

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MEDGENERACIJSKA KLIMA, ZAVZETOST IN INOVATIVNO  
VEDENJE ZAPOSLENIH: RAZISKAVA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, januar 2023

KATJA ČAJIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Čajić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Medgeneracijska klima, zavzetost in inovativno vedenje zaposlenih: raziskava v izbranem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 MEDGENERACIJSKA KLIMA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Organizacijska kultura</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Organizacijska klima</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 Opredelitev generacij</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4 Dejavniki optimizacije in dviga medgeneracijske klime</b> .....	<b>15</b>
<b>2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Opredelitev pojma zavzetosti</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 Merjenje zavzetosti</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 Dejavniki optimizacije in dviga zavzetosti pri delu</b> .....	<b>17</b>
<b>3 INOVATIVNO OBNAŠANJE PRI DELU</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1 Opredelitev pojma inovativnosti in inovativnega obnašanja pri delu</b> .....	<b>18</b>
3.1.1 Inovacijska klima.....	19
3.1.2 Inovacijski krog – opredelitev kreativnosti .....	20
3.1.3 3 faze sprejetja inovacij .....	21
<b>3.2 Merjenje inovativnega obnašanja pri delu</b> .....	<b>22</b>
<b>3.3 Dejavniki optimizacije in dviga inovativnega obnašanja pri delu</b> .....	<b>23</b>
<b>4 MEDGENERACIJSKA KLIMA, ZAVZETOST IN INOVATIVNOST ZAPOSLENIH – EMPIRIČNA PREVERBA</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1 Predstavitev podjetja</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2 Metodologija raziskovanja</b> .....	<b>26</b>
4.2.1 Anketni vprašalnik.....	26
4.2.2 Opis vzorca .....	27
<b>4.3 Rezultati raziskave</b> .....	<b>28</b>
4.3.1 Demografske značilnosti vzorca.....	28
<b>4.4 Analiza rezultatov raziskave</b> .....	<b>30</b>
4.4.1 Cronbachov alfa.....	31
4.4.2 Medgeneracijska klima.....	31
4.4.2.1 Zaznavanje drugih generacij .....	31
4.4.2.2 Stiki s pripadniki drugih generacij .....	34
4.4.2.3 Vključenost pripadnikov različnih generacij .....	35

4.4.3	Inovativno vedenje pri delu .....	37
4.4.4	Zavzetost zaposlenih .....	39
4.4.4.1	Zavzetost zaposlenih – moč .....	39
4.4.4.2	Zavzetost zaposlenih – absorpcija.....	42
4.4.4.3	Zavzetost zaposlenih – predanost.....	43
4.4.5	Preverjanje hipotez .....	45
4.4.5.1	Povezanost medgeneracijske klime in zavzetosti zaposlenih.....	46
4.4.5.2	Zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na IWB .....	49
<b>4.5</b>	<b>Predlogi za izboljšave in razvoj .....</b>	<b>50</b>
<b>4.6</b>	<b>Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....</b>	<b>51</b>
<b>SKLEP</b>	<b>.....</b>	<b>51</b>
<b>Literatura in viri</b>	<b>.....</b>	<b>53</b>
<b>PRILOGE</b>	<b>.....</b>	<b>1</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Teoretski model medgeneracijske solidarnosti in dejavnikov, ki vplivajo na njo .....	6
Tabela 2:	Globalni model zavzetosti zaposlenih .....	18
Tabela 3:	Cronbachov alfa .....	31
Tabela 4:	Zaznavanje drugih generacij – opisna statistika.....	32
Tabela 5:	Stiki s pripadniki drugih generacij – opisna statistika.....	34
Tabela 6:	Vključenost pripadnikov različnih generacij – opisna statistika.....	35
Tabela 7:	Inovativno vedenje pri delu – opisna statistika .....	38
Tabela 8:	Moč zavzetosti – opisna statistika .....	40
Tabela 9:	Zavzetost – absorpcija – opisna statistika .....	42
Tabela 10:	Zavzetost – predanost – opisna statistika .....	44
Tabela 11:	Bivariatna analiza – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih .....	46
Tabela 12:	Regresijski model 1 – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih .....	47
Tabela 13:	Regresijski model 1a – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih.....	47
Tabela 14:	Regresijski model 2 – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih .....	48
Tabela 15:	Regresijski model 2a – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih.....	48
Tabela 16:	Bivariatna analiza – Zavzetost zaposlenih in IWB. ....	49
Tabela 17:	Regresijski model 1 – Zavzetost zaposlenih in IWB. ....	49
Tabela 18:	Regresijski model 1a – Zavzetost zaposlenih in IWB.....	50

## KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi poslovnega sistema, s katerim se integrira organizacijska kultura .....	8
Slika 2: Tri ravni kulture .....	9
Slika 3: Elementi poslovnega sistema, s katerim se integrira organizacijska klima .....	10
Slika 4: Mejniki vpliva na generacije.....	13
Slika 5: Inovacijski krog .....	21
Slika 6: Tri faze sprejetja inovacij.....	22
Slika 7: Miselnost rasti .....	24
Slika 8: Vrednote podjetja.....	25
Slika 9: Grafični prikaz starostne strukture anketirancev .....	28
Slika 10: Grafični prikaz izobrazbene strukture anketirancev .....	29
Slika 11: Grafični prikaz delovnih izkušenj anketirancev.....	29
Slika 12: Delež vprašanih po sektorju opravljanja dela .....	30
Slika 13: Zaznavanje drugih generacij – aritmetične sredine.....	33
Slika 14: Stiki s pripadniki drugih generacij – aritmetične sredine .....	35
Slika 15: Vključenost pripadnikov različnih generacij – aritmetične sredine.....	37
Slika 16: Inovativno vedenje pri delu – aritmetične sredine .....	39
Slika 17: Zavzetost – MOČ – aritmetične sredine .....	41
Slika 18: Zavzetost – absorpcija – aritmetične sredine .....	43
Slika 19: Zavzetost – predanost – aritmetične sredine .....	45
Slika 20: Postavljene hipoteze.....	45

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik – merjenje medgeneracijske klime, zavzetosti & inovativnega vedenja pri delu .....	1
--	---

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**HRD** – (angl. Human Resource Development); Razvoj človeških virov

**IWB** – (angl. Innovative Work Behaviour); Inovativno vedenje pri delu



## UVOD

Svetovna ekonomija je v obdobju korenitih sprememb. Potrošnja se povečuje že več kot 60 let. Spreminja se način dela z ljudmi, spreminja se sistem vrednot in vizije za prihodnost. Dodana vrednost na zaposlenega v podjetjih, ki temeljijo na spodbujanju razvoja in razmišljanju zaposlenih o svojem delu, pristopih in možnostih, presega delovno intenzivna podjetja z nizko mero dane pozornosti delavcu. Z drugimi besedami, spraševanje in poslušanje delavcev se z ekonomskega vidika in vidika rasti preprosto splača. Toyota ima tak sistem vpeljan že več kot 40 let, ga učinkovito trži in nadgrajuje. V industriji proizvodnje avtomobilov pa velja za enega najuspešnejših podjetij (Stuart-Kotze & Dunn, 2008).

Miselnost, da v proizvodnih podjetjih ni mogoče ali smiselno vpeljevati takih pogledov na ravnanje z ljudmi pri delu in spodbujanje inovativnega vedenja pri delu (angl. Innovative Work Behaviour, v nadaljevanju IWB), je napačna. Peter Drucker je podal logiko, ki drži; če želiš izvedeti, kako določeno delo opravljati boljše, vprašaj osebo, ki to delo opravlja. Pri tem se ne omejuje na izobrazbo, položaj, starost ipd. (Stuart-Kotze & Dunn, 2008).

V vsakem podjetju obstaja določen segment ljudi, ki so zavzeti, hočejo izboljšave, so pripadni, vprašanje pa je, ali jih prepoznamo in z njihovim potencialom ravnamo primerno. Zavedati se je treba, da delež aktivno nezavzetih spodbujava delovanje in miselnost zavzetih zaposlenih, ki od samega načina vodenja in vzpostavljene kulture nujno potrebujejo posluh, podporo in okolje za razvoj. Ne nazadnje so to ključne »poteze« managementa za doseganje rasti, uspešnega poslovanja in dobička (Stuart-Kotze & Dunn, 2008).

Sama magistrska naloga temelji na raziskavi povezav med medgeneracijsko klimo, zavzetostjo in IWB. Obravnavano podjetje je proizvodno podjetje, ki deluje v segmentu kovinske industrije. V veliko pogledih in pristopih pa nedvomno korelira z avtomobilsko industrijo in njenimi prijemi, koncepti delovanja.

Obravnavano podjetje je trenutno v obdobju rasti, tako bo ta magistrska naloga vpogled v vrzeli, ki jih moramo optimizirati, da zadržijo vrednote, kulturo in klimo podjetja na želeni ravni. Schmidt (2021) tako navaja kot ključne komponente v fazi rasti komunikacijske sposobnosti, transparentnost, agilnost in dobro vodenje. Kulturo opredeljuje kot manifestacijo vrednot, navad in milijon majhnih stvari, ki so bile izvedene prav tolikokrat. Kreirajo jo obnašanje in odnosi med posamezniki, kar pa je vse prej kot statično. Kako doseči, da se ob rasti vse to razvija in ne izgubi?

Evropa se spopada s podaljševanjem življenja, govorimo o dolgoživi družbi. Pričakovana doba življenja, gledano v svetovnem merilu, se je tako iz 47 let v letu 1950 povzpela na 73,2 v letu 2020 (Worldometers, 2022) – v Sloveniji na 81,85 leta. Treba bo oz. je spremeniti pogled na staranje in delo. Živimo dlje, doba odraslosti se je podaljšala, prav tako tudi študijska leta. Aktivno staranje je tako ključ do uspeha. Na delovnih mestih se tako srečuje obilica generacij, ki morajo za namene skupnih uspehov in rasti sobivati, soustvarjati in se

podpirati. V delovnih okoljih je treba zagotoviti ugodno medgeneracijsko klimo. Poudariti je treba vseživljenjsko učenje, časovne prilagoditve za starejše, mentorstva ipd., kot pravi Reday-Mulvey (2005). Tak pristop je bistven tudi za zagotavljanje vzdržnosti socialno-ekonomskih sistemov v prihodnje.

V delovnih okoljih trenutno sobivajo 4 generacije. Vsaka deluje skozi svojo prizmo dojemanja okolja, odnosov, komunikacije. Pričakovanja in delovanja so različna in bistveno vplivajo na medgeneracijsko klimo (Rehar Cokan, 2018).

V spodnjih odstavkih bom opredelila raziskovalno področje, problem, cilje magistrskega dela kot tudi uporabljene metode za doseg cilja.

Magistrsko delo bo temeljilo na obravnavi treh segmentov, t. i. konstruktov; medgeneracijska klima, zavzetost in inovativnost zaposlenih. Namen je raziskati področja vseh treh konstruktov in jih analizirati v proučevanem podjetju.

V demografskem pogledu se Slovenija spopada z osnovami opredelitve dolgožive družbe. Vlada Republike Slovenije je tako sprejela Strategijo dolgožive družbe, ki temelji na medgeneracijskem sodelovanju, poudarjanju solidarnosti, razvijanju potencialov posameznika ne glede na njegovo starost. Spreminjajo se pogledi na delovanje delovno aktivnega prebivalstva in njegovo definiranje. Tako podjetja postajajo stičišča različnih generacij, ki lahko z dobrim strateškim pristopom postanejo boljša ali pa iz slednjega razvijejo svojo ključno konkurenčno prednost. V letih, ki prihajajo, na ravni Evropske unije zaznavamo pristop, ki izpostavlja medgeneracijsko sodelovanje ter stimulira podjetja k strateški gradnji **medgeneracijske klime**, z namenom razvijanja potenciala zaposlenih vseh generacij, njihovega povezovanja za doseg rasti in razvoja ter posledično dviga zavzetosti in inovativnosti zaposlenih (Javni štipendijski, razvojni, invalidski in prežिवninski sklad Republike Slovenije, 2019; Javni štipendijski, razvojni, invalidski in prežिवninski sklad Republike Slovenije, 2020).

Na trgu dela in v organizacijah se srečujejo različne **generacije**, ki se včasih bolj, včasih manj stereotipno odločajo, odzivajo, dojemajo, vrednotijo. Posamezniki so v drugačnih točkah/stopnjah življenja, imajo bistveno drugačne vrednote, pričakovanja, potrebe in pogled na življenje kot tako. Komunikacija na vsakodnevni ravni je tako izziv, ki se ne konča, vendar raste. Bliskovit razvoj informacijske tehnologije, robotike, prav nič ne prizanaša, vendar narekuje še hitrejši tempo sprejemanju sprememb in razvoju konstantno učeče se družbe (Škerlavaj, Ruzzier & Mejaš, 2014).

Na podlagi zgornjih dveh odstavkov tako lahko zapišemo, da generacije vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo. V kolikšni meri in na kakšen način bom skušala ugotoviti in predstaviti med izdelavo magistrske naloge.

Koncept **zavzetosti** pri opravljanju dela je od svojih začetkov v okvirih organizacijskega vedenja vzbujal veliko zanimanja in raziskovanja (Kahn, 1990).



Zavzetost je oblikovana na podlagi energičnosti, odločnosti, ponosa, samostojnosti, opolnomočenja, veselja do opravljanja dela ipd. (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

V zadnjem času se zavzetost opredeljuje kot bistveni del razvoja človeških virov (angl. human resource development – HRD). Za doseganje učinka je treba razvijati ljudi celostno in ne zgolj v okvirih delovnih veščin z namenom maksimiziranja delovnega učinka (Shuck & Wollard, 2010).

**Inovativnost** (v nadaljevanju IWB) je definirana kot kreativen in inovativen pristop k delu, kjer gre za razvoj obstoječega, z namenom optimizacije načina dela, procesa dela, končnega produkta ali storitve (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Po Anderson Potočnik in Zhou (2014) na IWB bistveno vplivajo osebnostne značilnosti, okolje dela, zavzetost pri delu, generacijske komponente. Inovativnost je nujna za dolgoročno rast in konkurenčnost podjetja.

Menim, da se vsi trije koncepti prepletajo, kar kažejo tudi znanstvene opredelitve, zapisane zgoraj. Vsak segment je gradnik celote in je nujno potreben za optimizacijo načina dela ter počutja posameznika v organizaciji. Opredelitev teoretičnega okvira in raziskava obstoječega stanja v obravnavanem podjetju bosta osnovi za zagotovitev dodane vrednosti tega magistrskega dela; izpostavitve možnosti za razvoj in napredek v načinu delovanja podjetja.

**Namen** magistrskega dela je na podlagi rezultatov raziskave preveriti obstoječe stanje v podjetju ter prepoznati možnosti za izboljšanje vseh treh raziskovalnih konstruktov, to je medgeneracijske klime, zavzetosti in inovativnosti zaposlenih.

Bistveno je izmeriti organizacijsko klimo, preveriti obstoječe stanje ter prepoznati možnosti za razvoj in napredek.

Poleg zapsanega v prvem odstavku bo glavno vodilo tako domača kot tudi tuja literatura v virtualni in fizični obliki. Opredelila bom generacijske okvirje, osnovne teoretične predpostavke kot tudi demografske spremembe. Na teoretični osnovi bom skušala prepoznati in opredeliti stanje v obravnavanem podjetju ter analizirala odstopanja od zelenih rezultatov delovanja. Predvsem me zanima stopnja medgeneracijskega sodelovanja, razumevanja, spoštovanja ter posledično vpliv, ki ga le-to ima na zavzetost zaposlenih. V splošnem že družba ne bi rasla in uspevala v okolju ali z ljudmi, ki niso zavzeti, motivirani, pozitivni in inovacijsko naravnani. Le na tak način lahko podjetje vzpostavi okolje za rast in razvoj. Ta analiza je tako ključnega pomena za intenzivni razvoj in rast obravnavanega podjetja.

**Podrobno analizo rezultatov bom predstavila lastnikom podjetja ter skupaj z njimi vpeljala potrebne spremembe in/ali nadgradnje.**

**Glavni cilj** magistrskega dela je raziskati in opredeliti, kako medgeneracijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih v konkretnem podjetju ter na drugi strani, ali stopnja zavzetosti zaposlenih pozitivno vpliva na inovativno obnašanje pri delu.

Proučila bom medgeneracijsko sodelovanje, generacijske razlike ter njihov vpliv na zavzetost zaposlenih pri opravljanju njihovega dela. Vsekakor bo poudarek na starejši populaciji in njenih občutkih, dojemanju okolice in delovne organizacije. Obenem bom preverila še, kako oz. ali sploh zavzetost zaposlenih vpliva na inovativno obnašanje pri delu. Metodološki pristop bo raziskovalne narave ob analizi teoretičnih podlag. Rezultati bodo uporabljeni za uvedbo sprememb v načinu poslovanja, vodenja, usmerjanja, izobraževanja in povezovanja vseh zaposlenih v obravnavanem podjetju.

**Cilj** je izmeriti celotno organizacijsko klimo, opredeliti stopnjo medgeneracijskega sodelovanja s preučevanjem podjetja. Opredelila bom stopnjo zavzetosti zaposlenih in izmerila povezavo s stanjem medgeneracijske klime.

V drugem koraku pa bom na podlagi vprašalnika preverila še, ali zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na inovativno obnašanje pri delu v obravnavanem podjetju.

**Glavna teza** magistrskega dela se glasi; ugodna medgeneracijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih, slednja pa vpliva na inovativno obnašanje zaposlenih pri delu.

Potrdila oz. ovrгла bom **hipotezi raziskave**:

**H1: Medgeneracijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih.**

**H2: Zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na IWB (inovativno obnašanje pri delu).**

V magistrskem delu bom predstavila generacijske okvire, koncept organizacijske klime, zavzetosti ter inovativno obnašanje pri delu. Med magistrskim delom se bom oprla na teoretične osnove in konkretno podjetje s 128 zaposlenimi.

Magistrsko delo bo temeljilo na pristopu preučevanja **domače in tuje relevantne literature**, ki pokriva management človeških virov in management v splošnem. Uporabljala bom različne metodološke prijeme.

**Teoretični del** magistrskega dela bom opredelila preko knjig, znanstvenih člankov, analize projektov ipd., ki so dostopni v spletnih bazah (kot npr. ProQuest, Emerald, Science Direct), spletnih knjižnicah (npr. COBBIS) oz. klasičnih knjižnicah.

Glede na demografske kazalnike, pobude, ki sta jih podala npr. OECD in Evropska unija, zaznano stanje na trgu dela ter načine delovanja podjetij je neizpodbitno, da se spopadamo s spremembami, ki bistveno vplivajo na naše vsakodnevno delovanje. Medgeneracijska skladnost, ko smo že v točki, da se na delovnem mestu srečujejo tri/štiri generacije, bo bistvena pri ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetij. Tako do izraza prihajajo pomembni

vidiki zdravega okolja za delo, načina komuniciranja, načina vodenja, dinamike znotraj oddelkov in na ravni podjetja. Mehke veščine pridobivajo vrednost in nujnost. Povezovalni koncept in mediatorstvo pa postajata ključ do uspeha.

V **empiričnem delu** magistrskega dela bom uporabila vprašalnik, v katerem bom merila tri konstrukte s pomočjo trditev ter Likertove lestvice, kar bo osnova za uporabo kvantitativnih raziskovalnih metod (izračunov deskriptivnih statistik, korelacij ter regresij).

Delovne izkušnje in dobro poznavanje podjetja mi bodo omogočili analizo, ki bo imela dodano vrednost za podjetje, v katerem sem tudi sama zaposlena. Vsekakor bom uporabila tudi vsa znanja, ki so plod dosedanje študijske poti.

**Težave, ki bi se lahko pojavile med izvedbo analize, se lahko pojavijo v okviru zaprtosti/zaskrbljenosti/nezaupanju zaposlenih pri izpolnjevanju ankete.**

## **1 MEDGENERACIJSKA KLIMA**

Kot je že znano, se evropska populacija nezadržno stara. Na eni strani zmanjševanje rodnosti ter na drugi strani podaljševanje življenjske dobe vplivata na trg dela in delovanje podjetij, organizacij, države, socialnih platform in podobno. Delno situacijo blažijo migracije, pa vendar je to zgolj delček kompleksnih družbenih sprememb, ki se razvijajo že desetletja (Aiyar, Ebeke & Shao, 2016).

Kot je v raziskavi *The Impact of Workforce Aging on European Productivity* predstavljeno, se na delovnih mestih srečuje več generacij kot kdajkoli prej. Nedvoumno so dokazali, da se s staranjem populacije produktivnost manjša in bo tak trend prisoten tudi v naslednjih desetletjih. Opozorili pa so tudi, da obstajajo in so na voljo prijemi in orodja, ki bodo ta trend blažili. Gre predvsem za večjo mero usposabljanj, izobraževanj, vlaganja v raziskave in razvoj, prilagoditev na globalne spremembe, večjo fleksibilnost trga dela ipd. (Aiyar, Ebeke & Shao, 2016).

Hedge (2008) poudari, da je zgoraj opredeljena situacija tudi priložnost. Strateški pristop k ravnanju s človeškimi viri lahko tako ponudi priložnosti, ki bi lahko bistveno dvignile oz. nadgradile obstoječe delovanje organizacij in njihovo stanje organizacijske klime. Organizacije bodo tako morale zagotoviti sisteme, strukture, politike, ki bodo nudile podporo starejšim zaposlenim in jih vodile v podaljševanje delovno aktivnega načina življenja.

Medgeneracijska klima je kreirana na podlagi mnogih dejavnikov. Je živa stvar, ki se nenehno spreminja ter na katero imajo vpliv vsi deležniki v organizaciji. Vsaka generacija ima svoje specifične značilnosti, ki bistveno vplivajo na dožemanje okolice, delovnega okolja, sodelavcev, način komuniciranja in podobno. Tako medgeneracijska klima predstavlja preplet generacijskih značilnosti, ki jih je treba usklajevati in negovati, saj na ta

način ustvarimo ugodno delovno okolje in konkurenčno prednost podjetja (Rehar Cokan, 2018).

Ključni dejavniki, potrebni za integrirano medgeneracijsko strategijo, ki bistveno vpliva na medgeneracijsko kulturo oz. klimo, so (Naegele & Walker, 2006):

- takojšnje reševanje problemov, povezanih s starostjo;
- fokusiranje na vse generacije in njihove potrebe na delovnem mestu;
- vključevanje vseh deležnikov, ki bistveno vplivajo na medgeneracijsko klimo;
- spreminjanje vedenja posameznikov s pojasnjevanjem in promocijo, kaj so prednosti medgeneracijskega sodelovanja in posameznih generacijskih skupin;
- strateško vrednotenje in ocenjevanje uspešnosti medgeneracijskih projektov in prijemov za izboljševanje klime.

Izrednega pomena pri analizi medgeneracijske klime je tudi medgeneracijska solidarnost. Albertini, Kohli in Vogel (2007) so opredelili teoretski model medgeneracijske solidarnosti in dejavnikov, ki vplivajo nanjo. Definirali so makro in mikro nivo. Mikro nivo zajema družino, medtem ko makro pokriva vse izven nje. Znotraj dveh segmentov nadalje razločujemo strukturne, institucionalne in kulturne dejavnike.

