

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV DELA OD DOMA NA MOTIVACIJO IN ZAVZETOST
ZAPOSLENIH MILENIJCEV V ČASU PANDEMIJE COVID-19**

Ljubljana, julij 2024

BLAŽ RADIKON

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Blaž Radikon, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv dela od doma na motivacijo in zavzetost zaposlenih mladih v času pandemije COVID-19, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	MILENIJCI	4
2.1	Opis generacije.....	4
2.2	Vrednote generacije	7
2.3	Milenijci na delovnem mestu.....	8
2.3.1	Pričakovanja glede dela	9
2.3.2	Pričakovanja glede vodenja in mentorstva.....	11
2.3.3	Pričakovanja glede odnosov s sodelavci.....	12
2.3.4	Pričakovanja glede razvoja, učenja in nagrajevanja na delovnem mestu	13
2.3.5	Pričakovanja glede ravnovesja med delom in zasebnim življenjem	14
3	MOTIVACIJA.....	15
3.1	Opredelitev motivacije pri delu.....	15
3.2	Motivacijski dejavniki	17
3.2.1	Materialni motivacijski dejavniki.....	17
3.2.2	Nematerialni motivacijski dejavniki.....	18
3.3	Klasični pristopi k motiviranju	20
3.3.1	Maslowova hierarhična teorija potreb	20
3.3.2	Herzbergova teorija higienikov in motivatorjev	21
3.4	Motivacija na ravni posameznika in podjetja.....	22
3.5	Merjenje motivacije.....	24
4	ZAVZETOST.....	25
4.1	Opredelitev pojma zavzetosti pri zaposlenih	25
4.2	Dejavniki zavzetosti zaposlenih.....	27
4.3	Koristi in ugotovitve glede zavzetih milenijcev.....	29
4.4	Zavzetost zaposlenih v času pandemije.....	30
4.5	Merjenje zavzetosti	31
5	DELO OD DOMA	32
5.1	Opredelitev dela od doma.....	32
5.2	Prednosti dela od doma	33
5.2.1	Prednosti dela od doma z vidika zaposlenega	33

5.2.2	Prednosti dela od doma z vidika delodajalca	35
5.3	Slabosti dela od doma	35
5.3.1	Slabosti dela od doma z vidika zaposlenega	35
5.3.2	Slabosti dela od doma z vidika delodajalca	36
5.4	Delo od doma v času pandemije	37
5.4.1	Delo od doma v času pandemije z vidika zaposlenega	38
5.4.2	Delo od doma v času pandemije z vidika delodajalca	39
5.4.3	Delo od doma v času pandemije z vidika mladih	41
6	EMPIRIČNA RAZISKAVA	41
6.1	Namen, cilj in raziskovalna vprašanja raziskave	41
6.2	Metodologija in anketni vprašalnik	42
6.3	Analiza rezultatov anketnega vprašalnika	43
7	DISKUSIJA	53
7.1	Diskusija o rezultatih in odgovori na raziskovalna vprašanja	53
7.2	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskave	61
8	SKLEP	62
	LITERATURA IN VIRI	64
	PRILOGE	73

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura anketirancev glede na spol	44
Tabela 2: Motivacija pri opravljanju trenutne zaposlitve	45
Tabela 3: Dejavniki motivacije pri delu	47
Tabela 4: Motivacijski dejavniki pri opravljanju dela v času pandemije	48
Tabela 5: Opisni statistični podatki posameznih trditev vprašalnika UWES-17	49
Tabela 6: Status opravljanja dela od doma pred pandemijo	50
Tabela 7: Razlogi za opravljanje dela od doma pred pandemijo	51
Tabela 8: Opravljanje dela od doma v času pandemije	51
Tabela 9: Opravljanje dela od doma danes	53

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Starost anketirancev	7

Priloga 3: Dosežena stopnja izobrazbe anketirancev	7
Priloga 4: Leta delovnih izkušenj anketirancev	9

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

DDI – (angl. Development Dimensions International); internacionalna dimenzija razvoja

GWA – (angl. Gallup Workplace Audit); Gallupova revizija delovnega mesta

MAWS – (angl. The Motivation at Work Scale); lestvica motivacije za delo

MWMS – (angl. Multidimensional Work Motivation Scale); večdimenzionalna lestvica delovne motivacije

SDT – (angl. self-determination theory); teorija samodeterminacije

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UWES – (angl. Utrecht Workplace Engagement Scale); Utrechtski vprašalnik delovne zavzetosti

WEIMS – (angl. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale); lestvica zunanje in notranje motivacije za delo

1 UVOD

V magistrskem delu se osredotočim na štiri tematike, tj. milenijce, motivacijo, zavzetost in delo od doma. Menim, da so to temeljne stvari, ki v današnjih negotovih časih vplivajo na uspešnost podjetja in pripomorejo k njeni konkurenčni prednosti. Pomembno je, da so zaposleni v podjetju motivirani in zavzeti za opravljanje svojega dela, saj so tako bolj produktivni in bolj kakovostno opravljajo svoje delovne naloge.

