

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DEJAVNIKOV ZAVZETOSTI MED MLADIMI  
ZAPOSLENIMI**

Ljubljana, avgust 2021

EVA HIMELRAJH

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Himelrajh, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza dejavnikov zavzetosti med mladimi zaposlenimi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 OPREDELITEV POJMOV ZAVZETOST, MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO.....</b>	<b>3</b>
1.1 Zavzetost .....	3
1.2 Motivacija .....	5
1.3 Zadovoljstvo .....	7
1.4 Odnos med zavzetostjo, motivacijo in zadovoljstvom .....	10
<b>2 GENERACIJSKA RAZNOLIKOST MED ZAPOSLENIMI.....</b>	<b>12</b>
2.1 Pregled generacije Y in Z .....	13
2.2 Značilnosti generacije Y .....	15
2.3 Značilnosti generacije Z .....	16
<b>3 DEJAVNIKI ZAVZETOSTI, MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA MED MLADIMI ZAPOSLENIMI .....</b>	<b>17</b>
3.1 Dejavniki zavzetosti med mladimi zaposlenimi .....	17
3.2 Dejavniki motivacije med mladimi zaposlenimi .....	19
3.3 Dejavniki zadovoljstva med mladimi zaposlenimi.....	20
<b>4 RAZISKAVA O DEJAVNIKIH ZAVZETOSTI MED MLADIMI ZAPOSLENIMI .....</b>	<b>21</b>
4.1 Namen raziskave .....	22
4.2 Metodologija.....	22
4.3 Rezultati raziskave o dejavnikih zavzetosti med mladimi zaposlenimi .....	23
4.4 Analiza intervjuja .....	39
4.5 Razprava o rezultatih .....	42
<b>5 KLJUČNE UGOTOVITVE IN OMEJITVE RAZISKAVE TER PREDLOGI NADALJNJEGA RAZISKOVANJA .....</b>	<b>47</b>
5.1 Ključne ugotovitve .....	47
5.2 Omejitve raziskave ter predlogi nadaljnjega raziskovanja .....	48
<b>6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STOPNJE ZAVZETOSTI MED MLADIMI ZAPOSLENIMI .....</b>	<b>47</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>51</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>52</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Prikaz odvisnih spremenljivk motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu ...	7
Tabela 2: Koeficienti korelacije dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu .....	10
Tabela 3: Dejavniki motivacije, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (v %).	11
Tabela 4: Rezultati meta analize zavzetosti na delovnem mestu .....	12
Tabela 5: Generacijske vedenjske značilnosti.....	13
Tabela 6: Število predstavnikov posamezne generacije v Sloveniji 2018 .....	14
Tabela 7: Dejavniki zadovoljstva mladih na delovnem mestu.....	20
Tabela 8: Opis raziskovalnega vzorca.....	24
Tabela 9: Prisotnost dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu glede na generacijo .....	25
Tabela 10: Prisotnost dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu po zaposlitvenem statusu.....	27
Tabela 11: Pomembnost dejavnikov zavzetosti .....	28
Tabela 12: Splošna ocena stopnje zavzetosti med mladimi .....	29
Tabela 13: Ocena splošne stopnje zavzetosti mladih po zaposlitvenem statusu.....	29
Tabela 14: Porazdelitev pripravljenosti anketirancev na prijavo na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost po generaciji (v %) .....	30
Tabela 15: Porazdelitev pripravljenosti anketirancev dati odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z njihovimi (v %)......	31
Tabela 16: Pripravljenosti anketirancev za višje plačilo oz. napredovanje delati več ur ali prevzeti več delovnih nalog in odgovornosti (v %) .....	32
Tabela 17: Dejavniki motivacije med mladimi zaposlenimi.....	33
Tabela 18: Splošna ocena stopnje motivacije med mladimi .....	34
Tabela 19: Ocena splošne stopnje motivacije po zaposlitvenem statusu .....	34
Tabela 20: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva med mladimi zaposlenimi.....	35
Tabela 21: Ocena pomembnosti spremenljivke varnost zaposlitve in možnost napredovanja glede na zaposlitveni status.....	36
Tabela 22: Ocena pomembnosti dejavnika plače in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja glede na zaposlitveni status.....	36
Tabela 23: Ocena pomembnosti dejavnika plače in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja glede na stopnjo izobrazbe .....	37
Tabela 24: Prisotnost dejavnikov zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu glede na generacijo .....	38
Tabela 25: Splošna ocena stopnje zadovoljstva med mladimi .....	39
Tabela 26: Ocena splošne stopnje zadovoljstva mladih po zaposlitvenem statusu.....	39

## KAZALO SLIK

Slika 1: Zavzetost zaposlenih in finančna uspešnost podjetja .....	4
Slika 2: Motivacijski cikel .....	6
Slika 3: Prikaz neodvisnih spremenljivk, ki vplivajo na delovno uspešnost .....	10
Slika 4: Grafični prikaz porazdelitve pripravljenosti anketirancev, da se na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost, ne bi prijavili .....	30
Slika 5: Grafični prikaz porazdelitve pripravljenosti anketirancev dati odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z njihovimi ....	31
Slika 6: Grafični prikaz porazdelitve pripravljenosti anketirancev za višje plačilo oziroma napredovanje delati več ur na dan ali prevzeti več delovnih nalog in odgovornosti .....	32

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spletna anketa o zavzetosti, motivaciji in zadovoljstvu mladih zaposlenih .....	1
Priloga 2: Delno strukturirani individualni intervju .....	8
Priloga 3: Rezultati t-testa dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu med mladimi zaposlenimi .....	18
Priloga 4: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov zavzetosti po zaposlitvenem statusu .....	19
Priloga 5: Rezultati t-testa analize dejavnikov zavzetosti med generacijama .....	21
Priloga 6: Rezultati t-testa analize stopnje zavzetosti med generacijama Y in Z .....	22
Priloga 7: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin ocene stopnje zavzetosti po zaposlitvenem statusu .....	23
Priloga 8: Rezultati t-testa pripravljenosti anketirancev na prijavo na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost po generaciji .....	24
Priloga 9: Rezultati t-testa pripravljenosti anketirancev dati odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z njihovimi .....	25
Priloga 10: Rezultati t-testa pripravljenosti anketirancev za višje plačilo oziroma za napredovanje delati več ur na dan oziroma prevzeti več delovnih nalog in odgovornosti .....	26
Priloga 11: Rezultati t-testa za dejavnike motivacije med mladimi zaposlenimi .....	27
Priloga 12: Rezultati t-testa analize stopnje motivacije med generacijama Y in Z .....	29
Priloga 13: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin ocene stopnje motivacije po zaposlitvenem statusu .....	30
Priloga 14: Rezultati t-testa o enakosti aritmetičnih sredin pomembnosti dejavnikov zadovoljstva med generacijama .....	31
Priloga 15: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov – varnost zaposlitve in možnost napredovanja po zaposlitvenem statusu .....	34

Priloga 16: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov – plača in denarne nagrade in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja po zaposlitvenem statusu .....	35
Priloga 17: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov – plača in denarne nagrade in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja po stopnji izobrazbe.....	36
Priloga 18: Rezultati t-testa dejavnikov zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu .....	37
Priloga 19: Rezultati t-testa analize stopnje zadovoljstva med generacijama .....	40
Priloga 20: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin ocene stopnje zadovoljstva po zaposlitvenem statusu .....	41

## UVOD

Si predstavljate uspešno podjetje brez visoko zavzetih zaposlenih v ozadju? Pomembnost posameznika v organizaciji, kljub hitrorastočemu napredku in razvoju na vseh stopnjah v organizacijskem okolju, še vedno igra pomembno vlogo. V ta namen podjetja posvečajo veliko pozornosti razvoju svojega kadra, s čimer mu želijo zagotoviti možnosti dodatnega usposabljanja na različnih področjih z željo po ohranjanju zadovoljstva in doseganja višje stopnje zavzetosti posameznika za delo.

Trg dela v Sloveniji je bil do nastopa svetovne pandemije zelo konkurenčen. Po statističnih podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (2020) gibanje registrirane brezposelnosti v zadnjem desetletju upada. Delodajalec mora v takšni situaciji v očeh zaposlenega imeti konkurenčne prednosti v primerjavi z drugimi ponudniki zaposlitve (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2020). Vse od razglasitve epidemije, marca 2020, se je stopnja brezposelnosti v Sloveniji znova zvišala. Zaradi zaprtja velikega števila dejavnosti oziroma njihovega omejevanja so bila podjetja prisiljena v manjšanje števila zaposlenih. Veliko zaposlenih svoje delo, v kolikor je to mogoče, opravlja od doma, kar še dodatno poveča potrebo po razumevanju in zadovoljevanju dejavnikov zavzetosti, motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu.

V kolikor želimo v celoti razumeti, kaj dejansko vpliva na zavzetost med mladimi zaposlenimi, moramo v preučevanje prav tako vzeti stopnjo motivacije in zadovoljstva posameznika. Na trgu dela so v veliki meri že prisotni predstavniki novejših generacij, generacija Y oziroma milenijci in generacija Z, njihova prisotnost pa bo iz leta v leto še večja. Podjetja morajo slediti razvoju svojega kadra in tako prepoznati potrebe nove prihajajoče delovne sile, v kolikor želijo doseči najvišji nivo učinkovitosti mladih zaposlenih. Uspeh organizacij bo v prihodnosti odvisen od razumevanja vedenja teh dveh generacij, predvsem pa sposobnosti prilagajanja načinov vodenja mladih zaposlenih, ki iz leta v leto vse bolj zavzemajo trg dela.

**Zavzetost** na delovnem mestu je običajno opredeljena kot pozitivno, izpolnjujoče duševno stanje v povezavi z opravljanjem dela. Pri visoki stopnji zavzetosti je prisotna močna predanost delu, visoka stopnja vključenosti posameznika in visoka učinkovitost. Zavzeti zaposleni sebe vidijo kot popolnoma sposobne spoprijeti se z vsemi zahtevami svojega dela in le-tega opravljajo samozavestno. Tako se zavzetost namesto na trenutno stanje, nanaša na vsesplošno afektivno kognitivno stanje, ki se ne osredotoča na specifično stvar, dogodek ali vedenje posameznika (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2001).

**Zadovoljstvo** na delovnem mestu je preprosto lahko predstavljeno kot občutek, ki ga zaposleni goji do svojega dela. Stopnja zadovoljstva nam pokaže, v kolikšni meri imajo zaposleni radi oziroma ne marajo svojega dela. Koncept zadovoljstva na delovnem mestu se lahko nanaša na kateri koli vidik delovnega mesta. V koncept zadovoljstva so pogosto zavzete nagrade, ki jih prejmejo zaposleni ali druge dodatne ugodnosti (Spector, 1997).

**Motivacija** je v splošni definiciji psihološka sila, ki soustvarja zapletene procese ciljno usmerjenih misli in vedenja posameznika. Ti procesi se vrtijo okoli posameznikovih notranjih psiholoških sil skupaj z zunanjimi okoljskimi silami, in določajo smer, intenzivnost in vztrajnost vedenja posameznika, usmerjenega k doseganju določenih ciljev (Shkoler & Kimura, 2020).

**Namen** magistrskega dela je pridobiti poglobljeno razumevanje zavzetosti med mladimi zaposlenimi ter preučiti razlike v dejavnikih motivacije med predstavniki generacije Y in Z na slovenskem trgu dela. Rezultati magistrskega dela so lahko v pomoč širokemu spektru organizacij za zasledovanje oziroma doseganje zastavljenih poslovnih ciljev in zadovoljevanje potreb še tako potrebne kakovostne delovne sile.

Glavni **cilji** magistrskega dela so:

- raziskati dejavnik zavzetosti ter motivacijske dejavnike in dejavnike zadovoljstva mladih zaposlenih v Sloveniji,
- določiti povezave med prepoznanimi dejavniki med mladimi,
- priskrbeti reprezentativno analizo stanja zavzetosti na delovnem mestu,
- Slovenskim delodajalcem predstaviti praktična priporočila, kako zasledovati visoko stopnjo zavzetosti tako pri trenutnih kot tudi bodočih zaposlenih.

Prvi del magistrskega dela je namenjen obravnavi teorije avtorjev, ki so se že ukvarjali z raziskovanjem tematike mladih zaposlenih in njihove zavzetosti na delovnem mestu. Drugi del je namenjen predstavitvi lastne raziskave, izvedene s pomočjo anketnega vprašalnika in štirih delno strukturiranih individualnih intervjujev s predstavniki obeh generacij. Na podlagi dobljenih rezultatov bom odgovorila na spodaj zastavljena **raziskovalna vprašanja**:

- Kateri so najpomembnejši dejavniki zavzetosti, motivacije in zadovoljstva mladih zaposlenih?
- Je generaciji Z dejavnik družbene odgovornosti pri izbiri delodajalca pomembnejši kot generaciji Y?
- Kako pomemben je mladim dejavnik plače v primerjavi z dejavnikom prostega časa?
- Kako pomemben je mladim dejavnik varnosti zaposlitve v primerjavi z dejavnikom možnosti napredovanja?

Magistrsko delo je deljeno na teoretični in raziskovalni del. Po uvodu sledi predstavitev pojmov zavzetosti, motivacije in zadovoljstva in odnos med posameznimi pojmi. Drugo poglavje je namenjeno preučevanju generacijskih razlikosti med predstavniki generacije Y in Z, pregled generacij v slovenskem prostoru in značilnosti vsake generacije. Tretje poglavje je namenjeno opisu dejavnikov zavzetosti, motivacije in zadovoljstva v povezavi z mladimi zaposlenimi. V četrtem poglavju je predstavljena raziskovalna metoda in njena opredelitev. Peto poglavje vsebuje refleksijo rezultatov raziskave o stopnji povezanosti dejavnikov zavzetosti, motivacije in zadovoljstva med mladimi predstavniki generacije Y in



Z. V šestem poglavju so zapisani predlogi izboljšave k doseganju večje stopnje zavzetosti pri mladih zaposlenih.

## **1 OPREDELITEV POJMOV ZAVZETOST, MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO**

Zavzetost zaposlenih je izrednega pomena pri izvajanju vseh organizacijskih aktivnosti. V kolikor želimo v celoti razumeti, kaj vodi zavzetost mladih na delovnem mestu, moramo v preučevanje prav tako vzeti stopnjo motivacije in zadovoljstva posameznika.

Mladih, ki šele vstopajo na trg dela oziroma so tam že konkretno prisotni, vsekakor ne moremo enostavno enačiti s predstavniki starejših generacij. Za doseganje motivacije, zavzetosti in učinkovitosti pri delu materialna motivacijska sredstva niso dovolj. Mladim je potrebno nuditi nekaj več, občutek dosežka, priznanje za dobro opravljeno delo, dobre delovne razmere, ki nudijo uživanje v delu, možnost napredovanja, odgovornost in možnost osebnega razvoja. Zavzetost posameznika je odvisna od obsega znanja, delovnih pogojev in motivacije za opravljanje dela (Nugroho, Bustasar & Sumarsih, 2019).

Podjetja za svoje uspešno delovanje vsekakor potrebujejo pripadne zaposlene. Podjetje, z zagotavljanjem visoke stopnje motiviranosti zaposlenih na delovnem mestu, lahko doseže visoko mero pripadnosti zaposlenega. Podjetja uporabljajo sisteme nagrajevanja zaposlenih z željo po doseganju zadostne stopnje motiviranosti, ki bo pretehtala in zadržala dober kader. Zavedati se moramo, da smo ljudje individualna bitja, kar pomeni, da se strukture motivacije posameznikov razlikujejo (Flynn, 2013).

Skupen vsesplošni uspeh organizacijskih projektov je v veliki meri odvisen od pripadnosti vseh članov, ki sestavljajo določeno projektno skupino, kar je v direktni povezavi s stopnjo motivacije in zavzetosti sodelujočih (Project Management Institute, 2008). Rezultati študijskega primera predstavijo, da zaposleni na delovno mesto ne prihajajo samo zaradi plačila, ki ga prejema za svoje delo, temveč tudi zaradi višjih dejavnikov v ozadju. Na delovno mesto prihajajo, ker ga dojemajo kot kraj, kjer se učijo in rastejo tako karierno kot osebno, zaradi česar do svojega delovnega okolja gojijo posebna čustva (Sequeira, Mohanan & Senthil Kumar, 2012).

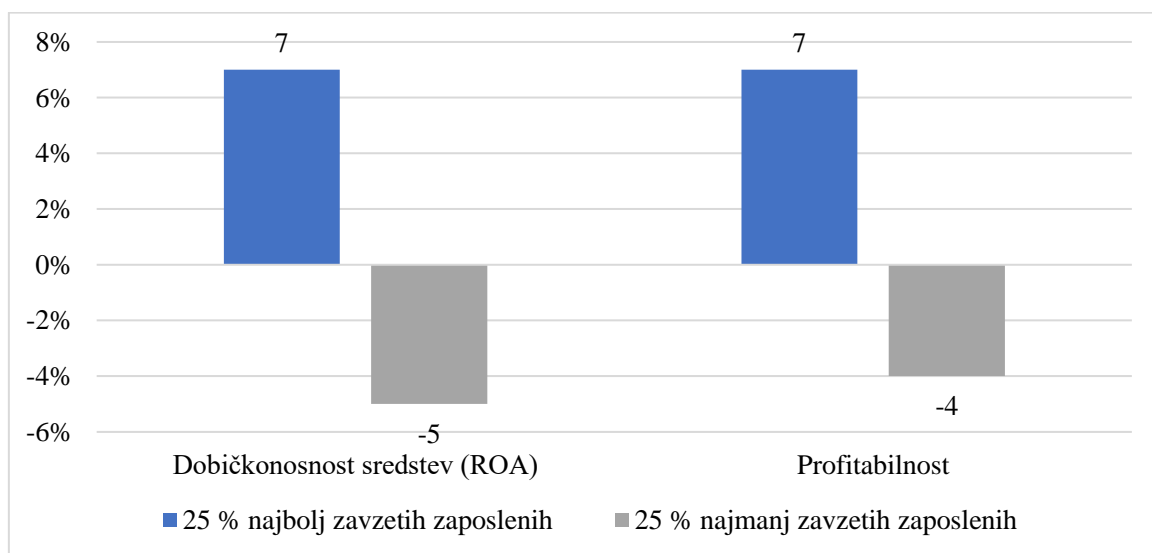
### **1.1 Zavzetost**

Za doseganje vseh koristi, ki jih prinese visoka stopnja zavzetosti posameznika na delovnem mestu, je obvezno razumevanje gonilnih dejavnikov. Predstavniki mlade generacij na trgu dela že kažejo svoje razlike v pomembnosti vrednot. Opredelitev zavzetosti vključuje nekatere sestavne dele, kot so predanost, delovna etika, lojalnost in zadovoljstvo. Torej podjetja stremijo k temu, da zavzetost zaposlenih zajema tako učinkovit prispevek do

podjetja kot tudi doseganje osebnega zadovoljstva posameznika. Pri visoki stopnji zavzetosti naj bi bila oba dejavnika usklajena v čim večji meri (Schullery, 2013).

Na splošno lahko stopnjo zavzetosti zaposlenih razumemo kot dejstvo, da višja kot je pri posamezniku, več svoje energije in pripravljenosti za delo bo ta ponudil, bolj kot bo pozameznik zavzet za svoje delo, bolj naj bi bil produktiven. Podjetja, katerih zaposleni dosegajo višjo stopnjo zavzetosti, naj bi dosegala boljše finančne rezultate. Stopnja zavzetosti zaposlenih dejansko vplivala na finančne rezultate podjetja. V raziskavo so vključili 65 podjetji iz različnih gospodarskih industrij. Pri vsakem podjetju so v analizo vključili indeks zavzetosti 25 % najbolj zavzetih in 25 % najmanj zavzetih zaposlenih. Uspešnost posamezne skupine zaposlenih so primerjali z dobljenimi rezultati finančne uspešnosti in kot lahko vidimo v sliki 1, sta tako dobičkonostnost sredstev kot profitabilnost podjetji v primeru skupine bolj zavzetih zaposlenih višja (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009).

Slika 1: Zavzetost zaposlenih in finančna uspešnost podjetja (v %)



Prيرهeno po Macey, Schneider, Barbera & Young (2009).

Zavzeti zaposleni imajo do svojega dela pozitiven odnos in zanj pokažejo visoko stopnjo zanimanja. Pripravljeni so dati več za dosego dobrih rezultatov in stremijo k temu, da bi svoje delo opravili po svojih najboljših močeh. Z drugimi besedami, visoko zavzet zaposleni je za svoje delo pripravljen dati podjetju "nekaj več", ne zato, ker se to od njega zahteva, ampak zaradi lastnih ciljev po uspehu (Horváthová, Mikušová & Kashi, 2019).

Akadska definicija zavzetosti po Kahnu (1990), ki jo določa kot izkoriščanje sebe v dobrobit dobro opravljenega dela. Jaz je izražen fizično, kognitivno in čustveno Najpogosteje uporabljeno definicijo zavzetosti jo opisuje v povezavi s pozitivno izpolnjujočim stanjem duha, za katerega je značilna živahnost, predanost in absorpcija dejavnikov okolja (Schaufeli & Bakker, 2004). Stopnja zavzetosti zaposlenih je ocenjena na

podlagi pozitivnih oziroma negativnih čustev zaposlenega, vezanih na delo, odnos s sodelavci in do podjetja. Za zavzetost je v splošnem značilna vključenost, učinkovitost in dobra energija zaposlenih. Neposredno nasprotje pojma zavzetost so tri dimenzije izgorelosti, in sicer izčrpanost, cinizem in neučinkovitost (Vorina, Simonič & Valsova, 2017).

Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu je opredeljena kot energija, trud, pobuda in stopnja pripadnosti ter vpletenosti v organizacijsko okolje. Visoko zavzeti zaposleni se zavedajo poslovnega konteksta, sodelujejo s sodelavci in stremijo k izboljšanju uspešnosti dela v korist podjetja. Gre torej za pozitiven odnos zaposlenih do podjetja in njegovih vrednot (Sequeira, Mohanan & Senthil Kumar, 2012). Pri Robert Half Internationalu (2017) so izpostavili, da je najpomembnejše gonilo sreče na delovnem mestu občutek ponosa, ki ga imajo zaposleni do svojega podjetja. Tovrstni ponos ni vezan samo na dosežke podjetja in kakovost vodenja, temveč na stopnjo ponosa zaposlenih vpliva kultura in vrednote podjetja. Med drugimi so izpostavili tudi vzajemno spoštovanje, spoštovanje do opravljenega dela in pravično ravnanje z zaposlenimi, ki dodatno pripsevajo k pozitivnemu delovnemu okolju.

Zavzetost na delovnem mestu je lahko opredeljena tudi kot pozitivno, izpolnjujoče duševno stanje, povezano z opravljanjem dela, za katerega so značilne tri dimenzije: visoka sposobnost, predanost in koncentracija pri delu. Pri visoki stopnji sposobnosti je značilna tudi visoka raven energije za opravljanje dela, prilagodljivost, pripravljenost posameznika vlagati dodatno mero truda v svoje delo in velika stopnja vztrajnosti tudi ob pojavu težav. Predanost lahko povežemo z občutkom pomembnosti, navdušenja, navdiha, ponosa in pripravljenostjo sprejeti kateri koli izziv. Zadnja dimenzija zavzetosti je koncentracija. Predstavlja popolno koncentracijo in poglobitev v delo, pri katerem posamezniku čas mineva hitro in se s težavo odklopi od svojega dela (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2001).

Zavzeti zaposleni so na svoje podjetje ponosni in z opravljanjem dela v podjetju zadovoljni deloma zato, ker so njihove osnovne potrebe zadovoljene. Zavzetost posameznika se pojavi takrat, ko le-ta razvije določeno čustveno povezanost. Zaposleni so čustveno in kognitivno zavzeti, ko točno vedo, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje, imajo vse potrebno za opravljanje dela, občutijo možnost sovpivanja na določene delovne aspekte, vezane na opravljanje dela, zaznavajo, da so del neke skupine sodelavcev, ki ji pripadajo, čutijo vzajemno zaupanje med sodelavci in imajo možnost dodatnega izobraževanja in razvoja (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

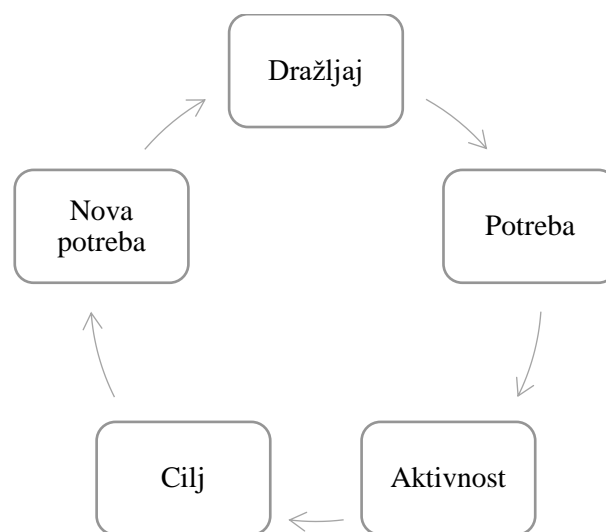
## **1.2 Motivacija**

O pojmu motivacije je razpravljalo že mnogo teoretikov. V zgodnjih raziskavah je bila motivacija predstavljena kot pripravljenost posameznika, da je z željo po zadovoljevanju svoj potreb pripravljen nekaj narediti. Kasneje je bila motivacija opisana kot nekaj, kar posameznika spodbudi k akciji in kot nekaj, kar preučuje odločitve, ki jih sprejme

posameznik kot del njegovega ciljno usmerjenega vedenja. Po eni izmed modernejših definicij je motivacija posameznika, njegova intenzivnost, usmerjenost in vztrajnost ob prizadevanju doseganja zastavljenega cilja (Kian, Yusoff, Fauziah & Rajah, 2014).

V osnovi ima vsak posameznik svoje osebne potrebe, ki se med posamezniki razlikujejo. Vsem nam je skupno to, da smo motivirani v smeri uresničevanja in zadovoljevanja svojih potreb. Za vsako ravnanje je tako posameznik z določenim namenom motiviran. Delovanje motivacije lahko predstavimo tudi v tako imenovanem motivacijskem ciklu. Motivacijski cikel je sestavljen iz stopenj posameznika, ki ga vodijo v zadovoljevanje določene potrebe. Cikel motivacije je sestavljen iz štirih različnih stanj, ki posameznika usmerjajo v novo dejanje. Vsako dejanje posameznika se najprej sproži zaradi posebne potrebe. Nova ustvarjena potreba posameznika vodi v določene ukrepe, ki so potrebni za uresničitev predhodno zaznane potrebe. Vidni pozitivni rezultati po udejanjenih ukrepih v posamezniku ponovno prebudijo željo po doseganju novega cilja. Posameznik z vsako realizacijo potrebe začuti novo potrebo, za izpolnitev katere začne izvajati nove ukrepe (Shrestha, 2017). Na sliki 2 je grafični prikaz motivacijskega cikla.

*Slika 2: Motivacijski cikel*



*Prirejeno po Shrestha (2017).*

Motivacija zaposlenih je v pozitivni povezanosti s stopnjo zavzetosti zaposlenih. Motivacija zaposlenih igra ključno vlogo, saj je od nje v veliki meri odvisen rezultat dela posameznika. Motivirani in predani zaposleni so bolj inovativni in k delu doprinesejo bolj kreativne ideje. Visoko motivirani zaposleni se pogosteje bolj angažirajo, vključujejo in prispevajo k rasti poslovanja podjetja (Shaheen & Farooqi, 2014). Motivacija je opredeljena kot postopek, ki sproži, vodi in vzdržuje ciljno usmerjena vedenja. Motivacija je pripravljenost za boljše prizadevanje in uresničevanje organizacijskih ciljev, ki so pogojeni za zadovoljevanje nekaterih individualnih potreb posameznika (Saraswathi, 2011).

Motivacijo vezano na delo lahko delimo na motivacijo nižjega in višjega razreda. Motivacijski dejavniki nižjega razreda se nanašajo na značilnosti delovnega okolja, ki vplivajo na blaginjo posameznika. Kot primer teh dejavnikov navajajo varnost zaposlitve, plačilo in varne delovne pogoje. Na drugi strani se dejavniki motivacije višjega razreda nanašajo na značilnosti delovnega okolja, ki vplivajo na posameznikovo doseganje psiholoških potreb, kot so dosežki in občutek pripadnosti. Sodobne konceptualizacije motivacije na delovnem mestu, dejavnike motivacije, delijo v dve kategoriji; dejavniki, povezani z možnostjo doseganja osebne rasti in dejavniki, vezani na pripadnost podjetju in občutek pripadnosti neki delovni skupini (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers 2011).

V tabeli 1 so prikazane kategorije motivacijskih dejavnikov glede na njihovo povezanost učinkov, notranji in zunanji dejavniki motivacije na delovnem mestu. Notranji dejavniki motivacije se nanašajo na delovne značilnosti in delovne rezultate, ki posamezniku omogočajo osebno izražanje in doseganje svojih osebnih psiholoških motivov, kot so na primer zastavljeni dosežki na delovnem mestu, občutek povezanosti in pripadnosti, delo z ljudmi, varnost zaposlitve ter avtonomija dela. Nasprotno pa se zunanji dejavniki motivacije na delovnem mestu nanašajo na sistem nagrajevanja zaposlenih. Ti dejavniki so pogosto povezani z prejemanjem nagrad, spodbude, kot na primer pohvala za dobro opravljeno delo, prepoznavnost, dodatno plačilo. Kot primer zunanjih motivacijskih dejavnikov lahko uporabimo torej dodatne ugodnosti in nagrade za uspešnost pri delu, možnosti napredovanja, dodatni zaslužek, odškodnino v primeru nesreče, organizacijski status (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011).

