mărginean, 2021). Ne le da je mentorstvo pomembno, mladi skorajda pričakujejo mentorstvo kot sestavni del uvajanja na novo delovno mesto (Iorgulescu, 2016).

Poleg mentorstva mladi na delovnem mestu cenijo možnosti dodatnega izobraževanja, saj se zavedajo, kako pomembno je vseživljenjsko učenje za nadaljnji karierni uspeh. Kar 94 % vprašanih v romunski raziskavi je namreč ocenilo dodatno izobraževanje kot pomembno ali zelo pomembno (Mărginean, 2021). V nemški raziskavi pa so mladi poudarili še, da mora biti izobraževanje na delovnem mestu vsebinsko smiselno in kakovostno zastavljeno (Feers, 2024).

Možnosti napredovanja so za mlade prav tako bistvenega pomena pri izbiri zaposlitve. Romunska raziskava je pokazala, da kar 87 % mladih najbolj

ceni ravno priložnost za napredovanje v organizaciji (Iorgulescu, 2016). Nasprotno pa slovenska analiza zaposlitvenih oglasov kaže, da je leta 2016 le 12 % oglasov omenjalo možnost napredovanja (Turščak, 2016).

Mladi cenijo fleksibilno delo, nagrade in ugodnosti ter skrb za odnose v kolektivu

V zaposlitvenih oglasih so lahko poleg plače, delovnega okolja in možnosti izobraževanja omenjeni tudi drugi dejavniki motiviranja. V slovenski raziskavi iz leta 2002 so bili ti omenjeni v 13,3 % razpisov, mednje pa so spadali možnost osebnega razvoja, možnost uporabe službenega avta, fleksibilen delovni čas ali možnost dela na domu, udeležba na raznih seminarjih s poklicnega področja doma ali v tujini ipd. (Mumel in Leber, 2002).

Več raziskav je pokazalo, da je za mlade pomembna fleksibilnost delovnega okolja oz. delovnega časa. Kar 60 % mladih v Romuniji je odgovorilo, da si vsaj občasno želijo delati od doma oz. da si želijo kombiniranega dela na lokaciji z delom od doma (Mărginean, 2021). Da se zdi mladim zaposlenim pomembna možnost fleksibilnega dela, so ugotovili tudi v raziskavi latvijske delovne organizacije (Sidorucka in Chesnovicka, 2017). Še več, mladi cenijo fleksibilne oblike dela, saj si želijo prilagajati delo zasebnemu življenju in se zavedajo pomembnosti dobrega ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem ter njegovega vpliva na zadovoljstvo (Feers, 2024; Pekica, 2020). Dogovori o možnosti dela na daljavo lahko pritegnejo in zadržijo talentirane posameznike (Ardi idr., 2024).

Mladi posamezniki že od začetka kariere cenijo denarne nagrade (Mărginean, 2021), nezanemarljive pa so tudi nedenarne nagrade. Praktične nagrade in ugodnosti, ki jih kot zaposleni prejemajo od organizacije, jih motivirajo, jim dajejo občutek, da so delodajalci hvaležni za njihov doprinos in znižujejo njihove življenjske stroške (Haider idr., 2015; Pekica, 2020). Med ugodnostmi, ki jih cenijo mladi, se omenjajo možnosti za rekreacijo (npr. ugodne cene obiskovanja fitnesa), brezplačno parkirišče, brezplačna zdrava prehrana in športni dogodki, manjši del mladih pa omenja tudi jezikovne tečaje, ugodnejše cene kinovstopnic in obiskov velnesa (Sidorucka in Chesnovicka, 2017).

Mladi pomembno vlogo za zadovoljstvo z zaposlitvijo pripisujejo tudi odprti, pozitivni in vključevalni organizacijski kulturi, ki spodbuja timsko delo (Feers, 2024). V romunski raziskavi je kar 74 % udeležencev poročalo,

da zelo cenijo možnost povezovanja s sodelavci, prav tako pa se je za 71 % udeležencev kot pomembno izkazalo sproščeno delovno okolje (Mārginean, 2021). Pomembnost pozitivnega in sodelovalnega delovnega okolja za mlade zaposlene so ugotovili tudi v latvijski delovni organizaciji, ki zaposluje veliko pripadnikov generacije Z (Sidorucka in Chesnovicka, 2017).

Pomembna je tudi oblika zaposlitvenega oglasa

Poleg vsebinskega vidika zaposlitvenih oglasov je pomembno tudi to, kako so ti napisani in kaj vključujejo. Eden izmed vidikov oblikovanja oglasa je tudi ubeseditev osebnostnih zahtev, ki so lahko predstavljene na dispozicijski (npr. »Ste prilagodljivi.«) ali vedenjski način (npr. »Lahko se prilagodite različnim okoliščinam.«). Medtem ko dispozicijski način opisuje osebne zahteve kot inherentne značilnosti posameznika, vedenjski način zahteve predstavi kot ravnanje, ki ga posameznik izvaja (Kočak idr., 2022). Ugotovljeno je bilo, da mlade bolj pritegnejo zaposlitveni oglasi, v katerih so osebne značilnosti zapisane na vedenjski način, ne pa na dispozicijski. Hkrati pa vedenjska oblika zapisa osebnostnih zahtev prispeva k temu, da mladi posamezniki zapisane zahteve zaznajo kot izziv, ki ga je mogoče premagati (in ne grožnjo, ki te ovira), kar prav tako prispeva k dojetanju delovnega mesta kot privlačnejšega (Kočak idr., 2022).

Privlačnost organizacije poveča tudi vključitev informacij o organizaciji in blagovni znamki delodajalca v oglas za delovno mesto. Oglasi, ki vključujejo informacije o organizacijskih vrednotah, kulturi in možnostih za razvoj, privabljajo bolj kakovostne kandidate (Elving idr., 2013). Blagovna znamka delodajalca med drugim vključuje nekatere že omenjene vidike dela oz. delovnega mesta, kot so razvojne priložnosti, možnost napredovanja, ugodnosti (npr. rekreacija), finančne in materialne spodbude ipd. Pomembno pa je tudi, da se v oglasu delovna organizacija sploh predstavi. Kot je bilo ugotovljeno v slovenski analizi zaposlitvenih oglasov iz leta 2002, kar 81,7 % oglasov ni vsebovalo nobene predstavitve delovne organizacije, ki je razpisala prosto delovno mesto (Mumel in Leber, 2002).

Vrednost naše raziskave in raziskovalna vprašanja

Na podlagi ugotovitev preteklih sorodnih raziskav iz Slovenije in Evrope smo oblikovale naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kolikšen delež zaposlitvenih oglasov omenja zahtevane delovne izkušnje in koliko let delovnih izkušenj najpogosteje zahtevajo?
2. S čim delodajalci v zaposlitvenih oglasih najpogosteje privabljajo bodoče zaposlene?
3. Kolikšen delež zaposlitvenih oglasov izpostavlja vidik dobrih odnosov na delovnem mestu?
4. Kolikšen delež zaposlitvenih oglasov osebne zahteve piše v dispozicijski in kolikšen delež v vedenjski obliki?
5. Kolikšen delež zaposlitvenih oglasov vključuje predstavitev delovne organizacije?

S temi vprašanji smo preverjale, ali so zaposlitveni oglasi zasnovani tako, da nagovarjajo mlade iskalce zaposlitve in ali vsebujejo informacije, ki so zanje relevantne. Odločile smo se za pregled oglasov, ki zahtevajo vsaj višješolsko izobrazbo, saj je po podatkih iz leta 2022 približno polovica prebivalcev Slovenije, starih med 20 in 24 leti, vključena v terciarno izobraževanje (Svetin, 2024). Poleg tega nas je zanimalo, kakšne so zaposlitvene možnosti prav za visoko izobražene mlade posameznike, ki vstopajo na trg dela.

Z raziskavo smo želele osvetliti trenutno stanje na področju prilagojenosti zaposlitvenih oglasov za mlade izobražene iskalce zaposlitve v Sloveniji. V ta namen smo izvedle analizo zaposlitvenih oglasov, s katero smo pridobile vpogled v količino oglasov, ki so odprti za zaposlovanje posameznikov brez delovnih izkušenj, pa tudi v načine, na katere delovne organizacije prek oglasov nagovarjajo in privabljajo mlade kadre. Na podlagi ugotovitev naše in preteklih raziskav smo osnovale tudi predloge za oblikovanje zaposlitvenih oglasov in izpostavile informacije, ki jih je dobro navesti, da postane oglas bolj informativen in privlačen za mlade iskalce zaposlitve.

METODA

Postopek vzorčenja

Vzorec zaposlitvenih oglasov smo pridobile na zaposlitvenem portalu MojeDelo.com (MojeDelo.com, b. d.), in sicer z nastavljenim filtrom, ki je prikazal samo oglase, ki zahtevajo VI. ali VII. stopnjo izobrazbe. Portal MojeDelo.com (MojeDelo.com, b. d.) smo izbrale, ker je eden izmed največjih zaposlitvenih portalov v Sloveniji in ponuja širok nabor oglasov za različne poklice in stopnje izobrazbe. Poleg tega omogoča enostavno filtriranje oglasov glede na izbrane kriterije, kar je bilo za našo raziskavo koristno,

saj smo lahko izločile oglase, ki ne ustrezajo želeni stopnji izobrazbe. Pri izboru oglasov smo pazile, da smo v primeru več objavljenih oglasov iz iste delovne organizacije, izbrale le enega, saj so delovne organizacije za različna delovna mesta objavljale enake oglase, nismo pa želele podvajanja enakih zapisov. Na podlagi navedenih kriterijev smo v raziskavo zajele 60 zaposlitvenih oglasov, ki so bili na portalu MojeDelo.com (MojeDelo.com, b. d.) objavljeni med 25. 11. in 17. 12. 2024. Izmed 60 oglasov, ki so bili izbrani v vzorec, jih je devet (15 %) navajalo zahteve po VI. ali VII. stopnji izobrazbe, 26 (43 %) jih je zahtevalo vsaj VI. stopnjo izobrazbe, preostalih 25 (42 %) pa VII. stopnjo izobrazbe.

Postopek zbiranja podatkov

Ko smo imele zbranih 60 zaposlitvenih oglasov, smo na podlagi predhodno pregledane literature oblikovale 10 kriterijev, ki se nanašajo na informacije, pomembne za mlade iskalce zaposlitve. Kriterije smo si avtorice razdelile – vsaka izmed nas je pregledala vse oglase in jih analizirala z vidika dodeljenih kriterijev.

Kriteriji, na podlagi katerih smo pregledovale oglase, so bili:

- **Delovne izkušnje** (npr. vsaj 3 leta)

Ta kriterij je bistven za našo raziskavo, saj so delovne izkušnje pogost pogoj v zaposlitvenih oglasih, ki pomembno vpliva na to, ali bodo kandidati sploh lahko vstopili v selekcijski postopek.

- **Uvajanje** (npr. uvajanje na delovno mesto ob pomoči izkušenega in strokovnega sodelavca)

Kriterij smo vključile, ker mnogo mladih poudarja pomen mentorstva in uvajanja pri odločanju za delo (Iorgulescu, 2016; Mărginean, 2021), saj prek tega prejmejo potrebno znanje in izkušnje, ki jim pomagajo pri vpeljavi v delovni proces.

- **Možnost napredovanja** (npr. možnost napredovanja znotraj podjetja)

Ta kriterij smo vključile, saj naj bi večina mladih cenila priložnosti za karierno napredovanje v organizaciji (Iorgulescu, 2016).

- **Ponudba izobraževanja** (npr. možnost dodatnega strokovnega izobraževanja)

Kot so ugotovili v romunski raziskavi zaznav in pričakovanj mladih ob vstopu na trg dela, se mladim zdi dodatno izobraževanje na delovnem mestu pomembno (Mărginean, 2021), zato smo se odločile vključiti tudi ta kriterij.

- **Fleksibilno delo** (npr. možnost dela od doma in fleksibilen urnik)

Ta kriterij utemeljujemo z ugotovitvami raziskav, ki izpostavljajo, da je za mlade pomembno ravnoesje med delom in zasebnim življenjem, prav tako pa si želijo prilagodljivih oblik dela, ki omogočajo kombinacijo dela na lokaciji in dela od doma (Ardi idr., 2024; Feers, 2024, Pekica, 2020).

- **Denarne nagrade** (npr. nagrajevanje delovne uspešnosti)

Denarne nagrade kažejo na konkurenčnost delovne organizacije in so pogost motivator pri odločitvi za zaposlitev v dani organizaciji (Mărginean, 2021), zato smo vključile tudi ta kriterij.

- **Nedenarne nagrade in druge ugodnosti** (npr. brezplačni fitness in vadbe)

Ugotovljeno je bilo, da organizacije, ki zaposlenim nudijo dodatne ugodnosti (npr. skrb za zdravje, rekreacija), lažje pritegnejo mlade iskalce zaposlitve (Pekica, 2020; Sidorucka in Chesnovicka, 2017), zato je tudi ta kriterij vključen v raziskavo.

- **Poudarjanje odnosov znotraj kolektiva** (npr. formalna in neformalna druženja)

Kriterij se nam je zdelo smiselno vključiti, ker si mladi želijo podporne delovnega okolja, ki spodbuja povezovanje in dobre odnose med zaposlenimi (Feers, 2024; Pekica, 2020).

- **Ubeseditev osebnostnih zahtev**, ki smo jo delile na dispozicijsko (npr. »ste prilagodljivi«) in vedenjsko obliko (npr. »lahko se prilagodite različnim okoliščinam«)

Ta kriterij smo vključile zato, ker na zanimiv način proučuje način sporočanja zahtev, ki so pričakovane od kandidata. Kočak in sodelavci (2022) so ugotovili, da mlade bolj pritegnejo zaposlitveni oglasi, kjer so osebnostne zahteve zapisane v vedenjskem načinu v primerjavi z dispozicijskim načinom, saj spodbuja bolj realistično samopresojo kandidatov in dojemanje zahtev kot izziv.

- **Predstavitev organizacije**

Vključitev kratkega opisa oz. predstavitve organizacije v zaposlitvenem oglasu je pomemben vidik, ki lahko kandidatom pomaga razumeti kulturo in vrednote podjetja, prek katerega lahko presodijo, ali si želijo delati v takšni organizaciji (Elving idr., 2013).

Opis obdelave podatkov

Vseh 60 zaposlitvenih oglasov smo pregledale z vidika vsakega izmed izbranih kriterijev. Za vsak kriterij smo iz oglasov v tabelo Excel izpisale vsebinsko ustrezne navedbe, ki so se skladale z opredelitvijo kriterija. Nato smo iz pogostosti pojavljanja vsebinsko podobnih navedb izračunale odstotne deleže in jih pri nekaterih kriterijih še grafično prikazale, da so lažje predstavljeni.

Pri kriteriju ubeseditve osebnostnih zahtev pa smo pregledovale vse osebnostne lastnosti, ki so bile v oglasih navedene pod točko »Pričakujemo« oz. pod podobno poimenovanim delom oglasa. Med dispozicijsko oblikovane smo po zgledu Kočak in sodelavcev (2022) uvrstile tiste, ki so izražale, *kakšen je nekdo oz. kakšna je njegova narava*, med vedenjsko oblikovane pa tiste, ki so izražale, *kako se lahko nekdo vede*.

REZULTATI IN RAZPRAVA

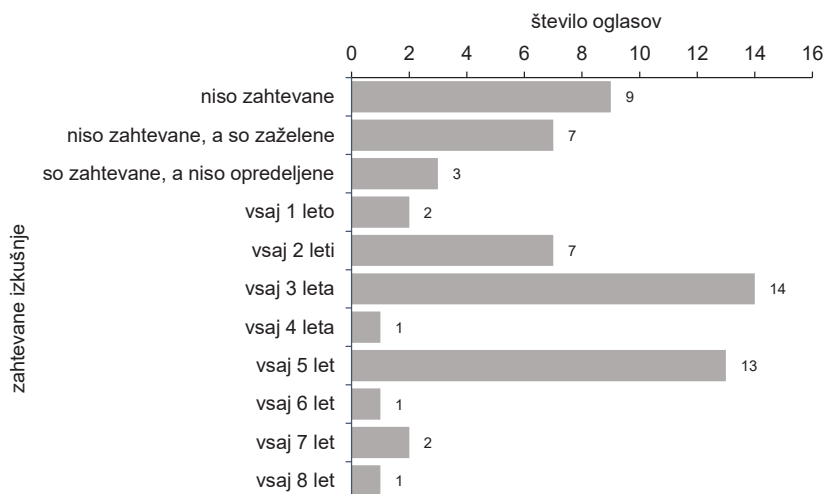
Na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj in postavljenih kriterijev smo pregledale zaposlitvene oglase. Rezultati z razpravo so predstavljeni po posameznih področjih.

Delovne izkušnje

Od 60 pregledanih oglasov za delo jih 44 (73 %) navaja, da so za zasedbo delovnega mesta potrebne delovne izkušnje. Trije izmed teh oglasov zahtevajo predhodne izkušnje, a ne opredeljujejo njihove minimalne količine. Količina delovnih izkušenj v 41 oglasih, kjer so te zahtevane in jasno opredeljene, v povprečju znaša 3,8 leta ($SD = 1,6$). Zahteve po delovnih izkušnjah niso izražene v 16 (27 %) oglasih, pri čemer so v sedmih izmed teh vseeno opredeljene kot »zaželenene«. Zahtevana leta izkušenj v zaposlitvenih oglasih so prikazana na sliki 1.

Slika 1

Zahtevane delovne izkušnje v letih, kot jih navajajo pregledani zaposlitveni oglasi



Delež oglasov za delovna mesta, na katera se mladi neizkušeni iskalci zaposlitve lahko prijavijo in upravičeno upajo na napredovanje v selekcijski postopek, je dokaj nizek. Več kot dve tretjini pregledanih zaposlitvenih oglasov namreč že v začetku iz nabora potencialnih kandidatov izključujeta mlade iskalce zaposlitve, ki še nimajo delovnih izkušenj.

Kot je razvidno iz slike 1, delodajalci najpogosteje zahtevajo tri ali pet let delovnih izkušenj, kar je za mlade diplomante ali magistre nedosegljivo. Tudi pri oglasih, kjer izkušnje niso zahtevane, se še vedno pojavlja izraz »zaželenene«, kar nakazuje implicitna pričakovanja delodajalcev, da so kandidati, ki se prijavljajo na delovna mesta, do neke mere že seznanjeni z delom. Takšne zahteve predstavljajo oviro za mlade iskalce zaposlitve, ki brez priložnosti za pridobivanje prvih izkušenj ne morejo izstopiti iz »začaranega kroga«, v katerem pomanjkanje izkušenj omejuje dostop do priložnosti za njihovo pridobitev. Razumljivo je, da so zahteve po delovnih izkušnjah za nekatera delovna mesta (kot so npr. vodstveni položaji) smiselne in upravičene, vendar bi lahko vsaj tam, kjer izkušnje niso nujne za opravljanje dela, ta pogoj umaknili. Verjetno s postavljanjem zahteve po delovnih izkušnjah delodajalci računajo na zaposlitev kandidata, ki bo lahko nemudoma začel delati ter ne bo potreboval veliko uvajanja in usposabljanja. Vendar pa to predstavlja oviro za mlade iskalce zaposlitve,

ki še nimajo potrebnih izkušenj, zaradi česar niti ne dobijo priložnosti, da bi se izkazali na trgu dela.

Uvajanje na delovno mesto

Skupno je 25 % pregledanih oglasov za zaposlitev ponujalo uvajanje v delo. Devet izmed teh je poleg uvajanja ponujalo mentorski program, preostalih šest oglasov pa je potencialnim kandidatom nudilo samo uvajanje na delovno mesto. Če si delodajalci želijo privabiti mlade zaposlene, ki pripadajo generaciji Z, bi bilo smiselno, da bi organizacije nudile možnost uvajanja na delovno mesto, saj ga pripadniki generacije Z že skoraj pričakujejo (Iorgulescu, 2016). Prav tako pa je v romunski raziskavi skoraj 90 % udeležencev, ki pripadajo generaciji Z, navajalo pomembnost mentorja pri zaposlitvi, saj si želijo na tak način pridobiti novo znanje in izkušnje (Mărginean, 2021), pomembne za hitrejšo prilagoditev delovnemu procesu. Če delovne organizacije uvajanje že nudijo, bi bilo dobro ta podatek navesti tudi v oglasu za prosto delovno mesto. Po drugi strani pa so uvajalni programi in mentorstvo časovno in finančno zahtevni, zaradi česar je verjetno delež organizacij, ki to nudijo, še relativno nizek. Sklepamo, da je to dodaten razlog, zakaj se delodajalci raje odločajo za zaposlitev izkušenih kandidatov, saj ti potrebujejo manj usposabljanja in pomenijo manjši vložek (časovni in finančni) za organizacijo.

Možnost napredovanja

Nadalje nas je zanimalo, ali delodajalci ponujajo možnost napredovanja. Od 60 pregledanih oglasov za zaposlitev jih je 23 % omenjalo možnost napredovanja v smislu plačnega, kariernega ali napredovanja znotraj skupine. V primerjavi s pregledom zaposlitvenih oglasov iz leta 2016, ko je 12 % zaposlitvenih oglasov omenjalo možnosti napredovanja (Turščak, 2016), je v letu 2024 delež oglasov, v katerih je ta možnost navedena, višji. Trend naraščanja zaposlitvenih oglasov, v katerih delodajalci kandidatom obljublajo možnost napredovanja, je skladen z ugotovitvami raziskave, ki nakazuje relativno visoko ozaveščenost delodajalcev o tem, da pripadniki generacije Z pri svojih delodajalcih visoko cenijo možnost napredovanja (Iorgulescu, 2016). Kljub temu pa je delež z omembo možnosti kariernega napredovanja še dokaj nizek. Možnosti za napredovanje znotraj delovne organizacije so odvisne od številnih dejavnikov, kot so velikost podjetja,

organizacijska struktura in razpoložljivost vodstvenih položajev. V manjših podjetjih, kjer so vodilna mesta že zasedena in novih ni na razpolago, npr. karierno napredovanje pogosto ni mogoče. V takih primerih je pomembno, da organizacija ponudi alternativne možnosti za profesionalni razvoj, kot so denimo sodelovanje pri projektih, širjenje odgovornosti ter pridobivanje novega znanja in kompetenc.

Dodatno izobraževanje

Skupno je 72 % pregledanih oglasov ponujalo možnost dodatnega izobraževanja. Organizacije večinoma ponujajo interna izobraževanja, nekatere pa imajo tudi možnost zunanjih izobraževanj, jezikovnih tečajev in dostop do že obstoječih izobraževanj. Dve izmed organizacij omenjata tudi možnost dodatnega izobraževanja v tujini. Kakšna izobraževanja organizacije ponujajo, je seveda odvisno od vrste delovnega mesta in dejavnosti, s katero se ukvarjajo. Delež zaposlitvenih oglasov, v katerih je navedena možnost dodatnega izobraževanja, je v tej raziskavi znatno višji v primerjavi s pregledom zaposlitvenih oglasov iz leta 2002, ko je le 14,8 % oglasov vsebovalo informacije o možnostih dodatnega izobraževanja, in iz leta 2016, ko je takšne informacije vsebovalo 21 % oglasov (Mumel in Leber, 2002; Turščak, 2016). Opazimo lahko pozitiven trend, saj se je delež oglasov, ki omenjajo možnost dodatnega izobraževanja (in verjetno tudi delež delovnih organizacij, ki dodatno izobraževanje nudijo), skozi leta precej zvišal, kar je zelo spodbuden podatek.

Visok delež delodajalcev, ki nudijo dodatno izobraževanje, je skladen tudi z določili iz zakona o delovnih razmerjih, kjer je navedeno, da ima delavec »pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa«, delodajalec pa »je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa, zakon ali kolektivna pogodba« (Zakon o delovnih razmerjih, 2013, čl. 170). Porast ponudbe izobraževanj v organizacijah pa je lahko povezan tudi z večjo potrebo po specializiranih znanjih in njihovem nadgrajevanju v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Najverjetneje svoj delež prispeva tudi zavedanje o pomembnosti profesionalnega razvoja na delovnem mestu.

Fleksibilno delo

Pri pregledovanju oglasov smo bile pozorne tudi na to, ali je omenjeno, da organizacija zaposlenim nudi možnost fleksibilnega dela, ki zajema delovni čas (npr. gibljiv urnik) in način izvedbe dela (npr. možnost dela od doma). Izmed 60 pregledanih oglasov za zaposlitev jih je 22 % ponujalo fleksibilen delovni čas. Pet oglasov je navajalo samo možnost gibljivega prihoda in odhoda z dela, preostalih osem pa je omenjalo tudi možnost dela od doma. Seveda je možnost fleksibilnega dela odvisna tudi od same narave delovnega mesta, zato nam podatek o deležu oglasov s tem kriterijem ne pove veliko, če ne preverimo, kakšna so ta delovna mesta in ali njihova narava dela sploh omogoča fleksibilen delovni čas in/ali lokacijo dela. Za delovna mesta, ki to možnost nudijo, pa je vsekakor priporočljivo, da je to navedeno tudi v zaposlitvenem oglasu, saj možnost fleksibilnega dela lahko pritegne in zadrži talentirane zaposlene (Ardi idr., 2024). Po drugi strani vpeljava fleksibilnega dela v organizacijo zahteva skrben premislek glede izvedbe in posledic, ki jih to prinaša, kar lahko vpliva na to, da se nekatere organizacije za uvedbo tovrstnega načina dela ne odločijo. V veliki meri je možnost fleksibilnega dela namreč odvisna od narave dela, ki ga delovna organizacija opravlja, in od vrste nalog, ki jih izvajajo zaposleni. Če potrebe in kapacitete organizacije niso skladne z uvedbo fleksibilnega dela, je povsem smiselno, da je za učinkovito opravljanje dela zahtevana prisotnost na lokaciji organizacije.

Denarne nagrade

Denarne nagrade, kot so bonusi za uspešnost, možnost stimulatивne denarne nagrade, nagrade za dobro opravljeno delo, mesečne nagrade in letna stimulacija, so še eden izmed načinov, kako organizacije lahko privabljajo kandidate za zaposlitev oz. bodoče zaposlene. Ta vidik je omenjalo skupno 35 % pregledanih zaposlitvenih oglasov. Glede na mnenja pripadnikov generacije Z, ki izpostavljajo privlačnost denarnih nagrad že od samega začetka kariere, bi delodajalci lahko tudi z izpostavljanjem te ugodnosti v zaposlitvenih oglasih v večji meri privabljali mlade zaposlene (Mărginean, 2021). Če pa si denimo delovna organizacije na dolgi rok ne more privoščiti denarnega nagrajevanja zaposlenih, je pomembno, da jih nagrajuje in motivira na drugačne načine. To lahko stori recimo s pohvalami in priznanji za opravljeno za delo ter z oblikami nedenarnih nagrad. Ključno je, da nagrajevanje temelji na pravičnosti in da so kriteriji jasno določeni ter transparentno predstavljeni vsem zaposlenim v organizaciji.

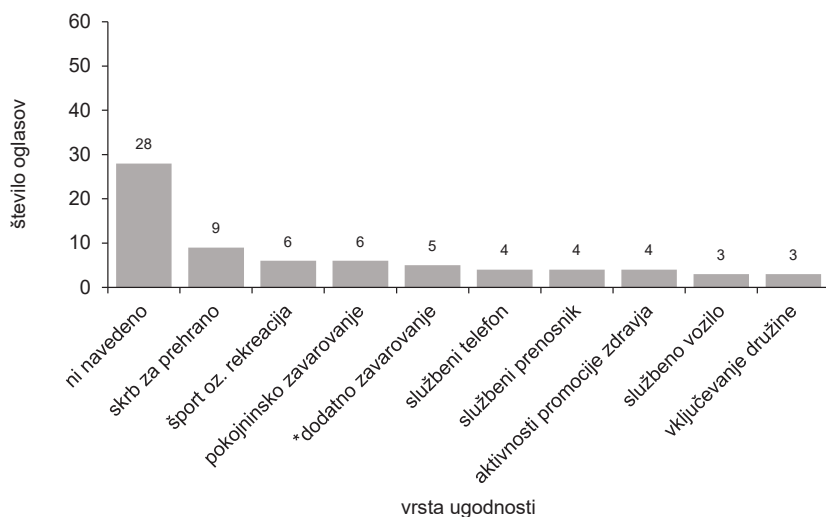
Nedenarne nagrade in druge ugodnosti

Zanimalo nas je tudi, kako delodajalci v zaposlitvenih oglasih predstavljajo vidik nenenarnih nagrad in ugodnosti, katerih so deležni zaposleni, v katerega smo vključile omembe materialnih ugodnosti, možnosti za šport in rekreacijo, skrb za (zdravo) prehrano zaposlenih, dodatno pokojninsko in zdravstveno (specialistično) zavarovanje, vključevanje družine v dogodke delovne organizacije in podobne ugodnosti, do katerih so upravičeni zaposleni. Rezultati so razvidni s slike 2.

Kljub temu da je ta vidik pri mladih eden izmed pomembnih motivatorjev za željo po zaposlitvi v delovni organizaciji (Pekica, 2020, Sidorucka in Chesnovicka, 2017), 47 % zaposlitvenih oglasov ne navaja nenenarnih nagrad ali ugodnosti. V oglasih, kjer pa je ta vidik zaposlitve izpostavljen, je najpogostejše omenjena skrb za prehrano, ki ji sledijo možnosti za šport oz. rekreacijo, kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje, dodatno zdravstveno zavarovanje (npr. specialistično), v manjših deležih pa so prisotne omembe materialnih ugodnosti, kot so službeni telefon, avto in prenosnik.

Slika 2

Vrste ugodnosti, ki jih navajajo pregledani zaposlitveni oglasi



Opomba. * dodatno zavarovanje v obliki dodatnega zdravstvenega oz. specialističnega zavarovanja

Vidik dodatnih ugodnosti oz. načinov nagrajevanja zaposlenih v delovni organizaciji ni najpomembnejši pri odločanju za zaposlitev pri mladih iskalcih zaposlitve, kljub temu pa ga je vredno upoštevati. Raziskave, kot so denimo študije avtorjev Pekica (2020) ter Sidorucka in Chesnovicka (2017), so izpostavile, da mladi pri izbiri delodajalca upoštevajo tudi praktične ugodnosti, ki jih ponuja delodajalec, kot so dodatna zavarovanja, možnost zdrave prehrane, športnega udejstvovanja, brezplačno parkirišče, ugodnejše cene za sprostitvene aktivnosti ipd. Če delovna organizacija nudi takšne in podobne ugodnosti, ki zaposlenim potencialno znižujejo življenjske stroške (Haider idr., 2015), je smiselno, da jih navede tudi v zaposlitvenem oglasu. Na ta način lahko poudari svoje vlaganje v skrb za zaposlene ter prepoznavanje vrednot zdravega in uravnoveženega življenjskega sloga, ki so pogosto pomembne za mlade iskalce zaposlitve. Poleg tega pa lahko z nadenarnimi nagradami, ki bodo spodbujale zaposlene in potencialno povečale zadovoljstvo na delovnem mestu, organizacije pridobijo konkurenčno prednost pri privabljanju mladih.

Odnosi znotraj kolektiva

Glede na to, da mladi iskalci zaposlitve pri odločanju za službo upoštevajo tudi kakovost odnosov na delovnem mestu, smo analizirale, koliko oglasov poudarja ta vidik. V kriterij smo vključile navedbe, kot so *prijeten in povezan kolektiv, sproščeno in spodbudno delovno okolje, sodelovanje med zaposlenimi* ter *možnosti formalnega ali neformalnega druženja*, ki nakazujejo, da delodajalci dajejo poudarek tudi na medosebne odnose na delovnem mestu. Ugotovile smo, da približno dve tretjini pregledanih oglasov tega vidika ne izpostavljata. V preostalih oglasih pa se najpogosteje omenja podporno in sodelovalno okolje (13 %), nato možnost družabnih dogodkov oz. druženj (10 %), najmanjkrat pa pozitivna klima (5 %).

V preteklih raziskavah je bilo ugotovljeno, da si mladi želijo dela v delovni organizaciji, v kateri vlada pozitivna, odprta kultura (Feers, 2024), kjer si prizadevajo za dobre sodelovalne odnose v kolektivu in kjer se bodo lahko počutili sproščeno (Mărginean, 2021; Sidorucka in Chesnovicka, 2017). Glede na pregledane oglase je razvidno, da je odnosni vidik še precej zastavljen oz. vsaj ni direktno izpostavljen. Zavedati se je treba, da so v delovnem okolju zaradi narave in strukturiranosti dela odnosi večinoma formalni, zaradi česar je lahko odnosni vidik potisnjen na stran. Znano je, da dobri odnosi med sodelavci, sproščeno vzdušje in spodbudno ter sodelovalno okolje pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, s čimer se več

tudi njihova pripadnost in produktivnost. Zato je priporočljivo, da se prizadevanje za kakovostne odnose znotraj organizacije izpostavi tudi v oglasih za zaposlitev, kjer se v prvi vrsti nagovarjajo potencialni kandidati, ki bodo z zaposlitvijo postali del obstoječega kolektiva.

Ubeseditev osebnostnih zahtev

Glede na ugotovitve Kočak in sodelavcev (2022) so mladi bolj naklonjeni zaposlitvenim oglasom, v katerih so osebnostne zahteve zapisane v vedenjski obliki, saj jih v tem primeru zaznavajo kot izziv, poleg tega pa ta oblika zapisa zmanjša verjetnost, da se kandidati zaradi občutka neposedovanja nekaterih lastnosti ne bi prijavili na razpis. Zanimalo nas je, v kateri obliki so najpogostejše zapisane osebnostne zahteve v slovenskih zaposlitvenih oglasih na portalu MojeDelo.com (MojeDelo.com, b. d.). Med dispozicijsko oblikovane osebnostne zahteve smo uvrstile zapise, kot so: *ste komunikativni, prijazni in pozitivno naravnani, organizacijske, vodstvene in pogajalske sposobnosti, sposobnost timskega dela, samostojnost, motiviranost, fleksibilnost, odgovornost, zanesljivost in smisel za delo z ljudmi*. Primeri vedenjske oblike osebnostnih zahtev pa so: *odgovoren pristop do dela, postavlja jasne cilje in jih učinkovito zasleduje, deluje proaktivno, samoiniciativno, odzivno in marljivo, zanesljivo in odgovorno opravljanje nalog na delovnem mestu*. Izmed 60 pregledanih oglasov jih pet ni navajalo nobenih osebnostnih zahtev. Izmed preostalih 55 oglasov, ki so navajali osebnostne kriterije, ki jih pričakujejo od kandidatov, so imeli vsi oglasi vsaj en kriterij oblikovan na dispozicijski način. Vedenjsko obliko osebnostnih zahtev je vsaj enkrat uporabilo 35 % oglasov. V vseh 55 oglasih pa smo zabeležile 375 osebnostnih zahtev, od tega je bilo le 29 (8 %) osebnostnih zahtev v vedenjski obliki, velika večina osebnostnih zahtev (92 %) pa je bila zapisana v dispozicijski obliki.

V pregledanih zaposlitvenih oglasih torej prevladuje dispozicijska oblika zapisa osebnostnih zahtev, saj v večini primerov delodajalci zgolj naštevajo lastnosti, ki jih pričakujejo od kandidatov. Na ta način lahko implicitno sporočajo, da naj bi te lastnosti (že) bile del kandidatove osebnosti, v nasprotju z vedenjsko obliko, kjer se od kandidatov pričakuje le, da se na določen način vedejo, kar lahko kandidati doživljajo kot uresničljivejše (Kočak idr., 2022). Vseeno pa je treba izpostaviti, da je dispozicijska oblika pisanja osebnostnih zahtev verjetno bolj »standarden« način pisanja oglasov, ki je hkrati tudi prostorsko varčnejši, saj je treba uporabiti manj besed v primerjavi z vedenjsko obliko, kjer so za opis pričakovanega vedenja potrebni

dodatni glagoli. Poleg tega je način pisanja lahko tudi jezikovno pogojen. Težavo pa predstavlja tudi subjektivnost kategoriziranja ubeseditev osebnostnih zahtev, saj je ta vsaj pri nekaterih zapisih odvisna od tega, kako posameznik te zapise razume.

Zaradi pomanjkanja drugih raziskav na tem področju žal ne moremo priti do nobenih konkretnih sklepov, bi bilo pa zanimivo izvesti podobno raziskavo o zaznavanju obeh oblik zapisa tudi v Sloveniji. Kljub temu je zanimivo videti, na kakšen način delodajalci v zaposlitvenih oglasih najpogosteje navajajo osebnostne kriterije.

Predstavitev delovne organizacije

Končno nas je zanimalo še, kolikšen delež oglasov vključuje predstavitev organizacije, ki je razpisala prosto delovno mesto. Kot opis oz. predstavitev organizacije smo štele vse, kar je vsaj na kratko predstavilo organizacijo, četudi je bil to le en stavek, ki da iskalcu zaposlitve vedeti, s čim se organizacija sploh ukvarja. Takih oglasov je bilo nekaj več kot polovica, medtem ko 45 % vseh pregledanih oglasov predstavitve organizacije ni vključevalo. Eden izmed slednjih je imel sicer navedeno povezavo do spletne strani delovne organizacije.

V primerjavi s slovensko raziskavo iz leta 2002 je delež oglasov, ki vsebujejo predstavitev organizacije, višji za 36,7 odstotne točke, kar je gotovo spodbuden podatek. Kljub temu pa bi bilo zaželeno, da bi vse organizacije v zaposlitvenih oglasih napisale tudi kaj o sebi, saj to poveča privlačnost organizacije in privablja bolj kakovostne kandidate (Elving idr., 2013). Poleg tega gre za razmeroma preprosto spremembo, ki ne zahteva posebnih časovnih ali finančnih vložkov, a kljub temu bistveno izboljša zaposlitveni oglas. Z vključitvijo kratke predstavitve organizacije v oglas za delovno mesto lahko organizacije naredijo prvi korak pri navezovanju stika s kandidati, ki jo bodo na ta način hitreje prepoznali, se poistovetili z njenimi vrednotami in/ali se želeli v njej zaposliti.

POVZETEK UGOTOVITEV IN OVREDNOTENJE RAZISKAVE

Z našo raziskavo smo pridobile vpogled v vsebinske in oblikovne vidike zaposlitvenih oglasov v Sloveniji, pri čemer smo se posebej osredotočile na njihovo prilagojenost mladim izobraženim iskalcem zaposlitve brez

delovnih izkušenj. V raziskovalnem procesu smo dobile tudi odgovore na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja. Pregled 60 oglasov je pokazal, da kar 73 % od njih vključuje zahtevo po delovnih izkušnjah, največkrat od tri do pet let. Najpogostejše navedbe v zaposlitvenih oglasih, s katerimi želijo delodajalci privabiti zaposlene, so možnosti dodatnega izobraževanja in denarnih nagrad, manj pogosto pa omenjajo tudi nedenarne in druge ugodnosti, možnosti fleksibilnega dela, napredovanja in uvajanja na delovno mesto. V približno 27 % pregledanih zaposlitvenih oglasov lahko opazimo navedbe, ki se nanašajo na skrb za dobre odnose na delovnem mestu, kar vključuje neformalna ali formalna druženja med sodelavci, podporno in sproščeno delovno okolje ter pozitivno klimo v organizaciji. Vsi pregledani oglasi so imeli vsaj eno osebnostno zahtevo zapisano v dispozicijski obliki, medtem ko je vedenjsko obliko vsaj za eno osebnostno zahtevo uporabilo 35 % oglasov. Približno 55 % pregledanih oglasov je vključevalo opis organizacije, pri čemer so se nekatere organizacije predstavile zgolj v enem stavku.

Rezultati kažejo, da je v slovenskih zaposlitvenih oglasih še vedno precej poudarjena zahteva po delovnih izkušnjah. Za delovna mesta, ki prinašajo večjo odgovornost in zahtevajo posebno specializirano znanje, je to utemeljeno, vendar pa zahteve po izkušnjah niso relevantne za vse pregledane oglase. Na ta način so iz nabora potencialnih kandidatov že v začetku izvzeti iskalci zaposlitve brez delovnih izkušenj, čeprav bi se morda hitro priučili potrebnih spretnosti in veščin ter se uvedli v delovni proces. Poleg tega se tu zastavlja tudi vprašanje, kako je z delovnimi izkušnjami iz študentskega dela in prakse. Se te upoštevajo ali ne? V pregledanih oglasih nismo nikjer zasledile, da bi delodajalci to posebej omenjali, pa vendar menimo, da gre za pomemben vidik pri zaposlovanju mladih. Študentsko delo je namreč lahko dragocen vir izkušenj, četudi ga študent ne opravlja nujno na svojem poklicnem področju. Pomembno vlogo pri zmanjševanju razkoraka med izkušnjami in znanjem, pridobljenem s študentskim delom, ter kompetencami, ki jih zahteva delovno mesto, pa imata tudi uvajanje in mentorstvo na delovnem mestu. Na ta način lahko delovne organizacije namreč posamezniku olajšajo vključitev v novo delovno okolje in omogočijo začetno priučitev potrebnega znanja. Kot smo ugotovile, je ta vidik v oglasih le malokrat izpostavljen. Tudi poudarek na odnosnih vidikih znotraj organizacije je prisoten zgolj pri nizkem deležu zaposlitvenih oglasov, čeprav so pretekle raziskave (Feers, 2024; Sidorucka in Chesnovicka, 2017) ugotavljale, da je pri mladih iskalcih zaposlitve to

lahko eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev za delo v organizaciji in tudi na samo zadovoljstvo na delovnem mestu. Pozitivni trendi pa se kažejo v količini oglasov, v katerih organizacije kandidatom ponujajo dodatno izobraževanje, možnosti fleksibilnega dela in denarnih ter nedenarnih nagrad oz. ugodnosti, kar se sklada z željami in vrednotami pripadnikov mladih generacij, ki se prvič zaposlujejo.

Izvedena raziskava sicer nudi vpogled v stanje na področju zaposlitvenih oglasov v Sloveniji, kljub temu pa se je treba zavedati njenih omejitev. Ena izmed glavnih omejitev naše raziskave je omejen vzorec pregledanih oglasov. V raziskavo smo vključile oglase z zgolj enega zaposlitvenega portala, in sicer portala MojeDelo.com (MojeDelo.com, b. d.). Ustreznejše in bolj celostno bi bilo, če bi oglase pridobile še z drugih zaposlitvenih portalov, kot je denimo Zavod RS za zaposlovanje (Zavod RS za zaposlovanje, b. d.). Prav tako je bil naš vzorec majhen, saj je štel zgolj 60 zaposlitvenih oglasov, ter časovno omejen, saj smo analizirale le »trenutno aktualne« oglase, ki so bili objavljeni v dokaj ozkem časovnem obdobju. Zaradi tega naše ugotovitve omogočajo vpogled v stanje, kakršno je bilo v tem krajšem časovnem obdobju, ne moremo pa sklepati o dolgoročnih trendih. Omejitev predstavlja tudi postavljen kriterij visoke izobrazbe, ki je povezan z vključitvijo višjega deleža zahtevnejših ali vodstvenih delovnih mest, ki primarno niso namenjena mladim oz. neizkušnim iskalcem zaposlitve (npr. direktor, menedžer). Za takšna delovna mesta se lahko utemeljeno zahteva visoka izobrazba in več let delovnih izkušenj. Poleg tega pa se pri analizi zaposlitvenih oglasov nismo osredotočale na dejavnike, kot so velikost organizacije, javni ali zasebni sektor ter tudi področje oz. panoga dela, kar bi verjetno vplivalo na rezultate.

Raziskovanje te tematike je pomembno za osvetlitev problematike nedostopnosti delovnih mest za izobražene, a še neizkušene mlade iskalce zaposlitve. Rezultati te raziskave so lahko pomembni za tiste, ki ustvarjajo oglase za zaposlitev, saj nudijo vpogled v to, kaj izobražene mlade iskalce zaposlitve privablja, da se odločijo za zaposlitev. Raziskava ponuja podlago za razmislek o možnih izboljšavah zaposlitvenih oglasov v smislu tega, kaj lahko delodajalci v zaposlitvene oglase še vključijo (kar seveda v organizacijah tudi udejanjajo), da bodo lažje nagovorili in morda pritegnili talentirane mlade. Za delovne organizacije je privabljanje mladih izobraženih iskalcev zaposlitve lahko ključnega pomena, saj lahko ti v delovno okolje prinesejo nove ideje, inovativnost in sodobno znanje (Half, 2015, v Iorgolescu, 2016). Pogosto jih zaznamujejo digitalna pismenost, znanje tujih jezikov in

pripravljenost za učenje, kar so lastnosti, ki lahko prispevajo k dolgoročnemu uspehu organizacije (William, 2016, v Mărginean, 2021).

Med raziskavo in ob pisanju zaključkov smo naleteli na ideje, ki bi jih lahko v nadaljnjih raziskavah še proučevali. Predlagamo, da prihodnje raziskave zaposlitvene oglase analizirajo prek več zaposlitvenih portalov brez vnaprej postavljenega kriterija za stopnjo izobrazbe. Prav tako bi lahko analizo izvedli tako, da bi zaposlitvene oglase razdelali na najmanjša možna sporočila in nato z utemeljeno teorijo preverjali, katere kategorije se največkrat pojavljajo v zaposlitvenih oglasih. Smiselna se nam zdi tudi analiza zaposlitvenih oglasov glede na panogo dela in sektor delovanja (javni ali zasebni). Prav tako bi lahko pri iskalcih zaposlitve preverjali njihovo mnenje glede zaposlitvenih oglasov in njihovih zahtev, vključno s tem, kakšna ubeseditiv zahtev (dispozicijska ali vedenjska) je uporabljena v oglasu. Zanimivo pa bi bilo raziskovati tudi vidik upoštevanja delovnih izkušenj iz študentskega dela in prakse.

ZAKLJUČEK

Naša raziskava nudi vpogled v nekatere vsebinske in oblikovne vidike zaposlitvenih oglasov na slovenskem območju, pri čemer smo se posebej osredotočile na mlade neizkušene iskalce zaposlitve, njihove želje in potrebe. Naše ugotovitve razkrivajo pomemben razkorak med pričakovanji mladih in trenutnimi praksami na trgu dela, kot so razvidne iz zaposlitvenih oglasov. Pomembno je, da organizacije, kjer je to mogoče, omogočajo zaposlitev tudi mladim izobraženim, a še neizkušenim iskalcem zaposlitve. Poleg tega obstaja še veliko prostora za izboljšave pri privabljanju talentov. Z vidika zaposlitvenih oglasov to pomeni predvsem večji poudarek na jasni predstavitvi vrednot, razvojnih priložnosti, fleksibilnosti dela in drugih ugodnosti za zaposlene oz. nadgrajevanje takšnih praks v organizacijah, ki jih še ne ponujajo in kjer so glede na naravo dela sploh mogoče.

Za konec podajamo še nekaj napotkov, ki lahko pomagajo delodajalcem, kadrovikom oz. drugim pri pisanju čim privlačnejšega zaposlitvenega oglasa, ki bo privabil ambiciozne mlade iskalce zaposlitve:

- V zaposlitvenem oglasu je poleg osnovnih informacij, ki predstavijo ključne značilnosti delovnega mesta, zelo priporočljivo **navesti, kaj delodajalec ponuja** kandidatom oz. bodočim zaposlenim. Če delovna organizacija svojim zaposlenim nudi možnost uvajanja, napredovanja,

dodatnega izobraževanja, fleksibilnega dela, jih nagrajuje denarno ali nedenarno ter nudi dodatne ugodnosti, je to dobro vključiti tudi v oglas, saj s tem kandidatom sporoča svoje vrednote in oglas naredi privlačnejši.

- Pomembno je, da **se organizacija v zaposlitvenem oglasu tudi predstavi**. To lahko vključuje kratek opis organizacije in njenega dela kot tudi vidik organizacijske klime in odnosov v kolektivu. Vsebina oglasa pa mora biti skladna z dejansko kulturo in identiteto organizacije, saj lahko neskladja med obljubami in resničnim stanjem škodujejo ugledu delodajalca.
- Dobro je tudi, če so zahtevane oz. pričakovane **osebnostne lastnosti kandidatov napisane na način vedenja, na katerega lahko kandidat vpliva** in se pri tem tudi izboljšuje (npr. »delo opravljate natančno«), v manjši meri pa na način, ki implicitno izraža, da so lastnosti del kandidatove osebnosti, na katero nima veliko vpliva (npr. »ste natančni«).

Reference

- Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P. in Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3), članek 2998. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.2998>
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K. in Schoonderbeek, J.-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355–373. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>
- Feers, J. (2024). *Job satisfaction and the workplace expectations of young professionals* [diplomsko delo]. Rhine-Waal University of Applied Sciences. https://opus4.kobv.de/opus4-rhein-waal/files/2030/Feers_BachelorThesis.pdf
- Haider, M., Aamir, A., Hamid, A. A. in Hashim, M. (2015). A literature analysis on the importance of non-financial rewards for employees' job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), 341–354.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54.
- Koçak, A., Rooman, C., Duyck, W. in Deros, E. (2022). Mind the ad: How personality requirements affect older and younger job seekers' job attraction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(3), 718–737. <https://doi.org/10.1111/joop.12396>
- Mărginean, A. E. (2021). Gen Z perceptions and expectations upon entering the workforce. *European Review of Applied Sociology*, 14(22), 20–30. <https://doi.org/10.1515/eras-2021-0003>
- MojeDelo.com* (b. d.). <https://www.mojedelo.com/>

- Mumel, D. in Leber, S. (2002). Oglas za delovno mesto – pomemben, a zanemarjen instrument komuniciranja. *Teorija in praksa*, 39(5), 786–803.
- Pekica, G. (2020). *Expectations of Generation Z when entering the job market in Croatia* [magistrsko delo, Rochester Institute of Technology]. Rochester Institute of Technology digital institutional repository. <https://repository.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11749&context=theses>
- Svetin, I. (2023). *Mednarodni dan mladih*. Statistični urad RS. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/11262>
- Svetin, I. (2024). *12. avgust, mednarodni dan mladih*. Statistični urad RS. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12997>
- Sidorucka, I. in Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of Generation Z staff. *Proceedings of the CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, 5, 807–813. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Turščak, K. (2016). *Analiza oglasov prostih delovnih mest* [diplomsko delo]. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) (2013). *Uradni list RS*, št. 21/13. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>
- Zavod RS za zaposlovanje (b. d.). *Iskalci zaposlitve*. <https://www.ess.gov.si/iskalci-zaposlitve/iskanje-zaposlitve/iskanje-dela/#/>
- Zavod RS za zaposlovanje (2024, december). *Trg dela v številkah*. <https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/#>

S trebuchom za kruhom: želja in motivi mladih Slovencev za iskanje zaposlitve v tujini

Laura Fatur, Gaja Osojnik Medvešček in Ana Pušnik

Izvleček: Delovno migracijo definiramo kot preselitev v tujo državo z namenom zaposlitve ali opravljanja dejavnosti, ki prinašajo dobiček. Študija raziskuje željo mladih Slovencev po iskanju zaposlitve v tujini, lastnosti in motive posameznikov, ki so o tem že razmišljali, in razloge, zakaj bi se zaposlili na domačem trgu. V študiji je sodelovalo 474 udeležencev, starih med 18 in 30 leti. Več kot polovico udeležencev predstavljajo ženske, večina pa jih je označila, da imajo status študenta ali dijaka. Podatki so bili obdelani tako kvantitativno s pomočjo logistične regresije in opisnih statistik kot tudi kvalitativno s kodiranjem v ustrezne kategorije. Rezultati kažejo, da je 71,1 % udeležencev že razmišljalo o zaposlitvi v tujini, pri čemer za te velja vsaj ena od naslednjih lastnosti: so zaposleni, živijo bližje državnii meji, so samski, imajo lastne izkušnje z delom v tujini ali pa imajo starše oz. skrbnike ali prijatelje s temi izkušnjami. Mladi najpogosteje razmišljajo o delu v tujini zaradi finančnih spodbud in kariernih priložnosti, medtem ko so družinske in socialne vezi, kulturna domačnost ter poznavanje jezika najmočnejši dejavniki, ki jih odvrčajo od odhoda. Študija izpostavlja problematiko izseljevanja mladih za slovenski trg dela in predlaga nekatere ukrepe, kot je uvedba programa mentorstva, s katerimi bi lahko spodbujali zadrževanje perspektivnih mladih v domovini.

Ključne besede: mladi, zaposlitev, tujina, želja, motivi, neoklasična teorija, teorija omrežij, migracijska kultura

Looking for greener pastures: Young Slovenians' desire and motives to seek employment abroad

Abstract: *Work migration is defined as relocation to a foreign country with the aim of employment or engaging in profit-generating activities. The present study explores the desire of young Slovenians to find a job abroad, the characteristics and motives of individuals who have already thought about it, and the reasons why they would enter the labour market in their home country. 474 participants, aged between 18 and 30, were included in the study, with the majority indicating they were students or pupils. More than half of the sample consisted of women. The data was processed both quantitatively using logistic regression and descriptive statistics, and qualitatively by coding into appropriate categories. The results show that 71.1% of the participants had already considered working abroad, and that these individuals were characterised by at least one of the following: being employed, living closer to a national border, being single, having their own experience of working abroad, or having parents/guardians or friends with this experience. Young people are most likely to consider working abroad because of financial incentives and career opportunities, while family and social ties, cultural familiarity and language proficiency act as the strongest deterrents to leaving. The study addresses the issue of youth emigration and its impact on the Slovenian labour market, and suggests some measures, such as the introduction of a mentoring programme, which could encourage the retention of promising young people in their home country.*

Key words: *young people, employment, abroad, desire, motives, neoclassical theory, network theory, migration culture*

V zadnjih letih so migracije postale eno ključnih družbenih in ekonomskih vprašanj. Leta 2022 je OECD¹ zabeležil rekordnih 6,1 milijona novih stalnih migracij v svoje države (OECD, 2023). Pomemben delež teh migracij predstavljajo delovne migracije, ki vključujejo preselitev v tujino zaradi zaposlitve ali opravljanja dejavnosti, ki prinaša dobiček, kot je npr. podjetništvo (Oso idr., 2022). Tudi Slovenci odhajamo »s trehuhom za kruhom« – v letu 2020 se je odselilo skoraj 6000 slovenskih državljanov, večinoma v Avstrijo, Nemčijo, Hrvaško in Švico (Razpotnik, 2021). Za slovenski prostor pa obstajajo nekatere pomembne omejitve v podatkih o

¹ Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) je forum, v katerem vlade 37 demokratičnih držav s tržnim gospodarstvom sodelujejo pri oblikovanju političnih standardov za spodbujanje trajnostne gospodarske rasti (U.S. Department of State, b. d.).

delovnih migracijah v tujino, zlasti glede tega, kolikšen delež teh migrantov se je preselil zaradi dela, kakšni so njihovi motivi za iskanje zaposlitve v tujini in katere demografske značilnosti zaznamujejo te posameznike. S študijo, ki jo bomo izvedle na slovenskem vzorcu, želimo odgovoriti na vprašanja o želji in motivih za iskanje zaposlitve v tujini in zapolniti vrzel v podatkih.

Teorije migriranja: od iskanja boljših priložnosti do vpliva socialnih omrežij

Ena izmed osrednjih teorij, ki razlaga motive v ozadju migracij, je neoklasična teorija. Ta predpostavlja, da posamezniki pri odločitvi o migraciji upoštevajo razlike v dohodkih in stroških bivanja med izvirno in ciljno državo. Za selitev se bodo odločili, če menijo, da jim ciljna država ponuja več ekonomskih priložnosti kot izvirna (Czaika in Reinprecht, 2022).

Predpostavke te teorije dopolnjuje teorija omrežij (Boyd, 1989), ki razlaga, da socialna in migrantska omrežja v ciljni državi, torej število predhodnih migrantov iz iste družine, mesta, regije ali države, vplivajo na odločitev za selitev (Bertoli in Ruysen, 2018; Haug, 2008). Omrežja pogosto delujejo kot obratna U-krivulja: na začetku večajo željo po migraciji, saj posameznikom zagotavljajo informacije, zmanjšujejo negotovost, nudijo podporo in občutek pripadnosti ter olajšujejo primerjavo med priložnostmi v izvirni in ciljni državi (Czaika in Reinprecht, 2022). Množične migracije iz ene države v drugo lahko sčasoma privedejo do oblikovanja t. i. kulture migriranja, kjer iskanje zaposlitve v tujini postane praktično že norma (Kandel in Massey, 2002). Takšen primer je Poljska, kjer otroci pogosto odraščajo s pozitivnimi družinskimi izkušnjami migriranja, lokalno razširjenimi pozitivnimi podobami življenja na Zahodu ter pritiski staršev in vrstnikov, ki jih spodbujajo k delovni migraciji (White, 2013). Vendar pa ima širjenje migrantskih omrežij lahko tudi nasprotni učinek. Preveliko število migrantov v ciljni državi povzroči večjo konkurenčnost na delovnem trgu in zmanjšuje zaposlitvene priložnosti, zato lahko že prisotni migranti zadržujejo informacije ali posredujejo negativna sporočila, s katerimi želijo odvrniti potencialne nove migrante (Bauer idr., 2009; Czaika in Reinprecht, 2022).

Dejavniki, ki oblikujejo migracijske odločitve: vpliv izobrazbe, družinskih obveznosti in geografske bližine

Poleg boljših priložnosti in vpliva socialnih omrežij so demografski dejavniki, socialno-ekonomski status in druge osebne značilnosti pomembni kazalniki, ki pojasnjujejo, kdo se bo odločil za migracijo in zakaj. Po podatkih OECD (2018) je v modernih in visoko razvitih državah skoraj tretjina migrantske populacije visoko kvalificirana. Prav tako je v ciljni državi med priseljenimi migranti delež tistih z univerzitetno izobrazbo povprečno več kot dvakrat večji kot pri domačem prebivalstvu. Migracije visoko usposobljenih posameznikov, imenovane tudi beg možganov, so posledica dejavnikov tako izvornih kot tudi ciljnih držav. V izvornih državah je pogosto vedno več posameznikov z visoko izobrazbo in visokimi zaposlitvenimi aspiracijami, a hkrati prihaja do primanjkljaja ustreznih zaposlitvenih priložnosti zanje. Ciljne države tako privabljajo visoko usposobljene posameznike z boljšimi plačami, kariernimi možnostmi, dostopom do naprednih tehnologij, zaposlitvijo v svetovno priznanih institucijah in delom v mednarodnih korporacijah (Beaverstock, 1994; Czaika in Parsons, 2017).

Odločitve o migraciji so pogosto povezane tudi z družinskimi obveznostmi. Raziskava na Poljskem je pokazala, da se moški pogosteje odločajo za migracijo (White, 2013), vendar na to odločitev vpliva njihov zakonski stan. Tako je recimo na Tajskem želja po migraciji pri poročenih moških manj izrazita (De Jong, 2000). Podobno so ugotovili v Egiptu – moški z univerzitetno izobrazbo sicer pogosteje migrirajo, vendar ta težnja upade, če so poročeni (Elbadawy, 2011). Raziskave za številne evropske države so prav tako pokazale, da posamezniki s partnerjem in otroki redkeje migrirajo (Zaiceva in Zimmermann, 2008). Podobno velja za arabske pare, kjer sta oba zaposlena (Etling idr., 2018). V egalitarnih družinah naj bi zaposlitveni status žene vplival na odločitev o migraciji. Če je žena zaposlena, je migracija manj verjetna, medtem ko je verjetnost migracije večja, če ni zaposlena, vendar si to želi (Cooke, 2008).

Dodatno skupna zgodovina, jezik, kultura, vera, zemljepisna bližina in druge transnacionalne povezave med državami olajšujejo migracijo, saj zmanjšujejo ovire, s katerimi se posameznik spoprijema ob selitvi v drugo državo (Belot in Ederveen, 2012; Wang idr., 2016). Zato so migracijski tokovi največji med državami, ki so si kulturno podobne, in med tistimi, ki imajo pokolonialne vezi (Belot in Ederveen, 2012; Belot in Hatton, 2012).

Zaslužiti, rasti in raziskovati: mladi kot gonilna sila migracijskih tokov

Migracijske odločitve so pogosto povezane tudi s starostjo, pri čemer so mladi najmobilnejša skupina (Kowalewska in Zabielska, 2023). Najpogosteje o migriranju znotraj EU razmišljajo izobraženi mladi, ki živijo v večjih mestih (Zaiceva in Zimmermann, 2008). Na domačem trgu dela se v mnogih državah spoprijemajo z večjo brezposelnostjo v primerjavi s starejšimi in bolj izkušenimi zaposlenimi, omejenimi zaposlitvenimi možnostmi in prekarno zaposlitvijo. Mnogokrat so kljub ustrezni izobrazbi prikrajšani ali spregledani in zato opravljajo delo, ki ne dosega ravni njihove usposobljenosti. Zaradi tega iščejo stabilnost in boljše priložnosti v tujini (Kowalewska in Zabielska, 2023), kar je opazno tudi na Portugalskem, kjer prihaja do bega možganov (Cerdeira idr., 2016). Podoben trend so zaznali v Romuniji, kjer je zaradi ekonomske krize veliko izobraženih mladih migriralo predvsem v Italijo v iskanju boljših priložnosti (Feraru, 2012). Pri odločitvah za destinacijo migracije v raziskavi iz leta 2021 so mladi Poljaki najpogosteje izpostavili Nemčijo in Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske zaradi visokih plač in dobrih življenjskih razmer (Kowalewska in Zabielska, 2023).

Po drugi strani pa so rezultati študije Cairnsa (2016) pokazali, da je na Irskem pri mladih posameznikih več migracijskih odločitev povezanih z željo po kulturni izkušnji ali profesionalnem razvoju ter priložnosti za pridobitev neodvisnosti, kar je povezano z nižjo stopnjo brezposelnosti med mladimi v primerjavi s Portugalsko (Cerdeira idr., 2016). Posledično se Irci pogosteje odločajo za kratkotrajnejše bivanje v tujini. Na severovzhodu ZDA prav tako najpogosteje migrirajo mladi med 25. in 35. letom z visoko izobrazbo, pri čemer je eden glavnih razlogov za migracijo visok strošek najemnin (Brome, 2007).

Ključni motivi mladih za migracijo so po preteklih raziskavah torej višje plače, boljše življenjske razmere in zaposlitvene priložnosti ter možnosti za napredovanje in osebni razvoj (Kowalewska idr., 2019; Kowalewska in Zabielska, 2023; Siedlanowski, 2021). Ekonomski dejavniki sicer igrajo pomembno vlogo, vendar migracije mladih vključujejo tudi iskanje neodvisnosti in novih življenjskih izkušenj. Mladi vidijo migracijo kot priložnost za raziskovanje tujih kultur in razvijanje kariere z učenjem in nadaljnjim usposabljanjem, pri čemer politika odprtih meja v EU olajšuje njihov dostop do mednarodnih trgov dela (Kowalewska in Zabielska, 2023).

Kompleksnost migracijskih odločitev in raziskovalni fokus na mlade Slovence

Migracija je kompleksna odločitev, ki jo oblikujejo preplet ekonomskih, socialnih, političnih, kulturnih, demografskih in okoljskih dejavnikov ter osebne aspiracije in izkušnje (Czaika in Reinprecht, 2022; Siedlanowski, 2021). Le redko je odvisna od enega samega dejavnika, pogostejše pa rezultat medsebojno povezanih dejavnikov, ki vplivajo drug na drugega in spodbujajo ali zavirajo odločitev za migracijo (Bakewell, 2010; Czaika in Reinprecht, 2022; Van Hear idr., 2018). Med najpomembnejše se sicer uvrščajo ekonomski dejavniki, ki so tudi najbolj raziskani. V zadnjem času pa se vse več raziskav osredotoča tudi na okoljske in individualne dejavnike, kot so osebne aspiracije (Czaika in Reinprecht, 2022).

Na podlagi vseh teh ugotovitev, rezultatov predhodnih raziskav (npr. Kowalewska in Zabielska, 2023) in pomanjkanja primerljivih študij v slovenskem prostoru smo se odločile raziskati aspiracije po migriranju v Sloveniji. Osredotočile smo se na mlade Slovence, saj pretekle raziskave kažejo, da so mladi običajno najmobilnejša skupina in najpogostejše razmišljajo o migriranju. Natančneje, kot ciljno populacijo smo opredelile posameznike med 18. in 30. letom. Starostno omejitev smo določile iz dveh razlogov: za mlajše od 18 let nismo pridobile soglasja staršev ali skrbnikov, medtem ko starejši od 30 let ne spadajo več v razvojno obdobje mladih na prehodu v odraslost (Zupančič, 2020), zato niso relevantni za to raziskavo.

Ravno zaradi omejenosti podatkov o migracijskih odločitvah v slovenskem kontekstu smo se odločile za eksploratorni pristop. Zastavile smo si naslednja raziskovalna vprašanja: 1. kolikšen je delež mladih Slovencev, ki razmišljajo o odhodu na delo v tujino, 2. v čem se razlikujejo mladi Slovenci, ki razmišljajo o odhodu na delo v tujino, od tistih, ki želijo ostati, 3. kateri motivi so v ozadju želje mladih Slovencev za delo v tujini in 4. kateri motivi zadržujejo mlade Slovence pred odhodom na delo v tujino.

Naš cilj je prispevati k razumevanju interesa mladih Slovencev za zaposlitev v tujini, hkrati pa želimo na podlagi rezultatov ugotoviti, na kakšne načine lahko perspektivne mlade spodbudimo k iskanju dela na domačem trgu.

METODA

Udeleženci

Vse potrebne podatke za odgovor na raziskovalna vprašanja smo pridobile s pomočjo vprašalnika, ki ga je izpolnilo 596 posameznikov. Vendar vsi niso izpolnjevali pogojev za vključitev v končno analizo; iz vzorca smo izločile 26 oseb, ki niso ustrezale predvidenemu starostnemu razponu, tri (3) osebe zaradi neresnih odgovorov in 93 posameznikov, ki so podali premalo podatkov oz. so predčasno zaključili anketo. Končni vzorec je torej obsegal 474 udeležencev. V vzorcu prevladujejo ženske – sodelovalo je 298 žensk, kar predstavlja 62,9 % vzorca, 174 moških in dva (2) udeleženca, ki sta označila odgovor *Drugo*. Povprečna starost v vzorcu je 20,9 leta ($SD = 3,0$), pri čemer gre za zelo desno asimetrično porazdelitev, namreč kar 28,7 % vzorca predstavlja 18-letniki, medtem ko so starejši od 25 let slabo zastopani.

Preden nadaljujemo z opisom izobrazbene in zaposlitvene porazdelitve vzorca, bi izpostavile, da je iz podatkov razvidno, da niso vsi udeleženci sledili navodilu, da označijo do sedaj doseženo stopnjo izobrazbe, temveč so nekateri označili stopnjo izobrazbe, za katero se izobražujejo v trenutku odgovarjanja, zato so odgovori na posamezna vprašanja nekoliko neskladni.

V vzorcu so pretežno zastopani posamezniki s statusom študenta (55,3 %) in dijaka (30,1 %), sledijo pa jim precej manj številni zaposleni s polnim delovnim časom (10,1 %). Preostali so se opredelili kot brezposelni (1,7 %), zaposleni s krajšim delovnim časom (1,1 %) oz. samozaposleni (0,4 %). 12 posameznikov je zapisalo svoj odgovor pod kategorijo *Drugo*, pri čemer smo jih devet (9) lahko razvrstile v zgornje kategorije, preostali pa so odgovori »vojak«, »delo na črno« in »doktorska študentka«. Nobeden izmed udeleženih nima doktorata (je pa sodelovala ena doktorska študentka), vsi pa so končali osnovno šolo. Zgolj osnovnošolsko izobrazbo ima 18,6 % udeležencev, poklicno ali strokovno srednješolsko izobrazbo 35,0 %, gimnazijsko 21,3 %, višješolsko 7,2 %, visokošolsko ali univerzitetno 14,6 %, magistrsko izobrazbo pa 3,4 % udeležencev. Večina udeležencev dela oz. išče zaposlitev na področju ekonomije, prava in uprave (85 udeležencev), temu pa sledi področje inženirstva, gradbeništva in arhitekture (61) ter turizma, gostinstva in trgovine (56). 39 udeležencev dela oz. išče zaposlitev v zdravstvu, 29 na področju naravoslovja (kemija, biologija, matematika

in fizika), 27 na področju izobraževanja in 25 v agroživilskem sektorju. Sledijo jim področja IT in programiranja (24), kozmetike in velnesa (23), humanistike, družboslovja in jezikoslovja (17) in raziskovalnega dela (14). 11 udeležencev dela ali išče zaposlitev na področju veterine, prav tako pa to velja tudi za področje obrtniških del, ki mu sledi področje okoljevarstva z 10 udeleženci. Na področju umetnosti dela oz. se želi zaposliti osem (8) posameznikov, v športu pet (5), v svetovanju trije (3), v vojski dva (2) in v proizvodnji ena (1) oseba. Štiri (4) osebe so zapisale odgovor *Ne vem*, trije (3) posamezniki pa odgovora niso zapisali. 16 udeležencev ni navedlo področja, na katerem delajo oz. se želijo zaposliti, temveč trenutno izobraževalno institucijo oz. študijsko smer (npr. »gimnazija«).

Med udeleženci je 60,1 % samskih, 36,1 % vprašanih je v zvezi, 2,5 % poročenih ali v registrirani partnerski skupnosti, 0,6 % pa ločenih. Trije (3) udeleženci so podali drug odgovor, od tega sta dve (2) osebi označili svoj zakonski stan kot zapleten, en (1) posameznik pa je zapisal »Nič od tega, saj sem dijak«. Zgolj 3,0 % vprašanih ima otroke in natanko tretjina živi v naselju, ki je v bližini meje z eno izmed sosednjih držav Slovenije.

Medtem ko 21,9 % vprašanih nima nobenega znanca, ki bi bil zaposlen v tujini, prav tako pa sami niso nikoli delali v tujini, ima 11,4 % udeležencev lastne izkušnje z delom v tujini. Med znanci z izkušnjami dela v tujini so udeleženci najpogosteje navedli člane širše družine (47,3 %), prijatelje (42,4 %) ter starše oz. skrbnike (23,8 %). Približno 10 % vprašanih ima sorojence z delovnimi izkušnjami iz tujine, medtem ko jih ima le 0,6 % partnerja z izkušnjami z delom v tujini. Odgovora »sosedje« in »otroci prijateljev od staršev« sta bila navedena po enkrat (1).

Pripomočki

Vprašalnik o motivih mladih za iskanje dela v tujini smo pripravile za deljenje in zbiranje podatkov s pomočjo orodja za spletno anketiranje 1ka (1ka, b. d.). Za informiranje udeležencev o namenu raziskave in pogojih za sodelovanje ter za pridobitev soglasja smo oblikovale tudi obveščeno soglasje. Pripravile smo ga po predlogi dokumenta obveščenega soglasja, objavljenega na spletni strani Komisije za etiko Filozofske fakultete (Filozofska fakulteta, Komisija za etiko, b. d.). S klikom na gumb *Naslednja stran* so se udeleženci strinjali s sodelovanjem v raziskavi in uporabo svojih podatkov v raziskovalne namene.

Vprašalnik, ki smo ga oblikovale, je obsegal 15 vprašanj, in sicer se je začel z osnovnimi vprašanji o demografskih podatkih. Udeleženec je bil pozvan, da označi svoj spol (*Ženski, Moški* ali *Drugo*), zapiše dopolnjeno starost v letih in označi najvišje doseženo stopnjo izobrazbe. V tem primeru je lahko izbral med naslednjimi odgovori: *Nedokončana osnovna šola, Osnovna šola, Poklicna izobrazba, Gimnazijska ali srednješolska izobrazba, Višješolska izobrazba, Visokošolska ali univerzitetna izobrazba, Magisterij in Doktorat*. Sledilo je še vprašanje o trenutnem zaposlitvenem statusu z možnimi odgovori *Zaposlen_a s polnim delovnim časom, Zaposlen_a s krajšim delovnim časom, Samozaposlen_a, Brezposeln_a, Študent_ka, Dijak_inja* in možnostjo zapisa lastnega odgovora ter poziv, da udeleženec v okvirček zapiše področje dela, na katerem dela, išče zaposlitev oz. se zanj izobražuje (npr. zdravstvo, izobraževanje, menedžment ...).

V nadaljevanju je udeleženec z *Da* ali *Ne* odgovoril na vprašanje *Ali ste kdaj razmišljali, da bi se morda želeli zaposliti v tujini?*. Če je označil odgovor *Da*, je bil pozvan, da v okvirček zapiše do tri (3) države, v katerih bi se najraje zaposlil, in na petstopenjski ocenjevalni lestvici Likertovega tipa označi stopnjo strinjanja z 18 trditvami, od *Sploh se ne strinjam* do *Popolnoma se strinjam*. Možen odgovor je bil tudi *Ne morem odgovoriti*, ki smo ga pri analizi obravnavale kot manjkajočo vrednost. Posamezniki so tako odgovarjali na 18 trditev o motivih za zaposlitev v tujini, ki smo jih oblikovale same na podlagi preteklih raziskav. Čeprav smo v literaturi zasledile še druge možne motive za odhod na delo v tujino, smo se odločile samo za vključitev tistih, ki so se nam zdeli aktualni za slovensko populacijo (npr. izpuštile smo motive po odhodu v varnejšo državo), saj bi lahko nerelevantne postavke ali prevelika količina le-teh morda odvrnila osebe od reševanja vprašalnika. Vsi motivi so tako že bili izpostavljeni v literaturi, z izjemo postavke *V tujini bi lažje našel_a zaposlitev, ki omogoča delo od doma, kot v Sloveniji*, ki smo jo oblikovale same zaradi aktualnosti oblike zaposlitve. Vse postavke so prikazane v tabeli 1, skupaj z navedeno literaturo, kjer so omenjeni motivi. Udeleženec je imel možnost zapisati tudi motive, zaradi katerih bi si želel delati v tujini, ki niso bili predhodno navedeni v ocenjevalni lestvici. Ne glede na to, ali je pri zgornjem vprašanju izrazil željo po delu v tujini ali ne, je bil pozvan, da zapišite nekaj razlogov, zaradi katerih bi se želel zaposliti v Sloveniji.

Tabela 1*Postavke v ocenjevalni lestvici skupaj s pripadajočo literaturo*

Postavka	Vir postavke
V tujini bi lažje našel_a zaposlitev kot v Sloveniji.	Kowalewska in Zabielska, 2023; White, 2013
V tujini bi delal_a, saj bi tam prejel_a višji dohodek kot v Sloveniji.	Czaika in Reinprecht, 2022; Kowalewska in Zabielska, 2023; Siedlanowski, 2021
V tujini bi delal_a, saj je tam več priložnosti za napredovanje kot v Sloveniji.	Kowalewska in Zabielska, 2023
V tujini bi delal_a, saj je tam več priložnosti za bolj kakovostno strokovno usposabljanje kot v Sloveniji.	Czaika in Reinprecht, 2022; Kowalewska in Zabielska, 2023
V tujini bi delal_a, saj bi si tam lažje privoščil_a stanovanje kot v Sloveniji.	Brome, 2007; Czaika in Reinprecht, 2022
V tujini bi delal_a, saj moje domače okolje to ceni in podpira.	White, 2013
Za delo v tujini bi se odločil_a, če bi imel_a tam sorodnike, prijatelje ali partnerja.	Bertoli in Ruyssen, 2018; Elbadawy, 2011; Haug, 2008; White, 2013
V tujini bi delal_a, če bi mi tamkašnja organizacija ponudila zaposlitev.	CBOS, 2009, v White, 2013
V tujini je moj (bodoči) poklic bolj spoštovan kot v Sloveniji.	Holding idr., 2024
V tujini bi imel_a več priložnosti za delo na delovnem mestu, ki ga v Sloveniji ni oziroma je manj zastopano.	Cerdeira idr., 2016; Kowalewska in Zabielska, 2023; White, 2013
V tujini bi delal_a, saj bi bil_a tam bolj sprejet_a v delovnem okolju kot v Sloveniji.	Czaika in Reinprecht, 2022; Siedlanowski, 2021
V tujini bi delal_a, ker imam pozitivne pretekle izkušnje z delom v tujini.	Czaika in Reinprecht, 2022; Kandel in Massey, 2002
V tujini bi delal_a, ker bi imel_a tam boljše delovne pogoje kot v Sloveniji (npr. krajši delovni čas, več dopusta, boljši delovni standardi).	Czaika in Reinprecht, 2022; Kowalewska in Zabielska, 2023; Siedlanowski, 2021
V tujini bi lažje našel_a zaposlitev, ki omogoča delo od doma, kot v Sloveniji.	Lastna formulacija

Postavka	Vir postavke
V tujini bi delal_a, ker je tam bolj razvito podjetniško okolje kot v Sloveniji (npr. ugodnejši davčni predpisi, lažji dostop do kapitala).	OECD, 2023
V tujini bi delal_a, ker bi tam imel_a boljši dostop do zdravstvene oskrbe kot v Sloveniji.	Czaika in Reinprecht, 2022; Siedlanowski, 2021
V tujini bi delal_a, ker je tam boljše organizirana pokojninska politika kot v Sloveniji.	Góra in Ruzik-Sierdzińska, 2020
V tujini bi delal_a zaradi želje po življenju v specifični tuji državi.	Schapendonk, 2012, v Czaika in Reinprecht, 2022

Vsak udeleženec je bil pozvan, da ne glede na predhodne odgovore odgovori na štiri (4) dodatna vprašanja o demografskih podatkih. Ta vprašanja smo prestavile na konec vprašalnika, saj je ta nekoliko daljši, obenem pa smo ocenile, da so manj pomembna v primerjavi z ostalimi. Tako bi morebitno neodgovarjanje na ta del zaradi upada motivacije manj vplivalo na celotno vrednost raziskave. Poleg tega smo želele zmanjšati možnost, da bi udeležence odvrnile z obsegom relativno osebnih informacij, ki jih raziskava zahteva.

Takšno je bilo vprašanje *Ali imate vi sami ali kdo izmed vaših znancev izkušnje z delom v tujini?*, pri katerem je bila naloga udeleženca, da označi vse odgovore, ki veljajo zanj, med *Jaz*, *Starši oz. skrbniki*, *Sorojenci*, *Člani širše družine*, *Prijatelji* in *Nihče*, lahko pa je tudi dopisal svoj odgovor. Sledilo mu je vprašanje *Ali živite v naselju, ki meji oziroma se nahaja v bližini ene izmed sosednjih držav?*, na katero je udeleženec odgovoril z *Da* oz. *Ne*, in pa vprašanje o zakonskem stanu. Med odgovori *Samski_a*, *V zvezi*, *Poročen_a/v registrirani partnerski skupnosti* in *Ločen_a* je udeleženec lahko označil enega ali pa dopisal svojega. Zadnje vprašanje se je nanašalo na otroke udeleženca – z *Da* je odgovoril, če ima otroke, in z *Ne*, če jih nima. Vprašalnik se je zaključil z zahvalo za sodelovanje.

Postopek

Preden smo začele zbirati podatke, so vprašalnik recenzirali trije (3) študentje magistrskega študija psihologije. Naš cilj je bil zajeti čim več mladih

Slovencev med 18. in 30. letom. Vprašalnik smo objavile na portalu 1ka (1ka, b. d.), pri čemer je vsaka izmed avtoric raziskave vprašalnik posredovala svojim znancem, kar pomeni, da je bilo začetno vzorčenje priložnostno. Ti znanci so nato vprašalnik posredovali naprej, kar je privedlo do zbiranja udeležencev po principu snežne kepe. Dodatno smo poslale prošnjo za pomoč pri deljenju ankete prek elektronske pošte na vse srednje, višje in visoke šole v Sloveniji. Vprašalnik je bil aktiven od 10. 11. 2024 do 25. 11. 2024, torej skupno 16 dni.

Po zaključenem zbiranju smo podatke prenesle iz 1ka v datoteko Excel (Microsoft Corporation, 2021), kjer smo jih pregledale za manjkajoče podatke in uvozile v RStudio (2024.09.1+394; Posit team, 2024), v katerem je potekala večina kvantitativne analize podatkov. Najprej smo s pomočjo deskriptivnih statistik analizirale vzorec udeležencev po vseh demografskih spremenljivkah s paketoma *psych* (2.4.6.26; Revelle, 2024) in *stats* (4.3.2; R Core Team, 2023) ter z logistično regresijo preverile učinek različnih dejavnikov (spol, starost, izkušnja ipd.) na željo po zaposlitvi v tujini, nato pa smo se posvetile ocenjevalni lestvici. Odgovore *Ne morem odgovoriti* smo kodirale kot manjkajoče vrednosti in jih vstavile s pomočjo funkcije *missForest* iz istoimenskega paketa (Stekhoven, 2015). Pregled korelacij med postavkami je pokazal prisotnost visoke pozitivne povezanosti med nekaterimi postavkami (do 0,67), zato smo se odločile preveriti faktorsko strukturo lestvice.

Najprej smo izvedle vzporedno faktorsko analizo. Ker kazalniki niso normalno porazdeljeni, smo uporabile metodo najmanjših kvadratov, slučajne faktorje pa smo izločale le iz permutiranih podatkov, torej na osnovi dejanske porazdelitve spremenljivk. Tako vzporedna analiza kot tudi graf drobirja kažeta na osemfaktorsko rešitev, zato smo izvedle eksploratorno faktorsko analizo z osmimi faktorji. Zaradi lažje vsebinske interpretacije faktorjev smo uporabile poševnokotno rotacijo *oblimin*. Preizkus prileganja χ^2 pri petodstotni ravni tveganja ponovno kaže na ustrezno prileganje modela, $\chi^2(37) = 41,83, p = 0,269$. To potrjuje tudi vrednost TLI, ki znaša 0,99, in RMSEA, ki znaša 0,02 (90 % CI [0, 0,05]). Ob podrobnejšem pregledu vrednosti standardiziranih faktorskih uteži pa smo opazile, da so te večinoma prenizke, da bi lahko oblikovale vsebinsko smiselne faktorje, zato smo v nadaljevanju obravnavale postavke oz. motive posamično in jih predstavile s pomočjo opisnih statistik.

Obdelavo in analizo odprtih odgovorov ter odgovorov v kategoriji *Dru- go* smo izvedle neposredno v Excelu (Microsoft Corporation, 2021).

Kvalitativne podatke smo najprej pregledale in jih razvrstile v smiselne kategorije glede na glavne teme, ki so se pojavljale v odgovorih. Vsak odgovor smo dodelile ustrezni kategoriji, nato pa z uporabo funkcij, kot so filtriranje, iskanje in razvrščanje, uredile podatke in pripravile enostavne slikovne ali tabelarne povzetke. Za eno odprto vprašanje (*V kateri tuji državi bi se želeli zaposeliti?*) smo izračunale tudi, ali so posamezniki, ki živijo v bližini državne meje, pogosteje zapisali eno izmed sosednjih držav Slovenije, in sicer s pomočjo koeficienta ϕ .

REZULTATI

Kdo so mladi, ki gredo »s trebuchom za kruhom«?

Analiza rezultatov je pokazala, da je 71,1 % udeležencev v tej študiji že razmišljalo o tem, da bi se želeli zaposeliti v tujini. Da bi raziskale, kaj te posameznike razlikuje od tistih, ki o tem še niso razmišljali, smo izvedle logistično regresijo in kot napovedne spremenljivke v začetni model vključile naslednje dejavnike:

- a) Spol: iz analize smo izločile dve (2) osebi, ki sta označili spol *Dru-go*, saj je bila ta podskupina premajhna za pridobitev zanesljivih in reprezentativnih rezultatov. Obe osebi sta sicer že razmišljali o zaposlitvi v tujini.
- b) Starost.
- c) Število let izobraževanja.
- d) Trenutni zaposlitveni status: ta je bil opredeljen dihotomno, in sicer zaposleni v primerjavi z nezaposlenimi, kamor smo vključile tudi dijake in študente.
- e) Bivanje v bližini državne meje.
- f) Zakonski stan: ta je bil prav tako dihotomiziran na osebe s partnerjem in brez partnerja.
- g) Prisotnost otrok.

Uporabile smo dve metodi za preverjanje, ali naj neko spremenljivko ohranimo v modelu, in sicer LRT (*Likelihood Ratio Test*), preizkus, ki preveri, ali se model bistveno poslabša, če odstranimo neko spremenljivko, in pa kriterij AIC (*Akaike Information Criterion*). Gre za merilo, ki pomaga poiskati ravnovesje med natančnostjo in enostavnostjo modela, pri čemer manjša vrednost AIC pomeni boljši model. Na podlagi rezultatov LRT in kriterija AIC smo postopoma odstranile spremenljivke *Spol*, *Starost*, *Izobrazba*

in *Otroci*. Končni model tako vključuje spremenljivke *Zaposlitev*, *Meja* in *Zakonski stan*. Tudi Hosmer-Lemeshowov test je pokazal dobro prilaganje modela podatkom ($\chi^2(8) = 0,19, p = 1$, AIC = 562). Zaradi lažje interpretacije smo koeficiente izvedene regresije pretvorile v razmerja obetov.

Kot je razvidno iz tabele 2, so zaposlene osebe pogosteje razmišljale o zaposlitvi v tujini v primerjavi z nezaposlenimi, ob drugih nespremenjenih spremenljivkah. Na izraženo željo vpliva tudi posameznikov partnerski status; posamezniki, ki so v partnerski zvezi, imajo večjo željo po zaposlitvi v tujini v primerjavi s samskimi. Čeprav učinek bližine državne meje na željo ni statistično značilen, je opazen trend, da posamezniki, ki živijo bližje meji, pogosteje izražajo željo po zaposlitvi v tujini.

