

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ODNOS RAZLIČNIH GENERACIJ DO DELA**

Ljubljana, april 2020

TIM KNIFIC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tim Knific, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Odnos različnih generacij do dela, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV GENERACIJ .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Definicija termina generacija .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Opredelitev generacij in njihovih značilnosti.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Tradicionalisti, veterani ali tiha generacija.....	8
1.2.2 Babyboomerji ali otroci blaginje .....	9
1.2.3 Generacija X ali izgubljena generacija .....	10
1.2.4 Generacija Y ali milenijci.....	11
1.2.5 Generacija Z .....	12
<b>1.3 Medgeneracijski konflikti .....</b>	<b>13</b>
<b>2 OPREDELITEV DELA, VREDNOT IN MOTIVACIJE .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Definicija termina delo .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Zgodovinski pregled dela .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Definicija in klasifikacija vrednot .....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Individualne in družbene vrednote .....	22
2.3.2 Delovne vrednote.....	23
2.3.3 Organizacijske vrednote .....	25
<b>2.4 Motivacija na delovnem mestu .....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Motivacijske teorije .....	28
2.4.1.1 Maslowa teorija potreb.....	29
2.4.1.2 Herzbergerjeva dvofaktorska teorija .....	29
2.4.1.3 Adelferjeva motivacijska teorija .....	30
2.4.2 Motivacijski dejavniki .....	31
<b>2.5 Odnos do dela .....</b>	<b>32</b>
2.5.1 Organizacijska pripadnost .....	33
2.5.2 Zadovoljstvo na delovnem mestu .....	36
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Načrt raziskave .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Metodologija in raziskovalna vprašanja.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Metoda .....</b>	<b>39</b>

<b>3.4</b>	<b>Sestava vprašalnika in vzorec.....</b>	<b>40</b>
<b>3.5</b>	<b>Rezultati raziskave in ugotovitve .....</b>	<b>40</b>
3.5.1	Demografske značilnosti vzorca .....	41
3.5.2	Stopnja pripadnosti glede na generacijo.....	43
3.5.2.1	<i>Afektivna ali čustvena pripadnost.....</i>	<i>44</i>
3.5.2.2	<i>Kalkulativna ali temporalna pripadnost.....</i>	<i>45</i>
3.5.2.3	<i>Normativna pripadnost.....</i>	<i>46</i>
3.5.2.4	<i>Skupna pripadnost.....</i>	<i>46</i>
3.5.2.5	<i>Vrednote glede na generacijo.....</i>	<i>47</i>
<b>3.6</b>	<b>Analiza generacijskih značilnosti .....</b>	<b>49</b>
<b>3.7</b>	<b>Povzetek ugotovitev .....</b>	<b>49</b>
<b>SKLEP.....</b>		<b>50</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>52</b>
<b>PRILOGE .....</b>		<b>60</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Opredelitev generacij glede na letnico rojstva v različnih virih.....	4
Tabela 2:	Sestava delovne sile glede na generacijo v ZDA .....	6
Tabela 3:	Osebnostne lastnosti in značilnosti generacij ter kritike in vidik drugih generacij na posamezno generacijo .....	7
Tabela 4:	Primeri klasifikacij vrednot.....	20
Tabela 5:	Primerjava notranjih in zunanjih delovnih vrednot.....	24
Tabela 6:	Organizacijske vrednote .....	26
Tabela 7:	Predispozicije organizacijske pripadnosti .....	34

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Generacije v Sloveniji (v %).....	6
Slika 2:	Vrednote kot motivacijski cilj.....	19
Slika 3:	Temeljni motivacijski proces .....	28
Slika 4:	Herarhija potreb po Maslowu in hierarhija delovne motivacije .....	29
Slika 5:	Temeljni elementi dvofaktorske teorije .....	30
Slika 6:	Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petsopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo .....	31
Slika 7:	Komponente odnosa do dela .....	33

Slika 8: Ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu .....	37
Slika 9: Ugotavljanje zadovoljstva pri delu.....	38
Slika 10: Struktura vzorca glede na pripadnost generaciji (v %) .....	42
Slika 11: Struktura vzorca glede na spol (v %) .....	42
Slika 12: Struktura vzorca glede na delovni status (v %).....	43
Slika 13: Afektivna pripadnost glede na generacijo .....	44
Slika 14: Kalkulativna pripadnost glede na generacijo .....	45
Slika 15: Normativna pripadnost glede na generacijo.....	46
Slika 16: Skupna pripadnost glede na generacijo.....	47
Slika 17: Zunanje in notranje vrednote glede na generacijo .....	48

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Demografske značilnosti vzorca .....	6
Priloga 3: Afektivna pripadnost glede na generacijo .....	7
Priloga 4: Kalkulativna pripadnost .....	10
Priloga 5: Normativna pripadnost .....	13
Priloga 6: Skupna pripadnost.....	16
Priloga 7: Vrednote glede na generacijo.....	17
Priloga 8: Kruskal-Wallis test za spremenljivko skupna pripadnost.....	20
Priloga 9: Kruskal-Wallis test za spremenljivki zunanje in notranje vrednote med generacijami .....	21
Priloga 10: Kruskal-Wallis test za spremenljivko finančna kompenzacija med generacijami .....	22
Priloga 11: T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko varnost službe med generacijo X in generacijo Y.....	23



## UVOD

Na delovnih mestih se danes srečuje več generacij kot kadarkoli prej. To je posledica demografskega trenda staranja, ki se pojavlja zaradi manjše rodnosti in podaljševanja življenjske dobe. Zaposleni se zaradi pomanjkanja novih kadrov upokojujejo kasneje. S tem prihaja do srečevanja več generacij na delovnih mestih (Ross, 2010).

Generacije in generacijske značilnosti so sicer pogosto raziskovan pojem. Že v sredini 20. stoletja je Mannheim (1952, v Ramovš, 2013) zapisal, da je generacija skupina ljudi, ki jo zaznamujejo socialno in kulturno stanje ter pomembni dogodki, ki so se zgodili v času njihovega odraščanja, in da se zato generacije med seboj razlikujejo. Howe in Strauss (1991) generacije opredeljujeta kot socialne skupke ljudi, ki so rojeni v obdobju približno dvajsetih let. Ta doba predstavlja približno eno fazo življenja. Zato se generacija po svojih značilnostih, vrednotah, normah in ciljih razlikuje od drugih, saj jo povezujejo drugi dogodki v času odraščanja (Smola & Sutton, 2002). Howe in Strauss (1991) sta tudi prva, ki sta opredelila okvirje in poimenovala generacije v ameriški družbi. V magistrskem delu bom predstavil tudi opredelitve generacij, ki so jih pripravili drugi avtorji.

Ob sodelovanju večjega števila generacij v organizacijah je treba omeniti tudi možnost konfliktov na delovnem mestu. Konflikt opredelimo kot nesprejemljivo razliko, ki posledično vzrokuje oviranju ali nasprotovanju. Pojavi se zaradi različnih potreb ali občutkov (Rozman & Kovač, 2012). Vsaka generacija z zaposlitvijo v delovno okolje prinaša svoje vrednote, norme, izkušnje in pristope k delu, zato prihaja do konfliktov. Sicer se posamezniki tega zavedajo, a niso pripravljeni ponotranjiti vrednot drugih generacij. Nerešeni konflikti lahko vodijo v nezadovoljstvo, nižjo produktivnost, večjo fluktuacijo zaposlenih in posledično nižji dobiček (Foo & Yazdanifard, 2013). Pomembno je torej razumeti termin konflikta in medgeneracijskega konflikta, se izogibati stereotipnim predpostavkam o generacijah in se pri reševanju konfliktov osredotočiti na njihove prave vzroke (Levenson & Deal, 2016).

Delo je pogosto uporabljen, večpomenski termin. V magistrskem delu se nanaša na namensko človekovo aktivnost, kjer so vključene fizične, kognitivne in čustvene sposobnosti posameznika, in sicer z namenom pridobivanja ekonomskega vira za življenje (Jacobs, 2019). Pomen dela se med različnimi kulturami razlikuje. Spremembe so se dogajale tudi skozi zgodovino (Blickle & Kholin, 2019). Očitne spremembe pa se odvijajo tudi v zadnjih desetletjih, ko k spremembi klasičnih oblik dela prispevajo globalizacija, konkurenca, demografske spremembe in razvoj informacijske tehnologije. S tem spremembe niso omejene zgolj na način dela, ampak tudi na organizacijsko aktivnost in kulturo podjetij (Dudovskiy, 2014). Delo predstavlja največji in najbolj homogen segment dejavnosti v življenju posameznika (Svetlik, 1991).

Koncept dela je sestavljen iz več dimenzij, ki vplivajo na pomen in odnos za različne posameznike. Nekatere od teh dimenzij se nanašajo na osebne vrednote, druge na organizacijske vrednote (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Prav razlike v vrednotah med generacijami so lahko vzrok, ki privede do razlik v odnosu do dela med generacijami.

**Namen** magistrskega dela je empirična primerjava generacij z vidika njihovih značilnosti, vrednot in odnosa do dela, delovnega okolja ter ostalih signifikantnih faktorjev pri delu, obenem pa prepoznavanje razlik, ki se pojavljajo v odnosu do dela med generacijami.

**Cilj** raziskave je opredelitev generacij in njihovih značilnosti, prepoznavanje odnosa do dela, ki je značilen za določeno generacijo, ter primerjava odnosov do dela med generacijami.

Teoretični del zajema pregled obstoječih virov, torej znanstvenih in strokovnih člankov, ki se nanašajo na tematiko generacij, dela, vrednot in odnosa do dela. Prvi del bo zajemal opredelitev generacij ter opis njihovih značilnosti in vrednot. Sledila bo opredelitev dela, vrednot in motivacije.

Empirični del magistrske naloge temelji na raziskovalnih vprašanjih. Ta vprašanja tvorijo osnovo za pripravo anketnega vprašalnika z zaprtimi oziroma polodprtimi vprašanji. Opisana bo tudi metodologija zbiranja podatkov. V povzetku ugotovitev bodo predstavljene analize generacijskih značilnosti v povezavi z delom.

## **1 OPREDELITEV GENERACIJ**

Sociološki termin generacija je zapleten in v literaturi najdemo več opredelitev, ki se med seboj dopolnjujejo. Nanaša na skupino ljudi, ki so med drugim povezani preko časovnega okvirja in socialno- ekonomskih okoliščin. V slovenski in tuji literaturi avtorji navajajo različne časovne okvire in razdelitve generacij.

### **1.1 Definicija termina generacija**

Slovar slovenskega knjižnega jezika generacijo opredeljuje kot ljudi, ki so približno iste starosti, živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore. Verbinc (1997) v slovarju tujk navaja, da pojem izhaja iz latinske besede *genus* oziroma rod, označuje pa pripadnike istega rodu, ki živijo v približno istem času.

Pojem generacija se za raziskovalne namene uporablja v štirih različnih kontekstih in sicer kot navaja Ramovš (2013):

- genealoški pojem, ki omogoča ločevanje družinskih rodov (npr. otroška, starševska, prihodnja generacija);
- pojem ali izraz pri delitvi javnih dobrin med starostnimi skupinami;



- pedagoško-antropološka kategorija, ki je pokazatelj razmerja med generacijo, ki sprejema, in generacijo, ki posreduje (npr. imetje, znanje, življenje ipd.);
- zgodovinsko-družbeni pojem, s katerim razlikujemo kolektivne zgodovinske oziroma socialne skupine, katerim so skupne kulturne usmeritve, odraščanje in interesi.

Kretzer (1983) še dodaja, da je v znanstvene namene lahko simultano uporabljeno več pomenov.

V okvirih vede o medgeneracijskem sožitju je pojem uporabljen z namenom razlikovanja posameznikov glede na njihovo življenjsko obdobje – mladost, srednja leta in starost. Mladost traja od začetka življenja do časa, ko se večina vrstnikov osamosvoji. Pogoji za to so služba, lastno gospodinjstvo, prvi otrok. Grobo ocenjeno je bila ta meja včasih petindvajset let, a se v zadnjih desetletjih pomika navzgor. Sledi ji srednja generacija, poimenovana odrasla, starševska ali druga generacija, ki jo opredeljuje čas od prve zaposlitve do upokojitve. Povprečno traja do šestdesetega leta, a se tudi tu meja zamika v kasnejša leta. Tretja generacija, imenovana tudi upokojenska ali generacija dedkov in babic, zajema vse starejše. Najbolj jasna razmejitev za začetek starostne generacije je poklicna upokojitev (Ramovš, 2013). Koncept generacij je bil v sociološko teorijo vpeljan na v sredini prejšnjega stoletja v Mannheimovem delu, ki definira generacije kot skupine posameznikov, ki so rojeni in vzgojeni v istem časovnem okviru, posledično pa so bili izpostavljeni podobnim socialnim in zgodovinskim okoljem (Smola & Sutton, 2002). Na razvoj vsake generacije vpliva več dejavnikov, kot so vrstniki, mediji, starši, ekonomski vplivi, itd., zaradi katerih se odraščajoči posamezniki v določeni dobi razlikujejo od posameznikov, ki so odraščali pred ali za njimi. Tekom odraščanja se razvijejo tudi vrednote, pristopi do vzgoje, religije, vloge spolov, ipd., ki se s staranjem pripadnikov generacije ne spreminjajo (Meglino & Ravlin, 1998; Lubinski, Schmidt & Benow, 1996; Arsenault, 2004).

V generacijo so torej združeni posamezniki, ki so rojeni v okviru približno dvajsetih let. Prepoznavanje in razumevanje generacijskih obdobj je pomembno, saj jim pripisujemo podobne lastnosti, vedenjske oblike in stališča (Stanley, 2018; Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012). Pojav nove generacije opredeljujejo spremembe vzorcev vedenja in delovanja (Špiler Božič, 2010). Nobena generacija ni monolitne ali celostne sestave, a vseeno lahko pri posameznikih prepoznamo določene skupne značilnosti, trende in vedenjske značilnosti (Lanier, 2017). Pri osebkih, ki so rojeni na začetku ali na koncu generacijskega obdobja, se že pojavlja t.i. "crossover effect" ali efekt križanja, pri katerem na njihov razvoj vplivata tako generacija, ki se zaključuje, kot tista, ki se pričinja. Posameznik se opredeli kot pripadajoč tisti generaciji, s katero se identificira (Arsenault, 2004).

V virih najdemo več opredelitev imen in časovnih segmentacij:

*Tabela 1: Opredelitev generacij glede na letnico rojstva v različnih virih*

Vir	Poimenovanje generacij in časovni okvir				
Howe in Strauss (1991)	Tiha generacija 1925-1946	Babyboom generacija 1943-1960	13-ta generacija 1961-1981	Milenijska generacija 1982-2000	-
Lancaster in Stillman (2002)	Tradicionalisti 1900-1945	Baby Boomerji 1946-1964	Xerji 1965-1980	Milenijska generacija; Generacija Y; Generation Next 1981-1999	-
Oblinger in Oblinger (2005)	Starejši <1946	Baby Boomerji 1947-1964	Generacija Xerjev 1965-1980	Gen-Y; Milenijci; Net-generacija 1981-1995	Post Milenijci 1995- prihodnost
Zemke in ostali (2000)	Veterani 1922-1943	Baby Boomerji 1944-1960	Generacija Xerjev 1960-1980	Nexterji 1981-1999	-
Erjavšek B. (2005)	Veterani 1922- 1942	Bumerji 1943- 1960	Generacija X 1961- 1980	Generacija Y 1981- 2000	-
Fry (2018)	Tiha generacija <1946	Baby-Boomerji 1946- 1964	Generacija X 1965- 1980	Generacija Y 1981-1996	Generacija Z >1997

*Vir: Povzeto po Reeves & Oh (2008); Erjavšek (2005); Fry (2018).*

Kot je razvidno iz tabele 1, poimenovanja generacij in časovna obdobja niso enotna in se med avtorji razlikujejo. Letnica rojstva podaja zgolj eno možnost opredelitve v generacijo.

Kot navajata Howe in Strauss (2000), so bolj kot letnica rojstva pomembni:

- osebno uvrščanje v generacijo – samoopredelitev v generacijo, s katero smo odraščali in kateri se sami zdimo najbolj podobni;

- skupna verovanja in vedenjski vzorci – odnos do družine, kariere, osebnega življenja, politike ter vedenjske značilnosti in odločitve glede poroke, otrok, zdravja, ipd., ki zaznamujejo generacijo;
- skupni dogodki v zgodovini – pomembni zgodovinski preobrati in točke, ki so se zgodili tekom odraščanja generacije.

Howe in Strauss (1991), ki sta prva orisala generacijske okvirje ameriške družbe, sta v najstarejšo, tako imenovano tiho generacijo, uvrstila osebe, rojene pred 1946, med babyboomerje oziroma otroke blaginje sta umestila osebe, rojene med 1947 in 1963, kot generacijo X pa označila tiste, ki so rojeni med 1964 in 1978. V času njunih raziskav je bila najmlajša generacija Y, katere člani so rojeni po 1976, a pred 1997 (Ramovš, 2013).

Slovenske generacije Erjavšek (2005) deli na:

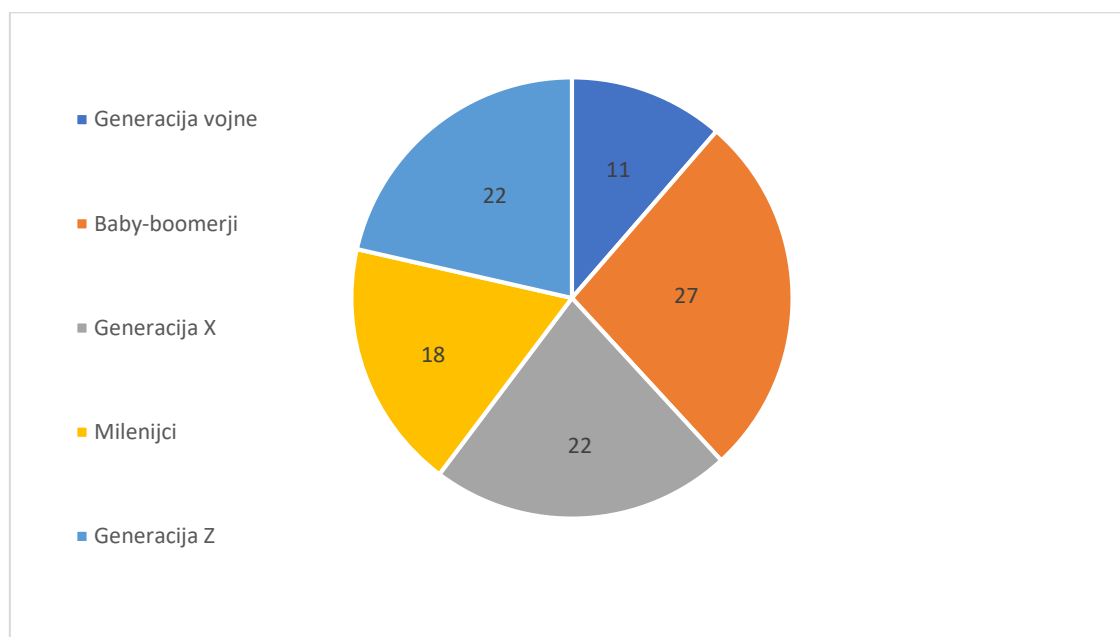
- veterane, rojene med 1922 in 1942;
- bumerje, rojene med 1943 in 1960;
- generacijo Xerjev, rojenih med 1961 in 1980;
- generacijo Yarjev, rojenih med 1981 do 2000.

Veterani so odraščali v času zloma borze in ekonomske krize pred vojno, zaostrovanj in druge svetovne vojne. Babyboomerji, ki so rojeni po vojni, so imeli v dobi adolescence več priložnosti, saj je bil to čas velikega optimizma in napredka. V njihovi senci so odraščali pripadniki generacije X, katere značilnost je padec iluzij in razvoj azijskih tigrov. Potomci babyboomerjev in generacije X so pripadniki generacije Y, rojeni v dobi novega optimizma in razvojavisoke tehnologije.

Najmlajša generacija, katere pripadniki se bodo na trg dela večinoma vključili v prihodnjih letih, je generacija Z. Sledi generaciji Y, rojeni po letu 1995 oziroma ob prelomu tisočletja, torej v dobi najhitrejših sprememb v zgodovini, tako v političnem in ekonomskem kot tudi v tehnološkem smislu. Njene pripadnike zaznamuje znanje uporabe spletnih omrežij in obvladovanje visoke tehnologije (Lanier, 2017; Dolenc, 2018).

Kot je razvidno na sliki 1, so leta 2018 v Sloveniji največji delež prebivalstva predstavljali baby-boomerji. Najstarejši predstavniki te generacije so že dosegli upokojitveno starost (Helyer & Lee, 2012). Sledijo jim pripadniki generacije X in generacije Z. Najmanjši delež predstavljajo pripadniki generacije vojne, izmed katerih so le redki še delovno aktivni.

Slika 1: Generacije v Sloveniji (v %)



Vir: Povzeto po Gerjevič (2018).

Generacijska sestava svetovne populacije je najbolj pestra doslej. Prvič v zgodovini prihaja do sodelovanja med petimi različnimi generacijami. Na trgu dela največji delež zavzemajo babyboomerji, generacija X in generacija Y, medtem ko se je večina pripadnikov veteranov že upokojila, generacija Z pa šele prihaja na trg dela (Arsenault, 2004; Hernaus & Vokic, 2014; Stanley, 2018).

Tabela 2: Sestava delovne sile glede na generacijo v ZDA

Generacija	Sestava delovne sile leta 1994 v %	Sestava delovne sile leta 2017 v %
Tiha generacija	21,0	2,0
Baby Boomerji	50,0	25,0
Generacija X	29,0	33,0
Generacija Y		35,0
Post Milenijci		5,0

Vir: Povzeto po Fry (2018).

Od sredine 1980. let je generacija Boomerjev predstavljala večinski del zaposlenih. Za njimi so prihajali člani generacije X, katere vrhunec je bilo leto 2008, ko so jih po številu pričeli dohitevati milenijci in jih leta 2016 tudi številčno nadvladali. Tabela 2 prikazuje trend, ki izhaja iz predhodne trditve – najstarejši pripadniki generacije babyboom so stari okoli 70 let, kar pomeni, da se število upokojitev v tej generaciji povečuje. Delež generacije X se zmanjšuje predvsem zaradi vključevanja številčnih milenijcev, ki končujejo šolanje, na trg delovne sile. Najstarejši Post-Milenijci ali pripadniki generacije Z, rojeni po 1996, trenutno dosegajo starost, pri kateri se bodo prvi med njimi zaposlili (Fry, 2018).

## 1.2 Opredelitev generacij in njihovih značilnosti

Na delovnih mestih se srečujejo pripadniki več generacij. Vsaka od njih ima različne vrednote načine komunikacije in vodenja, obenem pa različno dojema okolico, delo in samo delovno mesto. Razlikujejo se tudi pristopi do dela. Navedene lastnosti so za generacijsko skupino okvirne, saj se vrednote znotraj skupine od posameznika do posameznika razlikujejo in jih ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Vsaka generacija tako v družbeno okolje kot tudi v organizacije vnaša določene posebnosti in unikatne karakteristike. Vse to pa lahko vodi do medgeneracijskih konfliktov. Nekateri avtorji konfliktov ne pripisujejo razlikam med generacijami, pač pa življenjskemu obdobju, karierni fazi posameznika in razliki v starosti (Meriac, Woehr & Banister, 2010; Dwyer & Azevedo, 2016; Zakrajšek, 2014).