Tabela 1 lepo pojasnjuje povezanost med dejavniki vplivanja na medgeneracijsko solidarnost.

*Tabela 1: Teoretski model medgeneracijske solidarnosti in dejavnikov, ki vplivajo nanjo*

	<b>Makro nivo:</b>	<b>Mikro nivo:</b>
<b>Strukturni dejavniki:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– demografska struktura družin,</li> <li>– demografska struktura gospodinjstev,</li> <li>– struktura trga dela,</li> <li>– porazdelitev dohodka in bogastva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– interna struktura družine,</li> <li>– nivo izobrazbe staršev in otrok,</li> <li>– karierna pozicija staršev in otrok,</li> <li>– dohodek in premoženje družine.</li> </ul>
<b>Institucionalni dejavniki:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zakonsko določene obveznosti, medgeneracijske podpore, oskrbovanja,</li> <li>– davčna zakonodaja glede dedovanja in prejema daril,</li> <li>– strukture družinske politike in socialnega varstva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zakonski stan oz. status zveze med staršema,</li> <li>– delitev dela v družini – hišna opravila ipd.</li> </ul>

se nadaljuje

*Tabela 1: Teoretski model medgeneracijske solidarnosti in dejavnikov, ki vplivajo nanjo (nad.)*

	<b>Makro nivo:</b>	<b>Mikro nivo:</b>
<b>Kulturni dejavniki:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– verske tradicije,</li> <li>– družinske vrednote,</li> <li>– vrednote glede na generacije in starost,</li> <li>– vrednote glede spola – enakost/neenakost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vrednote, prepričanja, kultura družine, staršev in otrok.</li> </ul>

*Prirejeno po Albertini, Kohli & Vogel (2007, str. 321).*

V Sloveniji je zaznati, da je medgeneracijsko sodelovanje izrazito značilno za družinska okolja, medtem ko so medgeneracijske povezave v drugih okoljih (delovno mesto, med prijatelji, v soseski) šibkejše in še potrebuje nadgradnjo (Hlebec in drugi, 2012). Izrazito je predvsem, da so generacije v današnjem načinu življenja med seboj premalo povezane, da bi se dovolj poznale, doživljale medsebojno dopolnjevanje in na tej osnovi razvijale medgeneracijsko solidarnost – ta pa je temeljna človeška lastnost, nujna za preživetje družbe in posameznika. Tako je potrjeno treba koncept medgeneracijskega sodelovanja, solidarnosti, spoštovanja vnesti v celotni življenjski izobraževalni cikel (Ramovš, 2013).

Macuh (2019) v knjigi *Medgeneracijsko sodelovanje – Potreba in zahteva časa poleg medgeneracijske solidarnosti* (ena generacija drugi nudi oporo in pomoč) na delovnem mestu izpostavi tudi medgeneracijsko sodelovanje (medgeneracijski timi imajo skupni cilj, ki ga zasledujejo) in medgeneracijsko učenje (ena generacija se uči od druge in obratno ali več generacij se uči skupaj). Medgeneracijsko učenje lahko poteka formalno, neformalno, priložnostno, naključno (Ličen & Bolčina, 2010).

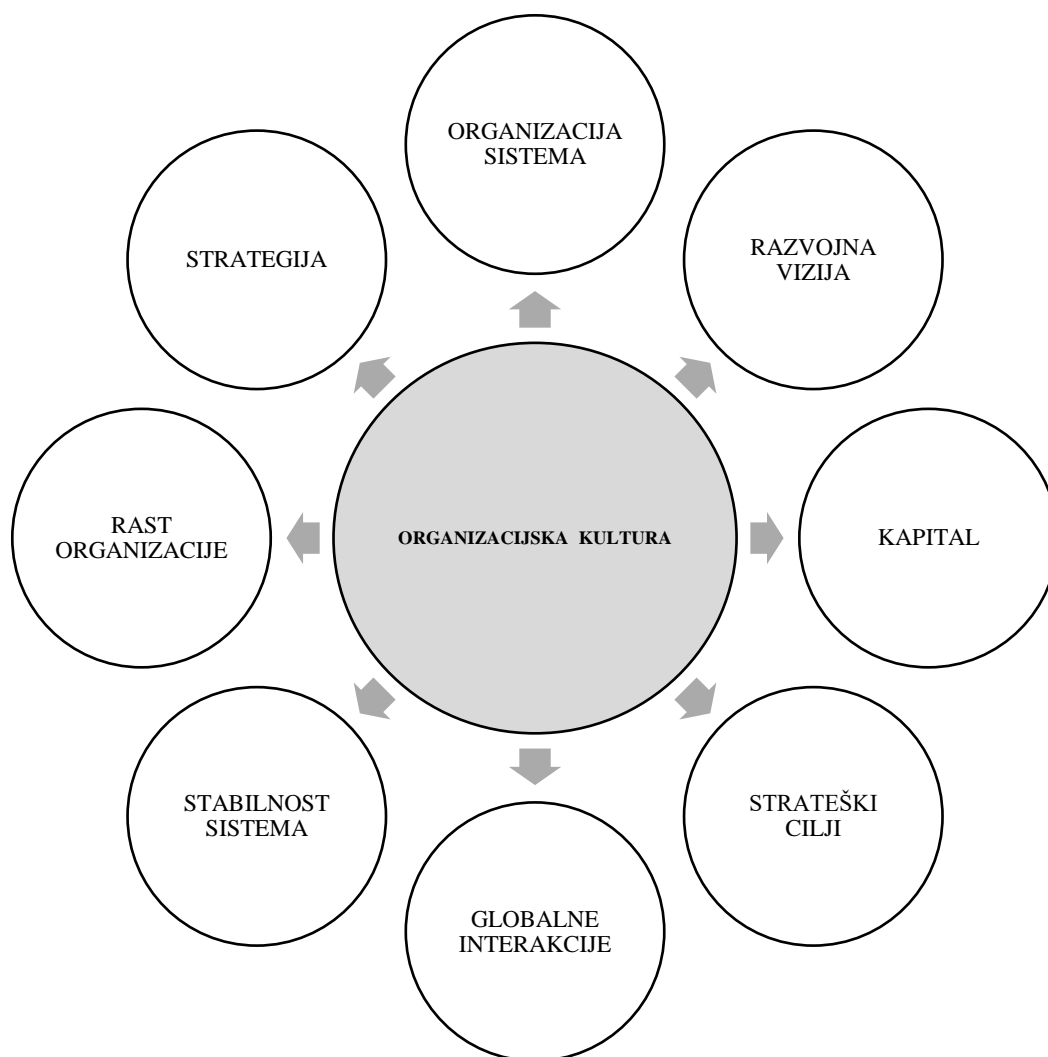
## **1.1 Organizacijska kultura**

Podjetja dandanes delujejo v hitro-spreminjajočem, globalnem sistemu. »Organizacije z okostenelimi hierarhijami, z visoko stopnjo funkcionalne specializacije, ozkimi in omejenimi opisi del, neprožnimi pravili in postopki, z neosebim ter avtokratskim stilom upravljanja se ne morejo pravočasno odzivati na zahteve po spremembi. Za to sta potrebni prilagodljivost in kultura organizacije, ki pri sprejemanju odločitev dovoljujeta več sodelovanja med zaposlenimi in menedžerji. Odpor proti spremembam se pojavlja tako na ravni posameznika kot organizacije in zelo pomembno je, kako se tak odpor nevtralizira.« (Sabadin & Bajec, 2009).

Kultura (brez datuma) je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljena kot skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja, ustvarjanja. Vsaka kultura torej temelji na jeziku, simbolih, vrednotah, prepričanjih.

Renata Mihalič (2007) definira organizacijsko kulturo kot celostni korporativni sistem vrednost, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so ob enem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Organizacijska kultura je v večji meri vezana na makro okolje organizacije, v vizualni shemi, pa je le-ta predstavljena na sliki 1: Elementi poslovnega sistema, s katerim se integrira organizacijska kultura.

*Slika 1: Elementi poslovnega sistema, s katerim se integrira organizacijska kultura*



*Prerejeno po Mihalič (2007, str. 11).*

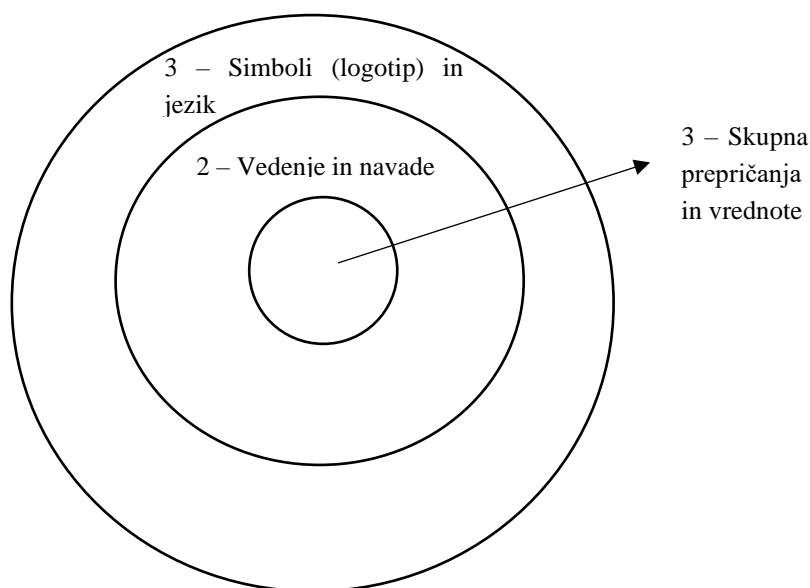
Simon Sinek (2017) v svoji knjigi Voditelji jedo zadnji 6. del knjige začne z drzno izjavo: »Kakršna kultura, takšno podjetje.« To pove veliko o tem, kaj je kultura organizacije.

Kot opredeli Simon Sinek: »Ko se posameznik poistoveti z neko kulturo, izraža pripadnost neki skupini in prevzame njene vrednote in prepričanja.« (Sinek, 2017, str. 160–170). O tem ne razmišljamo vsak dan, pa vendar čutimo povezanost, katere pomembnost se poveča, ko smo ločeni ali ko je naš kulturni koncept ogrožen. Kultura podjetja mora sloneti na značaju, prepričanjih, vrednotah. Če v tri osnovne komponente vpletemo ostale indikatorje, se premaknemo iz okvira, »kaj je prav« v okvir, »kaj je prav zame«. Na organizacijsko kulturo bistveno vplivajo vodje s svojim načinom vodenja, motiviranja, s svojimi prepričanji, vrednotami in vsakodnevnim delovanjem. Okolje, ki ga ustvarjajo, odnose, ki jih gradijo, zaposleni čutijo. Ta občutenja pa kreirajo skrivno sestavino uspeha – kulturo. Kultura organizacije je značaj skupine ljudi in pove, kako razmišljajo in delajo (Sinek, 2017).

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo na več zanimivih načinov: Tako tukaj delamo stvari ... Kultura organizacije je njena osebnost ... Kultura je tisto, kar zaposleni počnejo, ko nihče ne gleda ... »Walk the talk« – dejanja naj podprejo besede ... Če kultura ni usklajena s strategijo, kultura vedno nadvlada. Ni važno, kaj ima podjetje zapisano v strateških planih, viziji, poslanstvu, končni rezultat je posledica dejanskega vedenja in prepričanj zaposlenih (Neuhauser, Bender & Stromberg, 2000).

Spodaj je na sliki 2 vizualizirana shema kulture skozi tri plasti – ravni. Prva raven je najgloblji del. Je del, ki ga uspe udejanjiti le podjetjem z odlično organizacijsko kulturo in klimo. To so deljena prepričanja in vrednote. Druga raven so navade in vsakodnevno vedenje – »Tako tukaj delamo stvari ...« Zadnja, najbolj platonska raven pa je definirana preko simbolov in jezika. Ta del je viden že ob prvem stiku z organizacijo (Neuhauser, Bender & Stromberg, 2000).

1. Slika 2: Tri ravni kulture



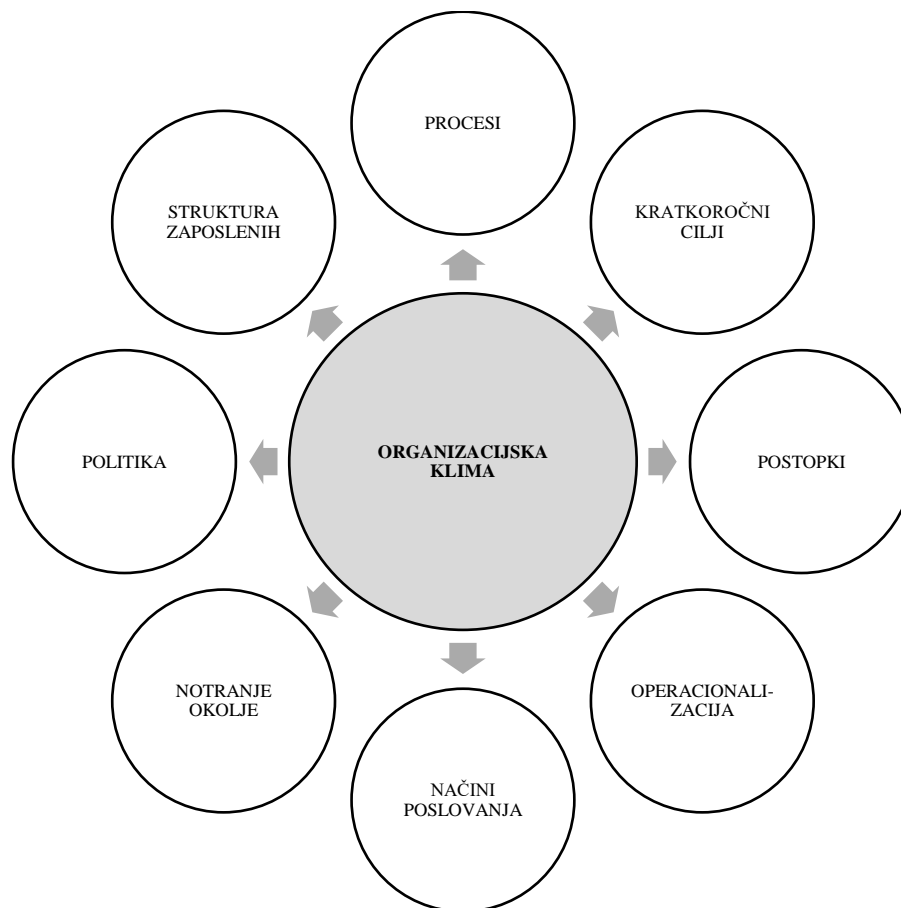
Prerejeno po Neuhauser, Bender & Stromberg (2000, str. 5).

## 1.2 Organizacijska klima

Organizacijsko klimo lahko opišemo kot psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in se odraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov – t. i. temeljne elemente celostnega sistema organizacijske klime: interakcije z ljudmi, zadovoljstvo, lojalnost, počutje pri delu, sodelovanje, solidarnost, zavest ljudi, avtonomnost. Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem organizacije, v kateri delujejo (Mihalič, 2007).

Kot je ponazorjeno na sliki 3, poznamo 8 elementov poslovnega sistema, s katerimi se ponotranji, vzpostavi in realizira organizacijska klima.

*Slika 3: Elementi poslovnega sistema, s katerim se integrira organizacijska klima*



*Prirejeno po Mihalič (2007, str. 12).*

Pomen organizacijske klime je povezovanje mehkih elementov organizacije, umeščenost pod organizacijsko kulturo, manifestacija in odsevnost stanja kulture v organizaciji, zasnovanost na podlagi trenutnega stanja, dogajanja v organizaciji. Klima je takoj razpoznavna in jo je v primerjavi z organizacijsko kulturo lahko prepoznati/zaznati. Klimo



uravnavamo trenutno, saj se odraža in kreira v sedanjosti. Kultura pa je bistveno bolj toga in težje merljiva. Je posledica preteklosti, usmerjena v prihodnost (Mihalič, 2007).

### 1.3 Opredelitev generacij

Ramovš (2021) opredeljuje generacije skozi prizmo družbenoekonomskega sistema sodobne tržne ekonomije. Generacije deli na 3 segmente; mlado-srednjo-upokojsko (oz. tretjo). Pri tej opredelitvi delovno aktivni segment predstavlja zgolj srednja generacija. Demografske projekcije za Slovenijo kažejo izrazito neravnovesje med tremi generacijami vse tja do leta 2060. Izrazito je povečanje najstarejših ljudi (Ramovš, 2013).

Obstoj medsebojne soodvisnosti in zavedanje le-te je pomemben gradnik medgeneracijske dinamike. Solidarnost med srednjimi, ki na eni strani vzgajajo otroke in jim nudijo okolje za rast in razvoj, ter na drugi strani v relaciji do starejših zagotavljajo pomoč starejšim in onemoglim. Tak odnos prispeva in omogoča razvoj človeka kot posameznika in družbe kot celote. Evropska kultura se spopada s prvo intenzivno demografsko krizo, pri čemer je nujnost na strani poudarjanja medsebojne soodvisnosti, spoštovanja, skrbi, razumevanja in komplementarnosti različnosti. »V povezavi z generacijami je pomemben pridevnik medgeneracijski, npr. medgeneracijska pravičnost, medgeneracijska solidarnost, medgeneracijska pogodba, medgeneracijski odnosi, medgeneracijska razmerja, medgeneracijsko sodelovanje, medgeneracijsko sožitje, medgeneracijski konflikt ipd. Pri pojmu medgeneracijski je poudarek na odnosu ali razmerju med dvema ali več generacijami, torej na vmesnem »prostoru« med mlado, srednjo in upokojsko generacijo, ter na dinamičnem dogajanju, ki se odvija v tem socialnem prostoru. Medgeneracijska razmerja niso seštevek značilnosti dveh ali vseh treh generacij, ki nastopajo v določenem sožitnem kontekstu, ampak nova dinamična socialna stvarnost, ki nastaja v njihovem sožitnem prostoru,« dodaja Ramovš (2021).

Zgoraj opredeljeni segment pa dobi novo dimenzijo, ko v kontekst generacij vpletemo še t. i. kulturna obdobja, generacije, ki so deljene glede na časovno obdobje, glede na letnico rojstva, ki si delijo skupna svetovna dogajanja v istem starostnem obdobju, skupne svetovne trende, vrednote, pripadnost, skupnosti ipd. Te generacije imajo stičišča na ravni kulturnih sprememb in stanja, v katerem so odraščali, se izobraževali, začeli delati itn. Vsekakor so podobnosti znotraj generacij zaznavne, ne smemo pa zanemariti tudi dejstva, da obstajajo med posamezniki razlike. Prepoznavanje delovanja generacij s tega zornega kota lahko bistveno vpliva na načine vodenja, motiviranja, uporabo pristopov za razvijanje posameznikovih potencialov ipd. (Maiers, 2017).

Te generacije so opredeljene kot:

- pred 1945 – generacija veteranov,
- 1946–1964 – generacija »Babyboom« – poimenovana tudi generacija otrok blaginje,
- 1965–1980 – generacija X,

- 1981–2000 – generacija Y – milenijci,
- po letu 2000 – generacija Z.

Milenijci naj bi do leta 2025 predstavljali kar 75 % delovno aktivnega prebivalstva na svetu (Maiers, 2017).

Murphy (2007) navaja, da se prvič v zgodovini na delovnem mestu srečujejo kar 4 generacije. Tako v tem času ni nič kaj nenavadno, da lahko najdemo 20-letnika, katerega sodelavec šteje 50 let ali več. Vsaka generacija ima svoje skupne točke, na podlagi katerih je skozi zgodovino oblikovala specifična vedenja na delovnem mestu, pogled na svet.

Za podjetja oz. organizacije je pomembno, da se obstoja generacij zaveda, priznava razlike med njimi, a jih obravnava objektivno in nestereotipno. Navkljub generacijskim opredelitvam in obstoječim razlikam je vsak zaposleni najprej posameznik in ne pripadnik generacije. Upravljanje z razlikami, izkoriščanje različnih oblik motivacije, pogledov na spremembe, svet ali izzive lahko oblikujemo v konkurenčno prednost in osnovo za razvoj podjetja. Ugotoviti je treba, kakšne so dejanske razlike in le-teh ne smejo pripisati stereotipno. Glede na vzpostavljeno poznavanje generacijskih in osebnostnih razlik je zaželeno in optimalno, da vodje prilagodijo svoj način komuniciranja, motiviranja, timskega sodelovanja na podlagi razlik med vpletenimi posamezniki (Škerlavaj, Ruzzier & Mejaš, 2014).

Na sliki 4 so prikazani razvojni, politični ekonomski in drugi dogodki, ki bistveno vplivajo na formiranje in globino diverzifikacije med generacijami.

**Generacijo veteranov** opredeljujemo z letnico rojstva pred letom 1945. Ta generacija se je že umaknila s trga dela.

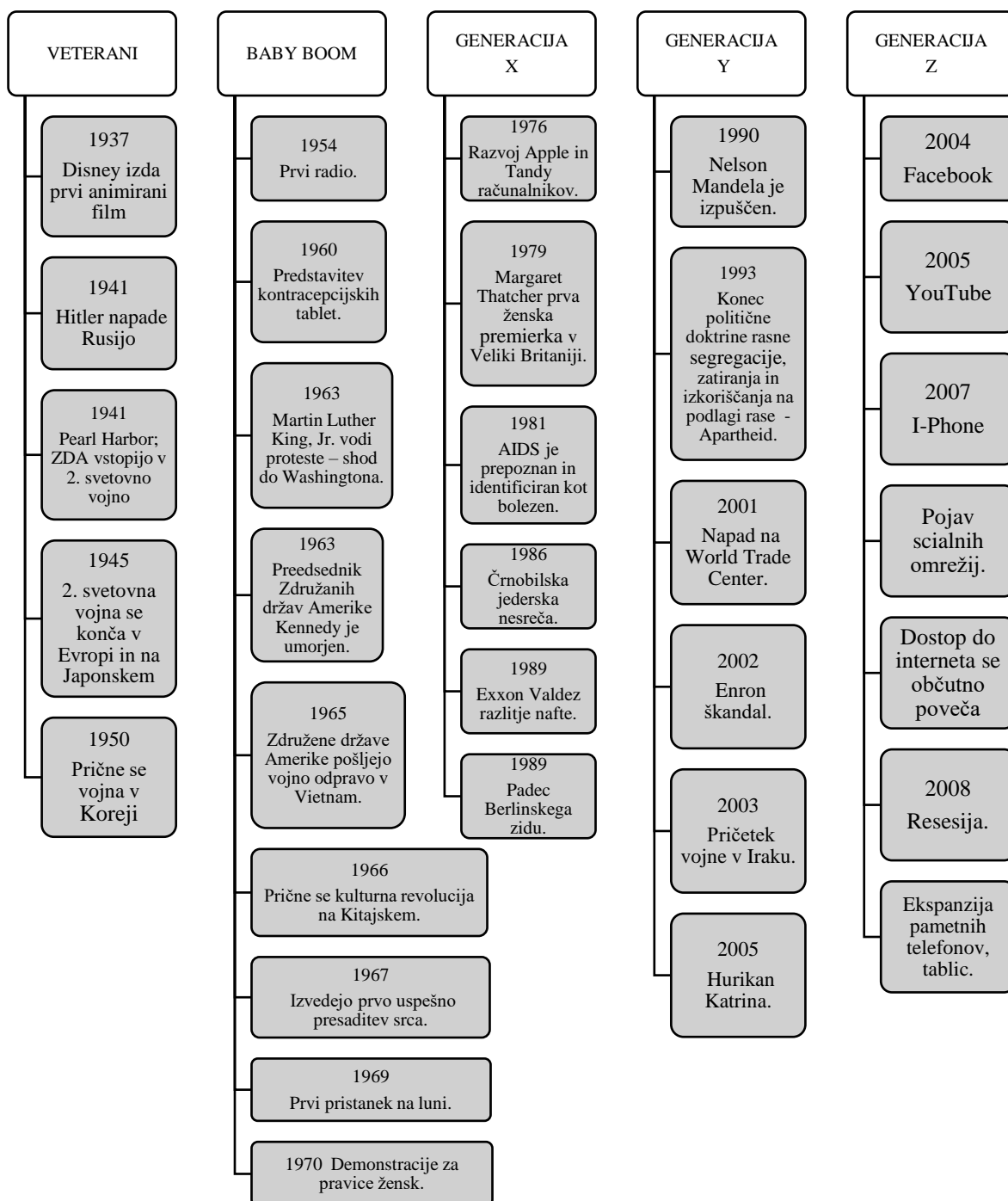
Vrednote te generacije so zasebnost, njena identiteta sloni na trdem delu, neradi izgubljajo čas s stvarmi, ki se jim zdijo nepomembne, nekoristne. Zanje dogovor velja, in to ne glede na obliko. Imajo izrazito spoštovanje do avtoritet in komunicirajo vedno spoštljivo in olikano (Macuh, 2019).