Tabela 2

Povezava med demografskimi dejavniki in verjetnostjo, da so udeleženci že razmišljali, da bi se želeli zaposliti v tujini

Napovednik	Razmerje obetov	Spodnja meja 95 % intervala zaupanja	Zgornja meja 95 % intervala zaupanja
Presečišče	1,43	1,01	2,03
Zaposlitev	2,24	1,13	4,87
Meja	1,49	0,96	2,35
Zakonski stan	0,58	0,38	0,87

Zanimalo nas je tudi, ali na željo po zaposlitvi v tujini vplivajo lastne izkušnje z delom v tujini oz. izkušnje različnih vrst znancev z delom v tujini. V ta namen smo oblikovale še drugi model logistične regresije, v katerega smo vključile vseh šest spremenljivk, povezanih z izkušnjami z delom v tujini. Tudi v tem primeru smo upoštevale rezultate LRT in vrednosti kriterija AIC in postopoma odstranile nepomembne spremenljivke. Ustrezno prilaganje končnega modela, ki vsebuje spremenljivke *Jaz*, *Starši oz. skrbniki* in *Prijatelji*, je potrdil tudi Hosmer-Lemeshowov test ($\chi^2(8) = 0,76, p = 0,999$, AIC = 562). Tudi v tem primeru smo zaradi lažje interpretacije koeficiente izvedene regresije pretvorile v razmerja obetov.

Iz tabele 3 je razvidno, da imajo osebe z izkušnjami z delom v tujini večjo željo po zaposlitvi v tujini v primerjavi s tistimi, ki teh izkušenj nimajo, ob drugih nespremenjenih dejavnikih. Podobno je večja želja po zaposlitvi v tujini opazna tudi pri posameznikih, katerih starši ali prijatelji imajo

izkušnje z delom v tujini, vendar je ta manj izrazita kot pri tistih z lastnimi izkušnjami.

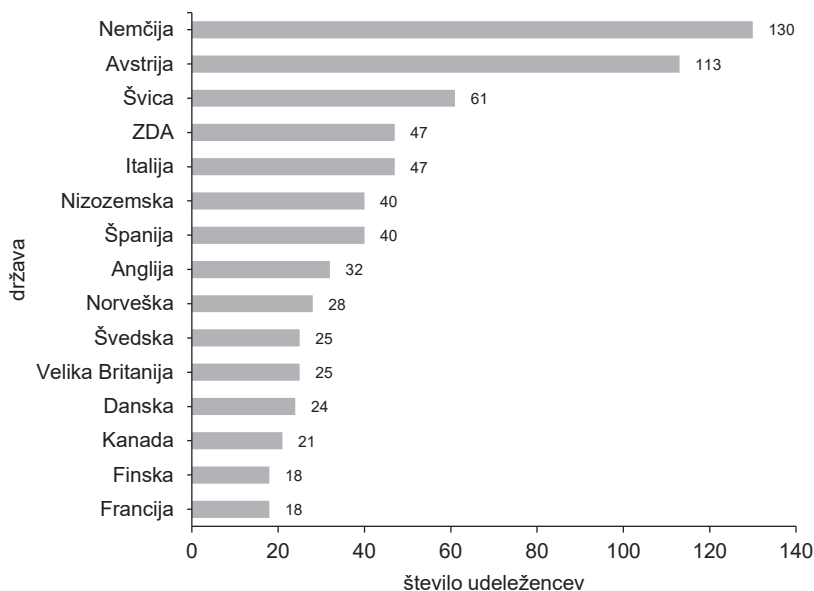
Tabela 3

Povezava med izkušnjami z delom v tujini in verjetnostjo, da so udeleženci že razmišljali, da bi se želeli zaposliti v tujini

Napovednik	Razmerje obetov	Spodnja meja 95 % intervala zaupanja	Zgornja meja 95 % intervala zaupanja
Presečišče	1,27	0,97	1,68
Jaz	6,39	2,25	26,87
Starši/skrbniki	3,00	1,69	5,66
Prijatelji	2,31	1,49	3,62

V katerih tujih državah bi se želeli zaposliti mladi, ki so že razmišljali o zaposlitvi v tujini?

Na sliki 1 so prikazane najpogostejše zabeležene tuje države, v katerih bi se vprašani želeli zaposliti, in sicer sta najbolj priljubljeni državi Nemčija in Avstrija, sledijo pa Švica, Italija in ZDA. Države in regije, ki so bile omenjene manj kot 15-krat kot zelena lokacija za delo v tujini, so Portugalska, Irska in Avstralija (vsaka s 14 omembami), Belgija in Japonska (po 12), Nova Zelandija (9), ZAE (8), Skandinavija (6), Hrvaška, Kitajska in Južna Koreja (5), Poljska in Luksemburg (4), Češka, Monako in Tajška (3), medtem ko so Škotska, Srbija, Malta, Rusija, Grčija, Madžarska, južna Evropa, severna Evropa in Afrika omenjene po dvakrat (2). Enkrat (1) so omenjene Latvija, vzhodna Evropa, EU, Argentina, Azija, Singapur in Kazahstan ter odgovori »kjerkoli«, »kjerkoli, samo da ni v Sloveniji« in »topli kraji (Bali ...)« ter »delam v tujini v mednarodnem pomorskem prometu« in »nisem razmišljala«.

Slika 1*Priljubljenost držav kot zelenih krajev za zaposlitev*

Opomba. Prikazane so samo države, omenjene vsaj 15-krat.

Zanimalo nas je tudi, ali mladi Slovenci, ki so že razmišljali o zaposlitvi v tujini in živijo v bližini državne meje, pogosteje izražajo željo po iskanju zaposlitve v kateri izmed sosednjih držav. Analiza je pokazala, da med prebivanjem v bližini meje in željo po delu v eni izmed sosednjih držav Slovenije obstaja šibka, a statistično značilna pozitivna povezava ($r = 0,20$, $t(334) = 3,75$, $p < 0,001$).

Katera področja dela mlade najpogosteje vodijo v tujino?

Kot lahko razberemo s slike 2, so najpogosteje o iskanju zaposlitve v tujini razmišljali posamezniki s področja IT in programiranja, sledijo pa jim umetniki in raziskovalci. V primerjavi z drugimi v (naj)manjšem obsegu o tem razmišljajo okoljevarstveniki, čeprav je tudi med temi več kot polovica takih, ki so že razmišljali o zaposlitvi v tujini.

Slika 2

Delež zaposlenih (v %) na posameznem področju dela, ki je že razmišljal o zaposlitvi v tujini



Opomba. Prikazana so samo področja dela, omenjena vsaj osemkrat.

Zakaj mladi zapuščajo Slovenijo in zakaj ostajajo?

V nadaljevanju smo preverile, kateri motivi v ozadju za željo po zaposlitvi v tujini so najpogostejši med mladimi Slovenci. Kot je razvidno iz tabele 4, so prevladujoči finančni razlogi in karijerne priložnosti – ponujena zaposlitev, možnost napredovanja in bolj kakovostnega strokovnega usposabljanja. V najmanjši meri pa mlade Slovence za odhod na delovno mesto v tujino motivirajo kakovost tamkajšnjega zdravstvenega sistema in že pridobljene pozitivne izkušnje z delom v tujini.

Tabela 4

Aritmetična sredina, standardni odklon, minimalna in maksimalna vrednost ter koeficienta asimetrije in sploščenosti odgovorov na postavke o motivih za delo v tujini

Postavka	M	SD	Min	Max	As	Spl
V tujini bi delal_a, saj bi tam prejel_a višji dohodek kot v Sloveniji.	4,31	0,79	1	5	-1,26	2,11
V tujini bi delal_a, če bi mi tamkajšnja organizacija ponudila zaposlitev.	4,25	0,73	1	5	-1,01	1,90
V tujini bi delal_a, saj je tam več priložnosti za napredovanje kot v Sloveniji.	4,03	0,85	1	5	-0,73	0,34
V tujini bi delal_a, saj je tam več priložnosti za bolj kakovostno strokovno usposabljanje kot v Sloveniji.	3,93	0,95	1	5	-0,64	-0,19
V tujini je moj (bodoči) poklic bolj spoštovan kot v Sloveniji.	3,84	0,96	1	5	-0,41	-0,36
V tujini bi delal_a, ker je tam bolj razvito podjetniško okolje kot v Sloveniji (npr. ugodnejši davčni predpisi, lažji dostop do kapitala).	3,82	0,89	1	5	-0,73	0,73
V tujini bi delal_a, zaradi želje po življenju v specifični tuji državi.	3,80	1,09	1	5	-0,76	-0,12
V tujini bi imel_a več priložnosti za delo na delovnem mestu, ki ga v Sloveniji ni oz. je manj zastopano.	3,78	0,98	1	5	-0,65	0,07
V tujini bi lažje našel_a zaposlitev, ki omogoča delo od doma, kot v Sloveniji.	3,73	1,06	1	5	-0,73	-0,04
Za delo v tujini bi se odločil_a, če bi imel_a tam sorodnike, prijatelje ali partnerja.	3,59	1,17	1	5	-0,63	-0,46

Postavka	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max	<i>As</i>	<i>Spl</i>
V tujini bi delal_a, ker bi imel_a tam boljše delovne pogoje kot v Sloveniji (npr. krajši delovni čas, več dopusta, boljši delovni standardi).	3,55	0,99	1	5	-0,26	-0,54
V tujini bi delal_a, ker je tam bolje organizirana pokojninska politika kot v Sloveniji.	3,34	1,01	1	5	-0,16	-0,26
V tujini bi delal_a, saj moje domače okolje to ceni in podpira.	3,31	1,01	1	5	-0,28	-0,27
V tujini bi lažje našel_a zaposlitev kot v Sloveniji.	3,29	0,90	1	5	-0,25	0,23
V tujini bi delal_a, saj bi si tam lažje privoščil_a stanovanje kot v Sloveniji.	3,27	1,16	1	5	-0,09	-0,85
V tujini bi delal_a, saj bi bil_a tam bolj sprejet_a v delovnem okolju kot v Sloveniji.	3,24	1,04	1	5	-0,07	-0,52
V tujini bi delal_a, ker imam pozitivne pretekle izkušnje z delom v tujini.	3,05	1,01	1	5	0,00	-0,14
V tujini bi delal_a, ker bi imel_a tam boljši dostop do zdravstvene oskrbe kot v Sloveniji.	2,93	1,14	1	5	0,21	-0,66

Udeleženci so imeli možnost zapisati tudi svoje motive poleg ponujenih, ki smo jih nato razvrstili v kategorije po podobnosti. 37 udeležencev se želi zaposliti v tujini, saj bi jim to omogočalo spoznavanje novih ljudi, kultur, jezika, potovanje in pridobivanje novih izkušenj, 22 zaradi (boljših) kariernih priložnosti in 10 zaradi finančnih razlogov (npr. »dobar prihodek«). Devet (9) udeležencev je navedlo razloge, ki jih lahko kategoriziramo kot negativna čustva do Slovenije (npr. »manj, zabačena država«), sedem (7) udeležencev pa preferira kulturo in vrednote v tuji državi. Trije (3) posamezniki bi se želeli zaposliti v tujini, saj imajo tam partnerja oz. družino, dva (2) zaradi ugodnega podnebja, eden (1) zaradi

bližine tuje države in eden (1), ker meni, da bi imel tam boljše razmere za življenje. Ena (1) oseba je izpostavila, da bi v tujini lažje usklajevala poklicno in osebno življenje, ena (1) pa, da bi bilo v tujini lažje »najti parcelo ob obrobju gozda in tam zgraditi hišo«, kar kaže na željo po dostopnejših stanovanjskih razmerah.

Pozvani pa so bili tudi, da zapišejo razloge, zakaj bi se želeli zaposliti v Sloveniji. Največ odgovorov se je nanašalo na *bližino doma, družine in prijateljev* (223, »v bližini imaš družino, prijatelje, znance«) in življenje v *domačem, poznanem okolju in kulturi* (221, »domače okolje, poznana država in kultura«). Udeleženci so pogosto kot razlog za zaposlitev v Sloveniji navedli tudi *poznavanje jezika* (125, »dobro razumevanje in govorjenje slovenskega jezika«), *dobre razmere za delo* (62, »dobro delovno okolje«), *geografske značilnosti države* (50, »čudovita narava in veliko aktivnosti, ki jih lahko počneš na prostem«), *ugodnejše razmere bivanja* (36, »cenejše nastanitve«), *zdravstveno oskrbo* (34, »dobra zdravstvena oskrba«) in *finančne razloge* (26, »dobra plača«). Manj kot desetkrat pa so navedli naslednje razloge: *narava poklica* (7, »Za opravljanje poklica odvetnika je (med drugim) treba opraviti pravniški državni izpit, ki pa velja samo v državi, kjer je bil iz opravljen. Dodatno se zakonodaja vsake države razlikuje, in s tem ko bi odšel v tujino, bi se moral na novo vse učiti.«), *želja vrniti državi* (6, »da vrnem kar mi je država dala«), *boljša prihodnost za otroke* (4, »dober šolski sistem, če se odločim imeti otroke«) in v *primeru, da nimam možnosti dela v tujini* (4, »v primeru nemožnosti dela v tujini«). 39 vprašanih je navedlo odgovor, ki nakazuje, da se ne želijo zaposliti v Sloveniji, trije (3) se ne želijo zaposliti v splošnem, medtem ko je pet (5) udeležencev zapisalo odgovor *Ne vem*.

RAZPRAVA

Cilj naše raziskave je bil ugotoviti, kateri so prevladujoči motivi in značilnosti mladih Slovencev, ki so v preteklosti že razmišljali o odhodu na delo v tujino, ali si to sploh želijo in kaj je tisto, kar jih vodi k iskanju dela na domačem trgu.

Naše prvo raziskovalno vprašanje je bilo, koliko mladih Slovencev je že razmišljalo o odhodu na delo v tujino. Ugotovile smo, da je med vsemi udeleženci zgolj dobra tretjina takih, ki še niso razmišljali o tem, da bi se želeli zaposliti v tujini. Drugo raziskovalno vprašanje se je navezovalo na lastnosti posameznikov, ki razmišljajo o odhodu na delo v tujino. Izkazalo se je, da gre pogosteje za zaposlene osebe kot za nezaposlene, pri čemer smo

med nezaposlene vključile tudi dijake in študente, ki predstavljajo precejšen delež te skupine. Omenjeno nakazuje, da so razmere in razlogi Slovencev za delo v tujini očitno drugačni kot v nekaterih drugih državah, kjer se kaže povezava med študenti in željo po delovnih migracijah (Elbadawy, 2011). Potrebnost naše študije se tako kaže tudi z vidika boljšega razumevanja problemov in želja mladih v Sloveniji. V isti raziskavi (Elbadawy, 2011) je avtorica ugotovila tudi, da si v večji meri želijo migrirati nezaposleni moški, kar prav tako ni v skladu z našo ugotovitvijo. Razlike v rezultatih je morda mogoče pripisati višji stopnji brezposelnosti in posledičnemu večjemu pomanjkanju delovnih mest v Egiptu (Tradingeconomics, b. d.) v primerjavi s Slovenijo (Statistični urad RS, b. d.), kar žene brezposelne Egipčane na delo v tujino. Vzrok za razliko pa se lahko skriva tudi v našem vzorcu. V raziskavo smo namreč vključile kar nekaj dijakov srednjih poklicnih šol, ki morda nimajo dovolj aspiracij za iskanje dela v tujini, saj so nekateri poročali o ugodnih razmerah za zaposlitev doma.

Glede na področje dela oz. izobraževanja najpogosteje zaposlitev v tujini iščejo programerji, umetniki in raziskovalci. Omenjene poklice pa navadno opravljajo višje kvalificirani posamezniki, za katere so tudi drugi avtorji opazili, da pogosteje iščejo delo v tujini, saj jim tam nudijo boljše zaposlitvene priložnosti (Beaverstock, 1994; Czaika in Parsons, 2017; Etling idr., 2018; OECD, 2018). Ne glede na to na podlagi svojih rezultatov ne moremo zaključiti, da se za delo v tujini pogosteje odločajo višje kvalificirani posamezniki v primerjavi z nižje kvalificiranimi. Dobri dve tretjini zaposlenih v slovenskem zdravstvu je sicer poročalo, da so že razmišljali o delu v tujini, vendar je v primerjavi z drugimi poklici to zgolj srednje velik delež, kar je nenavadno. Tuji avtorji (Docquier in Bhargava, 2006, v Oso idr., 2022) namreč v prvi vrsti običajno izpostavljajo delovno migriranje ravno zdravstvenega sektorja. Pogosteje delo v tujini iščejo tudi mladi Slovenci, ki so zaposleni v turizmu, gostinstvu in trgovstvu. Slednje mogoče ni najbolj pričakovano, saj imamo v Sloveniji vsaj med turistično sezono dovolj povpraševanja po tovrstnih poklicih. Po drugi strani pa niti ni tako nenavadno, saj nekateri avtorji (npr. Oso idr., 2022) navajajo, da nizko usposobljeni posamezniki v tujini opravljajo prekarno in sezonsko delo na nekaterih področjih. Pri interpretaciji rezultatov, ki se nanašajo na področje dela oz. izobrazbe, pa moramo biti na splošno še posebej previdni, ker je večina naših udeležencev starih med 18 in 20 leti, kar dopušča dokaj veliko možnost, da se bodo njihove želje, povezane s kariero, v prihodnosti še spremenile.

Poleg tega posamezna področja dela v našem vzorcu niso enakovredno reprezentirana, kar omejuje veljavnost primerjave.

Na željo po delu v tujini vpliva tudi partnerski stan, in sicer se za tujino pogosteje odločijo samski kot posamezniki, ki so v zvezi. Podobno pa so pokazale tudi druge raziskave, izvedene v številnih evropskih državah (Zaiceva in Zimmermann, 2008), na Tajskem (De Jong, 2000) in v arabskih državah, kot so Tunizija, Egipt, Libanon in Maroko (Elbadawy, 2011; Etling idr., 2018). Opisani učinek se je pokazal tudi, ko smo udeležence povprašale o razlogih, zakaj bi se zaposlili v Sloveniji; velika večina je kot glavni razlog namreč navedla družino, prijatelje in partnerja oz. partnerico.

Opazile smo tudi trend, da posamezniki, ki živijo bližje državni meji, pogosteje izražajo željo po zaposlitvi v tujini v primerjavi s posamezniki, ki so od nje bolj oddaljeni. Pri tem so prvi zainteresirani predvsem za delo v državah, ki so sosednje Sloveniji. Ugotovljeno so potrdili tudi drugi avtorji (Belot in Ederveen, 2012; Wang idr., 2016), pri čemer tega pojava ne pojasnjujejo zgolj z geografsko bližino, ampak izpostavljajo predvsem pomembnost kulturne podobnosti. Ta je trikrat pomembnejša kot sama bližina med domačo državo in državo, v katero posameznik migrira z namenom zaposlitve (Wang idr., 2016). Tako bi verjetno lahko pojasnile tudi, zakaj pogosteje slišimo, da si obmejni Slovenci najdejo zaposlitev v Avstriji kot pa na Madžarskem. Zgodovinsko gledano je namreč Avstrija imela velik vpliv na Slovenijo, kar se še danes kaže tudi v slovenskem narečnem jeziku in dejstvu, da je nemščina pogosto drugi tuji jezik tako v slovenskih osnovnih kot tudi srednjih šolah. Poleg tega je dolžina meje med Slovenijo in Avstrijo večja kot dolžina meje z Madžarsko, kar prav tako prispeva k pogostejšim delovnim migracijam v Avstrijo. Priljubljenost sosednjih držav, zlasti Avstrije, se je pokazala tudi, ko smo udeležence povprašale, v kateri tuji državi bi se želeli zaposliti. Med najbolj priljubljenima odgovoroma sta bila namreč Nemčija in Avstrija, četrta po priljubljenosti pa je bila Italija. Razpotnik (2021) poleg tega navaja, da so v letu 2020 Slovenci izmed sosednjih držav večinoma migrirali v Avstrijo in na Hrvaško. Zaposlitev v sosednji državi nekaterim omogoča tudi dnevne delovne migracije, torej manjšo spremembo za posameznika kot selitev v tujo državo. To še dodatno pojasnjuje vzorec, ki smo ga opazile; za mlade v središču Slovenije bi namreč delo v sosednji državi zahtevalo večjo prilagoditev, saj bi se morali najverjetneje preseliti.

Osebe, ki že imajo izkušnje z delom v tujini, se prav tako pogosteje želijo zaposlitvi v tujini v primerjavi s tistimi, ki izkušenj še nimajo, kar

so potrdili tudi nekateri drugi avtorji (Kandel in Massey, 2002; White, 2013). To je smiselno pričakovati, saj so ti posamezniki že doživeli izkušnjo migracije, kar jim olajša ponovni proces, ker so že premagali morebitna negativna čustva, povezana s takšnimi spremembami. Boccagni in Baldassar (2015) opisujeta, da posamezniki pred migriranjem po eni strani občutijo upanje ob misli na boljše življenje v tujini, po drugi strani pa doživljajo tesnobo in stres, saj ne vedo, ali jim bo to resnično uspelo doseči. Med našimi udeleženci je bilo tudi nekaj takih, ki so na vprašanje, zakaj bi se zaposlili v Sloveniji, odgovorili, da je to enostavnejše, kar lahko morda ponovno napoveduje stres, ki ga posameznik doživlja v taki situaciji. Čustvo, ki se prav tako pojavlja pri ljudeh, ki migrirajo v tujino, je krivda, da zapuščajo svoje domače. Tako so pod konstantnim pritiskom, da jim mora v tujini uspeti, hkrati pa se vračajo domov, da ohranjajo stike z bližnjimi (Baldassar, 2001). Delu v tujini so bolj naklonjeni tudi tisti posamezniki, katerih starši oz. skrbniki in prijatelji imajo izkušnje z delom v tujini, kar so potrdili tudi nekateri drugi raziskovalci (Bertoli in Ruysen, 2018; Elbadawy, 2011; Etling idr., 2018; Haug, 2008). Na tem mestu se v praksi lepo kaže teorija omrežij (Boyd, 1989), ki poudarja vlogo socialnega omrežja pri odločanju o migriranju (Bertoli in Ruysen, 2018; Haug, 2008). Prek socialnih omrežij je namreč lahko posameznik o potencialnem novem življenju v tujini bolje informiran, kar verjetno zvišuje njegovo samozavest ob selitvi. Poleg tega se ob prihodu v novo državo ne bo počutil tako osamljenega, saj tam že ima poznanstva.

Tretje raziskovalno vprašanje se je navezovalo na to, kateri so motivi posameznikov za delo v tujini. Na podlagi rezultatov sklepamo, da se zdijo mladim Slovencem najpomembnejši finančni razlogi in karierne priložnosti, npr. bolj kakovostno strokovno usposabljanje. Manjše število udeležencev je omenjena motiva še dodatno izpostavilo, ko so imeli možnost poleg že ponujenih motivov zapisati še lastne. Podobne ugotovitve so v svojih raziskavah v tujini navedli tudi drugi avtorji (Cerdeira idr., 2016; Feraru, 2012; Kowalewska in Zabielska, 2023; White, 2013). Dobljeni rezultati lepo ponazarjajo v uvodu omenjeno neoklasično teorijo migracij (Lee, 1966, v Czaika in Reinprecht, 2022; Sjaastad, 1962), vendar empirični podatki kažejo, da so poleg ekonomskih pomembni tudi drugi dejavniki, saj migracije pogosto potekajo tudi v države z nižjimi pričakovanimi izdatki (Belot in Hatton, 2012). Kritiki teorije poudarjajo tudi pomanjkanje upoštevanja agentnosti ljudi, saj mnogi kljub pomembnim razlikam ostajajo v izvorni državi (Bakewell, 2010). Kljub dejstvu, da si npr. za isto

delo bolje plačan v Avstriji, se nekateri vseeno raje zaposlijo v Sloveniji, kar kaže, kako večplastna je v resnici lahko ta odločitev. V naši raziskavi se je tako med pomembnejšimi motivi pokazal tudi kulturni vidik oz. želja po življenju v specifični tuji državi. To je skladno z raziskavo na Irskem (Cairns, 2016), kjer stopnja brezposelnosti ni tako visoka, posledično pa mladi migrirajo tudi iz drugih razlogov, ki v prvi vrsti niso nujno povezani z delom samim, npr. z željo po novi kulturni izkušnji. V manjši meri pa so udeleženci navajali, da bi v tujini delali, saj bi si tam lažje privoščili stanovanje kot v Sloveniji. Ravno obratno je v svoji raziskavi ugotovila Brome (2007), kjer so imele visoke najemnine stanovanj v domačem kraju velik vpliv pri odločanju o migraciji. To je zanimivo, saj dandanes mladi v Sloveniji pogosto izpostavljajo problematiko stanovanjske krize, vendar uradni podatki kažejo, da so stroški bivanja v Sloveniji med cenejšimi v Evropi (Eurostat, 2023). Nekaj udeležencev je ravno to navedlo tudi kot argument, zakaj bi raje iskali zaposlitev na domačem trgu v primerjavi s tujino. V najmanjši meri mlade Slovence za odhod na delovno mesto v tujino motivirata kakovost tamkajšnjega zdravstvenega sistema in že pridobljene pozitivne izkušnje z delom v tujini. Slednje najverjetneje razloži dejstvo, da ima zgolj ena desetina vseh udeležencev lastne izkušnje s tovrstnim delom, prvo pa to, da so udeleženci med razlogi, zakaj bi se zaposlili v Sloveniji, kar pogosto navajali dobro urejeno zdravstveno oskrbo.

Omenjeno se povezuje tudi z našim zadnjim raziskovalnim vprašanjem: kaj posameznike zadržuje v Sloveniji? Zelo veliko odgovorov se je nanašalo na družino in prijatelje ter življenje v domačem okolju in kulturi. Slednje je zelo pričakovano glede na to, da smo ljudje socialna bitja, ki živijo v svoji skupnosti, selitev v tujino pa predstavlja za nas tuje, nepoznano okolje, ki bi ga nekateri iz tega razloga lahko imenovali tudi kot nevarno. Podobno se bo posameznik, ki ima v tuji državi že oblikovano socialno mrežo, lažje preselil, saj mu bo okolje zaradi poznanstev bolj domače. Pogost odgovor je bil tudi poznavanje jezika, kar se ponovno povezuje z grajenjem socialne mreže. Slednje nam je lahko ob slabšem razumevanju tujega jezika oteženo, znanje jezika ima pa pomembno vlogo tudi pri uspešnem opravljanju dela. Kar nekaj udeležencev je namreč navedlo, da strokovne izraze na svojem področju študija oz. dela poznajo zgolj v slovenščini. Bistveno manj udeležencev pa je navedlo finančne razloge kot razlog za iskanje zaposlitve v Sloveniji – to, kot že omenjeno, mlade Slovence najbolj motivira za iskanje dela v tujini.

V okviru svoje raziskave smo želele preveriti, kakšna je povezava med mladimi Slovenci in delovnimi migracijami, med drugim z namenom, da bi

ugotovile, kako perspektivne mlade odrasle spodbuditi k iskanju dela na domačem trgu namesto v tujini. Odhod mladih v tujino v iskanju boljšega življenja lahko namreč pomembno vpliva na kakovost življenja tudi tistih Slovencev, ki ostajajo doma. Vodi v pospešeno staranje prebivalstva in izgubo delovne sile, kar zavira gospodarsko rast, hkrati pa pomembno vpliva na povečanje javnofinančnih izdatkov, kot so izdatki za pokojnine, zdravstvene storitve in storitve dolgotrajne oskrbe (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2016). V zaključku tako navajamo nekatere predloge za preprečevanje izseljevanja.

Omejitve raziskave in prostor za nadaljnje raziskovanje

Kot omejitve raziskave lahko navedemo neenakomerno porazdelitev starosti in spola, kar vodi v manj veljavno posploševanje pridobljenih rezultatov na vse mlade Slovence, stare med 18 in 30 leti. K vprašljivemu posploševanju prispeva tudi način vzorčenja. Vzorčenje po principu snežne kepe namreč lahko povzroči, da so v vzorcu osebe, ki so si podobnejše, kot sta si dva naključna mlada Slovenca, saj gre za znance znancev. Ta učinek smo sicer vsaj v neki meri poskušale izničiti s pošiljanjem vprašalnika na vse za nas relevantne izobraževalne ustanove v Sloveniji. Komentirale bi še pomanjkanje pilotnega testiranja vprašalnika. Sicer je bil recenziran s strani treh študentov magistrskega študija psihologije, zagotovo pa bi k večji veljavnosti odgovorov prispevala izvedba kognitivnih intervjujev s posamezniki iz ciljne populacije. Zaradi tega nismo imele vpogleda, kako si udeleženci razlagajo vprašanja, kar se je tudi pokazalo pri postavki o doseženi izobrazbi.

V nadaljevanju bi lahko raziskale še vpliv nekaterih drugih značilnosti posameznikov, npr. višine prihodka. Preverile bi lahko tudi osebnostne lastnosti posameznikov, torej zakaj so nekateri posamezniki bolj nagnjeni k delovnemu migriranju. Obstoječe raziskave namreč govorijo o večji odprtosti in ekstravertnosti takih posameznikov (Canache idr., 2013). Kot osebnostni dejavnik bi bilo zanimivo preveriti tudi, kakšno vlogo pri tem igra posameznikova osredotočenost na delo ali na družino (Frieze idr., 2006). Menimo namreč, da bi vsi ti razlogi lahko prispevali k še boljšemu razumevanju delavcev in s tem k ustvarjanju za delavce privlačnejših kariernih priložnosti.

ZAKLJUČEK

Izseljevanje mladih iz Slovenije je kompleksen in pereč problem. Več kot dve tretjini mladih med 18. in 30. letom je namreč že razmišljalo o selitvi v tujino zaradi dela, predvsem zaradi želje po višjem dohodku, boljših kariernih priložnostih in bolj kakovostnem strokovnem usposabljanju. Kot smo že poudarile, lahko množične izselitve mladih negativno vplivajo na življenje tistih, ki ostajajo doma. Zato je pomembno, da aktivno delujemo pri uvajanju ukrepov za preprečevanje izseljevanja – na sistemski ravni, kot delodajalci in tudi kot psihologi.

Delodajalci lahko mladim Slovenkam in Slovencem zagotovijo konkurenčno plačo, nudijo možnost kakovostnega vseživljenjskega izobraževanja, napredovanja, opravljanja prakse že v času študija ter dela na daljavo in sodelovanja v mentorskih programih. V teh programih lahko zreli strokovnjaki podpirajo študente in mlade alumne pri njihovem izobraževanju, jim pomagajo razvijati praktične veščine, ki jim bodo koristile na delovnem trgu, jih usmerjajo in podpirajo pri sprejemanju pomembnih kariernih odločitev. Ti posamezniki ne bodo le bolj strokovno usposobljeni, temveč bodo zaposlitev v organizaciji dojemali kot privlačnejšo. Po drugi strani pa mentorstvo ponuja tudi že zrelim zaposlenim priložnost za urjenje vodstvenih in medosebnih veščin, kar prinaša dodatno korist za organizacijo. Vsi ti ukrepi lahko zmanjšujejo osip števila zaposlenih, saj ti čutijo, da so del organizacije, ki skrbi za njihov razvoj in počutje.

Smiselno bi se bilo v prihodnosti usmeriti tudi na sodelovanje med zaposlitvenimi organizacijami in izobraževalnimi institucijami, npr. v obliki dogovorjenih obiskov, namenjenih spoznavanju poslanstva in delovanja organizacij, tako tistih v osrednji Sloveniji kot tudi v bolj oddaljenih krajih. Glede na to, kako pomembna se zdi mladim priložnost za strokovno usposabljanje pri odločitvi za zaposlitev v tujini, je mogoče sklepati, da v slovenskem prostoru prihaja do primanjkljaja programov nadaljnega izobraževanja za nekatere stroke, ki bi morali biti dostopni vsem zainteresiranim ne glede na spol, starost ali prejšnje izobraževanje. Skupina, ki bi jo posebej izpostavile, so mladi podjetniki, ki potrebujejo delavnice, konference in podobne dogodke, saj jim te omogočajo pridobitev ustreznih veščin za ustanavljanje lokalnih podjetij in povezovanje z investitorji. Izboljšanje delovnih razmer je potrebno tudi na ravni države, ki bi morala voditi politiko rednega usklajevanja višine minimalne plače z rastjo življenjskih stroškov in sprejemati ukrepe, ki mladim omogočajo dostop do ugodnih stanovanj.

Za konec bi želele izpostaviti še, kako lahko k problematiki prispevajo psihologi. Organizacijam lahko pomagajo bolje razumeti potrebe mladih zaposlenih in jih podpirajo pri uvajanju omenjenih ukrepov, namenjenih zadrževanju mlade delovne sile v Sloveniji (npr. vodenje programa mentorstva), hkrati pa lahko kot strokovnjaki pozivajo k sprejemanju ugodnih strategij na državni ravni z izražanjem strokovno utemeljenega mnenja. To so vse pomembne naloge, vendar po našem mnenju niso poglavitne. Prvenstvena odgovornost psihologov je, da se osredotočijo na posameznika in mu nudijo podporo pri sprejemanju odločitev, ki so najboljše tako za njegov karierni razvoj kot tudi za njegovo dobro počutje. V ta namen lahko psihologi organizirajo individualna karierna svetovanja, pri katerih je ključno, da tiste, ki razmišljajo o delu v tujini, opozorijo na morebitne čustvene pretese zaradi migracije, kot so osamljenost, izguba socialne podpore in kulturni šok.

Reference

- 1ka. (b. d.). *1ka, En klik anketa*. <https://www.1ka.si/d/sl>
- Bakewell, O. (2010). Some reflections on structure and agency in migration theory. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 36(10), 1689–1708. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2010.489382>
- Baldassar, L. (2001). *Visits home: migration experiences between Italy and Australia*. Melbourne University Press.
- Bauer, T., Epstein, G. S. in Gang, I. N. (2009). Measuring ethnic linkages among migrants. *International Journal of Manpower*, 30(1/2), 56–69. <https://doi.org/10.1108/01437720910948393>
- Beaverstock, J. V. (1994). Re-thinking skilled international labour migration: World cities and banking organisations. *Geoforum*, 25(3), 323–338. [https://doi.org/10.1016/0016-7185\(94\)90034-5](https://doi.org/10.1016/0016-7185(94)90034-5)
- Belot, M. V. K. in Ederveen, S. (2012). Cultural barriers in migration between OECD countries. *Journal of Population Economics*, 25(3), 1077–1105. <https://doi.org/10.1007/s00148-011-0356-x>
- Belot, M. V. K. in Hatton, T. J. (2012). Immigrant selection in the OECD. *The Scandinavian Journal of Economics*, 114(4), 1105–1128. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2012.01721.x>
- Bertoli, S. in Ruyssen, I. (2018). Networks and migrants' intended destination. *Journal of Economic Geography*, 18(4), 705–728. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby012>
- Boccagni, P. in Baldassar, L. (2015). Emotions on the move: Mapping the emergent field of emotion and migration. *Emotion, Space and Society*, 16, 73–80. <https://doi.org/10.1016/j.emospa.2015.06.009>
- Boyd, M. (1989). Family and personal networks in international migration: Recent developments and new agendas. *International Migration Review*, 23(3), 638–670. <https://doi.org/10.1177/019791838902300313>

- Brome, H. (2007). *Is New England experiencing a „brain drain“? Facts about demographic change and young professionals* (New England Public Policy Center Discussion Paper 07-3). Federal Reserve Bank of Boston. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED505610.pdf>
- Cairns, D. (2016). Exploring student mobility and graduate migration: Undergraduate mobility propensities in two economic crisis contexts. *Social & Cultural Geography*, 18(3), 336–353. <https://doi.org/10.1080/14649365.2016.1180425>
- Canache, D., Hayes, M., Mondak, J. J. in Wals, S. C. (2013). Openness, extraversion and the intention to emigrate. *Journal of Research in Personality*, 47(4), 351–355. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.02.008>
- Cerdeira, L., Machado-Taylor, M. D. L., Cabrito, B., Patrocínio, T., Brites, R., Gomes, R., Lopes, J. T., Vaz, H., Peixoto, P., Magalhães, D. Silva, S. in Ganga, R. (2016). Brain drain and the disenchantment of being a higher education student in Portugal. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(1), 68–77. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1126892>
- Cooke, T. J. (2008). Gender role beliefs and family migration. *Population, Space and Place*, 14(3), 163–175. <https://doi.org/10.1002/psp.485>
- Czaika, M. in Parsons, C. R. (2017). The gravity of high-skilled migration policies. *Demography*, 54(2), 603–630. <https://doi.org/10.1007/s13524-017-0559-1>
- Czaika, M. in Reinprecht, C. (2022). Migration drivers: Why do people migrate. V P. Scholten (ur.), *Introduction to migration studies: An interactive guide to the literatures on migration and diversity* (str. 49–82). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92377-8_3
- De Jong, G. F. (2000). Expectations, gender, and norms in migration decision-making. *Population Studies*, 54(3), 307–319. <https://doi.org/10.1080/713779089>
- Elbadawy, A. (2011). *Migration aspirations among young people in Egypt: Who desires to migrate and why* (Working Paper no. 619). The Economic Research Forum. <https://erf.org.eg/app/uploads/2014/08/619.pdf>
- Etling, A., Backeberg, L. in Tholen, J. (2018). The political dimension of young people's migration intentions: Evidence from the Arab Mediterranean region. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 46(7), 1–17. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2018.1485093>
- Eurostat. (2023). *Living conditions in Europe - housing*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_housing#Housing_affordability
- Feraru, P. D. (2012). The approach of an intelligent system for stopping the phenomenon of migration of young people during the economic crisis. *CES Working Papers*, 4(3), 323–339.
- Filozofska fakulteta, Komisija za etiko (b. d.). *Komisija za etiko FF*. Pridobljeno 20. 10. 2024 s <https://sociologija.ff.uni-lj.si/fakulteta/komisija-za-etiko>
- Frieze, I. H., Hansen, S. B. in Boneva, B. (2006). The migrant personality and college students' plans for geographic mobility. *Journal of Environmental Psychology*, 26(2), 170–177. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.05.001>
- Góra, M. in Ruzik-Sierdzińska, A. (2020). Migration with pension reform expectations. *Public Sector Economics*, 44(2), 203–219. <https://doi.org/10.3326/pse.44.2.3>

- Haug, S. (2008). Migration networks and migration decision-making. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 34(4), 585–605. <https://doi.org/10.1080/13691830801961605>
- Holding, B. C., Acciai, C., Schneider, J. W. in Nielsen, M. W. (2024). Quantifying the mover's advantage: Transatlantic migration, employment prestige, and scientific performance. *Higher Education*, 87, 1749–1767. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01089-7>
- Kandel, W. in Massey, D. S. (2002). The culture of Mexican migration: A theoretical and empirical analysis. *Social Forces*, 80(3), 981–1004. <https://doi.org/10.1353/sof.2002.0009>
- Kowalewska, G. in Zabielska, I. (2023). Factors influencing the tendency of young people to migrate abroad—an example from Northern Poland. *Economic and Regional Studies*, 16(4), 640–655. <https://doi.org/10.2478/ers-2023-0039>
- Kowalewska, G., Nieżurawska-Zajac, J. in Duarte, N. (2019). Causes and directions of student migration using Polish and Portuguese students as an example. *Olsztyn Economic Journal* 14(3), 271–286. <https://doi.org/10.31648/oj.4373>
- Microsoft Corporation (2021). *Microsoft Excel for Microsoft 365* (različica 16.0) [Računalniški program].
- OECD (2018). *International migration outlook 2018*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/migr_outlook-2018-en
- OECD (2023). *International migration outlook 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b0f40584-en>
- Oso, L., Kaczmarczyk, P. in Salamońska, J. (2022). Labour migration. V P. Scholten (ur.), *Introduction to migration studies: An interactive guide to the literatures on migration and diversity* (str. 117–136). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92377-8_7
- Posit team (2024). *RStudio: Integrated Development Environment for R* [Računalniški program]. Posit Software, PBC. <http://www.posit.co/>
- R Core Team (2023). *R: A language and environment for statistical computing* [Računalniški program]. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Razpotnik, B. (2021). *V 2020 se je iz Slovenije vsak teden odselilo povprečno 111 slovenskih in 228 tujih državljanov*. Statistični urad RS. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9650>
- Revelle, W. (2024). *psych: Procedures for Personality and Psychological Research* [Računalniški program]. Northwestern University. <https://cran.r-project.org/web/packages/psych/index.html>
- Siedlanowski, P. (2021). Emigration to the Kingdom of the Netherlands as a perceived opportunity by young people. *Economic and Regional Studies*, 14(2), 220–238. <https://doi.org/10.2478/ers-2021-0015>
- Sjaastad, L. A. (1962). The costs and returns of human migration. *Journal of Political Economy*, 70(5 Part 2), 80–93. <https://doi.org/10.1086/258726>
- Statistični urad RS. (b. d.). *Employees, self-employed and unemployed*. Pridobljeno 2. 1. 2025 s <https://www.stat.si/StatWeb/en/Field/Index/3/116>
- Stekhoven, D. J. (2015). missForest: Nonparametric missing value imputation using random forest [Računalniški program]. *Astrophysics Source Code Library*, ascl-1505.
- Tradingeconomic. (b. d.). *Egypt Unemployment Rate*. Pridobljeno 2. 1. 2025 s <https://tradingeconomics.com/egypt/unemployment-rate>

- U.S. Department of State (b. d.). *The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*. Pridobljeno 2. 1. 2025 s <https://www.state.gov/the-organization-for-economic-co-operation-and-development-oecd/>
- Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2016). *Demografske spremembe ter njihove ekonomske in socialne posledice*. https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Demografske_spremembe_UMAR.pdf
- Van Hear, N., Bakewell, O. in Long, K. (2018). Push-pull plus: Reconsidering the drivers of migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44(6), 927–944. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1384135>
- Wang, Z., De Graaff, T. in Nijkamp, P. (2016). Cultural diversity and cultural distance as choice determinants of migration destination. *Spatial Economic Analysis*, 11(2), 176–200. <https://doi.org/10.1080/17421772.2016.1102956>
- White, A. (2013). Young people and migration from contemporary Poland. V C. Walker in S. Stephenson (ur.), *Youth and social change in Eastern Europe and the former Soviet Union* (str. 44–59). Routledge. <https://doi.org/10.1080/13676261.2010.487520>
- Zaiceva, A. in Zimmermann, K. F. (2008). Scale, diversity, and determinants of labour migration in Europe. *Oxford Review of Economic Policy*, 24(3), 427–451. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grn028>
- Zupančič, M. (2020). Opredelevitev razvojnega obdobja in razvojne naloge v mladostništvu ter na prehodu v odraslost. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zv., str. 644–665). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

3

**IZZIVI NA POSAMEZNIH
PODROČJIH DELA**

Poslanstvo ali plačilo? Motivacija, prednosti, izzivi in promocija zaposlitve v nevladnih organizacijah v mladinskem sektorju

Mojca Čeh, Martin Peterka Skobe in Tjaša Prezelj

Izvlčček: *Nevladne organizacije (NVO) v mladinskem sektorju igrajo pomembno vlogo pri preventivi, podpori ranljivih skupin in opozarjanju na družbeno problematiko, za svoje delovanje pa poleg prostovoljcev potrebujejo redno zaposlene. Ker študij o izkušnjah zaposlenih v NVO in promociji tovrstne zaposlitve še posebej v slovenskem prostoru primanjkuje, smo v eksploratorni kvalitativni raziskavi proučili glavne motivatorje za zaposlitev v NVO, prednosti in izzive tovrstne zaposlitve ter strategije za promocijo delovnih mest med mladimi. V raziskavi smo izvedli polstrukturirane intervjuje s sedmimi redno zaposlenimi in sedmimi študentkami prostovoljkami iz raznolikih NVO. Rezultati tematske analize so pokazali, da pri obeh skupinah prevladuje notranja motivacija, kot sta prosocialno poslanstvo in izobraževanje. Zaposleni cenijo avtonomijo, fleksibilnost in podporno delovno okolje, medtem ko prostovoljke izpostavljajo tudi pomen mentorstva, pridobivanja izkušenj in dobre odnose med zaposlenimi in prostovoljci. Ključni izzivi vključujejo finančno negotovost, omejene možnosti napredovanja, preobremenjenost in tveganje za izgorelost. Vsi udeleženci se zavedajo pomembnega prispevka mladega kadra v NVO, a prostovoljke zaposlitev v NVO vidijo kot bolj kratkoročno oz. kot odskočno desko. Poročanja udeležencev kažejo, da je za promocijo zaposlitve učinkovita kombinacija neposrednega stika (npr. delavnice, predstavitve, osebne zgodbe) in digitalnih kanalov, pomemben bazen za potencialno zaposlitev pa predstavljajo že obstoječi prostovoljci. Raziskava prispeva k razumevanju delovanja NVO v Sloveniji in lahko služi kot*

podlaga za izboljšanje delovnih razmer ter povečanje privlačnosti tovrstne zaposlitve. Ugotovitve so uporabne za razvoj kadrovske strategije, promocijo mladinskega dela in oblikovanje sistemskih sprememb, ki bi prispevale k dolgoročni stabilnosti in rasti NVO.

Ključne besede: *nevladne organizacije (NVO), mladinski sektor, motivacija, prednosti dela, izzivi dela, prispevek mladih, privabljanje mladega kadra*

To serve or to earn? Motivation, benefits, challenges, and promotion in non-governmental organizations in the youth sector

Abstract: *Non-governmental organizations (NGOs) in the youth sector play a crucial role in prevention, support for vulnerable groups, and raising awareness of societal issues. Alongside volunteers, they require permanent employees to sustain their operations. Given the lack of studies on the experiences of NGO employees and the promotion of such employment, particularly in Slovenia, we conducted an exploratory qualitative study to examine key motivators for employment in NGOs, the benefits and challenges of such work, and strategies for promoting NGO careers among young people. Seven full-time staff and seven student volunteers from a range of NGOs were interviewed in semi-structured interviews. Thematic analysis revealed that intrinsic motivation, such as a prosocial mission and learning opportunities, dominates in both groups. Employees value autonomy, flexibility, and a supportive work environment, while volunteers emphasize the importance of mentorship, gaining experience, and positive relationships between employees and volunteers. Key challenges include financial insecurity, limited advancement opportunities, heavy workloads, and burnout risks. While participants acknowledged the significant contributions of young staff to NGOs, volunteers often see NGO employment as short-term or a stepping stone. Effective promotion of NGO careers combines direct engagement (e.g., workshops, presentations, personal stories) and digital channels. Additionally, existing volunteers represent a valuable pool for potential employment within NGOs. This study enhances understanding of NGOs in Slovenia and provides a basis for improving working conditions and career appeal. Findings are valuable for recruitment strategies, youth work promotion, and systemic changes to ensure NGOs' stability and growth.*

Keywords: *NGO, youth sector, motivation, work benefits, work challenges, attracting young workers, contribution of the youth*

Nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO) prevzemajo pomembno vlogo v sferi civilne družbe in se spoprijemajo z družbenimi problemi, ki zadevajo tudi današnje mlade. Za delovanje teh organizacij so poleg prostovoljcev pomembni tudi zaposleni, ki se glede na značilnosti in poslanstvo NVO od drugih zaposlenih razlikujejo v motivaciji za zaposlitev in delovni motivaciji, za katero je značilna visoka avtonomnost ter izstopajoča notranja motiviranost (Anderson in Gilin, 2024; Park in Word, 2012). Koncept delovne motivacije sicer na polju organizacijske psihologije zaseda položaj bistvenega koncepta pri proučevanju organizacijskega vedenja (Latham in Pinder, 2005). Lahko ga opredelimo kot ključno notranjo energetsko silnico, ki usmerja vedenje zaposlenega v delovnem kontekstu in zagotavlja praktične koristi za delovno organizacijo in tudi samega zaposlenega. Med drugim povečuje učinkovitost zaposlenega pri izvijanju delovnih nalog, kar se kaže v večji uspešnosti delovne organizacije glede na zastavljene cilje (Vo idr., 2022), zato je optimalna motiviranost zaposlenih ključni mehanizem boja s fluktuacijo in zadrževanjem zaposlenih (Knapp idr., 2017).

V svoji kvalitativni raziskavi smo želeli proučiti delovno motivacijo in izkušnje zaposlenih v NVO iz mladinskega sektorja v Sloveniji. Gre za prvo raziskavo v Sloveniji, ki se osredotoča na motivacijske dejavnike zaposlitve in vzdrževanje zaposlenosti v nevladnem sektorju ter skuša raziskati strategije privabljanja mladih, da bi se zaposlili v NVO v mladinskem sektorju.

Notranja in zunanja (delovna) motivacija

V literaturi so opredeljeni številni modeli motivacije, najbolj temeljnega pa sta predlagala Ryan in Deci (2000). V okviru teorije samodoločnosti jo delita na notranjo (oz. intrinzično) in zunanjo (oz. ekstrinzično) motivacijo. Gagne in Deci (2005) notranjo motivacijo opredelita kot pripravljenost na izvijanje in zadovoljstvo ob izvijanju aktivnosti, ki jo doživljamo kot zanimivo in ki prinaša spontano zadovoljstvo zaradi nje same, notranjo delovno motivacijo pa kot doživljanje zadovoljstva ob izvijanju dodeljenih delovnih nalog. Zunanja (delovna) motivacija se od notranje razlikuje v tem, da zadovoljstvo ne izhaja iz izvijanja neke aktivnosti same po sebi, temveč iz instrumentalnosti posledic, kot so oprijemljive nagrade, denimo plača, dodatki, napredovanje itd. V okviru teorije samodoločnosti je mogoče določiti stopnjo motivacije glede na zadovoljenost treh temeljnih psiholoških potreb: potrebe po kompetentnosti (izkušnja sposobnosti izvijanja posamezne aktivnosti), avtonomnosti

(občutek možnosti svobodne izbire med alternativami, samousmerjanja) in pripadnosti (težnja po povezanosti z drugimi). Uravnotežena zadovoljenost teh potreb se kaže v izraženosti najvišje oblike avtonomne notranje motivacije, ki pa jo znižujejo zunanje nagrade, razen če so podeljene neodvisno od specifične naloge ali pa niso pričakovane (Gagne in Deci, 2005). Velik pomen ima tudi pozitivna povratna informacija, ki utrjuje notranjo motivacijo, saj krepi samozaznavo kompetentnosti. Zadovoljenost treh temeljnih psiholoških potreb predstavlja statistično pomemben napovednik delovne motivacije (Vo idr., 2022).

Gagne in Deci (2005) izpostavljata tudi pomen delovne klime, ki promovira zadovoljenost treh osnovnih psiholoških potreb z namenom motiviranja zaposlenih, hkrati pa internalizacijo zunanje motivacije s pomembnimi delovnimi izidi. Ti se kažejo v višji učinkovitosti dela, predvsem dela, vezane ga na kreativnost, višjem zadovoljstvu z delom, bolj pozitivnih stališč do dela ter višjem psihološkem blagostanju. Avtonomna motivacija se izkaže kot še posebej prepletena z izbiro in vzdrževanjem zaposlitve v NVO (Anderson in Gilin, 2024; Park in Word, 2012).

Opredelitev in pomen NVO v mladinskem sektorju

Zakon o nevladnih organizacijah (2018) opredeljuje NVO glede na kriterije nepridobitnosti, neprofitnosti in neodvisnosti od drugih subjektov. Ustanovijo jo lahko domače ali tuje fizične ali pravne osebe s sedežem v Republiki Sloveniji. Nepridobitnost in neprofitnost se nanašata na porabo finančnih sredstev izključno za doseganje namena in ciljev organizacije, ki niso vezani na dobiček. Temeljni smisel njihovega obstoja je delovanje v javnokoristne namene ali skupno dobro svojih članov (Kolarič, 2003). V Sloveniji jih deluje okrog 27.000. Obstajajo predvsem v obliki društev, fundacij in zasebnih zavodov, največ pa jih deluje na področju športa, socialnega varstva in kulture (Črnak Meglič in Rakar, 2009). Stopnja profesionalizacije (merjena v deležu zaposlenih v NVO glede na celotno delovno prebivalstvo države) v Sloveniji je precej nižja kot v drugih evropskih državah in znaša 1,3 % vseh zaposlenih, čeprav obseg dela ter potrebe uporabnikov zahtevajo kadrovske širjenje in večjo profesionalizacijo NVO (Črnak Meglič in Rakar, 2009; Kolarič, 2003). Borden in sodelavci (2011) osvetljujejo pomen profesionalizacije mladinskega dela, saj to implicira visoke strokovne standarde dela z mladimi. Integralni člen delovne sile so sicer tradicionalno prostovoljci, ki pomembno zapolnjujejo

kadrovsko vrzel in imajo svojevrsten vpogled v delovanje organizacije, saj gre večinoma za mlade ljudi, ki poznajo ciljno populacijo, saj so sami del nje. Hkrati niso povsem enakopravni člani NVO, sodelujejo pa pri izvedbi in sooblikovanju programov v timu z redno zaposlenimi, kar omogoča opazovanje internega dogajanja.

NVO so nastale kot odgovor na zmanjšanje odgovornosti države pri zagotavljanju kolektivnih dobrin prebivalstvu ob naglih družbenih spremembah, ki jih zaznamujeta individualizacija socialne odgovornosti in krhanje družbene blaginje (Črnak Meglič in Rakar, 2009). Množične pluralne in demografske spremembe so vplivale tudi na spremembe vrednot mladih v razvojnih obdobjih mladostništva in prehoda v odraslost, ki že samo po sebi vključuje identitetne krize ter zmedenost samoodkrivanja (Zupančič, 2020). V družbi, ki favorizira individualizacijo tveganja, odgovornosti in dosežkov (Ule, 2004), je torej nadvse pomembna institucionalizirana podpora, ki jo pomembno oblikujejo NVO v mladinskem sektorju, sploh z vidika preseganja diskrepance storitev v javni ponudbi za to ciljno skupino.

V Sloveniji v mladinskem sektorju deluje več kot 100 NVO, ki ponujajo razne storitve za mlade (Urad Republike Slovenije za mladino, b. d.). V zakonu o javnem interesu v mladinskem sektorju (2010) je znotraj mladinskega sektorja mladinsko delo definirano kot formalna oblika storitev za mlade, usmerjena na krepitev kompetenc, razvoj skupnosti in vključevanje v družbo. Gre torej za sistematizirano podporo v obdobju ranljivih prehodov mladih, na poti v odraslost, v obliki infrastrukturnih pogojev za srečevanje, kjer lahko razvijajo socialne veščine, izražajo kreativnost in aktivno državljanstvo (Borden idr., 2011; Urad Republike Slovenije za mladino, b. d.). Pri mladinskem delu je pomembna tudi starost zaposlenih, saj mlajši bolje razumejo svoje uporabnike in se povezujejo z njimi (Borden idr., 2011).

Kaj prevesi tehniko za zaposlitev v NVO in redne zaposlene motivira, da vztrajajo?

Park in Word (2012) izpostavljata, da je potrebno motivacijo za izbiro zaposlitve konceptualno ločiti od delovne motivacije, saj prva zahteva presojo številnih dejavnikov, ki se uvrščajo tako v kategorijo notranjih kot tudi zunanjih motivatorjev. Motivacijo za izbor zaposlitve (angl. *job choice motivation*) opredelita kot motive in določene dejavnike, ki vplivajo

na izbiro zaposlitve. Pri tem navajata model usklajenosti posameznika in okolja (angl. *person-environment fit model*) kot pomemben dejavnik odločitve za zaposlitev, saj kompatibilnost osebnih in organizacijskih vrednot ter denimo osebnih značilnosti in značilnosti delovnega mesta (angl. *person-job fit*) močno vplivata na razvoj avtonomne notranje motivacije (Latham in Pinder, 2005). Slednje je še posebej pomembno za zaposlovanje v NVO. Park in Word (2012) sta namreč pri proučevanju motivacije za izbiro zaposlitve srednjih vodij v NVO ugotovila, da jih pri izbiri zaposlitve vodi notranja motivacija – altruistični, prosocialni vzgibi. Podobno so ugotovili tudi Walk in sodelavci (2013) na vzorcu mlajših zaposlenih v nemških NVO. Takšne posameznike, sodeč po rezultatih, ženejo značilnosti dela, ki so visoko izpolnjujoče in smiselne ter se kažejo kot konkretni, merljivi učinki pomoči soljudem.

Vprašanje, ki se pojavlja, je, ali podobni dejavniki oblikujejo tudi motivacijo redno zaposlenih. Borzaga in Tortia (2006) sta izvedla primerjalno študijo, v kateri sta ocenjevala delovno motivacijo in zadovoljstvo z delom zaposlenih v javnih, zasebnih profitnih in neprofitnih organizacijah v Italiji. Ugotovila sta, da so zaposleni v neprofitnih organizacijah zadovoljnejši s procesnimi vidiki dela, kot so možnost strokovnega razvoja, avtonomnost pri odločanju, kreativnost na delovnem mestu in priznavanje osebnega prispevka, kar se dobro sklada z ugotovitvami Deci idr. (1999) v metaanalizi laboratorijskih študij o notranji in zunanji motivaciji. Slednje predpostavlja tudi model obogatitve dela, ki sta ga oblikovala Hackman in Oldham (1975, v Gagne in Deci, 2005). Avtonomno motivacijo naj bi namreč določalo pet značilnosti dela: raznolikost potrebnih spretnosti, identiteta naloge, pomembnost naloge, avtonomija in povratna informacija, kar ne kaže le na večjo možnost ustvarjalnosti pri delu, temveč tudi intelektualno stimulativnost in zanimivost dela. Anderson in Gilin (2024) sta izvedla raziskavo na vzorcu prostovoljcev ter zaposlenih v neprofitnih organizacijah in na podlagi združevanja v klastre motivacijskih profilov (ki predstavljajo konfiguracijo izraženosti notranje in zunanje motiviranosti pri posamezniku) prav tako ugotovila, da je bilo mogoče 60 % udeležencev umestiti v kategorijo visoko notranje motiviranih posameznikov, ki cenijo možnost lastnega (so)ustvarjanja, npr. izbire delovnih nalog. Pokazala se je tudi pomembna pozitivna korelacija med izraženostjo notranje motivacije in delovno uspešnostjo, kar kaže na pomen zaznave zanimivosti dela (angl. *person-job fit*) pri zaposlenih v NVO (Park in Word, 2012). Borzaga in Tortia (2006) opozarjata na pomen

demokratske in splošne hierarhične ureditve neprofitnih organizacij, ki se ponašajo z manjšo sistemsko rigidnostjo, s čimer je mogoče pojasniti večjo zaznavo možnosti avtonomnega in ustvarjalnega vedenja zaposlenih. Rezultati so pokazali tudi višje zadovoljstvo z delovnimi urniki. V kvalitativni raziskavi na nemškem vzorcu mlajših zaposlenih v NVO se je sicer pokazalo, da so z delovnimi urniki v NVO bolj zadovoljni polovično kot polno zaposleni mladi posamezniki (Walk idr., 2013).

Še posebej so zaposleni v NVO zadovoljni z odnosnimi vidiki dela, vezanimi na kolektiv, torej z odnosom z nadrejenimi, kolegi in prostovoljci (Borzaga in Tortia, 2006). Knapp in sodelavci (2017) so ugotovili, da sta zaznava organizacijske podpore in avtonomnost pomembna napovednika zadovoljstva z delom kot motivatorja, hkrati pa sta povezana z manjšo fluktuacijo zaposlenih v NVO. Sploh pri mladih zaposlenih v NVO se je pokazalo, da sta glavna razloga za odpoved namreč prenizka plača (Borzaga in Tortia, 2006; Walk idr., 2013) in slabi odnosi na delovnem mestu (Walk idr., 2013).

Pomembno pa je izpostaviti, da ne glede na splošno zadovoljstvo z delom zaposlenih v NVO, raziskave kažejo, da je izgorelost pogosta izkušnja zaposlenih v tovrstnih organizacijah (Kanter in Sherman, 2016). Avtorici namreč navajata, da mnogi zaposleni žrtvujejo svoje fizično in duševno zdravje zaradi sledenja organizacijskemu poslanstvu.

Namen in raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregleda slovenskih in tujih raziskav ugotavljamo pomanjkanje študij o izkušnjah in motivaciji zaposlenih za zaposlitev ter vztrajanje v NVO, še izraziteje pa tistih, ki delujejo na področju mladinskega dela. Tovrstne organizacije namreč ponujajo pomembne storitve za razvoj mladih. K obstoju in razvoju NVO pa pomembno prispeva strokovno usposobljen kader. Vpogled v značilnosti tovrstne zaposlitve, ki ga ponujajo tako zaposleni kot tudi prostovoljci (z vsebinsko drugačnim statusom in vlogami, toda dobrim vpogledom v samo organizacijo), lahko ponudi dobro podlago za zadovoljevanje potreb zaposlenih in obravnavanih organizacij. Ker gre za prvo tovrstno raziskavo v Sloveniji, je ta eksploratorne narave in uporablja kvalitativni pristop.

Namen študije je bil raziskati delo zaposlenih v NVO tako s perspektive zaposlenih kot tudi prostovoljcev. Zastavili smo si naslednja raziskovalna

vprišanja: 1. Katere dejavnike zaposleni prepoznavajo kot ključne motivatorje za zaposlitev v NVO v mladinskem sektorju? 2. Kaj vpliva na vztrajanje posameznikov pri zaposlitvi v organizaciji kljub morebitnim izzivom? 3. Kako zaposleni doživljajo svoje delo v NVO v mladinskem sektorju, pri čemer se osredotočamo na prednosti in izzive, s katerimi se srečujejo, 4. Kako prednosti in izzive zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju zaznavajo prostovoljci študenti v omenjenih organizacijah? 5. Kateri pristopi in strategije bi lahko učinkovito prispevali k privabljanju mladih, ki vstopajo na trg dela, za zaposlitev v teh organizacijah?

METODA

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 14 udeležencev, od tega sedem redno zaposlenih v različnih NVO v mladinskem sektorju in sedem študentk (v nadaljevanju prostovoljke), ki so trenutno prostovoljke v različnih NVO v mladinskem sektorju. Skupno udeleženci prihajajo iz 10 različnih tovrstnih organizacij. V skupini redno zaposlenih je sodelovalo šest žensk in en moški; stari so bili med 25 in 44 leti ($M = 31$, $SD = 7,3$). V povprečju so bili v nevladnem sektorju zaposleni dve in pol leta, od tega najmanj tri mesece in največ pet in pol leta. V skupini prostovoljk je sodelovalo sedem žensk, starih med 20 in 24 let ($M = 23,4$, $SD = 1,1$). V povprečju so imele šest let prostovoljskih izkušenj v svoji organizaciji, od tega minimalno eno leto in maksimalno 10 let. Zaradi večje anonimnosti za vse citate iz intervjujev v nadaljevanju uporabljamo žensko obliko.

Pripomočki

Za intervju, ki je bil polstrukturiran, smo zasnovali protokol s temami, vprišanji in podvprišanji, prikazanimi v tabeli 1. Za skupino redno zaposlenih in skupino prostovoljk sta bila zasnovana različna protokola, oba pa sta osvetljevala osrednje teme s perspektive intervjuvanih.

Tabela 1
Teme in vprašanja za polstrukturirane intervjuje z redno zaposlenimi in prostovoljkami

Tema	Vprašanja za zaposlene	Vprašanja za prostovoljke
Motivi za odločitev za delo v NVO	Zakaj ste se odločili za zaposlitev / v NVO v mladinskem sektorju?	
Motivacija za delo v NVO	Kaj vas motivira za delo v vaši organizaciji?	/
Prednosti zaposlitve v NVO	Kaj so po vašem mnenju največje prednosti dela v NVO v mladinskem sektorju? Kako je vaša vloga v NVO prispevala k vaši poklicni in osebni rasti ali spretnostim?	Kaj so po vašem mnenju prednosti redne zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju?
Izzivi zaposlitve v NVO	Kaj so po vašem mnenju največji izzivi oz. ovire, ko si zaposlen v NVO v mladinskem sektorju? Podvprašanje: Ste že kdaj razmišljali o odhodu iz nevladnega sektorja? Zakaj da ali ne?	Kaj so po vašem mnenju največji izzivi oz. ovire, ko si redno zaposlen v NVO v mladinskem sektorju?
Zaposlitev v NVO med mladimi	Kaj prispevajo mladi zaposleni v NVO? Katere posebne značilnosti dela v nevladnem sektorju bi pritegnile več mladih k zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju? Kako bi jih lahko pritegnili?	Kaj prispevajo mladi zaposleni v NVO? Bi se vi kdaj redno zaposlili v NVO v mladinskem sektorju? Zakaj da ali ne? Katere posebne značilnosti dela v nevladnem sektorju bi pritegnile več mladih k zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju? Kako bi jih lahko pritegnili?
Dodatni komentarji	Je še kaj, česar nismo naslovili, pa se vam za obravnavano tematiko zdi pomembno?	Je še kaj, česar nismo naslovili, pa se vam za obravnavano tematiko zdi pomembno?

Postopek in analiza podatkov

Intervjuje smo izvajali vsi trije avtorji poglavja. Ker smo tudi sami prostovoljci v različnih NVO v mladinskem sektorju, smo najprej vzpostavili stik z redno zaposlenimi in prostovoljci na podlagi poznanstev. Nato smo z dopisom po elektronski pošti kontaktirali dodatne organizacije. Intervjuji so bili po prejemu obveščenih soglasij izvedeni v novembru in decembru 2024 prek spletne platforme Zoom. Sledili so priloženim protokolom, po potrebi pa smo udeležencem podali dodatna pojasnila ali postavili podvprašanja. Na začetku intervjuja smo zbrali tudi podatke o spolu, starosti in številu let prostovoljstva oz. redne zaposlitve v organizaciji. Posamezen intervju je trajal od 15 do 35 minut. Intervjuji so bili zvočno posneti in nato transkribirani. Za analizo transkriptov smo uporabili tematsko analizo, ločeno za redno zaposlene in za prostovoljce. Vsak raziskovalec je kodiral intervjuje, ki jih je izvedel. Na podlagi posameznih pomenskih enot smo oblikovali kode prvega reda – kratke informativne oznake tematik, ki so jih udeleženci izpostavili med intervjujem. Kode smo zbrali v skupni tabeli in jih poenotili. Posamezne kode prvega reda smo nato zbrali v večje kategorije, tako da smo jih združili v kode drugega in tretjega reda. Strukturo in kode smo po posameznih temah primerjali med skupino prostovoljk in skupino redno zaposlenih. Pri interpretaciji smo bili tako osredotočeni na raziskovanje širine in pomena posameznih kod, ne pa na frekvenčno pojavnost.

REZULTATI IN RAZPRAVA

Namen naše študije je bil raziskati področje redne zaposlitve v NVO iz mladinskega sektorja, kjer obstaja pomanjkanje raziskav. Raziskovanje področja je pomembno, saj lahko prispeva k učinkovitejšemu delovanju NVO z vidika motiviranja in privabljanja zaposlenih. V nadaljevanju predstavljamo ugotovitve tematske analize intervjujev z zaposlenimi in prostovoljci v NVO, ki se osredotočajo na motivacijo za zaposlitev, delovno motivacijo, prednosti in izzive, s katerimi se srečujejo zaposleni, ter perspektive mladih zaposlenih v tem sektorju.

Zakaj so se zaposleni odločili za redno zaposlitev v NVO v mladinskem sektorju in kaj jih motivira, da vztrajajo?

Zaposleni so na področju motivacije za **izbiro zaposlitve** v NVO v mladinskem sektorju izpostavili interes za področje mladinskega dela in ustrezno

izobrazbo za tovrstno delo. Nekateri so se odločili na podlagi predhodnih izkušenj z organizacijo, za druge je bila odločitev priložnostna. Ena od intervjuvank je izpostavila, da se je odločila zaradi plače, ki ni vezana na stopnjo izobrazbe. Druga je izpostavila tudi pomen prosocialnega poslanstva: *»Sem se odločila zaradi poslanstva ... mislim, res z njim diham, z njim živim, mi je to res eno najlepše poslanstvo.«* Po modelu usklajenosti posameznika in okolja (Park in Wood, 2012) je skladanje med vrednotami in lastnostmi posameznika in organizacije pomembno za odločitev za zaposlitev, zato je smiselno, da se posamezniki, ki se jim zdi prosocialnost pomembna, odločajo za zaposlitev v NVO. Tudi druge predhodne ugotovitve (npr. Park in Word, 2012; Walk idr., 2013) izpostavljajo pomembno vlogo osebnega poslanstva pri odločitvi za delo v NVO, saj tovrstno delo omogoča vpogled v konkretne, merljive učinke pomoči soljudem, kar je lahko visoko izpolnjujoče.

Na področju **delovne motivacije** so zaposleni poudarili viden učinek dela na uporabnike, direktno obravnavo aktualnih izzivov družbe ter poslanstvo in smiselnost dela, kar kaže na prosocialno nagnjenost in željo k pozitivnemu prispevku na individualni in družbeni ravni. Obe ugotovitvi sta skladni z izsledki iz tujine, ki kot pomembne faktorje odločitve za zaposlitev in hkrati motivatorje označujejo prosocialne vzgibe, smiselnost dela ter konkretne učinke pomoči soljudem (Park in Word, 2012), vidike, ki jih izpostavlja tudi model obogatitve dela (Hackman in Oldham 1975, v Gagne in Deci, 2005). Večina zaposlenih je omenila tudi interes za področje dela oz. delovne naloge, ki jih veselijo. Prav tako jih motivirajo možnosti za neprekinjeno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje (*»Za tako delo je potrebno tudi neprestano dopolnjevanje, izobraževanje. Ta del mi je zelo všeč, ker imamo možnost izobraževanj, tudi na zelo sorodnih področjih ...«*), skladno z ugotovitvami Borzaga in Tortia (2006), ter priložnosti za pridobivanje praktičnega znanja in mehkih veščin. Kot je izpostavila intervjuvanka, je za zaposlene v NVO značilna predvsem visoka notranja motivacija, ki jo poudarjajo tudi študije v tujini (Anderson in Gilin, 2024; Park in Word, 2012). Na podlagi odgovorov o motivaciji in prednostih, ki jih ugotavljajo pri svojem delu, bi tudi za vse sodelujoče redno zaposlene v naši študiji lahko zaključili, da so predvsem notranje motivirani. Ena od intervjuvank je celo izpostavila notranjo motivacijo kot eno od ključnih lastnosti, ki je potrebna za tako vrsto zaposlitve: *»... absolutno notranje motivirane. Ker to pač ni delo, ki bi ga opravljal samo zato, da ga.«* Glede na izsledke tuje študije je notranja motivacija res ključna za delo v NVO, saj je pozitivno povezana z delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom (Anderson in Gilin, 2024).

Če na odgovore pogledamo s perspektive teorije samodoločenosti (Ryan in Deci, 2000), bi lahko rekli, da se pri zaposlenih v NVO v mladinskem sektorju zadovoljuje predvsem potreba po kompetentnosti, in sicer prek stalnih izobraževanj in priložnosti, kjer vidijo učinke svojega dela.

Kaj so prednosti redne zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju?

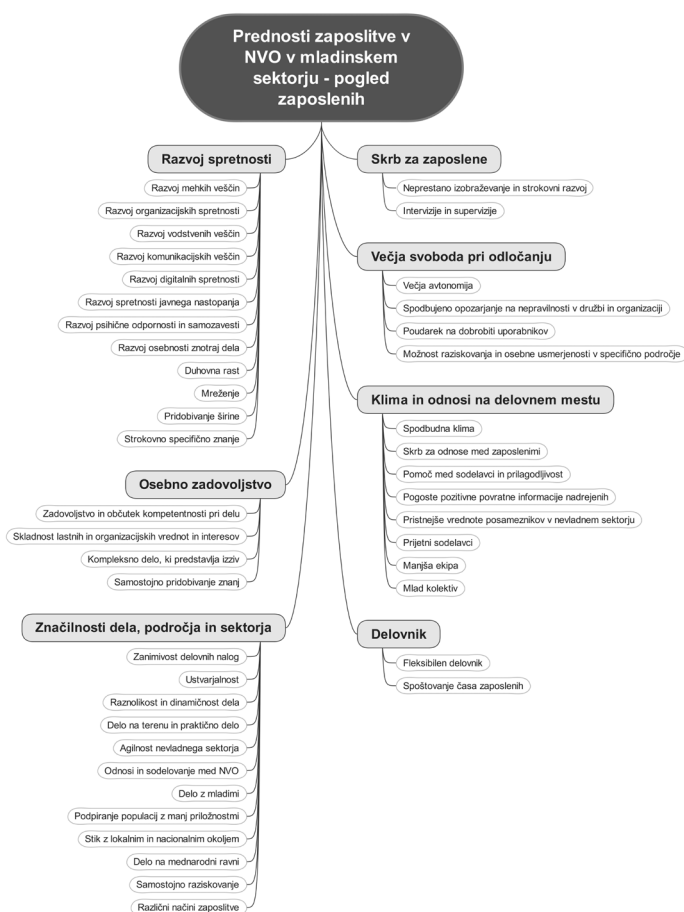
Tako zaposleni kot tudi prostovoljke pri redni zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju prepoznavajo številne prednosti. Prednosti, izpostavljene s strani zaposlenih, so prikazane na sliki 1, medtem ko so prednosti, ki so jih navedle prostovoljke, primerjalno predstavljene v opisni obliki v nadaljevanju.

Redno zaposleni cenijo podporno delovno okolje in človeški pristop, ki ga omogočajo NVO, v katerih so zaposleni. Ena od intervjuvank je na primer poudarila: *»Pri nas zelo skrbimo za to klimo. Da se opominjamo in spominjamo, da smo nevladna organizacija in kaj to pomeni. Se pravi, da tudi dejansko ... živimo to, kar drugim govorimo, da morajo živeti.«* Kot ključno prednost izpostavljajo tudi namensko skrb za zaposlene v obliki organiziranih ali neformalnih intervizij in supervizij. Spodbudno okolje vključuje tudi možnost za neprestano izobraževanje in razvijanje različnih spretnosti ter mehkih veščin. Narava dela v NVO prav tako omogoča veliko svobode pri odločanju in avtonomije: *»Mi smo pa nekdo, ki je v podporo obstoječim državnim službam. Nimamo javnih pooblastil, moramo pa seveda vseeno zakon upoštevati. Ona [uporabnica] je prišla k nam po podporo in imamo to možnost, da se z njo dogovorimo o tem, na kakšen način se bo to naredilo. Tu je ta prostor, ki ga imamo, da je vse skupaj malo bolj človeško ... Ker smo v nevladni organizaciji, seveda ne bomo kršili zakona, ampak je vseeno na prvem mestu ta uporabnica.«* Pomemben vidik, ki se veže na namene NVO, je tudi spodbujanje opozarjanja na nepravilnosti v družbi in organizaciji s strani nadrejenih zaradi izboljšanja razmer za zaposlene, za uporabnike in za celotno družbo. Ena od intervjuvank je izpostavila: *»Predvsem mi je pa tudi pomemben ta del, da kot nevladna organizacija imamo to čisto legalno možnost, da »težimo«. Se pravi, da se odzivamo na stvari, da povemo, kaj ni prav, recimo nekim državnim institucijam. Ali pa na primer zasledimo oglas podjetja, to je bilo nedolgo nazaj, in lahko rečemo, da tole pa res »no go« ... Mi to lahko počnemo in tudi zelo veliko podpore imamo glede tega pri vodstvu.«* Izpostavljen poudarek na avtonomiji in osebni pristopu pri delu odseva tudi organizacijske vrednote, ki se osredotočajo na sodelovanje, medsebojno pomoč in odprto komunikacijo. Tako

delovno okolje v NVO zadovoljuje potrebe po avtonomnosti in pripadnosti po Ryan in Deci (2000). Vidiki, vezani na avtonomnost pri odločanju in možnost strokovnega razvoja, ki jih izpostavljajo zaposleni, so skladni tudi z ugotovitvami ključnih motivatorjev zaposlenih v italijanskih neprofitnih organizacijah (Borzaga in Tortia, 2006). Kot je razvidno iz zgornjega citata, je avtonomnost zaznana kot prednost, ki dviga občutek zadovoljstva na delovnem mestu, prav tako tudi podpora organizacije, kar izpostavljajo predhodne študije (Borzaga in Tortia, 2006; Knapp idr., 2017).

Slika 1

Prednosti redne zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju po mnenju zaposlenih



Opomba. Kode prvega reda so predstavljene v belih poljih. Združevalce so se v kategorije – kode drugega reda, ki so prikazane v svetlo sivih poljih.

Zaposleni kot pomembne navajajo tudi prednosti, vezane na značilnosti delovnika in delovnih nalog v okviru nevladnega in mladinskega sektorja, izjavili so na primer, da nadrejeni spoštujejo njihov čas in jim omogočajo prilagajanje dela ter da delo vključuje ustvarjalne in inovativne projekte. Prav tako omogoča sodelovanje na lokalni, državni in mednarodni ravni ter sodelovanje med različnimi načini delovanja (npr. zaposlitev, študentsko delo, prostovoljstvo). Tudi v tej kategoriji je poudarjeno avtonomno in ustvarjalno vedenje zaposlenih in zadovoljstvo s fleksibilnimi delovnimi urniki, ki jih omogoča demokratična ter sploščena hierarhična ureditev NVO (Borzaga in Tortia, 2006). V prednostih, ki so jih omenjali zaposleni, lahko zaznamo razvoj raznolikih spretnosti, občutek visoke pomembnosti in smiselnosti delovnih nalog, občutek avtonomije ter pozitivno povratno informacijo od nadrejenih, kar pripomore k dvigu avtonomne motivacije (Hackman in Oldham, 1975, v Gagne in Deci, 2005; Vo idr., 2022).

Drugače od zaposlenih so prostovoljke prednosti opisovale manj specifično in z manj kodami, zato so predstavljene le opisno. Kot prednost so izpostavile ciljno populacijo, natančneje delo z otroki in mladostniki: *»Meni se vseeno zdi, da je ta neposredna izkušnja dela z mladimi še najbolj dragocena.«* Pozitivno so opisovale tudi delovno okolje, ki ga dojemajo kot spodbudno razvojno in učno okolje, kjer prevladujejo dobri odnosi s sodelavci, enakopravnost različnih vlog in medsebojna pomoč, kar prispeva k splošni podporni klimi. Nekaj intervjuvank je izpostavilo tudi pomen notranje motiviranih sodelavcev in zagnanih prostovoljcev, ki prispevajo k pozitivni klimi: *»Potem so verjetno tam ljudje tudi zato, ker hočejo biti tam, ne le zato, ker so plačani za svoje delo. In si predstavljam, da so ponavadi bolj motivirani za delo, ki ga počnejo. Mislim, da zares [ime organizacije] ne bi bila ista, če ne bi bila tudi prostovoljska organizacija. Se mi zdi to dosti pomembna komponenta.«* Kot druge prednosti zaposlitve v NVO so omenile še poudarek na pomenu mentorstva, časovno fleksibilnost dela in možnost raziskovanja strokovnih zanimanj. Prostovoljke kot prednost vidijo tudi neposreden vpogled zaposlenih v pozitivne učinke svojega dela: *»Mogoče pa tudi to, ko pripravljajo neki projekt, torej recimo konferenco, da vidijo, da so delali nekaj veliko časa in da se je na koncu materializiralo in da je bilo dobro. In da so ljudje prišli in jim je bilo "fajn".«*

Če primerjamo pogleda redno zaposlenih in prostovoljk, so zaposleni izpostavili številne prednosti, povezane z organizacijskimi in sistemskimi značilnostmi, med drugim podporo nadrejenih, organizirane supervizije in intervizije, avtonomijo pri delu ter priložnosti za strokovni in osebni razvoj,

kar kaže na sistematično in dolgoročno skrb za zaposlene. Prostovoljke pa so bolj poudarjale osebne vidike in odnose, med drugim spodbudne odnose med sodelavci, motivacijo prostovoljcev in jasen vpogled v pozitivne učinke dela. V okviru delovnika in delovnih nalog so prostovoljke izpostavljale predvsem časovno fleksibilnost in ciljno populacijo, medtem ko so zaposleni poleg fleksibilnega delavnika poudarili tudi dinamičnost in raznolikost dela ter priložnost za delo na mednarodnem nivoju. Posebej je izstopala kategorija večje svobode pri odločanju, ki so jo omenjali le zaposleni. To kaže na zavedanje zaposlenih o pomenu človeškega pristopa, ki na prvo mesto postavi uporabnika. To vrzel v razumevanju lahko organizacije uporabijo, kadar želijo privabiti mlad kader, ki vstopa na trg dela, v svoj kolektiv. V obeh skupinah pa se kaže poudarek na družbenem vplivu in prosocialnosti, čeprav jo dojemajo skozi različne perspektive. Tako zaposleni kot tudi prostovoljke so prepoznali in poudarili podporno delovno klimo in dobre odnose med sodelavci kot temelj timskega dela v NVO, kar sta kot specifično značilnost kolektivov v NVO odkrila tudi Borzaga in Tortia (2006). Omenjene prednosti najverjetneje delujejo tudi kot motivatorji, zaradi katerih zaposleni vztrajajo v svoji organizaciji.

Kateri izzivi spremljajo redno zaposlitev v NVO v mladinskem sektorju?

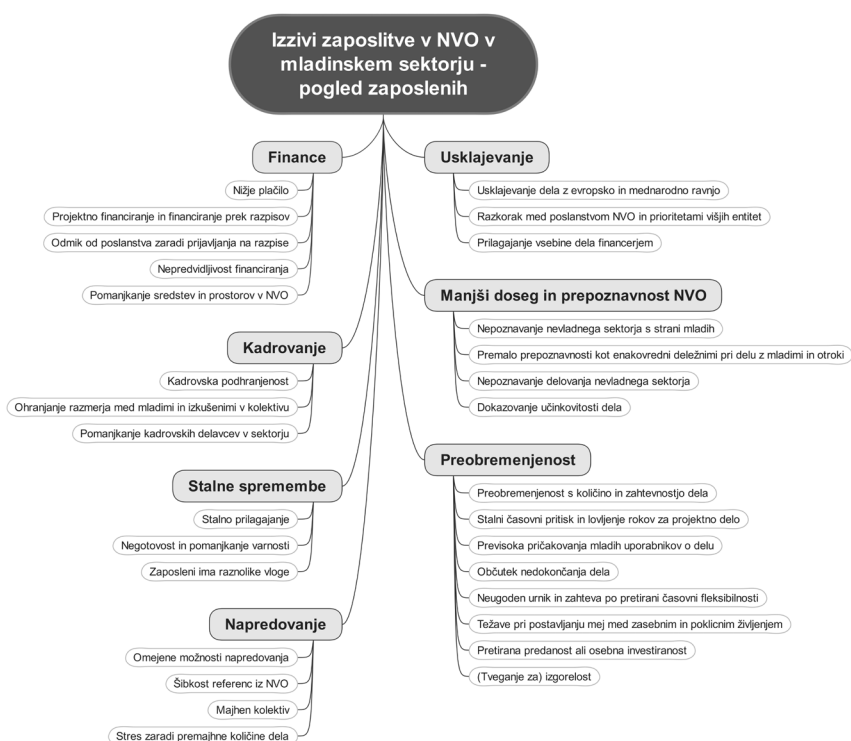
Zaposleni so izpostavili tudi številne izzive pri zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju, ki so prikazani na sliki 2. Ti so s perspektive prostovoljk predstavljeni v nadaljevanju v opisni obliki.

Zaposleni kot enega glavnih izzivov izpostavljajo finančni vidik, saj so finance za izvajanje aktivnosti, vodenje organizacije in plače pogosto vezane na projektno financiranje ter sredstva, ki jih NVO dobijo na podlagi razpisov. Tak model financiranja prinaša pogosto finančno negotovost in občasno prisili organizacije, da sklepajo kompromise glede svojega poslanstva, da ustrezajo vsebini razpisa. Omejitve in zadržke za zaposlitev v NVO zaradi nižjega plačila je opisala ena od intervjuvank: *»Jaz si dejansko lahko privoščim, da delam v nevladni organizaciji, zato ker moj mož dela v gospodarstvu in ima on plačo, ki je nadpovprečna ... Zato ker pač plače v nevladnem sektorju pa so podpovprečne. Ja, in recimo v današnjih časih ... je vse zelo drago ... Se pravi, moraš imeti tudi neke osebne okoliščine, se mi zdi, da lahko delaš v nevladni organizaciji.«* S tem so povezane tudi omejene možnosti napredovanja (*»Naše plače so vezane na razpise, se pravi so fiksne. Se pravi, ni nekih napredovanj«*) in

majhen kolektiv, kjer vsi prevzemajo raznolike vloge in razen prevzemanja vloge vodje ni jasnega nadaljevanja karijerne poti. Omejene možnosti napredovanja se kažejo kot pomembna tema tudi v tujini (Borden idr., 2011). Ena od intervjuvank je omenila tudi, da jo skrbi, da so reference iz NVO precej šibke pri prijavi na delovna mesta, ki niso v nevladnem sektorju. Finančna negotovost in karierna stagnacija sta dva izmed pglavitnih izzivov, ki vplivata na dolgoročno stabilnost zaposlenih v NVO. Predvsem nižje zadovoljstvo glede višine plačila se je pokazalo tudi v predhodnih študijah (Borden idr., 2011; Borzaga in Tortia, 2006; Walk idr., 2013).

