

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREUČEVANJE GENERACIJSKIH RAZLIK NA DELOVNEM
MESTU**

Ljubljana, september 2020

TINA KOBI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Kobi, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Preučevanje generacijskih razlik na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc.dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GENERACIJE.....	3
1.1 Opredelitev generacij	4
1.2 Splošne generacijske značilnosti.....	6
1.3.1 Generacija veteranov	6
1.3.2 Baby Boom generacija.....	8
1.3.3 Generacija X.....	10
1.3.4 Generacija Y.....	11
1.3.5 Generacija Z	13
1.3 Medgeneracijski management	15
2 PRIMERJAVA MED GENERACIJAMI NA DELOVNEM MESTU	16
2.1 Opredelitev delovnega mesta	16
2.2 Opredelitev značilnosti delovnih mest v digitalni dobi.....	17
2.3 Medgeneracijske razlike na delovnem mestu.....	20
2.4 Posledice medgeneracijskih razlik na delovnem mestu.....	24
3 RAZLIKE MED GENERACIJAMI NA DELOVNEM MESTU – EMPIRIČNA RAZISKAVA	25
3.1 Namen in cilji raziskave	26
3.2 Opredelitev problema in hipotez raziskave.....	26
3.3 Metodologija in izvedba raziskave	28
3.3.1 Predstavitev anketnega vprašalnika.....	28
3.3.2 Opis vzorca	31
3.3.3 Metodologija.....	32
4 REZULTATI RAZISKAVE	32
4.1 Opisne statistike	33
4.2 Preverjanje hipotez.....	41
5 DISKUSIJA	49
5.1 Interpretacija rezultatov raziskave.....	49
5.2 Priporočila za managerje pri ravnanju z generacijami	53
5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	56
SKLEP	59

LITERATURA IN VIRI	61
PRILOGE	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastnosti generacije veteranov	8
Tabela 2: Lastnosti Baby Boom generacije.....	9
Tabela 3: Lastnosti generacije X.....	11
Tabela 4: Lastnosti generacije Y	13
Tabela 5: Lastnosti generacije Z	14
Tabela 6: Opredelitev vzorca	32
Tabela 7: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 1	42
Tabela 8: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 2	43
Tabela 9: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 3a	44
Tabela 10: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 3b	45
Tabela 11: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 3c	46
Tabela 12: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 3d	47
Tabela 13: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 4	48
Tabela 14: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 5	49
Tabela 15: Postavljene hipoteze in njihov status	52
Tabela 16: Priporočila za managerje glede na raziskavo	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz kronološke bibliometrične karte medgeneracijskih razlik.....	4
Slika 2: Intrinzična motivacija pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij	34
Slika 3: Identificirana motivacija pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij.....	35
Slika 4: Introjecirana motivacija pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij	36
Slika 5: Ekstrinzična motivacija pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij	37
Slika 6: Izgorelost pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij	38
Slika 7: Inovativnost pri delu pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij	39
Slika 8: Zadovoljstvo z delom in življenjem med milenijci in pripadnikih drugih generacij	40

Slika 9: Obseg uporabe elektronske komunikacije pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij.....	41
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Rezultati programa IBM SPSS	14

UVOD

Različne generacije se med seboj močno razlikujejo tako v zasebnem življenju kot tudi na delovnem mestu. Wey Smola in Sutton (2002) pravita, da se s časom spreminjajo delovne vrednote posameznih generacij, prav tako pa tudi komunikacija na delovnem mestu, motivacija, način dela, obnašanja, razmišljanja, percepcija samega dela in tako naprej. Zaradi vseh teh razlik med člani različnih generacij pogosto prihaja do preprirov, saj se v nekaterih pogledih med seboj ne razumejo. Med njimi se je ustvaril nekakšen prepad (Erickson, 2009).

Na mlajše generacije je izjemno velik vpliv imel tehnološki razvoj v zadnjem obdobju, ki je pomembno vplival tako na razvoj generacij kot tudi na spremembe na delovnih mestih. Za člane starejših generacij, ki v se v svojem otroštvu niso srečali s tako napredno tehnologijo, je uporaba naprednih tehnoloških rešitev razmeroma zapletena. To se odraža tako pri uporabi naprednejše tehnologije v vsakdanjem življenju kot tudi na delovnem mestu. Pripadniki starejših generacij imajo posledično precejšen odpor do uporabe tehnologije, zato se raje poslužujejo drugih oblik reševanja vsakdanjih težav. Seveda pa svojega pristopa, ki tehnologiji ni naklonjen, mlajšim generacijam ne morejo vsiljevati, saj je z uporabo tehnologije delo precej bolj učinkovito (Twenge & Campbell, 2008).

Twenge (2010) ugotavlja, da se generacije med seboj razlikujejo tudi glede na prilagajanje zasebnega življenja delu. Veliko raziskav je namreč pokazalo, da člani generacije X in še posebej pripadniki generacije Y svoje delo bolj prilagajajo svojemu slogu življenja kot pa obratno. Poleg tega omenjenima dvema generacijama počitnice pomenijo precej več kot delo, obenem pa se bolj posvečata družini, delovna etika pripadnikov teh dveh generacij pa je mnogo slabša v primerjavi z etiko starejših dveh generacij, generacije veteranov in Baby Boom generacije (Twenge, 2010).

Zaradi različnih dejavnikov, ki so v obdobju preteklih nekaj desetletij vplivali na posameznike, je prišlo tudi do razlik na področju dojemanja dela. Generacije delo dojemajo zelo različno. Za generacijo veteranov velja, da se njeni člani držijo pravil ter svoj prosti čas večinoma posvečajo družini, za generacijo Baby Boom pa velja, da njeni pripadniki delo dojemajo bolj kot nekaj zabavnega. Generacija X gre v dojetanju dela kot zabave še korak dlje od »Baby Boomerjev«, saj člani generacije X delo dojemajo kot izziv, za člane generacije Y pa je značilno, da se dela lotijo, kadar jim ustreza (KPA LLC, 2018).

Predmet proučevanja magistrskega dela so razlike med generacijami, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Generacija je skupina posameznikov podobne starosti, ki so v določenih obdobjih svojega obstoja doživeli iste zgodovinske dogodke (Ryder, 1985). Trenutno na svetu živi pet različnih generacij: generacija veteranov, Baby Boom generacija oziroma generacija otrok blaginje, generacija X, generacija Y in pa generacija Z (Kocbek, 2017).

Ker se generacije med seboj razlikujejo, v magistrskem delu preverjam tiste razlike med njimi, ki so na delovnem mestu najbolj opazne.

Namen magistrskega dela je identificirati in empirično preveriti ključne medgeneracijske razlike na delovnem mestu med generacijami, ki sem jih razdelila na milenijce (generacija Y) in pripadnike drugih generacij (generacije Z, X, Baby Boom in generacija veteranov). S svojimi ugotovitvami bi prispevala k razumevanju razlikovanja med generacijami glede na dojetanje različnih konstruktov. V pomoč pri delu mi bo opravljena bibliometrična analiza znanstvenih objav na temo medgeneracijskih razlik na delovnem mestu, kjer se proces začne z iskanjem podatkov, nadaljuje pa z obdelavo le-teh, normalizacijo, analizo in končno vizualizacijo. Med identificiranimi razlikami bom izbrala ter empirično preverila najpomembnejše razlike.

Temeljni cilj magistrskega dela je določiti temeljne razlike med generacijami in te razlike nato tudi empirično preveriti. Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

1. Pregledati obstoječo literaturo na področju medgeneracijskih razlik na delovnem mestu ter na podlagi pregledane literature določiti najbolj pogosto opredeljene generacijske razlike na delovnem mestu;
2. Empirično preveriti najbolj pogosto opredeljene generacijske razlike na delovnem mestu.

Temeljna teza magistrskega dela je, da ima obstoj različnih generacij ljudi za posledico obstoj nekaterih medgeneracijskih razlik. Med slednjimi se je bolj smiselno posvetiti tistim, ki med generacijami povzročajo večji »prepad«.

V okviru magistrske naloge bom v teoretičnem delu uporabljala splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa in bibliometrično analizo znanstvenih objav. Prve metode se bom lotila s spoznavanjem tuje in domače literature, ki opisuje medgeneracijske razlike na delovnem mestu. Viri omenjene literature bodo predvsem znanstveni članki, knjige in revije ter podatkovne baze podatkov, kot so Web of Science, ProQuest, DIKUL, Emerald, SAGE Journals Online, ScienceDirect in EBSCOhost.

Empirični del magistrske naloge bo temeljil na kvantitativni raziskavi, ki jo bom izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik je zelo pogost merski instrument oziroma orodje za zbiranje podatkov. Metoda anketnega vprašalnika velja za sistematično, z njeno pomočjo pa iz vzorca pridobimo podatke, ki nam nato omogočajo določiti značilnosti širše populacije (Arnes, brez datuma). Z anketnim vprašalnikom bom empirično preverila najpomembnejše razlike med generacijami na delovnem mestu, te pa bom določila med pregledom iz literature pridobljenih podatkov. Rezultate anketnega vprašalnika bom obdelala tudi s t-testom neodvisnih vzorcev oziroma primerjavo skupin, ki jih bom primerjala glede na starost. Tako bom ugotovila, ali razlike med generacijami na delovnem mestu dejansko obstajajo.

Magistrska naloga je strukturirana v štiri vsebinska poglavja. V prvem poglavju opredelim pojem generacij, opišem medgeneracijski management ter izzive s katerimi se ta spopada in navedem splošne generacijske značilnosti, pri čemer nato še podrobneje predstavim posebnosti posameznih generacij (Zrela generacija, Baby Boom generacija, generacija X, generacija Y in generacija Z). V drugem poglavju opredelim pojem delovnega mesta, navedem značilnosti delovnih mest v digitalni dobi, pri katerih je v primerjavi z delovnimi mesti pred digitalno dobo prišlo do precejšnjih razlik, na koncu pa predstavim medgeneracijske razlike na delovnem mestu in posledice teh razlik. V tretjem poglavju opišem namen in cilje raziskave, metodologijo in potek izvedbe raziskave, opredelim vzorec, ki je bil zajet pri izvedbi raziskave ter predstavim anketni vprašalnik, s pomočjo katerega sem opravila raziskavo. V četrtem poglavju sledi interpretacija rezultatov raziskave, preverba hipotez, kjer hipotezo bodisi potrdim bodisi ovržem, na koncu pa managerjem priporočam na kakšen način naj ravnajo z generacijami, da bo na delovnih mestih prihajalo do čim manj nevspečnosti in navedem omejitve in predloge za nadaljnje raziskovanje.

1 GENERACIJE

Teoretični del magistrske naloge je nastal na podlagi bibliometričnega kartiranja v okviru bibliometrične analize znanstvenih objav in pridobljene literature. Bibliometrična analiza znanstvenih objav (angl. science mapping) je prostorski prikaz, ki predstavlja povezanost avtorjev, dokumentov, področij ali disciplin med seboj (Small, 1999). Cilj te metode je vizualizacija bibliometričnih zemljevidov, ki prikazujejo, kako so specifične znanstvene domene, discipline ali raziskovalna področja strukturirana z vidika koncepta, intelektualnosti in družbe. Bibliometrična analiza znanstvenih objav poteka v več fazah, pri čemer v prvi fazi pridobimo in obdelamo surove podatke, sledi pa normalizacija in izbor primerne metode, ki bo razkrivala povezave med pridobljenimi podatki. Nato ustvarimo vizualizacijo in podatke analiziramo, na koncu pa interpretiramo rezultate (Stopar, Bartol, Boh & Drobne, 2014).

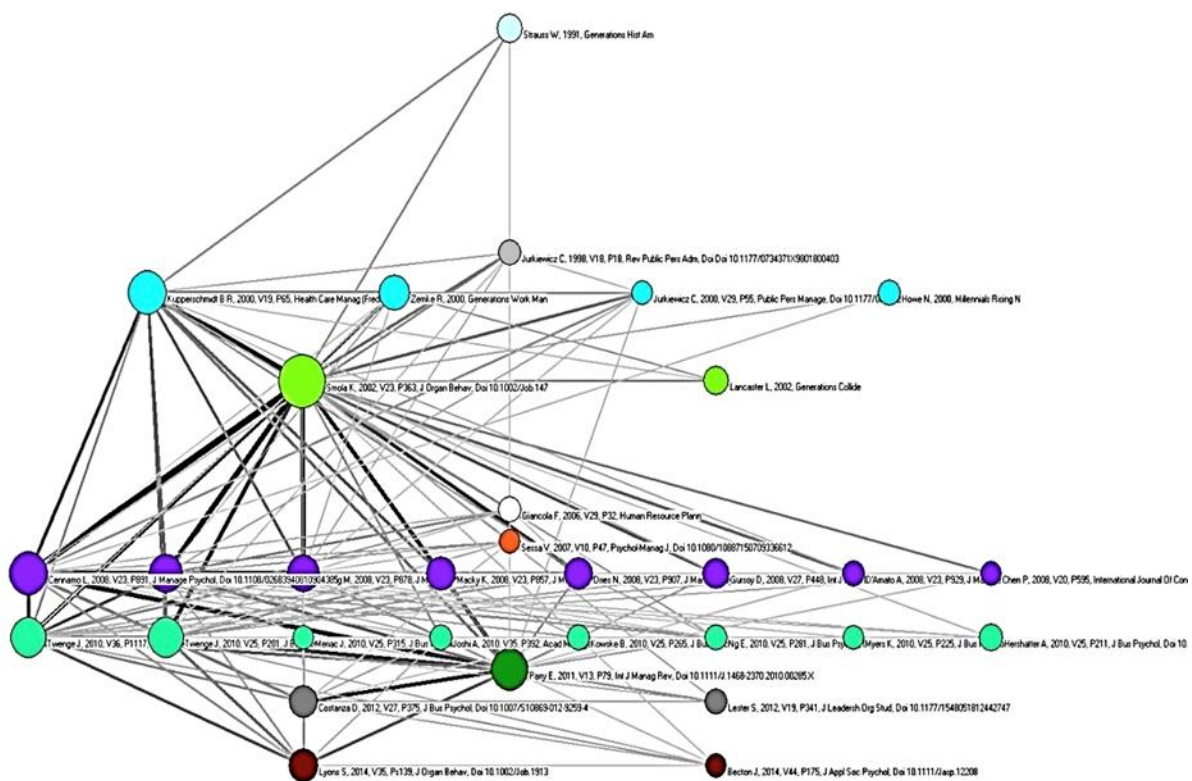
Glede na namen bi lahko bibliometrične analize razdelili na tiste, ki merijo raziskovalne aktivnosti, tiste, ki merijo vpliv ali pa tiste, ki merijo povezovanja. Sama bom uporabila bibliometrično analizo, ki meri povezovanja, saj citiranje člankov kaže na tako imenovane intelektualne povezave med organizacijami in avtorji, ki so članke ustvarili, ter posledično povezuje znanja med področji raziskovanja (Stopar, Bartol, Boh & Drobne, 2014).

Bibliometrične analize znanstvenih objav sem se lotila s pridobitvijo in obdelavo surovih podatkov, v nadaljevanju pa sem pripravila bibliometrično karto medgeneracijskih razlik na delovnem mestu, pri kateri sem uporabila tehniko kartiranja znanosti z uporabo analize citatov. Podatke sem izvozila s spletne strani Web of Science (Core Collection), kamor sem vnesla ključne besede (tj. medgeneracijske razlike in delovno mesto) ter tako pridobila mednarodne znanstvene članke, primerne za preučevanje teme moje magistrske naloge.

Nato sem se lotila metode Mapping Science, s pomočjo katere sem podatke analizirala v programu Bibexcel ter vse skupaj na koncu prikazala s pomočjo programa Pajek. Vse vključene članke sem natančno prebrala ter njihovo vsebino predstavila v nadaljevanju teoretičnega poglavja.

Slika 1 prikazuje kronološki prikaz bibliometrične karte najbolj citiranih člankov, iz katerega je razvidno, da se je razvoj preučevanja medgeneracijskih razlik začel leta 1991 s prispevkom Straussa (1991). Kot je razvidno iz slike 1, se je število najbolj citiranih znanstvenih člankov o medgeneracijskih razlikah po letu 1998 močno povečalo.

Slika 1: Prikaz kronološke bibliometrične karte medgeneracijskih razlik



Vir: lastno delo.

1.1 Opredelitev generacij

Dandanes poznamo več različnih generacij. Nekatere med njimi so na delovnem trgu trenutno aktivne, nekatere pa to niso več oziroma njihov čas šele prihaja. Pripadniki ene generacije so običajno rojeni v časovnem obdobju približno dvajsetih let, trenutno pa je najbolj aktivna generacija milenijcev oziroma generacija Y, ki množično vstopa na trg delovne sile. Generacije lahko ločujemo na več načinov in sicer najbolj pogosto je ločevanje glede na letnico rojstva, poznamo pa tudi ločevanje glede na vrednote, tehnologijo in dogodke, ki so zaznamovali posamezno generacijo v obdobju njihovega odrasčanja (Biljak, 2018).

Beseda generacija je tujka, nastala iz latinskega izraza *generatio*, ki pomeni rojstvo, ustvarjanje, družino, ustvarjalno sposobnost in človeštvo. Grška beseda *genos* (rod, izvir, pleme, nasledstvo) in latinska beseda *genus* (v enakem pomenu kot *genos*) sta nastali iz indoevropskega korena *gen* (ustvariti) (Ramovš, 2010).

Beseda generacija je sprva imela izvorni pomen v smislu družine in roda, v 20. stoletju pa je pojem dobil genealoške, sociološke in demografske pomene (Kuljić, 2007). Pojem generacija se pogosto pojavlja v družboslovju in ima različne pomene, ki so hkrati komplementarni (Cavalli, 2004). Chauvel (2008) ločuje več vrst generacij: demografske, genealoške ter zgodovinske generacije.

Na področju demografije se uporabljata dva pojma, kohorta in generacija. Kohorto lahko oblikuje kakršen koli dogodek, definirana pa je kot skupina ljudi, ki je povezana s točno določenim obdobjem, to obdobje pa je po navadi letnica rojstva (Chauvel, 2004). Če je dogodek, ki oblikuje kohorto, rojstvo, govorimo o rojstnih kohortah. Slednje tvorijo skupine posameznikov, ki so bili rojeni istega leta. Demografske kohorte znanstveno preučujejo z vidika več različnih značilnosti, kot so rasa, spol, stopnja izobrazbe in poklic (Cavalli, 2004).

Pojem genealoška generacija se uporablja v kontekstu sorodstva. Označuje faze zaporedne genealoške linije, kar pomeni, da se nanaša na sorodstvena razmerja med starimi starši in vnuki ali starši in otroki (Corsten, 1999; Chauvel, 2008).

Pri zgodovinskih generacijah gre za skupek kohort, ki jih definirajo skupni dogodki in zgodovinska kultura. Zgodovinske generacije je Wilhelm Dilthey leta 1875 prvi opredelil kot skupino posameznikov, povezanih v homogeno celoto, ki temelji na velikih dogodkih in spremembah, ki se odvijajo v času razvoja njihovih pomembnih prvih vtisov kljub razlikam med njimi (Redlich, 1976). Tukaj gre za pripadnost skupini posameznikov, ki jo zaznamujejo skupna prepričanja ter življenjske izkušnje. Velikokrat gre za mladinsko kulturo, ki se od starejših distancira (Kuljić, 2007).

Poleg Mantrejeve definicije generacije pa poznamo še številne druge. Kopperschmidt (2000), denimo, pravi, da bi generacijo lahko definirali kot skupino ljudi, ki so se rodili v enakem obdobju, so podobne starosti in so doživeli enake pomembne življenjske dogodke v kritičnih razvojnih stopnjah. Generacijo po tej definiciji predstavlja skupina ljudi, ki vključuje posameznike, ki si delijo zgodovinske ali družabne izkušnje, katerih učinki so relativno stabilno vplivali nanje skozi njihovo celotno življenjsko dobo. Definiranje meja med generacijami sicer velja za problematično, najbolj v pomoč pri razlikovanju med generacijami pa so nam življenjske izkušnje pripadnikov različnih generacij (Wey Smola & Sutton, 2002). Veliko raziskav o generacijskih razlikah izvira iz ZDA, Velike Britanije in Kanade (Macky, Gardner, Forsyth & Cennamo, 2008).

Dandanes poznamo pet generacijskih skupin, ki se med seboj razlikujejo glede na obdobje rojstva in značilnosti, ki jim jih pripisujemo. Najstarejša izmed teh generacij je Zrela generacija, katere pripadniki so rojeni pred letom 1945. Sledi ji Baby Boom generacija, katere posamezniki so rojeni med letoma 1946 in 1965. Naslednji generaciji, generaciji X, pripadajo posamezniki, ki so rojeni med letoma 1966 in 1979. Pripadniki generacije Y so bili rojeni med letoma 1980 in 2000, pripadniki generacije Z pa po letu 2001 (Kocbek, 2017).

Wey Smola in Sutton (2002) pravita, da socialno okolje, v katerem se določena generacija razvija, močno vpliva na razvoj osebnosti, vedenje in vrednote pripadnikov posamezne generacije. Močan vpliv ima socialno okolje tudi na njihova prepričanja na področjih organizacije, delovne etike, načina njihovega dela na delovnem mestu ter njihove cilje in dosežke (Wey Smola & Sutton, 2002).

1.2 Splošne generacijske značilnosti

Generacijske skupine si posamezniki ne izberejo sami. Pripadnost generacijski skupini je odvisna od starostne skupine, v katero se posameznik uvršča glede na letnico rojstva (Mannheim, 1970). Pripadniki iste generacije se torej rodijo, šolajo, delajo, imajo družino in se upokojijo ob približno enakem času in starosti (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010).

Generacijske skupine si delijo tudi izkušnje iz socialnega življenja in zgodovinske dogodke, katerim so bile priča. Zgodovinski dogodki močno vplivajo na smer razvoja generacijskih skupin in razlikovanja med njimi (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008). Wey Smola in Sutton (2002) pravita, da socialno okolje, v katerem se generacijska skupina razvija, določa njihovo osebnost, vrednote, prepričanja in delovno etiko. Vsaka od generacijskih skupin razvije tudi svoje preference, ki jih nato ločijo od drugih generacijskih skupin na področju miselnosti o delu in tega, kaj pričakujejo od dela (Jurkiewicz & Brown, 1998).

Na razlike v značilnostih med generacijami moramo biti zelo pozorni, saj v nasprotnem primeru lahko v podjetju pride do negativnih posledic, kot so medgeneracijski konflikti na delovnem mestu, nerazumevanje, slaba komunikacija, slabi delovni odnosi, nižja produktivnost, slabša organizacijska klima in zmanjšanje inovativnosti (Adams, 2000).

Za lažji pregled bom v naslednjih podpoglavjih lastnosti vsake izmed generacij prikazala v tabeli.

1.3.1 Generacija veteranov

Kocbek (2017) ugotavlja, da velja za najstarejšo trenutno po večini še živečo generacijo generacija veteranov, v katero se uvrščajo posamezniki, ki so rojeni pred letom 1945. Pripadniki te skupine ljudi so se v času mladosti soočali z veliko depresijo, drugo svetovno

vojno in obdobjem industrializacije. Veljajo za zelo delavne in predane svojemu delu. V življenju se ravnaajo v skladu s pravili in zakoni, spoštujejo svoje nadrejene in ne zapravljajo časa. Med glavne značilnosti te generacije štejemo tudi njihovo previdnost, samozadostnost, prilagodljivost, potrpežljivost in staromodnost.

Pripadniki generacijske skupine veteranov so bili v času svoje delovne dobe partnerji, menedžerji ter člani podpornega osebja. Nekateri posamezniki iz te skupine so še vedno delovno aktivni kot honorarni upravni uslužbenci, saj želijo delati tudi v času po upokojitvi. Ta generacija je v tovarne in industrijske družbe prinesla močno delovno etiko, ki so jo pridobili od svojih staršev. Delo dojemajo kot privilegij ter veljajo za najbogatejšo izmed vseh generacij. Pripadniki generacije veteranov verjamejo, da je cilj mogoče doseči zgolj s trdim delom. Dolge, naporne ure dela so jim omogočile napredovanje, zato menijo, da bi se morali na tak način dela lotiti tudi drugi. V tej generaciji vlada prepričanje, da mora biti napredovanje rezultat produktivnosti (Kane, 2019).

Kane (2019) pravi, da so pripadniki generacije veteranov zelo trmasti in odločni. Mnogi od njih so morali v času velike depresije in druge svetovne vojne sami skrbeti za preživetje celotne družine. Pogosto so bili prisiljeni tudi v delo, ki jim ni bilo nujno všeč, vendar so ga opravljali zgolj zato, da so preživel, obenem pa so bili za možnost opravljanja – čeprav nezaželenega – dela hvaležni. Pripadniki generacijske skupine veteranov so zelo zvesti svoji državi in svojim delodajalcem. Skozi celotno delovno dobo so praviloma ostali pri istem delodajalcu, za izraženo zvestobo pa v zameno pričakujejo zahvale v različnih oblikah. Že v otroštvu so se člani generacije veteranov naučili spoštovati avtoriteto, na delovnem mestu pa ne povzročajo konfliktov in želijo imeti občutek, da jih na delovnem mestu potrebujejo.

Kane (2019) ugotavlja tudi, da je generacija veteranov zelo varčna generacija, ki skrbno vzdržuje svoje imetje. Svoje delovne navade spreminjajo najpočasneje od vseh generacij ter se težko in počasi prilagajajo na nove, učinkovitejše načine dela, še posebej če so le-ti povezani s tehnologijo. Sami so vajeni bolj osebnega stika in ne komunikacije preko tehnološko naprednih naprav, ki jih poznamo danes. Generacija veteranov ceni starodavna moralna načela, varnost in doslednost ter spoštuje izobraževalne ustanove. So zagovorniki tradicionalnih oblik predavanj, odlikujeta pa jih tudi dobra delovna etika in zanesljivost.

Tabela 1 prikazuje lastnosti generacije veteranov na področju osebnostnih značilnosti, življenja in dela.