*Tabela 3: Osebnostne lastnosti in značilnosti generacij ter kritike in vidik drugih generacij na posamezno generacijo*

Generacija	Osebnostne lastnosti in značilnosti	Kritike in vidik drugih generacij
Veterani	Konformnost, tradicionalnost, konsistentnost, realističnost, potrpežljivost, lojalnost, etičnost, vljudnost; občasno se počutijo spregledane in ne dovolj cenjene; izogibanje tveganju; spoštovanje avtoritete	Težko se priučijo uporabe tehnologije; kljub starosti želijo imeti vaje v svojih rokah – ne predajajo vodilnih pozicij; ne vključujejo se v družbo
Baby-boomerji	Optimističnost, tolerantnost, kritičnost, idealizem, egocentričnost, samozadostnost, doseganje ciljev, tekmovalnost, dvom v avtoriteto	Materializem, nelojalnost, brez ravnotežja med delom in privatnim življenjem, prevelika želja po uspehu

*se nadaljuje*

*nadaljevanje*

Generacija	Osebnostne lastnosti in značilnosti	Kritike in vidik drugih generacij
Generacija X	Individualističnost, pragmatičnost, ciničnost/skeptičnost, samostojnost, neformalnost, fleksibilnost, neodvisnost, naklonjenost tveganju in spremembam, podjetnost	Lenobnost, komunikativno preveč direktni, agresivni, glasni in utrujajoči, premalo vztrajnosti, razvajeni, karieristi
Generacija Y	Optimističnost, ambicioznost, visoka pričakovanja, samozavestnost, dobra samopodoba, odgovornost, idealizem, pomen družine	Ne zavedajo se primanjkljaja znanj, pretirano iskanje potrditve, neučakanost, egoizem
Generacija Z	Digitalno pismeni, radi se učijo, cenijo pomen izobrazbe, pragmatičnost, podjetnost, lojalnost profesiji	Pomanjkanje pozornosti in potrpežljivosti, (pre)visoka pričakovanja

*Vir: Povzeto po Lancaster & Stillman (2002); Zemke, Raines & Filipczak (2000).*

### **1.2.1 Tradicionalisti, veterani ali tiha generacija**

Med veterane, lahko jih imenujemo tudi tradicionalisti ali pripadniki tihe generacije, uvrščamo posameznike, rojene pred 1945. Večina je že upokojenih ali pa zelo blizu upokojitve (Hammill, 2005; Kunze, Boehm & Bruch, 2011).

Njihove vrednote so se oblikovale v skladu s časom, v katerem so odraščali – to so bili časi velike recesije, druge svetovne vojne in povojne rekonstrukcije gospodarstva (Kunze, Boehm & Bruch, 2011). Družba, je v teh časih cenila moralno, tradicijo, trdo delo in upoštevanje družbenih norm (Kupperschmidt, 2000). Vajeni so kritike, ker pohval niso bili deležni pogosto. Delo vidijo kot dolžnost in spoštujejo avtoriteto, v katero ne dvomijo in ji ne ugovarjajo. Značilna je pripadnost organizacijam, v katerih je vladala jasna hierarhija s formalnimi odnosi (Hammill, 2005; IZZA d.o.o., 2019; Arsenault, 2004). Izkazujejo, a obenem tudi pričakujejo lojalnost, zavezanost in zavzetost. Izogibajo se tveganjem in ne želijo spreminjati navad ali rutin, saj iščejo dolgoročno stabilnost (Dwyer & Azevedo, 2016). Delu so popolnoma predani in so potrpežljivi pri nagrajevanju za storjeno. Delo so pripravljene postaviti pred osebne interese (Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Ramovš (2013) še dodaja, da je ena od pomembnejših vrednot tudi zasebnost. Identificirajo se s trdim delom in se izogibajo tratenju časa z nekoristnimi stvarmi. To je generacija radia in intenzivnih osebnih stikov, z njo pa še vedno povezujemo princip VIP: veze in poznanstva. Solidarnost je bila za te ljudi pogoj za preživetje, prav tako timsko delo, ki tedaj seveda ni imelo tako zvonečega imena (Novak, 2007, str. 31). Težko izražajo čustva, v pogovorih pa so jim pomembni dogovori, formalnost in vljudnost. Kot nekoč je tudi danes

ta generacija željna vključevanja v družbene aktivnosti in dogajanje (Marconi, 2000). Vrednote tradicionalistov so predanost, podrejenost, čast, zakon in red, dolžnost pred užitkom, posvečenost in požrtvovalnost (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014).

Kot vodje so ukazovalni in želijo imeti nadzor nad dogajanjem. Najboljša povratna informacija o opravljenem delu za veterane je, da ni povratne informacije. Zaposleni veterani pričakujejo, da so cenjeni zaradi njihovih izkušenj, nagrada za opravljeno delo pa je njihovo lastno zadovoljstvo ob doseženem uspehu (Hammill, 2005).

Kritika na to generacijo vključuje neprilagodljivost oziroma nepripravljenost na spremembe (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Kljub temu da so okorni pri učenju (npr. novih tehnologij), na podlagi pridobljenih delovnih izkušenj, pridobljenih tekom življenja, enako učinkovito opravljajo delo in rešujejo težave na delovnem mestu kot mlajše generacije (Kunze, Boehm & Bruch, 2011).

## **1.2.2 Babyboomerji ali otroci blaginje**

Prišli so na svet proti koncu in po koncu druge svetovne vojne in bili vzgojeni v času izjemnega optimizma, priložnosti in napredka (Erjavšek, 2005, str. 58). Njihovo poimenovanje izhaja iz povečanega števila rojstev v povojnem obdobju (Gerjevič, 2018).

Ta generacija je že živela v ekonomskem izobilju, ki ji ga je v želji, da bi imeli boljše in lepše življenje, kot so ga imeli sami, nudili njihovi starši (Ramovš, 2013, str. 71). Življenjski standard se je v tem obdobju zvišal in krediti so bili vsakomur dosegljivi. Vzgoja je bila takrat še vedno avtoritativna, čeprav iz desetletja v desetletje manj. To je bilo obdobje, ki so ga zaznamovali Woodstock, študentski upori, televizija, ameriški filmi in nadaljevanke. Življenje je bilo mirno in vse je bilo pod nadzorom. Lahko bi rekli, da je socializem vseskozi dajal vtis nesmrtnosti (Novak, 2007, str. 31).

Vzgojeni so bili v družinah z močnim jedrom, v časih, ko so matere ostajale doma. So tekmovalni in optimistični. Osredotočeni so na osebne dosežke in so deloholiki – živijo za delo, ki ga pogosto opravljajo še doma. Definirata jih njihova služba in profesija, saj se radi počutijo cenjene in potrebne. Ker niso sposobni pravilnega razmejevanja med delom in privatnim življenjem, so mnogi žrtvovali družino za kariero. Ta generacija je mnoga leta dominirala v delovni sili in mnogi od njenih pripadnikov imajo še vedno pomembne vloge v organizacijah (Hart, 2008). Najboljšo nagrado za dobro opravljeno delo jim predstavljata denar in napredovanje oz. naziv. Radi se počutijo pomembne, cenjene in potrebne za organizacijo (Hammill, 2005).

To generacijo je zaznamoval prehod dela iz tovarn in proizvodnih hal v pisarne (Haynes, 2011). Veliko jim pomeni napredovanje na družbeni lestvici. Ne marajo trdnih pravil, druge ljudi sprejemajo na podlagi standardov, ki izhajajo iz osebnih predstav (Ramovš, 2013, str. 71). Podobno kot pri njihovih predhodnikih delovna etika ni vprašljiva. Razlika je v tem, da

Babyboomerji delo raje opravljajo v skupinah, pri komunikaciji pa imajo najraje osebni stik (Haynes, 2011). Cenijo kolegialnost in vodenje z doseganjem sporazumov. Skrbijo za dobro vzdušje na delovnem mestu, spodbujajo komunikacijo, delitev odgovornosti in spoštujejo samostojnost posameznikov (Arsenault, 2004). Pri komuniciranju ne dolgovezijo in cenijo nedvoumnost povedanega. Veliko pozornosti namenjajo ujemanju verbalne in neverbalne komunikacije (Brečko, 2005). Njihove delovne sposobnosti in znanja so doseganje konsenzov, mentorstvo in izvedba sprememb (Kupperschmidt, 2000).

### **1.2.3 Generacija X ali izgubljena generacija**

Za razliko od otrok blaginje so pripadniki generacije X odrasli v zelo drugačnih razmerah. Za mnoge je bilo v otroštvu običajno, da so mame imele zaposlitev. Tudi ločitve so bile nekaj precej običajnega. To je razlog za njihovo samostojnost, trdoživost in prilagodljivost. Odraščali so v času razvoja računalnikov, povežemo pa jih tudi z začetkom programa MTV. V poslovnem svetu je v obdobju njihovega odraščanja vladal nered. Velike korporacije so se zmanjševale in podjetja so odpuščala zaposlene. Kljub temu pa je delovna sila postala mobilnejša in osvojila drugačne pristope kot njihovi predhodniki. Menjavo službe opravičujejo s kariernim napredovanjem. Delo jemljejo resno in imajo pragmatičen pristop k opravljanju nalog. Držijo se načela, da delajo, da lahko živijo, in ne obratno. Poleg plačila sta njihova glavna motivacijska faktorja vseživljenjsko učenje in osebna rast, ki jim predstavljata dolgoročno varnost. Pomembnejši kot služba so jim družina in otroci (Hart, 2008; Bova & Kroth, 2001).

Generaciji X so pomembni osebni razvoj, ustvarjalno okolje in neodvisnost. So v stiku z razvojem tehnologije in tudi na tem področju kompetentni. Želijo imeti takojšnjo in direktno povratno informacijo o opravljenem delu (Hammill, 2005). Stremijo k odprti komunikaciji in ne glede na naziv želijo biti sprejeti kot partnerji in ne podrejeni. Prav pri tej generaciji naj bi bila lojalnost do delovnega mesta najmanjša. Pripravljeni so zamenjati službo, če si s tem izborijo boljše plačilo ali druge ugodnosti, kot na primer fleksibilen delovni čas. Od delovnega mesta pa pričakujejo raznolikost, užitek in nadgradnjo znanj (Jorgensen, 2003).

Na slovenskem prostoru so bile razmere v času generacije X bolj specifične. Njeni pripadniki so se rodili in odraščali v socializmu, odraslo dobo pa preživljali v kapitalizmu. Zato jih lahko imenujemo tudi tranzicijska generacija. Njihovo vedenje je bilo prilagojeno ekonomskemu stanju, v katerem so vladale inflacije, recesije in stagflacije. Poslovno okolje se je iz socializma premikalo proti kapitalizmu. Nekdaj velika socialistična podjetja so propadala in zaposlitev ni bila več zagotovljena. Razvoj računalnikov je spremenil način dela. Stari ideali so bili razvrednoteni, nastajali so novi. Število ločitev je naraslo, s tem je pa vzorec tradicionalne družine izginjal. (Novak, 2007).



#### 1.2.4 Generacija Y ali milenijci

Za razliko od ostalih generacij je spomin na odraščanje Milenijcev še precej svež. So številčnejša, bogatejša, bolj izobrazena in etnično pestrejša skupina (Reeves & Oh, 2008). Rojeni so v drugačnem svetu kot generacije pred njimi – s pomočjo tehnologije in socialnih omrežij so vedno dostopni (Ryan, 2000). Še pomembneje je, da so pri njih opazne pozitivne družbene vrednote, ki jih starejši ne povezujejo z mladostjo, denimo so timsko delo, skromnost in lepo vedenje (Reeves & Oh, 2008). Dogodki, ki so zaznamovali njihovo odraščanje, so ekonomski zlomi v letih 2000 in 2008 ter teroristični napadi v New Yorku (Cameron & Pagnattaro, 2017).

Ime generacije Y ima dvojni pomen: to je generacija, ki nasledi generacijo X, in hkrati starostna skupina, za katero je značilno večno vprašanje z besedo zakaj (angl. Izvor glasu "y" je "why", zakaj) (Novak, 2005). Generacija Y je odraščala v tehnološki revoluciji. Je pozitivno naravnana, ima optimističen pogled na svet in je zelo avtonomna. Njeni pripadniki se radi učijo in ukrepajo neodvisno od drugih ljudi. Med njimi je velika raznolikost, saj so odraščali ob medijih, ki jih vsestransko uporabljajo. Radi služijo in zapravljajo denar. Generacija Y je odklopljena od realnosti in za funkcioniranje v vsakdanji realnosti potrebuje veliko spodbud starejših (Ramovš, 2013, str. 71,72). Predstavniki so obenem odraščali sočasno z razvijajočo se tehnologijo, zato imajo prirojeno sposobnost njene uporabe. Ob uporabi široke palete digitalnih medijev pričakujejo visoko odzivnost. Milenijcem je v primerjavi s predhodnimi generacijami očitano pomanjkanje delovne vneme in vestnosti. Četudi nimajo takih izkušenj in znanj kot starejši kolegi, pomanjkljivosti nadomeščajo z uporabo tehnologije. Večkrat opravijo več nalog sočasno, na ta način pa pridobijo čas za aktivnosti v privatnem življenju (Schooley, 2005). So prva generacija po 1960. letih, za katero se pričakuje, da bo ponovno tudi družbeno aktivna (Ryan, 2000).

Generacija Y oz. tako imenovani tudi milenijci so potomci babyboomerjev, ki so jih razvajali in jim namenjali več pozornosti, kot je bil običaj pri tradicionalni vzgoji. To je razlog za njihovo samozavest. V primerjavi s predhodnimi generacijami so veliko večji del življenja porabili za izobraževanje. Dobro se počutijo v družbi, posledica tega pa je tega je njihova široka mreža poznanstev in prijateljev. Brezposelnosti se ne bojijo. Služba je zanje delovno mesto in jim predstavlja orodje za doseg cilja – zaslužka. Od delodajalca pričakujejo fleksibilen delovni čas, možnost dela od doma in možnost daljših dopustov, ki jih lahko izkoristijo za potovanja. Menijo, da jim vse bonitete pripadajo, in tudi povprašujejo po njih. Menjava služb je pri milenijcih pogost pojav, če delovno mesto ne izpolnjuje njihovih pričakovanj (Hart, 2008).

Širina znanj, pridobljena s pomočjo sodobne tehnologije, jim je omogočila večjo prilagodljivost, kot jo imajo starejše generacije. So ustvarjalni, učinkoviti, sposobni opravljanja več stvari hkrati, učljivi in odprti za drugačnost. Zaradi številnih dražljajev v okolici, s katerimi so odraščali in živijo, pa so postali neobčutljivi, zdolgočaseni, nepotrpežljivi in imajo nenehno potrebo po dogajanju in zabavi. Ko niso na delovnem mestu,

svoj prosti čas namenijo iskanju novih doživetij. Na delovnem mestu cenijo iskrenost in pristnost. Pričakujejo dvosmerno komunikacijo. Sprejmejo konstruktivno kritiko oziroma pohvalo, vendar želijo imeti tudi možnost izražanja svojih videnj in vpliv na dogajanje (Novak, 2005).

### **1.2.5 Generacija Z**

Generacija Z, katere člani so rojeni ob prelomu tisočletja, je najmlajša generacija. Najstarejši predstavniki te generacije že zasedajo delovna mesta in oblikujejo karierno pot, mlajši pa se še izobražujejo v šolskih sistemih (Lanier, 2017).

Njihove značilnosti so podobne kot pri milenijcih, le da so potencirane. Njihovo zanimanje pridobimo zelo hitro, a osredotočenost prav tako hitro izgubijo. V primerjavi z predhodnimi generacijami je to lahko negativno, a pomaga jim sposobnost hitrega odločanja in ločevanja pomembnosti informacij. Problem predstavlja pozornost v učilnicah, kjer želijo zanimiva predavanja in snov, ki je uporabna v praksi (Cameron & Pagnattaro, 2017).

Če so bili milenijci tehnološko pismeni, so pripadniki generacije Z "rojeni uporabniki" tehnologije, ker jih ta je tekom odraščanja vedno obkrožala. Mnogi med njimi se ne spominjajo časov brez internetne povezave ali pa časov brez socialnih omrežji. S tem prinašajo na delovna mesta nove sposobnosti in znanja uporabe tehnologije. Radi sodelujejo z vsemi generacijami in etničnimi skupinami. Prav socialna omrežja so dala generaciji Z dostop do različnih kultur in so tudi najbolj od vseh generacij doslej pripravljeni sodelovati v kulturno mešanih kolektivih (Lanier, 2017). Na delovnem mestu so zelo tekmovalni, saj so jih starši naučili, da v življenju obstajajo zmagovalci in poraženci. Borijo se za uresničitev svojih ciljev, a kljub temu spoštujejo in tolerirajo drugačnost (Segran, 2016).

Pripadniki generacije Z so ambiciozni in želijo doseči svoje cilje. Verjamejo, da je izobrazba ključ do njihove izpolnitve. Ker želijo biti neodvisni, opravljajo delo vzporedno s študijem in sami skrbijo za svoje finance. S tem pridobijo praktične izkušnje, ki jih želijo uporabiti pri svoji zaposlitvi. Svoji profesiji so bolj lojalni kot organizaciji ali podjetju, katerega zamenjavo opravičujejo z višjo plačo in drugimi ponujenimi bonitetami. Ta generacija je nagnjena tudi k samostojnemu podjetništvu oziroma uveljavljanju v poslovnem svetu, saj so njeni predstavniki inovativni in podjetni. Izobraževalne ustanove jih z različnimi predmeti k temu tudi vzpodbujajo. Da tovrstne osebe zadržimo na delovnem mestu, jim je treba omogočiti samostojnost, njihovo delo pa mora vsebovati izzive ter jim dati možnost, da z inovativnostjo rešujejo težave (Chillakuri & Mahanandia, 2018).

Pripadniki generacije Z so manj samozavestni in optimistični kot Milenijci pred njimi. Razlikujejo se tudi v tem, da se izogibajo večnim tveganjem in se nagibajo k varnosti delovnega mesta. So delavni in pozorni. Kariero si želijo graditi v stabilnem okolju. Za dosego ciljev v primerjavi z milenijci potrebujejo več vodenja in nasvetov (Schawbel, 2017).

O pripadnikih generacije Z in njihovem odnosu na delovnem mestu ter v delovnem okolju še ni veliko znano. Pričakovati je, da se jim bodo morale prilagoditi tako organizacije kot kadrovske službe. Prinašajo pa tudi nova znanja, kar bodo podjetja lahko vključila v svojo organizacijsko strukturo (Chillakuri & Mahanandia, 2018).

### **1.3 Medgeneracijski konflikti**

V povezavi z generacijami naletimo tudi na tematiko medgeneracijske solidarnosti in medgeneracijskih konfliktov. Konflikt med generacijami, tako v družbeni sferi kot tudi na delovnem mestu, ni nova tematika, saj so bili v preteklosti že raziskovani. K tej temi pa se vračamo, ker je vzorec konfliktov drugačen in se skozi zgodovino spreminja (Foo & Yazdanifard, 2013).

Možnosti za opredelitve konfliktov je več. Ule (2005) navaja, da o konfliktu v medosebnih odnosih govorimo, ko ena ali več oseb ne more zadovoljiti katere od svojih potreb, želja ali zamisli. Pojavi se neiskrenost v odnosih in glavno vlogo prevzema manipulacija z odnosi. To lahko prenesemo tudi na medgeneracijske odnose.

Kot trdi Ramovš (2013), nevarnost konflikta v družbeni sferi izhaja iz razlik v prejemkih in izdatkih, ki jih imajo posamezne generacije. S socialno politiko se ustvarja socialna neenakost med skupinami. Tako na primer srednja generacija veliko vlaga v ekonomske socialne vire države in zelo malo prejema, medtem ko imata mlada in stara generacija veliko potreb, ki jih socialna država z razpoložljivimi viri vedno težje zadovoljuje. Prav to pa lahko vodi v konflikt med generacijami.

Kot navaja Možina (2002), je konflikt oblika organizacijskega procesa, v katerem skušamo zajeti naravo in kompleksnost znotraj podjetja ali skupine ljudi, saj gre za večdimenzionalen in kompleksen pojav, ki ga lahko obravnavamo z organizacijske, sociološke in psihološke perspektive ter slednje prepletamo med seboj. Nadaljuje še, da je konflikt nasprotovanje, katerega nastanku vzrokuje nezdržljivost ciljev, misli in čustev med posamezniki, člani organizacije ali skupine.

Konflikt lahko opredelimo tudi kot nesprejemljivo razliko, ki posledično vzrokuje oviranju ali nasprotovanju. Pojavi se zaradi različnih potreb ali občutkov (Rozman & Kovač, 2012). Lipovec (1987 v Rozman & Kovač, 2012) konflikt opredeli kot strukturno pogojeno nasprotovanje in ugotavlja, da je njegov vzrok v medsebojnem razmerju, ki je na začetku oblikovano zgolj na temelju lastnosti. Vsak ima do druge osebe in njenega delovanja drugačno stališče. Stališče je povezano z delovnim mestom posameznika ali skupine v podjetju, lahko pa tudi z osebnimi lastnostmi. Razlikovanje v stališčih pa predstavlja nasprotovanje ali konflikt.

Na delovnem mestu pa prihaja do medgeneracijskih konfliktov zaradi načina obnašanja, principov, izkušenj in pristopov, ki jih vsaka generacija vnese na delovno mesto. Generacije

se zavedajo problema, a nobena od njih ni pripravljena razumeti in prevzeti vrednot drugih. Nerešeni konflikti lahko vodijo v nezadovoljstvo zaposlenih, nižjo produktivnost, večjo fluktuacijo zaposlenih in nižje dobičke (Foo & Yazdanifard, 2013).

Medgeneracijske konflikte v delovnem okolju lahko opazimo tudi v opisih raziskave, kjer Brečko (2005) ugotavlja, da:

- se vse ostale generacije strinjajo, da imajo veterani veliko izkušenj in znanja, a niso v koraku s časom in zato delo opravljajo počasneje.
- baby-boomerji so za veterane vestni in marljivi, a niso pripravljene na hitre spremembe, medtem ko jih tudi generaciji X in Y dojemata kot ambiciozne in izkušene, a potrebujejo pomoč pri informacijski tehnologiji in imajo močan ego.
- pripadniki generacije X so po mnenju veteranov lojalni do sodelavcev, se radi izobražujejo in razvijajo, a so brez vztrajnosti. Baby-boomerji pravijo, da so sposobni, delovni in marljivi, a preveč cenijo svoje sposobnosti, medtem ko pripadniki generacije Y pravijo, da so ravno prav delavni, sposobni, a tudi karieristi.
- za generacijo Y se vsi strinjajo, da obvladuje informacijsko tehnologijo, ima veliko energije in idej, vendar so bili njeni predstavniki vzojeni v tekmovalnem duhu in so posledično egoistični ter brezkompromisni.

Starejšim generacijam torej ne ustrezajo dela, ki zahtevajo hitre spremembe, denimo projektno delo. Obratno pa se mlajše generacije hitro naveličajo birokratskih zadev, ki zahtevajo dosledno sledenje predpisanim korakom. Kot navajata Cox in Holloway (2011 v Foo & Yazdanifard, 2013), se morajo mlajši prilagoditi delu v organizacijah, medtem ko se morajo izkušenejše generacije naučiti dela z mladimi. Ko zaposleni sprejemajo vrednote kolegov, lahko pride do vzpostavitve skupnih vrednot.