Slika 2

Izzivi redne zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju po mnenju zaposlenih



Opomba. Kode prvega reda so predstavljene v belih poljih. Združevale so se v kategorije – kode drugega reda, ki so prikazane v svetlo sivih poljih.

Drug pomemben poudarek se veže na preobremenjenost redno zaposlenih v NVO, ki vključuje tako količino in zahtevnost dela kot tudi velik časovni pritisk in visoka pričakovanja. Čeprav so fleksibilnost dela zaposleni omenjali kot prednost, so jo nekateri zaznali tudi kot težavo, saj se občasno od zaposlenih pričakuje pretirana časovna prilagodljivost in sledenje neugodnemu urniku dela, kar lahko vodi do težav pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja. K preobremenjenosti lahko vodi tudi pretirana predanost oz. osebna vpetost zaposlenih, saj jih je večina notranje motiviranih in dojemajo problematiko, s katero se ukvarja njihova organizacija, kot zelo pomembno. Zato lahko delo vodi do izgorelosti (*»Pa tudi ni samo to, da si koristen. Ker je mogoče zelo zmotno mišljenje v tem, da je dobro, da je tvoja notranja motivacija le »rad bi pomagal ljudem«. Ampak to je slabo izhodišče. Ker iz tega »rešitelja« ne boš nič naredil, mogoče izgorel ali pa zbolel.«*), če zaposleni ne poskrbi zase in nima ustrezne podpore organizacije. Ena od intervjuvank je izpostavila tudi, da gre pri delu pogosto »čez sebe«. Skladno z opažanji udeležencev tudi tuje raziskave opozarjajo na problematiko prekomerne predanosti, ki lahko vodi v izgorelost (Kanter in Sherman, 2016). Posledično je za NVO bistveno, da vodstveni kader poskrbi za zdravje svojih zaposlenih, ozavešča o nevarnosti izgorelosti in razmisli o intenzivnosti obremenitev za zaposlene. Pomembno pa je, da vodje v tem procesu poskrbijo tudi za svoje fizično in duševno zdravje. S tem povezan težaven vidik dela v NVO so tudi stalne spremembe, prilagajanje in usklajevanje. Od zaposlenih se pogosto pričakuje, da so sposobni hitrega prilagajanja iz projekta v projekt, učenja z delom in prevzemanja raznolikih vlog, kar lahko povzroča občutke negotovosti. Dodaten stres in potrebo po prilagodljivosti povzročata tudi kadrovska podhranjenost in pomanjkanje kadrovskih strokovnjakov v nevladnem sektorju, ki so ga omenili intervjuvanci. Ta vidik kaže trajno nizko stopnjo profesionalizacije NVO v Sloveniji (Kolarič, 2003). Zaposleni so omenili še manjši doseg in prepoznavnost nevladnega sektorja. Čeprav v svoje projekte vložijo veliko truda, ti ne dosežejo vedno tolikšnega števila mladih, kot bi si želeli. Nekateri čutijo, da pogosto niso prepoznani kot enakovredni deležniki pri delu z mladimi, čeprav v številnih primerih predstavljajo eno redkih varnih in spodbudnih okolij za ranljivejše mlade, zato morajo stalno dokazovati učinkovitost in smiselnost svojega dela. Prav tako morajo svoje delovanje uskladiti z lokalno, državno in mednarodno ravno, kar lahko občasno vodi do razkoraka med poslanstvom NVO in prioriteta mi drugih pobud in organizacij.

Pogledi prostovoljk na izzive zaposlitve v NVO se precej skladajo z zaposlenimi, le da so bile pri odgovorih manj specifične in so odgovori obsegali manj kategorij. Kot negativen vidik so izpostavile nižjo plačo in nezadovoljstvo s plačo, manj možnosti za napredovanje ter pomanjkanje sredstev v organizacijah. Vezano na razpise, so omenile tudi veliko količino administrativnega dela (*»Ker vidim, da recimo mi kot prostovoljci pridemo na teren, delamo neposredno z otroki, medtem ko zaposleni imajo še veliko nekih birokratskih zadev oz. pripravljajo projekte, se prijavljajo na razpise in tako ...«*) in stresa. Nekaterim prostovoljkam se zdi tudi manjša strukturiranost dela potencialen problem za zaposlene. Prav tako je ena od intervjuvank omenila specifiko dela z raznolikimi prostovoljci, ki so del številnih NVO: *»Mogoče to, da delajo z velikim številom prostovoljcev. Verjetno je res, da del teh prostovoljcev tudi ni toliko zagnan za to delo ali pa niso toliko notri kot drugi in potem ne veš, na koga se lahko bolj zanesesh in na koga manj.«* Prostovoljke so izpostavile tudi, da se zaposleni in prostovoljci pogosto menjajo, kar lahko vodi do oteženega delovanja tima in stalnega prilagajanja. Ena od intervjuvank je povedala, da se ji zdi, da je zaposlitev v NVO splošno dojeta kot kratkotrajna oz. prehodna: *»Se mi zdi, da s tega vidika ni videno kot dolgotrajen poklic. Se mi zdi, da se tudi hitro hecajo, da v nevladnem sektorju pa lahko delaš samo pet let, potem pa greš ...«* Ključen poudarek, ki so ga prostovoljke opisale z več kodami, je vezan na preobremenjenost. Prostovoljke menijo, da se zaposleni v NVO lahko soočajo z neravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem, pomanjkanjem supervizij in intervizij, kjer bi se pogovorili o obremenitvah in stiskah, ter s pretirano predanostjo delu, ki lahko vodi do izčrpanosti in celo izgorelosti.

Zdi se, da imajo prostovoljke precej dober vpogled v ključne izzive zaposlitve v NVO, pri čemer so se pri opisovanju osredotočile na bolj praktične težave, kot so delovnik, finance in nezadostna podpora. Redno zaposleni pa imajo v skladu s pričakovanji bolj poglobljeno razumevanje kratkoročnih in dolgoročnih izzivov. Drugače od prostovoljk vidijo težave tudi na področju sodelovanja med NVO in delovanja na mednarodni ravni. Prostovoljke pa prepoznavajo težave, povezane z dinamiko med prostovoljci in zaposlenimi, česar zaposleni ne izpostavljajo tako izrazito. Primerjava pogleda na izzive kaže potrebo po skrbno načrtovanem načinu dela, ki bi odpravil tako kratkoročne kot tudi dolgoročne ovire. Kaže se potreba po sistemskih spremembah, ki bi izboljšale finančno stabilnost NVO, med drugim z dolgoročnejšimi oblikami financiranja in finančnega nagrajevanja ter z jasnejšim sistemom napredovanja, kar bi lahko zmanjšalo pritiske ter

omogočilo boljši plačni sistem in jasnejše karijerne poti. Tveganje izgorelosti sta izpostavili obe skupini in ga je treba upoštevati pri načrtovanju dolgoročne skrbi za zaposlene. NVO lahko vpeljejo strateško podporo, vlagajo v boljše usklajevanje delovnih obremenitev in zagotovijo redne supervizije ter intervizije, pri čemer naj ne pozabijo na prostovoljce. Na ta način lahko izboljšajo zadovoljstvo obeh skupin in povečajo možnosti za dolgotrajnejše sodelovanje. Hkrati bi bilo koristno, da NVO več pozornosti namenijo promociji svojega dela in programov (npr. v osnovnih in srednjih šolah, na fakultetah) ter tako prispevajo k večji prepoznavnosti nevladnega sektorja kot pomembnega v sistemu dela z otroki in mladostniki, še posebej iz ranljivejših skupin, kar je v družbi, ki se usmerja k individualizmu, še kako pomembno (Ule, 2004).

Mladi zaposleni v NVO v mladinskem sektorju

Zaposlovanje mladih v NVO v mladinskem sektorju po mnenju zaposlenih ni ključno le z vidika nasledstva v organizaciji, temveč mladi zaposleni prinašajo številne pozitivne elemente, med katerimi je boljše razumevanje potreb in izzivov mladih in učinkovito nagovarjanje le-teh, kar omogoča uspešno komunikacijo in prilagoditev programov glede na ciljno skupino (Borden idr., 2011). Tako je ena od zaposlenih izpostavila: *»Mladi bolje vedo, kako njihovo generacijo pritegniti«,* prostovoljka pa: *»Veliko lažje se mi zdi, da je delati z mladimi, če se ti še dobro spomniš, kako je biti mlad.«* Poleg tega vnašajo nove perspektive, sveže ideje in energijo za inovativne projekte, energičnost, zagnanost in ustvarjalnost, kar prepoznavajo tako zaposleni kot tudi prostovoljke. Zaposleni cenijo radovednost in zagon mladih ter znanje, ki ga prinesejo s fakultete, njihova digitalna pismenost in napredno znanje digitalnih orodij pa omogočata učinkovitejše izvajanje projektov, inovativne pristope k delu in optimizacijo delovnih procesov. Zaposleni vidijo, da mladi delajo z zanosom, saj verjamejo v družbeni pomen dela, ki ga opravljajo, in v svojem delu vidijo smisel (*»Želijo spremeniti svet in svoje okolje, delajo ne zaradi plačila, ampak ker želijo zares nekaj doseči.«*), kar povečuje njihov prispevek k organizaciji: *»V mladih iskrica se ni ugasnila.«* Nekatere prostovoljke so omenile tudi prednost prehoda iz vloge prostovoljca v vlogo zaposlenega: *»Se pravi, če si bil najprej prostovoljec v nevladni organizaciji, pa potem greš iz tega v nekoga, ki je zaposlen, se mi zdi, da ta nevladna organizacija dobi nekoga, ki čuti zelo veliko pripadnost tej organizaciji, kar se mi zdi zelo velika prednost.«* Poleg tega sodoben mlad kader po mnenju ene

od prostovoljk prispeva k večji enotnosti in strokovnosti mladinskega dela: *»Vidim veliko izobraževanj, veliko konferenc in se mi zdi, da se že s tem vzpostavlja neka strokovnost mladinskega dela. Tako da mislim, da nove generacije mladinskih delavcev bi predvsem to prinesle, torej večjo neko strokovnost, mogoče tudi enotnejši poklic mladinskega delavca, kjer bi bile enotne smernice, po katerih bi se delalo.«* Omenjena perspektiva kaže skladnost s potrebo po profesionalizaciji mladinskega dela in dela v NVO (Borden idr., 2011; Črnak Meglič in Rakar, 2009; Kolarič, 2003).

Kljub prednostim se NVO v mladinskem sektorju soočajo tudi z izzivi pri zaposlovanju mladih. Zaradi omejenih sredstev mladim pogosto ne morejo ponuditi konkurenčnih plač, kar otežuje privabljanje in ohranjanje kadrov. Problem zadrževanja mladih kadrov je skladen z ugotovitvami Walk idr. (2013), da je prenizka plača eden glavnih razlogov za odhod mlajše delovne sile. Po mnenju nekaterih zaposlenih se lahko nekateri mladi na začetku težje spoprijemajo s stresom in zahtevami dela, kar pomeni dodatno oviro. Poleg tega je narava dela v NVO lahko manj skladna z družinskim življenjem, kar tudi prostovoljke vidijo kot enega izmed razlogov, zaradi katerega se ne bi zaposlile v NVO. Vsebina dela v NVO z vidika prostovoljk tudi ni nujno s področja študija ali zelenega poklica (*»Ne bi pa zamenjala poklica samo zato, da bi lahko bila zaposlena v nevladni organizaciji.«*), prav tako pa je prisotna velika raznolikost profilov delavcev (*»... načeloma lahko ta poklic opravljajo različni profili, zato se mi zdi, da se hitreje izgubi, da je to opcija. Ker recimo na [študij] nismo zares govorili o mladinskem delu, pa bi [izobrazba] lahko opravljali mladinsko delo in bi bilo res fajn.«*).

Med razlogi, zakaj bi se potencialno zaposlile v NVO v mladinskem sektorju, prostovoljke navajajo pomen področja dela mladinske organizacije, zanimivost dela z otroki in mladostniki, osebno ustreznost, mladostno zagnanost, dinamičnost in raznolikost dela, možnost kreativnega udejstvovanja ter sodelovanje pri inovativnih projektih, kar je skladno z navedenimi prednostmi dela v NVO. Poleg tega NVO pogosto dojemajo kot odskočno desko v stabilnejše oblike zaposlitve ali prehodno oz. hibridno obliko zaposlitve. Ena izmed udeleženk je na primer povedala: *»Če bi se zaposlila, bi se mogoče za leto, dve. Saj ponekod tudi iščejo samo za določen čas, recimo dve leti. Ne vidim se pa, da bi bila zaposlena dlje časa v neki nevladni organizaciji.«* Visoka stopnja avtonomije, časovna fleksibilnost, priložnosti za mreženje in potovanja dodatno povečujejo privlačnost teh zaposlitev. Mladi cenijo tudi občutek, da prispevajo k širši skupnosti, ter skrb organizacij za dobro počutje zaposlenih in prostovoljcev prek supervizije, intervizije in

razbremenilnih pogovorov, kar spodbuja njihovo dolgoročno zavezanost in občutek pripadnosti. Prostovoljke torej predvsem poudarjajo pomen svobode in prilagodljivosti pri delu, pa tudi skupnosti in povezanosti, kar se sklada s teorijo samodeterminacije (Gagne in Deci, 2005; Vo idr., 2022).

Kako pa bi lahko pritegnili mlade, da bi se zaposlili v NVO v mladinskem sektorju in se učinkovito vključili v tim?

Zaposleni menijo, da bi organizacije za učinkovito privabljanje mladega kadra morale ustvariti pozitivne delovne odnose in mlade spodbujati k skrbi zase. Ključno vlogo pripisujejo tudi izobraževanjem in usposabljanjem za prostovoljce in zaposlene ter možnostim strokovne rasti. Tudi po teoriji samodoločnosti (Gagne in Deci, 2005) so pozitivni delovni odnosi oz. občutek pripadnosti ter samoznava kompetentnosti prek strokovnega izpopolnjevanja pomembni dejavniki notranje motivacije. Mladi, ki so že imeli izkušnjo s podobnim delom (npr. v obliki prostovoljstva), se bodo po mnenju zaposlenih verjetneje zaposlili v NVO: *»V vsakem primeru se mi zdi pa, da je to taka služba, da moraš poskusiti. Se pravi, lahko ti še tako razlagaš, kako to izgleda, ampak moraš sam izkusiti, ker večina stvari gre iz tebe in ne veš, kako boš reagirala.«* Pogosto iščejo delo, ki je lahko hibridno, pa tudi prosocialno in jim omogoča občutek smisla, zato je pomembno poudarjanje družbenega pomena NVO. Ena izmed udeleženk je povedala: *»Mladinska organizacija ima vlogo mentorja in podpornika, posrednika med vrstniki in starši, zapolnjuje vrzeli pri mladih, ko se osamosvajajo, predstavljajo varovalni dejavnik in univerzalno preventivo.«* Mladostništvo in prehod v odraslost zaznamuje čas identitetnih kriz in delovanje v skladu z lastnimi vrednotami in smislom, ki ima družbeno pozitiven učinek, je lahko pomemben korak na poti samoodkrivanja (Ule, 2004). Prav tako usklajenost posameznika in okolja krepi notranjo motivacijo in je zato pomemben dejavnik odločitve za zaposlitev (Park in Word, 2012). Ena od zaposlenih je tudi poudarila: *»Absolutno priporočam mladim, se pravi tudi takoj po študiju, da gredo po svoje prve delovne izkušnje v nevladne organizacije. Ker se mi zdi tudi, da dobijo sporočilo in popotnico za 'real life'.«* Prostovoljke prav tako menijo, da se mladi lahko privabijo s spodbujanjem prehoda iz prostovoljca v redno zaposlenega (*»Se mi zdi, da če si že v tej organizaciji na kakršenkoli način vključen, boš lažje potem se tudi tam zaposlil, ker tudi poznaš že, kako deluje in tudi malo poznaš ljudi, malo spremljaš kaj se dogaja.«*), s promocijo prek delavnic, stojnic in predstavitev na fakultetah, kjer imajo mladi priložnost slišati neposredne

izkušnje, pa tudi prek družbenih omrežij, kot je Instagram, medtem ko je TikTok po njihovem mnenju manj primeren, saj je bolj namenjen zabavi. Osebni stik in pripovedi iz prve roke se izkažejo za privlačne in motivirajoče, saj mladi tako bolje razumejo prednosti, slabosti in naravo dela v tem sektorju. Zaposleni torej menijo, da je mogoče mlade bolj pritegniti prek oblikovanja primerne delovnega okolja, odnosov ter strokovnih priložnosti, kot so potovanja in inovativni projekti, ki zadovoljujejo njihove potrebe in želje. Prostovoljke pa se osredotočajo na aktivnejše načine za doseganje mladih, predvsem prek promocije osebnih izkušenj in zgodb.

Prispevek in omejitve raziskave, možnosti za nadaljnje raziskovanje

Kot že omenjeno, gre za prvo raziskavo s tega področja v Sloveniji. Z ugotovitvami dopolnjujemo dosedanje raziskave, ki so se osredotočale predvsem na prostovoljstvo in delo v NVO nasploh, ne specifično v mladinskem sektorju. Toda glede na veliko število NVO v mladinskem sektorju in njihov družbeni pomen je raziskovanje in prilagajanje na podlagi dokazov na tem področju zelo pomembno. Mladinsko delo kot preventiva krepi kompetence, spodbuja vključevanje in razvoj skupnosti (Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju, 2010), ozaveščanje o njegovem pomenu pa lahko prispeva k zdravemu razvoju mladih in zagotavljanju ustreznega nadomestila za njihovo delo. Prednost raziskave je tudi osvetljevanje tako perspektive zaposlenih kot tudi prostovoljcev, saj lahko tako pridobimo širši vpogled v področje. Ugotovitve raziskave so uporabne za prepoznavanje dobrih praks, ki so že uveljavljene v NVO, ter za oblikovanje ustrežnejših strategij kadrovanja, vodenja, mentoriranja in motiviranja zaposlenih. To lahko prispeva k izboljšanju delovnih pogojev in zmanjša nestabilnosti v organizacijah. Specifični izzivi, ki so jih izpostavljali prostovoljci in zaposleni, kot so finančna negotovost, preobremenjenost in tveganje za izgorelost, lahko služijo kot podlaga razmislekom o sistemskih spremembah in potrebni podpori na ravni celotnega nevladnega sektorja. Raziskava lahko pripomore tudi k razvoju načrtov za večjo prepoznavnost NVO.

Glavna omejitev se nanaša na manjši in morda pristranski vzorec, saj smo vzorčili priložnostno. Verjetno so se odzvali bolj motivirani posamezniki. Prav tako so zaposleni, vključeni v raziskavo, v NVO zaposleni relativno malo časa, največ pet let, vzorec pa je tudi precej spolno homogen. Zaradi naštetih omejitev, vključno z omejenostmi metode intervjuja, so možnosti

posploševanja manjše. Hkrati je zmožnost osmišljanja v slovenskem kontekstu omejena, saj relevantnih raziskav preprosto primanjkuje. Ker smo vsi avtorji prostovoljci pri različnih NVO v mladinskem sektorju, je morda prišlo tudi do pristranskosti pri interpretaciji izjav intervjuvancev, čeprav smo skušali zagotoviti čim večjo objektivnost z usklajevanjem in preverjanjem kod.

Na tem področju vidimo veliko potrebo po nadaljnjem raziskovanju. Predlagamo uporabo kvantitativnih metod ali mešanih načrtov ter razširitev bazena organizacij, v katerih udeleženci delujejo, tako v smislu vključevanja večjega števila organizacij kot tudi preseganje okvirja mladinskega sektorja. Prav tako bi priporočili vključevanje zaposlenih, ki so v NVO zaposleni dlje časa. Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile tudi na nekaj tem, ki so izstopale v intervjujih, npr. na prehod iz prostovoljstva v redno zaposlitev v NVO, študentsko delo v NVO, na pomen in učinke mentorstva, analizo finančnih vidikov dela in potencialnih sistemskih sprememb na tem področju, strategije preprečevanja izgorelosti v nevladnem sektorju, na to, kaj prispeva k dolgoročnosti zaposlitve v NVO, ter na promocijo dela NVO med mladimi. Proučili bi lahko tudi dobre prakse, ki jih izpostavljajo raznolike NVO tako v slovenskem kot tudi mednarodnem okolju.

ZAKLJUČEK

V študiji smo na podlagi kvalitativne analize poskušali identificirati glavne motivacijske dejavnike in zaznane prednosti zaposlitve v NVO v mladinskem sektorju tako z vidika redno zaposlenih kot tudi prostovoljk. Oboji izpostavljajo pomen notranje motivacije, smiselnost dela in prispevek k širši družbi. Zaposleni cenijo avtonomijo, fleksibilnost in podporno delovno okolje, medtem ko prostovoljke poudarjajo pomembnost mentorstva, pozitivnih delovnih odnosov ter občutka pripadnosti organizaciji. Izpostavljeni so bili tudi pomembni izzivi, kot so finančna negotovost, preobremenjenost, pomanjkanje dolgoročne stabilnosti in tveganje izgorelosti. Z izboljšanjem delovnih pogojev, večjo prepoznavnostjo sektorja in sistematično podporo zaposlenim bi se lahko pripomoglo k večji stabilnosti in privlačnosti dela (mladih) v tem sektorju. Rezultati kažejo tudi na potencial zaposlovanja mladih v NVO, saj je to lahko odskočna deska za nadaljnji karierni razvoj, preventiva kot taka ali kot priložnost za osebni razvoj in strokovno izpopolnjevanje.

Naša raziskava kot ena izmed prvih s področja dela v NVO v mladinskem sektorju predstavlja pomemben korak k razumevanju dinamik in izzivov tovrstnega dela v Sloveniji. Že sedaj pridobljeni rezultati lahko služijo izboljševanju ali razumevanju mladinskega dela, hkrati pa odpirajo številna vprašanja, na katera se lahko v prihodnjem raziskovanju še odgovori. Prispeva k širšemu razumevanju nevladnega sektorja kot ključnega akterja v družbenem opolnomočenju mladih in zagotavljanju podpore ranljivejšim skupinam, kar poziva k večji trajnosti in konkurenčnosti NVO.

Prenos v prakso

Ugotovitve naše raziskave osvetljujejo kompleksno področje nevladnega sektorja, uporabne pa so tudi na mnogih področjih v praksi. Zaposlovalci lahko dobijo vpogled v predstave, ki jo imajo mladi o zaposlitvi v NVO v mladinskem sektorju, vključno s prednostmi, izzivi in glavnimi motivatorji, kar se lahko uporabi pri oblikovanju ustreznega delovnega mesta, ki bi pritegnilo mlade in zadovoljevalo njihove potrebe. Delo se npr. lahko trudijo še bolj oblikovati na hibriden način s prilagodljivimi urami, kar omogoča občutek avtonomnosti pri razporejanju časa, več časa lahko posvetijo odnosom v kolektivu, kar bo povečalo občutek pripadnosti, ter svojim zaposlenim in prostovoljcem omogočajo čim več priložnosti za strokovno izpopolnjevanje in (mednarodno) mreženje. Treba je zagotoviti tudi strukturirano uvajanje v delo z namenom zmanjšanja težav pri prilagajanju na dinamiko dela v nevladnem sektorju (angl. *onboarding*) in podporen, kvaliteten, prijeten stik med prostovoljci in redno zaposlenimi. Hkrati se mora poudarek še naprej ohranjati tudi na skrbi za duševno zdravje delavcev ter preprečevanju preobremenitve in izgorelosti, kar je lahko še posebej značilno za delo, tesno povezano z družbenimi spremembami, notranjo motivacijo in poslanstvom. Naše ugotovitve lahko zaposlovalcem omogočajo tudi uvid v pomanjkljivosti in šibkosti v njihovi ekipi ter jih usmerjajo v izboljševanje organizacijske kulture. Odkritja o prednostih dela v NVO in doprinosu mladih zaposlenih se lahko uporabijo pri promociji mladinskega dela med mladimi, pa tudi v civilni družbi, formalnih institucijah in zasebnem sektorju, kar ima potencial ne le v višanju ozaveščenosti o pomenu in pomembnosti mladinskega dela, temveč tudi spodbujanju plodnih sodelovanj. Prav tako so naši udeleženci izpostavili nekaj načinov za nagovarjanje mladih, ki lahko služijo kot vodilo pri promociji. Primeri dobre prakse so lahko omogočanje konkretnih izkušenj s projekti in programi, poudarjanje neposrednega

pozitivnega vpliva dela NVO ter spodbujanje zaposlovanja prostovoljcev, ki organizacijo že dobro poznajo in so jih predani. Navsezadnje lahko eksplicitno izpostavljanje izzivov in diskrepanc tudi odločevalcem pomaga pri njihovem aktivnem odpravljanju s sistemskimi spremembami tako v obliki razporejanja resursov kot tudi oblikovanja ustreznih politik, zagovornikom mladinskega dela pa omogoči z dokazi podprta prizadevanja za večjo učinkovitost na političnem odru.

Reference

- Anderson, G. G. in Gilin, D. A. (2024). Examining the motivational profiles and work outcomes of nonprofit workers and volunteers. *Current Psychology*, 43, 33077–33088. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06827-3>
- Borden, L. M., Schlomer, G. L. in Wiggs, C. B. (2011). The evolving role of youth workers. *Journal of Youth Development*, 6(3), 124–136. <https://doi.org/10.5195/jyd.2011.179>
- Borzaga, C. in Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225–248. <https://doi.org/10.1177/0899764006287207>
- Črnak Meglič, A. in Rakar, T. (2009). The role of the third sector in the Slovenian welfare system. *Teorija in Praksa*, 3(46), 237–254.
- Deci, E. L., Koestner, R. in Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Gagne, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Kanter, B. in Sherman, A. (2016). *The happy, healthy nonprofit: Strategies for impact without burnout*. Wiley.
- Knapp, J. R., Smith, B. R. in Sprinkle, T. A. (2017). Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652–671. <https://doi.org/10.1177/0899764016685859>
- Kolarič, Z. (2003). Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj – od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa: revija za družbena vprašanja*, 40(1), 37–56.
- Latham, G. P. in Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Park, S. M. in Word, J. (2012). Serving the mission: Organizational antecedents and social consequences of job choice motivation in the nonprofit sector. *International Review of Public Administration*, 17(3), 169–206. <http://dspace.kci.go.kr/handle/kci/348108>
- Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Ule, M. (2004). Nove vrednote za novo tisočletje: spremembe življenjskih in vrednotnih orientacij mladih v Sloveniji. V Z. Mlinar (ur.), *Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet* (str. 352–360). Fakulteta za družbene vede.
- Urad Republike Slovenije za mladino (b. d.). *Križišče mladosti – organizacije za mlade*. <https://www.mlad.si/informacije/mladinski-centri/>
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V. in Chen, C. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), članek 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Walk, M., Handy, F. in Schinnenburg, H. (2013). Expectations and experiences of young employees: The case of German nonprofits. *Administration in Social Work*, 37(2), 133–146. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.667658>
- Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS). (2010). Uradni list RS, št. 42/10, 21/18 ZNOrg. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5834>
- Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg). (2018). Uradni list RS, št. 21/18. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO7129>
- Zupančič, M. (2020). Opredelitev razvojnega obdobja in razvojne naloge v mladostništvu ter na prehodu v odraslost. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zv., str. 644–665). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Študentske delovne izkušnje: investicija v prihodnost ali izguba časa?

Tjaša Brulc, Urška Filipič in Špela Tonkli

Izvleček: Delovne izkušnje, ki jih študenti pridobijo med študijem in opravljanjem raznih študentskih del, so kot most med akademskim znanjem in profesionalnim svetom. Študentom ne omogočajo le, da pridobljeno teoretično znanje uporabijo v praksi, kar prispeva k razvoju ključnih veščin in krejitvi raznih kompetenc. Prav tako so pomemben dejavnik pri oblikovanju posameznikove samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve, saj se neposredno povezujejo z občutkom kompetentnosti in pripravljenostjo za soočanje s poklicnimi izzivi. Namen naše raziskave je bil proučiti, kako se različni vidiki delovnih izkušenj povezujejo z zaznano samoučinkovitostjo študentov pri iskanju zaposlitve. V vzorec je bilo vključenih 97 študentov, ki so prek spletnega vprašalnika ocenili število ur, raznolikost in relevantnost svojih delovnih izkušenj ter lastno zaznano učinkovitost pri iskanju zaposlitve. Skladno s pričakovanji so rezultati pokazali, da se vsi proučevani vidiki delovnih izkušenj – torej številčna ocena količine ur delovnih izkušenj, relativna količina ur delovnih izkušenj, samozaznana relevantnost delovnih izkušenj in samozaznana raznolikost delovnih izkušenj – pozitivno in statistično značilno povezujejo s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve. Regresijska analiza je pokazala, da kombinacija teh dejavnikov pomembno prispeva k pojasnjevanju variance samoučinkovitosti ter da kombinacija vseh omenjenih vidikov in njihovih interakcij dobro napoveduje samoučinkovitost posameznika pri iskanju zaposlitve. Ugotovitve raziskave prispevajo k boljšemu razumevanju povezanosti delovnih izkušenj in samoučinkovitosti študentov pri iskanju zaposlitve, hkrati pa študentom ponujajo vpogled v pomembnost različnih vidikov delovnih izkušenj, ki jih je smiselno upoštevati pri iskanju

študentskih del, pripravništev in prostovoljstev. Teh naj bo veliko, priporočljivo je, da so raznolika in tudi relevantna za področje zaposlitve.

Ključne besede: samoučinkovitost, karierna samoučinkovitost, študentsko delo, pripravništvo, prostovoljstvo, karierni razvoj, količina delovnih izkušenj, relevantnost delovnih izkušenj, raznolikost delovnih izkušenj

Student work experience: An investment in the future or a waste of time?

Abstract: *Work experience that students acquire during their studies and through various student jobs serves as a bridge between academic knowledge and the professional world. Not only does it allow students to apply their theoretical knowledge in practice, contributing to the development of key skills and the strengthening of various competencies, but it is also an important factor in shaping their job search self-efficacy. Work experience is directly linked to students' sense of competence and readiness to face professional challenges. The aim of our research was to examine how different aspects of work experience are related to students' job search self-efficacy. The sample included 97 students who, through an on-line questionnaire, assessed the number of hours, diversity, and relevance of their work experience, as well as their own job search self-efficacy. As expected, the results showed that all examined aspects of work experience – the numerical estimate of work experience hours, the relative amount of work experience hours, the self-perceived relevance of work experience, and the self-perceived diversity of work experience – were positively and statistically significantly associated with job search self-efficacy. Regression analysis revealed that the combination of these factors significantly contributes to explaining the variance in self-efficacy and that the combination of all these aspects and their interactions effectively predicts an individual's job search self-efficacy. The findings contribute to a better understanding of the relationship between work experience and students' job search self-efficacy while also offering students insight into the importance of different aspects of work experience. When seeking student jobs, internships, and volunteer opportunities, it is advisable for students to gain a high quantity of experience, ensure it is diverse, and prioritize relevance to their field of employment.*

Keywords: *self-efficacy, career self-efficacy, student work, internship, volunteering, career development, work experience quantity, work experience relevance, work experience diversity*

Delovne izkušnje slovenskih študentov in njihov prispevek

Študenti se vse pogostejše vključujejo v delovno okolje že med študijem bodisi zaradi finančne potrebe bodisi v želji po pridobivanju praktičnih izkušenj. Velika večina študentov v Sloveniji ima vsaj neko obliko delovnih izkušenj, pri čemer prevladujejo priložnostna in projektna dela prek študentskega dela. Poleg tega poznamo še razne oblike pripravništev in prostovoljstev. Čeprav ta dela pogosto niso nujno neposredno povezana z njihovo izobraževalno smerjo, prinašajo dragoceno znanje in veščine, vse od raznih odgovornosti in timskega dela do boljšega razumevanja dinamike na trgu dela (Bogataj Špenko, 2016). V svojem poglavju se bomo osredotočile na pridobivanje študentskih delovnih izkušenj prek študentskih del, pripravništev in tudi prostovoljstev, zato bomo na kratko predstavile značilnosti vsakega izmed njih.

Pridobivanje praktičnih izkušenj med izobraževanjem predstavlja ključno vez med akademskim izobraževanjem in profesionalnim svetom, ki študentom omogoča preizkus teoretičnega znanja v praksi ter razvoj pomembnih veščin, kot so reševanje problemov, prilagodljivost in učinkovita komunikacija (Fathkhurrahman idr., 2024). Medtem ko globalne raziskave kažejo izjemen pomen pripravništva za razvoj mladih strokovnjakov in njihovo kasnejšo zaposljivost (Hassouna in Zaazou, 2024), se slovenski trg dela in izobraževalni sistem nekoliko razlikujeta od mednarodnih praks. V tujini **pripravništvo predstavlja ključni element izobraževalnega procesa**, kjer študenti pridobivajo dragocene praktične izkušnje že med študijem (Hassouna in Zaazou, 2024). Poleg razvoja kompetenc **pripravništvo študentom omogoča vpogled v delovno kulturo in specifične zahteve poklicev**, kar povečuje samozaupanje in pripravljenost za spoprijemanje z visokimi pričakovanji delodajalcev. Tako pripravništvo presega tehnično pripravo in deluje kot platforma za integracijo znanja, veščin in vrednot, ki so ključne za dolgoročno karierno uspešnost (Rochmayanti idr., 2021). Slovenski študenti imajo sicer možnost opravljanja pripravništev v tujini prek različnih programov mobilnosti, kot je npr. Erasmus+, vendar se kljub temu v našem okolju bolj srečujemo s **študentskim delom kot primarno obliko pridobivanja delovnih izkušenj** (EURES, 2024). Ta posebnost slovenskega sistema, v katerem študentsko delo omogoča fleksibilno pridobivanje delovnih izkušenj prek študentskih servisov, se razlikuje od strukturiranih pripravniških programov, ki so v mnogih državah obvezni del kurikula. Čeprav nekateri študijski programi v Sloveniji vključujejo obvezno praktično

usposabljanje, to ni univerzalna praksa pri vseh izobraževalnih ustanovah, kar ustvarja vrzel med teoretičnim znanjem in praktičnimi izkušnjami, ki jih zahteva sodobni trg dela (EURES, 2024).

Študenti lahko torej še pred začetkom iskanja prve redne zaposlitve in gradnje karierne poti svoje znanje in izkušnje začnejo pridobivati s študentskim delom. Študentsko delo je specifična in fleksibilna oblika začasnega in priložnostnega dela, ki omogoča mladim pridobivanje delovnih izkušenj že med izobraževanjem. V Sloveniji je zelo razširjeno in se pogosto uporablja kot način za **izboljšanje socialnega statusa** ter **pridobivanje dodatnih finančnih sredstev**. Čeprav ima številne prednosti, denimo pridobivanje raznih praktičnih veščin, ima tudi slabosti, kot sta **pomanjkljiva zakonska regulacija** in **tveganje zlorab od delodajalcev**. Študentsko delo tako predstavlja pomemben, a kompleksno reguliran most med izobraževanjem in redno zaposlitvijo (Antić, 2006).

V času študija se mladi ne srečujejo le z akademskimi izzivi, temveč tudi z dragoceno priložnostjo za vstop v svet dela. Še posebej spodbudno je dejstvo, da kar 82 % študentov kot glavni motiv za delo navaja **željo po pridobivanju delovnih izkušenj že med šolanjem**, pri čemer finančni vidik ni edini pomembni dejavnik. Te zgodnje delovne izkušnje niso le povezava do prve zaposlitve, temveč tudi ključni **gradnik samozvesti in profesionalne identitete** mladih. Po podatkih visok delež slovenskih študentov in dijakov po koncu šolanja najde redno zaposlitev pri delodajalcu, kjer so prej opravljali študentsko delo. To kaže na izjemni pomen študentskega dela kot **orodja za karierni razvoj in osebno rast**, kjer mladi pridobivajo praktične veščine in **gradijo svojo profesionalno mrežo** ter **samozavestno vstopajo na trg dela** (Ščuka, 2024).

Medtem ko študentsko delo predstavlja pomembno obliko pridobivanja delovnih izkušenj, ne smemo spregledati izjemnega potenciala prostovoljstva kot komplementarne poti profesionalnega razvoja. **Prostovoljstvo** namreč ni le nesebično dajanje pomoči drugim, temveč tudi **priložnost za osebno rast in razvoj ključnih kompetenc**. V Sloveniji je prostovoljstvo zakonsko urejeno z **zakonom o prostovoljstvu**, ki se je uveljavil leta 2011 in zagotavlja enakopravnost, varnost in preglednost organiziranega prostovoljstva ter poudarja njegov pomen za kakovost življenja in razvoj solidarne družbe. Po definiciji, navedeni v zakonu, je prostovoljstvo družbeno koristna, brezplačna aktivnost posameznikov, ki prispeva k družbeni povezanosti, reševanju problemov in spodbujanju vseživljenjskega učenja

(Ferlan idr., 2021). Po ugotovitvah raziskave, izvedene v sedmih državah EU v katero je bila vključena tudi Slovenija, naj bi prostovoljci med opravljanjem prostovoljnega dela **razvili višjo samozavest in samospoštovanje**, saj se zavedajo svojega prispevka in pomembnosti v družbi. Še posebej spodbudno je dejstvo, da prostovoljske izkušnje **pozitivno vplivajo na zaposljivost mladih**, saj jim omogočajo **razvoj socialnih veščin, organizacijskih sposobnosti in vodstvenih kompetenc**. Prostovoljci pogosto poročajo, da so prek prostovoljskih aktivnosti odkrili nove karijerne priložnosti in razširili svoje obzorje glede možnih poklicnih poti. To je pomembno predvsem za mlade z manj priložnostmi, pri katerih se po prostovoljski izkušnji pokažejo največje pozitivne spremembe v smislu zaposljivosti in osebnostnega razvoja (Robertson, 2020).

V nadaljevanju predstavljamo ključne psihološke konstrukte, pomembne za razumevanje raziskave.

Samoučinkovitost in karierna samoučinkovitost

Konstrukt samoučinkovitosti je prvi predstavil Bandura (1977) v okviru socialno-kognitivne teorije. Samoučinkovitost je opredelil kot posameznikov nabor prepričanj o tem, kako dobro lahko izvede neko določeno akcijo v možnih situacijah. Gre torej za posameznikovo prepričanje o lastni sposobnosti, da bo v neki določeni situaciji uspešen. Samoučinkovitost vpliva na posameznikovo **izbiro vedenja oz. aktivnosti, izbiro situacij in količino truda**, ki jo vloži v izbrano aktivnost, ter njegovo vztrajnost ob ovirah in neprijetnih izkušnjah. Izogibamo se **aktivnostim in situacijam**, za katere verjamemo, da presegajo naše sposobnosti obvladovanja, hkrati pa zanesljivo in prepričljivo pristopimo k aktivnostim in situacijam, za katere ocenimo, da smo jih sposobni obvladati. Posamezniki, ki dvomijo o svojih sposobnostih v primeru ovir, zmanjšajo **vložen trud** ali popolnoma opustijo cilj, medtem ko tisti z močnim občutkom samoučinkovitosti povečajo količino vloženega truda v obvladovanje izziva (Bandura, 1977).

Posameznikova prepričanja o lastni učinkovitosti se razvijajo na podlagi različnih vplivov. Bandura (1977) je kot štiri glavne vplive navedel **lastne pretekle izkušnje** (uspešnost in neuspešnost v preteklosti), **nadomestne izkušnje** (opazovanje, modelno učenje), **verbalno vplivanje okolice** in **psihofiziološka stanja oz. čustveno doživljanje**. V svojih raziskavah se je v veliki meri osredotočal na modelno učenje, torej učenje z opazovanjem drugih. Pri tovrstnem učenju oseba opazuje in primerja sebe z modelom

ter iz njegovih vedenjskih vzorcev izpelje smernice, ki mu služijo pri izboljšanju lastnih veščin. Modelno učenje ima posebej pozitiven vpliv na posameznike z nizko samoučinkovitostjo (Bandura, 1986; Vrugt in Koenis, 2002). Poleg modelnega učenja ima na samoučinkovitost pomemben vpliv tudi socialna primerjava (Carmona idr., 2008; Vrugt, 1994). Socialna primerjava lahko poteka navzdol (primerjava z manj kompetentnimi) ali navzgor (primerjava s kompetentnejšimi). Slednja si deli veliko podobnosti z modelnim učenjem (Festinger, 1954). Raziskave o vplivu primerjave sicer niso povsem skladne, saj gre za kompleksne procese, ki imajo lahko raznolike vplive (Carmona idr., 2008; Vrugt, 1994).

Samoučinkovitost lahko pojmujeemo kot **splošno** ali kot **specifično**. Če samoučinkovitost pojmujeemo kot specifično, ima lahko posameznik o svojih zmožnosti delovanja v različnih situacijah različno trdna prepričanja. **Specifična samoučinkovitost** je povezana s trenutno situacijo, ki jo presojava neposredno pred izvedbo akcije. Takšna prepričanja so veliko manj stabilna, a imajo zelo močan vpliv in napovedno vrednost v danem trenutku – vplivajo na to, koliko truda bomo vložili v akcijo in ali bomo vztrajali kljub oviram. **Splošna samoučinkovitost** pa je bližje osebnostni potezi in gre za prepričanje, da bomo uspešni v zelo raznolikih situacijah, zato ima kot taka manjšo napovedno vrednost (Frlec in Vidmar, 2001). T. Grether in sodelavke (2018) so v svoji raziskavi ugotovile, da je vpliv splošne samoučinkovitosti (od zgoraj navzdol) pomembnejši, ko so zahteve nove in nepoznane, medtem ko učinki od spodaj navzgor, torej učinki specifičnih oblik samoučinkovitosti, postanejo pomembnejši v že znanih situacijah.

N. E. Betz in G. Hackett (1981) sta prvi predlagali da ima samoučinkovitost pomembno vlogo tudi pri razvoju kariere, saj vpliva na akademske in karijerne odločitve. Kot specifično vrsto samoučinkovitosti sta opredelili **karierno samoučinkovitost**, ki sta jo široko pojmovali kot pričakovanja o samoučinkovitosti v povezavi s širokim razponom vedenj, povezanih z izbiro poklica in procesom prilagajanja (Betz in Hackett, 1986). V novejših raziskavah pa se pojavljajo tudi drugačne, bolj specifične, opredelitve karierne samoučinkovitosti in njenih podkategorij. Najpogostejše se proučujejo splošna karierna samoučinkovitost, samoučinkovitost pri odločanju o kariери in samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve. Zadnjo, na katero se bomo osredotočile tudi v svoji raziskavi, najpogostejše opredeljujejo kot posameznikovo prepričanje, da lahko uspešno izvede potrebna vedenja pri iskanju zaposlitve in pridobi zaposlitev (Saks in Ashforth, 1999).

Pomen (karijerne) samoučinkovitosti za študente v kontekstu dela

Več raziskav in teoretičnih modelov potrjuje pomemben pozitiven vpliv samoučinkovitosti na proces iskanja zaposlitve in njegove izide (Saks, 2005; Saks idr., 2015). Posamezniki, ki so prepričani, da so se zmožni spopasti z izzivi iskanja zaposlitve in pri tem uspeti, vložijo več truda v iskanje zaposlitve. Ugotovili so tudi, da je specifična samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve eden izmed najboljših napovednikov vedenj, povezanih z iskanjem zaposlitve in njihovih izidov, natančneje, napoveduje pripravo in aktivno ter asertivno iskanje dela, uporabo različnih virov, povezanih z zaposljivostjo, čas iskanja zaposlitve, število dobljenih ponudb, oceno zaposljivosti od delodajalcev in zaposlitveni status. Pozitivno se povezuje tako z intenzivnostjo kot tudi z vloženim trudom v iskanje dela (Petruzziello idr., 2021; Saks, 2005). Višja samoučinkovitost nam tako pomaga uspešno pridobiti novo zaposlitev ter na delu biti uspešen. To je še posebej pomembno za študente, ki prvič vstopajo na trg dela, imajo omejene delovne izkušnje in iščejo prvo zaposlitev (Antić, 2006). Ob vseh omenjenih prednostih visoke samoučinkovitosti se pojavi vprašanje: »Kako pa lahko razvijemo višjo karierno samoučinkovitost?«

Razvijanje karierne samoučinkovitosti pri študentih

Bandura (1977) je predpostavil, da se prepričanja o samoučinkovitosti razvijajo z oceno lastne uspešnosti, lastne učne izkušnje in povratnih informacij. Raziskave potrjujejo, da je eden izmed načinov povečanja karierne samoučinkovitosti izkustveno učenje (npr. Esters in Retallick, 2013; Hayes idr., 2020; Mattila idr., 2018). Gre za proces aktivnega vključevanja v avtentične izkušnje, raziskovanja novosti in eksperimentiranje z znanjem namesto klasičnega učenja prek poslušanja in branja (Kolb, 2014). Tovrstne izkušnje za razvoj karierne samoučinkovitosti lahko študenti pridobijo tudi v sklopu študentskih del, prostovoljstev in pripravništev. Ta omogočajo študentom, da se preizkusijo v realnih situacijah, spoznajo zahteve dela, razvijajo tehnično znanje ter mehke veščine in prek tovrstnih izkušenj razvijajo karierno samoučinkovitost. Poleg tega pri delu opazujejo druge zaposlene in svojega mentorja ter se tako učijo posredno z nadomestnimi izkušnjami. V tem kontekstu lahko, kot razlaga Bandura (1977), modelno učenje pomembno prispeva k razvoju karierne samoučinkovitosti. Študentu mentor podaja tudi povratne informacije o njegovi

uspešnosti pri raznih delovnih nalogah ter mu nudi pomoč in nasvete (Fathkhurrahman idr., 2024).

Raziskave kažejo na povezanost različnih oblik delovnih izkušenj z razvojem samoučinkovitosti. Retrospektivna raziskava C. Merlin-Knoblich in sodelavcev (2022) je pokazala, da se je pri mladostnikih, ki so se udeležili plačanega poletnega pripravništva na različnih zaposlitvenih področjih, pomembno povečala tako njihova karierna samoučinkovitost kot tudi samoučinkovitost na področju kariernega odločanja. Statistično značilni učinki so bili opazni tako neposredno po zaključku pripravništva kot tudi šest mesecev kasneje. F. Guenette in sodelavke (2007) so izvedle tudi kvalitativno raziskavo o vplivu pripravništva na proces kariernega odločanja pri mladostnikih v kontekstu naravoslovnega izobraževanja. Zbiranje podatkov so izvedle v obliki intervjujev z udeleženci pred pripravništvom in po njem. Mladostniki so poročali, da so jim izkušnje v laboratoriju omogočile prepoznati, da so tudi sami sposobni sodelovati v znanstvenem raziskovanju. Udeležba v pripravništvu je torej vplivala na njihova prepričanja o lastnih sposobnostih in verjetnosti, da bodo uspešni v kontekstu dela oz. je pomembno vplivala na njihovo samoučinkovitost. Podoben vpliv na samoučinkovitost ima tudi honorarno delo pri mladih (*part-time work*). V kvalitativni raziskavi so mladi poročali o pomembnih spremembah v pogledu na delo in odnosu do dela, hkrati pa so jim delovne izkušnje pomagale razviti višji občutek samoučinkovitosti (Herrygers in Wieland, 2017). Pomemben vpliv na samoučinkovitost imajo tudi prostovoljstva. Udeleženci, ki so opravljali prostovoljna dela v raziskavi Browna in sodelavcev (2012), so poročali o višji samoučinkovitosti, ta pa se je pozitivno povezovala tudi s psihološkim blagostanjem.

Večina raziskav, izvedenih v tujini, ugotavlja, da delovne izkušnje povečujejo samoučinkovitost študentov (Braswell in Cobia, 2000; Guenette idr., 2007; Merlin-Knoblich idr. 2022), vendar pa kljub temu nekatere raziskave ugotavljajo, da ta povezava ni nujno tako jasna (Brooks idr., 1995; Wetzel, 2018 v Mason, 2022). Vpliv delovnih izkušenj tako ni vedno pozitiven. Avtorici (Braswell in Cobia, 2000) kot morebiten razlog za to navajata dejstvo, da pripravništva in druge delovne izkušnje predstavljajo realističen pogled na to, kakšna je neka zaposlitev, kar lahko študente prestraši, da začnejo dvomiti o svojih sposobnostih in uspešnosti pri nalogi kljub visokim realnim sposobnostim. Individualne razlike med posamezniki vplivajo tudi na to, kako posamezniki obdelujejo informacije med pripravništvom, in količino truda, ki ga vložijo v pripravništvo (Bandura, 1977, Braswell in Cobia, 2000). V

raziskavi sta C. M. C. Braswell in D. Cobia (2000) ugotovili, da so najboljši napovedniki sprememb v karierni samoučinkovitosti stopnja začetne karierne samoučinkovitosti (pred pripravništvom), subjektivna prepričanja o lastni uspešnosti pri delu in osebna lastnost dispozicijskega optimizma (posplošena, relativno stabilna težnja po pričakovanju dobrih rezultatov na pomembnih življenjskih področjih). Avtorici tako izpostavljata, da je pomembno, da so posamezniki s predhodno nizko karierno samoučinkovitostjo prepoznani in imajo v primeru pripravništva močne mentorje, ki jih podpirajo pri razvoju občutka samoučinkovitosti (Braswell in Cobia, 2000).

Dejavniki razvoja karierne samoučinkovitosti pri slovenskih študentih

Večina tujih raziskav na področju samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve na študentski populaciji temelji na pripravništvih, v Sloveniji pa so poleg teh veliko pogostejša tudi razna študentska dela in prostovoljstva (Bogataj Špenko, 2016). V svoji raziskavi smo tako proučevale povezanost vseh delovnih izkušenj in karierne samoučinkovitosti študentov v Sloveniji. Specifika proučevanja povezanosti vseh delovnih izkušenj študentov v primerjavi s proučevanjem povezanosti specifičnih pripravništev je, da lahko študenti opravljajo več raznolikih del, opravljajo jih lahko različno dolgo, dela pa so lahko tako različno relevantna za posameznikovo želeno končno zaposlitev (Ščuka, 2024). Zato smo se pri proučevanju samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve osredotočile na naslednje štiri dejavnike: številčna ocena ur delovnih izkušenj, relativna količina ur delovnih izkušenj, samozaznana relevantnost in samozaznana raznolikost delovnih izkušenj. Na podlagi tega smo si zastavile pet hipotez, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

H1: Številčna ocena ur delovnih izkušenj je pozitivno povezana s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve ob kontroli drugih relevantnih spremenljivk.

Vse predhodne raziskave, ki smo jih pregledale, so bile izvedene na podlagi ene specifične delovne izkušnje oz. pripravništva. Mnogi študenti pa med študijem preizkusijo številna raznolika dela in jih opravljajo različno dolgo, vsa skupaj pa prispevajo h karierni samoučinkovitosti posameznika, ko išče prvo redno zaposlitev (Antić, 2006). Raziskava M. Tang in sodelavcev (2004) je pokazala, da so se študenti svetovanja, ki so opravili več študijskega dela, več ur pripravništva in imajo več ur delovnih izkušenj, zaznali za kompetentnejše na nekaterih področjih svetovalnega dela. Na podlagi tega

predvidevamo, da bodo posamezniki z več **meseci delovnih izkušenj**, imeli višjo karierno samoučinkovitost kot posamezniki z manj urami.

H2: Relativna količina delovnih izkušenj je pozitivno povezana s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve ob kontroli drugih relevantnih spremenljivk.

Ker samoučinkovitost temelji na lastni oceni sposobnosti, smo predvidevale, da je morda za posameznika pomembna tudi lastna relativna količina delovnih izkušenj. Relativno količino smo merile na način, da je posameznik ocenil količino lastnih delovnih izkušenj v primerjavi z drugimi. Za ta pristop smo se odločile, ker nekateri avtorji (npr. Carmona idr., 2008; Vrugt; 1994) omenjajo pomembnost socialne primerjave v kontekstu razvoja samoučinkovitosti. Tudi v tem primeru smo predvidevale, da se bo večja relativna količina delovnih izkušenj povezovala z višjo samoučinkovitostjo.

H3: Samozaznana relevantnost delovnih izkušenj je pozitivno povezana s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve ob kontroli drugih relevantnih spremenljivk.

Specifika pripravištev je, da se običajno opravljajo na področju, na katerem se posameznik namerava zaposliti oz. za katero se izobražuje, saj je njihov glavni namen pridobivanje izkušenj v praktičnih situacijah, kar pa ne drži nujno za vse delovne izkušnje (Rochmayanti idr., 2021). Študenti se za razna študentska dela namreč pogosto odločajo ne le zaradi pridobivanja izkušenj, ampak tudi zaradi finančnih razlogov (Antić, 2006). Ker avtorji raziskav, ki proučujejo vpliv pripravištev na razvoj karierne samoučinkovitosti, povečanje samoučinkovitosti v veliki meri pripisujejo izkustvenemu učenju, preizkušanju lastnih sposobnosti v realni situaciji in spoznavanju zahtev dela (Esters in Retallick, 2013; Hayes idr., 2020; Mattila idr., 2018), nas je zanimalo, kakšen je pomen **samozaznane relevantnosti delovnih izkušenj** za razvoj samoučinkovitosti. Raziskava K. Ebner in sodelavcev (2021) je ugotovila, da so pripravništva, ki so jih študenti pozitivno ocenili, prispevala k zmanjšanju skrbi o vstopu v kariero in posledično k večji samozaznani zaposljivosti študentov. Prav tako je raziskava F. Shaheen in sodelavke (2022) ugotovile srednje visoko povezanost med zaznano vrednostjo pripravništva in samozaznano zaposljivostjo. Same smo samozaznano relevantnost opredelile kot posameznikovo oceno povezanosti dela z želeno zaposlitvijo v prihodnosti, v kolikšni meri je delo posamezniku omogočilo pridobivanje znanja in izkušenj, ki mu bodo koristile v prihodnji karieri ter v kolikšni meri je delo povezano z njegovo smerjo študija. Na podlagi predpostavke, da se samoučinkovitost razvija na podlagi izkušenj in povratnih informacij

(Bandura, 1977), ter predhodnih raziskav (Ebner idr., 2021; Shaheen idr., 2022) predvidevamo, da bodo dela, ki jih študenti zaznavajo kot relevantnejša za svoje karijerne cilje, v višji meri povezana s samoučinkovitostjo.

H4: Samozaznana raznolikost delovnih izkušenj se bo povezovala s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve ob kontroli drugih relevantnih spremenljivk.

Pri opazovanju vpliva delovnih izkušenj je smotrno upoštevati tudi, da ne gre nujno le za eno ločeno izkušnjo ali več zelo podobnih, ampak ima lahko posameznik zelo raznolike izkušnje. Kar nas privede do še ene pomembne spremenljivke, in sicer **raznolikosti delovnih izkušenj**. Nekateri študenti preizkusijo veliko različnih priložnosti, drugi imajo med študijem le eno zaposlitev. Predhodne literature, ki bi proučevale vpliv raznolikosti delovnih izkušenj, nismo zasledile. Same predvidevamo, da se posameznik z več raznolikimi deli lahko preizkusi v raznolikih situacijah in tako širi svoje kompetence in znanje, kar bi lahko povečalo njegovo samoučinkovitost na področju iskanja zaposlitve. Hkrati pa se posameznik, ki ima le eno zaposlitev, lahko pri tej zelo izpopolni in se na tem področju počuti bolj samoučinkovitega (Bandura, 1977). Zaradi pomanjkanja predhodnih raziskav in nasprotujočih si ugotovitev o morebitnih povezavah smo hipotezo tako oblikovale neusmerjeno.

H5: Z modelom, ki vključuje vse proučevane dejavnike (splošna samoučinkovitost, številčna in relativna količina ur delovnih izkušenj ter samozaznana relevantnost in raznolikost delovnih izkušenj), lahko napovedujemo posameznikovo samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve.

V prvih štirih hipotezah želimo preveriti izolirano povezanost vsake posamezne spremenljivke s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve, zato bomo pri izračunu korelacije kontrolirale vpliv drugih dveh spremenljivk in splošne samoučinkovitosti. Zanima nas tudi, kako dobro lahko z omenjenimi spremenljivkami napovemo stopnjo samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve, hkrati pa predvidevamo, da so pomembne tudi različne interakcije med spremenljivkami, saj je vsaka delovna izkušnja kompleksna in različni vidiki vplivajo na to, kako jo posameznik doživlja. Zato želimo proučiti tudi to, kako se vse te spremenljivke skupaj povezujejo s posameznikovo samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve in kakšne so povezanosti posameznih spremenljivk. To bomo proučile s preverjanjem regresijskega modela.

Pomen proučevanja različnih vidikov delovnih izkušenj študentov

Na področju proučevanja predhodnih izkušenj pri samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitev smo opazile manko, saj se raziskave večinoma osredotočajo na pripravništva, ki pa niso edini način pridobivanja izkušenj. Glede na Bandurovo teorijo (1977) so z razvojem samoučinkovitosti povezane različne predhodne izkušnje, zato je pomembno pridobiti globlje razumevanje, kako lahko tudi druge delovne izkušnje vplivajo na razvoj specifične samoučinkovitosti. Tako doprinos naše raziskave vidimo predvsem v kompleksnejšem dojemanju povezanosti različnih predhodnih delovnih izkušenj in razvoja samoučinkovitosti, rezultati pa nam lahko pomagajo pri usmerjanju študentov, na kakšen način lahko krepijo svojo specifično samoučinkovitost.

METODA

Udeleženci

Na nagovor je kliknilo 293 udeležencev, na anketo pa 169. Anketo je delno izpolnilo 143 udeležencev, v celoti pa 100. Podatke smo pregledale in izločile tri udeležence, saj niso ustrezali pogoju, da niso redno zaposleni. Končni vzorec je tako vseboval 97 udeležencev, od tega 62 oseb ženskega spola, 34 moškega, ena oseba pa se identificira kot nebinarna oseba. Povprečna starost udeležencev je bila 23,5 ($SD = 1,4$), 27 udeležencev je imelo dokončano srednjo šolo, 69 visokošolski strokovni ali univerzitetni program, en udeleženec pa je imel magistrsko izobrazbo. Udeleženci v raziskavi so prihajali iz različnih smeri študija, zaradi priložnostnega vzorčenja pri udeležencih izstopa predvsem študij psihologije ($n = 32$).

Pripomočki

Vprašalnik je bil sestavljen iz **štirih sklopov**. V prvem sklopu smo zbirale demografske podatke, nanašajoče se na spol, starost in študij. V drugem sklopu smo s pomočjo vprašanj, ki smo jih sestavile same, zbirale podatke o tem, kakšna dela so udeleženci opravljali. Zanimala nas je številčna ocena ur delovnih izkušenj, relativna količina ur delovnih izkušenj, samozaznana relevantnost in samozaznana raznolikost delovnih izkušenj. Postavke, vezane na samozaznano relevantnost, samozaznano raznolikost in relativno

količino ur delovnih izkušenj, so udeleženci ocenjevali na 5-stopenjski lestvici Likertovega tipa. Relativno količino ur delovnih izkušenj smo merile z eno postavko, in sicer, »V primerjavi z ostalimi študenti na svojem področju sem opravil/-a veliko ur dela (študentsko delo, prostovoljstva, praksa ipd.).« Samozaznano raznolikost opravljanih del smo merile s tremi postavkami, primer postavke je: »Dela, ki sem jih opravljal_a, so bila zelo raznolika«. Tudi samozaznano relevantnost smo merile s tremi postavkami, primer postavke je: »Pri delu sem pridobil_a izkušnje in znanja, ki mi bodo koristili za mojo prihodnjo kariero.«

Uporabile smo tudi Lestvico samoučinkovitosti, ki ima 10 postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo na 4-stopenjski lestvici (1 – *sploh ne drži*, 4 – *popolnoma drži*). Meri širok in stabilen občutek posameznikove zmožnosti, da se spoprime in učinkovito ravna v stresnih situacijah (primer postavke: »*Vedno lahko rešim zahtevne probleme, če se le dovolj potrudim.*«). Lestvico sta za slovenski prostor priredila Š. Frlec in Vidmar, ki sta ugotovila, da ima ustrezne psihometrične značilnosti (2001). Rezultat na tej lestvici predstavlja spremenljivko splošne samoučinkovitosti.

V zadnjem sklopu so udeleženci reševali Vprašalnik vloge samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve. Tudi ta vprašalnik ima 10 postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski lestvici (1 – Nikakor se ne strinjam, 5 – Povsem se strinjam). Vključuje postavke, vezane na posameznikovo zaznano sposobnost iskanja službe (primer postavke: »*Prepričan_a sem, da sem na razgovorih za zaposlitev zmožen_a narediti dober vtis*«) ter na sposobnosti iskanja želene službe (primer postavke: »*Točno vem, kako najti zaposlitev, ki jo iščem*«). Vprašalnik sta razvili R. A. Elis in M. S. Taylor (1983). Rezultat na tej lestvici same poimenujemo kot samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve. Uporabljeni vprašalnik se v originalu imenuje *Task-specific self-esteem questionnaire*, v slovenščino izraz »self esteem« lahko prevedemo kot samozavest, ki ni strokovni pojem. Angleška definicija pojma pa je »posameznikova samozavest oz. prepričanost o lastni vrednosti ali sposobnostih«, kar se v veliki meri sklada s pojmom samoučinkovitosti, ki zajema posameznikovo prepričanje o lastni sposobnosti, da je uspešen v dani situaciji. Ob ogledu postavk vprašalnika smo se odločile, da bo prevod »samoučinkovitost« najustreznejši, saj so tudi te oblikovane na takšen način, npr. »Če me zaposlitev res zanima, lahko delodajalca prepričam, da mi poda ponudbo za zaposlitev«, torej govorijo o posameznikovi prepričanosti o svoji uspešnosti v dani situaciji. Tudi nekateri drugi avtorji (npr. Brown idr., 2006; Koen idr., 2010; Stajkovic in Luthans, 1998; van Hooft, idr. 2021; Wanberg idr., 1999), ko

v svojih raziskavah navajajo rezultate raziskav R. A. Elis in M. S. Taylor, uporabijo izraz »self-efficacy«, torej samoučinkovitost. Analize postavk prevedenega vprašalnika so pokazale sprejemljivo vrednost koeficienta α ($\alpha = 0,78$), štiri postavke imajo odlično ločljivost (vrednost nad 0,50), šest postavk pa zadostno ločljivost (med 0,30 in 0,50).

Postopek in statistična analiza

Vprašalnik vloge samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve smo vse raziskovalke najprej individualno prevedle, nato pa oblikovale skupni prevod v slovenščino. Študentka anglistike je nato naredila vzvraten prevod; končne postavke smo preverile pri študentih psihologije, s katerimi smo izvedle kognitivni intervju. Ob upoštevanju vseh povratnih informacij smo oblikovale končno verzijo postavk. Na podlagi pregleda literature smo sestavile vprašanja, ki so se nanašala na relevantnost, raznolikost in količino delovnih izkušenj. Lestvica samoučinkovitosti je bila v slovenščino že prevedena, zato smo za dovoljenje za uporabo prosile avtorja priredb.

Celotni vprašalnik smo nato sestavile v spletnem okolju 1.ka, ga razširile prek lastnih poznanstev in udeležence prosile, da ga posredujejo naprej. Uporabile smo svoja družabna omrežja, se priključile v različne skupine na Facebooku in osebno smo kontaktirale znance, ki so ustrezali pogojem za vključitev v študijo. Šlo je torej za priložnostno vzorčenje. Podatke smo zbirale med 19. novembrom in 20. decembrom 2024.

Po zaključenem zbiranju podatkov smo podatke najprej pregledale. Izbri-sale smo vnose udeležencev, ki niso dokončali ankete, in tiste, ki vzorcu niso ustrezali. Za Lestvico samoučinkovitosti in Vprašalnik vloge samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve smo izračunale skupni dosežek, prav tako za oceno relevantnosti, raznolikosti in količine delovnih izkušenj. Preverile smo normalno porazdelitev podatkov, homoskedastičnost in normalno porazdelitev ostankov. **Korelacijske analize in hierarhično regresijsko analizo** smo izvajale v okolju R, pri čemer smo uporabile paket *ppcor* (Kim, 2015).

REZULTATI IN RAZPRAVA

V raziskavi smo proučevale povezanost študentskih delovnih izkušenj in njihovih vidikov s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve. Večina predhodnih raziskav o vplivu delovnih izkušenj študentov na njihovo

samoučinkovitost je bila izvedena na enkratnih pripravništvih, ki so bila vedno povezana s posameznikovo smerjo šolanja. Ker pa študenti v Sloveniji pogosto opravljajo več zelo raznolikih in ne nujno s študijem povezanih študentskih del, prostovoljstev in pripravništev, nas je zanimal vpliv številčne in relativne količine ur delovnih izkušenj, samozaznane relevantnosti in samozaznane raznolikosti na samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve.

Korelacije med značilnostmi delovnih izkušenj in samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve

Najprej nas je zanimalo, kako se posamezne spremenljivke povezujejo s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve, pri čemer smo zaradi nenormalne porazdelitve vse korelacije izračunale s Spearmanovim koeficientom korelacije. Teste smo izvajale na ravni zaupanja 95 %. Izvajale smo **parcialne korelacije**, s čimer smo nadzorovale vpliv vseh drugih spremenljivk. Rezultati so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1

Pregled korelacij med značilnostmi delovnih izkušenj in samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve

	p	p
številčna ocena količine ur delovnih izkušenj ~ samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve	0,27	< 0,001**
relativna količina ur delovnih izkušenj ~ samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve	0,35	< 0,001**
samozaznana relevantnost delovnih izkušenj ~ samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve	0,17	0,017*
samozaznana raznolikost delovnih izkušenj ~ samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve	0,39	< 0,001**

Opomba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

V prvi hipotezi smo predpostavile, da se bo številčna ocena ur študentskega dela, ki jih je posameznik opravil, pozitivno povezovala s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve. Predhodne raziskave so namreč ugotovile, da so se študenti svetovanja, ki so opravili več študijskega dela, več ur pripravništva, imeli za kompetentnejše na nekaterih področjih svetovalnega dela (Tang idr., 2004). Poleg tega ima posameznik v primeru večjega števila ur dela več priložnosti za nabiranje raznolikih izkušenj in opazovanje drugih v raznolikih situacijah, kar Bandura (1977) navaja kot dva izmed

glavnih načinov razvoja samoučinkovitosti. Naši rezultati so to hipotezo potrdili, ob kontroli vpliva splošne samoučinkovitosti, samozaznane relevantnosti in samozaznane raznolikosti delovnih izkušenj se je pokazala nizka pozitivna povezanost med številčno oceno količine ur delovnih izkušenj in samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve, ki je bila statistično značilna. Poudariti je treba tudi, da so udeleženci sami po spominu navajali količino delovnih ur v mesecih, zato ne moramo vedeti, kako točne so njihove navedbe, torej vrednosti niso povsem objektivne, kar bi lahko prav tako vplivalo na rezultate.

Ker nekatere predhodne raziskave (npr. Carmona idr., 2008; Vrugt, 1994) izpostavljajo tudi pomen socialne primerjave, smo predvidevale, da je morda za posameznika pomembnejša relativna količina delovnih izkušenj kot dejansko objektivno število opravljenih ur. Zato smo v drugi hipotezi skladno s predhodno omenjeno literaturo (Bandura, 1977; Tang idr., 2004) predvidevale tudi pozitivno povezavo med relativno količino ur delovnih izkušenj s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve. Hipotezo smo potrdile, povezava med samozaznano relativno količino ur delovnih izkušenj s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve je bila ob kontroli splošne samoučinkovitosti in samozaznane relevantnosti ter samozaznane raznolikosti delovnih izkušenj zmerno pozitivna in statistično značilna. Korelacija je v splošnem podobna korelaciji med številčno oceno količine ur delovnih izkušenj in samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve, kar je pričakovano, saj gre za isti konstrukt, le da je ta merjen na drugačen način.

V tretji hipotezi smo obravnavale povezavo samozaznane relevantnosti delovnih izkušenj s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve. Predvidevale smo, da se bo samozaznana relevantnost pozitivno povezovala s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve. Prehodne raziskave so namreč ugotovile pozitivno povezanost med zaznano vrednostjo pripravištva in samozaznano zaposljivostjo ter zmanjšanjem skrbi ob vstopu v kariero (Ebmer idr., 2021; Shaheen idr., 2022). Poleg tega se lahko posameznik v delu, ki je relevantnejše za njegovo želeno področje zaposlitve (in mu podobnejše), preizkusi in sreča z več specifičnimi situacijami ter tako na podlagi lastnih izkušenj, opazovanja drugih in povratnih informacij mentorja lažje poveča specifično samopodobo (Bandura, 1977). Tudi to hipotezo smo potrdile, saj se je samozaznana relevantnost delovnih izkušenj ob kontroli splošne samoučinkovitosti in samozaznane relevantnosti ter raznolikosti delovnih izkušenj sicer nizko, vendar statistično značilno povezovala s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve. Razlog za tako nizko korelacijo je morda v

načinu ocenjevanja relevantnosti. Postavke smo oblikovale na način, da posameznik v splošnem odgovarja na vprašanje, kako relevantna so bila njegova dela, vendar ne moramo zagotoviti, da se udeleženec pri odgovarjanju ni osredotočil le na eno izmed izkušenj. Možno je tudi, da je udeleženec, ki je opravljal več del, ki niso bila vsa v enaki meri relevantna, relevantnost ocenil nižje, čeprav je bilo eno izmed del izrazito relevantno, saj je imel v mislih vsa dela, ki jih je opravljal. Ocena relevantnosti je tako s tega vidika lahko zelo subjektivna.

V četrti hipotezi smo predpostavile, da se bo samozaznana raznolikost delovnih izkušenj povezovala s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve, vendar sama hipoteza ni bila usmerjeno oblikovana. Rezultati analize so nato pokazali zmerno pozitivno povezanost, ki se je izkazala tudi kot statistično značilna, kar potrjuje našo hipotezo. Posameznik, ki preizkusi več raznolikih zaposlitev, se preizkusi v različnih delovnih situacijah in tako pridobi raznolike kompetence in znanja, zaradi katerih se počuti bolj gotov v lastne sposobnosti v kontekstu iskanja zaposlitve (Bandura, 1977).

Ena izmed razlag za nekoliko nižje korelacije je, da imajo lahko delovne izkušnje v nekaterih primerih negativen vpliv na posameznikovo karierno samoučinkovitost. Pripravištva namreč predstavljajo realističen pogled na to, kakšna je neka zaposlitev, kar lahko študente prestraši, saj začnejo dvomiti, da bodo uspešni kljub visokim realnim sposobnostim. Sicer se v svoji raziskavi osredotočamo na vse delovne izkušnje, ne le na pripravništva, vendar predpostavljamo, da gre za podoben učinek. Tovrsten negativen vpliv na samoučinkovitost lahko pričakujemo predvsem pri študentih z nizko splošno samoučinkovitostjo (Bandura, 1997; Braswell in Cobia, 2000).

Ko govorimo o korelacijah in povezavah med značilnostmi delovnih izkušenj ter posameznikovo samoučinkovitostjo pri iskanju dela, moramo biti pozorni na to, da na podlagi korelacij **ne moremo oblikovati vzročno-posledičnih zaključkov**. Morebitne razlage za tovrstne korelacije bi lahko bile tudi v tem, da se posamezniki z višjo samoučinkovitostjo pri iskanju dela vključujejo v delovne izkušnje, ki so bolj raznolike ali relevantnejše za njihov študij, saj so mnenja, da bodo pri pridobivanju le-teh uspešni.

Napovedni model samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve

Zanimalo nas je, kako predhodno korelacijsko proučene značilnosti delovnih izkušenj sovplivajo na posameznikovo samoučinkovitost pri iskanju

zaposlitve, zato smo na podlagi vseh spremenljivk izdelale napovedni model za napovedovanje samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve. Model smo izdelale eksploratorno, in sicer smo izvedle hierarhično regresijsko analizo s postopnim odstranjevanjem spremenljivk, da smo dobile model, ki z najmanj spremenljivkami najbolje napoveduje samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve. Za mero izboljšanja modela smo uporabile kriterij AIC. Koeficiente modela z najnižjim kriterijem AIC prikazujemo v tabeli 2.

Tabela 2

Pregled koeficientov napovednega modela

Napovednik	Ocenjeni koeficienti	SE	<i>t</i> -vrednost	<i>p</i> -vrednost
(presečišče)	22,51	12,58	1,79	0,077
samozaznana raznolikost delovnih izkušenj : številčna ocena količine delovnih izkušenj	0,05	0,02	3,10	0,003**
številčna ocena količine delovnih izkušenj : splošna samoučinkovitost	-0,02	0,01	-2,43	0,017*
relativna količina ur delovnih izkušenj	4,21	2,02	2,09	0,040*
samozaznana relevantnost delovnih izkušenj : splošna samoučinkovitost	0,07	0,04	1,86	0,066
samozaznana raznolikost delovnih izkušenj : relativna količina ur delovnih izkušenj	-0,30	0,17	-1,71	0,090
samozaznana relevantnost delovnih izkušenj	-1,76	1,13	-1,55	0,124
samozaznana raznolikost delovnih izkušenj	0,49	0,47	1,04	0,300
splošna samoučinkovitost	-0,18	0,41	-0,45	0,651
številčna ocena količine delovnih izkušenj	0,09	0,35	0,25	0,805

Opomba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *» označuje interakcijo med napovednikoma.

V peti hipotezi smo predvidevale, da kombinacija vseh proučevanih dejavnikov skupaj dobro napoveduje samoučinkovitost posameznika pri iskanju zaposlitve. Rezultati eksploratorne regresijske analize so pokazali, da je model statistično značilen, $F(9, 87) = 6,34$, $p < 0,001$, in da pojasni 39,59

% variance v samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve ($R^2 = 0,40$, $R^2_{\text{adj}} = 0,33$), kar potrjuje našo hipotezo, da kombinacija različnih dejavnikov dobro napoveduje samoučinkovitost posameznika pri iskanju zaposlitve. Iz tabele 2 lahko razberemo, da so statistično značilni napovedniki relativna količina ur delovnih izkušenj, interakcija med samozaznano raznolikostjo delovnih izkušenj in številčno oceno količine ur delovnih izkušenj ter interakcija med številčno oceno količine ur delovnih izkušenj in splošno samoučinkovitostjo. Ko razmišljamo o vplivu študentskih delovnih izkušenj na posameznikovo samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve, **moramo tako upoštevati raznolike dejavnike in tudi njihovo sovpilvanje.**

Kot najpomembnejši dejavnik za napovedovanje samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve se je izkazala interakcija med samozaznano raznolikostjo delovnih izkušenj in številčno oceno količine ur delovnih izkušenj. Pomembnost te interakcije kaže na pomen zadostne količine časa, namenjenega raznolikim izkušnjam, saj ta omogoča poglobljeno razumevanje in prenos specifičnih znanj, kar povečuje občutek kompetentnosti. V primeru velike količine raznolikih del, vendar nizkega števila ur, ima študent tako pri vsaki delovni izkušnji le malo časa, da se spozna s tovrstnim delom in razvije zaupanje v svoje sposobnosti na tem področju. To pomeni, da je za napovedovanje razvoja samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve najpomembnejše ustrezno razmerje med količino ur delovnih izkušenj in samozaznano raznolikostjo le-teh. Kot drugi najpomembnejši napovednik se je izkazala interakcija med številčno oceno količine ur delovnih izkušenj in splošno samoučinkovitostjo. To je mogoče razložiti s predhodnimi ugotovitvami T. Grether in sodelavke (2018), ki pravijo, da ima v neznanih situacijah na naše delovanje večji vpliv splošna samoučinkovitost, z večanjem količine izkušenj pa postaja pomembnejša specifična samoučinkovitost, saj je za posameznike z nižjo splošno samoučinkovitostjo značilno, da svoje sposobnosti in možnost uspeha ocenjujejo nižje tudi na specifičnih področjih (Grether idr., 2018). Zanje je tako ključno, da pridobijo večje število ur delovnih izkušenj, kjer se lahko preizkusijo in urijo v različnih delovnih situacijah. Tako postopoma krepijo svojo samozavest in kompetence, kar prispeva k višji samoučinkovitosti pri iskanju zaposlitve. Nasprotno pa posamezniki z višjo splošno samoučinkovitostjo potrebujejo manjše število ur delovnih izkušenj, da se njihova specifična samoučinkovitost razvije do enake mere. Ta ugotovitev potrjuje pomembnost prilagajanja delovnih izkušenj posameznikovim začetnim ravнем samoučinkovitosti, kar lahko prispeva k njegovemu celostnemu razvoju in uspešnosti pri iskanju zaposlitve. K temu

lahko pripomorejo kakovostni mentorji, ki študente ustrezno podpirajo pri razvoju občutka samoučinkovitosti (Braswell in Cobia, 2000). Kot tretji najpomembnejši napovednik se je izkazala relativna količina ur delovnih izkušenj, kar kaže na pomembnost lastne zaznave obsega dela. Primerjava z drugimi glede količine izkušenj lahko posamezniku služi kot povratna informacija in tako vpliva na njegovo samoučinkovitost (Bandura, 1997). Pomembna torej ni le velika količina opravljenih ur, temveč posameznikova primerjava količine delovnih izkušenj z drugimi študenti na njegovem področju. Ena izmed možnih razlag, ki se nam zdi verjetna, je, da se bodo ti posamezniki v prihodnosti potegovali za podobna ali celo ista delovna mesta in si med seboj predstavljali konkurenco. Drugi napovedniki se niso izkazali kot statistično značilni, vendar kombinacija vseh proučevanih dejavnikov in njihovih interakcij dobro napoveduje samoučinkovitost posameznika pri iskanju zaposlitve.

Na podlagi rezultatov študentom priporočamo, da iščejo raznolike delovne izkušnje, saj lahko na ta način razvijejo širši spekter kompetenc, samozvesti in prilagodljivosti, hkrati pa naj si prizadevajo za dovolj dolg časovni obseg teh izkušenj, da bodo lahko poglobili razumevanje dela in razvili občutek kompetentnosti. Pri tem naj se zavedajo tudi pomena primerjanja količine delovnih izkušenj z drugimi študenti. Na ta način bodo razvili višjo samoučinkovitost, zaradi česar bodo uspešnejši pri iskanju prve zaposlitve.

Omejitve raziskave

Naša raziskava ima nekaj pomembnih omejitev, ki vplivajo na njene sklepe in možnost sploševanja rezultatov. Prva se nanaša na velikost in strukturo vzorca. Anketo je do konca rešilo le 97 udeležencev, vzorec pa je bil izbran priložnostno, zato ni povsem reprezentativen. Dve tretjini udeležencev sta bili ženskega spola, nadpovprečno pa so bili zastopani študenti psihologije, kar omejuje generalizacijo rezultatov na celotno populacijo študentov. Druga omejitev je povezana z metodo zbiranja podatkov, ki temelji na samoocenah udeležencev. Podatki o količini delovnih izkušenj, njihovi relevantnosti in raznolikosti so bili pridobljeni prek subjektivnih ocen udeležencev, kar lahko vodi do pristranskosti, kot so subjektivno razumevanje stopenj lestvice, socialno zaželeno odgovarjanje ali netočni spomini. Tretja omejitev se navezuje na zasnovo raziskave, ki je korelacijske narave, zato težko govorimo o tem, ali različni dejavniki delovnih izkušenj vplivajo na to, da imajo udeleženci višjo samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve ali pa

morda posamezniki, ki imajo višjo samoučinkovitost, iščejo več priložnosti že med študijem. Prav tako nekateri vidiki ostajajo nejasni, npr. vloga individualnih dejavnikov in socialna podpora, ki lahko posreduje ali moderirata vpliv delovnih izkušenj na samoučinkovitost. Za prihodnje raziskave predlagamo vzdolžne študije, ki bi omogočile boljše razumevanje razvoja samoučinkovitosti skozi čas, ter kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod za bolj poglobljen vpogled v subjektivne vidike delovnih izkušenj.

Doprinos raziskave

Raziskovanje vpliva delovnih izkušenj na samoučinkovitost študentov je ključno za razumevanje dejavnikov, ki prispevajo k uspešnemu prehodu iz izobraževanja na trg dela. V sodobnem hitro spreminjajočem se delovnem okolju je pomembno, da mladi razvijejo ne le tehnične kompetence, temveč tudi samozaupanje in sposobnost obvladovanja kariernih izzivov. Naša raziskava prispeva k temu razumevanju s proučevanjem povezanosti količine, raznolikosti in relevantnosti delovnih izkušenj na samoučinkovitost pri iskanju zaposlitve, pri čemer vključujemo vse delovne izkušnje posameznikov. Raziskava navsezadnje tudi ozavešča o pomembnih vidikih, ki jih morajo študenti upoštevati pri iskanju zaposlitve, in jih spodbuja k premišljenemu pristopu pri izbiri delovnih priložnosti. S tem pomaga mladim razumeti, kako lahko že med študijem pridobljene izkušnje prispevajo k njihovi samozavesti in pripravljenosti za soočanje z izzivi na trgu dela.

ZAKLJUČEK

Naša raziskava je pokazala, da so raznolikost, količina in zaznana relevantnost delovnih izkušenj pozitivno povezane s samoučinkovitostjo pri iskanju zaposlitve, kar nakazuje, da so specifične, strukturirane in raznolike priložnosti za delo ključnega pomena za pripravo študentov na uspešen prehod iz izobraževanja v poklicno življenje.

Povezanost praktičnih vidikov raziskave se kaže v sodelovanju med delodajalci, izobraževalnimi ustanovami in kariernimi svetovalci. Delodajalci lahko oblikujejo programe, ki mladim omogočajo poglobljene in raznolike delovne izkušnje ter jim jih pomagajo osmisлити. Uvedba programov rotacije po oddelkih npr. omogoča študentom, da preizkusijo različna področja dela, s čimer povečajo svoje samozaupanje in razvijejo veščine, ki so neposredno

uporabne na trgu dela. Hkrati lahko mentorji v teh programih zagotavljajo povratne informacije, ki študentom pomagajo prepoznati svoja močna področja in priložnosti za izboljšave.

Izobraževalne ustanove imajo pomembno vlogo pri spodbujanju študentov, da pridobijo delovne izkušnje, relevantne za njihovo študijsko področje. Organizacija kariernih sejmov, vzpostavitev partnerstev s podjetji in promocija pripravništev lahko ustvarijo most med teorijo in prakso. Takšne iniciative omogočajo študentom, da bolje razumejo, kako njihovo študijsko znanje prispeva k reševanju konkretnih izzivov na delovnem mestu.

Karierni svetovalci lahko z individualnim pristopom študentom pomagajo prepoznati priložnosti, ki so najskladnejše z njihovimi dolgoročnimi cilji. Svetujejo jim denimo lahko, kako izbrati delovna mesta, ki prispevajo k razvoju specifičnih kompetenc, in jih spodbujajo k postavljanju ciljev, kot so pridobivanje znanj, povezanih z njihovim področjem študija, ali grajenje mrež na danem področju.