Tabela 1: Lastnosti generacije veteranov

GENERACIJA VETERANOV	OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI	ŽIVLJENJE	DELO
	Previdnost	Ravnanje v skladu s pravili in zakoni	Močna delovna etika
	Samozadostnost	Spoštovanje avtoritete	Predanost
	Prilagodljivost	Žrtvovanje	Spoštovanje nadrejenih
	Potrpežljivost	Varčnost	Napredovanje rezultat produktivnosti
	Staromodnost	Osebni stik	Zvestoba
	Odločnost	Spoštovanje izobraževalnih ustanov	Nekonfliktnost
	Svojeglavost		Zanesljivost
	Hvaležnost		

Prirjeno po Kocbek (2017); Kane (2019).

1.3.2 Baby Boom generacija

Generaciji veteranov sledi Baby Boom generacija, v katero spadajo posamezniki, rojeni med letoma 1946 in 1965. Baby Boom generacija je svoje ime dobila zaradi ekstremnega povečanja števila rojstev v omenjenem obdobju. Na pripadnike te generacije je močno vplivalo obdobje velike vizije po drugi svetovni vojni, relativno zdravje in svoboda, poleg tega pa tudi začetek osamosvajanja. »Baby Boomerji« veljajo za zelo optimistične posameznike, polne idealizma. So timsko usmerjeni, cenijo izkušnje, zelo pomembna jim je osebna rast. Prepričani so, da je denar eden izmed poglavitnih pokazateljev uspešnosti, priznanje pa jim predstavlja nagrado. Z delom ne bodo prenehali, dokler le-to ne bo do konca opravljeno, hkrati pa so pripravljeni sprejeti tudi različne stile vodenja (Kocbek, 2017). Prioriteto med vrednotami tej generaciji predstavlja delo, ki ga postavljajo pred prosti čas in družino (Lester, Standifer, Schultz & Windsor, 2012).

Baby Boom generacija v literaturi velja za zelo zvesto eni organizaciji, pripadniki pa na svet gledajo idealistično in optimistično (Hart, 2006). Pripadniki te generacije čutijo pritisk, da morajo poskrbeti za svoje starajoče se starše in otroke. V mladosti so se borili proti moči, v dobi odraslosti pa so zasedali položaje korporativne in nacionalne moči (Wey Smola & Sutton, 2002). Na delovnem mestu želijo napredovati, saj cenijo in si želijo imeti večjo moč, odlično pa se znajdejo tudi v vlogi mentorjev (McCrinkle, 2006).

Pripadniki generacije »Baby Boomerjev« so imeli na račun svoje številčnosti velik vpliv na razvoj družbe. Stereotipi člane te generacije opisujejo kot posameznike, ki stremijo k dosežkom, so samostojni in želijo imeti nadzor nad svojo usodo. Spoštujejo nadrejene ter so zelo zvesti in navezani na organizacijo, kjer so zaposleni. Veljajo tudi za tekmovalne, uspeh pa merijo v količini materialni dobrin, ki jo imajo v lasti. Pripadnike Baby Boom generacije opisujejo tudi kot ljudi, ki se večinoma zanašajo sami nase ter so veliko bolj predani trdemu delu kot pa pripadniki mlajših generacij (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014).

Reynolds, Bush in Geist (2008) Baby Boom generaciji pripisujejo večjo željo po osebni interakciji z ljudmi in težnjo po uporabi klasične pošte, obenem pa dodaja, da so člani te generacije, če je potrebno, odprti tudi za uporabo digitalnih pripomočkov na delovnem mestu.

Tabela 2 prikazuje lastnosti Baby Boom generacije na področju osebnostnih značilnosti, življenja in dela.

Tabela 2: Lastnosti Baby Boom generacije

	OSEBNOSTNE LASTNOSTI	ŽIVLJENJE	DELO
BABY BOOM GENERACIJA	Optimizem	Velik pomen osebne rasti	Timska usmerjenost
	Idealizem	Prosti čas in družina na drugem mestu	Velik pomen izkušenj
	Samostojnost	Skrb za starše in otroke	Denar način merjenja uspeha
	Tekmovalnost	Dosežki	Priznanje je nagrada
	Samozadostnost	Kontrola nad svojo usodo	Spoštovanje nadrejenih
		Osebni stik	Sprejemanje različnih stilov vodenja
		Uporaba klasične pošte	Prioriteta
		Odprtost za tehnologijo	Zvestoba
			Napredovanje

Prirejeno po Kocbek (2017); Lester, Standifer, Schultz & Windsor (2012); Hart (2006); Wey Smola & Sutton (2002); McCrindle (2006); Becton, Walker & Jones-Farmer (2014); Reynolds, Bush & Geist (2008).

1.3.3 Generacija X

Člani generacije X so ljudje, rojeni med letoma 1966 in 1979, glavne značilnosti, ki zaznamujejo predstavnike te generacije, pa so podjetnost, velika mera samostojnosti, usmerjenost v rezultate ter spretnost v osebni in elektronski komunikaciji. Zanje velja tudi, da radi kršijo pravila, njihova glavna vrednota pa je pravičnost (Hart, 2006). Egri in Ralston (2004) pravita, da je generacija X v primerjavi z Baby Boom generacijo izjemno odprta za spremembe, manj pomembno pa se jim zdi samoizpopolnjevanje.

Generacijo X definirajo predvsem dogodki, kot so ekonomska negotovost, recesije, visoka stopnja brezposelnosti, inflacija in visoka stopnja ločitev staršev. Veliko staršev otrok, ki pripadajo generaciji X, je v obdobju svoje delovne dobe delalo kompulzivno, kar je imelo dramatičen vpliv na odnos do okolja in vrednote te generacije (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014). Za generacijo X velja tudi, da so njeni pripadniki v času, ko so starši delali, bili sami doma, kjer jih ni nihče nadzoroval. Tako je prišlo do individualizma, nezaupanja do korporacij in pomanjkanja zvestobe (Eisner, 2005). Odrasli so v nezanesljivih finančnih, družinskih in socialnih razmerah, v obdobju hitrih sprememb, velike raznolikosti in pomanjkanju tradicij. Tudi to je pripomoglo k pojavu individualizma. Na člane generacije X so močan vpliv imeli tudi MTV, pojav AIDS-a in tekmovalnost po vsem svetu (Wey Smola & Sutton, 2002).

Kupperschmidt (2000) karakter opisovane generacije opisuje kot ciničen, pesimističen in individualističen. Delodajalcu člani generacije X niso tako zvesti kot predhodno opisani generaciji, saj so pripadniki generacije X bolj samostojni in samozadostni (Hart, 2006). Na vsakem koraku iščejo avtonomijo (Reynolds, Bush & Geist, 2008). Zaradi tovrstnih karakteristik pri članih te generacije velikokrat pride do iskanja novih zaposlitev, ki jim bodo nudile nove izzive, višjo plačo in druge prednosti (Hays, 1999). Pripadniki generacije X stavijo na relativno neformalno organizacijsko klimo, njihova delovna etika pa je šibkejša od tiste članov predhodne generacije, generacije Baby Boom (Twenge, 2010). Za razliko od Baby Boom generacije so člani generacije X zelo skeptični in niso navdušeni nad avtoriteto. Želijo imeti tudi takojšnjo povratno informacijo (Hart, 2006). Howe in Strauss (2000) ocenjujeta, da je ena izmed glavnih značilnosti članov generacije X želja po uravnoteženem razmerju med delom in prostim časom. Pri tem osebne vrednote in cilje vrednotijo kot pomembnejše od z delom povezanih ciljev.

Generacija X se bolj nagiba h komunikaciji, ki temelji na uporabi tehnologije, ter se izogiba nepotrebnim osebnim interakcijam. Na delovnem mestu ji močno motivirata predvsem avtonomija in prilagodljivost (Lester, Standifer, Schultz & Windsor, 2012).

Tabela 3 prikazuje lastnosti generacije X na področju osebnostnih značilnosti, življenja in dela.

Tabela 3: Lastnosti generacije X

GENERACIJA X	OSEBNOSTNE LASTNOSTI	ŽIVLJENJE	DELO
	Podjetnost	Izogibanje osebni komunikaciji	Usmerjenost v rezultate
	Samostojnost	Elektronska komunikacija	Nezaupanje korporacijam
	Pravičnost	Kršenje pravil	Pomanjkanje zvestobe
	Individualizem	Odprtost do sprememb	Neformalna organizacijska klima
	Ciničnost	Samoizpopolnjevanje manj pomembno	Šibkejša delovna etika
	Pesimizem	Iskanje avtonomije	Želja po hitri povratni informaciji
	Skeptičnost	Neprikljubljenost avtoritete	Prilagodljivost dela vodi v motivacijo
		Želja po uravnoveženosti dela in zasebnega življenje	

Prerejeno po Egri & Ralston (2004); Becton, Walker & Jones-Farmer (2014); Eisner (2005); Wey Smola & Sutton (2002); Kopperschmidt (2000); Hart (2006); Hays (1999); Twenge (2010); Howe & Strauss (2000); Lester, Standifer, Schultz & Windsor (2012).

1.3.4 Generacija Y

Generacijo Y oziroma "milenijce" predstavljajo posamezniki, rojeni med letoma 1980 in 2000. Njihove glavne značilnosti so samozavest in samozadostnost, pričakovanje hitrih rezultatov in nagrad, inovativnost, visoka raven ozaveščenosti ter sposobnost opravljanja večih nalog hkrati. Cenijo tudi možnost osebne rasti ter pridobivanja novih znanj in izkušenj (Hart, 2006).

Pripadniki generacije Y so odrasli s tehnologijo, zato jim le-ta predstavlja pomemben del življenja (Hart, 2006). Pravzaprav veljajo za prvo visoko tehnološko generacijo, ki praktično ne pozna življenja brez mobilnih telefonov, bankomatov in osebnih računalnikov (Ryan, 2000). Milenijci se tako v zasebnem življenju kot tudi na delovnem mestu ne otepajo sprememb, hkrati pa je manj verjetno, da bodo zagotovitev zaposlitve dojemali kot pomemben faktor pri odločanju o zaposlitvi na določenem delovnem mestu (Hart, 2006).

Kot zaposleni so se pripadniki te generacije izkazali kot posamezniki, ki stremijo k razvoju in uživajo v novih izzivih in kolektivnem delu. Tako kot pripadniki Baby Boom generacije so tudi milenijci znani po svojem optimizmu. So tudi dobro socializirani posamezniki, katerih samozavest v povprečju sega visoko, za svoja dejanja pa sprejemajo odgovornost (Wong, Gardiner, Lang, Coulon, 2008). Milenijci so zapriseženi k ustvarjanju kulturno občutljivega, zabavnega in optimističnega delovnega mesta. Želijo sodelovati z nadrejenim, s katerim se lahko povežejo in ki bo cenil njihovo delo (Lester, Standifer, Schultz & Windsor, 2012). Poleg tega člani generacije Y tako kot pripadniki Baby Boom generacije stremijo k visokim plačam in prilagodljivosti dela (Wey Smola & Sutton, 2002).

Pripadniki generacije Y veljajo za nezaupljive do organizacij, močno pa si želijo, da bi njihovo delo imelo pomen (Ryan, 2000). Učenje skozi celotno življenjsko obdobje dojemajo kot prioriteto, družino pa vidijo kot ključ, ki vodi do sreče (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014). Podobno kot pripadniki Baby Boom generacije si tudi milenijci močno želijo uspeha, le-tega pa merijo glede na stopnjo pomena dela, ki ga opravljajo (Eisner, 2005). Kljub temu, da za generacijo Y velja, da bolj ceni prosti čas kot ostale generacije, pa vseeno milenijci v povprečju delajo bolj zavzeto kot člani generacije X (Meriac, Woehr & Banister, 2010). Wey Smola in Sutton (2002) pravita tudi, da za milenijce velja, da vedno in povsod želijo izražati svoje mnenje.

Za milenijce velja, da so finančno preskrbljeni precej slabše, kot so bili pri enaki starosti člani preteklih generacij. Do tega je prišlo zaradi dandanašnje ekstremne naravnosti podjetij k ustvarjanju čim večjih dobičkov, poleg tega pa pripadniki generacije Y ob zaključku šolanja nimajo zagotovljene zaposlitve do upokojitve, ki je pri starejši generaciji nastopila pri 55. letu starosti. Milenijce so starši vzgajali v izjemno tekmovalnem duhu, da bi dosegli najvišje in najboljše rezultate, obenem pa so bile vse njihove dejavnosti v otroštvu nadzorovane in organizirane, saj so si njihovi starši želeli prenesti svoje neuresničene sanje nanje. Celotno življenje milenijcev se vrti okoli trženja samega sebe, tako v službi kot tudi na socialnih omrežjih. Prejemanje in odgovarjanje na elektronsko pošto ni omejeno na delovni čas, poleg tega pa so izjemno zadolženi z opravljanjem več služb hkrati, saj si prizadevajo doseči enako visok življenjski standard, kot so ga dosegli njihovi starši (Kocbek, 2019).

Tabela 4 prikazuje lastnosti generacije Y na področju osebnostnih značilnosti, življenja in dela.

Tabela 4: Lastnosti generacije Y

GENERACIJA Y (MILENIJCI)	OSEBNOSTNE LASTNOSTI	ŽIVLJENJE	DELO
	Samozavest	Ozaveščenost	Pričakovanje hitrih rezultatov in nagrad
	Samozadostnost	Opravljanje več nalog hkrati	Izkušnje
	Inovativnost	Osebnostna rast	Razvoj
	Optimizem	Nova znanja	Kolektivno delo
	Odgovornost	Vešči tehnologije	Novi izzivi dobrodošli
	Izgorelost	Spremembe dobrodošle	Zabava
		Učenje je prioriteta	Sodelovanje z nadrejenim
		Družina ključ do sreče	Visoke plače
		Želja po uspehu	Prilagodljivost dela
		Prosti čas	Nezaupljivost do organizacij
		Izražanje mnenja	Zavzetost
			Delo izven delovnega časa

Prirajeno po Hart (2006); Ryan (2000); Wong, Gardiner, Lang, Coulon (2008); Lester, Standifer, Schultz & Windsor (2012); Wey Smola & Sutton (2002); Becton, Walker & Jones-Farmer (2014); Eisner (2005); Meriac, Woehr & Banister (2010); Kocbek (2019).

1.3.5 Generacija Z

Generacijo Z sestavljajo posamezniki, rojeni od leta 2001 dalje. Večina pripadnikov te skupine še vedno obiskuje fakultete in predvsem šole in vrtce. Značilnosti članov generacije Z bo boljše moč določiti, ko bodo vstopili na trg delovne sile, kljub temu pa so psihologi že opredelili nekatere njihove značilnosti; najpomembnejša med njimi je, da so člani te generacije »popolnoma digitalni«. Pri učenju so zelo samostojni in imajo zelo slabo koncentracijo, ki v povprečju traja osem sekund. Pripadniki te generacije so zelo zahtevni potrošniki, saj na tržišču želijo transparentnost in zvestobo blagovnih znamk. Inteligenčni kvocient te generacije je višji od predhodnih generacij (Massot, 2018).

Za člane generacije Z je značilno, da imajo kot šolajoči se posamezniki drugačen način učenja preferenc in motivacijskih dejavnikov, učnih stilov ter akademskih spretnosti. Tudi socialni problemi te generacije so drugačni, kot so bili problemi njihovih predhodnikov. So

mnenja, da je zelo pomembno biti sposoben načrtovati in graditi svojo študijsko pot, z vidika učenja pa se raje učijo sami in na svoj način (Seemiller & Grace, 2016).

Generacija Z je zaradi odraščanja v dobi intenzivne uporabe tehnologije zelo večja uporabe različnih naprednih tehnoloških naprav. Socialni stik člani te generacije v le nekaj sekundah lahko vzpostavijo s katero koli osebo na katerem koli mestu na svetu in si s to osebo takoj pričnejo izmenjevati informacije. Pripadnike generacije Z lahko imenujemo tudi za tehnološke odvisnike, saj zelo veliko igrajo internetne igre, se družijo v internetnem okolju in so ves čas prisotni na spletu. Preko interneta imajo dostop do kakršnih koli informacij. Tehnologijo zaznavajo kot del običajnega življenja in ne kot nekaj novega ali nadstandardnega. Pripadniki te generacije želijo, da se vse dogaja hitro. Njihove najpomembnejše lastnosti so druženje preko interneta, praktičnost, hitrost, interaktivnost, učinkovitost, nezadovoljstvo in usmerjenost v rezultate (Berkup, 2014).

Seemiller in Grace (2016) navajata tudi, da je generacija Z odraščala v obdobju gospodarske krize. Čeprav člani te generacije verjamejo, da je izobrazba temelj za uspeh posameznika in družbeno blaginjo, je v ospredju njihovih misli zaskrbljenost, ali si bodo lahko privoščili visokošolsko izobrazbo. Hkrati jih skrbi tudi zaposlitev po opravljenem izobraževanju, saj so bili priča izgubi delovnih mest njihovih staršev in znancev v obdobju krize. Prav zato se zavedajo, da visoka izobrazba ne zagotavlja dolgoročne zaposlitve.

Člani generacije Z bodo zaradi medgeneracijske vrzeli med kvalificiranimi in nekvalificiranimi predvidoma trpeli bolj kot pripadniki predhodnih generacij, saj je razkorak med netehničnimi znanji večji kot med tehničnimi. Generacija Z prinaša povsem nov način razmišljanja o drugačnosti, saj je za razliko od generacije Y, ki je veljala za »prehodno« generacijo na tem področju, že od rojstva obkrožena z drugačnostjo (Tulgan, 2013).

Tabela 5 prikazuje lastnosti generacije Z na področju osebnostnih značilnosti, življenja in dela.

Tabela 5: Lastnosti generacije Z

	OSEBNOSTNE LASTNOSTI	ŽIVLJENJE	DELO
GENERACIJA Z	Samostojnost	Popolna digitalnost	Zaskrbljenost za zaposlitev
	Slaba koncentracija	Zahtevni potrošniki	
	Inteligentnost	Drugačen način učenja	
	Praktičnost	Pomembna izobrazba	
	Hitrost	Hitro dogajanje	

se nadaljuje

Tabela 5: Lastnosti generacije Z (nad.)

	Interaktivnost	Druženje prek interneta	
	Učinkovitost	Usmerjenost v rezultate	
	Nezadovoljstvo	Nov način razmišljanja o drugačnosti	

Prirejeno po Massot (2018); Seemiller & Grace (2016); Berkup (2014); Seemiller & Grace (2016); Tulgan (2013).

1.3 Medgeneracijski management

Nujnost medgeneracijskega managementa je izziv, s katerim se bodo organizacije v starajoči se družbi v prihodnosti vse pogosteje spopadale, seveda pa je potreba po medgeneracijskem managementu prisotna že danes. S pomočjo medgeneracijskega managementa organizacije koordinirajo, usmerjajo in nadzirajo raznolikost, ki je nastala kot posledica razgibane starostne strukture zaposlenih. Tudi na ta način organizacije poskušajo zagotoviti čim bolj uspešno doseganje strateških ciljev, hkrati pa s svojimi aktivnostmi tudi uspešno izkoriščajo starostno raznolikost zaposlenih (Šarotar Žižek & Veingerl Čič, brez datuma).

Staranje delovne sile bo imelo velik vpliv na praktično vse države članice Evropske unije, saj bodo prihodnja gospodarska rast, učinkovitost in konkurenčnost vedno bolj odvisni od delodajalčevih učinkovitih izkoriščanj starajoče se delovne sile. Staranje in krčenje obsega delovne sile v Evropski uniji zato v prihodnosti potrebuje nov pristop upravljanja tako z vidika delovnih mest kot tudi v socialnem in gospodarskem smislu (Naegele & Walker, 2006).

Za uspešen medgeneracijski management morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Prvi pogoj je, da se pomena uspešnega medgeneracijskega managementa zaveda vodilna plast managementa v organizaciji. Drugi pogoj je visoka usposobljenost zaposlenih, ki so v organizaciji odgovorni za management človeških virov ter izvajanje aktivnosti, za management starostne raznolikosti. Za uspešen medgeneracijski management so potrebni tudi dobra organizacijska kultura in klima, organizacijska struktura ter pravilna sistemizacija delovnih mest (Naegele & Walker, 2006).

Proces medgeneracijskega managementa je sestavljen iz osmih faz. Prvo fazo predstavlja izpostavljenost razlikam med generacijami na delovnem mestu. Drugo fazo predstavlja doživetje, tretjo pa znanje, ki je ključno z vidika učenja generacij med seboj in usklajevanja med njimi. Četrta faza je povezana z razumevanjem med posamezniki, ki pomembno prispeva k sodelovanju različnih generacij med seboj. Sledita peta in šesta stopnja, ki obsegata sprejemanje razlik in spoštovanje le-teh, V okviru izvajanja teh dveh faz je pomembno, da med generacijami v organizaciji ne nastane »prepad« zaradi različnih značilnosti in razmišljanja pripadnikov več različnih generacij. Sedma in osma faza

obsegata prilagajanje odnosa in vedenja ter uspešno interakcijo med generacijami (Friday & Friday, 2003). Pri tem si lahko organizacije veliko pomagajo tudi s programi usposabljanja, kjer se zaposleni naučijo predvsem premoščanja starostnih razlik (Glass, 2007). S pomočjo tovrstnih programov lahko podjetja svojim zaposlenim pomagajo pri razvoju sposobnosti, kot so, denimo, učinkovito poslušanje, obvladovanje konfliktov, jasno izražanje idej in občutkov, učinkovito podajanje ter sprejemanje povratnih informacij, sposobnost opazovanja skupine in sposobnost skupinskega oblikovanja odločitev. Ob uspešnem razvoju omenjenih spretnosti lahko kljub precejšnjim starostnim razlikam upravičeno pričakujemo uspešno interakcijo med zaposlenimi (Friday & Friday, 2003).

Če je medgeneracijski management v posamezni organizaciji uspešen, se rezultati kažejo, denimo, v večji konkurenčnosti in produktivnosti organizacije, inovativnosti, kreativnosti, lažjem sprejemanju organizacijskih sprememb, prijaznejšem delovnem okolju, večji medgeneracijski solidarnosti, delovni motivaciji ter zadovoljstvu zaposlenih. Če pa je medgeneracijski management v organizaciji slab in neučinkovit, pa lahko pride do poslabšanja komunikacije med zaposlenimi, povečanja fluktuacije in pa zaostrovanja medsebojnih konfliktov (Friday & Friday, 2003).

2 PRIMERJAVA MED GENERACIJAMI NA DELOVNEM MESTU

Čeprav se pripadniki določene generacije med seboj razlikujejo v osebnostnih značilnostih, pa dogodki in izkušnje, ki so generaciji skupne, pomembno vplivajo na delovni slog le-te (Berkup, 2014).

2.1 Opredelitev delovnega mesta

Delovno mesto je najnižja enota delovnega procesa v organizaciji. Delovno mesto je sestavljeno iz posameznih delovnih nalog, ki jih nato opravlja delavec na tem delovnem mestu skladno s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Delovno mesto opredeljujemo tudi kot prosto v delodajalčevih prostorih ali v začasnem delovnem okolju, katerega delodajalec neposredno ali posredno nadzoruje, ki je namenjen izvajanju dela. Slovar Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (brez datuma) delovna mesta deli na inducirana, sistematizirana, nesistematizirana in zaščitena delovna mesta.

Inducirano delovno mesto nastane zaradi povečane potrošnje zaposlenih, ki delajo na posrednih in neposrednih delovnih mestih. Imenujemo ga lahko tudi vzpodbujeno delovno mesto (ZRC SAZU, brez datuma).

Sistematizirano delovno mesto je delovno mesto, kjer se izvajajo trajnejša dela, ki so določena v delodajalčevem splošnem aktu. Delodajalec je v sklopu akta dolžan določiti pogoje, v skladu s katerimi se bo delo nato opravljal (ZRC SAZU, brez datuma).

Nesistematizirano delovno mesto je pojem, ki obsega začasno ali občasno delovno mesto. Tovrstno delovno mesto v posebnem splošnem aktu delodajalca ni označeno kot samostojna organizacijska enota delovnega procesa (ZRC SAZU, brez datuma).

Zaščiteno delovno mesto je delovno mesto, ki se nahaja v delovnem okolju, prilagojenem potrebam invalida in njegovih delovnim sposobnostim, saj invalid na običajnem delovnem mestu ni zaposljiv. Ta vrsta delovnega mesta je določena s splošnim aktom delodajalca (ZRC SAZU, brez datuma).

2.2 Opredelitev značilnosti delovnih mest v digitalni dobi

V 21. stoletju se je pričela nova doba tehnologije, ki vsakodnevno vpliva na naša življenja, obstoječe procese ter hkrati omogoča nove poslovne priložnosti. Obdobje hitrega razvoja tehnologije pogosto opisujemo z izrazi, kot so digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija. Na področju razumevanja teh izrazov velikokrat prihaja do zmede, saj jih mnogi med seboj ne razlikujejo ali si jih narobe interpretirajo. Razlikovanje in razumevanje teh izrazov je zelo pomembno predvsem, kadar želimo v podjetju uvesti spremembe na tem področju (Irniger, 2017).

Irniger (2017) pravi, da so bili pred leti vsi poslovni procesi analogni, kar nazorno pojasni na konkretnem primeru. Primer opisuje podjetje, v katerem je neka naprava potrebna popravila. Podjetje je zaradi izpolnitve dokumentacije in pojasnitve problema primorano poklicati proizvajalca, servisni tehnik pa nato podjetje obišče ter oceni, ali lahko odpravi težavo. Pri tem je bilo vse potrebno dokumentirano na papirju. Danes so vse informacije zapisane in dostopne v digitalni obliki, kar imenujemo digitizacija.

Avtorica navaja tudi, da se ob tem, ko so analogni podatki zapisani v digitalni obliki, pojavi izjemno velik potencial za razvoj aplikacij, ki olajšujejo standardne delovne prakse. Ponudniki storitev lahko v svoj proces implementirajo programsko opremo, ki omogoča pametno uporabo informacij v digitalni obliki. To pomeni, da lahko na ta način centralizirani podatki o kupcih skupaj z njihovimi kontaktnimi podatki in zgodovino izdelkov izdatno pomagajo, denimo, serviserjem pri obveščanju o preteklih težavah strank in pri sporočanju morebitnih težav v prihodnosti. Implementacijo tovrstne programske opreme v delovni proces podjetij imenujemo digitalizacija (Irniger, 2017).

Zahvaljujoč digitizaciji in digitalizaciji so podatki danes lahko dostopni za uporabo na različnih platformah, napravah in vmesnikih. Izraz digitalna transformacija označuje postopek oblikovanja novih poslovnih aplikacij z namenom združevanja vseh digitaliziranih podatkov in aplikacij (Irniger, 2017).