*Tabela 1: Prikaz odvisnih spremenljivk motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu*

Kategorija motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu	Notranji dejavniki	Zunanji dejavniki
Dejavniki rasti (predstavljeni kot doseganje višje ravni delovanja)	Razvoj ali izzivi	Napredovanje
Socialni dejavniki	Delo z ljudmi	Prepoznavnost, doseganje določenega statusa
Dejavniki varnosti	Varnost na delovnem mestu, dosežki, uporaba obstoječih znanj in avtonomija dela	Nadomestila in dodatne ugodnosti

*Prerejeno po Kooij, De Lange, Jansen, Kafner & Dikkers (2011).*

### **1.3 Zadovoljstvo**

Tudi pri pojmu zadovoljstva lahko najdemo različne pristope opredeljevanja. Zgodnja definicija zadovoljstva ga predstavlja kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat realizacije doseženih osebnih vrednot posameznika. Niz prijetnih občutkov, ki se v posamezniku vzbudijo, vezanih na delovno mesto, naj bi bil v neposredni povezavi z doseganjem visoke stopnje zadovoljstva na delovnem mestu. Visoka stopnja učinkovitega zadovoljstva

predstavlja niz prijetnih občutkov, ki jih ima posameznik v povezavi z njegovim delovnim mestom (Kian, Yusoff, Fauziah & Rajah, 2014). Zadovoljstvo pri delu je predstavljeno tudi kot stanje, v katerem zaposleni občutijo zadovoljstvo zaradi opravljanja svojega dela oziroma pozitivno in čustveno stanje zaposlenega kot rezultat ocene njegovega dela in uspešnosti le-tega (Shaikh, Bhutto & Maitlo, 2012).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano z oceno čustvene narave zaposlenega do delovnega mesta. Nekateri posamezniki v delu preprosto uživajo, delo jim predstavlja osrednji fokus vsakdana. Po drugi strani imamo predstavnike, ki v delu nikakor ne uživajo, ga lahko celo sovražijo in delo opravljajo preprosto le zato, ker jih življenjski dejavniki v to prisilijo. Humanitarna perspektiva zadovoljstva je, da si vsi ljudje zaslužijo, da se z njimi ravna pravično in spoštljivo. Zadovoljstvo na delovnem mestu je neke vrste refleksija dobrega odnosa do zaposlenih. Zadovoljstvo lahko velja tudi za kazalnik dobrega čustvenega počutja in psihološkega zdravja posameznika. Utilitarna perspektiva zadovoljstva je, da le to lahko vodi do vedenja zaposlenih, ki vpliva na celotno organizacijsko delovanje (Spector, 1997).

Wicker (2011) razlaga zadovoljstvo na delovnem mestu kot občutek popolnosti, ko uspešno zaključimo pomembno delovno nalogo. V nadaljevanju zadovoljstvo predstavlja kot prijetno čustveno stanje, ki pri zaposlenih pogosto vzbudi pozitiven odnos do delovnega mesta in izboljšanje izvedbe dela. Zadovoljni zaposleni bodo z večjo verjetnostjo bolj uspešno opravljali svoje delo, bodo pri delu bolj ustvarjalni, prilagodljivi in zvesti delodajalcu.

Zadovoljstvo zaposlenih temelji na oceni pogojev v povezavi z delovnim mestom, kot so delovna obremenitev, ustrezna oblika izvajanja nadzora in/ali finančni dejavniki, plača ter občutek varnosti. Zadovoljstvo v povezavi z delom je skupek posameznikovih sistemskih norm, osebnih vrednot in pričakovanj (Schneider & Snyder, 1975). Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano s pričakovanji zaposlenih in dejansko resničnostjo stanja. Konkretno, razočarani zaposleni bodo najverjetneje imeli nižjo stopnjo zadovoljstva kot zaposleni, katerih pričakovanja so bila izpolnjena. Pričakovanja lahko variirajo glede na spremenljivke, kot so starost, stopnja izobrazbe, spol in kulturno ozadje (Jung, Jae Moon & Hahm, 2007).

Pomembnost zadovoljstva na delovnem mestu je v podjetjih vse bolj obravnavana zaradi svoje povezave z fizičnim in duševnim počutjem zaposlenih. Večina študij temelji na implicitnih domnevah, da zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo na delovnem mestu pomembno vplivata na produktivnost, število odsotnih dni, kakovosti opravljenega dela, pripravljenost izvajanja del, ki niso nujno v dogovorjenem opisu delovnih nalog, odziv na stresne situacije, in druge. Zadovoljstvo lahko opišemo tudi kot navezanost posameznika na njegovo delovno mesto. Navezanost je lahko celostna ali se nanaša zgolj na določene vidike, ki jih posamezniku nudi delovno mesto (Tett & Meyer, 1993).

V povezavi med zadovoljstvom in prostovoljno prekinitvijo delovnega razmerja opazamo določena odstopanja. Teoretiki so razvili tri perspektive na tem področju, pri čemer ima vsaka svoje pojmovne in raziskovalne zaključke. Prvo stališče pravi, da se pripadnost podjetju razvije iz zadovoljstva na delovnem mestu, kar posledično vpliva na zmanjšanje želje posameznika po odhodu. Model zadovoljstva in pripadnosti kaže na to, da je za razvoj močne pripadnosti posameznika potrebno več časa in je posledično bolj stabilno. Model nam kaže, da ima zadovoljstvo indirektn vpliv na željo po prenehanju opravljanja dela in spodbuja preučevanje mehanizmov, preko katerih so zadovoljni delavci bolj predani svojemu delodajalcu. Drugo stališče opisuje ravno nasprotno. Model nakazuje na to, da pripadnost podjetju vzbuja pozitiven odnos do dela preko procesa racionalizacije in da zaposleni zapustijo oziroma ostanejo na svojem svojem delovnem mestu zaradi občutkov, ki jih to delovno mesto oddaja. Spremembe, vezane na pripadnost zaposlenih, imajo le indirektnne učinke na fluktuacijo. Pri zadnjem, tretjem modelu, velja, da tako zadovoljstvo kot pripadnost popolnoma individualno prispevata k procesu fluktuacije. Model neodvisnih učinkov sledi predlogu, da sta kljub povezanosti, zadovoljstvo in pripadnost plod različnih konstruktov. Model ne nosi posebne vzročnosti med obema odnosoma, ne izključuje pa tudi možnosti vzajemnih vplivov. Bolj kot prvi dve perspektivi, tretji model poziva k raziskavi, kako se odnos do dela, kot tudi do podjetja, povezuje oziroma vpliva na končno namero odločitve o odpovedi (Tett & John, 1993).

Dejavniki, ki jih lahko najdemo v najbolj priljubljenih instrumentih za doseganje stopnje zadovoljstva zaposlenih (Spector, 1997):

- spoštovanje zaposlenih,
- komunikacija in odnos s sodelavci,
- plača in dodatne ugodnosti,
- pogoji za delo ter narava dela,
- politika in procesi v podjetju,
- možnost osebne rasti in napredovanja,
- prepoznavnost in pohvale,
- varnost zaposlitve,
- način izvajanja nadzora in vodenja.

V tabeli 2 so predstavljeni rezultati koeficienta korelacije devetih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, pridobljenih v raziskavi o zadovoljstvu na delovnem mestu. Izračun koeficienta korelacije nam prikazuje moč povezanosti med dvema preučevanima dejavnikoma. Korelacija med dvema dejavnikoma je pozitivna v kolikor se gibata v isto smer (vrednost korelacije proti 1) oziroma je negativna v kolikor se dejavnika gibata v nasprotni smeri (vrednost korelacije proti -1). Bolj kot je vrednost korelacije blizu 0, manjša je povezanost med dvema dejavnikoma. Kot je razvidno iz tabele, so korelacije med posameznimi dejavniki relativno majhne. Korelacije označene z zvezdico so med seboj zmerno povezane (Spector, 1985).

Tabela 2: Koeficienti korelacije dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu

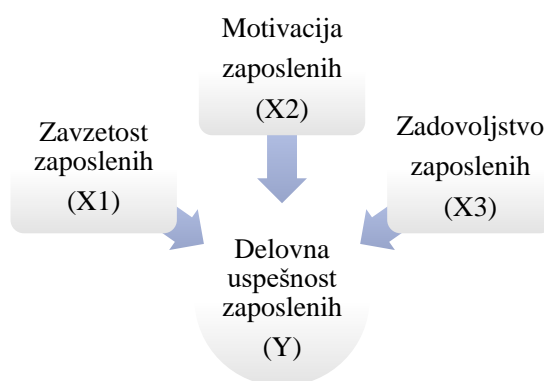
	1	2	3	4	5	6	7	8
Plača								
Napredovanje	0,53*							
Nadzor	0,19	0,25						
Ugodnosti/koristi	0,45*	0,36	0,10					
Nagrajevanje	0,54*	0,58*	0,46*	0,38				
Operativni postopki	0,31	0,31	0,17	0,29	0,46*			
Sodelavci	0,19	0,23	0,42*	0,16	0,39	0,22		
Narava dela	0,25	0,32	0,31	0,20	0,47*	0,30	0,32	
Komunikacija	0,40*	0,45*	0,39	0,30	0,59*	0,44*	0,42*	0,43*

Prirejeno po Spector (1985).

#### 1.4 Odnos med zavzetostjo, motivacijo in zadovoljstvom

Dejavniki zavzetosti, motivacije in zadovoljstva se med zaposlenimi razlikujejo glede na to, kateri starostni skupini pripadajo. Raziskav, ki bi v svoj vzorec vključevale mlajše generacije, ki trenutno najbolj vpliva na dinamiko trga dela in bo kmalu predstavljala njegov prevladujoči del, je malo. Tampubolon (2017) je v svoji raziskavi preučeval odnos med dejavniki zavzetosti, motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Visoka stopnja zavzetosti zaposlenega vodi do stanja zbranosti, pozornosti in umirjenosti na delovnem mestu. Prav tako pri posamezniku dviguje stopnjo zadovoljstva notranjih motivacijskih dejavnikov. Rezultati njegove raziskave so potrdili, da vse tri navedene neodvisne spremenljivke (zavzetost, motivacija in zadovoljstvo) pomembno pozitivno vplivajo na preučevano odvisno spremenljivko (delovna uspešnost zaposlenih). Dejavniki motivacije naj bi bili dominantna neodvisna spremenljivka, ki vpliva na delovno uspešnost. Slika 3 prikazuje tri neodvisne spremenljivke; zavzetost, motivacija in zadovoljstvo, ki skupaj vplivajo na uspešnost zaposlenih.

Slika 3: Prikaz neodvisnih spremenljivk, ki vplivajo na delovno uspešnost



Prirejeno po Tampubolon (2017).



Garg in Kumar (2012) poročata o tem, kako pomembna sila so dejavniki zadovoljstva zaposlenih za doseganje visoke stopnje zavzetosti. V svoji analizi sta stopnjo zavzetosti zaposlenih merila na podlagi izbranih dejavnikov zadovoljstva; možnost kariernega razvoja, plačilo in ostale ugodnosti, delovno okolje, odnosi s sodelavci in nadrejenimi ter stanje delovanja podjetja. Ugotovila sta, da so se izbrani dejavniki izkazali kot pomembni parametri za doseganje visoke stopnje zavzetosti zaposlenih.

Glede na raziskavo Brookings Company bodo predstavniki mlajše generacije do leta 2025 predstavljali približno 75 % svetovne delovne sile (Winograd & Hais, 2014). Motivacija zaposlenih in zadovoljstvo na delovnem mestu se med seboj dopolnjujeta in se na različne organizacijske spremenljivke odzivata drugače. Hoole in Vermeulen (2003) ugotavljata, da je obseg motivacije zaposlenih v pozitivni povezanosti z njihovim zaznavanjem in dojemanjem zadovoljstva na delovnem mestu.

Tabela 3 prikazuje procentualne vrednosti pomembnosti motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Iz tabele je razvidno, da so visoko plačilo, napredovanje, prepoznavanje zaposlenih in njihovega doprinosa ocenjeni kot zelo pomembni dejavniki. Rezultati raziskave so pokazali, da imajo določene nedenarne koristi neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Oloruntoba & Tunde Ajayji, 2003).

*Tabela 3: Dejavniki motivacije, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (v %)*

Dejavnik	Zelo pomembno	Pomembno	Nepomembno
Visoka plača	78,9	19,6	1,1
Napredovanje	78,9	17,7	3,3
Prepoznavnost	66,7	30,0	3,3
Bolniška odsotnost	65,5	24,4	10,0
Zaposlenim prijazno delovno okolje	62,2	30,0	7,8
Letni dopust	62,2	30,0	7,8
Varnost zaposlitve	61,1	34,5	4,4
Nadzor nadrejenih	55,5	36,7	7,8
Službeno vozilo	43,4	46,7	10,0
Nove delovne naloge	24,4	57,8	17,8

*Prerejeno po Oloruntoba & Tunde Ajayi (2016).*

Oba dejavnika, tako motivacija kot zadovoljstvo na delovnem mestu, sta bila v številnih študijah prikazana kot dejavnika, ki prispevata k učinkovitosti posameznika in vsesplošni uspešnosti podjetja. Pomembnosti dejavnikov zadovoljstva v povezavi z motivacijo vsekakor ne smemo zanemariti. Najbolj poznane teorije, kot na primer Maslowa hierarhija potreb kot temelj za prikazovanje motivacijskih teorij v ozadju vključuje tudi dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu. Teorija temelji na zadovoljevanju človeških potreb v hierarhični lestvici. Ko posameznik zadovolji trenutno stopnjo svojih potreb, bo njegova motivacija padla. Ko se bo posameznik želel iz trenutne stopnje premakniti na stopnjo višje,

se bo njegova motivacijska stopnja ponovno povečala. Maslowa teorija je jasno pokazala, kako pomembni so dejavniki zadovoljstva k aktiviranju motivacije zaposlenih (Kian, Yusoff, Fauziah & Rajah, 2014).

Dejavniki motivacije, ki so po vsej vrjetnosti povezani z zavzetostjo na delovnem mestu, vključujejo avtonomijo (svoboda pri opravljanju svojega dela), raznolikost delovnih nalog, pomembnost delovnih nalog, povratne informacije (v kolikšni meri zaposelni prejema povratne informacije o svoji uspešnosti), reševanje problemov (v kolikšni meri delo od zaposlenega zahteva inovativne rešitve oziroma nove ideje) in kompleksnost dela (v kolikšni meri je delo večplastno in za opravljanje katerega je potrebno veliko predhodnega znanja in izkušenj). Našteti dejavniki motivirajo zaposlene k doseganju večje mere odgovornosti, večanju smisla dela v očeh posameznika in zavedanja pomembnosti učenja skozi dobljene rezultate dela (Christian & Slaughter, 2007).

Zadovoljstvo na delovnem mestu in zavzetost zaposlenih sta direktno povezana tudi z uspešnostjo podjetja in njegovim poslovnim uspehom. V raziskavi so uporabili instrument, razvit iz študij zadovoljstva na delovnem mestu, delovne motivacije in učinkovitosti delovnih skupin. Instrument, The Gallup Workplace Audit (GWA; The Gallup Organization, 1992–1999), je sestavljen iz splošne postavke o zadovoljstvu in dodatnih dvanajstih postavk, ki merijo dožemanje zaposlenih vezano na njihove delovne lastnosti. Skozi celotno raziskavo, ki so jo izvedli, vsi podatki kažejo na pomembnost vpliva vodje na stopnjo zavzetosti zaposlenih in njihovega zadovoljstva na delovnem mestu. Rezultati so pokazali, da je korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zavzetostjo glede na posamezno poslovno preučevano enoto 0,77 (korelacija z zavzetimi vsemi poslovnimi preučevanimi enotami je dosegla 0,91). Dobljena vrednost kaže na močno pozitivno linearno razmerje med spremenljivkama (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

V tabeli 4 je predstavljeno, da so dejavniki zavzetosti na delovnem mestu v pozitivni povezanosti z zadovoljstvom na delovnem mestu ( $M_p=0,53$ ), pripadnostjo podjetju ( $M_p=0,59$ ) in vključenostjo posameznika ( $M_p=0,52$ ). Prav tako sta dokazala pozitivno povezanost med zavzetostjo na delovnem mestu in nekaterimi karakteristikami dela. Pozitivno povezanost so dosegle avtonomija dela, raznolikost delovnih nalog, pomembnost delovnih nalog, prejemanje povratnih informacij, reševanje problemov, zahtevnost dela in podpora družbe (Christian & Slaughter, 2007).

*Tabela 4: Rezultati meta analize zavzetosti na delovnem mestu*

Dejavnik	N	$M_p$	$SE_{M_p}$
Zadovoljstvo na delovnem mestu	9.725	0,53	0,19

se nadaljuje

Tabela 4: Rezultati meta analize zavzetosti na delovnem mestu (nad.)

Dejavnik	N	M <sub>p</sub>	SE <sub>Mp</sub>
Pripadnost podjetju	7.569	0,59	0,10
Vključenost posameznika	1.175	0,52	0,06

Prirejeno po Christian & Slaughter (2007).

## 2 GENERACIJSKA RAZNOLIKOST MED ZAPOSLENIMI

Zakaj se je potrebno ukvarjati s preučevanjem generacij in njihovimi značilnostmi? Zakaj moramo razumeti, kako se nove generacije vedejo na delovnem mestu v primerjavi s predhodniki?

Najuspešnejša podjetja so v večini primerov tista, ki so sposobna zadržati talentirane zaposlene. Da jim to uspeva, je v ozadju potrebno veliko razumevanja in prepoznavanja, kaj je tisto kar motivira predvsem predstavnike mlajše generacije (Grubbström & Lopez, 2018). Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti generacijskih vrzeli in razlik med njimi, kot tudi način pristopa med posameznimi generacijami, uspešneje motivirajo in s tem povečujejo produktivnost in zmanjšujejo stopnjo fluktuacije delovne sile navkljub socialnim in ekonomskim spremembam na trgu (Birkman, 2016).

### 2.1 Pregled generacije Y in Z

Koncept generacije je opredeljen na skupino posameznikov, ki med seboj deli pomembne življenjske dogodke. Čeprav je ravnanje z zaposlenimi in vključevanje vseh edinstvenih generacij v eno delovno okolje konstantno vroča tema pogovora, predstavlja več kot le to. Omenjena problematika bo imela resnično velik vpliv na uspeh delovnih skupin in podjetji. Učinkovito delujoča večgeneracijska delovna sila na današnjem trgu lahko predstavlja pomembno strateško prednost (Kupperschmidt, 2000).

Vse več raziskav se ukvarja s preučevanjem in primerjanjem generacije Y z generacijo Z. Rezultati le-teh nakazujejo, da kljub vsem podobnostim, ki jih generacijama pripisujejo, med njima obstajajo razlike. Tabela 5 prikazuje podobnosti, pomanjkljivosti in odstopanja med generacijo Y in generacijo Z.

Tabela 5: Generacijske vedenjske značilnosti

	Generacija Y	Generacija Z
Timsko delo	S skupnim trdom do uspeha	Na virtualni ravni (samo če so v to prisiljeni)

se nadaljuje

Tabela 5: Generacijske vedenjske značilnosti (nad.)

	Generacija Y	Generacija Z
Deljenje znanja	Samo v primeru lastnih interesov ali če so v to prisiljeni	Na virtualni ravni, preprosto in hitro, brez pretiranega vložka, javno
Opis	Egoistično vedenje, kratkoročno naravnani	Brez občutka zavezanosti, zadovoljni s tem kar imajo in živijo za sedanjost
Razmerja in odnosi	Virtualni predvsem preko družbenih omrežij	Virtualni in površni
Samouresničitev	Potreba po takojšnji samouresničitvi	Sprašujejo se, ali je to sploh potrebno
IT	Del vsakdana	Intuitivno
Cilji	Rivalstvo za vodilne položaje	Živijo za sedanjost
Vrednote	Prilagodljivost, mobilnost, široko, vendar površno znanje, naravnost k uspehu, ustvarjalnost	Zmožni hitrih reakcij, pobudniki, pogumni, hitra dostopnost do informacij in iskanja vsebine
Ostale možne karakteristike	Želja po neodvisnosti, ne spoštujejo tradicije, iskanje novih oblik znanja, inverzna socializacija, arogantni, želja po delu od doma, možnost dela s krajšim delovnim časom, možnost začasnega vodenja, podcenjene mehke veščine	Različna stališča, sreča, užitek, deljena pozornost, težava v fokusu na eno stvar, pomanjkanje razmišljanja o posledicah dejanj, brez želje po razumevanju smisla, prekrivanje meje med delom in zabavo, povsod se počutijo kot doma

Prirejeno po Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász (2016).

Kot poroča Dnevnik se vsakih dvajset let zbirki generacij v družbi priključi nova generacija (Biljak Gerjevič, 2018). Razpon, vezan na obseg trajanja posamezne generacije, se med teoretiki razlikuje. Za namen magistrskega dela sem upoštevala obseg generacij po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije iz leta 2018, ki generacijo Y oziroma Milenijce umešča med letoma 1981 in 1995, generacijo Z pa med letoma 1996 in 2018.

Kot je razvidno iz tabele 6, je predstavnikov generacije Z v Sloveniji kar 17 % več kot je predstavnikov predhodne generacije Y. Še en podatek, ki nakazuje na to, da bo kmalu trg dela nasičen z novo delovno silo, ki s seboj prinaša nove potrebe za ukrepe in odgovore na vprašanja organizacij, kako biti dober delodajalec prihajajoči se generaciji.

Tabela 6: Število predstavnikov posamezne generacije v Sloveniji 2018

Generacija	Število predstavnikov v Sloveniji
Generacija Z	443.174
Generacija Y – Milenijci	378.051

Prirejeno po Biljak Gerjevič (2018).

## 2.2 Značilnosti generacije Y

Predstavniki generacije Y so prinesli prvi val digitalne generacije, ki se je rodila v svet tehnologije. So visoko usposobljeni za digitalno znanje, zato jim hitro pridobivanje znanj za ravnanje in uporabo novih IT naprav ne predstavlja težav. Zlahka se prilagodijo spremembam in živijo za danes, ne marajo načrtovanja za dolgoročna obdobja, tempo njihovega življenja je hiter, tradicionalne vrednote pa v njihovih očeh bledijo (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós, 2016).

Večina generacije Y je že prisotne na trgu dela, predstavniki imajo vsaj univerzitetno izobrazbo in v večini na delovnih mestih sodelujejo s predstavniki generacije X. Pomembni dejavniki generacije Y so, da lahko delajo tam, kjer hočejo in delajo tisto, v čemer resnično uživajo. V kolikor zaznajo občutek ujetništva, hitro spremenijo svojo poslovno pot. Vpliv potrošniške družbe je generacijo naučil, da so dejavniki uspeha, kariere in denarja najpomembnejši, saj le tako v moderni družbi dosežejo napredek (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós, 2016). S prihodom generacij Y na delovna mesta so bili delovni procesi deležni posodobitve. Nova generacija je prinesla novo perspektivo in nove potrebe po spremembah in prilagajanju. Generacija Y je že prevzela krmilo in vodi podjetja v drugo smer, kot smo je bili vajeni (Dwyer, 2008).

Prisotnost tehnologije pri odraščanju milenijcev je vplivala na razvoj njihovega življenjskega sloga. Znanstveniki pravijo, da je prav hiter tehnološki razvoj in širjenje pomembnosti interneta najbolj opredeljujoča lastnost te generacije. Tehnologija preprosto predstavlja njihov vsakdan, brez katere si le redki posamezniki predstavljajo svoja življenja (Mansor, Sa'aban & Ismail, 2013). Vpliv tehnologije je pozitivno vplival na visoko stopnjo hitrega dožemanja in sprejemanja novosti oziroma sprememb, kar naj bi vodilo v ugotovitev, da tako dejavnik varnosti na delovnem mestu generaciji ne predstavlja pomembnega vidika (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008).

Generacijo Y se na delovnem mestu pogosto obravnava kot bolj neodvisno, saj v svojem delovnem okolju zahtevajo strukturo, nadzor in vodenje. Za doseganje učinkovitosti opravljanja dela je potrebno te zahteve kombinirati s pravo mero avtonomnosti in prilagodljivosti (Bennett, Pitt & Samantha, 2012). Drugi pomembni dejavnik je prejemanje povratnih informacij. Predstavniki generacije Y stalno pričakujejo povratne informacije svojih nadrejenih, kar je najverjetneje posledica vzgojne strategije. Posamezniki želijo biti konstantno prepričani, da svoje delo in zadolžitve opravljajo pravilno in da dosegajo postavljene norme ter izpolnjujejo pričakovanja (Glass, 2007).

Menijo, da je za maksimalen uspeh in pridobitev širokega spektra znanj potrebno sodelovanje s predstavniki različnih kultur. Pripravljeni so sprejeti spremembe in jih tudi cenijo. Predstavniki generacije milenijcev so prav tako verjetno bolj pripravljeni na sprejetje sprememb znotraj same strukture podjetja, katere so vse bolj široko kulturno in generacijsko obarvane. Prav predstavniki generacije Y se lahko brez težav prilagodijo na delovanje v

sožitju, saj so bolj strpni do razlik v rasi, veri, kulturi, spolni usmerjenosti in ekonomskemu statusu (Brown in drugi, 2009). Ob prihodu generacije Y na trg dela so podjetja pričakovala uvedbo novih oblik komunikacije in postavljanje družbeno odgovornih podjetij v ospredje kot bolj cenjene in zaželene delodajalce (O'Boyle, Atack & Monahan, 2017).

Sedem glavnih značilnosti, ki naj bi opisovale generacijo Y (Howe & Strauss, 2009):

- timsko usmerjeni,
- želijo biti nekaj posebnega,
- imajo visoko stopnjo doseganja ciljev,
- imajo sposobnost dela pod pritiskom,
- imajo željo, da vse opravijo dobro,
- samozavestni pri opravljanju dela,
- konvencionalni in zavzeti za delo.

Predstavniki generacije Y v svoji odločitvi, kje delati, sledijo trem prednostnim dejavnikom: denar, stopnja stabilnosti delovnega mesta in prosti čas, ki jim ga delo dopušča. Za doseganje maksimalnega potenciala generacija Y potrebuje možnost prilagodljivega urnika in udobno delovno okolje. Z željo po zapustitvi cone udobja bodo v ospredje postavljali svojo prilagodljivost in odprtost za spremembe (Sánchez-Hernández, González-López, Buenadicha-Mateos & Tato-Jiménez, 2019).

### **2.3 Značilnosti generacije Z**

Čeprav predstavniki generacije Z delijo lastnosti s predhodno generacijo Y, so s seboj prinesli tudi nekatere nove vzorce vedenja. Vodilni kadri v organizacijah morajo poleg tega, kako najbolje obvladati mlade neizkušene zaposlene, velik del pozornosti posvetiti novim značilnostim, ki jih nova generacija prinaša. Ugotavljajo, da so predstavniki mlajših generacij bolj usmerjeni k doseganju ciljev kot predhodne generacije. Zaradi okolja, v katerem so odrasli, so v večini brez skrbi o trenutnem in bodočem finančnem stanju, saj občutijo visoko stopnjo varnosti. Za boljše razumevanje je potrebno razumeti vplive okolja, ki so jih oblikovali. Najpomembnejši med njimi so: pomanjkanje delovnih izkušenj, konstantna prisotnost pametnih naprav in družbenih omrežji in odraščanje v kulturi z visoko stopnjo varnosti (Schroth, 2019).

Generacija Z si po besedah raziskovalcev deli nekatere karakteristike s svojimi predhodniki, generacijo Y. Podobnosti so vidne predvsem v sposobnosti na hitro sprejemanje sprememb in sposobnost prilagajanja novim trendom, prav tako pa zasledovati razvoj tehnologije in jo enostavno in učinkovito sprejemajo ter adaptirajo v svojo vsakodnevno uporabo (Wood, 2013). Za generacijo Z velja, da je odraščala obdana s tehnologijo. Konstantna prisotnost in povezanost je pri tej generaciji spremenila načine komuniciranja. Spletna družbena omrežja so ena izmed najpogostejših oblik komunikacije. Iz tega je razvidno, da je široka uporaba

tehnologije in prisotnost interneta pomemben dejavnik, ki močno odlikuje to generacijo (Baldonado, 2018).

Življenje ob prisotnosti tehnologije, kot sem omenila zgoraj, predstavlja vsakdanjik predstavnikov generacije Z. Kot vse generacije tudi ta generacija na trg dela prinaša nova pričakovanja. Predstavniki generacije Z so karierno zelo ambiciozno naravnani in stremijo k uspehu. Glede na njihovo tehnično usposobljenost predstavljajo neprecenljivo delovno silo, kateri bodo delodajalci morali nameniti veliko časa, da jo bodo učinkovito vključili v delovno skupnost (Elmore, 2014).

Podjetja se morajo zavedati, da bo nova generacija svojo kariero izbirala glede na svoj interes in ne ker želijo izpolniti pričakovanja družbenega okolja. Rezultat tega vedenja je lastna motivacija. Predstavniki generacije Z imajo močan podjetniški duh in želijo pustiti svoj pečat v svetu. Najpomembnejša karierna dejavnika sta ohranjanje močnega ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem in občutek stabilnosti ter varnosti delovnega mesta. Generacija Z ni tako optimistična, kot njihovi predhodniki, glede stabilnosti delovnih mest. Veliko večino namreč skrbi brezposelnost in občutek obstoja na mestu brez možnosti razvoja (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós, 2016).

Ob vstopu nove generacije na trg dela je ključnega pomena, da podjetja začnejo z izvajanjem raznolikih vodstvenih ukrepov, ki bodo, kar se da učinkovito motivirali in vodili to skupino zaposlenih. Tako izvajanje raziskav v povezavi z generacijskimi razlikami, podobnostmi in potrebami predstavlja konkurenčno prednost podjetij. Le tako bodo vodilni kadri dobro pripravljeni z vsem potrebnim znanjem za sprejemanje pravih odločitev in izvajanjem strategij za ustvarjanje okolja, v katerega se bodo predstavniki nove generacije želeli vključiti in postati ter ostati del njega (Baldonado, 2018). Generacija Z v vse večji meri masovno vstopa in zavzema trg dela, kar pomeni, da se bodo morala podjetja hitro prilagoditi in zavedati pomembnosti razlik vezanih na pričakovanja do delovnega okolja in razlikovanje zaposlenih nove generacije s trenutnimi predstavniki na trgu dela (Ozkan & Solmaz, 2015).

### **3 DEJAVNIKI ZAVZETOSTI, MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA MED MLADIMI ZAPOSLENIMI**

#### **3.1 Dejavniki zavzetosti med mladimi zaposlenimi**

Predstavnike mlade generacije zaposlenih zaradi njihove naklonjenosti po izbiranju številnih kariernih poti zaznamuje stereotip hitrega spreminjanja svojega delavnega fokusa (angl. job hoppers). Za mlade je značilna visoka stopnja samozavesti in samostojnosti, so neodvisni, individualistični in močno družbeno aktivni ter radi delujejo v skupinah. Sami do sebe imajo visoka pričakovanja. Mladi zaposleni pričakujejo takojšnje rezultate pri svojem delu in imajo močno željo po hitrem napredovanju. Nekatere študije so pokazale, da naj bi mladi zaposleni dosegali nižjo stopnjo zavzetosti kot njihovi starejši kolegi, predstavniki generacije X in

Baby Boom generacije. Ta podatek dodatno potrjuje, da so mladi bolj zahtevni zaposleni kot predstavniki starejših generacij in želijo svoje delo opravljati po svojih pravilih (Agrawal, 2016).