Prek vseh omenjenih vidikov v naši raziskavi lahko študenti pridobijo celovite in smiselne delovne izkušnje, ki jih opremijo za dinamičen trg dela, pri čemer so delovne izkušnje lahko bodisi prostovoljstva, študentska dela ali prakse. Podjetja bodo hkrati pridobila bolj motivirane in kompetentnejše mlade zaposlene, ki bodo pripravljeni prevzeti odgovornost in prispevati k uspešnosti organizacije. Na ta način se krepi povezava med izobraževalnim sistemom in delovnim okoljem, kar vodi k boljšemu usklajevanju med pridobljenim znanjem in potrebami na trgu dela, zmanjšuje prehodne težave in izboljšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Reference

- Antić, K. (2006). *Študentsko delo in zaposlovanje mladih* [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede]. Repozitorij Univerze v Ljubljani. <http://hdl.handle.net/20.500.12556/RUL-8569>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs.
- Betz, N. E. in Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28(5), 399–410. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.28.5.399>
- Betz, N. E. in Hackett, G. (1986). Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 279–289. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.279>

- Bogataj Špenko, R. (2016). *Iskanje in ustvarjanje karierne poti* [Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.]. Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=58035>
- Braswell, C. M. C. in Cobia, D. (2000). *The effect of internship and a personal trait on career development* [Predstavitev na konferenci]. Annual Meeting of the Southern Association for Institutional Research, Myrtle Beach, SC. https://www.researchgate.net/publication/234769257_The_Effect_of_Internship_and_a_Personal_Trait_on_Career_Development
- Brooks, L., Cornelius, A., Greenfield, E. in Joseph, R. (1995). The relationship of career-related work or internship experiences to the career development of college seniors. *Journal of Vocational Behavior*, 46(3), 332–349. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1024>
- Brown, D. J., Cober, R. T., Kane, K., Levy, P. E. in Shalhoop, J. (2006). Proactive personality and the successful job search: A field investigation with college graduates. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 717–726. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.717>
- Brown, K. M., Hoye, R. in Nicholson, M. (2012). Self-esteem, self-efficacy, and social connectedness as mediators of the relationship between volunteering and well-being. *Journal of Social Service Research*, 38(4), 468–483. <https://doi.org/10.1080/01488376.2012.687706>
- Carmona, C., Buunk, A. P., Dijkstra, A. in Peiró, J. M. (2008). The relationship between goal orientation, social comparison responses, self-efficacy, and performance. *European Psychologist*, 13(3), 188–196. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.13.3.188>
- Ebner, K., Soucek, R. in Selenko, E. (2021). Perceived quality of internships and employability perceptions: the mediating role of career-entry worries. *Education + Training*, 63(4), 579–596. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2020-0037>
- Ellis, R. A. in Taylor, M. S. (1983). Role of self-esteem within the job search process. *Journal of applied psychology*, 68(4), 632–640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.632>
- Esters, L. in Retallick, M. (2013). Effect of an experiential and work-based learning program on vocational identity, career decision self-efficacy, and career maturity. *Career and Technical Education Research*, 38(1), 69–83. <https://doi.org/10.5328/cter38.1.69>
- EURES, (26. 4. 2024). *Living and working conditions in Slovenia*. European Employment Services. https://eures.europa.eu/living-and-working/living-and-working-conditions-europe/living-and-working-conditions-slovenia_en
- Fathkhurrahman, H. I., Mohyi, A. in Mu'ammal, I. (2024). The influence of servant leadership and compensation on organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as a mediation variable. *Jamanika: Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(3), 200–211. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v4i3.36129>
- Ferlan, J., Frühauf, A. in Žuber, A. (2021). Razširjenost in oblike prostovoljstva v Sloveniji. V E. Boštjančič in K. Babnik (ur.). *Prostovoljstvo v Sloveniji: psihološki pogledi in raziskave* (str. 39–54). Založba Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.4312/9789610605096>

- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Frlec, Š. in Vidmar, G. (2001). Preliminarna študija merskih značilnosti Lestvice samoučinkovitosti. *Psihološka Obzorja*, 10(1), 9–25. <https://doi.org/10.20419/2001.10.33>
- Grether, T., Sowislo, J. F. in Wiese, B. S. (2018). Top-down or bottom-up? Prospective relations between general and domain-specific self-efficacy beliefs during a work-family transition. *Personality and Individual Differences*, 121, 131–139. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.09.021>
- Guenette, F., Marshall, A. in Morley, T. (2007) Career experiences and choice processes for secondary science students. V T. Pelton, G. Reis in K. Moore (ur.), *Connections* (str. 77–84). Routledge.
- Hassouna, M. M. in Zaazou, A. Z. (2024). The impact of undergraduate internships on employability: An empirical study. *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*, 4(3), 24–47. <https://doi.org/10.21608/ajccr.2024.236890.1083>
- Hayes, R. A., Sherlock, L. A. in Leary, M. P. (2020). The role of experiential learning on self-efficacy in undergraduate exercise physiology students: A pilot study. *International Journal of Research in Exercise Physiology*, 15(2), 1–13.
- Herrygers, K. S. in Wieland, S. M. (2017). Work socialization through part-time work: cultivating self-efficacy and engagement through care. *Journal of Applied Communication Research*, 45(5), 557–575. <https://doi.org/10.1080/00909882.2017.1382712>
- Kim, S. (2015) ppcor: An R Package for a Fast Calculation to Semi-partial Correlation Coefficients. *Communications for Statistical Applications and Methods*, 22(6), 665–674. <https://doi.org/10.5351/CSAM.2015.22.6.665>
- Koen, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E., Zikic, J. in Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126–139. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.004>
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*. FT press.
- Mason, N. (2022). *Enhancing Career Decision Self-Efficacy and Navigational Capital While Preparing for a High School Internship* [Doktorska disertacija, Arizona State University]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/openview/162bb0f36edb227f5d8b83968a5f00f6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Mattila, A., DeIulii, E. D. in Cook, A. B. (2018). Increasing self-efficacy through role emerging placements: implications for occupational therapy experiential learning. *Journal of Occupational Therapy Education*, 2(3), članek 3. <https://doi.org/10.26681/jote.2018.020303>
- Merlin-Knoblich, C., Brookover, D. L. in McGee, J. (2022). A survey research study about the impact of paid summer internships on adolescent career self-efficacy. *Journal of Child and Adolescent Counseling*, 8(2), 72–84. <https://doi.org/10.1080/23727810.2022.2087431>
- Petruzzello, G., Mariani, M. G., Chiesa, R. in Guglielmi, D. (2021). Self-efficacy and job search success for new graduates. *Personnel Review*, 50(1), 225–243. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0009>

- Robertson, J. (2020). *Vpliv prostovoljskih aktivnosti na zaposljivost mladih*. Movit. https://www.movit.si/fileadmin/movit/0ZAVOD/Publikacije/Raziskave/Vpliv_prostovoljskih_aktivnosti_na_zaposljivost_mladih.pdf
- Rochmayanti, F., Kuat, T. in Tentama, F. (2021). Effect of internship performance and work motivation on vocational students' work readiness. *International Journal on Education Insight*, 2(2), 45–52. <http://dx.doi.org/10.12928/ije.v2i2.5553>
- Saks, A. M. (2005). Job search success: A review and integration of the predictors, behaviors, and outcomes. V S. D. Brown (ur.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (str. 155–179). John Wiley.
- Saks, A. M. in Ashforth, B. E. (1999). Effects of individual differences and job search behaviors on the employment status of recent university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 335–349. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1665>
- Saks, A. M., Zikic, J. in Koen, J. (2015). Job search self-efficacy: Reconceptualizing the construct and its measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.007>
- Shaheen, F., Muzamil, M. in Shiraz, M. (2022). Impact of perceived value of internship on the employability skills of students at university level. *UMT Education Review*, 5(2), 46–67. <https://doi.org/10.32350/uer.52.03>
- Stajkovic, A. D. in Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Ščuka, A. (6.1.2024). Tosotrenutnonajboljeplačanaštudentskadela. *Žurnal24*. <https://www.zurnal24.si/slovenija/to-so-trenutno-najbolje-placana-studentska-dela-416872>
- Tang, M., Addison, K. D., LaSure-Bryant, D., Norman, R., O'Connell, W. in Stewart-Sicking, J. A. (2004). Factors that influence self-efficacy of counseling students: An exploratory study. *Counselor Education and Supervision*, 44(1), 70–80. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2004.tb01861.x>
- van Hooft, E. A., Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Kanfer, R. in Basbug, G. (2021). Job search and employment success: A quantitative review and future research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 674–713. <https://doi.org/10.1037/apl0000675>
- Vrugt, A. (1994). Perceived self-efficacy, social comparison, affective reactions and academic performance. *British Journal of Educational Psychology*, 64(3), 465–472. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1994.tb01117.x>
- Vrugt, A. in Koenis, S. (2002). Perceived self-efficacy, personal goals, social comparison, and scientific productivity. *Applied Psychology*, 51(4), 593–607. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00110>
- Wanberg, C. R., Kanfer, R. in Rotundo, M. (1999). Unemployed individuals: motives, job-search competencies, and job-search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 897–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.897>

Izzivi, sanje in priložnosti: stališča mladih do podjetništva v Sloveniji

Urša Jamnik, Nika Pregelj in Lara Žvanut

Izvleček: Raziskava proučuje stališča mladih v Sloveniji do podjetništva in se osredotoča na vpliv izobraževanja, kompetenc, finančne pismenosti in družbenih dejavnikov na njihovo odločanje za podjetništvo. V vzorcu je sodelovalo 151 udeležencev, starih med 18 in 30 leti (povprečna starost 23,3 leta), večinoma žensk (64,2 %) in študentov. Uporabljena je bila metoda spletnega vprašalnika (s spletnim orodjem 1KA), ki je meril stališča na petih ključnih področjih. Rezultati kažejo, da večina mladih meni, da formalno izobraževanje ne zagotavlja zadostnega podjetniškega znanja, pri čemer jih 80 % izraža pomanjkanje podjetniških vsebin v učnih načrtih. Ključne kompetence, kot so pogum, ustvarjalnost in mreženje, so ocenjene kot bistvene za podjetniški uspeh, strah pred finančnim neuspehom pa zaznava 65 % udeležencev kot ključno oviro na poti do podjetniškega uspeha. Statistično pomembne razlike so bile ugotovljene med starostnimi skupinami in različnimi področji izobraževanja. Raziskava poudarja potrebo po večji vključitvi podjetniških vsebin v šolske kurikule, izboljšanju dostopa do financiranja in razvoju mentorstva za mlade. Ti ukrepi lahko okrepijo podjetniške kompetence mladih, zmanjšajo ovire in dolgoročno prispevajo k večji podjetniški aktivnosti v Sloveniji.

Ključne besede: podjetništvo, mladi podjetniki, stališča o podjetništvu

Challenges, dreams, and opportunities: Young people's attitudes toward entrepreneurship in Slovenia

Abstract: *The study examines the attitudes of young people in Slovenia towards entrepreneurship, focusing on the influence of education, competencies, financial literacy, and social factors on their decision to pursue entrepreneurship. The sample included 151 participants aged 18 to 30 years (average age 23.3 years), predominantly female (64.2%) and students. The method used was an online questionnaire (administered via the 1ka online tool), which measured attitudes across five key areas. The results indicate that most young people believe formal education does not provide sufficient entrepreneurial knowledge, with 80% expressing a lack of entrepreneurial content in curricula. Key competencies, such as courage, creativity, and networking, were rated as essential for entrepreneurial success, while 65% of participants identified the fear of financial failure as a major barrier. Statistically significant differences were found between age groups and educational fields. The study highlights the need to increase the integration of entrepreneurial content into school curricula, improve access to financing, and develop mentorship programs for young people. These measures could enhance entrepreneurial competencies, reduce barriers, and contribute to greater entrepreneurial activity in Slovenia in the long term.*

Keywords: *entrepreneurship, entrepreneurs, attitudes towards entrepreneurship*

Podjetništvo mladih se kaže v inovativnosti in edinstveni sposobnosti mladih, da povezujejo nove ideje z ekonomskim razvojem in hitro spreminjajočo se družbo. Podjetništvo je pomemben del vsake družbe, saj ustvarja nova delovna mesta in kljub različnim tveganjem prinaša nova spoznanja in rešitve ter stremi k izboljšanju življenja posameznika. Kljub pomanjkanju izkušenj in finančnemu tveganju so predvsem mladi podjetniki gonilna sila inovacij in izkazujejo strast ter motivacijo, ki sega preko finančnih dosežkov (Širec idr., 2024). Mladi se na poti do podjetništva pogosto srečujejo z različnimi ovirami, o katerih poročajo tudi sami: predvsem s pomanjkanjem znanja in izkušenj, finančno nepismenostjo, nerazvitostjo pomembnih kompetenc za podjetništvo, stereotipi, pomanjkanjem podpore idr. (Rebernik idr., 2014; Svotwa idr., 2022). Naša raziskava proučuje stališča mladih Slovencev do izobraževanja o podjetništvu, ključnih kompetenc, finančne pismenosti in vpliv družbenega mnenja na odločitev za podjetniško pot.

Stališča mladih do izobraževanja o podjetništvu

Raziskave kažejo, da je izobrazba eden ključnih dejavnikov, ki ločuje podjetnike od nepodjetnikov (Lee idr., 2005). Izobraževalni sistem ima ključno vlogo pri napovedovanju in razvijanju podjetniških lastnosti. Učni načrti bi morali spodbujati avtonomijo, neodvisnost, inovativnost, izkustveno učenje in pripravljenost na tveganje. Pomembno je, da se otroke spodbuja k sprejemanju odločitev in sprejemanju napak kot del življenja oz. učnega procesa (Ibrahim idr., 2002, v: Lee idr., 2006). Podjetniško izobraževanje igra ključno vlogo pri usmerjanju mladih v podjetništvo, saj spodbuja razvoj temeljnih podjetniških veščin, viša ozaveščenost o pomenu podjetništva v družbi in prikazuje podjetništvo kot možno privlačno kariero (Širec idr., 2024). Z izkustvenim učenjem in prepoznavo poslovnih priložnosti posamezniki lahko pridobijo veščine in tehnike, pomembne za zagon podjetja.

Raziskave kažejo, da sta za posameznike formalno izobraževanje v okviru rednega izobraževanja v osnovni in srednji šoli ter neformalno izobraževanje na fakulteti najpomembnejši obliki izobraževanja o podjetništvu (Rebernik idr., 2014). Ocena izvedencev glede podjetniškega izobraževanja v osnovnih in srednjih šolah v Sloveniji, ki vključuje spodbujanje avtonomnosti, inovativnosti, poznavanje načel tržnega gospodarstva in pravilno opozarjanje na ustanavljanje podjetja, je nizka. To pomeni, da formalno izobraževanje ne vključuje dovolj temeljnega znanja o podjetništvu, kar se kaže tudi v naslednjih navedenih raziskavah o stališčih mladih. Več kot polovica študentov pri izobraževanju ne izve ničesar o podjetništvu (Rebernik idr., 2014). Čeprav je ta raziskava stara 10 let, izobraževanje še vedno ostaja najslabše izpolnjen pogoj za razvoj podjetništva (GEM, 2023). Raziskave v Sloveniji kažejo nekoliko različne podatke glede stališč mladih do izobraževanja o podjetništvu, vendar vsi podatki nakazujejo, da se v Sloveniji prek formalnega izobraževanja prenaša premalo znanja o podjetništvu. Ena izmed raziskav kaže, da 29 % mladih v Sloveniji meni, da je največja ovira pri začetku podjetništva pomanjkanje znanja in izobraževanja. Pred izobraževanjem so navedli le ovire, povezane s financami (European Commission, 2023).

Mnenje mladih o (ne)pomembnih kompetencah pri odločitvi za podjetništvo

Podjetniški uspeh je kompleksen pojem, na katerega vpliva več različnih dejavnikov, kot so osebnostne lastnosti, kompetence, sociokulturni in

ekonomski dejavniki ter izobrazba (Piancentini, 2013). Kljub številnim raziskavam na tem področju, znanstveniki niso popolnoma enotni glede splošnih podjetniških kompetenc. Nekatere izmed kompetenc, ki naj bi bile pomembne za podjetništvo, so sposobnost načrtovanja, poznavanje trga (Chwolka in Raith, 2012), zaznavanje podjetniških priložnosti (Gras in Mendoza-Abarca, 2014), odločnost (Man idr., 2002), učinkovito mreženje in socialni kapital (Davidsson in Honig, 2003), vztrajnost, avtonomnost, kreativnost ter samoučinkovitost (Driessen in Zwart, 2007). Raziskava je pokazala, da je 34 % mladih v Sloveniji mnenja, da so podjetniki pogumni, ambiciozni in da ustvarjajo nova delovna mesta. Manj jih je menilo, da so pohlepni (18 %) ali da izkoriščajo druge (12 %) (European Commission, 2023).

Zavedanje o lastnih kompetencah in veščinah je za začetek podjetniške poti zelo pomembno. Mladi v Sloveniji v primerjavi z EU povprečjem izstopajo z nižjim deležem posameznikov, ki menijo, da imajo potrebne veščine za ustanovitev podjetja. To lahko odseva specifične kulturne ali izobraževalne dejavnike pri nas (Širec idr., 2024).

Mnenje mladih o finančni pismenosti in njena povezava s podjetništvom

Dostop do financiranja ostaja ključna ovira za mlade podjetnike. Mladi podjetniki se pogosto zanašajo na osebne prihranke, pomoč družine ali prijateljev, sodelovanje z banko in podjetniške inkubatorje. Za uspešen začetek podjetniške poti je pomembno, da mladi razumejo in vedo, kam se obrniti po finančno pomoč, npr. nepovratna sredstva, mikrofinanciranje ali druge alternativne vire (Širec idr., 2024). Financiranje je temeljnega pomena za podjetništvo, saj vpliva na podjetniške kognicije, kot so samozavest, vizija in pripravljenost (Yousafzai idr., 2015). Čeprav se lahko posameznik zaveda podjetniške priložnosti, mu pomanjkanje kapitala ali nedostopnost finančne pomoči onemogoča uresničitev te priložnosti (Elston in Audretsch, 2011). Svotwa in sodelavci (2022) so ugotovili, da je zaznavanje dostopa do financiranja statistično pomembno povezano s podjetniško sposobnostjo. To pomeni, da če imajo mladi dostop do finančne pomoči, lažje razvijejo podjetniško osebnost. Če tega nimajo, bo to negativno vplivalo na njihovo motivacijo in pripravljenost.

Blanchflower in Oswald (1998) sta v intervjujih z naključnimi posamezniki, ki niso bili samozaposleni, ugotovila, da zanje pomanjkanje kapitala

predstavlja glavno oviro. V 25 letih se to ni veliko spremenilo. Skoraj 40 % mladih v EU je kot glavni oviri navedlo pomanjkanje kapitala in finančno tveganje. V Sloveniji je to prav tako največja ovira, vendar je delež nekoliko nižji (34 %), kar lahko nakazuje, da se zdi mladim finančna pomoč dostopnejša kot drugje v EU (European Commission, 2023; Širec idr., 2024).

Odločitev mladih za podjetništvo glede na mnenje družbe o podjetništvu

Družbeno prepričanje o podjetništvu in podjetnikih ima velik vpliv na mlade, ki razmišljajo o samostojni karierni poti. Pozitivna družbena in kulturna naravnost do podjetništva viša željo po ustvarjanju lastne podjetniške poti. V veliki meri se povezuje s političnimi pobudami – če so stališča pozitivna, bodo pobude privabile več mladih in bodo uspešnejše, kot če so stališča negativna (Goel idr., 2007). V današnjem času se gospodarsko okolje dinamično in hitro spreminja, zato je pozitiven družbeni pogled na podjetništvo ključen (Arrak idr., 2020).

Raziskava je pokazala, da Slovenci spoštujejo uspešne podjetnike in v njih vidijo pomembne akterje, ki lahko prispevajo k izboljšanju gospodarskega in socialnega stanja. Delež je bil med najvišjimi v 51 ocenjenih državah (GEM, 2023). Na podlagi tega lahko sklepamo, da se v Sloveniji odnos do podjetništva izboljšuje. Kaže na to, da se podjetništvo vedno bolj ceni in da se prepozna njegova ključna vloga v družbi (Širec idr., 2024). K temu lahko pripomorejo politične pobude, dostop do financiranja, podporno okolje itd. Oblikovala sta se dobro razvit podjetniški ekosistem ter dinamično in podporno podjetniško okolje (Širec idr., 2024a). To kažejo tudi raziskave Globalnega podjetniškega monitorja. Leta 2018 je 39 % Slovencev menilo, da je ustanavljanje podjetja v Sloveniji razmeroma lahko (GEM, 2019). Leta 2023 je številka poskočila na 62,6 %. Prav tako je polovica udeležencev mnenja, da je v njihovem okolju veliko priložnosti za podjetništvo (GEM, 2023). Slovenci bolj pozitivno kot prebivalci drugih evropskih držav ocenjujejo podjetništvo kot karierno pot. Bolj pozitivno ocenjujejo tudi raven spoštovanja do podjetnikov in medijsko podporo podjetniškim aktivnostim. Mladi, stari med 24 in 35 leti, v Sloveniji izkazujejo visoko aktivnost na področju podjetništva in presegajo tako svetovno kot tudi evropsko povprečje. To nakazuje veliko zanimanje mladih, napredovanje izobraževalnega sistema in/ter vse več tržnih priložnosti in finančnih spodbud. V nasprotju z njimi imajo mladi med 18. in 24. letom najnižjo aktivnost, kar

kaže na dodaten prostor za izboljšanje ter oblikovanje podpornih programov in spodbud, ki bi mlade motivirali za zgodnejši vstop na samostojno podjetniško pot (Širec idr., 2024a).

Predstavitev problema raziskave

Odločitev za podjetništvo ni lahka in mladi se na tej poti srečajo z različnimi ovirami. Raziskave izpostavljajo predvsem težave pri financiranju, pomanjkanje vzornikov in izobraževanja, negativna družbena prepričanja, negativna stališča do podjetništva in strah pred neuspehom. V naši raziskavi želimo proučiti stališča mladih do podjetništva, kako zaznavajo njegovo vlogo v družbi in kakšne kompetence po njihovem mnenju potrebuje podjetnik. Prav tako se bomo osredotočile na različne ovire, ki mlade zaustavljajo na poti do podjetništva, predvsem se bomo dotaknile izobraževanja in financiranja. Raziskovanje tega problema se nam zdi pomembno, ker je podjetništvo mladih v družbi ključno, saj na ta način ustvarjajo nova delovna mesta, predstavljajo gonilno silo inovativnosti in v hitro spreminjajoči se družbi povezujejo ideje za blaginjo in napredek posameznika. Raziskava nam nudi usmeritev za oblikovanje izobraževanja za podjetnike, oblikovanje finančnih spodbud in splošen pogled mladih na podjetništvo. Podobne raziskave so že bile narejene v Sloveniji in tujini, vendar jih je v Sloveniji relativno malo. V raziskavi smo združile najpomembnejše dejavnike, povezane s podjetništvom mladih, in to povezale z njihovim osebnim mnenjem oz. izkušnjami.

Zanima nas:

1. Kakšna so stališča mladih do izobraževanja za podjetništvo?
2. Katere so po mnenju mladih bolj ali manj pomembne kompetence pri odločitvah za podjetništvo?
3. Kakšno je mnenje mladih o finančni pismenosti in kako se to povezuje s podjetništvom?
4. Odločitev mladih za podjetništvo glede na mnenje družbe o podjetništvu.

METODA

Udeleženci

Na povezavo z vprašalnikom je kliknilo 318 posameznikov, od tega ga je v celoti izpolnilo 152 oseb. Enega posameznika smo morale izključiti, saj

vpražalnika ni izpolnil v celoti. V končni vzorec je bilo vključenih 151 udeležencev, od tega 97 žensk (64,2 %). Ciljna populacija so bili mladi, stari med 18 in 30 leti. Povprečna starost udeležencev je bila 23,3 leta ($SD = 2,5$). Drugi demografski podatki, ki smo jih zbirale, so zbrani v tabeli 1.

Tabela 1

Podatki o izobraževalnem in zaposlitvenem statusu udeležencev naše raziskave ($N = 151$)

Demografski podatki	<i>f</i>	%
Izobraževalni status		
Srednje poklicno ali gimnazijsko izobraževanje	9	5,96
Višješolski strokovni program	3	1,99
Višješolski strokovni ali univerzitetni program	33	21,85
Magistrski program	80	52,98
Doktorski program	1	0,66
Se ne izobražuje	25	16,56
Zaključena izobrazba (tistih, ki se ne izobražujejo več)		
Srednje poklicno ali gimnazijsko izobraževanje	7	28,00
Višješolski strokovni program	3	12,00
Višješolski strokovni ali univerzitetni program	7	28,00
Magistrski program	8	32,00
Področje izobraževanja		
Družboslovje in humanistika	54	35,76
Naravoslovje in tehnika	43	28,48
Pedagoško področje	20	13,25
Ekonomija in poslovne vede	9	5,96
Zdravstvene in medicinske vede	12	7,95
Umetnost in kreativne vede	7	4,64
Šport	1	0,66
Splošna gimnazija	5	3,31
Zaposlitveni status		
Samozaposlen	6	3,97
Brezposeln	25	16,56
Študentsko delo	92	60,93

Demografski podatki	<i>f</i>	%
Zaposlitev za nedoločen čas	19	12,58
Zaposlitev za določen čas	9	5,96
Razmišljanje o samozaposlitvi		
Trenutno samozaposleni	6	3,97
V preteklosti samozaposleni	1	0,66
Prisotnost razmišljanja o samozaposlitvi	69	45,70
Odsotnost razmišljanja o samozaposlitvi	75	49,67

Pripomočki

Na podlagi pregleda literature smo oblikovale vprašalnik, ki zajema 25 stališč mladih na petih ključnih področjih. Poleg tega smo vključile tudi demografska vprašanja (spol, starost, trenutni izobraževalni status, trenutni zaposlitveni status, področje izobraževanja) in vprašanje o tem, ali so že kdaj razmišljali o samozaposlitvi.

Prvo področje obravnava **stališča do financ** in podjetništva (primer postavke: *Strah pred finančnim neuspehom je največja ovira za začetek podjetja*). Drugo področje se osredotoča na **kompetence in osebnostne lastnosti**, kjer so udeleženci ocenjevali ključne lastnosti za uspeh pri podjetništvu (primer postavke: *Mladi podjetniki morajo biti zelo pogumni*). Tretje področje raziskuje **stališča do formalnega in neformalnega izobraževanja** s poudarkom na tem, kako jih to pripravi na morebitne podjetniške podvige (primer postavke: *Med šolanjem se premalo osredotočamo na razvijanje podjetniških veščin*). Četrto področje analizira **stališča družbe v Sloveniji do podjetništva** (primer postavke: *V Sloveniji je preveč birokratskih ovir za podjetništvo*). Zadnje področje obravnava stališča o tem, kdo se odloči za podjetništvo, kjer smo raziskovale dejavnike, ki vplivajo na odločitev za podjetništvo (primer postavke: *Lažje bi se odločil za podjetništvo, če bi že moji starši imeli svoje podjetje*).

V vprašalniku smo uporabile Likertovo lestvico, na kateri so udeleženci odgovarjali na vprašanja na lestvici od 1 do 5 (1 – *sploh se ne strinjam*, 2 – *se ne strinjam*, 3 – *ni niti*, 4 – *se strinjam*, 5 – *popolnoma se strinjam*).

Postopek

Postopek zbiranja podatkov se je začel z oblikovanjem vprašalnika, ki smo ga pripravile na podlagi pregleda relevantne literature. Po oblikovanju vprašalnika smo ga postavile na spletno platformo 1KA – En klik anke-ta (Center za družboslovno informatiko, 2024) in ga delile prek socialnih omrežij, med prijatelji in znanci, po metodi snežne kepe.

Zbrane podatke smo obdelale v programu RStudio (R Core Team, 2020). Za analizo podatkov smo uporabile več statističnih metod. Ker podatki niso bili normalno porazdeljeni, smo uporabile Kruskal-Wallisov test za preverjanje vpliva različnih spremenljivk, kot so zaposlitveni status, izobraževalni status, razmišljanje o samozaposlitvi in področje izobraževanja, na stališča o podjetništvu. Prav tako smo izvedle Tukeyjev test HSD in Dunnov naknadni test za proučevanje specifičnih razlik med skupinami v okviru posameznih spremenljivk. Vse analize so bile izvedene v RStudio, kar nam je omogočilo natančno obdelavo in interpretacijo podatkov.

REZULTATI IN RAZPRAVA

Stališča sodelujočih mladih do izobraževanja za podjetništvo

Rezultati kažejo, da imajo mladi izrazito negativna stališča do tega, kako je podjetništvo vključeno v njihovo izobraževanje. Večina mladih meni, da podjetništvo ni dovolj vključeno v učne načrte in da se z učitelji ali profesorji niso pogovarjali o podjetništvu. Najbolj enotno se strinjajo, da se med šolanjem premalo osredotočajo na razvijanje podjetniških veščin in da med formalnim izobraževanjem niso dobili dovolj podjetniškega znanja, da bi lahko postali podjetniki. Večina jih meni tudi, da je za razvoj podjetniških veščin neformalno izobraževanje koristnejše od formalnega. To sovпада z ugotovitvami preteklih raziskav (Rebernik idr., 2014; GEM, 2023). Večina mladih je mnenja, da šolski sistem premalo vključuje podjetniške vsebine v učne načrte in ne spodbuja razvoja ključnih podjetniških veščin, kot so avtonomija, inovativnost, sprejemanje tveganja in iskanje poslovnih priložnosti (Ibrahim idr., 2002, v: Lee idr., 2006). Formalno izobraževanje pogosto daje prednost tradicionalnim akademskim vsebinam in klasičnim učnim oblikam, medtem ko podjetniško izobraževanje zahteva izkustveno učenje in praktične izkušnje (Širec idr., 2024). Prav tako je možno, da se mladi med izobraževanjem redko srečajo s podjetniškimi vsebinami na način, ki

bi bil zanje privlačen ali praktično uporaben. To lahko vodi v občutek, da izobraževalni sistem ne pripravi ustrezne osnove za samozaposlitev ali za-
gon podjetja, zato ravno pomanjkanje znanja in izobraževanja za podjetni-
štvo mladi pojmujejo kot drugo največjo oviro pri začetku podjetniške poti,
takoj za financami (European Commission, 2023).

Tabela 2

*Frekvenčna porazdelitev odgovorov na stališča v vprašalniku, vezana na izobraževanje
za podjetništvo (N = 151)*

Postavka		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Med šolanjem se premalo osredotočamo na razvijanje podjetniških veščin.	<i>f</i>	4	9	13	73	52
	%	2,65	5,96	8,61	48,34	34,44
Z učitelji ali profesorji smo se pogovarjali o ustvarjanju lastne podjetniške poti.	<i>f</i>	58	54	14	23	2
	%	38,41	35,76	9,27	15,23	1,32
Neformalno izobraževanje je koristnejše kot formalno za razvoj podjetniških veščin.	<i>f</i>	1	4	53	69	24
	%	0,66	2,65	35,1	45,7	15,89
Podjetništvo ni dovolj vključeno v učne načrte.	<i>f</i>	3	7	25	72	44
	%	1,99	4,64	16,56	47,68	29,14
Med formalnim izobraževanjem sem prejel dovolj znanja, da lahko postanem podjetnik.	<i>f</i>	52	69	15	12	3
	%	34,44	45,70	9,93	7,95	1,99

Na podlagi rezultatov Kruskal-Wallisovega testa nismo zaznale statistično pomembnih razlik med skupinami za nobeno izmed postavk, vezanih na izobraževanje za podjetništvo, bodisi glede na zaposlitveni status bodisi glede na razmišljanje o samozaposlitvi. Prav tako spol in starost ne prispevata k statistično pomembnim razlikam v odgovorih za večino postavk. Kljub temu pa je bila pri starosti zaznana pomembna razlika v ocenjevanju postavke *Z učitelji ali profesorji smo se pogovarjali o ustvarjanju lastne podjetniške poti*. Rezultati Dunnovega testa so pokazali statistično pomembne razlike med naslednjimi starostnimi skupinami: 18 let in 19 let ($p < 0,05$), 18 let in 29 let ($p < 0,05$), ter 18 let in 30 let ($p < 0,05$). Pri primerjavi med različnimi starostnimi skupinami so bile pomembne razlike zaznane predvsem med 18-letniki in starejšimi starostnimi skupinami (19, 29, 30 let). Povprečne ocene za to vprašanje so bile naslednje: 18-letniki so ocenili stališče z $M = 1,38$, 19-letniki z $M = 3,67$, 29-letniki z $M = 2,6$ in 30-letniki z $M = 2,5$. Razlike v stališčih med starostnimi skupinami glede pogovarjanja z učitelji o ustvarjanju podjetja so lahko posledica različnih dejavnikov. Mlajši udeleženci, kot so 18-letniki, so verjetno še v srednješolskem izobraževanju, v katero so podjetniške vsebine manj vključene, medtem ko starejši 19-letniki že pridobivajo konkretnejše podjetniške vsebine, zlasti v zaključnih letnikih srednje šole ali na začetku fakultete, kjer so ti pogovori morda pogostejši, predvsem na nekaterih področjih izobraževanja, kot je npr. ekonomija. Mladi v tej starosti so v ključnem prehodnem obdobju, ko učitelji in profesorji več pozornosti namenjajo kariernim usmeritvam, kar pri starejših udeležencih (29 in 30 let), ki imajo pogosto že načrtane in osnovane karijerne poti, ni več tako pogosto. Rezultati kažejo na potrebo po zgodnejšem vključevanju podjetniških vsebin v izobraževalni proces, da bi tudi mlajši posamezniki dobili enake priložnosti za razvoj podjetniških veščin in pogovore na tej poti.

Za postavko *Med formalnim izobraževanjem sem prejel dovolj znanja, da lahko postanem podjetnik* so bile glede na izobraževalno področje ugotovljene statistično pomembne razlike med različnimi skupinami. Rezultati Dunnovega testa so pokazali, da so študenti ekonomije in poslovnih ved ($M = 3,33$) odgovarjali na to vprašanje drugače kot študenti družboslovja in humanistike ($p < 0,05$; $M = 1,78$), dijaki iz gimnazije ($p < 0,05$; $M = 1,40$), naravoslovja in tehnike ($p < 0,05$; $M = 1,95$) ter s pedagoškega področja ($p < 0,05$; $M = 1,95$). Za postavko *Med šolanja se premalo osredotočamo na razvijanje podjetniških veščin* glede na izobraževalno področje so bile zaznane statistično pomembne razlike med študenti ekonomije in poslovnih ved

($M = 3,2$) ter tistimi s področja naravoslovja in tehnike ($p < 0,05$; $M = 4,35$). Študenti ekonomije in poslovnih ved drugače od študentov družboslovnih in naravoslovnih smeri ter gimnazijcev v večji meri menijo, da so med formalnim izobraževanjem prejeli dovolj znanja, da bi lahko postali podjetniki, in da so se v svojem šolanju dovolj posvetili razvijanju podjetniških veščin. Rezultati so pričakovani, saj učni načrti študijskih smeri, denimo ekonomija ali poslovne vede, pogosto vključujejo podjetniške vsebine, kot so osnove podjetništva, poslovno načrtovanje, vodenje in upravljanje financ. Te teme so neposredno povezane z razvojem podjetniških veščin, ki jih študenti z drugih področij redko obravnavajo. Nasprotno pa se mladi iz družboslovja, humanistike, gimnazij, naravoslovja in tehnike ter pedagoških smeri v sklopu formalnega izobraževanja običajno soočajo z manjšim poudarkom na podjetniških vsebinah, kar lahko pojasni njihova mnenja, da niso prejeli dovolj znanja, da bi lahko postali podjetniki, ter da so se pri šolanju premalo osredotočali na razvijanje podjetniških kompetenc.

Stališča sodelujočih mladih do kompetenc, ki so pomembne v podjetništvu

Rezultati statistične analize kažejo, da mladi v Sloveniji v veliki večini kot ključne podjetniške kompetence vrednotijo predvsem pozitivne kompetence. Večinoma menijo, da so pogum, kreativnost in učinkovito mreženje ključne kompetence za podjetništvo, kar se sklada s teorijo in raziskavami (npr. Davidsson in Honig, 2003; Driessen in Zwart, 2007). Mladi se torej zavedajo specifičnih veščin, ki so potrebne za uspešno podjetniško pot, prav tako pa prepoznavajo socialni kapital kot enega ključnih dejavnikov podjetniškega uspeha (Davidsson in Honig, 2003). Zaznavanje podjetništva kot zahtevne poti, ki zahteva specifične veščine in lastnosti, izraža globlje razumevanje kompleksnosti podjetniškega uspeha (Piancentini, 2013). Mladi v večini ne menijo, da so podjetniki pohlepni in da lahko uspešen podjetnik postaneš le, če si nepošten, kar nakazuje, da imajo v večini pozitivna stališča tudi do podjetnikov, ne le do podjetniških kompetenc. To sovпада z ugotovitvami European Commission (2023), da mladi podjetnike vidijo predvsem kot pogumne in ambiciozne ter manj kot pohlepne in izkoriščevalske.

Kruskal-Wallisov test ni pokazal statistično pomembnih razlik med tistimi, ki razmišljajo o samozaposlitvi, in tistimi, ki ne (vse p -vrednosti $> 0,05$). Prav tako ni bilo razlik glede na spol, starost ali izobraževalno področje. Enotno dojemanje pomembnih kompetenc za podjetništvo je mogoče

pripisati skupnemu družbenemu in kulturnemu kontekstu, v katerem odrasčajo mladi Slovenci. Podjetništvo je v zadnjih letih postalo vse bolj prepoznano kot pomembna karierna možnost, kar se kaže v večji ozaveščenosti in strinjanju mladih o tem, katere veščine in znanje so za podjetniško pot in uspeh potrebni. Mediji, izobraževalne ustanove in različne podjetniške iniciative pogosto promovirajo podobne kompetence, kot so kreativnost, avtonomnost (Driessen in Zwart, 2007), sposobnost načrtovanja (Chwolka in Raith, 2012), komunikacijske spretnosti (Davidsson in Honig, 2003) in pripravljenost na tveganje, kar lahko prispeva k enotnemu dojemanju (ne) pomembnih podjetniških kompetenc.

Tabela 3

Frekvenčna porazdelitev odgovorov na stališča v vprašalniku, vezana na kompetence, potrebne za podjetništvo (N = 151)

Postavka		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Kreativno razmišljanje je ena ključnih kompetenc za podjetnike.	<i>f</i>	0	5	14	74	58
	%	0	3,31	9,27	49,01	38,41
Mladi podjetniki morajo biti zelo pogumni.	<i>f</i>	0	1	10	72	68
	%	0	0,66	6,62	47,68	45,03
Učinkovito mreženje je nujno za uspeh v podjetništvu.	<i>f</i>	0	2	6	85	58
	%	0	1,32	3,97	56,29	38,41
Podjetnik lahko postane uspešen le, če je nepošten.	<i>f</i>	55	70	19	6	1
	%	36,42	46,36	12,58	3,97	0,66
Podjetniki so pohlepni.	<i>f</i>	35	56	45	14	1
	%	23,18	37,09	29,80	9,27	0,66

Stališča mladih do financ in podjetništva ter povezava z njihovimi odločitvami o podjetništvu

Večina mladih se strinja, da sta strah pred finančnim neuspehom (79,47 %) in dostop do finančnih virov (66,93 %) največji oviri za mlade podjetnike oz. za začetek podjetja, kar se sklada tudi z ugotovitvami raziskav, ki pravijo

da sta ravno finančno stanje in izobraževanje za podjetništvo glavni oviri na podjetniški poti mladih (Blanchflower in Oswald, 1998; European Commission, 2023). Večinoma udeleženci menijo, da za začetek podjetja ni nujno, da imaš veliko denarja, hkrati pa se kar 92,71 % mladih strinja, da morajo biti podjetniki pripravljeni finančno tvegati. Kljub temu da mladi skoraj soglasno prepoznavajo finančne možnosti kot največjo skrb in oviro pri podjetništvu, se jih večina strinja, da podjetništvo posamezniku omogoča, da zelo obogati.

Rezultati Spearmanove korelacijske analize so pokazali statistično pomembne korelacije med različnimi mnenji o podjetništvu in finančni pismenosti. Povezanost med postavkama *Biti podjetnik se mi zdi preveč tvegano* in *Dostop do finančnih virov je največja ovira za mlade podjetnike* je bila pozitivna ($r = 0,29, p < 0,05$). Podobno sta bili postavki *Biti podjetnik se mi zdi preveč tvegano* in *Podjetnik lahko postaneš samo, če imaš veliko denarja* prav tako pozitivno povezani ($r = 0,32, p < 0,05$). Pozitivne korelacije kažejo, da mladi, ki podjetništvo dojemajo kot preveč tvegano, pogosteje zaznavajo finančne ovire in menijo, da je za začetek podjetja potreben večji finančni vložek. To nakazuje, da lahko zaznavanje tveganja krepí percepcijo finančnih težav, kar bi lahko odvrnilo posameznike od podjetniške poti.

Povezava med postavkama *Dostop do finančnih virov je največja ovira za mlade podjetnike* in *Menim, da imam dovolj podjetniških veščin za začetek podjetja* je bila pozitivna ($r = 0,29, p < 0,05$). Pozitivna korelacija nakazuje, da posamezniki, ki se počutijo opremljene s podjetniškimi veščinami, kljub temu prepoznavajo finančne ovire, kar lahko kaže na realističen vpogled v podjetništvo. Prav tako sta bili postavki *Podjetnik lahko postaneš samo, če imaš veliko denarja* in *Biti podjetnik se mi zdi preveč tvegano* pozitivno povezani ($r = 0,32, p < 0,05$), kar pomeni, da tisti, ki podjetništvo dojemajo kot tvegano, menijo tudi, da je potreben velik finančni vložek, da lahko postaneš podjetnik.

Postavki *Podjetniki morajo biti pripravljeni finančno tvegati* in *Ambiciozni ljudje se bodo prej ali slej samozaposlili* imajo pozitivno korelacijo ($r = 0,21, p < 0,05$). Korelacija kaže na močnejšo povezavo med ambicijami in pripravljenostjo na tveganje, kar lahko pomeni, da so ambiciozni posamezniki bolj pripravljeni sprejeti finančna tveganja, povezana s podjetništvom.

Razlika med mladimi v odločanju za podjetništvo glede na mnenje družbe o podjetništvu

Mladi Slovenci imajo raznolika stališča glede mnenja družbe o podjetništvu. Večina udeležencev (54,96 %) meni, da je v Sloveniji preveč birokratskih ovir za podjetništvo, kar pomeni, da se jim zdi, da okolje v Sloveniji z vidika birokracije ni najbolj naklonjeno podjetništvu mladih. Po drugi strani 52,32 % udeležencev meni, da je poklic podjetnika v Sloveniji spoštovanja vreden, večina pa jih je tudi pri postavki *Uspeh v podjetništvu je odvisen predvsem od sreče* izbrala nevtralni odgovor (44,37 %) ali izrazila svoje nestrinjanje s trditvijo (43,04 %). Več kot polovica mladih pa je nevtralnih glede postavk *Podjetništvo v Sloveniji je zelo cenjeno* in *Podjetniki v Sloveniji uživajo družbeno podporo*.

Na podlagi rezultatov Kruskal-Wallisovega testa ni bilo ugotovljenih statistično pomembnih razlik v odločanju mladih Slovencev za podjetništvo glede na njihova mnenja o pomenu/vlogi podjetništva v družbi. Mladi v Sloveniji, ki menijo, da družba podjetništvo dojema pozitivno, se torej ne odločajo za podjetništvo oz. o podjetništvu ne razmišljajo v pomembno večji meri kot mladi, ki menijo, da družba podjetništvo dojema bolj negativno. Ta ugotovitev bi lahko kazala na večplastnost dejavnikov, ki vplivajo na podjetniške odločitve mladih v Sloveniji. Čeprav naj bi imela družbena prepričanja o podjetništvu pomemben vpliv na mlade in njihovo razmišljanje ter odločanje za podjetniško pot, ni nujno, da je ta vpliv neposreden. Več slovenskih raziskav kaže, da imajo Slovenci visoko spoštovanje do podjetnikov in da je podjetništvo v družbi cenjeno (GEM, 2023; Širec idr., 2024), to pa ne pomeni nujno, da se mladi, ki se jim zdi, da je mnenje družbe o podjetništvu bolj pozitivno, tudi pogosteje odločajo za podjetništvo oz. o tem razmišljajo. Ker so v splošnem družbena stališča v Sloveniji že pretežno pozitivna, je razlika med mladimi z bolj pozitivnimi in negativnimi stališči glede na odločanje za podjetništvo manjša in manj opazna. Poleg tega so pri odločanju za podjetništvo pogosto pomembnejši drugi dejavniki, kot so zaznavanje finančnih ovir, znanje o podjetništvu, podjetniško izobraževanje (European Commission, 2023), osebna pripravljenost in ambicije. Čeprav mladi v Sloveniji izkazujejo visoko stopnjo spoštovanja do podjetnikov (GEM, 2023), se njihova podjetniška aktivnost razlikuje glede na starostne skupine, pri čemer mlajša skupina (18–24 let) zaostaja za starejšo. Rezultati bi lahko tako pomenili, da je večina naših udeležencev mlajših in ne izraža nujno odgovorov mladih v poznih dvajsetih letih.

Povzetek ugotovitev in ovrednotenje raziskave

Na podlagi analize smo ugotovile, da mladi v splošnem menijo, da med formalnim izobraževanjem ne pridobijo dovolj znanja o podjetništvu in da bi moralo to biti vključeno v učni načrt. Večinoma mladi kot pomembne lastnosti in kompetence za podjetništvo prepoznajo predvsem pozitivne lastnosti in kompetence. Naša raziskava je pokazala, da je področje financ tisto, kjer mladi vidijo največ ovir, hkrati pa prepoznajo njegovo ključno vlogo pri sprejemanju podjetniških odločitev. Poleg tega imajo mladi različne poglede na mnenje družbe o podjetništvu, kar pa ne vpliva pomembno na njihovo razmišljanje ali odločanje za podjetništvo.

Ključna omejitev raziskave je velikost in struktura vzorca, ki je relativno majhen in ne omogoča posploševanja ugotovitev na širšo populacijo mladih v Sloveniji. Vzorec je večinoma sestavljen iz žensk (64,2 %) in premalo samozaposlenih oseb, da bi lahko ustrezno proučili razlike v njihovih stališčih v primerjavi z drugimi skupinami. Poleg tega večina udeležencev predstavlja mlajše odrasle (povprečna starost 23,3 leta), ki so večinoma vključeni v izobraževalni sistem, zlasti na magistrski ravni. Rezultati torej ne vključujejo perspektiv mladih, ki so že zaposleni ali ne nadaljujejo formalnega izobraževanja, zlasti tistih v poznih dvajsetih letih. Uporaba neparametričnih testov z manjšo močjo v primerjavi s parametričnimi pomeni, da nekatere subtilne razlike med skupinami morda niso bile zaznane.

Po drugi strani raziskava omogoča nov vpogled v tematiko podjetništva med mladimi, ki ob pomanjkanju podobnih raziskav predstavlja pomemben prispevek v slovenskem prostoru. Nadaljnje raziskave bi se lahko osredotočile na specifične vidike na področju financ ali poglobljeno kvalitativno raziskovanje motivacije mladih za podjetništvo, ki se mu me nismo posvetile. Dodatno bi lahko proučili tudi vpliv družbenega mnenja in dostopnosti podpornih sistemov na odločanje mladih za podjetništvo. Tak pristop bi omogočil poglobljeno razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na podjetniško dejavnost med mladimi, in prispeval k razvoju bolj ciljnih ukrepov za spodbujanje podjetništva.

ZAKLJUČEK

Naša raziskava nudi vpogled v stališča mladih v Sloveniji do podjetništva. Ker gre za obliko dela, ki je tudi na slovenskih tleh vse bolj razširjena, se nam zdi pomembno, da se podjetništvo tudi globlje raziskuje. Mladi menijo, da

je predvsem pri formalnem izobraževanju podjetništvo kot možna karierna pot, ki hkrati prinaša nekoliko mero neodvisnosti in avtonomije, (pre) pogosto spregledano. Hkrati se zdi, da se zavedajo tveganj in ovir, s katerimi se lahko na podjetniški poti srečajo, a izražajo pomanjkanje nekaterih kompetenc in splošne pripravljenosti, da bi se podjetništva lotili. Za konec navajamo nekaj predlogov, s katerimi bi lahko povečali pripravljenost mladih za podjetniško pot, hkrati pa krepili njihovo znanje in podjetniške veščine. Mladi, ki bodo imeli dostop do kakovostnih virov znanja in podpore, bodo lažje razvili uspešne podjetniške projekte in tako prispevali tudi h gospodarskemu razvoju.

PRENOS V PRAKSO

Praktični napotki za ozaveščanje o podjetništvu in krepitev podjetniških kompetenc:

- **Vključitev podjetniških vsebin v šole:** nekatere šole že sedaj v učne programe vključujejo več informacij o podjetništvu in praktične delavnice o finančni pismenosti (npr. simulacije vodenja osebnega proračuna ali upravljanja denarja v podjetju) ter poudarjajo kompetence, ki so za to pomembne v okviru podjetniških krožkov ali podobnih vsebin. Zdi se nam ključno, da bi se tak način dela razširil na vse srednje in osnovne šole. Organizirajo se lahko tudi različni izbirni predmeti ali obšolske dejavnosti s področja podjetništva.
- **Organizacija podjetniških taborov in tekmovanj:** mladinske organizacije lahko dajo večji poudarek na organizacijo podjetniških taborov ali tekmovanj, kjer mladi v ekipah razvijajo poslovne ideje in jih predstavljajo strokovni komisiji. Takšni dogodki krepijo njihove kompetence in gradijo zaupanje v lastne sposobnosti.
- **Vzpostavitev mentorstev:** podjetniški inkubatorji lahko vzpostavijo mentorstva, kjer izkušeni podjetniki pomagajo mladim pri prvih korakih v podjetništvu. V Sloveniji inkubatorji za mlade v dvajsetih letih že obstajajo, a bi bilo smiselno to še bolj razširiti na mlajšo populacijo (v osnovnih ali srednjih šolah).
- **Javno ozaveščanje o podjetništvu:** organizacije lahko z medijskimi kampanjami poudarijo pozitivno vlogo podjetništva v družbi in spodbujajo mlade k razmisleku o podjetniški poti.

Reference

- Arrak, K., Kaasa, A. in Varblane, U. (2020). Regional culture context as a determinant of entrepreneurial behaviour: The case of Germany. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 88–118. <https://doi.org/10.1177/0971355719893501>
- Blanchflower, D. G. in Oswald, A. G. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16(1), 26–60. <https://doi.org/10.1086/209881>
- Center za družboslovno informatiko. (2024). 1KA – En klik anketa (24.10.03). Fakulteta za družbene vede. <https://www.1ka.si/>
- Chwolka, A. in Raith, M.G. (2012). The value of business planning before start-up: A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385–399. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.002>
- Davidsson, P. in Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- Driessen, M. P. in Zwart, P. S. (2007). The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs. <https://doi.org/10.5117/mab.80.20829>
- Elston, J. A. in Audretsch, D. B. (2011). Financing the entrepreneurial decision: An empirical approach using experimental data on risk attitudes. *Small Business Economics*, 36(2), 209–222. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9210-x>
- European Commission (2023). *Flash Eurobarometer 513. Social entrepreneurship and youth*. <https://europa.eu/eurobarometer/api/deliverable/download/file?deliverableId=86276>
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2019). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report*.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*.
- Goel, A., Vohra, N., Zhang, L., in Arora, B. (2007). Attitudes of the youth towards entrepreneurs and entrepreneurship: A cross-cultural comparison of India and China. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3(1), 1–33.
- Gras, D. in Mendoza-Abarca, K. I. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 392–404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003>
- Lee, S. M., Lim, S., Pathak, R. D. in Chang, D. (2006). Influences on students attitudes toward entrepreneurship: A multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(3), 351–366. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0003-2>
- Lee, S., Chang, D. in Lim, S. (2005). Impact of entrepreneurship education: A comparative study of the U.S. and Korea. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(1), 27–43. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-6674-2>
- Man, T. W. Y., Lau, T. in Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)

- Piacentini, M. (2013). Women entrepreneurs in the OECD: Key evidence and policy challenges. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 147. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5k43bvtkmb8v-en>
- R Core Team. (2020). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Rebernik, M., Širec, K. in Močnik, D. (2014). *Stanje slovenskega podjetništva in iz-zivi izobraževanja za podjetnost: Slovenski podjetniški observatorij 2013*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=109087&lang=slv>
- Svotwa, T. D., Jaiyeoba, O., Roberts-Lombard, M. in Makanyeza, C. (2022). Perceived access to finance, entrepreneurial self-efficacy, attitude toward entrepreneurship, entrepreneurial ability, and entrepreneurial intentions: A Botswana youth perspective. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221096437>
- Širec, K., Bradač Hojnik, B. in Močnik, D. (2024). *Podjetniška demografija in značilnosti podjetništva mladib: Slovenski podjetniški observatorij 2023*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <https://ipmmp.um.si/wp-content/uploads/2024/05/SPO2023-monografija.pdf>
- Širec, K., Tominc, P., Crnogaj, K., Rus, M. in Bradač Hojnik, B. (2024a). *Podjetništvo za trajnostno prihodnost: GEM Slovenija 2024*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=179004&lang=slv>
- Yousafzai, S. Y., Saeed, S. in Muffatto, M. (2015). Institutional theory and contextual embeddedness of women's entrepreneurial leadership: Evidence from 92 countries. *Journal of small business management*, 53(3), 587–604. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12179>

Ali podjetja razumejo mlade nadarjene? Analiza potreb, motivacije in pričakovanj

Anja Metlikovec, Nika Strnad in Iris Žiberna

Izvleček: Poglavje se osredotoča na razumevanje želja in potreb mladih nadarjenih na delovnem mestu ter raziskuje, kako lahko delodajalci prilagodijo delovno okolje zato, da nadarjene privabijo in obdržijo v svojih delovnih organizacijah. Prehod v odraslost nadarjenim predstavlja tudi obdobje, ko se bodo morali karierno usmeriti in zaposliti, njihova nadarjenost pa lahko zahteva specifične motive ali potrebe. Raziskava tako temelji na strukturiranih intervjujih s 15 študenti, starimi od 19 do 26 let, ki so bili prepoznani kot nadarjeni v osnovni šoli. Rezultati kvalitativne analize so pokazali, da so med pomembnimi potrebami nadarjenih avtonomija, fleksibilnost, smiselnost nalog, intelektualna stimulacija in pozitivni odnosi na delovnem mestu. Pri izbiri delovnega mesta mladi nadarjeni največjo težo pripisujejo delovnim razmeram, povezanosti dela z njihovimi osebnimi interesi in študijsko smerjo, plačilu ter lokaciji dela. Glede na rezultate raziskave lahko delodajalci prilagodijo svoja delovna okolja nadarjenim zaposlenim z zagotavljanjem možnosti dela pri kompleksnih projektih, ki jih zanimajo ter jim med drugim omogočijo avtonomijo pri delu.

Ključne besede: mladi nadarjeni na delovnem mestu, potrebe nadarjenih, konjički nadarjenih, smiselnost dela, povezanost s študijem, želje nadarjenih, dobri odnosi, fleksibilnost, prosti čas, avtonomija na delovnem mestu, ustvarjalnost

Do companies understand young talents? Here's what they really want

Abstract: *The chapter focuses on understanding the desires and needs of young gifted individuals in the workplace and explores how employers can adapt work environments to attract and retain talented employees in their work organizations. The transition to adulthood for gifted people also represents a period when they will have to navigate their careers and find employment, and their giftedness may require specific motives or needs. The research is based on structured interviews with 15 students aged 19 to 26, who were identified as gifted in elementary school. The results of the qualitative analysis showed that among the important needs of gifted people are autonomy, flexibility, meaningfulness of tasks, intellectual stimulation and positive relationships in the workplace. When choosing a job, young gifted people place great emphasis on working conditions, alignment of the work with their personal interests and field of study, salary and location of work. According to the research results, employers can adapt their work environments to talented employees by providing them with the opportunity to work on complex projects that challenge them and, among other things, allow them autonomy at work.*

Keywords: *young gifted workers, needs of the gifted, hobbies of the gifted, work sensibility, link with study, wishes of the gifted, good relations, flexibility, free time, work place autonomy, creativity*

Nadarjeni so pogosto omenjeni v šolskem kontekstu s poudarkom na razvoju njihovih spretnosti in potencialov. Nas pa je zanimalo, kako se razvoj nadarjenih in njihove sposobnosti kažejo pri izbiri karierne poti, delovnega mesta in organizacije. V razgovorih smo udeležence spraševale, kaj jih motivira za različna delovna mesta in organizacije, zakaj so jim ta všeč in kateri drugi dejavniki jim omogočajo, da uresničujejo svoje potenciale pri delu. Pri tem smo se opirale na teorije o nadarjenih in predhodne raziskave, ki so pokazale, kako se nadarjeni spoprijemajo z raznolikimi ovirami na delovnih mestih.

Raziskovanje o željah in potrebah mladih nadarjenih na delovnem mestu je ključno, saj se te razlikujejo od želja in potreb drugih. Poznavanje želja mladih nadarjenih zaposlenih namreč podjetjem omogoča, da prilagodijo delovno okolje in strategije zaposlovanja na način, ki spodbuja razvoj in inovativnost pri teh posameznikih. To pa prispeva k dolgoročnemu uspehu organizacije. Nadarjeni lahko podjetjem namreč predstavljajo neprecenljiv

člen, saj prispevajo k razvoju in rasti podjetja s svojim drugačnim pogledom na probleme, z ustvarjalnimi rešitvami ter inovacijami. Raziskava nam omogoča vpogled v področje, ki se v tujini sicer raziskuje, v Sloveniji pa ni raziskano. V nadaljevanju bomo najprej opredelile nadarjenost, kako se ta kaže na delovnem mestu in ovire ter potrebe, ki se pojavijo tekom dela. Nato pa bomo predstavile naše hipoteze, postopek zbiranja podatkov ter ugotovitve in omejitve raziskave. Ugotovitve raziskave lahko posplošimo na slovenski trg dela, na katerem je mogoče najti tudi nadarjene posameznike.

Opredelitev nadarjenosti

Ena izmed najpogostejše uporabljenih definicij nadarjenosti je zapisana v ameriškem zakonu o izobraževanju nadarjenih iz leta 1978. Definicija kot nadarjene ali talentirane opredeljuje otroke in mladostnike, ki so na predšolski stopnji, v osnovni ali srednji šoli pokazali visoke dosežke ali potencialne na intelektualnem, ustvarjalnem, specifično akademskem, vodstvenem ali umetniškem področju in poleg rednega šolskega programa potrebujejo posebej prilagojene programe in aktivnosti (Elliot idr., 2000). V skladu s to definicijo odkrivamo in identificiramo nadarjene otroke in mladostnike tudi v Sloveniji, kjer jih uvrščamo v skupino učencev s posebnimi potrebami. Opredelitev vključuje namreč tudi potrebo prilagojenega pouka in dejavnosti, ki omogočajo možnost razvoja področja nadarjenosti.

Kljub temu da nadarjeni niso homogena skupina, pa lahko najdemo nekatere osebnostne lastnosti, ki so pri njih v povprečju bolj izražene kot pri drugih otrocih in mladostnikih. Te osebnostne značilnosti se nanašajo na miselno spoznavno, učno-storilnostno, motivacijsko in socialno-čustveno področje. Znotraj miselno-spoznavnega področja se lahko pojavi bolj razvito divergentno mišljenje, logično mišljenje, nenavadna domišljija, natančnost opazovanja, dober spomin, smisel za humor. Na učno-storilnostnem področju lahko kažejo široko razgledanost, visoko učno uspešnost, bogato besedišče, hitro branje, spretnost v eni od umetniških dejavnosti in motorično spretnost ter vzdržljivost. Imajo tudi visoke aspiracije in potrebo po doseganju odličnosti, so radovedni, imajo raznolike in močno izražene interese, so vztrajni pri reševanju nalog, imajo visoko storilnostno motivacijo in uživajo v dosežkih. Na socialno-čustvenem področju so nekonformistični in empatični, imajo močno razvit občutek za pravičnost, so neodvisni in samostojni, imajo sposobnost vodenja in vplivanja na druge in izrazit smisel za organizacijo (Delovna skupina za pripravo koncepta dela z nadarjenimi učenci, 1999).

Nadarjeni kot zaposleni

Nadarjenost kot del posameznikove osebnosti se kaže tudi v kasnejših razvojnih obdobjih (npr. Deary idr., 2000; Deary idr., 2004; Fiedler, 2012; Jacobsen, 2000; Rinn in Bishop, 2015). Nadarjeni odrasli imajo lahko še naprej predhodno navedene lastnosti, kot so visoke spoznavne zmožnosti, ustvarjalnost, sposobnosti vodenja itd. (npr. Deary idr., 2000; Deary idr., 2004; Rinn in Bishop, 2015). Raziskave odraslih nadarjenih, ki so zaposleni, vključujejo posameznike, ki so bili opredeljeni kot nadarjeni v otroštvu, pa tudi odrasle, ki dosegajo izjemne in visoke dosežke v odraslosti (Rinn in Bishop, 2015). Tomlinson-Keasy in Little (1990) sta ugotovila, da so izobrazba staršev, odločenost za ohranjanje intelektualnih sposobnosti ter družabnost pomembni napovedniki intelektualnih sposobnosti nadarjenih kasneje v življenju. Treba je poudariti, da nadarjenost v otroštvu ne zagotavlja nujno uspešnosti v odraslosti, saj je uspešnost odvisna še od drugih dejavnikov, kot so npr. družinske in izobraževalne izkušnje v otroštvu (Feldman, 1986; Gagné, 1995; Terman, 1954).

Vseeno pa imajo številni nadarjeni posamezniki uspešne kariere in visoke poklicne dosežke. Na svoji karierni poti lahko izstopajo zaradi kognitivnih sposobnosti, vztrajnosti in entuziazma za delo, znanja, radovednosti in zanimanja za številne teme, ki jih v celoti osvojijo. Zmožni so tudi hitre in lažje predelave večje količine informacij v primerjavi z njihovimi sodelavci. Zaradi visokih sposobnosti divergentnega mišljenja lažje integrirajo informacije iz različnih virov in najdejo povezave med idejami, ki so na prvi pogled nepovezane. Ta zmožnost jim omogoča, da se oddaljijo od konvencionalnih idej in najdejo edinstvene rešitve za probleme (Corten idr., 2006; Jacobsen, 1999, 2000; Kooijman - van Thiel, 2008; Nauta in Ronner, 2008, 2013; Shavinina, 2009b).

Eksploratorna raziskava o nadarjenih zaposlenih (Vreys idr., 2016) je pokazala, da se ima večina nadarjenih za hitro misleče in analitične osebe. Značilno je njihovo navdušenje nad lastnimi interesi, želja po napredovanju in osredotočenost na naloge, ki jih zanimajo. Radi izstopajo pri svojih delovnih nalogah in vedno iščejo tudi načine za izboljšave. Skoraj vsi izražajo močno željo po novem znanju in visoko motivacijo za naloge, ki so jim v izziv.

Ovire nadarjenih zaposlenih

Kljub vsem zmožnostim in pozitivnim vidikom nadarjenosti pa se nadarjeni ubadajo s številnimi težavami in ne dosegajo pričakovane uspešnosti. Vzdržne študije kažejo, da nadarjenost ni zagotovilo za uspeh in ne pomeni nujno zadovoljivih in produktivnih karier (Freeman, 2010). Številni nadarjeni zaposleni imajo težave v karierah, ker jih zavirajo neustrezna delovna okolja ter napeti odnosi z nadrejenimi in sodelavci (Jacobsen, 2000; Overzier in Nauta, 2013; Streznewski, 1999). Zaradi navedenih ovir lahko postanejo pri delu neproduktivni ali neučinkoviti, delo pa jih ne zanima. Druga skrajnost, ki ravno tako vodi v nizke delovne rezultate, je začetna hiperproduktivnost, ki lahko zaradi prevelike obremenitve vodi v izgorelost (Corten idr., 2006).

Neizkoriščen potencial in dolčas ob delu

Delo številnim nadarjenim pogosto ne zagotavlja dovolj izzivov, raznolikosti in svobode, kar vodi v občutek neizkoriščenega potenciala in dolgočasje (Vreys idr., 2016). Skoraj 80 % nadarjenih udeležencev raziskave Vreys in sodelavcev (2016) je poročalo o razkoraku med svojimi zmožnostmi in delovnimi zahtevami, saj jih omejitve dela in počasnost okolja izčrpavajo, hkrati pa jih sodelavci pogosto upočasnjujejo ali ne razumejo njihovih idej, kar povzroča frustracije. Njihova visoka pričakovanja do sebe in drugih pogosto privedejo tudi do občutka, da opravijo več, kot se od njih pričakuje. Nekateri nadarjeni kompenzirajo nezadovoljene potrebe s konjički, drugi pa pogosto menjajo službe (70 % nadarjenih udeležencev) ali iščejo rešitev v oblikovanju lastnega delovnega okolja. V tem smislu so najzadovoljnejši nadarjeni tisti, ki so ustanovili lastna podjetja ali imajo vodilne položaje, saj jim to omogoča več samostojnosti in kontrole nad delom (Persson, 2009).

Odnosi z drugimi in vpliv preteklih izkušenj

Nadarjeni zaposleni lahko zaradi svojih visokih spoznavnih zmožnosti v odnosu s svojimi sodelavci doživijo t. i. intelektualno nerazumevanje. Na sestankih njihovi miselni tokovi pogosto prehitevajo sposobnost drugih, da jim sledijo, kar lahko vodi v negativne odzive in izključenost iz skupine. To lahko negativno vpliva na njihovo samozavest, še posebej če se trudijo prispevati k blaginji organizacije. Če takšne situacije ostanejo nerešene, se nadarjeni pogosto umaknejo iz skupine ter lahko občutijo manjvrednost in

depresivnost (Vreys idr., 2016). Na dosežke na delovnem mestu in stigmatizacijo pri nadarjenih vplivajo tudi njihove predhodne izkušnje. V primeru izkušnje ustrahovanj in travm v povezavi z njihovo nadarjenostjo lahko ti posamezniki občutijo čustvene težave, ki lahko vodijo v neuspeh (Lundstrom, 2014, v Chinnock, 2023).

Dejavniki nezadovoljstva in potrebe nadarjenih na delovnem mestu

Za uspešno delovanje na delovnem mestu potrebujejo nadarjeni občutek avtonomije, jasno postavljene cilje, smiselno delo, sodelovanje s podobno sposobnimi posamezniki in svobodo za izražanje novih idej (Chinnock, 2023). Nadarjeni niso posebna skupina ljudi, za katere bi potrebovali nove teorije, s pomočjo katerih bi lahko razumeli njihove potrebe. Njihove potrebe so tako skladne s splošnimi teorijami dela, kot je denimo dvofaktorska teorija motivacije, ki pravi, da so pri zaposlenih na delovnem mestu prisotni motivatorji in higieniki (Herzberg idr., 1959; Herzberg, 1966; Herzberg, 2003). K prvim spadajo dosežki, prepoznave, samo delo, odgovornost, napredovanje ali rast. Ti prinašajo zadovoljstvo in so intrinzični. K drugim pa uvrščamo politiko podjetja, nadzor, medosebne odnose, plačo, delovne razmere, položaj in varnost zaposlitve. Ti zmanjšujejo nezadovoljstvo in so ekstrinzični. Tako se zdi, da se osnovne potrebe nadarjenih ne razlikujejo bistveno od drugih zaposlenih, vendar so pri njih izrazitejše in nujne (Chinnock, 2023). Potrebe nadarjenih lahko razumemo tudi v okviru teorije samodoločenosti Ryana in Decija (2000), ki poudarja pomembnost treh osnovnih potreb: avtonomije, povezanosti in kompetentnosti.

Van der Klink idr. (2016) dodajajo, da nadarjeni cenijo možnost uporabe in razvoja svojega znanja ter spretnosti, vključenost v pomembne odločitve in dober zaslužek, kar vse spada k potrebi po kompetentnosti. Kompleksne naloge jih navdušujejo, zlasti če jih lahko izvajajo v sodelovanju z drugimi nadarjenimi posamezniki pri projektih, ki jih intelektualno zanimajo (Vreys idr., 2016). Ti zaposleni ne marajo dolgčasa ali neizkoriščenega potenciala, ki se pojavi, kadar delo ni dovolj zahtevno ali ne ponuja svobode. Počasna okolja, kjer jih drugi ljudje zavirajo, prav tako niso zaželena. To pogosto kompenzirajo z iskanjem hobijev za intelektualno stimulacijo ali pa z menjavo delovnih mest. Zaradi teh specifičnih potreb so nadarjeni najuspešnejši v inovativnih in ustvarjalnih okoljih, ki ne vključujejo rutinskih

nalog. Po drugi strani pa organizacije z veliko hierarhije, birokracije in strogimi procedurami niso privlačne zanje (Corten idr., 2006; Nauta idr., 2009; Shavinina, 2009a).

Potreba po avtonomiji se pri nadarjenih pogosto kaže kot želja po postavljanju lastnih ciljev. Van der Klink idr. (2016) ugotavljajo, da jim je bolj pomembno zastavljanje načrta, kako bodo določen cilj dosegli kot pa postavljanje samega cilja. Kljub temu lahko najdejo smisel tudi v situacijah, kjer si cilja niso sami postavili. V nasprotnem primeru pa svojo potrebo po izpolnitvi pogosto zadovoljijo z dodatnimi hobiji ali izobraževanjem zunaj delovnega okolja (van Casteren idr., 2021).

Potreba po sodelovanju se pri nadarjenih kaže na več različnih načinov, z odnosi s partnerji za pogovor (angl. *sparring partner*), s frustracijo zaradi intelektualnega razkoraka in z občutkom psihološke varnosti. Veliko jim namreč pomenijo odnosi s partnerji za pogovor, ki jim omogočajo globoko in konstruktivno izmenjavo mnenj. V primeru, da teh odnosov ni, lahko nadarjeni občutijo osamljenost in izolacijo (van der Klink idr., 2016). Če na delovnem mestu nadarjeni ne najdejo enako sposobnih sodelavcev in zaznavajo prevelik intelektualni razkorak z njimi, jih lahko to frustrira (Vreys idr., 2016). Nadarjeni pa si želijo podobno kot drugi zaposleni občutiti psihološko varnost. Ta potreba je še posebej izrazita pri tistih, ki so bili v preteklosti zaradi svoje nadarjenosti izpostavljeni ustrahovanju ali medvrstniškemu nasilju.

Raziskovalni problem in teoretična vrednost raziskave

Pri pregledu literature smo opazile, da so raziskave s področja nadarjenih na delovnem mestu narejene v tujini in na starejših populacijah, zato nas je v naši raziskavi zanimalo, kaj mlade nadarjene motivira za izbiro delovnega mesta v Sloveniji, kaj je zanje na tem delovnem mestu pomembno in kaj prispeva k njihovem zadovoljstvu.

Na podlagi opisanih empiričnih ugotovitev smo postavile pet hipotez. Predvidevale smo (H1), da so imeli nadarjeni zaradi visokih sposobnosti in interesov na različnih področjih težave pri izbiri študijske smeri in (H2) da bodo nadarjeni izkazovali željo oz. prepričanje, da bodo izbirali dela, ki so povezana z njihovo študijsko smerjo. V sklopu zanimanja za delo smo predpostavile (H3), da bodo nadarjeni kot pomembne dejavnike navajali avtonomijo, strukturirano delovno okolje, smiselnost

dela, občutek kompetentnosti in dobre odnose s sodelavci ter moralno nespornost organizacije. V sklopu vprašanj o zadovoljstvu na delovnem mestu smo sklepale (H4), da bodo udeleženci glede na predhodno literaturo kot pomembne dejavnike navajali avtonomijo, strukturirano delovno okolje, smiselnost dela, občutek kompetentnosti in dobre odnose s sodelavci. V sklopu hobijev smo predvidevale (H5), da bodo imeli posamezniki raznolike hobije, ki bodo kazali na njihovo iskanje intelektualne stimulacije izven delovnega mesta oz. študija. Hipoteze smo postavile na podlagi rezultatov, pridobljenih na populaciji odraslih nadarjenih na delovnem mestu, kar je lahko ena izmed pomanjkljivosti naše raziskave. Vendar pa bodo mladi nadarjeni v prihodnjih nekaj letih tudi sami prešli v obdobje odraslosti, pri čemer bodo najverjetneje imeli podobne želje in značilnosti odraslih.

Naše ugotovitve lahko delodajalcem prikažejo, zakaj je dobro zaposlovati tudi nadarjene posameznike, ki nekoliko drugače razmišljajo in s tem pripomorejo med drugim k ustvarjanju novih idej, ustvarjalnosti na delovnem mestu, hitrejšemu reševanju problemov in večji učinkovitosti dela. Zato je, četudi se morebiti vsi nadarjeni ne izkažejo kot najmočnejši člen tima, smiselno spodbujati njihov potencial. Poleg tega pa poglavje lahko pripomore tudi k poznavanju želja mladih nadarjenih na delovnem mestu, kar lahko delodajalcem pomaga oblikovati bolj sprejemajoče delovno okolje zanje. S svojimi ugotovitvami želimo delodajalce opomniti, na kaj je smiselno biti pozoren pri ponujanju delovnih mest mladim nadarjenim, da se bodo ti odločili za njihovo delovno organizacijo.

Zavedamo se, da v veliko organizacijah ni mogoče povsem prilagajati delovnega okolja nadarjenim, prav tako pa to tudi ni smiselno. Dolgoročno lahko nadarjeni pričakujejo, da jim bodo delodajalci prilagajali vse delovne naloge, kar pa ni mogoče, zlasti če je za organizacijo značilno timsko delo. Prihaja lahko do razprtij, nerazumevanja sodelavcev in delanja razlik med zaposlenimi. Poleg medosebnih odnosov pa preveliko prilagajanje lahko vpliva tudi na odnos nadarjenega s samim seboj. Ta si lahko postavlja nerealna pričakovanja, ki jih vse težje dosega. Pri prilagajanju delovnega okolja bi bilo tako treba narediti še raziskavo v drugo smer, tj. raziskati, kakšne posledice imajo lahko ekstremi prilagajanja in kako to vpliva na zaposlenega, ki je deležen prilagoditev ter kako na njegove sodelavce.

METODA

Udeleženci

Za to, da bi dobile odgovor na raziskovalno vprašanje, smo se odločile narediti kvalitativno študijo z uporabo strukturiranega intervjuja, kar nam je omogočilo pridobitev več informacij in primerljivost odgovorov med seboj. Zanimali so nas mladi, ki prvič vstopajo na trg dela ter razvijajo svojo kariero, zato je starostni razpon naših udeležencev med 19. in 26. letom starosti.

Udeleženci so bili izbrani na podlagi osebnih poznanstev, npr. študenti iz iste študijske smeri, naši sostanovalci, sošolci iz osnovne in srednje šole. Tem osebam smo povedale, da iščemo ljudi, ki so bili v osnovni ali srednji šoli prepoznani kot nadarjeni. V primeru, da so tudi naši znanci poznali osebe, ki ustrezajo tem kriterijem, smo jih prosile za kontaktne informacije. Z njimi smo nato stopile v stik in izvedle intervjuje. Udeležence smo tako zbirale po metodi snežne kepe. Pri izbiri udeležencev smo pazile, da so ti bili iz različnih študijskih smeri in s kar se da različnimi področji nadarjenosti. S tem smo želele pridobiti čim širšo perspektivo obravnavane teme oz. povečati reprezentativnost vzorca. Vzorec se nam sicer zdi reprezentativen glede na področja študija, vendar pa je neuravnotežen po spolu, kar predstavlja eno izmed pomanjkljivosti raziskave.

Naš prvotni vzorec je bil tako sestavljen iz 18 udeležencev, a s tremi intervjuja ni bilo mogoče izvesti zaradi različnih urnikov. Intervju smo izvedle s 15 udeleženci. Njihovi demografski podatki (spol, starost, letnik in smer študija ter področje nadarjenosti), ki smo jih pridobile v prvem sklopu intervjuja, so zajeti v spodnji tabeli.

Tabela 1

Spol, starost, letnik in smer študija ter področje nadarjenosti udeležencev

Spol	Starost	Letnik študija	Smer študija	Področje nadarjenosti
M	24	2. letnik magisterija	kemija	učno-akademsko področje
Ž	24	3. letnik dodiplomskega študija	programiranje	/
M	19	1. letnik dodiplomskega študija	fizika	učno-akademsko področje
Ž	22	1. letnik magisterija	ekonomija	splošna inteligentnost

Spol	Starost	Letnik študija	Smer študija	Področje nadarjenosti
Ž	22	2. letnik magisterija	finance in računovodstvo	učno-akademsko področje
Ž	22	1. letnik magisterija	laboratorijska biomedicina	splošna inteligentnost, psihomotorično področje
Ž	23	2. letnik magisterija	psihologija	voditeljsko, umetniško področje
Ž	24	2. letnik magisterija	psihologija	naravoslovno področje
M	19	1. letnik enovitega magistrskega študija	pravo	umetniško področje, splošna inteligentnost
M	24	1. letnik magisterija	matematika	splošna inteligentnost, učno-akademsko in umetniško področje
Ž	19	1. letnik enovitega magistrskega študija	pravo	umetniško in psihomotorično področje, splošna inteligentnost
Ž	23	2. letnik magisterija	germanistika	učno-akademsko in umetniško področje
Ž	24	3. letnik dodiplomskega študija	računalništvo	splošna inteligentnost, umetniško področje
Ž	22	absolvent po dodiplomskem študiju	angleščina in geografija	učno-akademsko področje
Ž	26	1. letnik magisterija	umetna inteligenca/korejščina	splošna inteligentnost

Opomba. M = moški; Ž = ženska, / = udeleženec je bil nadarjen, a se ne spomni, na katerem področju.

Pripomočki in postopek

Pri zbiranju podatkov oz. izvajanju strukturiranih intervjujev smo uporabile vnaprej pripravljena vprašanja. Vprašanja smo pripravile same, na podlagi pregleda raziskav in teorij, ki so podrobneje predstavljene v teoretičnem uvodu. Intervju je bil sestavljen iz 23 vprašanj, ki smo jih razdelile v pet večjih sklopov, in sicer demografska vprašanja (npr. S katerim spolom se

identificiraš?, Koliko si star/-a?, Na katerem področju si bil/-a nadarjen/-a?, Kaj tebi predstavlja nadarjenost?, Katera je tvoja študijska smer in kateri letnik študija obiskuješ?), vprašanja o dosedanjih delovnih izkušnjah (npr. Ali si imel/-a težave pri izbiri študijske smeri? Zakaj da/ne?, Kakšne so tvoje dosedanje delovne izkušnje?, Se ti zdi, da izbiraš dela, ki so povezana s tvojo študijsko smerjo? Zakaj da/ne?, Kako se ti zdi, da si sledil/-a svojemu področju nadarjenosti? Zakaj da/ne?, Kako misliš, da bodo vse te tvoje dosedanje delovne ali akademske izkušnje vplivale na tvojo karierno pot?), vprašanja o zanimanju o delovnem mestu (npr. Kaj te je motiviralo pri izbiri študentskih del?, Če pomisliš na oglase za študentska dela, ki si jih videl/-a, pa se nisi odločil/-a nanje prijaviti, kaj te je odvrnilo od teh študentskih del?, Kaj ti pomeni zaposlitev? Kaj bi te motiviralo za izbiro delovnega mesta in organizacije?, Kaj bi te povsem odvrnilo od izbire (nekega) delovnega mesta in organizacije?), vprašanja o zadovoljstvu na delovnem mestu (npr. Katero študentsko delo si opravljal/-a najdlje in zakaj?, Katero študentsko delo ti je bilo najbolj všeč in kaj je na to vplivalo?, Kaj meniš, da bi vplivalo na tvoje zadovoljstvo s službo?, Kaj bi te povsem odvrnilo od delovnega mesta in organizacije, potem ko bi že nekaj časa delal/-a na nekem delovnem mestu, v organizaciji?) ter vprašanja o hobijih udeležencev (npr. Ali se ukvarjaš s kakšnimi hobiji?, Koliko časa?, Zakaj si se odločil/-a prav za ta hobi/je?, Je bila izbira hobija kakorkoli povezana s študijem?). Nekatera izmed teh vprašanj so imela tudi podvprašanja, ki pa smo jih postavile le v primeru, da udeleženec na osnovno vprašanje ni znal odgovoriti. Poleg tega smo pri vprašanjih, ki so se navezovala na delovno mesto in delovno organizacijo, ponudile udeležencem razlago pojmov.

Intervjuje smo izvajale vse tri avtorice raziskave na različnih krajih, pri čemer smo se trudile, da bi bilo v njih čim manj distrakcij iz okolja. Zanje smo si tako izbirale domače sobe, manjše in tišje kavarne itd. Pred postavljanjem vprašanj so intervjuvanci prebrali in podpisali obveščeno soglasje za intervju in njegovo snemanje. Za varnost in zaupnost posnetkov ter podatkov smo poskrbele s šifriranjem udeležencev in uničenjem zvočnih posnetkov po zapisu transkriptov. Intervjuji se niso razlikovali le po udeležencih, temveč tudi po trajanju, nekateri so bili opravljeni hitreje, npr. v 20 minutah, pri drugih pa so se udeleženci razgovorili in smo zanje porabile tudi eno uro. V povprečju je intervju trajal med 30 in 40 minutami, kar smo predvidele tudi na začetku.

Po izvedbi intervjujev smo naredile transkripte. Nato smo združile vse odgovore po vprašanjih, čemur je sledila analiza. Vsaka si je izbrala en ali

dva sklopa vprašanj in jih analizirala z uporabo utemeljene teorije (Glaser in Strauss, 2017). Pri tem velja pripomniti, da istega dela besedila nista neodvisno analizirali dve osebi, kar lahko vodi v manjšo objektivnost in zanesljivost same analize. Najprej smo tako identificirale vhodne podatke in pripravile tabelo s podatki, torej smo odgovore udeležencev razdelile na posamezne enote z enim sporočilom. Nato pa smo naredile najprej odprto kodiranje, po potrebi pa tudi osno kodiranje oz. urejanje odgovorov v kategorije 2. reda. Odgovore smo pri tem združevale v skupine oz. sklope s podobno tematiko. Na podlagi dobljenih kategorij pa nismo oblikovale teorije, temveč smo podobne odgovore preštete. Nato smo dobljene rezultate opisale na podlagi dobljenih frekvenc.

REZULTATI IN RAZPRAVA

Demografska vprašanja in odnos do nadarjenosti

Intervju smo začele s sklopom demografskih vprašanj, v okviru katerega smo pridobile demografske podatke, ki so predstavljeni v tabeli 1, pa tudi informacije o tem, kaj udeležencem pomeni nadarjenost oz. kako jo doživljajo in ali menijo, da je to, da so bili prepoznani kot nadarjeni, vplivalo na sprejemanje s strani drugih. Ta vprašanja smo se odločile postaviti, da bi bolje spoznale udeležence in njihovo mišljenje o nadarjenosti.

Večina udeležencev ($f = 7$) je poročala izključno o tem, da se ljudje do njih niso drugače vedli po identifikaciji nadarjenosti, štirje pa so nasprotno mnenja, da so se drugi do njih obnašali drugače. Preostali udeleženci ($f = 4$) so poročali o mešanih odzivih, da so bili torej od nekaterih ljudi zaradi svoje nadarjenosti obravnavani drugače, od drugih pa ne. Večini ($f = 3$) se je zdelo, da so bili učitelji tisti, ki so se do njih vedli drugače, da so se z njimi npr. bolj ukvarjali, bili do njih prizanesljivejši, medtem ko pri sošolcih niso opazili spremembe v vedenju in sprejemanju. Sodeč po pripovedovanju, pa je imel eden od udeležencev popolnoma drugačno izkušnjo. Po njegovem mnenju se namreč učitelji do nadarjenih niso obnašali drugače, so se pa drugače vedli sošolci. Dejal je: »*Bilo je več izključevanja, v smislu mi smo nadarjeni, vi niste.*« Nobeden od naših udeležencev torej zaradi svoje nadarjenosti še ni doživel negativnega odziva oz. bil izključen iz skupine, kar se lahko glede na raziskavo Vreysa in sodelavcev (2016) zgodi, ker pride med nadarjenimi in njihovimi sodelavci/sošolci do intelektualnega nerazumevanja. Morda do tega ni prišlo zato, ker po poročanju nekaterih udeležencev večinoma

niso vedeli, kateri sošolci so bili prepoznani kot nadarjeni in kateri ne ($f = 3$), in/ali zato, ker jih je bila večina v razredu prepoznanih kot nadarjenih ($f = 5$), kar pomeni, da med sošolci ni bilo velikega intelektualnega razkoraka in zaradi tega tudi ni prišlo do večjega intelektualnega nerazumevanja.

Z odgovori na vprašanje, kaj jim predstavlja nadarjenost, pa smo izvedele, da večina udeležencev ($f = 7$) nadarjenost vidi kot neko višjo sposobnost, zaradi katere lažje razumejo in si zapomnijo koncepte, pojme ter zaradi katere imajo v šoli boljši učni uspeh. Nekaj pa jih nadarjenost vidi kot večjo motivacijo oz. interes za spoznavanje stvari in kot potencial, da lahko posameznik uspe na nekem področju. To se posredno sklada z raziskavo Vreysa in sodelavcev (2016), v kateri so ugotovili, da se ima večina nadarjenih za hitro misleče in analitične, pa tudi kot take, ki izražajo močno željo po novih znanjih in visoko motivacijo za naloge, ki jim predstavljajo izziv. V odgovorih na to vprašanje smo prepoznale tako pozitivni kot tudi negativni odnos udeležencev do nadarjenosti. Nekateri udeleženci so npr. poročali, da spoštujejo nadarjenost tako pri sebi kot pri drugih in da imajo do nje pozitiven odnos ($f = 5$). Eden je npr. povedal: »*Lepo je vedeti, da si nadarjen.*« Drugi ($f = 6$) pa so izrazili negativen odnos do nadarjenosti oz. povedali, da jim le-ta ne pomeni prav dosti. Ena od udeleženk nadarjenost vidi v negativnem smislu predvsem zato, ker meni, da to, da si prepoznan kot nadarjen, s sabo prinese večja pričakovanja okolice – da boš denimo vedno najboljši, kar pa lahko po njenem negativno vpliva na nadarjenega (otroka), če mu teh pričakovanj ne uspe izpolniti. Enako mnenje ima tudi Čudina-Obradović (1990, v Tomc, 2016), ugotavlja namreč, da lahko to, da se od otroka pričakuje, da je v vsem najboljši in da ne dela napak, nanj vpliva negativno. Druga udeleženka pa ima negativno mnenje o nadarjenosti predvsem zato, ker se po njenem mnenju na tem področju v osnovnih šolah nič ne dela. To se sklada z mnenjem in izkušnjami staršev o vzgoji in izobraževanju nadarjenih učencev v osnovni šoli, saj menijo, da bi skrb za nadarjene učence lahko bila boljša in bi ji bilo treba nameniti več pozornosti (Tomc, 2016). Nekaterim pa nadarjenost ne pomeni dosti, ker je bilo veliko ljudi prepoznanih kot nadarjenih ($f = 3$) ali ker po koncu OŠ in SŠ nikogar več ne zanima, ali si bil prepoznan kot nadarjen ali ne ($f = 1$). S tem, da je bilo veliko učencev prepoznanih kot nadarjenih, pa se strinjajo tudi ugotovitve študij, ki poročajo o tem, da je okrog 25 % slovenskih učencev identificiranih kot nadarjenih (Bezić in Deutsch, 2011). Mešana mnenja o nadarjenosti lahko zasledimo tudi v literaturi, v svoji študiji so npr. Kerr in sodelavci (1988) ugotovili, da nadarjeni na nadarjenost gledajo kot na

nekaj pozitivnega predvsem v povezavi z osebnim razvojem, samozavestjo in boljšim uspehom na akademskem področju, negativno pa v povezavi s socialnim področjem, npr. v odnosih s sošolci.