Pojav digitalizacije je imel močan in hiter vpliv tako na gospodarske trge in panoge kot tudi na delovna mesta. Zaradi digitalne tehnologije je prišlo do avtomatizacije delovnih procesov, za katere se predvideva, da bodo v prihodnosti še bolj avtomatizirani. Razmah uporabe tehnologije je privedel do uničenja določenih delovnih mest, posledično pa so se zaradi drugačnih potreb ustvarila nova delovna mesta, ki so bila v preteklosti nepredstavljiva. Če želijo organizacije iti v koraku s časom, morajo postati bolj prilagodljive in odprte za spremembe; posledično prihaja do vedno bolj virtualnih in nehierarhičnih oblik organiziranja. Če podjetja želijo v celoti izkoristiti potencial, ki ga digitalizacija ponuja, morajo razumeti naravo samega dela, saj na področju digitalne tehnologije neprestano prihaja do sila nepredvidljivih sprememb (Timonen & Vuori, 2018).

Zbliževanje medijev in digitalizacije sta povzročila ogromno razprav o prihodnosti delovnih mest, predvsem na področju novinarstva in drugih poklicev v medijski industriji (Rintala & Suolanen, 2005). Delavci so v digitalni dobi zaradi številnih interakcij z digitalnimi orodji razvili različne kompetence na področju tehnologije, ki jih s pridom izkoriščajo pri delu, ki ga opravljajo. Med najpomembnejše kompetence sodita strokovnost in samozavest pri doseganju želenih ciljev in rezultatov s pomočjo tehnologije, kar imenujemo tudi »digitalna pismenost« (Colbert, Yee & George, 2016).

Digitalna pismenost pomeni več kot le poznavanje pravilne uporabe nekaj programov ali aplikacij, saj so posamezniki, ki so digitalno pismeni, dosegli raven strokovnosti, ki jim omogoča manipulacijo z informacijami, konstrukcijo idej in uporabo tehnologije za doseganje zastavljenih strateških ciljev (Colbert, Yee & George, 2016). Kljub temu, da je delovna sila v digitalni dobi razvila številne pomembne kompetence, pa ima prisotnost tehnologije v življenju zaposlenih lahko velik vpliv na njihovo izražanje, razvoj identitete, sodelovanje in medosebna povezovanja, ki lahko prinašajo pomembne posledice za podjetja. Močna prisotnost tehnologije v življenju posameznikov namreč lahko omeji priložnosti za razvoj globoke ravni samozavedanja in vedenja (Turkle, 2016).

Na kompetence, pričakovanja, samozavedanje in izvajanje dela pa ni imela vpliva le povečana uporaba tehnologije, pač pa tudi tehnološki razvoj, ki je z mnogih vidikov prinesel pozitivne posledice. Zaposleni imajo na dosegu roke informacije, s pomočjo katerih lahko sodelujejo z ljudmi po vsem svetu. Omogočena jim je tudi višja zmogljivost dobave izdelkov ob nižjih stroških. Digitalne platforme za izmenjavo znanja in informacij so dandanes močno prisotne v delovanju organizacij in so zelo uporabne tudi pri reševanju problemov med geografsko razpršenimi organizacijskimi enotami (Colbert, Yee & George, 2016).

Colbert, Yee in George (2016) navajajo tudi, da sta povečana uporaba tehnologije in tehnološki razvoj ob različnih pozitivnih vplivih hkrati prinesla tudi izzive, saj, denimo, zaposleni, ki porabijo več časa za obdelavo elektronskih sporočil, čutijo višje stopnje

preobremenitve pri delu. Do tega je prišlo, ker želijo zaposleni na elektronska sporočila odgovoriti ob primernem času, saj bi sicer sogovorniku dali občutek neodzivnosti, bojijo pa se tudi, da bi onemogočili pretok pomembnih informacij. Na ta način je elektronska pošta na delovnem mestu postala simbol prevelikih delovnih zahtev. Prav tako zaradi elektronske pošte prihaja do nenehnih prekinitev dela, zato se zaposleni težko osredotočijo na reševanje težav ali nalog, s katerimi se srečujejo pri opravljanju dela.

Zaposleni so zaradi razvoja interneta in tehnologije izpostavljeni vse večjim pritiskom, briše pa se tudi meja med delovnim in prostim časom, saj elektronska pošta, internet in socialna omrežja poleg orodij za delo predstavljajo tudi orodja za preprost dostop do družine, prijateljev, spletnega nakupovanja in drugih dejavnosti med delom. Uporaba tovrstnih orodij za dejavnosti, ki niso povezane z delom, preusmerja pozornost zaposlenih od dela in zmanjšuje njihovo produktivnost, lahko pa privede tudi do resnih varnostnih tveganj, ki povzročajo zaskrbljenost organizacij (Stanko & Beckman, 2015). Tehnologija omogoča neprekinjeno povezanost z delom tudi v prostem času. Čeprav so zaposleni zaradi tega bolj prilagodljivi, pa odzivanje na elektronska sporočila v času neuradnih ur vodi v zmanjšanje psihičnega ločevanja med delom in sprostitvijo. Odgovarjanje na elektronska sporočila, ki so povezana z delom, v neuradnih urah, povečuje stopnjo jeze, kar povzroča povečanje konflikta med delom in družino (Colbert, Yee & George, 2016).

Zaposleni, ki so odrasli s tehnologijo, se na delovnem mestu dobro odzivajo na motivacijske strategije, ki so podobne strategijam, uporabljenim v virtualnem svetu. Tovrstne motivacijske strategije imenujemo igrifikacija, ki pomeni uporabo načel oblikovanja iger v drugih kontekstih (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015). Čeprav nekatere organizacije že implementirajo motivacijske strategije, ki temeljijo na igrifikaciji, pa je potrebno na tem področju narediti še veliko raziskav, kako omenjene motivacijske strategije oblikovati in implementirati, da bi prinesle dolgoročne rezultate. Hkrati bi lahko s pomočjo nadaljnjih raziskav implementacijo igrifikacije v delovni proces izpopolnili na način, ki bi se osredotočal na zadovoljevanje individualnih potreb zaposlenih (Colbert, Yee & George, 2016).

Colbert, Yee in George (2016) pravijo, da nekatere organizacije z namenom povečanja učinkovitosti, osredotočenosti in sodelovanja organizirajo sestanke, kjer ni dovoljena uporaba tehnologije. Na ta način želijo zmanjšati večopravnost, posledično pa želijo povečati učinkovitost sestankov. V nekaterih organizacijah se problema lotevajo tudi s spodbujanjem komunikacije iz oči v oči in s tem ciljajo na znižanje stopnje odvisnosti od elektronskih sporočil. Zaposleni, ki so odgovorni za snovanje idej in reševanje zapletenih problemov, svojo učinkovitost skušajo povečati tako, da načrtujejo čas med delom, ki je posvečen odgovarjanju na elektronska sporočila.

Avtorji torej trdijo, da komunikacija s pomočjo sodobnih tehnoloških rešitev ne le moti zaposlene med delovnim časom, ampak ljudi obremenjuje tudi doma, kar povečuje stopnjo

stresa, jeze in konflikta med poklicnim in zasebnim življenjem. Organizacije prav zato v vedno večji meri skušajo pomagati zaposlenim tako, da iščejo načine, s katerimi bi jim omogočili čas za okrevanje in zmanjšali konflikt med poklicnim življenjem in zasebnostjo. Organizacija Boston Consulting Group je s tem namenom svojim zaposlenim zapovedala eno dan v tednu brez uporabe pametnih telefonov. Tako se zaposleni lahko doma povežejo s svojo družino in si resnično opomorejo od vsakodnevnega stresa (Colbert, Yee & George, 2016).

Colbert, Yee in George (2016) pravijo, da organizacije vedno bolj stremijo k razvoju novih načinov dela, ki bodo bolje izkoristili zmogljivosti tehnologije. Tehnologija ima dandanes na delovnem mestu velik pomen, njen potencial pa je v mnogih primerih slabo izkoriščen. Predlagajo, da bi bili zaposleni zastopani z avatarji, ki bi se povečevali glede na količino njihove udeležbe oziroma bi ob slabši udeležbi zbledeli. Na ta način bi boljše izkoristili tehnologijo pri spreminjanju vedenja v skupinah, saj bi tako postala slišana stališča vseh zaposlenih v organizaciji.

2.3 Medgeneracijske razlike na delovnem mestu

Pripadniki različnih generacij, ki so odraščali v različnih okoliščinah in pogojih, kažejo različne lastnosti na delovnem mestu. Razlike v stališčih pripadnikov posameznih generacij morajo organizacije poznati in glede na to zaposlene usmerjati in voditi, da čim bolj zmanjšajo vrzel med njimi (Berkup, 2014). Na delovnih mestih je moč zaznati upad delovne etike, kar je verjetno eden izmed najpomembnejših razlogov za to, da v organizacijah prihaja do medgeneracijskih konfliktov (Tolbize, 2008).

Ker generacija Z na trgu dela še ni prisotna v tolikšni meri in posledično tudi značilnosti pripadnikov te generacije na delovnem mestu še niso dobro raziskane, se bom v nadaljevanju osredotočila predvsem na primerjavo starejših generacij in sicer primerjavo med generacijo veteranov, Baby Boom generacijo ter generacijama X in Y.

Na področju prizadevnosti na delovnem mestu generacija veteranov velja za najbolj prizadevno, Baby Boom generacija pa za deloholično (Tolbize, 2008). Pripadniki generacije X veljajo za posameznike, ki imajo šibkejšo delovno etiko kot pripadniki generacije veteranov in Baby Boom generacije (Twenge, 2010). Berkup (2014) pravi, da je za generacijo X značilno, da jim delo predstavlja način preživetja. Raje, kot da delajo dlje časa, se organizirajo tako, da delajo premišljeno in naloge posledično opravijo hitreje, pri tem pa si želijo dobre strukturiranosti. Generacija Y pa v nasprotju s pripadniki generacije X razmišlja malo drugače; zasebno življenje namreč glede na pomembnost uvrščajo pred delo. Sledijo tudi načelu, da če že veliko delajo, se morajo ob tem zabavati, veliko pa se poslužujejo tudi večopravnosti. Zelo jih zanima podjetništvo, z vidika sprejemanja raznolikosti pa so zelo tolerantni.

Delovna mesta pomembno vplivajo na zdravje milenijcev. Zaradi daljšega delovnega časa in nespremenjenih plač se je pri pripadnikih generacije Y pojavil kroničen sindrom izgorelosti. Mnogi milenijci so zaradi negativnih vplivov službe na njihovo zdravje delovno mesto celo zapustili (Hoffower & Akhtar, 2019). Na pojav izgorelosti pri tej generaciji vpliva več dejavnikov, ki v večini izhajajo iz delovnih in gospodarskih razmer. Eden od dejavnikov naj bi bilo tudi "intenzivno starševstvo", ki je stremelo predvsem k vzgoji otroka v smeri usposabljanja in priprave na delovno mesto, ki ga bo otrok nekoč zasedal (Rajvinder, 2019).

Za generacijo veteranov velja, da izmed vseh generacij najbolj sprejemajo avtoriteto, le malce slabše pa se z avtoriteto spopadajo pripadniki Baby Boom generacije. Za generaciji X in Y je značilno, da se v interakciji z nadrejenimi počutijo samozavestno in udobno, naziv nadrejenega pa nanje nima tako močnega vpliva kot na starejše generacije. Pripadniki generacij X in Y z vidika učenja iz izkušenj zelo cenijo povratne informacije in mnenja strank, medtem ko člani generacije veteranov in Baby Boom generacije povratnih informacij in mnenj ne sprejemajo tako zelo dobro (Tolbize, 2008).

Razlike v inovativnosti med generacijami so najbolj opazne pri primerjavi generacij X in Y. Generacija Y se v primerjavi z generacijo X kaže kot bolj inovativna (Yigit & Aksay, 2015), sicer pa velja tudi, da so nezaposleni posamezniki manj inovativni kot tisti, ki so redno zaposleni (Savanevičiene, Statnicke & Vaitkevičius, 2019).

Za predstavnike generacije veteranov, Baby Boom generacije in generacije X je značilno, da so zvesti in svojega delovnega mesta ne bodo hitro zamenjali (Tolbize, 2008). Za iskanje nove službe se odločijo le, če je to nujno potrebno. Za razliko od njih pa predstavniki generacije Y veliko hitreje zamenjajo službo in je to zanje celo pričakovano dejanje (Berkup, 2014).

Na področju zadovoljstva z delom in življenjem lahko ugotovimo, da predstavniki generacije veteranov delo postavljajo pred družino. Prav tako so čas, ki bi bil sicer namenjen zasebnemu življenju, za delo pripravljani žrtvovati tudi predstavniki Baby Boom generacije (Tolbize, 2008). Za pripadnike generacije X je v nasprotju z generacijo veteranov in Baby Boom generacijo značilno, da svoj čas delu in družini posvečajo uravnoteženo, za pripadnike generacije Y pa je značilno, da ne le poskrbijo za uravnoteženost med delom in družino, ampak čas posvečajo tudi odnosom in osebnim izboljšavam (Berkup, 2014).

Kljub temu, da vse štiri generacije veljajo za dokaj prilagodljive na področju delovnih nalog, pa je še vedno moč zaznati manjše razlike (Tolbize, 2008). Za pripadnike generacije Y velja, da so zelo prilagodljivi glede delovnih ur, delo pa si razdelijo s sodelavci (Berkup, 2014).

Razlike med generacijami na delovnem mestu se kažejo tudi v obsegu uporabe elektronske komunikacije, pri čemer razlike med generacijami izhajajo iz tega, da je generacija veteranov odraščala brez tehnologije, enako pa velja tudi za Baby Boom generacijo in generacijo X, nasprotno pa velja za generacijo Y. Pripadniki generacije veteranov v skladu s tem upajo, da jim na delovnem mestu ne bo potrebno uporabljati tehnologije, Baby Boom generacija in generacija X pa po drugi strani tehnologijo povsem sprejemata. Generacija veteranov se je izkazala kot generacija, ki največ komunicira preko namiznega računalnika in stacionarnega telefona ter faksa, sicer pa imajo raje komunikacijo v živo. Približno enake lastnosti ima na področju komunikacije tudi Baby Boom generacija (Tolbize, 2008). Pripadniki Baby Boom generacije se dela s tehnologijo želijo naučiti, generacija X pa v delu z njo celo uživa (Hoff, 2011). Za generacijo X torej velja, da bodo tehnologijo na delovnem mestu uporabili, če bo to potrebna za doseg ciljev. Pri delu uporabljajo mobilne telefone in prenosne računalnike, internet večinoma uporabljajo za raziskovanje, elektronsko pošto in mobilne telefone pa imajo vseskozi pod nadzorom. Večinoma uporabljajo neformalen, neposreden način komunikacije. Svoje sodelavce vidijo kot prijatelje in z njimi v primeru konfliktov odprto komunicirajo. Za generacijo Y velja, da ima zaradi odraščanja s tehnologijo veliko znanja na tem področju. Generacija Y v nasprotju z generacijo X pri delu uporablja vso moderno tehnologijo, tehnologija pa za milenijce predstavlja orodje, s katerim lahko bolje opravljajo svoje naloge. Tako za člane generacije X kot tudi za pripadnike generacije Y je značilno celodnevno preverjanje elektronskih sporočil in mobilnih telefonov, pri čemer je potrebno vedeti, da pripadniki generacije Y ob tem preverjajo tudi telefonska sporočila. Pripadniki obeh generacij natančno vedo, kaj želijo v procesu komunikacije doseči, s sodelavci pa imajo člani opisovanih generacij neformalen odnos. V primeru konflikta se pripadniki generacij X in Y o njem s sodelavci pogovorijo (Berkup, 2014).

Vse štiri generacije so se izkazale kot željne dela v skupinah, seveda pa imajo timsko delo nekatere generacije raje kot druge (Tolbize, 2008). Pripadniki generacije X so zelo prilagodljivi v skupini in se pri tem držijo neformalne strukture, pripadniki generacije Y pa delo v skupini naravnost obožujejo in se pri tem zabavajo (Berkup, 2014).

Predstavniki generacije veteranov so mnenja, da je najboljša izobrazba tista, ki jo pridobijo s pomočjo izkušenj v praksi, sicer pa je pričakovana dosežena stopnja izobrazbe te generacije končana srednja šola. Pripadniki Baby Boom generacije v povprečju dosegajo višjo stopnjo izobrazbe kot generacija veteranov, saj je zanje pričakovana univerzitetna izobrazba. Člani generacije Baby Boom močno cenijo izobrazbo, še bolj pa izkušnje iz prakse, v čemer so si podobni z generacijo veteranov (Hoff, 2011).

Naslednja generacija je generacija X, ki sledi načelu, da pridobljena izobrazba predstavlja pot do uspeha v poslovnem svetu (Berkup, 2014). Za pripadnike generacije X je pričakovano, da dosežejo univerzitetno izobrazbo z dodatnim diplomskim izobraževanjem (Hoff, 2011). Prav tako izobrazbo zelo ceni tudi generacija Y, ki je izobrazbo pripravljena tudi doplačati (Berkup, 2014).

Razlike med generacijami se pojavljajo tudi na področju motivacije pri delu, kamor se uvrščajo tudi pričakovanja, ki jih imajo posamezniki glede delovnega mesta, kariere, nagrajevanja in motivacije zaposlenih. Za člane generacije veteranov je značilno, da od delovnega mesta pričakujejo ustvarjanje zapuščine, želijo pa si tudi pridobitve izkušenj in znanja, da bi kasneje lahko odprli lastno podjetje. Veterani pričakujejo, da bodo na delovnem mestu ostali celotno delovno dobo. Člani Baby Boom generacije po drugi strani pričakujejo varnost pred odpuščanjem, poleg tega pa pričakujejo, da bo njihovo karierno pot krojil delodajalec. Pripadniki generacije X potrebujejo na delovnem mestu povod za opravljanje nalog ter iščejo povezave, ki bi jim omogočile priti na drug položaj, na delovnem mestu pa želijo točno vedeti, kaj se od njih pričakuje. Člani generacije X na delovnem mestu sicer pričakujejo ravnovesje med delom in zasebnostjo ter lojalnost profesiji. Pripadniki generacije Y od svojega delovnega mesta pričakujejo predvsem dobro in prijetno delovno klimo, hkrati pa želijo s pomočjo svojega dela doseči neko pomembno spremembo (Berkup, 2014). Pričakujejo, da bodo delali v sodelovanju s podjetjem in ne za podjetje, želijo pa si tudi več karier v različnih industrijah (Roos, brez datuma).

Veteranom kariera predstavlja sredstvo za preživetje, pri tem pa je zanje značilno, da imajo v svoji karieri povprečno eno ali dve poklicni poziciji. Za Baby Boom generacijo je kariera osrednjega pomena, v delovni dobi pa zamenjajo v povprečju šest delovnih mest (Hoff, 2011). Generacija X ima do kariere proaktiven pristop v smislu lastnega izpopolnjevanja, saj so mnenja, da bodo na ta način prišli do napredovanja in posledično bogatejših izkušenj (Berkup, 2014). V svoji karieri zamenjajo več delovnih mest kot člani generacije veteranov in Baby Boom generacije in sicer do kar dvanajst delovnih mest (Hoff, 2011). Pripadniki generacije Y želijo v obdobju svoje delovne aktivnosti ustvariti več različnih karier. V poslovni svet vstopajo z več izkušnjami in si želijo čim več priložnosti za delo. Zanje je značilno tudi, da so sposobni hitro spremeniti cilje, ki jih želijo v svoji karieri doseči (Berkup, 2014). V svoji delovni dobi zamenjajo največ delovnih mest in sicer v povprečju kar dvajset (Hoff, 2011).

Delodajalec najlažje motivira in nagrajuje zaposlene, ki pripadajo različnim generacijam, na podlagi ugotovljenih lastnosti posameznih generacij. Za veterane je značilno, da njihovo motivacijo spodbuja povezanost njihovega dela s splošnim dobrim celotne organizacije, kjer so zaposleni. Motivira jih tudi spoštovanje izkušenj, ki so jih pridobili skozi življenjsko obdobje ter priložnost podati svoje mnenje. Zanje nagrado predstavlja pripadnost in predanost ter simboli le-teh, kot sta na primer plaketa in certifikat (AARP, 2007). Tudi Baby Boom generacija velja za generacijo, ki jo je mogoče motivirati tako, da ji damo priložnost izražanja mnenj in ta mnenja tudi upoštevamo, pri tem pa pripadniki te generacije želijo tudi vključevanje v odločitve. Pokazati jim je potrebno tudi, na kakšen način lahko pripomorejo k pozitivnim spremembam v organizaciji, pomembno pa je tudi nagrajevanje njihove požrtvovalnosti in dodatnega dela ter občutek pomembnosti njihovega dela za podjetje. Za Baby Boom generacijo nagrado predstavlja osebna zahvala za dobro delo ali povišica (Morgan & Lynch, 2008). Generacijo X najlažje motiviramo s

pomočjo dejavnikov, kot so zabava, svoboda, pošteno plačilo, dodaten zaslužek v zameno za dodatno delo in prijetna delovna klima. Člani generacije Y se od članov generacije X na tem področju precej razlikujejo, saj jim motivacijo in nagrado predstavljajo predvsem osebno zadovoljstvo, priložnost za prevzem odgovornosti za projekte in občutek, da so del ekipe. Motivirajo jih tudi dejavniki, kot so nadzor nad okoljem, delo, ki ima pomen, občutek junaštva, delo v sodelovanju s kreativnimi ljudmi, prilagodljivost dela in pridobivanje novih znanj, izkušenj in priložnosti. Generacija X si v delovnem okolju želi več časa, generacija Y pa več zahvale, da se tako počutijo bolj pomembni. Nadaljnjo razliko med generacijama X in Y predstavlja njihovo razmišljanje o delu in karieri. Pripadniki generacije X delo namreč dojemajo kot hitro pot, po kateri bodo dosegli rezultat, pripadnikom generacije Y pa delo predstavlja zadovoljstvo, kariera pa je zanje priložnost za doseganje osebne vrednosti (Berkup, 2014).

Generacije se med seboj razlikujejo tudi po načinu vodenja. Veterani zagovarjajo predvsem strog in direkten stil vodenja, Pripadnikom Baby Boom generacije pa je bližje vodenje, ki se poslužuje skupinskih sestankov, saj se zaposleni ob tem počutijo kot del ekipe. Zanje letno poročilo o napredku predstavlja dobro povratno informacijo (Roos, brez datuma). Pripadniki generacije X bolj zagovarjajo mentaliteto vodenja, ki temelji na spretnosti in nadarjenosti, medtem ko predstavniki generacije Y vodijo z vizijo harmonije in enotnosti (Berkup, 2014).

2.4 Posledice medgeneracijskih razlik na delovnem mestu

Vsaka generacija je drugačna in prinaša drugačno delovno etiko, pričakovanja glede usposabljanja, preference v komunikaciji in odnos do tehnologije (Deer, 2019). Zaradi njihove raznolikosti se njihovo sodelovanje velikokrat izkaže za pozitivno, vendar pa se s tem pojavijo tudi izzivi za organizacije (Stanley, 2010). Organizacija mora razumevanju razlik med generacijami posvečati veliko pozornosti, saj v nasprotnem primeru razlike med generacijami vodijo k neželenim stanjem, kot so nerazumevanje in slabi odnosi, konflikt med generacijami, slaba komunikacija in nižja produktivnost na delovnem mestu (Zakrajšek, 2014).

Raznolikost med generacijami na delovnem mestu močno vpliva na organizacijsko kulturo podjetja, saj je le-ta pomemben del dinamike in osebnosti podjetja. Tej problematiki je bilo izpostavljenih veliko organizacij, zato slednje skušajo izboljšati svojo kulturo s pomočjo različnih pristopov, kot so na primer ustvarjanje igralnic, ki so osredotočene na tehnologijo in so namenjene predvsem milenijcem oziroma generaciji Y. Kljub temu pa ustvarjanje igralnic niso vedno rešitev, saj je za izboljšanje organizacijske kulture potrebna prava mera ravnotežja med resnostjo in ustvarjalnostjo, saj jo le tako lahko pravilno razpršimo med različne generacije. To pomeni, da morajo podjetja pri iskanju rešitev za povečanje motivacije zaposlenih in svoje rasti misliti na prav vse zaposlene (Deer, 2019).

Različnost med generacijami na delovnem mestu vpliva tudi na odnos ene generacije do druge, saj veliko posameznikov podlega stereotipom. Zaposleni, ki pripadajo starejšim generacijam, na mlajše pogosto gledajo kot na lene ter obsedene s tehnologijo, neprijetne občutke pa jim vzbujajo tudi potreba pripadnikov generacij X in Y po spreminjanju ustaljenega sistema. Po drugi strani pa stereotipom o starejših generacijah pogosto podlegajo tudi mlajši zaposleni. Pogosto, denimo, menijo, da se pripadniki starejših generacij oklepajo svojih ustaljenih delovnih metod ter se skušajo izogniti novejšim in inovativnim smerem razmišljanja (Deer, 2019).

Deer (2019) pravi tudi, da so posledice raznolikosti na delovnem mestu odražajo tudi v načinu komunikacije, ki vlada med zaposlenimi. Omejeni način komunikacije bi lahko bil zelo velik problem v določeni organizaciji, katere zaposleni pripadajo različnim generacijam. Medtem ko milenijci komunicirajo predvsem preko družabnih omrežij in telefonskih sporočil, so starejši zaposleni večinoma pristaši telefonskih klicev in uporabe papirja. Tako prihaja do neuskkljenosti v komuniciranju na delovnem mestu in s tem do napak v prenašanju informacij.

Posledice raznolikosti med generacijami na delovnem mestu se po besedah avtorja kažejo tudi v večji količini prejetih pohval članov generacije Y v primerjavi s starejšimi zaposlenimi, saj so slednji vajeni vrednotenja na podlagi vloženega dela, medtem ko mlajše generacije menijo, da produktivnost ni neposredno povezana s časom, preživetim na delovnem mestu. Posledično mlajše generacije na delovnem mestu preživijo manj časa, starejše generacije pa so zato mnenja, da milenijci neupravičeno prejemajo pohvale, saj v delo ne vložijo toliko časa kot oni sami, kar vodi v slabše odnose med zaposlenimi (Deer, 2019).