Konflikti med generacijami na organizacijski ali profesionalni ravni so pogosti. Zaradi prehitrega ocenjevanja in napačnega vtisa ob opazovanju pripadnikov drugih generacij lahko pride do nesporazumov in napačnega razumevanja. Kljub temu da se razlogi za nesporazume lahko pojavljajo na večih področjih, Erickson (2009) kot najpogostejše razloge, navaja navaja naslednje skupne aktivnosti:

- izbira delovnega prostora in delovnega časa,
- komunikacija med člani skupine ali sodelavci,
- sestanki,
- zbiranje informacij ali pridobivanje novih znanj.

Medtem ko starejši običajno o delu govorijo v smislu specifične lokacije in točno določenega časa, katerega percepcija izhaja še iz časa, ko je določena aktivnost zahtevala prisotnost in sinhronizacijo zaposlenih, se je narava dela v večini gospodarskih sektorjev spremenila. Mlajše generacije za razliko od starejših delo razumejo kot aktivnost, ki v veliki meri ni odvisna od lokacije in časa ter jo je možno opravljati kjerkoli in kadarkoli. Starejše generacije še vedno pričakujejo vedenje, usklajeno z njihovim pričakovanjem, medtem ko

se predvsem generacija Y izogiba striktno določenemu urniku. Tudi načini komunikacije se med generacijami razlikujejo. Generaciji X in Y sta vajeni elektronskih komunikacijskih kanalov in socialnih omrežij. Njuni pripadniki pričakujejo hiter odziv in se počutijo odrinjene, če odgovora ne dobijo v kratkem roku. Starejše generacije pričakujejo vsaj telefonski pogovor, še pogosteje pa kar osebni stik, saj pogosto niso vajene digitalne komunikacije. Od sestankov imajo generacije različna pričakovanja. Medtem ko izkušenejši zaposleni pričakujejo plan sestanka, so pripadniki generacije Y naklonjeni improvizaciji, hitrim direktivam in navodilom ter čimkrajšim sestankom, ki jim predstavljajo breme in se jim zdijo skrajno neefektivni. Pridobivanje informacij in učenje novih stvari za tradicionaliste in babyboomerje predstavlja dolgotrajen proces. Preferirajo linearno učenje, ki zajema tečaje in branje navodil. Informacije želijo pridobiti še pred začetkom procesa ali izvedbo naloge. Predstavniki generacije Y pa se učijo glede na potrebo po znanju. Če česa ne razumejo, segajo po osebnih kontaktih z relevantnimi izkušnjami. Pogosto imajo veliko število vprašanj, ki boomerje in generacijo X nadlegujejo. Projekti in naloge, ki se začenjajo z dolgo fazo učenja, milenijce odvrtačajo (Erickson, 2009).

Kot navajata Foo in Yazdanifard (2013) med pet najpomembnejših znanj za delovanje skupine, v kateri sodelujejo različne generacije, spadajo:

- prenos znanja,
- pristna komunikacija,
- zaupanje,
- razvoj načinov za reševanje konfliktov,
- vključevanje.

Za nemoteno sodelovanje v skupinah z mešano generacijsko sestavo je bistveno tudi izogibanje hitrim negativnim sklepanjem o posameznikih. Smiselno je, da se perspektive različnih članov ekipe predstavi in predstavnikom drugih generacij pomaga razumeti njihov pogled. Znotraj skupine je smiselno tudi določiti pravila, ki bodo najbolj smiselna zanjo (Erickson, 2009).

Levenson in Dealova (2016) navajata smislene strategije, s katerimi lahko organizacije rešujejo medgeneracijske konflikte:

- razumevanje posameznikovih kariernih želja glede na življenjsko obdobje;
- prepoznavanje razvojnih potreb zaposlenega je boljši indikator kot generacijska pripadnost;
- kadri s tehnološkim znanjem predstavljajo prednost;
- prenos znanja;
- razumevanje vloge moči in nadzora pri nastajanju konfliktov.

Avtorja trdita, da je trebapravila podjetja, kot sta delovni čas in sistem nagrajevanja, prilagoditi glede na posameznikovo življenjsko obdobje. Kar je lahko pozitivno za zaposlenega v neki fazi kariere, bo lahko za zaposlenega v drugi karierni fazi

nesprejemljivo. S prilagajanjem politike posameznikom je mogoče obdržati najboljše. Nadaljujeta tudi, da so razvojne potrebe odvisne od delovnega mesta in ne od generacijske pripadnosti. Organizacije naj se zato osredotočijo na vlogo posameznika v podjetju. Poleg tega so tehnološko pismeni kadri pomembni, saj se s pomočjo tehnologije izogibajo ponavljajočim se in dolgočasnim opravilom. S tem lahko v organizacije vpeljejo nove tehnike in načine dela, obenem pa starejšim sodelavcem pomagajo pri učenju učinkovitejših sistemov. Izkušenejši delavci posedujejo neprecenljivo znanje, ki ga ni moč pridobiti tekom šolanja. Tako lahko s prenosom znanja pomagajo mlajšim sodelavcem do hitrejšega in bolj učinkovitega razvoja poslovnih spretnosti. Ob nastajanju konfliktov pa avtorja veliko vlogo pripisujeta moči in nadzoru. Nadrejeni, ki so pripadniki iste generacije, lahko svoje vrstnike označujejo kot nedorasle. Ob tem pozabljajo, da je razlika med njimi le napredovanje. Opozarjata, da vzrok za konflikte pogosto ni generacijska pripadnost, pač pa želja po moči in nadzoru ter njihuni uporabi.

## **2 OPREDELITEV DELA, VREDNOT IN MOTIVACIJE**

### **2.1 Definicija termina delo**

V SSKJ je termin delo definiran kot zavestno uporabljanje telesne ali duševne energije za pridobivanje dobrin (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2014). V vsakodnevem jeziku je to pogosto uporabljena beseda, ki se lahko koristi v več pomenih. Razumemo jo kot napor ali obremenitev. Ob tem lahko pomeni tudi aktivnost ali zaposlitev. V drugačni stavčni obliki se nanaša na produkt, ki je nastal ob določeni aktivnosti. (Blickle & Kholin, 2019).

Kot navaja Jacobs (2019), je delo namenska aktivnost, ki vključuje kognitivne, fizične in čustvene sposobnosti posameznika. Posamezniku prinaša dobrine, ki omogočajo preživetje. Z drugimi besedami: delo je to kar ljudje opravljajo, ko so zaposleni z namenom kompenzacije ali plačila. Pomeni ekonomski vir za dostojno življenje. Ob tem se ustvarja tudi občutek pripadnosti in identitete. Tvorijo se tudi socialni odnosi in izpopolnjujejo se posameznikove sposobnosti (Ozkan & Solmaz, 2015). Beseda delo se pogosto nanaša na stvari v življenju, ki so obvezne ali nujno potrebne. Povezujemo jih z utrujajočim, resnim, discipliniranim in namenskim procesom. Protipomenka terminu delo je igra, ki je prostovoljna, sproščajoča in neformalna (Young in drugi, 2011).

Konceptualizacija dela je sicer zahtevna. Kot trdi Budd (2010), je definirano kot namerna človeška aktivnost, ki vključuje fizični in mentalni napor, ima ekonomsko vrednost in ni izvajana zgolj zaradi užitka. Ravno to, da gre za namerno aktivnost, razmejuje delo od ostalih človeških aktivnosti. Mejo med delom in prostim časom nakazuje to, da aktivnost ni izvajana zgolj zaradi užitka, a to ne pomeni, da delo ne sme biti prijetno. Zato na tem področju meja še vedno ostaja zabrisana. Ker naj bi delo imelo ekonomsko vrednost, ne vključuje zgolj

poklica ali službe, temveč zajema tudi aktivnosti, kot so skrb za druge, kmetovanje, samozaposlitev in podobno.

Svetlik (1991) trdi, da delo predstavlja največji in najbolj homogen segment dejavnosti v življenju posameznika, saj zavzema približno polovico življenjskega cikla. Če za posameznika velja, da je dan razdeljen na tri enakomerne dele, enega od teh zavzema delo, izključujoč pripravo nanj. Nadaljuje, da je delo vir družbenega bogastva, posledično pa tudi bogastva vsakega posameznika. Zato so delovne institucije v središču institucionalnih sistemov v vseh sodobnih družbah.

Koncept dela je sestavljen iz več dimenzij, ki vplivajo na pomen in dožemanje dela. Nekatere od teh se nanašajo na osebne vrednote, druge na organizacijske vrednote (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Prav razlike v vrednotah med generacijami so lahko vzrok, ki privede do razlik v odnosu do dela med generacijami.

## **2.2 Zgodovinski pregled dela**

Vpliv in pomen dela se razlikujeta glede na različne kulture. Zaradi političnih in ekonomskih sprememb prihaja do mešanja različnih kultur, posledica pa so spremembe dožemanja dela. Spremembe dožemanja so se dogajale tudi skozi čas. V antični kulturi je bila poznana družbena delitev dela. Fizično delo je bilo ničvredno in opravljali so ga sužnji in nesvobodni ljudje, medtem ko so bile dejavnosti, kot sta politika in filozofija, v domeni višjih slojev (Blickle & Kholin, 2019). Kasnejši fevdalni sistemi so temeljili na podlagi tlačanstva. Kmetje so bili dolžni opravljati delo na zemlji posestnika in zagotavljati dobrine. Delo je bilo obravnavano kot moralna in verska dolžnost. Glavno gonilo srednjeveških obrti je bilo plačilo. Z opravljanjem dela naj bi se človek približal bogu in ob tem služil v dobro družbe. Napredek v tehnologiji je prinesel nove organizacijske strukture. Pojavljajo se prve predhodnice današnjih kapitalističnih organizacij (Ruiz-Quintanilla & England, 1996).

Z razvojem kapitalizma in industrializacijo se način in pogoji dela spremenijo. V tem obdobju se je ustvarila ideja, da je delo gonilna sila napredka in vir bogastva ter ne predstavlja več kazni, bremena ali obveze. Z nastankom Protestantske delovne etike delo postane osnovna vrednota in potreba vsakega človeka. Ta miselnost ima vpliv še danes, saj so vrednote, kot so delavnost, produktivnost, natančnost in želja po dosežkih, pomembne norme zahodnih kultur (Blickle & Kholin, 2019). Ob industrijski revoluciji in s selitvijo proizvodnje iz delavnic v tovarne se je povpraševanje po izkušenih in izobraženih delavcih povečalo. Ljudje so spoznali, da je delo lahko orodje izkazovanja sposobnosti in znanj, pridobljenih med šolanjem. Do poznega 20. stoletja je bilo delo najpomembnejša stvar posameznika. Z razvojem in napredkom tehnologije so se pričakovanja tako na področju profesionalnega kot tudi zasebnega življenja spremenila (Ozkan & Solmaz, 2015). Delavce naj bi poleg zadovoljevanja ekonomskih potreb motiviralo tudi zadovoljevanje socialnih in emocionalnih potreb (Ruiz-Quintanilla & England, 1996). Kljub temu da je delo izgubilo pomen v povezavi z drugimi aspekti življenja, ima še vedno pomembno vlogo. To še posebej

velja za posameznike, ki živijo v individualističnih kulturah (Blickle & Kholin, 2019). Vstop v delovno silo je glavni prehod iz dobe odraščanja v dobo odraslosti v industrijskih in postindustrijskih družbah (Young in drugi, 2011).

Ruiz-Quintanilla in England (1996) trdita, da so glavne točke zgodovinskega pogleda sledeče:

- potreba po izrazitem pojmu dela se je pojavila, ko je bilo le to ločeno od drugih življenjskih področij, naj bo to lokacijsko (mesto dela) ali časovno (ob določenem času).
- delo je bilo dolgo videno kot neprostopoljna, prisilna aktivnost, ki so jo nadzorovali drugi.
- z uvedbo mezd so delavci prodali svoje delo za denar. Če je lastnik kapitala želel, da je določena aktivnost opravljena, je definiral nalogo, preveril izvedbo ter zanj plačal.
- delo je bilo obravnavano kot družbena aktivnost, ki je prispevala k dobrobitu družbe, dajala občutek pripadnosti in večala dodano vrednost.

Še posebej velike spremembe v naravi dela pa se odvijajo v zadnjih desetletjih. K spremembi klasičnih oblik dela prispevajo faktorji, kot so globalizacija, močnejša konkurenca, demografske spremembe, hiter razvoj informacijske tehnologije in tehnološki napredek. Spremembe dela niso omejene le na način dela, ampak tudi na organizacijo aktivnosti in kulturo podjetja. Tako se pojavljajo nove oblike dela, kot je na primer skrajšan delovni čas, delo z drsečim urnikom in delo od doma. Z alternativnimi oblikami dela naj bi se povečala učinkovitost dela. Ob tem sta delavcem omogočena boljše organizacija in koriščenje prostega časa. Delodajalci pa v alternativnih oblikah iščejo tudi priložnosti za zmanjševanje stroškov podjetja. To je še posebej opazno pri delu od doma (Dudovski, 2014).

Spreminja se tudi organizacijska kultura. Nekdaj strogo formalne organizacije postajajo manj formalne. S tem se poveča fleksibilnost podjetja za prilagajanje na zunanje spremembe. Nižja stopnja formalnosti pa povečuje tudi kreativnost, ki vodi k razvoju kvalitetnih produktov in storitev (Dudovski, 2014).

### **2.3 Definicija in klasifikacija vrednot**

V SSKJ je termin vrednota opredeljen kot pojem, ki mu nekdo priznava veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost.

Vrednote so proučevane s strani več znanstvenih disciplin (Musek, 2003). Obstaja več opredelitev, kaj vrednote so, a večina avtorjev se strinja, da obstaja korelacija med vrednotami, motivacijo in ravnanjem posameznika.

So kompleksen pojav, saj se povezujejo s čustvenimi, motivacijskimi in spoznavnimi (kognitivnimi) procesi (Musek, 2000, str. 3). Vrednota je psihološki koncept, ki je vzniknil v socialni psihologiji. Ta termin je že od vsega začetka obsegal neko človekovo zavedno



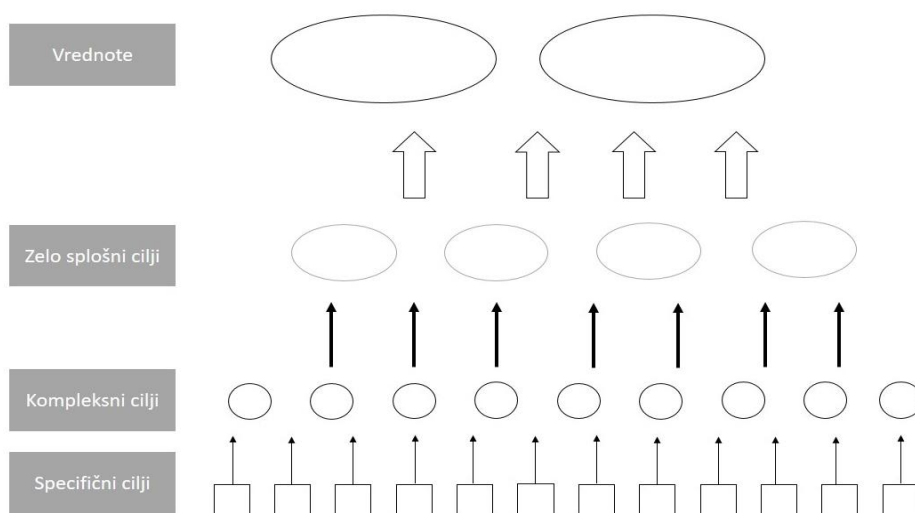
prestavo o tem, kaj je zaželeno in kaj ne, kaj je za subjekt pomembno in kaj ne (Pogačnik V. , 1987, str. 7).

Kot še navaja Pogačnik (1993, str. 145-146), so vrednote eden od najpomembnejših načinov ekspresije človekovih motivov. Termin vrednota se v znanosti uporablja v več pomenih. Po enem od njih so vrednote (na primer: resnica, lepota, dobrotta itd.) temeljne dimenzije atribucije, presojanja sveta, in kot take ne morejo biti same predmet presoje. Ne moremo na primer odgovoriti na vprašanje, ali je pomembnejša resnica ali lepota, saj ne obstaja noben višji kriterij ali super-vrednota, ki bi to presojo omogočala. Po drugem pomenu pa so vrednote izraz superego komponente človekove motivacije. Z vrednotami torej človek deklarira, kaj je zanj v življenju bolj pomembno in kaj manj.

Ameriški kulturolog in sociolog C. Kluckhohn (v Musek, 2003) označuje vrednote kot pojmovanja zaželenega, ki vplivajo na to, kako se ljudje odločajo za akcije in kako ocenjujejo pojave. Musek (2000, str. 9) še dodaja, da vrednote lahko natančneje opredelimo kot posplošena relativno trajna pojmovanja o ciljnih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese ter naše vedenje kot življenjska vodila.

Slika 2 prikazuje vrednote kot motivacijske cilje, ki so na različnih ravneh. Najvišje ravni predstavljajo motivacijske cilje, ki so generalizirani v posamezno vrednoto. Ravni pod njimi predstavljajo splošne ali abstraktne cilje, najnižje so konkretni cilji, ki so specifični. Kot primer lahko podamo vrednoto svobode, ki je posplošena vrednota, kateri pripada več bolj specifičnih ciljev, kot so svoboda govora, svoboda izbire življenjskih dejavnosti, nacionalna neodvisnost, svoboda gibanja ... Svoboda izbire življenjskih dejavnosti je sestavljena iz ciljev na nižjih ravneh, kot so prostost pri odločanju za poklic, hobije, šolanje, dnevne dejavnosti ipd (Musek, 2000).

*Slika 2: Vrednote kot motivacijski cilj*



*Vir: Povzeto po Musek (2000).*

Empirično raziskovanje vrednot se je pričelo šele v 20. stoletju, čeprav so jim pomembnost pripisovali že zgodnejši misleci. Osnovno vprašanje, ki se pojavi pri tovrstnem raziskovanju, je, katere so glavne kategorije vrednot. Kategorije lahko razumemo kot filozofske, ki izhajajo iz etičnih predpostavk, ali pa kot vrednostne kategorije religioznih in kulturnih izročil. Aristotel je vrline je v antičnem času razdelil na umske (dianoetične) in značajske ali etične (tabela 4). V novejši literaturi so filozofi in psihologi, kot so Veber (1924), Spranger (1930), Morris (1956), Rokeach (1973), Musek (1988, 1991) in drugi, vrednote in njihove kategorije klasificirali in kategorizirali, kot je prikazano v tabeli 4 (Musek, 2000).

*Tabela 4: Primeri klasifikacij vrednot*

<b>AVTOR, IZVOR</b>	<b>GLAVNE KATEGORIJE</b>	<b>PODKATEGORIJE, PRIMERI, OPISI</b>
<b>Platon in tradicionalne antične vrednote</b>	Lepota, resnica, dobrota, plemenitost	
<b>Aristotel</b>	Dianoetične (razumske) vrline	Um, veda, modrost, umetnost, praktična pamet
	Etične (nравstvene) vrline	Pogum, umerjenost, obvladanost, radodarnost, samospoštovanje, blagost, dostojnost, prijateljstvo, pravičnost
<b>Krščanske vrednote</b>	Vera, upanje ljubezen	
<b>Spranger</b>	Teoretske vrednote	Resnica
	Estetske vrednote	Lepota, harmonija
	Ekonomске vrednote	Korist
	Socialne vrednote	Ljubezen do bližnjega, altruizem
	Politične vrednote	Oblast
	Religiozne vrednot	Sveto, božansko

*se nadaljuje*

*nadaljevanje*

<b>AVTOR, IZVOR</b>	<b>GLAVNE KATEGORIJE</b>	<b>PODKATEGORIJE, PRIMERI, OPISI</b>
<b>Veber</b>	Hedonske vrednote	Prijetnost- neprijetnost
	Estetske vrednote	Lepota- grdota
	Logične vrednote	Resnica- neresnica
	Aksiološke vrednote	Vrednost- nevrednost
	Eleverične vrednote	Prostost- neprostost
	Hagiološke vrednote	Svetost- ničevost
<b>Murray</b>	Posedovanje	Lastnina, imetje, blaginja
	Telesno zdravje	Zdravje, dobro počutje, udobje
	Zbliževanje	Norme, vzori
	Znanje	Navezanost, naklonjenost, ljubezen
	Estetska forma	Lepota, harmonija popolnost
	Ideologija	Mišljenjske in duhovne vrednote
<b>Morris</b>	Dionizične vrednote	Čutno uživanje
	Prometejske vrednote	Vrednote akcije in napredka
	Budistične vrednote	Vrednote samokontrole in izpolnitve
<b>Rokeach</b>	Terminalne vrednote	Osebnostne (npr. modrost), socialne (npr. mir na svetu)
	Instrumentalne vrednote	Moralne (npr. poštenost), kompetenčne (npr. sposobnost)

*se nadaljuje*

nadaljevanje

AVTOR, IZVOR	GLAVNE KATEGORIJE	PODKATEGORIJE, PRIMERI, OPISI	
<b>Musek</b>	Dionizične vrednote	Hedonske	Senzualni hedonizem, družbeni hedonizem, materialno blagostanje, zdravje
		Potenčne	Statusne vrednote, uspešnost in dosežki, patriotske vrednote
	Apolonske vrednote	Moralne	Tradicionalne moralne vrednote in ideali (poštenost, družinske vrednote, dobrota, morala)
		Izpopolnitvene	Spoznavne, kulturne (duhovne), religiozne, estetske vrednote

*Vir: Povzeto po Musek (2000).*

### 2.3.1 Individualne in družbene vrednote

Kot navaja Pogačnik (1993, str. 146), so vrednote lahko individualne ali družbene. Prve so prezentacija motivov, ki so pomembni za posameznika, druge predstavljajo celotno družbo ali njene posamezne dele. Individualna vrednota bi bila na primer 'imetje'. Družbene vrednote se seveda nujno ne nanašajo na celotno družbo, lahko so omejene na ožje segmente slednje.

Osebne vrednote niso prirojene. Pridobimo jih v procesu socializacije, vraščanja v socialno okolje. Ko odraščamo, prevzemamo vrednote nekaterih pomembnih oseb: staršev, starejših bratov in sester, vzgojiteljev, učiteljev in junakov iz pravljič, televizijskih oddaj, risank ter filmov. Bolj kot so posamezne od teh oseb pomembne, več njihovih vrednot ponotranjimo. Osebni sistem vrednot je preplet tistih vrednot, ki jih v času socializacije in odraščanja sprejmemo za svoje. To so globoko zakoreninjeni standardi, ki vplivajo na skoraj vsak vidik našega življenja: moralne sodbe, vedenje, odnose do drugih ljudi, življenjske izbire in naše najpomembnejše osebne cilje. Vsak človek ima svoj lastni vrednotni sistem, ki kot neločljiv del osebnosti oblikuje naš odnos do sveta in do sebe. Kadar ravnamo v skladu z njim, ohranjamo in krepimo svojo samopodobo, samospoštovanje in samovrednotenje; če je vedenje v nasprotju z našimi ključnimi vrednotami, trpita naša samopodoba in samospoštovanje (Cimermančič, 2017).

Nastran Uletova (2013, str. 90) navaja, da družbene sisteme vrednot ter njihovo vsebino in moč v veliki meri določajo prevladujoče družbene ideologije, s katerimi poskušajo oblastne strukture usmerjati mišljenje in delovanje ljudi, ko jim narekujejo, kaj naj bo zanje pomembno, vredno, zaželeno. Ni pa nujno, da so osebni in družbeni sistemi vrednot usklajeni. Prav v mikrosferi vsakdanjega življenja odzvanjajo družbeni spopadi vrednot, na primer glede spolnih vlog, reprodukcijskih pravic ter medgeneracijskih in socialnih razmerij.