Dosedanje delovne izkušnje

V drugem sklopu vprašanj smo obravnavale dosedanje delovne izkušnje udeležencev in tudi to, ali so imeli težave z izbiro študijske smeri, ali menijo, da izbirajo dela, ki so povezana z njihovo študijsko smerjo in njihovim področjem nadarjenosti, ter kako bodo po njihovem mnenju vse njihove dosedanje delovne ali akademske izkušnje vplivale na njihovo karierno pot.

Na vprašanje, ali so imeli težave pri izbiri študijske smeri, je večina udeležencev ($f = 9$) odgovorila pritrdilno, le 6 udeležencev ni imelo težav pri tem. Slednji pri izbiri niso imeli težav, ker so vedeli, kaj jih najbolj zanima ($f = 4$), ali ker so vedeli, da so dobri na področju ($f = 2$), ki so si ga izbrali za študij. Tisti, ki so imeli težave z izbiro študijske smeri, pa so jih imeli predvsem zato, ker jih je zanimalo več različnih področij ($f = 4$), ali nasprotno, ker jih nič zares ni zanimalo oz. ker niso vedeli, s čim bi se ukvarjali ($f = 4$), ali ker so bili uspešni na več različnih področjih ($f = 2$). Ti rezultati tako v večini potrjujejo našo prvo hipotezo, v okviru katere smo predvidevale, da bodo imeli nadarjeni težave pri izbiri študijske smeri, ker jih zanima veliko različnih področij in imajo visoke kognitivne sposobnosti. Predhodne raziskave namreč poročajo, da nadarjeni izstopajo zaradi svojega entuziazma za delo, znanja in kognitivnih sposobnosti ter da so radovedni in da jih zanimajo številne različne teme (npr. Corten idr., 2006; Jacobsen, 1999, 2000; Kooijman - van Thiel, 2008; Nauta in Ronner, 2008, 2013; Shavinina, 2009b). Te razlike med udeleženci pa potrjujejo tudi predhodne ugotovitve, da nadarjeni niso homogena skupina (Delovna skupina za pripravo koncepta dela z nadarjenimi učenci, 1999) in da nasprotno s pričakovanji nekaterih nadarjenih nič zares ne zanima. Glede na literaturo lahko do tega pride npr. zaradi izgorelosti, ki je posledica visokih pričakovanj in pomanjkanja učnih navad (Kowsky, 2023), ali perfekcionizma in strahu pred neuspehom (Siegle in McCoach, 2005).

V okviru naslednjega vprašanja smo udeležence povprašale o njihovih dosedanjih delovnih izkušnjah. V povprečju so imeli do sedaj po štiri delovne izkušnje, predvsem študentsko in/ali prostovoljno delo. Večinoma so opravljali dela, ki niso bila povezana z njihovim študijem, npr. delo v proizvodnji ($f = 4$), delo v strežbi ($f = 6$), delo v trgovini ($f = 3$), v tajništvu, turizmu,

galeriji, vinogradu itd. Je pa 9 udeležencev že opravljalo tudi vsaj po eno delo, povezano z njihovim študijem. Vsi ti so bili proti koncu študija (3. letnik dodiplomskega študija ali magistrski študij).

Teh devet (9) udeležencev je pritrdilno odgovorilo tudi na naše naslednje vprašanje, ali menijo, da izbirajo dela (študentska in prostovoljska dela), ki so povezana z njihovo smerjo študija ali ne in zakaj da oz. zakaj ne. Razlogi, ki so jih navajali na to vprašanje, so predstavljeni v tabeli 2. Trije udeleženci niso navedli nobenega razloga.

Tabela 2

Razlogi, zakaj udeleženci izbirajo delovna mesta na področju svojega študija

Razlog	Frekvenca odgovora
Menim, da sem sposoben opravljati tovrstna dela.	1
Ker želim dobiti delovne izkušnje na svojem področju.	4
Ker so študentska dela na mojem področju bolje plačana in fleksibilnejša kot druga študentska dela.	1
Ker so študentska dela z mojega področja precej iskana.	1

Večina udeležencev torej opravlja študentsko delo na svojem študijskem področju predvsem z namenom, da dobijo delovne izkušnje na tem področju. To se sklada z ugotovitvami študije Vreysa in sodelavcev (2016), da skoraj vsi nadarjeni izražajo močno željo po novih znanjih in napredovanju ter osredotočenost na naloge, ki jih zanimajo. Nasprotno pa je bil najpogostejše naveden razlog, ki ga je na vprašanje, zakaj ne, navajalo šest (6) udeležencev, ki še ni opravljalo del na področju svoje študijske smeri, težka dostopnost (plačanih) del, povezanih z lastno študijsko smerjo. Ta in še drugi razlogi so navedeni v tabeli številka 3.

Tabela 3

Razlog, zakaj udeleženci ne izbirajo delovnih mest na področju svojega študija

Razlog	Frekvenca odgovora
Ker je težko dobiti (plačana) dela, ki so povezana z mojo študijsko smerjo.	3
Ker blizu mojega doma ni del, ki so povezana z mojo študijsko smerjo.	2
Ker študentska dela na mojem področju zahtevajo, da delaš celotno leto, ne le med počitnicami, česar pa jaz nočem.	1
Ker dela na mojem področju zahtevajo več izkušenj in znanja, kot jih imam jaz.	2

Večina naših udeležencev (9 od 15) torej izbira dela, ki so povezana z njihovo študijsko smerjo, s čimer lahko potrdimo našo drugo hipotezo, ki govori o tem, da bodo nadarjeni izbirali dela, ki so povezana z njihovo študijsko smerjo, ker imajo močno željo po novih znanjih in napredovanju ter osredotočenost na naloge, ki jih zanimajo (Vreys idr., 2016). Tisti, ki jih ne, pa tega ne počnejo, ker bi sami želeli delati nekaj drugega, ampak zato, ker so jim zaradi večje kompleksnosti in tudi oddaljenosti od doma dela na njihovem področju v času študija še manj dostopna. To pa ne velja le zanje, ampak tudi za druge študente. Nekatere raziskave namreč kažejo, da veliko študentov opravlja dela, ki niso neposredno povezana z njihovo študijsko smerjo. To je lahko posledica različnih dejavnikov, npr. pomanjkanja ustreznih delovnih mest za začetnike in časovnih omejitev zaradi študijskih obveznosti (Masevičiute idr., 2018).

Z naslednjim vprašanjem v tem sklopu smo želele izvedeti, ali so udeleženci sledili svojemu področju nadarjenosti prek dela in zakaj da oz. zakaj ne. Večina udeležencev ($f = 10$) je na to vprašanje odgovorila pritrdilno, medtem ko je preostalih pet (5) mnenja, da prek dela niso sledili svojemu področju nadarjenosti. Ena od udeleženk, ki je na vprašanje odgovorila pritrdilno, je podala zanimiv odgovor: *»Mogoče sem sledila na tem področju bolj v smislu, da sem začela ceniti, da imam potencial. Ne, da si več vreden, ampak bolj v smislu, da te spodbudi, da si najdeš eno težje delo, ker ga zmoreš. Mogoče, če ne bi bila prepoznana, bi imela občutek, da je dovolj, da ostanem nekje, le ker je dobro plačano. Tako pa sem si mislila, da zmorem nekaj več.«* Ta njen odgovor predstavlja primer tega, o čemer pišejo Vreys in sodelavci (2016). Da torej delo mnogim nadarjenim pogosto ne zagotavlja dovolj izzivov, raznolikosti in svobode, kar vodi v občutke neizkoriščenega potenciala in dolgčasa, ter da cenijo možnost uporabe svojega znanja in spretnosti.

Zadnje vprašanje v tem sklopu je bilo, kako bodo vse dosedanje delovne ali akademske izkušnje udeležencev vplivale na njihovo karierno pot. Vsi so se strinjali s tem, da bodo vsaj nekatere njihove delovne in akademske izkušnje pozitivno vplivale na njihovo karierno pot. Kot razloge so navajali to, da bodo dobili potrebno znanje ($f = 2$) in/ali potrebne izkušnje ($f = 6$). Njihove dosedanje izkušnje pa jim bodo koristile tudi zato, ker so v okviru njih pridobili nova poznanstva ($f = 2$), spoznali svoje področje in ugotovili, da jim ustreza ($f = 1$), oz. spoznali, kaj jim ne ustreza ($f = 1$). Predvsem prva dva razloga se skladata tudi z ugotovitvami v literaturi. Vreys in sodelavci (2016) so namreč ugotovili, da nadarjeni vedno iščejo načine za izboljšave in da izražajo močno željo po novem znanju.

Zanimanje za delovno mesto

V sklopu zanimanja za delovno mesto so udeleženci odgovarjali na šest (6) vprašanj, ki so se nanašala na njihove motive, preference in pričakovanja glede zaposlitve. Med vprašanji so razmišljali o tem, kaj jih motivira pri izbiri študentskih del ali praks. Prav tako so se osredotočili na razloge, zakaj se niso prijavili na nekatere oglase za študentska dela, ki so jih videli, ter kaj jih je pri teh delovnih mestih odvrnilo. Udeleženci so opredelili, kaj jim pomeni zaposlitev in kaj je oz. bo zanje pomembno pri iskanju redne zaposlitve po študiju. Poleg tega so odgovorili na vprašanje, kaj bi jih motiviralo ali pritegnilo k izbiri delovnega mesta in organizacije ter kaj bi jih povsem odvrnilo od izbire kakšnega delovnega mesta in organizacije.

Tabela 4

Frekvenčna tabela kategorij in podkategorij razlogov za izbiro študentskega dela

Kategorija	Frekvenca	Podkategorija	Frekvenca podkategorij
Delovne razmere	29	Plačilo	11
		Kraj dela	8
		Delavnik	7
Karierni razvoj	15	Izkušnje	7
		Področje študija	6
		CV	1
		Mreženje	1
Osebnostne preference	13	Interesi	8
		Priporočila drugih	4
		Vrednote	1
Družbeni pritisk	1	/	/

Opomba. / = ni podkategorij

Kot je prikazano v zgornji tabeli, je analiza pokazala, da so za mlade pomembne predvsem delovne razmere, pri čemer je najpomembnejše plačilo. Pomembne so tudi izkušnje in področje študija ter skladnost z njihovimi interesi. Morda so za večino pomembne delovne razmere, ker se mladi med 19. in 26. letom, pričnejo spoznavati s trgom dela, pri čemer jim sprva največjo vlogo pri iskanju zaposlitve pogosto igrajo ravno te, saj jim zagotavljajo začetno stabilnost, predvsem finančno. Raziskava Bhargava in

Trivedi (2018) je pokazala, da 72,55 % študentov v njihovi raziskavi doživlja finančni ali ekonomski stres, kar je morda razlog, da so udeleženci v naši raziskavi navedli plačilo kot glavni dejavnik za izbiro študentskega dela. Morda so tovrstni odgovori v naši raziskavi najpogostejši tudi zaradi trenutnih gospodarskih razmer in stresnih dejavnikov, ki zelo vplivajo na mlade (npr. narava prekarnega dela, brezposelnost, stanovanjska problematika). Izkazalo se je, da razmišljajo tudi v smeri lastnega kariernega razvoja, kar je lahko povezano s trenutnimi gospodarskimi nestabilnimi razmerami. Prav tako pa že same lastnosti nadarjenih posameznikov, kot so nadpovprečna motivacija, radovednost, uživanje v dosežkih, zmožnosti vodenja, pridobivanje širokega spektra znanja, te usmerjajo k neprestanemu osebnemu razvoju in razvoju njihovega znanja. Potreba po razvoju se lahko v odraslosti kaže kot pomembnost kariernega razvoja. Lahko pa pomembnost kariernega razvoja povežemo že z zgodnjim usmerjanjem nadarjenih k akademskemu dosežkom, tako je npr. raziskava Emmett in Minor (1993) ugotovila, da so pomembni dejavniki, ki jih nadarjeni upoštevajo pri izbiri kariere, občutljivost za pričakovanja drugih, perfekcionizem, razvojne težave, nadpovprečna inteligentnost in raznolikost lastnih potencialov.

Podobne dejavnike, ki so jih navedli pri pritegnitvi za izbiro študentskih del, so navedli tudi pri razlogih za odvrnitev od študentskega dela. Razlogi za odvrnitev od študentskega dela, so navedeni v spodnji tabeli.

Tabela 5

Frekvenčna tabela kategorij in podkategorij razlogov za odvrnitev od študentskega dela

Kategorija	Frekvenca	Podkategorija	Frekvenca podkategorij
Neustrezne delovne razmere	19	Plačilo	7
		Kraj dela	6
		Neustrezni delavnik	5
		Trud	1
Osebnе preference	13	Vrsta del	9
		Izven področij interesa	3
		Izven študijskega področja	1
Pomanjkanje sposobnosti in veščin	4	/	/

Opomba. / = ni podkategorij

Ugotovitve lahko povežemo s konceptom higienikov, ki jih navaja Herzbergova teorija motivatorjev in higienikov (Herzberg idr., 1959; Herzberg, 1966; Herzberg, 2003). Navedba neustreznih delovnih razmer deluje kot potreba po izogibanju neprijetnosti in vodi v nezadovoljstvo z delom. V sklopu osebnostnih preferenc so odgovarjali predvsem, da ne želijo delati kot natakariji oz. v strežbi, saj jim sama narava dela ne ustreza. Nekateri pa so navedli, da se na delo niso prijavi, ker nimajo ustreznih kompetenc, kar kaže na izogibanje nezadovoljenosti potrebe po kompetentnosti.

Tabela 6

Frekvenčna tabela kategorij in podkategorij odgovorov o pomenu zaposlitve

Kategorija	Frekvenca	Podkategorije	Frekvenca podkategorij
Finančna podpora	15	/	/
Dobro počutje	9	Samoizpolnitev	4
		Vesetje pri delu	3
		Smisel	2
Izkušnje in razvoj sposobnosti	4	/	/
Družbeni prispevek	4	/	/
Socializacija	2	/	/
Rutina	1	/	/

Opomba. / = ni podkategorij

Odgovori, navedeni v tabeli številka 6, niso specifično značilni zgolj za nadarjene, ampak tudi ostalo populacijo. Navedene odgovore bi lahko uvrstili v tri sklope, kot jih opredeljujejo Bellah idr. (1985). To so trije različni načini odnosov, ki jih imajo ljudje do dela: delo kot služba, delo kot kariera in delo kot poklicanost. Odgovora naših udeležencev, kot sta: »Razen preživetja, pač, mislim, da žal ni neke druge opcije. Pač če bi lahko živela zastonj v komuni bi, ampak pač ne morem« in »Neki konstanten vir dohodka in pa malo bolj brezskrbno življenje, ker veš, da boš prišel iz meseca v mesec«, bi tako lahko uvrstili kot doživljanje dela, kot službo, pri čemer je pomemben predvsem materialni vidik dela, vire za doseganje zadovoljstva pa dobijo izven delovnega časa. Udeleženci v raziskavi imajo predvsem tovrsten odnos do dela.

Dobro počutje, ki vključuje samoizpolnitev, vesetje pri delu in smisel ter družbeni prispevek, bi lahko uvrstili v sklop doživljanja dela kot poklicanost. Eden izmed udeležencev pravi tako: »Tudi bogati človeka, tudi delo

na šoli je pestro, čas hitro mine, nimam težav, da gledam na uro, kdaj bo konec tega dneva.«

Pridobivanje izkušenj in razvoj sposobnosti sta v skladu z naravo nadarjenih, torej njihovo težnjo po pridobivanju novega znanja.

Tabela 7

Frekvenčna tabela kategorij, podkategorij o pomembnih dejavnikih pri iskanju zaposlitve

Kategorija	Frekvenca	Podkategorije	Frekvenca podkategorij
Delovne razmere	22	Denar	9
		Delavnik	7
		Kraj dela	4
		Delovne razmere	2
Socialno okolje	6	/	/
Vsebina dela	11	Področje dela	4
		Zanimivost dela	5
		Samoizpolnitev	2
Razvoj	3	Izkušnje	2
		Možnost napredovanja	1

Opomba. / = ni podkategorij

Tabela 8

Frekvenčna tabela kategorij in podkategorij odgovorov o izbiri delovnega mesta

Kategorija	Frekvenca	Podkategorije	Frekvenca podkategorij
Delovne razmere	22	Delavnik	7
		Denar	7
		Lokacija	4
		Delovne razmere	3
		Dostopnost	1
Karierni razvoj in priložnosti	7	Povezava s študijem ali interesi	4
		Možnost napredovanja	3
		Avtonomija	2
Vsebina dela	5	Raznolikost	2
		Zanimivo	3
Okolje in kolektiv	4	/	/

Opomba. / = ni podkategorij

Tabela 9*Frekvenčna tabela kategorij in podkategorij odgovorov o odvrnitvi delovnega mesta*

Kategorija	Frekvenca	Podkategorije	Frekvenca podkategorij
Delovne razmere	15	Delovnik	5
		Denar	5
		Zadovoljstvo	3
		Lokacija	2
		Delovne razmere	2
Dobri odnosi	6	/	/
Vrsta dela	4	Raznolikost dela	2
		Interesi	2
Sposobnosti	3	Neustrezne kompetence	3
Ugled delovnega mesta	1	Sloves	1

Opomba. / = ni podkategorij

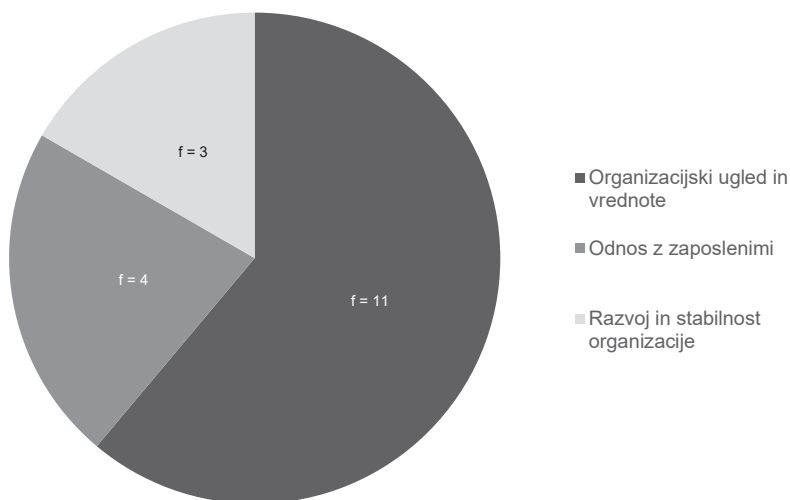
Pri vprašanjih o pomembnih dejavnikih pri iskanju zaposlitve, izbiri in odvrnitvi od delovnega mesta (tabele 7, 8 in 9) so se odgovori udeležencev nanašali na podobne kategorije. Kategorije, navedene v nadaljevanju, pa niso značilne le za naš vzorec nadarjenih, temveč tudi za splošno populacijo, kot je ugotovil Jurgensen (1978).

Pomembna je tudi vsebina dela, da torej delajo na področjih, ki jih zanimajo, pa tudi raznolikost, zanimivost dela in samoizpolnitev. V nasprotnem primeru se lahko porodijo občutki neizkoriščenega potenciala in dolgčasa (Vreys idr., 2016).

Udeleženci so izpostavili tudi pomembnost kolektiva oz. socialnega okolja, morda zaradi potrebe po povezanosti (Ryan in Deci 2000), morda pa tudi zaradi predhodnih izkušenj v otroštvu, stigmatizacije in neprijetnih izkušenj v zvezi z njihovo nadarjenostjo (Lundstrom, 2014, v Chinnock, 2023). Kot smo že v teoretičnem uvodu navedle, je kolektiv pomemben tudi z vidika sprejemanja visokih kognitivnih sposobnosti in morebitnega intelektualnega nerazumevanja (Vreys idr., 2016).

V raziskavo nismo vključile kontrolne skupine, zato ne moremo sklepati, da so ti dejavniki specifični ali bolj izraženi pri nadarjenih posameznikih.

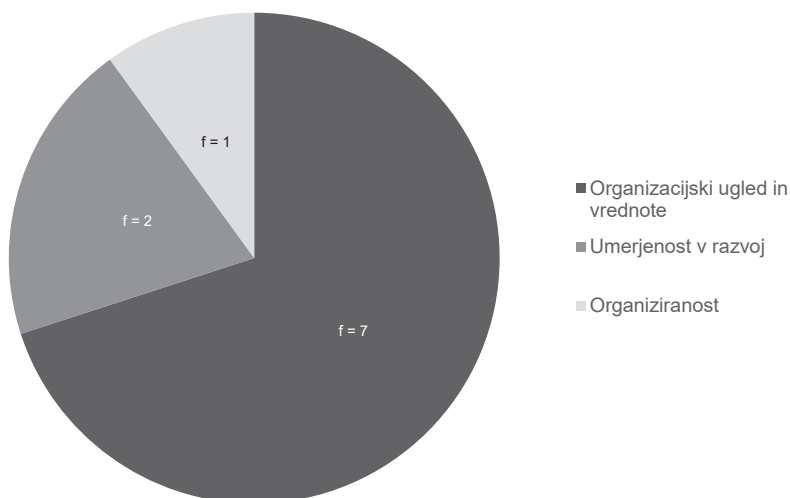
Razlogi za izbiro delovne organizacije so navedeni na sliki številka 1.

Slika 1*Razlogi za izbiro delovne organizacije*

Za nadarjene so pomembni ugled in vrednote organizacije, saj imajo še posebej izrazit čut za etičnost. Ta izhaja iz povečanega zavedanja kognicije, izrazitega čuta za pravičnost, čustvene občutljivosti, empatije, pronicljivosti, zmožnosti opazovanja, prepoznavanja posledic, samovpraševanja o moralnosti družbe in sposobnosti zamišljanja alternativ (Roeper in Silverman, 2009). Pomembna pa je tudi usmerjenost v razvoj in stabilnost. Usmerjenost v razvoj je še posebej privlačna za nadarjene, saj je v skladu z njihovo željo po razvoju, organizacija, ki jim nudi možnosti za razvoj tako zadosti tej potrebi. Razlogi za odvrnitev od delovne organizacije so navedeni v spodnjem prikazu (Slika 2).

Tudi pri dejavnikih, ki bi jih odvrnili od organizacije, so udeleženci navedli organizacijski ugled in vrednote, kar potrjuje njuno pomembnost. Prav tako se pojavi usmerjenost v razvoj, tako razvojno naravnost organizacije kot tudi razvoj posameznika in možnost njegovega napredovanja.

V sklopu predpostavljene hipoteze smo spregledale pomembnost delovnih razmer in možnost osebnega ter kariernega razvoja, saj so se te pogosto pojavljale kot zelo pomembne. Drugi dejavniki v naši hipotezi, kot so avtonomija, strukturirano delovno okolje, smiselnost dela, občutek kompetentnosti in dobri odnosi s sodelavci ter moralna nespornost organizacije, pa so bili prisotni, tako da lahko hipotezo delno potrdimo.

Slika 2*Razlogi za odvrnitev od delovne organizacije***Zadovoljstvo na izbranem delovnem mestu**

V sklopu zadovoljstva na izbranem delovnem mestu smo bile mnenja, da se bodo kot pomembni dejavniki izkazali avtonomija, postavljanje ciljev, smiselno delo in dobri odnosi s sodelavci. Udeležencem smo postavile štiri vprašanja. Najprej smo se osredotočile na njihovo dosedanje študentsko delo z vprašanjem, katero študentsko delo so opravljali najdlje in zakaj ter katero študentsko delo jim je bilo najbolj všeč in zakaj. Nato pa smo se osredotočile na njihovo nadaljnje delo z vprašanjem, kaj menijo, da bo vplivalo na njihovo zadovoljstvo s službo in kaj bi jih povsem odvrnilo od delovnega mesta oz. česa si na delovnem mestu ne želijo.

Njihove dosedanje izkušnje s študentskim delom so raznolike. Pogosto so si udeleženci našli delo v svoji stroki prek dela v laboratoriju, opravljanja prakse ali prostovoljstva, nudenja inštrukcij itd. To se sklada tudi z ugotovitvami van der Klinka idr. (2016), ki poročajo, da nadarjeni cenijo možnost uporabe in razvoja svojega znanja na svojem področju, kar zadovoljuje tudi njihovo potrebo po kompetentnosti. Delom v njihovi stroki so sledila splošna študentska dela, kot je npr. delo v restavracijah in trgovinah. Nekateri so poročali o kreativnih in specifičnih delih, ki so bila povezana z njihovimi hobiji, npr. delo fotografa, poučevanje zbora. Ti posamezniki so svojo

potrebo po izpolnitvi zadovoljili z delom na področju svojega hobija (van Casteren idr., 2021). Pri opravljanju teh del so naleteli na ovire, ki so jim onemogočale dolgotrajnejše opravljanje dela. Te so bile slabe razmere ali delovno okolje, omejenost delovnih priložnosti in nizka plača. Nadarjeni si namreč želijo razvijati svoje znanje in zanj dobiti ustrezen zaslužek (Van de Klink idr., 2016). Ko smo jih povprašale po vzrokih, zakaj so na delovnih mestih ostali dlje časa, so udeleženci najpogosteje navajali povezanost dela s študijem in prihodnjo kariero ($f = 6$), prijetno delovno okolje in odnose s sodelavci ($f = 5$), fleksibilnost in prilagodljivost ($f = 5$), ki jim je omogočala usklajevanje dela s študijskimi obveznostmi, poleg tega pa še samostojnost in kreativnost ($f = 3$) ter smiselnost dela in osebno zadovoljstvo ($f = 4$). Udeležencem je delo namreč omogočalo tudi kreativno izražanje, samostojno odločanje in odgovornost, kar se sklada tudi z rezultati raziskav na tem področju.

Podobne razloge so udeleženci navajali tudi, ko smo jih vprašale, s katerim študentskim delom so bili najzadovoljnejši in zakaj. Ti razlogi so bili povezanost dela s področjem študija in kariernimi cilji ($f = 7$), pozitivni odnosi s sodelavci ($f = 6$), zanimivo delo ($f = 5$), dinamičnost in raznolikost nalog ($f = 2$), fleksibilnost in ugodni delovni čas ($f = 2$) ter smiselnost in osebno zadovoljstvo ($f = 2$). Odgovori udeležencev kažejo, da je delo za nadarjene najprivlačnejše, ko združuje osebne interese, karierne cilje, pozitivne odnose in možnost za osebni razvoj, kar se sklada tudi z ugotovitvami raziskav, narejenih v tujini (npr. Vreys idr., 2016; van der Klink idr., 2016).

Podobni dejavniki, ki so vplivali bodisi na dolgotrajnost zaposlitve mladih na nekem delovnem mestu bodisi na všečnost delovnega mesta, so se pojavili tudi kot odgovori na vprašanje o tem, kaj bi vplivalo na njihovo zadovoljstvo s službo. Za udeležence so tako na delovnem mestu pomembni dobri odnosi in pozitivno vzdušje ($f = 14$), fleksibilnost ($f = 3$), dinamično delo ($f = 5$), plača in sorazmernost dela z nagrajevanjem ($f = 5$), možnosti za razvoj in izobraževanje ($f = 4$), samostojno delo brez stresa ($f = 6$) ter uravnoteženost med delom in prostim časom ($f = 5$). Poleg tega pa so udeleženci navajali kot pomembne dejavnike še občutek spoštovanja in samoaktualizacije. Odgovori so bili večinoma usklajeni glede na pomen odnosov, fleksibilnosti in ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, z dodatnimi individualnimi prioritetami, kot so razvoj, plača in izzivi pri delu. Ti dejavniki so se pokazali kot pomembni v predhodnih raziskavah (npr. Vreys idr., 2016).

Udeležence smo vprašale še, kaj bi jih na delovnem mestu motilo oz. kaj bi jih mogoče celo odvrnilo od nadaljevanja delovnega razmerja. Njihovi odgovori so se ujemali z njihovimi potrebami na delovnem mestu, saj so poročali, da bi jih motili slabi odnosi in komunikacija ($f = 12$), nizka plača in slabe razmere dela ($f = 6$), pomanjkanje možnosti napredovanja, slab socialni status ($f = 8$), pomanjkanje samostojnosti ($f = 2$), neetični dejavniki in nespoštovanje vrednot ter preobremenjenost ($f = 12$), prilagodljivost in delovne razmere ($f = 7$) ter družinski in osebni vidiki ($f = 5$). Pod zadnje spada predvsem možnost usklajevanja dela z družinskim življenjem in prostim časom ter občutek ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. To se ujema tudi z ugotovitvami Kosseka in Leeja (2008), ki poročata, da si nadarjeni na delovnem mestu želijo predvsem dobrega ravnotežja med delom in prostim časom oz. časom, preživetim z družino.

Odgovori intervjuvancev kažejo, da so slabi odnosi in komunikacija ter etični problemi med najpogostejšimi razlogi za potencialen odhod iz podjetja, medtem ko so fleksibilnost pri delu in možnosti napredovanja ključnega pomena za ohranitev zadovoljstva in s tem tudi zaposlenega. Odgovori delno potrjujejo našo hipotezo, saj se je izkazalo, da so za zaposlene pomembni v največji meri dobri odnosi s sodelavci. To je lahko posledica negativnih predhodnih izkušenj z odnosi na delovnem mestu. Udeležencem sta se zdeli izrazito pomembni fleksibilnost delovnega časa in možnost usklajevanja dela s svojim zasebnim življenjem. Tako težo morda dajejo fleksibilnosti zato, ker morajo v trenutnem obdobju balansirati študentsko delo in študij, kar zahteva veliko prilagoditev na obeh področjih. Prav tako si študenti morebiti želijo boljše usklajevanje dela z zasebnim življenjem zaradi pomanjkanja prostega časa kot posledice količine trenutnih obveznosti (študij, študentsko delo).

Nekateri udeleženci so sicer omenjali občutek kompetentnosti in smiselnost dela ter avtonomijo kot pomembne dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu, vendar v manjši meri, kot smo pričakovale. To je lahko posledica naše demografske skupine udeležencev, ki ji morebiti primanjkuje delovnih izkušenj in se ne zaveda, kako veliko k delu pripomore občutenje smisla. Hipoteze o zadovoljstvu pri delu smo namreč oblikovale na podlagi rezultatov raziskav, ki so bile narejene na starejših populacijah. Ta razlika v populacijah tako predstavlja tudi eno izmed pomanjkljivosti naše raziskave. Poleg tega se lahko mladi trenutno počutijo precej kompetentne, saj prihajajo iz študijskega okolja in menijo, da imajo najnoveše znanje, ki ga bodo morali v svoji karieri nadgrajevati. Morebiti bodo šele ob

nadgrajevanju znanja in sposobnosti pričeli gledati na občutek kompetentnosti kot na pomembnejši dejavnik pri zadovoljstvu na delovnem mestu. Eden izmed razlogov, zakaj nadarjeni posamezniki ne izpostavljajo občutka kompetentnosti, je lahko tudi, da se jim ta občutek zdi glede na njihove dosedanje dosežke in načine delovanja samoumeven.

Hobiji

V tem sklopu smo predvidevale, da bodo imeli posamezniki raznolike hobije, ki bodo kazali na iskanje intelektualne stimulacije izven delovnega mesta oz. študija. Udeleženci so imeli različne hobije, vendar jih je bilo kljub temu mogoče razvrstiti v sklope glede na njihove skupne značilnosti. Pregled hobijev si lahko ogledate v tabeli številka 10.

Tabela 10

Pregled navedenih hobijev

Kategorija hobijev	Frekvenca	Primeri hobijev
Fizična aktivnost	11	Tek, nogomet, pohodi, tenis, fitnes in druge telesne dejavnosti
Umetnost in glasba	8	Slikanje, risanje, fotografiranje, glasba
Branje in pisanje	8	Branje, pisanje (vključno s filozofskimi seminarskimi nalogami)
Gledanje filmov ali serij	5	Gledanje filmov in serij
Ročne spretnosti	5	Peka/kuhanje, ličenje (kot sprostitvev), živali (npr. skrb za kužka)
Društva in različne skupine	4	Skavti, gledališke skupine, pevski zbori

Pri tem je treba omeniti, da se ti hobiji mogoče sploh ne razlikujejo od tistih v splošni populaciji mladih. Vendar pa tega zagotovo ne moremo vedeti, saj nismo uporabile kontrolne skupine, s pomočjo katere bi lahko izvedle to primerjavo. Nekateri te hobije počnejo samostojno, drugi pa se npr. na tenis ali v fitnes odpravijo s prijatelji. Večina udeležencev se je ukvarjala s svojimi hobiji že dalj časa, pri čemer so nekateri začeli že v otroštvu, npr. branje, športi ($f = 5$), drugi pa so jih odkrili kasneje v življenju. En udeleženec se je npr. začel ukvarjati s fotografijo, ko je našel poceni kamero, neki drug pa se je začel ukvarjati z živalmi šele ob pridobitvi kužka. Navedeni hobiji prikazujejo raznolikost, ki je bila glede na predhodno literaturo pričakovana.

Razlogi za izbiro hobijev so bili pri udeležencih pogosto povezani s sprostitvijo in izboljšanjem počutja, kreativnostjo in željo po učenju novih veščin, druženju in socialnimi aktivnostmi, zanimanjem za umetnost in kulturo ter željo po zdravju. V večini primerov tako hobiji niso bili neposredno povezani s študijem, saj so jim večinoma predstavljali beg od študijskih obveznosti in način sprostitev. Zdi se, da večina udeležencev ne uporablja hobijev kot način za kompenzacijo nezadovoljstva s študijem, temveč za pomoč pri sprostitvi. Eden izmed udeležencev je omenil, da je zanj kuhanje sprostitvev in beg od študijskih obveznosti.

Večina udeležencev ni našla neposredne povezave med svojimi hobiji in študijem, vendar so nekateri poudarili, da študij vpliva na to, kako pogosto se ukvarjajo s hobiji. Zanimivo je, da so nekateri hobiji, kot so branje, pisanje, ali glasba, posredno povezani z njihovim študijem, ne da bi bili del akademskih nalog. Na hobije udeležencev v večini primerov ni vplival študij. Je pa treba omeniti, da so nekateri udeleženci poročali o razvoju hobijev v skladu s svojimi študijskimi smermi oz. interesi ($f=3$), npr. z raziskovanjem umetnosti, znanosti, kodiranja. Nekateri so poročali o vplivu hobijev na izbiro študija, saj so jim predstavljali nekakšen predhoden vpogled v področje, kjer so se želeli tudi karierno udeleževati, en udeleženec si npr. želi snemati filme, ker so mu ti omogočili vpogled v razmišljanje drugih ljudi.

Našo hipotezo, da bodo imeli posamezniki raznolike hobije, ki bodo kazali na njihovo iskanje intelektualne stimulacije izven delovnega mesta oz. študija, smo zavrnille. Intervjuvanci se ne ukvarjajo s hobiji, ker bi si želeli dodatne intelektualne stimulacije, temveč si želijo predvsem sprostitev. To se kaže tudi v izbiri hobijev, saj jih je veliko navajalo hobije ročnih spretnosti in odklop od digitalnih naprav, kot je npr. kvačkanje, kuhanje, peka, branje, slikanje in obisk gledališča. Intervjuvanci si morebiti želijo odklopa od vsakodnevnih obveznosti, ker trenutno opravljajo študij in najrazličnejša študentska dela. Oboje skupaj jim najverjetneje predstavlja dovoljšen intelektualen zalogaj, zato se ne odločajo za dodatnega v obliki hobijev. Vendar pa obstaja tudi drugačna razlaga, zakaj udeleženci ne poročajo o intelektualni zahtevnosti svojih hobijev. Morebiti se jim ti zdijo nezahtevni, saj jih opravljajo že dalj časa in so pogosto s področja, na katerem so bili identificirani kot nadarjeni. Poleg tega udeleženci te povezave mogoče niso niti uvideli, saj se z veliko hobiji ukvarjajo že od malega, ko jim je intelektualne stimulacije še primanjkovalo. Ker so svoje hobije razvijali skozi čas, v njih v prvi vrsti vidijo sprostitev, zato ne poročajo o intelektualni stimulaciji.

Omejitve in možnosti izboljšave

Naša raziskava ima nekatere omejitve. Vzorec udeležencev ni najbolj reprezentativen po spolu in nekaterih drugih demografskih spremenljivkah, kot so npr. SES, univerza, kraj odraščanja, leta delovnih izkušenj itd. Prav tako je naš vzorec zajemal nadarjene, ki se izobražujejo na visokošolski ali univerzitetni ravni. Vanj niso bili zajeti nadarjeni, ki se niso odločili za nadaljnje izobraževanje po srednji šoli, a se morda vseeno lahko pohvalijo s pomembnimi dosežki. Prav tako zbrani podatki niso najbolj primerljivi z drugimi kulturami ali delom in željami zaposlenih v prihodnosti, še posebej ob hitro spreminjajočem se trgu dela. Zavedamo se tudi, da uporabljena vprašanja niso bila povsem prilagojena specifičnim okoliščinam, saj so temeljila na literaturi iz drugih delov sveta. Pri analizi podatkov smo se osredotočile na preverjanje hipotez, pri interpretaciji odgovorov pa mogoče nismo v dovoljšnji meri upoštevale specifičnih značilnosti skupine. Kljub tem omejitvam so rezultati raziskave prinesli dragocen vpogled v to, kaj si nadarjeni želijo na svojem delovnem mestu in kako lahko delodajalci obdržijo tovrstne zaposlene.

Raziskovanje tega vprašanja se nam zdi pomembno zaradi pogostega odhajanja visoko izobraženega kadra v tujino, kar povzroča izgubo strokovnjakov na ključnih področjih v Sloveniji. Menimo, da bi z nekaterimi spremembami v delovnih okoljih, ta postala privlačnejša za te posameznike, s čimer bi lahko spodbudili razvoj tudi v Sloveniji. Vendar pa s temi spremembami ne moremo zadostiti željam posameznikov, ki so že šli študirat v tujino. Z intervjuji, ki smo jih izvedle, smo ugotovile, kaj si mladi nadarjeni posamezniki želijo na delovnem mestu, kaj jih moti in kako jih lahko delodajalci obdržijo. Zavedamo se, da bi bilo treba raziskati tudi specifične potrebe posameznih poklicev in želje ljudi, ki jih opravljajo, s čimer bi lahko podale konkretnejše zaključke. Poleg tega bi morali naš raziskovalni pripomoček revidirati in preveriti njegove psihometrične lastnosti. Za prihodnje raziskave na tem področju bi priporočile večji vzorec udeležencev, ki bi omogočil več statističnih analiz podatkov. Ena izmed možnosti izboljšave je tudi, da se v prihodnjih raziskavah izbere populacija nadarjenih zaposlenih, ki so se zaposlili pred največ dvema letoma. S tem bi dobili uvid v potrebe tistih, ki imajo že izkušnje z redno službo in lahko bolje predvidevajo potencialne potrebe na delovnem mestu. Naša raziskava tako ponuja osnovni pregled dejavnikov, ki vplivajo na izbiro delovnega mesta med mladimi nadarjenimi posamezniki.

ZAKLJUČEK

Naša raziskava prikazuje, kaj si želijo mladi nadarjeni na delovnih mestih – dobre odnose s sodelavci, učinkovito komunikacijo, fleksibilen urnik, ravnovesje med zahtevami dela in prostim časom, možnosti za karierni razvoj in dopolnjevanje znanja. Naše ugotovitve se skladajo s predhodnimi rezultati raziskav iz zahodnega sveta. Naši zaključki so namenjeni strokovni javnosti, poleg tega pa so uporabni tudi za slovenske delodajalce. Ti lahko ob branju poglavja razmišljajo, kaj svojim mladim nadarjenim zaposlenim že nudijo in na kaj naj bodo v prihodnje še pozorni. To jim bo namreč omogočilo ohranjanje zvestih in zadovoljnih zaposlenih, kar bo vplivalo na kakovost njihovega dela.

Glede na to, da se naše ugotovitve skladajo s predhodnimi rezultati raziskav, smo spodnja priporočila sicer pripravile tako, da se nanašajo predvsem na ugotovitve o potrebah mladih nadarjenih v slovenskem prostoru. Pri tem smo se opirale tudi na prejšnja spoznanja o učinkovitem vodenju in motiviranju zaposlenih s področja psihologije in organizacije.

Delodajalcem, ki si želijo, da v svoje vrste privabijo nadarjene oz. da jih v svojem podjetju obdržijo, svetujemo, naj (nadarjenim) zaposlenim zagotovijo možnost dela pri kompleksnih projektih. Nadarjeni namreč potrebujejo zahtevne projekte in naloge, ki jih intelektualno stimulirajo. Ker jim poleg tega veliko pomenita tudi avtonomija in smisel, je dobro, da delodajalci zaposlene spodbujajo k samostojnemu razmišljanju in iskanju novih rešitev ter jim dajo svobodo pri načrtovanju in izvajanju nalog. Da bodo zaposleni videli smisel svojega dela, pa svetujemo, naj jim delodajalci pokažejo, kako njihovo delo prispeva k širšemu cilju podjetja in družbe. Če je denimo delo v podjetju organizirano tako, da vsak naredi en del končnega produkta, je dobro, da imajo zaposleni na koncu možnost videti oz. izkusiti končni produkt. Za dobro počutje nadarjenih v delovni organizaciji pa svetujemo, naj se ustvarja psihološko varno okolje, spodbuja odprta komunikacija in spoštljiv odnos ter preprečuje vsakršna oblika ustrahovanja in izključevanja. Ker nadarjenim veliko pomeni tudi možnost kariernega razvoja, svetujemo, da delodajalci to ponudijo v svojih podjetjih. Vsem zaposlenim lahko omogočijo dostop do izobraževanj, mentorstva in drugih priložnosti za razvoj njihovih potencialov. Te njihove potenciale in dosežke pa naj delodajalci tudi prepoznajo. Uspešnega zaposlenega lahko javno pohvalijo in mu dajo priznanje/nagrado za njegov prispevek. Pri tem je še posebej pomembno, da delodajalci nadarjene opazijo in cenijo, saj lahko ti sploh ne izpostavijo

svojih močnih področij, zaradi česar delodajalci ne vedo, kako čim bolje usmeriti njihove potenciale in znanje za večjo učinkovitost. To bo okrepilo posameznikovo motivacijo in zadovoljstvo. Slednje lahko delodajalci dosežejo tudi z odprto komunikacijo. S svojimi zaposlenimi se lahko redno pogovarjajo o njihovih potrebah, pričakovanjih in morebitnih težavah. Dobro je, da so ob tem tudi pozorni na morebitne znake obremenjenosti in dolgčasa, ki sta pri nadarjenih precej pogosta.

Reference

- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A. in Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart*. Harper & Row.
- Bezić, T. in Deutsch, T. (2011). *Analiza uresničevanja koncepta: odkrivanje in delo z nadarjenimi učenci v devetletni OŠ, ob koncu šol. leta 2009/2010 (poročilo o raziskavi)*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Bhargava, A. in Trivedi, H. (2018). A study of causes of stress and stress management among youth. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 11(3), 108–117. <https://doi.org/10.21013/jmss.v11.n3.p1>
- Chinnock, C. (2023). *Gifted adults in the workplace: A systematic literature review*. [magistrsko delo]. University of Southern Queensland. <https://research.usq.edu.au/download/b700936c7d9b339329bcb6123085cfd3cf451489e13ea4f30720df5e-392b3f64/905621/Catherine%20Chinnock%20-%20Thesis.pdf>
- Corten, F., Nauta, N. in Ronner, S. (2006). *Highly intelligent and gifted employees – key to innovation?* [predstavitev na konferenci]. HRD conference. Amsterdam.
- Deary, I. J., Whalley, L. J., Lemmon, H., Crawford, J. R. in Starr, J. M. (2000). The stability of individual differences in mental ability from childhood to old age: Follow-up of the 1932 Scottish Mental Survey. *Intelligence*, 28(1), 49–55. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00031-8)
- Deary, I. J., Whiteman, M. C., Starr, J. M., Whalley, L. J. in Fox, H. C. (2004). The impact of childhood intelligence on later life: Following up the Scottish Mental Surveys of 1932 and 1947. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 130–147. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.130>
- Delovna skupina za pripravo koncepta dela z nadarjenimi učenci. (1999). *Odkrivanje in delo z nadarjenimi učenci v devetletni osnovni šoli*. Strokovni svet RS za splošno izobraževanje. <https://www.zrssi.si/wp-content/uploads/2021/01/koncept-dela-z-nadarjenimi-ucenci.pdf>
- Elliot, S. N., Kratochwill, T. R., Littlefield-Cook, J. in Travers, J. F. (2000). *Educational psychology: Effective teaching, effective learning* (3. izd.). McGraw-Hill.
- Emmett, J. D. in Minor, C. W. (1993). Career decision-making factors in gifted young adults. *The Career Development Quarterly*, 41(4), 350–366. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1993.tb00409.x>
- Feldman, D. H. (1986). *Nature's gambit: Child prodigies and the development of human potential*. Basic Books.

- Fiedler, E. (2012). *You don't outgrow it! Giftedness across the lifespan*. *Advanced Development Journal*, 13, 23–41.
- Freeman, J. (2010). *Gifted lives: What happens when gifted children grow up?* Routledge.
- Gagné, F. (1995). Hidden meanings of the “talent development” concept. *Educational Forum*, 59(4), 350–362. <https://doi.org/10.1080/00131729509335067>
- Glaser, B. in Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 86–96.
- Herzberg, F., Mausner, B. in Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Jacobsen, M. E. (2000). *The gifted adult: A revolutionary guide for liberating everyday genius*. Ballantine Books.
- Jacobsen, M. E. (1999). Arousing the sleeping giant: Giftedness in adult psychotherapy. *Roeper Review*, 22(1), 36–41. <https://doi.org/10.1080/02783199909553995>
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267–276. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.3.267>
- Kerr, B., Colangelo, N. in Gaeth, J. (1988). Gifted adolescents' attitudes toward their giftedness. *Gifted Child Quarterly*, 32(2), 245–247. <https://doi.org/10.1177/001698628803200201>
- Kooijman - van Thiel, M. (2008). *Hoogbegaafd. Dat zie je zó! Over zelfbeeld en imago van hoogbegaafden* [Highly gifted. Obvious? On identity and image of gifted persons]. OYA Productions.
- Kossek, E. E. in Lee, M. D. (2008). implementing a reduced-workload arrangement to retain high talent: A case study. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 49–64. <https://doi.org/10.1080/10887150801966995>
- Kowsky, A. (30. 8. 2023). *Why do gifted students often struggle in school?* Beyond BookSmart. https://www.beyondbooksmart.com/executive-functioning-strategies-blog/why-do-gifted-students-struggle-in-school?utm_source=chatgpt.com
- Masevičiūtė, K., Vaida Šaukeckienė, V. in Ozolinčiūtė, E. (2018). *Combining studies and paid jobs: thematic review*. UAB “Araneum”. https://www.eurostudent.eu/download_files/documents/TR_paid_jobs.pdf
- Nauta, N. in Ronner, S. (2008). Hoogbegaafdheid op het werk. Achtergronden en praktische aanbevelingen [Giftedness in the work environment: Background and practical recommendations]. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en verzekeringskunde (Journal for Occupational and Insurance Physicians)*, 16(11), 396–399.
- Nauta, N. in Ronner, S. (2013). *Gifted workers: Hitting the target*. Shaker Media.
- Nauta, N., Ronner, S. in Groeneveld, B. (2009). The importance of decision making: A gifted case report. *Gifted and Talented International*, 24(2), 121–130. <https://doi.org/10.1080/15332276.2009.11673534>
- Overzier, P. in Nauta, N. (2013). Coping with the qualities of giftedness. *Gifted and Talented International*, 28(1), 249–253. <https://doi.org/10.1080/15332276.2013.11678419>
- Persson, R. S. (2009). Intellectually gifted individuals' career choices and work satisfaction: A descriptive study. *Gifted and Talented International*, 24(1), 11–24. <https://doi.org/10.1080/15332276.2009.11674857>

- Rinn, A. N. in Bishop, J. (2015). Gifted adults: A systematic review and analysis of the literature. *Gifted Child Quarterly*, 59(4), 213–235. <https://doi.org/10.1177/0016986215600795>
- Roeper, A. in Silverman, L. (2009). Giftedness and moral promise. V T. Cross in D. Ambrose (ur.), *Morality, ethics, and gifted minds* (str. 251–264). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-89368-6_19
- Ryan R. M. in Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Shavinina, L. V. (2009a). On giftedness and economy: The impact of talented individuals on the global economy. V L. V. Shavinina (ur.), *International handbook on giftedness* (str. 925–944). Springer Science.
- Shavinina, L. V. (2009b). A unique type of representation is the essence of giftedness: Towards a cognitive-developmental model. V L. V. Shavinina (ur.), *International handbook on giftedness* (str. 231–257). Springer Science.
- Siegle, D. in McCoach, D. B. (2005). Making a difference: Motivating gifted students who are not achieving. *TEACHING Exceptional Children*, 38(1), 22–27. <https://doi.org/10.1177/004005990503800104>
- Streznewski, M. K. (1999). *Gifted grownups: The mixed blessings of extraordinary potential*. John Wiley & Sons.
- Terman, L. M. (1954). Scientists and nonscientists in a group of 800 gifted men. *Psychological Monographs*, 68(7), 1–44. <https://doi.org/10.1037/h0093671>
- Tomc, A. (2016). *Mnenje in izkušnje staršev na področju obravnave nadarjenih učencev v osnovni šoli* [magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta]. Pefprints. http://pefprints.pef.uni-lj.si/4279/1/Magistrsko_delo_Andreja_Tomc.pdf
- Tomlinson-Keasey, C. in Little, T. D. (1990). Predicting educational attainment, occupational achievement, intellectual skill, and personal adjustment among gifted men and women. *Journal of Educational Psychology*, 82(3), 442–455. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.3.442>
- van Casteren, P. A. J., Meerman, J., Brouwers, E. P. M., van Dam, A. in van der Klink, J. J. L. (2021). How can wellbeing at work and sustainable employability of gifted workers be enhanced? A qualitative study from a capability approach perspective. *BMC Public Health*, 21, članek 392. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10413-8>
- van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H. in Abma, FI. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 42(1), 71–79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>
- Vreys, C., Venderickx, K. in Kieboom T. (2016). The strengths, needs and vulnerabilities of gifted employees. *International Journal for Talent Development and Creativity*, 4(1), 51–61.

Od ideala do realnosti: razkrivanje pogledov mladih zdravnikov in študentov medicine v javnem zdravstvu

Dora Mališ, Tinkara Primec in Nina Šajt Dub

Izoleček: Pretekla leta javno zdravstvo v Sloveniji zaznamujejo najrazličnejše problematike. Med njimi pomanjkanje kadra ter odhajanje zdravnikov v tuji-
no in zasebni sektor, zaznati pa je tudi težave z upadom ugleda in zaupanja v
zdravniški poklic. Namen te študije je dati glas študentom medicine in mladim
zdravnikom glede opisane problematike. Njihova mnenja smo pridobili z izvedbo
dveh fokusnih skupin. Ena je vsebovala dve študentki in pet študentov medicine,
starih med 21 in 24 leti, druga pa štiri mlade zdravnike in zdravnico starih 30
let, vsi udeleženci izobraževanje oz. delo opravljajo v Ljubljani ali Mariboru.
Zanimalo nas je, kako gledajo na odhajanje zdravnikov iz javnega zdravstva,
poročanje o tej in povezanih temah v medijih in ugled njihovega poklica. Povpra-
šali smo jih tudi o motivih za ostajanje in odhod iz javnega sektorja ter o možnih
rešitvah problematike. Udeleženci v javnem zdravstvenem sistemu vidijo tako
pozitivne kot tudi negativne vidike, a si želijo ostati v njem, saj jih navdihuje
opravljanje kompleksnih posegov, kakovostno zdravljenje in možnost strokovne-
ga napredovanja. Prav tako podpirajo dostopnost zdravstva za vse, pomemben
zanje je tudi občutek varnosti zaposlitve in pripadnosti. Zasebni sektor jih pri-
vlači predvsem zaradi poštenega plačila, ki si ga ob trdem delu in odrekanju želijo
tudi v javnem zdravstvu. Mladi upi zdravstva si torej želijo ostati v javnem
zdravstvenem sistemu, a ne brez ustreznih sprememb. Poleg višjega plačila, se jim
zdita nujna tudi izboljšanje delovnih razmer in sprememba v medijskem poro-
čanju. Študija tako razkriva želje tistih, ki med drugim predstavljajo prihodnost

javnega zdravstvenega sistema, ki ga v življenju potrebujemo prav vsi, in s tem pričenja polniti vrzel v slovenski literaturi. Med glavnim udeleženci sporočajo, da je zdravnike treba vključiti v urejanje zdravstvenega sistema (če jim ga ne celo prepustiti), da bodo lahko delali »več in bolje«.

Ključne besede: *javni zdravstveni sistem, zasebni sektor, ugled zdravniškega poklica, problematika v javnem zdravstvenem sistemu, mladi zdravniki, študenti medicine, odhajanje zdravnikov*

From ideal to reality: uncovering the views of young medical doctors and medical students in the public health system

Abstract: *Over the past years, the public health system in Slovenia has been marked by a wide range of problems. These include staff shortages and the departure of doctors abroad or to the private sector, as well as problems with the decline in the image of and trust in the medical profession. The aim of this study is to give a voice to medical students and young doctors on the issues described above, more specifically on their perception of doctors leaving the public health sector, the media coverage of related issues, and the reputation of their profession. We also asked them about their motives for staying or leaving the public sector and about possible solutions to the problem. We conducted two focus groups: one comprising two female and five male medical students aged between 21 and 24, and the other comprising four male and four female young doctors who are 30 years of age, all of whom are studying or working in Ljubljana or Maribor. The participants see both positive and negative aspects of the slovenian public health system, but want to stay because they are inspired by the complexity of the procedures, the quality of the treatments, the possibility of professional advancement and the accessibility of healthcare for all, as well as by the sense of job security and belonging. They are attracted to the private sector mainly because of the fair pay, which they also want in the public sector, given the hard work they do. Our participants therefore want to stay in the public health system, but not without changes. Alongside higher pay, they also need improved working conditions and a change in media coverage. The study thus offers and reveals the wishes and needs of those who, among others, represent the future of the public health system and thus begins to fill a gap in Slovenian literature. Among the main messages from the participants is that doctors should be involved in, if not left to, regulating the health system so that they can work „more and better“.*

Keywords: *public health system, private sector, reputation of the medical profession, problems in the public health system, young doctors, medical students, outflow of doctors*

Javni zdravstveni sistem

Zdravstveni sistem je eden izmed ključnih stebrov vsake države, saj neposredno vpliva na blaginjo prebivalstva, družbeno stabilnost in gospodarski razvoj (World Health Organization, 2007). Stabilen zdravstveni sistem omogoča dostop do enakovredne zdravstvene oskrbe, povečuje delovno produktivnost in zmanjšuje stroške, povezane z zdravjem (OECD in European Observatory on Health Systems and Policies, 2023).

Kljub pomembnosti tega sistema pa se številne države, vključno s Slovenijo, ubadajo s perečimi problemi v zdravstvenem sistemu, kot so pomanjkanje kadra, odhajanje zdravnikov v tujino ali v zasebni sektor ter upad zaupanja javnosti v zdravstvene institucije. Ob tem se je v letu 2024 zgodil največji padec zaupanja v zdravnike med vsemi zdravstvenimi delavci, pri čemer javnost izraža večje zaupanje medicinskim sestram in reševalcem (Valicon, 2024).

V Sloveniji je bilo leta 2021 zgolj 3,3 zdravnika na 1000 prebivalcev, kar je pod povprečjem EU (4,1 na 1000 prebivalcev) (OECD in European Observatory on Health Systems and Policies, 2023). Še posebej izrazito je pomanjkanje osebnih zdravnikov, kar je eden izmed ključnih dejavnikov za dolge čakalne vrste in zmanjšano dostopnost do osnovnega zdravstvenega varstva. Kljub povečanemu vpisu na medicinske fakultete in večjemu številu diplomantov medicine v zadnjih desetletjih težave trajajo, kar kaže na kompleksnost problematike, ki med drugim vključuje tudi vse višji delež starejšega prebivalstva (OECD, 2019).

Razlogi za odhajanje zdravnikov iz javnega zdravstva: tuje raziskave

Pathmanathan in Snelling (2023) sta proučevala razloge za odhajanje zdravnikov iz britanskega javnega zdravstvenega sistema in njihove odločitve po novih kariernih poteh. Kot glavne razloge za prenehanje opravljanja zdravniškega poklica so posamezniki navajali različne dejavnike, npr. onemogočanje nudenja želene stopnje pomoči, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, pomanjkanje podpore, pomanjkanje občutka kontrole nad poklicnim življenjem in želja po opravljanju drugih poklicev. Velja omeniti tudi, da so vsi udeleženci raziskave poročali o višji stopnji zadovoljstva v novi karierni vlogi (Pathmanathan in Snelling, 2023). K odločitvi za odhod zdravnikov iz javnega zdravstvenega sistema naj bi prispevale

tudi organizacijske spremembe (npr. manj sredstev, vedno bolj specializirane bolnišnice), neskladnost vrednot (npr. manj časa za posameznega bolnika, predolge čakalne dobe), povečana količina dela (npr. več birokracije, spremembe v potrebah bolnikov), negativen prikaz zdravnikov v medijih (npr. prikaz zdravnikov kot preveč plačanih in premalo uspešnih) in težave na delovnem mestu ter pomanjkanje podpore (npr. pomanjkanje podpore sodelavcev, občutek izolacije). Ena tretjina zdravnikov je poročala o slabem zdravstvenem stanju, stresu in anksiozni simptomatiki, prav tako pa jih je 38 % navedlo težave z izgorelostjo (Doran idr., 2016).

Odhajanje iz javnega zdravstvenega sistema so v švicarski longitudinalni študiji povezali tudi s fizično, čustveno in miselno prekomerno delovno obremenitvijo ter doživljanjem stresa zaradi dela. Omenjena odnosa pa moderira tudi slabo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem – 13 % zdravnikov, vključenih v študijo je kazalo tveganje za izgorelost (Hämmig, 2018).

Tudi v študiji na vzorcu švicarskih zdravnikov so ugotovili, da so mladi zdravniki manj zadovoljni s svojim življenjem (angl. *life satisfaction*) – Klaghofer idr., 2011. Študija, izvedena na vzorcu avstrijskih pediatrov in pediatrij, je pokazala, da jih večina dela več kot 40 ur na teden, posebej mlajši v vzorcu pa so izkazovali srednjo mero delovnega zadovoljstva in ravnovesja med delom in zasebnim življenjem (ta je bila pri njih nižja kot pri starejših osebah v vzorcu) – Kohlfürst idr., 2022.

Opazna je tudi namera zdravnikov opustiti zdravniški poklic. Le-ta se v veliki meri povezuje z neravnovesjem med službenim in zasebnim življenjem, delovnim časom, podporo, zadovoljstvom z delovnim mestom, duševnim zdravjem, izgorelostjo in stresom (Degen idr., 2015).

Mladi zdravniki: steber prihodnosti, a hkrati ranljiva točka javnega zdravstva

Posebno pozornost velja nameniti specifikam odhajanja mladih zdravnikov in njihovega nekoliko drugačnega pogleda na zdravniški poklic. Nove generacije zdravnikov so soočene z zdravljenjem starajoče se populacije z vedno večjim številom pridruženih bolezni, kar predstavlja večje težave za zdravstveno osebje (Humphries idr., 2018). Med mlajšimi zaposlenimi se pojavlja nestrinjanje s tradicionalnim pogledom na medicino kot na poklic, ki bi moral biti pomembnejši od družine in drugih obveznosti (Waworuntu

idr., 2022). Kot težavo so navajali tudi pomanjkanje podpore in delo v zdravstvenem sistemu. Mladi zdravniki so tako zaradi pomanjkanja osebja morali opravljati delo, za katero še niso bili usposobljeni (Humphries idr., 2018). Zato je želja po odhodu iz javnega zdravstvenega sistema zaradi slabših delovnih razmer večja pri mlajših v primerjavi s starejšimi zdravniki (Gauld in Horsburgh, 2014).

Omenjene težave so prisotne tako v Sloveniji kot tudi na svetovni ravni. Zato je Svetovna zdravstvena organizacija (SZO) sprejela globalno strategijo za zdravstvene kadre (McIsaac idr., 2024) z namenom krepitev zdravstvene delovne sile za pospešitev univerzalne zdravstvene pokritosti in trajnostnega razvoja. Sprejete rešitve se nanašajo na izboljšanje zdravstvenih informacijskih sistemov, krepitev zmogljivosti in spolne enakosti zdravstvenih kadrov ter usposabljanje in priprava na učinkovito odzivanje na krizne razmere (McIsaac idr., 2024).

Namen in cilj raziskave

Proučevana tematika ima torej zelo kompleksno ozadje in mehanizme delovanja, ki se kažejo na lokalni in globalni ravni, zato je namen naše raziskave predstaviti dodaten vpogled v problematiko za povečanje njenega razumevanja. Z raziskavo želimo proučiti dejavnike, o katerih se večinoma poroča s perspektive od zgoraj navzdol prek medijev, le redko pa se poglobljeno proučujejo pogledi z druge strani, torej z vidika zdravstvenih delavcev, zlasti pa ne mladih zaposlenih. V Sloveniji nam tovrstnih raziskav ni uspelo najti, prav tako je malo raziskav na to temo iz tujine. Tako naša raziskava zapolnjuje omenjeno vrzel v slovenskem prostoru.

Cilj naše raziskave je pridobiti bolj poglobljeno razumevanje (1) motivacije za opravljanje zdravniškega poklica, (2) ugleda zdravnikov, (3) razlogov za ostajanje ali odhajanje iz slovenskega javnega zdravstvenega sistema pri mladih zdravnikih in študentih medicine zadnjih letnikov in (4) potencialnega odhajanja zdravnikov iz javnega zdravstvenega sistema. Razumevanje teh dejavnikov bi lahko prispevalo k oblikovanju strategij za ohranitev zdravnikov v javnem sektorju in izboljšanje stabilnosti zdravstvenega sistema.

METODA

Udeleženci

K sodelovanju v fokusni skupini smo povabili 15 udeležencev, v raziskavi jih je sodelovalo 12 (od tega 9 moških). Razdelili smo jih v dve skupini:

1. Študenti zadnjih letnikov medicine. Pet študentov in ena študentka je bilo starih 24 let, ena pa 21, od katerih štirje študirajo na Medicinski fakulteti Univerze v Ljubljani, trije pa na Medicinski fakulteti Univerze v Mariboru.
2. Štirje mladi zdravniki in mlada zdravnica, stari 30 let, pri čemer jih večina opravlja specializacijo v Univerzitetnem kliničnem centru Maribor, eden pa v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana.

Pripomočki

Zaradi pridobivanja bolj poglobljenega mnenja posameznikov o izbrani tematici in skupnega iskanja rešitev smo uporabili kvalitativno metodo fokusne skupine. Oblikovanje fokusne skupine je družbeno naravnana kvalitativna raziskovalna metoda, s katero pridobimo vpogled v posameznikovo razmišljanje in mnenje o vsakodnevnih področjih njegovega življenja (Kitzinger, 1995; v Lep, 2020). Gre za obliko skupinskega intervjuja, ki se za pridobivanje podatkov opira predvsem na interakcijo med udeleženci (ne med udeležencem in moderatorjem). Odločitev za oblikovanje fokusne skupine, ne pa izvajanje individualnih intervjujev, temelji na podatkih študij o uporabnosti fokusnih skupin. Individualni intervjuji so primernejši za generiranje idej (angl. *brainstorming*), medtem ko v fokusnih skupinah udeleženci podajo več občutljivih in osebnih mnenj, prisotnega je tudi več samorazkrivanja (Guest idr. 2017). Z uporabo te metode lahko pridobimo širši spekter pogledov in več idej glede izbrane tematike (Kidd in Parshall, 2000). V svoji raziskavi smo želeli zbrati informacije o pogledu mladih zdravnikov na problematiko v javnem zdravstvu v Sloveniji in slišati njihove ideje za izboljšanje stanja, zato je bila uporaba te metode primernejša kot uporaba individualnih intervjujev.

Na podlagi literature in vseprisotnosti problematike smo izbrali naslednja področja, o katerih so udeleženci podajali svoje mnenje:

1. **Problematika odhajanja zdravnikov iz javnega zdravstvenega sistema:**
 - kako zaznavajo problematiko odhajanja zdravnikov iz javnega sistema,
 - kako zaznavajo poročanje o tem v medijih,
 - kakšen se jim zdi ugled zdravniškega poklica.
2. **Motivi za ostajanje v javnem zdravstvu:**
 - kakšni se jim zdijo splošni in kakšni so osebni motivi za ostajanje v javnem zdravstvu.
3. **Motivi za odhod iz javnega zdravstva:**
 - kakšni se jim zdijo splošni in kakšni so osebni motivi za odhod iz javnega zdravstva.
4. **Rešitve problematike:**
 - kako bi rešili problematiko odhajanja iz slovenskega javnega zdravstva.

Postopek

Udeležence smo pridobivali po načelu priložnostnega vzorčenja. Sprva smo kontaktirali z njimi po telefonu (klic ali sporočilo), jim razložili namen ter potek naše raziskave in jih povabili k sodelovanju.

Nato smo v novembru 2024 organizirali dve fokusni skupini. Pred samim potekom smo udeležence prosili za pisno soglasje za sodelovanje in privolitev snemanja izključno za namene pisanja transkripta. V prvi fokusni skupini je sodelovalo pet mladih zdravnikov in je potekala v živo, druga pa je zaradi krajevnosti oddaljenosti udeležencev potekala prek Zooma s študenti medicine. Vsaka izvedba je trajala približno eno uro in 15 minut.

Podatke smo obdelali z metodo tematske analize (Braun in Clarke, 2006). To je metoda za identifikacijo in analizo vzorcev oz. tem iz podatkov, pridobljenih s kvalitativnimi metodami, kot je npr. intervju. Raziskovalec omogoča organiziranje in podajanje podatkov na način, ki izpostavi pomembne informacije ter pripomore k podrobnejšemu razumevanju raziskovane vsebine. Postopek vključuje zbiranje podatkov, kodiranje posameznih izsekov podatkov, nato pa iskanje in definiranje tem z analizo, ki nam omogoča poglobljeno razumevanje raziskovane tematike. Odločili smo se za uporabo refleksivne tematske analize, ki poudarja aktivno vključenost

raziskovalca v oblikovanje tem. Pri tej metodi raziskovalec identificira kode iz besedila brez pomoči vnaprej določenega kodirnega sistema, kot je značilno za nekatere druge oblike tematske analize, prav tako pa je poseben poudarek na raziskovalčevi subjektivni interpretaciji pri celotnem procesu analize podatkov. Odločili smo se tudi za uporabo semantičnih kod, ki zajamejo eksplicitni pomen besedila, v nasprotju z latentnimi kodami, za uporabo katerih je treba več teoretičnega ozadja. Prav tako smo bili pri oblikovanju tem pozorni na to, da jih nismo oblikovali le glede na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja. Avtorici Braun in Clark (2006) namreč kot »močne« opredeljujeta teme, organizirane okoli osrednjega koncepta, ki medsebojno povezuje koncepte znotraj nje (Braun in Clarke, 2006).

REZULTATI

Fokusna skupina s študenti medicine

Tematska analiza fokusne skupine s študenti medicine je pokazala 10 glavnih tem – ideal zdravnika, duševno zdravje, poročanje v medijih, javni zdravstveni sistem v Sloveniji, denar, prihodnost zdravstva, odnosi, motivacija za ostajanje v javnem zdravstvenem sistemu, motivacija za odhod v zasebni sektor ali v tujino in možne rešitve. Glavne teme in podteme so prikazane na sliki 1.

Ideal zdravnika

Predstave o zdravnikih temeljijo na preteklosti, pri čemer so študentje izpostavili medgeneracijsko razliko o predstavah o zdravniškem poklicu. Omenili so, da je bil nekoč ugled zdravnikov večji, kakšen pomen so imeli zdravniki na podeželju in kako pričakovanja prebivalcev temeljijo na izkušnjah iz Jugoslavije. Udeleženci so izpostavili, da je **realnost zdravniškega poklica** pogosto precej drugačna. Zdravniki so namreč ozko usmerjen kader in zgolj izvajalci zdravstvenih storitev. Študentje so sicer poročali o **altruizmu** – pri zdravniškem poklicu opažajo delo za skupno dobro, pomoč ljudem in sočutje do sočloveka. A kljub temu so izpostavljali, da se je oblikovala predstava o zdravniku, ki naj bi mu bilo **delo poslanstvo**. Pogosto so izpostavljali požrtvovalnost zdravnikov in napačna prepričanja o poslanstvu: *»In kljub temu, da damo v bistvu celo življenje za neko zelo ozko obdobje, ni to naše edino poslanstvo. Ne, moje poslanstvo v življenju je tudi, da skrbim za družino tako, kot se skrbi za družino. Jaz imam poslanstvo tudi do svojih otrok,*

ko jih bom imel, do svoje žene ... Ni edino poslanstvo poklic, jaz bom to zelo rad opravljal, ampak ne moremo tega zamenjati kot naše edino poslanstvo in umreti samo zato, da bomo to delali.«

»Skurjeni ljudje« – duševno zdravje

Udeleženci so med **težavami na področju duševnega zdravja** izpostavili predvsem izgorelost. Prav tako so poudarili tudi pomen **skrbi zase**. Pomembno se jim zdi, da imajo zdravniki priložnost za delo v mirnem okolju, da so spočiti in imajo dobro razmerje med delom in prostim časom oz. družino. *»Dajmo si priznati, kdo pa noče nuditi visoko kakovostne obravnave pacientu in potem iti domov, pa se tudi sam spočiti. Res hočemo imeti skurjene ljudi že po petih letih opravljanja najenostavnejših nalog nekje na oddelku?«*

Boj proti zdravniškemu poklicu – poročanje v medijih

Prikaz zdravnikov v medijih in od politikov je pogosto negativen, vsebuje žaljive izraze, senzacionalistične in populistične poteze ter blatenje zdravnikov. Mediji pogosto napihujejo zgodbe in prikrivajo dejstva, npr. poročajo o velikih zaslužkih zdravnikov, pri oblikovanju zgodb izkoriščajo jezo pri splošni javnosti. Udeleženci kot problematiko zaznavajo tudi nekritično **razumevanje sporočil v splošni javnosti**. Pri tem so imeli v mislih predvsem starejšo populacijo, a kljub temu opozarjajo na nekritičnost splošne javnosti in dejstvo, da je družba preobremenjena z informacijami ter jih zato slabše predela. Kot **motivacijo za takšno poročanje** zaznavajo željo po večji branosti in zaslužku. Problematisirali so tudi **borbo proti primarnim poklicem**. S tem so imeli v mislih različne temeljne poklice v naši družbi (npr. vojska, policija), ne samo zdravniškega: *»To, to ni prav, ker te poklice zares potrebuje vsaka država, da funkcionira. Tako da ta boj ni pameten.«* Kot **možne izboljšave poročanja v medijih** so predlagali bolj pozitiven prikaz zdravnikov v medijih in informiranje ljudi o dejanski situaciji v zdravstvu.

Pozitivni in negativni vidiki javnega zdravstvenega sistema v Sloveniji

Udeleženci so izpostavili tako **pozitivne** kot tudi **negativne vidike javnega zdravstvenega sistema**. Med pozitivnimi velja izpostaviti, da imamo v Sloveniji **kakovosten sistem**, pri čemer bolnikom nudimo kakovostno oskrbo in imamo zaposleno kakovostno zdravstveno osebje. Večina udeležencev fokusne skupine je tudi izrazila **željo po ostajanju v javnem zdravstvenem**

sistemu, podporo javnemu zdravstvu in trud za ohranjanje javnega zdravstvenega sistema. Izpostavili so tudi misel, da so **mladi zdravniki tisti, ki ohranjajo sistem**. Mlade zdravnike vidijo kot prihodnost zdravstva in čutijo občutek odgovornosti za ohranjanje sistema.

Slika 1

Prikaz glavnih tem in podtem, oblikovanih na podlagi fokusne skupine s študenti medicine



Udeleženci trenutno situacijo dojemajo kot **propad javnega zdravstvenega sistema v Sloveniji**. Opažajo vedno več odhajanja zdravnikov in manj prihajanja zdravnikov iz drugih držav, kot posledico pa so opisovali rušenje sistema. **Trenutne razmere v zdravstvu doživljajo** kot demotivirajoče, navajali so tudi čustveno otopelost in skrb glede propada sistema. Omenjali so tudi različne **družbeno-zgodovinske spremembe**, ki so prispevale k razvoju problematike – staranje prebivalstva in povečanje kakovosti zdravstvene oskrbe (obstoj novejših tehnik, ki zahtevajo več sredstev). Izpostavili so **problematiko zavarovalnic** in slabo oblikovanega sistema zavarovalniških izplačil. Opažajo tudi **nepravičnosti v zdravstvu** – prisotnost nepotizma in seksizma. Kot problem navajajo tudi **porabo denarja v zdravstvu**, pri čemer so izpostavili nepošten sistem nabave in izginjanje

denarja v zdravstvu. Pri delu opažajo veliko **birokracije** in **slabe delovne razmere** – veliko delovno obremenitev, težave pri uporabi dopusta in bolniške odsotnosti ipd.

Denar je sveta vladar

Udeleženci so pogosto izpostavljali širši družbeni kontekst v smislu **kapitalizma**. Povedali so, da živimo v kapitalistični družbi, v kateri je denar pomemben: »*Let's face it, money makes the world go round.*« Prav tako pa so mnjenja, da je veliko denarja v zdravstvu in v farmacevtski industriji. Poudarili so tudi vprašanje **pomena denarja**. Večina udeležencev se je strinjala, da je denar pomemben, nekateri pa so povedali, da bi se jim pri kariernih odločitvah zdele pomembnejše razmere dela kot višina plač. Izpostavili pa so, da je denar pomemben kot sredstvo za preživetje: »*Ko greš v Lidl, ti nobeden ne da zastonj hrane, ker reče: 'O, gospod zdravnik, to je Vaše poslanstvo,' ampak moram hrano z denarjem kupiti, ki ga potrebujem na koncu meseca.*« Poudarili so tudi željo po **višjem plačilu**, želeli bi si namreč zvišanje plač, plačevanje nadur, predvsem pa pošteno plačilo za pošteno delo.

Prihodnost zdravstva

Udeleženci so izpostavljali **politično-zakonodajni vidik**, in sicer potrebo po oblikovanju **zdravstvene reforme** ter komentirali aktualno **onemogočanje dela v javnem in zasebnem sektorju hkrati**. Pri tem so torej omenjali novelo zakona o zdravstveni dejavnosti in odločitev vsakega posameznega zdravnika za delo zgolj v javnem ali zasebnem sektorju. Povedali so tudi, da se bo v prihodnosti treba odločiti bodisi za **višanje dajatev za zdravstvo** bodisi za **privatizacijo zdravstva**. V zvezi s tem so izpostavljali problematiko nedostopnosti zasebnega zdravstva za socialno šibkejšo in občutke krivde v povezavi s socialno nepravilnostjo.

Odnosi

Udeleženci fokusne skupine so opisovali **odnose s sodelavci**. Povedali so, da se jim odnosi in razmere na oddelku zdijo pomembne. Odnose so opisovali kot slabe in izpostavljali nezadovoljstvo starejših kolegov v javnem zdravstvenem sistemu. Po drugi strani so izpostavili, da so v zasebnem sektorju zaposleni pogosto zadovoljnejši in so odnosi s sodelavci lahko boljши. Opisovali so tudi **odnos z bolniki**. Izpostavljali so negativni odnos in

pritoževanje bolnikov, želeli pa bi si bolj pozitivnega odnosa bolnikov do zdravnikov ob vstopu v interakcijo z njimi in boljšega odzivanja zdravnikov na bolnike. Omenjali so tudi verbalno in fizično **nasilje** bolnikov.

Zakaj ostati v javnem zdravstvenem sistemu?

Udeleženci menijo, da je prednost javnega zdravstvenega sistema v **raznolikosti dela**. Neki del storitev se namreč izvaja samo v javnem zdravstvenem sistemu, zato je delo lahko zanimivejše. Nekatere specializacije so prisotne samo v javnem sistemu, prav tako pa je tukaj več možnosti za raziskovalno delo. Menijo, da zdravniki ostajajo v zdravstvu zaradi občutka **pripadnosti** do javnih ustanov: »*Mogoče vseeno neki del pripadnosti, ki ga vsak vsaj na začetku kariere čuti do javnih ustanov, ki so te izobrazile.*« Delo v javnem sektorju nudi tudi **varnost zaposlitve**, ki so jo udeleženci zaznavali kot motivacijo za ostajanje, obenem pa problematizirali nezmožnost odpuščanja morebitno slabšega zdravstvenega kadra. Prednost javnega zdravstvenega sistema so videli tudi v **prilagodljivosti** glede dežurstev za mlade starše, saj tudi mladim očetom ni treba dežurati.

Zakaj zapustiti javni zdravstveni sistem in oditi v zasebni sektor ali v tujino?

Kot motivacijo za odhod so v največji meri navajali **boljše delovne razmere izven javnega zdravstvenega sistema** tako v zasebnem sektorju kot tudi v tujini. Kot prednost dela v zasebnem sektorju so navajali boljši delovnik in tim. Strinjali so se, da k odločitvi za odhod prispeva zelo širok spekter različnih dejavnikov. Pomemben vidik motivacije jim pomeni **višje plačilo v zasebnem sektorju**. Eden izmed udeležencev je izpostavil tudi problematiko **nezmožnosti pridobivanja želene specializacije**, zaradi česar bi morda zapustil Slovenijo.

Kakšne izboljšave predlagajo študenti medicine?

Udeleženci so predlagali širok nabor možnih rešitev. Ena izmed njih je **totalitarna**, pri čemer so predpostavili delati obvezno kot sobni zdravnik v Sloveniji za vsaj pet let po zaključku študija. Nekateri so navajali tudi podobne primere ureditev iz različnih držav, večina udeležencev pa se ni strinjala s takšno rešitvijo. Nekateri so bili mnjenja, da bi bilo treba povečati **nadzor znotraj zdravstva** zaradi različnih primerov goljufij, korupcije in

afer. Udeleženci so se strinjali, da bi se situacija v precejšnji meri izboljšala z **optimizacijo denarja in dela**, pri čemer bi optimizirali porabo denarja in povečali zdravstvene time. Povedali so, da je v zdravstvu dovolj denarja, potrebna bi bila zgolj optimizacija: *»V zdravstvu je ful 'keša'. V zdravstvu je dovolj 'keša', da si vsak delavec lahko izbere, koliko bo imel plačo. Pač v zdravstvu je ful 'keša', ampak ta 'keš' kar nekam puhti.«* Kot pomembne so izpostavili tudi **motivatorje**, ki jih je eden izmed udeležencev poimenoval z metaforo 'korenčki'. Gre za majhne stvari, po katerih vidiš, koliko te cenijo. Udeleženci so podali različne preproste primere, kot je parkirno mesto pred ustanovo, v kateri si zaposlen, ali pa mehko oblazinjen stol v pisarni. Izpostavili so tudi željo po vključevanju dežurstev v delovno dobo in financiranje doktorskega študija. Prav tako pa so poudarili potrebo po **razblinjenju ideala zdravnika**. Udeleženci si torej želijo, da splošna javnost sprejme realnejšo predstavo o zdravnikih: *»Zdi se mi najboljše, da samo znižamo pričakovanja. Nismo več bogovi. Smo pa taki tečni ljudje, ki smo imeli šestletni faks, imamo vsega dovolj, tako da se opravičujemo, če smo kdaj tečni, ampak se bomo maksimalno potrudili. Hvala.«*

Fokusna skupina z mladimi zdravniki

Tematska analiza fokusne skupine z mladimi zdravniki je pokazala osem glavnih tem – trdo delo zdravnikov, večplastnost ugleda zdravniškega poklica, vmešavanje v poklic, ne vključevanje zdravnikov v odločitve, dobra in slaba plat javnega zdravstva, prevladovanje negativnih vidikov v zasebnem zdravstvu, to, kaj zdravniki potrebujejo, da bodo delali »več in bolje«, ter problemi mlajših generacij. Glavne teme in podteme so prikazane na sliki 2.

Do 330 delovnih ur na mesec – trdo delo zdravnikov

Udeleženci so poročali, da njihovo poklicno življenje zaznamuje **požrtvovalnost** – žrtvovanje zasebnega življenja, npr. časa z družino, in lastnega dolgoročnega zdravja: *»Ni ti potrebno spati, samo delaš. In samo si in to, ker si mlad, pa relativno fit, greš, ampak ko si star, pa dobiš po nepotrebnem raka.«* Hkrati so pogosto **preobremenjeni** – imajo predolge delovne ure brez zadostnega počitka, preveliko količino dela in so v splošnem zelo časovno preobremenjeni.

Slika 2

Prikaz glavnih tem in podtem oblikovanih na podlagi fokusne skupine z mladimi zdravniki



Dodatni dejavniki, ki otežujejo njihovo delo, so onemogočena izbira kraja opravljanja specializacije, neaktivnost nekaterih pacientov pri zdravljenju, prelaganje prevelike odgovornosti na mladega specializanta in žrtvovanje zasebnega življenja kot pogoj za napredovanje.

»Zdravnik, gostilničar, župnik« – večplastnost ugleda zdravniškega poklica

Mladi zdravniki izpostavljajo, da njihov **ugled variira** in je odvisen od različnih dejavnikov. Večji ugled lastnega poklica zaznavajo pri osebah, ki so bolne ali pa so bolni njihovi svojci: *»Zdravi ljudje imajo zelo, zelo nizko povprečno mnenje o našem poklicu, ko pa enkrat postanejo bolni in bolj so bolni, bolj je resno – takrat pa ugled kar naenkrat zraste.«* Zdravnik, ki specializacijo opravlja v bolj ruralnem okolju, pojasni, da je ugled med tamkajšnjimi ljudmi večji: *»Jaz pa moram reči, da je tudi odvisno od tega, kje si. Jaz živim malo bolj na deželi in tam je še vedno bolj kot po starem – zdravnik, gostilničar pa župnik.«*

Po drugi strani menijo, da najmanj izobraženi ljudje zdravnike najbolj cenijo, najbolj izobraženi jih spoštujejo do zmerne mere, tisti vmes pa izkazujejo najmanj spoštovanja. Ne glede na mnenje ljudi o zdravnikih prepoznavajo nižjo opaznost in spoštovanje zdravnic.

Kljub temu da se po njihovem mnenju ugled zdravnikov med ljudmi razlikuje, so velikokrat omenili **negativno predstavo o zdravnikih** v javnosti. **Mnenja v javnosti**, ki jih znotraj tega prepoznavajo, so med drugim predstave o lenobi in preplačanosti zdravnikov ter pomanjkanje zaupanja v njihovo kompetentnost – npr. svojci bolnikov pri medicinskih sestrah preverjajo razne parametre, za interpretacijo katerih niso usposobljeni. K negativni predstavi prav tako prispeva pomanjkanje informacij med pacienti, kar močno oteži delo z njimi. To so npr. netočne informacije o čakalnih dobah in delu zdravnikov nasploh ter splošno nezavedanje javnosti o trudu, ki ga zdravniki vlagajo v opravljanje svojega dela.

Vmešavanje v poklic

Še eno težavo v trenutnem zdravstvenem sistemu, ki so jo izpostavili udeleženci, predstavlja nenehno vmešavanje najrazličnejših akterjev v delo zdravnikov. Kot problematično so omenjali nestrokovno **vmešavanje politike**. To vodi v neprestano nasprotovanje med vlado in zdravniki in sprejemanje nesmiselnih zakonov od akterjev, ki niso strokovnjaki na področju medicine: »*Razni poslanci odločajo o tem, kako se bodo zdravili ljudje, kaj je koliko vredno, kako bo kdo vrednoten in na koncu gledaš celotno zdravljenje skozi prizmo tega, kakšne storitve si naredil.*« Omenjali so tudi **mo-teče vmešavanje pravnih postopkov** na področje medicine. V zdravstvo včasih v preveliki meri stopajo svojci pacientov – pogosto časovno breme za zdravnike predstavljajo njihovi nenehni klici, ki zaradi nezaupanja preverjajo delo zdravnikov. Glede tega si udeleženci želijo postavljanje jasnih mej, npr. omejitev uporabe mobilnih telefonov na bolnišničnih oddelkih. Večkrat so omenili tudi problematično **poročanje medijev o zdravstvu** in njihovem delu. Menijo, da mediji objavljajo zgolj senzacionalistične novice, ki navadno črnijo zdravnike in njihovo delo. Problematici pa so tudi posnetki, ki jih včasih naskrivaj posnamejo pacienti in jih objavijo na spletu ali pa se kako drugače pojavijo v medijih. To vse manjša ugled zdravnikov. Hkrati so močno izpostavili odsotnost poročanja o dosežkih v slovenskem zdravstvu, a izrazili dvom o zainteresiranosti javnosti za te.