3 RAZLIKE MED GENERACIJAMI NA DELOVNEM MESTU – EMPIRIČNA RAZISKAVA

V današnjem tehnološko izredno dobro razvitem svetu na globalni ravni med seboj tekmuje zelo veliko podjetij, ki imajo različne prednosti in znanja. Vsem tem podjetjem je skupno, da zaposleni predstavljajo dodano vrednost teh podjetij in hkrati enega njihovih najpomembnejših elementov. Prav zato morajo podjetja dobro poznati lastnosti zaposlenih in njihova pričakovanja, ki pa se med seboj precej razlikujejo, zlasti glede na generacijo, ki ji zaposleni pripadajo. Če podjetje dobro pozna svoje zaposlene, njihove značilnosti in stališča na poslovnem področju, obstaja velika verjetnost, da jih bo znalo v skladu s tem tudi ustrezno motivirati in upravljati. Danes večino zaposlenih predstavljajo člani generacij X in Y, člani generacije Z pa so šele pred kratkim vstopili na trg dela, kar pomeni, da o njihovih značilnostih, povezanih z opravljanjem dela, še ni na voljo prav veliko informacij (Berkup, 2014).

3.1 Namen in cilji raziskave

Generacije se med seboj na nekaterih področjih opravljanja dela zelo razlikujejo. Prav zato je potrebno pri vodenju, nagrajevanju, motiviranju in sodelovanju z različnimi generacijami uporabiti raznolike načine, ki bodo podjetju prinesli uspeh.

Namen raziskave je empirično preveriti najbolj pogosto omenjene medgeneracijske razlike na delovnem mestu. Na podlagi rezultatov raziskave bom oblikovala priporočila za managerje, kako čim bolje ravnati z različnimi generacijami na delovnem mestu in s tem podjetju zagotoviti uspeh, dobro organizacijsko klimo in produktivnost zaposlenih ter poskrbeti za čim manj konfliktov in nezadovoljstva med njimi.

Cilj raziskave je ugotoviti, na katerih področjih se generacija veteranov, Baby Boom generacija ter generacije X, Y in Z na delovnem mestu med seboj najbolj razlikujejo.

3.2 Opredelitev problema in hipotez raziskave

Na podlagi pregleda literature sem prišla do ugotovitve, da se generacije med seboj razlikujejo v stopnji doživljanja izgorelosti, zadovoljstva z delom in življenjem, motivacije, inovativnosti in uporabe elektronske komunikacije. V nadaljevanju bom predstavila posamezne hipoteze.

Delovna mesta pomembno vplivajo na zdravje pripadnikov vseh generacij, stopnja vpliva pa se razlikuje glede na obdobje, v katerem so posamezniki odraščali, vzgojo, njihove karakteristike, prepričanja in vrednote. Tako se je zaradi daljšega delovnega časa in nespremenjenih plač predvsem pri pripadnikih generacije Y pojavila višja stopnja izgorelosti v primerjavi s pripadniki drugih generacij (Hoffower&Akhtar, 2019). Izgorelost je stanje telesne, čustvene ter mentalne izčrpanosti, pri izgorelih posameznikih pa se lahko pojavijo težave v medosebnih odnosih, spremembe stališča do dela, življenja, poleg tega pa se lahko zmanjša tudi njihova učinkovitost (Boštjančič, 2012). Na pojav izgorelosti generacije milenijcev vpliva več dejavnikov, ki v večini temeljijo na delovnih in gospodarskih razmerah (Rajvinder, 2019). Iz tega izhaja hipoteza 1:

H1: Milenijci se od drugih generacij razlikujejo po stopnji izgorelosti pri delu.

Generacije se med seboj razlikujejo glede namenjanja svojega časa zasebnemu življenju in delu, posledica česar je različna stopnja zadovoljstva posameznikov z ravnovesjem med delom in življenjem. Predstavniki generacije veteranov delo postavljajo pred družino, prostemu času pa so se za delo pripravljani odreči tudi predstavniki Baby Boom generacije (Tolbize, 2008). Pripadniki generacije X svoj čas delu in družini posvečajo uravnoteženo, milenijci pa hkrati svoj čas posvečajo tudi odnosom in osebnim izboljšavam (Berkup, 2014). Ker je življenje danes veliko bolj stresno, kot je bilo včasih, na delovnih mestih pa

od zaposlenih zahtevajo vedno več, je pogosto težko uravnotežiti zasebno življenje in delo. Iz tega izhaja hipoteza 2:

H2: Milenijci se od drugih generacij razlikujejo po stopnji zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem.

Motivacija pri delu je element, ki ga določajo pričakovanja, ki jih imajo posamezniki glede delovnega mesta, kariere in nagrajevanja. Generacija veteranov od delovnega mesta pričakuje pridobitev izkušenj in znanja, hkrati pa veterani pričakujejo, da bodo delovno mesto zasedali celotno delovno dobo. Baby Boom generacija pričakuje predvsem varnost pred odpuščanjem, ob tem pa pričakuje, da bo njihovo karierno pot krojil delodajalec (Roos, brez datuma). Pripadniki generacije X na delovnem mestu potrebujejo povod za opravljanje nalog ter iščejo povezave, ki bi jim omogočile priti na drug položaj, na delovnem mestu pa želijo točno vedeti, kaj se od njih pričakuje (Berkup, 2014). Sicer pa generacija X od delovnega mesta pričakuje uravnoteženo ravnovesje med delom in zasebnostjo ter lojalnost profesiji (Berkup, 2014).

Generacija Y na svojem delovnem mestu pričakuje predvsem dobro in prijetno delovno klimo, hkrati pa si želi s pomočjo svojega dela narediti pomembno spremembo (Berkup, 2014). Milenijci pričakujejo, da bodo delali v sodelovanju s podjetjem in ne za podjetje, želijo pa si tudi več karier v različnih industrijah (Roos, brez datuma). Motivacijo delimo na intrinzično, identificirano, introjecirano ter ekstrinzično. Intrinzična motivacija je vrsta motivacije, pri kateri je posameznik vključen v aktivnost, saj ob tem občuti zadovoljstvo in užitek brez pritiskov iz zunanjega ali notranjega sveta, ob tem pa ne pričakuje nagrade (Ryan & Deci, 2000a). Identificirana motivacija je vrsta motivacije, ki velja za prvo stopnjo avtonomne motivacije, saj posameznik čuti, da ima izbiro glede dejavnosti (Vallerand & Ratelle, 2002). Nadalje je introjecirana motivacija vrsta motivacije, kjer posameznik izvaja neko aktivnost z namenom izoginitve občutku sramu in notranjemu pritisku (Vallerand & Ratelle, 2002). Pri ekstrinzični motivaciji pa gre za vključenost posameznika v aktivnost zaradi notranjih in zunanjih pritiskov, aktivnost pa pri tem predstavlja sredstvo, s pomočjo katerega bo dosežen nek drug cilj (Ryan & Deci, 2000b). Iz tega izhaja sklop hipotez 3, ki so razdeljene glede na vrsto motivacije:

H3a: Milenijci so na področju dela bolj intrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij.

H3b: Milenijci so na področju dela bolj identificirano motivirani kot pripadniki drugih generacij.

H3c: Milenijci so na področju dela v manjši meri introjecirano motivirani kot pripadniki drugih generacij.

H3d: Milenijci so na področju dela v manjši meri ekstrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij.

Razlike v inovativnosti med generacijami se v največji meri kažejo pri primerjavi generacij X in Y. Generacija Y se v primerjavi z generacijo X kaže kot bolj inovativna (Yigit & Aksay, 2015). Iz tega izhaja hipoteza 4:

H4: Milenijci so na delovnem mestu bolj inovativni kot pripadniki drugih generacij.

Različne generacije na delovnem mestu elektronsko komunikacijo uporabljajo v različnem obsegu. Generacija veteranov je namreč odraščala brez tehnologije, prav tako tudi Baby Boom generacija in generacija X, nasprotno pa velja za generacijo Y. Pripadniki generacije veteranov tehnologije ne sprejemajo povsem in na delovnem mestu komunicirajo največ preko namiznega računalnika in stacionarnega telefona ter faksa, sicer pa imajo raje komunikacijo v živo. Baby Boom generacija in generacija X tehnologijo povsem sprejemata, vendar pa se Baby Boom generacija poslužuje komunikacije preko približno enakih orodij kot generacija veteranov (Tolbize, 2008). Pripadniki Baby Boom generacije se dela s tehnologijo želijo naučiti, generacija X pa v delu z njo celo uživa (Hoff, 2011). Za pripadnike generacije X velja, da pri delu uporabljajo mobilne telefone in prenosne računalnike, internet uporabljajo za raziskovanje, elektronsko pošto in mobilne telefone pa imajo vseskozi pod nadzorom. V večini uporabljajo neformalen, neposreden način komunikacije (Berkup, 2014). Za generacijo Y velja, da ima zaradi odraščanja v obdobju hitrega tehnološkega razvoja tehnologijo v malem prstu, ob tem pa člani te generacije pri delu tehnologijo vseskozi uporabljajo. Iz tega izhaja hipoteza 5:

H5: Milenijci na delovnem mestu uporabljajo več elektronske komunikacije kot pripadniki drugih generacij.

3.3 Metodologija in izvedba raziskave

Empirični del magistrske naloge temelji na kvantitativni raziskavi, ki sem jo izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika, ter jo bom v nadaljevanju podrobneje opisala.

3.3.1 Predstavitev anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik smo v okviru magistrskega kroga skupaj s preostalimi študenti pod okriljem tematske skupine Humanizing Innovation in Digital Work (v sklopu Internega projekta Ekonomske fakultete z enakim nazivom) pripravili za skupno zbiranje podatkov med zaposlenimi na temo Kako oblikovati delo na bolj človeški način. Namen mojega dela vprašalnika je predvsem ugotavljanje, kako in na katerih področjih se različne generacije med seboj razlikujejo na delovnem mestu. Vprašalnik je izpolnilo 240 anketirancev, od katerih smo v okviru mojega dela vprašalnika dobili 110 popolnih odgovorov. Odgovore

smo zbirali v mesecu marcu 2019. Anonimni vprašalnik smo pripravili s pomočjo spletne aplikacije "lka", ki smo ga nato delili na socialnih omrežjih in intranetu podjetij, ki so bila pripravljena sodelovati. Uporabili smo torej neslučajnostno priložnostno vzorčenje z elementi vzorčenja z metodo snežne kepe. Pri tem smo študentje v okviru skupine zagotovili, da so bili vprašalniki izpolnjeni kakovostno in s strani zaposlenih posameznikov (angl. working professionals).

S pomočjo anketnega vprašalnika sem empirično preverila najbolj relevantne razlike med generacijami na delovnem mestu, pri čemer sem se osredotočila predvsem na razlike med pripadniki generacije Y (milenijci) in pripadniki generacije veteranov, Baby Boom generacije, generacije X in Z (pripadniki drugih generacij). Za razdelitev anketirancev v te dve skupini sem se odločila na podlagi pomanjkanja števila anketirancev, ki pripadajo generaciji veteranov, Baby Boom generaciji ter generacijama X in Z.

Po dosegu zadostnega števila rešenih anketnih vprašalnikov sem izvozila pridobljene odgovore ter prečistila bazo podatkov. Izmed vseh vprašanj sem v svoji raziskavi torej upoštevala vprašanja in odgovore, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev, motivacijo, izgorelost, inovativnost, zadovoljstvo, uporabo elektronske komunikacije in starostno skupino.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz nagovora ter vprašanj zaprtega tipa in odprtega tipa. Pri zaprtem tipu vprašanj so možni odgovori podani vnaprej, anketiranec pa označi enega izmed njih. Za odprti tip vprašanj po drugi strani velja, da odgovori niso ponujeni in jih mora anketiranec napisati sam. Pri nekaterih vprašanjih so anketiranci zgolj označevali odgovore, pri drugih pa so izražali stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z dano trditvijo.

V nadaljevanju bom predstavila tiste dele anketnega vprašalnika, ki so relevantni glede na temo moje magistrske naloge. Sem sodijo vprašanja in odgovori, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev, motivacijo, izgorelost, inovativnost, zadovoljstvo, uporabo elektronske komunikacije in starostno skupino.

Prvi sklop vprašanj, ki sem ga vključila v raziskavo, je obsegal temo motivacije pri delu, pri čemer sem merila stopnjo prisotnosti različnih vrst motivacij na delovnem mestu glede na starostno skupino anketiranca. Anketiranci so odgovarjali na dvanajst vprašanj s pomočjo ocenjevanja ustreznosti razlogov, zaradi katerih opravljajo svoje trenutno delo. Uporabljena je bila 5-stopenjska Likertova lestvica, ki jo je leta 1932 razvil ameriški psiholog Rensis Likert. Vrednosti uporabljene lestvice so: 1 – Sploh ne, 2 – Malo, 3 – Zmerno, 4 – Močno, 5 – Popolnoma. Likertova lestvica je danes najpogosteje uporabljena merska lestvica. Vprašanja, kjer jo uporabljamo, so namenjena merjenju stališč posameznika. Pri tem ne merimo lastnosti posameznika, temveč njegov odnos do določenega pojava (Moretti, 2019).

Vprašanja glede motivacije pri delu so zajemala vse vrste motivacije. Poznamo štiri različne vrste motivacije in sicer intrinzično, ekstrinzično, identificirano in introjecirano motivacijo (Changing Minds, 2019).

Naslednji sklop vprašanj, ki sem ga upoštevala v magistrski nalogi, je obsegal področje izgorelosti, pri čemer sem merila stopnjo prisotnosti izgorelosti anketirancev glede na starostno skupino, ki ji pripadajo. Anketiranci so na tri vprašanja odgovarjali s pomočjo ocenjevanja pogostosti določenega odziva zaradi dela. Tudi tukaj je bila uporabljena Likertova lestvica, katere avtor je Rensis Likert, le da je bila lestvica tokrat 7-stopenjska. Vrednosti uporabljene lestvice so: 1 – Nikoli, 2 – Nekajkrat letno, 3 – Enkrat mesečno ali manj, 4 – Nekajkrat mesečno, 5 – Enkrat tedensko, 6 – Nekajkrat tedensko, 7 – Vsak dan.

V magistrsko nalogo sem vključila tudi sklop vprašanj na temo inovativnosti pri delu, pri čemer sem merila stopnjo prisotnosti inovativnosti anketirancev pri delu glede na starostno skupino. Anketiranci so na deset vprašanj odgovarjali s pomočjo ocenjevanja pogostosti določenega vedenja. Pri tem je bila zopet uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica, katere vrednosti so: 1 – Sploh ne, 2 – Malo, 3 – Zmerno, 4 – Pogosto, 5 – Zelo pogosto.

Naslednji sklop vprašanj, ki sem ga vključila v magistrsko nalogo, se je nanašal na temo zadovoljstva z delom in življenjem, pri čemer sem merila stopnjo prisotnosti zadovoljstva z ravnovesjem poslovnega in zasebnega življenja anketirancev glede na starostno skupino. Anketiranci so na pet vprašanj odgovarjali s pomočjo ocenjevanja zadovoljstva glede dela in zasebnega življenja. Tudi tukaj je bila uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica, katere vrednosti so: 1 – Zelo nezadovoljen, 2 – Nezadovoljen, 3 – Nevtralen, 4 – Zadovoljen, 5 – Zelo zadovoljen.

Za mojo magistrsko nalogo je prišlo v poštev tudi vprašanje na temo obsega uporabe elektronske komunikacije, pri čemer sem merila obseg uporabe elektronske komunikacije anketirancev na delovnem mestu glede na starostno skupino, ki ji pripadajo. Anketiranci so ocenjevali, kako pogosto uporabljajo katero izmed šestih navedenih oblik tehnologije in komunikacije v živo. Tudi tukaj je bila uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica, katere vrednosti so: 1 – Sploh ne, 2 – Malo, 3 – Zmerno, 4 – Pogosto, 5 – Zelo pogosto.

V magistrsko nalogo sem vključila tudi nekatera demografska vprašanja, pri čemer se prvo tovrstno vprašanje nanaša na spol anketiranca. To vprašanje je zaprtega tipa, anketiranec pa je lahko izbiral med dvema odgovoroma.

Naslednje demografsko vprašanje se nanaša na starostno skupino anketiranca. S tem vprašanjem sem si pomagala pri delitvi anketirancev v dve skupini, pri čemer sem posameznike, ki so označili starostno skupino 21 – 40 let, uvrstila v skupino mlajših, posameznike, ki so označili katero koli drugo starostno skupino, pa v skupino pripadnikov

drugih generacij. Možni odgovori na vprašanje so bili podani v obliki zaprtega tipa, anketiranec pa je lahko izbiral med štirimi starostnimi skupinami.

Zadnje demografsko vprašanje, ki je prišlo v poštev za mojo magistrsko nalogo, se je nanašalo na najvišjo doseženo formalno izobrazbo anketiranca. Tudi to vprašanje je zaprtega tipa, pri čemer anketiranec lahko izbira med petimi različnimi stopnjami izobrazbe.

Celoten anketni vprašalnik se nahaja med prilogami (priloga 2).

3.3.2 Opis vzorca

Anketa je bila izvedena na podlagi priložnostnega vzorca, enota opazovanja je posameznik, ki je pripadnik milenijcev (generacije Y) ali drugih generacij, populacijo pa sestavljajo vsi posamezniki, ki so pripadniki milenijcev (generacije Y) ali drugih generacij. Vzorec sem razdelila na dve skupini in sicer v prvo skupino (milenijci) sodijo posamezniki, ki pripadajo generaciji Y, v drugo skupino (pripadniki drugih generacij) pa posamezniki, ki so pripadniki generacije veteranov, Baby Boom generacije, generacije X in generacije Z. Izmed 110 anketirancev je bilo 70% pripadnikov skupine milenijcev in 30% pripadnikov drugih generacij.

Iz tabele 6 je razvidno, da največ anketirancev (70%) sodi v starostno skupino 21 - 40 let, ki sem jo poimenovala "milenijci". Preostale starostne skupine sem uvrstila v drugo skupino, ki sem jo poimenovala "pripadniki drugih generacij". Največ anketirancev, ki pripadajo skupini pripadnikov drugih generacij (29,1%), sodi v starostno skupino 41 – 60 let, medtem ko v starostno skupino 61 let ali več sodi 0,9% anketirancev, v starostno skupino do 20 let pa ne sodi nihče.

Tabela 6 prikazuje tudi podatke o spolu in najvišji doseženi izobrazbi anketirancev. Pri tem je bilo moškega spola 35 (31,8%) anketirancev, ženskega spola pa 75 (68,2%) anketirancev, kar pomeni, da so med anketiranci prevladovale pripadnice ženskega spola. Za najpogostejšo pridobljeno najvišjo stopnjo izobrazbe se je izkazala univerzitetna izobrazba, ki jo je doseglo kar 53 (48,2%) anketirancev. Sledijo ji višješolska ali visokošolska izobrazba z 21 (19,1%) anketiranci, srednješolska izobrazba z 18 (16,4%) anketiranci, zaključen magistrski ali doktorski študij s 14 (12,7%) anketiranci in nazadnje manj kot srednješolska izobrazba s 4 (3,6%) anketiranci.

Tabela 6: Opredelitev vzorca

		ŠTEVILO LJUDI	V ODSOTOKIH
SKUPINA	Milenijci	77	70%
	Pripadniki drugih generacij	33	30%
STAROST	Do 20 let	0	0%
	21 – 40 let	77	70%
	41 – 60 let	32	29,1%
	61 let ali več	1	0,9%
SPOL	Moški	35	31,8%
	Ženska	75	68,2%
NAJVIŠJA DOSEŽENA IZOBRAZBA	Manj kot srednja šola	4	3,6%
	Srednja šola	18	16,4%
	Višja ali visoka šola	21	19,1%
	Univerzitetna izobrazba	53	48,2%
	Magisterij ali doktorat	14	12,7%

Vir: lastno delo.

3.3.3 Metodologija

Za ugotavljanje razlik med skupino milenijcev in pripadnikov drugih generacij na področju izgorelosti, motivacije, inovativnosti, zadovoljstva z delom in življenjem ter obsega uporabe elektronske komunikacije, sem na podlagi obstoječe literature prispevala k oblikovanju vprašalnika, ki vključuje preučevanje posameznih področij. Posamezne sklope vprašanj sem razporedila v šest kategorij. Prva kategorija se osredotoča na demografijo anketirancev, preostalih pet pa preučuje razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju motivacije pri delu, izgorelosti, inovativnosti pri delu, zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem ter obsega uporabe elektronske komunikacije na delovnem mestu.

Pridobljene odgovore anketirancev sem analizirala s pomočjo statističnega programa IBM SPSS, v okviru katerega sem uporabila t-test za neodvisne vzorce, saj sem želela ugotoviti, ali se skupina milenijcev in skupina pripadnikov drugih generacij med seboj pomembno razlikujeta. Za posamezne kategorije sem nato analizirala tudi opisne statistike. Na koncu sem hipoteze skladno z rezultati programa potrdila oziroma zavrnila.

4 REZULTATI RAZISKAVE

V nadaljevanju bom na podlagi rezultatov izvedene raziskave predstavila opisno statistiko ter preverila status postavljenih hipotez.

4.1 Opisne statistike

Anketni vprašalnik je v popolnosti rešilo 110 posameznikov, katere sem nato glede na označeno starostno skupino razdelila v dve skupini in sicer "milenijce" in "pripadnike drugih generacij". V nadaljevanju bom rezultate predstavila in interpretirala po sklopih, prikazala pa jih bom tudi v obliki grafičnih prikazov.

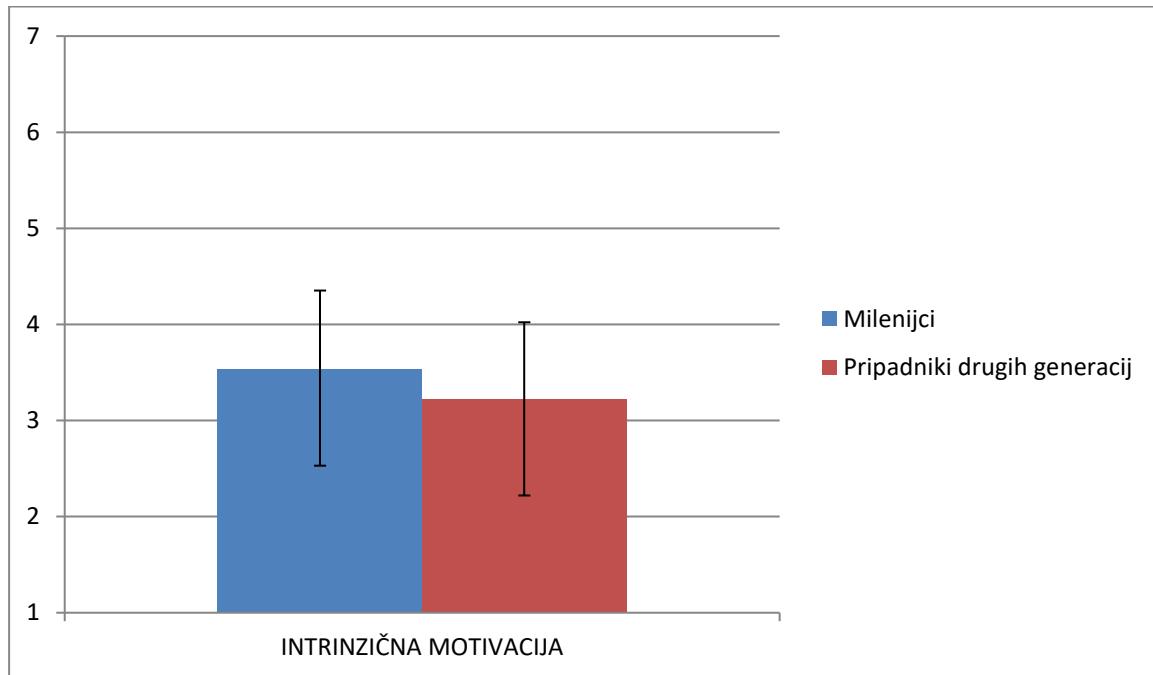
S prvim sklopom vprašanj sem analizirala razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju motivacije pri delu. Vprašanja tega sklopa se nanašajo na štiri vrste motivacij in sicer na intrinzično, identificirano, introjecirano in ekstrinzično motivacijo. Anketirancem je bil podan niz trditvev, na katere so odgovarjali z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice, ki meri strinjanje s posamezno trditvijo.

V sklopu preučevanja odgovorov na vprašanja v zvezi z intrinzično motivacijo je bila pri milenijcih povprečna ocena prisotnosti le-te 3,53, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,22. Po vrsti so anketiranci strinjanje s trditvami, zakaj opravljajo svoje trenutno delo, z vidika intrinzične motivacije ocenili tako: ker zelo uživam v tem delu (milenijci: 3,71 in pripadniki drugih generacij: 3,55); ker se zabavam, ko opravljam svoje delo (milenijci: 3,51 in pripadniki drugih generacij: 3,12); za trenutke užitka, ki mi jih prinaša ta služba (milenijci: 3,36 in pripadniki drugih generacij: 3,00).

Standardni odklon, ki meri odklon podatkov od aritmetične sredine, je pri milenijcih višji kot pri pripadnikih drugih generacij in znaša 0,82247.

Milenijci so v povprečju na trditve odgovarjali s 3 – zmerno ali 4 – močno, na ta način pa se je pri njih pokazala višja stopnja prisotnosti intrinzične motivacije, pripadniki drugih generacij pa so v povprečju odgovarjali s 3 – zmerno in se tako izkazali za manj intrinzično motivirane. Generacija milenijcev torej glede na rezultate ankete svoje delo opravlja zaradi zadovoljstva in užitka v večji meri kot pripadniki drugih generacij. Skupno povprečje ocen prisotnosti intrinzične motivacije in standardni odklon pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij prikazuje slika 2.