Tako imenovana **baby boom** generacija ali generacija otrok blaginje je generacija, ki je rasla v dobi ekonomskega izobilja. Starši so želeli otrokom te generacije nuditi vse in še več, da bi živeli lepše in boljše kot oni sami. Macuh (2019) na podlagi opredelitve Howeyja in Straussa iz leta 1991 opredeli to generacijo kot izrazito egocentrično, tekmovalno, s težnjo po nenehnih spremembah. Družbena hierarhija jim je pomembna. Komunikacija je bolj odprta kot pri prejšnji generaciji, predvsem z vidika čustvene perspektive. Tendencia po usklajeni verbalni in neverbalni komunikaciji je velika.

Delavci te generacije svoje delo jemljejo izredno resno. Njihov namen je bistveno vplivati na delovanje organizacije, vpeljevanje sprememb, vplivanje in avtonomno odločanje. Ni jim težko delati nadure in vlagati vse in še več z namenom doseganja odličnosti. Cenijo in

vlagajo v timsko delo. Menijo, da ekipa bistveno lažje pride do uspeha in rasti. Imajo visoko raven delovne etike, so čustveno stabilni in komunikacijsko močni. Zavedajo se upokojitvenih možnosti in sledijo miselnosti nenehnega učenja in dela, tudi po doseženih pogojih za upokojitev. Podjetja, ki strateško ne ustvarjajo pogojev za zadržanje delovne sile te generacije, bodo izgubila dragocen vir znanja in lojalnega pristopa do dela in organizacije (Murphy, 2007).

Slika 4: Mejniki vpliva na generacije



Prيرهjeno po Murphy (2007, str. 9–16), Macuh (2019, str. 149) in Dill (2015).

V raziskavi opisani pod naslovom Stereotipi o medgeneracijskem sodelovanju v podjetjih: Študija primerov slovenskih podjetij (Škerlavaj, Ruzzier & Mejaš, 2014) so definirali največkrat izpostavljene vrednote generacije »baby boom« kot naslednje; družina, varnost zaposlitve, poštenje, delavnost, stalna služba, odgovornost, prosti čas.

**Generacija X** je prva generacija, ki v svoji miselnosti pozornost obrača stran od dela. Delo v njihovem življenju ne zavzema več centralne vloge. So otroci stabilne politike in ekonomije (Maiers, 2017). Vanjo so vključeni posamezniki, rojeni med letoma 1965 in 1980. To obdobje pa prinaša nekaj sprememb, ki jih v prejšnjih obdobjih ni bilo zaznati. Ženske so začele v večji meri delati izven domačega okolja, pridobivale so neodvisnost in moč, več je bilo ločitev, otroci pa so v izobraževalne sisteme in ven iz domačega okolja »odkorakali« prej (Murphy, 2007).

Največja nagrada za dobro opravljeno delo so prosti čas, možnosti izpopolnjevanja, razvoja, avtonomija, da opravijo delo na svoj način. Računalniki so jim že domači, tako velik del komunikacije poteka preko e-pošte ali glasovnih sporočil (Murphy, 2007). So kritični in nezaupljivi do obstoječih idej, veliko raje s svojo kreativnostjo odkrijejo svoje in jih širijo (Macuh, 2019).

Vrednote te generacije so prepoznane kot delo, moč-vpliv, zadovoljstvo pri delu, družina in čas, preživet z njo, karierni uspeh, usklajevanje zasebnega in službenega življenja (Škerlavaj, Ruzzier & Mejaš, 2014).

Tako imenovana **generacija Y – milenijci** – je pod vplivom tehnološke revolucije razvila specifični pogled na svet in svoje bivanje na zemlji. Difuzija kultur, internetna dostopnost, potovanja ipd. so oblikovali zaznavno drugačnost od drugih generacij (Maiers, 2017).

Je pozitivno naravnana, avtonomna, željna učenja in neodvisnosti. Kljub skupnemu okviru so zelo raznoliki. Vpliv medijev in izpostavljenost le-tem je izrazita. Milenijci potrebujejo spodbudo starejših generacij, da ohranjajo stik z realnostjo. Medijski svet in prisotnost internetnega »bombardiranja« spodbuja potrošnjo in s tem težnjo po zaslužku (Macuh, 2019).

V delovnem okolju milenijci cenijo, če uporabimo individualne pristope, osebno komunikacijo, jih povežemo v različne projekte. Radi čutijo pripadnost internim mrežam v podjetju. Pohvaljeni morajo biti večkrat in bolj eksplicitno od predhodnih generacij. Cenijo doslednost vodij ter to, da njihovo delo opazijo ter finančno nagradijo. Potrebujejo kakovostno vodenje, pri čemer je z vidika obvladovanja konfliktov le-to boljše, če ga izvede generacija otrok blaginje (Macuh, 2019).

Za to generacijo je diferencialno, da kažejo izrazito visoko mero družbene in okoljske odgovornosti kot tudi to, da so generacija, ki se je v povprečju srečala z računalniško tehnologijo že v starosti 5 do 8 let. Uporaba interneta je tako vsakodnevna stalnica (Murphy, 2007). So bolj vključujoča in tolerantna generacija od predhodnih. Imajo izrazito željo po

delu v podjetju z močnim »Zakaj?«. Želijo delati za podjetja, ki imajo vizijo, širšo od ustvarjanja dobička (Sinek, 2017).

**Digitalni domorodci, Facebookova generacija, mobilna generacija ali generacija Z** – to je generacija, rojena okrog leta 2000, in bo kaj kmalu postala konkurenčna v delovnem okolju – poslovnem svetu. Ta generacija je rasla z digitalno tehnologijo, digitalnim marketingom, YouTubom, pametnimi telefoni, SMS-i, MMS-i ipd. Norme te generacije se bistveno razlikujejo od prejšnjih generacij, saj informacijska tehnologija predstavlja del vsakodnevnega delovanja. Radi prevzemajo vodstvo, so praktični in neustrašni. Imajo nenehno tendenco po novostih in izzivih (Macuh, 2019). Na podlagi raziskave revije Forbes (Dill, 2015), kjer so anketirali 49.000 pripadnikov generacije Z iz območja Bližnjega vzhoda, Evrope, Amerike, Azije, Južne Amerike, je razvidno, da je to druga globalna generacija, ki ima še bolj izrazit multikulturni pogled na delo, svet in študij. Je izrazito profesionalna in ambiciozna v tem pogledu. Najpomembnejše ji je tako razmerje med zasebnim in službenim delom življenja kot tudi varnost – stabilnost zaposlitve. So zelo podjetni, radovedni, a manj optimistični kot milenijci. Več kot 50 % vprašanih želi imeti svojo poslovno pot. Izpostavljena sta dva dejavnika zakaj: »Hočem vplivati,« »Hočem biti sam svoj šef.«

#### 1.4 Dejavniki optimizacije in dviga medgeneracijske klime

Pot do zmagovalne kulture in klime v splošnem je kompleksna in sestavljena iz več ključnih dejavnikov. Tako kot lahko govorimo o splošnih dejavnikih, lahko sliko enostavno razširimo, ko dodamo medgeneracijski dejavnik – pogled.

Kultura in klima »sobivata« in »soustvarjata«. Če želimo zagotoviti zmagovalni koncept, moramo tako (Mihalič, 2007, str. 108):

- »Delovati vključevalno na ravni vseh generacij in vseh zaposlenih.
- Prepoznavati in odpravljati obstoječe slabosti kulture in klime.
- Posodablјati kulturo in klimo, skladno s stanjem in cilji podjetja.
- Upoštevati kulturo pri sprejemanju odločitev.
- Vztrajati pri razvoju kulture in imeti celovito podporo vodstva.
- Delovati proaktivno in z zahtevo po odličnosti z namenom zagotavljanja razvoja klime in kulture.
- Omejiti nevarnosti kulture in klime.
- Spremlјati odzive na kulturo in klimo.
- Ohranjati dinamiko v kulturi in klimi.
- Izvajati redne analize stanja kulture in klime in prepoznavanje njunih sprememb.
- Odkrivanje prednosti kulture in klime.
- Razvijanje vseh dimenzij kulture in klime.
- Vizualiziranje idealne kulture in klime.«

V vsako od zgoraj opredeljenih alinej moramo vplesti medgeneracijsko sodelovanje, sožitje, solidarnost, učenje. Treba je prepoznati generacije, ki se pojavljajo znotraj organizacije. Kakšne so podlage za njihov način razmišljanja, delovanja, pristop k delu. Upoštevati in glasno moramo izpostavljati prednosti posameznih generacij in jih učinkovito upravljati, brez omejitev stereotipiziranja. Prilagajanje in poslušanje s tonom spoštovanja bosta nedvomno prispevala k ugodni medgeneracijski klimi in ugodnemu počutju. Delovati je treba individualno – pri stimuliranju, spreminjanju, spodbujanju empatije, potrpljenja in razumevanja, ne glede na generacijsko pripadnost. Spodbujanje medgeneracijske komunikacije, deljenja idej, znanja v odprtih pisarnah, skupnih mizah, mobilnih središčih, vročih mizah ipd. Spodbujati, da najprej spoznamo sebe, saj se s tem začne spoznavanje drugih. Generacije morajo delovati in bivati v sožitju, saj bolj racionalno in uspešneje premagujejo izzive in ovire (Ličen & Bolčina, 2010; Macuh, 2017).

## **2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU**

V zadnjih letih se veliko poudarja beseda zavzetost in njena pomembnost v svetu organizacij in njihovih kultur. Zanimanje se povečuje tako v akademskem/teoretičnem kot praktičnem spektru. Veliko je bilo na to temo že zapisanega in raziskanega, pa vendar nekatere zadeve ostajajo nerešene in neraziskane, še posebno iz vidika akademske literature. Da lahko govorimo o praktični vrednosti zavzetosti, moramo vrednotenje – merjenje zavzetosti ločiti od ostalih povezanih in/ali sorodnih konstruktov, kot so: zadovoljstvo na delovnem mestu, pripadnost, udejstvovanje, vpletenost v delovni proces in delo, zadovoljstvo na delovnem mestu ipd. Vsi opredeljeni konstrukti naj bi vplivali na pozitivni prispevek pri opravljanju dela in so povezani. Vsekakor pa ne smemo zavzetosti pripisati drugim konstruktom, saj ima zavzetost pri delu sama svoj pomen in težo (Albrecht, 2010).

### **2.1 Opredelitev pojma zavzetosti**

Prvo izmed teoretičnih opredelitev zavzetosti je opredelil Khan (1990). Zavzetost naj bi pomenila popolno psihično, kognitivno in čustveno povezavo z delom oz. vlogo pri opravljanju dela.

Skoraj 20 let kasneje so Macey, Schneider, Barbera in Young (2011) zavzetost opisali kot posameznikov občutek za opravljanje njegovih zadolžitev ter usmerjanje energije v prilagodljivost, samoiniciativnost, delavnost, vztrajnost za doseganje skupnih ciljev organizacije, kjer opravljajo svoje delo.

Malenkost drugačno dimenzijo pogleda so Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma in Bakker (2002) podali na zavzetost z opredelitvijo, da gre za pozitivni, izpolnjujoč pogled na delo, stanje miselnosti, ki je podkrepljeno z željo, predanostjo, motivacijo.

Definicije zavzetosti se tako v splošnem oklepajo dveh kakovosti zavzetih zaposlenih (Albrecht, 2010):

- Pozitivno in energično miselnost v relaciji z opravljanjem dela.
- Pristno navdušenost prispevati delovnemu procesu in organizacijskemu uspehu.

## **2.2 Merjenje zavzetosti**

Kot opredeljujeta Macey in Schneider (2008), mora biti merjenje zavzetosti operativno opredeljena teorija definicije zavzetosti, ki potrebuje psihometrične dokaze in zanesljivost. Prikazati mora praktične in uporabne vrednosti za organizacijo in njeno delovanje.

V sklopu magistrske naloge sem uporabila Utrecht Work Engagement Scale vprašalnik (v nadaljevanju UWES) (Schaufelli & Bakker, 2003) za merjenje zavzetosti. Je najširše in najpogosteje uporabljena metoda merjenja zavzetosti pri delu. Metoda UWES ima podlago v teoriji in jasno naslavlja glavne opredelitve definicije. Je validirana v veliko državah na podlagi statističnih podatkov in metod (Albrecht, 2010).

## **2.3 Dejavniki optimizacije in dviga zavzetosti pri delu**

Da lahko opredelimo dejavnike optimizacije in dviga zavzetosti, se moramo najprej zavedati, da le-to variira glede na dejavnost, ki jo organizacija opravlja. Organizacija, ki deluje v zdravstvu/negi, ima dejavnike razporejene bistveno drugače kot npr. proizvodno podjetje. Tako je v knjigi *Handbook of Employee Engagement – Perspectives, Issues, Research and Practice* (Albrecht, 2010) opredeljen nabor dejavnikov različnih raziskav, ki je podprt na podlagi metaanaliz in kvalitativnih raziskav. Ta nabor je sestavljen iz: podajanja povratne informacije, avtonomije, socialne podpore, organizacijske klime, osebnih virov (optimizem, učinkovitost). Albrecht (2010) je v dveh študijah dokazal pomembnost delavčeve kontrole nad opravljanjem dela (avtonomija) in podpore pri opravljanju dela. V daljšem obdobju je zagotavljanje obeh dejavnikov bistveno vplivalo na zavzetost zaposlenih.

Največja in najbolj kompleksna odločitev je, kako določiti teoretične dejavnike, ki so za proučevano podjetje in stanje ključni. Kako bomo te dejavnike primerno merili, da bomo zajeli bistvene in relevantne rezultate, na podlagi katerih bomo delali za prihodnje »dobro« – dvig zavzetosti (Albrecht, 2010)?

Albrecht (2010) opiše in definira globalni model zavzetosti. Združil je rezultate 139 organizacij iz več kot 100 držav ter z več kot 10.000 zaposlenimi, v analizi, izvedeni leta 2009, pod naslovom *Work Trends study* in jih povzel v tabeli 2. Vložki so vlaganja podjetja na mikro in makro ravni. Vsi imajo vpliv na doseženo stopnjo zavzetosti zaposlenih. Posledice so rezultat zelenega stanja, dosežene ravni zavzetosti.

Tabela 2: Globalni model zavzetosti zaposlenih

Vložki		Želeno stanje	Posledice
Vrednote in vedenja	Makro spodbujevalci		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilnost in jasnost prihodnosti organizacije.</li> <li>• Zaupanje v senior vodje.</li> <li>• Vizija pozitivne prihodnosti.</li> <li>• Obetajoča prihodnost zame znotraj organizacije.</li> </ul>	<b>Vodje</b> , ki navdihujejo pozitivno prihodnost.	<b>Zavzetost zaposlenih</b>	Manj odsotnosti z dela.
			Zmanjšanje fluktuacije.
			Produktivnost.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepoznavanje in priznavanje dela in sposobnosti.</li> <li>• Sodelavci, ki prispevajo svoj polni potencial.</li> </ul>	<b>Managerji</b> , ki prepoznavajo svoje zaposlene, jih aktivirajo v time v polnem potencialu, jih motivirajo.		Individualna in timska produktivnost.
			Kakovost produkta in storitve.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navdušenje za opravljanje dela.</li> <li>• Priložnosti za nadgradnjo kompetenc in znanj.</li> </ul>	Pozitivno in stimulatивно <b>delovno okolje</b> , ki omogoča napredek in razvoj.		Zadovoljstvo kupcev/strank.
			Zvestoba kupcev in strank.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ravnovesje zasebno/poslovno okolje.</li> <li>• Varnost je prioriteta.</li> <li>• Organizacijski trajnostni pristop.</li> </ul>	<b>Organizacije</b> , ki izkazujejo iskreno skrb za zaposlene, okolje in skupnost.		Povečanje tržnega deleža.
			Zmanjšanje ogljičnega odtisa.
			Dobiček.

Prirajeno po Albrecht (2010, str. 359).

### 3 INOVATIVNO OBNAŠANJE PRI DELU

#### 3.1 Opredelitev pojma inovativnosti in inovativnega obnašanja pri delu

Inovativnost je glede na globalne strukture, delovanje trgov in neizprosne konkurenčne pogoje nujna. Globalizacija, povezovanje, socialna omrežja ipd. prinašajo podjetjem veliko potencialnih novih strank, na drugi strani pa je vse težje definirati in se diferencirati od konkurence. Težko je izstopati. Vsesplošno velja, da je inovativnost motor rasti podjetja.



Posnemanje in prilagajanje omogočata le kratek prispevek in vprašljivo uspešnost (Kubena, Okes-Voysey & Vizjak, 2012).

Po mnenju Rogersa (2003) je inovacija ideja, storitev, proces, izdelek, ki jo dojemamo kot novost s strani posameznika in/ali okolja, v katerem deluje. Ta novost ni nujno mišljena kot patent, lahko gre zgolj za novost v izvajanju postopka ipd. na drugačen način kot v preteklosti.

Vsaka organizacija, ne glede na sektor ali segment udejstvovanja, za uspešnost nujno potrebuje inovativnost. Vse bolj se izpostavlja inovativnost zaposlenih, ki izhaja iz njihovega pristopa k opravljanju dela in vsakodnevnega delovanja v splošnem, znotraj organizacije. To je t. i. samoiniciativna inovativnost zaposlenih (angl. employee driven innovation, v nadaljevanju EDI). EDI je forma neposrednega participiranja, v katerem zaposleni prevzame iniciativo za razvoj, namen in implementacijo spremembe. Definirana je tudi kot sistematično, zavestno in zavzeto prispevanje novih idej, ki kreirajo dodano vrednost ob njihovi implementaciji – realizaciji. Lahko gre za nove proizvode, procesne rešitve, ideje, ki se razvijajo na vseh ravneh podjetja, od delavca do razvijalca ali finančnega analitika. Vse ravni imajo možnosti in okolje, kjer lahko svoje delo optimizirajo, nadgradijo, razvijejo. Fundamentalna osnova takemu delovanju je omogočanje povečevanja in obvladovanja znanja, ekspertize in obvladovanja težav v delovnem okolju oz. na delovnem mestu. Ob enem mora biti zagotovljena zadostna mera avtonomije in samoiniciativnosti. Naprave ne inovirajo, človek inovira! Pristop EDI izpostavlja pomembnost zagotavljanja organizacijske kulture, ki vsakodnevno spodbuja in vzpostavlja okolje, kjer sta inoviranje in razvoj ključnega pomena (Hoyrup, Bonnafous-Boucher, Hasse, Lotz & Moller, 2012).

Mihalič (2006) navaja, da naj vsako podjetje inoviranje vplete v strategijo podjetja. Opredeljena naj bo kot način delovanja vseh deležnikov znotraj podjetja, na vsakodnevni ravni. Inoviranje mora biti definirano v viziji, strateških ciljih, internih aktih ter ne nazadnje kot tako tudi povezano na vseh ravneh podjetja. Definirani morajo biti tudi cilji inoviranja in spremljanje uspešnosti. Posameznikova stopnja inovativnosti mora postati del merila njegove uspešnosti. Inovativnost je bistvena za razvoj človeškega kapitala. Ne nazadnje moramo upoštevati tudi timsko inovativnost, ki je vedno del uspešnosti delovanja posameznega tima.

### 3.1.1 Inovacijska klima

Inovacijska klima je pogojena s stanjem splošne klime v podjetju. Inovacijska klima spodbuja inoviranje, podpira spremembe, preizkušanje idej na vseh ravneh znotraj organizacije. S tem podpira okolje za konstantni razvoj in rast.

Inovativnost je vsekakor pogojena tudi z inovativnostjo neposrednih vodij in njihovega odnosa do nje. Vodje s svojo inovativnostjo, kreativnostjo in vsakodnevnim delovanjem vplivajo na posameznikov in skupinski pristop do dela (Mihalič, 2006).