»Nikoli nas ni nihče vprašal, kaj potrebujete, da boste delali več in bolje« – ne vključevanje zdravnikov v odločitve

Kljub nepotrebnemu vmešavanju politike v zdravstvo se ta po mnenju udeležencev **spreneveda glede trenutnega stanja** in si ne priznava različnih neučinkovitih vidikov zdravstva. Prav tako jih bremeni **odsotnost vključevanja zdravnikov v sprejemanje zakonov**: »Na naš oddelek v 30 letih, odkar je Slovenija samostojna dežela, še ni prišel en direktor kliničnega centra ali en minister za zdravstvo Republike Slovenije in rekel: *»Kaj potrebujete, da boste delali več in bolje?»* Navsezadnje pa se tudi pri zdravnikih, ki se želijo postaviti po robu, pojavi dvom zaradi **potencialnih groženj**. Izpostavljajo tudi napačne motive **bolnišnic**, ki namesto k spremembam za izboljšanje stanja **težijo k čim večjemu profitu**.

Dobra in slaba plat javnega zdravstva

Udeleženci so omenjali tako **pozitivne** kot tudi **negativne vidike** dela v javnem zdravstvu, ki pri njih ustvarjajo razdvojenost glede dela v tem sektorju. Pozitivni vidiki dela vključujejo **pomanjkanje finančnih skrbi**. Delo v javnem zdravstvu pomeni stalni prihodek, prav tako pa omogoča pacientom enakovredno skrb ne glede na njihove prihodke. Ti vidiki vključujejo tudi **nekatero ugodno delovno razmere**. Zadovoljstvo jim prinaša opravljanje *»resne medicine«*, torej kompleksnejših posegov, kar jim omogoča tudi neprestano strokovno napredovanje. Menijo, da je javno zdravstvo glede na trenutne razmere zelo kvalitetno, hkrati pa je dostopno tudi veliko opreme za zdravljenje.

Kljub vsem omenjenim pozitivnim vidikom javnega zdravstva ugotavljajo tudi nemalo negativnih. Omenili so veliko **neučinkovitost zdravstvenega sistema**. Pojavlja se **pomanjkanje prostorskih kapacitet**, ki onemogoča zdravljenje več pacientov naenkrat. Prav tako sta prisotni organizacijska in finančna neučinkovitost zdravstva, ki bi se lahko izboljšali v primeru povečanja prostorskih kapacitet in dviga zdravniških plač. To bi namreč privabilo več kadra. Prav tako omenjajo časovno zamudno nesmiselno delo, ki ga velikokrat opravljajo. Največkrat so omenili administrativna dela: *»/.../ ampak v moji specializaciji nisi samo to, ampak si še izjemno dober administrator in to je glavna stvar /.../ je moja glavna funkcija, da so odpustnice do dveh napisane in da se pokličejo vsi ustrezni ljudje.«* K temu dodajajo neprijetno bolnišnično okolje, npr. pomanjkanje prostora za počitek in sedenje, pomanjkanje hrane in pijače, ter nemožnost kaznovanja tistih redkih zdravnikov, ki svojega dela resnično ne opravljajo kakovostno.

Hkrati so pod omenjenimi vidiki našli **probleme s plačilom** – za naporno, časovno razvlečeno in prekomerno delo so podplačani, hkrati pa se jim poskuša neprestano omejevati dodatno delo v zasebnem zdravstvu. Moti jih tudi enakovredno plačilo za tiste zdravnike, ki v svoje delo ne vložijo enako truda in časa: *»Pri nas je razlika med tem, ki največ dela na oddelku, to je naš primarij, pa tistim, ki dela najmanj, /.../ več kot dvajsetkratnik (nanašajoč se na trud in čas, ki ga oseba namenja delu).«*

Prevladovanje negativnih vidikov v zasebnem zdravstvu

Udeleženci so omenili nekaj **pozitivnih vidikov** dela v zasebnem zdravstvu, predvsem višje plačilo kot v javnem, pa tudi večjo časovno učinkovitost zasebnega sektorja z manj administrativnega dela zdravnikov. Našteli so tudi kar nekaj **negativnih** – med njimi so omenjali **probleme pri delu s pacienti**. V zasebnem zdravstvu si podrejen pacientu in njegovim željam glede načina zdravljenja. Povedali so tudi: *»/.../ ko si enkrat privat, si v bistvu suženj pacientov.«* Menijo, da se izgubi meja med strokovnim mnenjem zdravnika in željami oz. zahtevami pacienta. Te zahteve pa lahko postavlja ravno zaradi **močne vloge financ** v zasebnem zdravstvu. Pojavlja se namreč močna konkurenca, saj je ponudnikov veliko. Tako lahko pacient v primeru, da ne opraviš zelenega zdravljenja, kadarkoli odide k drugemu ponudniku. Prav tako so kot negativen vidik navedli opravljanje dobičkonosnih, a preprostih posegov, kot so npr. plastične operacije, kar pa jih ne bi izpopolnjevalo: *»Če bi moral delati umetne nosove, bi bil nesrečen,«* pravi eden izmed udeležencev.

Kaj zdravniki potrebujejo, da bodo delali »več in bolje«?

Kaj pa zdravniki po lastnih besedah potrebujejo, da bodo lahko delali *»več in bolje«*? Želijo si **ureditve plač v zdravstvu**, in sicer povečanje plač medicinskim sestram, kar bi jih privabilo na to delovno mesto in tam obdržalo, hkrati pa tudi dvig plač zdravnikom. Prav tako si želijo, da bi se jim omogočilo popoldansko delo v zasebnem sektorju, kar bi prav tako pripomoglo k privabljanju novih generacij zdravnikov. Želijo si tudi **sprememb v poročanju medijev o zdravstvu** – ti naj poročajo tudi o pozitivnih novicah v slovenskem javnem zdravstvu (npr. o posebnih dosežkih) in omogočijo glas zdravnikom – jim ponudijo prostor za izjave. K zelenim spremembam so dodali tudi **spremembe v delovnem okolju**. Napredek bi videli že v urejenosti hodnikov, sobah za odmor ali pa sadju, ki bi bilo za zdravnike na voljo

kot malica, od manjših sprememb bi želeli premik k večjim – povečanju prostorskih kapacitet (grajenje nove bolnišnice). Prav tako bi njihovo delo izboljšalo **samourejanje zdravstvenega sistema**, da bi se torej zdravstveni sistem samoreguliral (sprejemal nekatere odločitve, ki so sedaj prepuščene političnemu prostoru), hkrati pa si želijo dekriminalizacije zdravnikov in ureditev notranjega samonadzora kvalitete dela – zdravniki bi drug drugega opozarjali na napake in nekvaliteto pri delu, kar bi po njihovem mnenju izboljšalo kvaliteto dela in pri ljudeh povečalo zaupanje v trud in samokritičnost zdravnikov.

Razlika med zdajšnjimi in preteklimi generacijami

Velikokrat so izpostavili razlike med zdajšnjimi in preteklimi generacijami zdravnikov. **Danes** opažajo predvsem nepripravljenosti popolnega žrtvovanja zasebnega življenja za delo: *»Naša generacija večinoma ne bo pustila življenja v bolnici for the greater good.«* Prav tako opažajo razlike pri zdajšnjih generacijah študentov – predvsem pomanjkanje samozaupanja in strah pred napakami, zdi se jim tudi, da jih je strah starejših zdravnikov in njihove avtoritete. Strah pa se pojavlja tudi zaradi *»gonje«* nad zdravniki, ki jo med drugim spodbujajo dejanja medijev in politike. Zaznavajo pa tudi vsesplošno pomanjkanje interesa za študij medicine: *»Na Facebooku je bila objava – nikoli še vaš otrok ni potreboval tako malo točk, da se vpiše na medicino.«* Zapisano primerjajo s **starejšimi zdravniki in njihovim delom v preteklosti**. Po eni strani menijo, da so imeli zdravniki včasih več avtoritete, kar je eden izmed razlogov, da so se ljudje kasneje odločili za obisk zdravnika. Posledica tega je bila manjša gneča v ordinacijah in na urgenci. Vidijo tudi problem, ki za starejše zdravnike predstavlja nekatere spremembe v delu – npr. digitalizacija v zdravstvu, ki podaljša nekatere vsakodnevne delovne naloge.

RAZPRAVA

Problematika, ki smo jo opisali v uvodu, se je zrcalila tudi v fokusnih skupinah z udeleženci. Kakor je na splošno o problematiki javnih zdravstvenih sistemov poročal OECD (2019), so udeleženci potrdili dejstvo, da pomanjkanje in slaba razporejenost kadrov v slovenskem zdravstvu ob vse večjih delovnih zahtevah tako od zdravstvenih ustanov kot tudi pacientov vodi do odhajanja kadrov. Prav tako se naše ugotovitve skladajo s tujimi raziskavami (npr. Waworuntu idr., 2022; Doran idr., 2016) glede sprememb vrednotnih

sistemov zaposlenih, saj so tako mladi zdravniki kot tudi študenti medicine navajali pričakovanja javnosti, da jim mora njihov poklic predstavljati edino poslanstvo, za kar morajo žrtvovati druge vrednote, kot je npr. družina oz. zasebno življenje. Slednje verjetno potrjuje tudi dejstvo, da imajo mladi zdravniki, še posebej specializanti, neustrezne razmere dela z dolgimi dežurstvi in hkrati visoko odgovornostjo. Posledično se pri njih kaže večja tendenca k zapuščanju javnega zdravstva v primerjavi s starejši sodelavci, na kar opozarja tudi raziskava Gaulda in Horsburgha (2014). Glede na odgovornost, ki jo imajo zdravniki, so bili mnjenja, da so plače nesorazmerno nizke. Zaznana je bila neskladnost med navajanjem udeležencev glede visoke obremenjenosti, a hkrati podpiranje možnosti popoldanskega dela tudi izven javnega sektorja, saj to prinaša večji občutek možnosti izbire. Zadovoljena osnovna psihološka potreba po avtonomiji, torej opravljati delo, ker to želimo, in imeti občutek izbire, namreč prispeva k notranji motivaciji za opravljanje dela, zadovoljstvu in učinkovitosti na delovnem mestu (Gagné in Deci, 2005). Občutek avtonomije pri delu v javnem ali zasebnem sektorju se jim zdi pomemben tudi z vidika povečanja privlačnosti zdravniškega poklica in s tem zmanjšanjem primanjkljaja kadra.

Dodatno obremenitev predstavlja tudi močan upad ugleda zdravniškega poklica v očeh javnosti, o čemer poroča Valicon (2024). Študenti so bili mnjenja, da je ugled še zmeraj prisoten pri starejših generacijah, pri katerih je zdravniški poklic še zmeraj visoko cenjen, kar je zlasti značilno za podeželsko okolje, medtem ko splošno javno mnenje, ki se vidi tudi v medijih, kaže zaničevalen odnos do zdravnikov. Slednje se verjetno povezuje z omenjenim idealom zdravnika, ki naj bi se razdajal s svojim altruizmom in neizčrпно močjo, čeprav je današnja realnost zdravniškega dela vse prej kot pravičljiva, na kar opozarjajo tudi mnoge raziskave (npr. Doran idr., 2016; McIsaac idr., 2024). Udeleženci so opozorili, da seveda stremijo k temu, da je njihovo delo kvalitetno in trud maksimalen, navsezadnje je to njihova odgovornost, a hkrati bi želeli poudariti, da javnost tega poslanstva ne zahteva od vseh poklicev v enaki meri, kar je pri njih spodbudilo občutek nepravčnosti.

Ob tem so med glavnimi prednostmi dela v zasebnih ustanovah navedli ugoden delavnik z jasnim in predvidljivim delovnim časom, boljših razmerah za delo, ki se lahko kažejo kot detajli, ki na koncu prispevajo k boljšemu počutju (npr. urejeni prostori). Prav tako je privlačnejša višina plače, je pa delo lahko tudi manj naporno oz. zahtevno. Opisane prednosti dela v zasebnem sektorju lahko razumemo kot higienike, ki so potrebni

za preprečevanje nezadovoljstva z delovnim mestom in željo po odhajanju (Herzberg idr., 1959).

Po drugi strani so se strinjali, da jim javni zdravstveni sistem omogoča socialno varnost s stalnimi plačami in z zagotovitvijo zaposlitve zaradi visokih potreb po kadrih. Prav tako so omenjali pomemben vidik, ki se med drugim povezuje z zadovoljstvom pri delu: občutek pripadnosti. Pri svojem delu namreč lahko opazijo svoj prispevek in vključenost v večjo zgodbo, denimo v celotni shemi bolnišnice ali zdravstvenega doma. Izpostavili so tudi, da jim je javni sistem omogočil kvalitetno večletno šolanje in jim nudi izobraževanje tudi med zaposlitvijo, kar pripomore k njihovega profesionalnemu razvoju.

Kljub vsem tegobam, ki jih delo v javnem zdravstvu prinaša, se je v odgovorih udeležencev zrcalilo odobravanje dela v tem sistemu. Omogoča jim namreč izvajanje storitev na najvišji ravni, saj so npr. v univerzitetnih kliničnih centrih interdisciplinarno povezani in ob visoko zmogljivi opremi omogočajo reševanje zapletenih bolezenskih stanj, česar je v zasebnem zdravstvu manj. Večina udeležencev je izrazila namen ostati v javnem zdravstvu.

Omejitve raziskave

Kvalitativne metode dela prinašajo na eni strani poglobljen vpogled udeležencev v primerjavi s kvantitativnimi metodami, hkrati pa imajo tudi svoje omejitve. V raziskavo smo vključili priložnostno izbran vzorec, ki je bil številčno omejen, kar omejuje generalizacijo ugotovitev na širšo populacijo. V fokusnih skupinah lahko do izraza pride zelo močno mnenje manjšega števila ljudi, ki ga težko posplošimo na splošno populacijo. Rezultati raziskave so specifični za zbrane študente medicine in mlade zdravnike, kar pomeni, da morda ne odsevajo izkušenj drugih zdravnikov.

Dodatna pomanjkljivost raziskave je subjektivnost pri analizi podatkov. Tematska analiza namreč temelji na interpretaciji raziskovalca, kar lahko vodi do subjektivne pristranskosti in s tem zmanjšane veljavnosti ali zanesljivosti rezultatov. Kljub strukturiranemu pristopu in sodelovanju več izvedbenih raziskovalk smo lahko poudarili nekatere teme, ki smo jih imeli za pomembne, in spregledali druge.

Za nadaljnje razumevanje problematike bi bilo zanimivo preveriti mnenja o tematiki pri zdravstvenih delavcih, ki so zaposleni v zasebnem sektorju, prav tako pa tudi pri drugih zdravstvenih delavcih, ki jih primanjkuje v javnem

zdravstvenem sistemu, kot so medicinske sestre. Raziskovanje razlogov za odhajanje iz javnega zdravstvenega sistema in iskanje možnih rešitev za nastalo problematiko ima pomemben vpliv na zagotavljanje kakovostnih storitev za celotno populacijo in ustreznih delovnih razmer zaposlenih.

ZAKLJUČEK

Problematika javnega zdravstva je pomembna točka obravnave, kar se kaže tako s poročanjem o njej v medijih, njeno povezanostjo z blaginjo ter stabilnostjo države, pa tudi s povezanostjo vsakega posameznika z zdravstvom od rojstva naprej. Z raziskavo smo se želeli poglobiti v razmišljanje mladih (bodočih) zdravnikov, kar bi nam in pomembnim odločevalcem omogočilo pogled od spodaj navzgor na njihov poklic. Problematiko o zdravstvu komentira marsikdo, kar so omenjali tudi udeleženci, redkokdo pa se zares poglobi v njihovo razmišljanje, potrebe in duševno zdravje. Čeprav se zavedamo, da je tema zelo kompleksna in razvejena, na podlagi raziskave podajamo nekaj konkretnih rešitev, ki bi po mnenju udeležencev pomagale izboljšati trenutno stanje v javnem zdravstvu:

- Spremembe v poročanju medijev o zdravstvu in s tem razblinjanje ideala zdravnika: npr. poročanje tudi o pozitivnih vidikih (o posebnih dosežkih, odkritjih ipd.) v slovenskem zdravstvu in omogočanje prostora za izjave mladih zdravnikov, ki niso nujno v sindikalnih združenjih; prav tako pa tudi poudarjanje težkih razmer, v katerih delajo zdravniki.
- Spremembe v delovnem okolju: napredek bi videli že v številu parkirnih mest, urejenosti hodnikov, sobe za odmor ali pa sadju, ki bi bilo za zdravnike na voljo kot malica, od manjših sprememb bi želeli premik k večjim, npr. k povečanju prostorskih kapacitet.
- Optimiziranje denarnih sredstev in dela: prerazporeditev denarnih sredstev in poenotenje sistema naročanja materialov za različne ustanove in s tem omogočanje dostojnejših plač mladim zdravnikom.
- Urejanje zdravstvenega sistema z lastno regulacijo.
- Zmanjšanje obremenitve zdravnikov z administracijo z uvedbo poenotениh informacijskih sistemov med ustanovami in zaposlitvijo dodatnega kadra za reševanje birokracije.
- Ureditev notranjega samonadzora kakovosti dela zdravnikov – zdravniki bi drug drugega opozorili na napake pri delu, kar bi po njihovem mnenju izboljšalo kakovost dela in pri ljudeh povečalo zaupanje v trud in samokritičnost zdravnikov.

Reference

- Braun, V. in Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Degen, C., Li, J. in Angerer, P. (2015). Physicians' intention to leave direct patient care: An integrative review. *Human Resources for Health*, 13, članek 74. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0068-5>
- Gagné, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gauld, R. in Horsburgh, S. (2015). What motivates doctors to leave the UK NHS for a "life in the sun" in New Zealand; and, once there, why don't they stay? *Human Resources for Health*, 13, članek 75. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0069-4>
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N. in McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: Findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693–708. <https://doi.org/10.1080/013645579.2017.1281601>
- Hämmig, O. (2018). Explaining burnout and the intention to leave the profession among health professionals – a cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland. *BMC Health Services Research*, 18, članek 785. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3556-1>
- Herzberg, F., Mausner, B. in Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2. izd.). John Wiley.
- Humphries, N., Vrowe, S. in Brugha R. (2018). Failing to retain a new generation of doctors: Qualitative insights from a high-income country. *BMC Health Services Research*, 18, članek 144. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2927-y>
- Kidd, P. in Parshall, M. (2000). Getting the focus and the group: Enhancing analytical rigor in focus group research. *Qualitative Health Research*, 10(3), 293–308. <https://doi.org/10.1177/104973200129118453>
- Klaghofer, R., Stamm, M., Buddeberg, C., Bauer, G., Hämmig, O., Knecht, M. in Buddeberg-Fischer, B. (2011). Development of life satisfaction in young physicians: Results of the prospective SwissMedCareer Study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84, 159–166. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0553-z>
- Kohlfürst, D. S., Zöggeler, T., Karall, D. in Kerbl, R. (2022). Workload and job satisfaction among Austrian pediatricians: Gender and generational aspects. *Wiener Klinische Wochenschrift*, 134(13), 516–521. <https://doi.org/10.1007/s00508-022-02050-x>
- Lep, Ž. (2020). Fokusne skupine. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene? Psihološki pristopi od A do Ž* (str. 33–49). Založba Univerze v Ljubljani. <https://doi.org/10.4312/9789610603641>
- McIsaac, M., Buchan, J., Abu-Agla, A., Kawar, R. in Campbell, J. (2024). Global strategy on human resources for health: Workforce 2030—a five-year check-in. *Human Resources for Health*, 22, članek 68. <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00940-x>
- OECD (2019). *Recent trends in international migration of doctors, nurses and medical students*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5571ef48-en>

- OECD in European Observatory on Health Systems and Policies (2023). *Slovenia: Country health profile 2023, state of health in the EU*. <https://doi.org/10.1787/0eb17a30-en>
- Pathmanathan, A. in Snelling, I. (2023). Exploring reasons behind UK doctors leaving the medical profession: A series of qualitative interviews with former UK doctors. *BMJ Open*, 13, članek e068202. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-068202>
- Valicon (9. 4. 2024). *Valicon Ogledalo Slovenije: pomlad 2024*. <https://www.valicon.net/sl/2024/04/valicon-ogledalo-slovenije-pomlad-2024/>
- Waworuntu, E. C, Kainde, S. J. R. in Mandagi, D. W (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 286–300. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- World health organization (2007). Everybody's business: strengthening health systems to improve health outcomes: WHO's framework for action. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/43918/9789241596077_eng.pdf?sequence=1

Tudi vas skrbi uporaba umetne inteligence na šoli? Dejavniki zaskrbljenosti v povezavi z umetno inteligenco pri mlajših in starejših srednješolskih učiteljih

Nika Verbič, Sara Holjević in Ana Koščak

Izvoleček: Umetna inteligenca (UI) predstavlja pomemben tehnološki napredek zadnjih desetletij, ki bo v prihodnosti še izraziteje oblikoval način dela tako v Sloveniji kot tudi po svetu. Čeprav ponuja kar nekaj priložnosti za izboljšanje učinkovitosti dela v izobraževanju, hkrati vzbuja določene skrbi v zvezi z uporabo UI v šolskem sistemu. Na podlagi tega nas je zanimalo, kako se zaskrbljenost v povezavi z uporabo UI dijakov razlikuje med mlajšimi in starejšimi srednješolskimi učitelji. Zaskrbljenost opredeljujemo kot čustveno stanje, ki ga zaznamujejo neprijetnost, občutki strahu in živčna napetost. V raziskavo smo vključile 382 učiteljev iz celotne Slovenije, starih od 24 do 73 let, ločenih v dve skupini, »mlajši« (do 39 let starosti) in »starejši« (od 40 let) učitelji. Rezultati so pokazali, da med skupinama mlajših in starejših učiteljev ni prišlo do statistično značilnih razlik v stopnji zaskrbljenosti glede uporabe UI njihovih dijakov. Obe skupini učiteljev sta kot največjo skrb navedli spodbujanje nekritičnosti do prebranih informacij ter zaskrbljenost glede pomanjkanja osnovnih kompetenc in znanja dijakov zaradi uporabe UI. Mlajši so izpostavili zaskrbljenost glede plagiatorstva, starejši pa so navedli tudi skrbi v povezavi s pomanjkanjem samostojnosti dijakov. Za obvladovanje skrbi, ki se učiteljem pojavljajo v zvezi z uporabo UI, navajajo razne konstruktivne in nekonstruktivne strategije spoprijemanja. Zaključki raziskave so pomembni za oblikovanje novih izobraževalnih

politik in programov, ki bi spodbujali ozaveščenost o koristih in pasteh uporabe UI v izobraževanju. Poudarek bi moral biti predvsem na opolnomočenju učiteljev z znanjem in orodji, da bi se uspešno spoprijeli z rabo UI pri svojem delu.

Ključne besede: umetna inteligenca, srednja šola, zaskrbljenost, mlajši in starejši učitelji, dijaki

Are you also concerned about the use of artificial intelligence in schools? Analysis of concern regarding the use of artificial intelligence among younger and older high school teachers

Abstract: Artificial intelligence (AI) represents an important technological breakthrough of the last decades, which will further shape the way of working both in Slovenia and around the world in the future. Although it presents some opportunities to improve work efficiency in education, it also presents a challenge regarding the use of AI in the school system. Based on this, we were interested in how concerns about the use of AI among their students differ between younger and older secondary school teachers. Concern is defined as an emotional state characterized by discomfort, feelings of fear and nervous tension. We included 382 teachers from all regions in Slovenia, aged between 24 and 73 years, separated into two groups of „younger“ (up to 39 years old) and „older“ (40 years or more) teachers. The results showed that there were no statistically significant differences in the level of concern about the use of AI among their students between groups of younger and older teachers. As the most common concern, both groups of teachers cited AI's promotion of non-critical intake of information and concerns about the lack of basic competencies and knowledge of students due to the use of AI. Younger teachers highlighted concerns about plagiarism, while older teachers also cited concerns related to the lack of students' autonomy. To manage the concerns that teachers have regarding the use of AI, they cite various constructive and non-constructive coping strategies. The study's findings are important for the design of new educational policies and programs that would promote awareness of benefits and pitfalls of using AI in education. The focus should be on empowering teachers with the knowledge and tools to successfully address the use of AI in their work.

Keywords: artificial intelligence, secondary school, worries, younger and older teachers, secondary school students

V preteklih letih je prišlo do hitrega porasta uporabe umetne inteligence (UI) na vseh področjih našega življenja, med drugim tudi znotraj izobraževalnega procesa. Uporabljajo jo tako učitelji pri poučevanju kot tudi učenci pri učenju in opravljanju svojih nalog. Glede na prisotnost UI znotraj izobraževalnega sistema in na vedno hitrejšo digitalizacijo učnega procesa smo se vprašale, kako te spremembe dojemajo učitelji. Zanimalo nas je, kakšni so njihovi občutki glede uporabe UI pri njihovih učencih. Ali so zaradi tega zaskrbljeni? Imajo občutek, da UI zamaje njihovo avtoriteto v razredu? Zlasti pa nas je zanimalo, ali se ti občutki razlikujejo glede na starost učiteljev – ali se pri mlajših učiteljih pojavljajo drugačne skrbi kot pri starejših.

Zaskrbljenost nekateri opredeljujejo kot trenutno stanje ali kot osebno-stno potezo (Kranjec idr., 2016). V naši raziskavi smo zaskrbljenost opredelile kot osebno-stno potezo, ki se nanaša na splošno predispozicijo osebe, čustveno stanje oz. nagnjenost osebe, da ocenjuje posamezne dražljaje oz. situacije kot grozeče, pri čemer so prisotni občutki strahu, neprijetnosti in živčna napetost (American Psychological Association, b. d.).

Hsieh in sodelavci (2020) ugotavljajo, da je tesnoba zaradi tehnologije povezana z različnimi dejavniki, kot so spol, starost in tudi to, koliko je posameznik tehnologiji izpostavljen. Avtorji ugotavljajo, da posamezniki, ki imajo več izkušenj s tehnologijo, čutijo manj tesnobe (Quinn, 2010). Ker imajo starejši posamezniki s tehnologijo manj stika, poročajo o višji stopnji tesnobe povezane z UI (npr. Lund idr., 2024; Liang in Lee 2017; Quinn, 2010). S temi ugotovitvami se strinjajo tudi Berner in kolegi (2023), a dodajajo še, da obstaja negativna povezava med stopnjo tesnobe zaradi digitalnih sprememb in stopnjo izobrazbe. Višja stopnja izobrazbe se povezuje z več znanja glede digitalnih sprememb, nakazuje pa tudi večjo odprtost do teh (Kondakci idr., 2015).

Ena izmed največjih digitalnih sprememb je torej pojav UI, ki je začela prodirati v naš vsakdanjik in tudi v izobraževalne procese, kjer je ne uporabljajo le učitelji pri svojem delu, ampak tudi učenci pri svojih šolskih obveznostih. Avtorji so v svojih raziskavah ugotovili, da je največja skrb, ki jo navajajo učitelji glede uporabe UI pri učencih, plagiarizem, saj UI v svojih besedilih ne navaja avtorjev, kar vodi do akademske nepoštenosti (Jabeem idr., 2023). Poleg tega se pojavlja tudi skrb glede goljufanja učencev in truda, ki ga vložijo v svoje šolsko delo, saj UI opravi delo namesto njih. Učenci se tako pretirano zanašajo na pomoč UI, predvsem pri pisanju besedil. To naj bi negativno vplivalo na veščine pisanja pri učencih, saj npr. ChatGPT

piše koherentne in gramatično zahtevne stavke, pri čemer učencem ni treba kritično ovrednotiti informacij. Raba UI negativno vpliva tudi na ustvarjalnost in sposobnost analiziranja pri učencih (Rahma in Fithriani, 2024). Pri starejših posameznikih se pojavlja tudi strah pred izgubo avtoritete, ki jo starejše generacije poleg trdega dela, ambicioznosti in truda cenijo (Krahn in Galambos, 2013). Tradicionalno so učitelji tisti, ki so nosilci znanja in informacij, učitelje pa skrbi prenos te vloge na umetno inteligenco (Ghamrawi idr., 2023). Orodja, kot je npr. ChatGPT, ponujajo hitre odgovore na zastavljena vprašanja, a pri tem uporabniki ne uporabljajo kritičnega razmišljanja, zato ne razvijajo nujno potrebnih veščin za akademsko in vsakdanje življenje (Pičman Štefančič, 2023).

Kot odgovor na omenjene skrbi so se razvila orodja za zaznavanje besedil, ustvarjena z UI, ki prepoznajo podobnost besedila s primerjanjem z bazo že objavljenih člankov, knjig in spletnih strani (Pičman Štefančič, 2023). Glede na slovensko raziskavo je učencem in dijakom kljub temu treba zagotoviti ustrezno izobraževanje glede pravilne uporabe digitalnih medijev, umetne inteligence ter varnosti na spletu (Blažević in Klein, 2022). Vsekakor je izrednega pomena tudi opismenjevanje in poučevanje o kritičnem presojanju informacij, ki jih dobimo s pomočjo UI (Gartner in Krasner, 2023).

Kako pa se učitelji spopadajo s skrbmi in strahom, ki se pojavi zaradi uporabe UI pri njihovih učencih? Strah ima na posameznika velik vpliv – na področju tehnoloških sprememb in inovacij lahko vpliva na manjšo uporabo digitalnih naprav in zmanjša verjetnost, da bo posameznik, ki čuti strah, iskal rešitve za zmanjšanje svojih skrbi. Mlajši učitelji so bolj izpostavljeni tehnološkemu napredku, saj so z njim odraščali in so tako bolj digitalno pismeni. Zavedajo se prisotnosti UI pri svojem delu, hkrati pa so že v svojem izobraževanju bili deležni več izobrazbe glede pasti digitalnih medijev. Ker so z digitalnimi spremembami bolj seznanjeni, vedo o tehnologiji več in lažje prenašajo svoje znanje glede UI na svoje dijake (Buckingham, 2015). Avtorji sicer ugotavljajo, da starejši posamezniki izražajo skrb glede uporabe digitalnih naprav, a hkrati navajajo tudi, da so ta strah pripravljeni premagati in so se pripravljeni udeležiti tečajev in drugih vrst izobraževanja, kjer bi se o uporabi podučili in UI aktivno uporabljali. Navajali so, da so kljub skrbem glede tehnološkega napredka in sprememb radovedni (Raymundo in Santana, 2014; Vaportzis idr., 2017).

Cilji in namen raziskave

Ker je tehnologija močno posegla v izobraževalne procese je treba raziskati, kakšne skrbi imajo zaradi tega posamezniki znotraj šolskega sistema. S poudarkom na razliki v skrbi glede na starost učiteljev lažje ugotovimo, kako različno dojemajo uporabo UI med učenci. Z raziskavo tega problema želimo torej osvetliti tudi ta vidik uporabe UI v izobraževalnem procesu in s tem nekoliko zmanjšati vrzel, ki je nastala zaradi pomanjkanja literature, in tako povezati druga teoretična izhodišča z našimi predvidevanji na tem raziskovalnem področju.

Boljše razumevanje, kaj učitelje glede rabe UI pri učencih skrbi, omogoča lažje oblikovanje strategij za delo z učitelji, s katerimi lahko zmanjšamo njihove negativne občutke ter jih ob delu opolnomočimo z novim znanjem. Prav tako lahko zanje pripravimo podporne programe, kjer jim lahko ponudimo usmerjene in konkretne nasvete za obvladovanje težav, ki jih prinašajo tehnološke spremembe in pojav UI v izobraževalnem procesu.

Odločile smo se torej proučiti, kakšni so občutki srednješolskih učiteljev glede uporabe UI pri njihovih učencih, ali imajo zaradi tega kakšne etične zadržke, zlasti pa, ali se te skrbi razlikujejo glede na starost učiteljev, ali imajo torej mlajši učitelji drugačne skrbi kot starejši ter kako si te skrbi poskušajo omiliti. S tem namenom smo postavile tri hipoteze:

H1: Zaskrbljenost nad uporabo UI njihovih učencev bo višja pri starejših učiteljih kot pri mlajših.

H2: Starejši učitelji bodo kot največjo skrb izrazili strah pred spodbujanjem lenobe ali izpodrivanjem njihove avtoritete, mlajši pa strah pred plagiatorstvom ali nekritično rabo UI.

H3: Večina učiteljev ima osebne izkušnje z uporabo UI pri svojih dijakih, prav tako pa večina učiteljev že uporablja nekatere konstruktivne strategije za lajšanje skrbi v zvezi s tem.

METODA

Udeleženci

V raziskavo smo vključile srednješolske učitelje iz celotne Slovenije (gimnazijska in srednješolska poklicna usmeritev), stare med 24 in 73 let. Anketni vprašalnik smo aplicirale prek spletne strani 1KA – En klik anketa (Center za družboslovno informatiko, 2024) in povezavo prek elektronske

pošte posredovale svetovalnim službam ter tajništvom vseh srednjih šol v Sloveniji. Na anketo je kliknilo 663 udeležencev, od tega je bilo 407 odgovorov ustreznih, a nepopolnih. Iz analize smo tako izključile vse posameznike z manjkajočimi podatki ter dve osebi, ki sta bili stari 15 in 21 let. Naš končni numerus je znašal 382 udeležencev.

Za namen raziskave smo mejo med mlajšimi in starejšimi učitelji postavile pri 40. letu starosti, saj smo za kriterij »starejši učitelji« določile približno 15 let delovne dobe oz. starost od vključno 40. leta naprej.

Končno število mlajših učiteljev je bilo tako 99, od tega 26 moških in 73 žensk, starostna struktura pa je bila v razponu med 24 in 39 let ($M = 32,36$; $SD = 4,70$). Gimnazijski program je učilo 39 učiteljev, srednješolsko poklicnega pa 60. Povprečno število let delovnih izkušenj je bilo 6,44.

Starejših učiteljev je bilo 283 (98 moških, 183 žensk in dve spolno neopredeljeni osebi) v starostnem razponu med 40 in 73 let ($M = 52,84$; $SD = 6,55$). V gimnazijskem programu je zaposlenih 123 učiteljev, v srednješolsko poklicnem pa 160 s povprečnim številom let delovnih izkušenj 26,51.

Pripomočki

Za zbiranje želenih podatkov smo sestavile spletni vprašalnik, ki je vseboval 11 vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Prvih pet vprašanj se je nanašalo na demografske podatke (*spol; starost; leta delovnih izkušenj; program, kjer poučujejo; in poučevani predmeti*). Nato je sledilo vprašanje »Kaj vas skrbi, ko dijaki pri svojem delu uporabljajo umetno inteligenco?«, pri čemer je bilo na voljo več možnih odgovorov (npr. *neetičnost uporabe UI, plagiatorstvo, spodbujanje nekritičnosti do prebranih informacij, spodbujanje lenobe ipd.*), pa tudi odgovora *nič me ne skrbi* in *drugo*, kamor so v razdelek lahko udeleženci zapisali svoje odgovore. Naslednje vprašanje je bilo enako kot prejšnje, le da so morali označiti, kaj od naštetega jih najbolj skrbi (možen je bil le en odgovor, pri čemer so bili ponujeni odgovori enaki kot prej). Zatem je sledilo vprašanje »V kolikšni meri vas to skrbi?«, pri čemer so na lestvici od 1 (*malo me skrbi*) do 4 (*zelo me skrbi*) označili, koliko jih izbran odgovor iz prejšnjega vprašanja skrbi. Nato sta sledili vprašanji »Ali imate s tem že osebne izkušnje?« (*izbira da/ne*) in »Svojo izkušnjo na kratko opišite?« (*odprti odgovor*). Na koncu pa smo zastavile vprašanje »Kaj naredite, da zmanjšate svoje skrbi glede uporabe umetne inteligence?« (*odprti odgovor*). Reševanje ankete je v povprečju trajalo manj kot pet minut.

Postopek

Najprej smo zbrale kontakte svetovalnih služb in tajništev vseh gimnazij, srednjih ter poklicnih šol glede na regije (*podravska, gorenjska, goriška, jugovzhodna, koroška, obalno-kraška, pomurska, posavska, primorsko-notranjska, zasavska, savinjska in osrednjeslovenska*). Nato smo vsem kontaktom prek elektronske pošte poslale vabilo k sodelovanju pri raziskavi, pri čemer je bilo vzorčenje namensko in priložnostno.

Analizo kvalitativnih podatkov (*odgovori »drugo«, opis izkušnje ter soočanje z UI*) smo izvedle v programu MS Excel (Microsoft Corporation, 2018) z vsebinsko analizo, pri čemer smo odgovore razvrščale v različne kategorije. Obdelavo kvantitativnih podatkov, ki smo jih pridobile z vprašalnikom na spletni strani 1KA – En klik anketa (Center za družboslovno informatiko, 2024), pa smo izvedle s pomočjo odprtokodnega statističnega programa R in okolja RStudio (R Core Team, 2020), kjer smo najprej v celoti pregledale vse podatke in izločile posameznike z manjkajočimi ter neustreznimi vrednostmi, nato pa smo se lotile analize odgovorov. Uporabile smo pakete *psych* (Revelle, 2022), *car* (Fox in Weisberg, 2011), *MASS* (Venables in Ripley, 2002), *dplyr* (Wickham idr., 2020) in *ggplot2* (Wickham, 2016).

REZULTATI

Zaskrbljenost zaradi uporabe UI njihovih učencev bo višja pri starejših učiteljih kot pri mlajših

Udeleženci so morali v vprašalniku najprej izbrati, kateri izmed podanih odgovorov jih najbolj skrbi – morali so se torej odločiti, kateri vidik uporabe UI pri svojih dijakih jim povzroča največjo skrb –, nato pa na lestvici od 1 (*»malo me skrbi«*) do 4 (*»zelo me skrbi«*) oceniti izraženost te zaskrbljenosti.

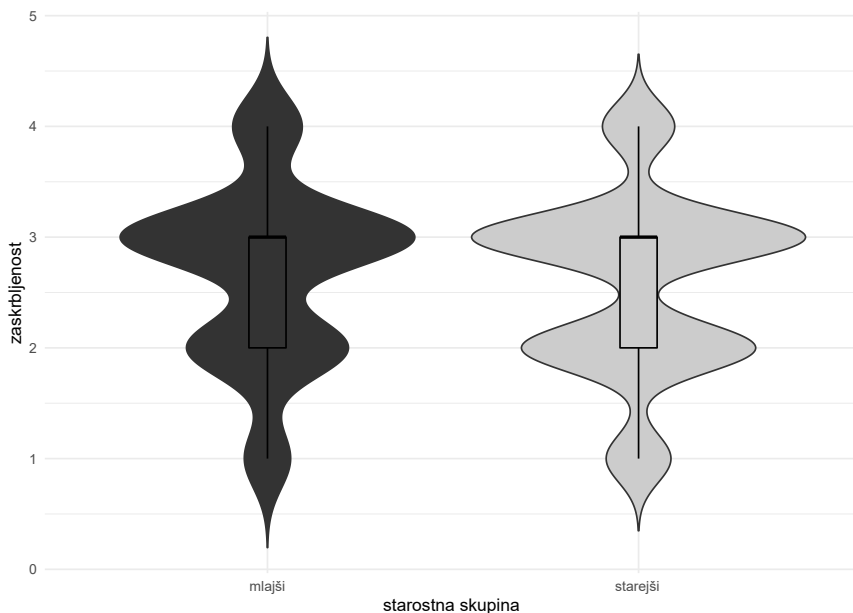
Ker so podatki o zaskrbljenosti učiteljev vsebovali tudi nekaj manjkajočih vrednosti, smo najprej le-te zamenjale z modusom posamezne skupine (ki se je pri obeh izkazal kot odgovor »3 = *precej me skrbi*«), saj je ta način nadomeščanja manjkajočih vrednosti najustreznejši za spremenljivke na ordinalni lestvici, kamor izraženost zaskrbljenosti učiteljev tudi spada.

Glede na dihotomno (mlajši in starejši učitelji) in ordinalno (zaskrbljenost na lestvici od 1 do 4) naravo spremenljivk, s katerimi smo pri raziskovanju te hipoteze operirale, smo se odločile analizo izvesti s pomočjo neparametričnega Mann-Whitneyjevega U-testa. Ker smo hipotezo zastavile

usmerjeno, smo izvedle enostranski test, ki ni pokazal statistično značilne razlike ($W = 14907$, $p = 0,152$) v zaskrbljenosti pri skupinah starejših in mlajših učiteljev.

Slika 1

Violinski diagram stopnje zaskrbljenosti v povezavi z uporabo UI dijakov glede na starostni skupini



Porazdelitev podatkov glede na posamezni skupini mlajših in starejših učiteljev zgoraj predstavljamo tudi grafično v obliki violinskega diagrama. Iz diagrama sta razvidna oba modusa pri posamezni skupini učiteljev, prav tako pa je mogoče opaziti tudi dokaj podobno porazdelitev odgovorov pri obeh skupinah.

Starejši učitelji bodo kot največjo skrb izrazili strah pred spodbujanjem lenobe ali izpodrivanjem njihove avtoritete, mlajši pa strah pred plagiatorstvom ali nekritično rabo UI

V začetku je treba omeniti, da so udeleženci pri vprašanju, iz katerega izhajajo podatki tega dela analize, imeli možnost izbrati več kot le en sam odgovor – izbrali so lahko vse odgovore, ki so se jim zdeli smiselni.

Tabela 1

Prikaz frekvenc in odstotkov odgovorov na vprašanje »Kaj vas skrbi, ko dijaki pri svojem delu uporabljajo umetno inteligenco?«

	Skupaj	Skupaj (%)	Mlajši	Mlajši (%)	Starejši	Starejši (%)
Neetičnost	17	4,45	6	6,06	11	3,89
Plagiatorstvo	41	10,73	12	12,12	29	10,25
Nekritičnost	139	36,39	42	42,42	97	34,28
Izpodrinila bo poklic	1	0,26	0	0	1	0,35
Spodbuda lenobe	23	6,02	9	9,09	14	4,95
Pomanjkanje osnovnih kompetenc in znanj	60	15,71	16	16,16	44	15,55
Pomanjkanje samostojnosti	60	15,71	8	8,08	52	18,37
Izpodriva avtoriteto	2	0,52	1	1,01	1	0,35
Nič ne skrbi	29	7,59	4	4,04	25	8,83
Drugo	10	2,62	1	1,01	9	3,18

Iz tabele 1 je razvidno, da je bil najpogostejši odgovor v celoti izražena skrb, da bi uporaba UI dijakov najbolj spodbujala njihovo nekritičnost do prebranih informacij, prav tako pa se je to izkazala kot največja skrb pri obeh posameznih skupinah učiteljev.

Pri mlajših učiteljih se je kot druga največja skrb izkazala zaskrbljenost pred pomanjkanjem osnovnih kompetenc in znanj dijakov zaradi uporabe UI, takoj zatem pa zaskrbljenost v zvezi s plagiatorstvom izdelkov, ki jih učenci izdelajo v okviru pouka.

Mlajši učitelji so kot druge skrbi navedli, da bodo dijaki iz programov z UI dobili napačne informacije in tako zagovarjali nepreverjena dejstva, da bodo prepogosto uporabljali elektronske naprave, kar bi lahko zmanjšalo tudi komunikacijo med ljudmi, prav tako pa jih skrbi neustrezen razvoj razvijajočih se možganov dijakov.

V skupini starejših učiteljev se je kot druga največja skrb izkazala zaskrbljenost v zvezi s pomanjkanjem samostojnosti dijakov pri delu, takoj zatem

pa zaskrbljenost nad pomanjkanjem osnovnih kompetenc in znanj dijakov zaradi uporabe UI. V tej skupini je le en posameznik označil, da ga skrbi, da bo UI izpodrinila njegov poklic, tudi zaskrbljenost v povezavi s spodbujanjem lenobe pri dijakih je bila le malokrat izražena.

Starejši učitelji, ki so izbrali kategorijo »drugo«, so največkrat izrazili skrb nad tem, da bi UI podajala dijakom napačne oz. nenatančne odgovore, do katerih ti ne bi bili dovolj kritični, prav tako pa jih skrbi, da dijakom nihče ni zadostno razložil, kako pravilno in učinkovito uporabljati programe UI ter kaj je v ozadju delovanja teh programov. Nekateri so zapisali, da jih skrbi usposobljenost učiteljev (njih samih ali drugih) za delo z UI in težave v prilagajanju na nove načine dela pri pouku. Izražajo tudi skrb, da UI zavira razvoj raziskovalnih in ustvarjalnih spretnosti pri dijakih ter da bi se s prekomerno uporabo programov UI lahko pri dijakih hitreje razvila odvisnost od uporabe elektronskih medijev.

Večina učiteljev ima osebne izkušnje z uporabo UI pri svojih dijakih, prav tako pa večina učiteljev že uporablja določene konstruktivne strategije za lajšanje skrbi v zvezi s tem

Tudi pri teh podatkih smo imele nekaj manjkajočih vrednosti, zato smo manjkajoče odgovore na vprašanje, ali imajo izkušnje z uporabo UI pri svojih dijakih ali ne, nadomestile glede na razmerje obstoječih vrednosti s pomočjo binomske verjetnostne porazdelitve. Za zagotovitev ponovljivosti rezultatov smo nastavile začetno vrednost za generiranje naključnih števil ($seed = 123$).

Tabela 2

Prikaz frekvenc in odstotkov odgovorov na vprašanje »Ali imate s tem že osebne izkušnje?«

	Skupaj	Skupaj (%)	Mlajši	Mlajši (%)	Starejši	Starejši (%)
Imajo izkušnje	187	49	42	42	145	51
Nimajo izkušenj	195	51	57	58	138	49

V tabeli 2 so prikazani odgovori učiteljev na vprašanje, ali imajo osebne izkušnje z uporabo UI pri svojih dijakih. Razvidno je, da je razmerje dokaj izenačeno, kjer kljub temu prednjači odgovor, da izkušenj še nimajo.

Kljub temu da fokus te hipoteze ni razlika med skupinama učiteljev, je zanimivo izpostaviti, da večina mlajših učiteljev v naši raziskavi nima osebnih izkušenj z uporabo UI pri svojih dijakih, medtem ko je to razmerje v skupini starejših učiteljev ravno obratno. Vredno je omeniti, da je pred umetno dopolnitvijo v obeh skupinah veljalo enako – in sicer je v obeh skupinah bil pogostejši odgovor, da še nimajo osebnih izkušenj. Razlog za malenkostno spremembo v razmerju je, da smo pri umetni dopolnitvi manjkajočih vrednosti s pomočjo binomske verjetnostne porazdelitve kot izhodiščno razmerje vzele razmerje prejetih odgovorov v celoti, ne da bi učitelje delile na dve skupini.

V drugem delu hipoteze predpostavljamo, da večina učiteljev že uporablja nekatere konstruktivne strategije za lajšanje skrbi v zvezi z uporabo UI. Na to vprašanje je izmed 382, vključenih v končno analizo, odgovorilo 337 udeležencev.

Udeleženci so v tem delu podajali odprte odgovore, ki smo jih razvrstili v tri kategorije, in sicer v kategorijo *»konstruktivne strategije lajšanja skrbi«*, *»nekonstruktivne strategije lajšanja skrbi«* ter *»neuvrščeno«*.

V kategorijo *»neuvrščeno«* smo razvrstile 29 podanih odgovorov, saj so ti govorili o tem, da učitelji pretiranih skrbi v zvezi z uporabo UI svojih dijakov (še) nimajo, saj poučujejo predmete, ki rabe umetne inteligence v bistvu sploh ne omogočajo, npr. pouk športne ali glasbene vzgoje. Primeri podanih odgovorov vključujejo npr.: *»Nič posebnega, pri ŠVZ namreč njena uporaba ni zelo razširjena«*, *»Pri mojem predmetu za zdaj še ni straha«* in *»Pri mojem predmetu me to ne skrbi«*.

V kategorijo *»nekonstruktivne strategije lajšanja skrbi«* smo uvrstile 88 prejetih odgovorov, kjer je približno tretjina izmed udeležencev navedla, da v zvezi s svojimi skrbmi ne storijo čisto nič ali pa to ignorirajo, preostali pa so navajali odgovore kot npr. prepoved uporabe interneta in opravljanje domačih nalog kar v šoli ter delo izključno v obliki *»papir in svinčnik«*. Te vsebine smo razvrstile pod nekonstruktivne zato, ker ignoriranje UI ter zavračanje uporabe elektronskih pripomočkov pri delu morda kratkoročno lajša skrbi učiteljev, vendar dolgoročno to niso najustreznejše rešitve, saj se elektronske naprave in orodja zmeraj pogosteje pojavljajo kot pomemben del našega življenja in dela. Primeri podanih odgovorov vključujejo npr.: *»Čim več dela v šoli in čim manj doma«*, *»Dijaki ne delajo več seminarskih nalog«*, *»Ne morem jih [skrbi] zmanjšati«* in *»Stvari morajo napisati na roko«*.

Dolgoročno gledano so ustreznejše in konstruktivnejše tehnike spoprijemanja z uporabo UI, takšne odgovore učiteljev pa smo razvrstile v kategorijo *»konstruktivne strategije lajšanja skrbi«*. Med temi so se najpogostejše pojavljali odzivi, ki so govorili o lastnem izobraževanju in usposabljanju na temo uporabe UI, redni pogovori z dijaki o korektni uporabi UI, uporaba UI dijakov pri pouku pod vodstvom učiteljev, pogovori o kritični rabi in pasteh UI, zagovori oddanih pisnih izdelkov ter zahtevanje navajanja virov. Primeri podanih odgovorov so: *»Preverjam, ali gre pri oddanih nalogah za plagiat, zahtevam, da dijaki navajajo vire in reference, spodbujam k branju knjig, pri pouku uporabim različne aplikacije, s katerimi preverjam znanje dijakov, in s tem pokažem pozitivne plati uporabe, naredim vajo, pri kateri dijakom pokažem, kje vse je znanje UI pomanjkljivo, kaj vse manjka, ko črpamo podatke iz denimo ChatGPT«, »Če morajo dijaki kaj raziskati in napisati, morajo to tudi predstaviti. S tem preverim ali snov tudi razumejo«, »Širim svoje znanje in kompetence na tem področju«, »Tudi sama velikokrat za svoje delo uporabljam in segam po orodjih umetne inteligence, ni vse tako slabo, nekatera orodja tudi spodbujajo razvoj kreativnosti. Pri tem poskušam ostajati kritična in »Glede tega nima skrbi, saj dijake učim, kako AI uporabljati pri njihovem delu. Ne vidim smisla v tem, da bi to preprečevali«.*

RAZPRAVA

V raziskavi smo proučevale pomen UI za mlajše in starejše srednješolske učitelje, predvsem z vidika analize skrbi pred uporabo UI pri šolskem delu dijakov. Prav tako smo želele ugotoviti, kako se skrbi vsebinsko razlikujejo pri eni in drugi skupini ter kakšne strategije uporabljajo učitelji za lajšanje svojih skrbi glede UI.

Prvo hipotezo, da torej starejši učitelji izražajo višjo stopnjo zaskrbljenosti nad uporabo UI pri svojih učencih kot mlajši, smo zavrnile, saj se med skupinama niso pokazale statistično značilne razlike, zato stopnja zaskrbljenosti ni povezana s starostno skupino, ki ji učitelj pripada. Čeprav se to v celoti ne sklada z ugotovitvami prejšnjih raziskav (npr. Lund idr., 2024; Liang in Lee, 2017), lahko rezultate vseeno poskušamo obrazložiti z ugotovitvami drugih avtorjev, ki opozarjajo na povezavo med stopnjo tesnobe zaradi tehnologije ter drugimi pomembnimi dejavniki. Glede na Hsieh in sodelavce (2020) naj bi bila stopnja tesnobe negativno povezana tudi s tem, v kolikšni meri je posameznik tehnologiji izpostavljen, pri čemer so učitelji tehnologiji izpostavljeni vsakodnevno, saj jih ta spremlja pri njihovem poučevanju

(npr. uporaba računalnika in izdelava ter uporaba prosojnic). Avtorji ugotavljajo tudi negativno povezanost stopnje tesnobe zaradi tehnologije s stopnjo izobrazbe (Barner idr., 2023; Liang in Lee, 2017). Učitelji imajo višjo stopnjo izobrazbe in so tako o tehnoloških spremembah poučeni in zanje tudi odprti, saj jih bolje razumejo (Kondakci idr., 2015). Sovplivanje omenjenih dejavnikov lahko tako nekoliko izniči povezavo med starostjo in stopnjo zaskrbljenosti pred tehnologijo in UI.

Ker starejše generacije cenijo avtoriteto, trdo delo, ambicioznost in trud (Krahn in Galambos, 2013), smo v drugi hipotezi predvidevale, da bo izguba avtoritete ena izmed pogostejših skrbi pri starejših učiteljih. Prav tako smo predvidevale, da starejše generacije uporabo UI pogosto vidijo kot bližnjico, ki pri dijakih spodbuja lenobo in iskanje hitrih in enostavnih rešitev, ne pa truda in trdega dela, kot navajata tudi Rahma in Fithriani (2024). Vendar teh predvidevanj nismo potrdile, saj se je izkazalo, da starejše učitelje bolj skrbita nekritičnost do informacij in spodbujanje nesamostojnosti pri učencih. Te skrbi, sicer ne kot največje, navajata Rahma in Fithriani (2024), ki izpostavljata zaskrbljenost učiteljev glede premajhne kritičnosti učencev do ponujenih informacij, dobljenih od UI, ter preveliko zanašanje učencev na UI, sploh pri pisanju besedil. Tudi slovenska literatura izpostavlja problem nekritičnosti do informacij, ki jih učenci dobijo s pomočjo UI (Pičman Štefančič, 2023). Čeprav smo predvidevale, da starejši zaznavajo digitalne spremembe kot grožnjo svoji vlogi v razredu, se je izkazalo, da jih bolj skrbijo posledice, ki jih ima uporaba UI za učence.

Mlajši učitelji so praviloma digitalno bolj pisмени kot starejši, zato smo v drugi hipotezi predvidevale, da se bolj zavedajo, kakšne omejitve ima UI, in jih zato bolj skrbi, da bodo učenci do informacij manj kritični in bodo informacijam prehitro zaupali, brez premisleka o njihovi pravilnosti. Poleg tega smo predpostavljale tudi, da jih bo v večji meri skrbelo plagiatorstvo, kot navajajo tudi Pičman Štefančič (2023) in Jabeem s kolegi (2023). Podobno kot pri starejših tudi mlajše učitelje v veliki meri skrbi nekritičnost do informacij, torej smo ta del hipoteze lahko potrdile, a se je kot druga največja skrb pri mladih učiteljih izkazalo pomanjkanje osnovnih kompetenc in znanj, kar pod pogostejše skrbi navaja tudi Pičman Štefančič (2023), ki pravi, da učenci zaradi enostavnosti uporabe in preprostosti pridobivanja informacij ne razvijajo osnovnih in nujno potrebnih ne le akademskih, ampak tudi življenjskih veščin.

Pomembna ugotovitev je torej, da vse učitelje ne glede na starost najbolj skrbi nekritičnost učencev do informacij, pridobljenih z UI, kar kaže na potrebo po večjem poudarku na razvijanju kritičnega mišljenja pri dijakih. Sicer je to že eden izmed ciljev v učnih načrtih, vendar bi bilo glede na rezultate smiselno učitelje še bolj spodbujati, da te spretnosti razvijajo pri dijakih.

Kot navajajo mnogi (npr. Hsieh idr., 2020; Jabeem idr., 2023; Pičman Štefančič, 2023), je uporaba UI v preteklih letih zelo porasla na vseh področjih. V skladu s tem smo v tretji hipotezi predvidevale, da ima večina učiteljev z uporabo UI pri svojih dijakih že izkušnje, a tega dela hipoteze nismo potrdile. Izkazalo se je, da sta deleža učiteljev, ki so se z uporabo UI pri svojih dijakih že srečali, in tistih, ki se še niso, zelo podobna. Te rezultate lahko razložimo s pomislekom, da učitelji morda niso dovolj ozaveščeni o UI in ne znajo razločiti med delom, ki ga je ustvaril dijak sam, in delom, ki ga je ustvarila UI, zato ne prepoznajo njene uporabe pri svojih dijakih. Poleg tega uporaba UI ne pride v poštev pri nekaterih šolskih predmetih, npr. pri športni ali likovni vzgoji. Tukaj je treba opozoriti, da je bilo morda vprašanje za učitelje, ki se je nanašalo na to hipotezo (»Ali imate s tem že osebne izkušnje?«), nekoliko dvoumno in ni bilo popolnoma razvidno, ali vprašujemo o tem, da so se učitelji sami srečali z UI ali da imajo skrbi glede uporabe UI pri učencih.

Prav tako smo predvidevale, da večina učiteljev ne glede na starost uporablja konstruktivne strategije za lajšanje skrbi glede uporabe UI, kar lahko glede na analizo podatkov potrdimo. Ker so mlajši učitelji digitalno bolj pismeni in se zavedajo neizogibnosti uporabe UI pri delu svojih dijakov (Buckingham, 2015), smo predvidevale, da bodo uporabljali konstruktivne strategije za spoprijemanje s skrbmi glede uporabe UI pri svojih dijakih. Ker vedo, da prepoved, izogibanje in podobne nekonstruktivne strategije ne pridejo v poštev, ker niso učinkovite, želijo v večji meri učence naučiti pravilne uporabe UI in jih opozoriti na prednosti in pomanjkljivosti. Raziskovalci so ugotovili, da so starejši kljub strahu in zaskrbljenosti glede uporabe digitalnih naprav pripravljeni zmanjšati svoj strah s pomočjo tečajev in drugih vrst izobraževanja ipd. (Raymundo in Santana, 2014; Vaportzis idr., 2017). Glede na to smo predpostavljale, da se bodo učitelji kljub zaskrbljenosti zaradi uporabe UI konstruktivno spopadali s temi skrbmi (npr. z izobraževanjem, poizvedovanjem, poučevanjem učencev o pasteh ipd.) ne glede na svojo starost. Veliko učiteljev se zaveda, da je UI v izobraževalnem procesu vse pogostejša in da je zato smiselno, da z znanjem glede UI opolnomočijo ne le učence, ampak tudi sebe.

Omejitve raziskave

Pri raziskovanju smo se srečale z nekaterimi omejitvami. Najprej bi izpostavile velikost vzorca, ki je bil glede na to, da smo kontaktirale z vsemi srednjimi šolami in gimnazijami v državi, »majhen«. Vzorec prav tako ni bil najbolj reprezentativen, saj smo udeležence zbrale namensko in priložnostno, pri čemer ti dve vrsti vzorčenja nista naključni, kar lahko vodi v pristranskost in omejitve pri veljavnosti rezultatov. V prihodnje priporočamo, če bi nas zanimala razlika tudi glede na spol ali druge značilnosti, bolj heterogen vzorec glede na sociodemografske značilnosti (npr. regije, vrste programov). Tako bi lahko bolje posplošili ugotovitve na celotno populacijo srednješolskih učiteljev v Sloveniji.

Nadalje bi izpostavile, da nekatera vprašanja v vprašalniku niso bila dovolj natančno formulirana, kar je lahko povzročilo različne interpretacije pri udeležencih – npr. vprašanje o skrbi ni jasno razmejilo skrbi glede lastne uporabe UI ali njene uporabe pri dijakih. Enako velja za vprašanje *»Ali imate s tem že osebne izkušnje?«*, kjer ni bilo jasno, ali je mišljeno, da imajo z uporabo UI osebne izkušnje sami ali se to nanaša na uporabo dijakov, oz. ali imajo morda izkušnjo z zaskrbljenostjo nad uporabo UI.

Omeniti moramo tudi morebitno pristranskost pri odgovarjanju (možno je, da so na anketo odgovorili učitelji, ki so tehnološko bolj pismeni oz. jih ta tematika bolj zanima) in samoporočanje učiteljev, kar vključuje tudi subjektivne ocene in morda ne kaže objektivnega stanja.

Vrednotenje raziskave

Raziskovanje zaskrbljenosti učiteljev glede uporabe UI v Sloveniji je pomembno predvsem zaradi splošnega manjka literature na tem področju in zaradi hitrega tehnološkega razvoja, ki neposredno vpliva na izobraževalne procese. Razumevanje, kako učitelji različnih starostnih skupin dojemajo oz. sprejemajo UI, omogoča razvoj ciljno usmerjenega izobraževanja, podpornih programov in politik, kako izboljšati oz. prilagoditi pedagoške prakse/izobraževalni proces ter učitelje pripraviti za prihodnost.

Naša raziskava je delno odgovorila na raziskovalno vprašanje, pri čemer nekateri vidiki ostajajo nejasni, in sicer kako posamezne skrbi vplivajo na vsakodnevno delo učiteljev oz. kako strategije zmanjševanja skrbi vplivajo na njihovo učinkovitost. Na tem področju bi lahko raziskali še, ali obstajajo kakšne razlike glede na druge demografske spremenljivke, npr.

spol, vrsta programa (srednja šola, gimnazija) in predmet poučevanja (ali prihaja do razlik npr. med učitelji, ki poučujejo družboslovne in naravoslovne predmete).

ZAKLJUČEK

Med starejšimi in mlajšimi učitelji nismo opazile večjih razlik v stopnji zaskrbljenosti glede uporabe UI pri dijakih, pri čemer pa je narava njihovih skrbi različna. Pri obeh skupinah učiteljev se je kot največja izkazala skrb, da uporaba UI spodbuja nekritičnost do prebranih informacij. Zaključki so uporabni za celotni šolski sistem v Sloveniji, predvsem za oblikovanje izobraževalne politike, programov in smernic za uporabo UI v šolah.

Prenos naših izsledkov v prakso oz. to, kaj lahko naredimo za opolnomočenje tako dijakov kot tudi učiteljev, lahko predstavimo s pomočjo nekaj praktičnih primerov, ki jih navajamo v nadaljevanju:

- Ozaveščanje in izobraževanje učiteljev – učitelje je treba seznaniti z značilnostmi UI in njeno uporabo. To vključuje predstavitev dobrih praks in konkretnih primerov, ki lahko izboljšajo razumevanje in uporabo UI v učnem procesu.
- Ozaveščanje in izobraževanje dijakov – dijake je treba ozaveščati o potencialnih koristih in tveganjih pri uporabi UI, kar bo prispevalo k bolj premišljeni uporabi te tehnologije. Treba je oblikovati smernice za varno in odgovorno uporabo UI.
- Vključitev UI v izobraževalni proces – učiteljem je treba pomagati premagati strah pred neznanim in jih spodbuditi k uporabi UI pri predmetih, kjer bi bila njena uporaba smiselna.
- Odpravljanje zaskrbljenosti in podporni programi/skupine – vpeljava podpornih skupin in supervizij ali intervizij za učitelje, kjer bi lahko izmenjevali izkušnje in se medsebojno podpirali. Intervencije bi lahko bile prilagojene starostni skupini učiteljev, vključevale pa bi lahko tedenska ali mesečna srečanja.
- Razvijanje etičnih smernic za uporabo UI v šolstvu – treba je razviti jasne smernice, ki bodo vsem udeležencem omogočile etično uporabo UI.
- Zloženka ali videoposnetek na temo uporabe UI v šolstvu – uporaba informativnih in hitro razumljivih materialov, ki bi učitelje, dijake in starše informirali o UI, je ključna za boljše razumevanje te tehnologije.

- Okrogle mize/izobraževanja, kjer strokovnjaki predstavijo UI (za starše, učitelje, dijakе/učence), organizacija dogodkov, kjer bi strokovnjaki predstavili UI in njene implikacije za šolsko okolje.

Uporaba UI bo v prihodnosti še izraziteje oblikovala način dela v šoli in zunaj nje, zato je nujno, da jo sprejmemo in najdemo načine, kako jo vključiti v izobraževalni proces. Ugotovitve naše raziskave so tako namenjene vsem, ne le srednješolskim učiteljem. Boljše razumevanje UI bo učiteljem omogočilo lažjo integracijo tehnologije v pouk in zmanjšalo njihovo zaskrbljenost glede uporabe UI pri dijakih. Spodbujanje sodelovanja med učitelji, (dodatno) izobraževanje in aktivna uporaba UI bodo prispevali k boljšemu razumevanju, prepoznavanju njenih omejitev ter poglobljenim razpravam z dijakami o prednostih in pasteh te tehnologije.

Reference

- American Psychological Association (b. d.). *Anxiety*. <https://www.apa.org/topics/anxiety>
- Berner, J., Dallora, A. L., Palm, B., Berglund, J. S. in Anderberg, P. (2023). Five-factor model, technology enthusiasm and technology anxiety. *Digital Health*, 9, 1–7. <https://doi.org/10.1177/20552076231203602>
- Buckingham, D. (2015). Defining digital literacy - What do young people need to know about digital media? *Nordic Journal of Digital Literacy*, 10(Jubileumsnummer), 21–35. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-943X-2015-Jubileumsnummer-03>
- Center za družboslovno informatiko (2024). 1KA - En klik anketa. (24.10.03) Fakulteta za družbene vede. <https://www.1ka.si/>
- Fox, J. in Weisberg, S. (2011). *An R companion to applied regression* (3. izd.). Sage publications. <https://CRAN.R-project.org/package=car>
- Gartner, S. in Krašner, M. (2023). Etika umetne inteligence v izobraževanju. *Revija za elementarno izobraževanje*, 16(2), 221–237. <https://doi.org/10.18690/rei.16.2.2846>
- Ghamrawi, N., Shal, T. in Ghamrawi, N. A. R. (2023). Exploring the impact of AI on teacher leadership: Regressing or expanding? *Education and Information Technologies*, 29(7). 8415–8433. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12174-w>
- Hsieh, Y., Tsai, W. in Hsia, Y. A. (2020). A study on technology anxiety among different ages and gender. V Q. Gao in J. Zhou (ur.), *Human aspects of IT for the aged population: Technology in everyday living - HCII 2022* (2. zv., str. 241–254). Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50232-4_17
- Jabeem Khoso, F., Ali, N., Aslam, N. in Imran, M. (2023). Use of Chat-GPT and AI tools by undergraduates: Students and teachers' perspective. *Spry Contemporary Educational Practices*, 2(2). 339–362. <https://doi.org/10.62681/sprypublishers.scep/2/2/14>

- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M. in Ugurlu, C. T. (2015). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2). 176–197. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1023361>
- Krahn, H. J. in Galambos, N. L. (2013). Work values and beliefs of „Generation X“ and „Generation Y.“ *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
- Kranjec, E., Košir, K. in Komidar, L. (2016). Dejavniki akademskega odlašanja: vloga perfekcionizma, anksioznosti in depresivnosti. *Psihološka obzorja*, 25(1), 51–62. <https://doi.org/10.20419/2016.25.445>
- Liang, Y. in Lee, S. A. (2017). Fear of autonomous robots and artificial intelligence: Evidence from national representative data with probability sampling. *International Journal of Social Robotics*, 9(3), 379–384. <https://doi.org/10.1007/s12369-017-0401-3>
- Lund, B. D., Mannuru, N. R. in Agbaji, A. (2024). AI anxiety and fear: A look at perspectives of information science students and professionals towards artificial intelligence. *Journal of Information Science*. Predhodna spletna objava. <https://doi.org/10.1177/01655515241282001>
- Microsoft Corporation (2018). Microsoft Excel. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/excel>
- Pičman Štefančič, P. (2023). Etika umetne inteligence v sistemu izobraževanja. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 21(2), 32–57. <https://doi.org/10.59132/vviz/2023/55/32-57>
- Quinn, K. (2010). Methodological considerations in surveys of older adults: Technology matters. *International Journal of Emerging Technologies and Society*, 8(2), 114–133. <https://doi.org/10.13140/2.1.3897.9209>
- R Core Team (2020). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Rahma, A. in Fithriani, R. (2024). The potential impact of using Chat GPT on EFL students' writing: Teachers' perspective. *Indonesian EFL Journal*, 10(1), 11–20. <https://doi.org/10.25134/iefj.v10i1.9222>
- Raymundo, T. in Santana, C. C. (2014). Fear and the use of technological devices by older people. *Gerontechnology*, 13(2), 260. <https://doi.org/10.4017/gt.2014.13.02.191.00>
- Revelle, W. (2022). *psych: procedures for personality and psychological research*. Northwestern University. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Vaportzis, E., Clausen, M. G. in Gow, A. J. (2017). Older adults perceptions of technology and barriers to interacting with tablet computers: A focus group study. *Frontiers in Psychology*, 8, članek 1687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01687>
- Venables, W. N. in Ripley, B. D. (2002). *Modern applied statistics with S*. Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-21706-2>
- Wickham, H. (2016). *ggplot2: elegant graphics for data analysis*. Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24277-4_9
- Wickham, H., François, R., Henry, L., in Müller, K. (2020). *dplyr: a grammar of data manipulation* [R package version 1.0.2]. CRAN.R-project.org/package=dplyr

IZZIVI ZA DELODAJALCE

Družbena omrežja – učinkovito orodje za delodajalce ali ovira za iskalce zaposlitve?

Dora Podbrežnik, Janja Horvat in Manca Dremelj

Izvoleček: V kontekstu rastočega pomena digitalizacije in vse večje uporabe družbenih omrežij postaja digitalni odtis posameznika dodaten vir informacij, ki ga kadroviki lahko uporabljajo pri zaposlovanju. Namen študije je bil raziskati pomen in rabo digitalnega odtisa, zlasti družbenih omrežij in njihovih specifičnih elementov, med slovenskimi kadroviki pri izbiri novih zaposlenih. V raziskavi z mešano metodo je pri zbiranju kvantitativnih podatkov sodelovalo 52 kadrovikov (85 % žensk, 75 % zasebni sektor, s povprečno starostjo 41 let), pri zbiranju kvalitativnih pa 27. Rezultati so pokazali, da večina kadrovikov vsaj občasno uporablja družbena omrežja za selekcijo kadra, najpogosteje pred prvim povabilom kandidata na srečanje ali v procesu testiranja. Ton, jezik in vsebina objav ter komentarji kandidata so bili ocenjeni kot najpomembnejši dejavniki za selekcijo. Primerjava profesionalnih in drugih družbenih omrežij je pokazala, da je za iskalce zaposlitve pomembno, da si ustvarijo profil na LinkedInu in skrbijo za svojo profesionalno podobo tudi drugje, še posebej ker se v praksi informacije pridobljene z družbenih omrežij pogosteje uporabijo za izločitev kandidatov kot njihovo ohranitev. Kadroviki pri rabi družbenih omrežij za selekcijo prepoznavajo tako prednosti kot tudi pomanjkljivosti in svetujejo kandidatom, da pred iskanjem zaposlitve pregledajo svoja družbena omrežja, da se izognejo potencialnim negativnim posledicam. Zaključimo lahko, da so družbena omrežja ob premišljeni rabi lahko koristno orodje pri zaposlovanju tako za iskalce zaposlitve kot tudi za delodajalce.

Ključne besede: digitalni odtis, družbena omrežja, selekcija kadra, kadroviki, LinkedIn

Social media – an employer's ally or a job seeker's hurdle?

Abstract: *In the context of increasing digitalization and the growing use of social media, an individual's digital footprint has become an additional source of information that HR professionals can utilize. This study aimed to examine how Slovenian HR professionals utilize digital footprint, particularly social media, in the selection process, as well as to identify the specific social media profile factors that influence their selection decisions the most. Using a mixed-methods approach, the study included 52 HR professionals (85% female, 75% employed in the private sector, with an average age of 41 years) who participated in quantitative data collection, while 27 of them contributed to qualitative data. The findings revealed that most HR professionals use social media at least occasionally for candidate selection, most frequently before inviting candidates for an interview or during the candidate testing process. The tone of posts, language used, candidate's comments, and content shared were identified as the most significant factors influencing selection decisions. A comparison between professional and non-professional social media platforms showed that it is important for job seekers to prioritize creating a LinkedIn profile and maintain their professional image across platforms. This is particularly important as, in practice, information obtained from social media is more often used to exclude candidates from the selection process rather than to retain them. While HR professionals acknowledged both the advantages and drawbacks of using social media for selection purposes, they recommended that candidates review their social media profiles before entering the job market to avoid potential negative impacts on their job search. We can conclude that social media, when used thoughtfully, can be a useful tool in recruitment, benefiting both job seekers and employers.*

Key words: *digital footprint, social media, selection process, human resources, LinkedIn*

Z vse bolj razširjeno uporabo interneta in družbenih omrežij v splošni populaciji postajajo informacije, oblikovane v interakciji z digitalnim okoljem, tudi vse pomembnejši vir, ki nam lahko daje vpogled v razne značilnosti njegovih uporabnikov. Ta vir informacij imenujemo digitalni odtis posameznika. Zajema informacije, ki jih posameznik deli namerno, npr. s svojimi profili in aktivnostjo na družbenih omrežjih (t. i. aktivni digitalni odtis), prav tako pa informacije, ki se jih večinoma ne zaveda, saj se zbirajo implicitno, npr. pri internetnem brskanju na podlagi naslova IP (t. i. pasivni digitalni odtis; Arakerimath in Gupta, 2015). Digitalni odtis se tako

uporablja za različne namene, npr. marketinške, v ospredje pa prihaja tudi na področju kadrovanja, kjer se lahko uporablja kot orodje za izbiro ustreznih kandidatov za delo.

Zaradi relevantnosti teme za iskalce zaposlitve, zlasti za mlade, ki odraščajo z razvijajočim se digitalnim okoljem in komaj vstopajo na trg dela, smo želele raziskati pomembnost digitalnega odtisa, predvsem družbenih omrežij, pri zaposlovanju med slovenskimi kadroviki. Naša raziskava razširja vsebino preteklih v Sloveniji, saj poleg splošne uporabe družbenih omrežij pri zaposlovanju vključuje tudi specifične dejavnike na profilih potencialnih kandidatov (npr. količina, vsebina ali jezik objav), ki bi lahko bili pomembni pri selekciji. Prav tako večina raziskav (tudi v tujini) dejavnike ocenjuje kategorialno, naša pa pogloblja razumevanje z dimenzionalnim ocenjevanjem, torej ne le, ali se pri selekciji upoštevajo, temveč kako pomembni so in kako močno vplivajo na odločitve v selekcijskem postopku.

Uporaba družbenih omrežij pri zaposlovanju v tujini

Raba družbenih omrežij za selekcijo v evropskem okolju še ni dobro raziskana. Obstoječi podatki kažejo razlike med državami – najpogosteje se uporabljajo v ZDA, kjer družbena omrežja kandidatov preverja večina delodajalcev (CareerBuilder, 2018; Flynn, 2023), veliko redkeje pa informacije z družbenih omrežij uporabljajo v nam bližji Srbiji, kjer profile kandidatov preverja le 10 % organizacij pri izbiri vodstvenih in strokovnih pozicij ter 6 % za administrativne ali fizične delavce (Slavić idr., 2017). Večina teh, ki družbena omrežja uporablja, preverja informacije o kvalificiranosti za delo, polovica jih preverja profesionalnost kandidata, tretjina preverja objave drugih ljudi o kandidatu, slaba četrтина pa pregleda razloge proti zaposlitvi kandidata (CareerBuilder, 2018). Delodajalci družbena omrežja vidijo kot ekonomičen način preverjanja preteklosti (angl. *background check*) kandidata in jih večinoma uporabljajo za izločanje kandidatov (Cooley in Parks-Yancy, 2016). Več kot polovica delodajalcev je že zavrnilo kandidata na podlagi njegovega družbenega omrežja (CareerBuilder, 2018; Flynn, 2023). Med najpogostejšimi razlogi se navajajo provokativne ali neprimerne vsebine, vsebine o pitju alkohola ali uporabi drog, diskriminatorne vsebine, vsebine, povezane s kriminalnim dejanjem, odkrivanje laži kandidata o njegovi kvalificiranosti in objave, ki vključujejo negativne komentarje o preteklih delodajalcih (CareerBuilder, 2018; Kaur idr., 2020).

Vseeno pa lahko imajo uporabniki družbenih omrežij prednost pred kandidati brez profilov – po ameriški raziskavi (CareerBuilder, 2018) med delodajalci skoraj polovica manj verjetno pokliče kandidata na razgovor, če ne najdejo njegovega profila na družbenem omrežju. Kadroviki odsotnost z družbenih omrežij dojemajo kot opozorilo, da kandidat prikriva informacije o sebi (Cooley in Parks-Yancy, 2016). Večina mladih iskalcev zaposlitve je svoje zadnje delo našlo prek družbenih omrežij (Flynn, 2023). Pri tem so uspešnejši uporabniki profesionalnega družbenega omrežja LinkedIn, tisti, ki na družbenih omrežjih strateško mrežijo, in tisti, ki objavljajo profesionalno vsebino (Laukkarinen, 2023). Med pogostejšimi razlogi za zaposlitev osebe na podlagi družbenega omrežja lahko zasledimo zaznano ustvarjalnost, profesionalnost, celostni vtis (angl. *well-roundedness*) in širino interesov, pozitiven vtis o osebnosti kandidata in njeno skladnost z organizacijsko kulturo (CareerBuilder, 2018; Kaur idr., 2020).

Prednosti in pomanjkljivosti uporabe

Rebelo dos Santos in sodelavci (2017) po pregledu več raziskav izpostavljajo štiri glavne prednosti uporabe družbenih omrežij pri selekciji kadra, in sicer (1) preprečevanje površnega zaposlovanja na podlagi premalo informacij; (2) preverjanje informacij iz življenjepisa, kjer kandidati običajno izpostavljajo zgolj svoje najboljše značilnosti; (3) vpogled v osebne značilnosti kandidata in ustvarjanje celostnega vtisa, na podlagi česar se lahko presodi skladnost kandidata z organizacijo ali delovnim mestom; in (4) potrditev (ključnih) odločitev z okrepitvijo vtisa o kandidatu. Pomembna prednost uporabe družbenih omrežij je lahko tudi njihova ekonomičnost, zlasti v zgodnjih fazah selekcijskega postopka, kjer lahko nadomestijo cenovno in časovno manj učinkovite načine zaposlovanja (kot je npr. pridobivanje informacij o kandidatu s selekcijskimi intervjuji; Slovensky in Ross, 2012).

Vseeno pa obstajajo tudi potencialna tveganja, ki jih prinaša uporaba družbenih omrežij pri zaposlovanju: (1) lahko pride do napačne identifikacije kandidatov – zaradi razširjenosti družbenih omrežij obstaja možnost, da delodajalci pregledajo profil osebe s podobnim imenom; (2) kandidat lahko takšno rabo družbenih omrežij razume kot kršitev zasebnosti in nepravilnost v postopku selekcije, kar lahko vpliva na njegovo odločitev, ali bo ponujeno delo sprejel ali ne; (3) informacije na družbenih omrežjih so lahko netočne ali nepopolne – profili lahko kandidata prikažejo v boljši ali slabši luči, hkrati pa so lahko podatki že zastareli (Rebelo dos Santos idr., 2017).

Nekateri kadroviki zato posebno pozornost namenjajo informacijam, ki jih o kandidatu objavljajo prijatelji ali sorodniki, saj so manj podvržene poskusom ustvarjanja pozitivnega vtisa in potencialno verodostojnejše (Slovensky in Ross, 2012). Van Iddekinge in sodelavci (2013) so v svoji raziskavi opozorili na neustrezno (kriterijsko) veljavnost ocen kandidatov v selekcijskem postopku, ki temeljijo na družbenem omrežju Facebook, za napovedovanje uspešnosti pri delu. Poleg vprašljive veljavnosti ocen in s tem praktične vrednosti informacij, pridobljenih z družbenih omrežij, pa je treba upoštevati tudi (4) vprašanje etičnosti takšnih kadrovskih praks in različnih zakonskih ureditev držav. Uporaba družbenih omrežij zahteva posebno previdnost, saj lahko vodi do kršitev pravic kandidatov in potencialne diskriminacije, če v postopku pride do pristranosti zaradi osebnih informacij, ki niso relevantne za delo, a do katerih lahko delodajalci dostopajo brez večjih omejitev (Rebelo dos Santos idr., 2017).

Stanje v Sloveniji

Slovenska zakonodaja ne vključuje eksplicitne prepovedi uporabe družbenih omrežij za selekcijo kadra. Skladno z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR-1, 2013, Ur. l. RS št. 21/13) ima delodajalec ob upoštevanju zakonskih prepovedi glede diskriminacije prosto izbiro, s katerim kandidatom, ki izpolnjuje pogoje za opravljanje dela, bo sklenil pogodbo o zaposlitvi (24. člen). Vseeno pa delodajalec v Sloveniji od kandidata sme zahtevati zgolj dokazila o izpolnjevanju pogojev in ne drugih osebnih podatkov, če niso neposredno povezani z delovnim razmerjem (28. člen). Ker družbena omrežja dajejo vpogled tudi v druge osebne podatke, je njihova raba pri selekciji torej lahko sporna.

Prav tako raziskav v Sloveniji na tem področju ni veliko. Podatki kažejo, da okrog 40 % podjetij oz. slovenskih menedžerjev družbeni omrežji LinkedIn in Facebook dojema kot novo orodje kadrovanja, pri čemer ju zaznavajo kot enako ustrezni za pridobivanje kadra kot s pomočjo Zavoda RS za zaposlovanje (Mlakar, 2017). K. Batagelj (2021) je v raziskavi z manjšim vzorcem ugotovila, da pred povabilom kandidata na razgovor njegova družbena omrežja pregleda približno 70 % delodajalcev. Od tega jih nekaj manj kot polovica poroča, da to vpliva na odločitev, preostali pa da družbena omrežja vplivajo v manjši meri ali sploh ne. Med temi, ki družbena omrežja pregledujejo, poročajo, da jim to da boljši vpogled v kandidata, sploh v njegovo zasebno življenje, prosti čas in socialne veščine.

Namen raziskave

Z raziskavo želimo prispevati k razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na kadrovske odločitve v postopku selekcije novih zaposlenih. Ugotovitve bodo nudile vpogled v sodobne trende na področju zaposlovanja v Sloveniji, kar ima lahko praktično vrednost za kadrovice in delodajalce, ki se želijo prilagajati spremembam na trgu dela, prav tako pa za mlade, ki želijo ustvariti dober vtis na bodoče delodajalce in izboljšati svojo zaposljivost.

Postavile smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Kakšen pomen imajo družbena omrežja pri izbiri kandidatov za delo med slovenskimi kadroviki?

RV2: Kateri dejavniki družbenih omrežij so pomembni pri izbiri kandidatov za delo?

RV3: Kaj so po mnenju kadrovikov prednosti in pomanjkljivosti uporabe družbenih omrežij oz. digitalnega odtisa pri izbiri kandidatov za delo?

Zaradi pomanjkanja študij na tem področju je raziskava pretežno eksploratorne narave, zlasti glede RV2, vseeno pa smo želele preveriti naslednje hipoteze:

H1: Kadroviki, ki sami uporabljajo več družbenih omrežij, jih pogosteje uporabljajo tudi za namen selekcije.

H2: Za namen selekcije so kadrovikom pomembnejša profesionalna kot druga družbena omrežja.

H3: Kadroviki informacije z družbenih omrežij kandidatov pogosteje uporabijo kot razlog, da kandidata izločijo iz selekcije, kakor da ga obdržijo.

METODA

Udeleženci

Ciljna populacija raziskave so bili kadroviki, ki se ukvarjajo s selekcijo kadra. Na spletno anketo je kliknilo 298 oseb, izpolnjevati pa jo je pričelo 63. Med delno izpolnjenimi smo izločile 11 oseb, ki so anketo zaključile predčasno. Končni vzorec vsebuje 52 udeležencev, od tega 44 (85 %) žensk in osem (15 %) moških. Povprečna starost je bila 41 let ($SD = 11,0$). V javnem sektorju je bilo zaposlenih 13 (25 %), v zasebnem pa 39 (75 %) udeležencev. Udeleženci so poročali, da za osebne namene uporabljajo med nič (6 %) in pet (2 %) različnih družbenih omrežij, najpogosteje tri različna (40 %): Facebook

(87 %), LinkedIn (83 %) in Instagram (67 %). Devet udeležencev (17 %) pri selekciji kadra nikoli ne uporabi družbenih omrežij, zato osrednjega dela ankete niso reševali. Na odprta vprašanja je odgovorilo 27 udeležencev.

Pripomočki

Pripomoček je bil posebej izdelan za namen študije, na podlagi obstoječe literature in raziskav v Sloveniji ter tujini. Pripravljen je bil v spletnem portalu 1ka. Poleg demografskih podatkov (spol, starost, javni ali zasebni sektor dela) zajema še 16 vprašanj, od tega dve vprašanji tipa da/ne, pet ocenjevalnih lestvic Likertovega tipa, tri vprašanja z več možnimi izbirami in šest vprašanj odprtega tipa. Slednja so bila za udeležence neobvezna. Demografskim vprašanjem sta sledili dve vprašanji z več izbirami. Prvo je preverjalo, katera družbena omrežja uporabljajo kadroviki sami, pri čemer so lahko izbirali med najbolj poznanimi (npr. Facebook), možnostjo, da sami navedejo družbeno omrežje (izbira »drugo«), in alternativno, da družbenih omrežij ne uporabljajo. Drugo vprašanje je preverjalo, katere vire informacij uporabljajo pri selekciji kadrov. Tukaj so bili navedeni najpogostejši viri, npr. intervjuji, in družbena omrežja. Temu je sledila ocenjevalna lestvica o pogostosti pregleda (od 1 – nikoli do 5 – vedno) posameznih družbenih omrežij (LinkedIn, Facebook, Instagram, X/Twitter, TikTok in možnost »drugo«) za selekcijo kadrov. Osrednja vprašanja, namenjena zgolj tem, ki uporabljajo družbena omrežja v postopku selekcije kandidatov, so se odprla pod pogojem, da je udeleženec na ocenjevalni lestvici vsaj pri enem družbenem omrežju odgovoril z vrednostjo 2 – redko ali več. Sledili sta ocenjevalni lestvici o vplivu družbenih omrežij (od 1 – sploh ne vplivajo do 5 – popolnoma vplivajo) na odločitve pri selekciji kadrov in na oceno posameznih področij (npr. ocena osebnosti kandidata). Udeleženci so nato izbrali, kdaj v procesu selekcije pregledajo družbena omrežja (pred prvim povabilom kandidata na srečanje, med procesom testiranja kandidata, tik pred zaposlitvijo kandidata in/ali možnost »drugo«). Naslednji ocenjevalni lestvici sta preverjali pomembnost posameznih elementov kandidatovih družbenih omrežij (npr. vsebina objav) pri odločitvah v selekcijskem postopku, ločeno za profesionalna družbena omrežja, kot je LinkedIn, in druga družbena omrežja. Pri nekaterih elementih so bili podani primeri ali obrazložitev: ton objav je npr. pozitiven, sarkastičen ali ciničen; jezik objav se nanaša na način izražanja in slovnično pravilnost ipd. Tukaj so udeleženci namesto

ocenjevalne lestvice od 1 – sploh ni pomembno do 5 – zelo pomembno lahko označili tudi možnost »nimam dovolj informacij«. Z vprašanjskima tipa da/ne smo preverile, ali so kadroviki kdaj pridobljene informacije z družbenih omrežij uporabili kot razlog za izločitev ali ohranitev kandidata v postopku selekcije. V primeru pritrdilnega odgovora smo prosile tudi za obrazložitev.