Najpomembnejši dejavniki zavzetosti pri mladih so naslednji – poudarek na generaciji Y (Horváthová, Mikušová & Kashi, 2019):

- opravljajo delo, v katerem vidijo smisel,
- stabilnost zaposlitve,
- plačilo glede na delovno uspešnost,
- odprta komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi,
- organizacijske vrednote.

Mlajši kot so zaposleni, manj zavzetosti do dela naj bi imeli. Dejavnika, ki naj bi imela največji vpliv na zavezetost na delovnem mestu pri mladih, sta karierni razvoj in napredovanje. Mlade zaposlene najbolj zanima možnost za usposabljanje in razvoj in so bolj zavzeti, ko dosegajo tudi notranje zadovoljstvo. Notranje zadovoljstvo jim daje občutek, da je delo, ki ga opravljajo zanimivo, zahtevno in v njem vidijo tudi smisel na osebni ravni (James, McKechnie & Swanberg, 2010).

Mladi, poudarek na generaciji Y, generacija z najnižno stopnjo zavzetosti na trgu dela. Za mlade zaposlene je značilno, da radi menjajo svoja delovna okolja, delovna mesta in celo industrije, v katerih opravljajo delo. Se je smiselno vprašati, kaj v mladih vzbuja željo po konstantnem spreminjanju delodajalcev? Potencialnih razlogov je veliko, obstaja pa možnost, da je v ozadju nizka stopnja zavzetosti, ki sili mlade v iskanje novih izzivov. Le 29 % preučevanih mladih zaposlnih je dejansko zavzetih na delovnem mestu. Kar pomeni, da so približno le trije od desetih mladih čustveno povezani s svojim delovnim mestom in podjetjem. 16 % mladih, ki so jih zavzeli v raziskavo, je bilo popolnoma nezavzetih, kar lahko pomeni, da jim ni mar, če bi s svojim ravnanjem škodili podjetju, v katerem so zaposleni. V svoje delo ne vložijo energije in strasti. Mladi iščejo delo, ki jim bo ponudilo tisto nekaj več, delo, za katerega se bo vredno potruditi. Delovna mesta bodo menjavali, dokler ne najdejo dela, ki jih v popolnosti izpopolnjuje (Adkins, 2016).

Mladi ob vstopu na trg pričakujejo visoko stopnjo prepoznavnosti, odobritve, pohval in nagrajevanja s strani delodajalca. Imajo močno željo, da so vodeni z jasnimi navodili, kaj se od njih pričakuje, prav tako od svojih nadrejenih pričakujejo močan podporni sistem. Glede na to, da so odrastli v tehnološko izjemno razvitem okolju, je njihova stopnja potrežljivosti nizka, saj želijo takojšnje povratne informacije o uspešnosti opravljanja svojih delovnih nalog. V nasprotju z nekaterimi trditvami naj bi bili mladi zaposleni precej zavzeti na delovnem mestu. Rezultati kažejo na to, da v kolikor so mladi zadovoljni z naravo dela, ki ga opravljajo, dosegajo visoko stopnjo zavzetosti na delovnem mestu. Večini mladih zaposlenih pomembno vlogo igra občutek odgovornosti in izzivi, ki jih opravljanje dela



prinese. Delo vidijo predvsem kot vir družbene identitete – medij za samoizražanje in doseganje občutka, da so na pravi poti k doseganju izpopolnjenega življenja (Agrawal, 2016).

Core Process (2018) je predstavil sedem ključnih trditev, s katerimi lahko povzamem stanje zavzetosti mladih zaposlenih. Podjetja mladih nikakor ne smejo obravnavati z enakimi strategijami vodenja kot predstavnike predhodnih generacij. Doseganje višje stopnje zavzetosti pri mladih zaposlenih lahko podjetju prinese določene konkurenčne prednosti na trgu. Višina plačila mladim predstavlja enega izmed primarnih dejavnikov ob izbiranju delodajalca. Mladi želijo biti del nečesa večjega, ne želijo biti le majhen del sestavljanke. Potrebujemo povratno informacijo o tem, kako velik je dejansko njihov prispevek in kaj so s svojim delom doprinesli in spremenili. V njih prevladuje želja po prejemanju individualnih povratnih informacij glede uspešnosti njihovega dela.

### **3.2 Dejavniki motivacije med mladimi zaposlenimi**

Raziskava potrjuje, da sta starost in stopnja motivacije medsebojno povezavni. Natančneje raziskava prikazuje, kako različne starostne stopnje vplivajo na delovno motivacijo oseb. Razlike se kažejo tudi v prednostni motivacijskih dejavnikov med različnimi starostnimi skupinami (Freund, 2006). Številni mlajšo generacijo označujejo kot malomarno, nepripravljeno za delo. Tukaj bi se lahko vprašali, ali je za takšno stanje mladih zaposlenih vzrok v napačnem pristopu motiviranja. Predstavniki nove generacije na trgu se še vedno v veliki meri srečujejo s starimi motivacijskimi prijemi in tehnikami.

Najpogosteje izbrani motivacijski dejavniki, ki ženejo mlade, da svoje delo opravljajo bolj in bolj zavzeto, od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega, so (Rožman, Treven & Čančer, 2017):

- višina plačila,
- možnost napredovanja,
- možnost dodatnih izobraževanj,
- možnost enake obravnave zaposlenih ne glede na starost,
- možnost samostojnosti pri opravljanju svojega dela,
- prejemanje pohval za dobro opravljeno delo,
- dobri medsebojni odnosi na delovnem mestu,
- raznolike delovne naloge,
- medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu,
- možnost dodatnih dni dopusta,
- možnost dela od doma.

Mladi zaposleni si ne delijo enakih prepričanj in vrednot kot predhodniki. Pomembnost grajenja kariere, vsaj za večino mladih, ni glavni motivacijski dejavnik. V primerjavi s starejšimi, ki veljajo za deloholike, ki težko lovijo ravnotežje med delom in prosim časom, so mladi bolj naklonjeni fleksibilnim kariernim potem, saj je njihova prioriteta ravnovesje

med poklicnim in zasebnim življenjem. Predstavniki Baby Boom generacije so trenutno pogosto na vodilnih položajih, zato zaradi svojih razlik v vrednotah in prepričanju velikokrat dvomijo o pripadnosti mladih zaposlenih do podjetja in jih lahko označijo tudi kot lene in sebične. Mlade zaposlene motivira predvsem to, kako njihovo delo vpliva na celotno organizacijo. Favorizirajo odprto in pogosto komunikacijo s svojimi nadrejenimi (Myers & Sadaghiani, 2010).

Freund (2006) je v svoji raziskavi preučevala motivacijske dejavnike zaposlenih glede na njihovo starost oziroma generacijsko pripadnost. Prišla je do ugotovitve, da so bili mladi zaposleni bolj motivirani za opravljanje delovnih nalog, pri katerih je bil cilj doseči višjo raven zmogljivosti oziroma doseganje optimizacije pri delu. Neke vidne rezultate svojega dela oziroma povratne informacije pričakujejo takoj. Mladi zaposleni bi lahko bili bolj motivirani pri opravljanju delovnih nalog, pri katerih lahko proaktivno izbirajo doseganje višjih ciljev in s katerimi optimizirajo svojo učinkovitost. Nekateri strokovnjaki poudarjajo, da se bo družba v prihodnje morala zanašati na produktivnost in visoko stopnjo delovne motivacije starejše generacije. Več Evropskih držav se namreč srečuje z visoko stopnjo brezposelnosti med mladimi. Prihodnost vidijo v motiviranju mladih k podjetništvu in soustvarjanju delovnega okolja ter novih delovnih mest (Minola, Criaco & Obschonka, 2015).

### 3.3 Dejavniki zadovoljstva med mladimi zaposlenimi

Neprepoznavanje razlik v zagotavljanju zadovoljstva pri zaposlenih lahko dolgoročno negativno vpliva na produktivnost in stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Mladi zaposleni se na svojem delovnem mestu pogosto srečujejo z nižjo stopnjo izkazanega spoštovanja kot njihovi starejši kolegi. Občutek manjvrednosti tako lahko pripelje do slabše opravljenega dela, nizke stopnje inovativnosti in manjšega prispevka mladih v delovno okolje. Tukaj pomembno vlogo igrajo tudi nekateri negativni stereotipi o mladi generaciji. Mladi se tako lahko zaradi njih počutijo manj pomembne za podjetje, kar pa posledično zmanjšuje njihovo delovno sposobnost. Neobvladovanje raznolikosti med zaposlenimi različnih starosti ima lahko negativen vpliv tudi pri sami učinkovitosti odpravljenega dela in znižuje željo pri posamezniku do doseganja ciljev in izkoriščanja svojega polnega potenciala (Rožman, Treven & Čančer, 2017).

V tabeli 7 so prikazani najpogosteje omenjeni dejavniki, ki naj bi pomembno vplivali na stopnjo zadovoljstva mladih na delovnem mestu (Jalagat, 2016; Kong, Wang & Fu, 2015).

*Tabela 7: Dejavniki zadovoljstva mladih na delovnem mestu*

Plača in druge ugodnosti	Organizacijska klima
Avtonomija dela	Priznanje za dobro opravljeno delo
Varnost zaposlitve	Prilagodljivost
Stopnja strokovnosti	Komunikacija

se nadaljuje

*Tabela 7: Dejavniki zadovoljstva mladih na delovnem mestu (nad.)*

Delovni pogoji	Medsebojni odnosi
Pomembnost zaposlitve	Možnost napredovanja
Delo samo	Nadzor in način vodenja

*Prirjeno po Jalagat (2016); Kong, Wang & Fu (2015).*

Moravcová-Školudová in Vlčková (2018) sta na podlagi kvantitativne raziskave dejavnikov zadovoljstva mlajše generacije kot dejavnike, s katerimi so mladi najbolj zadovoljni izpostavili dober odnos z direktnim nadrejenim, možnost prilagodljivega delovnega časa in prijazno delovno okolje. Kot najslabše ocenjeni dejavnik zadovoljstva v raziskavi se je pokazala možnost kariernega razvoja.

Costanza, Badger, Fraser, Severt in Gade (2012) so v meta analizi prikazali različne vzorce rezultatov vezanih na zadovoljstvo mladih zaposlenih na delovnem mestu. Preučevali so generacijske razlike pri dejavnikih, zadovoljstvo na delovnem mestu, pripadnost podjetju in učinkovitost pri delu. V splošnem vzorec kaže, da so mladi zaposleni nekoliko manj zadovoljni s svojim delom in bodo z večjo verjetnostjo zapustili podjetje, v katerem so trenutno zaposleni. Pri spremenljivki pripadnosti se bolj, manj ali pa se sploh ne razlikujejo. Zaključek raziskave meta analize je pokazal, da bistvene sistematične in vsebinske razlike med generacijami v povezavi z delom naj ne bi obstajale oziroma so le-te, v kolikor se pojavijo, razmeroma majhne in nedosledne.

#### **4 RAZISKAVA O DEJAVNIKIH ZAVZETOSTI MED MLADIMI ZAPOSLENIMI**

V magistrskem delu se ukvarjam s problematiko preučevanja zavzetosti mlade generacije na slovenskem trgu dela. Mednarodne raziskave med preučevanima generacijama ugotavljajo tako podobnosti kot tudi razlike. Ker po pregledu teorije nimam enoznačnega zaključka vezanega na razlike stopnje zavzetosti med generacijo Y in generacijo Z, bom v svoji raziskavi poskušala pridobiti podatke, vezane na predstavnike generacij na slovenskem trgu dela. Želim raziskati, kateri dejavniki zavzetosti so med generacijama skupni in kateri se razlikujejo ter kakšno stopnjo zavzetosti dosegajo mladi zaposleni. Ker pa sem po pregledu literature spoznala, da se pri ugotavljanju stopnje zavzetosti ne morem ozko usmeriti zgolj na preučevanje le pojma zavzetosti, moram, v kolikor želim dobiti vpogled v širšo in bolj realno sliko dejanskega stanja zavzetosti mladih zaposlenih, v svojo raziskavo vključiti tudi dejavnika motivacije in zadovoljstva, ki sta tesno povezana z dejavnikom zavzetosti in tako dopolnjujeta celotno sliko realnega stanja.

## 4.1 Namen raziskave

Namen magistrskega dela je pridobiti poglobljeno razumevanje zavzetosti med mladimi zaposlenimi ter preučiti razlike v dejavnih motivacije in zadovoljstva med predstavniki generacije Y in Z na slovenskem trgu dela. Rezultati raziskave so lahko v pomoč širokemu spektru organizacij pri zasledovanju oziroma doseganju zastavljenih poslovnih ciljev in zadovoljevanju potreb še tako potrebne kakovostne delovne sile.

Postavila sem štiri raziskovalna vprašanja, na katera želim odgovoriti:

- Kateri so najpomembnejši dejavniki zavzetosti, motivacije in zadovoljstva mladih zaposlenih?
- Je generaciji Z dejavnik družbene odgovornosti pri izbiri delodajalca pomembnejši kot generaciji Y?
- Kako pomemben je mladim dejavnik plače v primerjavi z dejavnikom prostega časa?
- Kako pomemben je mladim dejavnik varnosti zaposlitve v primerjavi z dejavnikom možnosti napredovanja?

## 4.2 Metodologija

V prvem delu magistrskega dela je prikazana teorija, ki temelji na deskriptivni metodi analize tujih in domačih virov. V prvem delu je bila uporabljena kvalitativno eksplorativna metoda, s pomočjo katere sem pridobila vpogled v problematiko stopnje zavzetosti, motivacije in zadovoljstva na splošno, kot tudi skoncentriran vpogled na stopnjo zavzetosti, motivacije in zadovoljstva iz vidika posamezne generacije. Drugi del je sestavljen iz empirične raziskave, ki je bila izvedena na podlagi strukturirane spletne ankete in delno strukturiranih individualnih intervjujev. Z rezultati spletne ankete sem dobila vpogled v stopnjo zavzetosti, motiviranosti in zadovoljstva mladih zaposlenih ter dejavnike, ki na stopnjo zavzetosti, motivacije in zadovoljstva najbolj vplivajo. Dobila sem širšo sliko o tem, kakšnega pomena je zavzetost podjetja do družbene odgovornosti, kateri so vodilni dejavniki, ki motivirajo mlade, kateri dejavniki so tisti, ki zavzetost, motivacijo in zadovoljstvo mladih zaposlenih povečujejo ter kakšno samooceno zavzetosti, motivacije in zadovoljstva imajo mladi zaposleni. Spletna anketa je bila razdeljena na pet delov, ki sem jih oblikovala glede na teoretični del magistrskega dela. Prvi del vprašalnika se je nanašal na demografske podatke posameznika; spol, letnico rojstva, izobrazbo ter delovno razmerje. Preostali deli vprašalnika so bili zastavljeni na vsebinski ravni. S pomočjo zastavljenih vprašanj sem se osredotočila na to, v kakšni meri posamezniki dejavnike ocenjujejo po pomembnosti in v kolikšni meri se strinjajo z navedenimi trditvami, vezanimi na dejavnike zavzetosti, motivacije in zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu. V zadnjem delu ankete so posamezniki izvedli samooceno stopnje zavzetosti, motivacije in zadovoljstva. Anketa je bila izvedena elektronsko in se ni omejevala na specifično podjetje.

Za spletni vprašalnik sem se odločila, ker sem tako dosegla vzorec posameznikov na hiter in stroškovno učinkovit način. Pri vzorčenju sem sledila principu snežne kepe. Spletna anketa

je bila v začetni fazi poslana določenemu številu posameznikov, katere sem prosila, da vprašalnik delijo s svojimi prijatelji. Takšno dejanje sproži proces, ki se samodejno nadaljuje in s pomočjo katerega dosežemo večje število anketirancev. Ciljna skupina so bili predstavniki generacije Y (letnica rojstva med letoma 1981 in 1995) in generacije Z (letnica rojstva med letoma 1996 in 2018). Spletna anketa je bila ustvarjena v spletnem orodju za samostojno kreiranje anket, povezava, ki je omogočala možnost sodelovanja, pa je bila anketirancem poslana preko dveh glavnih kanalov. Prvi kanal je bil družbeno omrežje, kjer sem lahko zavzela najširšo bazo primernih posameznikov, predstavnikov obeh generacij Y in Z. Drugi kanal je bil podatkovna baza elektronskih pošt. Dobljeni kvantitativni podatki so mi omogočili razvrščanje, grafični ter tablični prikaz podatkov. Z izvedbo analitične obdelave podatkov sem lahko prikazala osnovne značilnosti preučevane generacije Y in Z (Ograjenšek, Bregar & Bavdaž, 2005). S pomočjo spletne ankete sem tako prejela 180 enot v bazo podatkov. Le 151 od tega je bilo ustrezno in v celoti izpolnjenih. Na podlagi le-teh sem lahko izvedla analizo.

Na podlagi rezultatov strukturirane spletne ankete sem nato izvedla še štiri individualne delno strukturirane intervjuje s predstavniki obeh preučevanih generacij. Z izvedbo individualnih intervjujev se bom izognila netočnosti odgovorov, ki bi jih lahko prinesla skupinska izvedba. Delno strukturiran intervju mi bo pomagal razumeti, kaj vodi udeležence k določenemu vedenju, spoznati njihova osebna stališča in mnenja. Delno strukturiran intervju mi je omogočil postavljanje bolj odprtih vprašanj, ki so mi še dodatno pomagala pri razumevanju predstavnikov posamezne generacije (Ograjenšek, Bregar & Bavdaž, 2005).

Za pripravo odgovora na prvo raziskovalno vprašanje, kateri so najpomembnejši dejavniki zavzetosti, motivacije in zadovoljstva mladih zaposlenih, sem uporabila deskriptivne statistike. Za vsakega izmed treh glavnih sklopov vprašanj, ki so se nanašali na oceno pomembnosti posameznih dejavnikov, sem izračunala povprečno vrednost in standardni odklon. Za preverjanje statistične značilnosti samoocenjene stopnje zavzetosti, motivacije in zadovoljstva mladih sem izvedla t-test dveh neodvisnih vzorcev. S pomočjo testa sem lahko preverila domnevo o enakosti dveh povprečji. Želela sem torej preveriti, ali med vzorcema obstajajo statistično značilne razlike v povprečni vrednosti, torej ali se stopnja zavzetosti, motivacije in zadovoljstva med generacijo Y in generacijo Z razlikuje. Tudi pri ostalih treh vprašanjih so me zanimale razlike med pomembnostjo dejavnikov glede na posamezno generacijo. Za pripravo ostalih odgovorov na raziskovalna vprašanja sem kot glavno statistično metodo uporabila t-test za dva neodvisna vzorca. V ta namen sem s pomočjo orodja SPSS izvedla osnovno deskriptivno statistiko, t-test in analizo variance (One Way ANOVA) za ugotavljanje povezanosti med in znotraj zajetih dejavnikov.

#### **4.3 Rezultati raziskave o dejavnikih zavzetosti med mladimi zaposlenimi**

V tem poglavju bom nazorno prikazala in vsebinsko predstavila rezultate na podlagi analize kvalitativnih in kvantitativnih podatkov. Raziskava je potekala na podlagi anonimne spletne ankete, katero je ustrezno in v celoti izpolnilo 151 posameznikov. Rezultati opisnih statistik

so predstavljeni v nadaljevanju, razširjeni statistični izračuni pa so dodani v prilogah. Za statistično obdelavo podatkov sem uporabila SPSS orodje, s pomočjo katerega sem v začetku pripravila deskriptivno statistiko podatkov. Za primerjanje povprečji dveh vzorcev sem prav tako s pomočjo orodja SPSS izvedla t-test za neodvisna vzorca.

Kot je bilo že omenjeno, je bil prvi del spletne ankete namenjen demografskim vprašanjem, s pomočjo katerih sem posameznike vprašala o njihovem spolu, letnici rojstva, stopnji izobrazbe in delovnem razmerju. Vprašanja demografskega tipa so mi omogočila končno pripravo vzorca posameznikov, ki so predstavljali generacijsko skupino Y in Z. Vzorec anketirancev je tako zajemal 55,63 % žensk in 44,37 % moških. Od tega je bilo 50,99 % predstavnikov generacije Y in 49,01 % predstavnikov generacije Z. Največ anketiranih je kot zadnjo dokončano stopnjo izobrazbe označilo do vključno srednješolske stopnje (53,64 %), 33,77 % anketiranih je izbralo 1. bolonjsko stopnjo, 12,58 % anketirancev pa je zaključilo vsaj 2. bolonjsko stopnjo izobrazbe. Dobra tretjina vseh anketiranih, 39,74 % , je zaposlenih za nedoločen čas, 25,83 % trenutno opravlja priložnostno oziroma študentsko delo, 18,54 % je zaposlenih za določeno časovno obdobje, 10,60 % jih deluje na samostojni poslovni poti, 5,29 % pa je trenutno nezaposlenih. Na vprašanja o dejavnih, vezanih na trenutno delovno mesto, so tisti posamezniki, ki so trenutno brezposelni, odgovarjali glede na svojo zadnjo zaposlitveno izkušnjo. Opis raziskovalnega vzorca je prikazan v tabeli 8.

*Tabela 8: Opis raziskovalnega vzorca*

Spol	Frekvenca	Odstotek
Ženski	84	55,63
Moški	67	44,37
Skupaj	151	100
<b>Generacijska skupina</b>		
Generacija Y	77	50,99
Generacija Z	74	49,01
Skupaj	151	100
<b>Zadnja dokončana stopnja izobrazbe</b>		
do vključno srednješolske stopnje	81	53,64
1. bolonjska stopnja	51	33,77
2. bolonjska stopnja	19	12,58
Skupaj	151	100
<b>Trenutni zaposlitveni status</b>		
Zaposlen/a za nedoločen čas	60	39,74
Zaposlen/a za določen čas	28	18,54
Samozaposlen/a	16	10,60
Priložnostno/študentsko delo	39	25,83
Nezaposlen/a	8	5,29
Skupaj	151	100

*Vir: lastno delo.*

V prvem delu spletne ankete so anketiranci odgovarjali na dva sklopa vprašanj, vezanih na dejavnike zavzetosti na delovnem mestu. Prvi sklop je bil namenjen oceni trditev, vezanih na trenutno stanje na delovnem mestu. Pri drugem sklopu vprašanj so anketiranci ocenjevali dejavnike zavzetosti, ki so posamezniku najpomembnejši, a niso nujno odraz trenutnega stanja na delovnem mestu. Oba sklopa dejavnikov zavzetosti so anketiranci ocenjevali po Likertovi merski lestvici od 1 do 5, pri čemer je pri prvem sklopu ocena 1 – nikakor se ne strinjam, do ocene 5 – popolnoma se strinjam, pri drugem sklopu pa je ocena 1 – zelo nepomembno, do ocene 5 – zelo pomembno.

Dejavniki zavzetosti, ki so najbolj prisotni pri opravljanju trenutnega dela med predstavniki generacije Y so: ponos na delo, ki ga opravljajo ( $\bar{x}=4,30$ ), samozavest pri opravljanju dela ( $\bar{x}=4,22$ ) in dejavnika časa in veselja. Dejavniki časa predstavlja, kako hitro posamezniku mineva čas na delovnem mestu =  $\bar{x}=4,19$ ), dejavniki veselja pa, da se posameznik z veseljem dnevno odpravi na svoje delovno mesto ( $\bar{x}=4,19$ ). Najbolj prisotni dejavniki zavzetosti pri delu, ki ga opravljajo mladi (generacija Z) je ponos na delo, ki ga opravljajo ( $\bar{x}=3,85$ ), veselje ( $\bar{x}=3,76$ ) in čas ( $\bar{x}=3,74$ ). Kot je razvidno iz dobljenih rezultatov, je predstavnikom obeh generacij na trenutnem delovnem mestu najpomembnejši dejavniki ponos na delo, ki ga opravljajo. Opravila sem t-test za dva neodvisna vzorca dejavnikov zavzetosti. Med dejavniki ponos na delo, ki ga opravljam ( $t=3,363$ ,  $p=0,001$ ), veselje do obiska delovnega mesta ( $t=3,109$ ,  $p=0,002$ ), moji predlogi so pozitivno sprejeti ( $t=2,668$ ,  $p=0,008$ ), karierno pot želim nadaljevati v trenutnem podjetju ( $t=3,023$ ,  $p=0,003$ ), samozavest pri opravljanju dela ( $t=4,005$ ,  $p<0,001$ ), čas na delovnem mestu mineva hitro ( $t=3,051$ ,  $p=0,003$ ), delo mi predstavlja izziv ( $t=3,194$ ,  $p=0,002$ ) in občutek močne predanosti delu ( $t=4,139$ ,  $p<0,001$ ) se pokažejo statistično značilne razlike. Rezultati povprečne ocene, standardnih odklonov, vrednost t-testa in stopnja značilnosti posameznih dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu glede na posamezno generacijo so prikazani v tabeli 9. Dejavniki označeni z zvezdico so statistično značilni. Izračun t-testa je predstavljen v prilogi 3.

*Tabela 9: Prisotnost dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu glede na generacijo*

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Ponosen/a sem na delo, ki ga opravljam.*	Aritmetična sredina	4,30	3,85	3,363	0,001
	Standardni odklon	0,76	0,87		
Pri svojem delu se počutim samozavestno.*	Aritmetična sredina	4,22	3,64	4,005	<0,001
	Standardni odklon	0,91	0,88		
Z veseljem se odpravim na svoje delovno mesto.*	Aritmetična sredina	4,19	3,76	3,109	0,002
	Standardni odklon	0,87	0,86		

se nadaljuje

Tabela 9: Prisotnost dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu glede na generacijo (nad.)

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Čas na delovnem mestu mineva hitro.*	Aritmetična sredina	4,19	3,74	3,051	0,003
	Standardni odklon	0,90	0,97		
Delo mi predstavlja izziv.*	Aritmetična sredina	4,01	3,51	3,194	0,002
	Standardni odklon	0,95	0,97		
Občutim močno predanost delu, ki ga opravljam.*	Aritmetična sredina	3,97	3,27	4,139	<0,001
	Standardni odklon	0,99	1,10		
Moji predlogi in mnenja so pozitivno sprejeti.*	Aritmetična sredina	3,83	3,39	2,668	0,008
	Standardni odklon	0,95	1,07		
Karierno pot želim nadaljevati v trenutnem podjetju.*	Aritmetična sredina	3,91	3,31	3,023	0,003
	Standardni odklon	1,16	1,27		
Pri opravljanju dela imam možnost izpolnitve kariernih ciljev, ki sem si jih zastavil/a.	Aritmetična sredina	3,56	3,30	1,397	0,164
	Standardni odklon	1,09	1,20		
Delo raje opravljam samostojno kot v skupini.	Aritmetična sredina	3,40	3,24	0,938	0,350
	Standardni odklon	1,19	0,86		

Vir: lastno delo.

Podatki, ki so prikazani v tabeli 10, nam prikazujejo, da so najbolj prisotni dejavniki pri trenutnem delu, ki ga opravljajo mladi, podobni, a so ocene prisotnosti dejavnikov med predstavniki generacije Z v povprečju nižje. Sklepam lahko, da so dejavniki med predstavniki generacije Z manj prisotni zaradi njihovega zaposlitvenega statusa, polovica mladih predstavnikov generacije Z v zajetem vzorcu je namreč kot zaposlitveni status navedla priložnostno oziroma študentsko delo. Tako sem za dejavnike zavzetosti na trenutnem delovnem mestu izvedla analizo One-Way ANOVA, s katero sem želela preveriti prisotnost dejavnikov glede na zaposlitveni status. Izračun je v prilogi 4. Po izvedeni analizi ANOVA ugotavljam, da so statistično značilne razlike prisotnosti dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu med predstavniki generacije Z po trenutnem zaposlitvenem statusu pri šestih dejavnikih. Dejavniki ponos na delo, ki ga opravljam ( $F=5,089$ ,  $p=0,001$ ), delovno mesto obiskujem z veseljem ( $F=9,994$ ,  $p<0,001$ ), samozavest pri opravljanju delovnih nalog ( $F=3,746$ ,  $p=0,008$ ), čas na delovnem mestu ( $F=15,043$ ,  $p<0,001$ ), delo raje opravljam samostojno kot v skupini ( $F=5,970$ ,  $p<0,001$ ) in predanost delu ( $F=4,465$ ,  $p=0,002$ ) statistično značilno razlikujejo med skupinami glede na trenutni zaposlitveni



status. Spremenljivka ponos na delo, ki ga opravljam, se glede na zaposlitveni status opazno spreminja. Bolj kot je zaposlitev stalna, bolj prisoten je občutek ponosa na delo. Veselje do obiska delovnega mesta je najbolj prisoten dejavnik med samozaposlenimi posamezniki. Če izvzamemo trenutno brezposelne, dosega dejavnik najnižjo prisotnost v skupini, ki opravlja priložnostno oziroma študentsko delo. Enak vzorec lahko razberemo tudi pri ostalih statistično značilnih spremenljivkah. Bolj kot ima posameznik stalno in fiksno zaposlitev, bolj prisotni so dejavniki zavzetosti. Bolj kot je zaposlitev začasna, manj prisotni so uporabljeni dejavniki zavzetosti na delovnem mestu.

*Tabela 10: Prisotnost dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu po zaposlitvenem statusu*

Zaposlitveni status		Zaposlitev za nedoločen čas	Zaposlitev za določen čas	Samo-zaposlen/a	Priložnostno oz. študentsko delo	Nezaposlen	Skupaj
Ponosen/a sem na delo, ki ga opravljam	Aritmetična sredina	4,4	4,27	4,5	3,59	3,25	3,85
	Standardni odklon	0,516	0,799	0,577	0,762	1,165	0,871
Z veseljem se odpravim na svoje delovno mesto	Aritmetična sredina	4,3	4,13	5,00	3,51	2,88	3,76
	Standardni odklon	0,483	0,640	0,001	0,768	0,835	0,857
Pri svojem delu se počutim samozavestno	Aritmetična sredina	4,10	4,07	3,50	3,51	2,88	3,64
	Standardni odklon	0,316	0,961	1,732	0,731	0,835	0,885
Čas na delovnem mestu mineva hitro	Aritmetična sredina	4,20	4,13	5,00	3,65	2,13	3,73
	Standardni odklon	0,422	0,640	0,001	0,889	0,354	0,969
Občutim močno predanost delu, ki ga opravljam	Aritmetična sredina	3,50	3,47	5,00	2,89	3,50	3,27
	Standardni odklon	0,850	1,246	0,001	1,022	0,756	1,102

*Vir: lastno delo.*

V drugem sklopu prvega dela ankete so anketiranci ocenjevali pomembnost posameznih navedenih dejavnikov zavzetosti. Predstavnikom generacije Y so kot najpomembnejši dejavnik zavzetosti izbrali dejavnik stabilnosti zaposlitve ( $\bar{x}=4,60$ ). Po pomembnosti prvemu dejavniku sledita dejavnik odprte komunikacije med sodelavci in nadrejenimi ( $\bar{x}=4,48$ ) in dejavnik dodatnega plačila glede na delovno uspešnost ( $\bar{x}=4,43$ ). Po drugi strani

pa je najpomembnejši dejavnik zavzetosti med predstavniki generacije Z možnost kariernega razvoja ( $\bar{x}=4,58$ ). Sledita mu stabilnost zaposlitve ( $\bar{x}=4,50$ ) in dodatno plačilo glede na delovno uspešnost ( $\bar{x}=4,42$ ).