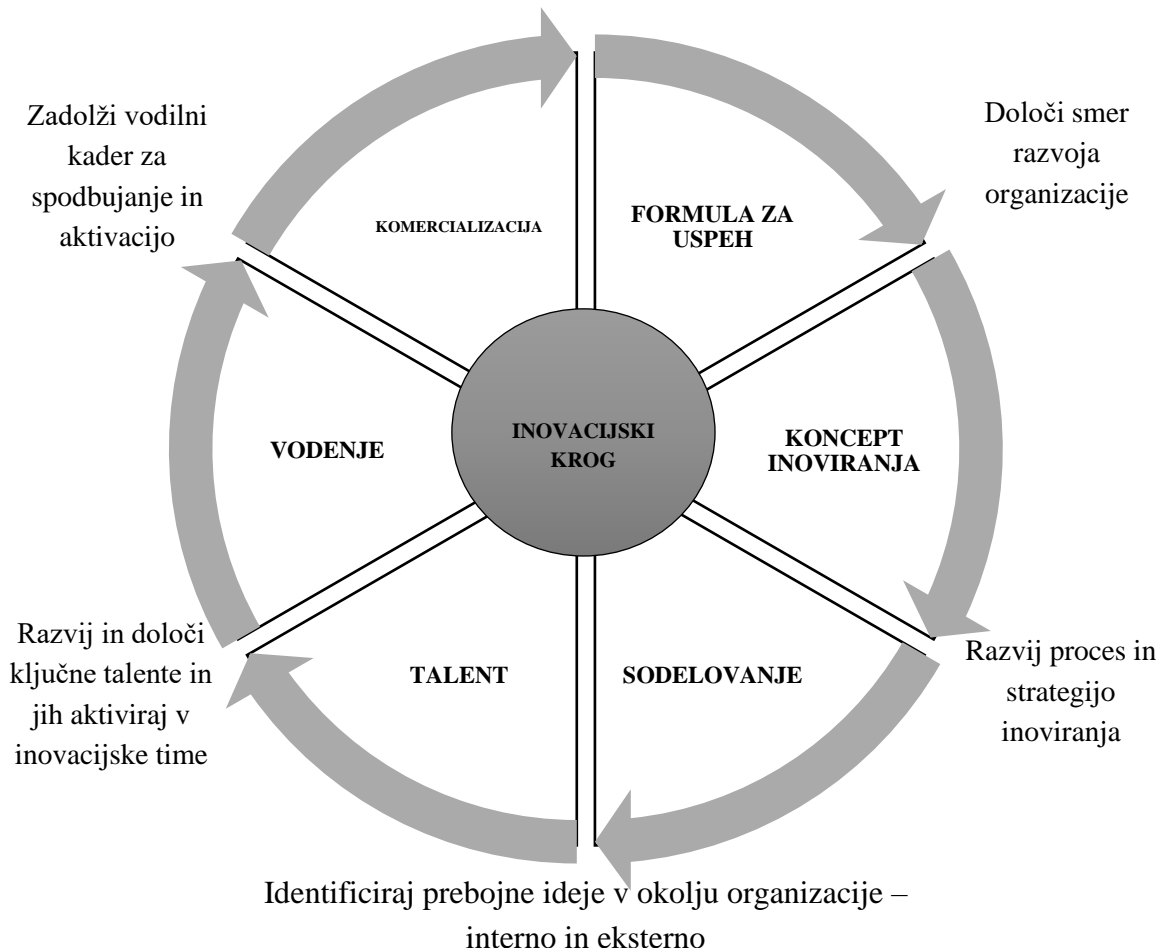
Kako vzpostaviti inovacijsko klimo? Kreativnost, ustvarjalnost, inoviranje je dolžnost in pravica vsakega zaposlenega v organizaciji, vzpostavljen sistem nagrajevanja, izpostavljanja in predstavljanja uspehov na področju inoviranja v relaciji do zaposlenega, posameznega tima ali celotne organizacije, spodbujanje medsebojnega sodelovanja pri generiranju idej, strateško, premišljeno komuniciranje pomembnosti inoviranja v podjetju, jasna predstavitev vzpostavljenih sistemov za spodbujanje inoviranja v podjetju ipd. (Mihalič, 2006).

### 3.1.2 Inovacijski krog – opredelitev kreativnosti

Finančno-ekonomski položaj podjetij se hitro spreminja, tako podjetja konstantno iščejo poti, da se adaptirajo na posamezne spremembe in iščejo rešitve. Globalni trg veleva spreminjanje izdelkov, storitev, procesov, celo znamk v sorazmerno kratkih časovnih intervalih. PwC Wheel of Innovation Excellence (v nadaljevanju Inovacijski krog), ki je predstavljen na sliki 5, jasno opredeli pomen, strukturo in možnosti za razvoj inoviranja znotraj organizacije. Opisuje vse segmente, ki so nujno potrebni za uspešnost inoviranja in posledično organizacije. Vsi členi morajo biti povezani, vzpostavljeni, podprti in morajo delovati celovito, le tako lahko zagotovimo uspeh. Pot od trendov do idej mora biti načrtovana in vodena. Sodelovanje mora biti vzpostavljeno tako v podjetju kot izven njega. Posamezniki in skupnosti/timi/skupine/trg sodelujejo pri prepoznavanju idej, ki so smiselne, imajo potencial za uspeh in dodano vrednost. Katere posameznike ali še boljše talente bomo vezali na inovativni projekt, je kritična točka, ki lahko poveča možnosti za uspeh ali pa jih omeji. Vendar pa tudi visoko motivirani, zavzeti deležniki ne zagotavljajo uspeha. Vodstveni kader mora živeti in promovirati kulturo inoviranja in zagotavljati podporni sistem za razcvet in lansiranje idej na strukturiran in strateški način. Kreativno vodenje je osnova za postavitve okolja, ki zagotavlja inoviranje. Vsaka stopnja inoviranja oz. točke, na kateri je inovativni produkt (ali storitev), pa potrebuje različne pristope komercializacije in promocije. Biti prvi je bistvena prednost (Kubena, Okes-Voysey & Vizjak, 2012).

*Slika 5: Inovacijski krog*

Bodi prvi na trgu s svojo inovacijo in se razlikuj

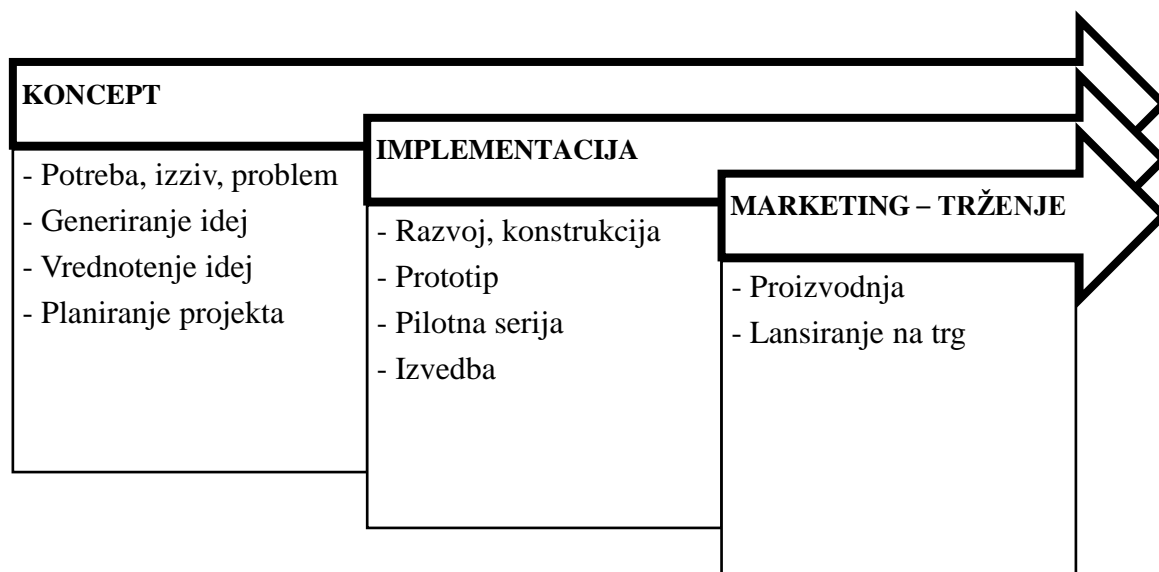


*Prirejeno po Kubena, Okes-Voysey & Vizjak (2012, str. 14).*

### 3.1.3 3 faze sprejetja inovacij

Inoviranje se začne z identifikacijo problema, izziva, ki ga analiziramo in definiramo. Nato generiramo možnosti reševanja izziva in opredelimo idejo/e, ki jih ovrednotimo, sistemiziramo, selekcioniramo. Nato načrtujemo projekt realizacije, pri čemer planiramo, izdelamo, realiziramo, testiramo in vrednotimo (Verworn, Lütje & Herstatt, 2000). Celotna shema je vizualizirana v sliki 6.

Slika 6: Tri faze sprejetja inovacij



Prirejeno po Verworn, Lütje & Herstatt (2000).

Ta model prikazuje poenostavljen pristop, ki nedvoumno zajema vse potrebne korake in je prilagodljiv različnim branžam delovanja organizacij. Vsako podjetje kreira svoj univerzalni pristop glede na potrebe, upoštevajoč osnovni okvir.

### 3.2 Merjenje inovativnega obnašanja pri delu

Najprej mora organizacija prepoznati ključna vedenja, ki inoviranje podpirajo in razvijajo IWB. Na podlagi tega sledi izbor indikatorjev, ki bi smiselno upoštevali delovanje organizacije in prepoznavanje inovativnosti. Nekaj takih smernic oz. opcij je opredeljeno spodaj (Drucker, 2018).

Organizacija ima kulturo inoviranja – nagrajevanja inovacij (vzpostavljena kultura, napake so priložnosti za rast):

- število podanih novih idej,
- odstotek realiziranih idej,
- čas, ki je porabljen za razvoj novih idej,
- število testnih inovativnih projektov,
- odstotek uspešnih projektov po testiranjih,
- število posameznikov, ki so podali nove ideje,
- vprašalniki in ankete za zaposlene v povezavi z IWB ipd.

To so zgolj primeri, vsaka organizacija pa mora strateško prepoznati in določiti merila, ki so ustrezna za njeno delovanje in podpirajo njen razvoj.

### 3.3 Dejavniki optimizacije in dviga inovativnega obnašanja pri delu

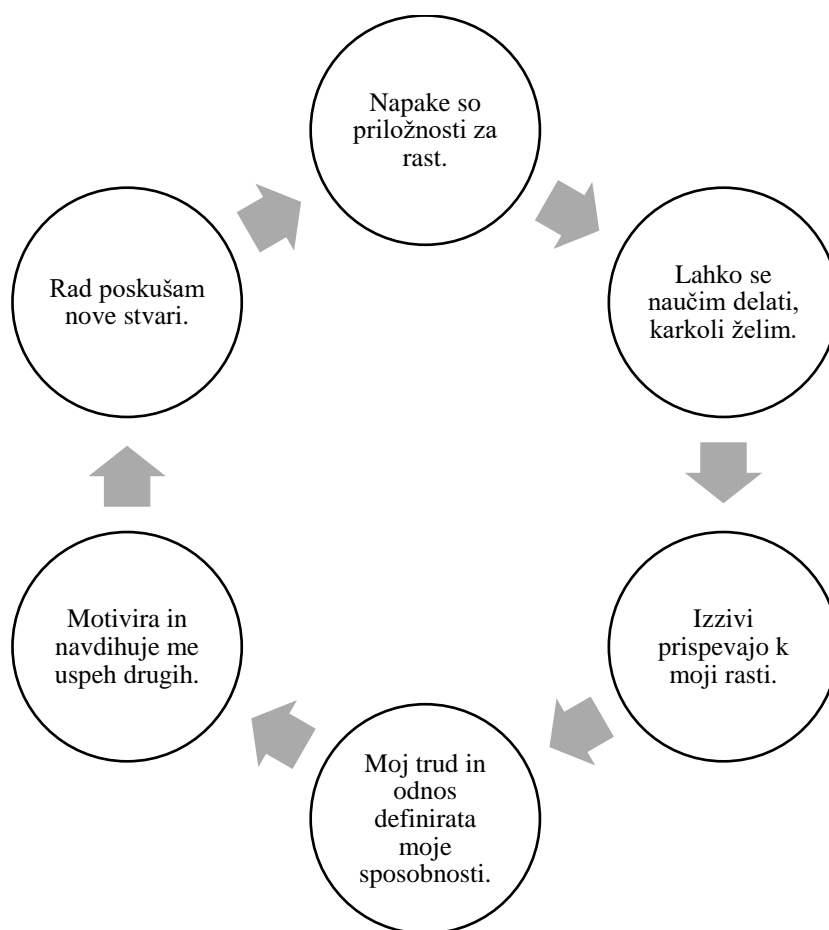
Dejavniki optimizacije in dviga inovativnega obnašanja, kot jih navaja Lindegaard (2011), so poleg vsega že omenjenega v prejšnjih točkah tudi odprtost in zavedanje internih in eksternih deležnikov inoviranja. Gre za širše zaznavanje delovanja organizacij in pretoka informacij. Elementi priložnosti in razvoja temeljijo po njegovem mnenju na naslednjih temeljih:

1. Analiza deležnikov v procesih eksterno in interno – najti je treba ključne ljudi in jih prepričati o pomembnosti inoviranja, saj s tem dodamo vrednost ter globino kulturi inoviranja.
2. Komunikacija strategije inoviranja na jasen in razločen način, preko vseh razpoložljivih kanalov komuniciranja. Razvoj in inoviranje ni dodeljeno zgolj oddelku razvoja, temveč vsem, ki delujejo v organizaciji interno ali v povezavi z njo na eksteren način.
  - Pozicioniranje uspeha: uspešne projekte, ideje, izdelke izpostavimo, nagradimo. Vedno poudarimo posameznike in time, ki so uspešno izpeljali inovativni projekt.
  - Promocija inovativnosti.
  - Spodbujanje k inovativnemu razmišljanju, delovanju na vsakodnevni ravni.
3. Cenjeni so vsi zaposleni. Če imajo zaposleni občutek, da so slišani, poslušani, cenjeni, varni, sprejeti, imajo avtonomijo in glas, potem lažje povežejo svoje ideje in večkrat razmišljajo širše, izven okvirov svojega delovanja.
4. Inovacijska kultura z močnim ozadjem mreženja in vzdrževanjem dobrih stabilnih odnosov v podjetju in izven njega. Izrednega pomena na tej točki je vloga vodij in načina vodenja, kot je opredeljeno že v točki 4.1.1 Inovacijska klima.

Dejavnik vpliva je nedvomno tudi miselnost rasti (angl. growth mindset). Ta temelji na težnji k osebni, poslovni rasti ter nenehnemu razvoju in napredku. Kjer obstaja in je negovana težnja po rasti, razvoju, novih znanjih, je sprejemljivo tudi delati napake. Na podlagi le-teh se oblikuje okolje, ki inovativnosti dopušča mišljenja in ravnanja izven okvirov. Tako okolje je varno, saj napake niso obsojane ali kaznovane (Jones, 2018).

Slika 7 prikazuje miselnost rasti, ki je ciklična in z zavedanjem ter implementacijo vseh korakov zagotavlja dober temelj za uspeh, rast.

Slika 7: Miselnost rasti



Prirejeno po Jones (2018, str. 70).

## 4 MEDGENERACIJSKA KLIMA, ZAVZETOST IN INOVATIVNOST ZAPOSLENIH – EMPIRIČNA PREVERBA

V tem poglavju je predstavljeno podjetje, ki sem ga izbrala za izvedbo empirične raziskave medgeneracijske klime, zavzetosti in inovativnosti zaposlenih. Nadalje je opredeljena analiza rezultatov in preverba hipotez. V zadnjem delu so podani predlogi za izboljšave in razvoj.

### 4.1 Predstavitev podjetja

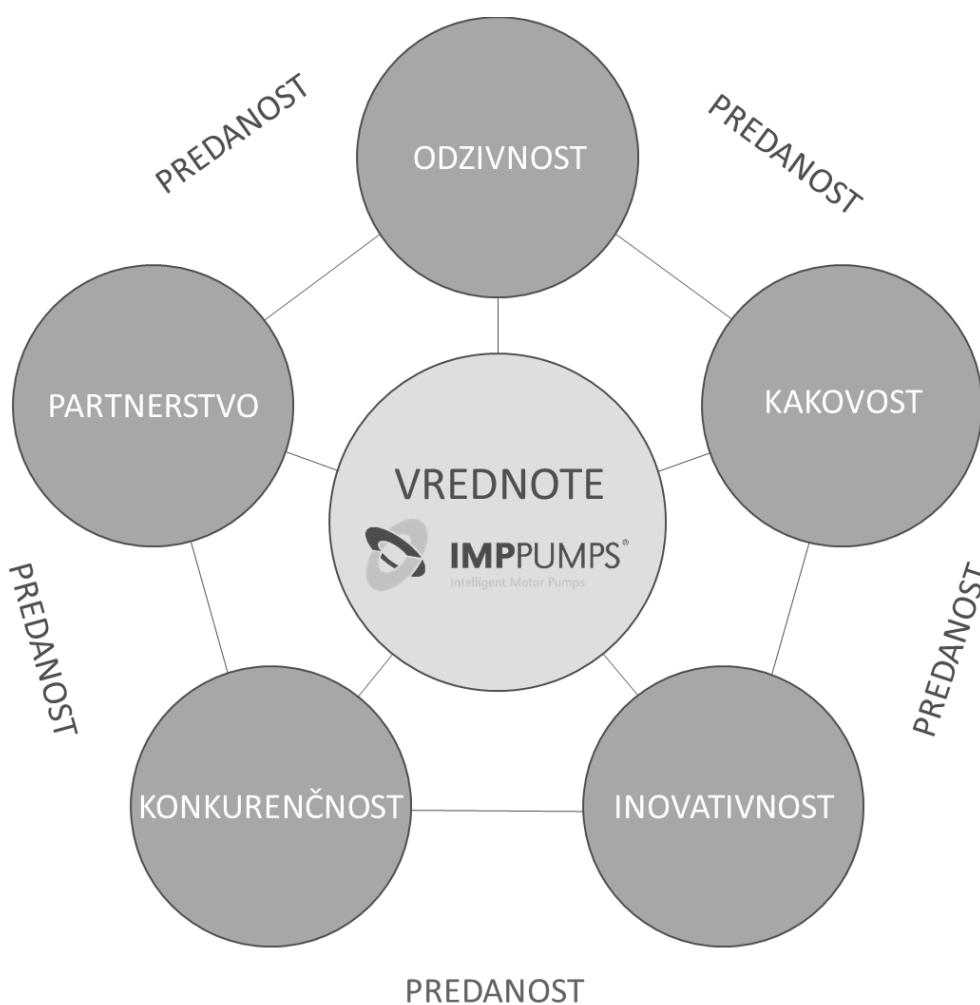
Podjetje Imp Pumps, d. o. o., je podjetje s 75-letno zgodovino. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1947 pod okriljem tozda IMP. Leta 2000 se je preoblikovalo v Imp Pumps in kot tako deluje še danes. Gre za družinsko podjetje, ki deluje v kovinski industriji, natančneje; načrtuje, razvija, proizvaja, distribuira in vzdržuje črpalke in črpalne sisteme (IMP PUMPS, 2022).

Kot je navedeno na uradni spletni strani podjetja, podjetje več kot 95 % proizvedenih izdelkov proda v več kot 80 držav po celem svetu. Podjetje se pozicionira kot inovator na področju elektro komutiranih motorjev z mokrotekočim rotorjem ter se ponaša s certifikatom ISO9001 (IMP PUMPS, 2022).

V skladu s sloganom podjetja, ki se glasi »pošten izdelek, za pošteno ceno«, je ključna vrednota podjetja odlična kakovost, ki jo ohranja po ugodnih cenah.

Vrednote podjetja so odzivnost, partnerstvo, konkurenčnost, inovativnost, kakovost, pri čemer pa vse to vedno povezuje tendenca pripadnosti, na način, kot je opredeljeno na sliki 8.

Slika 8: Vrednote podjetja



Vir: IMP PUMPS (2022).

Poslanstvo:

»Razvijati in izdelovati visoko kakovostne in inovativne izdelke za transport tekočih medijev.

Partnerjem in kupcem zagotavljati dobičkonosen in dolgoročen donos. Navdušiti jih nad našo strastjo in odzivnostjo. Biti najhitrejši.

Živeti vrednote blagovne znamke in okoli njih graditi in oblikovati skupnost kupcev, ki v njih verjamejo in jim sledijo.« (IMP PUMPS, 2022).

V nadaljevanju magistrskega dela bom predstavila izvedbo opravljene raziskave. Rezultati so pridobljeni na podlagi odgovorov zaposlenih v podjetju Imp Pumps, d. o. o., podanih v elektronski anketi v spletnem programu Ika.

## **4.2 Metodologija raziskovanja**

V prvem delu magistrske naloge sem s pomočjo strokovne literature, znanstvenih člankov, raziskav, tujih in slovenskih avtorjev pripravila teoretični pregled obravnavanih področij.

Drugi, empirični del magistrske naloge predstavlja raziskava o medgeneracijski kulturi, zavzetosti in inovativnosti zaposlenih v izbranem podjetju. Pri sami raziskavi sem uporabila kvantitativne metode; linearno regresijo, korelacijo in deskriptivno statistiko.

Raziskavo sem izvedla preko spletnega programa Ika. Anketa je obsegala 3 sklope:

- Medgeneracijsko sodelovanje
- Inovativno vedenje pri delu – IWB
- Zavzetost

Obravnavala sem dve hipotezi, in sicer:

**H1: Medgeneracijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih.**

**H2: Zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na IWB (inovativno obnašanje pri delu).**

### **4.2.1 Anketni vprašalnik**

Anketni vprašalnik je bil zaposlenim posredovan po elektronski pošti, v sklopu projekta Rastimo skupaj (2021/2022). Anketa, obravnavana v tej magistrski nalogi, predstavlja le del projekta Rastimo skupaj. Za izvedbo ankete sem uporabila spletni program Ika.

Vsem zaposlenim je bilo omogočeno širše časovno okno za izpolnitev ter anonimnost.

Vprašalnik je pokrival 3 sklope, od tega je prvi sklop, ki se nanaša na medgeneracijsko klimo, obsegal 3 podsegmente; Zaznavanje drugih generacij, Stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij, Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju. IWB in Zavzetost pa sta obravnavana z enim sklopom vprašanj. Skupno so anketiranci odgovarjali na 31 vprašanj, ki so povezana neposredno z obravnavanjem obeh hipotez.



Medgeneracijsko klimo sem izmerila na podlagi vprašalnika, ki je preverjen, kredibilen in strokovno podprt. Razvila sta ga Bryant in King (2017) in je opredeljen v The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS).

Jakost strinjanja v segmentu Zaznavanje drugih generacij in Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju so anketiranci izkazovali s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 5, kjer je pomenilo 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam.

V segmentu Stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij – so pogostost dejanj anketiranci opredelili z lestvico od 1 do 5, kjer je pomenilo 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto/vedno.

Za merjenje IWB in zavzetosti sem oblikovala in povzela vprašanja na podlagi zapisov v Work and Well-Being Survey (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003).

Inovativno vedenje pri delu je bilo opredeljeno skozi opredeljevanje pogostosti izvajanja dejanj z lestvico od 1 do 5, kjer je pomenilo 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto/vedno.

Zavzetost pa je podajala možnost 7 stopenj odgovorov na način: 1 – nikoli, 2 – skoraj nikoli, 3 – redko, 4 – včasih, 5 – pogosto, 6 – zelo pogosto, 7 – vedno.

Zadnji sklop vprašanj je obsegal definiranje spola, starosti (po sklopih od-do), let delovnih izkušenj, opredelitev zaključene stopnje izobrazbe, vodstvenega položaja, lokacije opravljanja dela (imamo dve lokaciji – Komenda in Metlika) ter ali gre za segment proizvodnje ali režije.

Vprašalnik je dodan kot priloga magistrskemu delu kot Priloga 1.

#### 4.2.2 Opis vzorca

Vprašalnik je bil v spletni obliki posredovan vsem zaposlenim v podjetju. Zaposleni v režiji so ankete prejeli na službeni mail, medtem ko smo v proizvodnji omogočili točke za reševanje anketnih vprašanj. Izziv je bil zagotoviti čas in motivirati zaposlene v proizvodnji za reševanje ankete, saj so vezani na takt in norme.