Udeleženci, ki so za vsa družbena omrežja označili, da jih ne uporabljajo (torej z 1 – nikoli), so bili preusmerjeni na zaključna odprta vprašanja, in sicer: »Katere so po vašem mnenju prednosti uporabe družbenih omrežij oz. digitalnega odtisa pri zaposlovanju?«; »Katere so po vašem mnenju pomanjkljivosti ali pasti uporabe družbenih omrežij oz. digitalnega odtisa pri zaposlovanju?«; »Kaj bi svetovali mladim, ki bi se želeli zaposliti pri vas, glede digitalnega odtisa in uporabe družbenih omrežij?« in za konec vprašanje o izkušnjah na področju zaposlovanja v Sloveniji, če bi želeli udeleženci še karkoli sporočiti.

Postopek

Vzorčenje je potekalo priložnostno. Udeležence smo k sodelovanju povabile prek družbenih omrežij (LinkedIna in skupine HRM in the new world na Facebooku) in spletne strani Psihologija dela, prav tako pa smo zbrale e-pošte kadrovske služb in e-pošte za splošne informacije različnih slovenskih podjetij in društev za kadrovice. Prek e-pošte smo k sodelovanju povabile 104 podjetja, pri čemer smo nagovarjale zaposlene na kadrovskem področju in tiste, ki sodelujejo v selekcijskih postopkih.

Podatki so bili zbrani s pomočjo spletne ankete na portalu 1ka, ki je bila aktivna med 13. 11. in 22. 12. 2024. Kvantitativni podatki so bili obdelani v programu R (R Core Team, 2021). Izvedle smo opisno statistiko in opravile *t*-test za raziskovanje razlik glede na postavljene hipoteze ter podatke grafično prikazale. Za kvalitativni del smo uporabile metodo tematske analize. Vsak odgovor smo razdelile v najmanjše pomenske enote in jih kodirale. V zapisih smo identificirale tematske vzorce in interpretirale ključne vsebinske kategorije, kar je omogočilo poglobljen vpogled v subjektivne vidike raziskovanega pojava.

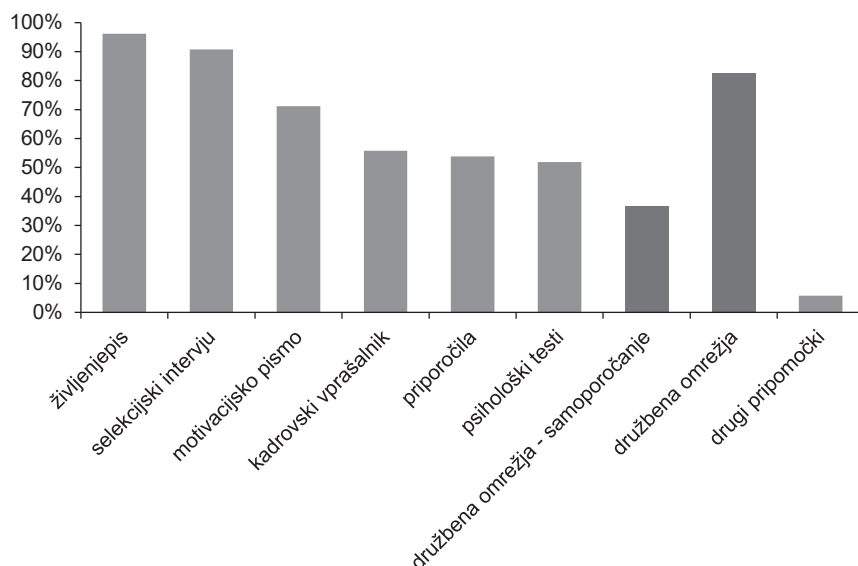
REZULTATI

Uporaba družbenih omrežij v osebne namene in za namen selekcije

Kadroviki v naši raziskavi za namen selekcije najpogosteje uporabljajo življenjepis, selekcijski intervju in motivacijska pisma (slika 1). Družbena omrežja je kot vir informacij pri selekciji kadra izbralo 37 % udeležencev. Ko smo jim na voljo ponudile različna družbena omrežja, pa je 83 % udeležencev označilo, da vsaj eno družbeno omrežje pri selekciji uporablja vsaj občasno. Udeleženci pri selekciji kadra najpogosteje uporabljajo družbeno omrežje LinkedIn ($Mdn = 3$ (včasih), $modus = 4$ (pogosto), $razpon = 1$ (nikoli) – 5 (vedno)). Sledijo Facebook ($Mdn = 2$ (redko), $razpon = 1-5$), Instagram ($Mdn = 1$, $razpon = 1-4$) in X oz. Twitter ($Mdn = 1$, $razpon = 1-4$). Najmanj pogosto kadroviki pri selekciji pregledajo TikTok ($Mdn = 1$, $razpon = 1-3$).

Slika 1

Razširjenost uporabe virov informacij za selekcijo kadra



Opomba. Družbena omrežja – samoporočanje predstavlja rezultat samoocene za vprašanje »Katere vire informacij uporabljate za namene selekcije kadra?«. Družbena omrežja predstavlja podatek o vsaj občasni uporabi enega ali več družbenih omrežij pri selekciji kadra.

Udeleženci, ki sami uporabljajo več različnih družbenih omrežij, jih pogosteje uporabljajo tudi pri selekciji kadra ($r = 0,58$; $p < 0,001$), kar potrjuje našo prvo hipotezo. Tisti udeleženci, ki družbena omrežja pri zaposlovanju pregledujejo, to naredijo pred prvim povabilom na srečanje (60 %) ali med procesom testiranja kandidata (49 %). Manjši delež udeležencev pregleda družbena omrežja tik pred zaposlitvijo (9 %). Devetnajst odstotkov udeležencev družbena omrežja med procesom selekcije pregleda več kot enkrat.

Vpliv družbenih omrežij in posameznih elementov profilov na selekcijske odločitve

Preverile smo, kolikšen vpliv imajo družbena omrežja na selekcijske odločitve. Po ocenah kadrovikov imajo družbena omrežja srednje pomemben vpliv na selekcijske odločitve ($M = 2,4$; $SD = 0,8$). Prav tako smo preverile vpliv na oceno posameznih področij, ki so lahko pomembna pri izbiri kandidata: osebnosti kandidata, njegove ustvarjalnosti in profesionalnosti, raznih sposobnosti (kognitivnih, komunikacijskih, vodstvenih, medosebnih) in skladnosti med kandidatom in organizacijo oz. delovnim mestom. Udeleženci so presodili, da na ocene vseh ponujenih področij družbena omrežja vplivajo vsaj malo (ocena 2 ali več). Družbena omrežja po presoji kadrovikov najbolj vplivajo na oceno profesionalnosti, skladnosti med kandidatom in delovnim mestom, skladnosti med kandidatom in organizacijo ter oceno osebnosti kandidata. Najmanj pa vplivajo na oceno vodstvenih in kognitivnih sposobnosti. Natančnejši rezultati so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1

Povprečne presoje (M) in razpršenost (SD) zaznanega vpliva družbenih omrežij na oceno posameznih področij ocenjevanja kandidata med kadroviki

Področje ocenjevanja	M	SD
Profesionalnost kandidata	2,88	1,35
Skladnost med kandidatom in delovnim mestom	2,70	1,12
Skladnost med kandidatom in organizacijo	2,67	1,08
Osebnost kandidata	2,65	1,04
Komunikacijske sposobnosti kandidata	2,47	1,10
Ustvarjalnost kandidata	2,30	1,17
Medosebne sposobnosti kandidata	2,23	1,11
Kognitivne sposobnosti kandidata	2,16	1,07
Vodstvene sposobnosti kandidata	2,05	1,01

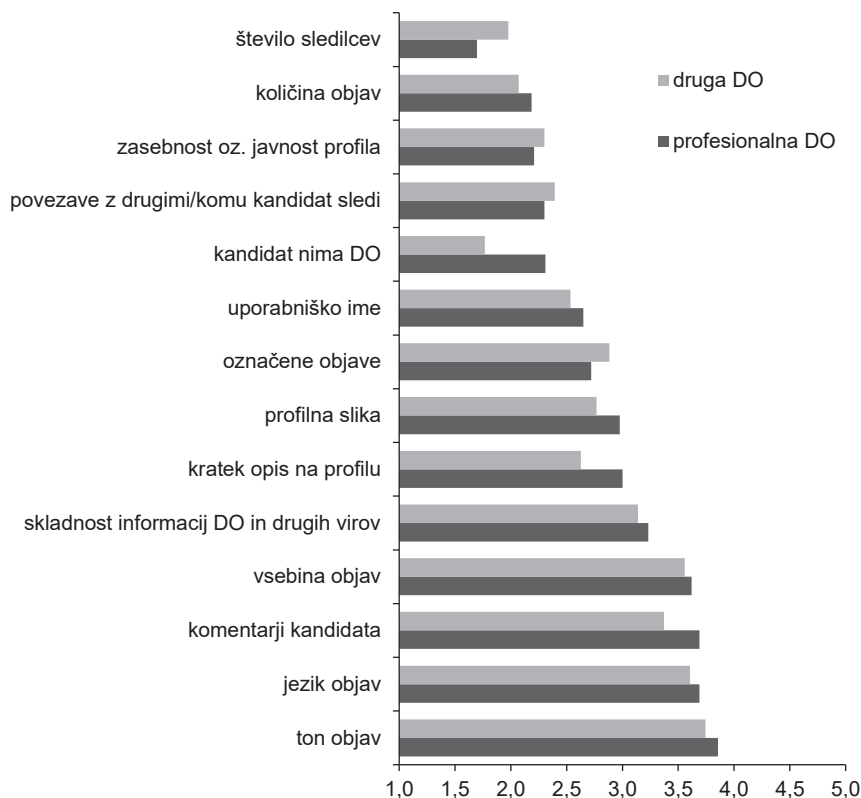
Nato smo preverile, kateri dejavniki družbenih omrežij so pomembnejši pri selekcijskih odločitvah. Dejavnike so udeleženci ocenili dvakrat, ločeno za profesionalna družbena omrežja (npr. LinkedIn) in druga družbena omrežja (npr. Facebook, Instagram). Kot najpomembnejši dejavniki so se pokazali ton objav ($M_{\text{prof}} = 3,86$; $M_{\text{druga}} = 3,74$), jezik objav ($M_{\text{prof}} = 3,69$; $M_{\text{druga}} = 3,60$), komentarji kandidata ($M_{\text{prof}} = 3,69$; $M_{\text{druga}} = 3,37$) in vsebina objav ($M_{\text{prof}} = 3,62$; $M_{\text{druga}} = 3,56$). Skladnost informacij družbenega omrežja z drugimi viri so kadroviki ocenili kot srednje pomembno ($M_{\text{prof}} = 3,23$; $M_{\text{druga}} = 3,14$). Kot najmanj pomembni dejavniki pa so se pokazali število sledilcev ($M_{\text{prof}} = 1,70$; $M_{\text{druga}} = 1,98$), količina objav ($M_{\text{prof}} = 2,19$; $M_{\text{druga}} = 2,07$) in zasebnost oz. javnost profila ($M_{\text{prof}} = 2,21$; $M_{\text{druga}} = 2,30$).

Zanimala nas je tudi primerjava pomembnosti dejavnikov med profesionalnimi in drugimi družbenimi omrežji (slika 2). Statistično značilna razlika se je pokazala le pri dejavniku odsotnosti družbenih omrežij – za udeležence je to pomembnejši dejavnik pri profesionalnih ($M_{\text{prof}} = 2,31$) kot pri drugih družbenih omrežjih ($M_{\text{druga}} = 1,77$; $t(41) = 2,45$; $p = 0,018$). Pomembnost večine drugih dejavnikov je prav tako bila višje ocenjena pri profesionalnih družbenih omrežjih, z izjemo nekaterih manj pomembnih dejavnikov (označene objave, povezave z drugimi oz. komu kandidati sledijo, zasebnost profila in število sledilcev), vendar razlike niso bile statistično pomembne. To delno potrjuje našo drugo hipotezo, da so pri selekciji za kadrovike pomembnejša profesionalna kot druga družbena omrežja.

Preverile smo tudi, ali podatki, pridobljeni z družbenih omrežij, kandidatom v procesu selekcije pogosteje škodijo ali koristijo. Osemindvajset odstotkov udeležencev je poročalo, da so kandidata v preteklosti že izločili iz selekcije zaradi informacij na družbenih omrežjih. Le 5 % udeležencev pa je poročalo, da so kandidata v selekcijskem procesu obdržali izključno zaradi informacij, pridobljenih z družbenih omrežij. Deleža se glede na McNemarjev test statistično značilno razlikujeta ($\chi^2 = 15,87$; $p < 0,001$), kar podpira našo tretjo hipotezo – kadroviki informacije z družbenih omrežij kandidatov pogosteje uporabijo kot razlog, da kandidata izločijo, kakor da ga obdržijo v selekcijskem postopku. Udeleženci so kot razlog izključitve navedli objavljanje in deljenje neprimernih ter žaljivih vsebin in neskladnost aktivnosti oz. objav z organizacijskimi vrednotami in kulturo.

Slika 2

Pomembnost dejavnikov družbenih omrežij za profesionalna in druga družbena omrežja



Opomba. DO = družbeno omrežje.

Prednosti in pomanjkljivosti uporabe digitalnega odtisa pri zaposlovanju

Zanimalo nas je tudi mnenje kadrovikov o prednostih in pomanjkljivostih ali pasteh uporabe digitalnega odtisa pri zaposlovanju. Svoje mnenje je podalo 27 udeležencev. Najpogosteje so udeleženci kot prednost navedli dostop do dodatnih informacij o kandidatu ($n = 17$). Eden izmed udeležencev je npr. zapisal: »Podajo ti široko sliko kandidata, tudi o tem, kaj počne v prostem času, kaj ga zanima, torej sliko kandidata izven »profesionalnega okolja«, drug udeleženec pa denimo: »Dodatne informacije o kandidatu (komunikacija, moralno presojanje, vrednote, hobiji ipd.).« Nekaj udeležencev

uporablja družbena omrežja za iskanje opozorilnih znakov (angl. *red flags*), da posameznik morda ni primeren ($n = 2$): »Če je zaznan kakšen »red flag« z vidika spoštljivosti komunikacije, rigidnih/ciničnih prepričanj.« Prednost uporabe družbenih omrežij pri selekciji vidijo tudi v preverjanju skladnosti informacij iz drugih virov ($n = 1$, »Preverjanje, če je življenjepis in povedano v skladu s prijavljenim/povedanim«) in skladnosti s podjetjem ali timom ($n = 4$, »Lahko si ustvariš prvi vtis o osebi, saj ti je poznan slog komuniciranja in interesi in lahko vidiš, koliko so v skladu z vrednotami in kulturo podjetja«). Nekateri udeleženci prednost družbenih omrežij vidijo v iskanju kandidatov in hitrejšem povezovanju ($n = 5$, »Prednosti vidim v enostavnosti in širini povezovanja, iskanju kandidatov«). Nekateri udeleženci prednost dajejo tudi kandidatom, ki aktivno objavljajo na profesionalnih družbenih omrežjih ($n = 2$, »Če kandidat na družbenih omrežjih deli vsebinska področja, ki so povezana z delom organizacije, to lahko predstavlja prednost«), medtem ko drugi prednosti uporabe družbenih omrežij pri selekciji kadrov ne zaznavajo ($n = 3$, »Ne vidim prednosti. Razen za oglaševanje prostih delovnih mest«). En udeleženec vidi prednost v gradnji znamke zaposlovalca, eden pa v iskanju specifičnih kadrov (angl. *headhunting*) in v prepoznavanju pomembnosti lastnih kompetenc ter trženja v sodobnem svetu.

Najpogosteje so udeleženci kot pomanjkljivost družbenih omrežij izpostavili, da družbena omrežja ne odražajo realnosti ($n = 11$, »Običajno ljudje prikazujejo neke vrste persono na družbenih omrežjih, ki ni nujno realna«, »Pomanjkljivost je lahko tudi nerealno prikazovanje življenja na družbenih omrežjih, povečevanje določenih lastnosti/dosežkov, kar pogosto ni skladno z realnostjo«). Temu sledi zavedanje, da imajo nepremišljene objave lahko velik vpliv na odločitve ($n = 6$, »Mogoče nekaterim lahko škodijo kakšne pretekle nepremišljene objave, ki lahko vplivajo na predstavo delodajalca o kandidatu«, »Nerodne/nepremišljene objave lahko pri nekaterih kadrovniki s sprožijo nesorazmeren vpliv na odločitve za ali proti«). Pazljivi so tudi pri napačni interpretaciji informacij pridobljenih z družbenih omrežij ($n = 3$, »Generaliziranje na podlagi ene neustrezne ali manj ustrezne objave«) in glede pristranosti ($n = 2$, »Subjektivna ocena in možen vpliv predsodkov«). Manj pogosto navedene pomanjkljivosti so bile, da družbena omrežja niso namenjena pregledovanju delodajalcev ($n = 1$), da se kandidata neuporaba družbenih omrežij interpretira negativno ($n = 1$) in vprašanje etičnosti/pravnega položaja (GDPR, $n = 1$). Poleg tega je en udeleženec navedel, da uporaba družbenih omrežij pri selekciji nima pomanjkljivosti, če se uporabi v kombinaciji z drugimi viri informacij.

Nasveti kadrovikov za mlade glede digitalnega odtisa in uporabe družbenih omrežij

Mladim kadroviki v naši raziskavi svetujejo, da premišljeno in strateško objavljajo vsebine na družbenih omrežjih ($n = 15$) z ozirom na pravice drugih in da uporabljajo spoštljivo komunikacijo ($n = 5$). Prav tako svetujejo, da si pred vstopom na trg dela ustvarijo profil na LinkedInu, kjer naj objavljajo strokovne objave, ki kažejo na angažiranost, druga družbena omrežja pa ohranijo na zasebni nastavitvi in pregledajo svoje profile za informacije (npr. objave, komentarje, komu sledijo), ki jim bi potencialno lahko škodile ($n = 8$).

RAZPRAVA

Izhodišče za našo raziskavo so bila tri raziskovalna vprašanja, s katerimi smo želele pridobiti vpogled v trende na področju zaposlovanja v Sloveniji oz. ugotoviti, kakšen je pomen družbenih omrežij pri izbiri kandidatov za delo med slovenskimi kadroviki, kateri dejavniki družbenih omrežij so pomembni pri izbiri in kaj so po mnenju kadrovikov prednosti ter pomanjkljivosti uporabe teh informacij pri selekciji.

Za začetek nas je zanimalo, kakšna je pogostost uporabe družbenih omrežij med kadroviki. Večina kadrovikov za selekcijo občasno ali pogosteje pregleda vsaj eno družbeno omrežje, čeprav jih je le dobra tretjina sprva za vir informacij pri selekciji izbrala tudi družbena omrežja. Razlika je morda odraz tega, da mnogi niso pomislili na LinkedIn kot (profesionalno) družbeno omrežje, saj se ta za selekcijo glede na rezultate pregleda najpogosteje. Lahko rečemo, da se LinkedIn uporablja kot pomembno orodje pri selekciji, saj je največ kadrovikov poročalo o pogostem pregledu LinkedIna, a ta praksa še ni univerzalna oz. prihaja do večje raznolikosti uporabe (razpon vse od nikoli do vedno). To morda odraža razlike v organizacijskih praksah, velikosti podjetij, panogah (bolj tradicionalne nasproti kreativnim) ali pa stopnji digitalizacije v kadrovske službi. Redkeje se pregleduje Facebook, pri čemer se ponovno kaže raznolikost odgovorov z razponom od nikoli do vedno, a je pogostejša raba v manjšini, kar kaže na manjšo zaznano pomembnost Facebooka v primerjavi z LinkedInom. Večina udeležencev ocenjuje, da druga družbena omrežja (Instagram, X in TikTok) pri selekciji kadrov uporablja redko ali sploh ne, kar kaže, da so ta družbena omrežja za večino kadrovikov nepomembna v selekcijskem postopku. Slednje se

sklada z ugotovitvami drugih študij (pregled v Laukkarinen, 2023), da ima LinkedIn v primerjavi z drugimi družbenimi omrežji največ profesionalnih koristi za uporabnike. A tukaj je lahko pomembno, kakšna vrsta informacij zanima delodajalce. Medtem ko sta LinkedIn in Facebook pretežno namenjena mreženju, je pri drugih družbenih omrežjih v ospredju deljenje ali ustvarjanje raznolikih vsebin, ki lahko kažejo na ustvarjalnost osebe (npr. profil na Instagramu) ali njena stališča in razmišljanja (npr. »tviti« na X), kar je lahko koristnejše za nekatere poklice (npr. kreativne ali medijske). Razlike v pogostosti so morda tudi odraz demografskih značilnosti uporabnikov posameznih družbenih omrežij, saj so uporabniki Facebooka v povprečju starejši kot uporabniki TikToka (DataReportal, 2023a, 2023b). Prisotnost na posameznih družbenih omrežjih je glede na raziskavo CareerBuilder (2018) pomembna za mnoge delodajalce – morda bolj za te, ki tudi sami uporabljajo družbena omrežja. V skladu s prvo hipotezo se je v naši raziskavi namreč pokazala pomembna povezava med lastno uporabo družbenih omrežij in uporabo za namen selekcije – kadroviki, ki sami uporabljajo več različnih družbenih omrežij, jih pogosteje uporabljajo tudi pri selekciji kadra. Slednje morda kaže na pomen poznavanja posameznih družbenih omrežij za njihovo učinkovito uporabo v selekciji. Učinkovitost je razvidna v tem, da kadroviki družbena omrežja kandidatov najpogosteje pregledajo pred prvim povabilom na srečanje, saj je pomembna prednost družbenih omrežij ravno v njihovi cenovni in časovni učinkovitosti za izločanje neprimernih kandidatov v zgodnjih fazah selekcijskega postopka (Slovensky in Ross, 2012).

Pomen družbenih omrežij pa se ne kaže zgolj v pogostosti njihove uporabe, ampak tudi v vplivu, ki ga imajo na odločitve v selekcijskem postopku, zato nas je nadalje zanimalo, kako kadroviki presojujejo vpliv tako družbenih omrežij kot tudi posameznih elementov profilov. Rezultati kažejo na srednje pomemben vpliv družbenih omrežij na selekcijske odločitve. Prav tako se kaže nekolikšen vpliv družbenih omrežij na oceno vseh relevantnih področij, ki so v raziskavah (CareerBuilder, 2018; Hartwell idr., 2024; Kaur idr., 2020) izpostavljena kot pomembna pri zaposlovanju (npr. osebnost kandidata in raznolika področja sposobnosti). Po presoji kadrovikov družbena omrežja kandidata najbolj vplivajo na oceno njegove profesionalnosti, skladnosti z delovnim mestom in organizacijo ter oceno njegove osebnosti, najmanj pa na oceno njegovih vodstvenih in kognitivnih sposobnosti. Slednje je možno razložiti s samo naravo informacij, ki jih lahko pridobimo na družbenih omrežjih. LinkedIn kot profesionalno družbeno omrežje, ki

je v postopku selekcije pregledano najpogosteje, omogoča oceno kandidatove profesionalnosti – ali sploh ima profil in kakšna je profesionalna podoba profila (npr. prek uporabniške slike, mreže povezav z drugimi in priporočil drugih). Prav tako je metaanaliza (Azucar, 2018) pokazala, da je mogoče z računalniškimi analizami digitalnega odtisa oseb natančno napovedati velikih pet osebnostnih lastnosti, zlasti ko je v analizo vključenih več vrst informacij (npr. demografski podatki, všečki na Facebooku, druge statistike uporabniške aktivnosti, jezikovne informacije, slike). Podobno se zdi smiselno tudi za posameznikova prepričanja in vrednote ter komunikacijske sposobnosti, ki jih je možno jezikovno analizirati, nekoliko manj pa za oceno drugih sposobnosti posameznika. Zaradi kompleksne narave in širine vodstvenih ter kognitivnih sposobnosti je tako pričakovano, da (zgolj) ocena družbenih omrežij ne vpliva veliko oz. so za oceno sposobnosti primernejši zanesljivejši in veljavnejši načini ocenjevanja, kot so npr. psihološki testi.

Med specifičnimi dejavniki družbenih omrežij se je kot najpomembnejši pokazal ton objav. Prav tako so se kot pomembni pokazali jezik in vsebina objav ter komentarji kandidata, kot srednje pomembna pa tudi skladnost informacij družbenega omrežja z drugimi viri. Rezultate lahko povežemo s področji, na oceno katerih družbena omrežja vplivajo v večji meri. V primerjavi z dejavniki, ki so se izkazali kot najmanj pomembni, lahko izpostavljeni dejavniki dajejo boljši vpogled v posameznikovo profesionalnost (npr. ali je ton objav profesionalen ali ciničen, ali je jezik strokoven, ali so komentarji primerni) in v neki meri osebnost kandidata ter posledično skladnost z delovnim mestom in organizacijo. Slovnico pravilna raba jezika na družbenih omrežjih se lahko pomembno povezuje tudi z zaznavo kompetentnosti in zaposljivosti potencialnih kandidatov (Scott, 2014). Prav tako se to sklada z ugotovitvami raziskav (CareerBuilder, 2018; Kaur idr., 2020) glede razlogov, zaradi katerih delodajalci zavračajo kandidate. Med temi so v večji meri neprimerne vsebine objav, negativni komentarji o preteklih delodajalcih in odkrivanje laži kandidata o njegovi kvalifikaciji, torej vidik skladnosti informacij družbenega omrežja z drugimi viri. Podobno kot v tujini se je tudi v naši raziskavi pokazal trend izločevanja kandidatov zaradi neprimernih in žaljivih vsebin ter neskladnosti aktivnosti na družbenih omrežjih z organizacijskimi vrednotami in kulturo.

V skladu z našo tretjo hipotezo, da se družbena omrežja pogosteje uporabljajo za izločitev kot ohranitev kandidata v selekcijskem postopku, je skoraj tretjina udeležencev poročala, da so kandidata v preteklosti že

izločili iz selekcijskega postopka zaradi informacij na družbenih omrežjih, veliko manjši delež pa, da so kandidata v selekcijskem postopku zaradi teh informacij obdržali. To lahko kaže na večjo težo negativnih kot pozitivnih informacij oz. to, da se družbena omrežja v večji meri uporabljajo kot »filter« za neprimerne kandidate, za preostale pa so bolj kot družbena omrežja pomembne informacije pridobljene iz drugih virov (npr. z bolj poglobljenimi selekcijskimi intervjuji). Podobno je pokazala študija Bectona in sodelavcev (2019), in sicer je neprofesionalna vsebina (npr. neprimerni komentarji in slike o pitju alkohola) negativno vplivala na ocene kandidata, ki je pred kratkim zaključil študij, ne glede na njegove kvalifikacije iz življenjepisa (ustrezna ali visoka kvalificiranost), pozitivna vsebina (npr. komentarji glede učenja, slike o druženju brez vidnega alkohola) pa ni prispevala k oceni kandidata, temveč zgolj potrdila že obstoječ vtis o kvalificiranosti iz življenjepisa.

Primerjava pomembnosti dejavnikov med profesionalnimi in drugimi družbenimi omrežji je pokazala statistično pomembno razliko le pri dejavniku odsotnosti družbenih omrežij. Sicer gre za dejavnik, ki so ga udeleženci v povprečju ocenili kot manj pomembnega, vseeno pa ta razlika kaže, da je za kandidate pomembnejše imeti profil na profesionalnih kot drugih družbenih omrežjih. Nižja povprečna ocena pomembnosti dejavnika je morda posledica redkejši uporabi družbenih omrežij za selekcijo kot v ZDA, kjer skoraj polovica delodajalcev manj verjetno pokliče kandidata na razgovor, če ne najdejo nobenega družbenega omrežja (CareerBuilder, 2018), statistična pomembnost pa torej kaže na večji pomen LinkedIna kot orodja za namen selekcije v slovenskem okolju. Prav tako je bila pomembnost večine drugih dejavnikov višje ocenjena pri profesionalnih družbenih omrežjih, pri čemer je statistična nepomembnost razlik morda odraz majhnega vzorca in večje variabilnosti odgovorov med kadroviki. Če poleg teh ugotovitev upoštevamo tudi to, da kadroviki med družbenimi omrežji najpogosteje pregledujejo kandidatov profil na LinkedInu, bi lahko trdili, da kadroviki večji pomen pripisujejo profesionalnim družbenim omrežjem, vseeno pa svoje druge hipoteze ne moremo potrditi v celoti. Morda kadroviki večino dejavnikov ocenjujejo kot podobno pomembne za različna družbena omrežja, saj od kandidatov pričakujejo, da ohranjajo svojo profesionalno podobo tako na profesionalnih kot tudi na drugih družbenih omrežjih.

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju so nas zanimale tudi zaznane prednosti in pomanjkljivosti uporabe digitalnega odtisa oz. družbenih omrežij pri zaposlovanju. Kadroviki navajajo podobne pozitivne vidike in pasti

uporabe družbenih omrežij za namen selekcije, kot jih lahko zasledimo v literaturi (npr. Rebelo dos Santos idr., 2017). Odgovori kadrovikov dodatno izpostavljajo njihovo pozornost na negativne informacije, ki jih o kandidatu lahko najdejo na družbenih omrežjih (iskanje t. i. »rdečih zastavic«), in tudi druge študije (pregled v Scott, 2014) kažejo, da delodajalci na družbenih omrežjih o kandidatu v največji meri iščejo negativne informacije ali informacije, ki kažejo na neprofesionalnost.

Prav tako se v odgovorih kaže pomen dostopa do raznolikih (dodatnih) vrst informacij, ki lahko dajejo vpogled v kandidatovo življenje izven profesionalnega okolja in omogočajo preverjanje informacij o kandidatu. Udeleženci so izpostavili tudi vlogo družbenih omrežij pri pridobivanju novih zaposlenih in gradnji lastne znamke, kar kaže, da so lahko družbena omrežja pomembno orodje ne le za delodajalce, ampak tudi za iskalce zaposlitve. Nekateri udeleženci so poročali, da je aktivno objavljanje na profesionalnih družbenih omrežjih lahko celo prednost kandidata, kar lahko povežemo z ugotovitvijo študije avtorja Laukkarinen (2023), da so pri iskanju zaposlitve prek družbenih omrežij uspešnejši tisti kandidati, ki na družbenih omrežjih objavljajo profesionalno vsebino.

Vseeno pa nekateri ne zaznavajo nobenih prednosti in opozarjajo na neustrezno rabo družbenih omrežij v selekcijskih postopkih, kar kaže, da je takšna praksa še vedno zaznana kot sporna. Poleg etičnih in pravnih pomislekov so kadroviki izpostavili več pomanjkljivosti, kot so neskladnost podobe kandidata na družbenih omrežjih z realno, past nepremišljenih objav in negativnih posledic za kandidate ter potencialne pristranosti in napačne razlage informacij. Deljenost mnenj, ali je raba družbenih omrežij za namen selekcije ustrezna ali ne, lahko odraža tudi razlike v tem, kateri kadroviki v praksi uporabljajo družbena omrežja. Za konec lahko izpostavimo še razmišljanje enega udeleženca, da uporaba družbenih omrežij pri selekciji nima pomanjkljivosti, če se kombinira z drugimi viri informacij. Kljub raznolikim kadrovskim praksam je pri vseh pomembno, da so odločitve v selekcijskem postopku utemeljene na podlagi različnih virov informacij – družbena omrežja so tako lahko koristno orodje, če ga znamo tudi ustrezno uporabljati.

Omejitve raziskave

Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati omejitve izvedene raziskave. Prva pomanjkljivost je razmeroma majhen vzorec, kar lahko zmanjša

statistično moč in omejuje posplošljivost kvantitativnih rezultatov. Poleg tega smo podatke pridobile na priložnostni način, kar poveča tveganje za pristranost in lahko zmanjša reprezentativnost vzorca. Naslednja omejitev raziskave izhaja iz tega, da pri raziskavi nismo ločile selekcije kadra glede na tip in zahteve delovnega mesta (npr. bolj ali manj kreativna oz. rutinska delovna mesta; hierarhično različne delovne pozicije, kot so vodstvene nasproti hierarhično nižjim). Slednje bi lahko imelo pomembno vlogo pri oceni pogostosti uporabe družbenih omrežij za selekcijo, saj ne moremo vedeti, ali so udeleženci ocenjevali na splošno ali so se osredotočili zgolj na kader, za katerega pregled družbenih omrežij morda izvajajo pogosteje. Zato tudi ne moremo sklepati, ali se rezultati med posameznimi delovnimi mesti razlikujejo in v kolikšni meri. Omejitev je tudi metoda merjenja, saj smo vse podatke zbrale na podlagi samoporočanja. Zaradi spornosti uporabe družbenih omrežij v selekciji so lahko rezultati podvrženi socialno zaželenemu odgovarjanju in tako kažejo popačeno sliko slovenskih kadrovske praks namesto dejanskega stanja. Vprašljiva so zlasti vprašanja o vplivu posameznih elementov družbenih omrežij na odločitve, saj ni nujno, da se udeleženci njihovega vpliva zavedajo.

Uporabnost raziskave in usmeritve za naprej

Kljub navedenim omejitvam raziskava služi kot vpogled v uporabo družbenih omrežij za selekcijo v Sloveniji. Slednje je v našem okolju manj raziskano, čeprav so ugotovitve lahko pomembne tako za delodajalce kot tudi za iskalce zaposlitve, ki se lahko z boljšim zavedanjem kadrovske praks izognejo negativnim vplivom nepremišljene uporabe družbenih omrežij. Raziskava dodaja nova spoznanja na manj raziskanem področju in razkriva, da med slovenskimi kadroviki večina vsaj kdaj pregleduje družbena omrežja kandidatov. Poleg tega opozarja na pomembne dejavnike profesionalnih in drugih družbenih omrežij, ki lahko vplivajo na selekcijske odločitve. Vseeno pa ostaja nejasno, ali tip delovnega mesta vpliva na to, kako pogosto in na kakšen način se uporablja pregled družbenih omrežij. Nadaljnje študije bi lahko raziskale razlike pri selekciji za vodstvene položaje in položaje oz. poklice, ki zahtevajo specifične kvalifikacije, v primerjavi z nižjimi položaji in poklici, kjer stroga selekcija ni tako pomembna. Prav tako bi lahko bila zanimiva primerjava med ustvarjalnejšimi in bolj rutinskimi delovnimi mesti. Odprto ostaja tudi vprašanje o potencialnem nezavednem vplivu na odločitve v selekcijskem postopku pri pregledu družbenih omrežij. Področje

bi se lahko raziskalo še z eksperimentalno metodo, kar bi lahko dalo vpogled v subjektivnost uporabe družbenih omrežij in tudi potencialno diskriminacijo, do katere lahko prihaja bolj ali manj (ne)zavedno.

ZAKLJUČEK IN PRENOS V PRAKSO

Vloga družbenih omrežij pri sprejemanju selekcijskih odločitev je tudi v slovenskem prostoru nezanemarljiva. Prisotnost na družbenih omrežjih lahko pozitivno, a pogosteje negativno vpliva na zaznavo ustreznosti kandidatov za zaposlitev, odvisno od vrste vsebin, ki jih kandidati delijo, in načina, kako so te predstavljene.

Naši rezultati opozarjajo na pomen zavedanja lastnega digitalnega odtisa in potrebo po premišljenem upravljanju z informacijami, do katerih lahko delodajalci dostopajo na družbenih omrežjih. Konkretno to za iskalce zaposlitve pomeni, naj objavljajo vsebine, ki izražajo njihove profesionalne interese, kompetence in osebne vrednote, ter naj bodo pozorni na objave, ki bi lahko bile označene kot žaljive ali neprimerne. Za iskalce, ki ne uporabljajo družbenih omrežij, je na osnovi rezultatov priporočljivo, da si ustvarijo profil na LinkedInu, ki med kadrovskimi strokovnjaki velja kot pomembnejši pri zaposlovanju kakor druga družbena omrežja.

Prav tako naši rezultati kažejo na pomen zavedanja pomanjkljivosti uporabe družbenih omrežij za namen selekcije med kadroviki, saj lahko v nasprotnem primeru prihaja do etično ali pravno spornih zaposlitvenih praks. Da se temu izognemo, priporočamo transparentno poročanje kandidatom o uporabi družbenih omrežij v selekcijskem postopku in pridobitev njihovih pisnih soglasij. Prav tako je pomembno vzpostaviti jasna merila, katere informacije z družbenih omrežij so za delovno mesto res relevantne, katera področja lahko z njimi ocenimo (npr. profesionalnost kandidata) in kakšna je lahko teža takšnih informacij pri končni odločitvi. Slednjo naj sprejme neodvisna oseba, ki ni pregledala vseh dostopnih informacij o kandidatu. S tem bi lahko zmanjšali možnost potencialnih pristranosti in neutemeljenih ali nesorazmernih odločitev. Za korektno rabo so torej osnova formalizirane smernice glede uporabe družbenih omrežij, hkrati pa se lahko učinkovitost prakse izboljša z izobraževanji kadrovskih strokovnjakov ne le glede korektnosti postopkov z vidika etike in zakonodaje, ampak tudi potencialne možnosti uporabe tehnologije in računalniških modelov za objektivnejšo analizo družbenih omrežij. Sicer so mnenja kadrovikov glede uporabe družbenih omrežij deljena in tudi digitalizacija ne prinaša zgolj možnosti

napredka, vseeno pa lahko glede na trenutne tehnološke in kadrovske trende zaključimo, da so družbena omrežja uporabna pri zaposlovanju – tako iskalci zaposlitve kot tudi delodajalci lahko ob premišljeni uporabi z njimi izboljšajo svojo konkurenčnost na trgu dela.

Reference

- Arakerimath, A. R. in Gupta, P. K. (2015). Digital footprint: Pros, cons, and future. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 4(10), 52–56.
- Azucar, D., Marengo, D. in Settanni, M. (2018). Predicting the Big 5 personality traits from digital footprints on social media: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 124, 150–159. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.12.018>
- Batagelj, K. (2021). *Uporaba socialnih omrežij pri pridobivanju in selekciji kadrov* [magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede]. Repozitorij UL. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=153712&lang=slv>
- Becton, J. B., Walker, H. J., Gilstrap, J. B. in Schwager, P. H. (2019). Social media snooping on job applicants: The effects of unprofessional social media information on recruiter perceptions. *Personnel Review*, 48(5), 1261–1280. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0278>
- CareerBuilder (2018). *More than half of employers have found content on social media that caused them not to hire a candidate, according to recent CareerBuilder survey*. <https://press.careerbuilder.com/2018-08-09-More-Than-Half-of-Employers-Have-Found-Content-on-Social-Media-That-Caused-Them-NOT-to-Hire-a-Candidate-According-to-Recent-CareerBuilder-Survey>
- Cooley, S. in Parks-Yancy, R. (2016). Impact of traditional and internet/social media screening mechanisms on employers' perceptions of job applicants. *The Journal of Social Media in Society*, 5(3), 151–186.
- DataReportal (2023a). *Facebook users, stats, data & trends*. https://datareportal.com/essential-facebook-stats?utm_source=DataReportal&utm_medium=Country_Article_Hyperlink&utm_campaign=Digital_2024&utm_term=Slovenia&utm_content=Facebook_Stats_Link
- DataReportal (2023b). *TikTok users, stats, data & trends*. https://datareportal.com/essential-tiktok-stats?utm_source=DataReportal&utm_medium=Country_Article_Hyperlink&utm_campaign=Digital_2024&utm_term=Slovenia&utm_content=Facebook_Stats_Link
- Flynn, J. (2023). *15+ essential social media recruitment statistics [2023]: How effective is social media recruiting?* Zippia.com. <https://www.zippia.com/advice/social-media-recruitment-statistics/#:~:text=84%25%20of%20organizations%20are%20recruiting,of%20recruiters%20use%20social%20media>
- Hartwell, C. J., Harrison, J. T. in Campion, M. A. (2024). Social media profiling: The influence of personal and professional social media content on hiring ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(1), članek e12502. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12502>

- Kaur, J., Arianayagam, S. in Singh, P. (2020). The usage of social media networks as a tool by employers to screen job candidates. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 29(3), 191–207. <https://doi.org/10.15405/ejsbs.282>
- Laukkarinen, M. (2023). Social media as a place to see and be seen: Exploring factors affecting job attainment via social media. *The Information Society: An International Journal* 39(4), 199–212. <https://doi.org/10.1080/01972243.2023.2199418>
- Mlakar, M. (2017). *Družbena omrežja kot orodje kadrovanja* [magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta]. Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=66475>
- R Core Team. (2021). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- Rebelo dos Santos, N. Pais, L., Cabo-Leitão, C. in Passmore, J. (2017). Ethics in recruitment and selection. V H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore in C. Semedo (ur.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (str. 91–112). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch6>
- Scott, G. G., Sinclair, J., Short, E. in Bruce, G. (2014). It's not what you say, it's how you say it: Language use on Facebook impacts employability but not attractiveness. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 17(8), 562–566. <https://doi.org/10.1089/cyber.2013.0584>
- Slavić, A., Bjekić, R. in Berbar, N. (2017). The role of the Internet and social networks in recruitment and selection process. *Strategic management*, 22(3), 36–43. <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i12.1957>
- Slovensky, R. in Ross, W. H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *Info*, 14(1), 55–69. <https://doi.org/10.1108/14636691211196941>
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2013). Uradni list RS, št. 21/13. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>

Kaj naj stori šef, ko zaposlena postane mati? Pozitivne oblike vedenj nadrejenih in delovna zavzetost slovenskih delavk po porodniškem dopustu

Lina Buršič, Lina Kovač in Karolina Marc

Izvleček: *Materinstvo lahko obravnavamo kot razvojno nalogo posameznice, ki pogosto vključuje tudi vrnitev na delovno mesto, ko se izteče porodniški dopust. Gre za dogodek, ki lahko za mater predstavlja veliko preizkušnjo, saj nova življenjska vloga pogosto vpliva tako na njene cilje kot tudi identiteto. V svoji študiji na področju, ki je v Sloveniji še skoraj neraziskano, smo se ukvarjale z raziskovalnim vprašanjem povezanosti vedenja nadrejenega in delovne zavzetosti matere, pri čemer smo posebno pozornost namenile tudi povezavi obeh konstruktov z delovnim časom. Poleg vprašalnikov delovne zavzetosti, podpornih vedenj nadrejenih in demografskih podatkov smo v merski pripomoček vključile tudi odprto vprašanje, usmerjeno v dejanja nadrejenih, ki so jih udeleženke pri svoji izkušnji vrnitve pogrešale. Naši rezultati kažejo na zmerno pozitivno povezavo delovne zavzetosti in pozitivnih oblik vedenj nadrejenih ter nizko negativno povezavo delovne zavzetosti z delovnim časom, medtem ko se je povezava s pozitivnimi oblikami vedenj nadrejenih izkazala za nepomembno. Na podlagi rezultatov smo oblikovale smernice za kadrovice, nadrejene in matere same, za katere menimo, da so lahko dragocena opora pri načrtovanju in izvedbi procesa ponovnega vključevanja na delo. Za nadaljnje raziskave ostaja odprto vprašanje vloge drugih odnosov, npr. sodelavcev ali partnerja matere. Poleg tega bi bilo pomembno vprašalnik prilagoditi različnim področjem dela in tudi za populacijo delavk, ki nimajo (stalnega) nadrejenega.*

Ključne besede: delovna zavzetost, pozitivne oblike vedenj, vedenje nadrejenih, vračanje na delovno mesto, porodniški dopust, matere

What should the boss do when an employee becomes a mother? Positive behaviours of leaders and work engagement in Slovenian workers after maternity leave

Abstract: Motherhood can be considered a developmental task of the individual, which often includes returning to the workplace when maternity leave ends. This is an event that can present a challenge for the mother, as this new life role often affects both her goals and identity. In our study that concerns an area that is still unexplored in Slovenia, we dealt with the research question of the relationship between the supervisor behaviour and the work engagement of the mother, paying special attention to the connection of both constructs with the working time. In addition to questionnaires on work engagement, supportive supervisor behaviours and demographic data, we also included an open question focused on the actions of the supervisors that the participants missed during their return-to-work experience. Our results indicate a moderately positive association between work engagement and positive behaviours of superiors and a low negative association of work commitment with working time, whereas the association with positive behaviours of superiors, proved to be unimportant. Based on the results, we have developed guidelines for human resource professionals, supervisors and mothers themselves, which can be valuable support in planning and implementing the process of re-entry to work. For further research, the role of other relationships, e.g. co-workers or a mother's partner, remains open. In addition, it would be important to adapt the questionnaire to different areas of work and for the population of workers who do not have a (permanent) supervisor.

Keywords: work engagement, positive behaviours, supervisor behaviour, return to work, maternity leave, mothers

Starševstvo je ena izmed razvojnih nalog v posameznikovem življenju, ki med drugim pogosto vključuje tudi vračanje na delovno mesto po porodniškem dopustu, kar lahko za starša predstavlja razvojni izziv (Wiese in Heidemeier, 2012), predvsem z vidika usklajevanja zahtev poklicne kariere in družinskega življenja, saj se v tem času še vzpostavlja ravnotežje med različnimi socialnimi vlogami posameznika (Zupančič in Svetina, 2020b). Že v obdobju mladostništva in na prehodu v odraslost sta eni izmed razvojnih nalog priprava na partnerstvo in priprava na poklicno delo (Zupančič, 2020),

predvsem pa se mladi na prehodu v odraslost spoprijemajo z usklajevanjem življenjskih načrtov in delovne kariere (Zupančič in Svetina, 2020a), pri čemer lahko obravnavamo kot enega izmed načrtov tudi družinsko življenje. V zgodnji odraslosti pa je (normativno) v ospredje postavljeno usklajevanje zahtev poklicne kariere in družinskega življenja (Rice, 1998, v Zupančič in Svetina, 2020b). K. Salmela-Aro in sodelavci (2000) so v longitudinalni študiji ugotovili, da obdobje starševstva pri ženskah vpliva tako na osebne cilje v okviru družinskega življenja kot tudi na cilje v službi. Ženske so se med nosečnostjo bolj zanimale za cilje, povezane z družino, kot za tiste, povezane z dosežki v službi. Pri moških to obdobje ni imelo vpliva na cilje, povezane z dosežki v službi, medtem ko je prav tako spremenilo njihove osebne cilje v okviru družinskega življenja. Na življenjski pomen omenjenega razvojnega izziva lahko kažejo tudi ugotovitve L. J. Millward (2006), ki je s fenomenološko analizo raziskovala identitetne spremembe žensk skozi njihovo vlogo matere in delavke. Kot bistveno težavo izpostavlja ponovno vzpostavljanje identitete sposobne delavke ob doživljanju občutkov krivde glede materinskih dolžnosti, poleg tega pa tudi ukvarjanje s povsem praktičnimi vidiki usklajevanja dela in družine.

Pravice ženske ob rojstvu otroka v Sloveniji med drugim zajemajo materinski in starševski dopust. Materinski dopust lahko traja 105 dni, od tega je 15 obveznih, in vključuje polno odsotnost od dela. Načeloma se prične 28 dni pred predvidenim datumom poroda. Starševski dopust je namenjen obema staršema, v trajanju 160 dni za vsakega posebej (skupaj 320 dni) in vključuje polno ali delno odsotnost od dela. Od 160 dni je 60 dni za vsakega izmed staršev neprenosljivih (Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, 2014). Ker obdobje materinskega in starševskega dopusta pogovorno pogosto zagememo s terminom »porodniški dopust«, bomo zaradi lažje razumljivosti v svoji raziskavi uporabljale prav tega. Da bi se izognile potencialnim nespo- razumom oz. da bi zagotovile, da udeleženke vedo, katero obdobje imamo v mislih, smo termin opredelile tudi v uvodu vprašalnika, in sicer kot obdobje materinskega in starševskega dopusta.

Porodniški dopust je z vidika vpliva na starše kompleksen pojav, saj vključuje dejavnike, kot so čas odsotnosti, ki ga lahko starši izkoristijo, fleksibilnost delovnega časa in delovnih razmer, podpora, ki jo prejmejo od sodelavcev in nadrejenih, diskriminacija glede nosečnosti, porodniškega dopusta in nove socialne vloge, ki jo prevzemajo, ter mikroagresije, tj. pristranosti ali nepri- merne obravnave, zaradi katere se lahko posameznica počuti razvrednotena (Sterling in Allan, 2019).

Vrnitev na delovno mesto po porodniškem dopustu je sprememba v življenje staršev, na katero se morajo prilagoditi. Običajno gredo zaposlene po vrnitvi s porodniškega dopusta skozi proces resocializacije na delovnem mestu, saj se v veliki večini primerov spoprijemajo z novimi izkušnjami in situacijami (npr. drugačnimi delovnimi nalogami in organizacijskimi spremembami), ki od njih zahtevajo usklajevanje službenih zahtev in družinskega življenja (Wiese in Heidemeier, 2012). V študiji C. D. Waskiewicz idr. (2019) so mame, ki so se vrstile na delovno mesto, kot pozitivne vidike navajale prednosti tako na profesionalnem kot tudi na osebnem področju, npr. osebni dosežki, neodvisnost, zadovoljene finančne potrebe, samoizpolnitev, kot negativne vidike pa utrujenost, pomanjkanje časa za družine in drugo. Kakšen pa je pomen delovnega konteksta za iskanje ravnovesja v obdobju vračanja na delovno mesto?

Model delovnih zahtev in virov (angl. *job demands-resources model*; JD-R) pravi, da če zahteve na delovnem mestu presegajo vire mater, lahko te občutijo višjo stopnjo stresa in tudi izgorelost (Bakker in Demerouti, 2007). V primeru, da so viri zadostni, pa pozitivno vplivajo na delovno zavzetost in posledično na različne pozitivne izide, med njimi tudi delovno uspešnost (Bakker in Demerouti, 2007, 2008; Bakker idr., 2008). B. Wiese in H. Heidemeier (2012) izpostavljata dve skupini virov, pomembni za uspešno prilagoditev ob ponovnem vstopu v organizacijo, tj. psihološke in kontekstualne. Med psihološke vire umeščata značilnosti posameznika, kot so prepričanja o samoučinkovitosti in uspešne strategije samouravnavanja, med kontekstualne vire pa socialne in strukturne razmere, kot sta socialna podpora (podpora sodelavcev in nadrejenih) in število ur, ki ga lahko name-nijo delu. Ena izmed teorij, s katero lahko razlagamo ohranjanje virov pri materah, ki se vračajo na delovno mesto, je teorija ohranjanja virov (angl. *conservation of resources theory*; COR). Posamezniki pridobivajo, ohranjajo in ščitijo pridobljene vire, kar se obravnava kot motivacijski konstrukt. Stres se pojavi, ko so ti viri ogroženi, izgubljeni ali pa posameznik kljub trudu ni pridobil novega vira. Pri tem je pridobitev virov pomembnejša od izgube virov (Hobfoll, 2002). Če ima posameznik več virov, ima večje možnosti za pridobitev novih in obratno. Kot enega izmed virov, ki pripomore k prilagoditvi zahtevam, lahko obravnavamo pozitivne oblike vedenj nadrejenih (Carluccio idr., 2020).

Katere oblike vedenj nadrejenih podprejo matere na delovnem mestu?

Kot enega izmed dejavnikov, ki pripomore k učinkoviti vrnitvi na delovno mesto (Dal Corso idr., 2020), k delovni učinkovitosti ob vrnitvi na delovno mesto po porodniškem dopustu, k delovni zavzetosti (Carluccio idr., 2020) in blagostanju zaposlenih (npr. Dal Corso idr., 2020; Lucia-Casademunt idr., 2018), raziskovalci navajajo prav pozitivne oblike vedenj nadrejenih, za katere tako ugotavljajo, da lahko pomembno podprejo matere ob vrnitvi na delovno mesto (Dal Corso idr., 2020).

Zaradi prevzemanja nove socialne vloge lahko starši ob vrnitvi na delovno mesto doživljajo konflikt med delom in zasebnim življenjem, saj je porušeno ravnoesje med njima (npr. Lucia-Casademunt idr., 2018). Kljub temu pa so izsledki raziskav (npr. Hsu, 2011) pokazali, da podpora nadrejenih spreminja odnos med tem konfliktom in zadovoljstvom z delom.

F. Munir in sodelavci (2012) so razvili vprašalnik *Vedenje nadrejenih pri nudenju podpore ob vrnitvi na delo* (angl. *Behavior Measure for Supervisor to Support Return to Work, SSRW*) za merjenje oblik vedenja ob vrnitvi na delovno mesto z dolgotrajnega bolniškega staleža. SSRW vključuje dimenzije, kot so inkluzivno vedenje pred predvideno vrnitvijo na delo, negativne oblike vedenja in splošna proaktivna podpora. *Inkluzivno vedenje pred predvideno vrnitvijo na delo* je vedenje, ki spodbuja pozitivno komunikacijo glede praks, procesov in sprememb med nadrejenim in zaposlenim ob vrnitvi. Primeri teh so: snidenje na prvi dan vrnitve, obrazložitev sprememb v vlogi, odgovornostih in delovnih praksah ter pripisovanje enostavnejših delovnih nalog ob vrnitvi na delovno mesto (Munir idr., 2012). *Negativne oblike vedenja* zajemajo agresivna, netolerantna in neempatična vedenja ter komunikacijske stile. F. Munir idr. (2012) so v vprašalnik vključili vedenja, kot so prevpraševanje in nezaupanje v vedenje zaposlenega ter obravnavanje zaposlenega kot breme. Medtem pa lestvica *Splošna proaktivna podpora* zajema oblike vedenja, s katerimi nadrejeni ponovno odprto in empatično sprejmejo zaposlenega v organizacijo, npr. spodbujanje drugih zaposlenih k nudenju pomoči ob vrnitvi, redno komuniciranje in sodelovanje s kadrovsko službo, organizacija rednih sestankov in dostopnost (Munir idr., 2012).

L. Dal Corso in sodelavci (2020) so raziskovali odnos med rigidnostjo materinih prepričanj in njenega blagostanja ob vrnitvi na delovno mesto, pri čemer so preverjali tudi vpliv (ne)podpornega vedenja nadrejenih. V

raziskavo so vključili le negativna vedenja vprašalnika SSRW (glej Munir idr., 2020). Avtorji ugotavljajo, da zmanjševanje negativnih oblik vedenj nadrejenih vpliva na blagostanje mater, ki delajo, pa tudi na zmanjševanje negativnih vplivov rigidnosti materinih prepričanj, kot je samoobtoževanje, da niso dobre matere (Dal Corso idr., 2020), kar kaže na pomembnost vpliva pozitivnega vedenja nadrejenih na vračanje na delovno mesto.

B. Wiese in H. Heidemeier (2012) sta longitudinalno raziskovali psihološke in kontekstualne vire, ki spodbujajo prilagoditev mater ob vrnitvi na delovno mesto, kot so samoregulacija, podpora nadrejenih, delovni čas in stres. Prilagoditev na delo je bila obravnavana kot seznanjenost z organizacijsko kulturo, socialna reintegracija na delo in prilagoditev na opravljanje dela. Meritve so bile opravljene dva tedna pred vrnitvijo na delovno mesto, pet tednov, 10 tednov in šest mesecev po vrnitvi na delovno mesto. Podpora nadrejenih lahko pomembno vpliva na posameznike, ki (znova) prihajajo v organizacijo. V raziskavi se sicer ni izkazala kot pomemben dejavnik prilagajanja na delo, a avtorici razlagata, da je do tega morda prišlo zaradi nizke podpore nadrejenih v organizacijah, v katerih so bile udeleženske zaposlene. Sama potreba po podpori je namreč lahko zmanjšana zaradi poznavanja delovnih nalog in okolja ali pa zaradi zmanjšane pripravljenosti nudenja podpore (Wiese in Heidemeier, 2012).

Kako se delovni čas povezuje s podporo nadrejenih?

Kot kontekstualni vir, ki pripomore k ponovnemu vključevanju v delovno okolje, obravnavamo tudi delovni čas (npr. Hakanen idr., 2019; Wiese in Heidemeier, 2012). B. Wiese in H. Heidemeier (2012) sta v svoji longitudinalni raziskavi (v kateri je večina udeleženk delo opravljala za polovični delovni čas; 94 %) ugotovili, da se daljši delovni čas sicer povezuje z višjim stresom, povezanim z delom, vendar pa tudi z višjo občuteno podporo nadrejenih.

Večje število delovnih ur je tako pripomoglo k prilagajanju na novo delovno situacijo, spoznavanju novih delovnih nalog, pridobivanju organizacijsko specifičnega znanja in socialnem vključevanju v delovno okolje. Prav tako pa čas, preživet na delovnem mestu, materam nudi možnost, da se ponovno prilagodijo na delovno mesto in prejmejo podporo v organizaciji. Ženske, ki so preživele več časa na delovnem mestu, so prejele več podpore nadrejenih kot tiste, ki so delale manj časa, kar lahko nakazuje večjo verjetnost podpore nadrejenih ob daljšem delovnem času ali večjo pripravljenost nadrejenih

podpreti te zaposlene. Avtorici navajata, da je v primeru zmanjšane delovnega časa treba poskrbeti za optimalno izrabo delovnega časa, povečano število delovnih ur (npr. nadure) pa lahko negativno vpliva na prilagajanje na delo, saj lahko povzroči konflikte med zasebnim oz. družinskim življenjem in delom (Wiese in Heidemeier, 2012).

Zakaj delodajalci sploh stremijo k delovno zavzetim zaposlenim?

S konceptom delovne zavzetosti sta se Schaufeli in Bakker (2004) začela ukvarjati v času pojava pozitivne psihologije, ki je z negativnih vidikov človekovega delovanja (tudi na delovnem mestu) prešla na raziskovanje njegove optimalne moči. Pri njeni opredelitvi sta jo dojemala kot nasprotje izgorelosti. Delovna zavzetost je tako opredeljena kot pozitivno, vztrajno, izpopolnjujoče stanje uma, vezano na delovni kontekst, ki ga opredeljujejo tri dimenzije, in sicer vitalnost, predanost in vpetost (Carluccio idr., 2020). *Vitalnost* predstavlja visoko raven energije ter prožnost tudi v primeru spoprijemanja s težavami. *Predanost* zajema entuziastično vključenost v izpolnjevanje delovnih aktivnosti, ki je podprta z občutkom pomembnosti, navdiha in ponosa. *Vpetost* zajema zlasti osredotočanje na delo, pri katerem posamezniku čas hitro teče in se od njega s težavo odtrga (Carluccio idr., 2020; Schaufeli in Bakker, 2004).

Praktičen pomen delovne zavzetosti oz. odgovor na vprašanje, zakaj bi delodajalci stremeli k delovno zavzetim delavcem, ponuja npr. ugotovitev A. Reig-Botelle idr. (2024), da delovna zavzetost vpliva na vse vidike delovne uspešnosti (angl. *job performance*), pri čemer je vitalnost glavni napovednik dimenzije uspešnosti opravljanja nalog (angl. *task performance*) in drugi najmočnejši napovednik dimenzije prilagoditvene uspešnosti (angl. *adaptive performance*), ki pomeni zmožnost delavca, da se prilagaja specifičnim zahtevam delovnih nalog. Delovna zavzetost se je kot pomemben napovednik pokazala tudi ob upoštevanju osebnosti zaposlenega. Večja delovna zavzetost ni koristna le z vidika delodajalca, temveč tudi za delavca samega, saj je pomemben indikator poklicnega blagostanja (Bakker, 2011).

Za merjenje koncepta delovne zavzetosti smo uporabile *Vprašalnik delovne zavzetosti* (UWES-9; angl. *Utrecht Work Engagement Scale*). Schaufeli idr. so leta 2006 razvili krajšo različico lestvice z devetimi postavkami, za katero so s konfirmatorno faktorsko analizo pokazali ustrezne psihometrične lastnosti in potrdili strukturo treh podleštic (vitalnost, predanost, vpetost),

ki se je kot boljša od enofaktorskega modela pokazala že za originalno različico s 17 postavkami (Schaufeli in Bakker, 2004).

Kako se delovni čas povezuje z delovno zavzetostjo?

Hakanen idr. (2019) so v raziskavi, v kateri je sodelovalo 30 evropskih držav, ugotovili, da so posamezniki, ki so delali manj kot 35 ur in več kot 48 ur tedensko, bolj delovno zavzeti kot posamezniki, ki so delali med 35 in 48 urami tedensko. Izsledke pojasnjujejo s tem, da naj bi bolj delovno zavzeti delali več ur, tisti, ki opravijo manjše število delovnih ur, pa delajo na področjih, ki zahtevajo več zavzetosti, npr. socialno varstvo, zdravstvo, vzgoja in izobraževanje. Sam tip zaposlitve, tj. zaposlitev za polni ali polovični delovni čas, ni pomembno pojasnjeval delovne zavzetosti.

T. Vitez (2022) v svoji magistrski nalogi, v kateri je raziskovala povezave med delovnim časom, ravnovesjem poklicnega in družinskega življenja ter zavzetostjo slovenskih zaposlenih, v splošnem poroča o statistično neznčilnih povezavah med trajanjem delovnega dne in delovno zavzetostjo.

Kako pozitivne oblike vedenj nadrejenih spodbujajo delovno zavzetost?

Hutahayan (2019) je v raziskavi na vzorcu kabinskega osebja ugotovil, da je podpora nadrejenih pomemben napovednik delovne zavzetosti. Rezultate je pojasnil s teorijo socialne izmenjave – podporni nadrejeni v podjetju ustvarijo zaupanja vredno okolje, kjer zaposleni drug drugemu verjamejo, se podpirajo in si pomagajo pri uresničevanju zahtev delovnega okolja (Li idr., 2017; Susskind idr., 2007). Ti zaposleni v skladu s teorijo socialne izmenjave tako čutijo dolžnost, da se organizaciji za takšno delovno okolje oddolžijo z višjo ravno delovne zavzetosti (Saks, 2006).

Mukaihata in sodelavci (2020) so izvedli raziskavo na vzorcu medicinskih sester in bratov na psihiatričnih oddelkih na Japonskem. Raziskavo so oblikovali na osnovi teoretičnega modela JD-R (glej Bakker in Demerouti, 2007) in med vire vključili tudi podporo nadrejenih, med zahteve pa umestili odnos pacientov do medicinskih sester. Proučevali so, kako različni viri in zahteve vplivajo na delovno zavzetost. Podpora nadrejenih se je pomembno pozitivno povezovala z delovno zavzetostjo, pri čemer je bila povezava močnejša, ko je bil odnos pacientov do medicinskih sester slabši, torej ko so bile zahteve večje.

F. Carluccio in sodelavci (2020) so ugotovili, da se pozitivne oblike vedenj nadrejenih statistično pomembno pozitivno povezujejo z delovno zavzetostjo tudi v obdobju, ko se matere vrnejo na delovno mesto s porodniškega dopusta. Delovna zavzetost pa se je v njihovi raziskavi pomembno pozitivno povezovala z delovno uspešnostjo in priložnostmi za karierni razvoj (angl. *remaining opportunities*). Prav podporna vedenja lahko ustvarjajo varna in vključevalna delovna okolja, s tem pa tudi spodbujajo delovno zavzetost in preprečujejo neugodne posledice vrnitve na delovno mesto. Zaradi tega F. Carluccio idr. (2020) predlagajo intervencije na ravni posameznice, nadrejenega, skupine, organizacije in širšega delovnega konteksta, med drugim ustrezno komunikacijo med nadrejenimi in materami glede želj in pričakovanj, razvijanje in krepitev veščin, ki bodo materam v pomoč pri spoprijemanju s spremembo v načinu življenja, ter spodbujanje mater, ki se vračajo na delovno mesto, da si izmenjujejo izkušnje pri iskanju ustreznih načinov spoprijemanja s spremembami.

Raziskovalno vprašanje in hipoteza raziskave

Z namenom oblikovanja smernic oz. svetovanja organizacijam, ki želijo na delovnem mestu podpreti matere, ki se vračajo po porodniškem dopustu, smo se z raziskavo osredotočile na raziskovanje vidikov vračanja s porodniškega dopusta oz. temo, ki je v slovenskem prostoru še neraziskana. Pri tem smo se osredotočile na dejavnike, povezane z delovnim okoljem zaposlenih mater. Cilj naše raziskave je bil v slovenskem prostoru preveriti spoznanja o povezavi med vedenji nadrejenih in delovno zavzetostjo mater, ki se po porodniškem dopustu vračajo na delovno mesto, ter to področje še dodatno raziskati. Obenem smo želele ugotoviti, katere oblike podpore nadrejenih so slovenskim delavkam manjkale ob vrnitvi na delovno mesto. Prav tako smo preverile, kako se delovni čas povezuje s proučevanima konstruktoma pri slovenskih materah.

Če pozitivne oblike vedenja obravnavamo kot kontekstualen vir na delovnem mestu, ki omogoča materam lažje prilagajanje na vrnitev (npr. Bakker in Demerouti, 2007), smo predpostavljale, da se pozitivne oblike vedenj nadrejenih pozitivno povezujejo z delovno zavzetostjo zaposlenih.

METODA

Udeleženske

Zbrale smo rezultate 358 udeležencev in udeleženk, v analizo smo vključile rezultate 253 udeleženk, katerih odgovori niso vsebovali manjkajočih podatkov (moški spol je bil prav tako izključitveni kriterij). Izmed teh je 173 udeleženk sodelovalo tudi pri kvalitativnem delu raziskave. Udeleženke so bile stare med 23 in 58 let ($M = 33,95$; $SD = 5,94$). Ena udeleženka je imela osnovnošolsko raven izobrazbe, 30 srednjo poklicno oz. gimnazijsko raven izobrazbe, 46 visokošolsko strokovno, 91 univerzitetno, 75 magisterij in 10 doktorat znanosti.

S porodniškega dopusta se je pred manj kot enim letom vrnilo 110 udeleženk, 114 v zadnjih petih letih, 29 pa pred več kot petimi leti. Ob vrnitvi na delovno mesto je bilo 165 udeleženk zaposlenih za polni delovni čas, 32 za polovični, 56 udeleženk pa je označilo *drugo*. Izmed slednjih jih je največ, tj. 32, imelo 6-urni delovni čas, 11 pa 7-urni.

Pripomočki

V raziskavi smo uporabile *Vprašalnik delovne zavzetosti* (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*, UWES-9; Schaufeli in Bakker, 2003, 2004; Schaufeli idr., 2006), ki je namenjen merjenju posameznikovega počutja na delovnem mestu. Z devetimi postavkami merimo delovno zavzetost na 7-stopenjski lestvici (0 – *nikoli*, 6 – *vedno, vsak dan*). Vprašalnik je prirejen v slovenščino (Tement, 2014). UWES-9 ima tri podlestvice, in sicer *vitalnost*, *predanost* in *vpetost*. Primer postavke na podlestvici *Vitalnost* je »*Pri svojem delu prekipavam od energije*«, na podlestvici *Vpetost* »*Srečna sem, kadar intenzivno delam*«, na podlestvici *Predanost* pa »*Ponosna sem na delo, ki ga opravljam*«. Višji rezultat na vprašalniku pomeni višjo delovno zavzetost. Notranja skladnost izvirnega vprašalnika je 0,93, podlestvice *Vitalnost* 0,84, podlestvice *Predanost* 0,89 in podlestvice *Vpetost* 0,79 (Schaufeli in Bakker, 2004). V originalni verziji so trditve v sedanjiku, vendar smo za potrebe svoje raziskave trditve postavile v preteklik, saj so udeleženke odgovarjale retrospektivno. Primera takšnih postavk sta »*Nad svojim delom sem bila navdušena*« in »*Moje delo je bilo zame vir navdiha*« (Hassard idr., 2023; Schaufeli in Bakker, 2003; Schaufeli idr., 2006). Notranja skladnost našega vprašalnika je bila odlična ($\alpha = 0,92$), notranja skladnost njegovih podlestitvic *Vitalnost* ($\alpha = 0,84$), *Predanost* ($\alpha = 0,90$) in *Vpetost* ($\alpha = 0,86$) pa dobra.

Drugi uporabljeni vprašalnik je skrajšana verzija *Lestvice podpornih vedenj nadrejenih ob vrnitvi na delovno mesto* (angl. *Behavior Measure for Supervisors to Support Return to Work*, SSRW-WM-9), in sicer so originalni vprašalnik SSRW, ki se je nanašal na kontekst vračanja z dolgotrajnega bolniškega staleža, F. Carluccio idr. (2020) priredili za kontekst vračanja s porodniškega dopusta. Vprašalnik ima tri podlestvice s 5-stopenjsko odgovorno lestvico (1 – *Se popolnoma ne strinjam*, 5 – *Se popolnoma strinjam*), in sicer *inkluzivno vedenje pred predvideno vrnitvijo na delo* (npr. »Nadrejeni mi je omogočil postopno vrnitev na delovno mesto«), *negativne oblike vedenja* (npr. »Nadrejeni je nasprotoval mojim prošnjam za prilagoditve mojega dela«) in *splošna proaktivna podpora* (npr. »Nadrejeni je prisluhnil mojim skrbem«). Notranja skladnost vprašalnika SSRW-WM-9 je 0,84 (Carluccio idr., 2020). Za namene svoje raziskave smo vprašalnik prevedle v slovenščino. Notranja skladnost prevedenega vprašalnika ($\alpha = 0,82$) ter njegovih podlestitv *Inkluzivno vedenje pred predvideno vrnitvijo na delo* ($\alpha = 0,84$), *Negativne oblike vedenja* ($\alpha = 0,84$) in *Splošna proaktivna podpora* ($\alpha = 0,85$) je bila dobra.

Možne izboljšave, predloge in želje po spremembah glede praks ob vrnitvi mater s porodniškega dopusta smo raziskovale z odprtim vprašanjem: »Kaj bi želeli, da bi nadrejeni storili ob vaši vrnitvi na delovno mesto po porodniškem dopustu?« Udeleženke smo prosile, naj pisno podajo tri konkretne primere.

Postopek

Za potrebe raziskave smo prevedle SSRW-WM-9 v slovenščino. Prevod so pregledali študenti in študentke psihologije. Vprašalnika smo aplicirale prek spletnega orodja 1ka (Center za družboslovno informatiko, 2023). Zbiranje udeležencev je potekalo prek socialnih omrežij (Facebook, Instagram, LinkedIn) in na spletni strani Psihologija dela. Naša ciljna populacija so bile vse matere, ki so se po končanem porodniškem dopustu vrstile na delovno mesto. Statistična analiza je potekala v programu RStudio (RStudio Team, 2020). Ob pregledu podatkov smo izločile manjkajoče podatke. Nato smo izračunale demografske podatke, dosežke na posameznih podlestitvah in lestvicah. Dosežek na posamezni (pod)lestvici je povprečna vrednost odgovorov na postavkah znotraj te (pod)lestvice, pri čemer podlestvico *negativne oblike vedenja* v vprašalniku SSRW-WM-9 vrednotimo obratno. Odgovore na odprto vprašanje smo analizirale glede na vsebinske sklope, ki so se pojavljali v njih.

REZULTATI IN RAZPRAVA

Več pozitivnih oblik vedenj nadrejenega se povezuje z delovno bolj zavzeto materjo.

Pozitivna vedenja nadrejenih se statistično pomembno zmerno pozitivno ($\rho = 0,42$; $p < 0,001$) povezujejo z delovno zavzetostjo mater ob vrnitvi s porodniškega dopusta, kar potrjuje našo hipotezo in je skladno tudi z ugotovitvami tujih raziskovalcev (npr. Carluccio idr., 2020; Mukaihata idr., 2020). To povezavo lahko razložimo z vidika teorije socialne izmenjave (Hutahayan, 2019) – če so matere prepoznale vedenje nadrejenih kot pozitivno oz. so videle, da se trudijo zanje delovati podporno, so verjetneje tudi same čutile dolžnost, da so pri svojem delu zavzete in zagnane.

Izmed podlestvic vprašalnika SSRW-WM-9 se z delovno zavzetostjo najbolj povezuje podlestvica *splošna proaktivna vedenja* ($\rho = 0,48$; $p < 0,001$), nekoliko manj obratno vrednotena podlestvica *negativne oblike vedenja* ($\rho = 0,35$; $p < 0,001$), najmanj, vendar prav tako statistično značilno, pa podlestvica *inkluzivno vedenje pred vrnitvijo na delo* ($\rho = 0,28$; $p < 0,001$). Zakaj med povezanostjo s podlestvicami prihaja do razlik, je težko razložiti, saj so podlestvice po svoji opredelitvi, zlasti kar se tiče razločevanja inkluzivnega vedenja in splošnih proaktivnih vedenj, prepletene. Upoštevajoč, da inkluzivno vedenje pojmujeemo zlasti z vidika sporočanja za delo bistvenih informacij, medtem ko se splošna nekoliko širše nanašajo na odnos do zaposlenega (Munir idr., 2012), bi morda lahko višjo povezavo s splošnimi proaktivnimi vedenji razlagali prav z vidika zajema več ter bolj različnih vedenj in posledično morda tudi vpliva prek več dejavnikov. Rečeno drugače – z zavzetostjo matere se bo močnejše povezovalo vedenje, ki ne obsega zgolj načinov komunikacije, ki jih nadrejeni uporablja v odnosu z njo, temveč vključuje tudi občutek empatičnega sprejemanja in spodbujanja drugih zaposlenih k podpornemu vedenju, s čimer zajame tudi večji socialni krog in s tem širšo mrežo dejavnikov. S podobnega vidika lahko razlagamo tudi nekoliko nižjo povezanost delovne zavzetosti z negativnimi vedenji, saj se ta ponovno v večji meri navezujejo le na nadrejenega in vsaj ne neposredno na sodelavce.

Izmed podlestvic vprašalnika UWES-9 se s pozitivnimi vedenji nadrejenih najbolj povezuje podlestvica *vitalnost* ($\rho = 0,45$; $p < 0,001$), nato sledita podlestvici *predanost* ($\rho = 0,40$; $p < 0,001$) in *vpetost* ($\rho = 0,35$; $p < 0,001$). Tudi pri povezavah teh podlestvic je pri razlagi smiselno imeti v mislih, da

gre za medsebojno prepletene vidike. Da kot najbolj povezana z vedenji nadrejenih izstopa vitalnost, ki predstavlja visoko raven energije (Carluccio idr., 2020), bi lahko razložili z vidika občutka energičnosti kot predpogoja za uspešno delovanje na delovnem mestu. Še posebej v času vračanju po daljši odsotnosti, ki jo predstavlja porodniški dopust, in dejstvu, da je ta vodila tudi do spremembe materine identitete (Millward, 2006), je lahko vitalnost pojmovana kot velika preizkušnja. Če je torej mati tudi v tem obdobju zmožna pri svojem delu ohranjati energičnost in se s preizkušnjo spoprijeti, bo njen nadrejeni lažje prepoznal, kako pomembno je, da ji v zameno za njen trud in zagnanost nudi podporo (teorija socialne izmenjave; Hutahayan, 2019). Prav tako tudi ugotovitve A. Reig-Botelle idr. (2024) kažejo, da je prav vitalnost najpomembnejši napovednik dimenzije uspešnosti nalog. Vitalna mati bo torej uspešneje opravljala svoje delovne naloge, zaradi česar je smiselno pričakovati, da jo bo nadrejeni pri tem verjetneje podpiral in sprejemal. Da se dimenziji predanosti in vpetosti prav tako povezujeta s pozitivnimi vedenji nadrejenih, lahko razložimo z vidika vključevanja matere v procese odločanja (npr. glede tega, kakšne bodo delovne obremenitve delavke po njeni vrnitvi). Ko mater njen nadrejeni obravnava kot sogovornico, ji s tem omogoča, da sovpiva na proces, ki ga doživlja. Zaradi tega je smiselno pričakovati, da bo to krepilo tudi njen občutek predanosti in vpetosti v lastno delo, saj ima na tak način nanj več vpliva oz. je o situaciji dobro informirana.

Je ob vrnitvi pomemben tudi delovni čas matere?

Delovni čas po vrnitvi s porodniškega dopusta se je nizko negativno ($\rho = -0,18, p < 0,01$) povezoval z delovno zavzetostjo. Pretekle raziskave, ki so se ukvarjale s to povezavo, so maloštevilne in med seboj neskladne, saj nekatere (npr. Vitez, 2022) sploh ne poročajo o statistično pomembnih povezavah, medtem ko jo druge potrjujejo (npr. Hakanen idr., 2019). Sklicevanje na literaturo je lahko problematično tudi z vidika medkulturnih razlik, saj običajni delavnik in prav tako tudi prakse glede vračanja s porodniškega dopusta niso povsod po svetu primerljive s slovenskimi. Zaradi opisanih nejasnosti glede delovnega časa v svoji raziskavi hipotez nismo mogle argumentirano postaviti. Vseeno smo se jo odločile vključiti v raziskovalno vprašanje, saj se nam zdi pomembna predvsem s praktičnega vidika dileme, kaj svetovati materam, ki se vračajo na delovno mesto, oz. kakšen urnik bo zanje ustrežnejši (npr. polni ali skrajšani delovni čas).

Ugotovitev, da so bile delovno bolj zavzete matere, ki so imele krajši delovni čas, je delno skladna z rezultatom Hakanena idr. (2019), ki so kot bolj zavzete prepoznali posameznike, ki so delali pod 35 urami tedensko. Po drugi strani so enako ugotovili tudi za delavce, ki so delali več kot 48 ur, same pa takšnih udeleženk v raziskavi nismo imele. Da so delovno bolj zavzete matere, ki na delovnem mestu preživijo manj časa, lahko razlagamo z vidika višje ravni energije, saj imajo ob delu več časa za počitek, obenem pa bi lahko sklepali tudi, da doživljajo manj skrbi, povezanih z otrokom, ker je čas, ko ne morejo skrbeti zanj, krajši. Po drugi strani bi lahko pričakovali tudi obratno povezavo, saj takšna delavka v primerjavi s polno zaposlenimi delavci ni deležna enakega dela socialnih interakcij in drugih za delo pomembnih dogodkov na delovnem mestu, njeni nadrejeni pa imajo manj priložnosti, da jo podprejo. Glede te povezave zato menimo, da zahteva dodatno raziskovanje ob identifikaciji in upoštevanju drugih potencialno pomembnih dejavnikov (npr. področje zaposlitve, kakšen je povprečen delovni čas v organizaciji matere).

Delovni čas se s podpornimi vedenji nadrejenih ni povezoval statistično značilno ($\rho = 0,11$, $p = 0,07$). Na tem mestu bi morda pričakovali pozitivno povezavo, saj lahko delavkam, ki so prisotne več časa, nadrejeni namenijo tudi več pozitivnih oblik vedenj, ker so z njimi več v stiku in imajo tako več priložnosti zanje (Wiese in Heidemeier, 2012). Ponovno gre torej za povezavo, ki zahteva nadaljnje podrobnejše usmerjene študije.

Kaj so slovenske matere pogrešale ob vračanju na delo?

Največkrat ($n = 47$) izraženi sta bili potreba po večjem razumevanju nadrejenih, predvsem v času bolniške odsotnosti zaradi nege otroka in želja po prilagoditvi urnika oz. delovnega časa. Nekoliko manj ($n = 40$) udeleženk je izpostavilo željo po postopnem uvajanju na delovno mesto, pri čemer so pogosto navedle, da bi se slednje pričelo s sestankom z nadrejenimi. Sedemindvajset udeleženk je izrazilo, da bi si želele prilagoditev delovnih nalog, pri čemer bi si večina želela manj nalog glede na obdobje pred poročniškim dopustom, pet pa jih je izrazilo željo po enakih delovnih nalogah. Štirinajst udeleženk je ob vrnitvi pogrešalo predstavitev sodelavcem (predvsem, če je prišlo do sprememb v kolektivu) ali pa spodbujanje pozitivnega odnosa do matere od nadrejenega v celotnem timu. Preostale želje so se nanašale na večjo možnost izrabe dopusta, predvsem v času uvajanja v vrtec ($n = 9$), omogočanje dela od doma ($n = 8$) in vključitev matere v določanje

delovnih nalog ($n = 6$). Nekaj udeleženk ($n = 28$) pa je bilo zadovoljnih z ravnanjem nadrejenih ob vrnitvi s porodniškega dopusta in pripomb oz. predlogov glede vedenja nadrejenih niso imele.

Največkrat omenjeni vidik odsotnosti zaradi nege otroka lahko uvrstimo v kategorijo usklajevanja materinstva in dela, ki ga kot enega bistvenih problemov prepoznavajo tudi tuji raziskovalci (npr. Wiese in Heidemeier, 2012) in je tudi ena izmed razvojnih nalog mladih na prehodu v odraslost in v zgodnji odraslosti (Zupančič in Svetina, 2020a, 2020b). Uvodni sestanek z nadrejenim, predstavitev sodelavcem in vključitev v določanje delovnih nalog lahko prepoznamo kot primere inkluzivnega in proaktivnega vedenja nadrejenih. Da so jih matere pogrešale, če so izostala, lahko povežemo z ugotovitvami, da se ta pomembno povezujejo tudi z njihovim blagostanjem (npr. Dal Corso idr., 2020), zato sklepamo, da so čutile, da to pomembno zmanjšuje njihovo dobro počutje na delovnem mestu. Povzamemo lahko, da navedene ideje slonijo predvsem na želji po večjem vplivu, ki ga ima delavka na odločanje glede svojih obremenitev, in da ji te zahteve omogočajo, da deluje v obeh vlogah – materinski in poklicni. Konkretno predloge, ki smo jih oblikovale na podlagi njihovih idej, navajamo v zaključku.

Omejitve raziskave

Ena izmed pomanjkljivosti naše raziskave, na katero so v opombah opozorile tudi udeleženke, je, da merski pripomoček ni bil oblikovan na način, ki bi lahko ustrezal vsaki zaposleni materi. Ker se nanaša na vidik nadrejenih, ni bil primeren za delavke, ki nimajo (stalnega) nadrejenega (so npr. same na vodilni poziciji organizacije ali so samozaposlene), prav tako nismo posebne pozornosti namenjale upoštevanju organiziranosti delovnega časa, ki ga ima organizacija (izmensko delo, deljeni delovni čas, delo ob vikendih ...). Pri oblikovanju bi bilo smiselno upoštevati tudi področje dela udeleženk, saj lahko tudi na podlagi tega prihaja do pomembnih razlik oz. omejuje fleksibilnost, ki jo lahko nadrejeni zaradi sistema samega sploh ima. Kar se tiče kvalitativnega dela študije oz. zadnjega odprtega vprašanja, pri katerem so imele udeleženke možnost podati lastne predloge za vedenje nadrejenih, je smiselno predpostavljati, da je nanje pomembno vplivalo, da so tik pred tem odgovarjale na postavke vprašalnika SSRW-WM-9. Sklepamo, da bi izvirnejše in raznovrstnejše predloge podajale, če jih ne bi vprašalnik pred tem usmeril na točno izbrane vidike vedenja nadrejenih.

Pomen raziskave

Izhodišče, iz katerega smo izhajale že pri snovanju svojega raziskovalnega vprašanja, je bilo, da je starševstvo ena izmed razvojnih nalog, ki pogosto zajema tudi vračanje na delovno mesto po porodniškem dopustu. Četudi je to najnaravnejši dogodek in za starše pogosto velika (in pomembna) preizkušnja, je to področje zlasti v slovenskem prostoru dokaj neraziskano. S svojo raziskavo smo tako osvetlile enega izmed dejavnikov delovne zavzetosti mater po vrnitvi na delovno mesto – vedenja njihovih nadrejenih in na podlagi rezultatov oblikovale predloge, za katere menimo, da bi bili lahko koristni ne le za posameznike na vodilnih položajih, temveč tudi za kadrovske službe, matere same in vse, ki so kakorkoli vključeni v proces priprave materinega odhoda na porodniški dopust in njene vrnitve na delovno mesto.

Za prihodnje študije poleg dejavnika delovnega časa ostaja neraziskanih še mnogo drugih vidikov, za katere bi lahko preverili, kako se povezujejo z delovno zavzetostjo matere. Kar se tiče odnosov, smo se osredotočale skoraj izključno na nadrejene. Predlagamo raziskovanje, kakšna je povezava z vedenjem sodelavcev ali partnerja matere. Ob snovanju raziskave smo npr. razmišljale tudi o pomenu finančnega stanja družine, saj je smiselno predpostaviti, da bo mati na delovnem mestu delovala zelo drugače, če ji delo povzroča velik stres, še posebej če gre za nestabilno zaposlitev, od katere je finančno zelo odvisna.