Na podlagi raziskav, ki so bile opravljene med mladimi, je vidno, da se temeljne vrednote spreminjajo. S spremembo življenjskega poteka se je spremenil tudi proces oblikovanja in razumevanja vrednot in norm. Če so vodilne vrednote predhodnih generacij izhajale iz močnih ideologij, jih današnje mlajše generacije zamenjujejo z tistimi, ki so bližje njihovim izkušnjam in ciljem. To so denimo kakovost vsakdanjega življenja, prijateljstvo in odnosi, varnost in podobno. (Nastran Ule, 2013).

S spremembami načina življenja in gospodarskih sistemov ter s tehnološkim napredkom so se spremenile tudi navade, vrednote in cilji posameznikov. Razlikovanje med starimi in mladimi v miselnosti in vrednotah je vedno prisotno. To je povezano tudi s starostnim in razvojnim obdobjem osebe (Marolt, 2008). Musek (2000, str. 100) ugotavlja, da postajajo moralne, religijske in patriotske vrednote vse pomembnejše, čutnim in hedonskim pa vrednost upada. Na podlagi teh ugotovitev je potreben podrobnejši pogled v medgeneracijske razlike, ki imajo vpliv na posameznikovo ocenjevanje pomembnosti vrednot. Razlike med vrednotnimi usmeritvami so lahko temelj medgeneracijskih konfliktov.

### **2.3.2 Delovne vrednote**

Delovne vrednote so osebna pričakovanja zaposlenega o tem, kaj lahko od svojega dela pričakuje v smislu rezultatov in sredstev za zadovoljevanje potreb, kako naj se na delovnem mestu ravna in kakšno naj bi bilo njegovo vedenje. Potrebe, ki naj bi jih delo zadovoljilo, so preskrbljeno preživetje ob sočasnem omogočanju preživetja družine, osebna varnost in varnost družine, občutek dosežka in samospoštovanje, družbena prepoznavnost in zanimivo življenje. Na delovnem mestu se od zaposlenih pričakuje vrednote, kot so ambicioznost, poslušnost, medsebojno spoštovanje ipd. Delovne vrednote delimo na dve skupini, in sicer intrinzične ali notranje vrednote ter ekstrinzične ali zunanje delovne vrednote, kot prikazuje tabela 5 (George & Jones, 2012).

Tabela 5: Primerjava notranjih in zunanjih delovnih vrednot

Intrizične (notranje) delovne vrednote	Ekstrinzične (zunanje) delovne vrednote
Zanimivo delo	Visoka plača
Izzivi na delovnem mestu	Varnost delovnega mesta
Učenje novih znanj	Ugodnosti na delovnem mestu
Prispevek h končnemu rezultatu	Ugled v širši skupnosti
Izkoriščanje osebnih sposobnosti na delu	Poznanstva v družbi
Odgovornost in samostojnost	Čas z družino
Kreativnost	Čas za konjičke

Vir: Povzeto po George & Jones (2012).

Notranje vrednote so zrcalna slika zunanjih vrednot. Definirajo želeno vsebino dela in ne pogojev in drugih dejavnikov okolja (Gesthuizen, Kovarek & Rapp, 2019) ter so povezane s samo naravo dela. Zaposleni, ki od dela pričakuje izzive in pridobivanje novih znanj, hkrati pa želijo prispevati k rezultatu in izkoristiti svoje osebne sposobnosti, se ravnaajo po notranjih vrednotah. Takšni ljudje iščejo delovna mesta, ki od njih zahtevajo uporabo vseh znanj in sposobnosti in jim ob tem dajejo odgovornost in samostojnost (možnost izbire). Tovrstna dela ponujajo priložnosti za osebno rast in jih osebno bogatijo (George & Jones, 2012).

Zunanje delovne vrednote so vrednote, povezane s posledicami dela. Če je zaslužek primarni oziroma edini razlog zaposlenega za delo, potem ima izražene zunanje delovne vrednote. Dela ne cenijo zaradi njega samega, temveč ga primarno vidijo kot orodje za zagotavljanje socialne varnosti zase in za svojo družino. Druge ekstrinzične vrednote so ugled delovnega mesta v organizaciji ali širši družbi, poznanstva v družbi, omogočanje hobija in podobno (George & Jones, 2012).

Večina ljudi opravlja delo, ker je to edini način za preživetje. To predstavlja ekstrinzični element. Pri veliko osebah so izražene tako notranje kot zunanje delovne vrednote. Pomembnost obeh skupin vrednot se sicer od osebe do osebe razlikuje. Kot primer lahko podamo učitelja, ki v svojem delu uživa, a se odloči zamenjati delo za bolj plačano delovno mesto prodajnega zastopnika. Tovrstna oseba ima močnejše zunanje vrednote (George & Jones, 2012).

Smola in Sutton (2002) sta raziskovala tudi povezavo med starostjo in vrednotami. Zanimalo ju je predvsem, ali so delovne vrednote pogojene z generacijskim odraščanjem, oziroma, ali se skozi čas spremenijo. Navajata, da so rezultati raziskav mešani – nekateri avtorji trdijo, da se vrednote spreminjajo ob prehodu iz šole na delovno mesto. Tudi Rhodes (1983, prav tam) navaja, da se delovne vrednote, odnos do dela in zadovoljstvo pri delu tekom kariere spreminjajo. Medtem Singer in Abramson (1973, prav tam) v raziskavi o delovnih vrednotah, ki je trajala dvanajst let, nista ugotovila razlik v vrednotah pri udeležencih poskusa.

Tematika delovnih vrednot in razlik v vrednotah med generacijami je v organizacijskem okolju pomembna. Pomembno je, da se managerji odzovejo na spremembe delovnih vrednot zaposlenih, saj slednje lahko vplivajo tudi na organizacijske vrednote. Z zamenjavo generacij na vodstvenih položajih se spreminjajo tudi osrednje delovne vrednote, katerim se bodo morale organizacije prilagoditi (Smola & Sutton, 2002).

### **2.3.3 Organizacijske vrednote**

Delo zavzema velik del človekovega življenja, zato je proučevanje vrednot v povezavi z delom in delovnim mestom pomembno. Omogoča razumevanje pristopov k delu in motivacije oseb, s tem pa tudi posameznikovega dojetanja dela in delovnega mesta (Singh, Bhandarker, Rai & Jain, 2011).

Podobno kot za družbene vrednote velja tudi za vrednote podjetij in organizacij. So usmerjevalci ravnanja podjetja in njegovih zaposlenih (Musek Lešnik, 2007). Nabor, zapis in objava organizacijskih vrednot so s strani podjetji hitro opravljene, v realnosti pa so te vrednote neskladne z identiteto podjetja (Cimermančič, 2017). Vrednote zagotavljajo konsistentnost vedenja in ravnanja ter vzbujajo občutek zanesljivosti in varnosti (Musek Lešnik, 2007).

Super (Singh, Bhandarker, Rai & Jain, 2011) vrednote definira kot cilje, ki jih posameznik želi doseči za zadovoljitev svojih potreb. Ta pogled kaže na povezavo med potrebami in vrednotami – možnost doseganja vrednot skozi delo (na primer varno delo, razumevanje s sodelavci, ustvarjalno delo). Vrednote deli v tri večje skupine (IPSOS, 2006):

- kognitivne (napredovanje, status, dosežki, osebna rast, neodvisnost),
- afektivne (priznanje, pridobljeno pri delu, samovrednotenje),
- instrumentalne (zaslužek, varnost, delovni čas, delovni pogoji).

Dobro je, da imajo zaposleni v organizaciji dobre pogoje za uresničevanje vseh navedenih delovnih vrednot. Če jim je to omogočeno, so delu in organizaciji mnogo bolj predani, kot če te možnosti nimajo (IPSOS, 2006).

Kot navaja Musek Lešnik (2007), sta McDonald in Grandz predstavila seznam 24 vrednot, ki so za podjetja pomembna (tabela 6). Seznam je bil pridobljen z analizo intervjujev z vrhunskimi menedžerji in svetovalci.

*Tabela 6: Organizacijske vrednote*

<b>Vrednota</b>	<b>Opredelitev vrednot kot trajne oblike vedenja, ki poudarja</b>
Prilagodljivost	Prožnost, zmožnost spreminjanja svojih odzivov glede na okoliščine
Agresivnost	Učinkovito sledenje svojim ciljem in energičnost
Avtonomija	Neodvisnost in svobodno izbiro ravnanja
Širokomiselnost	Sprejemanje različnih mnenj in stališč
Previdnost	Izogibanje tveganjem in previdno ravnanje
Obzirnost	Uvidevnost, skrbnost in prijaznost do drugih
Sodelovanje	Vzajemno delitev odgovornosti za opravljeno delo, pomen sodelavcev
Vljudnost	Prijaznost in spoštovanje osebnega dostojanstva drugih
Ustvarjalnost	Razvoj novih zamisli in uporabo inovativnih pristopov
Razvoj	Skrb za osebno rast, razvoj in učenje
Delavnost	Vztrajno in trdo delo za doseganje zastavljenih ciljev
Gospodarnost	Previdnost in varčnost pri porabi sredstev
Eksperimentiranje	Pristop poskušanja in učenja na napakah pri reševanju problemov
Poštenost	Nepristranskost, poštenost in zagotavljanje pravičnega priznanja za trud
Odpuščanje	Priznavanje pravice do napak
Formalnost	Pomen ustreznih obredov in ohranjanje tradicije
Humor	Skrb za dobro voljo in zabavo
Iniciativnost	Izkoriščanje priložnosti in prevzemanje odgovornosti brez oklevanja

*se nadaljuje*



nadaljevanje

Vrednota	Opredelitev vrednot kot trajne oblike vedenja, ki poudarja
Logičnost	Racionalnost in razmišljanje (odločanje), ki temelji na podatkih
Moralnost	Čast in spoštovanje etičnih načel
Poslušnost	Podrejanje navodilom in prilagajanje pravilom
Odprtost	Neposrednost, iskrenost in resnicoljubnost v komunikaciji
Urejenost	Čistost, urejenost, organiziranost
Družbena enakost	Enakopravnost in izogibanje razlikovanja po statusu

*Vir: Povzeto po Musek Lešnik (2007).*

Če pride do konflikta med nalogami, zadolžitvami ter ravnanjem zaposlenih in njihovimi vrednotami, lahko nastopijo stres, občutek krive, pesimizem, frustracije ipd. To velja tudi v primerih, ko se osebne vrednote posameznika razlikujejo od vrednot podjetja (Musek Lešnik, 2007, str. 19).

## 2.4 Motivacija na delovnem mestu

Motivacijo Černetič (1997) povezuje s človekovimi aktivnostmi. Trdi, da obstaja za vsako človekovo aktivnost vzrok ali potreba, ki bo posledično zadovoljena. Mayer (1994) navaja, da je motivacija kontinuirani spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti.

Termin motivacije v povezavi z organizacijami in podjetji definirata najmanj dva pomena. Označimo jo kot strategijo vodstva za doseg ciljnih rezultatov organizacije. Motiviranje zaposlenih je torej prepričevanje s strani menedžerjev, da zaposleni svoje delo opravijo boljše, hitreje, natančneje (Vrhovnik, 2008). Motiviranje lahko torej uvrstimo med ključne naloge managerjev v procesu vodenja. Pomembno je, da vodje spodbujevalni proces razumejo in prispevajo k oblikovanju nagrajevanja, ki bo na sodelavce delovalo motivacijsko (Rozman & Kovač, 2012).

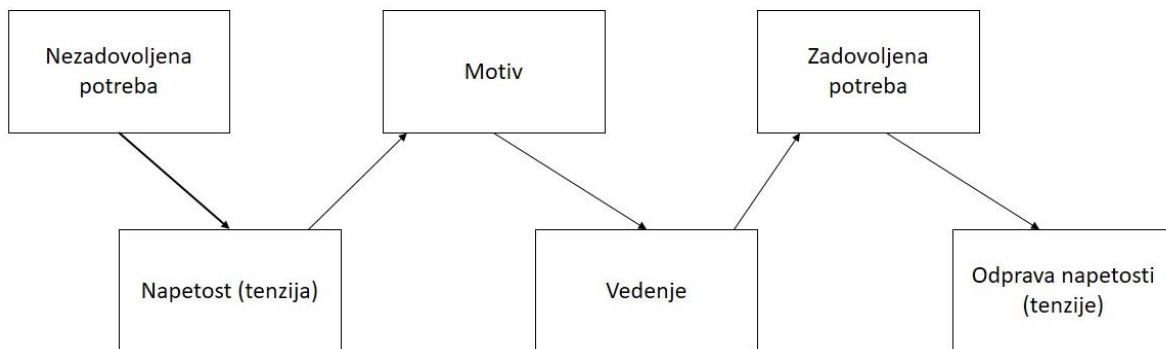
Možina (1994, str. 517) trdi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije se človek ne more lotiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Delovna motivacija pomaga zaposlenim, da uresničujejo tako lastne kot tudi skupne organizacijske cilje. Definicijo motiviranja v kontekstu delovne motivacije, ki jo v organizacijah uporabljajo vodilni, pa lahko razlagamo tudi kot "orodje za krmiljenje posameznikove aktivnosti v željeno smer".

Motivacija je pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Pri posamezniku je občutena kot energija in zagon v želji po doseganju ciljev. Če je zaposleni motiviran, se poveča njegova delovna učinkovitost. Ob tem se izboljša tudi kakovost delovnega okolja ter uspešnost organizacije (Janža, Čeh Kodba & Vrečič, 2013).

Psihološki koncept motivacije se navezuje na notranje, umsko stanje posameznika. Poleg posedovanja znanj in usposobljenosti za določeno delo je za posameznikov uspeh in uspešno opravljanje dela potrebna motivacija. Ta predstavlja pripravljenost posameznika na njegov osebni prispevek in pripravljenost na napor, ki omogoči doseganje cilja organizacije ali podjetja ob sočasnem zadovoljevanju individualnih potreb zaposlenega. Motivacija je torej psihološka spodbuda, motiviranje zaposlenih pa pomeni razumevanje, kaj zaposlene spodbuja k dobro opravljenemu delu. Motivirani posamezniki delo opravljajo bolj kakovostno, obenem pa ga opravljajo radi in se počutijo koristne, z višjo pripadnostjo gradijo odlično delovno razmerje in v primerjavi s slabše motiviranimi podamezniki potrebujejo manj nadzora. (Vrhovnik, 2008).

Trevnova (2001) še dodaja, da vse potrebe, bodisi biološke bodisi psihološke, v organizmu povzročajo določene napetosti. Ta sama po sebi ne zadovoljuje potrebe, ampak izkazuje zahtevo po zadovoljevanju oziroma sprostitvi tenzije. Primer so zaposleni v stanju napetosti. Da bi odpravili napetost, opravljajo delovne aktivnosti. Večja kot je napetost, več aktivnosti je delavec pripravljen izvršiti za odpravo ali sprostitvev napetosti (slika 3).

*Slika 3: Temeljni motivacijski proces*



*Vir: Povzeto po Treven (2001).*

### 2.4.1 Motivacijske teorije

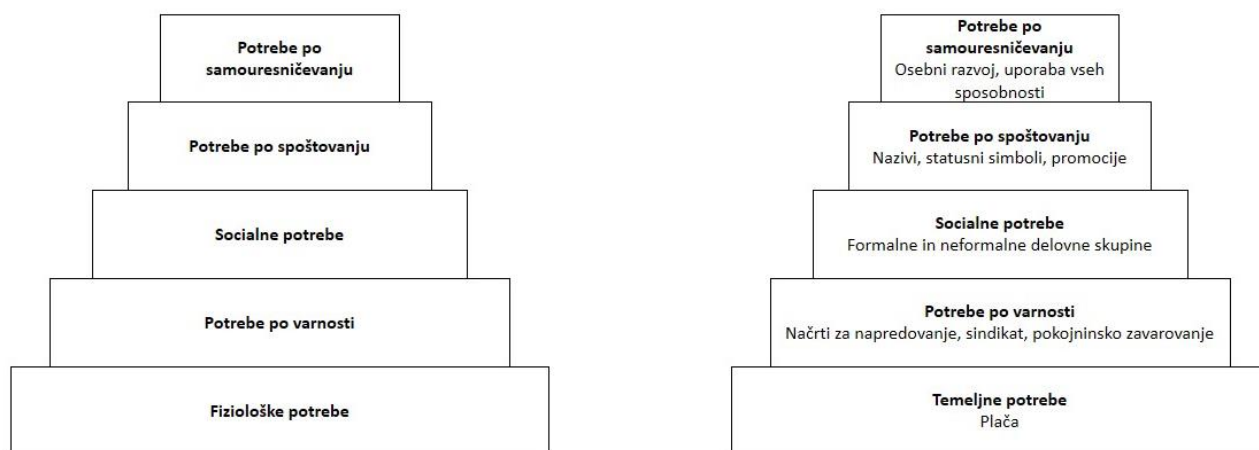
Da bi managerji razumeli, kaj zaposlene motivira, morajo prepoznati njihove motive. Za boljše razumevanje so znanstveniki razvili motivacijske teorije in si z njimi prizadevali razložiti vzroke za vedenje in procese, ki so razlog za takšno vedenje. Delimo jih na vsebinske teorije, ki se ukvarjajo s predmetom motivacije, in procesne teorije, ki se osredotočajo na načine motivacije (Treven, 1998).

### 2.4.1.1 Maslowa teorija potreb

Med najbolj znanimi teorijami je Maslowova teorija potreb. V njej je avtor razvil dva koncepta. Avtor trdi, da obstaja pet temeljnih skupnih potreb in da so te temeljne potrebe razporejene v hierarhičnem vrstnem redu. Hierarhična razvrstitev po Maslowu je: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Z uvedbo koncepta pomembnosti trdi, da se vrednost dejavnika, uporabljenega za motiviranje, zmanjša ali celo izniči, ko je potreba zadovoljena (Černetič, 1997).

Maslowova teorija je bistveno vplivala na moderne managerske pristope k motivaciji, saj jo je možno prirediti v model delovne motivacije, kakršen je prikazan na sliki 4. Če posamezne potrebe prenesemo v primer sodobnih organizacij, Trewnova ugotavlja, da bi bile potrebe na nižjih nivojih v večji meri zadovoljene, potrebe na višjih ravneh (socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samouresničevanju) pa bi bile manj zadovoljene (Treven, 1998).

Slika 4: Hierarhija potreb po Maslowu in hierarhija delovne motivacije



Vir: Povzeto po Treven (1998).

### 2.4.1.2 Herzbergerjeva dvofaktorska teorija

Na podlagi raziskovanj je Herzberg s sodelavci razvil drugo pomembno teorijo. V njej motivacijske dejavnike ločuje na higienike in motivatorje (slika 5). Vsaka skupina vpliva na zaposlene na drugačen način. Higieniki preprečujejo upad morale, odpravljajo neprijetnosti ali na drug način ustvarjajo pogoje za motiviranje. S tem posredno vplivajo na uspešnost podjetja. Motivatorji so povezani s samim delom. Cilj teh je povečevati zadovoljstvo zaposlenih in jih motivirati pri njihovem delu (Treven, 2001; Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012; Černetič, 1997).

*Slika 5: Temeljni elementi dvofaktorske teorije*

<b>Higieniki</b>	<b>Motivatorji</b>
<b>1. Nadzor</b>	<b>1. Odgovornost</b>
<b>2. Odnos do vodje</b>	<b>2. Uspeh</b>
<b>3. Plača</b>	<b>3. Napredovanje</b>
<b>4. Delovni pogoji</b>	<b>4. Pozornost</b>
<b>5. Status</b>	<b>5. Razvoj</b>
<b>6. Politika podjetja</b>	<b>6. Samostojnost</b>
<b>7. Varnost pri delu</b>	
<b>8. Odnos do sodelavcev</b>	

*Vir: Povzeto po Treven (2001).*

Z vidika vodij je Herzbergova teorija pomembna v smislu razumevanja orodij za motivacijo. S pomočjo higienikov zaposleni odstranjujejo nepotrebne napetosti, s tem pa preusmerijo energijo v delovna opravila. Motivatorje pa manager uporabi za povečanje učinkovitosti zaposlenih, saj z njimi izzove željene reakcije in aktivnosti zaposlenih (Treven, 2001).

### **2.4.1.3 Adelferjeva motivacijska teorija**

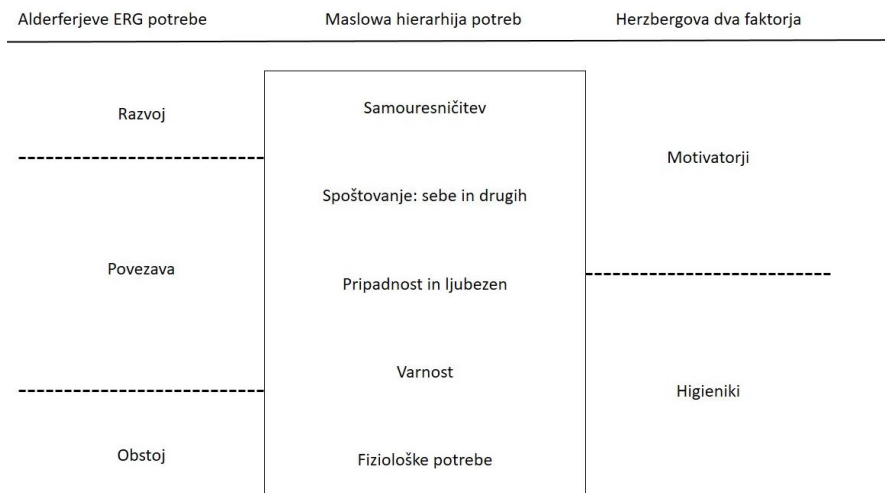
Adelfer je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo in jo posodobil (slika 6), da je dosegel boljše usklajenost s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Pri tem ne predpostavlja stroge hierarhije zadovoljevanja potreb kot Maslow, a vseeno določa tri skupine temeljnih potreb:

- potrebe po obstoju,
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi,
- potrebe po razvoju.

Prva skupina se nanaša na osnovne materialne zahteve in tiste, ki so nujne za obstoj. Druga skupina obravnava željo po tvorbi in vzdrževanju socialnih odnosov. Med potrebe po razvoju pa Adelfer uvršča tiste, ki človeka ženejo k osebemu razvoju in rasti.

Po Adelferjevi teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj ne glede na to, ali so zadovoljene potrebe po obstoju ali socialne potrebe. V njegovi teoriji se lahko vse potrebe pojavijo sočasno. S tem teorija upošteva individualne razlike ter dejstvo, da na vrstni red zadovoljevanja potreb vpliva tudi kulturno okolje, družinske vezi in izobrazba posameznika (Treven, 2001).

*Slika 6: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowovo petsopenjsko hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo*



*Vir: Povzeto po Treven (2001).*

## 2.4.2 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi skušamo iz okolja (od zunaj) vplivati na motivacijo posameznika ali skupino. Prav tako so motivacijski dejavniki tisti, s katerimi je treba zaposlene spodbuditi, da bodo dane naloge opravili učinkovito in na podlagi lastnih odločitev. Sredstva pa so lahko različne nagrade, priznanja ali druge stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in tako zadovoljujejo osebne potrebe (Plut & Plut, 1995, str. 67). Pomembno je, da nagrada odseva oceno posameznikovih sposobnosti in dosežkov v primerjavi z drugimi (Černetič, 1997). Lipičnik (1998) izmed številnih dejavnikov, ki imajo vpliv na motivacijo, izpostavi individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso.