Prvi vnos ankete je bil 27. 9. 2021, zaključek pa je bil 11. 10. 2021. Anketirancev je bilo 113, anketo pa je zaključilo 72 vprašanih. Odzivnost je bila 63,71-odstotna. Anketa je bila razposlana vsem članom režije, medtem ko sta v proizvodnji čas za izpolnjevanje predvidela in zagotavljala obe vodji proizvodnih enot, kolikor je bilo izvedljivo znotraj proizvodnega procesa in razpisanih delovnih nalogih.

### 4.3 Rezultati raziskave

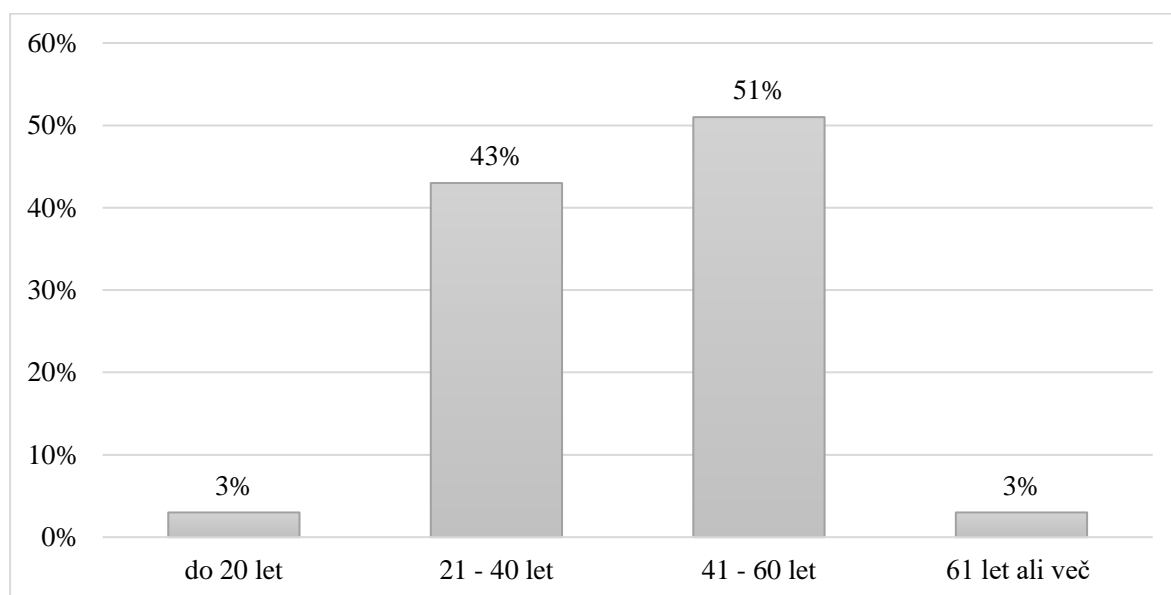
V točkah, ki sledijo, sem predstavila izsledke empirične analize.

#### 4.3.1 Demografske značilnosti vzorca

Na anketo je odgovorilo 72 anketirancev, pri čemer je bilo 33 % žensk in 67 % moških. Ti odstotki odražajo tudi realno stanje deleža žensk in moških v podjetju, ki se v zadnjih osmih letih giblje med 31 % in 35 % za ženske ter med 69 % in 65 % za moške. Podjetje je proizvodno in deluje na področju kovinske industrije, tako da tudi na podlagi tega dejstva lahko opredelimo stanje kot pričakovano.

Starostna struktura je raznolika, kar je razvidno na sliki 9. Vzorec je zajel starostne skupine vse od t. i. Z-generacije do »Baby boom«. Do 20 let in nad 61 let je na anketo odgovorilo 3 % vprašanih. Najmočnejša starostna struktura je tako zajeta v starostnem razponu 21 do 60 let, ki skupno pokriva kar 94 % anketiranih. Vzorec zajema razgibano strukturo in prikazuje tudi siceršnje realno stanje.

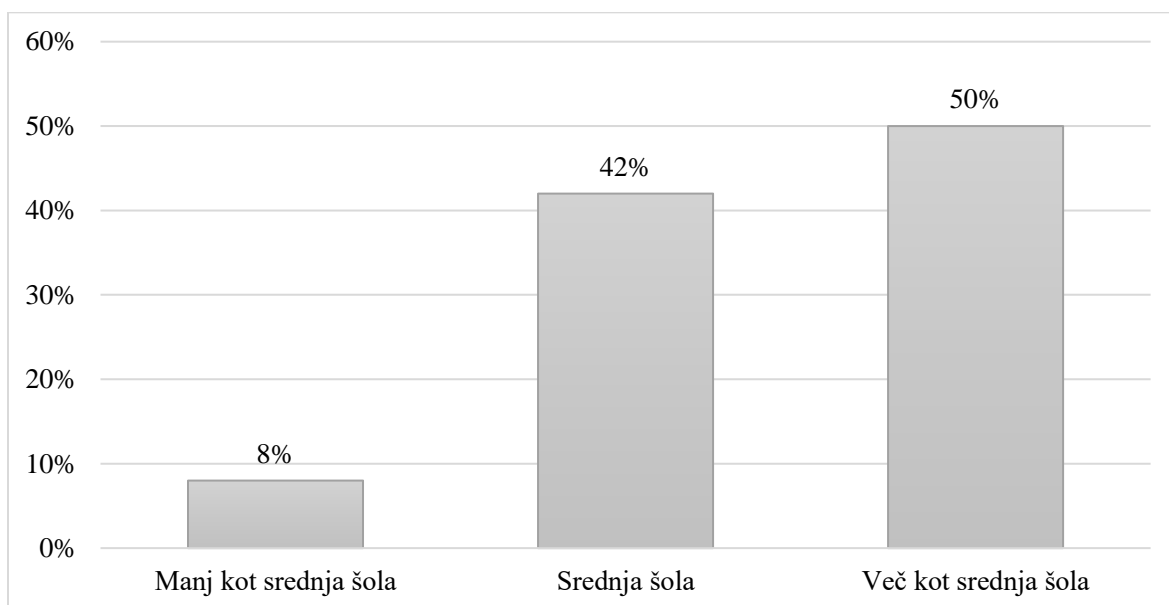
*Slika 9: Grafični prikaz starostne strukture anketirancev*



*Vir: lastno delo.*

Slika 10 prikazuje grafični prikaz izobrazbene strukture anketirancev, pri čemer je razvidno, da ima samo 8 % anketirancev manj kot srednješolsko izobrazbo, 42 % anketirancev ima srednješolsko izobrazbo, kar 50 % pa jih ima višješolsko izobrazbo ali več. Ta struktura odraža tudi možnosti in priložnosti za reševanje ankete. Sicer je v podjetju večji delež zaposlenih, ki imajo srednješolsko izobrazbo ali manj. Izobrazbena struktura je pričakovana, saj gre za proizvodno podjetje, katerega večinski delež predstavljajo proizvodni delavci, katerih delo je vezano na delovni nalog.

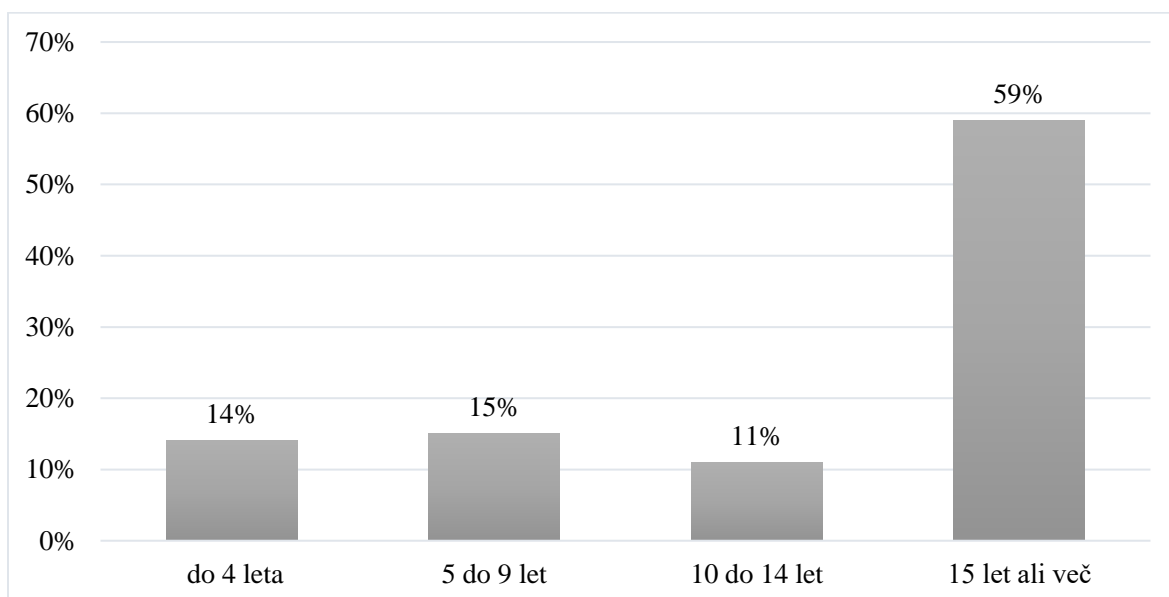
Slika 10: Grafični prikaz izobrazbene strukture anketirancev



Vir: lastno delo.

Pomembno demografsko vprašanje, ki kaže na strukturo obravnavanega podjetja in strukturo anketiranih, so delovne izkušnje zaposlenih, prikazane na sliki 11. Največji delež predstavljajo anketiranci, ki imajo 15 let ali več delovnih izkušenj. Slednje je razvidno tudi iz starostne strukture. Preostale skupine so uravnotežene. Manj izkušeni anketiranci predstavljajo 14-odstotni delež vseh vprašanih. Najmanj, 11 % je vprašanih zaposlenih, ki imajo 10 do 14 let delovnih izkušenj.

Slika 11: Grafični prikaz delovnih izkušenj anketirancev



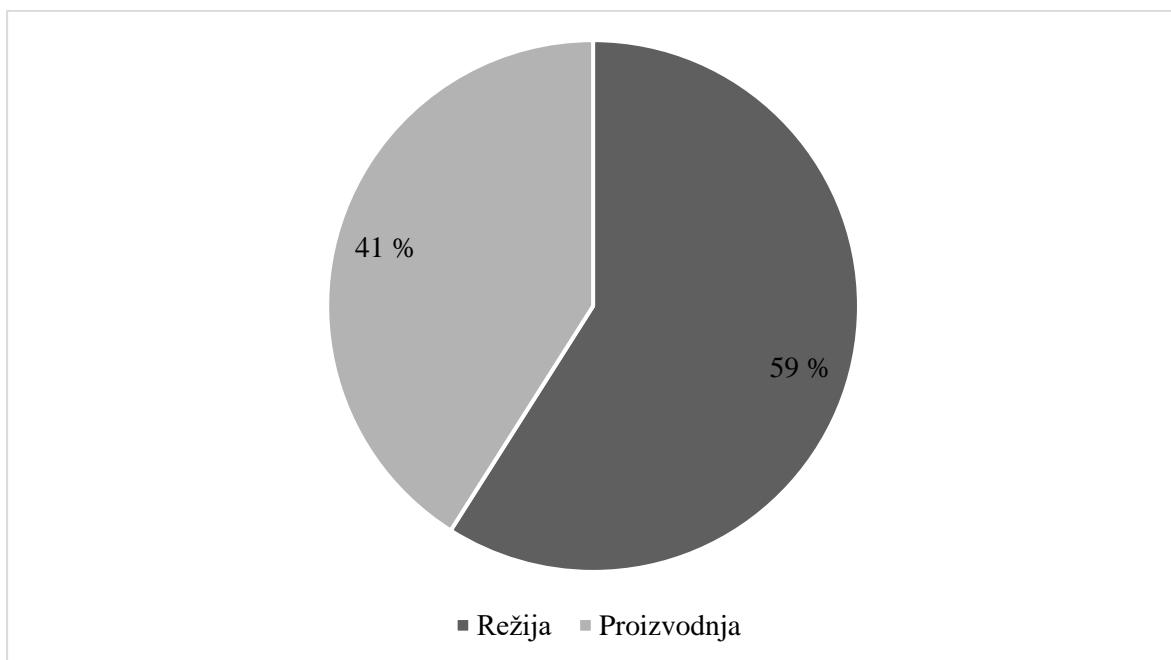
Vir: lastno delo.

Glede same strukture vprašanih me je zanimal tudi delež vodstvenega kadra, ki je aktivno sodeloval v raziskavi. 78 % vprašanih ne predstavlja in ni del vodstvene strukture, medtem ko je 22 % predstavljal vodstveni kader.

Podjetje deluje na dveh lokacijah, v Komendi in Metliki. V Metliki je lociran proizvodni obrat, pri čemer je v Komendi poleg delne proizvodnje locirana tudi celotna uprava. Zanimalo me je, kakšna bo participacija ene in druge poslovne enote. Odgovori na to vprašanje tudi jasno kažejo na sliko v izobrazbeni strukturi, saj velik delež proizvodnih delavcev, zaposlenih v Metliki, v anketi na podlagi teh rezultatov ni sodeloval. Sicer je v septembru 2021 delež zaposlenih v Metliki znašal 30,16 %. Strukturno je odgovore podalo 21 % vprašanih na lokaciji Metlika in 79 % na lokaciji Komenda.

Na vprašanje o opredelitvi sektorja opravljanja dela se prav tako kaže pričakovana participacija. Kot je razvidno na sliki 12, je več režijskih kot proizvodnih delavcev izpolnilo anketo. Struktura anketirancev v realnosti pa je drugačna. Svoje delo v režiji opravlja 59 % vprašanih, delo v proizvodnji pa 41 % vprašanih.

*Slika 12: Delež vprašanih po sektorju opravljanja dela*



*Vir: lastno delo.*

#### **4.4 Analiza rezultatov raziskave**

Poglavje Analiza rezultatov raziskave vsebuje analizo rezultatov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, in uporabo programa SPSS 25.0. Predstavitev zajema opredelitev in opis opisne statistike in bivariatne analize.

#### 4.4.1 Cronbachov alfa

Cronbachov alfa je merilo zanesljivosti oziroma notranje konsistentnosti vprašalnika, ki smo ga uporabili za preverjanje postavljenih hipotez. S pomočjo tega sem preverila zanesljivost posameznih pod vprašalnikov (t. i. sklopov) kot tudi zanesljivost celotnega vprašalnika. Če vrednost Cronbachovega alfa zavzema vrednost pod vrednostjo 0,5, je zanesljivost vprašalnika vprašljiva (oz. nesprejemljiva – Cronbach  $\alpha < 0,5$ ). Spodnja meja sprejemljivosti je postavljena pri vrednosti 0,7. Cronbachov alfa vedno zavzema vrednosti med 0 in 1, pri čemer se rezultati vprašalnika, ki je podlaga tega magistrskega dela, gibljejo med 0,83 in 0,91.

Zanesljivost merjenja je opredeljena z lestvico, ki definira, da je celotni vprašalnik odlično zanesljiv. Mero odličnosti dosega tudi sklopa Inovativno vedenje pri delu in Zavzetost, medtem ko sklop Medgeneracijska klima dosega dobro zanesljivost merjenja. Natančneje je Cronbachov alfa naveden v tabeli 3.

*Tabela 3: C*

Sklop vprašalnika	Cronbachov alfa	Število spremenljivk	Zanesljivost merjenja
Celotni anketni vprašalnik	0,92	48	Odlična
Medgeneracijska klima	0,83	21	Dobra
Inovativno vedenje pri delu	0,91	10	Odlična
Zavzetost	0,91	17	Odlična

*Vir: lastno delo.*

#### 4.4.2 Medgeneracijska klima

Merjenje medgeneracijske klime je sestavljeno iz treh sklopov vprašanj. Prvi sklop je Zaznavanje drugih generacij, drugi Stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij in tretji Vključenost pripadnikov različnih generacij.

##### 4.4.2.1 Zaznavanje drugih generacij

Tabela 4 opredeljuje opisno statistiko iz prvega sklopa vprašanj, vezanega na zaznavanje drugih generacij. Trditve, označene z zvezdico \*, so rekodirane v pozitivno smer, kar omogoča izračun vrednosti opisne statistike.

Tabela 4: Zaznavanje drugih generacij – opisna statistika

	N	$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
*Sodelavci izven moje generacije niso pripravljeni sklepati novih prijateljstev s sodelavci drugih generacij.	72	3,9	4	4	1,037	-0,815	-0,103	1	5
*Sodelavci izven moje generacije se pritožujejo bolj kot sodelavci moje generacije.	72	3,28	3	4	1,165	-0,292	-0,669	1	5
*Sodelavci izven moje generacije običajno govorijo o temah, ki me ne zanimajo.	72	3,81	4	4	0,85	-0,462	-0,221	2	5
Počutim se dobro, ko me sodelavec druge generacije ogovori.	72	3,97	4	4	0,731	-0,624	0,73	2	5
Uživam med pogovorom s sodelavcem druge generacije.	72	4,03	4	4	0,75	-1,076	3,033	1	5
Moji sodelavci izven moje generacije so zanimivi in unikatni posamezniki.	72	3,79	4	4	0,887	-0,196	-0,744	2	5
*Ljudje delajo najbolje, kadar delajo z ljudmi iste generacije.	72	3,6	4	4	1,057	-0,226	-1,14	2	5
*Sodelavci izven moje generacije opravljajo dela drugače kot sodelavci moje generacije.	72	2,57	2	2	1,059	0,654	0,063	1	5

Vir: lastno delo.

Dober indikator za medgeneracijske odnose je kazalnik, da se anketiranci **najmanj strinjajo**, da sodelavci izven njihove generacije opravljajo dela drugače kot sodelavci njihove generacije ( $\bar{x} = 2,57$ ,  $\sigma = 1,06$ ) ter da **se strinjajo**, da uživajo med pogovorom s sodelavcem iz druge generacije ( $\bar{x} = 4,03$ ,  $\sigma = 0,75$ ).

Pozitivno konotacijo medgeneracijskim odnosom prispevajo tudi rezultati strinjanja pri trditvi, da se počutijo dobro, ko jih ogovori sodelavec druge generacije ( $\bar{x} = 3,97$ ,  $\sigma = 0,73$ ), prva tako pa tudi pri zapisu, da so sodelavci drugih generacij zanimivi in unikatni posamezniki ( $\bar{x} = 3,79$ ,  $\sigma = 0,89$ ).

Trenja se lahko zaznajo na ravni povprečnega strinjanja s trditvijo: Sodelavci izven moje generacije niso pripravljeni sklepati novih prijateljstev s sodelavci drugih generacij ( $\bar{x} = 3,90$ ,  $\sigma = 1,03$ ). Vsekakor bi bilo na ravni podjetja zaželeno, da se tudi na medgeneracijski ravni sklepajo prijateljstva, vendar ko gre za poslovno okolje, je zadovoljiva tudi raven profesionalnega, spoštljivega in pozitivnega odnosa. Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov pa je opredelitev strinjanja s trditvijo; Sodelavci izven moje generacije običajno govorijo o temah, ki me ne zanimajo ( $\bar{x} = 3,81$ ,  $\sigma = 0,85$ ), zaznati, da so pripadniki različnih generacij v različnih življenjskih obdobjih in posledično tudi teme pogovora niso vedno složne in kompatibilne.

Na podlagi rezultatov bi lahko trdila, da omejujočih in skrb vzbujajočih stanj ni zaznati, kljub temu pa bi priporočila podjetju povečanje aktivnosti na področju izboljševanja komunikacije in medgeneracijskem povezovanju.

Slika 13 kaže aritmetične sredine odgovorov, ki so bili podani v sklopu vprašanj; Zaznavanje drugih generacij.

*Slika 13: Zaznavanje drugih generacij – aritmetične sredine*



*Vir: lastno delo.*

#### 4.4.2.2 Stiki s pripadniki drugih generacij

Drugi sklop vprašanj, prikazan v tabeli 5, je del merjenja medgeneracijske klime in se osredotoča na komuniciranje med generacijami. Glede na prejšnji sklop vprašanj bo ta sklop razjasnil morebitne dvome o ravni le-te med generacijami. V tem segmentu vprašanj sem poizvedovala, kako pogosto se generacije med seboj družijo, komunicirajo ter kje to počnejo. Zanimalo me je, ali so teme pogovora bolj strokovne oziroma poslovne narave ali le-te obsegajo tudi osebne stvari in teme.

Tabela 5: Stiki s pripadniki drugih generacij – opisna statistika

	N	$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Kako pogosto se pogovarjate s sodelavci drugih generacij?	72	4,13	4,00	4	0,75	-0,416	-0,444	2	5
Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o stvareh, ki ne zadevajo vašega dela v organizaciji?	72	3,32	3,00	3	0,89	-0,306	0,135	1	5
Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o osebnih stvareh?	72	2,72	3,00	3	0,88	-0,067	-0,135	1	5
Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij družite na dogodkih vaše organizacije?	72	2,94	3,00	4	1,17	-0,159	-0,931	1	5
Kako pogosto s sodelavci drugih generacij kosite na delovni dan?	72	2,78	3,00	2	1,27	0,178	-1,089	1	5

Vir: lastno delo.

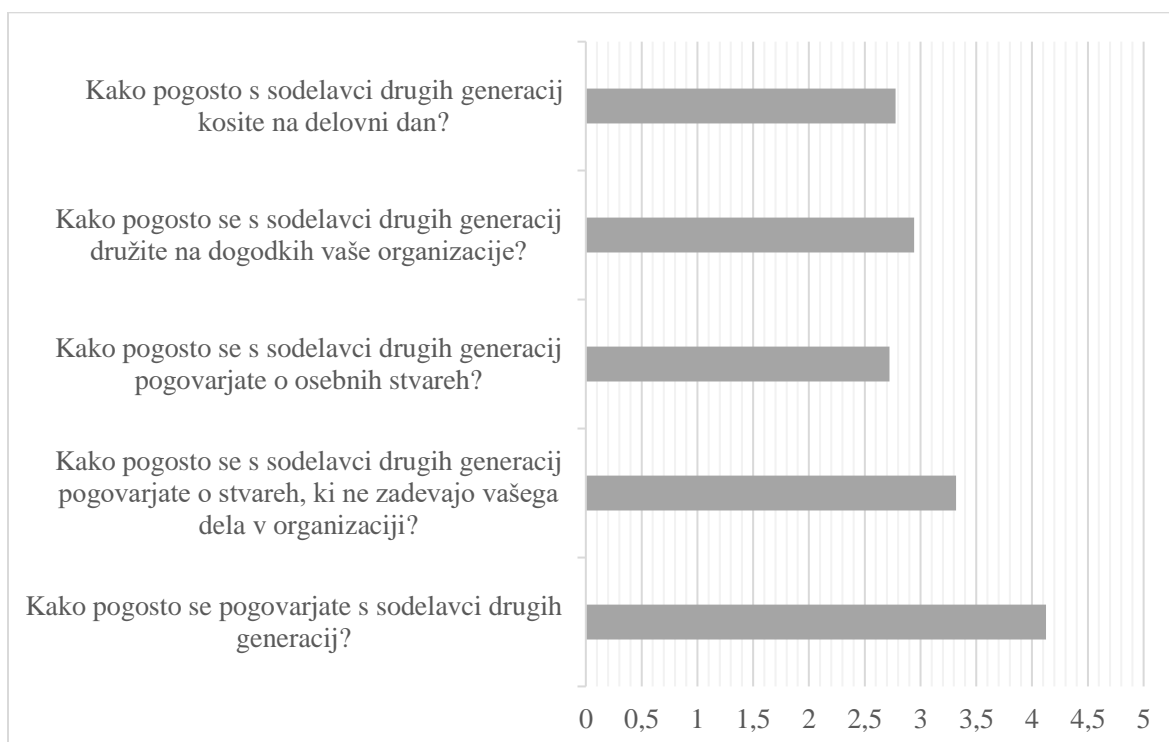
Anketiranci se pogosto pogovarjajo s predstavniki različnih generacij ( $\bar{x} = 4,13$ ,  $\sigma = 0,75$ ). Pri tem je razvidno, da se najmanj pogosto pogovarjajo o osebnih stvareh ( $\bar{x} = 2,72$ ,  $\sigma = 0,88$ ). Bolj pogosto se pogovarjajo o zadevah, ki niso vezane na njihovo delo ( $\bar{x} = 3,32$ ,  $\sigma = 0,89$ ).