Milenijce pogosto opisujejo kot samozavestne, optimistične, poklicno usmerjene, tehnološko spretni in večopravilni posamezniki, ki cenijo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, hkrati pa radi ohranjajo tesne odnose s svojimi starši. Številni milenijci se počutijo preobremenjeni zaradi natrpanih urnikov in imajo manj prostega časa kot prejšnje generacije. Občutljivi so na kritiko, ker so bili skozi odraščanje navajeni neprestano prejemati pozitivne povratne informacije. So generacija, ki je sposobna dobro delati v skupini, slabost njihovega timskega dela je nagnjenost k poudarjanju individualnih ciljev pred skupinskimi. Milenijci na delovnem mestu pričakujejo enako pozornost in osredotočenost, kot so je bili deležni med odraščanjem v okoljih, ki poudarjajo individualno pozornost, povratne informacije, pohvale in vodenje. Ključne vrednote na delovnem mestu za milenijce so socialna povezanost, timsko delo, svobodno izražanje, ustvarjalnost, prožnost med poklicnim in zasebnim življenjem ter uporaba tehnologije. Ključ do učinkovitega sodelovanja z milenijci je, da jih razumemo in cenimo njihove edinstvene značilnosti ter jih ne kritiziramo zaradi njihovih razlik (Tanner, 2010).

Motivacija kot sila poganja in vzdržuje vedenje, saj posameznike spodbuja k zadovoljevanju njihovih potreb in želja. Vključuje notranje in zunanje dejavnike ter ima ključno vlogo pri izboljšanju produktivnosti ter doseganju ciljev podjetja. Materialne in nematerialne dejavnike razdelimo glede na motivacijo. Materialni dejavniki, kot so plače in ugodnosti, ki jih ponuja podjetje, igrajo pomembno vlogo. Nematerialne dejavnike pa predstavljajo pozitivni odnosi, zahtevno delo, jasni cilji, priznanja in priložnosti za osebno rast. Tradicionalni pristopi k motivaciji, kot sta Maslowova hierarhija potreb ter teorija higienikov in motivatorjev, prinašajo dragocene vpoglede v razumevanje in krepitev motivacije. Navsezadnje je motivacija ključna za navdihovanje posameznikov in spodbujanje uspeha v podjetjih (Mihalič, 2010; Usher in Kober, 2012; Setiyani in drugi, 2020).

Določeni avtorji zavzetost zaposlenih opredeljujejo kot stanje, v katerem se zaposleni počuti vpletenega, predanega in navdušenega nad svojim delom. Občutki povezanosti, energije in učinkovitosti pri delu so ključni za ustvarjanje kakovostne organizacijske kulture. Osnovni dejavniki zavzetosti so narava dela, smiselno in namensko delo, priložnosti za razvoj, priznanja in nagrade, učinkoviti odnosi, kakovostna komunikacija in navdihujoče vodenje. Zavzetost zaposlenih je proces, ki zahteva vzajemen odnos med zaposlenim in delodajalcem, podjetje pa si mora prizadevati za svoj razvoj in negovanje tega odnosa. Podjetja se zavedajo, kako pomembno je imeti zavzeto delovno silo, saj to vodi k boljšim rezultatom, zaposleni

pa so bolj verjetno uspešni. Podjetja si zato pogosto prizadevajo povečati zavzetost zaposlenih s sporočanjem svojega poslanstva in vizije, s pomočjo zaposlenim pri razumevanju njihove vloge in prispevka ter z zagotavljanjem priložnosti za rast in razvoj. Vzajemni odnos med zaposlenim in delodajalcem je bistvenega pomena pri vzpostavljanju kulture zaupanja in spoštovanja, ki sta temelj za ustvarjanje zavzete delovne sile (Jordan in drugi, 2012; Armstrong, 2014; Bakker in Schaufeli, 2015; Smolej in Lobnikar, 2017; Kristančič in drugi, 2021).

Pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) je zelo spremenila naše navade in način življenja, ki smo ga bili vajeni, velik vpliv pa je imela tudi na opravljanje dela. Te izredne okoliščine so pripeljale do povečanja opravljanja dela od doma, kar je bila pri določenih zaposlenih popolnoma nova izkušnja, saj do tedaj niso imeli možnosti opravljati delo na takšen način. Po pregledu podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) za leto 2022 je bil delež zaposlenih, ki so svoje delo opravljali od doma, največji v 1. četrtletju, ko je doma delo pogosto ali občasno opravljal več kot petina zaposlenih (22,3 %). Delo od doma je bilo, poleg kategorije žensk, bolj razširjeno še med terciarno izobraženimi, v storitvenih dejavnostih in pri tistih, ki se uvrščajo med delavce, ki svojega poklica ne opravljajo fizično.