Slika 2: Intrinzična motivacija pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij



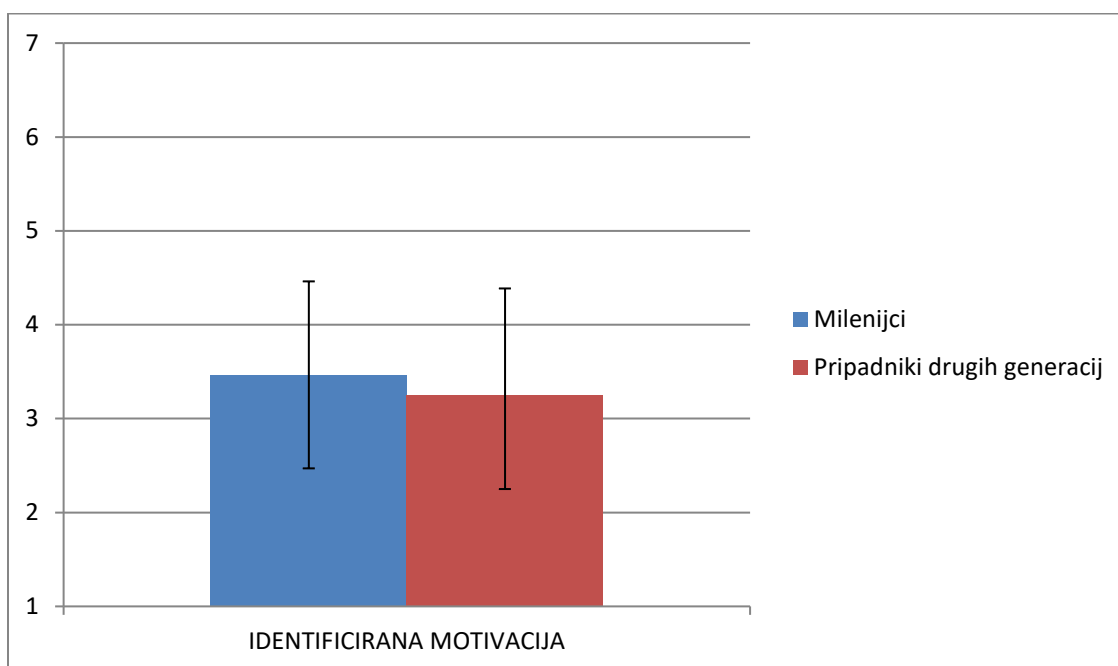
Vir: lastno delo.

V sklopu preučevanja odgovorov na vprašanja identificirane motivacije je bila pri milenijcih povprečna ocena prisotnosti le-te 3,47, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,25. Po vrsti so anketiranci strinjanje s trditvami, zakaj opravljajo svoje trenutno delo, z vidika identificirane motivacije, ocenili tako: izbral/a sem to službo, ker mi omogoča, da dosežem svoje življenjske cilje (milenijci: 3,35 in pripadniki drugih generacij: 3,21); ta služba izpolnjuje moje karijerne načrte (milenijci: 3,22 in pripadniki drugih generacij: 3,12); to delo ustreza mojim osebnim vrednotam (milenijci: 3,84 in pripadniki drugih generacij: 3,42).

Standardni odklon, ki meri odklon podatkov od aritmetične sredine, je pri pripadnikih drugih generacij višji kot pri milenijcih in znaša 1,13661.

Milenijci so tako kot tudi pripadniki drugih generacij v povprečju na trditve odgovarjali s 3 – zmerno in 4 – močno, na ta način pa se je pri njih pokazala zelo majhna razlika v prisotnosti identificirane motivacije. Generacija milenijcev in pripadniki drugih generacij torej na delu čutijo možnost izbire v približno enaki meri. Skupno povprečje ocen prisotnosti identificirane motivacije in standardni odklon pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij prikazuje slika 3.

Slika 3: Identificirana motivacija pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij



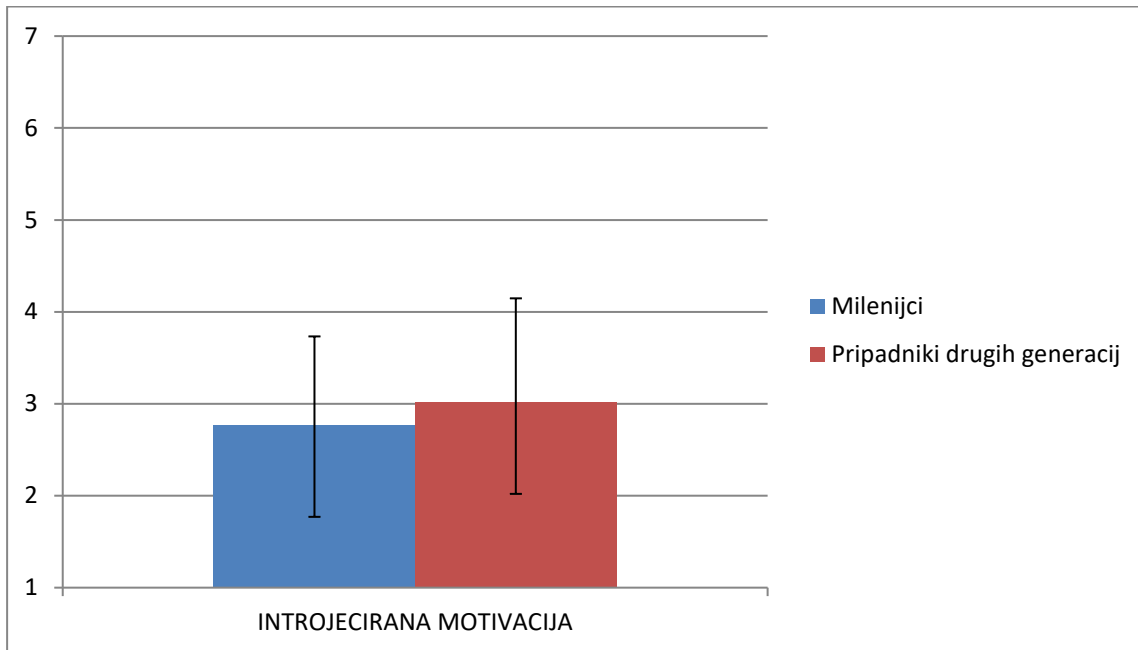
Vir: lastno delo.

V sklopu preučevanja odgovorov na vprašanja o introjecirani motivaciji je bila pri milenijcih povprečna ocena prisotnosti le-te 2,77, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,02. Po vrsti so anketiranci strinjanje s trditvami, zakaj opravljajo svoje trenutno delo, z vidika introjecirane motivacije ocenili tako: ker moram biti najboljši/a v svojem delu – moram biti "zmagovalec/ka" (milenijci: 2,74 in pripadniki drugih generacij: 2,82); moje delo je moje življenje in ne želim, da mi spodleti (milenijci: 2,70 in pripadniki drugih generacij: 3,18); od mojega dela je odvisen moj ugled (milenijci: 2,87 in pripadniki drugih generacij: 3,06).

Standardni odklon, ki meri odklon podatkov od aritmetične sredine, je pri pripadnikih drugih generacij višji kot pri milenijcih in znaša 1,12713.

Milenijci so tako kot tudi pripadniki drugih generacij v povprečju na trditve odgovarjali z 2 – malo in 3 – zmerno, na ta način pa se je pri njih pokazala zelo majhna razlika v prisotnosti introjecirane motivacije. Generacija milenijcev in pripadniki drugih generacij torej svoje delo opravljajo z namenom izognitve občutku sramu in notranjemu pritisku v približno enaki meri. Skupno povprečje ocen prisotnosti introjecirane motivacije in standardni odklon pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij prikazuje slika 4.

Slika 4: Introjecirana motivacija pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij



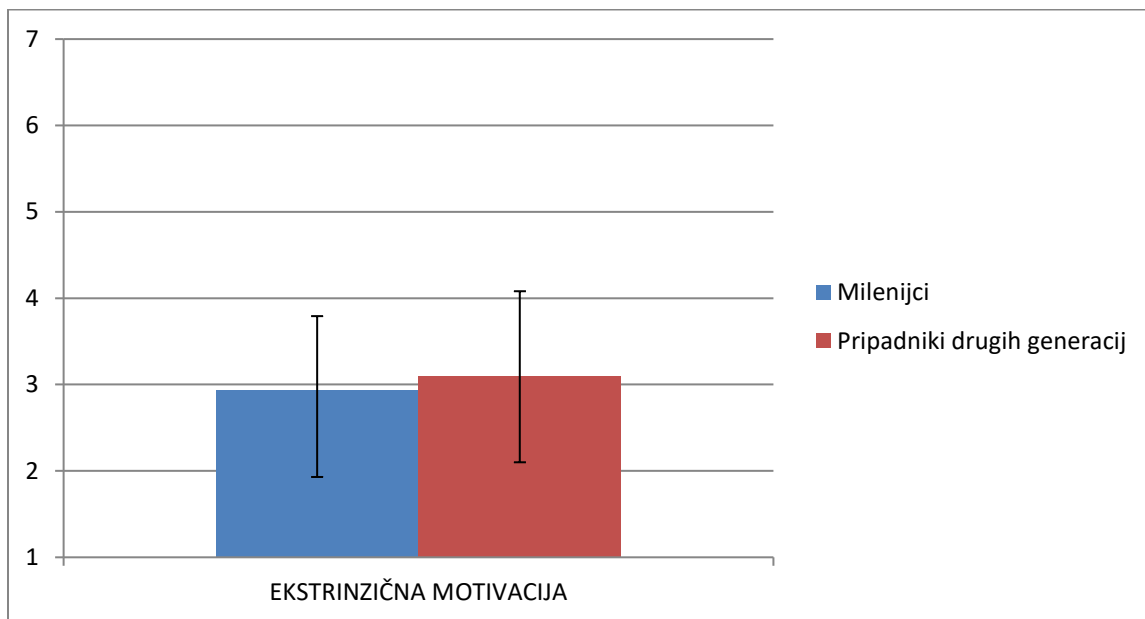
Vir: lastno delo.

V sklopu preučevanja odgovorov na vprašanja ekstrinzične motivacije je bila pri milenijcih povprečna ocena prisotnosti le-te 2,93, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,10. Po vrsti so anketiranci strinjanje s trditvami, zakaj opravljajo svoje trenutno delo, z vidika ekstrinzične motivacije ocenili tako: ta služba mi omogoča določen življenjski standard (milenijci: 3,48 in pripadniki drugih generacij: 3,61); ta služba mi omogoča, da zaslužim veliko denarja (milenijci: 2,68 in pripadniki drugih generacij: 2,67); to delo opravljam zaradi plačila/plače (milenijci: 2,64 in pripadniki drugih generacij: 3,03).

Standardni odklon, ki meri odklon podatkov od aritmetične sredine, je pri pripadnikih drugih generacij višji kot pri milenijcih in znaša 0,98066.

Tako milenijci kot tudi pripadniki drugih generacij so v povprečju na trditve odgovarjali z 2 – malo in 3 – zmerno, na ta način pa se je pri njih pokazala zelo majhna razlika v prisotnosti ekstrinzične motivacije. Generacija milenijcev in pripadniki drugih generacij torej svoje delo opravljajo zaradi notranjih in zunanjih pritiskov ter namena doseganja nekega drugega cilja v približno enaki meri. Skupno povprečje ocen prisotnosti introjecirane motivacije in standardni odklon pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij prikazuje slika 5.

Slika 5: Ekstrinzična motivacija pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij



Vir: lastno delo.

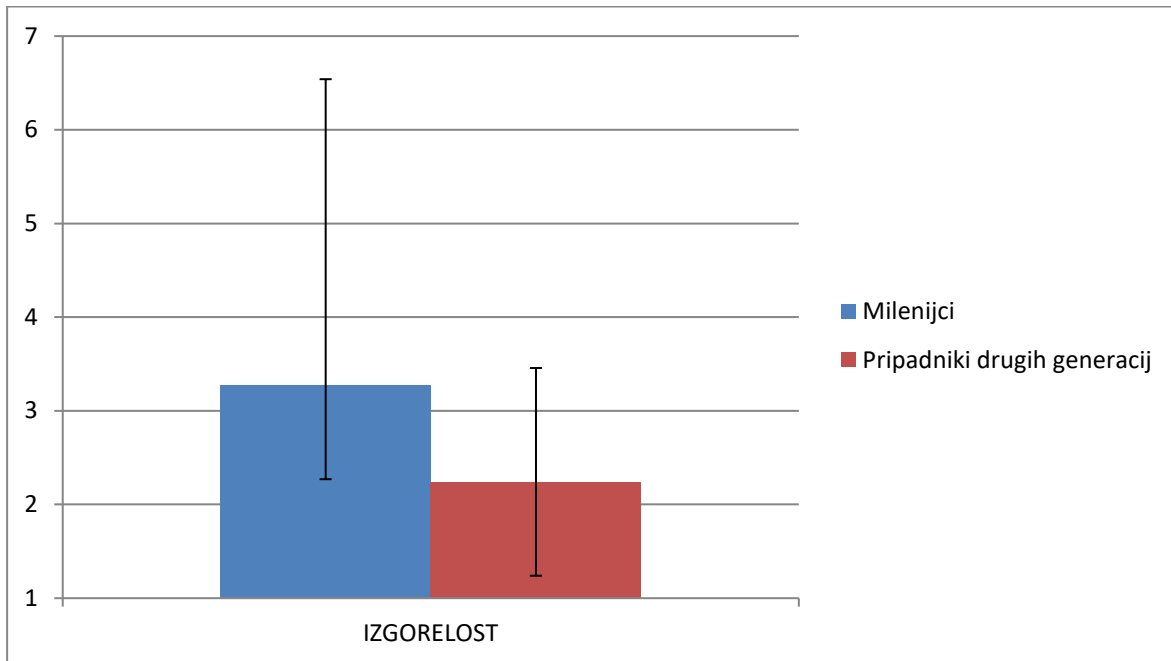
Z drugim sklopom vprašanj sem analizirala razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju izgorelosti. Anketirancem je bil dan niz trditev, na katere so odgovarjali z uporabo 7-stopenjske Likertove lestvice, ki meri strinjanje s posamezno trditvijo.

V sklopu preučevanja odgovorov na vprašanja izgorelosti je bila pri milenijcih povprečna ocena prisotnosti le-te 3,27, pri pripadnikih drugih generacij pa 2,24. Po vrsti so anketiranci strinjanje s trditvami glede odražanja njihovega odziva ocenili tako: zaradi dela se počutim čustveno izčrpano (milenijci: 3,96 in pripadniki drugih generacij: 2,91); počutim se utrujeno, ko zjutraj vstanem in moram preživeti še en dan na delovnem mestu (milenijci: 3,38 in pripadniki drugih generacij: 2,52); odkar delam na tem delovnem mestu, sem postal/a bolj nesramen/a do ljudi (milenijci: 2,48 in pripadniki drugih generacij: 1,30).

Standardni odklon, ki meri odklon podatkov od aritmetične sredine, je pri milenijcih višji kot pri pripadnikih drugih generacij in znaša 1,43140.

Milenijci so v povprečju na trditve odgovarjali s 3 – enkrat mesečno ali manj in 4 – nekajkrat mesečno, na ta način se je pri njih pokazala višja stopnja izgorelosti, pripadniki drugih generacij pa so v povprečju odgovarjali z 1 – nikoli in 2 – nekajkrat letno ter se tako izkazali za manj izgorele. Skupno povprečje ocen prisotnosti izgorelosti in standardni odklon pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij prikazuje slika 6.

Slika 6: Izgorelost pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij



Vir: lastno delo.

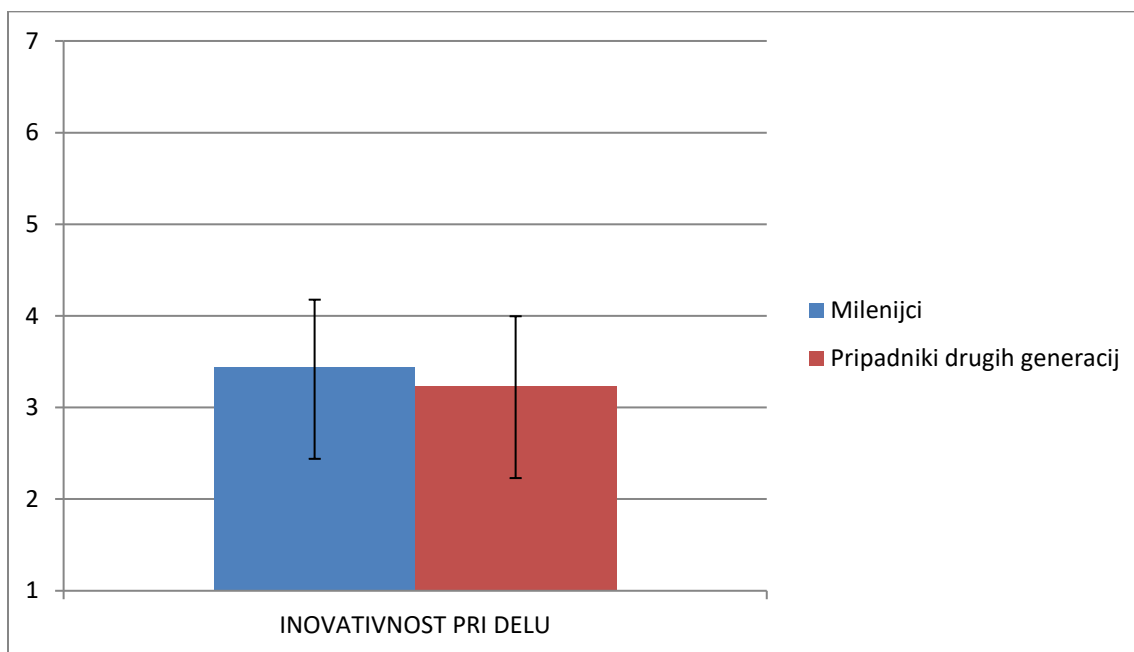
S tretjim sklopom vprašanj sem analizirala razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju inovativnosti pri delu. Anketirancem je bil dan niz trditev, na katere so odgovarjali z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice, ki meri strinjanje s posamezno trditvijo.

V sklopu preučevanja odgovorov na vprašanja, povezana z inovativnostjo pri delu, je bila pri milenijcih povprečna ocena prisotnosti le-te 3,44, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,23. Po vrsti so anketiranci strinjanje s trditvami glede pogostosti ocenili tako: pozornost namenjate zadevam, ki niso del vašega vsakodnevnega dela (milenijci: 3,45 in pripadniki drugih generacij: 3,18); raziskujete, kako bi lahko izboljšali zadeve (milenijci: 3,81 in pripadniki drugih generacij: 3,64); iščete nove delovne metode, tehnike ali instrumente (milenijci: 3,53 in pripadniki drugih generacij: 3,36); oblikujete originalne rešitve za probleme (milenijci: 3,52 in pripadniki drugih generacij: 3,33); najdete nove pristope za izvedbo nalog (milenijci: 3,57 in pripadniki drugih generacij: 3,39); navdušite pomembne člane organizacije nad inovativnimi idejami (milenijci: 3,16 in pripadniki drugih generacij: 2,88); poskušate prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo (milenijci: 3,36 in pripadniki drugih generacij: 3,12); sistematično uvajate inovativne ideje v delovne postopke (milenijci: 3,03 in pripadniki drugih generacij: 2,85); prispevate k implementaciji novih idej (milenijci: 3,38 in pripadniki drugih generacij: 3,09); se potrudite za razvoj novih stvari (milenijci: 3,58 in pripadniki drugih generacij: 3,45).

Standardni odklon, ki meri odklon podatkov od aritmetične sredine, je pri pripadnikih drugih generacij višji kot pri milenijcih in znaša 0,76587.

Milenijci so tako kot tudi pripadniki drugih generacij v povprečju na trditve odgovarjali s 3 – zmerno, na ta način pa se je pri njih pokazala zelo majhna razlika v inovativnosti pri delu. Skupno povprečje ocen prisotnosti inovativnosti pri delu in standardni odklon pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij prikazuje slika 7.

Slika 7: Inovativnost pri delu pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij



Vir: lastno delo.

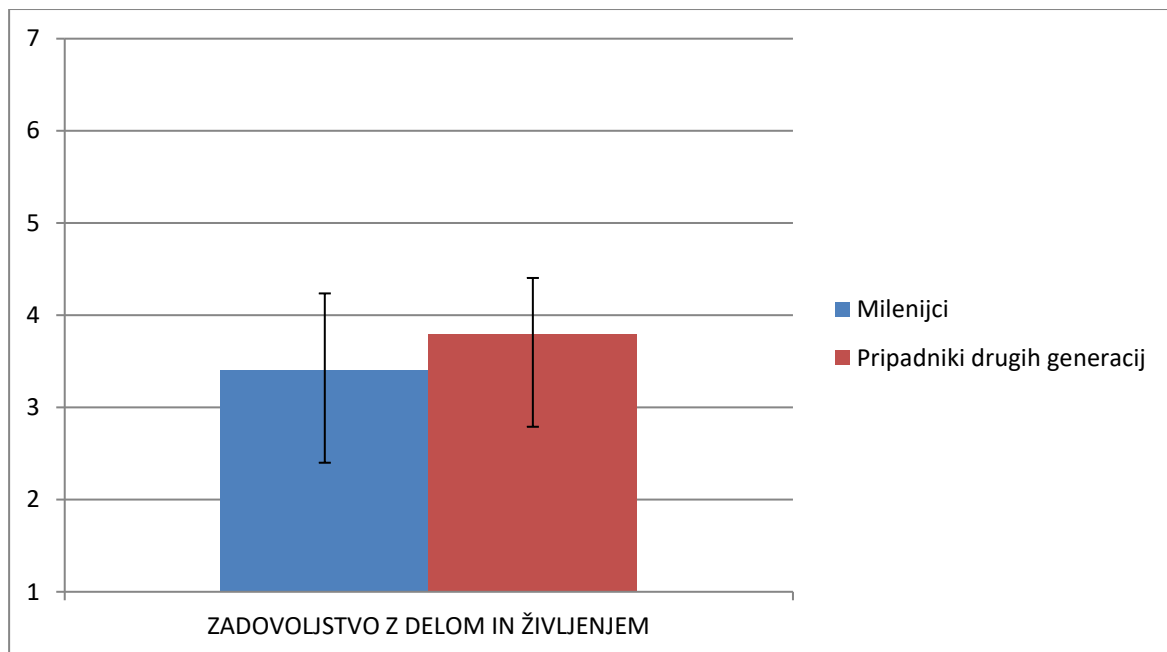
S četrtem sklopom vprašanj sem analizirala razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem. Anketirancem je bil dan niz trditev, na katere so odgovarjali z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice, ki meri strinjanje s posamezno trditvijo.

V sklopu preučevanja odgovorov na vprašanja o zadovoljstvu z ravnovesjem med delom in življenjem je bila pri milenijcih povprečna ocena prisotnosti le-te 3,40, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,79. Po vrsti so anketiranci strinjanje s trditvami glede zadovoljstva ocenili tako: z načinom, kako ste razdelili svoj čas med delo in zasebno življenje (milenijci: 3,32 in pripadniki drugih generacij: 3,82); z načinom, kako ste razdelili svojo pozornost med delo in zasebno življenje (milenijci: 3,36 in pripadniki drugih generacij: 3,82); s tem, kako dobro se vaše delo ujema z vašim zasebnim življenjem (milenijci: 3,57 in pripadniki drugih generacij: 3,85); z vašimi sposobnostmi, da uravnotežite potrebe po delu s potrebami iz vašega zasebnega življenja (milenijci: 3,32 in pripadniki drugih generacij: 3,67); s priložnostmi, ki jih imate, da svoje delo dobro opravite in kljub delu ustrezno opravite tudi zasebne obveznosti (milenijci: 3,42 in pripadniki drugih generacij: 3,79).

Standardni odklon, ki meri odklon podatkov od aritmetične sredine, je pri milenijcih višji kot pri pripadnikih drugih generacij in znaša 0,83666.

Milenijci so v povprečju na trditve odgovarjali s 3 – nevtralen, na ta način pa se je pri njih pokazala nižja stopnja zadovoljstva z delom in življenjem, pripadniki drugih generacij pa so v povprečju odgovarjali s 4 – zadovoljen in se tako izkazali za bolj zadovoljne. Skupno povprečje ocen prisotnosti zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem in standardni odklon pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij prikazuje slika 8.

Slika 8: Zadovoljstvo z delom in življenjem med milenijci in pripadnikih drugih generacij



Vir: lastno delo.

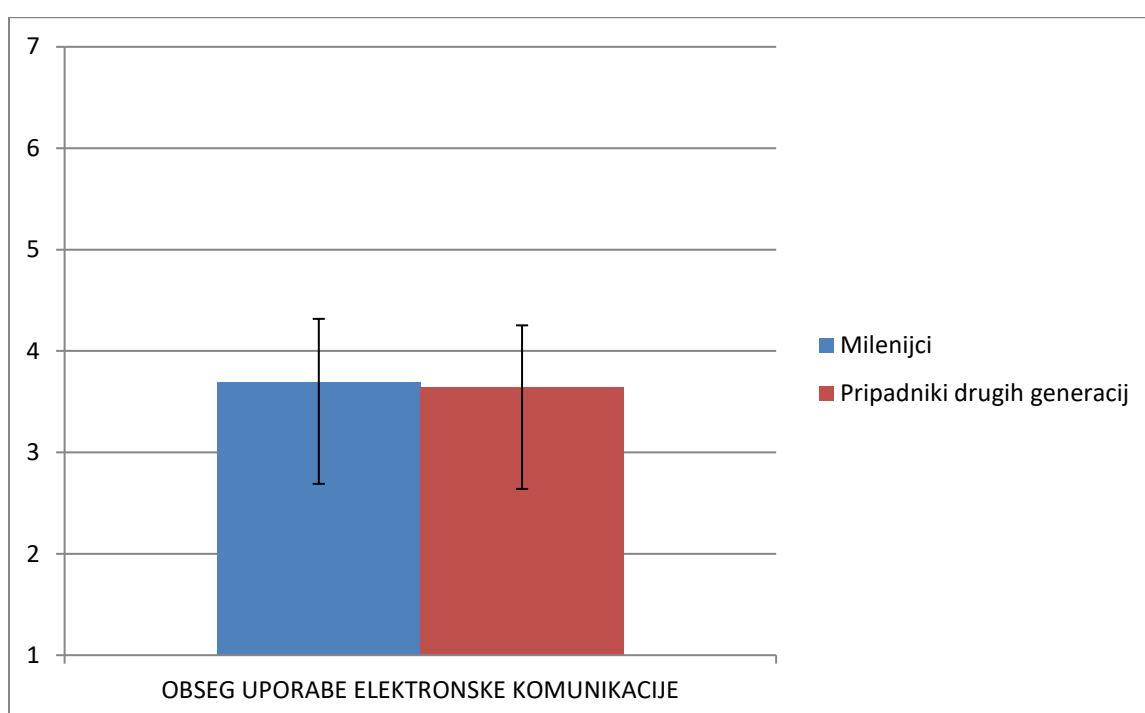
S petim sklopom vprašanj sem analizirala razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju obsega uporabe elektronske komunikacije pri delu. Anketirancem je bil dan niz trditev, na katere so odgovarjali z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice, ki meri strinjanje s posamezno trditvijo.