Zlasti v zapisih udeleženk smo lahko prepoznale, da gre za področje z velikim potencialom za raziskovanje in katerega tudi udeleženke same prepoznajo kot premalo izpostavljenega, saj so pogosto izrazile tudi hvaležnost in zadovoljstvo, da smo odprle in opomenile ta vidik njihovega dela in življenja.

ZAKLJUČEK

Na vzorcu slovenskih delavk, ki so izkusile vračanje na delovno mesto po porodniškem dopustu, se je izkazalo, da se vedenja nadrejenih, kot so proaktivna podpora, pozitivna vedenja, v smislu empatičnosti in sprejemanja, ter inkluzivno vedenje, pomembno pozitivno povezujejo z delovno zavzetostjo mater. Matere, ki so zaznavale vedenja nadrejenih kot podporna, so izkazale več vpetosti, predanosti in energije pri svojem delu.

Naslednje smernice so lahko v pomoč tako kadrovikom pri organizaciji in podpori materam ob vračanju na delovno mesto po porodniškem dopustu, nadrejenim pri podpori materam in samim materam pri sklepanju dogovorov glede poteka vračanja v delovno okolje, prav tako pa tudi sodelavcem v odnosu z zaposlenimi materami:

- pogovor o poteku vračanja na delovno mesto in o pričakovanjih, željah in potrebah matere z ozirom na zdravstveno stanje in družinsko situacijo pred samo vrnitvijo tako s kadrovikom kot nadrejenim;
- predaja informacij in dogovor o delovnih nalogah matere pred samo vrnitvijo na delovno mesto;
- sprejetje dogovorov o delovnih nalogah z ozirom na želje in potrebe matere;
- srečanje z materjo prvi dan ob vrnitvi na delovno mesto z nadrejenim;
- srečanje (zaposlene) matere s sodelavci prvi dan vrnitve na delo (predstavitve članov ekipe, spoznavno jutro, dobrodošlica);
- pogovor o poteku dela ob vrnitvi na delovno mesto;
- ponujena možnost fleksibilnega delovnega časa;
- organizacija rednih sestankov po vrnitvi zaposlene (npr. tedenski sestanek o dogajanju v delovnem okolju, evalvaciji dela, napovedi prihajajočih zadev in opravkov);
- spodbujanje mater, ki so se vrstile s porodniškega dopusta, in drugih mater k povezovanju (npr. skupne kave).

Z zgornjimi in podobnimi predlogi lahko zaposleni v organizaciji prispevajo k dobrobiti matere, ki se vrača s porodniškega dopusta, ustvarijo sprejemajoče in podporno okolje, v katerem se bo počutila prijetno, prav tako pa vplivajo na njeno delovno zavzetost.

Reference

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

- Carluccio, F., Dal Corso, L., Falco, A. in De Carlo, A. (2020). How to positively manage return to work after maternity leave: Positive supervisor behaviors to promote working mothers' well-being. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 27(4), 583–601.
- Center za družboslovno informatiko (2023). *1KA – En klik anketa*. (23.09.26) Fakulteta za družbene vede. <https://www.1ka.si/>
- Dal Corso, L., Carluccio, F., Barbieri, B. in De Carlo, N. A. (2020). Positive motherhood at work: The role of supervisor support in return to work after maternity leave. *Psychological Applications and Trends 2020*, 113–117. <https://doi.org/10.36315/2020inpa024>
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B. in De Witte, H. (2019). Who is engaged at work? A large-scale study in 30 European countries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(5), 373–381. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001528>
- Hassard, J., Wang, W., Delic, L., Grudyte, I., Dale-Hewitt, V. in Thomson, L. (2023). Pregnancy-related discrimination and expectant workers' psychological well-being and work engagement: Understanding the moderating role of job resources. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(2–3), 188–204. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2022-0005>
- Hutahayan, B. (2019). Work: Covenant, social support and their impacts on multiple performance outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 417–433. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2019-1811>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hsu, R. Y. (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International Journal of Manpower*, 32(2), 233–248. <https://doi.org/10.1108/01437721111130224>
- Li, J. J., Kim, W. G. in Zhao, X. R. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193–204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.006>
- Lucia-Casademunt, A. M., Garcia-Cabrera, A. M., Padilla-Angulo, L. in Cuéllar-Molina, D. (2018). Returning to work after childbirth in Europe: Well-being, work-life balance, and the interplay of supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 9, članek 68. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00068>
- Millward, L. J. (2006). The transition to motherhood in an organizational context: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 315–333. <https://doi.org/10.1348/096317906X110322>
- Mukaihata, T., Fujimoto, H. in Greiner, C. (2020). Factors influencing work engagement among psychiatric nurses in Japan. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 306–316. <https://doi.org/10.1111/jonm.12923>
- Munir, F., Yarker, J., Hicks, B. in Donaldson-Feilder, E. (2012). Returning employees back to work: Developing a Measure for supervisors to support return to work (SSRW). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22, 196–208. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9331-3>

- Reig-Botella, A., Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-del Río, E. in Clemente, M. (2024). Don't curb your enthusiasm! The role of work engagement in predicting job performance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(1), 51–60. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a5>
- RStudio Team (2020). RStudio: Integrated Development for R. RStudio. <http://www.rstudio.com/>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E., Saisto, T. in Halmesmäki, E. (2000). Women's and men's personal goals during the transition to parenthood. *Journal of Family Psychology*, 14, 171–186. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.14.2.171>
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2003). Vprašalnik delovne zavzetosti – krajša verzija (UWES) https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES-9_SLO.pdf
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, Utrecht.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M. in Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370–379. <https://doi.org/10.1177/0010880407300158>
- Sterling, H. M., in Allan, B. A. (2019). Construction and validation of the Quality of Maternity Leave Scales (QMLS). *Journal of Career Assessment*, 28(2). <https://doi.org/10.1177/1069072719865163>
- Tement, S. (2014). The role of personal and key resources in the family-to-work enrichment process. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55(5), 489–496. <https://doi.org/10.1111/sjop.12146>
- Vitez, T. (2022). *Delovni čas, ravnovesje poklicnega in družinskega življenja ter zavzetost zaposlenih* [Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta]. Repozitorij Univerze v Ljubljani. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=135538>
- Waskiewicz, C. D., Kanan, L. A., Goetz, E. R. in Masiero, A. V. (2019). Motherhood and work: Career and family in perspective. *Business Management Dynamics*, 8(9), 12–19.
- Wiese, B. S. in Heidemeier, H. (2012). Successful return to work after maternity leave: Self-regulatory and contextual influences. *Research in Human Development*, 9(4), 317–336. <https://doi.org/10.1080/15427609.2012.729913>
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1). (2014). Uradni list RS, št. 26/14, 90/15, 75/17 – ZUPJS-G, 14/18, 81/19, 158/20, 92/21, 153/22 in 36/25. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO6688>

- Zupančič, M. (2020). Opredelitev razvojnega obdobja in razvojne naloge v mladostništvu. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zvezek, str. 664–665). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zupančič, M. in Svetina, M. (2020a). Socialni razvoj v mladostništvu in na prehodu v odraslost. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zvezek, str. 769–821). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zupančič, M. in Svetina, M. (2020b). Socialni razvoj v zgodnji odraslosti. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (3. zvezek, str. 930–966). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

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 kadrovske strategije 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

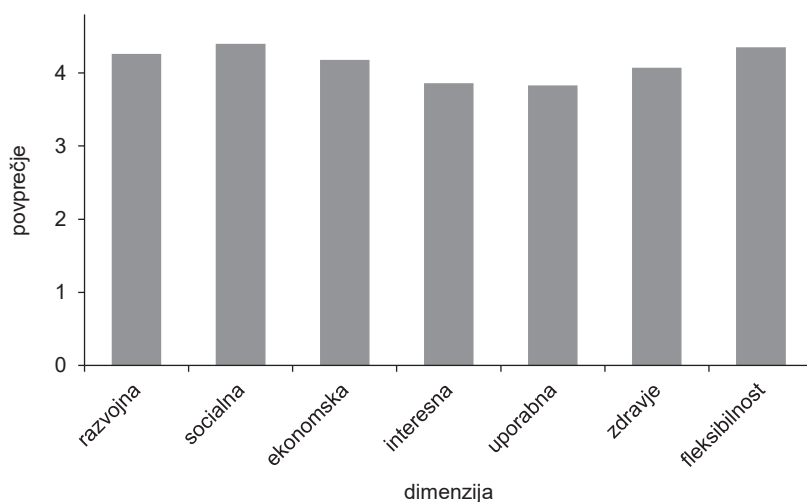
(0,64) ter dimenzijo zdravje (0,68). Kljub temu lahko zanesljivost lestvice glede na namen raziskave v celoti ocenimo kot zadovoljivo.

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

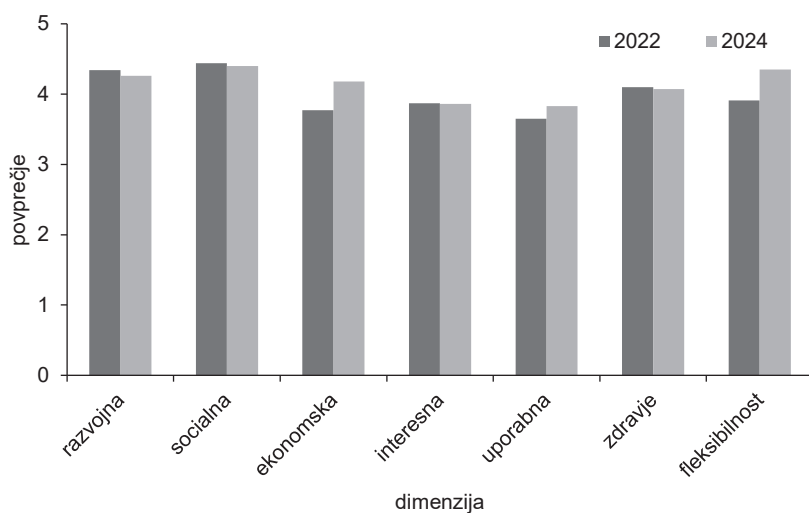
v odraslost v svojih odgovorih pogosteje navajali pomembnost fleksibilnosti ter možnosti učenja in razvoja.

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 kadrovske 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 osebnostno 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 izbiro 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.

Mladi zaposleni skozi oči izkušenih: mnenja starejših zaposlenih o mlajših generacijah na trgu dela

Lara Zager in Anamarija Bratina Novak

Izvoleček: V raziskavi smo proučevali, kako starejši zaposleni (nad 40 let) zaznavajo mlajše sodelavce, generacije Z (18–29 let). Raziskave kažejo, da imajo mladi zaposleni večjo verjetnost, da bodo odpuščeni. Ker se starejši na delovnem mestu z diskriminacijo srečujejo pogosteje, se diskriminacija mladih zaposlenih nemalokrat spregleda. Zastavili smo si dve raziskovalni vprašanji: kakšno mnenje imajo starejši zaposleni o mlajših in ali med starejšimi zaposlenimi obstajajo kakršnekoli razlike v pogledu na mlade? Vzorec je sestavljalo 174 udeležencev, starih med 40 in 65 leti, ki imajo izkušnje dela z mlajšimi zaposlenimi. Izpolnili so spletni vprašalnik, ki smo ga oblikovali na podlagi prebrane literature. Ugotovili smo, da starejši zaposleni mlade večinoma vidijo v pozitivni luči. Imajo jih za samozavestne, sodelovalne in ambiciozne, medtem ko zavračajo stereotipe, kot sta lenoba in nizka kakovost dela. Čeprav mlade dojemajo kot manj izkušene, priznavajo njihovo pripravljenost za učenje. V raziskavi nismo odkrili pomembnih razlik v zaznavah glede na starostno skupino starejših zaposlenih (40–50 in 51–65 let), kar kaže na enotno dožemanje mlajših sodelavcev. Raziskava prispeva k razumevanju izzivov mlade generacije na trgu dela ter spodbuja nadaljnje raziskave, usmerjene v medgeneracijske odnose in mlade na delovnem mestu.

Ključne besede: stališče, mnenje, zaposleni, generacije, organizacije, razlike med generacijami, odnosi med zaposlenimi, generacija Z

Young employees through the eyes of the experienced – older employees' views on younger generations in the labour market

Abstract: *In our research, we looked at how older employees (40+) perceive younger colleagues, Generation Z (18–29 years old). Research shows that younger employees are more likely to be made redundant. As older people face more discrimination in the workplace, discrimination against young employees is often overlooked. We asked two research questions: what older employees think of younger employees and whether there are any differences in the perceptions of younger employees among older employees. The sample consisted of 174 participants aged between 40 and 65 years who have experience of working with younger employees. They completed an online questionnaire, which we designed based on the literature we read. We found that older employees mostly see young people in a positive light. They perceive them as confident, cooperative and ambitious, while rejecting stereotypes such as laziness and low quality of work. Although they perceive young people as less experienced, they recognise their willingness to learn. The study found no significant differences in perceptions according to the age group of older employees (40–50 and 51–65 years old), suggesting a uniform perception of younger colleagues. The study contributes to the understanding of the challenges of the young generation in the labour market and encourages further research focusing on intergenerational relations and young people in the workplace.*

Keywords: *attitudes, opinions, employees, generations, organisations, generational differences, employee relationships, Generation Z*

Razumevanje generacijskih razlik na trgu dela

Od konca 20. stoletja so v ospredju razprave o mlajših generacijah, ki vstopajo na trg dela. Pogosto slišimo, da so mladi drugačni, da je z njimi težje sodelovati, da so manj zavezani organizacijam, manj prilagodljivi in da imajo drugačna pričakovanja glede delovnega okolja. Zanimalo nas je, ali so takšnega mnenja tudi starejši zaposleni, ki z njimi delajo. Kako starejši gledajo na mlajše sodelavce, vpliva na odnos in vedenje do njih. V naši raziskavi smo se osredotočili na mnenja starejših zaposlenih o mlajših generacijah, ki šele vstopajo na trg dela. To je pomembno zato, ker lahko razlike v večgeneracijskih pogledih in perspektivah vodijo do konfliktov, ovir ter miselnosti »mi proti njim«, to pa do visoke fluktuacije in zmanjšane produktivnosti (Yang in Guy, 2006), zato je treba razumeti razlike med zaposlenimi (npr. v učnih slogih, načinih interakcije z drugimi in v

pričakovanih zaposlenih na delovnem mestu; Gursoy idr., 2008). Kljub temu je pomembno opozoriti, da pri uporabi termina »generacija«, učinek te težko ločimo od samega učinka časa. Raziskovanje različnih generacij je namreč oteženo zaradi številnih dejavnikov, ki različno vplivajo na posamezne generacije. Ob tem lahko govorimo o interakciji med razvojnimi značilnostmi posamezne generacije in kontekstom časa, v katerem odrasča. V želji, da bi organizacije ohranjale svojo produktivnost in dobre odnose med zaposlenimi, pa se je vseeno potrebno vprašati, kaj zaposleni menijo o drugih na trgu dela in kako lahko organizacija svoje zaposlene najboljše podpira in razume. Poleg organizacije in njihovega pristopa do zaposlenih so pomembni tudi odnosi med sodelavci, tako implicitni kot direktni, od komunikacije, mnenj do vedenja.

Raziskovanje izzivov mladih na delovnem mestu – spregledana populacija

Nekatere raziskave (npr. Gargouri in Guaman, 2017) ugotavljajo, da je večja verjetnost, da bodo mladi zaposleni kljub svoji produktivnosti odpuščeni. Velikokrat zaposlovalci to počnejo, da obvarujejo delovna mesta starejših delavcev. Delovne organizacije se želijo zavarovati pred tem, da bi jih obtožili starostne diskriminacije, vendar pa avtorji poudarjajo, da s tem pravzaprav ne dosežejo nič drugega kot to, da izvajajo t. i. »obratno« starostno diskriminacijo. Ker se starejši na delovnem mestu z diskriminacijo srečujejo pogosteje, se diskriminacija mladih zaposlenih nemalokrat spregleda. Ravno zaradi tega, ker se o diskriminaciji mladih zaposlenih ne govori pogosto, pa je ta tudi družbeno sprejemljivejša. Mlade zaposlene torej spremljajo številni stereotipi, na podlagi katerih nato zaposlovalci sprejemajo svoje odločitve. Tako naj bi bili npr. mladi arogantni in nepredani. Toda rezultati raziskav temu nasprotujejo. Mladi zaposleni niso diskriminirani, ker so arogantni in nepredani, temveč zato, ker imajo o njih takšne predsodke starejši zaposleni. To je problematično predvsem zato, ker pričakovanja in mnenja starejših niso objektivni kazalnik realnih značilnosti mladih (Bayl-Smith in Griffin, 2014; Gargouri in Guaman, 2017). Francioli in North (2021) sta v svoji raziskavi recimo ugotovila, da starejši delavci mlade pogosto opisujejo kot »razvajene«, »nespoštljive« in »radikalne«. Rezultati njune študije so pokazali tudi, da so mladi podvrženi strožjim družbenim sodbam (angl. *social judgements*) kot starejši zaposleni, hkrati pa naj bi bili tudi pogosteje žrtve diskriminatornega

vedenja. Raziskave v nekaterih državah, npr. v Veliki Britaniji, opozarjajo še, da med 9000 anketiranimi mladimi, starimi od 16 do 25 let, ki so na delovnem mestu doživeli diskriminacijo na podlagi svoje starosti, kar četrtnina (26 %) izgubi zanimanje oz. interes za kakršnokoli opravljanje dela (UK Youth, 2024). Zaradi vseh naštetih ugotovitev menimo, da je pomembno, da pozornost namenimo tudi mladim na trgu dela, saj je v primerjavi s položajem starejših in njihovimi izkušnjami z diskriminacijo področje diskriminiranja mladih manj raziskano.

Kaj velja za generacijo Z?

Mladi, ki danes vstopajo na trg dela, so skupina posameznikov, rojena med letoma 1995 in 2012, kar pomeni, da so ti danes stari med 13 in 30 leti. Pogosto jih imenujejo tudi generacija Z. Na delovnem mestu se z njimi lahko srečujemo pri študentskem delu, praksah, vajeništvu, pripravništvu ali/in prvih zaposlitvah (Milošević Zupančič in Goršak, 2024). Rojeni so v digitalni svet in njihove norme so lahko precej drugačne od norm prejšnjih generacij. Večji del časa so povezani s spletom, kar lahko vpliva na njihovo sposobnost učinkovite komunikacije in interakcije z drugimi (Schroth, 2019) – zaradi primarnega zanašanja na besedilna sporočila imajo lahko težave s poslušanjem, postavljanjem vprašanj, grajenjem odnosov, reševanjem problemov v resničnem času, reševanjem konfliktov ... (Friedman in Currell, 2012, v Schroth, 2019). Bili naj bi bolj praktični in inteligentni ter pogumni in pripravljeni prevzemati vodstvene vloge kot njihovi predhodniki, generacija Y oz. milenijci (rojeni med letoma 1981 in 1995). Od njih se razlikujejo tudi po tem, da so lahko manj potrpežljivi, nenehno iščejo nove izzive in dražljaje. Pogostejše imajo dostop do velike količine informacij, kar lahko znajo dobro izkoristiti za reševanje problemov (Bencsik idr., 2016). Generacija Z velja za eno najbolj izobraženih generacij, ki ima pozitiven odnos do formalnega, neformalnega in priložnostnega učenja. Pogostejše jim več kot prejšnjim generacijam pomenijo prosti čas, finančna stabilnost in ravnesje med delom in zasebnim življenjem (Milošević Zupančič in Goršak, 2024). V primerjavi s starejšimi generacijami so navadno družbeno in okoljsko bolj ozavešeni ter običajno pogostejše zagovarjajo sprejetost različnih družbenih skupin. Za generacijo Z je v primerjavi s predhodnimi generacijami prav tako verjetnejše, da bodo svoje duševno zdravje označili kot slabo – imajo namreč tudi najvišjo stopnjo diagnosticirane anksioznosti in depresije (Schroth, 2019).

Zaposleni se razlikujejo, kaj pa sedaj?

Burton in sodelavci (2019) so ob sistematičnem pregledu literature izluščili pet osnovnih področij razlik med starostnimi skupinami zaposlenih: dinamika skupine, konflikt, vodstvo, plače in delovno okolje ter zavezanost organizaciji. Področje, na katerem je najpogostejše prihajalo do razlik, je bila dinamika skupine, pri čemer imajo predstavniki mlajše generacije raje samostojno delo. Zadovoljni so, če lahko vidijo svoj vpliv na izide skupinskega dela, pri čemer bolj kot starejše generacije iščejo pozornost in pohvale. Njihov fokus je ožji, pogosto se jim očita primanjkljaj širše slike. Drugo področje razlik, ki so jih proučevali, so konflikti. Konflikte v organizacijah lahko delimo na odnosne in proceduralne ter konflikte med nalogami. Za vse je značilno slabše opravljanje delovnih nalog zaradi višje anksioznosti in nižjega kognitivnega procesiranja. Ugotovili so, da mlajše generacije proceduralne konflikte in konflikte med nalogami večkrat spremenijo v odnosne konflikte ter jih tako močneje doživljajo. Naslednja kategorija je vodenje. Področje vodenja lahko razdelimo v dve podkategoriji – večgeneracijsko vodenje in vodenje, specifično za generacijo. Prvo je vodenje, pri katerem vodja na enak način pristopa do vseh zaposlenih ne glede na generacijo, ki ji zaposleni pripada. Generacijsko specifično vodenje pa pomeni stalno prilagajanje vodenja glede na značilnosti generacije, ki ji zaposleni pripada. Opazili so tudi razlike v dojemanju vodij. Mlajši si želijo, da bi jim vodja čim bolj strukturiral situacijo, jih podpiral in jim krepil samozavest. Za predstavnike generacije Z je značilno, da so samostojnejši in v primerjavi z drugimi manj dovzetni za hierarhijo in avtoriteto, ki jo hkrati manj spoštujejo v primerjavi z drugimi. Na področju plač se je izkazalo, da sta konkurenčna plača in stabilen dohodek motivator vseh generacij. Za mlajše je v primerjavi s starejšimi pri delovnem okolju pomembna predvsem njegova fleksibilnost. Na področju zavezanosti organizaciji je več študij ugotovilo generacijske razlike. Mlajši zaposleni so organizacijam namreč manj zavezani, se manj vključujejo na delovnem mestu, a na drugi strani zvestejši svojemu poklicu, profesionalnemu področju.

Je z »generacijo Z« težko delati?

V zadnjem času se v medijih pojavlja mnenje, da je z generacijo Z težko delati. Raziskava Intelligent.com (2024) je po poročanju vodij kadrovanja pokazala, da je zadovoljstvo z mladimi, ki so pred kratkim zaključili izobraževanje, nizko, saj jim pogosto očitajo pomanjkanje motivacije,

samoiniciativnosti, strokovnosti ter komunikacijskih veščin in veščin reševanja problemov. Poleg tega naj bi imeli težave s sprejemanjem povratnih informacij in prilagajanjem manj strukturiranim delovnim okoljem. Delodajalci poudarjajo, da mladim primanjkuje praktičnih izkušenj in mehkih veščin, kar pogosto vodi do odpuščanj. Med drugim jim očitajo tudi držo, da so do nekaterih ugodnosti avtomatično upravičeni (angl. *entitledness*), hitro užaljenost in nesposobnost obvladovanja delovnih obremenitev.

Podobno je tudi v Sloveniji, kjer so delodajalci (e-Študentski Servis, 2023, v Milošević Zupančič in Goršak, 2024) izpostavili, da mladi prinašajo znanje o sodobnih tehnologijah, družbenih omrežjih in tujih jezikih ter se zavedajo svojih pravic. Kljub temu jim pogosto primanjkuje delovnih navad, imajo previsoka pričakovanja glede plače in precenjujejo svoje sposobnosti. Mladi naj bi bili manj samostojni, nezanesljivi in neresni, obenem pa od delodajalcev pričakujejo prilagodljivost (npr. fleksibilen delovni čas in hibridni načini dela). Ta pričakovanja pogosto vplivajo na njihovo odločitev za sprejetje zaposlitve. Kljub temu pa moramo upoštevati, da so takšna pričakovanja mladih družbeno posredovana in niso le dispozicija, s katero so se rodili. Današnja delovna situacija v izrazito kapitalistični družbi namreč mladim vedno bolj otežuje normalno življenje, saj nizke plače ne pokrivajo niti osnovnih življenjskih potreb (Cost of living, 2022). Zahteve, ki jih imajo mladi, in njihova pričakovanja (dovolj) velikih plač bi morali tako jemati *cum grano salis*, saj v ozadju njihove navidezne pohlepnosti in precenjevanja lastnih sposobnosti ni zgolj želja po dobičku, ampak predvsem potreba po preživetju.

Avtorja raziskave, narejene v Romuniji (Racolța-Paina in Irini, 2021), sta o značilnostih generacije Z na delovnem mestu vpraševala tudi starejše delavce, ki delujejo na kadrovskem področju. Ti so dejali, da četudi je generacija Z večinoma bolj tolerantna in odprta, pa je hkrati tudi precej odvisna od podpore drugih, pogosto nepremišljena in veliko tvega ter se stežka prilagodi utečenim, standardnim postopkom. Prav tako so vsi intervjuvani kadroviki dejali tudi, da ima generacija Z na delovnem mestu nerealne predstave o višini plače, ki naj bi si jo zaslužila.

Za mlade zaposlene naj bi prav tako veljalo, da jih je zelo težko uvajati. Kljub temu pa avtorji ugotavljajo, da usposabljanje trenutnih mladih ni nič kaj težje, kot je bilo usposabljanje prejšnjih generacij. Pogosto se za mlade verjame tudi, da zelo hitro menjavajo službe in da zato niso predani

svojemu delu, sploh pa ne tako močno, kot so (oz. so bile) predane prejšnje generacije delavcev (Shier idr., 2013). Študije nam tukaj zopet ponujajo razkorak med prepričanji ljudi in svojimi rezultati, saj ugotavljajo, da so mladi tako predani svojemu delovnemu mestu kot prejšnje generacije (Gargouri in Guaman, 2017). Vendar pa moramo biti pri interpretaciji rezultatov previdni, saj se večina takšnih študij še vedno večinoma nanaša na milenijce, ne pa na generacijo Z. Ker za slednjo še vedno primanjkuje literature na tem področju, lahko le predpostavljamo, da bi se pri njih lahko pokazal podoben trend. Avtorji različnih študij namreč ugotavljajo, da naj bi tudi za generacijo Z kljub morebitnim prepričanjem starejših veljalo, da je usmerjena h karierni in osebnostni rasti (Schroth, 2019), dobro izobrazena (Racolța-Paina in Irini, 2021) in fleksibilna (Osorio in Madero, 2024).

Raziskovalni vprašanji in doprinos raziskave

S prvim raziskovalnim vprašanjem (RV1) želimo preveriti, kako starejši zaposleni (nad 40 let) vidijo mlade zaposlene, ki zdaj vstopajo na trg dela (stari med 18 in 29 leti). Zanimajo nas predvsem njihove zaznave mladih, s katerimi trditvami, ki opredeljujejo stališča do mladih zaposlenih, se starejši najbolj strinjajo, s katerimi najmanj in pri katerih so si med seboj najbolj enotni.

Z našim drugim raziskovalnim vprašanjem (RV2) želimo preveriti, ali obstajajo med starejšimi zaposlenimi kakršnekoli razlike v pogledu na mlade zaposlene. Zaradi tega smo anketirane razdelili v dve skupini srednje odraslosti – posameznike, stare med 40 in 50 leti, ter posameznike, stare med 51 in 65 leti –, da bi ugotovili, ali med njimi prihaja do kakršnihkoli razlik glede na to, da jih (večinsko) zastopajo pripadniki različnih generacij.

Naša raziskava je ena prvih poglobljenih študij o specifičnem položaju mladih zaposlenih v Sloveniji. Tema je pogosto zapostavljena, zato želimo zapolniti vrzel v literaturi in izpostaviti izzive mladih na trgu dela, kot so negotove zaposlitve, omejene možnosti napredovanja in pomanjkanje medgeneracijskega razumevanja. Naše ugotovitve bodo prispevale k boljšemu razumevanju tega in spodbudile organizacije k razmisleku o praksah ter ukrepih za izboljšanje položaja mladih.

Zavedamo se, da je ta tema pomembna tudi na družbeni ravni, saj mladi nosijo ključno odgovornost za prihodnji razvoj. V članku predstavljamo

predloge za izboljšanje odnosov med generacijami, spodbujanje prenosa znanja in vzpostavitev podpornega delovnega okolja. Naš cilj je, da rezultati raziskave spodbudijo spremembe v delovnih okoljih in širše v družbi, kjer bodo mladi zaposleni cenjeni, vključeni in motivirani, da pripomorejo k uspehu organizacij.

METODA

Udeleženci

Kontaktirali smo 616 udeležencev. Od tega jih je 208 izpolnilo vprašalnik, 184 v celoti in 24 delno. Nekaj je bilo udeležencev, ki niso ustrezali naši cilj- ni populaciji (bili so stari manj kot 40 let), štirje udeleženci pa so navedli, da nikoli nimajo stika z mlajšimi zaposlenimi, starimi med 18 in 29 leti. Ker smo želeli meriti stališča, ne pa predsodkov brez dejanskih izkušenj, smo se odločili, da podatke teh udeležencev izločimo. Tako so nam ostali ustrezni podatki 174 udeležencev. V našem vzorcu so podatki 138 žensk, 33 moških in treh nebinarnih oseb. Stari so med 40 in 65 leti ($M = 50,4$, $SD = 6,37$). 13 jih je zaključilo srednješolsko, 16 poklicno-tehniško, srednje strokovno ali gimnazijsko izobraževanje, 21 višješolsko, 32 visokošolsko strokovno ali univerzitetni program (1. bolonjska stopnja), 77 magisterij stroke (2. bolonjska stopnja) ali univerzitetni program pred bolonjsko reformo, 10 magisterij znanosti in pet doktorat znanosti. 54 udeležencev ima vodstveno, 120 pa nevodstveno funkcijo. 21 jih ima stik z mlajšimi zaposlenimi nekajkrat letno, 28 nekajkrat mesečno, devet enkrat tedensko, 37 večkrat tedensko in 79 vsak dan.

Pripomočki

Na podlagi pregleda literature smo oblikovali lastne postavke, s katerimi smo želeli zaobjeti čim širši spekter značilnosti mladih v delovni organizaciji, npr. osebnostne lastnosti in vedenje (15 postavk; npr. *Mladi zaposleni niso samozavestni*; *Mladi zaposleni so nezanesljivi*), sodelovanje in medosebne spretnosti (devet postavk; npr. *Mladi zaposleni neradi delajo v skupinah*; *Mladim zaposlenim manjka medosebnih spretnosti*), kompetence in delovna učinkovitost (11 postavk; npr. *Mladi zaposleni dobro poznajo nove tehnologije*; *Mladi zaposleni so dobre vodje*) in vrednote ter prioritete (14 postavk; npr. *Mladi zaposleni niso vdani organizaciji*; *Mladi zaposleni vidijo svoje delo predvsem kot vir dohodka*). Pri postavkah, ki so zastavljene

primerjalno (npr. *Mladi zaposleni so pri svojem delu bolj individualistični kot starejši zaposleni*), smo v oklepaj dodali > 29 let, s čimer smo želeli poudariti, naj imajo pri primerjalnem odgovarjanju kot starejše zaposlene v mislih vse, ki so starejši od naše opredelitve mladih zaposlenih. Udeleženci so odgovarjali na lestvici od 1 (*nikakor se ne strinjam*) do 5 (*popolnoma se strinjam*).

Vprašalnik smo dali v pregled profesorici za psihologijo dela in organizacije in nekaj magistrskim študentom psihologije, na podlagi povratnih informacij nekaj postavk preubesedili, nato pa smo ga aplicirali prek spletnega orodja 1KA (Center za družboslovno informatiko, 2024). Udeleženci so za reševanje tako potrebovali elektronsko napravo z dostopom do spleta.

Postopek

Podatke smo zbirali prek spletnega orodja 1KA. Izpolnjevanje ankete je trajalo v povprečju sedem minut. Poslali smo jo družinskim članom, sosedom in znancem, vsak v svoji regiji v Sloveniji, prijateljem in sošolcem, da jo podelijo med svoje starše ter okrog 30 organizacijam po vsej Sloveniji s prošnjo, da jo posredujejo svojim zaposlenim. Prav tako je bila anketa objavljena na spletni strani Psihologije dela. Merilo za vključitev v vzorec sta bila starost nad 40 let in stik z mladimi zaposlenimi vsaj nekajkrat letno.

Podatke smo zbirali mesec dni, nato pa smo jih uvozili v Excel, kjer smo izločili podatke posameznikov, ki so sodelovanje prekinili preden so odgovorili na vprašalnik, in tiste, ki niso ustrezali vključitvenima kriterijema. Najprej smo pregledali značilnosti vzorca, nato pa smo izračunali opisne statistike. Po področjih smo z Wilcoxonovim testom razlik izračunali statistično značilnost razlik v povprečju postavk med dvema starostnima skupinama – posamezniki, starimi med 40 in 50 leti, in posamezniki, starimi med 51 in 65 leti.

REZULTATI

Tabela 1

Postavke z najvišjim deležem strinjanja

Postavka	N	M	SD	Min	Max
Mladi zaposleni morajo pridobiti še veliko izkušenj.	173	4,35	0,75	2	5
Mladi zaposleni dobro poznajo nove tehnologije.	174	4,18	0,85	1	5
Mladi zaposleni so manj zvesti organizacijam kot starejši zaposleni.	174	4,05	0,91	1	5
Mladi zaposleni se hitro učijo.	174	3,96	0,88	1	5
Mladi zaposleni pogosto menjajo službe.	174	3,74	0,90	1	5
Mladi zaposleni vidijo svoje delo predvsem kot vir dohodka.	174	3,72	1,09	1	5
Mladi zaposleni so inovativni.	174	3,59	0,90	1	5
Mladim zaposlenim manjka medosebnih spretnosti.	174	3,55	1,05	1	5
Mladi zaposleni so impulzivnejši kot starejši zaposleni.	173	3,53	0,94	1	5
Mladi zaposleni radi sodelujejo.	174	3,52	0,86	1	5

Najprej smo pregledali, pri katerih od 50 postavk so udeleženci dosegali najvišja povprečja, torej so se s postavkami najbolj strinjali. V tabeli (tabela 1) je prvih 10 postavk z največjim deležem strinjanja. Starejši zaposleni pri mlajših opažajo manj izkušenj, kar je razumljivo glede na to, da mlajši šele vstopajo na trg dela. Pri mlajših opažajo tudi spretnost s tehnologijo, sposobnost hitrega učenja in inovativnost. Prepričanje starejših, da so mlajši manj zvesti organizaciji, se kaže v njihovem zaznavanju, da pogosto menjajo službe in zaposlitev vidijo kot finančni vir. Kljub temu da se mladi starejšim zdijo šibki na področju medosebnih odnosov, poročajo o njihovi pripravljenosti sodelovati.

Tabela 2*Postavke z najnižjim deležem strinjanja*

Postavka	N	M	SD	Min	Max
Mladi zaposleni imajo veliko izkušenj.	174	2,02	0,85	1	4
Mladi zaposleni so leni.	173	2,16	0,97	1	5
Mladi zaposleni niso samozavestni.	174	2,20	1,11	1	5
Z mladimi zaposlenimi je težko delati v timu.	174	2,35	1,02	1	5
Delo mladih zaposlenih ni kakovostno.	174	2,37	0,91	1	5
Mladi zaposleni neradi delajo v skupinah.	173	2,43	1,01	1	5
Mladi zaposleni niso sodelovalni.	173	2,48	0,96	1	5
Mladi zaposleni so bolj motivirani za delo kot starejši zaposleni.	174	2,61	1,07	1	5
Mladi zaposleni so nezanesljivi.	174	2,67	1,08	1	5
Mladim zaposlenim je na delovnem mestu ključnega pomena trajnost.	173	2,70	0,90	1	5

Opombe. Trajnost = nanašajoče se na trajnostni razvoj na delovnem mestu.

Nato smo poiskali 10 postavk, s katerimi so se udeleženci najmanj strinjali. Starejši zaposleni mlade vidijo kot manj izkušene in manj motivirane za delo. Kljub temu njihovo opravljeno delo vidijo kot kakovostno, kot zaposleni pa se jim zdijo zanesljivi, samozavestni in sodelovalni. Za mlajše zaposlene menijo, da zanje trajnost ne predstavlja ključnega pomena na delovnem mestu.

Tabela 3*Postavke, kjer so bila mnenja najenotnejša*

Postavka	N	M	SD	Min	Max
Mladi zaposleni morajo pridobiti še veliko izkušenj.	173	4,35	0,75	2	5
Mladi zaposleni so polni kreativnih idej.	173	3,42	0,82	1	5
Mladi zaposleni so zelo usmerjeni na dosežke.	174	3,45	0,84	1	5
Mladi zaposleni dobro poznajo nove tehnologije.	174	4,18	0,85	2	5
Mladi zaposleni imajo veliko izkušenj.	174	2,02	0,85	1	4
Mladi zaposleni radi sodelujejo.	174	3,52	0,86	1	5
Mladi zaposleni se hitro učijo.	174	3,96	0,88	1	5

Postavka	N	M	SD	Min	Max
Mladi zaposleni so inovativni.	174	3,59	0,90	1	5
Mladim zaposlenim je na delovnem mestu ključnega pomena trajnost.	173	2,70	0,90	1	5
Mladi zaposleni pogosto menjajo službe.	174	3,74	0,90	1	5

Opombe. Trajnost = nanašajoče se na trajnostni razvoj na delovnem mestu.

Zanimalo nas je, pri katerih postavkah so udeleženci najenotnejši, torej je razpršenost odgovorov (izražena v standardnem odklonu) najnižja. Starejši zaposleni so si najbolj enotni pri potrebi mladih, da si pridobijo več delovnih izkušenj. Podobno zaznavajo mlade kot vir kreativnih idej in usmerjene na dosežke. Zdi se jim sodelovalni zaposleni, ki se hitro učijo in dobro poznajo tehnologijo. Večina se jih ne strinja, da je mladim na delovnem mestu pomembna trajnost in da imajo veliko izkušenj.

V drugem delu raziskave smo se osredotočili na to, ali med dvema starostnima skupinama starejših zaposlenih (40–50 let in 51–65 let) obstajajo razlike v pogledu na mlade zaposlene. Za boljšo preglednost smo postavke razdelili v štiri vsebinske kategorije: kompetence in delovna učinkovitost, osebnostne lastnosti in vedenja, sodelovanje in medosebne spretnosti ter vrednote in prioritete mladih. Za takšno razdelitev kategorij smo se odločili na podlagi najbolj proučevanih značilnosti in razlik v njih med mlajšimi ter starejšimi generacijami (npr. Magano idr., 2020; Pichler idr., 2021; Racolța-Paina in Irini, 2021; Schroth, 2019; Twenge idr., 2019).

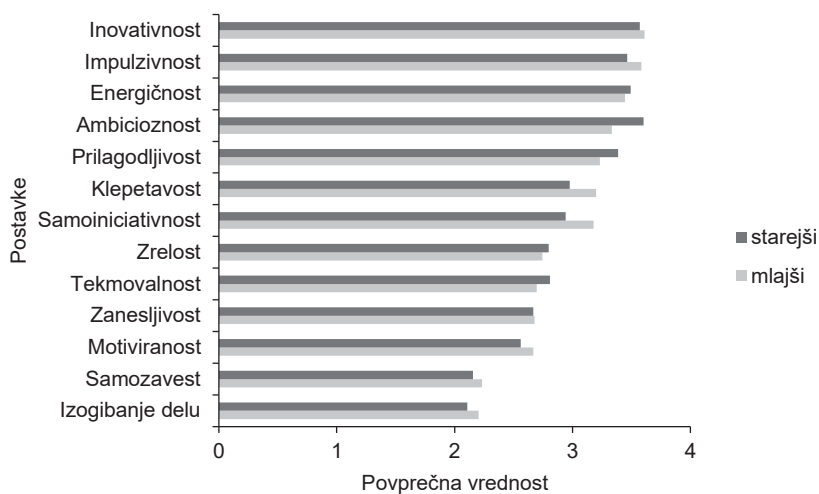
Znotraj kategorije kompetence in delovna učinkovitost (slika 1) glede na povprečno vrednost odgovorov najbolj izstopajo postavke, ki se nanašajo na poznavanje novih tehnologij, hitro učenje in izkušnost. To pomeni, da so starejši zaposleni mnenja, da mladi zaposleni dobro poznajo nove tehnologije in se hitro učijo, vendar pa menijo, da še nimajo veliko izkušenj. V tej kategoriji se nobena razlika med starostnima skupinama ni pokazala kot statistično značilna.

Slika 1

Razlike v zaznavi kompetenc in delovne učinkovitosti mladih zaposlenih glede na dve starostni skupini starejših zaposlenih

**Slika 2**

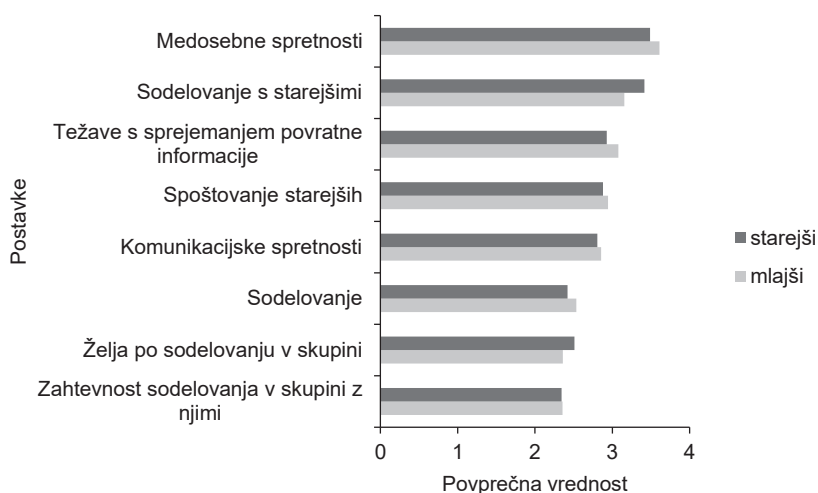
Razlike v zaznavi osebnostnih lastnosti in vedenj mladih zaposlenih glede na dve starostni skupini starejših zaposlenih



Znotraj kategorije osebnostne lastnosti in vedenja (slika 2) glede na povprečno vrednost odgovorov najbolj izstopata postavki, ki se nanašata na samozavest in izogibanje delu. Starejši zaposleni so torej mnenja, da so mladi zaposleni samozavestni in da se ne izogibajo delu – v manjši meri so se strinjali s postavko, da so mladi zaposleni leni. Tudi v tej kategoriji se nobena razlika med starostnima skupinama ni pokazala kot statistično značilna.

Slika 3

Razlike v zaznavi sodelovanja in medosebnih spretnosti mladih zaposlenih glede na dve starostni skupini starejših zaposlenih



Glede na povprečno vrednost odgovorov v kategoriji sodelovanje in medosebne spretnosti (slika 3) izstopata postavki, ki se nanašata na zahtevnost sodelovanja v skupini z njimi in na medosebne spretnosti. Ne strinjajo se s postavko, da je z mladimi težko delati v timu, so pa mnenja, da mladim primanjkuje medosebnih spretnosti. Poleg tega izstopata postavki, ki se nanašata na sodelovanje v skupinah in sodelovalnost. Starejši zaposleni se manj strinjajo s postavko, da mladi zaposleni ne delajo radi v skupinah. Bolj pa se strinjajo s tem, da mladi radi sodelujejo. Tudi v tej kategoriji se nobena razlika med starostnima skupinama ni pokazala kot statistično značilna.

V kategoriji vrednote in prioritete (slika 4) so se udeleženci najmanj strinjali s postavko, ki se nanaša na zvestobo organizaciji, saj menijo, da so mladi zaposleni manj zvesti organizaciji kot starejši zaposleni. Izstopajo tudi

postavke, ki se nanašajo na usmerjenost na dosežke, službo kot vir dohodka, menjavanje služb in individualističnost. Starejši zaposleni torej menijo, da so mladi zaposleni zelo usmerjeni na dosežke, službo vidijo predvsem kot vir dohodka in pogosto menjavajo službe, prav tako pa jih imajo za bolj individualistične kot starejše zaposlene. Tudi v kategoriji vrednote in prioritete se nobena razlika med starostnima skupinama ni pokazala kot statistično značilna.

Slika 4

Razlike v zaznavi vrednot in prioritet mladih zaposlenih glede na dve starostni skupini starejših zaposlenih



RAZPRAVA

V kakšni luči vidijo starejši mlajše zaposlene?

V raziskavi smo proučevali mnenja starejših zaposlenih o mladih zaposlenih, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu. Raziskovali smo, katere značilnosti mladih zaposlenih so pri starejših zaposlenih najbolj in najmanj opazene ter glede katerih značilnosti so si starejši zaposleni najenotnejši, hkrati pa smo raziskali tudi obstoj morebitnih razlik v zaznavah mladih zaposlenih glede na starost starejših delavcev.

S prvim raziskovalnim vprašanjem (RV1) smo želeli preveriti, kako starejši zaposleni (nad 40 let) vidijo mlade zaposlene, ki zdaj vstopajo na trg dela (stari med 18 in 29 leti). Najbolj so se strinjali s postavko »Mladi zaposleni morajo pridobiti še veliko izkušenj«, kar se sklada tudi z dosedanja literaturo (npr. Schroth, 2019; Tonks idr., 2009). Mladi, ki šele sedaj vstopajo na trg dela, naj bi imeli namreč manj izkušenj kot njihove predhodne generacije pri podobni starosti. V letu 2018 naj bi tako delalo približno 19 % mladih, medtem ko je leta 2002 delalo 30 % predhodne generacije. To pomeni, da je na trgu dela trenutno manj mladih, kot jih je bilo leta 2002, ko je na trg dela vstopala predhodna generacija. Razlogi za to bi lahko izvirali iz dejstva, da trenutna, mlajša generacija izhaja iz premožnejših okolij kot prejšnje oz. odrasča v gospodinjstvih z višjim socialno-ekonomskim statusom. Prav tako se pogosto zgodi, da delovna mesta, ki bi jih morda za nabiranje izkušenj lahko zasedli mladi zaposleni, zasedejo različni starejši delavci, ki prav tako iščejo službe (Schroth, 2019). Razloge bi morda lahko iskali tudi v tem, da se skozi leta izobraževanje vedno bolj podaljšuje (Our World in Data, 2023), hkrati pa se mladi srečujejo tudi s težavami pri zaposlovanju. Tako lahko npr. oviro predstavljajo nerealna pričakovanja delodajalcev o delovnih izkušnjah mladih, ki šele zdaj zares vstopajo na trg dela, velik problem pa pogosto predstavlja tudi to, da morajo mladi iskati službe izven svoje stroke in kariernih želja (Moore, 2019). Vse naštetu lahko pripomore k pomanjkanju izkušenj mladih zaposlenih, kar očitno ugotavljajo tudi starejši v naši raziskavi. Ne glede na to pa se vsakdo, ki vstopa na novo delovno mesto, na začetku srečuje s primanjkljajem izkušenj, ki jih nato pridobi s samim delom. Zato je pomembno, da organizacije mlade ustrezno pripravijo na delovno mesto, na katerem bodo zaposleni. Že vnaprej jih je treba seznaniti s tem, kaj bo delovno mesto od njih zahtevalo. Realističen predogled delovnega mesta namreč povečuje motivacijo pri mladih zaposlenih. Realna pričakovanja tako glede pozitivnih vidikov dela kot tudi morebitnih ovir namreč pomagajo pripraviti posameznika, da se je z vsemi težavami na delovnem mestu sposoben ustrezno spoprijeti (Schroth, 2019).

Avtorji poudarjajo tudi, da je takšno obvladovanje pričakovanj še posebej potrebno pri predstavnikih generacije Z, saj imajo ti pogosto idealistična pričakovanja glede tega, da bo delo vedno zanimivo in smiselno ali pa recimo, da bodo lahko znotraj urnika zelo fleksibilni, da bodo lahko uveljavljali svoje ideje in radi delali z vsemi sodelavci (npr. Schroth, 2019). Ohranjanje realističnih pričakovanj pri mladih glede delovnega mesta lahko tako zagotovi, da mladi že vnaprej vedo, kaj se bo na nekem delovnem mestu

od njih pričakovalo, to pa zmanjšuje tudi fluktuacijo. S trditvijo, da mladi pogosto menjajo službe, so se v veliki meri strinjali tudi naši udeleženci. Ravno zato je pomembno, da delovne organizacije ustvarjajo okolje, ki ga mladi ne bodo želeli zapustiti. Pomembno je, da se pristojni pogovorijo z novimi zaposlenimi, da lahko razumejo njihova pričakovanja o delovnem odnosu in jih v skladu s tem tudi uravnavajo. Ko so v eni izmed študij npr. vprašali pripadnike generacije Z, kaj najbolj želijo od svojih nadrejenih na delovnem mestu, so najpogostejše govorili o pozitivnem odnosu in jasnih ciljih (Bresman in Rao, 2018). Ravno zato je nujno, da nadrejeni svoje delavce razumejo in z njimi oblikujejo tudi psihološko pogodbo. Slednja se nanaša na izmenjavo med delavcem in delodajalcem oz. delovno organizacijo. Zaposleni imajo na delovnem mestu že sklenjeno pravno pogodbo, psihološka pogodba pa določa še dodatne elemente razmerja med organizacijo in zaposlenim, ki jih priznavata obe strani v odnosu. Pogosto vključuje nenapisane obljube, obveznosti in koristi v odnosu (Guest in Rodrigues, 2024; Rousseau, 1995, v Herrera in De Las Heras-Rosas, 2021). Vse naštetorej izboljšša uspešnost in zadovoljstvo delavcev, povečuje pa tudi predanost in zvestobo delovni organizaciji. Naši udeleženci so se namreč precej strinjali tudi s trditvijo »Mladi zaposleni so manj zvesti organizaciji kot starejši«. Psihološka pogodba in poznavanje potreb zaposlenih lahko tako pripomoreta tudi k temu, da postanejo mladi zvestejši organizaciji, če bodo začutili, da nadrejeni upoštevajo njihove predloge, zadovoljujejo njihove potrebe (npr. po odprti in pozitivni komunikaciji) ter jim postavljajo jasne in dosegljive cilje (Schroth, 2019).

Kljub temu pa se niso vsa mnenja starejših zaposlenih izkazala za negativna. Zdi se, da večina starejših zaposlenih pravzaprav mlade zaposlene vidi v pozitivni luči. Tako so naši udeleženci v veliki meri menili, da mladi recimo dobro poznajo nove tehnologije, so inovativni in radi sodelujejo. Poleg tega se niso strinjali z nekaterimi negativnimi trditvami, denimo, da mladi niso samozavestni, da so leni, da njihovo delo ni kakovostno, da neradi delajo v skupinah in da mladi zaposleni niso sodelovalni. Tudi drugi avtorji so že ugotavljali, da starejši zaposleni ne menijo, da so mladi leni, temveč so jih opisali kot ambiciozne in energične (Racolța-Paina in Irini, 2021). Glede tega opisa so se strinjali tudi naši starejši zaposleni. Pri postavki, da so mladi polni kreativnih idej, so bili namreč precej enotni skozi celotni vzorec – z njo so se strinjali. Prav tako so drugi avtorji ugotavljali tudi, da starejši mlade vidijo kot zelo inovativne posameznike, ki pogosto razmišljajo »izven okvirjev«, hkrati pa zelo učinkovito rešujejo številne probleme

(Racolța-Paina in Irini, 2021). Podobno se je izkazalo tudi pri nas, kjer so starejši zaposleni poročali, da so mladi inovativni.

Kljub temu pa nekatere naše ugotovitve niso popolnoma v skladu z dosedanjjo literaturo, saj so študije ugotavljale tudi, da starejši zaposleni za mlade menijo, da se težka prilagodijo že utečenim standardnim postopkom (Racolța-Paina in Irini, 2021), medtem ko so bili starejši v našem vzorcu mnenja, da so mladi prilagodljivi. Prav tako se je v nekaterih predhodnih študijah izkazalo, da starejši zaposleni menijo, da jih mladi ne spoštujejo (Tonks idr., 2009), medtem ko se naši anketiranci s tem niso strinjali. Do razkorakov v naših ugotovitvah in ugotovitvah drugih avtorjev je morda prišlo zaradi kulturnih razlik, saj nobena izmed študij ni bila narejena na slovenskem vzorcu. Razlog bi lahko bil tudi v specifičnih kontekstualnih dejavnikih – morda so naši udeleženci na delovnem mestu v okolju, kjer je med mladimi in starejšimi delavci več sodelovanja, zato ni prišlo do takšnih razlik kot v drugih raziskavah. Do razlik bi lahko prišlo tudi zaradi morebitnega socialno zaželenega odgovarjanja pri starejših udeležencih, kjer gre za pristranost, ki se lahko pojavi pri samoporočanju (tj. reševanju anket), prav tako pa bi lahko bili razlogi za razlike tudi v specifikah našega lastnega vzorca. Morda je bil ta bolj izobražen ali pa zaposlen v sektorjih, kjer je več fleksibilnosti, kar bi lahko vodilo do tega, da so naši udeleženci mlajše ocenjevali bolj pozitivno. Zaznave mladih zaposlenih so tako v Sloveniji bolj pozitivne kot ponekod drugod, npr. v Avstraliji (Tonks idr., 2009), kar pa je z vidika potencialnega uspeha za mlade zaposlene zelo dobro. V prihodnosti bi tako lahko morda raziskali, kako bolj pozitiven odnos starejših vpliva na mlajše delavce in njihov uspeh skozi čas. Kljub nekaterim razhajanjem med našimi in tujimi izsledki pa smo ponekod dobili tudi podobne rezultate kot druge študije (npr. Tonks idr., 2009). Tudi udeleženci v naši raziskavi so recimo poročali o tem, da mladim primanjkuje medosebnih spretnosti, kar pa bi lahko povezali z odnosi do starejših delavcev.

Generacija Z je generacija, ki skrbi za vedno večje poudarke na področju pomembnosti duševnega zdravja in skrbi zanj. Prav tako pa je tudi generacija, ki se spopada s precej višjimi nivoji depresivnosti in anksioznosti v primerjavi s svojimi predhodniki – z generacijo milenijcev. Vendar pa je lahko to tudi posledica tega, da se o duševnem zdravju dandanes govori veliko več kot nekoč. To bi lahko pomenilo, da današnje generacije nimajo več težav z duševnim zdravjem, ampak so zaradi zmanjšanja stigme glede govorjenja o njih, te navidezno pogostejše (Foulkes in Andrews, 2023). Tudi naši anketirani starejši zaposleni so se strinjali s postavko, da imajo

mladi pogoste težave v duševnem zdravju. Na to so najverjetneje vplivali tudi številni dogodki, ki so se zgodili v zelo kratkem času življenja generacije Z, kot so številni politični, socialni in ekonomski dogodki, na primer porast globalnega terorizma in pandemija covida-19. Ravno zaradi te imajo številni pripadniki te generacije primanjkljaj na področju medosebnih spretnosti (Pichler idr., 2021). Kot poroča Bridgeworks (2017, v Pichler idr., 2021), naj bi imelo kar 70 % pripadnikov generacije Z težave v medosebni komunikaciji. Več časa zato raje preživljajo sami, hkrati pa starejši pripadniki generacije Z (ki že obiskujejo fakultete) preživijo v interakciji z drugimi eno uro na dan manj kot njihovi starejši predhodniki, milenijci. Avtorji poročajo, da generacija Z to dodatno uro raje nameni socialnim omrežjem (Twenge idr., 2019), hkrati pa naj bi pomembne pogovore raje opravljali s pomočjo tehnologije in prek socialnih omrežij kot v živo, tudi če je uporaba teh kdaj neprimerna. Če mladi komunicirajo drug z drugim le (oz. pretežno) prek socialnih omrežij, lahko to bistveno okrha njihove sposobnosti medosebnega komuniciranja v živo, iz oči v oči. Tako bi bilo smiselno, da delovne organizacije mlade naučijo mehkih veščin, uporaben pa bi lahko bil tudi coaching (Schroth, 2019).

Z našim drugim raziskovalnim vprašanjem (RV2) smo želeli preveriti, ali obstajajo med starejšimi zaposlenimi kakršnekoli razlike v pogledu na mlade zaposlene. Zaradi tega smo naše anketirane starejše zaposlene razdelili v dve skupini srednje odraslosti – posameznike, stare med 40 in 50 leti, ter posameznike, stare med 51 in 65 leti, da bi ugotovili, ali med njimi prihaja do kakršnihkoli razlik glede na to, da jih zastopajo pripadniki različnih generacij. Preverili smo razlike med starostnima skupinama glede na vse štiri kategorije postavk.

Najprej smo preverili, ali obstajajo razlike v zaznavi kompetenc in delovne učinkovitosti mladih zaposlenih. Ugotovili smo, da starejši zaposleni menijo, da mladi zaposleni dobro poznajo nove tehnologije in se hitro učijo, vendar pa smo prišli do spoznanja, da so mnenja, da mladi še nimajo veliko izkušenj. Izkazalo se je tudi, da med starostnima skupinama, v kateri smo razdelili posameznike, ni bilo statistično pomembnih razlik v zaznavanju kompetenc in delovnih izkušenj mladih delavcev. Naše ugotovitve glede zaznav starejših zaposlenih so tako skladne s predhodno literaturo, kjer so avtorji že prišli do ugotovitev, da starejši mlade opisujejo kot »navdušene nad tehnologijo«, in tudi, da se hitro učijo (Racolța-Paina in Irini, 2021). Pichler in kolegi (2021) tako predlagajo, da delovne organizacije njihove tehnološke spretnosti uporabijo v svojo korist in oblikujejo več možnosti za

virtualno delo, kot so delo na daljavo (ali hibridno delo), različno elektronsko komunikacijo in integriranje tehnologije v sisteme za upravljanje uspešnosti in razvoja zaposlenih (angl. *performance management and employee development systems*). Uporaba tehnologije pri socialni interakciji lahko tudi pomaga zaposlenim, da lažje komunicirajo in se počutijo podprte, vendar pa morajo organizacije previdno postaviti meje, kdaj lahko komunikacija poteka elektronsko in kdaj je nujna interakcija iz oči v oči.

V nadaljevanju so nas zanimale razlike v zaznavi osebnostnih lastnosti in vedenja mladih zaposlenih. Zopet ni prišlo do statistično pomembnih razlik med starostnima skupinama, se pa je kot najbolj izstopajoče izkazalo mnenje zaposlenih o samozavesti mladih in njihovem izogibanju dela. Izkazalo se je, da menijo, da so mladi samozavestni in da se ne izogibajo delu, saj so v večji meri označevali, da se ne strinjajo s postavko »*Mladi zaposleni so leni*«. Kot smo ugotovili že pri prvem raziskovalnem vprašanju, se naše ugotovitve večinoma skladajo z avtorji, ki so se s podobnimi vprašanji ukvarjali tudi sami (npr. Racolța-Paina in Irini, 2021), kljub temu pa so nekateri dobili tudi nasprotujoče rezultate. Bresman in Rao (2018) sta tako npr. vpraševala starejše zaposlene (milenijce in generacijo X), kaj menijo o generaciji Z. Oboji so v največji meri za opis njenih pripadnikov uporabili pridevnik »leni«. Ne glede na to, da ti rezultati ustvarjajo razkorak med našimi ugotovitvami in ugotovitvami drugih avtorjev, pa je Bresmanova in Raova raziskava prav tako pokazala, da tudi sami pripadniki generacije Z sami sebe najpogosteje opišejo kot lene. Tako bi lahko bilo v prihodnje zanimivo raziskati še, kakšne predstave imajo ti posamezniki o sebi tudi v slovenskem okolju, in opazovati, ali pride tudi v tem primeru do kakšnih razlik.

Vpraševali smo se tudi po razlikah v zaznavi sodelovanja in medosebnih spretnosti pri starejših zaposlenih. Izstopale so različne postavke. Rezultati so pokazali, da se starejši ne strinjajo s tem, da je z mladimi težko delati v timu, so pa – kot že izpostavljeno – bili mnenja, da mladim primanjkuje medosebnih spretnosti. Prav tako so se starejši strinjali s tem, da so mladi sodelovalni, manj pa so izrazili strinjanja s postavko »*Mladi zaposleni ne delajo radi v skupinah*«. Rezultati študij so si tukaj zopet nekoliko nasprotujoči, saj nekateri ugotavljajo, da starejši vidijo mlade kot vključene, drugi pa poudarjajo, da so izrazito odvisni od podpore sodelavcev in hkrati individualistični. To pa se povezuje tudi z našo zadnjo proučevano kategorijo, kjer smo preverjali razlike v zaznavi vrednot in prioriteta mladih zaposlenih. Tudi tukaj ni prišlo do statistično pomembnih razlik med starostnima

skupinama, smo pa ugotovili, da starejši zaposleni mlade vidijo kot bolj individualistične v primerjavi z njimi samimi. Opazili smo tudi mnjenja, da so mladi izrazito usmerjeni na dosežke in da vidijo službo predvsem kot vir dohodka. Nekateri raziskovalci so ugotavljali, da vidijo mladi službo le kot vir denarja in imajo v skladu s tem nerealistične predstave o višini plače, ki si jo zaslužijo (Racolța-Paina in Irini, 2021). Tako poudarjajo, da so pripadniki generacije Z navajeni delati in se učiti individualno, hkrati pa so tudi bolj individualistični kot preostale generacije (Pichler idr., 2021) – najbrž tudi zaradi njihove nekolikšne »izključenosti« iz socialnega življenja, ki jo raje preživijo na socialnih omrežjih (Twenge idr., 2019). Avtorji predlagajo, naj poskusijo delovne organizacije uvajati t. i. programe socializacije, ki bodo izboljšali ujemanje med posameznikom in organizacijo. Generaciji Z lahko omogočijo priložnosti dela s člani ekipe, ki so na drugih lokacijah, da lahko mladi zaposleni predstavljajo zgled za usklajeno delo in elektronsko komunikacijo s tistimi posamezniki, ki delo opravljajo na daljavo. S tem lahko krepijo tudi njihove tehnološke spretnosti, hkrati pa lahko pri mladih poskrbijo tudi za promoviranje razumevanja tega, da biti del tima in skupine pomeni biti del nečesa večjega (Pichler idr., 2021).

Omejitve naše raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskava bi lahko bila bolj posplošljiva in natančnejša, če bi odpravili naslednje pomanjkljivosti. Bolj ekonomično bi bilo, da bi vprašalnik sestavili iz manjšega števila postavk, morebiti tudi z ožjim naborom raziskovanih področij. Vzorec je zajemal manj moških, nekoliko nas je razočaral tudi slab odziv delovnih organizacij, ki smo jih prosili za sodelovanje v raziskavi. Posledično je bil vzorec zbran z metodo snežne kepe, pri čemer smo z večino udeležencev stopili v stik raziskovalke, naši znanci in prijatelji. Raziskava predstavlja dobro izhodišče za nadaljnje proučevanje področja. Tako bi lahko v prihodnjih študijah npr. preverjali razlike v tem, kako različne generacije gledajo na delo. Bresman in Rao (2018) sta namreč že ugotavljala, da prihaja do razhajanj v tem, kaj delo in zaposlitev pomenita za specifično generacijo. Izkazalo se je, da starejše generacije (npr. generacija X) vidijo mlajše generacije kot lene, medtem ko mlajši starejše generacije vidijo kot izredno delovne in marljive. Tu vidimo priložnost za nadaljnje raziskave, kako na mnjenja med generacijami vpliva posameznikovo lastno stališče do dela in zaposlitve. Možna razširitev raziskovanih

lastnosti generacije Z pa je tudi preverjanje povezav med osebnostnimi lastnostmi in mehкими veščinami mladih zaposlenih. Izkazalo se je namreč, da s pripravljenostjo sodelovanja v timu ni povezana le starost oz. generacija, ki ji posameznik pripada, temveč tudi osebnostne lastnosti, kot je recimo sprejemljivost (Magano idr., 2020). Pri slednji gre za osebnostno lastnost, ki se kaže kot toplota, sodelovalnost in prijaznost, povezuje pa se tudi s prosocialnim vedenjem na delovnem mestu (Bourdage idr., 2012; Stavrova idr., 2023). Prav tako bi se bilo pomembno v nadaljnjih raziskavah osredotočiti še na longitudinalno proučevanje razlik med generacijami (Twenge, 2019). Zanimivo bi bilo raziskovati, kakšne so bile starejše generacije takrat, ko so se šele zaposlile, v primerjavi z mladimi, ki se zaposlujejo zdaj. Zato lahko morda že zdaj začnemo s takšnim raziskovanjem generacije Z, ki jo bomo lahko nato primerjali s prihodnjimi mlajšimi generacijami. Prav tako je treba opozoriti, da delovne organizacije pogosto sprejemajo razlike med generacijami, ne da bi se zavedale, zakaj so si različne. Takšne posplošitve lahko vodijo do pristranskosti pri primerjanju generacij, zato je pomembno, da kadrovski strokovnjaki oblikujejo premišljene pristope in pri proučevanju podatkov upoštevajo tudi druge dejavnike, ki lahko imajo učinek na razlike med zaposlenimi, kot so trenutno časovno in življenjsko obdobje zaposlenega, ne samo generacija, ki naj bi ji pripadal (Dockweiler, 2024).

ZAKLJUČEK

V raziskavi so starejši zaposleni mlajše videli kot manj izkušene, ki sicer dobro poznajo tehnologijo in se hitro učijo, a so organizaciji manj zvesti od njih. Spodbudno se nam zdi, da mladih ne vidijo pretežno negativno, ampak jih predvsem na področju osebnostnih lastnosti in vedenj zaznavajo tudi pozitivno. Ugotovili smo tudi, da starejši zaposleni dokaj enotno doživljajo mlajše zaposlene, saj v rezultatih ni prihajalo do razlik glede na starost.

Najpogostejše mnenje starejših o mladih zaposlenih je, da jim primanjkuje delovnih izkušenj. Tu jim organizacije lahko pridejo naproti z večjim zaupanjem pri zaposlovanju mladih, ki se velikokrat začne z osnovnim pogojem, da morajo že imeti izkušnje na delovnem mestu. To pa je za mnoge mlade ovira, saj izkušenj nimajo kje dobiti. Organizacijam bi svetovali pozornost kadrovskih služb preusmeriti na vse generacije, da ne bi prihajalo do diskriminacije mlajših na račun posvečanja starejšim. Pri mladih sta pogosti tudi

velika fluktuacija in šibka pripadnost organizaciji, kar bi lahko izboljšali z jasno postavljenimi cilji in realno predstavljenimi delovnimi nalogami ob pričetku delovnega razmerja. To bi se kazalo v večji psihološki varnosti, ki je za mlade pogostejše pomembnejša kot fizična. Kot dobra praksa se svetuje premišljeno in jasno uvajanje (angl. *onboarding*) za nove zaposlene, ki pozitivno vpliva na njihovo pripadnost organizaciji, izboljša uspešnost in zadovoljstvo. Večjo pripadnost lahko v organizacijah dosežemo z neformalnimi dogodki in aktivnostmi, npr. skupno kolesarjenje, piknik ob začetku pomladi, namizni nogomet v skupnem prostoru. Z osnovnim programom mentorstva bi mladi lažje spoznali organizacijo, starejše zaposlene, napisana pričakovanja in norme. Na mentorja bi se lahko obračali tudi ob začetnih problemih in zagatah. Razlike med generacijami so, zato prihaja do različnih pogledov na stvari. Pomembno je, da se izpostavljajo pozitivni vidiki mlajših generacij, prav tako, da se starejše ozavešča ozaveščamo o tem, da se časi spreminjajo in da to vpliva na prioritete mladih, na njihove medosebne spretnosti ipd. Starejše naj se zato tudi spodbuja, da mladim pomagajo in jih poskušajo razumeti.

Reference

- Bayl-Smith, P. H. in Griffin, B. (2014). Age discrimination in the workplace: Identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(9), 588–599. <https://doi.org/10.1111/jasp.12251>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. in Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. in Shin, K. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179–200. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.683904>
- Bresman, H. in Rao, V. (2018). *Building leaders for the next decade: How to support the workplace goals of generation X, Y and Z*. Universum.
- Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J. in Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: A systematic review. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(7/8), 369–401. <https://doi.org/10.1108/tpm-12-2018-0075>
- Center za družboslovno informatiko. (2024). *1KA – En klik anketa* (24.10.03) Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Cost of living: "My pay isn't keeping up with rising prices". (2022, 15. marec). BBC. <https://www.bbc.com/news/business-60734392>
- Dockweiler, D. K. (2024). Beyond labels: Rethinking generation-based research and practice in the workplace. *Strategic HR Review*, 24(2), 64–68. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2024-0063>

- Foulkes, L. in Andrews, J. L. (2023). Are mental health awareness efforts contributing to the rise in reported mental health problems? A call to test the prevalence inflation hypothesis. *New Ideas in Psychology*, 69, članek 101010. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2023.101010>
- Francioli, S. P. in North, M. S. (2021). Youngism: The content, causes, and consequences of prejudices toward younger adults. *Journal of Experimental Psychology: General*, 150(12), 2591–2612. <https://doi.org/10.1037/xge0001064>
- Gargouri, C. in Guaman, C. (2017). Discriminating against millennials in the workplace analysis on age discrimination against young adults. *Journal of US-China Public Administration*, 14(1), 38–45. <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2017.01.004>
- Guest, D. in Rodrigues, R. (2024). Psychological contract theory. V K. Hutchings, S. Michailova in A. Wilkinson (ur.), *A guide to key theories for human resource management research* (str. 211–217). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035308767.ch26>
- Gursoy, D., Maier, T. in Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Herrera, J. in De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, članek 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Intelligent.com (2024, 13. september). *1 in 6 companies are hesitant to hire recent college graduates*. <https://www.intelligent.com/1-in-6-companies-are-hesitant-to-hire-recent-college-graduates/>
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T. in Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies – A mixed-method approach. *Education Sciences*, 10(7), članek 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
- Moore, K. (2019). The quest for sustainable employment: Challenges faced by young people during the job-search process. *Australian Journal of Social Issues*, 54(1), 91–108. <https://doi.org/10.1002/ajs4.60>
- Milošević Zupančič, V. in Goršak, M. (2024). Kako problematična je v resnici generacija Z? *HR&M*, 10(50). <https://www.hrm-revija.si/kako-problematicna-je-v-resnici-generacija-z>
- Osorio, M. L. in Madero, S. (2024). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, 68(1), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008>
- Our World in Data. (2023, 17. julij). *Average years of schooling*. <https://ourworldindata.org/grapher/mean-years-of-schooling-long-run>
- Pichler, S., Kohli, C. in Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Racolța-Paina, N. D. in Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals – A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78–85.

- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Shier, M. L., Graham, J. R., Goitam, M. in Eisenstat, M. (2013). Young adult experiences with securing employment. *Canadian Review of Social Policy*, 70, 48–63.
- Stavrova, O., Evans, A. M. in van Beest, I. (2023). The effects of partner extraversion and agreeableness on trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(7), 1028–1042. <https://doi.org/10.1177/01461672221086768>
- Tonks, G., Dickenson, K. in Nelson, L. (2009). Misconceptions and realities: The working relationships of older workers and younger managers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(2), 36–54. <https://hdl.handle.net/102.100.100/585690>
- Twenge, J. M., Spitzberg, B. H. in Campbell, W. K. (2019). Less in-person social interaction with peers among U.S. adolescents in the 21st century and links to loneliness. *Journal of Social and Personal Relationships*, 36(6), 1892–1913. <https://doi.org/10.1177/0265407519836170>
- UK Youth. (2024, 12. november). *Harmful stereotypes of young people fuelling record numbers to fall out of work*. <https://www.ukyouth.org/2024/11/harmful-stereotypes-of-young-people-fuelling-record-numbers-to-fall-out-of-work/>
- Yang, S. in Guy, M. E. (2006). Gen-Xers versus Boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance and Management Review*, 29(3), 267–284. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576290302>

Stvarno kazalo

A

avtonomija na delovnem mestu 10,
20, 67, 153, 232, 238, 240, 299,
433

C

coaching 42–43, 463

D

dejavniki izbire 83–84, 95, 106
dejavniki zadovoljstva 9, 149–151,
153, 163
delovna zavzetost 11, 165,
397–398, 400–401, 403–406,
408–409, 412–413
delovne izkušnje 129–130, 143,
155, 164, 171–173, 177–178,
180–181, 189, 202, 253,
255–256, 259–264, 269,
271–274, 309, 312–313
digitalne kompetence 37, 43–44,
46
digitalni odtis 375–377, 380, 382,
386, 388, 390–391, 394
dijaki 7, 78, 83, 85–86, 88–89,
93–94, 97–100, 102–103,

105–106, 142, 207, 215, 256,
289, 355, 358–371, 420
dobri odnosi 111, 119, 121, 123,
125, 134, 136–138, 142–143,
153, 162, 165, 167, 177, 179,
186, 189, 227, 240–241, 306,
319–323, 327, 420, 424, 431,
435, 440, 447
doprinos mladih 250
družbena odgovornost 18, 21,
63–64
družbena omrežja 11, 18, 20, 30–31,
61–62, 85, 95, 157, 248, 266, 287,
375–395, 407, 426, 450, 463, 465
državljska socializacija 9, 57, 59,
62
državljsko udejstvovanje 9, 57,
59–67

F

fleksibilen delovni čas 22, 115,
133, 135, 171, 175, 184, 323,
399, 413, 420–421, 425, 429,
436, 439, 450
fleksibilnost 18, 20–21, 26, 28, 32,
44, 49, 133, 135, 141–142, 163,

- 165, 168, 171, 175, 187, 191,
227, 240–241, 243, 249, 299,
322–323, 411, 417, 420–421,
425, 429–432, 434–435, 438–
440, 449, 462
fleksibilnost zaposlitve 436
- G**
generacija Z 9, 15–25, 28, 30, 32,
43, 150, 152–153, 163, 176,
182, 184, 420, 422, 445–446,
448–451, 460–466,
generacije 9, 16–17, 19–21, 26,
28, 31–32, 38–43, 50–51, 142,
152, 190, 334, 343, 347–349,
358, 367, 419, 422, 437,
445–452, 456, 460, 462–463,
465–467
gimnazije 77, 79–81, 83, 85–90,
92–99, 102–108, 202, 285,
289–290, 361, 369–370
- H**
Herzbergova dvofaktorska teorija
149–151, 154, 163, 165
higieniki 151, 156–159, 165, 304,
317, 349
hobiji 127, 138, 304–306, 309,
321–322, 324–325, 386
- I**
interesi 20, 22, 24, 27–28, 52,
77–80, 82–83, 92, 96–97, 100,
106–108, 111–113, 119, 121,
123–124, 126–128, 132, 140,
143, 167, 299–302, 305, 315–
316, 318–319, 322, 325, 378,
387, 394, 448
izobraževanje 8, 22–26, 37–39,
41–42, 44, 48, 50, 59, 77,
79–82, 84–87, 89, 92–93,
96–102, 104, 106–107, 114,
129–130, 135, 140, 142, 152,
171, 173–175, 177–179, 183,
189–190, 192, 202–203, 207,
211, 215, 220, 227, 237–238,
246–247, 255–256, 260, 273,
279–281, 284–290, 292–295,
305, 311, 322, 326–327, 331,
350, 355–356, 358, 366, 368–
371, 394, 404, 420–421, 439,
449, 452, 460
izzivi dela 228, 250
- J**
javni zdravstveni sistem 331–335,
337–342, 348, 350–351
- K**
kadroviki 191, 375, 377–386, 388–
389, 391–394, 397, 413, 450
karierna samoučinkovitost
257–262
karierni razvoj 19, 30, 58, 59, 67,
84, 140, 315–316, 318, 320,
327, 405
karierni uspeh 9, 111–118, 120,
122–133, 135, 138–143, 174
karierno odločanje 26–28, 114,
127, 260
količina delovnih izkušenj 180,
253, 261–268, 270–273
kreativnost 230–232, 282, 290–
291, 322, 325, 366, 424, 428,
431–432, 436, 438

L

LinkedIn 48–49, 375–376, 378–379, 381–383, 385, 388–389, 391, 394, 407, 426

M

matere 397, 399–402, 405, 407–413

migracijska kultura 195

mladi iskalci zaposlitve 9, 171, 173–174, 177–179, 181, 186, 188–191, 378, 421, 440

mladi na prehodu v odraslost 8–9, 26–27, 58, 200, 399, 411, 417, 422–423, 430–440

mladi nadarjeni 10, 299–300, 305–306, 326–327

mladi podjetniki 220, 280, 282, 286, 290–292

mladi zdravniki 10, 331, 334–337, 340, 343–344, 349–351

mladinski sektor 10, 227, 229–231, 234–236, 238–242, 245–250

mlajši učitelji 355, 357–363, 365–368, 370

mnenje 29, 31, 61–62, 83, 86, 104–105, 108, 116, 121, 124, 130, 134–136, 184, 191, 221, 280–284, 287, 290, 292–294, 305, 310–312, 314, 336, 341–342, 345–351, 386, 388, 392, 394, 445–447, 449, 455–456, 458–459, 461–466

motivacija 10, 22, 24–25, 30, 32, 43, 86, 91, 96, 100, 114–116, 123–124, 140, 149, 151–154, 162–168, 205, 227, 229–233, 235–237, 240–241, 243,

247, 249–250, 280, 282, 294, 301–302, 311, 316, 328, 335, 338–339, 342, 349, 450, 460

motivatorji 65, 85, 100, 104, 151, 156–159, 165, 179, 185, 227, 231, 233–234, 237, 239, 241, 250, 304, 343, 449

N

nagrade 136, 142, 153, 165, 175, 179, 184–186, 189–190, 229–230, 431, 433, 435

napredovanje 15, 18, 20–21, 99, 101, 113, 123–124, 132, 138–139, 143, 151–153, 156, 158, 160, 162, 165, 168, 171, 174–176, 178, 181–183, 189, 191, 199, 204, 211–212, 220, 227, 229, 241–242, 244, 283, 302, 304, 313, 318, 320, 323, 331, 344, 346, 420, 426–427, 429, 440, 451

neoklasična teorija 197, 217

nepojavitev 15, 29–30, 32

nevladne organizacije 10, 62, 64, 67–68, 227–251

O

odhajanje zdravnikov 331, 333–335, 337, 340

odnosi med zaposlenimi 135, 179, 227, 447

odpoved iz maščevanja 15, 29, 31–32

organizacijska podpora 115, 233

P

podjetništvo 10, 18–19, 89, 196, 279–284, 286–295

poklicna identiteta 15, 25, 28, 256
 poklicne šole 77, 79, 86–89, 92,
 94–95, 97–99, 102–105, 107–
 108, 215, 361
 porodniški dopust 397–400,
 405–413
 potrebe nadarjenih 299–300,
 304–305, 327
 povezanost s študijem 267, 309,
 322, 325
 pozitivne oblike vedenja 397, 400–
 402, 404–405, 408, 410
 prednosti dela 228, 235, 246, 248,
 250, 342–349
 prehod v odraslost 8–9, 15, 25–27,
 31, 58–59, 200, 231, 247, 299,
 398–399, 411, 417, 421–423,
 430–440
 prepričanja 26, 59, 61–62, 77, 79,
 87–89, 104, 106, 108, 116,
 257–261, 284, 293, 338, 387,
 390, 400–402, 451
 prepričanja o gimnazijah 88–89,
 106
 prepričanja o tehniških šolah 89,
 106
 pripravnštvo 174, 255, 260–262,
 264, 267–269, 448
 privabljanje mladega kadra 26,
 140, 150, 163, 186, 190, 229,
 234, 247, 419, 422, 435, 440
 privlačnost delodajalca 417, 419–
 422, 424–425, 429–430, 432,
 434–440
 profesionalni razvoj 21, 32, 44,
 111, 120, 122–124, 130, 133,
 135, 139, 143, 183, 199, 256,
 350, 435

prosti čas 30, 64, 129, 130–131,
 299, 322–323, 327, 339, 379,
 386, 448
 prostovoljstvo 57, 60–61, 63–67, 154,
 166, 236, 240, 247–249, 254, 256,
 260–261, 265, 271, 321

R

ravnovesje med delom in življenjem
 18, 20, 114–115, 156, 179,
 322–323, 334, 420–421, 448
 razlike med generacijami 17, 28,
 445, 466–467
 raznolikost delovnih izkušenj 253,
 261, 263–264, 266–273
 razvojne naloge 25–26, 57, 59–60,
 397–398, 411–412
 relevantnost delovnih izkušenj
 253, 262–264, 266–268, 270,
 272–273

S

samoučinkovitost 9–10, 59, 66–67,
 91, 114, 139, 253–254, 257–
 273, 282, 400
 selekcija kadra 375, 378–381,
 383–384, 389, 393
 sindikati 57, 63, 66–67
 smiselnost dela 15, 26, 162, 165,
 237, 243, 249, 299, 305–306,
 320, 322–323, 420
 srednja šola 9, 77–80, 82–90, 92–
 93, 95–99, 101–104, 106–108,
 142, 264, 281, 289, 301, 307,
 326, 356, 370
 stališča 16, 62, 89, 91, 104, 116, 230,
 279–281, 283–284, 286–291,
 293–294, 389, 445, 451–452

stališča o podjetništvu 10, 279,
283–284, 286–287, 291
strokovne šole 77, 79–81, 83–84,
86–89, 92–95, 97–99, 103–
105, 107–108
subjektivni karierni uspeh 113–
114, 116

Š

študenti medicine 331–332, 335–
338, 340, 342, 349–350
študentsko delo 10, 26, 129, 153,
155, 166, 189, 191, 240, 249,
253–256, 259, 261–262, 265,
267, 274, 285, 309, 312–313,
315–316, 321–323, 325, 421–
423, 448

T

talenti 11, 40, 43, 45, 113, 155,
166–167, 191, 417, 419
teorija omrežij 195, 197, 217
tiha odpoved 15, 29–30, 32
tujina 9, 86, 115, 129–131, 133,
135, 175, 183, 195–197, 199–
200, 202–221, 237, 242, 255,
260, 284, 301, 305, 322, 326,
331, 333, 335, 338, 342, 377,
381, 390

U

ubeseditev osebnostnih zahtev
172, 176, 179–180, 187–188,
191
učitelji 10, 37–39, 41–47, 49, 79,
83–85, 95–96, 107, 114, 287–
289, 310, 355–370
učiteljske kompetence 37, 42, 46–47,

ugled zdravniškega poklica 331–
332, 337, 343–344, 349
ugodnosti 18–19, 135, 172, 175–
176, 179, 184–186, 189–192,
417, 425, 428–429, 431–433,
435–438, 440, 450
umetna inteligenca 10, 37, 39–41,
44–45, 51, 308, 355–358, 360,
363, 365–366
uspeh 9, 20, 80, 91, 111–122,
125–127, 137–140, 142–143,
162, 191, 271, 279, 281, 286,
290–291, 293, 300, 303, 312,
419, 452, 462
uvajanje 172, 174, 178, 181–182,
189, 191, 250, 410, 420, 467

V

vedenje nadrejenih 397, 400–402,
404–405, 407–409, 411–412
visokošolske institucije (VZI) 37–
38, 40–41, 45, 47, 50–52
visokošolsko izobraževanje 37–40,
50, 52, 81–82
vpis v srednjo šolo 77, 84, 86, 88,
95, 106
vračanje na delovno mesto 398,
400, 402, 412–413

Z

zadovoljstvo na delovnem mestu 9,
149–161, 163–167, 186, 190,
239, 274, 306, 309, 321, 324,
349, 420
zadrževanje mladih zaposlenih 26,
150, 163, 246, 418, 440
zaposlitev 9–10, 15, 17, 19, 22–24,
26, 28–30, 59, 63, 67–68, 80,

87, 91, 97, 101–102, 104–105,
 112, 127, 134, 139, 141, 149,
 152–156, 160, 164, 166, 171–
 175, 179, 181–182, 184–187,
 190–191, 195–204, 206–216,
 218, 220, 227–242, 244,
 246–247, 249–250, 253–254,
 256, 258–273, 286, 304, 309,
 315, 317–319, 322, 331, 342,
 350, 375, 377, 381, 384, 392–
 395, 404, 410, 412, 418–425,
 427–428, 431, 436–437, 448,
 450–451, 454, 465
 zaposlitveni oglasi 9, 171–192
 zasebni sektor 62, 190–191, 250,
 331–333, 338, 341–342, 347,
 349–350, 375, 380–381
 zaskrbljenost 10–11, 57–58, 355–
 357, 359, 361–364, 366–371
 znamka delodajalca 61, 176, 387,
 417, 419, 424

Ž

želje 9–10, 23–25, 31, 57, 78–79,
 82, 84, 86–89, 91–92, 95–96,
 98, 102–104, 107–108, 128,
 134, 142, 152, 154, 174, 185,
 190–191, 195, 197–200,
 203, 205–206, 208, 210–212,
 214–216, 218, 220, 237, 248,
 255–256, 283, 299–300, 302,
 305–306, 311, 325–326, 332–
 333, 335, 339, 341, 343, 347,
 350, 405, 407, 410–411, 413,
 419, 421, 450, 458, 460
 želje nadarjenih 300, 306, 313–
 314, 320