Delo od doma ima tako pozitiven kot negativen vpliv na zaposlenega v podjetju. Pozitiven vpliv se je opazil pri boljši prilagodljivosti življenjskemu slogu zaposlenega, zmanjšanju stresa in večji avtonomnosti zaposlenega. Raziskovalci so opazili predvsem večje zadovoljstvo z življenjem in delom pri visokokvalificiranih zaposlenih, tistih, ki prej niso imeli časa za preživljanje s svojo družino. Po drugi strani lahko ima delo na daljavo tudi negativen vpliv na zaposlene in organizacijo. Osamljenost, ki jo čutijo zaposleni, ko pri opravljanju delu od doma nimajo stikov in ne izvajajo interakcij s sodelavci in nadrejenimi, ima neposreden vpliv na odnose, na kulturo podjetja. Zaposleni pri delu od doma zaradi izolacije čutijo tesnobo (Kohont in Ignjatović, 2022). Pandemija je pri določenih zaposlenih samo še povečala občutek osamelosti. Če nekateri zaposleni s pomočjo dela od doma lažje usklajujejo čas z družino, je za nekatere to predstavlja dodatni stres, ki je lahko vodil v izgorelost, saj za svoje otroke niso uredili ustreznega varstva (Palumbo, 2020).

Namen magistrskega dela je natančno proučiti ter spoznati koncepte in povezave med motivacijo in zavzetostjo zaposlenih milenijcev pri opravljanju dela od doma v času pandemije COVID-19. Pomen magistrskega dela se kaže v prihodnjem zaposlovanju in sodelovanju z novo delovno silo milenijske generacije. Zaposlovalcem želim s končnimi rezultati magistrskega dela pomagati zadržati milenijce v podjetju. Predstaviti jim želim dejavnike, na katere morajo biti pozorni pri zaposlovanju, ter načine, kako zaposlene milenijce zadržati motivirane in zavzete za doseganje čim večje uspešnosti pri opravljanju dela v podjetju. Rezultati raziskave so relevantni tudi za obdobje po pandemiji, ko smo deležni razmer negotovosti ter pogostejših socialnih in gospodarskih kriz.

V teoretičnem delu magistrskega dela je cilj s pomočjo metod, kot so deskripcija, kompilacija, sinteza in komparacija, predstaviti generacijo milenijcev in njihove značilnosti na delovnem mestu. Sledi natančna opredelitev motivacije in zavzetosti na delovnem mestu ter dejavnikov, ki imajo neposreden vpliv nanje. Nato opredelim delo od doma v času pandemije ter njegove prednosti in slabosti z vidika zaposlenega in delodajalca.

V praktičnem delu je cilj ugotoviti, kakšna je raven motivacije in zavzetosti zaposlenih milenijcev ter kateri so tisti dejavniki motivacije in zavzetosti, ki zaposlenega spodbujajo, da nadaljuje z opravljanjem dela, s poudarkom na delu od doma v času pandemije. S pomočjo anketnega vprašalnika je cilj ugotoviti in prikazati, kakšen učinek je imela pandemija na zaposlene milenijce in na kaj morajo podjetja biti pozorna, da zaposlijo in ohranijo ustrezno motivirane in zavzete zaposlene.

V magistrskem delu odgovorim na štiri raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna je bila raven motivacije zaposlenih milenijcev pri delu od doma v času pandemije COVID-19?
2. Kakšna je bila raven zavzetosti zaposlenih milenijcev pri delu od doma v času pandemije COVID-19?
3. Kateri so bili najpomembnejši motivacijski dejavniki zaposlenih milenijcev pri delu od doma v času pandemije COVID-19?
4. Kako je delo od doma vplivalo na raven motivacije in zavzetosti zaposlenih milenijcev v času pandemije COVID-19?

V empiričnem delu uporabimo kvantitativni način zbiranja podatkov. Zbiranje podatkov temelji na anketnem vprašalniku. Anketni vprašalnik je razdeljen na tri dele, glede na proučevane tematike. V prvem delu vključim trditve na temo motivacije milenijcev, kjer ugotavljam njihovo stopnjo motivacije in pomembnost motivacijskih dejavnikov za opravljanje dela od doma v času pandemije COVID-19. Motivacijo proučujem s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice in vprašalnika lestvica motivacije za delo (angl. The Motivation at Work Scale, v nadaljevanju MAWS), ki temelji na devetih trditvah. V drugem delu anketnega vprašalnika merim stopnjo zavzetosti posameznika pri opravljanju dela od doma v času pandemije COVID-19. Anketni vprašalnik vključuje 5-stopenjsko Likertovo lestvico in je vezan na svetovno znani Utrechtski vprašalnik delovne zavzetosti (angl. Utrecht Workplace Engagement Scale, v nadaljevanju UWES), ki temelji na sedemnajstih trditvah o zavzetosti. Zadnji, tretji del je sestavljen iz vprašanj o počutju zaposlenih in celotnem procesu opravljanja dela od doma v času pandemije COVID-19.