Kot lahko vidimo iz dobljenih rezultatov, daje generacije Y prednost dejavniku stabilnosti zaposlitve pred dejavnikom dodatnega plačila glede na delovno uspešnost, katerega, kot najpomembnejšega, uvršča generacija Z. Zanimivo je to, da sta obe generaciji kot najmanj pomemben dejavnik izbrali dejavnik vrednote podjetja ( $\bar{x}Y=4,17$ ;  $\bar{x}Z=3,76$ ). V tabeli 11 so prikazani rezultati povprečne ocene in standardnega odklona pomembnosti dejavnikov zavzetosti. Dejavniki označeni z zvezdico so statistično značilni. Za dejavnike zavzetosti sem na podlagi t-testa izvedla še analizo o enakosti aritmetičnih sredin med generacijama. Izračun je v prilogi 5. Na podlagi izvedenega t-testa neodvisnih vzorcev ugotavljam, da so statistično značilne razlike med preučevanima generacijama samo pri dveh spremenljivkah. Spremenljivki možnost kariernega razvoja ( $t=-2,206$ ,  $p=0,029$ ) in vrednote podjetja ( $t=2,553$ ,  $p=0,012$ ) se statistično značilno razlikujeta med preučevanima generacijama.

*Tabela 11: Pomembnost dejavnikov zavzetosti*

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Stabilnost zaposlitve.	Aritmetična sredina	4,6	4,5	0,802	0,424
	Standardni odklon	0,73	0,76		
Odprta komunikacija med sodelavci in nadrejenimi.	Aritmetična sredina	4,48	4,32	1,141	0,256
	Standardni odklon	0,88	0,8		
Dodatno plačilo glede na uspešnost.	Aritmetična sredina	4,43	4,42	0,077	0,939
	Standardni odklon	0,8	0,74		
Opravljanje dela, v katerem vidim smisel.	Aritmetična sredina	4,39	4,14	1,958	0,052
	Standardni odklon	0,83	0,76		
Možnost kariernega razvoja.*	Aritmetična sredina	4,3	4,58	-2,206	0,029
	Standardni odklon	0,89	0,66		
Vrednote podjetja.*	Aritmetična sredina	4,17	3,76	2,553	0,012
	Standardni odklon	1,03	0,95		

*Vir: lastno delo.*

Glede na oceno aritmetične sredine splošne zavzetosti na delovnem mestu med preučevanima generacijama lahko vidimo, da so predstavniki generacije Y nekoliko bolj zavzeti za delo (7,44). Razlike ocene zavzetosti med upoštevanima vzorcema enot so statistično značilne ( $t=3,356$ ,  $p=0,001$ ). Lahko torej trdimo, da se spremenljivka splošna stopnja zavzetosti mladih zaposlenih statistično razlikuje med preučevanima vzorcema generacij. Povprečne ocene in standardni odklon splošne stopnje zavzetosti mladih, zaposlenih glede na posamezno generacijo, so prikazani v tabeli 12. Izračun t-testa neodvisnih vzorcev je v prilogi 6.

Tabela 12: Splošna ocena stopnje zavzetosti med mladimi

Generacija	Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Aritmetična sredina	7,44	6,38	3,356	0,001
Standardni odklon	2,04	1,85		

Vir: lastno delo.

Splošno stopnjo zavzetosti sem analizirala tudi iz vidika zaposlitvenega statusa mladih. Kot je prikazano v tabeli 13, med skupinami prihaja do bistvenega odstopanja. Najvišjo stopnjo zavzetosti med anketiranci imajo posamezniki, ki so kot zaposlitveni status izbrali samozaposlen/a ( $\bar{x}=8,31$ ). Posamezniki, ki so zaposleni za določeno časovno obdobje ( $\bar{x}=7,43$ ) ocenjujejo stopnjo zavzetosti višje kot zaposleni za nedoločen čas ( $\bar{x}=7,18$ ). Glede na prikazana povprečja ocen so mladi zaposleni, ki opravljajo priložnostno oziroma študentsko delo najmanj zavzeti za delo. Po izvedbi testa One-Way ANOVA sem ugotovila, da so razlike med skupinami po zaposlitvenem statusu in stopnji zavzetosti statistično značilne ( $F=7,272$ ,  $p=<0,001$ ). Povprečne ocene in standardni odklop splošne stopnje zavzetosti mladih po zaposlitvenem statusu so prikazani v tabeli 13. V prilogi 7 pa je celoten izračun testa One-Way ANOVA.

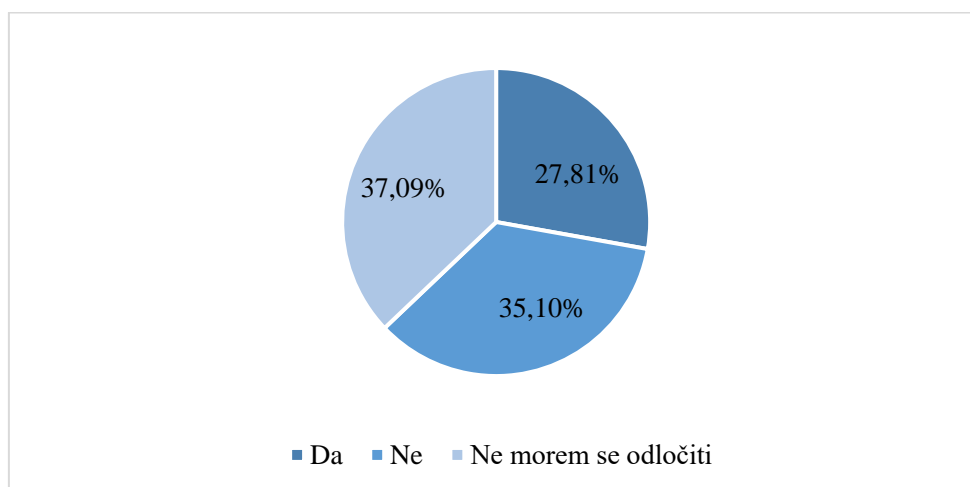
Tabela 13: Ocena splošne stopnje zavzetosti mladih po zaposlitvenem statusu

Zaposlitveni status	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Samozaposlen/a	16	8,31	1,580
Zaposlitev za določen čas	28	7,43	1,834
Zaposlitev za nedoločen čas	60	7,18	1,953
Nezaposlen	8	6,00	1,852
Priložnostno/študentsko delo	39	5,77	1,842

Vir: lastno delo.

V drugem in tretjem delu ankete so anketiranci odgovarjali na vprašanja, vezana na stopnjo motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Na sliki 4 je grafični prikaz pripravljenosti anketirancev, da se na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost, ne bi prijavi. Le slaba tretjina (27,81%) anketirancev se na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost, ne bi prijavi. 35,10 % anketirancev bi se na delovno mesto vseeno prijavi, 37,09 % anketirancev pa se ni moglo opredeliti, kaj bi v dani situaciji storili.

Slika 4: Porazdelitve pripravljenosti anketirancev, da se na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost, ne bi prijavi



Vir: lastno delo.

Rezultate o pripravljenosti anketirancev na prijavo na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost, predstavimo še za vsako generacijo posebej. Iz tabele 14 lahko vidimo, da so predstavniki generacije Y bolj občutljivi na usmerjenost podjetja v družbeno odgovornost, kar 36,36 % se jih na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost ne bi prijavi, kot mlajši predstavniki generacije Z, kar 41,89 % bi se jih na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost prijavi. Zanimiv je podatek, da se kar 39,19 % anketirancev generacije Z in 35,07 % anketirancev generacije Y ni moglo odločiti, kako bi se v dani situaciji odločili.

Tabela 14: Porazdelitev pripravljenosti anketirancev na prijavo na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost po generaciji (v %)

Generacija	Da	Ne	Ne morem se odločiti	Skupaj
Generacija Y	28,57	36,36	35,07	100
Generacija Z	41,89	18,92	39,19	100

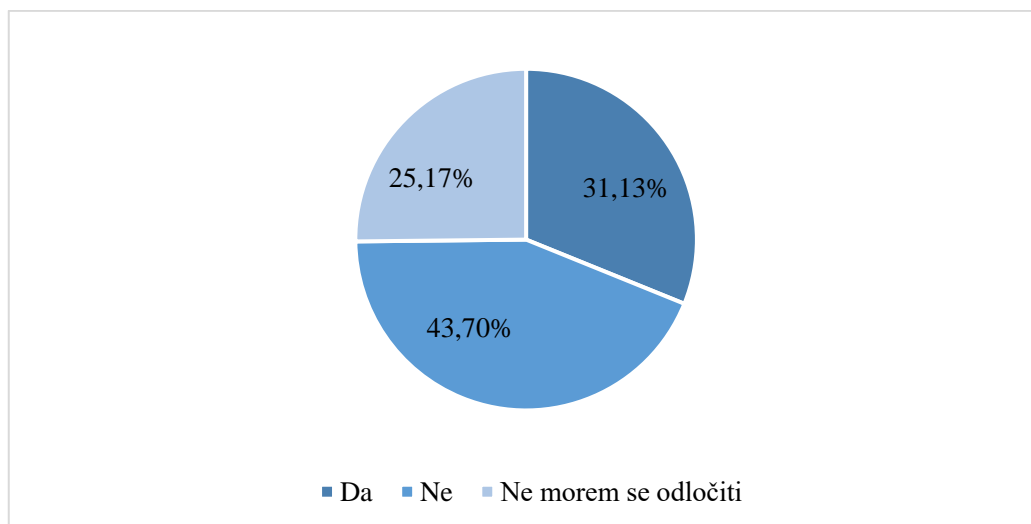
Vir: lastno delo.

Pri dejavniku pripravljenost anketirancev na prijavo na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost, sem opravila preizkus statističnih značilnosti glede na generacijo s pomočjo t-testa. Ugotovila sem, da med generacijama ( $t=-1,660$ ,  $p=0,099$ ) ni statistično značilnih razik. Rezultati t-testa so v prilogi 8.

Na sliki 5 je grafični prikaz pripravljenosti anketirancev dati odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z njihovimi. Slaba polovica (43,70 %) anketirancev odpovedi v podjetju z drugačnimi družbeno odgovornimi prepričaji ne bi dala.

31,13 % anketirance bi zapustilo podjetje, katerega družbeno odgovorna prepričanja se ne bi uskladila z njihovimi, 25,17 % anketirancev pa se ni moglo odločiti.

*Slika 5: Grafični prikaz porazdelitve pripravljenosti anketirancev dati odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z njihovimi*



*Vir: lastno delo.*

Rezultate o pripravljenosti anketirancev dati odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z njihovimi, v tabeli 15 prikazujem razdeljeno na generacije. Iz tabele lahko razberemo, da je 40,26 % anketirancev generacije Y pripravljenih zapustiti delovno mesto v podjetju, katerega prepričanja na temo družbene odgovornosti niso v skladu z njihovimi. Rezultati ponovno kažejo na to, da so anketiranci generacije Y bolj zavzeti za pomembnost družbene odgovornosti podjetja, v katerem delujejo kot generacija Z. 52,70 % anketirancev ne bi dalo odpovedi v podjetju z drugačnimi družbeno odgovornimi prepričanji.

*Tabela 15: Porazdelitev pripravljenosti anketirancev dati odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z njihovimi (v %)*

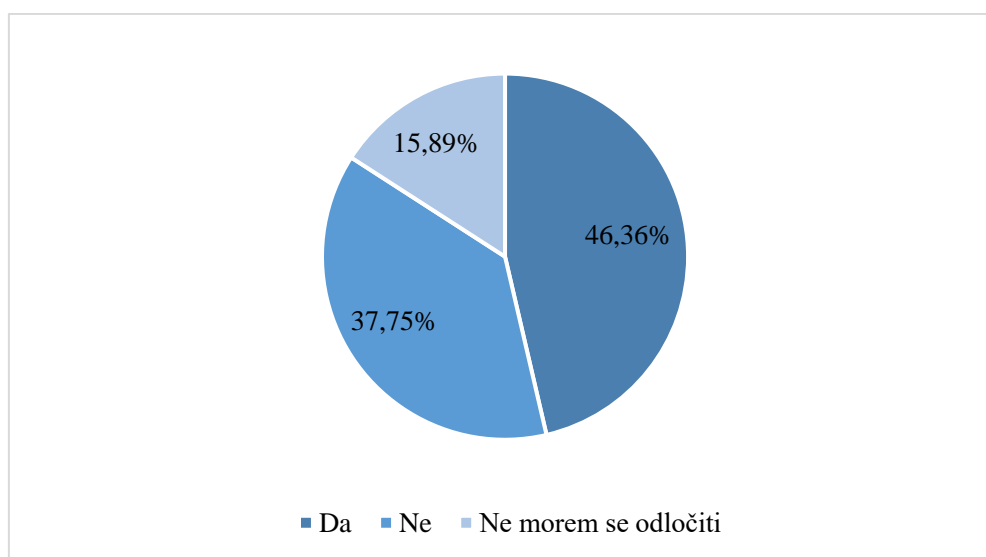
Generacija	Da	Ne	Ne morem se odločiti	Skupaj
Generacija Y	40,26	35,06	24,68	100
Generacija Z	21,62	52,70	25,68	100

*Vir: lastno delo.*

Pri dejavniku pripravljenost anketirancev dati odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z njihovimi, sem prav tako opravila preizkus statističnih značilnosti med generacijama. Rezultati t-testa so pokazali, da med generacijama na izbrano spremenljivko ni statistično značilnih razlik ( $t=-1,616$ ,  $p=0,108$ ). Celoten izračun t-testa je v prilogi 9.

Na sliki 6 je grafični prikaz pripravljenosti anketirancev za višje plačilo oziroma napredovanje delati več ur na dan ali prevzeti več delovnih nalog in odgovornosti. Kar 46,35 % anketirancev bi za višje plačilo oziroma napredovanje bilo pripravljenih delati več ur na dan ali prevzeti več delovnih nalog in odgovornosti. 37,75 % anketirancev se za višje plačilo oziroma napredovanje ne bi odpovedalo večjemu številu ur prostega časa in ne bi prevzelo dodatnih nalog ter sprejelo večje odgovornosti. 15,90 % anketirancev se ni moglo odločiti ali bi bili za višje plačilo pripravljeni delati več in sprejeti več delovnih nalog ter odgovornosti.

*Slika 6: Grafični prikaz porazdelitve pripravljenosti anketirancev za višje plačilo oziroma napredovanje delati več ur na dan ali prevzeti več delovnih nalog in odgovornosti*



*Vir: lastno delo.*

Tabela 16 prikazuje rezultate porazdelitve pripravljenosti anketirancev za višje plačilo oziroma napredovanje delati več ur na dan ali prevzeti več delovnih nalog in odgovornosti po generacijah. Anketiranci obeh generacij so pripravljeni za višje plačilo oziroma napredovanje delati več ur na dan ali prevzeti dodatne delovne naloge in odgovornosti: generacija Y s 46,75 % in generacija Z s 45,95 %.

*Tabela 16: Pripravljenosti anketirancev za višje plačilo oz. napredovanje delati več ur ali prevzeti več delovnih nalog in odgovornosti (v %)*

Generacija	Da	Ne	Ne morem se odločiti	Skupaj
Generacija Y	46,75	35,07	18,18	100
Generacija Z	45,95	40,54	13,51	100

*Vir: lastno delo.*

Kot pri ostalih dveh dejavnikih sem tudi pri slednjem izvedla t-test za preizkus statističnih značilnosti med generacijama. Glede na dobljene rezultate lahko trdim, da med predstavljen

spremenljivko in generacijo ni statistično značilnih razlik ( $t=0,0324$ ,  $p=0,747$ ). Izračun t-testa je v prilogi 10.

V drugem sklopu vprašanj so anketiranci izbirali med dejavniki, ki jih najbolj motivirajo pri opravljanju dela. Prikaz najpomembnejših dejavnikov motivacije je v tabeli 17. Dejavniki označeni z zvezdico so statistično značilni. Najpogosteje izbrani dejavniki motivacije med predstavniki generacije Y so: višje plačilo ( $\bar{x}=0,91$ ), dobri medsebojni odnosi ( $\bar{x}\bar{Y}=0,66$ ) in možnost napredovanja ( $\bar{x}\bar{Y}=0,58$ ). Med predstavniki generacije Z so najpomembnejši dejavniki motivacije: višje plačilo ( $\bar{x}=0,92$ ), možnost napredovanja ( $\bar{x}\bar{Y}=0,80$ ) in prejemanje pohval za dobro opravljeno delo ( $\bar{x}\bar{Y}=0,498$ ). Dejavnike motivacije sem podrobneje analizirala s pomočjo t-testa. Izračun je v prilogi 11. Na podlagi izvedenega t-testa neodvisnih vzorcev ugotavljam, da so statistično značilne razlike med preučevanima generacijama pri štirih spremenljivkah. Spremenljivke možnost napredovanja ( $t=-2,883$ ,  $p=0,005$ ), dobri medsebojni odnosi ( $t=2,378$ ,  $p=0,019$ ), možnost dela od doma ( $t=2606$ ,  $p=0,010$ ) in prejemanje pohval za dobro opravljeno delo ( $t=2,638$ ,  $p=0,009$ ) se statistično značilno razlikujeta med preučevanima generacijama.

*Tabela 17: Dejavniki motivacije med mladimi zaposlenimi*

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Višje plačilo	Aritmetična sredina	0,91	0,92	-0,214	0,831
	Standardni odklon	0,289	0,275		
Možnost napredovanja*	Aritmetična sredina	0,58	0,80	-2,883	0,005
	Standardni odklon	0,496	0,405		
Dobri medsebojni odnosi*	Aritmetična sredina	0,66	0,476	2,378	0,019
	Standardni odklon	0,47	0,503		
Prilagodljiv delavnik	Aritmetična sredina	0,57	0,57	0,048	0,962
	Standardni odklon	0,498	0,499		
Prejemanje pohval za dobro opravljeno delo*	Aritmetična sredina	0,43	0,498	2,638	0,009
	Standardni odklon	0,23	0,424		

*Vir: lastno delo.*

Glede na oceno aritmetične sredine splošne motivacije na delovnem mestu med preučevanima generacijama lahko vidimo, da so predstavniki generacije Y nekoliko bolj motivirani pri svojem delu (6,83), čeprav razlike ocene zavzetosti med upoštevanima vzorcema enot niso statistično značilne ( $t=1,894$ ,  $p=0,060$ ). Ne moremo trditi, da se spremenljivka splošna stopnja motivacije mladih zaposlenih statistično razlikuje med preučevanima vzorcema generacij. Povprečne ocene in standardni odklon splošne stopnje zavzetosti mladih zaposlenih glede na posamezno generacijo so prikazani v tabeli 18. Izračun t-testa neodvisnih vzorcev je v prilogi 12.

Tabela 18: Splošna ocena stopnje motivacije med mladimi

Generacija	Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Aritmetična sredina	6,83	6,20	1,894	0,060
Standardni odklon	2,099	1,972		

Vir: lastno delo.

Tako kot pri pojmu zavzetosti, sem tudi splošno oceno stopnje motivacije preučila iz vidika zaposlitvenega statusa mladih. Najvišjo stopnjo splošne motivacije glede na zaposlitveni status imajo samozaposleni anketiranci ( $\bar{x}=7,63$ ). Sledijo zaposleni za nedoločen čas ( $\bar{x}=6,77$ ) in zaposleni za določen las ( $\bar{x}=6,64$ ). Najnižjo stopnjo splošne motivacije imajo anketiranci, ki opravljajo priložnostna oziroma študentska dela ( $\bar{x}=5,64$ ). Po izvedbi testa One-Way ANOVA sem ugotovila, da so razlike med skupinami po zaposlitvenem statusu in stopnji motivacije statistično značilne ( $F=3,394$ ,  $p=0,011$ ). Povprečne ocene in standardni odklon splošne stopnje motivacije mladih po zaposlitvenem statusu so prikazani v tabeli 19. V prilogi 13 pa je celoten izračun testa One-Way ANOVA.

Tabela 19: Ocena splošne stopnje motivacije po zaposlitvenem statusu

Zaoslitveni status	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Samozaposlen/a	16	7,63	2,247
Zaposlitev za nedoločen čas	60	6,77	1,969
Zaposlitev za določen čas	28	6,64	1,890
Nezaposlen	8	6,38	2,669
Priložnostno/študentsko delo	39	5,64	1842

Vir: lastno delo.

Pomembnost dejavnika zadovoljstva med mladimi zaposlenimi so anketiranci ocenjevali po Likertovi merski lestvivi od 1 do 5 (1 – zelo nepomembno, 5 – zelo pomembno). V tabeli 20 je prikazanih nekaj najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva. Dejavniki označeni z zvezdico so statistično značilni. Kot najbolj pomemben dejavnik je med anketiranci generacije Y ( $\bar{x}=4,62$ ) in generacije Z ( $\bar{x}=4,55$ ) dejavnik varnost zaposlitve. Anketiranci generacije Y so kot pomembne dejavnike motivacije, izbrali tudi plačo in denarne nagrade ( $\bar{x}=4,61$ ), dober odnos s sodelavci ( $\bar{x}=4,61$ ) in možnost koriščenja letnega dopusta glede na lastne želje in potrebe ( $\bar{x}=4,48$ ). Med anketiranci generacije Z sta poleg dejavnika varnosti zaposlitve, pomembna tudi dejavnika možnosti napredovanja ( $\bar{x}=4,51$ ) in plača in denarne nagrade ( $\bar{x}=4,36$ ). Pomembnost dejavnikov zadovoljstva sem dodatno analizirala s pomočjo t-testa. Izračun je prikazan v prilogi 14. Na podlagi rezultatov t-testa ugotavljam, da se statistično značilne razlike med generacijama pojavijo pri šestih spremenljivkah. Spremenljivke stopnje zadovoljstva plača in denarne nagrade ( $t=2,148$ ,  $p=0,033$ ), možnost napredovanja ( $t=-2,283$ ,  $p=0,024$ ), dober odnos s sodelavci ( $t=2,922$ ,  $p=0,004$ ), raznolikost dela ( $t=2,182$ ,  $p=0,031$ ), možnost koriščenja letnega dopusta glede na lastne želje in potrebe



( $t=4,127$ ,  $p<0,001$ ) in možnost opravljanja dela od doma ( $t=2,714$ ,  $p=0,007$ ) se statistično značilno razlikujejo med preučevanima generacijama.

Tabela 20: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva med mladimi zaposlenimi

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Varnost zaposlitve	Aritmetična sredina	4,62	4,55	0,620	0,536
	Standardni odklon	0,689	0,685		
Plača in denarne nagrade*	Aritmetična sredina	4,61	4,36	2,148	0,033
	Standardni odklon	0,710	0,694		
Dober odnos s sodelavci*	Aritmetična sredina	4,61	4,23	2,922	0,004
	Standardni odklon	0,746	0,853		
Možnost koriščenja letnega dopusta glede na lastne želje in potrebe*	Aritmetična sredina	4,48	3,89	4,127	<0,001
	Standardni odklon	0,821	0,930		
Dober odnos z nadrejenim	Aritmetična sredina	4,44	4,27	1,252	0,212
	Standardni odklon	0,881	0,799		
Uravnoteženost delovnega in zasebnega življenja	Aritmetična sredina	4,39	4,23	1,399	0,164
	Standardni odklon	0,746	0,653		
Možnost napredovanja*	Aritmetična sredina	4,25	4,51	-	0,024
	Standardni odklon	0,764	0,667	2,283	

Vir: lastno delo.

Dodatno sem želela preučiti pomembnost dejavnika varnosti zaposlitve in možnost kariernega razvoja glede na zaposlitveni status. Spremenljivka varnost zaposlitve je najpomembnejša anketirancem, ki so zaposleni za nedoločen čas ( $\bar{x}=4,80$ ), sledijo trenutno nezaposleni ( $\bar{x}=4,63$ ), mladi, ki opravljajo priložnostna oziroma študentska dela ( $\bar{x}=4,49$ ), anketiranci, ki so zaposleni za določeno časovno obdobje ( $\bar{x}=4,39$ ) in samozaposleni ( $\bar{x}=4,38$ ). Po drugi strani je spremenljivka možnost napredovanja, kot najpomembnejša ocenjena s strani anketirancev, ki opravljajo priložnostna oziroma študentska dela ( $\bar{x}=4,49$ ), sledijo samozaposleni ( $\bar{x}=4,44$ ), zaposleni za nedoločen čas ( $\bar{x}=4,40$ ), nezaposleni ( $\bar{x}=4,25$ ) in zaposleni za določeno časovno obdobje ( $\bar{x}=4,18$ ). Izračun One-Way ANOVA je pokazal statistično značilnost med pomembnostjo dejavnika varnost zaposlitve med zaposlitvenimi statusi ( $F=2,722$ ,  $p=0,032$ ). Pri dejavniku možnost napredovanja ( $F=0,843$ ,  $p=0,500$ ) test One-Way ANOVA ni pokazal statistične značilnosti med zaposlitvenim statusom. Tabela 21 prikazuje aritmetične sredine in standardne odklone ocene pomembnosti dejavnika varnost zaposlitve in možnost napredovanja med zaposlitvenimi statusi. Celotni izračun One-Way ANOVE je v prilogi 15.

Tabela 21: Ocena pomembnosti spremenljivke varnost zaposlitve in možnost napredovanja glede na zaposlitveni status

Spremenljivka		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Varnost zaposlitve	Zaposlitev za nedoločen čas	60	4,80	0,480
	Nezaposlen	8	4,63	0,518
	Priložnostno/ študentsko delo	39	4,49	0,790
	Zaposlitev za določen čas	28	4,39	0,786
	Samozaposlen/a	16	4,38	0,806
	Skupaj	151	4,59	0,686
Možnost napredovanja	Priložnostno/ študentsko delo	39	4,49	0,756
	Samozaposlen/a	16	4,44	0,512
	Zaposlitev za nedoločen čas	60	4,40	0,807
	Nezaposlen	8	4,25	0,463
	Zaposlitev za določen čas	28	4,18	0,607
	Skupaj	151	4,38	0,728

Vir: lastno delo.

Želela sem preveriti pomembnost dejavnika plača in denarne nagrade ter dejavnika uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja med zaposlitvenimi statusi in stopnjo izobrazbe anketirancev. Vsem skupinam po zaposlitvenem statusu je dejavnik plača in denarne nagrade nekoliko pomembnejši kot dejavnik uravnoveženosti delovnega in zasebnega življenja. Rezultat analize One-Way ANOVA prikazuje, da med skupinami ni statistično značilnih razlik pri dejavniku plača ( $F=2,050$ ,  $p=0,090$ ) in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja ( $F=1,594$ ,  $p=0,179$ ) glede na zaposlitveni status. Tabela 22 prikazuje oceno aritmetične sredine in standardnega odklona pomembnosti dejavnikov. Izračuna testa One-Way ANOVA za oceno pomembnosti dejavnika plača in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja po zaposlitvenem statusu je priložen v prilogi 16.

Tabela 22: Ocena pomembnosti dejavnika plače in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja glede na zaposlitveni status

Spremenljivka		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Plača in denarne nagrade	Zaposlitev za nedoločen čas	60	4,62	0,691
	Zaposlitev za določen čas	28	4,57	0,634
	Samozaposlen/a	16	4,50	0,816
	Priložnostno/ študentsko delo	39	4,33	0,662
	Nezaposlen	8	4,00	0,926
	Skupaj	151	4,49	0,711

se nadaljuje

Tabela 22: Ocena pomembnosti dejavnika plače in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja glede na zaposlitveni status (nad.)

Spremenljivka		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja	Zaposlitev za nedoločen čas	60	4,47	0,724
	Priložnostno/ študentsko delo	39	4,28	0,647
	Samozaposlen/a	16	4,25	0,775
	Zaposlitev za določen čas	28	4,14	0,651
	Nezaposlen	8	4,00	0,756
	Skupaj	151	4,31	0,704

Vir: lastno delo.

Pomembnost dejavnika plača in denarne nagrade je tudi med skupinami glede na stauts izobrazbe nekoliko višja kot dejavnik uravnoveženosti delovnega in zasebnega življenja. Tudi tukaj je ANOVA pokazala, da ni statistično značilnih razlik med dejavnikoma plača in denarne nagrade ( $F=0,704$ ,  $p=0,496$ ) in stopnjo zaposlitve ( $F=1,126$ ,  $p=0,327$ ). V tabeli 23 so prikazane povprečne ocene in standardni odkloni pomembnosti dejavnikov po stopnji izobrazbe. Izračuna testa ANOVA za oceno pomembnosti dejavnika plača in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja po stopnji izobrazbe je priložen v prilogi 17.

Tabela 23: Ocena pomembnosti dejavnika plače in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja glede na stopnjo izobrazbe

Spremenljivka		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Plača in denarne nagrade	2. bolonjska stopnja	19	4,63	0,597
	Do vključno srednješolske stopnje	81	4,51	0,760
	1. bolonjska stopnja	51	4,51	0,669
	Skupaj	151	4,49	0,711
Uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja	1. bolonjska stopnja	51	4,43	0,640
	2. bolonjska stopnja	19	4,26	0,653
	Do vključno srednješolske stopnje	81	4,25	0,751
	Skupaj	151	4,31	0,704

Vir: lastno delo.