- **Individualne razlike** so del človekove osebnosti in jih zaposleni prenaša tudi v delovno okolje (osebne potrebe, vrednote, stališča, vzgoja, interesi...). Ker je vsak človek individuum, se posameznikove razlike prenašajo na motivacijske dejavnike. Nekaterim je pomembnejša materialna motivacija, drugim nematerialna. Pomembno pa je, da se managerji zavedajo, da te razlike temeljijo na razlikah med osebnostmi in delovnimi vrednotami.
- **Lastnosti dela** so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. S tem postavljajo zahteve po znanjih in sposobnostih. Narava samega dela določa, kateri delavec lahko delo opravi od začetka do konca, pogojuje pomembne lastnosti dela in avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij o uspešnosti, ki so posredovane delavcu.
- **Organizacijsko prakso** predstavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja, ki je vzpostavljen v podjetju. Politika opredeljuje posamezne ugodnosti, kot so zavarovanja, število dni dopusta ali skrb za otroke. Nagrade v obliki

bonitet ali provizij so tisto, kar privlači nove zaposlene, starejše pa odvrča od zapuščanja organizacije.

Z namenom učinkovitega motiviranja v podjetju morajo vodilni upoštevati vse tri zgoraj navedene dejavnike. Pri tem morajo biti pozorni tudi na način uporabe pravil in nagrad, ki lahko delujejo kot motivatorji ali pa demotivatorji (Lipičnik, 1998, str. 159-161).

Motivacijske dejavnike delimo na materialne in nematerialne. Med materialne motivacijske dejavnike štejemo plačo ter nagrade in ugodnosti (Žagar, 2012). Uhan (2000, str. 32-34) definira plačo kot del osebnega dohodka zaposlenega, ki predstavlja ceno, ki jo združba nameni zaposlenemu kot protivrednost za opravljeno delo ali storitev skupaj z nadomestili in je določena s pogodbo o zaposlitvi. Dodaja še, da plača kot motivacijski dejavnik vpliva na vse zaposlene, a ne na vse enako. Za tiste zaposlene z najnižjimi dohodki ima plača največji vpliv. V drugo skupino uvršča mlade, ki ustvarjajo družino in dom in imajo posledično višje finančne potrebe. V tretjo skupino pa sodijo tisti, ki jim višja plača zagotavlja višji življenjski standard in družbeni ugled. Nagrade so lahko izplačane v denarju ali pa so nematerialne, kot na primer priznanja. Ker so denarna izplačila neosebna, se nekatera podjetja odločajo za nematerialne nagrade, ki kljub temu nosijo finančno vrednost. Podjetja lahko zaposlene nagradijo s potovanjem, umetniškimi deli, nakitom, boni ipd. Nematerialne nagrade dokazano spodbujajo zaposlene in zvišujejo njihovo zadovoljstvo. Za dober odziv je potrebno nagrajevanje uskladiti s plačnim sistemom in tako doseči najboljši vpliv (Zupan, 2002).

## **2.5 Odnos do dela**

Odnos do dela lahko definiramo kot vrednotenje dela in delovnega okolja, ki izraža občutja do delovnega mesta, mnenja in navezanost na delo in delovno mesto. Ta definicija zajema kognitivno in čustveno komponento, za kateri pa ni nujno, da se vedno povsem usklajeni (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Odnos do dela je skupek občutkov, verovanj in misli o delovnem mestu. Lahko ga povzamemo kot mnenje o našem delu in delovnem okolju. Odnos do dela je bolj specifičen pojem kot vrednote, saj se lahko skozi čas naša percepcija delovnega okolja spremeni. Tako se lahko na primer posameznikov odnos do dela spremeni, če na delu napreduje, medtem ko se njegove vrednote ne bodo. V povezavi z odnosom do dela sta pomembna faktorja zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska pripadnost (George & Jones, 2012).

Kot še dodajata Judge in Kammeyer-Mueller (2012), ni realno pričakovati, da bo odnos do dela pri vseh zaposlenih enak. Razlike so opazne med posameznimi profesijami, delovnimi mesti in delodajalci. Ko govorimo o odnosu do dela, seveda obstaja hierarhična struktura glavnih odnosov, ki so kompozit bolj specifičnih faktorjev. Ta struktura pa se razlikuje glede na vrsto dela, kariero in delodajalce.

*Slika 7: Komponente odnosa do dela*



*Vir: Povzeto po George & Jones (2012).*

Kot je vidno na sliki 7, odnos do dela sestavljajo tri komponente. Čustveno komponento predstavljajo občutki o organizaciji ali službi. Kognitivno komponento predstavlja posameznikovo mnenje, ali je njegovo delo pomembno in ali služi širšemu pomenu. Vedenjska komponenta pa predstavlja verovanje o tem, kakšen je primeren pristop in vedenje do delodajalca in delovnega okolja.

Odnos do dela je večplasten pojem, a še vedno strukturiran. Najpomembnejša faktorja pri odnosu do dela sta še vedno organizacijska pripadnost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Sledijo jima drugi, bolj specifični faktorji, ki so sestavni del predhodno omenjenih. (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

### **2.5.1 Organizacijska pripadnost**

Raziskovanje organizacijske pripadnosti na raziskovalnem področju prejema veliko pozornosti. Kot navaja Maxwell (1999 v Starnes & Truhon, 2006), sta pripadnost in zavzetost tisto, s čimer delo zaključimo v smiselno celoto. Brez pripadnosti je učinek minimalen, težave pa so nepremostljive.

Kot navaja Boštjančičeva (2010), je organizacijska pripadnost pojem, pri katerem je glavnega pomena psihološka povezava med zaposlenim in organizacijo in nastane zaradi transakcij med posameznikom in organizacijo. George in Jones (2012) organizacijsko pripadnost definirata kot skupek občutij in mnenj o organizaciji kot celoti. Vključuje mnenja o organizaciji sami, kakovosti njenih produktov in etičnih stališčih organizacije.

Pripadnost organizaciji izhaja iz posameznikovih vrednot. Prepoznamo jo kot zavzetost za sodelovanje pri doseganju ciljev organizacije in vključuje posameznikovo poistovetenje s

podjetjem ter predanost in pripadnost podjetju. Ta konstrukt lahko merimo s pomočjo vrednot, posameznikovega obnašanja in njegovih pristopov (Starnes & Truhon, 2006).

Meyer in Allenova (1991) navajata tri tipe organizacijske pripadnosti:

- afektivna ali čustvena pripadnost je prisotna, kadar posameznik popolnoma ponotranji cilje in vrednote organizacije. V tem primeru se počuti emocionalno povezanega s podjetjem in odgovornega za uspeh podjetja. Tovrstni ljudje so običajno visoko produktivni, imajo pozitivne pristope k delu in želijo v podjetju ostati
- kalkulativna ali temporalna pripadnost se pojavi, kadar posameznik tvori odnos s podjetjem glede na to, kaj dobi v zameno za opravljeno delo oziroma kaj izgubi, če podjetje zapusti. Posameznik dela dobro v primeru, da se nagrada za opravljeno delo izenači z njegovimi pričakovanji
- normativna pripadnost opisuje posameznike, ki v podjetju ostajajo zgolj zaradi družbenih pričakovanj in norm. Posamezniki cenijo previdnost, formalnost in poslušnost. Raziskave kažejo, da lahko izkazujejo podobne vzorce vedenja kot tisti z afektivno pripadnostjo

Ne glede na dejanja in politiko organizacije nekateri zaposleni izkazujejo višjo stopnjo organizacijske pripadnosti kot drugi. Zato Matheieu in Zajac (1990 v Starnes & Truhon, 2006) trdita, da so pri razvoju organizacijske pripadnosti pomembne tudi osebne karakteristike, odnos do dela, karakteristike dela in odnosi s sodelavci ter nadrejenimi (tabela 7).

*Tabela 7: Predispozicije organizacijske pripadnosti*

Osebnostne lastnosti	Starost
	Spol
	Izobrazba
	Zmožnosti
	Delovna etika
Odnos do dela	Zadovoljstvo na delovnem mestu
	Vedenje v dobrobit organizacije

*se nadaljuje*



nadaljevanje

Karakteristike dela	Nivo delovnega mesta	
	Trajanje zaposlitve	
	Zahtevnost delovnega mesta	
	Avtonomija	
	Izzivi	
	Stres	Nepoznavanje dela
Konflikt		
Preobremenitev		
Odnosi s sodelavci in nadrejenimi	Povezanost skupine	
	Vodenje	Organiziranje
		Upoštevanje

*Vir: Povzeto po Starnes in Truhon (2006).*

Med osebnimi karakteristikami, ki vplivajo na razvoj organizacijske pripadnosti, Mathieu in Zajac (1990 v Starnes & Truhon, 2006) navajata:

- starost – pripadnost organizaciji s strani starejših oseb je višja kot pri mlajših. Razlog za to je, da imajo starejši zaposleni manjše število možnih alternativ za zamenjavo, poleg tega pa bi ob zamenjavi tvegali že pridobljene bonitete.
- spol – moški so manj organizacijsko pripadni kot ženske,
- izobrazba – višja kot je izobrazba, manjša je organizacijska pripadnost. Bolje izobraženi imajo višja pričakovanja od organizacij, ki pa večkrat niso dosežena,
- zmožnosti – osebe, ki se počutijo bolj zmožne in imajo boljše kompetence, izkazujejo višjo organizacijsko pripadnost, saj lahko s pomočjo določene organizacije osebno rastejo in dosežajo zastavljene cilje.
- delovna etika – zaposleni, ki jih vodijo notranje vrednote, imajo višjo organizacijsko pripadnost, saj v organizaciji lahko opravljajo delo, ki jih zadovoljuje.

Pri organizacijski pripadnosti v povezavi z odnosom do dela avtorja navajata, da sta pomembna:

- zadovoljstvo na delovnem mestu – posamezniki, ki imajo višje zadovoljstvo na delovnem mestu razvijejo višjo stopnjo organizacijske pripadnosti

- vedenje v dobrobit organizacije – predstavlja dejanja posameznikov, ki povečujejo učinkovitost organizacije, in ni nagrajeno s stani podjetja.

Tudi karakteristike dela vplivajo na razvoj organizacij (Starnes & Truhon, 2006):

- nivo delovnega mesta – višje kot je delovno mesto na hierarhični lestvici, večja je pripadnost organizaciji. Avtorja navajata, da je to lahko posledica tega, da višja delovna mesta zasedajo starejši delavci, ki pa so, kot prej navedeno, bolj pripadni organizaciji kot mlajši, to pa se navezuje tudi na trajanje zaposlitve
- delavci, ki za delo potrebujejo več znanj, imajo pri delu več samostojnosti, posledično pa najdejo tudi več izzivov na delovnem mestu. S tem se poveča organizacijska pripadnost.
- stres se lahko pojavlja iz več razlogov, kot so nepoznavanje dela, konflikti med vlogami in preobremenjenost. Vse vrste stresa znižujejo organizacijsko pripadnost.

Odnosi s sodelavci in nadrejenimi vplivajo na organizacijsko pripadnost. Povezanost skupin in oddelkov opredeljujemo kot sile, ki vežejo člene posameznega oddelka ali skupine znotraj podjetja. S tovrstnim povezovanjem posameznikov v skupine se povečuje organizacijska pripadnost. Prav tako pa je pomemben tudi način vodenja. Starnes in Truhon (2006) navajata dva tipa vodenja, ki močno prispevata k višji organizacijski pripadnosti. Prvi je način organiziranja, kjer vodja določa tako svoje naloge kot tudi zadolžitve in vloge vseh ostalih. Drugi pa je način upoštevanja mnenj, kjer vodja upošteva mnenja celotne skupine in s tem skrbi za dobrobit celote.

## **2.5.2 Zadovoljstvo na delovnem mestu**

Zadovoljstvo na delu je pomemben faktor na delovnem mestu. Predstavlja skupek občutkov in mnenj o trenutnem delovnem mestu. Nanaša se lahko na delo kot celoto ali pa posamezne dele, kot na primer delo, ki ga opravljajo, sodelavcem nadrejene, plačo ipd. Nivo zadovoljstva se lahko giba od zelo zadovoljnega do zelo nezadovoljnega (George & Jones, 2012).

Nezadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju dela lahko privede do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, povečana odsotnost z dela, manjše prizadevanje za naloge, tatvine, zamude ipd. V izogib temu morajo podjetja vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih (Treven, 1998).

Hollenbeck in Wright (v Treven 1998) omenjata tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu, ki ga opredeljujeta kot prijeten občutek, ki ga posameznik zazna ob izpolnitvi zahtev in pričakovanj:

- vrednost,
- pomembnost,

- zaznavanje,

Trdita, da je zadovoljstvo funkcija vrednosti, ki je določena kot posameznikovo zavestno ali podzavestno prizadevanje. Kot drugo ima vsak zaposleni svoj vrednostni sistem, kar pa ima velik vpliv na stopnjo zadovoljstva. Nekomu tako največ pomeni visoka plača, medtem ko drugemu več pomeni možnost službenih potovanj. Tretji vidik zadovoljstva predstavlja zaznavanje. Predstavlja povezavo med posameznikovim zaznavanjem razmer in jih primerja s svojimi vrednostmi. Določeno stanje je lahko med zaposlenimi zaznano različno. Primer je zaposleni, ki je nagrajen s povišico in je zadovoljen, saj se je plača povečala bolj kot stopnja inflacije. Medtem je lahko druga oseba s takšno povišico nezadovoljna, saj se je njegovemu znanцу, ki dela na podobnem delovnem mestu v isti stroki plača istočasno povišala za večji delež.

Za ugotavljanje zadovoljstva na delovnem mestu Trevnova (1998) predlaga dva načina, kot je prikazano na sliki 8 in sliki 9, ki prikazuje ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu ter ugotavljanje zadovoljstva pri delu s pomočjo obrazcev. Razlika je v tem, da se pri slednjem podrobneje osredotočamo na posamezne segmenta dela (plača, sodelavci, nadzor, itd.), medtem, ko nas v primeru celovitega zadovoljstva pri delu zanima, kako zadovoljen je nekdoz delom kot celoto. Lahko pa obrazca s trditvami nadomestimo z grafičnimi simboli, na primer z lestvica obrazov, kjer zaposleni označuje svoje občutke pri delu.

*Slika 8: Ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu*

1. KAKO STE ZADOVOLJNI S SVOJIM DELOM?

- \_\_\_\_\_ zelo zadovoljen
- \_\_\_\_\_ še kar zadovoljen
- \_\_\_\_\_ niti malo zadovoljen

2. ALI BI PRIPOROČILI PODOBNO DELO V VAŠEM PODJETJU PRIJATELJU?

- \_\_\_\_\_ zelo bi priporočil to delo
- \_\_\_\_\_ imel bi pomisleke glede priporočitve tega dela
- \_\_\_\_\_ povsem bi odsvetoval sprejem tega dela

3. ALI BI PONOVRNO SPREJELI VAŠE DELO, ČE BI SE MORALI DANES ODLOČITI ZA TO?

- \_\_\_\_\_ brez obotavljanja bi sprejel isto delo
- \_\_\_\_\_ ponovno bi premislil o sprejemu tega dela
- \_\_\_\_\_ zanesljivo ne bi sprejel tega dela

*Vir: Povzeto po Treven (1998).*

*Slika 9: Ugotavljanje zadovoljstva pri delu*

OZNAKA DELA	PLAČA
<input type="checkbox"/> rutinsko	<input type="checkbox"/> neustrezna
<input type="checkbox"/> zanimivo	<input type="checkbox"/> ustrezna
<input type="checkbox"/> pomeni velik izziv	<input type="checkbox"/> nezanesljiva
MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	SODELAVCI
<input type="checkbox"/> delo brez prihodnosti	<input type="checkbox"/> inteligentni
<input type="checkbox"/> nepravična politika	<input type="checkbox"/> odgovorni
<input type="checkbox"/> odvisna od sposobnosti	<input type="checkbox"/> dolgočasni
NADZOR	
<input type="checkbox"/> neprijazen	
<input type="checkbox"/> kakovostno opravljeno delo je pohvaljeno	
<input type="checkbox"/> premajhen nadzor	

*Vir: Povzeto po Treven (1998).*

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

#### **3.1 Načrt raziskave**

V teoretičnem delu sem predstavil pregled obstoječe domače in tuje literature s področja generacij, medgeneracijskih konfliktov, dela, vrednot in motivacije. S tem poskrbel za teoretične temelje raziskave v tem magistrskem delu. Poleg tega sem s pregledom literature pridobil celovit vpogled v tematiko, s čimer pa sem si olajšal opredelitev raziskovalnih vprašanj.

V sledečih poglavjih nadaljujem z opredelitvijo namena raziskave in predstavitev metodologije, uporabljene za pridobivanje podatkov. Temu sledi opredelitev raziskovalnih vprašanj. Poglavje zaključim s povzetkom ugotovitev in opredelitvijo omejitev.

#### **3.2 Metodologija in raziskovalna vprašanja**

Namen magistrskega dela je empirična primerjava generacij z vidika njihovih značilnosti, vrednot in odnosa do dela ter delovnega okolja. S pomočjo raziskave želim pridobiti podatke, ki bodo omogočali vpogled v značilnosti posameznih generacij in osvetliti vrednote ki so njihovim predstavnikom najpomembnejše. To mi bo omogočilo tudi analizo pričakovanj predstavnikov določenih generacij od delovnega mesta. S tem bom prispeval k razumevanju povezav med trenutno aktivnimi generacijami in delom.

Temo odnosa generacij do dela sem izbral, ker ta trenutno predstavlja problem tako v Sloveniji in Evropi kot tudi drugod po svetu. Prebivalstvo se zaradi manjše rodnosti in umrljivosti v povprečju stara. Ta problem je še posebej opazen v industrijskih družbah. Čeprav je bilo v razvitih državah leta 2010 zgolj petina delovno aktivnega prebivalstva starejšega od 60 let, bo delež teh oseb do leta 2050 predvidoma narasel do 33 %. Evropska Unija že uvaja ukrepe v povezavi s staranjem prebivalstva. Z njimi želi olajšati participacijo starejših v družbi in na delovnih mestih (Ross, 2010). S podaljševanjem delovne dobe lahko razlika v starosti med najstarejšimi in najmlajšimi zaposlenimi doseže 40 let in več. Razlika v starosti je hitro opazna – po načinu oblačenja, navadah, uporabi tehnologije in komunikaciji. Pomembna faktorja pa sta tudi pristop k delu in obnašanje na delovnem mestu. Pogosto generacijske razlike postanejo glavni razlog za konflikte, saj so stereotipi o generacijah splošno sprejeti (Levenson & Deal, 2016).

S pomočjo empirične raziskave želim primerjati nekatere lastnosti generacij, ki so povezane z delom in delovnim mestom. Zanima me, katere vrednote so na delovnih mestih pomembne za določene generacije in kaj predstavniki posameznih generacij pričakujejo od dela in delovnega mesta. Cilj magistrskega dela je povezati in preučiti odnose med različnimi generacijami in delom ter odgovoriti na spodnja raziskovalna vprašanja:

1. Ali se pripadniki generacije Y čutijo manj pripadne podjetju kot pripadniki generacije Babyboomerjev in generacije X?
2. Ali drži, da pripadnike generacije Babyboom in generacije X bolj motivirajo notranje vrednote, medtem, ko pripadnike generacije Y bolj motivirajo zunanje vrednote?
3. Ali generacija Y nižje vrednoti plačilo kot generaciji Babyboom in X?
4. Ali je generaciji X varnost delovnega mesta bolj pomembna kot generaciji Y?

### **3.3 Metoda**

Z namenom pridobivanja čim večjega vzorca sem se odločil za anonimno anketo, ki je bila izvedena s pomočjo spletne strani 1KA in je bila na spletu dostopna od dne 25. 11. 2019 do 15. 12. 2019. Za dostop do čim širše publike sem povezavo do ankete delil na družbenih omrežjih.

Spletna anketa ima pred klasičnim tipom papir-svinčnik prednost v dostopu do širše skupine anketirancev. To omogoča tudi večje število odgovorov v krajšem času. Ponudniki spletnih anket izvajalcu anket ponujajo tudi beleženje in obdelavo podatkov. S tem se izognemo zamudnemu ročnemu vnašanju in možnosti napak. Slabost spletnih anket pa je v nadzoru, saj večkrat pride do težav pri razumevanju anketnega vprašanja. Težava je lahko tudi v večkratnem odgovarjanju enega anketiranca ali pa nedokončanih in neoddanih vprašalnikov (Marolt, 2008). To se je izkazalo tudi pri rezultatih moje anketne raziskave, kjer sem v dvajsetih dneh, kolikor je bila anketa objavljena na spletu, prišel do 550 odgovorov. Slabost je v tem, da je bila dobra polovica anket delno ali pa v celoti nedokončanih in posledično neuporabnih za analizo.

### **3.4 Sestava vprašalnika in vzorec**

Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov (priloga 1). Prvi sklop se je nanašal na demografske značilnosti – spol, opredeljevanje v generacijo in delovni status. Vzorec je sestavljen iz oseb, ki tvorijo različne generacijske skupine in že imajo delovne izkušnje. Pri tem so se anketiranci sami razdelili v generacijske skupine. Z namenom pomoči pri izboru so bile podane okvirne letnice, kot jih navajata Lancaster in Stillman (2002). Poleg letnice so bili podani tudi dogodki, ki jih povezujejo oziroma so te generacije na našem ozemlju najbolj zaznamovali. Zaželeno je bila samoopredelitev glede na dogodke in ne na čas rojstva, saj posameznik pripada tisti generaciji, s katero se identificira (Arsenault, 2004). Oblikujem 4 generacijske skupine, ki trenutno tvorijo največji del aktivnega prebivalstva. To so Babyboomerji, pripadniki generacije X, Milenijci in pripadniki generacije Z.

Drugi sklop je vseboval vprašanja zaprtega tipa, na katera je bilo moč odgovoriti s pomočjo petstopenjske lestvice in se je nanašal na lojalnost zaposlenih. Trditve za ta del so bile prirejene na podlagi tridimenzionalnega modela pripadnosti (Meyer & Allen, 1991). S pomočjo tega modela merimo afektivno ali čustveno pripadnost, kalkulatивно ali temporalno pripadnost ter normativno pripadnost. Anketiranci so lahko strinjanje s trditvijo označili na 5-stopenjski lestvici, kjer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa, da se popolnoma strinjajo s trditvijo.

Tretji sklop se je nanašal na vrednote v povezavi z delom in delovnim mestom. Anketiranci so na podlagi 5-stopenjske lestvice ocenili pomembnost pri vsaki od desetih vrednot. Te vrednote sem ob analizi ločil tudi na notranje in zunanje. Ocena 1 je pomenila, da vrednota ali pričakovanje v trditvi za njih sploh ni pomembno, medtem ko je ocena 5 pomenila, da je omenjena vrednota zanje zelo pomembna.

### **3.5 Rezultati raziskave in ugotovitve**

V sledečih poglavjih predstavljam rezultate in ugotovitve raziskave, katere vir podatkov je kvantitativna raziskava o odnosu generacij do dela.

Anketa je bila javno dostopna na spletni strani 1KA od dne 25.11.2019 do dne 15.12.2019. Povezava do ankete je bila poslana na več naslovov po e-pošti in večkrat deljena na socialnih omrežjih. V tem času je bilo pridobljenih 550 odgovorov na anketni vprašalnik. Zaradi nepopolnih odgovorov ali nezaključene ankete je bilo za analizo uporabnih 194 vprašalnikov, ki so bili v celoti izpolnjeni.