Manj pogosto je tudi druženje na kosilih ( $\bar{x} = 2,78$ ,  $\sigma = 1,27$ ) in dogodkih podjetja ( $\bar{x} = 2,94$ ,  $\sigma = 1,17$ ).

Rezultati v tem sklopu se kažejo že v sklopu Zaznavanje drugih generacij. Aritmetične sredine so vizualno prikazane v sliki 14.



Slika 14: Stiki s pripadniki drugih generacij – aritmetične sredine



Vir: lastno delo.

#### 4.4.2.3 Vključenost pripadnikov različnih generacij

Zadnji sklop, ki je del merjenja medgeneracijske klime, zajema merjenje vključenosti pripadnikov različnih generacij. Anketa je velevala opredelitev strinjanja s trditvami, pri čemer je del odgovorov kodiran v pozitivno smer. Rekodirani odgovori so označeni z \*.

Tabela 6 prikazuje opisno statistiko za vsa zastavljena vprašanja v tretjem sklopu merjenja medgeneracijske klime.

Tabela 6: Vključenost pripadnikov različnih generacij – opisna statistika

	N	$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Strinjam se, da je naše delovno okolje primerno za vse generacije.	72	4,00	4	4,00	0,888	-1,2409	2	1	5
Delavci vseh generacij so v naši organizaciji spoštovani.	72	3,54	4	4,00	1,087	-0,4145	-1	1	5

se nadaljuje

Tabela 6: Vključenost pripadnikov različnih generacij – opisna statistika (nad.)

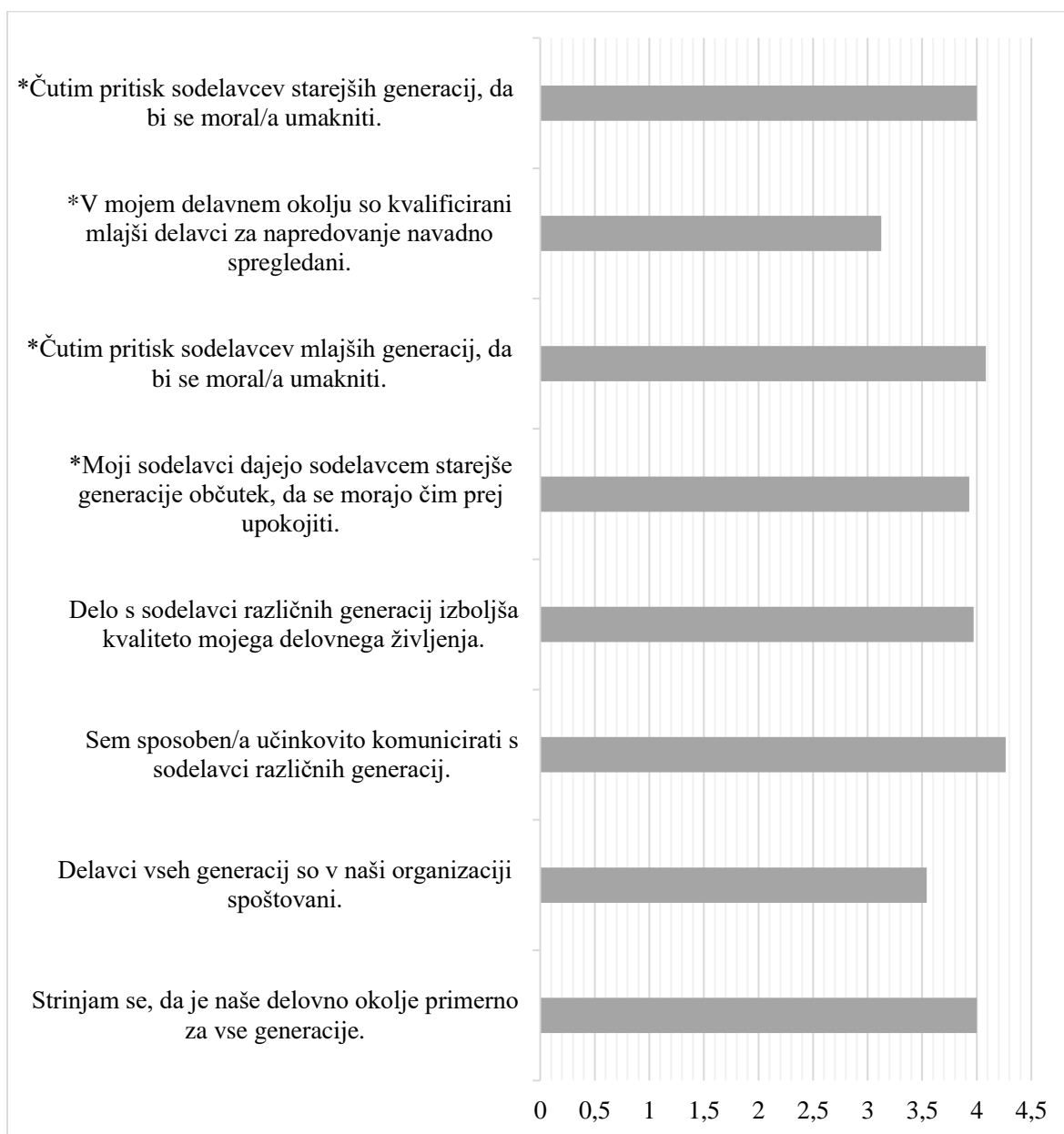
	N	$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Sem sposoben/a učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij.	72	4,26	4	4,00	0,581	-0,5395	2	2	5
Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kakovost mojega delovnega življenja.	72	3,97	4	4,00	0,731	-0,6243	1	2	5
*Moji sodelavci dajejo sodelavcem starejše generacije občutek, da se morajo čim prej upokojiti.	72	3,93	4	4,00	0,877	-0,6347	1	1	5
*Čutim pritisk sodelavcev mlajših generacij, da bi se moral/a umakniti.	72	4,08	4	4,00	0,835	-0,7570	0	2	5
*V mojem delovnem okolju so kvalificirani mlajši delavci za napredovanje navadno spregledani.	72	3,13	3	3,00	1,087	-0,2549	0	1	5
*Čutim pritisk sodelavcev starejših generacij, da bi se moral/a umakniti.	72	4,00	4	4,00	0,888	-0,7445	0	2	5

Vir: lastno delo.

Sem sposoben/a učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij je trditev, za katero je bilo v povprečju izražena največja mera strinjanja ( $\bar{x} = 4,26$ ,  $\sigma = 0,58$ ). Najnižja raven strinjanja je bila podana pri trditvi, da so kvalificirani mlajši delavci spregledani za napredovanje ( $\bar{x} = 3,13$ ,  $\sigma = 1,09$ ). Zaposleni ne zaznavajo pritiska starejših generacij, da bi se morali umakniti ( $\bar{x} = 4,00$ ,  $\sigma = 0,89$ ), prav tako pa tudi ne, da bi se starejši delavci morali upokojiti ( $\bar{x} = 3,93$ ,  $\sigma = 0,88$ ). Okolje zaposleni dojemajo kot ugodno za delo vseh generacij ( $\bar{x} = 4,00$ ,  $\sigma = 0,89$ ), medgeneracijsko sodelovanje pa delovno okolje še izboljša ( $\bar{x} = 3,97$ ,  $\sigma = 0,73$ ).

Slika 15 kaže aritmetične sredine za vse postavljene trditve in podane veljavne odgovore.

Slika 15: Vključenost pripadnikov različnih generacij – aritmetične sredine



Vir: lastno delo.

Zaposleni se v delovnem okolju čutijo vključene in menijo, da je okolje primerno in stimulatивно za vse generacije, ki se srečujejo in sobivajo.

#### 4.4.3 Inovativno vedenje pri delu

Inovativno vedenje pri delu sem izmerila s pomočjo vprašalnika, ki ga sestavlja 10 vprašanj. Vprašanja z opisno statistiko so opredeljena v tabeli 7.

Tabela 7: Inovativno vedenje pri delu – opisna statistika

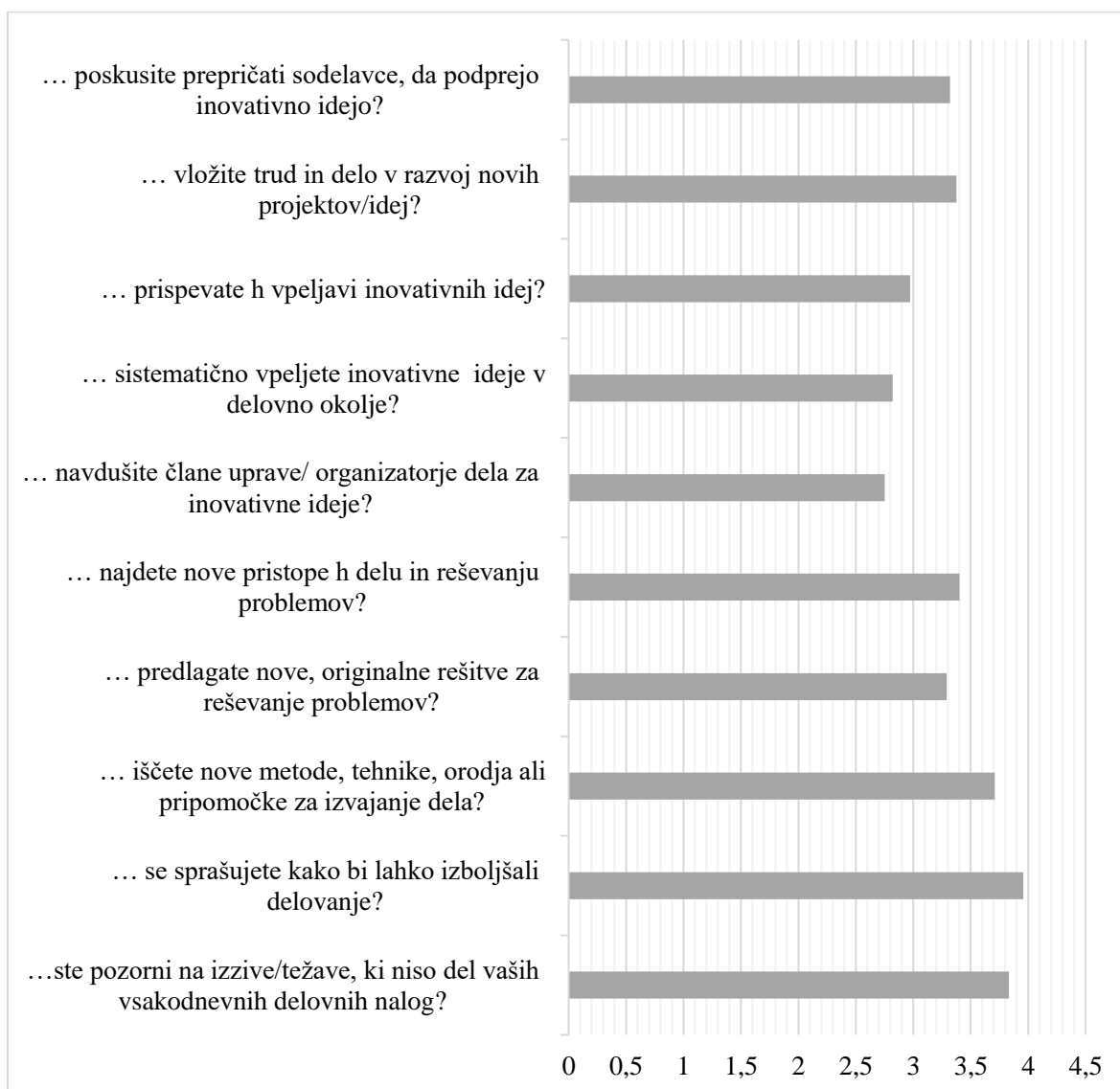
	N	$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
... ste pozorni na izzive/težave, ki niso del vaših vsakodnevnih delovnih nalog?	72	3,83	4	4,00	0,82	-0,1477	-1	2	5
... se sprašujete, kako bi lahko izboljšali delovanje?	72	3,96	4	4,00	0,78	-0,4827	0	2	5
... iščete nove metode, tehnike, orodja ali pripomočke za izvajanje dela?	72	3,71	4	4,00	0,85	-0,2555	0	1	5
... predlagate nove, originalne rešitve za reševanje problemov?	72	3,29	3	3,00	0,98	0,1053	0	1	5
... najdete nove pristope k delu in reševanju problemov?	72	3,40	3	3,00	0,87	0,0416	0	1	5
... navdušite člane uprave/organizatorje dela za inovativne ideje?	72	2,75	3	3,00	0,98	0,0586	0	1	5
... sistematično vpeljete inovativne ideje v delovno okolje?	72	2,82	3	2 <sup>a</sup>	1,10	0,1758	-1	1	5
... prispevate k vpeljavi inovativnih idej?	72	2,97	3	3,00	1,11	-0,1331	-1	1	5
... vložite trud in delo v razvoj novih projektov/idej?	72	3,38	4	4,00	1,13	-0,3105	-1	1	5
... poskusite prepričati sodelavce, da podprejo inovativno idejo?	72	3,32	3	4,00	1,11	-0,4789	0	1	5

Vir: lastno delo.

Zaposleni, ki so anketo rešili, se zelo pogosto sprašujejo, kako bi izboljšali svoje delovanje – delo ( $\bar{x} = 3,96$ ,  $\sigma = 0,78$ ). Na drugi strani pa menijo, da posluha za njihove ideje, izboljšave in rešitve pri vodstvenem kadru ni ( $\bar{x} = 2,75$ ,  $\sigma = 0,98$ ). Nižja mera strinjanja je zabeležena tudi pri vpeljavi ( $\bar{x} = 2,82$ ,  $\sigma = 1,10$ ) in prispevanju ( $\bar{x} = 2,97$ ,  $\sigma = 1,11$ ) inovativnih idej v delovno okolje. Anketiranci menijo, da opazujejo druga delovna mesta in njihovo delovanje ter prepoznavajo njihove izzive in težave ( $\bar{x} = 3,83$ ,  $\sigma = 0,82$ ), prav tako pa tudi, da iščejo nove metode in pripomočke za izboljšanje procesov izvedbe dela ( $\bar{x} = 3,71$ ,  $\sigma = 0,85$ ).

Aritmetične sredine zastavljenih vprašanj prikazuje slika 16.

Slika 16: Inovativno vedenje pri delu – aritmetične sredine



Vir: lastno delo.

#### 4.4.4 Zavzetost zaposlenih

V sklopu merjenja zavzetosti sem preverila moč, absorpcijo in predanost. Vse tri segmente sem preverila z ločenimi sklopi vprašanj. Opisna statistika z navedbo vseh vprašanj je navedena v točkah 5.4.4.1, 5.4.4.2 in 5.4.4.3, ločeno po segmentih.

##### 4.4.4.1 Zavzetost zaposlenih – moč

Prvi sklop je zajemal merjenje moči zavzetosti zaposlenih. Preverila sem jo z uporabo 6 vprašanj, ki so zajeta in opisana v naslednjih odstavkih.

Tabela 8 zajema merjenje moči zavzetosti.

Tabela 8: Moč zavzetosti – opisna statistika

	N	$\bar{x}$	Me	Mo	$\Sigma$	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Pri delu se počutim poln energije in zanosa. (At my work, I feel bursting with energy. a (VI1))	72	5,04	5,00	5	1,28	-0,862	1,511	1	7
Pri delu sem suveren in zagnan. (At my job, I feel strong and vigorous. a (VI2))	72	5,90	6,00	7	1,10	-0,840	0,144	3	7
Ko zjutraj vstanem, se veselim novega delovnega dne. (When I get up in the morning, I feel like going to work. a (VI3))	72	4,72	5,00	5	1,48	-0,381	0,068	1	7
Svoje delo lahko opravljam dolgo časa, tudi več kot obsega dnevna delovna obveznost. (I can continue working for very long periods at a time. (VI4))	72	5,06	5,00	5	1,44	-0,765	0,777	1	7
Pri opravljanju dela sem psihično močan in vzdržljiv. (At my job, I am very resilient, mentally. (VI5))	72	5,57	6,00	7	1,30	-0,852	0,775	1	7
Pri opravljanju dela se nikoli ne predam, tudi ko je težko in ne gre vse v skladu s pričakovanji. (At my work, I always persevere (keep-on), even when things do not go well. (VI6))	72	5,43	6,00	7	1,73	-1,306	1,081	1	7

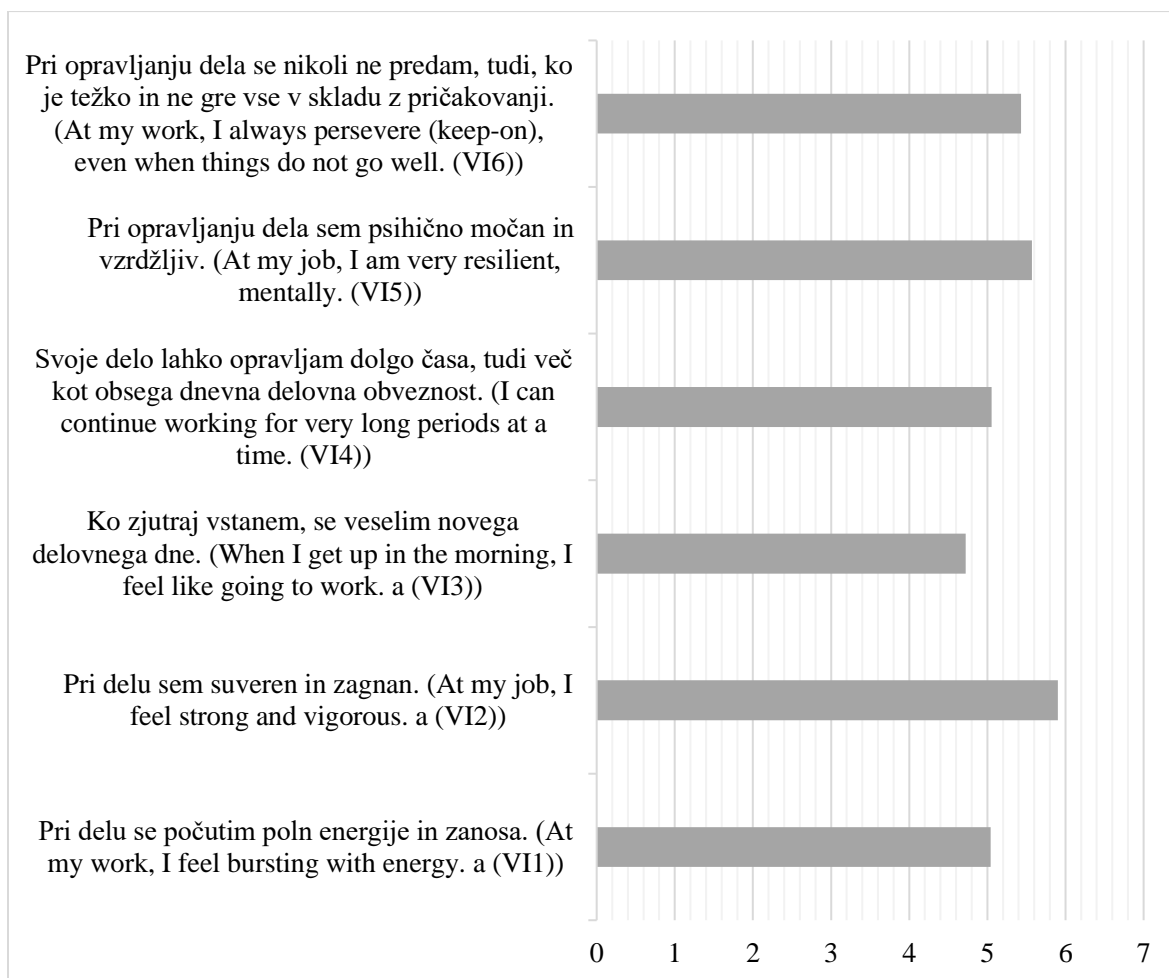
Vir: lastno delo.

Suverenost in zanesljivost pri anketiranih nista vprašljivi. Trditev »Pri delu sem suveren in zagnan.« je tako opredeljena kot najbolj pogost občutek, ob opravljanju dela ( $\bar{x} = 5,90$ ,  $\sigma = 1,10$ ). Najbolj negativni izid izvedenega segmenta ankete je trditev, da se veselijo novega delovnega dne, ko se zjutraj zbudijo ( $\bar{x} = 4,72$ ,  $\sigma = 1,48$ ). Kljub zapisanemu sama ocena ni slaba. V povprečju se zaposleni pogosto, ko zjutraj vstanejo, veselijo novega delovnega dne.

Pri opravljanju dela sem psihično močan in vzdržljiv, je trditev, ki pri zaposlenih v podjetju tudi zavzema pozitivno pogostost občutenja ( $\bar{x} = 5,57$ ,  $\sigma = 1,30$ ). Anketiranci tudi menijo, da se pri opravljanju dela ne predajo, tudi ko je težko in ne gre vse »po planih« ( $\bar{x} = 5,43$ ,  $\sigma = 1,73$ ).

Na Sliki 17 so grafično prikazane aritmetične sredine zastavljenih vprašanj.

Slika 17: Zavzetost – MOČ – aritmetične sredine



Vir: lastno delo.

Anketirani posamezniki menijo, da pogosto občutijo zavzetost. Vsa vprašanja dosegajo vrednosti, ki so višje od 4. Povprečna ocena glede na posamezna vprašanja pa se giblje med  $\bar{x} = 4,72$  in  $\bar{x} = 5,90$ .

#### 4.4.4.2 Zavzetost zaposlenih – absorpcija

Drugi segment analize zavzetosti je zajet s perspektive absorpcije. Merjenje sem izvedla s pomočjo spodaj navedenih vprašanj. Tabela 9 opredeljuje tudi analizo s pomočjo opisne statistike.