Teoretični del magistrskega dela je razdeljen na štiri poglavja. Na začetku teoretičnega dela predstavim generacijo milenijcev. V tem poglavju opredelim njihove vrednote in govorim o tem, kakšni so na delovnem mestu, kakšna pričakovanja imajo glede dela, vodenja, odnosov s sodelavci, razvoja, učenja ter ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. V drugem teoretičnem poglavju opišem motivacijo. Govorim o tem, kakšna je motivacija pri delu

zaposlenih in kateri so motivacijski dejavniki, ki zaposlene motivirajo za opravljanje dela. Naštejem materialne in nematerialne motivacijske dejavnike ter predstavim njihov vpliv na zaposlene. Klasične pristope k motiviranju delim na Maslowovo hierarhično teorijo potreb in Herzbergovo teorijo higienikov in motivatorjev ter naštejem in opredelim njune pristope k zadovoljstvu pri delu. Zaključim z motivacijo na ravni posameznika in podjetja ter načini merjenja motivacije. V tretjem poglavju govorim o zavzetosti. Poglavje začnem z opredelitvijo pojma zavzetosti pri zaposlenih. Naštejem in opišem glavne dejavnike zavzetosti zaposlenih, nadaljujem s koristmi in ugotovitvami glede zavzetih milenijcev in se poglobim v to, kakšna je zavzetost na ravni posameznika in podjetja. V tem poglavju omenjam obdobje pandemije in raven zavzetosti zaposlenih v teh kriznih časih. Poglavje zaključim z načini merjenja zavzetosti. V zadnjem teoretičnem poglavju predstavim delo od doma. Na začetku opredelim delo od doma ter njegove prednosti in slabosti z vidika zaposlenega in delodajalca. Poglavje zaključim z opisom dela od doma v času pandemije. V tem delu omenim tudi, kako so se milenijci znašli v času pandemije z opravljanjem dela od doma ter kakšni so bili njihovi občutki in izzivi.

Praktični del magistrskega dela začnem z opisom namena in cilja, predstavitev raziskovalnih vprašanj ter opisom metodologije in anketnega vprašalnika. Sledi interpretacija rezultatov anketnih vprašanj, kjer s pomočjo deskriptivne statistike, grafov in tabel interpretiram dobljene rezultate. Praktični del magistrskega dela zaključim s povezavo in obrazložitvijo rezultatov z odgovorom na štiri postavljena raziskovalna vprašanja.

2 MILENIJCI

Milenijci, za katere je značilno, da so samozavestni, optimistični in tehnološko spretni, imajo drugačne generacijske vrednote in pričakovanja na delovnem mestu. Prednost dajejo ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, cenijo timsko delo in ustvarjalnost ter si prizadevajo za nenehno učenje in strokovni razvoj. Privlačijo jih prilagodljivost delovnega urnika in možnosti dela na daljavo, prav tako pa tudi pošteno plačilo in pozitivna kultura podjetja. Delodajalci morajo zagotoviti možnosti mentorstva ter razumeti in ceniti edinstvene lastnosti milenijcev, da bi spodbudili učinkovito sodelovanje (Spiro, 2006; Tanner, 2010).

2.1 Opis generacije

Generacije, oblikovane v podobnih gospodarskih, družbenih in političnih časih, pod istim vplivom družbenih simbolov in dogodkov, ki so se zgodili v ključnem času njihovih življenj, na delovno mesto prinašajo različne prednosti in slabosti. Tradicionalna generacija oziroma tako imenovana tiha generacija (angl. the silent generation) zajema rojene med letoma 1925 in 1945 in je znana po tem, da je bolj konservativna in ne ravno naklonjena spremembam. Babyboom generacija, rojena med letoma 1946 in 1964, ki se trenutno začenjajo upokojevati v vse večjem številu, so na trg znani kot deloholiki. Generacijo X, ki se trenutno prebija