Za analizo podatkov sem uporabil program IBM SPSS. Pred analizo sem izločil vse nepopolno rešene ankete. Izločeni so bili tudi anketiranci, ki so se opredelili kot brezposelni ali upokojeni, saj trenutno ne opravljajo dela v nobenem podjetju oziroma organizaciji.

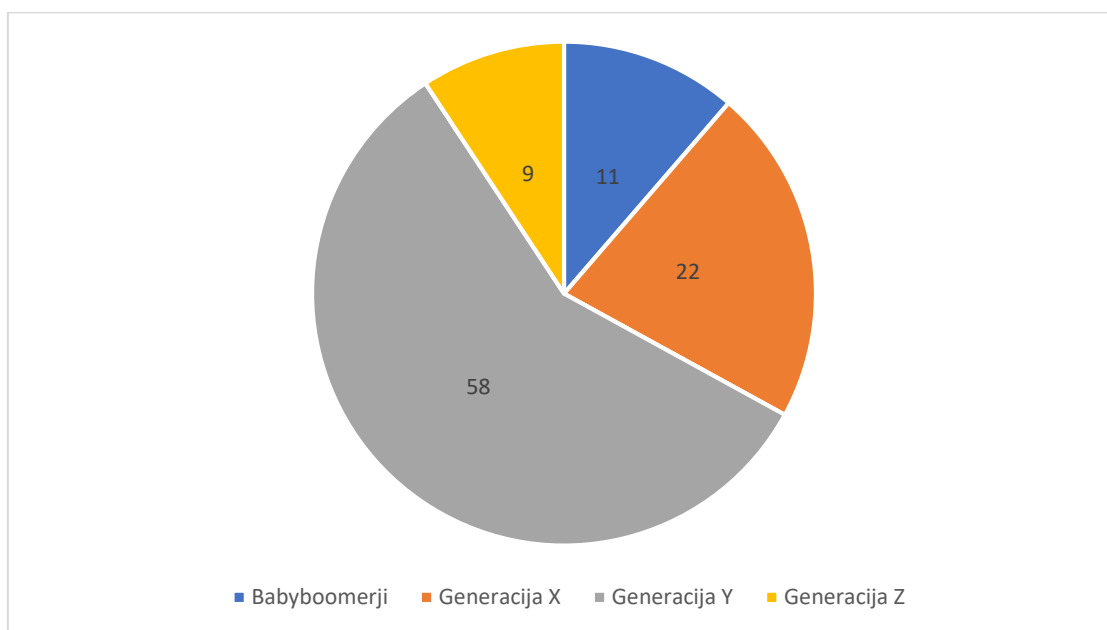
### 3.5.1 Demografske značilnosti vzorca

V tem delu predstavljam strukturo vzorca anketiranih oseb. Delim jih v generacijske skupine, ki predstavljajo izhodišče za predstavitev pridobljenih podatkov. Anketirancem so bile ponujene štiri možnosti pri izbiri generacij, saj te predstavljajo večinski delež delovno aktivnega prebivalstva. Opredelili so se lahko kot babyboomerji, generacija X, generacija Y (milenijci) ali generacija Z. Večji vpliv pri opredeljevanju v generacijsko skupino kot letnica rojstva naj bi imeli dogodki v času odraščanja. Za babyboomerje je bil to čas socializma, pričetek dostopa gospodinjev do televizorja in nadaljevanj ter festival Woodstock. Za generacijo X je značilen pričetek uporabe in razvoja računalnikov na delovnih mestih, program MTV, na našem ozemlju pa jih povezuje tudi prehod iz socializma v kapitalizem v njihovi odrasli dobi. V času generacije Y so se pričela razvijati socialna omrežja, pripadnikom pa so skupni tudi spomini na teroristične napade leta 2001 v New Yorku in ekonomske zlome leta 2000 in 2008. Za pripadnike najmlajše generacije, generacije Z, je značilno, da ne poznajo sveta brez interneta, socialnih omrežji in platform.

Kot pomoč anketirancem, ki se na podlagi skupnih dogodkov niso uspeli opredeliti glede na generacijsko skupino, so bile navedene tudi okvirne letnice rojstva pripadnikov določenih generacij, kot jih navajata Lancaster in Stillman (2002). Pripadniki babyboomerjev so bili rojeni okvirno med 1946 in 1965, posamezniki, ki sodijo v generacijo X, med 1966 in 1980, Milenijci pa med 1981 in 1999. Posamezniki, rojeni po letu 2000, spadajo v generacijo Z. Avtorja je sicer v svojem delu ne omenjata, a se večina ostalih avtorjev strinja o njenem obstoju.

Največji delež odgovorov je bil pridobljen od generacije Y, katere predstavniki so prispevali več kot polovico (58 %) vseh izpolnjenih vprašalnikov, uporabnih za analizo. Sledi generacija X z 22 % odgovorov, za njo babyboomerji z 11 %. Najmanjše število uporabnih odgovorov so prispevali člani generacije Z (slika 10).

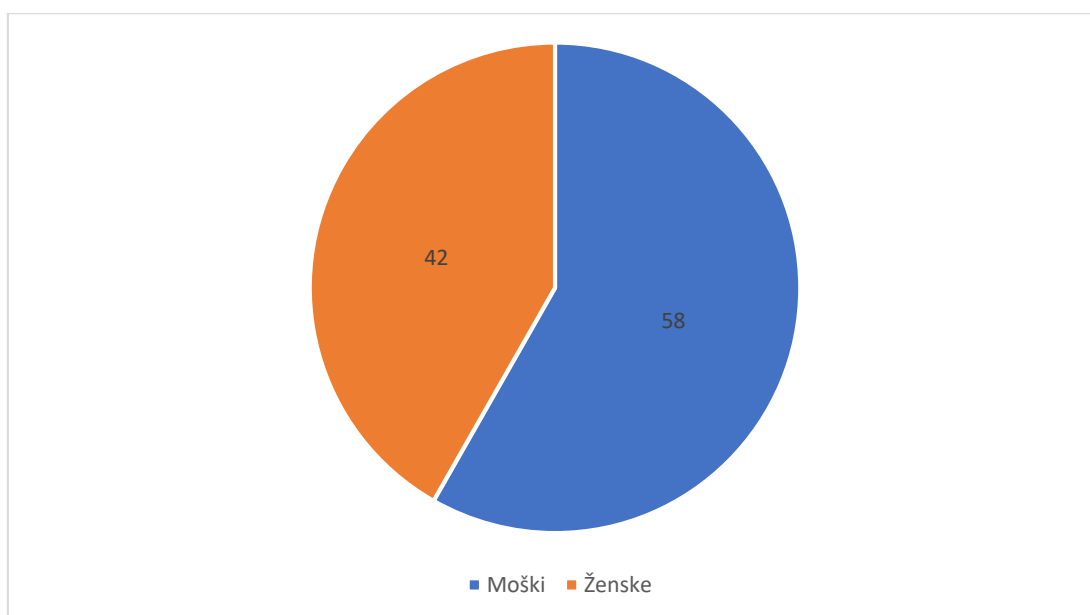
Slika 10: Struktura vzorca glede na pripadnost generaciji (v %)



Vir: lastno delo.

Struktura anketirancev se ujema s sestavo trenutne delovne sile. Največ delovno aktivnega prebivalstva predstavljajo pripadniki generacije X in generacije Y. Starejši pripadniki babyboomerjev so že upokojeni, medtem ko so le redki pripadniki generacije Z že vstopili na trg delovne sile (Fry, 2018).

Slika 11: Struktura vzorca glede na spol (v %)



Vir: lastno delo.



Od skupno 194 pridobljenih odgovorov je bilo 42 % oziroma 81 anket rešenih s strani žensk, ostalih 58 % oziroma 113 odgovorov pa je bilo pridobljenih od moške populacije (slika 11).

Slika 12: Struktura vzorca glede na delovni status (v %)



Vir: lastno delo.

Strukturo vzorca sem razdelil tudi glede na delovni status. Pred analizo so bili izvzeti odgovori brezposelnih in upokojenih anketirancev. Upoštevani so bili zgolj tisti, ki so zaposleni ali pa opravljajo študentsko delo.

Glede na delovni status je večina pripadnikov zaposlena za redni delovni čas – 96 %. Le 8 oseb opravlja študentsko delo. Vsi anketiranci, ki opravljajo študentsko delo, pripadajo Generaciji Z (4 %) (slika 12).

### 3.5.2 Stopnja pripadnosti glede na generacijo

Pripadnost je psihološka spremenljivka. Najpogosteje uporabljene metode za merjenje organizacijske pripadnosti so samoocenjevalne lestvice. Avtorji Mowday, Steers in Porter (1979 v Starnes & Truhon, 2006) so predstavili prvo samoocenjevalno lestvico, imenovano Vprašalnik organizacijske pripadnosti (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ). Ker ta vprašalnik ne razločuje vrst pripadnosti, sta Meyer in Allen (1991 v Starnes & Truhon, 2006) sestavila trikomponentni vprašalnik organizacijske pripadnosti. Ta vsebuje tri podlestvice, ki ustrezajo čustveni, kalkulativni in normativni komponenti.

Za raziskavo sem uporabil trikomponentni vprašalnik organizacijske pripadnosti, ki pripadnosti deli na (Meyer & Allen, 1991) na spodnje komponente:

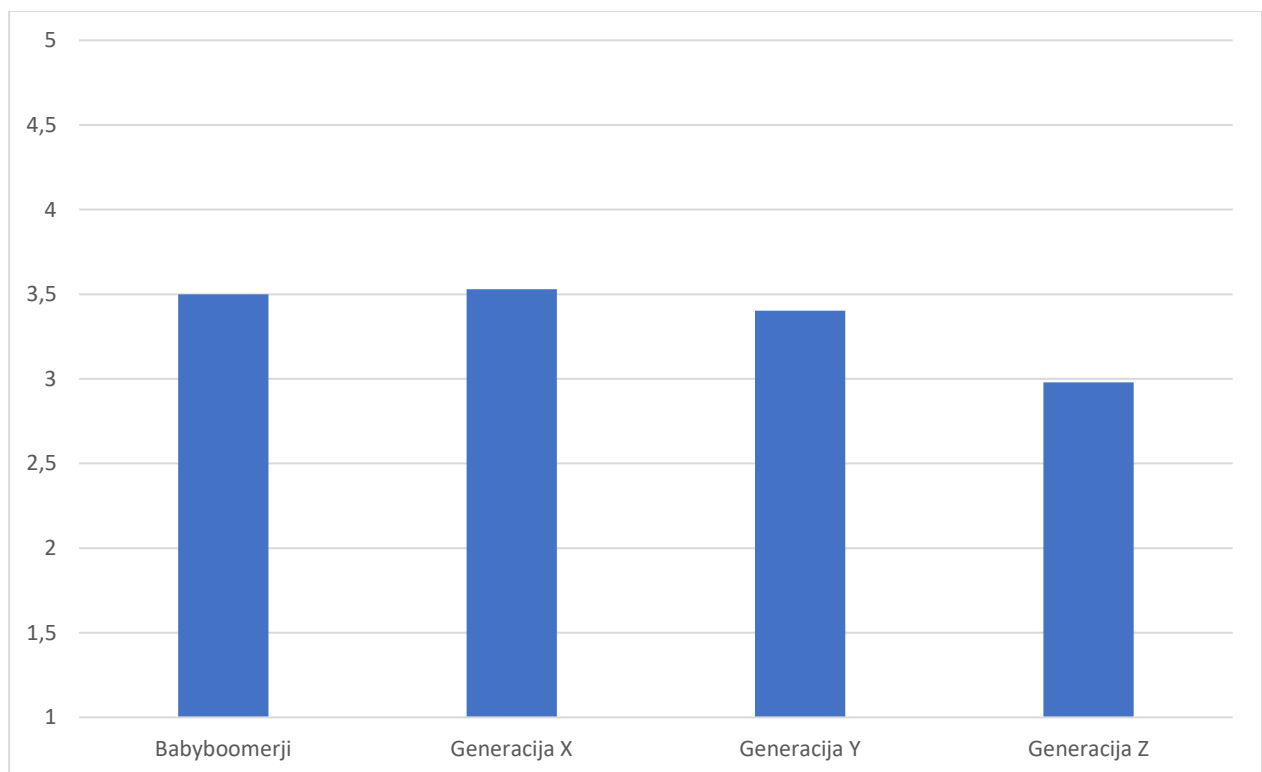
- afektivno ali čustveno komponento pripadnosti, ki temelji na želji in emocionalni povezanosti s podjetjem;
- kalkulatивно ali temporalno komponento pripadnosti, ki temelji na finančni kompenzaciji;
- normativno komponento pripadnosti, ki temelji na družbenih pričakovanjih in normah.

Skupno pripadnost predstavlja povprečje vseh treh posameznih komponent.

### 3.5.2.1 Afektivna ali čustvena pripadnost

Pri ugotavljanju afektivne pripadnosti so anketiranci odgovarjali na 8 vprašanj. Ocenjevali so svoje strinjanje s trditvami.

Slika 13: Afektivna pripadnost glede na generacijo



Vir: lastno delo.

Najvišjo stopnjo afektivne pripadnosti so prikazali pripadniki generacije X, pri kateri katerih povprečna vrednost znaša 3,53. Sledijo jim Babyboomerji s povprečno vrednostjo 3,5 in generacija Y s povprečjem 3,40. Najnižjo afektivno pripadnost izkazujejo pripadniki generacije Z, in sicer s povprečjem 2,98 (slika 13).

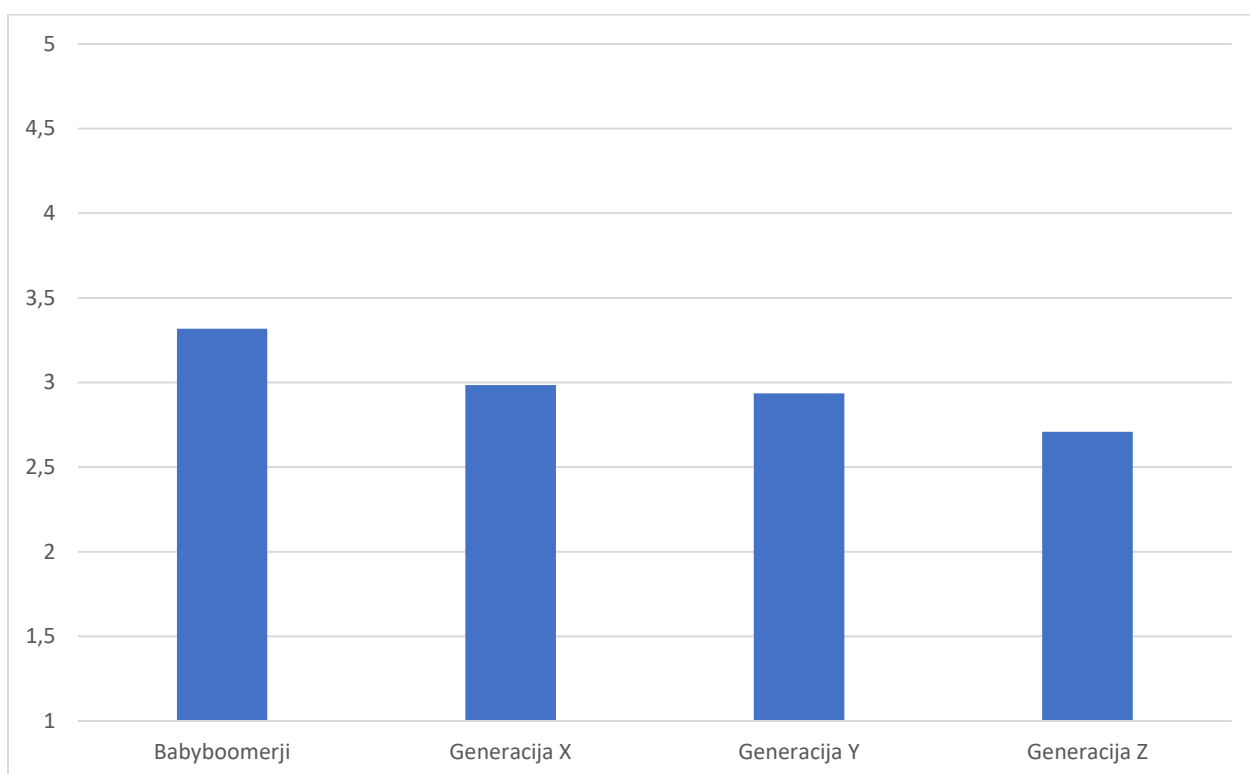
Generacije so se kot najbolj afektivno pripadne opredelile pri trditvah "Vesel sem, da sem del podjetja/organizacije", in sicer s povprečno oceno 3,94, ter "NE čutim velike pripadnosti trenutnemu podjetju/organizaciji", kjer je po obratnem točkovanju povprečna ocena znašala

3,77. Največja razpršenost odgovorov je bila pri generaciji Y, kjer je standardni odklon 0,71. Najbolj enotni so bili pripadniki generacije Z, pri katerih je vrednost standardnega odklona 0,58 (priloga 3).

### 3.5.2.2 Kalkulativna ali temporalna pripadnost

Pri ugotavljanju kalkulativne ali temporalne pripadnosti so anketiranci odgovarjali na sklop osmih vprašanj, s pomočjo katerih so na podlagi petstopenjske lestvice opredelili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami.

Slika 14: Kalkulativna pripadnost glede na generacijo



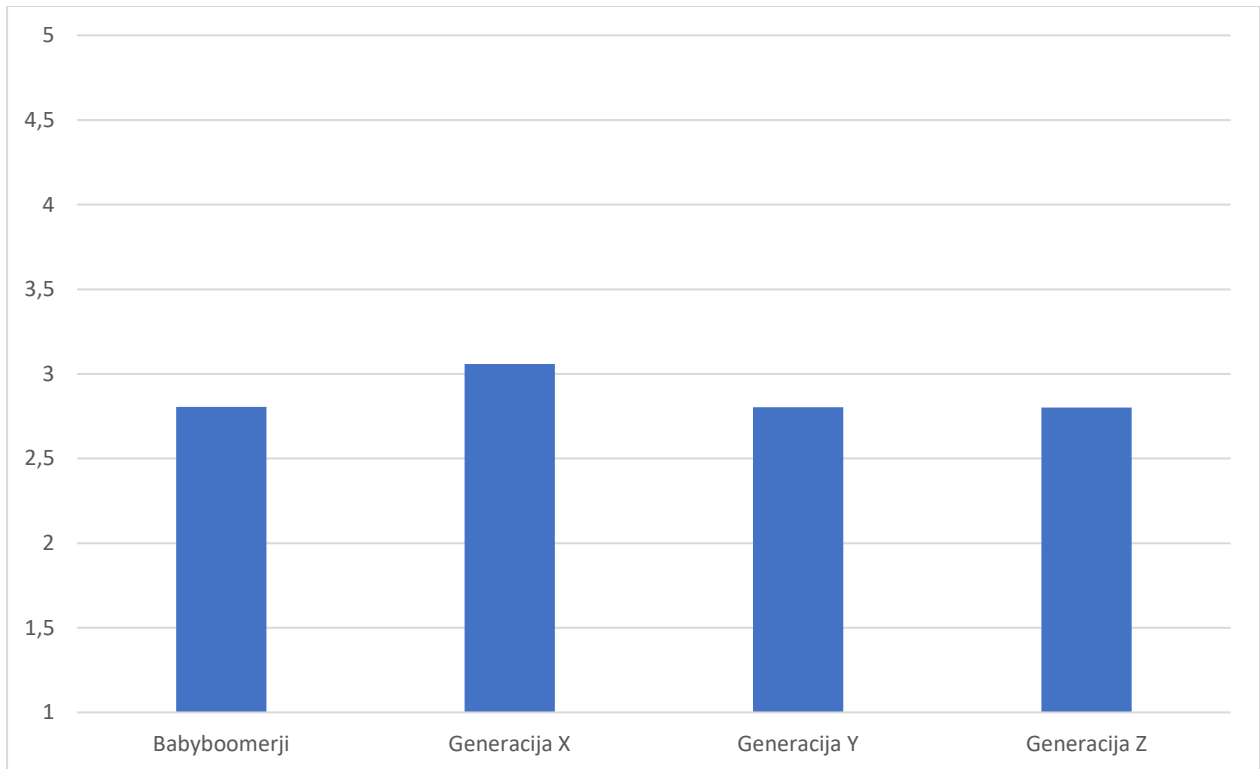
Vir: lastno delo.

Kot najbolj kalkulativno pripadni so se s povprečno vrednostjo 3,32 izkazali Babyboomerji (slika 14). To pomeni, da se zavedajo potencialnih stroškov in izgub bonitet, ki bi bile posledica potencialne menjave. Najnižjo vrednost imajo pripadniki generacije Z, pri katerih povprečje znaša 2,71. Generaciji X in Y izkazujeta povprečji (2,98 in 2,93) blizu srednje vrednosti (priloga 4).

### 3.5.2.3 Normativna pripadnost

Pri ugotavljanju normativne pripadnosti so anketiranci odgovarjali na sklop šestih vprašanj, s pomočjo katerih so na podlagi petstopenjske lestvice opredelili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo.

Slika 15: Normativna pripadnost glede na generacijo



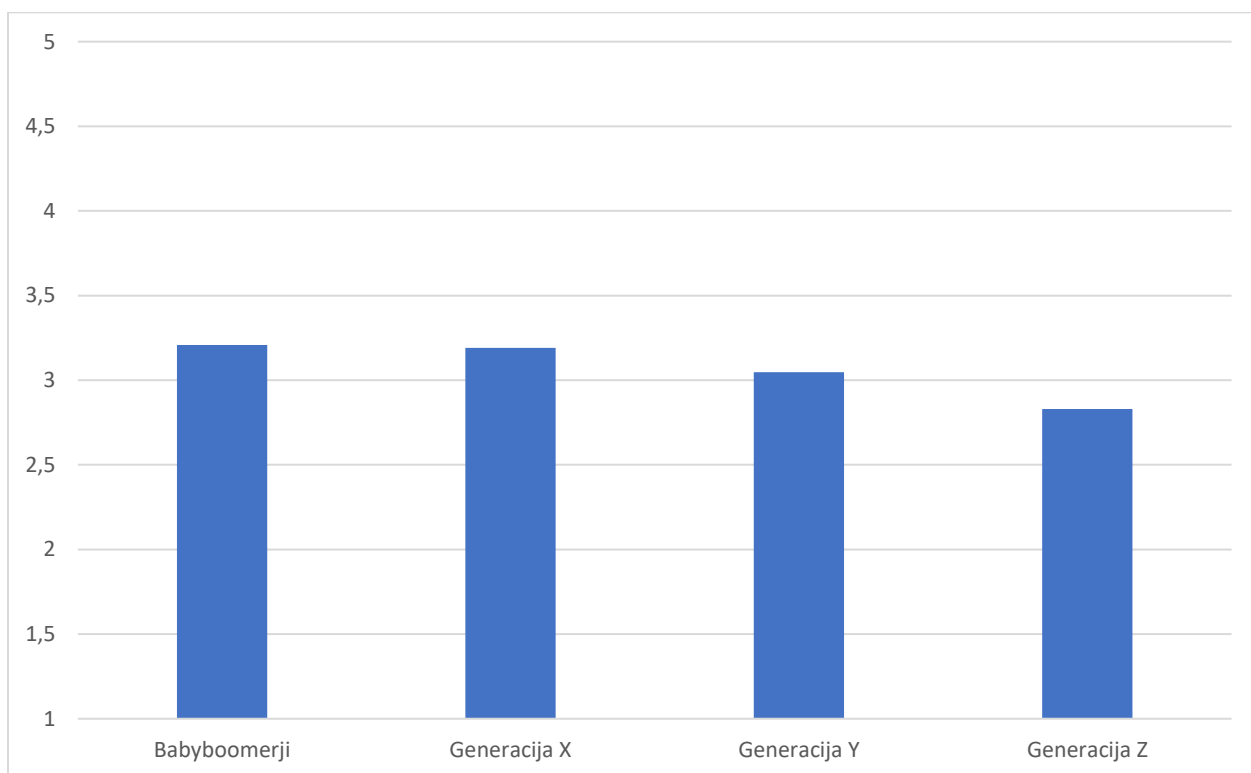
Vir: lastno delo.