V sklopu preučevanja odgovorov na vprašanja o obsegu uporabe elektronske komunikacije pri delu je bila pri milenijcih povprečna ocena prisotnosti le-te 3,69, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,64. Po vrsti so anketiranci strinjanje s trditvami glede pogostosti uporabe navedenih elektronskih komunikacij ocenili tako: e-mail (milenijci: 4,61 in pripadniki drugih generacij: 4,45); telefon (milenijci: 4,26 in pripadniki drugih generacij: 4,21); video konferenca (milenijci: 1,74 in pripadniki drugih generacij: 1,79); programska oprema, aplikacije (milenijci: 3,83 in pripadniki drugih generacij: 3,76); ostala elektronska komunikacija (milenijci: 3,34 in pripadniki drugih generacij: 3,27); pogovor v živo (milenijci: 4,38 in pripadniki drugih generacij: 4,33).

Standardni odklon, ki meri odklon podatkov od aritmetične sredine, je pri milenijcih višji kot pri pripadnikih drugih generacij in znaša 0,62715.

Milenijci so tako kot tudi pripadniki drugih generacij v povprečju na trditve odgovarjali s 3 – zmerno in 4 – pogosto, na ta način pa se je pri njih pokazala zelo majhna razlika v obsegu uporabe elektronske komunikacije pri delu. Skupno povprečje ocen obsega uporabe elektronske komunikacije pri delu in standardni odklon pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij prikazuje slika 9.

Slika 9: Obseg uporabe elektronske komunikacije pri milenijcih in pripadnikih drugih generacij



Vir: lastno delo.

4.2 Preverjanje hipotez

Pri preverjanju hipotez sem si pomagala tako, da sem najprej preverila enakost varianc med skupinama milenijcev in pripadnikov drugih generacij ter na podlagi enakosti oziroma neenakosti varianc preverila stopnjo značilnosti oziroma p-vrednost t-testa za vsakega od sklopov vprašanj. V primeru, da je bila stopnja značilnosti t-testa višja od 0,05, sem hipotezo ovrгла, če pa je bila stopnja značilnosti t-testa nižja, sem hipotezo potrdila. Rezultati programa IBM SPSS so prikazani v prilogah (Priloga 2).

H1: Milenijci se od drugih generacij razlikujejo po stopnji izgorelosti pri delu.

Iz rezultatov programa lahko razberemo, da je povprečna pogostost izgorelosti pri milenijcih enaka 3,27, pri pripadnikih drugih generacij pa 2,24. Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5% stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,110 > 0,05$ ($F = 2,599$). Pri interpretaciji t-testa torej upoštevamo prvo vrstico (tj. predpostavljene enake variance ali Equal variances assumed). P-vrednost t-testa je enaka $0,000 < 0,05$, torej ničelno domnevo o enakosti varianc lahko zavrnemo pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da statistično značilne razlike v izgorelosti na delovnem mestu med milenijci in pripadniki drugih generacij obstajajo. To hkrati pomeni, da sprejmemo hipotezo H1, da se milenijci na delovnem mestu od pripadnikov drugih generacij razlikujejo glede stopnje izgorelosti. Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 1

		Povpre- -čje	Lavene-ov test o enakosti varianc		t-test enakosti povprečij				
			F	Sig.	t	df	p	Mean Diff.	Std. Error Diff.
Izgore- lost	Milenijci	3,2727	2,599	0,110	3,611	108	0,000	1,0303	,28533
	Pripadni- ki drugih generacij	2,2424							

95% interval zaupanja	
Spodnja meja	Zgornja meja
0,46473	1,59588

Vir: lastno delo.

H2: Milenijci se od drugih generacij razlikujejo po stopnji zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem.

Iz rezultatov programa lahko razberemo, da je povprečno zadovoljstvo z delom in življenjem pri milenijcih enako 3,40, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,79. Na podlagi Levenovega testa zavrnemo ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5% stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,021 < 0,05$ ($F = 5,506$). Pri interpretaciji t-testa torej upoštevamo drugo vrstico (tj. predpostavljene različne variance ali Equal variances not assumed). P-vrednost t-testa je enaka $0,008 < 0,05$, torej ničelno domnevo o enakosti povprečij lahko zavrnemo pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da statistično značilne razlike v

zadovoljstvu z ravnotežjem med delom in življenjem med milenijci in pripadniki drugih generacij obstajajo. To hkrati pomeni, da sprejmemo hipotezo H2, da se milenijci od pripadnikov drugih generacij razlikujejo glede stopnje zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem. Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev so prikazani v tabeli 8.

Tabela 8: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 2

		Povprečje	Lavene-ov test o enakosti varianc		t-test enakosti povprečij				
			F	Sig.	t	df	p	Mean Diff.	Std. Error Diff.
Zadovoljstvo z delom in življenjem	Milenijci	3,400	5,506	,021	-2,707	81,435	,008	-,388	,143
	Pripadniki drugih generacij	3,787							

95% interval zaupanja	
Spodnja meja	Zgornja meja
-,67291	-,10284

Vir: lastno delo.

H3a: Milenijci so z vidika dela bolj intrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij.

Iz rezultatov programa lahko razberemo, da je povprečna intrinzična motivacija pri milenijcih enaka 3,53, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,22. Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5% stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,390 > 0,05$ ($F = 0,745$). Pri interpretaciji t-testa torej upoštevamo prvo vrstico (tj. predpostavljene enake variance ali Equal variances assumed). P-vrednost t-testa je enaka $0,075 > 0,05$, torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrniti pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da statistično značilne razlike v intrinzični motivaciji na delovnem mestu med milenijci in pripadniki drugih generacij ne obstajajo. To hkrati pomeni, da zavrnemo hipotezo H3a, da so milenijci z vidika dela bolj intrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij. Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 3a

		Povpre- čje	Lavene-ov test o enakosti varianc		t-test enakosti povprečij				
			F	Sig.	t	df	p	Mean Diff.	Std. Error Diff.
Intrinzična motivacija	Milenijci	3,5281	0,745	0,390	1,801	108	0,075	,30592	,16989
	Pripadniki drugih generacij	3,2222							

95% interval zaupanja	
Spodnja meja	Zgornja meja
-,03083	,64266

Vir: lastno delo.

H3b: Milenijci so z vidika dela bolj identificirano motivirani kot pripadniki drugih generacij.

Iz rezultatov programa lahko razberemo, da je povprečna identificirana motivacija pri milenijcih enaka 3,47, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,25. Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5% stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,321 > 0,05$ ($F = 0,995$). Pri interpretaciji t-testa torej upoštevamo prvo vrstico (tj. predpostavljene enake variance ali Equal variances assumed). P-vrednost t-testa je enaka $0,312 > 0,05$, torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrniti pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da statistično značilne razlike v identificirani motivaciji na delovnem mestu med milenijci in pripadniki drugih generacij ne obstajajo. To hkrati pomeni, da zavrnemo hipotezo H3b, da so milenijci z vidika dela bolj identificirano motivirani kot pripadniki drugih generacij. Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 3b

		Povpre- čje	Lavene-ov test o enakosti varianc		t-test enakosti povprečij				
			F	Sig.	t	df	p	Mea n Diff.	Std. Error Diff.
Identifici- rana motivacija	Milenijci	3,4719	0,995	0,321	1,017	108	,312	,219	,216
	Pripadniki drugih generacij	3,2525							

95% interval zaupanja	
Spodnja meja	Zgornja meja
-,20824	,64691

Vir: lastno delo.

H3c: Milenijci so z vidika dela v manjši meri introjecirano motivirani kot pripadniki drugih generacij.

Iz rezultatov programa lahko razberemo, da je povprečna introjecirana motivacija pri milenijcih enaka 2,77, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,02. Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5% stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,346 > 0,05$ ($F = 0,895$). Pri interpretaciji t-testa torej upoštevamo prvo vrstico (tj. predpostavljene enake variance ali Equal variances assumed). P-vrednost t-testa je enaka $0,240 > 0,05$, torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrniti pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da statistično značilne razlike v introjecirani motivaciji na delovnem mestu med milenijci in pripadniki drugih generacij ne obstajajo. To hkrati pomeni, da zavrnemo hipotezo H3c, da so milenijci z vidika dela v manjši meri introjecirano motivirani kot pripadniki drugih generacij. Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev so prikazani v tabeli 11.

Tabela 11: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 3c

		Povpre- -čje	Lavene-ov test o enakosti varianc		t-test enakosti povprečij				
			F	Sig.	t	df	p	Mean Diff.	Std. Error Diff.
Introjecira- na motivacija	Milenijci	2,7706	0,895	0,346	-1,183	108	,24	-,2496	,211
	Pripadni- ki drugih generacij	3,0202							

95% interval zaupanja	
Spodnja meja	Zgornja meja
-,66804	,16876

Vir: lastno delo.

H3d: Milenijci so z vidika dela v manjši meri ekstrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij.

Iz rezultatov programa lahko razberemo, da je povprečna ekstrinzična motivacija pri milenijcih enaka 2,93, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,10. Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5% stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,291 > 0,05$ ($F = 1,124$). Pri interpretaciji t-testa torej upoštevamo prvo vrstico (tj. predpostavljene enake variance ali Equal variances assumed). P-vrednost t-testa je enaka $0,365 > 0,05$, torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrniti pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da statistično značilne razlike v ekstrinzični motivaciji na delovnem mestu med milenijci in pripadniki drugih generacij ne obstajajo. To hkrati pomeni, da zavrnemo hipotezo H3d, da so milenijci z vidika dela v manjši meri ekstrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij. Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 3d

		Povpre- čje	Lavene-ov test o enakosti varianc		t-test enakosti povprečij				
			F	Sig.	t	df	p	Mean Diff.	Std. Erro r Diff.
Ekstrinzi- čna motivacija	Milenijci	2,9307	1,124	0,291	-,910	108	0,365	-,170	,187
	Pripadni- ki drugih generacij	3,1010							

95% interval zaupanja	
Spodnja meja	Zgornja meja
-,54105	,20051

Vir: lastno delo.

H4: Milenijci so na delovnem mestu bolj inovativni kot pripadniki drugih generacij.

Iz rezultatov programa lahko razberemo, da je povprečna pogostost inovativnosti na delovnem mestu pri milenijcih enaka 3,44, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,23. Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5% stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,781 > 0,05$ ($F = 0,077$). Pri interpretaciji t-testa torej upoštevamo prvo vrstico (tj. predpostavljene enake variance ali Equal variances assumed). P-vrednost t-testa je enaka $0,181 > 0,05$, torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrniti pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da statistično značilne razlike v inovativnosti na delovnem mestu med milenijci in pripadniki drugih generacij ne obstajajo. To hkrati pomeni, da zavrnemo hipotezo H4, da so milenijci z na delovnem mestu bolj inovativni kot pripadniki drugih generacij. Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 4

		Povprečje	Lavene-ov test o enakosti varianc		t-test enakosti povprečij				
			F	Sig.	t	df	p	Mean Diff.	Std. Error Diff.
Inovativnost	Milenijci	3,4390	0,077	0,781	1,345	108	,181	,209	,155
	Pripadniki drugih generacij	3,2303							

95% interval zaupanja	
Spodnja meja	Zgornja meja
-,09877	,51609

Vir: lastno delo.

H5: Milenijci na delovnem mestu uporabljajo več elektronske komunikacije kot pripadniki drugih generacij.

Iz rezultatov programa lahko razberemo, da je povprečna pogostost uporabe elektronske komunikacije na delovnem mestu pri milenijcih enaka 3,69, pri pripadnikih drugih generacij pa 3,64. Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrniti ničelne domneve o enakosti varianc pri 5% stopnji značilnosti, saj je p-vrednost enaka $0,794 > 0,05$ ($F = 0,069$). Pri interpretaciji t-testa torej upoštevamo prvo vrstico (tj. predpostavljene enake variance ali Equal variances assumed). P-vrednost t-testa je enaka $0,665 > 0,05$, torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrniti pri 5% stopnji značilnosti, kar pomeni, da statistično značilne razlike v obsegu uporabe elektronske komunikacije na delovnem mestu med milenijci in pripadniki drugih generacij ne obstajajo. To hkrati pomeni, da zavrnemo hipotezo H5, da milenijci na delovnem mestu uporabljajo več elektronske komunikacije kot pripadniki drugih generacij. Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev za hipotezo 5

		Povpre- čje	Lavene-ov test o enakosti varianc		t-test enakosti povprečij				
			F	Sig.	t	df	p	Mean Diff.	Std. Error Diff.
Uporaba elektronske komunika- cije	Milenijci	3,6926	,069	,794	,43	10	,665	,0562	,1296
	Pripadni ki drugih generacij	3,6364							

95% interval zaupanja	
Spodnja meja	Zgornja meja
-,20066	,31321

Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

V okviru diskusije bom najprej primerjala rezultate pričujoče raziskave z dosedanjimi ugotovitvami, temu pa sledijo priporočila za managerje pri ravnanju z generacijami, kjer glede na izvedeno raziskavo in njene rezultate predlagam smernice ravnanja z zaposlenimi, da bo prišlo do čim manj konfliktov in težav na delovnem mestu. Zadnjo točko tega poglavja predstavljajo omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje, ki temeljijo na mojem razmišljanju o tem, kaj bi bilo potrebno še podrobneje raziskati ter kaj nas pri tem omejuje.

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Med ugotavljanjem statusov postavljenih hipotez se je izkazalo, da se nekateri od teh nekoliko razlikujejo od že obstoječe literature, medtem ko so drugi skladni z le-to.

H1: Milenijci se od drugih generacij razlikujejo po stopnji izgorelosti pri delu.

Hipoteza H1 je bila potrjena in se je hkrati izkazala tudi za skladno z literaturo, saj le-ta trdi, da se je zaradi daljšega delovnega časa in nespremenjenih plač predvsem pri pripadnikih generacije Y pojavila izgorelost (Hoffower&Akhtar, 2019). P-vrednost t-testa je enaka 0,000, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov potrdimo hipotezo, da razlike

v stopnji izgorelosti na delovnem mestu med milenijci in pripadniki drugih generacij obstajajo. Rezultati raziskave kažejo na večjo izgorelost milenijcev v primerjavi s pripadniki drugih generacij zaradi dejstva, da se večina pripadnikov generacije Y zaradi dela počuti čustveno izčrpano. Milenijci se v nasprotju s pripadniki drugih generacij vsako jutro počutijo tudi utrujene ob sami misli na to, da morajo preživeti še en dan na delovnem mestu, priznali pa so tudi, da so od pričetka dela na določenem delovnem mestu postali bolj nesramni do ljudi. To pomeni, da tako rezultati raziskave kot tudi literatura potrjujejo trditev, da se milenijci na delovnem mestu od pripadnikov drugih generacij razlikujejo po stopnji izgorelosti pri delu.

H2: Milenijci se od drugih generacij razlikujejo po stopnji zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem.

Hipoteza H2 je bila prav tako kot hipoteza H1 potrjena, prav tako pa se je izkazala kot skladna z literaturo, saj le-ta trdi, da predstavniki generacije veteranov in Baby Boom generacije delo postavljajo pred družino (Tolbize, 2008), medtem ko pripadniki generacije X svoj čas delu in družini posvečajo uravnoteženo, milenijci pa hkrati svoj čas posvečajo tudi odnosom in osebnim izboljšavam (Berkup, 2014). P-vrednost t-testa je enaka 0,008, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov potrdimo hipotezo, da razlike v stopnji zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem med milenijci in pripadniki drugih generacij obstajajo. Glede na rezultate raziskave so se milenijci izkazali za manj zadovoljne z delom in življenjem kot pripadniki drugih generacij. Nezadovoljstvo milenijcev se kaže v tem, da so zelo nezadovoljni z razdelitvijo svoje pozornosti med delo in zasebno življenje, kar pomeni, da tudi, ko se njihov delovnik uradno konča, še ne zaključijo z delovnimi obveznostmi. Njihovo nezadovoljstvo z delom in življenjem se kaže tudi v ujemanju njihovega dela z zasebnim življenjem ter v sposobnostih za uravnoteženje potrebe po delu s potrebami iz njihovega zasebnega življenja. Prav tako so nezadovoljni glede priložnosti, ki jih imajo, da delo dobro opravijo in kljub delu ustrezno opravijo tudi zasebne obveznosti.

To pomeni, da tako rezultati raziskave kot tudi literatura potrjujejo trditev, da se stopnja zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem pri milenijcih razlikuje od stopnje zadovoljstva pripadnikov drugih generacij.

Hipoteze H3a, H3b, H3c in H3d se vse nanašajo na temo motivacije milenijcev v primerjavi s pripadniki drugih generacij, le da se hipoteza H3a nanaša na intrinzično, H3b na identificirano, H3c na introjcirano in H3d na ekstrinzično motivacijo.

H3a: Milenijci so z vidika dela bolj intrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij.

H3b: Milenijci so z vidika dela bolj identificirano motivirani kot pripadniki drugih generacij.

H3c: Milenijci so z vidika dela v manjši meri introjecirano motivirani kot pripadniki drugih generacij.

H3d: Milenijci so z vidika dela v manjši meri ekstrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij.

Vse hipoteze v sklopu hipoteze H3 so bile zavrnjene, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo hipoteze, da razlike v intrinzični, identificirani, introjecirani in ekstrinzični motivaciji na delovnem mestu med milenijci in pripadniki drugih generacij obstajajo. Če primerjamo pridobljeni status hipotez s trditvami v obstoječi literaturi, ugotovimo, da se le-te ne skladajo, saj Berkup (2014) po eni strani v literaturi trdi, da razlike med milenijci in pripadniki ostalih generacij na področju motivacije pri delu obstajajo, medtem ko hipoteze, ki se nanašajo na motivacijo pri delu, teh trditvev ne potrjujejo. Do neskladja je lahko prišlo zaradi premajhnega vzorca anketirancev oziroma zaradi združitve generacije milenijcev v eno in preostalih (generacija veteranov, Baby Boom generacija ter generaciji X in Z) v drugo skupino v okviru raziskave.

H4: Milenijci so na delovnem mestu bolj inovativni kot pripadniki drugih generacij.

Hipoteza H4 ni bila potrjena, saj je p-vrednost t-testa enaka 0,181, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo hipotezo, da so milenijci na delovnem mestu bolj inovativni kot pripadniki drugih generacij. Primerjava rezultatov raziskave z literaturo kaže neskladnost, saj po besedah Yigit in Aksay (2015) razlike v inovativnosti med generacijami obstajajo, medtem ko status hipoteze H4 te trditve ne potrjuje. Do neskladja je lahko prišlo zaradi različne nacionalnosti anketirancev, saj se trditve iz literature na tem področju nanašajo bolj na ameriške pripadnike različnih generacij, moj raziskovani vzorec pa sestavljajo prebivalci Slovenije. Neskladja je lahko povzročil tudi premajhen vzorec anketirancev oziroma združitev generacije milenijcev v eno in preostalih generacij (generacija veteranov, Baby Boom generacija ter generaciji X in Z) v drugo skupino v okviru raziskave.

H5: Milenijci na delovnem mestu uporabljajo več elektronske komunikacije kot pripadniki drugih generacij.

Hipoteza H5 ni bila potrjena, saj je p-vrednost t-testa enaka 0,665, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo hipotezo, da milenijci na delovnem mestu uporabljajo več elektronske komunikacije kot pripadniki drugih generacij. Če primerjamo pridobljeni status hipoteze s trditvami v obstoječi literaturi, ugotovimo, da se le-te ne skladajo, saj Tolbize (2008), Hoff (2011) in Berkup (2014) trdijo, da razlike med generacijami v uporabi elektronske komunikacije obstajajo, medtem ko raziskava teh trditvev ni potrdila, hipoteza H5 pa v skladu s tem ni bila potrjena. Do neskladja je lahko prišlo zaradi različne nacionalnosti anketirancev, saj se trditve iz literature na tem področju

nanašajo bolj na ameriške pripadnike različnih generacij, moj raziskovani vzorec pa sestavljajo prebivalci Slovenije. Neskladja je lahko povzročil tudi premajhen vzorec anketirancev oziroma združitev generacije milenijcev v eno in pripadnikov preostalih generacij (generacija veteranov, Baby Boom generacija ter generaciji X in Z) v drugo skupino v okviru raziskave.

V tabeli 15 so za lažjo preglednost predstavljene hipoteze v vrstnem redu in njihov status glede na rezultate t-testa neodvisnih vzorcev.

Tabela 15: Postavljene hipoteze in njihov status

	HIPOTEZA	STATUS
H1	Milenijci se od drugih generacij razlikujejo glede stopnje izgorelosti pri delu.	Hipoteza JE potrjena.
H2	Milenijci se od drugih generacij razlikujejo glede stopnje zadovoljstva z ravnovesjem med delom in življenjem.	Hipoteza JE potrjena.
H3a	Milenijci so z vidika dela bolj intrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij.	Hipoteza NI potrjena.
H3b	Milenijci so z vidika dela bolj identificirano motivirani kot pripadniki drugih generacij.	Hipoteza NI potrjena.
H3c	Milenijci so z vidika dela v manjši meri introjecirano motivirani kot pripadniki drugih generacij.	Hipoteza NI potrjena.
H3d	Milenijci so z vidika dela v manjši meri ekstrinzično motivirani kot pripadniki drugih generacij.	Hipoteza NI potrjena.

se nadaljuje

Tabela 15: Postavljene hipoteze in njihov status (nad.)

H4	Milenijci so na delovnem mestu bolj inovativni kot pripadniki drugih generacij.	Hipoteza NI potrjena.
H5	Milenijci na delovnem mestu uporabljajo več elektronske komunikacije kot pripadniki drugih generacij.	Hipoteza NI potrjena.

Vir: lastno delo.

5.2 Priporočila za managerje pri ravnanju z generacijami

Pri delu z različnimi generacijami je ključnega pomena poiskati skupne točke ter upoštevati razlike. Pri tem je morda potrebno spremeniti vlogo vodje in sprejeti prestrukturiranje načina dela (Hain, 2013).

Med pisanjem magistrske naloge sem prišla do ugotovitve, da kljub vsem razlikam med generacijami na delovnem mestu obstaja tudi veliko podobnosti, temu primerno pa lahko člani različnih generacij brez večjih težav sodelujejo. Kljub vsemu pa generacija Y predstavlja neznanko, čeprav večina lastnosti te generacije izhaja iz njenega načina življenja, kar velja tudi za vse ostale generacije.

Priporočila za managerje bom napisala na podlagi rezultatov izvedene raziskave. Priporočila bom predstavila za "milenijce" (generacija Y) in "pripadnike drugih generacij" (generacija veteranov, Baby Boom, X in Z skupaj), saj sem odgovore pridobljene z anketnim vprašalnikom, razdelila v ti dve skupini. Na koncu bom priporočila zaradi večje preglednosti povzela še v tabeli.

V današnjem tehnološko izredno dobro razvitem svetu na globalni ravni med seboj tekmuje zelo veliko podjetij, ki imajo različne prednosti in znanja. Vsem tem podjetjem je skupno, da zaposleni predstavljajo dodano vrednost teh podjetij in hkrati enega njihovih najpomembnejših elementov. Prav zato morajo podjetja dobro poznati lastnosti zaposlenih in njihova pričakovanja, ki pa se med seboj precej razlikujejo, zlasti glede na generacijo, ki ji zaposleni pripadajo. Če podjetje dobro pozna svoje zaposlene, njihove značilnosti in stališča na poslovnem področju, obstaja velika verjetnost, da jih bo znalo v skladu s tem tudi ustrezno motivirati in upravljati. Danes večino zaposlenih predstavljajo člani generacij X in Y, člani generacije Z pa so šele pred kratkim vstopili na trg dela, kar pomeni, da o njihovih značilnostih, povezanih z opravljanjem dela, še ni na voljo prav veliko informacij (Berkup, 2014).

Rezultati izvedene raziskave so pokazali, da obstajajo razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju izgorelosti in zadovoljstva z delom in življenjem, medtem ko na podlagi podatkov ne moremo potrditi obstoja večjih razlik med njimi na področju motivacije, inovativnosti in uporabe elektronske komunikacije. V skladu s tem bom predstavila priporočila za managerje, ki se nanašajo na področja, kjer so bile zaznane dovolj velike razlike, da lahko trdimo, da se milenijci in pripadniki drugih generacij med seboj razlikujejo.

Na podlagi vzorčnih podatkov raziskave lahko trdimo, da obstajajo razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju izgorelosti, milenijci namreč glede na rezultate dosegajo višjo stopnjo izgorelosti kot pripadniki drugih generacij. Večina milenijcev se namreč zaradi dela počuti čustveno izčrpano. V skladu s tem bi managerjem priporočila, da skušajo delovno okolje narediti čim bolj sproščeno ter spodbujati zaposlene, da med seboj gradijo prijateljske vezi, saj bodo tako povzročili tudi sprožanje pozitivnih občutkov na delovnem mestu.

Glede na rezultate raziskave se milenijci vsako jutro počutijo utrujene ob sami misli na to, da morajo preživeti še en dan na delovnem mestu. Tukaj bi za izboljšanje situacije managerjem priporočila, da skušajo delovno mesto narediti bolj dinamično in zabavno, saj bodo tako vplivali tudi na boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu. Dobra ideja se mi zdi tudi menjava delovnih mest s sodelavci po preteku določenega obdobja, saj bi tako razbili monotonost, poleg tega pa bi se na tovrsten način zaposleni več naučili. S tem bi pridobila tudi sama organizacija, saj bi prišlo do novih, svežih idej, zaposleni pa bi se vsako jutro bolj veselili odhoda na delo. Ker imajo milenijci radi neformalne odnose, bi lahko vsako jutro pred delom uvedli tudi polurni sestanek na kavi v prijetnem lokalju, kjer bi v drugačnem okolju sestavili plan dela, ki ga je potrebno ta dan opraviti. Tako bi tudi zmanjšali pritisk na zaposlene (predvsem na milenijce) in jim dali občutek, da ne predstavljajo le številke v organizaciji ter da delujejo kot skupina.