Dejavniki zadovoljstva, ki so med anketiranci najbolj prisotni glede na trenutno delo, ki ga opravljajo, med anketiranci generacije Y so: možnost koriščenje letnega dopusta glede na posameznikove želje ( $\bar{x}=4,06$ ), spoštljiv odnos nadrejenega ( $\bar{x}=4,00$ ) in občutek smostojnosti ( $\bar{x}=4,00$ ). Najbolj prisotni dejavniki zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu med anketiranci generacije Z so spoštljiv odnos nadrejenega ( $\bar{x}=3,50$ ), obveznost

delodajalca, da v primeru dela od doma zaposlenim zagotovi dodatna sredstva za nakup opreme, ki je potrebna za opravljanje dela od doma ( $\bar{x}=3,47$ ) in zadovoljstvo nad ponujenimi dodatnimi ugodnostmi ( $\bar{x}=3,41$ ). Kot najmanj prisoten dejavnik, ki vpliva na stopnjo zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu med anketiranci generacije Y, sta dejavnik druženja z nadrejenim izven delavnika ( $\bar{x}=2,46$ ) in da z delom od doma izgubljam občutek pripadnosti podjetju ( $\bar{x}=2,78$ ).

Anketiranci generacije Z so kot najmanj prisotna dejavnika izbrali druženje s sodelavci izven delavnika ( $\bar{x}=2,27$ ) in druženje z nadrejenim izven delavnika ( $\bar{x}=2,46$ ). Za oceno statistično pomembnih razlik med vzorcema sem izvedla t-test. Na podlagi dobljenih rezultatov ugotavljam statistično pomembne razlike med generacijama pri dejavnikih: spoštljiv odnos nadrejenega ( $t=3,163$ ,  $p=0,002$ ), nimam strahu pred izgubo službe ( $t=3,12$ ,  $p=0,002$ ), imam dovolj dopusta ( $t=2,975$ ,  $p=0,003$ ), kakovostno delovno okolje ( $t=2,298$ ,  $p=0,023$ ), druženje s sodelavci izven delavnika ( $t=2,064$ ,  $p=0,041$ ), samostojnost pri izbiri koriščenja letnega dopusta ( $t=4,232$ ,  $p=<0,001$ ), občutek samostojnosti ( $t=4,22$ ,  $p=<0,001$ ) in delo mi omogoče dovolj prostega časa ( $t=3,784$ ,  $p=<0,001$ ). Podatki o povprečnih ocenah, standardnem odklonu, rezultatu t-testa in stopnji značilnosti najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu so prikazane v tabeli 24. Dejavniki označeni z zvezdico so statistično značilni. Celoten izračun t-testa in vsi preučevani dejavniki zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu so predstavljeni v prilogi 18.

*Tabela 24: Prisotnost dejavnikov zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu glede na generacijo*

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Kdaj koristim letni dopust je v veliki meri odvisno od mojih želja.*	Aritmetična sredina	4,06	3,36	4,232	<0,001
	Standardni odklon	1,004	1,028		
Nadrejeni ima do mene spoštljiv odnos.*	Aritmetična sredina	4,00	3,50	3,163	0,002
	Standardni odklon	1,00	0,940		
Imam občutek samostojnosti pri opravljanju dela.*	Aritmetična sredina	4,00	3,35	4,22	<0,001
	Standardni odklon	0,874	1,013		
V podjetju poskrbijo za doseganje kakovostnega delovnega okolja.*	Aritmetična sredina	3,70	3,34	2,298	0,023
	Standardni odklon	0,974	0,969		
Delo mi omogoča dovolj prostega časa.*	Aritmetična sredina	3,64	3,03	3,784	<0,001
	Standardni odklon	1,099	0,860		
Nimam strahu pred izgubo službe.*	Aritmetična sredina	3,57	3,01	3,12	0,002
	Standardni odklon	1,208	0,972		

*Vir: lastno delo.*

Tudi pri oceni aritmetične sredine splošne stopnje zadovoljstva mladih, zaposlenih med preučevanima generacijama, lahko ponovno vidimo, da so posamezniki generacije Y bolj zadovoljni na delovnem mestu ( $\bar{x}=6,87$ ) kot posamezniki generacije Z ( $\bar{x}=5,95$ ). Razlika ocene spremenljivke zadovoljstvo mladih zaposlenih je statistično značilna ( $t=2,694$ ,  $p=0,008$ ). Trdimo lahko, da se splošna stopnja zadovoljstva med vzorcema statistično razlikuje. Podatki o povprečni oceni, standardnem odklopu, rezultatu t-testa in stopnji značilnosti so prikazane v tabeli 25. Izračun t-testa neodvisnih vzorcev je v prilogi 19.

*Tabela 25: Splošna ocena stopnje zadovoljstva med mladimi*

Generacija	Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Aritmetična sredina	6,87	5,95	2,694	0,008
Standardni odklon	2,054	2,157		

*Vir: lastno delo.*

Dejavnik stopnje zadovoljstva sem analizirala tudi iz vidika zaposlitvenega statusa anketirancev. Najvišjo stopnjo zadovoljstva imajo samozaposleni anketiranci ( $\bar{x}=7,81$ ), sledijo zaposleni za nedoločen čas ( $\bar{x}=6,73$ ), zaposleni za določen čas ( $\bar{x}=6,36$ ), anketiranci, ki opravljajo priložnostno oziroma študentsko delo ( $\bar{x}=5,38$ ). Trenutno nezaposleni so dejavnik zadovoljstva ocenili z  $\bar{x}=6,50$ . Na podlagi testa Ona-Way ANOVA ugotavljam, da so prisotne statistično značilne razlike med splošno oceno stopnje zadovoljstva po zaposlitvenem statusu ( $F=4,691$ ,  $p=0,001$ ). V tabeli 26 so prikazane povprečne ocene in standardni odkloni ocene splošne stopnje motivacije mladih po zaposlitvenem statusu. Izračun testa One-Way ANOVA je v prilogi 20.

*Tabela 26: Ocena splošne stopnje zadovoljstva mladih po zaposlitvenem statusu*

Zaposlitveni status	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zaposlitev za nedoločen čas	60	6,73	1,947
Zaposlitev za določen čas	28	6,36	2,215
Samozaposlen/a	16	7,81	2,007
Priložnostno/študentsko delo	39	5,38	1,955
Nezaposlen	8	6,50	2,726

*Vir: lastno delo.*

#### **4.4 Analiza intervjuja**

Da bi še bolj podrobno razumela mlade zaposlene, sem po zaključeni statistični analizi rezultatov spletne ankete izvedla še štiri delno strukturirane individualne intervjuje s predstavniki obeh generacij. Pri pripravi in izvedbi intervjuja sem sledila smernicam Ograjenšek, Bregar in Badavž (2005), ki opredeljujejo, da je za pripravo ter izvedbo intervjuja potrebno zastaviti cilj intervjuja, zasnovati vprašanja, spoznati okolje, iz katerega

prihaja intervjuvanec, intervjuvanca vnaprej seznaniti z obravnavano tematiko intervjuja ter beležiti celoten potek intervjuja. Kot sem že omenila, sem izvedla delno strukturirane intervjuje. Ta oblika se uporabi takrat, ko imamo pred intervjujem pripravljen seznam vnaprej zapisanih vprašanj, dejanska izvedba pa se potem prilagodi danemu položaju. Delno strukturiran intervju je uporaben predvsem takrat, ko želim bolje razumeti načela posameznika ter spoznati, kaj je tisto, kar vodi v neko dejanje ali razmišljanje (Ograjenšek, Bregar & Bavdaž, 2005).

Intervju sem izvedla s štirimi posamezniki, dva predstavnika generacije Y in dva predstavnika generacije Z. Intervjuvanci imajo različne stopnje izobrazbe, zaposlitven status ter prihajajo iz različnih delovnih okolij. Intervjuvance sem poimenovala kot oseba A in B, predstavnika generacije Y in oseba C in D – predstavnika generacije Z. Oseba A ima dokončano 2. bolonjsko stopnjo izobrazbe ter opravlja zaposlitev za nedoločen čas. Oseba B ima dokončano 1. bolonjsko stopnjo izobrazbe ter prav tako opravlja zaposlitev za nedoločen čas. Oseba C ima srednješolsko izobrazbo in opravlja študentsko delo. Oseba D ima dokončano 1. bolonjsko stopnjo izobrazbe in opravlja študentsko delo. Izvedba delno strukturiranega intervjuja je bila dogovorjena vnaprej. Vsakemu intervjuvancu sem zagotovila anonimnost. Posamezni intervju je potekal približno 30 min. Posamezni intervju je bil v celoti posnet, na kar sem pred začetkom izvedbe tudi opozorila vsakega intervjuvanca. Vsakega intervjuvanca sem pred začetkom intervjuja seznanila z raziskovalno tematiko ter jim na kratko predstavila teoretično ozadje. Celotna transkripcija vseh štirih intervjujev je v prilogi 2.

V začetni fazi intervjuja sem iskala odgovore oziroma razmišljanje posameznikov v povezavi s pomembnostjo družbene odgovornosti podjetja, v katerem so zaposleni. Intervjuvanci so pri pomembnosti družbene odgovornosti precej enotni. Nobenemu družbena odgovornost podedetja, v katerem so zaposleni, ne predstavlja glavnega dejavnika, ki bi vplival na njihov odhod iz podjetja. »Jaz bi rekla, da mi družbeno odgovorna naravnost podjetja ni tako pomembna. Na delovnem mestu so mi recimo nekateri dejavniki pomembnejši od družbene odgovornosti podjetja. Na primer zelo pomembni so mi odnosi s sodelavci.« (oseba C, vprašanje 1) Iz izjave lahko razberemo, da je dejavnik družbene odgovornosti med mladimi nepomemben oziroma ne predstavlja glavnega dejavnika, ki bi vplival na izbiro delodajalca med mladimi.

V drugem delu intervjuja me je zanimalo, kako pomembno je mladim ravnovesje med službenim in prostim časom in ali so se za višje plačilo pripravljene odpovedati delu prostega časa. Glede na odgovore intervjuvancev lahko zaključim, da je vsem zelo pomembno ravnovesje delovnega in osebnega življenja. Vsi so menili, da bi se v zelo redkih pogojih odločili sprejeti višje plačilo v zameno za manjšo količino prostega časa. »Dejavnik ravnovesja mi je poleg dejavnika plačila najpomembnejši dejavnik. Osebnost mi prosti čas pomeni veliko saj ga izkoristim po svoje z ljudimi, ki mi pomenijo veliko. Vsekakor ne bi zaradi dela zanemarila svojega veselja.« (oseba A, vprašanje 4) Izkazalo se je, da se odgovori vseh intervjuvancev razlikujejo od rezultatov, dobljenih v anketi. Se pa pomembnost

dejavnikov razlikuje glede na doseženo stopnjo izobrazbe. Višja kot je, bolj pomemben je posameznikom dejavnik plače. Glede na to, da ima večina intervjuvancev doseženo 1. bolonjsko stopnjo izobrazbe ali manj, je tako rezultat odgovorov pričakovan. Intervjuvance sem vprašala tudi o tem, kako so zadovoljni s trenutnim plačilom, ki ga prejemajo za svoje delo glede na zahtevnost nalog, ki jih opravljajo. Intervjuvanci so bili enotni pri izražanju nezadovoljstva z višino trenutnega plačila, ki ga prejemajo glede na delovne naloge in odgovornost, ki jih te prinašajo. »S trenutnim plačilom nisem zadovoljen. Trenutne delovne naloge, ki jih opravljam, so po zahtevnosti in odgovornosti primerljive delovnemu mestu, ki je po plačilnem razredu dvakrat višje od mojega. Plačilo, ki ga prejemamo, ni pravično, vsaj ne glede na obseg dela in odgovornosti, ki jih imam.« (oseba B, vprašanje 8) Iz izjave je razvidno nezadovoljstvo v povezavi z dejavnikoma zadovoljstvo s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju in pravično plačilo.

Glede na nestabilno delovno okolje me je zanimalo, kako mladi gledajo na pomembnost varnosti oziroma stabilnosti zaposlitve. Intervjuvanci so bili pri odgovoru na to vprašanje ponovno složni, saj je vsem stabilnost oziroma varnost zaposlitve, predvsem v preteklem letu, predstavljala enega izmed pomembnejših dejavnikov. »V preteklem in letošnjem letu mi je bila varnost zaposlitve zelo pomembna, saj sem lani v začetku epidemije v Sloveniji ravno zaključila delo v predhodni službi. Imela sem plan, da bom nekaj časa samo študirala, potem pa si bom enostavno poiskala novo zaposlitev. A to se ni zgodilo, saj smo imeli od marca lani do septembra slabo situacijo zaradi korone. Tako da sem bila od marca do septembra brez dela. Delo sem iskala, vendar je bilo iskanje zelo oteženo, saj je bilo objavljenih razpisov malo.« (oseba D, vprašanje 9) Iz zgornje izjave je razvidno, v kakšni stiski so se znašli mladi iskalci zaposlitve. Veliko mladih, predvsem tistih, ki so opravljali študentska ali priložnostna dela, je ostalo brez zaposlitve oziroma je bilo le-to v preteklem letu zelo težko najti. Logična posledica razmer na trgu dela je porast pomembnosti stabilne zaposlitve med mladimi, prav tako je zelo prisoten občutek strahu pred izgubo službe med mladimi.

Za zaključek me je zanimalo, kako bi intervjuvanci ocenili lastno stopnjo zavzetosti ter kateri so tisti glavni dejavniki, ki vplivajo na stopnjo motivacije in zadovoljstva. Vsi intervjuvanci so se ocenili kot kar visoko zavzete zaposlene. Večina jih meni, da bi, v kolikor bi imeli možnost napredovanja v trenutnem podjetju, pokazali še višjo mero zavzetosti. »Sebe bi označila za kar visoko zavzeto zaposleno. Ocenila bi se z oceno 8. V kolikor bi bila zaposlena v podjetju, ki bi mi nudilo možnosti kariernega napredka in napredovanja na višje funkcije, bi bila moja zavzetost še višja. Tako vem, da realnih možnosti za napredovanje v trenutnem podjetju nimam in je temu primerna tudi moja zavzetost – nekoliko nižja kot bi lahko bila.« (oseba A, vprašanje 11) Intervjuvanci so bili složni tudi glede dejavnikov, ki najbolj vplivajo na njihovo stopnjo motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu. »Kot prvo bi me najbolj motivirala ekipa, s katero delam. Dobra ekipa te tudi v slabih dneh zna dvigniti in motivirati za delo. Na mojo motivacijo bi vsekakor vplivalo tudi boljše plačilo in možnost napredovanja.« (oseba C, vprašanje 12) Iz zgornje izjave je razvidna pomembnost dobrih

medsebojnih odnosov na stopnjo motivacije ter zadovoljstva na delovnem mestu. V veliki meri bi poslabšanje odnosov imelo velik negativen vpliv na stopnjo zadovoljstva in motivacije. Prav tako so dejali, da jim je dober odnos med sodelavci in pridobivanje izkušenj trenutno bolj pomembno kot visoko plačilo, čeprav ima le-to vseeno vpliv na stopnjo zadovoljstva posameznika.

#### **4.5 Razprava o rezultatih**

Analiza je bila izvedena na podlagi teoretičnih zasnov treh osnovnih pojmov: zavzetost, motivacija in zadovoljstvo mladih zaposlenih. Po pregledu teorije sem namreč zaključila, da naj bi bili dejavniki, ki vplivajo na stopnjo zavzetosti, motivacije in zadovoljstva predstavnikov generacije Y in generacije Z različni. Na podlagi dobljenih rezultatov sem tako želela prikazati razlike vplivov posameznih dejavnikov na stopnjo zavzetosti, motivacije in zadovoljstva mladih zaposlenih, glede na pripadnost določeni generaciji. Po pregledu rezultatov lahko trdim, da so mladi zaposleni bolj zavzeti za delo kot pa motivirani in zadovoljni. Razlike v splošni stopnji zavzetosti, motivacije in zadovoljstva med generacijama so sicer prisotne, vendar so manjše, kot sem pričakovala.

##### **1. raziskovalno vprašanje: Kaj vpliva na zavzetost, motivacijo in zadovoljstvo mladih zaposlenih?**

V prvem raziskovalnem vprašanju sem iskala, kaj je tisto, kar najbolj vpliva na stopnjo zavzetosti, motivacije in zadovoljstva mladih zaposlenih. Rezultati raziskave, ki sem jo izvedla, so pokazali, da so dejavniki, ki trenutno najbolj vplivajo na stopnjo zavzetosti mladih zaposlenih stabilnost zaposlitve, odprta komunikacija med sodelavci in nadrejenimi ter dodatno plačilo za delovno uspešnost. Medtem ko so bili kot najmanj pomembni dejavniki zavzetosti vrednote podjetja, opravljanje dela, v katerem vidim smisel in možnost kariernega ravoja. Med predstavniki generacije Y so bili najpomembnejši dejavniki zavzetosti stabilnost zaposlitve, odprta komunikacija med sodelavci in nadrejenimi in dodatno plačilo glede na uspešnost. Najmanjši vpliv na stopnjo zavzetosti pri generaciji Y ima dejavnik vrednote podjetja. Po drugi strani je generacija Z kot najpomembnejše dejavnike zavzetosti navedla možnost kariernega razvoja, stabilnost zaposlitve in dodatno plačilo glede na delovno uspešnost. Glede na predstavljene ugotovitve lahko trdim, da je stopnja pomembnosti nekaterih dejavnikov zavzetosti odvisna od posamezne generacijske skupine. S temi rezultati lahko tako potrdim zaključke nekaterih drugih raziskovalcev, ki prav tako pravijo, da so mladim pomembni dejavniki zavzetosti karierno napredovanje, stabilnost zaposlitve, plačilo glede na delovno uspešnost in odprta komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi. Rezultati so pokazali tudi manjšo stopnjo zavzetosti pri generaciji Z, kar ponovno potrjuje ugotovitve drugih raziskovalcev, ki pravijo, da mlajši, kot so zaposleni, manjša je njihova stopnja zavzetosti na delovnem mestu. Ocena splošne zavzetosti mladih zaposlenih je ocenjena s povprečno oceno 6,91 od skupaj 10 možnih točk. Ocena zavzetosti je med anketiranci generacije Y višja kot med anketiranci generacije Z.



Razlike ocene splošne zavzetosti mladih med preučevanima generacijam so opazne in so statistično značilne.

Na vprašanje o dejavnikih, ki najbolj vplivajo na stopnjo motivacije na delovnem mestu, so anketiranci odgovorili na več možnih odgovorov. Dejavniki, ki najbolj vplivajo na stopnjo motivacije anketirancev, so višje plačilo, možnost napredovanja, dobri medsebojni odnosi in možnost prilagodljivega delavnika. Na stopnjo motivacije anketirancev pa ima najmanj vpliva medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu, možnost dela od doma in možnost samostojnega izvajanja dela. Zanimiv je podatek, da je anketirancem obeh generacij kot dejavnik, ki bi jih najbolj motiviral pri opravljanju dela, višje plačilo. Anketirancem generacije Y je drugi dejavnik, ki bi jih najbolj motivirali pri opravljanju dela, dobri medsebojni odnosi na delovnem mestu, anketirancem generacije Z pa možnost napredovanja. Ocena splošne stopnje motivacije anketirancev je ocenjena z oceno 6,5 od skupaj 10 možnih točk. Ocena stopnje motivacije je nekoliko višja med anketiranci generacije Y. Razlike ocene so opazne, a niso statistično značilne.

Pri zadovoljstvu so anketiranci izbirali med dejavniki po pomembnosti, torej so ocenjevali, kako pomemben jim je določen dejavnik. Najbolj pomembni dejavniki zadovoljstva med anketiranci so varnost zaposlitve, plača in denarne nagrade, dober odnos s sodelavci in dober odnos z nadrejenim. Podatek, ki me je presenetil, je, da je dejavnik možnost dela od doma ocenjen kot najmanj pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo anketirancev. Tudi pri oceni splošne stopnje zadovoljstva je le-ta med anketiranci generacije Y višja kot med anketiranci generacije Z. Stopnja zadovoljstva je bila v povprečju ocenjena z oceno 6,41 od skupaj 10 možnih točk. Tudi tukaj so razlike opazne in so statistično značilne.

Za dodatno razumevanje sem po najpomembnejših dejavnikih, ki vplivajo na stopnjo zavzetosti, motivacije in zadovoljstva, vprašala tudi štiri intervjuvance. Pri odgovorih je možno opaziti veliko podobnosti, saj je v trenutni situaciji glavni dejavnik stabilna in varna zaposlitev, ki trenutno najbolj vpliva na mlade zaposlene. Takoj za dejavnikom varnosti so kot zelo pomemben dejavnik navedli dobre odnose med sodelavci. Vsi so bili mnenja, da je dober kolektiv osnova za dolgoročno dobro počutje na delovnem mestu. Šele nato je sledil dejavnik plača in dodatne ugodnosti. Mladi intervjuvanci so mnenja, da je gledano na dolgi rok vseeno pomembnejša varnost, predvsem pa dobri odnosi, ki odtehtajo morda nekoliko nižje plačilo.

## **2. raziskovalno vprašanje: Je generaciji Z dejavnik družbene odgovornosti pri izbiri delodajalca pomembnejši kot generaciji Y?**

Pri pripravi odgovora na drugo raziskovalno vprašanje sem zbirala podatke na podlagi dveh vprašanj v povezavi s stopnjo motivacije in stopnjo zadovoljstva. Med anketiranci in intervjuvanci sem iskala odgovore o tem, kakšen vpliv ima naravnost podjetja do družbene odgovornosti na prijavo na delovno mesto, bi mladi dali odpoved v podjetju, katerega pogledi na družbeno odgovorna vprašanja niso v skladu z njihovimi ter kako pomembna je

zavzetost podjetja do družbene odgovornosti, trajnostne naravnosti poslovanja in sledenje podjetja zelenim načinom poslovanja. Nato sem za dodatno pomoč pri razumevanju razmišljanja mladih opravila dva intervjuja s predstavnikoma generacije Y in dva intervjuja s predstavnikoma generacije Z. Rezultati ankete kažejo, da so anketiranci predstavniki generacije Y bolj občutljivi na stopnjo družbene odgovornosti podjetja kot predstavniki generacije Z. Enak rezultat se je pokazal tudi pri vprašanju, ali bi anketiranci dali odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna naravnost ni v skladu s prepričanji posameznika. Tudi tukaj se je izkazalo, da so anketiranci predstavniki generacije Y bolj občutljivi na stopnjo družbene odgovornosti podjetja, v katerem so trenutno zaposleni.

Zanimiv podatek je ta, da so mladi, predstavniki obeh generacij Y in Z, kot najmanj pomemben dejavnik izbrali vrednote podjetja, v katerem so zaposleni. Kar nakazuje na splošno nepomembnost med mladimi, kako podjetje, v katerem so zaposleni, posluje. Mladim družbena odgovornost delodajalca v večini primerov ne igra pomembne vloge. Večina bi se jih na pozicijo v podjetju vseeno prijavila oziroma bi o svoji odločitvi premislila. Odgovori sodelujočih v intervjuju so pokazali, da mladim družbena odgovornost podjetja ni eden izmed pomembnejših dejavnikov. V kolikor bi bil razkorak pri načelih družbene odgovornosti med posameznikom in delodajalcem res velik, bi le-ti razmislili o odpovedi oziroma bi pričeli z aktivnim iskanjem nove zaposlitve. V kolikor je razkorak v družbeno odgovornih načelih majhen, posameznikom delo v takšnem podjetju ne predstavlja nič spornega. Večina jih je za visoko plačilo pripravljena tudi spustiti kriterije kaj je družbeno spremljivo in kaj ne. S svojimi ugotovitvami tako ne morem potrditi zaključkov drugih znanstvenikov, ki so v svojih delih zapisali, da naj bi z vstopom mlade generacije na trg dela svoje mesto v prvih vrstah zasedla podjetja, ki so bolj usmerjena v družbeno odgovorno poslovanje (O'Boyle, Atack & Monahan, 2017).

Če povzamem, je družbena odgovornost podjetja predstavnikom generacije Z manj pomembna kot generaciji Y. Vsekakor imajo nekateri določene pomisleke in bi, v kolikor bi se znašli v situaciji, ko podjetje ne deluje družbeno odgovorno, podvomili v etičnost svojega podpiranja takšnega načina poslovanja s tem, da so v takšnem podjetju zaposleni. Vendar bi večina v podjetju vseeno ostala, saj se zavedajo, kako težko je trenutno na trgu priti do zaposlitve, predvsem dobro plačanih delovnih mest. V kolikor bi mladi v podjetju za svoje delo prejeli dobro plačilo, bi imeli dobre odnose s svojimi sodelavci in nadrejenimi ter bili zadovoljni s trenutnim delovnim mestom, jim družbeno odgovorna ravnajaja podjetja niso pomembna.

### **3. raziskovalno vprašanje: Kako pomemben je mladim dejavnik plače v primerjavi z dejavnikom prostega časa?**

Pri pripravi odgovora na tretje raziskovalno vprašanje sem zbirala podatke na podlagi vprašanja iz sklopa dejavnikov motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Med anketiranci sem iskala odgovore, kako pomemben jim je dejavnik plače in denarnih nagrad v primerjavi z dejavnikom prostega časa. Dodatno sem pomembnost dejavnika plača in

denarne nagrade ter dejavnika uravnoteženosti prostega in delovnega časa primerjala glede na zaposlitveni status in stopnjo izobrazbe anketirancev, saj menim, da igra zaposlitveni status in dosežena stopnja izobrazbe pomembno vlogo, kako posamezniki dojemajo višino plačila in količino prostega časa. Izkazalo se je, da je dejavnik plače in denarnih nagrad med vsemi zaposlitvenimi statusi dosegel višjo oceno kot dejavnik uravnoteženosti prostega in delovnega časa. Enako velja po pregledu ocene pomembnosti dejavnikov glede na doseženo stopnjo izobrazbe. Dejavnik plače in denarnih nagrad je bil ocenjen kot bolj pomemben dejavnik v primerjavi z dejavnikom uravnoteženosti delovnega in prostega časa. Najvišjo oceno je prejel med posamezniki, ki so dosegli vsaj 2. bolonjsko stopnjo. Dejavnik uravnoteženosti delovnega in prostega časa je bil najvišje ocenjen med posamezniki, ki so dosegli 1. bolonjsko stopnjo izobrazbe.

Pri ocenjevanju pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo mladih zaposlenih je pravo mesto zasedel dejavnik višjega plačila. Moje ugotovitve sovpadajo z ugotovitvami nekaterih raziskovalcev, kateri so v svojih raziskavah ugotovili, da višina plače mladim predstavlja primarni dejavnik pri izbiranju delodajalca. Plačilo naj bi pri mladih veljalo tudi za najpomembnejši motivacijski dejavnik. (Core Process, 2018; Rožman, Treven & Čančer, 2017; Jalagat, 2016; Kong, Wang & Fu, 2015). Mladi anketiranci na splošno niso, predvsem tisti, ki opravljajo priložnostna oziroma študentska dela, zadovoljni z višino plače, ki jo prejema glede na delovne naloge in odgovornosti. Sodelujoči v intervjuju so bili enakega mnjenja, da za svoje delo prejema prenizko plačilo. Mladi pričakujejo dodatno plačilo za dobro opravljeno delo in delovno uspešnost, vendar so tega redko deležni, podjetja jih v večini pri izplačilu stimulacij izpustijo.

Z rezultati opravljenih intervjujev s predstavniki generacije Y in Z lahko zavrnem ugotovitve raziskovalcev, ki pravijo, da si mladi zaposleni grajenja kariere in visokega plačila več ne postavljajo na prvo mesto v življenju in da so vse bolj naklonjeni fleksibilnim kariernim potem, saj jim pomembno vlogo predstavlja ravnovesje med delom in prostim časom (Myers & Sadaghiani, 2010). Mladi sodelujoči v anketi in individualnih intervjujih menijo, da jim je visoko plačilo za delo, ki ga opravljajo, pomembnejše kot prosti čas in bi se bili za možnost napredovanja in posledično prejemanja višjega plačila pripravljene odpovedati določeni količini ur prostega časa.

#### **4. raziskovalno vprašanje: Kako pomemben je mladim dejavnik varnosti zaposlitve v primerjavi z dejavnikom možnosti napredovanja?**

Na četrto vprašanje sem odgovorila s pomočjo vprašanja anketirancem o pomembnosti dejavnikov zavzetosti na delovnem mestu. V dobljenih podatkih je mladim (generacija Y) dejavnik stabilnosti zaposlitev ocenjen kot primarni dejavnik. Pri mladih anketiranih (generacija Z) je dejavnik varnosti zaposlitve pristal na druge mesto po pomembnosti, pred njim se je znašel dejavnik možnosti kariernega razvoja. Zanimiv je podatek, da je dejavnik strahu pred izgubo službe med mladimi zaposlenimi zelo prisoten.

Mnogo teoretikov se je v svojih raziskavah dodatnilo dejstva, da mladi zaposleni naj ne bi mogli pričakovati tradicionalnih dologoročnih delovnih razmerij, ki se nam kot družbi zdijo nekaj normalnega in vsakdanjega. Novi trendi zaposlovanja bodo tako izrinili zavzetost zaposlenih do dela, zvestobo podjetju, občutek varnosti zaposlenih in možnosti kariernega razvoja znotraj enega podjetja. Vse več naj bi bilo dokazov, da so takšne psihološke spremembe že prisotne med predstavniki mlade generacije, ki vstopa na trg dela. Torej mladi zaposleni nimajo enakih pričakovanj od delodajalca kot na primer njihovi starši. Spremembe v razmišljanju mladih zaposlenih naj bi posredno vplivale tudi na poslovne rezultate podjetja, stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, uspešnost posameznika na delovnem mestu in splošno vedenje posameznika na delovnem mestu (Eilam-Shamir & Yaakobi, 2014).

Mlade najbolj skrbi stabilnost delovnih mest, brezposelnost in občutek obstoja na določeni točki brez možnosti kariernega razvoja (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós, 2016). Stabilnost oziroma varnost zaposlitve se je izkazala za enega izredno pomembnih dejavnikov med mladimi. Pomembnost se je še dodatno poglobila med svetovno pandemijo COVID-19, zaradi katere se je gospodarstvo ustavilo. Veliko mladih je tako izgubilo svoj vir dohodka oziroma so bile možnosti za nove zaposlitvene poti na nekaterih področjih nične. Mladi so v tej situaciji prepoznali pomembnost varne in stabilne zaposlitve kot enega izmed pomembnejših dejavnikov. Pomembnost dejavnika možnost kariernega razvoja pa je tako izgubljal na svoji pomembnosti, saj so se zaposleni soočali s strahom pred izgubo zaposlitev. Tukaj lahko potrdim rezultate raziskave, ki je pokazala, da naj bi bil dejavnik možnosti kariernega razvoja ocenjen kot najmanj pomemben dejavnik med mladimi zaposlenimi (Moravcová-Školudová & Vlčková, 2018).