skozi srednji vodstveni kader, predstavljajo rojeni med letoma 1965 in 1980. To je generacija, ki ni pripravljena delati podobnih napak kot predhodna generacija, zato stremijo k temu, da svoje življenje živijo po prepričanju, da mora biti ustrezno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (angl. work-life balance). Vsaka izmed omenjenih generacij je na svoj način pustila pečat na delovnem mestu in enako se bo zgodilo z generacijo Y, ki se je pravkar začela aktivno vključevati v delovno silo. Milenijci, rojeni med letoma 1981 in 2000, so generacija, ki je že skoraj v celoti prešla na trg delovne sile. Da bi milenijcem zagotovili nemoten prehod med tehnološko spretno delovno silo, ki jo podjetja potrebujejo v prihodnosti, mora sedanja generacija poskusiti nadomestiti generacije, ki se aktivno upokojujejo. Zaradi tega je ključnega pomena razumeti in se prilagoditi potrebam prihajajočih generacij (Tanner, 2010).

Milenijsko generacijo so oblikovali zgodovinski dogodki in izkušnje tistega časa. Okolje, v katerem so odrasli, je pomembno vplivalo na njihove vrednote, stališča in vedenje. Na to generacijo so močno vplivali tudi trendi, ki so prizadeli njihove starše, kot so povečanje števila ločitev, večje število delovno aktivnih žensk in hitre tehnološke spremembe. Zanje velja, da so bili vzgojeni v razmeroma srednjem razredu, saj so bili »baby boomerji« bolj premožni kot njihovi starši. Zaradi tega jih mnogi označujejo kot bolj razvajene. Poleg tega ima ta generacija višjo stopnjo izobrazbe, saj je v primerjavi s prejšnjimi generacijami vse več žensk pridobilo univerzitetno izobrazbo in delajo s polnim delovnim časom. Kljub višjim pričakovanjem glede kariere pa imajo številni milenijci težave pri uresničevanju svojih poklicnih ciljev. Ta generacija je tudi med najbolj kulturno raznolikimi, saj je bolj izpostavljena sporočilom o raznolikosti in vključevanju, zaradi česar se domneva, da imajo bolj enakopraven odnos do žensk in manjšinskih skupin. So tudi bolj izbirčni glede geografskih meja, saj dajejo prednost mestnim in primestnim območjem, kar posledično vpliva na vrste dela, ki ga opravljajo. Pričakuje se, da bo imela generacija milenijcev enako velik, če ne večji vpliv na trg dela kot generacija »baby boomerjev« (Ng in Johnson, 2015).

Na odraščanje milenijcev so močno vplivale njihove družine, tehnologija in negotovi časi, v katerih so odrasli. S poudarkom družbe na družini so starši milenijcev trdo delali, da so bili sposobni podpreti in zaščititi svoje otroke. Hkrati je tehnološki napredek, kot je internet, imel velik vpliv na spremembo generacije. Generacija milenijcev je znana po tem, da je 24 ur dnevno sedem dni v tednu povezana s spletom, pa naj bo to s prijatelji iz šole ali prijatelji, ki živijo na drugem koncu sveta. Tehnologija je spremenila tudi način komuniciranja – mobilni telefoni imajo tako prednost pred stacionarnimi in pošiljanje sporočil je bolj zaželeno od pogovorov, vendar to niso vse dobre novice za to generacijo. Globalno segrevanje in nedavna recesija spominjata milenijce, da ni nujno, da jih čaka zdrav in srečen jutri (Tanner, 2010).

Milenijska generacija je znana po določenih osebnostnih lastnostih in stališčih, ki oblikujejo njihovo vedenje. Te lastnosti naj bi bile relativno stabilne in dosledne ter se lahko razvijejo že v obdobju odraščanja. Okolje, vključno z vrstniki, kulturo, mediji in izobraževanjem, ima pri oblikovanju teh lastnosti in prilagoditev pomembno vlogo. Študije so pokazale, da je

digitalna doba pripeljala do generacije z večjo nepotrpežljivostjo in odvisnostjo. Raziskovalci Twenge in drugi (2012) so ugotovili, da so srednješolci iz leta 2006 (milenijci) poročali o višji stopnji samospoštovanja in bili bolj zadovoljni sami s seboj, vendar so poročali tudi o slabši samopodobi kot dijaki iz 70. let. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da se pri milenijcih povečuje stopnja nevroticizma, narcisizma, samozavesti in samozaupanja. Ta osebnostni premik je mogoče pojasniti z dejstvom, da so milenijci odraščali v razmeroma srednjeloslojnim okolju, kjer so jih učili biti trdni, odločni in o vsem dvomiti, pa tudi s priljubljenostjo družbenih medijev, ki prispevajo k pozitivni samopodobi in samopovečevanju. Ta generacija pa ima tudi močan občutek upravičenosti in lahko ima težave pri povezovanju uspešnosti z znanji ali sposobnostmi. Ta osebnostna sprememba je vplivala tudi na pričakovanja milenijcev glede dela in kariere, saj imajo mnogi previsoka pričakovanja glede plačila in napredovanja v karieri (Ng in Johnson, 2015).