Ker so nekateri milenijci mnenja, da so od pričetka dela na določenem delovnem mestu postali do ljudi manj vljudni, bi managerjem priporočila, da vsaj dvakrat na teden organizirajo telovadbo za zaposlene, kjer bodo le-ti sprostili jezo in izboljšali razpoloženje, poleg tega pa bo na ta način poskrbljeno tudi za gibanje, za katerega v vsakodnevnem hitenju pogosto zmanjka časa.

Na podlagi rezultatov raziskave lahko trdimo tudi, da obstajajo razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju zadovoljstva z ravnotežjem med delom in življenjem; milenijci so se glede na rezultate izkazali za manj zadovoljne z delom in življenjem kot pripadniki drugih generacij. Ker večina milenijcev ni zadovoljna s tem, kako so razdelili svoj čas med delo in življenje, bi managerjem priporočila, da zaposlenim omogočijo, da imajo večjo vlogo pri organizaciji svojega delovnega in prostega časa, torej imajo večjo besedo pri tem, kako časovno poteka njihov delovnik in od kod delo opravljajo

(seveda je to odvisno od narave dela, ki ga zaposleni opravlja). Pri tem bi morali managerji tudi jasno postaviti roke, do katerih mora biti določeno delo opravljeno, v nasprotnem primeru pa bi prišlo do sankcij.

Milenijci so zelo nezadovoljni tudi s tem, kako so razdelijo svojo pozornost med delo in zasebno življenje, kar pomeni, da tudi, ko se njihov delovnik uradno konča, še ne zaključijo z delovnimi obveznostmi. Veliko organizacij namreč deluje v panogah, kjer se spremembe dogajajo hitro in je probleme potrebno sproti reševati. Managerjem bi priporočila, da svoje zaposlene kar se da razbremenijo dela v prostem času in jih v primeru težav ne kontaktirajo zunaj trajanja njihovega delovnega časa, razen če je to nujno potrebno in zadeva brez tega ni rešljiva. Tako bodo zaposlenim omogočili, da svojo pozornost bolj usmerjajo v svoj prosti čas in družino.

Glede na rezultate izvedene raziskave se je izkazalo, da milenijci niso zadovoljni niti s tem, kako dobro se njihovo delo ujema z zasebnim življenjem. Tudi tukaj bi managerjem zato priporočila, da zaposlenim dajejo večjo vlogo pri organizaciji delovnega in prostega časa, saj bodo tako lažje uskladili delo z zasebnostjo in ob tem čutili večje zadovoljstvo. Pri tem bi lahko v organizacijah razmislili tudi o otroškem kotičku, kamor bi zaposleni lahko (občasno ali redno) pripeljali svoje otroke. Na takšen način bi zaposlenim olajšali morebitne vožnje in porabo časa.

Milenijci so se izkazali tudi za zelo nezadovoljne s svojimi sposobnostmi za uravnoteženje potrebe po delu s potrebami iz njihovega zasebnega življenja. V tem primeru bi se mi zdelo primerno, da managerji poskrbijo za zaposlene tako, da jim omogočijo pogovor in svetovanje pri psihologu. Hkrati bi lahko organizirali mesečne delavnice, kjer bi govorili prav o temah, kako uravnovesiti delo in zasebno življenje tako, da bo posameznik bolj zadovoljen.

Nezadovoljstvo je bilo s strani milenijcev zaznati tudi glede zadovoljstva s priložnostmi, ki jih imajo, da delo dobro opravijo in kljub delu ustrezno opravijo tudi zasebne obveznosti. Pri reševanju tovrstnega problema bi prav tako bila ustrezna uvedba večje vloge zaposlenih pri organizaciji delovnega in prostega časa, saj bi tako sami razporejali čas, ko so najbolj produktivni in čas, ki ga morajo nameniti za opravke v zasebnem življenju. Pri tem bi pomagala tudi delavnica s temami, ki se nanašajo na uravnoteženje dela in zasebnega življenja.

Tabela 16 prikazuje priporočila za managerje, ki se nanašajo na rezultate izvedene raziskave.

Tabela 16: Priporočila za managerje glede na raziskavo

ZNAČILNOSTI GENERACIJE		PRIPOROČILO
Y – MILENIJCI	DRUGE GENERACIJE	
Zelo čustveno izčrpani	Manj čustveno izčrpani	- Sproščeno okolje - Spodbujanje k prijateljstvu
Utrujeni ob misli na delovno mesto	Manj utrujeni ob misli na delovno mesto	- Dinamično, zabavno delovno mesto - Menjavanje delovnih mest - Jutranji sestanek v sproščnem okolju
Nesramnost do ljudi od pričetka dela večja	Nesramnost do ljudi od pričetka dela se ni povečala	- Telovadba
Nezadovoljstvo z razdelitvijo časa med delo in življenje	Manjše nezadovoljstvo z razdelitvijo časa med delo in življenje	- Večja vloga pri organizaciji - Roki
Nezadovoljstvo z razdelitvijo pozornosti med delo in življenje	Manjše nezadovoljstvo z razdelitvijo pozornosti med delo in življenje	- Razbremenitev v prostem času
Nezadovoljstvo z ujemanjem dela in življenja	Manjše nezadovoljstvo z ujemanjem dela in življenja	- Večja vloga pri organizaciji - Otroški kotichek
Nezadovoljstvo s sposobnostmi uravnoveženja potreb	Manjše nezadovoljstvo s sposobnostmi uravnoveženja potreb	- Psiholog - Delavnice
Nezadovoljstvo s priložnostmi za dobro opravljanje dela in zasebnih obveznosti	Manjše nezadovoljstvo s priložnostmi za dobro opravljanje dela in zasebnih obveznosti	- Večja vloga pri organizaciji - Delavnice

Vir: lastno delo.

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri pisanju magistrske naloge sem zasledila kar nekaj omejitev. Kot največjo omejitev bi izpostavila dejstvo, da generacija Z še ni toliko raziskana, kot bi lahko bila, pri čemer ciljам predvsem na delovanje na delovnem mestu. Res je, da je ta generacija na trgu dela aktivna šele dokaj kratek čas oziroma sploh še ne, zato prihaja do več omejitev pri tovrstnem raziskovanju, pa vendar menim, da bi se morali bolj poglobiti in raziskati njihovo obnašanje, vrednote, cilje. Tovrstne podatke bi lahko s pridom uporabili pri

primerjavi med generacijami, v veliko pomoč pa bi podatki bili tudi managerjem, ki skušajo reševati medgeneracijski konflikt.

Ker je generacija Z tako karakterno kot tudi kar se tiče delovanja na delovnem mestu premalo raziskana, bi predlagala, da se v raziskovanje vложи precej več truda in sredstev kot doslej, saj bodo informacije in rezultati raziskave v veliko pomoč managerjem pri reševanju konfliktov med zaposlenimi, njihovem nagrajevanju in izkoriščanju njihovih karakteristik in znanj v dobro organizacije.

Opazila sem tudi, da večina literature in člankov preučuje in opisuje generacije predvsem na podlagi ameriške populacije. Prav tako so na podlagi ameriške populacije predstavljeni tudi stereotipi, ki veljajo za posamezno generacijo. Menim, da rezultatov raziskav na ameriški populaciji ne moremo povsem pripisovati tudi ostalim pripadnikom različnih generacij po svetu, saj med različnimi državami kaj hitro pride do razlik že zaradi različne kulture in navad. Naša raziskava je bila omejena na področje Slovenije, zato rezultatov ni mogoče posploševati na celotno svetovno populacijo, temveč so zanimivi samo za Slovenijo. Obstaja sicer velika verjetnost podobnosti rezultatov v primeru izvedbe raziskave po vseh razvitih državah, kljub temu pa ne moremo posplošiti rezultatov na globalno raven.

Kot omejitev pri izvajanju raziskave bi omenila tudi pristranskost samoocene, kar pomeni, da so anketiranci na anketna vprašanja iz različnih razlogov lahko odgovarjali pristransko.

Ker je bila naša raziskava omejena le na področje Slovenije, večina literature in virov pa se nanaša na ameriško populacijo, bi predlagala, da se v nadaljevanju izvede raziskavo še na drugih razvitih geografskih območjih. Na ta način bi lahko primerjali dobljene rezultate in ugotovili, kako in v kolikšni meri se generacije med seboj pravzaprav razlikujejo. Pri tem bi lahko prišli tudi do ugotovitev, kakšne so razlike med generacijami na globalni ravni in kaj jih povzroča. Zanimivo bi bilo raziskati tudi razlike med generacijami v manj razvitih državah ter dobljene rezultate primerjati z razvitimi območji, saj bi tako dobili vpogled v dogajanje po celotnem svetu, hkrati pa bi lahko preučili, kako različni dogodki vplivajo na ljudi in njihov razvoj.

Naslednja omejitev, ki bi jo želela izpostaviti, je ta, da je v raziskavi, ki sem jo izvedla, vzorec zajemal veliko več posameznikov, ki se uvrščajo med milenijce, kot pa pripadnikov preostalih generacij, ki sem jih v nalogi opisovala. Pridobila sem 110 anketirancev, med katerimi je bilo 70% pripadnikov skupine milenijcev in 30% pripadnikov drugih generacij. Največ anketirancev (70%) je sodilo med milenijce oziroma v starostno skupino 21 - 40 let. Preostale starostne skupine sem uvrstila v eno skupino, ki sem jo poimenovala "pripadniki drugih generacij". Največ anketirancev, ki pripadajo skupini pripadnikov drugih generacij (29%), sodi v starostno skupino 41 – 60 let, medtem ko v starostno skupino 61 let ali več spada 1% anketirancev, v starostno skupino do 20 let pa ne spada

nihče. Kot je razvidno iz podatkov, je primanjkovalo anketirancev različnih generacij, zato sem posameznike, ki ne pripadajo generaciji Y, združila v eno skupino, ter jih poimenovala "pripadniki drugih generacij". Menim, da bi v primeru sodelovanja večjega števila anketirancev iz preostalih generacij lahko v okviru raziskave preučevala odgovore vsake generacije posebej in na ta način pridobila natančnejše odgovore, ki veljajo za posamezno generacijo. S tem bi se morda izkazalo, da med njimi obstajajo večje razlike, kot pa sem jih zaznala ob preučevanju pridobljenih odgovorov.

V nadaljnjem raziskovanju bi bilo torej verjetno zelo zanimivo, če bi anketirali večje število ljudi iz različnih generacij in s tem bolj raziskali področje generacijskih razlik na delovnem mestu, saj je dejstvo, da sem imela v vzorcu premalo pripadnikov drugih generacij, nemara precej vplivalo na to, da hipoteze nisem potrdila.

Med pisanjem naloge sem zasledila še eno omejitev in sicer, da se v različnih člankih in na spletnih straneh letnice rojstva, s katerimi definiramo različne generacije, velikokrat ne ujemajo. Kot kaže med avtorji člankov in na splošno v svetu ne obstaja dovolj visoka stopnja enotnosti o tem, katere letnice rojstva beležijo začetek in katere konec neke generacije. Menim, da bi bilo potrebno določiti točne datume začetkov in koncev posameznih generacij, saj bi s tem naredili konec zmedi, ki trenutno vlada na tem področju.

Kot omejitev bi omenila tudi to, da ni znano, ali obstajajo razlike na raziskovanih področjih med pripadniki generacij glede na to, ali so zaposleni v manjših ali večjih podjetjih. Menim, da bi tukaj lahko prišlo do odstopanj, saj različna velikost podjetij vpliva na način dela in odnosov v organizaciji.

Zaradi pomanjkljivih podatkov, kar vodi v težjo primerjavo raziskovanega s teorijo, bi predlagala tudi, da se v nadaljevanju podrobneje razišče, kako se vsaka generacija na delovnem mestu počuti na področju izgorelosti, zadovoljstva z delom in življenjem, motivacije in inovativnosti ter v kakšnem obsegu uporabljajo elektronsko komunikacijo v primerjavi z drugimi generacijami.

Ker ni znano, ali obstajajo razlike med pripadniki generacij na področju izgorelosti, motivacije, inovativnosti, obsega uporabe elektronske komunikacije ter zadovoljstva z delom in življenjem glede na to, ali so zaposleni v manjših ali večjih podjetjih, bi predlagala, da se izvede raziskavo tudi na to temo, saj bi bilo zelo zanimivo vedeti, ali velikost organizacije vpliva na zaposlene do te mere, da nastanejo občutnejše razlike. Ob raziskovanju te teme obstaja tudi velika verjetnost, da bi se odprla nova vprašanja, ki bi jih bilo potrebno raziskati, kar bi vodilo k še boljšemu poznavanju problematike generacijskih razlik na delovnem mestu.

SKLEP

Temeljni cilj magistrske naloge je bil identificirati najbolj opazne razlike med generacijami na delovnem mestu na podlagi pregleda virov domače in tuje literature ter razlike empirično preveriti. V teoretičnem delu sem v analizo zajela generacijo veteranov, Baby Boom generacijo ter generaciji X in Y, pri čemer sem kljub opisovanju splošnih značilnosti zaradi pomanjkanja podatkov o značilnostih vedenja pripadnikov generacije Z na delovnem mestu pri primerjavi značilnosti na delovnem mestu z drugimi generacijami izpustila omenjeno generacijo Z. V okviru analize rezultatov vprašalnika sem generacije razvrstila v dve skupini in sicer "milenijce" in "pripadnike drugih generacij", saj v primeru analize rezultatov vsake generacije posebej rezultati ne bi bili relevantni zaradi večinskega deleža anketirancev, ki so pripadali skupini milenijcev, ter pomanjkanja anketirancev, ki so pripadniki drugih posameznih generacij. V magistrski nalogi sem se osredotočila na proučevanje medgeneracijskih razlik na področju motivacije pri delu, izgorelosti, inovativnosti pri delu ter ravnotežja med zadovoljstvom z delom in življenjem.

S pomočjo literature sem prišla do ugotovitve, da generacija veteranov velja za delovno najbolj prizadevno generacijo, Baby Boom generacija pa za deloholično (Tolbize, 2008). Pripadniki generacije X imajo šibkejšo delovno etiko kot pripadniki generacije veteranov in Baby Boom generacije (Twenge, 2010), člani generacije Y pa zasebno življenje glede na pomembnost uvrščajo pred delo (Berkup, 2014). Predstavniki generacije veteranov in Baby Boom generacije delo postavljajo pred družino (Tolbize, 2008), pripadniki generacije X in Y pa svoj čas delu in družini posvečajo uravnoteženo (Berkup, 2014).

Vse štiri generacije veljajo za dokaj prilagodljive na področju dela (Tolbize, 2008). Če jih primerjamo z vidika načina komuniciranja na delovnem mestu, je za generacijo veteranov in Baby Boom generacijo značilno, da največ komunicirata preko namiznega računalnika in stacionarnega telefona ter faksa, sicer pa imata raje komunikacijo v živo (Tolbize, 2008). Generaciji X in Y v večini uporabljata neformalen, neposreden slog komunikacije, s strankami pa komunicirata predvsem preko elektronske pošte (Berkup, 2014).

Na področju izobrazbe je za predstavnike generacije veteranov pričakovana stopnja izobrazbe končana srednja šola, pripadniki Baby Boom generacije dosegajo univerzitetno izobrazbo (Berkup, 2014), za generacijo X pa je pričakovano, da dosegajo univerzitetno izobrazbo z dodatnim diplomskim izobraževanjem (Hoff, 2011). Prav tako izobrazbo ceni tudi generacija Y, ki je za pridobitev zadostne stopnje izobrazbe pripravljena odšteti visoke vsote (Berkup, 2014).

Generacija veteranov je odraščala brez tehnologije, enako pa velja tudi za Baby Boom generacijo in generacijo X, nasprotno pa velja za generacijo Y. Pripadniki generacije veteranov v skladu s tem upajo, da jim na delovnem mestu ne bo potrebno uporabljati tehnologije, pripadniki Baby Boom generacije in generacije X pa tehnologijo v popolnosti

sprejemajo (Hoff, 2011). Za generacijo Y velja, da ima zaradi odraščanja v tehnološko izjemno razvitem svetu na področju tehnologije veliko znanja (Hoff, 2011).

Za veterane je značilno, da njihovo motivacijo spodbuja povezanost njihovega dela s splošnim dobrim celotne organizacije, v kateri so zaposleni, spoštovanje izkušenj ter priložnost podati svoje mnenje. Zanje nagrado predstavlja pripadnost in predanost ter simboli le-teh, kot sta na primer plaketa in certifikat (AARP, 2007). Tudi Baby Boom generacijo velja motivirati s pomočjo dajanja priložnosti za izražanje mnenj in upoštevanje le-teh, pri čemer zanje nagrado predstavlja osebna zahvala za dobro delo ali povišica (Morgan & Lynch, 2008). Generacijo X lahko motiviramo s pomočjo dejavnikov, kot so zabava, svoboda, pošteno plačilo, dodaten zaslužek v zameno za dodatno delo ter prijetna delovna klima, medtem ko generaciji Y motivacijo in nagrado predstavljajo predvsem osebno zadovoljstvo, priložnost za prevzem odgovornosti za projekte in občutek, da so del ekipe (Berkup, 2014).

Rezultati raziskave so pokazali, da milenijci v primerjavi s pripadniki drugih generacij doživljajo višje stopnje izgorelosti na delovnem mestu, saj se v nasprotju s pripadniki drugih generacij vsako jutro počutijo utrujene ob sami misli na to, da morajo preživeti še en dan na delovnem mestu.

Razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij obstajajo tudi na področju zadovoljstva z delom in življenjem in sicer milenijci so se glede na rezultate izkazali za manj zadovoljne z delom in življenjem kot pripadniki drugih generacij. Nezadovoljstvo milenijcev se kaže v tem, da so zelo nezadovoljni z razdelitvijo svoje pozornosti med delo in zasebno življenje, kar pomeni, da tudi, ko se njihov delovnik uradno konča, še ne pomeni, da lahko službo izključijo iz svojih misli za ta dan. Njihovo nezadovoljstvo z delom in življenjem se kaže tudi v ujemanju njihovega dela z zasebnim življenjem ter v sposobnostih za uravnoteženje potrebe po delu s potrebami iz njihovega zasebnega življenja. Prav tako so nezadovoljni glede priložnosti, ki jih imajo, da delo dobro opravijo in kljub delu ustrezno opravijo tudi zasebne obveznosti.

Razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju intrinzične, identificirane, introjecirane ali ekstrinzične motivacije na delovnem mestu ni bilo mogoče dokazati s pomočjo rezultatov raziskave, zato lahko na podlagi rezultatov raziskave trdim, da razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju motivacije ne obstajajo, pri čemer literatura trdi drugače.

Večja inovativnost milenijcev na delovnem mestu v primerjavi s pripadniki drugih generacij z raziskavo ni bila potrjena, zato obstoja razlik med preučevanima skupinama z vidika inovativnosti na delovnem mestu ne moremo potrditi. Rezultati raziskave in literatura se na tem področju ne skladajo.

Razlike med milenijci in pripadniki drugih generacij na področju obsega uporabe elektronske komunikacije na delovnem mestu z raziskavo niso bile zaznane, pri čemer literatura trdi nasprotno. Do neskladja je lahko prišlo zaradi različne nacionalnosti anketirancev v primerjavi s preučevano populacijo v literaturi, premajhnega vzorca anketirancev oziroma združitve generacije milenijcev v eno in preostalih generacij (generacija veteranov, Baby Boom generacija ter generaciji X in Z) v drugo skupino v okviru raziskave. Glede na rezultate raziskave lahko trdimo, da na nekaterih področjih med milenijci in pripadniki drugih generacij vsekakor obstajajo razlike na delovnem mestu.

LITERATURA IN VIRI

1. AARP. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Pridobljeno 27. avgusta 2019 iz https://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf
2. Adams, S. J. (2000). *Generation X: How understanding this population leads to better safety programs*. Pridobljeno 13. Decembra 2019 iz <https://search.proquest.com/openview/0aefc8b858195a53df3b8219c9a9d371/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47267>
3. Amebis d.o.o. (2009). *Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja: Diskusija*. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474762/diskusija>
4. Arnes. (brez datuma). *Anketni vprašalniki*. Pridobljeno 8. aprila 2019 iz www2.arnes.si/~ssmbtrgov1/3plus2/NTR/ANKETNI%20VPRASALNIKI.pptx
5. Becton, J. B., Walker, H. J. & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–89.
6. Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218.
7. Biljak, R. (2018, 5. november). *Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so*. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz <https://www.dnevnik.si/1042845608>
8. Boštjančič, E. (2012). *Izgorelost ter vrnitev na delovno mesto po sindromu izgorelosti v slovenskih organizacijah*. V Stare, Janez (ur.). *Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja*. (str. 125–150). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Cavalli, A. (2004). Generations and value orientations. *Social Compass*, 51(2), 155–168.
10. Changing Minds. (2019). *Four Motivations*. Pridobljeno 17. oktobra 2019 iz http://changingminds.org/explanations/motivation/four_motivations.htm
11. Chauvel, L. (2008). *Social generations, life chances and welfare regime sustainability*. V *Changing France* (str. 150–175). Palgrave Macmillan, London.
12. Colbert, A., Yee, N. & George, G. (2016). *The digital workforce and the workplace of the future*. Pridobljeno 22. avgusta 2019 iz

https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.si/&httpsredir=1&article=6041&context=lkcsb_research

13. Corsten, M. (1999). The time of generations. *Time & Society*, 8(2–3), 249–272.
14. Deer, M. (2019, 23. maj). *Challenges And Opportunities In A Multigenerational Workplace*. Pridobljeno 28. avgusta 2019 iz <https://medium.com/swlh/challenges-and-opportunities-in-a-multigenerational-workplace-82a36bca2d33>
15. Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization science*, 15(2), 210–220.
16. Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.
17. Erickson, T. (2009). The four biggest reasons for generational conflict in teams. *Harvard Business Review: Generational Issues*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz <https://hbr.org/2009/02/the-four-biggest-reasons-for-i>
18. Friday, E. & Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22(10), 863–880.
19. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98–103.
20. Hain, R. (2013, 30. julij). *Bridging the Generation Gap in the Workplace*. Pridobljeno 6. novembra 2019 iz http://www.huffingtonpost.com/randy-hain/bridging-the-generation-g_b_3677405.html
21. Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, 38(10), 26–27.
22. Hays, S. (1999). Generation X and the art of the reward. *Workforce*, 78(11), 45–47.
23. Hoff, G. (2011, 31. julij). *Generational Differences Worksheet*. Pridobljeno 27. avgusta 2019 iz <http://www.scribd.com/doc/61292743/Generational-Differences-Worksheet-Galen-Hoff>
24. Hoffower, H. & Akhtar, A. (2019, 16. december). *Lonely, burned out, and depressed: The state of millennials' mental health entering the 2020s*. Pridobljeno 9. januarja 2020 iz <https://www.businessinsider.com/millennials-mental-health-burnout-lonely-depressed-money-stress>
25. Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
26. Irniger, A. (2017, 29. november). *Difference between Digitization, Digitalization and Digital Transformation*. Pridobljeno 21. avgusta 2019 iz <https://www.coresystems.net/blog/difference-between-digitization-digitalization-and-digital-transformation>
27. Jurkiewicz, C. L. & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18–37.
28. Kane, S. (2019, 2. maj). *Common Characteristics of the Traditionalists Generation*. Pridobljeno 31. julija 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>

29. Kocbek, D. (2019, 14. januar). *Kako so milenijci postali generacija izgorelih*. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz <https://www.mladina.si/189096/kako-so-milenijci-postali-generacija-izgorelih/?fbclid=IwAR1yqyioDGgBXkRUSepCTe-ZepenEcDDO62x03O5gp3w5jR8k9CV4dmhMw>
30. Kocbek, N. (2017, 11. september). *Generacije med nami*. Pridobljeno 8. maja 2019 iz www.kompetenca.si/2017/09/11/generacije-med-nami/
31. Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279.
32. KPA LLC. (2018). *Different Generations, Different Work/Life Balance Needs*. Pridobljeno 22. marca 2019 iz <https://www.kpaonline.com/roles/hr-management/different-generations-different-worklife-balance-needs/>
33. Kuljić, T. (2007). *Problem generacija: nastanak, sadržaj i aktuelnost Karla Manhajma*. Pridobljeno 19. julija 2019 iz http://www.komunikacija.org.rs/komunikacija/casopisi/sociologija/XLIX_3/03/show_download?stdlang=ser_lat
34. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65–76.
35. Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341–354.
36. Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S. & Cennamo, L. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891–906.
37. Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic review*, 57(3), 378–404.
38. Massot, D. (2018, 19. april). *Generacija Z – poznate značilnosti mladih, rojenih med letoma 1995 in 2010?* Pridobljeno 30. julija 2019 iz <https://si.aleteia.org/2018/04/19/generacija-z-poznate-znacilnosti-mladih-rojenih-med-letoma-1995-in-2010/>
39. McCrindle, M. (2006). *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz http://www.libraries.vic.gov.au/downloads/Public_Libraries_Unit/newgenerationsatwork.pdf
40. Meriac, J. P., Woehr, D. J. & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315–324.
41. Moretti, M. (2019). *Likertova lestvica*. Pridobljeno 6. maja 2020 iz <https://statisticneanalize.com/likertova-lestvica/>
42. Morgan, A. & Lynch, C. (2008). *Leading & Motivating a Multi-Generational Workforce*. Pridobljeno 27. avgusta 2019 iz

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.567.5500&rep=rep1&type=pdf>

43. Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Pridobljeno 19. julija 2019 iz <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>
44. Rajvinder, S. (2019, 22. januar). *Is there an answer to millennial burnout?* Pridobljeno 9. januarja 2019 iz <https://www.bbc.com/worklife/article/20190122-is-there-an-answer-to-millennial-burnout>
45. Ramovš, J. (2010). *Slovar: Generacija*. Pridobljeno 9. januarja 2020 iz <http://www.inst-antontrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1046.html>
46. Redlich, F. (1976). Generations: A critique and reconstruction. *Belgisch Tijdschrift voor Nieuwste Geschiedenis*, 1/2, 243–271.
47. Reynolds, L., Bush, E. C. & Geist, R. (2008). The gen Y imperative. *Communication World*, 25(3), 19–22.
48. Rintala, N. & Suolonen, S. (2005). The implications of digitalization for job descriptions, competencies and the quality of working life. *Nordicom Review*, 26(2), 53–67.
49. Robson K., Plangger K., Kietzmann J. H., McCarthy I. & Pitt L. (2015). Is it all a game? *Understanding the principles of gamification*. *Business Horizons*, 58, 411–420.
50. Roos, D. (brez datuma). *How Generation Gaps Work*. Pridobljeno 25. avgusta 2019 iz <https://people.howstuffworks.com/culture-traditions/generation-gaps/generation-gap1.htm>
51. Ryan, M. (2000). Gerald Celente: he reveals what lies ahead. *Parade Magazine*, 10(1), 22–23.
52. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
53. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
54. Ryder, N. B. (1985). *The cohort as a concept in the study of social change*. V *Cohort analysis in social research* (str. 9–44). New York: Springer.
55. Savanevičiene, A., Statnicke, G. & Vaitkevičius, S. (2019). *Individual innovativeness of different generations in the context of the forthcoming Society 5.0 in Lithuania*. *Inžinerinė ekonomika*, 211–222.
56. Seemiller, C. & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. San Francisco: Jossey Bass.
57. Small, H. (1999). Visualizing science by citation mapping. *Journal of the American society for Information Science*, 50(9), 799–813.
58. Stanko T. L. & Beckman C. M. (2015). Watching you watching me: Boundary control and capturing attention in the context of ubiquitous technology use. *Academy of Management Journal*, 58, 712–738.

59. Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*, 18(7), 846–852.
60. Stopar, K., Bartol, T., Boh, B. & Drobne, D. (2014). *Bibliometrična analiza znanstvenih objav s področja nanoznanosti*. Pridobljeno 5. Junija 2019 iz http://www.digitalna-knjiznica.bf.uni-lj.si/agronomija/dd_stopar_karmen.pdf
61. Šarotar Žižek, S. & Veingerl Čič, Ž. (brez datuma). *Medgeneracijsko sodelovanje*. Pridobljeno 19. julija 2019 iz http://www.osha.mdds.gov.si/resources/files/AROTAR_VEINGERL_2dan_Medgeneracijsko_sodelovanje.pdf
62. Timonen, H. & Vuori, J. (2018). *Visibility of Work: How Digitalization Changes the Workplace*. Pridobljeno 19. junija 2020 iz <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/50523/paper0636.pdf>
63. Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1–21.
64. Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <https://www.scribd.com/document/207593643/Gen-Z-Whitepaper>
65. Turkle, S. (2016). *Reclaiming conversation: The power of talk in a digital age*. Pridobljeno 22. avgusta 2019 iz <http://collequarterly.ca/2015-vol18-num04-fall/doughty.html>
66. Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
67. Twenge, J. M. & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 862–877.
68. Vallerand, R. J. & Ratelle, C. F. (2002). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. *Handbook of self-determination research*, 128, 37–63.
69. Zakrajšek, T. (2014, 20. oktober). *Generacijske razlike na delovnem mestu – izziv za vodilno osebo* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. avgusta 2019 iz <https://psihologijadela.com/2014/10/20/generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-izziv-za-vodilno-osebje/>
70. ZRC SAZU. (2014). *Fran: Diskusija*. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=diskusija>
71. ZRC SAZU. (brez datuma). *Terminologiče*. Pridobljeno 9. avgusta 2019 iz <https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/slovarji/pravni/iskalnik?iztocnica=d%C3%A9lovno%20m%C3%A9sto#v>
72. Wey Smola, K. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.

73. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878–890.
74. Yigit, S. & Aksay, K. (2015). A comparison between generation X and generation Y in terms of individual innovativeness behavior: the case of Turkish health professionals. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 106.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani! Pred vami je anketa, ki so jo pripravili študentje magistrskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Namen ankete je raziskati, kako lahko v digitalni dobi oblikujemo delovno okolje na način, da bo delo čim bolj prijazno zaposlenim, hkrati pa omogočilo organizacijam doseganje trajnostno vzdržnih ciljev. Vprašanja v anketi se nanašajo na vaše lastne zaznave, mnenja in občutke. Ni pravih ali napačnih odgovorov - odgovarjajte kar se da iskreno. Sodelovanje v anketi je povsem prostovoljne narave; anketa je anonimna, z odgovori se bo ravnalo v skladu z usmeritvami Evropske komisije za etiko v raziskovanju. V primeru vprašanj in nejasnosti se obrnite na enega od mentorjev študentov, ki sodelujejo v projektu - izr. prof. dr. Mateja Černeta (matej.cerne@ef.uni-lj.si) ali doc. dr. Darijo Aleksić (darija.aleksic@ef.uni-lj.si). S klikom na ukaz 'Naslednja stran' boste začeli z izpolnjevanjem ankete.

XDS2a4 - Kakšen je vaš trenutni status?

- Šolajoči
- Delovno aktivni
- Neaktivni
- Brezposelni

IF (1) XDS2a4 = [1]

Q1 - Ali opravljate delo preko študentskega servisa?

- Da
- Ne

Q2 - Prosimo, da označite področje vašega dela.

- 1 Administracija
- 2 Bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija
- 3 Elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije
- 4 Gostinstvo in turizem
- 5 Gradbeništvo, geodezija in arhitektura
- 6 Izobraževanje, kultura in šport
- 7 Kmetijstvo, gozdarstvo
- 8. Prodaja in komerciala
- 9 Kreativa, design
- 10 Lesarstvo
- 11 Marketing, PR in mediji
- 12 Naravoslovje
- 13 Osebne storitve in varovanje
- 14 Pravo in družboslovje
- 15 Prehrambena industrija
- 16 Proizvodnja
- 17 Računalništvo in programiranje
- 18 Tehnične storitve, strojništvo
- 19 Znanost, tehnologija

- 20 Zdravstvo
- 21 Drugo

BLOK (2) (Demografija)

Q3 - Motivacija pri delu. Za vsako od naslednjih trditev navedite, v kolikšni meri ustrezajo enemu od razlogov, zaradi katerih opravljate svoje trenutno delo.

	Sploh ne	Malo	Zmerno	Močno	Popolnoma
Ker zelo uživam v tem delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker se zabavam, ko opravljam svoje delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za trenutke užitka, ki mi jih prinaša ta služba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izbral/a sem to službo, ker mi omogoča, da dosežem svoje življenjske cilje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta služba izpolnjuje moje karijerne načrte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To delo ustreza mojim osebnim vrednotam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker moram biti najboljši/a v svojem delu - moram biti "zmagovalec/ka"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo je moje življenje in ne želim, da mi spodleti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od mojega dela je odvisen moj ugled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta služba mi omogoča določen življenjski standard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta služba mi omogoča, da zaslužim veliko denarja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To delo opravljam zaradi plačila/plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Q4 - Izgorelost. Pri vsaki trditvi ustrezno označite polje, ki najbolj natančno odraža vaš odziv.

	Nikoli	Nekajkrat letno	Enkrat mesečno ali manj	Nekajkrat mesečno	Enkrat tedensko	Nekajkrat tedensko	Vsak dan
Zaradi dela se počutim čustveno izčrpano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutim se utrujeno, ko se zjutraj vstanem in moram preživeti še en dan na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odkar delam na tem delovnem mestu, sem postal/postala bolj nesramna do ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)**Q5 - To vprašanje se nanaša na vašo lastno inovativnost pri delu. Kako pogosto ...**

	Sploh ne	Malo	Zmerno	Pogosto	Zelo pogosto
... pozornost namenjate zadevam, ki niso del vašega vsakodnevnega dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... raziskujete, kako bi lahko izboljšali zadeve?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... iščete nove delovne metode, tehnike ali instrumente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... oblikujete originalne rešitve za probleme?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... najdete nove pristope za izvedbo nalog?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... navdušite pomembne člane organizacije nad inovativnimi idejami?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... poskušate prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sistematično uvajate inovativne ideje v delovne postopke?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... prispevate k implementaciji novih idej?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... se potrudite za razvoj novih stvari?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)**SWLB - Zadovoljstvo z delom in življenjem. Na podlagi ocene preteklih dveh tednov navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami. Kako zadovoljni ste ...**

	1 Zelo nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Nevtralen	4 Zadovoljen	5 Zelo zadovoljen
z načinom, kako ste razdelili svoj čas med delo in zasebno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z načinom, kako ste razdelili svojo pozornost med delo in zasebno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s tem, kako dobro se vaše delo ujema z vašim zasebnim življenjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z vašimi sposobnostmi, da uravnotežite potrebe podela s potrebami iz vašega zasebnega življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s priložnostmi, ki jih imate, da svoje delo dobro opravite in kljub delu ustrezno opravite tudi zasebne obveznosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Q6 - Pomislite na svojega vodjo - bodisi neposrednega nadrejenega bodisi vodjo na višjih hierarhičnih ravneh. Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost? Napišite par primerov.

BLOK (2) (Demografija)

Q7 - Pomislite na svojega vodjo - bodisi neposrednega nadrejenega bodisi vodjo na višjih hierarhičnih ravneh. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami, ki ga/jo opisujejo.

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Moj vodja išče povratne informacije, da bi izboljšal svoje ravnanje z drugimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja jasno izrazi svoje mnenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja išče ideje, ki bi lahko zamajala njegova/njena ključna prepričanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja pravilno zaznava, kako ostali doživljajo njegove/njene sposobnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja prizna napake, ko se zgodijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja pozorno prisluhne alternativnim pogledom preden se dokončno odloči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja pokaže, da razume njegove/njene prednosti in slabosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja odprto deli informacije z drugimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja objektivno preuči ustrezne podatke, preden se odloči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja se očitno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja jasno izraža svoje ideje in misli drugim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje vodjo pri njegovih/njenih dejanjih vodijo notranji moralni standardi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Q8 - Taktike vplivanja vodenja. Opišite, v kakšni meri vaš nadrejeni uporablja vsako izmed navedenih vrst obnašanja, da bi vplival na vas. Za vsako vrsto obnašanja ustrezno označite pogostost uporabe.

	Ne spomnim se, da bi kadarkoli uporabljal/-a to taktiko.	Zelo redko uporablja to taktiko.	Občasno uporablja to taktiko.	To taktiko uporablja zmerno do pogosto.	Zelo pogosto uporablja to taktiko.
Uporablja dejstva in logiko, da naredi zadevo prepričljivo preden nekaj prosi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasno pojasnjuje, zakaj je zahtevana ali predlagana sprememba potrebna za doseg cilja naloge/projekta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pojasnjuje, zakaj bi bil predlagan projekt ali sprememba praktična in stroškovno učinkovita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opisuje jasno, navdihujočo vizijo kaj bi lahko dosegli s predlaganim projektom ali spremembo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Govori o idealih in vrednotah, ko predlaga novo aktivnost ali spremembo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripravi/Ima navdihujoč govor ali predstavitev, ki vzbuja navdušenje za predlagano aktivnost ali spremembo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosi vas, da predlagate stvari, ki bi mu/ji lahko pomagale pri doseganju cilja naloge ali reševanju problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posvetuje se z vami, da dobi (vaše) ideje o predlagani aktivnosti ali spremembi, za katero želi, da jo podpirate ali izvajate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbuja vas, da izrazite kakršne koli pomisleke glede predlagane aktivnosti ali spremembe, za katero želi, da jo podpirate ali izvajate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Q9 - Pogostost uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vsak dan preko IKT komuniciram s sodelavci iz drugih lokacij (izven moje pisarne).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija s sodelavci v več kot 50% poteka preko IKT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci o delu komuniciram predvsem preko IKT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Q10 - Zaznana uporabnost tehnologije. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami. Nove tehnologije na delovnem mestu ...

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
izboljšujejo moje delo v službi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povečujejomojo produktivnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povečujejomojo učinkovitost v službi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sokoristne za moje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Q11 - To vprašanje se nanaša na obseg uporabe navedene elektronske komunikacijev vašem vsakdanjem delu. Prosimo, da navedete v kolikšni meri uporabljate določeno obliko tehnologije ali komunikacijo v živo.

	Sploh ne	Malo	Zmerno	Pogosto	Zelo pogosto
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video konferenca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programska oprema, aplikacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostala elektronska komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogovor v živo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Q12 - Označite, kateri način komunikacije bolj pogosto uporabljate za navedene vsebine pogovora.

	IKT(e-mail, telefon, aplikacije ...)	Pogovorv živo
Izmenjava rutinskih informacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogajanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoznavanje nekoga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izmenjava urgentnih, časovno nujnih informacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
»Brainstorming«, oblikovanje idej.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reševanje konfliktov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprejemanje pomembnih odločitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izmenjevanje zaupnih informacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izmenjevanje pomembnih informacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podajanje navodil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posredovanje sprejetih sklepov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sporočanje občutljivih informacij (npr. odpoved)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Q13 - Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami glede tega, kako IKT spreminja naravo vašega dela.

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaradi IKT moram delati več kot lahko.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi IKT moram delati hitreje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi nenapovedanih klicev, mailov, neprestano prekinjam svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi kompleksne uporabe IKT sem bolj obremenjen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V organizaciji neprestano prihaja do sprememb in posodobitev IKT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebujem veliko časa za razumevanje in uporabo posodobljenih novosti IKT.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše podjetje ponuja možnost izobraževanja o uporabi nove tehnologije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi IKT delo posega v moje zasebno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi IKT se manj posvečam družini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi IKT moram biti za službo vedno dosegljiv, tudi doma ali na dopustu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Jcraft - To vprašanje se nanaša na to, v kolikšni meri samoiniciativno preoblikujete svoje delo. Prosimo, da navedete v kolikšni meri sami spreminjate svoje delo.

	Sploh ne	Malo	Zmerno	Pogosto	Zelo pogosto
Uvajam nove pristope za izboljšanje svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spreminjam obseg ali vrsto zadolžitev, ki jih opravljam na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvajam nove delovne naloge, ki bolje ustrezajo mojim spretnostim in interesom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spreminjam manjše postopke, za katere menim, da niso produktivni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mislím na to, kako moja služba daje pomen mojemu življenju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmišljam o načinih, kako moje delo pozitivno vpliva na moje življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmišljam o vlogi, ki jo ima delo za moje splošno dobro počutje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem del dejavnosti in situacij, ki vzpostavljajo odnose s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prizadevam si, da dobro spoznam ljudi na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

JDAutonomy -

Oblikovanje dela. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Na delovnem mestu lahko sprejemam lastne odločitve glede razporejanja delovnega urnika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto mi omogoča, da načrtujem, kako bom opravil svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto zagotavlja precejšnjo samostojnost pri sprejemanju odločitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)**JDtaskfed -****Oblikovanje dela. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.**

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Delovno mesto vključuje precejšnjo stopnjo raznolikosti nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto vključuje delo na številnih različnih stvareh.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto zahteva uspešnost na širokem naboru nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rezultati mojega dela bodo zelo verjetno vplivali na življenja drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na splošno gledano je moje delo pomembno samo po sebi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo ima velik vpliv na ljudi izven organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto vključuje opravljanje sklopa delovnih opravil, ki ima očiten začetek in konec.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto je urejeno tako, da lahko celoten sklop delovnih opravil opravi od začetka do konca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto mi omogoča, da sklop delovnih opravil, ki ga začnem, tudi v popolnosti dokončam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovne aktivnosti same od sebe zagotavljajo neposredno in jasno informacijo glede uspešnosti (kakovosti in obsega) mojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto samo od sebe zagotavlja povratne informacije glede moje uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto mi samo od sebe daje informacije glede moje uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

TP - Spodnje trditve se nanašajo na časovni pritisk pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Pri reševanju problemov mevedno preganja čas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za dokončanje svojih nalogimam na razpolago premalo časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri opravljanju svojega delase mi mudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Stres - Spodnje trditve se nanašajo na stres pri delu. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Vslužbi moram opraviti ogromno dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje gadel ne morem dokončati v dodeljenem času.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vslužbi moram trdo delati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pridelu moram biti zelo osredotočen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opravljam težko delo, ki zahteva visoko raven znanja in spretnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med delovnim časom moram nenehno razmišljati o svojem delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sam sinarekujem tempo dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojno lahko določam vrstni red opravljanja delovnih nalog in način izvedbe nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto lahko komuniciram z nadrejenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto lahko komuniciram s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V primeru težav, se lahko zanesem na svojega nadrejenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V primeru težav, se lahko zanesem na svoje sodelavce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejenisi prijazno vzame čas tudi za reševanje mojih zasebnih problemov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen sem s svojim delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)**Stresplus - Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Jasnomi je, kaj se na delovnem mestu od mene pričakuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Različne skupine na delovnem mestu od mene zahtevajo razne stvari, ki jih težko kombiniram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delovnem mestu imam nerealne roke za oddajo nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ob zelo zahtevnem delu mi sodelavci krijejo hrbet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi naloženega obsega dela sem pogosto prisiljen v nadurno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam prilagodljiv delovni čas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delovno okolje je zelo stresno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če ni posebnih poslovnih omejitev, lahko svoje delo opravljam kjerkoli (prilagodljiva lokacija dela).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)**Eklima - Ocenite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na vašo organizacijo.**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
V naši organizaciji se od zaposlenih pričakuje, da delujejo skladno s pravili in kodeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji zaposleni najprej zaščitijo svoje interese.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji je pomembno, da zaposleni upoštevajo veljavna pravila in postopke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji velja, da je najbolj učinkovit način pravi način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsak zaposlen se v naši organizaciji sam odloči, kaj je prav in kaj narobe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji je glavno vodilo, da delamo to, kar je najbolje za vse zaposlene v organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

Evodja - Spodnje trditve se nanašajo na ravnanje vašega vodje. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami. Moj nadrejeni...

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
disciplinira zaposlene, ki kršijo etične standarde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
živi svoje življenje na etičen način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sprejema pravične in uravnotežene odločitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
je vreden zaupanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z zaposlenimi razpravlja o poslovni etiki in vrednotah.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
daje zgled, kako opraviti stvari na pravi način z vidika etike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ocenjuje uspeh ne samo na podlagi rezultatov, temveč tudi na podlagi načina, kako so bili rezultati doseženi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)

XSPOL - Spol:

- Moški
 Ženski

BLOK (2) (Demografija)

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
 21 - 40 let
 41 - 60 let
 61 let ali več

BLOK (2) (Demografija)

XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Manj kot srednja šola
 Srednja šola
 Višja ali visoka šola
 Univerzitetna izobrazba
 Magisterij ali doktorat

BLOK (2) (Demografija)

Q14 - Koliko let delovnih iskušenj imate?

BLOK (2) (Demografija)

Zaposlitev - Kakšen je status vaše zaposlitve?

- Zaposlen za določen čas
- Zaposlen za nedoločen čas
- Drugo:

BLOK (2) (Demografija)

Velikost - Označite velikost podjetja, v katerem delate.

- Mikro (od 0 do 9 zaposlenih)
- Malo (od 10 do 49 zaposlenih)
- Srednje (od 50 do 249 zaposlenih)
- Veliko (250 in več zaposlenih)

BLOK (2) (Demografija)

Q15 - Prosimo, da navedete število otrok, ki živijo v vašem gospodinjstvu.

BLOK (2) (Demografija)
Manager - Ali pri svojem delu opravljate vodstvene naloge?

- DA
- NE

Priloga 2: Rezultati programa IBM SPSS

```

GET
  FILE='C:\dokumenti\tina\dokumenti\faks\MAGISTRSKA NALOGA\Circl1_p
eni (1).sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
T-TEST GROUPS=starostna_generacija(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=Motivacija_intrin_SKUPAJ Motivacija_identified_SKUPAJ Moti
ija_introjected_SKUPAJ Motivacija_extrinsic_SKUPAJ Inovativnost_SKUPAJ
ovoljstvo_SKUPAJ e_komunikacija_SKUPAJ izgorelost_SKUPAJ
  /CRITERIA=CI(.95).

```

T-Test

```

[DataSet1] C:\dokumenti\tina\dokumenti\faks\MAGISTRSKA NALOGA\Circl1_p
isceni (1).sav

```

Group Statistics

	starostna generacija	N	Mean	Std. Deviation
Motivacija_intrin_SKUPAJ	Milenijci	77	3,5281	,82247
	Nemilenijci	33	3,2222	,80220
Motivacija_identified_SKUPAJ	Milenijci	77	3,4719	,99171
	Nemilenijci	33	3,2525	1,13661
Motivacija_introjected_SKUPAJ	Milenijci	77	2,7706	,96315
	Nemilenijci	33	3,0202	1,12713
Motivacija_extrinsic_SKUPAJ	Milenijci	77	2,9307	,86237
	Nemilenijci	33	3,1010	,98066
Inovativnost_SKUPAJ	Milenijci	77	3,4390	,73666
	Nemilenijci	33	3,2303	,76587
Zadovoljstvo_SKUPAJ	Milenijci	77	3,4000	,83666
	Nemilenijci	33	3,7879	,61429
e_komunikacija_SKUPAJ	Milenijci	77	3,6926	,62715
	Nemilenijci	33	3,6364	,61302
izgorelost_SKUPAJ	Milenijci	77	3,2727	1,43140
	Nemilenijci	33	2,2424	1,21699

Group Statistics

	starostna generacija	Std. Error Mean
Motivacija_intrin_SKUPAJ	Milenijci	,09373
	Nemilenijci	,13964
Motivacija_identified_SKUPAJ	Milenijci	,11302
	Nemilenijci	,19786
Motivacija_introjected_SKUPAJ	Milenijci	,10976
	Nemilenijci	,19621
Motivacija_extrinsic_SKUPAJ	Milenijci	,09828
	Nemilenijci	,17071
Inovativnost_SKUPAJ	Milenijci	,08395
	Nemilenijci	,13332
Zadovoljstvo_SKUPAJ	Milenijci	,09535
	Nemilenijci	,10693
e_komunikacija_SKUPAJ	Milenijci	,07147
	Nemilenijci	,10671
izgorelost_SKUPAJ	Milenijci	,16312
	Nemilenijci	,21185

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Motivacija_intrin_SKUPAJ	Equal variances assumed	108	,075	,30592
	Equal variances not assumed	62,027	,074	,30592
Motivacija_identified_SKUPAJ	Equal variances assumed	108	,312	,21934
	Equal variances not assumed	53,873	,340	,21934
Motivacija_introjected_SKUPAJ	Equal variances assumed	108	,240	-,24964
	Equal variances not assumed	52,978	,272	-,24964
Motivacija_extrinsic_SKUPAJ	Equal variances assumed	108	,365	-,17027
	Equal variances not assumed	54,218	,391	-,17027
Inovativnost_SKUPAJ	Equal variances assumed	108	,181	,20866
	Equal variances not assumed	58,533	,191	,20866

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality
		F	Sig.	t
Motivacija_intrin_SKUPAJ	Equal variances assumed	,745	,390	1,801
	Equal variances not assumed			1,819
Motivacija_identified_SKUPAJ	Equal variances assumed	,995	,321	1,017
	Equal variances not assumed			,963
Motivacija_introjected_SKUPAJ	Equal variances assumed	,895	,346	-1,183
	Equal variances not assumed			-1,110
Motivacija_extrinsic_SKUPAJ	Equal variances assumed	1,124	,291	-,910
	Equal variances not assumed			-,864
Inovativnost_SKUPAJ	Equal variances assumed	,077	,781	1,345
	Equal variances not assumed			1,324

Independent Samples Test

		t-test for Equality of ...
		95 % Confidence ...
		Upper
Motivacija_intrin_SKUPAJ	Equal variances assumed	,64266
	Equal variances not assumed	,64211
Motivacija_identified_SKUPAJ	Equal variances assumed	,64691
	Equal variances not assumed	,67619
Motivacija_introjcted_SKUPAJ	Equal variances assumed	,16876
	Equal variances not assumed	,20130
Motivacija_extrinsic_SKUPAJ	Equal variances assumed	,20051
	Equal variances not assumed	,22461
Inovativnost_SKUPAJ	Equal variances assumed	,51609
	Equal variances not assumed	,52397

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of ...
		F	Sig.	t
Zadovoljstvo_SKUPAJ	Equal variances assumed	5,506	,021	-2,398
	Equal variances not assumed			-2,707
e_komunikacija_SKUPAJ	Equal variances assumed	,069	,794	,434
	Equal variances not assumed			,438
izgorelost_SKUPAJ	Equal variances assumed	2,599	,110	3,611
	Equal variances not assumed			3,853

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Zadovoljstvo_SKUPAJ	Equal variances assumed	108	,018	-,38788
	Equal variances not assumed	81,435	,008	-,38788
e_komunikacija_SKUPAJ	Equal variances assumed	108	,665	,05628
	Equal variances not assumed	81,903	,663	,05628
izgorelost_SKUPAJ	Equal variances assumed	108	,000	1,03030
	Equal variances not assumed	70,726	,000	1,03030

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Std. Error Difference	95% Confidence ... Lower
Zadovoljstvo_SKUPAJ	Equal variances assumed	,16175	-,70850
	Equal variances not assumed	,14327	-,67291
e_komunikacija_SKUPAJ	Equal variances assumed	,12962	-,20066
	Equal variances not assumed	,12844	-,20047
izgorelost_SKUPAJ	Equal variances assumed	,28533	,46473
	Equal variances not assumed	,26738	,49713

Independent Samples Test

		t-test for Equality of ...
		95% Confidence ... Upper
Zadovoljstvo_SKUPAJ	Equal variances assumed	-,06725
	Equal variances not assumed	-,10284
e_komunikacija_SKUPAJ	Equal variances assumed	,31321
	Equal variances not assumed	,31302
izgorelost_SKUPAJ	Equal variances assumed	1,59588
	Equal variances not assumed	1,56347

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		Std. Error Difference	95% Confidence ...
			Lower
Motivacija_intrin_SKUPAJ	Equal variances assumed	,16989	-,03083
	Equal variances not assumed	,16818	-,03028
Motivacija_identified_SK UPAJ	Equal variances assumed	,21571	-,20824
	Equal variances not assumed	,22786	-,23752
Motivacija_introjected_S KUPAJ	Equal variances assumed	,21108	-,66804
	Equal variances not assumed	,22482	-,70058
Motivacija_extrinsic_SKU PAJ	Equal variances assumed	,18706	-,54105
	Equal variances not assumed	,19698	-,56516
Inovativnost_SKUPAJ	Equal variances assumed	,15510	-,09877
	Equal variances not assumed	,15755	-,10665