Po drugi strani nekateri teoretiki pravijo, da naj bi na stopnjo zavzetosti mladih imela dejavnika kariernega razvoja in možnost napredovanja velik vpliv. Res je, da mladi stremijo k doseganju razvoja in dodatnega usposabljanja ter so bolj zavzeti za delo, v kolikor hkrati dosegajo tudi svoje osebno zadovoljstvo (James, McKechnie & Swanberg, 2010). Mladi naj bi iskali delo, ki jim bo ponudilo tisto nekaj več, nekaj, za kar se bo vredno potruditi. Delovna mesta naj bi mladi menjavali vse dokler ne bodo našli dela, ki jih v popolnosti izpopolnjuje (Adkins, 2016). Vendar so glede na trenutne razmere na trgu dela, v povezavi z aktualno krizo COVID-19 mladim pričakovanja o nekem popolnem delu zamrla. Velika večina se jih je namreč soočila z izgubo zaposlitve, nezmožnostjo opravljanja dela in predvsem s pomanjkanjem razpisanih delovnih mest. Mladi so bili tako prisiljeni v sprejetje realnosti in so pripravljeni sprejeti dela, ki jim morda ne predstavljajo osebnega ideala.

## **5 KLJUČNE UGOTOVITVE IN OMEJITVE RAZISKAVE TER PREDLOGI NADALJNJEGA RAZISKOVANJA**

### **5.1 Ključne ugotovitve**

Stopnja zavzetosti med mladimi je med predstavniki generacije Z nekoliko nižja kot med predstavniki generacije Y. Razliko v tem vidim predvsem iz vidika zaposlitvenega statusa mladih. Kar 81 % mladih predstavnikov generacije Z opravlja delo za določen čas, priložnostna oziroma študentska dela ali pa so nezaposleni, v primerjavi z generacijo Y, kjer je kar 63,3 % posameznikov zaposlenih za nedoločen čas. Glede na pomembnost dejavnika stabilnosti in varnosti zaposlitve, ki je pomemben dejavnik pri obeh generacijah, je posledično stopnja zavzetosti generacije Z nižja, saj nimajo zagotovljenega nekega občutka varnosti in stabilnosti, ki si ga želijo.

Kriza COVID-19 je med mladimi vzbudila strah pred izgubo zaposlitve in nezmožnost iskanja nove zaposlitve. Tako se je v očeh mladih varnost in stabilnost zaposlitve močno povečala. Zaradi epidemije, ustavitve družbenega življenja in gospodarstva je veliko posameznikov izgubilo svoje delovno mesto. Zato je dejavnik varnosti zaposlitve med mladimi trenutno med najpomembnejšimi. Mladim karierni napredek in možnost napredovanja nista več bistvenega pomena. Želijo si varno, stabilno zaposlitev ter pravično plačilo za delovne naloge in odgovornosti, ki so jim dodeljene. Po drugi strani pa jim dolgoročna vezanost predstavlja okvir, v katerega se ne želijo ujeti. Kaže se razdvojenost med željo po varnosti in željo po napredovanju in doseganju visokega plačila. Negotovost mladih glede prihodnosti zaposlitve in pomanjkanje občutka varnosti povzroča stres pri posameznikih. Trenutni občutki negotovosti bodo najvrjetneje vplivali na individualno uspešnost posameznika in posledično uspešnost celotne organizacije, kot posledica učinka negotovosti na zadovoljstvo zaposlenih in čustveno pripadnost organizaciji. Poleg tega so vse bolj prisotne prilagodljive prakse zaposlovalnja, za katere je značilna bolj začasna in manj stabilna zaposlitev. Te nove zaposlitvene prakse neposredno vplivajo na dojetanje in prepričanje mladih o samem svetu zaposlovanja (Eilam-Shamir & Yaakobi, 2014).

Predstavniki generacij Y svoje korake usmerjajo v prihodnost in razmišljajo bolj dolgoročno. Svoje zaposlitvene odločitve sprejemajo premišljeno in z nekim dolgoročnim ciljem, naj si bodi to večja finančna stabilnost ter varna zaposlitev. Po drugi strani je generacija Z bolj usmerjena v sedanost. Svoje karierni poti izbirajo glede na to, kar jim v trenutnem življenjskem obdobju najbolj ustreza brez poglobljenega razmisleka, kaj bo to prineslo v prihodnosti. Želijo živeti tukaj in zdaj. Mladi zaposleni se ocenjujejo kot precej zavzete zaposlene, kljub morda ne doseganju enake mere spoštovanja in priznanja kot starejši kolegi. Velik vpliv tako na stopnjo zavzetosti kot tudi stopnji motivacije in zadovoljstva pri mladih ima občutek manjvrednosti. Mladi so pogosto tarča nespoštovanja starejših kolegov. Eden izmed vzrokov za takšno vedenje je vsekakor negativni stereotip v povezavi z mladimi, da le-ti niso zainteresirani za delo, da so leni in malomarni. Takšno razmišljanje v podjetjih mladim ne koristi, še slabše uničuje njihovo zagnanost.

Zaradi nestabilnega trga dela mladim zelo pomemben dejavnik predstavlja tudi plačilo, ki ga za svoje delo prejema. Veliko jih meni, da za delovne naloge, ki jih opravljajo, ne prejema pravičnega plačila, kar nakazuje na to, da se na mlade na delovnem mestu prenaša večja odgovornost v primerjavi z dejanskim nazivom in plačilom, ki ga prejema za delovne naloge, ki jih na trenutnem delovnem mestu opravljajo. V veliko primerih za opravljanje enakih delovnih nalog in prevzemanje enake stopnje odgovornosti mladi zaposleni prejmejo nižje plačilo kot starejši kolegi. Vsi pritiski in nestabilnost trga so v mladih znatno znižali pomembnost usmerjenosti podjetja v družbeno odgovorna dejanja. Večini le-ta ne prinaša več pomembnega dejavnika pri izbiri delodajalca. Mladi so v teh časi zadovoljni že z dejstvom, da zaposlitev sploh imajo, ne glede na to kaj delajo in kje so zaposleni.

Večina mladih zaposlenih ima zaključeno vsaj 1. bolonjsko stopnjo izobrazbe. Na delovna mesta prihajajo samozavestni in suvereni. Želijo jasna navodila, kaj se od njih pričakuje in kakšna je njihova naloga v podjetju. Ne želijo direktnega nadzora, saj jim občutek samostojnosti pri opravljanju delovnih nalog predstavlja pomembno vlogo. Po drugi strani od svojega nadrejenega pričakujejo stalne povratne informacije, kako dobro opravljajo svoje delo, in za opravljanje dela pričakujejo pohvale, hitre povratne informacije in hitre rezultate svojega dela.

Veliko mladih ima negativno srečanje s prvo obliko zaposlitve, saj se jih veliko konča neprimerno, z odpustitvijo, prejetjem neprimernega plačila, velikokrat srečanje z obliko nespoštovanja, slabi odnosi in celo izguba zaposlitve zaradi krize COVID-19. Takšna negativna izkušnja v povezavi s prvim srečanjem zaposlitve ima močan vpliv na nadaljnja pričakovanja mladih do dela nasploh. Mladi so tako bolj dovzeti do izpolnitve občutka varnosti iz vidika delovnega razmerja in neke stalne oblike finančne stabilnosti. Mladim je pomembnost napredovanja in želja po kariernem razvoju izgubila vrednost.

## **5.2 Omejitve raziskave ter predlogi nadaljnjega raziskovanja**

Pri vsaki primarni raziskavi je potrebno pozornost posvetiti možnosti pojava določenih omejitev. V prvi vrsti se nam določene omejitve lahko pojavijo že v prvem delu raziskovanja teme in pridobivanja že obstoječe literature in teoretične podlage. Glede na to, da je problematika magistrskega dela precej obsežna, mi je omejitev predstavljala zmožnost zajetja celotne vsebine preučevanje problematike. Omejitev je bila tudi pomankanje relevantne literature, vezane konkretno in poglobljeno na predstavitev dejavnikov zavzetosti, motivacije in zadovoljstva med zaposlenimi predstavniki generacije Z.

Glavne omejitve se vsekakor pojavijo v drugem delu zbiranja podatkov – metodološkem delu magistrskega dela. Primarni podatki so bili pridobljeni s pomočjo spletne ankete in štirih individualnih intervjujev. Omejitve lahko izvirajo iz izvedbe spletne ankete, pri izvajanju katere odgovorna oseba ni prisotna Tako v primeru nerazumevanja oziroma dodanih vprašanj anketiranci nimajo osebe, na katero bi se lahko direktno v danem trenutku obrnili. Anketa je temeljila na smoočeni anketirancev, kar lahko privede do tega, da je

določen del anketirancev podal odgovore, ki so bili najbolj družbeno sprejemljivi. Empirične omejitve so v povezavi tudi z zajetim vzorcem anketirancev, ki so sodelovali v anketi. Vzorec bi namreč lahko ocenili kot razmeroma majhen, a vsekakor zelo enakomerno porazdeljen med generacijama Y in Z. Dodatna omejitev bi lahko bila dolžina in število zastavljenih vprašanj anketirancem. Problematiko bi bilo smiselno preučevati tudi v drugih regijah po Sloveniji, saj moja raziskava temelji predvsem na odgovorih anketirancev Osrednjeslovenske in Podravske regije. Enak anketni vprašalnik bi lahko zastavila mladim zaposlenim iz različnih držav ter te rezultate primerjala med seboj. Omejitev netočnosti odgovarjanja v anketi sem, z zagotovitvijo anonimnosti in uporabe podatkov izključno za namen magistrskega dela, želela minimizirati. Vendar vseeno obstaja verjetnost, da je kakšen od anketirancev iz strahu pred morebitno identifikacijo na vprašanja odgovoril nepristransko ter pod pritiskom mnenja okolice. Pri izvedbi intervjuja bi načeloma lahko prišlo do subjektivnih vplivov spraševalca. V tem primeru bi intervjuvanci na zastavljena vprašanja odgovarjali drugače, v kolikor bi jih intervjuval nekdo, ki ga osebno ne poznajo.

Možnost za nadaljnje preučevanje obravnavane tematike vidim v izvedbi dodatnih širših raziskavah, na podlagi dodatnih intervjujev predstavnikov obeh generacije, Y in Z, izvedbo večih mešanih fokusnih skupin z večjim številom mladih iz obeh generacij. S pomočjo fokusnih skupin bi lahko pridobili poglobljen vpogled razlik in podobnosti med obema generacijama. Pri izvedbi dodanih individualnih intervjujev in dodatno fokusnih skupin lahko podrobneje spoznamo realno stanje razmišljanja in mnenja mladih v povezavi z raziskovalnimi vprašanji, ki so bili predmet tega magistrskega dela.

## **6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STOPNJE ZAVZETOSTI MED MLADIMI ZAPOSLENIMI**

Kako pomembno je torej razumevanje in prepoznavanje razlik mlade generacije ob vstopu na trg dela? Glede na to, da bodo nove generacije kmalu v celoti preplavile trg dela, se morajo v ta namen podjetja zavedati pomembnosti razumevanja razlik med novo generacijo in generacijami, ki so na trgu dela že uveljavljene. V kolikor bodo podjetja želela dobre, zavzete in uspešne zaposlene in posledično dobre poslovne rezultate, se bodo morala precej ukvarjati z reorganiziranjem strategije vodenja in upravljanja z mladimi zaposlenimi, saj leti nimajo enakih pričakovanj kot predhodne generacije. Nove procese zagotavljanja visoke stopnje mladih zaposlenih morajo podjetja realizirati premišljeno ter na podlagi zanesljivih podatkov, kaj je dejansko tisto, kar vpliva na mlade, in ne delovati zgolj na podlagi predsodkov.

Rezultati raziskave so pokazali, da je stabilna in varna zaposlitev med mladimi v dani situaciji najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zavzetost ter posledično na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Pomembno vlogo imajo tudi dejavniki plačila ter dobri medsebojni odnosi. Naloga podjetij je razumevanje, kako pomembno bo v prihodnosti izpolnjevanje pričakovanj mladih na delovnih mestih za zagotavljanje čim višje stopnje zavzetosti.

Različnih oblik za doseganje in ohranjanje visoke zavzetosti med mladimi zaposlenimi je lahko kar nekaj. Mladim je potrebno predstaviti realno stanje možnosti zaposlitve, brez lažnih obljub. Tako bodo mladi vedeli, kaj lahko pričakujejo in se znali situaciji primerno prilagoditi. Nekateri teoretiki dvomijo v pozitivne učinke transparentnosti realistične predstavitve zaposlitve, ki naj bi imela vpliv na stopnjo zadovoljstva, fluktuacijo in ostale dejavnike. Obstaja že kar nekaj teorij, ki vseeno zagovarjajo pozitivne učinke realistične predstavitve zaposlitve na zmanjšanje fluktuacije zaposlenih. Uporaba realne predstavitve stanja lahko vodi v srečanje mladih z realnostjo. V kolikor mladi ne doživijo resničnostnega šoka, se lahko v iskanje zaposlitve podajo z nerealno visokimi pričakovanji. Ko so vrženi v poslovno okolje, ki ne dosega previsoko zastavljenih pričakovanj, doživijo šok, ki vodi v stanje visokega nezadovoljstva, ki pogosto vodi v odhod posameznika iz podjetja. V primeru predhodnega spoznanja mladih, kakšna je dejanska realnost na trgu dela, se pričakovanja mladim iskalcem zaposlitve spustijo na realna tla (Miceli, 1985).

Podjetja morajo imeti realno strukturiran sistem plač in nagrajevanja, ki velja za vse zaposlene, ne glede na obliko delovnega razmerja. Tukaj ciljamo predvsem na to, da vsi zaposleni za izvajanje enakih delovnih nalog in prevzemanje odgovornosti prejemajo enako plačilo ne glede na obliko delovnega razmerja. Ustrezno plačilo oziroma denarne ali nederarne nagrade za doseženo delovno uspešnost spodbujajo mlade do še večjega zagona in želje po še boljšem opravljanju svojega dela in po doseganju še boljših rezultatov. Podjetje se lahko sistema nagrajevanja loti na več načinov, pomembno pri tem je, da imajo do nagrade enako pravico vsi zaposleni ne glede na starost in zaposlitveni status. Nagrade se lahko delijo na finančne in nefinančne nagrade. Nefinančne nagrade, kljub dejanskemu neizplačilu, prejemniku predstavljajo določeno vrednost. To so lahko možnosti dodatnih izobraževanj, usposabljanj, možnost obiska seminarja ali konference, možnost uporabe dodatne službene opreme kot so služben telefon in prenosni računalnik. Nagrade so lahko tudi povsem nematerialne kot so na primer: pohvala za dobro in uspešno opravljeno delo, kar vsaj glede na rezultate ankete mladim pomeni veliko, občutek pomembnosti in možnost podajanja mnenj. Še korak naprej pri optimizaciji doseganja zadovoljstva mladih bi bila individualizacija sistema nagrajevanja. Delodajalec bi v tem primeru moral z vsakim zaposlenim skleniti posebno pogodbo, v kateri so zajeti prilagojeni dogovori o zaposlitvi in sistemom nagrajevanja. Takšne metode pripomorejo k zadovoljitvi potreb in želje zaposlenih, kadar običajne prakse ne izpolnjujejo pogojev. Posebni dogovori z zaposlenimi so vezani na posebne oblike nagrajevanja za uspešno opravljeno delo, priložnost za karierni napredek in ohranjanju ravnovesja med službenim in osebnim življenjem. Takšni dogovori lahko krepijo zavzetost in pripadnost posameznika do podjetja (Rousseau, Tomprou & Simosi, 2016).

Za doseganje dobrih medsebojnih odnosov je pomembna predvsem iskrenost, razlaga, pozitiven odnos do mnenja in idej mladih zaposlenih, spoštovanja, točno predajanje navodil in pričakovanj ter ohranjanje stikov, najbolje z redno komunikacijo in izmenjavo mnenj. Veliko lahko pomeni že prisotnost mladih pri internih oddelčnih sestankih, na katerih lahko



svobodno izrazijo svoje mnenje in ideje, saj se tako lahko počutijo bolj sprejete in cenjene v kolektivu.

Na trenutnem delovnem mestu sta med mladimi najbolj prisotna dejavnika ponos na delo, ki ga opravljajo ter občutek samozavesti pri delu. Najmanj prisotni dejavniki med mladimi na trenutnem delovnem mestu so samostojno opravljanje dela, možnost izpolnitve kariernih ciljev posameznika in želja po nadaljevanju kariere poti v podejstvu, v katerem so zaposleni. Za podjetja bi moral bit podatek o tem, da mladi ne želijo nadaljevati svoje kariere v trenutnem podjetju, zaskrbljujoč. Podjetja se bodo morala v prihodnosti usmerit v strateško razmišljanje, kako bodo zadržala mladi kader. Glede na to, da je stopnja zavzetosti, motivacije in zadovoljstva najnižja, če izvzamemo nezaposlene, med mladimi, ki opravljajo študentska dela, bi morala podjetja aktivno urediti tudi to področje. Mladi, ki v podejstvu opravljajo študentska dela, bi namreč morali biti potencialni kandidati, da bi v podejstvih ostali tudi po zaključku študija, saj imajo že veliko znanja in izkušenj. Vendar si glede na nezavzetost in nezadovoljstvo v večini mladi ne želijo po končanem študiju zaposliti v podjetju, saj jih ima veliko negativno izkušnjo iz časov opravljanja študentskega dela.

## **SKLEP**

Glavni cilj magistrskega dela je na podlagi že obstoječe znanstvene literature ter pridobljenih primarnih podatkih analizirati stopnjo zavzetosti mladih zaposlenih in ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki imajo največji vpliv na stopnjo motivacije in zadovoljstva mladih zaposlenih.

V okviru magistrskega dela sem želela oceniti dejavnike zavzetosti, motivacije in zadovoljstva med mladimi zaposlenimi na slovenskem trgu dela. Dobljeni rezultati na podlagi primarnega zbiranja podatkov so pokazali neko osnovno sliko, kateri so tisti dejavniki, katerim mladi zaposleni dajejo največji pomen in kaj najbolj vpliva na njihovo motivacijo ter zadovoljstvo na delovnem mestu. Mladim v povezavi z zaposlitvijo največjo vlogo igra prejetje plačila ter varna oziroma stabilna zaposlitev. Med najmanj pomembnimi dejavniki se nahajata možnost kariernega napredovanja in možnost dela od doma.

Na podlagi empirične raziskave sem preučevala pomembnost določenih dejavnikov zavzetosti, motivacije in zadovoljstva med mladimi zaposlenimi. Tu moram poudariti, da imajo posamezni dejavniki različen vpliv na posameznika glede na pripadnost generaciji in zaposlitven status. Pomembnost dejavnikov vsekakor varira med mladimi z že stalno zaposlitvijo in tistimi, ki opravljajo priložnostna oziroma študentska dela ali pa so trenutno nezaposleni.

Pomembnost zasledovanja sprememb med pričakovanji generacij na delovnem mestu je vsekakor eden izmed najpomembnejših faktorjev konkurenčne prednosti, ki jo podjetje lahko ima. Zagotovitev visoke stopnje zavzetosti ter posledično tudi motivacije in

zadovoljstva med mladimi zaposlenimi je pomembno za prihodnost podjetij, v kolikor le-ta želijo obdržati dober in kakovosten kader. Doseganje visoke stopnje zavzetosti med mladimi zaposlenimi povečuje tudi njihovo zvestobo in pripadnost podjetju ter nimajo velike potrebe po menjanju delodajalca in iskanja novih izzivov. Za mlade zaposlene na slovenskem trgu dela predvsem velja, da si želijo varne in zanesljive zaposlitve. Na podlagi tega so mladi z redno zaposlitvijo dosegli višjo stopnjo zavzetosti, motivacije in zadovoljstva v primerjavi s sovrstniki, ki opravljajo priložnostna ali študentska dela.

Moramo se zavedati, da v družbi še vedno velja mnogo negativnih predsodkov v povezavi z mlado generacijo in predvsem v povezavi z njihovimi delovnimi navadami ter pričakovanji. Kritiziranje mladih, nepriznavanje delovne uspešnosti ter prejemanje nižjega plačila za enako delo, kot ga opravljajo na primer starejši zaposleni, vodi mlade v obup, nezadovoljstvo, stopnja motivacije pada ter posledično izgubljajo stopnjo zavzetosti, s katero so vstopili na trg dela. Glede na to, da bodo mlade generacije počasi prevzele procentualno prisotnost na trgu dela, je čas, da se podjetja strateško lotijo sprememb in načinov ravnanja z mladimi kadri, saj bo v prihodnosti njihov uspeh temeljil na stopnji zavzetosti, motivacije ter zadovoljstva mlade generacije.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adkins, A. (2016). *Millennials: The Job-Hopping Generation*. Pridobljeno 16. aprila 2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>
2. Agrawal, S. (2016). Factors influencing employee engagement: A study of diverse workforce. *The Indian Journal of Social Work*, 76(4), 485–506..
3. Baldonado, A. M. (2018). Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 56–60.
4. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 122–129.
5. Bennett, J., Pitt, M. & Samantha, P. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7–8), 278–288.
6. Biljak Gerjevič, R. (2018, 5. november). Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so. *Dnevnik*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042845608>
7. Birkman (2016). *How Generational Differences Impact Organizations & Teams*. Houston: Birkman International, Inc.
8. Brown, S. C., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., Griffith, R. & Richardson, K. (2009). *Generation Y in the Workplace*. Pridobljeno 16. aprila 2021 iz [http://nslw.org/generation\\_y.pdf](http://nslw.org/generation_y.pdf)
9. Bustasar, B., Sumarsih, S. & Nugroho, K. U. Z. (2019). The Relationship between Motivation, Engagement and Performance of Employee. V *International Conference on*

- Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2018)* (str. 80–83). Dordrecht: Atlantis Press.
10. Christian, M. S. & Slaughter, J. E. 2007. Work engagement: a meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1–6.
  11. Core Process. (2018). *The Importance Of Employee Engagement To Millennials*. Pridobljeno 10. decembra 2020 iz <https://www.coreprocess.co/employee-engagement-millennials>
  12. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
  13. Dwyer, R. J. (2008). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101–110.
  14. Eilam-Shamir, G. & Yaakobi, E. (2014). Effects of early employment experiences on anticipated psychological contracts. *Personnel Review*, 43(4), 553–572.
  15. Elmore, T. (2014). *How Generation Z Differs from Generation Y*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <https://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>
  16. Flynn, R. (2013). An exploratory analysis of the role of motivation within the workplace. Dublin: National College of Ireland.
  17. Freund, A. M. (2006). Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and aging*, 21(2), 240.
  18. Garg, A. & Kumar, V. (2012). A study of employee engagement in pharmaceutical sector. *International journal of research in IT and management*, 2(5), 85–98.
  19. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), str. 98–103.
  20. Grubbström, E. & Lopez, C. I. (junij 2018). *Motivational factors and Leadership preferences of the Millennial generation*. Pridobljeno 3. februarja 2021 iz <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1269940/FULLTEXT02.pdf>
  21. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
  22. Hoole, C. & Vermeulen, L. P. (2003). Job satisfaction among South African aircraft pilots. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 52–57.
  23. Horváthová, P., Mikušová, M. & Kashi, K. (2019). Evaluation of the employees' engagement factors importance methodology including generation Y. *Economic Research*, 32(1), 3895–3917.
  24. Howe, N. & Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage.
  25. Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–42.

26. James, J. B., McKechnie, S. & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173–196.
27. Jung, K., Jae Moon, M. & Hahm, S. D. (2007). Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125–146.
28. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
29. Kong, H., Wang, S. & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147–168.
30. Kian, T. S., Yusoff, W. F. W. & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94–102.
31. Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R. & Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.
32. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65–76.
33. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. West Sussex: Valtera Corporation.
34. Mansor, M. F., Sa'aban, S. & Ismail, N. (2013). *A study on generation y behavior at workplace*. Kuala Lumpur: Universiti Malaysia.
35. Miceli, M. (1985). The effects of realistic job previews on newcomer behavior: A laboratory study. *Journal of Vocational Behavior*, 26(3), 277–289.
36. Minola, T., Criaco, G. & Obschonka, M. (2016). Age, culture, and self-employment motivation. *Small Business Economics*, 46(2), 187–213.
37. Moravcová-Školudová, J. & Vlčková, A. (2018). *The Factors Influencing Satisfaction of Generation Y in the Workplace in the Czech Republic*. Pridobljeno 6. marca 2021 iz [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/72517/Jana\\_MoravcovaP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/72517/Jana_MoravcovaP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
38. Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225–238.
39. O'Boyle, C., Atack, J. & Monahan, K. (2017). *Generation Z enters the workforce Generational and technological challenges in entry-level jobs*. Pridobljeno 16. aprila 2021 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html>
40. Ograjenšek, I., Bregar, L. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

41. Oloruntoba, A. & Ajayi, M. T. (2003). Motivational factors and employees' job satisfaction in large-scale private farms in Ogun State, Nigeria. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(1), 67.
42. Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees–generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
43. Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute.
44. Robert Half International. (2017). *The secrets of the happiest companies and employees*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz <https://www.roberthalf.com.au/research-insights/work-happy>
45. Rousseau, D. M., Tomprou, M. & Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational dynamics*, 45(3), 185–196.
46. Rožman, M., Treven, S. & Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 8(2), 14–25.
47. Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M. & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 5122.
48. Saraswathi, D. (2011). A study on factors that motivate IT and non-IT sector employees: A comparison. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 1(2), 72–77.
49. 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.
50. Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
51. Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of applied psychology*, 60(3), 318.
52. Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
53. Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265.
54. Sequeira, A. H., Mohanan, M. & Senthil Kumar, M. S. (2012). Employee Engagement and Motivation: A Case Study. *Journal of HRMP erspectives*, 5(1), 135–146.
55. Shaheen, A. & Farooqi, Y. A. (2014). Relationship among employee motivation, employee commitment, job involvement, employee engagement: A case study of University of Gujrat, Pakistan. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(9), 12–18.

56. Shaikh, M. A., Bhutto, N. A. & Maitlo, Q. (2012). Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 322–328.
57. Shkoler, O. & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in psychology*, 11, 38.
58. Shrestha, P. (2017). *Motivational Cycle*. Pridobljeno 5. novembra 2020 iz <https://www.psychestudy.com/general/motivation-emotion/motivational-cycle>
59. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693–713.
60. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage.
61. Tampubolon, H. (2017). The relationship between employee engagement, job motivation, and job satisfaction towards the employee performance. *Corporate Ownership & Control*, 13(2), 473–477.
62. Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.
63. Vorina, A., Simonič, M. & Valsova, M. (2017). *An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement*. Pridobljeno 16. januarja 2021 iz <https://www.sciendo.com/article/10.1515/ethemes-2017-0014>
64. Wicker, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact or Fiction: Are you satisfied with your job?* Boomington: AuthorHouse.
65. Winograd, M. & Hais, M. (2014). How millennials could upend Wall Street and corporate America. *Governance Studies at Brookings*, 5, 19.
66. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
67. Wood, S. (2013). *Generation Z as Consumers: Trends and Innovation*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>
68. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2020). *Stopnja registriranje brezposelnosti*. Pridobljeno 5. novembra 2020 iz <https://www.ess.gov.si/>

## **PRILOGE**





## **Priloga 1: Spletna anketa o zavzetosti, motivaciji in zadovoljstvu mladih zaposlenih**

Pozdravljeni!

Namen raziskave je ugotoviti, kako mladi vidimo delovno okolje ter kako na našo zavzetost, motivacijo in zadovoljstvo vplivajo posamezni dejavniki.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 6 minut. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo tega magistrskega dela.

Za sodelovanje se vam zahvaljujem.

### **OSEBNI PODATKI**

---

#### **Spol**

- Moški
- Ženski
- Drugo: \_\_\_\_\_

#### **Letnica rojstva**

\_\_\_\_\_

#### **Zadnja dokončana stopnja izobrazbe**

- do vključno srednješolske stopnje
- 1. bolonjska stopnja
- 2. bolonjska stopnja ali več

#### **Trenutni zaposlitveni status**

- Zaposlen/a za nedoločen čas
- Zaposlen/a za določen čas
- Samozaposlen/a
- Priložnostno/študentsko delo
- Nezaposlen/a

## Trditve v nadaljevanju se nanašajo na stopnjo zavzetosti na delovnem mestu

V kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami (5 pomeni popolnoma se strinjam in 1 pomeni nikakor se ne strinjam)?