Tabela 9: Zavzetost – absorpcija – opisna statistika

	N	$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Ko opravljam delo, mi čas hitro mine. (Time flies when I am working. (AB1))	72	6,00	6,00	7	1,09	-0,743	-0,503	3	7
Med opravljanjem dela pozabim na vse ostalo. (When I am working, I forget everything else around me. (AB2))	72	5,10	5,00	4	1,43	-0,746	0,930	1	7
Ko intenzivno delam, se čutim izpolnjenega/srečnega. (I feel happy when I am working intensely. a (AB3))	72	5,13	5,00	5	1,43	-0,550	0,301	1	7
Poglobljen sem v delo, ki ga opravljam. (I am immersed (involved in) in my work. a (AB4))	72	5,86	6,00	7	1,10	-0,943	1,001	2	7
Med delom moje »misli odtavajo«. (I get carried away when I am working. a (AB5))	72	3,42	3,00	3 <sup>a</sup>	1,60	0,432	-0,224	1	7
Težko »preklopim« med delovnim in domačim okoljem. (It is difficult to detach (disconnect) myself from my job. (AB6))	72	3,06	3,00	1	1,74	0,552	-0,404	1	7

Vir: lastno delo.

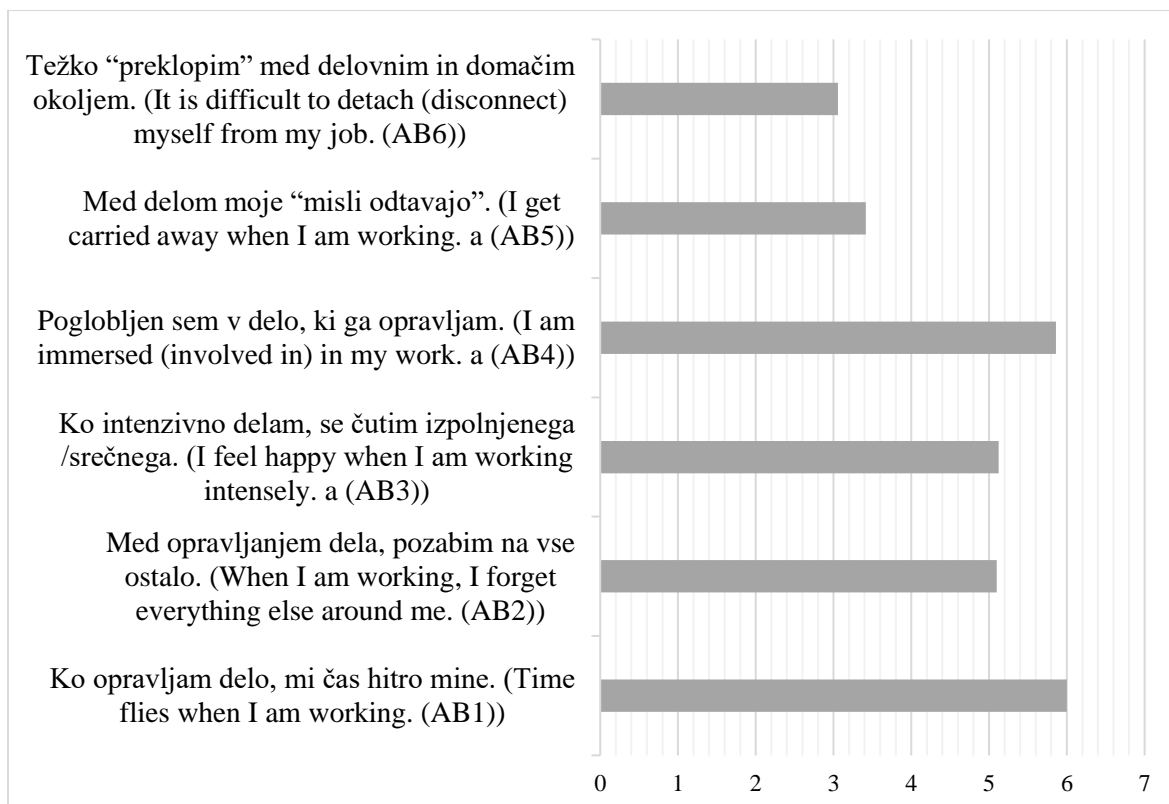
Anketirancem čas na delovnem mestu zelo pogosto hitro mine ( $\bar{x} = 6,00$ ,  $\sigma = 1,09$ ). S podobno mero pogostosti so v svoje delo poglobljeni ( $\bar{x} = 5,86$ ,  $\sigma = 1,10$ ). Redko, najmanj pogosto anketiranci težko preklopijo med delovnim in domačim okoljem ( $\bar{x} = 3,06$ ,  $\sigma =$



1,74). Manj pogosto se anketiranim dogodi, da jim misli med delom »odtavajo«, da njihov fokus ni tukaj in zdaj ( $\bar{x} = 3,42$ ,  $\sigma = 1,60$ ).

V nadaljevanju je absorpcija opredeljena s pomočjo slike 18 Zavzetost – absorpcija – aritmetične sredine.

Slika 18: Zavzetost – absorpcija – aritmetične sredine



Vir: lastno delo.

Pogosto, zelo pogosto ali vedno je aritmetična sredina 4 vprašanj – trditve. Trditve nakazujejo na pozitivno vrednotenje stanja zavzetosti v odnosu do dela. Zaposleni, ki so anketo izpolnili, čutijo poglobljenost v delo ( $\bar{x} = 5,86$ ,  $\sigma = 1,10$ ), ki ga opravljajo, ko intenzivno delajo, se pogosto čutijo izpolnjene ( $\bar{x} = 5,13$ ,  $\sigma = 1,43$ ), med opravljanjem dela so pogosto zbrani ( $\bar{x} = 5,10$ ,  $\sigma = 1,43$ ) in zelo pogosto pozabijo na vse drugo, čas jim hitro mine ( $\bar{x} = 6,00$ ,  $\sigma = 1,09$ ).

#### 4.4.4.3 Zavzetost zaposlenih – predanost

Zadnji del analize zavzetosti se osredotoča na predanost. Predanost sem izmerila s pomočjo 5 vprašanj, ki so opredeljena v tabeli 10, vključujoč opisno statistiko.

Tabela 10: Zavzetost – predanost – opisna statistika

	N	$\bar{x}$	Me	Mo	$\sigma$	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Delo, ki ga opravljam, ima namen in pomen. (I find the work that I do full of meaning and purpose. (DE1))	72	5,85	6,00	7	1,18	-0,799	-0,160	3	7
Nad svojim delom sem navdušen. (I am enthusiastic about my job. a (DE2))	72	5,36	5,00	5	1,26	-0,460	-0,035	2	7
Moje delo me navdihuje. (My job inspires me. a (DE3))	72	4,90	5,00	5	1,31	-0,508	0,655	1	7
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam. (I am proud of the work that I do. a (DE4))	72	5,50	6,00	7	1,32	-0,546	-0,330	2	7
Moje delo je zame izziv. (To me, my job is challenging. (DE5))	72	5,44	6,00	7	1,43	-0,683	0,021	1	7

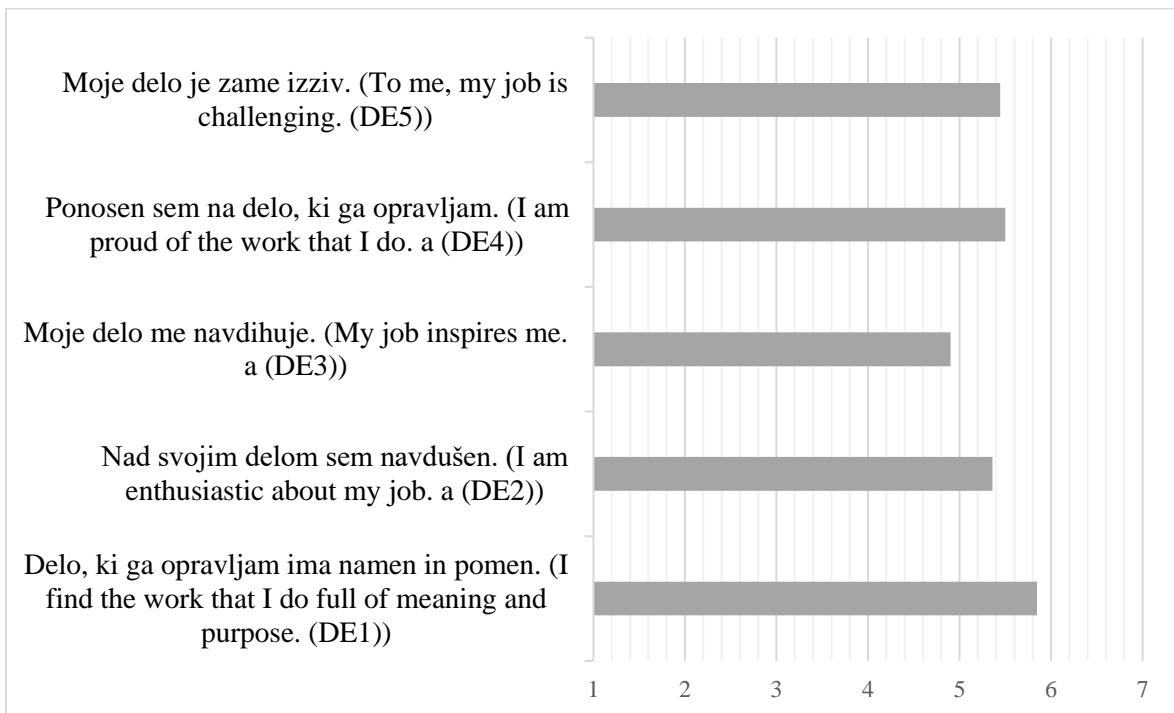
Vir: lastno delo.

Najbolj pogosto je bilo opredeljeno, da ima delo, ki ga opravljajo zaposleni, namen in pomen ( $\bar{x} = 5,85$ ,  $\sigma = 1,18$ ). Najmanj pogosto pa anketirane zaposlene delo navdihuje ( $\bar{x} = 4,90$ ,  $\sigma = 1,31$ ).

Zelo pogosto zaposleni čutijo ponos v relaciji do svojega dela, ki ga opravljajo ( $\bar{x} = 5,50$ ,  $\sigma = 1,32$ ). Pogosto pa nad svojim delom čutijo navdušenje ( $\bar{x} = 5,36$ ,  $\sigma = 1,26$ ) in izziv ( $\bar{x} = 5,44$ ,  $\sigma = 1,43$ ).

Vizualizacija aritmetičnih sredin je predstavljena v sliki 19.

Slika 19: Zavzetost – predanost – aritmetične sredine



Vir: lastno delo.

Vse aritmetične sredine presegajo opredelitev pogosto, z izjemo trditve: Moje delo me navdihuje ( $\bar{x} = 4,90$ ). Kljub vsemu tudi ta ni bistveno pod mejo opredelitve pogosto.

#### 4.4.5 Preverjanje hipotez

Magistrsko delo je zastavljeno z namenom preverjanja dveh hipotez, in sicer da medgeneracijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih in da zavzetost zaposlenih vpliva na IWB, na način, kot je prikazano na sliki 20.

Slika 20: Postavljene hipoteze



Vir: lastno delo.

**H1: Medgeneracijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih.**

**H2: Zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na IWB (inovativno obnašanje pri delu).**

V naslednjih točkah bom na podlagi analize SPSS predstavila empirični del raziskave.

#### 4.4.5.1 Povezanost medgeneracijske klime in zavzetosti zaposlenih.

Na podlagi bivariatne analize so v tabeli 11 navedeni rezultati korelacije medgeneracijske klime in zavzetosti zaposlenih.

Tabela 11: Bivariatna analiza – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih

		Zavzetost	Zaznavanje drugih generacij	Stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij	Vključenost predstavnikov različnih generacij v delovnem okolju
<b>Zavzetost</b>	Pearsonov koef. korelacije	1	,402**	,381**	,268*
	p (dvostranska) – Sig. (2-tailed)		,000	,001	,023
	N	72	72	72	72
<b>Zaznavanje drugih generacij</b>	Pearsonov koef. korelacije	,402**	1	,697**	–,020
	p (dvostranska) – Sig. (2-tailed)	,000		,000	,868
	N	72	72	72	72
<b>Stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij</b>	Pearsonov koef. korelacije	,381**	,697**	1	–,040
	p (dvostranska) – Sig. (2-tailed)	,001	,000		,738
	N	72	72	72	72
<b>Vključenost predstavnikov različnih generacij v delovnem okolju</b>	Pearsonov koef. korelacije	,268*	–,020	–,040	1
	p (dvostranska) – Sig. (2-tailed)	,023	,868	,738	
	N	72	72	72	72

\* Korelacija je statistično značilna ob stopnji značilnosti 0,05 (dvostranska).

\*\* Korelacija je statistično značilna ob stopnji značilnosti 0,01 (dvostranska).

Vir: lastno delo.

Pearsonov koeficient korelacije nam kaže, da obstaja **statistično značilna šibka pozitivna povezanost med zavzetostjo in zaznavanjem drugih generacij** ( $p = 0,000 < 0,05$ ,  $R = 0,402$ ). **Z bolj pozitivnim zaznavanjem drugih generacij se povečuje zavzetost zaposlenih.**

**Statistično značilna šibka pozitivna povezanost** se na podlagi Pearsonovega koeficienta kaže tudi na ravneh povezanosti **med zavzetostjo in stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij** ( $p = 0,001 < 0,05$ ,  $R = 0,381$ ) ter **zavzetostjo in vključenostjo predstavnikov različnih generacij v delovnem okolju** ( $p = 0,023 < 0,05$ ,  $R = 0,268$ ). Tako povečanje

stikov med sodelavci – pripadniki različnih generacij povečuje mero zavzetosti. Prav tako pa zavzetost povečuje dvig vključenosti predstavnikov različnih generacij v delovnem okolju.

**Bivariatna analiza je pokazala, da med zavzetostjo zaposlenih in dimenzijami organizacijske klime obstaja statistično šibka pozitivna povezanost. Z boljšo, intenzivnejšo zavzetostjo zaposlenih se povečujeta tudi moč in kakovost medgeneracijske klime in obratno.**

Izvedla sem tudi regresijsko analizo, pri čemer je odvisna spremenljivka zavzetost zaposlenih, neodvisne spremenljivke pa so naslednje dimenzije medgeneracijske klime: Zaznavanje drugih generacij, Stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij, Vključenost predstavnikov različnih generacij v delovnem okolju. Uporabila sem metodo Enter.

Rezultat regresijskega modela 1 in 1a je prikazan v tabelah 12 in 13 (Regresijski model 1 – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih ter Regresijski model 1a – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih).

*Tabela 12: Regresijski model 1 – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih*

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagojeni R <sup>2</sup>	Std. napaka regresijske ocene	Durbin-Watson
1	,510 <sup>a</sup>	,260	,228	,77916	2,034

a. Neodvisne spremenljivke: Vključenost pripravnikov različnih generacij v delovnem okolju, Zaznavanje drugih generacij, Stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij.

b. Odvisna spremenljivka: Zavzetost.

*Vir: lastno delo.*

Med zavzetostjo zaposlenih in neodvisnimi spremenljivkami – dimenzijami medgeneracijske klime – obstaja srednje močna povezanost, na kar kaže vrednost multiplega regresijskega koeficienta, ki znaša 0,510. Z regresijskim modelom 1 je pojasnjene 22,8 % (R<sup>2</sup> = 0,228) zavzetosti zaposlenih, pri čemer je 77,2 % rezultat drugih dejavnikov, ki niso bili vključeni v model.

*Tabela 13: Regresijski model 1a – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih*

Model		b	SE	β	t	p
1	(Constant)	−,307	1,197		−,257	,798
	Zaznavanje drugih generacij	,428	,238	,261	1,794	,077
	Stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij	,381	,264	,210	1,444	,153
	Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju	,792	,293	,282	2,700	,009

a. Odvisna spremenljivka: Zavzetost

*Vir: lastno delo.*

V modelu, opredeljenem v tabeli 13, je razvidno, da zgolj **vklučenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju** statistično značilno vpliva ( $p < 0,05$ ) na **zavzetost**.

Vrednost regresijskega koeficienta  $b$  za vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju pove, da se odvisna spremenljivka – **zavzetost zaposlenih** – **poveča za vrednost 0,792**, če se **vklučenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju poveča za 1 enoto**.

V tabeli 14 je predstavljen še drugi regresijski model, ki zajema odvisno spremenljivko zavzetost zaposlenih in neodvisno spremenljivko medgeneracijsko klimo kot celoto. Uporabila sem metodo Enter.

*Tabela 14: Regresijski model 2 – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih*

C	R	R2	Prilagojeni R2	Std. napaka regresijske ocene	Durbin-Watson
1	0,493 <sup>a</sup>	,243	,232	,77697	1,933

a. Neodvisna spremenljivka: MEDGENERACIJSKA KLIMA.

b. Odvisna spremenljivka: Zavzetost.

*Vir: lastno delo.*

Med medgeneracijsko klimo in zavzetostjo zaposlenih obstaja srednje močna povezanost, na kar kaže vrednost multiplega regresijskega koeficienta, ki znaša 0,493. Z regresijskim modelom 2 je pojasnjene 23,2 % ( $R^2 = 0,232$ ) zavzetosti zaposlenih, pri čemer je 76,8 % rezultat drugih dejavnikov, ki niso bili vključeni v model.

Tabela 15: Regresijski model 2a nam pokaže, da na zavzetost zaposlenih statistično pomembno vpliva medgeneracijska klima ( $p < 0,05$ ). Vpliv je pozitiven.

*Tabela 15: Regresijski model 2a – Medgeneracijska klima in zavzetost zaposlenih*

Model	B	SE	$\beta$	t	p
1 (Constant)	,490	,988		,496	,621
MEDG_KLIMA	1,324	,279	,493	4,740	,000

a. Dependent Variable: Zavzetost.

*Vir: lastno delo.*

Ugotovljeno stanje nam pove, da se medgeneracijska klima poveča za eno enoto, če se zavzetost zaposlenih poveča za vrednost 1,324. To nam pove vrednost regresijskega koeficienta  $b$  za medgeneracijsko klimo.

**Hipotezo H1 sprejmemo.**

**Medgeneracijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih v obravnavanem podjetju. Višja kot je mera pozitivne medgeneracijske klime v podjetju, večja je stopnja zavzetosti zaposlenih pri opravljanju njihovega dela.**

#### 4.4.5.2 Zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na IWB (inovativno obnašanje pri delu).

S pomočjo bivariatne analize so spodaj, na tabeli 16, navedeni rezultati korelacije zavzetosti zaposlenih in IWB. Druga hipoteza, ki sem jo preverila v raziskavi, je naslednja: **Zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na IWB (inovativno obnašanje pri delu).**

Pearsonov koeficient korelacije je pokazal, da obstaja statistično značilna, srednje močna povezanost med zavzetostjo zaposlenih in IWB (inovativno obnašanje pri delu) ( $p = 0,000$ ,  $R = 0,446$ ). Na podlagi ugotovljenih dejstev lahko trdimo, da dvig zavzetosti pozitivno vpliva na dvig inovativnega vedenja pri delu – IWB.

*Tabela 16: Bivariatna analiza – Zavzetost zaposlenih in IWB*

		Zavzetost	Inovativno vedenje pri delu
<b>Zavzetost</b>	Pearsonov koef. Korelacije	1	,446**
	p (dvostranska) – Sig. (2-tailed)		0
	N	72	72
<b>Inovativno vedenje pri delu</b>	Pearsonov koef. Korelacije	,446**	1
	p (dvostranska) – Sig. (2-tailed)	0	
	N	72	72

\*\* Korelacija je statistično značilna ob stopnji značilnosti 0,01 (dvostranska).

*Vir: lastno delo.*

Večja mera zavzetosti povečuje mero vpletenosti in želje po kakovostnem opravljanju dela. Tako je nekako logično sosledje, da zaposleni iščejo poti in načine za boljše, učinkovitejše in inovativne prijeme opravljanja svojega dela.

V naslednjem koraku sem izvedla regresijsko analizo z uporabo metode Enter. Pri analizi je bila odvisna spremenljivka IWB, neodvisna pa zavzetost. Rezultati analize so prikazani v tabeli 17.

*Tabela 17: Regresijski model 1 – Zavzetost zaposlenih in IWB*

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilagojeni R <sup>2</sup>	Std. napaka regresijske ocene	Durbin-Watson
1	,446 <sup>a</sup>	,199	,188	,66544	1,616

a. Neodvisne spremenljivke: Zavzetost.

b. Odvisna spremenljivka: Inovativno vedenje pri delu.

*Vir: lastno delo.*

Med zavzetostjo zaposlenih in IWB obstaja srednje močna povezanost. Le-to nam opredeli vrednost multiplega korelacijskega koeficienta, ki znaša 0,446, kar je opredeljeno v tabeli 18. Vrednost prilagojenega determinacijskega koeficienta nam pove, da je z regresijskim koeficientom pojasnjene 18,8 % IWB, preostalih 81,2 % pa je posledica drugih dejavnikov, ki v to raziskavo niso bili vključeni.

*Tabela 18: Regresijski model 1a – Zavzetost zaposlenih in IWB*

Model	b	SE	$\beta$	t	p
1 (Constant)	1,429	,466		3,070	,003
Zavzetost	,371	,089	,446	4,170	,000

a. Odvisna spremenljivka: Inovativno vedenje pri delu.

*Vir: lastno delo.*

S pomočjo izvedene analize sem ugotovila, da zavzetost statistično pomembno vpliva na IWB v obravnavanem podjetju ( $p < 0,000$ ). Regresijski koeficient b za zavzetost zaposlenih pove, da se odvisna spremenljivka – IWB poveča za vrednost 0,371, če se zavzetost zaposlenih poveča za 1 enoto.

### **Hipotezo H2 sprejmemo.**

**Zavzetost zaposlenih vpliva na IWB v obravnavanem podjetju. Višja kot je mera zavzetosti zaposlenih v podjetju, večja je stopnja inovativnega vedenja pri delu.**

## **4.5 Predlogi za izboljšave in razvoj**

Podjetje Imp Pumps, d. o. o., konstantno in transparentno vlaga v svoje zaposlene, njihov razvoj in napredek. Velik poudarek vsakodnevnega delovanja vodstva je usmerjen v izgradnjo kulture podjetja, sporočanje in negovanje vrednot podjetja.

Na podlagi izvedene raziskave je zaznati, da je dojemanje sodelavcev drugih generacij spodbudno in pozitivno. Komunikacija in vključenost nista vprašljivi, temveč sta dobro vzpostavljeni. Medgeneracijska klima je v dobrem stanju.

Zavzetost v podjetju Imp Pumps, d. o. o., je na visoki ravni. Zaposleni se čutijo suvereni, zagnani, močni in vzdržljivi. Ne predajo se zlahka. Med delom so srečni, motivirani in fokusirani.