Generacija milenijcev na delovnem mestu prispeva številne dragocene lastnosti, ki so posledica zunanjih vplivov. Menijo, da so samozavestni in optimistični ter da so pripravljeni sprejeti vse izzive, ki jim jih ponuja okolje. Kljub nasprotnim zgledom, ki prevladujejo v družbi, imajo močan občutek za dobro in zlo. Uživajo v učenju, bodisi v formalnem šolskem okolju bodisi prek različnih življenjskih izkušenj. Sposobni so opravljati več nalog hkrati in uporabljati tehnologijo za povečanje produktivnosti. Najraje sodelujejo z drugimi; etičnih in družbenih razlik ne dojemajo kot ovire, temveč kot priložnost za učenje od posameznikov z različnimi perspektivami in pogledi. Ta generacija si prizadeva pozitivno vplivati na svet (Tanner, 2010).

Milenijci so pogosto predstavljeni kot osebe, ki zahtevajo to, kar si želijo, in pričakujejo nagrado za svoje sodelovanje. To se pogosto označuje kot pojav »trofejnega otroka«, ko so otroci pohvaljeni za sodelovanje in ne za svoje dosežke. Zaradi tovrstnega pozitivnega spodbujanja se je ustvaril vtis, da imajo milenijci močan in nerazumen občutek upravičenosti, ki naj bi ga spodbujali njihova visoka samopodoba in nerealna pričakovanja glede vrhunskega dela in napredovanj. Mnogi milenijci pa trdijo, da njihova močna ambicioznost izvira iz pritiska in visokih pričakovanj, s katerimi so se soočali med odraščanjem. Za milenijce velja, da so glasni glede svojih pričakovanj in nestrpni do nelepkih vidikov dela. Prava upravičenost pa je opredeljena kot pričakovanje nečesa za nič, kar je pogosto povezano z večjo stopnjo narcisizma, materializma in zmanjšane delovne etike. V resnici je občutek upravičenosti, ki ga pogosto pripisujejo milenijcem, posledica načina njihove vzgoje. Generacija, ki je kritična do milenijcev, je v mnogih primerih ista generacija, ki je odgovorna za oblikovanje njihovega značaja. Milenijci so odraščali s poudarkom na prejemanju nagrad za sodelovanje, kar je privedlo do večje ambicioznosti in želje po uspehu. Izkazalo se je, da je to posledica pritiska in visokih pričakovanj, ki so jim bila naložena. Pomembno se je zavedati, da je stereotip o upravičenih milenijcih široka posplošitev, ki ne velja za vse pripadnike te generacije. Vsak posameznik je edinstven ter ima svoje prednosti, slabosti in motivacijo. Čeprav je res, da imajo milenijci morda drugačna pričakovanja in delovne sposobnosti kot prejšnje generacije, to ne pomeni nujno, da so upravičeni ali

premalo ambiciozni. Dojemanje upravičenih milenijcev je zakoreninjeno v načinu vzgoje te generacije, zato je pomembno razumeti, da ta stereotip ne velja za vse pripadnike te generacije. Na podlagi nekaj posameznikov zato ni pravično delati široke posplošitve o celotni generaciji (Thompson in Gregory, 2012).

Pripadnikom milenijske generacije so vedno govorili, da so po svoje posebni in da jih v prihodnosti čakajo posebne stvari. Ob tako močni podpori staršev in okolice v letih, ko so odraščali, so postali zelo samozavestni in so začeli verjeti bolj vase kot vse ostale generacije pred njimi. Milenijska generacija pa je navzven videti preveč samozavestna. Ker jim je bila dana možnost, da se razvijajo v skladu s svojimi željami in zmožnostmi, se počutijo pooblašcene ukrepati, ko gredo stvari narobe, zaradi česar so na trenutke videti kot predrzni ali arogantni, zlasti na delovnem mestu (Tanner, 2010).

2.2 Vrednote generacije

Vrednote so trdna prepričanja posameznikov, ki služijo kot splošna merila, ki jih uporabljajo za ocenjevanje določenih stvari, vključno z ljudmi, vedenjem, dejavnostmi in vprašanji. Na splošno so vrednote načela, ki usmerjajo posameznikovo vedenje. Zaradi svoje trajne narave so vrednote obravnavane kot osnova za primernost posameznika v podjetju (Catano in Morrow Hines, 2016).