	1 (nikakor se ne strinjam)	2	3	4	5 (popolnoma se strinjam)
Ponosen/a sem na delo, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z veseljem se odpravim na svoje delovno mesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji predlogi in mnenja so pozitivno sprejeti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karierno pot želim nadaljevati v trenutnem podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu se počutim samozavestno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas na delovnem mestu mineva hitro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo raje opravljam samostojno kot v skupini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo mi predstavlja izziv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri opravljanju dela imam možnost izpolnitve kariernih ciljev, ki sem si jih zastavil/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občutim močno predanost delu, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ocenite pomembnost spodaj naštetih dejavnikov zavzetosti na delovnem mestu ( 5 pomeni zelo pomembno, 1 pomeni zelo nepomembno).**

	1 (zelo nepomembno)	2	3	4	5 (zelo pomembno)
Stabilnost zaposlitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatno plačilo glede na uspešnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariernega razvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odporna komunikacija med sodelavci in nadrejenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrednote podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opravljanje dela, v katerem vidim smisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Trditve v nadaljevanju se nanašajo na stopnjo motivacije na delovnem mestu**

**Označite, ali se s spodnjimi trditvami strinjate oz. ne strinjate.**

	Da	Ne	Ne morem se odločiti
Na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost, se ne bi prijavil/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za višje plačilo oz. napredovanje bi bil/a pripravljen/a delati več ur na dan ali prevzeti več delovnih nalog oziroma odgovornosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raje bi izbral/a delo v velikem uspešnem podjetju, v katerem ni veliko možnosti za napredovanje kot pa v majhnem start up podjetju, katerega uspeh ni zagotovljen, nudi pa veliko možnosti napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost samostojnega dela mi daje še večji zagon za opravljanje delovnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dal/a bi odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z mojimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Da	Ne	Ne morem se odločiti
Svoje delo raje opravljam v dobrem kolektivu, z dobrimi medsebojnimi odnosi kljub nekoliko nižjemu plačilu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urejenost delovnega okolja (npr. sodobna oprema, velikost prostora, čistoča ...) igra pomembno vlogo pri sprejetju zaposlitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost uporabe najsodobnejše opreme na delovnem mestu mi predstavlja pomembno vlogo pri izbiri delodajalca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo od doma otežuje izvajanje vsakodnevnih delovnih procesov in povzroča komunikacijski šum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo od doma slabi odnose med sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opravljanje dela od doma mi omogoča večjo produktivnost in učinkovitost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avtonomnost dela od doma je večja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kateri od spodaj naštetih dejavnikov bi vas najbolj motivirali pri opravljanju dela?**

Možnih je več odgovorov

- Višje plačilo
- Možnost napredovanja
- Dobri medsebojni odnosi
- Možnost dela od doma
- Možnost samostojnega dela
- Prilagodljiv delovnik
- Raznolikost delovnih nalog
- Prejemanje pohval nadrejenega za dobro opravljeno delo
- Medgeneracijsko sodelovanje

## Trditve v nadaljevanju se nanašajo na stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu

Ocenite pomembnost spodaj naštetih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu ( 5 pomeni zelo pomembno, 1 pomeni zelo nepomembno)

	1 (zelo nepomembno)	2	3	4	5 (zelo pomembno)
Plača in denarne nagrade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedelarne nagrade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatne ugodnosti na delovnem mestu (npr. izobraževanja, možnost rekreacije, zdrava prehrana, sadje ipd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilen urnik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varnost zaposlitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dober odnos s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dober odnos z nadrejenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raznolikost dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uravnoteženost delovnega in zasebnega življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavzetost podjetja do družbene odgovornosti in trajnostne naravnosti poslovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavzetost podjetja do sledenja zelenih odločitev in načinov poslovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost koriščenja letnega dopusta glede na lastne želje in potrebe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost opravljanja dela od doma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**V kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami ( 5 pomeni popolnoma se strinjam in 1 pomeni nikakor se ne strinjam)?**

	1 (nikakor se ne strinjam)	2	3	4	5 (popolnoma se strinjam)
Zadovoljen/a sem s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačilo, ki ga prejmem za svoje delo se mi zdi pravično.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen/a sem s ponujenimi dodatnimi ugodnostmi (npr. fleksibilen delovnik, rekreacija na delovnem mestu, brezplačna izobraževanja ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nimam strahu pred izgubo službe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam odprte možnosti napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci se družimo tudi izven delovnika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni ima do mene spoštljiv odnos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z nadrejenim se družim tudi izven delovnika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam občutek samostojnosti pri opravljanju dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju poskrbijo za doseganje kakovostnega delovnega okolja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kdaj koristim letni dopust je v veliki meri odvisni od mojih želja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam dovolj dopusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo mi omogoča dovolj prostega časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## **Priloga 2: Delno strukturirani individualni intervju**

Predstavnika generacije Y

Oseba A

**1. Kako pomembna vam je družbeno odgovorna naravnost podjetja, v katerem ste zaposleni? Ali bi se prijavi na razpis za delovno mesto v podjetju, katerega družbeno odgovorna naravnost ni v načelu z vašimi prepričanji?**

V dani situaciji bi razmislila, kaj bi storila, saj mi družbena odgovornost podjetja igra dokaj pomembno vlogo. Vsekakor bi se pozanimala o načinu poslovanja podjetja in v kolikor bi načela družbene odgovornosti sovpadala z mojimi, bi svojo prijavo na razpisano delovno mesto vsekakor oddala.

**2. Bi dali odpoved, v kolikor bi spoznali, da ste zaposleni v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja oz. načini poslovanja niso v skladu z vašimi? Zakaj?**

V kolikor bi bila zadovoljna s plačilom, delovnimi pogoji, sodelavci in delom, ki bi ga opravljala po vsej vrjetnosti, odpovedi ne bi dala tudi v primeru drugačnih družbeno odgovornih načel podjetja, v katerem bi bila zaposlena. V vsakem primeru mi je vseeno pomembno, kakšen vtis podjetje pušča na okolje. V kolikor bi spoznala, da se v podjetju poslužujejo družbeno nespremenljivim načinom poslovanja in izvajanja dejavnosti, bi to morda odtehtalo in bi podjetje vseeno zapustila. V primeru, da bi delali nekaj, kar je družbeno malce manj odgovorno naprimer prodaja plastičnih vrečk itd., potem bi delo vseeno opravljala.

**3. Bi izrazili svoje mnenje/komentarje z nestrinjanjem glede družbene odgovornosti podjetja ali bi bili do tega nepristranski in svojega mnenja oz. nestrinjanja ne bi izrazili na glas?**

V kolikor bi me moje iskreno mnenje oziroma nestrinjanje stalo službe, bi se poskusila vzdržati komentarjev. Vem, da to ravnanje ni najboljšo, vendar si glede na trenutno situacijo ne bi želel ostati brez zaposlitve.

**4. Kako pomembno vam je ravnovesje med službenim in prostim časom in zakaj?**

To mi je zelo pomembno. Dejavnost ravnovesja mi je poleg dejavnosti plačila najpomembnejši dejavnik. Osebnostni prosti čas pomeni veliko, saj ga izkoristim po svoje z ljudimi, ki mi pomenijo veliko. Vsekakor ne bi zaradi dela zanemarila svojega veselja.

**5. Bi se bili za višje plačilo pripravljeni odpovedati delu prostega časa? Zakaj?**



Vsekakor bi bilo to potrebno razmisliti. Dvomit pa, da bi mi ponudili dovolj visoko — plačilo, ki bi me prepričalo, da bi se odpovedala svojemu prostemu času. Vseeno se mi zdi čas, preživet z ljudmi, ki mi pomenijo veliko, vredno več kot nekaj sto evrov višje plačilo.

**6. Kako pomembno vam je pri iskanju zaposlitve plačilo? Bi bili pripravljeni opravljati delo, ob katerem ne bi bili zadovoljni, vendar bi prejeli visoko plačilo? Zakaj?**

V kolikor bi prejela res visoko plačilo, potem bi delo opravljala vseeno. Za plačilo nad 1600€ neto in v primeru, da delovne razmere niso res grozne, bi delo, kljub morda ne največjemu zadovoljstvu, vseeno opravljala.

**7. Bi v primeru dosega višje izobrazbe pričakovali višje plačilo oz. možnost napredovanja? Zakaj?**

To bi v podjetju, v katerem sem zaposlena, vsekakor pričakovala. V podjetju sem zaposlena že nekaj let. Vedo kaj delam in kako opravljam svoje delo, zato bi v primeru dosega višje stopnje izobrazbe definitivno pričakovala tudi neko nagrado s strani podjetja.

**8. Kako ste zadovoljni s trenutnim plačilom, ki ga prejete glede na zahtevnost in naloge, ki jih opravljate? Se vam zdi plačilo pravično?**

Glede na delovne naloge, ki jih opravljam in odgovornost, ki se od mene pričakuje, s trenutnim plačilom nisem zadovoljna. Menim, da si za opravljeno delo zaslužim več. Delovne naloge, ki so mi dodeljene, niso v skladu z delovnim mestom, na katerem sem trenutno. Za takšen obseg, zahtevnost in odgovornost dela bi pričakovala napredovanje na temu primerno delovno mesto in tudi višje plačilo. Plačilo, ki ga prejmem trenutno, ni pravično, saj prejmem plačilo glede na trenutno pozicijo na papirju in ne glede na dejanske delovne naloge, ki jih opravljam.

**9. Kako pomembna vam je v teh časih varna/stabilna zaposlitev in zakaj?**

Meni je varna zaposlitev zelo pomembna, saj se tako ne rabim obremenjevati še za to ali bom imela službo ali ne. To mi je zraven plačila najpomembnejši dejavnik pri zaposlitvi. Glede na to, da smo mladi, smo šele na začetku ustvarjanja stabilnega življenja. Tako da bi izguba službe v teh časih predstavljala kar velik problem.

**10. Bi imeli raje več možnosti napredovanja ali vam je bolj pomembna varna zaposlitev, kljub morda manjšim možnostim kariernega napredka?**

To je pa težko vprašanje. Vendar menim, da v mladih letih, ko se šele postavljamo na svoje noge, potrebujemo varnost. Trenutno si ne predstavljam, da bi varna zaposlitev zamenjala za nekaj sicer privlačnega, vendar nesigurnega. Ne morem si privoščiti čez noč ostati brez finančne sigurnosti.

**11. Bi sebe označili kot visoko zavzetega samozaposlenega? Kakšno samooceno zavzetosti na delovnem mestu bi si dali ( od 1 do 10)?**

Sebe bi označila za kar visoko zavzeto zaposleno. Ocenila bi se z oceno 8. V kolikor bi bila zaposlena v podjetju, ki bi mi nudilo možnosti kariernega napredka in napredovanja na višje funkcije, bi bila moja zavzetost še višja. Tako vem, da realnih možnosti za napredovanje v trenutnem podjetju nimam in je temu primerna tudi moja zavzetost nekoliko nižja, kot bi lahko bila.

**12. Kaj so tisti pozitivni/negativni dejavniki, ki najbolj vplivajo na vašo motivacijo in zadovoljstvo pri opravljanju dela?**

Name najbolj pozitivno vpliva to, da imam v podjetju možnost napredovanja tako osebnega kot poslovnega. Velik del zadovoljstva mi predstavlja dober tim, v kolikor bi se s sodelavci razumeli slabo, bi to zelo negativno vplivalo na moje splošno zadovoljstvo na delovnem mestu. Negativne občutke mi daje tudi občutek nemočnosti, da v organizacijskem sistemu ne morem nič spremeniti oziroma osebe na vodilnih položajih niso pripravljene na spremembe in novosti.

**13. Kaj bi vas privedlo do tega, da bi bili pripravljene zapustiti podjetje, v katerem ste trenutno zaposlene?**

Boljša ponudba za delo, torej delovno mesto, ki bi mi nudilo višje plačilo. Glede na to, da se na trenutnem delovnem mestu počutim super, imam super kolektiv in tudi nekaj dodatnih ugodnosti, kljub nekoliko nižjemu plačilu ne bi tako hitro menjala službe. V odločitev bi me prepričala res sanjska ponudba tako iz vidika dela kot iz vidika plačila. Dejavniki, ki bi na mojo odločitev pomembno vplivali, bi bil možnost dela od doma oziroma oddaljeno delo.

Oseba B

**1. Kako pomembna vam je družbeno odgovorna naravnost podjetja, v katerem ste zaposlene? Ali bi se prijavili na razpis za delovno mesto v podjetju, katerega družbeno odgovorna naravnost ni v načelu z vašimi prepričanji?**

Meni osebno družbena odgovornost podjetja nima bistvenega pomena. Na delovno mesto bi se tako v vsakem primeru prijavil, predvsem, če bi bilo plačilo za opravljanje tega dela visoko.

**2. Bi dali odpoved v kolikor bi spoznali, da ste zaposlene v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja oz. načini poslovanja niso v skladu z vašimi? Zakaj?**

Če bi za svoje delo prejemal visoko plačilo in okoli sebe imel dober kolektiv, najverjetneje odpovedi ne bi dal. Saj mi, kot sem že prej omenil, družbena odgovornost ne igra bistvenega pomena v povezavi z opravljanjem dela. Vseeno pa obstajajo meje. V primeru, da bi spoznal,

da podjetje, v katerem sem zaposlen, za izvajanje svojih dejavnosti izkorišča otroke, bi to vsekakor bil zadosten razlog, da bi se delovnemu razmerju v takšnem podjetju odpovedal.

**3. Bi izrazili svoje mnenje/komentarje z nestrinjanjem glede družbene odgovornosti podjetja ali bi bili do tega nepristranski in svojega mnenja oz. nestrinjanja ne bi izrazili na glas?**

Odvisto, koliko glas zaposlenega velja v podjetju. V primeru, da bi vedel, da bom naletel na gluha ušesa, svojega mnenja ne bi izrazil, saj bi vedel, da me nihče ne bo upošteval. V tem primeru bi si lahko samo škodoval. Vsekakor, v kolikor bi bil zaposlen v podjetju, kjer zaposleni lahko na glas izrazi svoje mnenje, bi ga izrazil. V primeru, da bi bil na položaju, v katerem bi se zavedal, da bi moje nestrinjanje lahko imelo slabe posledice, da bi morda celo izgubil službo, svojega mnenja najverjetneje ne bi izražal javno.

**4. Kako pomembno vam je ravnovesje med službenim in prostim časom in zakaj?**

Zelo pomembno. Življenje moramo živeti in izkoristiti svoj prosti čas. Ne zdi se mi prav, da bi svoj dan v celoti posvetil delu, hobije, družino in prijatelje pa zaradi tega zanemarjal.

**5. Bi se bili za višje plačilo pripravljene odpovedati delu prostega časa? Zakaj?**

Hm, tu bi dobro razmislil. Odgovor bi bil seveda vezan na to, koliko višje plačilo bi mi v podjetju ponudili. Za naprimer dodatnih 200 € vsekakor ne bi žrtvoval svojega prostega časa. V primeru, da bi mi ponudili konkretno višje plačilo ali celo napredovanje, bi se pa po vsej vrjetnosti bil pripravljen odpovedati kakšnemu prostemu popoldnevu.

**6. Kako pomembno vam je pri iskanju zaposlitve plačilo? Bi bili pripravljene opravljati delo, ob katerem ne bi bili zadovoljni, vendar bi prejeli visoko plačilo? Zakaj?**

Zelo. Plačilo mi predstavlja skorajda najpomembnejši dejavnik pri iskanju zaposlitve. Ne nazadnje želim svoj čas v dnevu, namenjen delu, izkoristiti maksimalno in od njega imeti kar se da visoko korist, torej visoko plačilo za delo, ki ga opravljam. Za visoko plačilo bi bil pripravljen potrpeti marsikaj. Tukaj naj spet poudarim, da ne govorimo o plačilu višjem za 200 € ampak konkretno višjem plačilu. Za plačilo vsaj 2000 € neto bi bil pripravljen opravljati delo, v katerem ne bi užival in na delovnem mestu, na katerem ne bi bil ravno zadovoljen. V naspornem primeru dodatnih 50 € ne bi pomenilo nič.

**7. Bi v primeru dosega višje izobrazbe pričakovali višje plačilo oz. možnost napredovanja? Zakaj?**

Od podjetja tega ne bi pričakoval. Svojega dela ne opravljam v javnem sektorju, zato od podjetja, v katerem sem zaposlen, tega nikakor ne pričakujem. Pričakoval bi možnost, da se na delovnem mestu izkažem in dokažem, da sem vreden novega naziva in možnosti napredovanja. Sam papir oziroma višja izobrazba pri opravljanu dela nima velikega pomena.

Oseba se mora izkazati in pokazati, da ve kaj dela in da to kar dela, dela dobro, šele nato lahko pričakuješ ponudbo o napredovanju oziroma višjemu plačilu.

**8. Kako ste zadovoljni s trenutnim plačilom, ki ga prejimate glede na zahtevnost in naloge, ki jih opravljate? Se vam zdi plačilo pravično?**

S trenutnim plačilom nisem zadovoljen. Trenutne delovne naloge, ki jih opravljam, so po zahtevnosti in odgovornosti primerljive delovnemu mestu, ki je po plačilnem razrdu dvakrat višje od mojega. Plačilo, ki ga prejemo ni pravično, vsaj ne glede na obseg dela in odgovornosti, ki jih imam.

**9. Kako pomembna vam je v teh časih varna/stabilna zaposlitev in zakaj?**

Glede na trenutno nestabilnost na trgu dela mi je varna zaposlitev bistvenega pomena. V korona časih je veliko oseb izgubilo delovna mesta in vir prihodka. V tem primeru sem imel srečo, da sem zaposlen v večjem podjetju, ki opravlja trgovinsko dejavnost in tukaj večjega odpuščanja kadra nismo bili deležni.

**10. Bi imeli raje več možnosti napredovanja ali vam je bolj pomembna varna zaposlitev, kljub morda manjšim možnostim kariernega napredka?**

Odvisno od trenutnega stanja finančne stabilnosti. V kolikor bi imel že urejeno življenje in neko finančno varnost, bi si drznil storiti takšen korak. Trenutno v teh letih, ko smo na začetku ustvarjanja, se za takšen korak ne bi odločil.

**11. Bi sebe ozačili kot visoko zavzetega samozaposlenega? Kakšno samooceno zavzetosti na delovnem mestu bi si dali ( od 1 do 10)?**

Na trenutnem delovnem mestu sem zelo omejen. Delo, ki ga opravljam, mi ne pusti kreativnega načina razmišljanja oziroma iskanja nekih novih rešitev. Vse deluje po ustaljenem načinu. Rutinsko delo mi tako niža stopnjo zavzetosti, tako da bi se ocenil z oceno 8.

**12. Kaj so tisti pozitivni/negativni dejavniki, ki najbolj vplivajo na vašo motivacijo in zadovoljstvo pri opravljanju dela?**

Name pozitivno vpliva dober odnos s sodelavci v kolektivu. Na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo bi imelo velik vpliv tudi plačilo. Zelo negativno bi name vplival negativizem ljudi okoli mene, naporotovanje in zatiranje idej. Vseeno bi pa izbral dober kolektiv kot višje plačilo. Na dolgi rok se mi zdi bolj zdravo delati v zdravem okolju, v katerem se počutim dobro.

**13. Kaj bi vas privedlo do tega, da bi bili pripravljeni zapustiti podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni?**

Glavni dejavnik, ki bi me pripeljal do menjave službe, je seveda ponudba višjega plačila ter možnost opravljanja dela na daljavo in brez časovnega okvira. Delo bi tako opravljal kjer in kadar koli v dnevu bi to želel.

Predstavnika generacije Z

Oseba C

**1. Kako pomembna vam je družbeno odgovorna naravnost podjetja, v katerem ste zaposleni? Ali bi se prijavili na razpis za delovno mesto v podjetju, katerega družbeno odgovorna naravnost ni v načelu z vašimi prepričanji?**

Jaz bi rekla, da mi družbeno odgovorna naravnost podjetja ni tako pomembna. Na delovnem mestu so mi recimo nekateri dejavniki pomembnejši od družbene odgovornosti podjetja. Naprimer zelo pomembni so mi odnosi s sodelavci. Na razpis v takšno podjetje bi se prijavila, v kolikor bi mi drugi pogoji odgovarjali, torej narava dela, plačilo ...

**2. Bi dali odpoved v kolikor bi spoznali, da ste zaposleni v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja oz. načini poslovanja niso v skladu z vašimi?**

Odpovedi v tem primeru ne bi dala, saj bi mi bilo vseeno, ali se moja prepričanja ujemajo s prepričanji podjetja.

**3. Bi izrazili svoje mnenje/komentarje z nestrinjanjem glede družbene odgovornosti podjetja ali bi bili do tega nepristranski in svojega mnenja oz. nestrinjanja ne bi izrazili na glas?**

Odvisno od pozicije, na kateri bi bila. V mojem primeru se kot študentka ne bi spuščala v občutljive teme, zaradi katerih bi lahko ostala brez službe. Mislila bi si svoje in svoje delo opravljala naprej.

**4. Kako pomembno vam je ravnovesje med službenim in prostim časom in zakaj?**

To se mi zdi zelo pomembno. Mislim, da moram v življenju imeti zdravo razmerje obojega. Velik del dneva preživimo v službi, zato se mi zdi pomembno, da imamo čas početi tudi druge stvari, ki nas veselijo.

**5. Bi se bili za višje plačilo pripravljene odpovedati delu prostega časa? Zakaj?**

Bila bi se pripravljena odpovedati delu svojega prostega časa, v kolikor bi v ozadju tega sledila nekemu določenemu cilju. Naprimer pripravljena bi bila delati več v zameno za napredovanje, za opravljanje tistega dela, v katerem vidim smisel in bi me zelo veselilo. V kolikor bi bila del projekta, ki bi mi predstavljal izziv in veselje, bi se bila pripravljena odpovedati prostemu času za tisto obdobje do konca projekta.

**6. Kako pomembno vam je pri iskanju zaposlitve plačilo? Bi bili pripravljeni opravljati delo, ob katerem ne bi bili zadovoljni, vendar bi prejeli visoko plačilo? Zakaj?**

Plačilo je vsekakor pomemben dejavnik. Vseeno se mi zdi tudi pomembno, da uživam v tem kar počnem in da ne hodim v službo z odporom, ampak grem vsako jutro z veseljem tja. Bilo bi povsem odvisno, kaj bi bolj odtehtalo, bi bilo plačilo dovolj visoko, da bi delala delo, ki me ne bi veselilo ali bi bili odnosi slabi, da mi plačilo ne bi bilo vredno slabe volje in slabega počutja na delovnem mestu.

**7. Bi v primeru dosega višje izobrazbe pričakovali višje plačilo oz. možnost napredovanja? Zakaj?**

Bilo bi super, v kolikor bi podjetja izobrazbo zaposlenih upoštevala pri plačilu. Dejansko pa višjega plačila in napredovanja ne pričakujem.

**8. Kako ste zadovoljni s trenutnim plačilom, ki ga prejete glede na zahtevnost in naloge, ki jih opravljate? Se vam zdi plačilo pravično?**

Iskreno se mi zdi, da bi plačilo lahko bilo nekoliko višje, kljub temu da sem zaposlena kot študent. Vseeno se mi zdi, da imam kar precej odgovornosti in ni vseeno, kako svoje delo opravim, bi si zaslužila višjo urno postavko kot pa trenutno minimalno študentsko plačilo.

**9. Kako pomembna vam je v teh časih varna/stabilna zaposlitev in zakaj?**

Varnost zaposlitve se mi zdi zelo pomembna. Zdi se mi, da je trenutno kar oteženo iskanje službe. V kolikor bi v času strogega lock downa izgubila službo, bi imela zelo malo možnosti za iskanje česa novega, saj prostih delovnih mest ni bilo na pretek. Tako da mi je trenutno varnost zelo pomembna. V času lock downa je bilo tudi na trgu izredno malo študentskih del in posledično malo možnosti za novo zaposlitev.

**10. Bi imeli raje več možnosti napredovanja ali vam je bolj pomembna varna zaposlitev, kljub morda manjšim možnostim kariernega napredka?**

Opcije napredovanja so vsekakor dobrodošle, saj te motivirajo, da se bolj trudiš, več zakaj delaš in veš, da boš za svoj trud nagrajen. Če nimaš nekega cilja, katerega želiš doseči, ti lahko čez čas pade motivacija in nisi več tako zagnan za opravljanje dela.

**11. Bi sebe označili kot visoko zavzetega samozaposlenega? Kakšno samooceno zavzetosti na delovnem mestu bi si dali ( od 1 do 10)?**

Ja, sebe bi označila za visoko zavzeto zaposleno. V kolikor bi bila vključena v dodatne projekte, bi bila moja zavzetost še toliko višja. Ocenila bi se z oceno 8, saj trenutno opravljam dokaj ustaljeno delo. V kolikor bi imela možnost dodanih delovnih nalog, bi, kot sem že omenila, tudi moja zavzetost poskočila.

## **12. Kaj so tisti pozitivni/negativni dejavniki, ki najbolj vplivajo na vašo motivacijo in zadovoljstvo pri opravljanju dela?**

Kot prvo bi me najbolj motivirala ekipa, s katero delam. Dobra ekipa te tudi v slabih dneh zna dvigniti in motivirati za delo. Na mojo motivacijo bi vsekakor vplivalo tudi boljše plačilo in možnost napredovanja. Negativno bi na mojo motivacijo in zadovoljstvo vplivali negativni medsebojni odnosi, nepotrebna drama in nesodelovanje med sodelavci.

## **13. Kaj bi vas privedlo do tega, da bi bili pripravljeni zapustiti podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni?**

Tu bi ponovno izpostavila pomembnost odnosov. V primeru slabih odnosov oziroma da bi se ti s časom poslabšali, bi to definitivno bil razlog, ob katerem bi pričela razmišljati o odhodu. Preveč negativnega pritiska, nejasnosti glede nadaljne zaposlitve po preteku študentskega statusa.

Oseba D

### **1. Kako pomembna vam je družbeno odgovorna naravnost podjetja, v katerem ste zaposleni? Ali bi se prijavili na razpis za delovno mesto v podjetju, katerega družbeno odgovorna naravnost ni v načelu z vašimi prepričanji?**

Mi je pomembna, vendar ne bi na podlagi tega izbirala delodajalca. V kolikor bi bila zaposlena v podjetju, ki ne posluje ravno trajnostno, bi si čez čas začela iskat novo delo, vendar se pa pred oddajo prijave ne bi posebno pozanimala, kakšne načine poslovanja izbira delodajalec. Za prijavo bi se odločila glede priložnost oziroma kaj bi mi ta priložnost dala. V primeru res dobre reference bi dobro premislila, kako velika so razhajanja med mojimi prepričanji in prepričanji delodajalca.

### **2. Bi dali odpoved v kolikor bi spoznali, da ste zaposleni v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja oz. načini poslovanja niso v skladu z vašimi? Zakaj?**

Ponovno odvisno, kakšno je to razhajanje med prepričanji. Primer, da podjetje pri svojem poslovanju neredno ločuje odpadke, takšno razhajanje bi potrpeala. Da bi pa za opravljanje določenih nalog izrabljali otroke oziroma ljudi tretjega sveta za mizerna plačila, čez to pa žal ne bi mogla in bi takšno podjetje vsekakor zapustila.

### **3. Bi izrazili svoje mnenje/komentarje z nestrinjanjem glede družbene odgovornosti podjetja ali bi bili do tega nepristranski in svojega mnenja oz. nestrinjanja ne bi izrazili na glas?**

V trenutni poziciji v podjetju, kjer opravljam študentsko delo, svojega nestrinjanja ne bi javno izražala, saj bi lahko ogrozila svojo prihodnost v tem podjetju.

**4. Kako pomembno vam je ravnovesje med službenim in prostim časom in zakaj? Bi se bili za višje plačilo pripravljene odpovedati delu prostega časa? Zakaj?**

Zelo mi je pomembno, da v službi cenijo prosti čas zaposlenih, čeprav temu ni vedno tako. Zaradi tega obstaja velika verjetnost, da bi izbrala višje plačilo v zameno za prosti čas. Saj se mi zdi, da delodajalec, predvsem v moji stroki, posega v prosti čas. Se mi pa zdi prosti čas vsekakor zelo pomemben, saj ti daje možnost regeneracije, imaš čas zase. V kolikor je posameznik zadovoljen v svojem osebnem življenju, lahko sebe izpopolnjuje tudi na drugih področjih in posledično bolje dela.

**6. Kako pomembno vam je pri iskanju zaposlitve plačilo? Bi bili pripravljene opravljati delo, ob katerem ne bi bili zadovoljni, vendar bi prejeli visoko plačilo? Zakaj?**

Mi je pomembno, ni mi pa najpomembnejše, vsaj v tem življenjskem obdobju. Sem pripravljena opravljati slabše plačano delo, v kolikor lahko delam v boljšem delovnem okolju oz. imam veliko možnosti učenja, pridobivanja veliko izkušenj, ki bodo koristne tudi za nadaljnje življenje. Moje splošno mnenje pa je, da smo v naši stroki glede na količino znanja, ki ga imamo, premalo plačani. Dela, ob katerem ne bi bila zadovoljna, ne bi opravljala, kljub višjemu plačilu. Še vseeno mi je bolj pomembno to, da sem osebno zadovoljna z delom in kolektivom, kot pa višina plačila. Se mi zdi, da nič ne odtehta mojega osebnega zadovoljstva. Na kratki rok ti mehanika višje plače morda zadovolji neko potrebo, vendar na dolgi rok vedno hočemo nekaj več in nam plača ne da več enakega zadovoljstva.

**7. Bi v primeru dosega višje izobrazbe pričakovali višje plačilo oz. možnost napredovanja? Zakaj?**

Bi pričakovala neko možnost napredovanja, ne nujno višjega plačila za enako pozicijo. Pričakovala bi izobrazbi primerno več delovnih odgovornosti in posledično tudi višje plačilo. Prav tako tega ne bi pričakovala takoj, ko bi dosegla višjo izobrazbo.

**8. Kako ste zadovoljni s trenutnim plačilom, ki ga prejete glede na zahtevnost in naloge, ki jih opravljate? Se vam zdi plačilo pravično?**

Zdi se mi, da imam več odgovornosti glede na plačilo, ki ga prejemam kot študentka. Načeloma se mi zdi plačilo vredno, vendar imam veliko več odgovornosti, kakor bi jo pričakovala za študentsko delo in posledično je temu primerno plačilo za vso odgovornost, ki jo prinesejo moje delovne naloge premajhno.

**9. Kako pomembna vam je v teh časih varna/stabilna zaposlitev in zakaj?**

V preteklem in letošnjem letu mi je bila varnost zaposlitve zelo pomembna, saj sem lani v začetku epidemije v Sloveniji ravno zaključila delo v predhodni službi. Imela sem plan, da bom nekaj časa samo študirala, potem pa si bom enostavno poiskala novo zaposlitev. A to se ni zgodilo, saj smo imeli od marca lani do septembra slabo situacijo zaradi korone. Tako



da sem bila od marca do septembra brez dela. Delo sem iskala, vendar je bilo to zelo oteženo, saj je bilo objavljenih razpisov malo. Tako da v situaciji, v kateri smo se znašli, igra varna zaposlitev pomembno vlogo.

**10. Bi imeli raje več možnosti napredovanja ali vam je bolj pomembna varna zaposlitev, kljub morda manjšim možnostim kariernega napredka?**

Dolgoročno gledano je možnost, da bi ostala v podjetju, v katerem nimam možnosti kariernega napredka, majhna. Trenutno sem zadovoljna z delovnim mestom v večjem podjetju, vendar si na dolgi rok želim zaposlitve v manjšem, start up podjetju, ki mi bo nudil širok razpon možnosti napredovanja. Pri delu so mi pomembni izzivi in si ne želim ostati na eni točki.

**11. Bi sebe ozačili kot visoko zavzetega samozaposlenega? Kakšno samooceno zavzetosti na delovnem mestu bi si dali?**

Sem kar zavzeta zaposlena. Trudim se, da svoje zadolžitve opravim 100 % in po svojih najboljših močeh.

**12. Kaj so tisti pozitivni/negativni dejavniki, ki najbolj vplivajo na vašo motivacijo in zadovoljstvo pri opravljanju dela?**

Zelo negativno bi name vplivalo poslabšanje odnosov v kolektivu. Pomemben mi je predvsem odnos z vodjo. Kljub občasnemu nestrinjanju želim, da kot ekipa stojimo skupaj, se podpiramo in skupaj rešujemo izzive in težave. Pomemben dejavnik mi je pogovor, izražanje kritike na konstruktiven in ne agresiven in aroganten način. Vse probleme in težave se lahko rešuje z normalnim pogovorom. Negativni dejavnik bi bil tudi prelaganje odgovornosti in izkoriščanje. Pozitivni dejavnik bi bil možnost izobraževanja na različnih področjih. Trenutno mi je pomembnejši dejavnik dober odnos s sodelavci in pridobivanje izkušenj kot pa dejavnik visokega plačila.