Kot je vidno na sliki 15, najvišjo povprečno vrednost normativne pripadnosti, ki se pri zaposlenih izraža kot moralna dolžnost za nadaljevanje dela v določeni organizaciji, kaže generacija X (3,06). Preostale analizirane generacije dosegajo nižjo povprečno vrednost (babyboomerji 2,81, generacija X in generacija Y pa 2,80) (priloga 5).

### 3.5.2.4 Skupna pripadnost

Za odgovore na spremenljivko skupne pripadnosti sem uporabil celoten trikomponentni vprašalnik organizacijske pripadnosti (Meyer & Allen, 1991), ki ga sestavlja 23 vprašanj. Posamične dimenzije pripadnosti v enakem razmerju prispevajo k povprečni vrednosti skupne pripadnosti.

Slika 16: Skupna pripadnost glede na generacijo



Vir: lastno delo.

Povprečna vrednost skupne pripadnosti pada glede na starost generacije (slika 16). Tako Babyboomerji dosegajo najvišjo povprečno vrednost skupne pripadnosti (3,21). Tesno za njimi je generacija X s povprečno vrednostjo skupne pripadnosti 3,19. Generacija Y dosega povprečno vrednost 3,05. Pripadniki generacije Z so na anketnem vprašalniku prikazali najnižjo vrednost skupne pripadnosti (2,83) (priloga 6).

### 3.5.2.5 Vrednote glede na generacijo

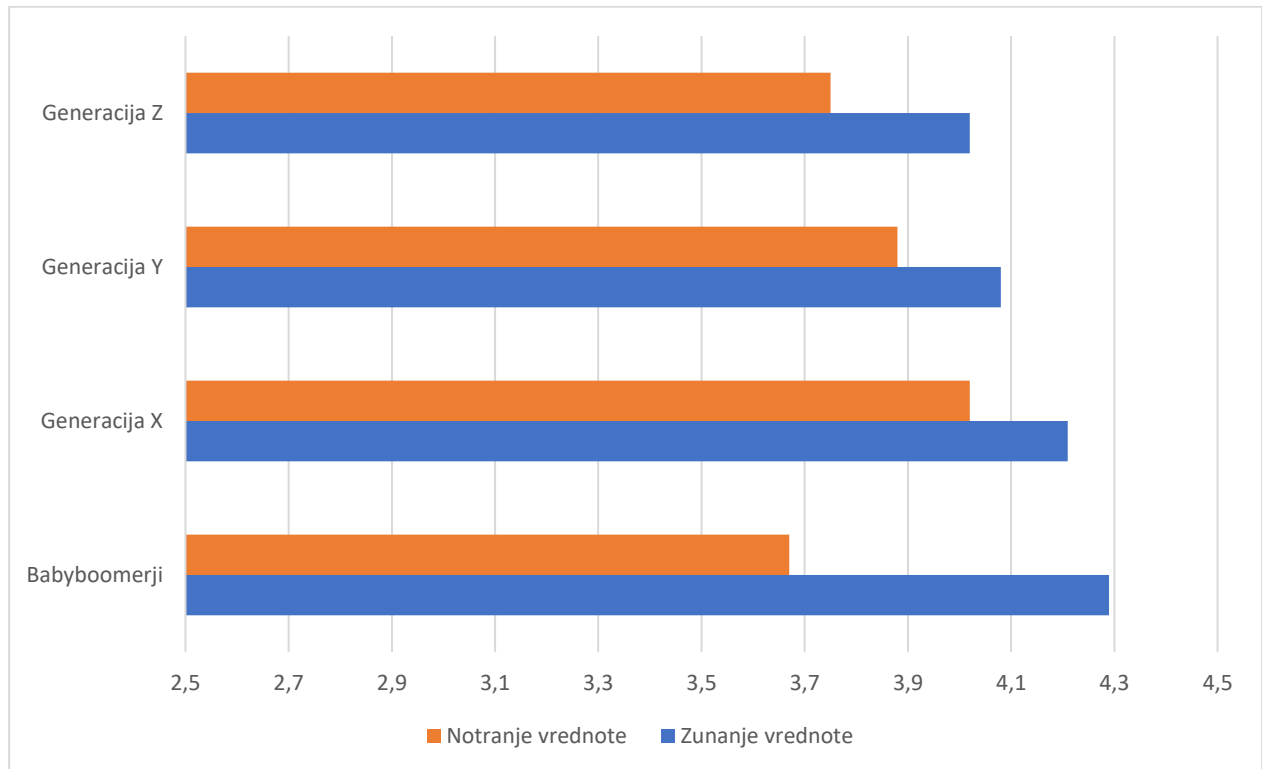
Sklop anketnega vprašalnika o delovnih vrednotah je vseboval trditve, ki se nanašajo na delovne vrednote oziroma na pričakovanja od dela in delovnega mesta.

Vrednote lahko delimo na notranje in zunanje. Zaposleni, ki pričakuje izzive, želi prispevati k rezultatu in izkoristiti osebni potencial, se ravna po notranjih vrednotah. Zunanje vrednote so povezane s posledicami dela. Za osebe, ki imajo izražene zunanje vrednote velja, da je delo primarno orodje za zagotavljanje socialne varnosti, socialnega statusa, ipd. Pri večini oseb so izražene tako notranje kot zunanje vrednote, vendar je običajno en tip vrednot izražen močnejše (George & Jones, 2012).

Med zunanje delovne vrednote prištevam finančno kompenzacijo, nestresno delo, varnost zaposlitve, ugoden delovnik in število dni dopusta. Zunanje delovne vrednote predstavljajo

želja po vključenosti pri odločanju, možnost doseganja pomembnih rezultatov, delo z veliko odgovornostjo, zanimivo delo in vlaganje vsega posedovanega znanja.

*Slika 17: Zunanje in notranje vrednote glede na generacijo*



*Vir: lastno delo.*

Iz rezultatov ankete (slika 17) je razvidno, da imajo vse generacije v povprečju bolj izražene zunanje delovne vrednote kot notranje. Razlikujejo se le v izraženosti med zunanjimi in notranjimi vrednotami. Babyboomerji imajo med vsemi generacijami najmočnejše izražene zunanje (4,29) in najšibkeje izražene notranje (3,67) vrednote. Pri ostalih generacijah je ta razlika manjša. Najmanjša je pri pripadnikih generacije X.

Pri Babyboomerjih je med naštetimi zunanjimi vrednotami najpomembnejša varnost zaposlitve (4,64). Sledita ji finančna kompenzacija in ugoden delovnik. Najpomembnejša notranja delovna vrednota je zanimivost dela. Babyboomerjem je najmanj pomembna odgovornost, ki jo prinaša delovno mesto.

Pripadnikom generacije X je najpomembnejše zanimivo delo (4,48), sledita pa varnost zaposlitve in finančna kompenzacija. Za razliko od Babyboomerjev je za X-arje pomembno, da jim delovno mesto omogoča možnost doseganja pomembnih rezultatov.

Še močnejše kot pri predhodni generaciji je pomembnost zanimivega dela izražena pri generaciji Y (4,55). Sledita ugoden delovnik in finančna kompenzacija. Podobno kot pri

vseh ostalih generacijah jim je prevzemanje delovnih mest z veliko pomembnostjo najmanj pomembno.

Generaciji Z je najpomembnejše zanimivo delo. Na drugem mestu sta z enako oceno nestresnost dela in ugoden delovnik. Tudi generaciji Z je najmanj pomembno delo z veliko odgovornostjo (priloga 7).

### **3.6 Analiza generacijskih značilnosti**

Pri pripadnikih generacije babyboom v primerjavi z ostalimi opažam, da je skupna pripadnost podjetju ali organizaciji najvišja. Izkazujejo tako najvišjo stopnjo afektivne pripadnosti kot tudi največ kalkulativne pripadnosti. Kljub emocionalni povezanosti s podjetjem ali organizacijo in željo po delu na določenem delovnem mestu se zavedajo bonitet in ugodnosti, ki so jih pridobili tekom dela. Normativna pripadnost je glede na ostali dve dimenziji na najnižji stopnji.

Primerjava zunanjih in notranjih vrednot kaže na velik razkorak med notranjimi in zunanjimi vrednotami. Nagibajo se k zunanjim vrednotam, predvsem varnost zaposlitve in finančna kompenzacija.

Generacija X, tako kot njihovi predhodniki, izražajo visoko skupno pripadnost podjetju. Želja po delu v določenem podjetju je tudi pri njih močno izražena, kar izkazuje visoka povprečna ocena afektivne pripadnosti. Izražena kalkulativna pripadnost pri tej generaciji je nižja. Med vsemi generacijami imajo pripadniki generacije X najmočnejše izraženo normativno komponento, kar pomeni, da jih na trenutno podjetje ali organizacijo veže tudi občutek moralne dolžnosti.

Povprečni vrednosti zunanjih in notranjih delovnih vrednot sta pri pripadnikih generacije X ocenjeni najbolj enakomerno. Povprečna vrednost notranjih vrednot nakazuje, da na delovnem mestu iščejo izzive in priložnosti za osebno rast.

Tako skupna kot tudi afektivna pripadnost se znižujeta s starostjo generacije. Za generacijo Y velja, da sta jim na delovnem mestu zelo pomembna ugoden delovnik in finančna kompenzacija. Na delovnem mestu se v primerjavi z ostalimi generacijami manj izogibajo stresnim nalogam. Kot tudi ostale generacije od zaposlitve pričakujejo predvsem zanimivo delo.

### **3.7 Povzetek ugotovitev**

V tem delu magistrskega dela povzgam ugotovitve in dokončno odgovorim na raziskovalna vprašanja, ki so bila predstavljena v začetku prejšnjega poglavja.

1. Ali se pripadniki generacije Y čutijo manj pripadne podjetju kot pripadniki generacije Babyboomerjev in generacije X?

Kruskal-Wallis test ni pokazal statistično pomembnih razlik v pripadnosti glede na generacijo ( $\chi^2= 4,087$ ;  $g=2$ ;  $\alpha= 0,130$ ). Za vzorec pa lahko rečem, da so najbolj pripadni babyboomerji ( $\bar{R}= 101,68$ ), sledi pa jim generacija X ( $\bar{R}= 97,01$ ). Najnižjo oceno skupne pripadnosti dosegajo pripadniki generacije Y ( $R=87,72$ ) (priloga 8).

2. Ali drži, da pripadnike generacije babyboom in generacije X bolj motivirajo notranje vrednote, medtem, ko pripadnike generacije Y bolj motivirajo zunanje vrednote?

Kruskal-Wallis test za področje motivacije s pomočjo zunanjih vrednot ni pokazal statistično signifikantnih razlik med generacijami ( $\chi^2= 4,009$ ;  $g=2$ ;  $\alpha= 0,135$ ). Tudi v primeru notranjih vrednot Kruskal-Wallis test ni pokazal signifikantnih razlik med generacijami ( $\chi^2= 2,409$ ;  $g=2$ ;  $\alpha= 0,300$ )(priloga 9).

3. Ali generacija Y nižje vrednoti plačilo kot generaciji babyboom in generacija X?

Kruskal-Wallis test ni pokazal statistično pomembnih razlik glede vrednotenja plačila med babyboomerji, generacijo X in generacijo Y ( $\chi^2= 1,414$ ;  $g=2$ ;  $\alpha= 0,492$ ). Za vzorec pa lahko rečemo, da je pomembnost plačila največjega pomena za babyboomerje ( $\bar{R}= 98,64$ ), sledi jim generacija X ( $\bar{R}= 88,33$ ). Najnižjo pomembnost je plačilu namenila generacija Y ( $\bar{R}= 86,57$ )(priloga 10).

4. Ali je generaciji X varnost delovnega mesta bolj pomembna kot generaciji Y?

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ( $F= 0,002$ ;  $\alpha= 0,968$ ) je T-test za neodvisne vzorce med generacijo X in generacijo Y pokazal statistično pomembne razlike v vrednotenju varnosti delovnega mesta ( $t= 2,157$ ;  $g=152$ ;  $\alpha= 0,033$ ). Z manj kot 5-odstotnim tveganjem lahko trdim, da je generaciji X varnost delovnega mesta pomembnejša, kot generaciji Y (priloga 11).

## SKLEP

Živimo v obdobju, ko se življenjska doba ljudi podaljšuje. S tem se zvišuje tudi starostna meja za upokojitev in podaljšuje delovna doba. Posledica tega je sodelovanje vse večjega števila generacij na delovnih mestih.

Trenutno na delovnih mestih prepoznavamo štiri aktivne generacije. To so babyboomerji, generacija X, generacija Y in generacija Z. Del babyboomerjev že izpolnjuje pogoje za upokojitev, zato so starejši pripadniki te generacije že upokojeni, medtem ko so najstarejši pripadniki generacije Z šele pred nekaj leti zaključili izobraževanje in pričeli opravljati delo v podjetjih ali organizacijah. Ob sodelovanju prihaja do različnih interakcij med pripadniki posameznih generacij.



Generacije so odraščale v različnih obdobjih, kar vzrokuje različnim vrednotam, normam in navadam. Te se običajno razvijejo že v času primarne socializacije, dokončno pa se izoblikujejo v času odraščanja. Na razvoj vrednot in norm poleg družine vplivajo zunanji faktorji, kot so mediji, politični sistem in drugi pomembni dogodki v času odraščanja.

Različne norme, vrednote in navade vplivajo tudi na delo in odnos do dela. Razlike in podobnosti v odnosu do dela med generacijami raziskujem tudi v magistrskem delu. Predvsem se osredotočam na področje pripadnosti in vrednot. Na raziskovalna vprašanja sem odgovoril s pomočjo analize odgovorov na anketni vprašalnik.

Tako kot v preteklosti tudi v bodoče lahko pričakujemo, da bo med generacijami prihajalo do določenih razlik. Te razlike se bodo pojavljale tako v vrednotah kot tudi v odnosu do dela. V izogib konfliktom na delovnih mestih bodo morali predstavniki različnih generacij tudi v bodoče sklepati kompromise.

## LITERATURA IN VIRI

1. Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
2. Ažman, U., Ruzzier, M. & Škerlavaj, M. (2014). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: Primer generacij. *Economic and business review*, 16, 27-47.
3. Blickle, G. & Kholin, M. (2019). Work. V L. Kühnhardt & T. Mayer (ured.), *The Bonn Handbook of Globality* (739-749). Cham: Springer.
4. Boštjančič, E. (2010). Ali lahko govorimo o organizacijski pripadnosti študentov fakulteti? *Psihološka obzorja*, 19(3), 19-34.
5. Bova, B. & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65.
6. Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM*, 3(10), 48-55.
7. Budd, J. W. (2010). *Theorizing Work: The importance of conceptualizations of work for research and practice*. Cardiff: Cardiff Business School.
8. Cameron, E. A. & Pagnattaro, M. A. (2017). Beyond Millennials: Engaging Generation Z in Business Law Classes. *Journal of Legal Studies Education*, 34(2), 317-324.
9. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Chillakuri, B. & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38.
11. Cimermančič, N. (2017). Analiza vrednot v organizaciji. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(1), 89-105.
12. Costanza, D. Badger, J., Fraser, R., Severt, J. & Gade, P. (2012). Generational difference in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business & Psychology*, 27(4), 375-394.
13. Delo (brez datuma). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 20. novembra 2019 iz <https://fran.si/>
14. Dolenc, D. (2018, 24. januar). *Prihod generacije Z*. Pridobljeno 18. januarja 2020 iz <https://psihologijadela.com/2018/01/24/prihod-generacije-z/>

15. Dudovskiy, J. (2014, 3. oktober). Changing nature of work in the 21st century. Pridobljeno 7. novembra 2019 iz <https://research-methodology.net/changing-nature-of-work-in-the-21st-century/>
16. Dwyer, R. J. & Azevedo, A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(3), 281-305.
17. Erickson, T. (2009, 16. februar). The Four Biggest Reasons for Generational Conflict in Teams. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 15. decembra 2019 iz <https://hbr.org/2009/02/the-four-biggest-reasons-for-i>
18. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu - Vodenje Veteranov, Bumarjev, Xerjev in Yarjev. *Revija Kadri*, 11(14), 58-59.
19. Foo, S. & Yazdanifard, R. (2013). *The Issues of Generational Conflicts in Workplace and Solutions for it*. Kuala Lumpur: HELP College of Arts and Technology.
20. Fry, R. (2018, 11. april). Millennials are the largest generation in the U.S. labor force. Pridobljeno 02. decembra 2019 iz <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>
21. George, J. M. & Jones, G. R. (2012). Understanding and managing organizational behavior (6. izdaja). Upper Saddle River: Pearson Education.
22. Gerjevič, R. B. (2018, 5. november). *Generacije - Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so*. Dnevnik. Pridobljeno 03. junija 2019 iz <https://www.dnevnik.si/1042845608>
23. Gesthuizen, M., Kovarek, D. & Rapp, C. (2019). Extrinsic and Intrinsic Work Values: Finding on Equivalence in Different Cultural Contexts. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 682, 60 - 83.
24. Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. *FDU Magazine*. 12(5), Pridobljeno 04. junija 2019 iz <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
25. Hart, J. (2008). Understanding Today's Learner. *The eLearning Guild's Learning Solutions: Practical Application of Technology for Learning e-Magazine*. Pridobljeno 15. decembra 2019 iz [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/eLearning%20Guild/Understanding%20Today's%20Learner%20\(Sep%2008\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/eLearning%20Guild/Understanding%20Today's%20Learner%20(Sep%2008).pdf)
26. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98-108.

27. Helyer, R. & Lee, D. (2012). The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and differences but also challenges and benefits. *Education + Training*, 54(7), 565-578.
28. Hernaus, T. & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
29. Howe, N. & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company inc.
30. Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
31. IPSOS. (2006). *Kakšne vrste vrednot obstajajo?* Pridobljeno 3. januarja 2020 iz [http://ipsos.si/VodenjeVIZ\\_VI\\_vrste\\_vrednot.html](http://ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrste_vrednot.html)
32. IZZA d.o.o. (2019). *Medgeneracijsko vodenje: Generacija X, Generacija Y, Generacija Z*. Pridobljeno 5. decembra 2019 iz <https://www.izza.si/medgeneracijsko-vodenje-generacija-x-generacija-y-generacija-z.html>
33. Jacobs, R. L. (2019). *Defining Work Analysis*. Cham: Palgrave Macmillan.
34. Janža, N., Čeh Kodba, H. & Vrečič, V. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije - Delovna motivacija*. (M. Ozimek, ured.) Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
35. Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
36. Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *The Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
37. Kretzer, D. I. (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*, 9, 125-149.
38. Kunze, F., Boehm, S. A. & Bruch, H. (2011). Generational leadership - How to manage five different generations in the workforce. V M. Boppel, S. Boehm & S. Kunisch (ured.), *From Grey to Silver* (87-100). Berlin: Springer.
39. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care manager*, 19(1), 65-76.
40. Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide, Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle At Work*. New York: Collins Business.

41. Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thoughts leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290.
42. Levenson, A. & Deal, J. J. (2016). *Generational conflict at work: Separating fact from fiction*. Virginia: SHRM Foundation.
43. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Lubinski, D., Schmidt, D. & Benow, C. (1996). A 20-year stability analysis of the Study of Values for intellectually gifted individuals from adolescence to adulthood. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 443-451.
45. Marconi, J. (2000). *Future Marketing: Targeting Seniors, Boomers and Generations X and Y*. Chicago: NTC Contemporary Publishing Group.
46. Marolt, M. (2008). *Delo kot vrednota mlade generacije (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus Založba Ikra.
48. Meglino, B. & Ravlin, E. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and reaserch. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
49. Meriac, J. P. Woehr, D. J. & Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Mesurement Equivalence Across Three Cohotrs. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.
50. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component conceptualization on organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
51. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., . . . Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didaktika.
52. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., . . . Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
53. Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote. Kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: IPSOS.
54. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti - EDUCY d.o.o.
55. Musek, J. (2003, 19. november). Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev. *Prihodnost Slovenije*. Pridobljeno 3. januarja 2020 iz

<http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/6E9DC6507D449582C1256E940046C554?OpenDocument>

56. Nastran Ule, M. (2013). Spreminjanje vrednot v sodobnih življenjskih potekih. *Etika v slovenskem jeziku, literaturi in kulturi*, 89-96.
57. Novak, M. (2005, 17. avgust). Kako sodelovati z generacijo y. *Revija Manager*. Pridobljeno 9. julija 2019 iz <https://www.finance.si/128647>
58. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5 (18), 30-34.
59. Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). The Changing Face Of The Employees- Generation Z and Their Perceptions of Work. *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.
60. Plut, H. & Plut, T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
61. Pogačnik, V. (1987). *Lestvica individualnih vrednot - priročnik*. Ljubljana: Zavod SR Slovenije za produktivnost dela.
62. Pogačnik, V. (1993). Lestvica delovnih motivov. *Psihološka obzorja*. 2(3/4), 143-157.
63. Ramovš, K. (2013). Medgeneracijsko sožitje in solidarnost. V J. Ramovš (ured.), *Staranje v Sloveniji - Raziskava o potrebah, zmožnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije* (str. 63-97). Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
64. Reeves, T. C. & Oh, E. (2008). Generational Differences. V M. J. Spector, D. M. Merrill, J. Van Merriënboer & M. P. Driscoll, *Handbook of research on educational communications and technology* (str. 296-302). New York: Taylor & Francis Group.
65. Ross, D. (2010). Ageing and work: an overview. *Occupational Medicine*, 60(3), 169-171.
66. Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical intergariton and review. *Reaserch in Organizational Behavior* 30, 91-127.
67. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
68. Ruiz-Quintanilla, A. S. & England, G. W. (1996). How working is defined: structure and stability, Vol. 17, 515-540. *Journal of Organizational behavior*, str. 515-540.
69. Ryan, M. (2000, september). Gerald Celente: he reveals what lies ahead. *Parade Magazine*, str. 22-23.
70. Schawbel, D. (2017, 21. september). Jean Twenge: What Employers Need To Know About iGen. *Forbes*. Pridobljeno 14. novembra 2019 iz

<https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/09/21/jean-twenge-what-employers-need-to-know-about-igen/#67f004be6f01>

71. Schooley, C. (2005). *Get Ready: The Millennials Are Coming! Changing Workforce*. Massachusetts: Forrester Research.
72. Segran, E. (2016, 09. avgust). Your Guide To Generation Z: The Frugal, Brand-Wary, Determined Anti-Millennials. *Fastcompany*. Pridobljeno 10. decembra 2019 iz <https://www.fastcompany.com/3062475/your-guide-to-generation-z-the-frugal-brand-wary-determined-anti-millen>
73. Singh, O., Bhandarker, A., Rai, S. & Jain, A. K. (2011). Relationship between values and workplace: an exploratory analysis. *Facilities, Vol. 29 Issue 11/12*.
74. Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of Organizational Behaviour, 23(4)*, str. 363-382.
75. Špiler Božič, K. (2010, 27. maj). *Generacija Y - drugačna delovna sila na trgu dela*. Pridobljeno 9. decembra 2019 iz [https://www.finance.si/280819/Generacija\\_Y\\_druga\\_na\\_delovna\\_sila\\_na\\_trgu\\_dela](https://www.finance.si/280819/Generacija_Y_druga_na_delovna_sila_na_trgu_dela)
76. Stanley, C. M. (2018). *Generational differences and the correlation between relations to strategic planned change and level of employee loyalty* - (doktorska disertacija). Michigan: Baker College.
77. Starnes, B. J. & Truhon, S. A. (2006). *Organizational Commitment*. Milwaukee: ASQ.
78. Svetlik, I. (1991). Delo in kakovost življenja. *Družboslovne razprave, 8(12)*, 19-34.
79. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
80. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
81. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje del II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
82. Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
83. Verbinc, F. (1997). *Slovar tujk, 12. izdaja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
84. Vrednota (brez datuma). *V Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 20. novembra 2019 iz <https://fran.si/>
85. Vrhovnik, P. (2008). *Motivacijski dejavniki pri delu (diplomsko delo)*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

86. Young, R. A., Marshall, S. K., Valach, L., Domene, J. F., Graham, M. D. & Zaidman-Zait, A. (2011). *Transition to Adulthood - Action, Projects, and Counseling*. New York: Springer.
87. Žagar, M. (2012). *Motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju Inles d.d.* - (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani - Fakulteta za družbene vede.
88. Zakrajšek, T. (2014, 20. oktober). Generacijske razlike na delovnem mestu- izziv za vodilno osebje. *Psihologija dela*. Pridobljeno 03. julija 2019 iz <https://psihologijadela.com/2014/10/20/generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-izziv-za-vodilno-osebje/>
89. Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.
90. Zupan, N. (2002). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V S. Možina (ured.), *Management kardovskih virov* (str. 291-325). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.