Delovne vrednote lahko opredelimo kot posplošena prepričanja o relativni zaželenosti različnih vidikov dela (plačila, delovni pogoji) in z delom povezanih rezultatov (dosežki, izpolnitev, prestiž). Delovne vrednote si lahko predstavljamo tudi kot notranje izraze različnih potreb ali ciljev, ki jih ljudje poskušajo zadovoljiti pri svojem delu, vključno s finančnimi, socialnimi, intelektualnimi, statusnimi, potrebami po spoštovanju in samouresničevanju. Poenostavljeno povedano, delovne vrednote kažejo, kaj je za posameznike v njihovem poklicnem življenju pomembno ali zaželeno. Izkazalo se je, da imajo milenijci drugačne delovne vrednote, osebnosti in imajo različna pričakovanja, povezana z delovnimi preferencami, kot ostale predhodne generacije (Kuron in drugi, 2015).

Milenijci imajo v primerjavi s prejšnjimi generacijami drugačne delovne vrednote. Ng in drugi (2010) so menja, da so delovne vrednote posplošena prepričanja o zaželenih vidikih dela. Ugotovili so, da se posamezniki, ki cenijo zunanje nagrade, kot so plačilo, ugodnosti in varnost zaposlitve, pogosteje odločajo za zaposlitev v zasebnem sektorju, medtem ko se tisti, ki cenijo notranje nagrade, kot sta zanimivo delo in intelektualna stimulacija, raje vključujejo v javne službe. V študiji, ki so jo izvedeli Twenge in drugi (2010), ugotavljajo, da imajo milenijci visoko stopnjo naklonjenosti prostemu času in bolj kot prejšnje generacije cenijo zunanje nagrade. Poleg tega je študija, ki sta jo izvedla Krahn in Galambos (2014), pokazala, da milenijci bolj cenijo zunanje nagrade. Twenge in drugi (2010) pa v študiji ugotovljajo tudi, da imajo milenijci nižje altruistične vrednote ali odnos do pomoči drugim kot »baby boomerji«. Nedavna raziskava je pokazala, da so milenijci pripravljeni zamenjati skrb za družbeno odgovornost za nagrade pri delu (Leveson in Joiner, 2014). To lahko

pomeni, da se želja milenijcev po smiselnem delu morda ne bo prenesla v poklice, usmerjene v pomoč drugim, kjer je plačilo nizko, možnost osebnega vpliva pa velika (Ng in Johnson, 2015).

Značilnosti, ki jih pripisujemo milenijcem, so: samozavest, optimističnost, visoka karierna pričakovanja, tesna povezanost s starši, cenijo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, so tehnološko usmerjeni in ne veljajo za najbolj potrpežljivo generacijo. So generacija, ki rada opravlja več opravil hkrati, t. i. multitasking, in veljajo za timsko usmerjene (DeVaney, 2015).

Milenijci cenijo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar je ključni vidik njihovih vrednot. Delo je zanje ena od sestavin uravnoteženega življenjskega portfelja, ki vključuje družino, prijatelje, telesno pripravljenost in zabavo. Cenijo tudi prilagodljivost svojega delovnega urnika, zato jih privlačijo delovna mesta, ki ponujajo možnost dela na daljavo in možnost začasnega odhoda z delovnega mesta zaradi skrbi za otroke. Ta poudarek na uravnoteženosti in prožnosti je odraz njihove želje, da bi ohranili zdravo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter se izognili napakam, ki so jih po njihovem mnenju delali njihovi starši, ko so dajali prednost karieri pred družinskimi in osebnimi dejavnostmi. Druga ključna vrednota milenijcev je želja po stalnem učenju in strokovnem razvoju. Iščejo ustvarjalne izzive in na sodelavce gledajo kot na obsežne vire, iz katerih lahko črpajo znanje. Želijo si tudi poštenih in neposrednih vodij, ki so zelo vključeni v njihov strokovni razvoj. Ta želja po nenehnem učenju in strokovnem razvoju se odraža tudi v tem, da si vzamejo več časa za iskanje stabilne poklicne poti in vzpostavljanje vseživljenjskih odnosov. Poleg tega milenijci cenijo cilje, lastništvo in nadzor nad lastno usodo. Želijo si majhnih ciljev s kratkimi roki, tako da lahko vzpostavijo lastništvo nad nalogami. Privlači jih tudi tehnologija in želijo najti tehnološke rešitve za vsakodnevna vprašanja. Želijo si takojšnje odgovornosti in želijo takoj pomembno vplivati na projekte, v katere so vključeni. Prav tako želijo, da jim delo, ki ga opravljajo, predstavlja izziv in jih motivira. Ta vrednota samoodločanja in nadzora nad lastnim strokovnim razvojem je odraz njihove želje po avtonomiji in občutku namena pri delu (Spiro, 2006).