**13. Kaj bi vas privedlo do tega, da bi bili pripravljeni zapustiti podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni?**

V kolikor bi stres na delu zelo vplival na moje osebno življenje, bi zelo premislila, ali je vredno ostati na takšni situaciji. Monotonost dela, brez možnosti nečesa novega. Trenutno bi, v kolikor bi mi na delu postalo dolgočasno in mi delo ne bi predstavljalo izziva, le-to zapustila oziroma zamenjala za nekaj novega.

### Priloga 3: Rezultati t-testa dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu med mladimi zaposlenimi

Generacija		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Ponos na delo, ki ga opravljam.	Predpostavljena enakost varianc.	,744	,390	3,363	149	,001	,447	,133	,184	,710
	Enakost varianc ni predpostavljena.			3,354	144,700	,001	,447	,133	,184	,711
Z veseljem se odpravim na delo.	Predpostavljena enakost varianc.	,002	,964	3,108	149	,002	,438	,141	,160	,717
	Enakost varianc ni predpostavljena.			3,109	148,939	,002	,438	,141	,160	,716
Moji predlogi so pozitivno sprejeti.	Predpostavljena enakost varianc.	2,839	,094	2,668	149	,008	,439	,165	,114	,765
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,662	145,420	,009	,439	,165	,113	,765
Karierno pot želim nadaljevati v trenutnem podjetju.	Predpostavljena enakost varianc.	1,009	,317	3,023	149	,003	,598	,198	,207	,989
	Enakost varianc ni predpostavljena.			3,018	146,517	,003	,598	,198	,206	,990
Pri svojem delu se počutim samozavestno.	Predpostavljena enakost varianc.	,000	,995	4,002	149	,000	,586	,146	,296	,875
	Enakost varianc ni predpostavljena.			4,005	148,987	,000	,586	,146	,297	,875
Čas na delovnem mestu mineva hitro.	Predpostavljena enakost varianc.	,417	,519	3,051	149	,003	,465	,152	,164	,766
	Enakost varianc ni predpostavljena.			3,046	147,224	,003	,465	,153	,163	,767
Delo opravljam raje samostojno kot v skupini.	Predpostavljena enakost varianc.	11,238	,001	,938	149	,350	,159	,170	-,176	,495
	Enakost varianc ni predpostavljena.			,944	137,979	,347	,159	,169	-,174	,493
Delo mi predstavlja izziv.	Predpostavljena enakost varianc.	,812	,369	3,194	149	,002	,499	,156	,190	,808
	Enakost varianc ni predpostavljena.			3,193	148,526	,002	,499	,156	,190	,809
Imam možnost izpolnitve kariernih ciljev.	Predpostavljena enakost varianc.	,382	,538	1,397	149	,164	,261	,187	-,108	,631
	Enakost varianc ni predpostavljena.			1,394	146,392	,165	,261	,187	-,109	,631
Občutim močno predanost delu, ki ga opravljam.	Predpostavljena enakost varianc.	1,302	,256	4,139	149	,000	,704	,170	,368	1,040
	Enakost varianc ni predpostavljena.	,744	,390	4,130	145,730	,000	,704	,170	,367	1,041

**Priloga 4: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov zavzetosti po zaposlitvenem statusu**

Test homogenosti variance				
	Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Ponos na delo, ki ga opravljam.	1,266	4	69	,292
Z veseljem se odpravim na delo.	3,784	4	69	,008
Moji predlogi so pozitivno sprejeti.	3,501	4	69	,012
Karierno pot želim nadaljevati v trenutnem podjetju.	3,947	4	69	,006
Pri svojem delu se počutim samozavestno.	12,651	4	69	,000
Čas na delovnem mestu mineva hitro.	4,526	4	69	,003
Delo opravljam raje samostojno kot v skupini.	4,337	4	69	,003
Delo mi predstavlja izziv.	10,731	4	69	,000
Imam možnost izpolnitve kariernih ciljev.	4,759	4	69	,002
Občutim močno predanost delu, ki ga opravljam.	2,485	4	69	,051

**ANOVA**

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
Ponos na delo, ki ga opravljam.	Med skupinami.	12,613	4	3,153	5,089	,001
	Znotraj skupine.	42,752	69	,620		
	Skupaj.	55,365	73			
Z veseljem se odpravim na delo.	Med skupinami.	19,670	4	4,918	9,994	,000
	Znotraj skupine.	33,952	69	,492		
	Skupaj.	53,622	73			
Moji predlogi so pozitivno sprejeti.	Med skupinami.	2,694	4	,673	,574	,682
	Znotraj skupine.	80,941	69	1,173		
	Skupaj.	83,635	73			
Karierno pot želim nadaljevati v trenutnem podjetju.	Med skupinami.	14,278	4	3,570	2,378	,060
	Znotraj skupine.	103,573	69	1,501		
	Skupaj.	117,851	73			
Pri svojem delu se počutim samozavestno.	Med skupinami.	10,197	4	2,549	3,746	,008
	Znotraj skupine.	46,952	69	,680		
	Skupaj.	57,149	73			
Čas na delovnem mestu mineva hitro.	Med skupinami.	31,954	4	7,988	15,043	,000
	Znotraj skupine.	36,641	69	,531		
	Skupaj.	68,595	73			
	Med skupinami.	13,786	4	3,447	5,970	,000

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
Delo opravljam raje samostojno kot v skupini.	Znotraj skupine.	39,835	69	,577		
	Skupaj.	53,622	73			
Delo mi predstavlja izziv.	Med skupinami.	5,646	4	1,411	1,550	,198
	Znotraj skupine.	62,841	69	,911		
	Skupaj.	68,486	73			
Imam možnost izpolnitve kariernih ciljev.	Med skupinami.	2,081	4	,520	,347	,845
	Znotraj skupine.	103,379	69	1,498		
	Skupaj.	105,459	73			
Občutim močno predanost delu, ki ga opravljam.	Med skupinami.	18,794	4	4,698	4,645	,002
	Znotraj skupine.	69,801	69	1,012		
	Skupaj.	88,595	73			

### Prisotnost dejavnikov zavzetosti na trenutnem delovnem mestu po zaposlitvenem statusu

Zaposlitveni status		Zaposlitev za nedoločen čas	Zaposlitev za določen čas	Samozaposlen/a	Priložnostno oz. študentsko delo	Nezaposlen/a	Skupaj
Delo mi predstavlja izziv.	Aritmetična sredina.	3,80	3,93	3,00	3,35	3,38	3,51
	Standardni odklon.	0,422	0,884	2,309	0,919	0,744	0,969
Moji predlogi in mnenja so pozitivno sprejeti.	Aritmetična sredina.	3,70	3,53	3,50	3,32	3,00	3,39
	Standardni odklon.	0,675	1,302	1,732	1,029	0,926	1,070
Karierno pot želim nadaljevati v trenutnem podjetju.	Aritmetična sredina.	3,70	4,00	3,50	3,03	2,75	3,31
	Standardni odklon.	0,675	1,069	1,732	1,404	0,707	1,270
Pri opravljanju dela imam možnost izpolnitve kariernih ciljev, ki sem si jih zastavil/a.	Aritmetična sredina.	3,50	3,53	3,00	3,22	3,13	3,30
	Standardni odklon.	0,707	1,125	2,309	1,158	1,553	1,202
Delo raje opravljam samostojno kot v skupini.	Aritmetična sredina.	3,00	3,07	5,00	3,16	3,38	3,24
	Standardni odklon.	0,667	1,163	0,001	0,553	0,916	0,857

### Priloga 5: Rezultati t-testa analize dejavnikov zavzetosti med generacijama

Generacija		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Stabilnost zaposlitve.	Predpostavljena enakost varianc.	1,150	0,285	0,802	149	,424	,097	,122	-,143	,338
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,801	147,958	,424	,097	,122	-,143	,338
Dodatno plačilo glede na delovno uspešnost.	Predpostavljena enakost varianc.	0,017	0,895	0,077	149	,939	,010	,126	-,239	,258
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,077	148,766	,939	,010	,126	-,238	,258
Možnost kariernega razvoja.	Predpostavljena enakost varianc.	4,463	,036	-2,206	149	,029	-,282	,128	-,535	-,029
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-2,218	140,344	,028	-,282	,127	-,534	-,031
Odrpta komunikacija med sodelavci in nadrejenimi.	Predpostavljena enakost varianc.	,103	,748	1,141	149	,256	,156	,137	-,114	,427
	Enakost varianc ni predpostavljena.			1,143	148,399	,255	,156	,137	-,114	,426
Vrednote podjetja.	Predpostavljena enakost varianc.	1,301	,256	2,553	149	,012	,412	,161	,093	,731
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,558	148,714	,012	,412	,161	,094	,730
Opravljanje dela, v katerem vidim smisel.	Predpostavljena enakost varianc.	1,505	,222	1,958	149	,052	,254	,130	-,002	,511
	Enakost varianc ni predpostavljena.			1,961	148,739	,052	,254	,130	-,002	,511

**Priloga 6: Rezultati t-testa analize stopnje zavzetosti med generacijama Y in Z**

Generacija		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Zavzeto st.	Generacija Y	77	7,4416	2,03582	0,23200
	Generacija Z	74	6,3784	1,84838	0,21487

		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Zavzetost.	Predpostavljena enakost varianc.	2,538	0,113	3,356	149	0,001	1,06318	0,31683	0,43712	1,68924
	Enakost varianc ni predpostavljena.			3,362	148,527	0,001	1,06318	0,31622	0,43831	1,68805

**Priloga 7: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin ocene stopnje zavzetosti po zaposlitvenem statusu**

Test homogenosti variance				
	Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Stopnja zavzetosti.	0,677	4	146	0,609

**ANOVA**

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
Stopnja zavzetosti.	Med skupinami.	100,845	4	25,211	7,272	<0,001
	Znotraj skupine.	506,201	146	3,467		
	Skupaj.	607,049	150			

**Priloga 8: Rezultati t-testa pripravljenosti anketirancev na prijavo na delovno mesto v podjetju, ki ni usmerjeno v družbeno odgovornost po generaciji**

Generacija		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Družbena odgovornost podjetja.	Generacija Y	77	1,99	0,851	0,097
	Generacija Z	74	2,20	0,740	0,086

Dejavnik motivacije.		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Družbena odgovornost podjetja.	Predpostavljena enakost varianc.	1,841	0,177	-1,660	149	0,099	-0,216	0,13	-0,472	0,041
	Enakost varianc ni predpostavljena.				147,556	0,098	-0,216	0,13	-0,472	0,040



**Priloga 9: Rezultati t-testa pripravljenosti anketirancev dati odpoved v podjetju, katerega družbeno odgovorna prepričanja niso v skladu z njihovimi**

Generacija		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Odpoved v podjetju z drugačnimi družbeno odgovornimi prepričanji.	Generacija Y	77	1,84	0,796	0,091
	Generacija Z	74	2,04	0,691	0,080

Dejavnik motivacije		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti.	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Odpoved v podjetju z drugačnimi družbeno odgovornimi prepričanji.	Predpostavljena enakost varianc.	6,673	0,011	-1,616	149	0,108	-0,196	0,122	-0,436	0,044
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-1,621	147,516	0,107	-0,196	0,121	-0,436	0,043

**Priloga 10: Rezultati t-testa pripravljenosti anketirancev za višje plačilo oziroma za napredovanje delati več ur na dan oziroma prevzeti več delovnih nalog in odgovornosti**

Generacija		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Odpoved v podjetju z drugačnimi družbeno odgovornimi prepričanji.	Generacija Y	77	1,71	0,758	0,086
	Generacija Z	74	1,68	0,704	0,082

Dejavnik motivacije		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Odpoved v podjetju z drugačnimi družbeno odgovornimi prepričanji.	Predpostavljena enakost varianc.	0,729	0,395	0,324	149	0,747	0,039	0,119	-0,197	0,274
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,324	148,829	0,746	0,039	0,119	-0,197	0,274

### Priloga 11: Rezultati t-testa za dejavnike motivacije med mladimi zaposlenimi

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Možnost dela od doma.	Aritmetična sredina.	0,23	0,08	2,606	0,010
	Standardni odklon.	0,426	0,275		
Možnost samostojnega dela.	Aritmetična sredina.	0,34	0,28	0,711	0,478
	Standardni odklon.	0,476	0,454		
Prilagodljiv delovnik.	Aritmetična sredina.	0,57	0,57	0,048	0,962
	Standardni odklon.	0,498	0,499		
Raznolikost delovnih nalog.	Aritmetična sredina.	0,32	0,471	-0,517	0,606
	Standardni odklon.	0,36	0,485		
Medgeneracijsko sodelovanje.	Aritmetična sredina.	0,16	0,08	1,417	0,158
	Standardni odklon.	0,365	0,275		

Spremenljivka		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Višje plačilo.	Predpostavljena enakost varianc.	0,183	0,669	-0,214	149	0,831	-0,010	0,046	-0,101	0,081
	Enakost varianc ni predpostavljena			-0,214	148,980	0,831	-0,010	0,046	-0,101	0,081
Možnost napredovanja	Predpostavljena enakost varianc.	31,190	<0,001	-2,883	149	0,005	-0,213	0,074	-0,359	-0,067
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-2,894	145,217	0,004	-0,213	0,074	-0,358	-0,067
Dobri medsebojni odnosi.	Predpostavljena enakost varianc.	7,899	0,006	2,378	149	0,19	0,189	0,080	0,032	0,347
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,375	147,684	0,19	0,189	0,080	0,032	0,347
Možnost dela od doma.	Predpostavljena enakost varianc.	31,633	<0,001	2,606	149	0,010	0,153	0,059	0,037	0,268
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,627	130,582	0,010	0,153	0,058	0,038	0,268
Možnost samostojnega dela.	Predpostavljena enakost varianc.	2,022	0,157	0,711	149	0,478	0,054	0,076	-0,096	0,204
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,712	148,992	0,478	0,054	0,076	-0,096	0,203
Prilagodljiv urnik.	Predpostavljena enakost varianc.	0,009	0,924	0,048	149	0,962	0,004	0,081	-0,156	0,164
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,048	148,757	0,962	0,044	0,081	-0,156	0,164
Raznolikost	Predpostavljena	1,052	0,307	-0,517	149	0,606	-0,040	0,078	-0,194	0,114

Spremenljivka		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
delovnih nalog.	enakost varianc.									
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-0,516	148,316	0,606	-0,040	0,078	-0,194	0,144
Prejemanje pohval za dobro opravljeno delo.	Predpostavljena enakost varianc.	2,656	<0,001	2,638	149	0,009	0,199	0,075	0,050	0,348
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,646	141,008	0,009	0,199	0,075	0,050	0,347
Medgeneracijsko sodelovanje.	Predpostavljena enakost varianc.	8,443	0,004	1,417	149	0,158	0,075	0,053	-0,029	0,179
	Enakost varianc ni predpostavljena.			1,425	141,008	0,156	0,075	0,052	-0,029	0,178

**Priloga 12: Rezultati t-testa analize stopnje motivacije med generacijama Y in Z**

		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Motivacija.	Predpostavljena enakost varianc.	1,936	0,166	1,894	149	0,060	0,628	0,332	-0,027	1,284
	Enakost varianc ni predpostavljena.			1,897	148,927	0,060	0,628	0,331	-0,026	1,283

**Priloga 13: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin ocene stopnje motivacije po zaposlitvenem statusu**

Test homogenosti variance				
	Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Stopnja motivacije.	1,733	4	146	0,146

**ANOVA**

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
Stopnja motivacije.	Med skupinami.	53,908	4	13,477	3,394	0,011
	Znotraj skupine.	579,761	146	3,971		
	Skupaj.	633,669	150			

**Priloga 14: Rezultati t-testa o enakosti aritmetičnih sredin pomembnosti dejavnikov zadovoljstva med generacijama**

Generacija		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Plača in denarne nagrade.	Predpostavljena enakost varianc.	1,294	0,257	2,148	149	0,033	0,246	0,114	0,020	0,471
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,149	148,957	0,033	0,246	0,114	0,020	0,471
Nedenarne nagrade.	Predpostavljena enakost varianc.	0,185	0,667	-0,995	149	0,321	0,173	0,174	-0,518	0,171
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-0,996	148,710	0,321	0,173	0,174	-0,517	0,170
Dodatne ugodnosti na delovnem mestu.	Predpostavljena enakost varianc.	0,618	0,433	-0,923	149	0,358	0,135	0,146	-0,425	0,154
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-0,926	146,347	0,356	0,135	0,146	-0,424	0,153
Fleksibilen urnik.	Predpostavljena enakost varianc.	0,196	0,658	-0,897	149	0,371	0,118	0,131	-0,377	0,141
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-0,898	148,578	0,370	0,118	0,131	-0,376	0,141
Varnost zaposlitve.	Predpostavljena enakost varianc.	0,396	0,530	0,620	149	0,536	0,069	0,112	-0,152	0,290
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,620	148,821	0,536	0,069	0,112	-0,152	0,290
Možnost napredovanja.	Predpostavljena enakost varianc.	0,582	0,447	-2,283	149	0,024	0,267	0,117	-0,498	-0,036
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-2,289	147,679	0,024	0,267	0,117	-0,497	-0,036
Dober odnos s sodelavci.	Predpostavljena enakost varianc.	5,158	0,025	2,922	149	0,004	0,381	0,130	0,123	0,638
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,914	144,695	0,004	0,381	0,131	0,123	0,639
Dober odnos z nadrejenim.	Predpostavljena enakost varianc.	0,034	0,853	1,250	149	0,213	0,171	0,137	-0,099	0,442
	Enakost varianc ni predpostavljena.			1,252	148,507	0,212	0,171	0,137	-0,099	0,442
Raznolikost delovnih nalog.	Predpostavljena enakost varianc.	0,432	0,512	2,182	149	0,031	0,284	0,130	0,027	0,540
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,172	138,565	0,032	0,284	0,131	0,025	0,542
Uravnoteženo	Predpostavljena	2,338	0,128	1,399	149	0,164	0,160	0,114	-0,066	0,386

st delovnega in zasebnega življenja.	enakost varianc.									
	Enakost varianc ni predpostavljena.			1,403	147,711	0,163	0,160	0,114	-0,065	0,385
Zavzetost podjetja do družbene odgovornosti i.	Predpostavljena enakost varianc.	0,985	0,323	0,409	149	0,683	0,066	0,160	-0,251	0,383
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,410	148,258	0,682	0,066	0,160	-0,251	0,382
Zavzetost podjetja do sledenja zelenih odločitev.	Predpostavljena enakost varianc.	0,008	0,931	1,561	149	0,121	0,277	0,177	-0,074	0,628
	Enakost varianc ni predpostavljena.			1,562	148,822	0,121	0,277	0,177	-0,074	0,628
Možnost koriščenja letnega dopusta.	Predpostavljena enakost varianc.	5,010	,027	4,127	149	<0,001	0,589	0,143	0,307	0,870
	Enakost varianc ni predpostavljena.			4,117	145,109	<0,001	0,589	0,143	0,306	0,871
Možnost opravljanja dela od doma.	Predpostavljena enakost varianc.	12,150	0,001	2,714	149	0,007	0,459	0,169	0,125	0,793
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,729	141,414	0,007	0,459	0,168	0,126	0,791

### Pomembnost dejavnikov zadovoljstva med mladimi zaposlenimi

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Nedenarne nagrade.	Aritmetična sredina.	3,61	3,78	-0,995	0,321
	Standardni odklon.	1,114	1,024		
Dodatne ugodnosti na delovnem mestu (npr. izobraževanja, možnost rekreacije, zdrava prehrana, sadje ipd.).	Aritmetična sredina.	4,00	4,14	-0,923	0,358
	Standardni odklon.	0,973	0,816		
Fleksibilen urnik.	Aritmetična sredina.	4,23	4,35	-0,897	0,371
	Standardni odklon.	0,766	0,689		
Raznolikost dela.	Aritmetična sredina.	4,34	4,05	2,182	0,031
	Standardni odklon.	0,700	0,890		
Zavzetost podjetja do družbene odgovornosti in trajnostne naravnosti poslovanja.	Aritmetična sredina.	3,71	3,65	0,409	0,683
	Standardni odklon.	1,037	0,928		
Zavzetost podjetja do sledenja zelenih odločitev in načinov poslovanja.	Aritmetična sredina.	3,83	3,55	1,562	0,121
	Standardni odklon.	1,093	1,087		



Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Možnost koriščenja letnega dopusta glede na lastne želje in potrebe.	Aritmetična sredina.	4,48	3,89	4,127	<0,001
	Standardni odklon.	0,821	0,930		
Možnost opravljanja dela od doma.	Aritmetična sredina.	3,35	2,89	2,714	0,007
	Standardni odklon.	1,167	0,885		

**Priloga 15: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov – varnost zaposlitve in možnost napredovanja po zaposlitvenem statusu**

Test homogenosti variance				
	Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Varnost zaposlitve.	5,732	4	146	<0,001
Možnost napredovanja.	1,954	4	146	0,105

**ANOVA**

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
Varnost zaposlitve.	Med skupinami.	4,896	4	1,224	2,722	0,032
	Znotraj skupine.	65,647	146	0,450		
	Skupaj.	70,543	150			
Možnost napredovanja.	Med skupinami.	1,795	4	0,499	0,834	0,500
	Znotraj skupine.	77,688	146	0,532		
	Skupaj.	79,483	150			

**Priloga 16: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov – plača in denarne nagrade in uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja po zaposlitvenem statusu**

<b>Test homogenosti variance</b>				
	Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Plača in denarne nagrade.	1,055	4	146	0,381
Uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja.	0,705	4	146	0330

**ANOVA**

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
Plača in denarne nagrade.	Med skupinami.	4,028	4	1,007	2,050	0,90
	Znotraj skupine.	71,707	146	0,491		
	Skupaj.	75,737	150			
Uravnoveženost delovnega in zasebnega življenja.	Med skupinami.	3,112	4	0,778	1,594	0,179
	Znotraj skupine.	71,259	146	0,488		
	Skupaj.	74,371	150			

**Priloga 17: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin dejavnikov – plača in denarne nagrade in uravnoteženost delovnega in zasebnega življenja po stopnji izobrazbe**

<b>Test homogenosti variance</b>				
	Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Plača in denarne nagrade.	0,769	2	148	0,465
Uravnoteženost delovnega in zasebnega življenja.	0,336	2	148	0,715

**ANOVA**

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
Plača in denarne nagrade.	Med skupinami.	0,714	2	0,357	0,704	0,496
	Znotraj skupine.	75,021	148	0,507		
	Skupaj.	75,735	150			
Uravnoteženost delovnega in zasebnega življenja.	Med skupinami.	1,115	2	0,558	1,126	0,327
	Znotraj skupine.	73,256	148	0,495		
	Skupaj.	74,371	150			

## Priloga 18: Rezultati t-testa dejavnikov zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu

Generacija		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Zadovoljen/a sem s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju.	Predpostavljena enakost varianc.	6,155	0,014	0,307	149	0,759	0,049	0,159	-0,265	0,363
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,308	142,234	0,758	0,049	0,158	-0,264	0,362
Plačilo, ki ga prejmem za svoje delo se mi zdi pravično.	Predpostavljena enakost varianc.	5,538	0,020	0,866	149	0,388	0,147	0,170	-0,188	0,483
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,870	145,182	0,386	0,147	0,169	-0,187	0,481
Zadovoljen/a sem s ponujenimi dodatnimi ugodnostmi.	Predpostavljena enakost varianc.	15,480	0,000	-0,017	149	0,987	-0,003	0,169	-0,337	0,331
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-0,017	132,800	0,987	-0,003	0,168	-0,334	0,329
Nimam strahu pred izgubo službe.	Predpostavljena enakost varianc.	11,539	0,001	3,120	149	0,002	0,558	0,179	0,205	0,911
	Enakost varianc ni predpostavljena.			3,133	144,595	0,002	0,558	0,178	0,206	0,910
Imam odprte možnosti napredovanja.	Predpostavljena enakost varianc.	8,959	0,003	-0,016	149	0,987	-0,003	0,166	-0,331	0,326
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-0,016	139,183	0,987	-0,003	0,165	-0,329	0,324
S sodelavci se družimo tudi izven delavnika.	Predpostavljena enakost varianc.	0,094	0,760	2,064	149	0,041	0,414	0,200	0,018	0,810
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,066	148,989	0,041	0,414	0,200	0,018	0,809
Nadrejeni ima do mene spoštljiv odnos.	Predpostavljena enakost varianc.	0,057	0,811	3,163	149	0,002	0,500	0,158	0,188	0,812
	Enakost varianc ni predpostavljena.			3,167	148,929	0,002	0,500	0,158	0,188	0,812
Z nadrejenim se družim tudi izven delavnika.	Predpostavljena enakost varianc.	5,845	0,017	0,170	149	0,865	0,034	0,200	-0,362	0,430
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,171	146,134	0,865	0,034	0,200	-0,360	0,429
Imam občutek samostojnosti pri opravljanju dela.	Predpostavljena enakost varianc.	3,247	0,074	4,220	149	0,000	0,649	0,154	0,345	0,952
	Enakost varianc ni predpostavljena.			4,207	144,005	0,000	0,649	0,154	0,344	0,953
V podjetju poskrbijo za doseganje kakovostnega delovnega okolja.	Predpostavljena enakost varianc.	0,006	0,938	2,298	149	0,023	0,363	0,158	0,051	0,676
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,298	148,821	0,023	0,363	0,158	0,051	0,676
Kdaj koristim letni dopust je v veliki meri odvisni od mojih želja.	Predpostavljena enakost varianc.	0,666	0,416	4,232	149	0,000	0,700	0,165	0,373	1,027
	Enakost varianc ni predpostavljena.			4,231	148,407	0,000	0,700	0,165	0,373	1,027
Imam dovolj	Predpostavljena enakost	8,393	0,004	2,975	149	0,003	0,599	0,201	0,201	0,997

Generacija		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-štranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
dopusta.	varianc.									
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,987	145,216	0,003	0,599	0,201	0,203	0,995
Delo mi omogoča dovolj prostega časa.	Predpostavljena enakost varianc.	14,888	0,000	3,784	149	0,000	0,609	0,161	0,291	0,927
	Enakost varianc ni predpostavljena.			3,803	143,156	0,000	0,609	0,160	0,293	0,926
V kolikor bi imel/a možnost, bi izbral/a opravljanje dela od doma.	Predpostavljena enakost varianc.	3,138	0,079	0,902	149	0,368	0,169	0,187	-0,201	0,539
	Enakost varianc ni predpostavljena.			0,907	141,651	0,366	0,169	0,186	-0,199	0,537
Delodajalec bi moral zagotoviti denarna sredstva za nakup opreme za opravljanje dela na domu.	Predpostavljena enakost varianc.	12,203	0,001	-1,276	149	0,204	-0,226	0,177	-0,577	0,124
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-1,286	132,525	0,201	-0,226	0,176	-0,574	0,122
Z delom od doma izgubljam občutek pripadnosti.	Predpostavljena enakost varianc.	3,974	0,048	-0,951	149	0,343	-0,153	0,161	-0,472	0,165
	Enakost varianc ni predpostavljena.			-0,955	145,056	0,341	-0,153	0,160	-0,470	0,164

### Prisotnost dejavnikov zadovoljstva na trenutnem delovnem mestu glede na generacijo

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Zadovoljen/a sem s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju.	Aritmetična sredina.	3,13	3,08	0,307	0,759
	Standardni odklon.	1,092	0,840		
Plačilo, ki ga prejmem za svoje delo, se mi zdi pravično.	Aritmetična sredina.	3,04	2,89	0,866	0,388
	Standardni odklon.	1,141	0,930		
Zadovoljen/a sem s ponujenimi dodatnimi ugodnostmi.	Aritmetična sredina.	3,40	3,41	-0,017	0,987
	Standardni odklon.	1,217	0,810		
Imam odprte možnosti napredovanja.	Aritmetična sredina.	3,06	3,07	-0,016	0,987
	Standardni odklon.	1,162	0,849		
S sodelavci se družimo tudi izven delovnika.	Aritmetična sredina.	3,13	2,27	2,064	0,041
	Standardni odklon.	1,250	1,211		
	Aritmetična sredina.	2,46	2,46	0,17	0,865

Generacija		Generacija Y	Generacija Z	t-test	Stopnja značilnosti
Z nadrejenim se družim tudi izven delovnika.	Standardni odklon.	1,334	1,113		
Imam dovolj dopusta.	Aritmetična sredina.	3,56	2,96	2,975	0,003
	Standardni odklon.	1,352	1,103		
V kolikor bi imel/a možnost, bi izbral/a opravljanje dela od doma.	Aritmetična sredina.	2,83	2,66	0,902	0,368
	Standardni odklon.	1,292	0,983		
Delodajalec bi mi moral zagotoviti dodatna denarna sredstva za nakup opreme za opravljanje dela na domu.	Aritmetična sredina.	3,25	3,47	-1,276	0,204
	Standardni odklon.	1,279	0,848		
Z delom od doma izgubljam občutek pripadnosti podjetju.	Aritmetična sredina.	2,78	2,93	-0,951	0,343
	Standardni odklon.	1,084	0,881		

### Priloga 19: Rezultati t-testa analize stopnje zadovoljstva med generacijama

Generacija		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Zadovoljstvo.	Generacija Y	77	6,87	2,054	0,234
	Generacija Z	74	5,95	2,157	0,251

		Levenov test enakosti varianc		t-test						
		F	Stopnja značilnosti	t	df	Značilnost (2-stranska)	Standardni odklon	Standardna napaka	95 Interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Zadovoljstvo.	Predpostavljena enakost varianc.	0,048	0,827	2,696	149	0,008	0,924	0,343	0,247	1,601
	Enakost varianc ni predpostavljena.			2,694	147,830	0,008	0,924	0,343	0,246	1,602



**Priloga 20: Analiza ANOVA o enakosti aritmetičnih sredin ocene stopnje zadovoljstva po zaposlitvenem statusu**

Test homogenosti variance				
	Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Stopnja zadovoljstva.	1,210	4	146	0,309

**ANOVA**

		Vsota kvadratov	df	Aritmetična sredina kvadratov	F	Sig.
Stopnja zadovoljstva.	Med skupinami.	78,885	4	19,721	4,691	0,001
	Znotraj skupine.	613,830	146	4,204		
	Skupaj.	692,715	150			