## **PRILOGE**

## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Spoštovani!

Sem Tim Knific, študent podiplomskega študijskega programa Management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V sklopu magistrskega dela proučujem odnos različnih generacij do dela. Naprošam Vas, da mi z izpolnitvijo 10-minutne ankete omogočite zaključek raziskave in magistrskega dela. Anketa je anonimna in njeni rezultati bodo uporabljeni zgolj za namen magistrskega dela.

Že vnaprej se najlepše zahvaljujem,

Tim

Pri vsakem vprašanju je možen le en odgovor.

1) Spol:

- a) moški
- b) ženski

2) Pripadnike generacij povezujejo skupni dogodki, ki so jih zaznamovali v določenem življenjskem obdobju. Bolj kot letnica rojstva je pomembna generacijska samoopredelitev – s kom delimo ista prepričanja, vrednote, norme in stališča.

Poleg generacij so z orientacijskim namenom zapisane okvirne letnice rojstva ter dogodki, ki so ključno vplivali na določeno generacijo.

Prosim, da opredelite svojo pripadnost eni od generacij.

- a) Babyboomerji (rojeni med 1946 in 1964; značilnosti: Woodstock, televizor in nadaljevanke, socializem)
- b) Generacija X (1965- 1980; značilnosti: pričetek razvoja računalnikov na delovnih mestih, MTV, v odrasli dobi prehod v kapitalizem)
- c) Generacija Y (1981- 1999; značilnosti: razvoj socialnih omrežij, teroristični napadi leta 2001, ekonomski zlomi leta 2000 in 2008)
- d) Generacija Z (rojeni po 2000; značilnosti: ne poznajo sveta brez interneta, socialna omrežja in platforme)

3) Vaš delovni status:

- a) brezposeln
- b) opravljam študentsko delo
- c) zaposlen
- d) upokojen

Naslednje trditve se nanašajo na podjetje oziroma organizacijo, kjer trenutno opravljate svoje delo. To velja tudi za študentska dela.

Ocenjevalna lestvica je označena s stopnjami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo nikakor ne strinjate, medtem, ko 5 pomeni, da se popolnoma strinjate.

#### 4) Lojalnost – Afektivna ali čustvena komponenta pripadnosti

	Se popolnoma ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
Vesel sem, da sem del podjetja.	1	2	3	4	5
O podjetju, v katerem delam, rad govorim izven delovnega okolja.	1	2	3	4	5
Probleme podjetja jemljem kot svoje probleme.	1	2	3	4	5
Na drugo podjetje bi se lahko navezal v isti meri, kot sem navezan na trenutno podjetje.*	1	2	3	4	5
V trenutnem podjetju se NE počutim kot "del družine".*	1	2	3	4	5
NE čutim se čustveno navezanega na trenutno podjetje.*	1	2	3	4	5
Trenutno podjetje mi predstavlja pomemben del življenja.	1	2	3	4	5
NE čutim velike pripadnosti trenutnemu podjetju.*	1	2	3	4	5

5) Lojalnost – Kalkulativna ali trajnostna komponenta pripadnosti

	Se popolnoma ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
V primeru nezadovoljstva s podjetjem bi slednjega zapustil tudi, če ne bi imel zagotovljene druge službe.*	1	2	3	4	5
V tem trenutku bi bila odločitev o zapustitvi podjetja težka.	1	2	3	4	5
Če bi zapustil podjetje, bi bilo moje življenje neurejeno/zmedeno.	1	2	3	4	5
Izpad rednega prihodka NE vpliva na odločitev o zapustitvi trenutnega podjetja.*	1	2	3	4	5
Delo v trenutnem podjetju je bolj stvar potrebe kot pa želje.	1	2	3	4	5
Menim, da imam premalo ustreznih kompetenc in izkušenj za menjavo podjetja.	1	2	3	4	5
V panogi, v kateri moje podjetje deluje, je možnost alternativ za menjavo podjetja premajhna.	1	2	3	4	5
Za menjavo podjetja se ne želim odločiti, ker obstaja možnost, da ne bi imel ugodnosti, ki jih imam trenutno.	1	2	3	4	5

6) Lojalnost – Nominalna komponenta pripadnosti

	Se popolnoma ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinam
Menim, da ljudje zaposlitve menjajo prepogosto.	1	2	3	4	5
Lojalnost podjetju se mi NE zdi pomembna.*	1	2	3	4	5
Menjava podjetja se mi NE zdi neetična.*	1	2	3	4	5
Razlog za obstanek v tem podjetju je, da verjamem v lojalnost in bi posledično ob menjavi imel moralne zadržke.	1	2	3	4	5
Če bi dobil ponudbo za boljše delovno mesto, se mi ne bi zdelo prav zapustiti trenutnega podjetja.	1	2	3	4	5
Vrednota lojalnosti podjetju mi je bila priučena.	1	2	3	4	5
Menim, da je dobro, če zaposleni razvija kariero v enem podjetju.	1	2	3	4	5

## 7) Vrednote

Zadnji sklop trditev se nanaša na vrednote v povezavi z delom ter pričakovanji od delovnega mesta. Na ta sklop odgovarjate s pomočjo vrednosti od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 pomeni, da imenovana vrednota sploh ni pomembna, medtem ko vrednost 5 pomeni, da je zelo pomembna.

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno, niti ni pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Finančna kompenzacija (plača).	1	2	3	4	5
Ne preveč stresno delo.	1	2	3	4	5
Varnost (gotovost) delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Ugoden delovni čas.	1	2	3	4	5
Število dni dopusta.	1	2	3	4	5
Vključenost pri odločanju.	1	2	3	4	5
Možnost doseganja pomembnih rezultatov.	1	2	3	4	5
Delo z veliko odgovornostjo.	1	2	3	4	5
Zanimivo delo.	1	2	3	4	5
Delo, ki zahteva vlaganje vsega posedovanega znanja.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje v anketi.

## Priloga 2: Demografske značilnosti vzorca

*Tabela 1: Struktura vzorca glede na pripadnost generaciji*

		Frekvenca	Delež	Kumulativni delež
Valid	Babyboomerji	22	11,3	11,3
	Generacija X	42	21,6	33,0
	Generacija Y	112	57,7	90,7
	Generacija Z	18	9,3	100,0
	Total	194	100,0	

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 2: Struktura vzorca glede na spol*

		Frekvenca	Delež	Kumulativni delež
Valid	Moški	113	58,2	58,2
	Ženske	81	41,8	100,0
	Total	194	100,0	

*Vir: lastno delo.*



Tabela 3: Struktura vzorca glede na delovni status

		Frekvenca	Delež	Kumulativni delež
Valid	Zaposlen	186	95,9	95,9
	Študentsko delo	8	4,1	100,0
	Total	194	100,0	

Vir: lastno delo.

### Priloga 3: Afektivna pripadnost glede na generacijo

Tabela 4: Afektivna pripadnost glede na generacijo

Descriptives								
Afektivna_pripadnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Babyboomerji	22	3,5000	,60010	,12794	3,2339	3,7661	2,38	4,25
Generacija X	42	3,5298	,66190	,10213	3,3235	3,7360	2,25	4,63
Generacija Y	112	3,4029	,70904	,06700	3,2701	3,5357	1,75	5,00
Generacija Z	18	2,9792	,57722	,13605	2,6921	3,2662	1,75	3,88
Total	194	3,4021	,68707	,04933	3,3048	3,4994	1,75	5,00

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Afektivna pripadnost glede na generacijo – odgovori na posamezne trditve

Generacija		Veseli sem, da sem del podjetja	O podjetju, v katerem delam, rad govorim izven delovnega okolja.	Probleme podjetja jemljem kot svoje probleme	Na drugo podjetje bi se lahko navezal v isti meri, kot sem navezan na trenutno podjetje.*	V trenutnem podjetju se NE počutim kot "del družine" *	NE čutim se čustveno navezanega na trenutno podjetje*	Trenutno podjetje mi predstavlja pomemben del življenja	NE čutim velike pripadnosti trenutnemu podjetju *
Babyboomerji	N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Mean	3,73	3,73	2,64	3,55	3,45	3,36	3,73	3,82
	Std. Deviation	1,316	,883	1,093	,912	1,262	1,177	,985	,853
Generacija X	N	42	42	42	42	42	42	42	42
	Mean	4,05	3,48	3,10	2,40	3,81	3,24	4,07	4,10
	Std. Deviation	1,103	1,110	1,265	,885	1,110	1,358	,947	,932
Generacija Y	N	112	112	112	112	112	112	112	112
	Mean	3,98	3,74	2,96	2,24	3,49	3,39	3,68	3,74
	Std. Deviation	,900	,956	1,142	1,084	1,115	1,150	1,084	1,011

*se nadaljuje*

nadaljevanje

Generacija		Veseli sem, da sem del podjetja	O podjetju, v katerem delam, rad govorim izven delovnega okolja.	Probleme podjetja jemljem kot svoje probleme	Na drugo podjetje bi se lahko navezal v isti meri, kot sem navezan na trenutno podjetje.*	V trenutnem podjetju se NE počutim kot "del družine" *	NE čutim se čustveno navezanega na trenutno podjetje*	Trenutno podjetje mi predstavlja pomemben del življenja	NE čutim velike pripadnosti trenutnemu podjetju *
Generacija Z	N	18	18	18	18	18	18	18	18
	Mean	3,67	3,28	2,89	1,94	2,94	2,89	3,06	3,17
	Std. Deviation	1,237	1,018	1,079	,639	1,056	1,023	1,211	1,043
Total	N	194	194	194	194	194	194	194	194
	Mean	3,94	3,64	2,94	2,40	3,51	3,31	3,71	3,77
	Std. Deviation	1,031	,994	1,157	1,074	1,139	1,190	1,082	1,003

Vir: lastno delo.

## Priloga 4: Kalkulativna pripadnost

Tabela 6: Kalkulativna pripadnost

Descriptives								
Kalkulativna pripadnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Babyboomerji	22	3,3182	,35925	,07659	3,1589	3,4775	2,75	4,00
Generacija X	42	2,9851	,66500	,10261	2,7779	3,1923	1,38	4,13
Generacija Y	112	2,9353	,59842	,05655	2,8232	3,0473	1,25	4,13
Generacija Z	18	2,7083	,55737	,13137	2,4312	2,9855	1,75	4,00
Total	194	2,9684	,60188	,04321	2,8832	3,0537	1,25	4,13

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Kalkulativna pripadnost – odgovori na posamezne trditve

Generacija	V primeru nezadovoljstva s podjetjem bi slednjega zapustil tudi, če ne bi imel zagotovljene druge službe.*	V tem trenutku bi bila odločitev o zapustitvi podjetja težka	Če bi zapustil podjetje, bi bilo moje življenje zelo neurejeno/zmedeno.	Izpad rednega prihodka NE vpliva na odločitev o zapustitvi trenutnega podjetja*	Delo v trenutnem podjetju je bolj stvar potrebe kot pa želje	Menim, da imam premalo ustreznih kompetenc in izkušenj za menjavo podjetja	V panogi, v kateri moje podjetje deluje, je možnost alternativ za menjavo podjetja premajhna.	Za menjavo podjetja se ne želim odločiti, ker obstaja možnost, da ne bi imel ugodnosti, ki jih imam trenutno.	
Babyboomerji	N Mean Std. Deviation	22 3,45 1,101	22 4,00 ,873	22 3,45 1,011	22 4,09 ,921	22 2,45 1,011	22 3,00 ,873	22 2,91 ,921	22 3,18 1,296
Generacija X	N Mean Std. Deviation	42 3,48 1,215	42 3,31 1,405	42 2,76 1,100	42 4,24 ,790	42 2,38 1,361	42 2,19 1,110	42 2,29 1,154	42 3,24 1,284
Generacija Y	N Mean Std. Deviation	112 3,04 1,226	112 3,70 1,161	112 2,84 1,249	112 3,63 1,209	112 2,81 1,159	112 2,12 ,960	112 2,30 1,030	112 3,04 1,208

se nadaljuje

nadaljevanje

Generacija	V primeru nezadovoljstva s podjetjem bi slednjega zapustil tudi, če ne bi imel zagotovljene druge službe.*	V tem trenutku bi bila odločitev o zapustitvi podjetja težka	Če bi zapustil podjetje, bi bilo moje življenje zelo neurejeno/zmedeno.	Izpad rednega prihodka NE vpliva na odločitev o zapustitvi trenutnega podjetja*	Delo v trenutnem podjetju je bolj stvar potrebe kot pa želje	Menim, da imam premalo ustreznih kompetenc in izkušenj za menjavo podjetja	V panogi, v kateri moje podjetje deluje, je možnost alternativ za menjavo podjetja premajhna.	Za menjavo podjetja se ne želim odločiti, ker obstaja možnost, da ne bi imel ugodnosti, ki jih imam trenutno.
Generacija Z	N	18	18	18	18	18	18	18
	Mean	2,94	2,72	2,11	2,89	2,89	2,61	2,72
	Std. Deviation	1,056	1,127	1,023	1,079	1,183	1,290	,958
Total	N	194	194	194	194	194	194	194
	Mean	3,18	3,56	2,82	3,74	2,69	2,28	3,07
	Std. Deviation	1,205	1,226	1,205	1,145	1,200	1,052	1,213

Vir: lastno delo

## Priloga 5: Normativna pripadnost

Tabela 8: Normativna pripadnost

Descriptives								
Normativna pripadnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Babyboomerji	22	2,8052	,73579	,15687	2,4790	3,1314	1,86	4,29
Generacija X	42	3,0578	,63502	,09799	2,8599	3,2557	1,71	4,29
Generacija Y	112	2,8036	,52973	,05005	2,7044	2,9028	1,43	3,86
Generacija Z	18	2,8016	,33997	,08013	2,6325	2,9707	2,14	3,57
Total	194	2,8586	,57198	,04107	2,7776	2,9396	1,43	4,29

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Normativna pripadnost – odgovori na posamezne trditve

Generacija		Menim, da ljudje menjajo zaposlitve prepogosto.	Lojalnost podjetju se mi NE zdi pomembna.*	Menjava podjetja se mi NE zdi neetična.*	Razlog za obstanek v tem podjetju je, da verjamem v lojalnost in bi posledično ob menjavi imel moralne zadržke.	Če bi dobil ponudbo za boljše delovno mesto, se mi ne bi zdelo prav zapustiti trenutnega podjetja.	Vrednota lojalnosti podjetju mi je bila priučena.	Menim, da je dobro, če zaposleni razvija kariero v enem podjetju.
Babyboomerji	N	22	22	22	22	22	22	22
	Mean	2,36	4,00	2,64	2,64	2,18	3,09	2,73
	Std. Deviation	1,093	1,155	1,255	,790	1,053	1,192	1,162
Generacija X	N	42	42	42	42	42	42	42
	Mean	2,67	4,36	2,93	2,76	2,60	3,26	2,83
	Std. Deviation	1,162	,727	1,257	,983	1,211	1,191	1,188
Generacija Y	N	112	112	112	112	112	112	112
	Mean	2,53	3,87	2,62	2,48	2,21	3,04	2,88
	Std. Deviation	,995	,875	1,302	,939	1,015	,934	,997

*se nadaljuje*



nadaljevanje

Generacija		Menim, da ljudje menjajo zaposlitve prepogosto.	Lojalnost podjetju se mi NE zdi pomembna.*	Menjava podjetja se mi NE zdi neetična.*	Razlog za obstanek v tem podjetju je, da verjamem v lojalnost in bi posledično ob menjavi imel moralne zadržke.	Če bi dobil ponudbo za boljše delovno mesto, se mi ne bi zdelo prav zapustiti trenutnega podjetja.	Vrednota lojalnosti podjetju mi je bila priučena.	Menim, da je dobro, če zaposleni razvija kariero v enem podjetju.
Generacija Z	N	18	18	18	18	18	18	18
	Mean	2,56	3,61	2,89	2,67	2,22	3,11	2,56
	Std. Deviation	,784	1,092	,900	,686	1,003	,832	1,042
Total	N	194	194	194	194	194	194	194
	Mean	2,54	3,96	2,72	2,58	2,29	3,10	2,82
	Std. Deviation	1,023	,924	1,254	,914	1,067	1,013	1,060

Vir: lastno delo.

**Priloga 6: Skupna pripadnost**

*Tabela 10: Skupna pripadnost*

<b>Descriptives</b>								
Skupna pripadnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Babyboomerji	22	3,2078	,36111	,07699	3,0477	3,3679	2,54	3,93
Generacija X	42	3,1909	,37157	,05733	3,0751	3,3067	2,43	4,05
Generacija Y	112	3,0472	,40447	,03822	2,9715	3,1230	2,13	3,91
Generacija Z	18	2,8297	,31459	,07415	2,6733	2,9861	2,28	3,45
Total	194	3,0764	,39663	,02848	3,0202	3,1325	2,13	4,05

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 7: Vrednote glede na generacijo**

*Tabela 11: Vrednote glede na generacijo*

<b>Descriptives</b>							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
Zunanje vrednote	Babyboomerji	22	4,2909	,44818	,09555	4,0922	4,4896
	Generacija X	42	4,2190	,52230	,08059	4,0563	4,3818
	Generacija Y	112	4,0839	,46857	,04428	3,9962	4,1717
	Generacija Z	18	4,0222	,49889	,11759	3,7741	4,2703
	Total	194	4,1309	,48476	,03480	4,0623	4,1996
Notranje vrednot	Babyboomerji	22	3,6727	,83847	,17876	3,3010	4,0445
	Generacija X	42	4,0238	,58635	,09048	3,8411	4,2065
	Generacija Y	112	3,8821	,55316	,05227	3,7786	3,9857
	Generacija Z	18	3,7556	,62706	,14780	3,4437	4,0674
	Total	194	3,8773	,60909	,04373	3,7911	3,9636

*Vir: lastno delo.*

Tabela 12: Vrednote glede na generacijo – odgovori na posamezne trditve

Generacija		Finančna kompensacija	Ne stresno delo	Varnost (gotovost) delovnega mesta	Ugoden delovnik	Število dni dopusta	Vključenost pri odločanju	Možnost doseganja rezultatov	Delo z veliko odgovorno stjo	Zanimivo delo	Vlaganje vsega posedovan ega znanja
Babyboome rji	Mean	4,45	4,09	4,64	4,36	3,91	3,82	3,82	3,09	4,09	3,55
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Std. Deviation	,510	,811	,492	,658	,684	,853	1,220	1,019	,921	1,184
Generacija X	Mean	4,33	4,05	4,36	4,31	4,05	3,98	4,17	3,69	4,48	3,81
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Std. Deviation	,477	,962	,485	,841	,882	,841	,581	1,000	,634	,862
Generacija Y	Mean	4,28	3,85	4,11	4,32	3,88	3,83	4,04	3,39	4,55	3,59
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
	Std. Deviation	,633	,882	,689	,674	,867	,804	,884	,884	,598	,916

*se nadaljuje*

*nadaljevanje*

Generacija		Finančna kompenzac ija	Ne stresno delo	Varnost (gotovost) delovnega mesta	Ugoden delovnik	Število dni dopusta	Vključenos t pri odločanju	Možnost doseganja rezultatov	Delo z veliko odgovorno stjo	Zanimivo delo	Vlaganje vsega posedovan ega znanja
Generacija	Mean	3,78	4,17	4,11	4,17	3,89	3,72	3,83	3,39	4,39	3,44
Z	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	,647	,985	,583	,857	,758	,895	1,043	,778	,698	,705
Total	Mean	4,25	3,95	4,22	4,31	3,92	3,85	4,03	3,42	4,47	3,62
	N	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
	Std. Deviation	,609	,903	,642	,725	,839	,823	,890	,926	,669	,921

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 8: Kruskal-Wallis test za spremenljivko skupna pripadnost

Tabela 13: Kruskal-Wallis test za spremenljivko skupna pripadnost

<b>Ranks</b>			
	Generacija	N	Mean Rank
Skupna pripadnost	Babyboomerji	22	101,68
	Generacija X	42	97,01
	Generacija Y	112	82,72
	Total	176	

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	Skupna pripadnost
Chi-Square	4,087
df	2
Asymp. Sig.	,130
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Generacija	

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 9: Kruskal-Wallis test za spremenljivki zunanje in notranje vrednote med generacijami**

*Tabela 14: Kruskal-Wallis test za spremenljivki zunanje in notranje vrednote med generacijami*

<b>Ranks</b>			
	Generacija	N	Mean Rank
Zunanje vrednote	Babyboomerji	22	104,50
	Generacija X	42	94,31
	Generacija Y	112	83,18
	Total	176	
Notranje vrednote	Babyboomerji	22	76,36
	Generacija X	42	96,77
	Generacija Y	112	87,78
	Total	176	

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>		
	Zunanje vrednote	Notranje vrednote
Chi-Square	4,009	2,409
df	2	2
Asymp. Sig.	,135	,300

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Generacija

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 10: Kruskal-Wallis test za spremenljivko finančna kompenzacija med generacijami**

*Tabela 15: Kruskal-Wallis test za spremenljivko finančna kompenzacija med generacijami*

<b>Ranks</b>			
	Generacija	N	Mean Rank
Finančna kompenzacija	Babyboomerji	22	98,64
	Generacija X	42	88,33
	Generacija Y	112	86,57
	Total	176	

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	Finančna kompenzacija
Chi-Square	1,414
df	2
Asymp. Sig.	,493
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Generacija	

*Vir: lastno delo.*



**Priloga 11: T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko varnost službe med generacijo X in generacijo Y**

*Tabela 16: T-test za neodvisne vzorce za spremenljivko varnost službe med generacijo X in generacijo Y*

Group Statistics					
	Generacija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Varnost (gotovost) službe	Generacija X	42	4,36	,485	,075
	Generacija Y	112	4,11	,689	,065

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Varnost (gotovost) službe	Equal variances assumed	,002	,968	2,157	152	,033	,250	,116	,021	,479
	Equal variances not assumed			2,520	104,473	,013	,250	,099	,053	,447

*Vir: lastno delo.*