Inovativno vedenje pri delu je v Imp Pumps, d. o. o., podprto s timom za inovacije. Kultura inovativnosti je tako zajeta v pravilniku, kjer so opredeljene vrednosti nagrad, postopki za podajanje in deljenje idej in pametnih zamisli z vodji posameznih oddelkov. Tim za inovacije 2-krat mesečno presoja smiselnost podanih predlogov in vrednoti predloge primer po primer. O uspehih inovativnih predlogov se poroča mesečno na timu kolegija, letno pa se določita inovator leta in najbolj inovativni oddelek. Analiza je pokazala, da zaposleni imajo



ideje, razmišljajo o možnih izboljšavah in so pri opravljanju dela inovativni. Kljub vsemu pa je zaznati, da glede povratnih informacij vodstva do inovativnih predlogov, torej zaposlenih, ki so jih podali, sistem še ne deluje, kot bi moral. Izrazito se je pokazalo, da podjetje svojih potencialov inovativnosti v oddelku proizvodnje ne izkorišča.

Na podlagi zapsanega je treba posebno pozornost usmeriti v poslušanje zaposlenih in zagotavljanje varnega okolja, kjer si upajo ideje podajati še bolj transparentno. Bistveno je, da so slišani ter da jim je zagotovljeno okolje za razvoj idej in njihovo implementacijo. Vedno je treba podati povratno informacijo na podano idejo, predlog.

Smiselno je letno do polletno opravljanje meritev medgeneracijske klime, zavzetosti in IWB. Le-te so v podjetju Imp Pumps, d. o. o., med seboj prepletene in na podlagi opravljene raziskave dokazano bistveno vplivajo druga na drugo. Vsekakor bi predlagala dodatna izobraževanja na področju razvoja vodstvenih kompetenc za vodstveni kader na vseh ravneh, s poudarkom na oddelku proizvodnje.

#### **4.6 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Izvedba ankete je bila elektronska, tako da je bila v podjetju, kjer predstavlja večinski del proizvodnja, kar kompleksna. Smiselno bi bilo določiti fiksni termin izvedbe za proizvodni del podjetja, s točno določenimi termini za izpolnjevanje ankete ter za to odobrenimi – dodeljenimi režijskimi urami. Na tak način bi dosegli še bolj temeljit zajem podatkov.

Poleg deljenja anketirancev na upravni – režijski in proizvodni del bi naslednjič predlagala še delitev režijskega dela v oddelke, saj bi s tem dosegli še natančnejši vpogled v delovanje oddelkov.

Kot omejitev bi lahko poudarila možnost pristranskosti pri podajanju odgovorov. Odgovori bi lahko bili podani na način, kot je družbeno zaželeno, in ne na način, kot se dejansko vedejo v medgeneracijskem delovnem okolju, v relaciji do zavzetosti do opravljanja dela ali inovativnosti.

## **SKLEP**

Okolje, v katerem delujemo, se spreminja s hitrostjo in razsežnostjo, ki je doslej nismo poznali ali zaznali. Poslovno okolje je v danem trenutku stičišče štirih generacij in mnogih kultur. Generacije so med seboj drugačne, saj so posledica odraščanja in življenja v različnih družbeno-ekonomskih okoljih (Rehar Cokan, 2018). Na delovanje podjetij pa vpliva tudi bistveno več kot faktor generacij. Za uspešna, rastoča podjetja je vse bolj pomembna kultura podjetja, njegova klima, pripadnost, zavzetost, inovativnost, medgeneracijsko sodelovanje, komuniciranje, načini vodenja ipd. Medgeneracijska kultura, zavzetost in inovativnost so le delčki mozaika uspešnosti, ki sem jih raziskovala in raziskala v obravnavanem podjetju. Prepoznani so bili kot ključni za uspeh in tako tudi sestavni del tega magistrskega dela.

V magistrskem delu sem preučila medgeneracijsko klimo, zavzetost in inovativno vedenje pri delu ter njihovo povezanost. V prvem delu magistrskega dela sem predstavila teoretične osnove, ki so ključne za razumevanje posameznih segmentov. V nadaljevanju pa analizirala podatke, pridobljene s pomočjo ankete, izvedene v izbranem podjetju.

S pomočjo statističnega programa SPSS sem prišla do zaključka analiziranja dveh hipotez, ki sta jedro magistrskega dela.

**H1: Medgeneracijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih.**

**H2: Zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na IWB (inovativno obnašanje pri delu).**

Obe hipotezi sta sprejeti, kar pomeni, da v izbranem podjetju lahko trdimo:

H1: Pozitivna medgeneracijska klima vpliva na dvig zavzetosti zaposlenih.

H2: Dvig zavzetosti zaposlenih vpliva na povečanje inovativnega vedenja pri delu.

Uporabljeni so bili preverjeni in zanesljivi vprašalniki s področja analiziranja in raziskovanja obravnavanih segmentov. Cronbachov alfa je pokazal zanesljivost celotnega vprašalnika z oceno odlično (0,92).

Podjetje ima zdravo jedro, vsekakor pa ima tudi priložnosti za napredek in razvoj.

Medgeneracijska klima je zdrava. Starejše generacije se čutijo zaželeno in spoštovane, prav tako tudi mladi. Med seboj sodelujejo in se ne izključujejo. Službeni odnosi so zdravi. Zaposleni v podjetju so zavzeti. Kot je natančneje opredeljeno v analizi anketnega vprašalnika, na delovnem mestu čutijo srečo, izziv, opolnomočenje. Segment inovativnosti v podjetju je dobro zasnovan. Zaposleni razmišljajo in svojo pozornost namenjajo inovativnosti in možnostim izboljševanja obstoječih procesov. Malenkost slabše stanje se je pokazalo na relaciji, kako dobro, če sploh predstavijo svoje ideje nadrejenim – vodstvu podjetja in jih navdušijo za izvedbo le-teh. Možnosti za napredek so odprte tudi pri sistematični vpeljavi predstavljenih idej.

Izrazita priložnost se kaže na področju inovativnosti v oddelku proizvodnja, kjer izkazani potenciali in ideje niso pravilno obravnavani in slišani.

V svetu, kjer sta postali fleksibilnost in odzivnost edini stalnici, je bistvenega pomena zdrava organizacijska klima. Posamezniki, ki tvorijo podjetje kot organizacijo, so bolj kot kdajkoli ključ do uspeha in temelj rasti. V obravnavanem podjetju se zavedajo priložnosti, ki jih ponuja trg, in na drugi strani gradnikov, ki omogočajo realizacijo teh priložnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aiyar, S., Ebeke, C. & Shao, X. (2016). The Impact of Workforce Aging on European Productivity. *IMF Working Papers*, 16(238), 1–19.
2. Albertini, M., Kohli, M. & Vogel, C. (2007). Intergenerational transfers of time and money in European families: common patterns—different regimes? *Journal of European social policy*, 17(4), 319–334.
3. Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement – Perspectives, Issues, Research and Practice*. London: Edward Elgar Publishing Limited.
4. Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
5. Dill, K. (2015, 6. julij). 7 Things Employers Should Know About The Gen Z Workforce. *Forbes*. Pridobljeno 15. junija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce>
6. Drucker, P. (2018). *How to Measure Innovation*. Pridobljeno 20. februarja 2022 iz <https://www.thinkhdi.com/library/supportworld/2018/how-to-measure-innovation.aspx>.
7. Hedge, J. W. (2008). Strategic Human Resource Management and the Older Worker. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23(1/2), 109–123.
8. Hlebec, V., Hrast, F. M., Kump, S., Krašovec, J. S., Pahor, M. & Domajnko, B. (2012). *Medgeneracijska solidarnost v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Hoyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Moller, K. (2012). *Employee-Driven Innovation: A new approach*. London: Palgrave Macmillan.
10. IMP PUMPS. (2022). *O nas*. Pridobljeno 20. februarja 2022 iz <https://imp-pumps.com/sl/o-nas>
11. Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. (2019). *ASI – Zleti še vedno zavzeti*. Pridobljeno 25. novembra 2022 iz [https://www.komunala-brezice.si/datoteke/novice/hpfenra3-asi\\_brosura\\_2019.pdf](https://www.komunala-brezice.si/datoteke/novice/hpfenra3-asi_brosura_2019.pdf)
12. Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. (2020). *Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih*. Pridobljeno 25. novembra 2022 iz [https://www.srips-rs.si/storage/app/media/katalogi/e-katalog\\_ukrepov\\_za\\_ucinkovito\\_upravljanje\\_starejsih\\_zaposlenih\\_10\\_2020/12/index.html](https://www.srips-rs.si/storage/app/media/katalogi/e-katalog_ukrepov_za_ucinkovito_upravljanje_starejsih_zaposlenih_10_2020/12/index.html)
13. Jones, G. G. (2018). *Human Resources Changes the world: How and why HR and HR directors should step up as leaders in 21st century*. London: Panoma Press Ltd.
14. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
15. King, S. P. & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational behavior*, 38(1), 124–151.
16. Kubena, M., Okes-Voysey M. & Vizjak, A. (2012). *Innovation Excellence in central & Eastern Europe a PWC Experience*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.

17. Kultura. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 10. maja 2022 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=kultura&All=kultura&FilteredDictionaryIds=133>
18. Ličen, N. & Bolčina, B. (2010). *Izobraževanje – most med generacijami*. Priročnik za medgeneracijsko učenje. Ajdovščina: Ljudska univerza.
19. Lindegaard, S. (2011). *Making open innovation work*. North Charleston: SC, Create space.
20. Macey, W. & Schneider, B. (2008). Industrial and Organizational psychology. *Engaged in Engagement: We are delighted we did it, 1*, 76–83.
21. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Hoboken: John Wiley & Sons.
22. Macuh, B. (2019). *Medgeneracijsko sodelovanje – Potreba in zahteva časa*. Maribor: Kulturni center Maribor, Frontie.
23. Maiers, M. (2017). Our future in the hands of Millennials. *The Journal of the Canadian Chiropractic Association*, 61(3), 212.
24. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
25. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
26. Murphy, A. (2007). *AARP: Leading a Multinational Workforce*. Pridobljeno 25. novembra 2021 iz [https://assets.aarp.org/www.aarp.org\\_/articles/money/employers/leading\\_multigenerational\\_workforce.pdf](https://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf)
27. Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
28. Neuhauser, P. C., Bender, R. & Stromberg, K. L. (2000). *Culture. com: Building corporate culture in the connected workplace*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
29. Ramovš, J. (2013). *Staranje v Sloveniji. Raziskava o potrebah, možnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
30. Ramovš, J. (2021). *Gerontologija*. Pridobljeno 4. aprila 2021 iz <http://www.institutantonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1046.html>.
31. Reday-Mulvey, G. (2005). *Working beyond 60. Key Policies and Practices in Europe*. London: Kogan: Palgrave Mcmilian Ltd.
32. Rehar Cokan, M. (2018). Medgeneracijske razlike v delovnem slogu in delovnih vrednotah. *Revija Utrip*, 26(8), 31–33.
33. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. izd.). New York: Free Press.
34. Sabadin, A. & Bajec, B. (2007, 7. marec). Organizacijska klima in njen pomen za podjetje. *Dnevnik*. Pridobljeno 13. aprila 2022 iz <https://www.dnevnik.si/1042249980>
35. Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.

36. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire—A cross national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
37. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.
38. Schmidt, L. (2021). *Redefining HR. Transforming People Teams to drive Business performance*. London: Kogan Page Limited.
39. Shuck, B. & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9, 89–110.
40. Sinek, S. (2017). *Voditeljji jedo zadnji*. New York: Sinek Partners LLC.
41. Stuart-Kotze, R. & Dunn, C. (2008). *Who Are Your Best People?: How to Find, Measure & Manage Your Top Talent*. London: Pearson Education Limited.
42. Škerlavaj, M., Ruzzier, M. & Mejaš, U. (2014). Stereotipi o medgeneracijskem sodelovanju v podjetjih: Študija primerov slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo*, 60(3–4), 34–45.
43. Verworn, B., Lütje, C. & Herstatt, C. (2000). *Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Working Paper No. 7*. Hamburg: Institute of Technology and Innovation Management, Hamburg University of Technology.
44. Worldometers. (2022). *Life Expectancy of the World Population*. Pridobljeno 15. aprila 2022 iz <https://www.worldometers.info/demographics/life-expectancy>



## **PRILOGE**





## Priloga 1: Vprašalnik – merjenje medgeneracijske klime, zavzetosti & inovativnega vedenja pri delu



### RASTIMO SKUPAJ

#### VPRAŠALNIK – MERJENJE MEDGENERACIJSKE KLIME, ZAVZETOSTI & INOVATIVNEGA VEDENJA PRI DELU

V podjetju bomo v obdobju od januarja do septembra 2022 izvedli projekt RASTIMO SKUPAJ, katerega delček bo vsak zaposleni v podjetju IMP PUMPS, d. o. o. Prosim, da si vzamete nekaj minut in s klikom na naslednjo stran začnete z izpolnjevanjem ankete, ki nam bo omogočila oceno trenutnega stanja in vrzeli, ki jih moramo zapolniti oz. izpopolniti, da skupaj zrastemo, se razvijemo.

Izmerili bomo medgeneracijsko klimo, inovativno vedenje pri delu in zavzetost.

Anketa je anonimna!

*Rezultati bodo uporabljeni za analizo obstoječega stanja organizacijske medgeneracijske klime, zavzetosti in inovativnosti pri delu. Na podlagi rezultatov bomo v obdobju od septembra 2021 do septembra 2022 vzpostavili projekt RASTIMO SKUPAJ, katerega namen je razviti potencial vsakega posameznika, oddelka in podjetja kot celote.*

*Analiza rezultatov vprašalnika bo obravnavana v magistrskem delu z naslovom: Medgeneracijska klima, zavzetost in inovativno vedenje zaposlenih: raziskava v izbranem podjetju (Inter-generational climate, engagement and innovative work behaviour: an analysis of a selected company).*



#### VPRAŠALNIK ZA MERJENJE MEDGENERACIJSKE KLIME V ORGANIZACIJI

#### Q1: Zaznavanje drugih generacij

Označite jakost strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, in sicer: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam; 4 – strinjam se; 5 – močno se strinjam.						
1.	Sodelavci izven moje generacije niso pripravljeni sklepati novih prijateljstev s sodelavci drugih generacij. *	1	2	3	4	5
2.	Sodelavci izven moje generacije se pritožujejo bolj kot sodelavci moje generacije. *	1	2	3	4	5

3.	Sodelavci izven moje generacije običajno govorijo o temah, ki me ne zanimajo. *	1	2	3	4	5
4.	Sodelavci izven moje generacije opravljajo dela drugače kot sodelavci moje generacije. *	1	2	3	4	5
5.	Počutim se dobro, ko me sodelavec druge generacije ogovori.	1	2	3	4	5
6.	Uživam med pogovorom s sodelavcem druge generacije.	1	2	3	4	5
7.	Moji sodelavci izven moje generacije so zanimivi in unikatni posamezniki.	1	2	3	4	5
8.	Ljudje delajo najbolje, kadar delajo z ljudmi iste generacije. *	1	2	3	4	5

*Prirejeno po King & Bryant (2017).*

## **Q2: Stiki s sodelavci – pripadniki drugih generacij**

Pri spodaj navedenih trditvah (glede na svoje izkušnje) označite pogostost, in sicer: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto (every day).						
1.	Kako pogosto se pogovarjate s sodelavci drugih generacij?	1	2	3	4	5
2.	Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o stvareh, ki ne zadevajo vašega dela v organizaciji?	1	2	3	4	5
3.	Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij pogovarjate o osebnih stvareh?	1	2	3	4	5
4.	Kako pogosto se s sodelavci drugih generacij družite na dogodkih vaše organizacije?	1	2	3	4	5
5.	Kako pogosto s sodelavci drugih generacij kosite na delovni dan?	1	2	3	4	5

*Prirejeno po King & Bryant (2017).*

## **Q3: Vključenost pripadnikov različnih generacij v delovnem okolju**

Označite jakost strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, in sicer: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam; 4 – strinjam se; 5 – močno se strinjam.						
1.	Strinjam se, da je naše delovno okolje primerno za vse generacije.	1	2	3	4	5
2.	Delavci vseh generacij so v naši organizaciji spoštovani.	1	2	3	4	5
3.	Sem sposoben/a učinkovito komunicirati s sodelavci različnih generacij.	1	2	3	4	5
4.	Delo s sodelavci različnih generacij izboljša kakovost mojega delovnega življenja.	1	2	3	4	5

5.	Moji sodelavci dajejo sodelavcem starejše generacije občutek, da se morajo čim prej upokojiti. *	1	2	3	4	5
6.	Čutim pritisk sodelavcev mlajših generacij, da bi se moral/a umakniti. *	1	2	3	4	5
7.	Čutim pritisk sodelavcev starejših generacij, da bi se moral/a umakniti. *	1	2	3	4	5
8.	V mojem delavnem okolju so kvalificirani mlajši delavci za napredovanje navadno spregledani. *	1	2	3	4	5

*Prirjeno po King & Bryant (2017).*



## **INOVATIVNO VEDENJE PRI DELU**

**Q4: INOVATIVNO VEDENJE PRI DELU: Spodaj je opredeljenih 10 trditvev, ki se nanašajo na vaš način razmišljanja in delovanja, na delovnem metu.**

Pri spodaj navedenih trditvah (glede na svoje izkušnje) označite pogostost, in sicer: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto (every day).						
1	<b>... ste pozorni na izzive/težave, ki niso del vaših vsakodnevnih delovnih nalog?</b> (...pay attention to issues that are no part of his daily work?)	1	2	3	4	5
2	<b>... se sprašujete, kako bi lahko izboljšali delovanje?</b> (...wonder how things can be improved?)	1	2	3	4	5
3	<b>... iščete nove metode, tehnike, orodja ali pripomočke za izvajanje dela?</b> (...search out new working methods, techniques or instruments?)	1	2	3	4	5
4	<b>... predlagate nove, originalne rešitve za reševanje problemov?</b> (...generate original solutions for problems?)	1	2	3	4	5
5	<b>... najdete nove pristope k delu in reševanju problemov?</b> (...find new approaches to execute tasks?)	1	2	3	4	5
6	<b>... navdušite člane uprave/organizatorje dela za inovativne ideje?</b> (...make important organizational members enthusiastic for innovative ideas?)	1	2	3	4	5
7	<b>... poskusite prepričati sodelavce, da podprejo inovativno idejo?</b> (...attempt to convince people to support an innovative idea?)	1	2	3	4	5
8	<b>... sistematično vpeljete inovativne ideje v delovno okolje?</b> (...systematically introduce innovative ideas into work practices?)	1	2	3	4	5
9	<b>... prispevate k vpeljavi inovativnih idej?</b> (...contribute to the implementation of new ideas?)	1	2	3	4	5
10	<b>... vložite trud in delo v razvoj novih projektov/idej?</b> (...put effort in the development of new things?)	1	2	3	4	5

**Opomba:** VI = Vigor scale; DE = Dedication scale; AB = Absorption scale. a. Shortened version (Utrecht Work Engagement Scale-9 [UWES-9]).

*Prirjeno po Schaufeli & Bakker (2003).*



## ZAVZETOST (Employee engagement)

### Q5: Zavzetost: Spodaj je opredeljenih 17 trditev, ki se nanašajo na vase počutje na delovnem mestu.

Prosim, preberite vsako trditev in se odločite, ali se kdaj pri opravljanju svojega dela oz. na delovnem mestu počutite tako, kot opisuje trditev. Če takega počutja/občutka nikoli ne zaznate, označite z »0«. Če take občutke doživljate, označite pogostost le-teh s številkami od 1–6 glede na ponovljivost.

Pri spodaj navedenih trditvah (glede na svoje izkušnje) označite pogostost, in sicer: 0 – nikoli, 1 – zelo redko, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto, 6 – vedno (Every day).							
1. Pri delu se počutim poln energije in zanosa. (At my work, I feel bursting with energy. a (VI1))	0	1	2	3	4	5	6
2. Delo, ki ga opravljam, ima namen in pomen. (I find the work that I do full of meaning and purpose. (DE1))	0	1	2	3	4	5	6
3. Ko opravljam delo, mi čas hitro mine. (Time flies when I am working. (AB1))	0	1	2	3	4	5	6
4. Pri delu sem suveren in zagnan. (At my job, I feel strong and vigorous. a (VI2))	0	1	2	3	4	5	6
5. Nad svojim delom sem navdušen. (I am enthusiastic about my job. a (DE2))	0	1	2	3	4	5	6
6. Med opravljanjem dela pozabim na vse ostalo. (When I am working, I forget everything else around me. (AB2))	0	1	2	3	4	5	6
7. Moje delo me navdihuje. (My job inspires me. a (DE3))	0	1	2	3	4	5	6
8. Ko zjutraj vstanem, se veselim novega delovnega dne. (When I get up in the morning, I feel like going to work. a (VI3))	0	1	2	3	4	5	6
9. Ko intenzivno delam, se čutim izpolnjenega/srečnega. (I feel happy when I am working intensely. a (AB3))	0	1	2	3	4	5	6
10. Ponosen sem na delo, ki ga opravljam. (I am proud of the work that I do. a (DE4))	0	1	2	3	4	5	6
11. Poglobljen sem v delo, ki ga opravljam. (I am immersed (involved in) in my work. a (AB4))	0	1	2	3	4	5	6
12. Svoje delo lahko opravljam dolgo časa, tudi več kot obsega dnevna delovne obveznosti. (I can continue working for very long periods at a time. (VI4))	0	1	2	3	4	5	6
13. Moje delo je zame izziv. (To me, my job is challenging. (DE5))	0	1	2	3	4	5	6
14. Med delom moje »misli odtavajo«. (I get carried away when I am working. a (AB5))	0	1	2	3	4	5	6
15. Pri opravljanju dela sem psihično močan in vzdržljiv. (At my job, I am very resilient, mentally. (VI5))	0	1	2	3	4	5	6
16. Težko »preklopim« med delovnim in domačim okoljem. (It is difficult to detach (disconnect) myself from my job. (AB6))	0	1	2	3	4	5	6
17. Pri opravljanju dela se nikoli ne predam, tudi, ko je težko in ne gre vse v skladu s pričakovanji. (At my work, I always persevere (keep-on), even when things do not go well. (VI6))	0	1	2	3	4	5	6

**Opomba:** VI = Vigor scale; DE = Dedication scale; AB = Absorption scale.a. Shortened version (Utrecht Work Engagement Scale–9 [UWES-9]).

*Prirejeno po Schaufeli & Bakker (2003).*

**Demografska vprašanja**

Spodaj obkrožite vaše demografske podatke

Spol	1) Moški 2) Ženski
Starost	1) Manj kot 30 let 2) 30 do pod 40 let 3) 40 do pod 50 let 4) 50 do pod 60 let 5) 60 ali več let
Delovne izkušnje	1) Do 4 let 2) 5–9 let 3) 10–14 let 4) 15 let ali več
Sektor dela	1) Proizvodnja 2) Režija
Vodstveni kader	3) Da 4) Ne
Zaključena izobrazba	1) Osnovnošolska izobrazba 2) Poklicna izobrazba 3) Srednješolska izobrazba 4) Višja ali visokošolska izobrazba (diploma) 5) Univerzitetna izobrazba (magisterij) 6) Doktorat znanosti

Hvala za sodelovanje!