2.3 Milenijci na delovnem mestu

Milenijci na delovnem mestu pričakujejo enako raven pozornosti in osredotočenosti na svoj individualni razvoj, kot so je bili deležni med odraščanjem v okoljih, ki poudarjajo individualno pozornost, povratne informacije, pohvale in vodenje. Bistveno je razumeti, da ima vsaka generacija edinstvene izkušnje, ki oblikujejo njeno vedenje in stališča, milenijci pa na svet gledajo precej drugače kot prejšnje generacije. Ključne vrednote na delovnem mestu za milenijce so spletna socialna povezanost, timsko delo, svobodno izražanje, ustvarjalnost, prožnost med poklicnim in zasebnim življenjem ter uporaba tehnologije. Prednost dajejo ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem in niso pripravljeni žrtvovati osebnega življenja za svojo kariero. Iščejo dobro kulturo podjetja, vodilno vlogo

na trgu, etiko, inovativnost in družbeno odgovornost, od delodajalcev pa pričakujejo pošteno plačilo, poklicni razvoj, priložnosti za spremembe, navdihujoče vodenje in pozitivno delovno okolje. Delodajalci se zavedajo pomembnosti mentorstva na delovnem mestu za milenijce ter kako lahko to vodi k pozitivnemu odnosu in rezultatom na delovnem mestu. Delodajalci morajo najti ravnovesje med izkoriščanjem prednosti milenijcev in hkrati ne smejo zanemarjati drugih zaposlenih. Ključ do učinkovitega sodelovanja z milenijci je, da jih razumemo in cenimo njihove edinstvene značilnosti ter jih ne kritiziramo zaradi njihovih razlik (Myers in Sadaghiani, 2010; Thompson in Gregory, 2012).

2.3.1 Pričakovanja glede dela

Milenijci so pogosto obravnavani kot nelojalni, saj so nagnjeni k zamenjavi službe ali kariere. Po podatkih raziskave Pew Research Center iz leta 2010 je 60 % zaposlenih milenijcev vsaj enkrat v svoji karieri zamenjalo službo, šest od 10 pa jih meni, da je malo verjetno, da bodo ostali pri istem delodajalcu vso svojo kariero. Zaradi tega vedenja, znanega kot skakanje iz ene službe v drugo (angl. job hopping), številni kadroviki menijo, da milenijci niso zvesti podjetjem. Psihološka pogodba med delodajalci in zaposlenimi je pomemben dejavnik zvestobe zaposlenih. Recesija leta 2008 in njene posledice, ko so starejši zaposleni izgubili službe, od mlajših delavcev pa se je zahtevalo, da povečajo svojo produktivnost brez ustreznega povečanja nadomestila, pa so milenijce privedle do prepričanja, da je psihološka pogodba nepomembna. Ta sprememba v razmišljanju pomeni, da morajo podjetja nenehno ponovno vzpostavljati stik z milenijci in jih opozarjati, zakaj bi morali ostati. Pri milenijcih je večja verjetnost, da bodo opravljali delo z znanjem kot druge generacije, kar je posledica več dejavnikov, med drugim njihove višje stopnje izobrazbe. Podjetja in vodje se morajo osredotočiti na to, da milenijcem pomagajo razumeti, kako imajo njihovo znanje in zmožnosti največji učinek, če so razporejeni znotraj podjetij. Težnja milenijcev, da menjajo službe ali kariere, se pogosto obravnava kot znak nelojalnosti, vendar lahko k temu vedenju prispeva več dejavnikov, vključno s psihološko pogodbo, vplivom recesije iz leta 2008 in trendom dela z znanjem. Poleg tega imajo nedavni diplomanti težave pri iskanju plačane zaposlitve, zaradi česar se počutijo utrujene in nelojalno obravnavane s strani trga dela. Ti dejavniki pomenijo pomemben premik v razmišljanju kadrovskih oddelkov, ki se morajo osredotočiti na ponovno sodelovanje z milenijci in jim pomagati razumeti, zakaj bi morali ostati v podjetju (Thompson in Gregory, 2012).

Ključne vrednote na delovnem mestu vključujejo spletno socialno povezanost, timsko delo, svobodno izražanje, ustvarjalnost, prilagodljivost poklicnega in zasebnega življenja ter uporabo tehnologije. Milenijci raje delajo v skupinah s praktičnimi izkušnjami. Uživajo v poskusih in napakah. Želijo, da je učenje ustvarjalno, interaktivno in zabavno, ter uživajo v razmišljanju zunaj okvirjev. Milenijci imajo edinstvene značilnosti, ki pozitivno in negativno vplivajo na učenje (Eckleberry-Hunt in Tucciarone, 2011).

Milenijci veljajo na trgu dela za dragoceno pridobitev zaradi svojih pozitivnih lastnosti, kot so optimizem, izobrazba, večšine timskega dela, odprtost in ambicioznost. Na trg dela prihajajo z visokimi pričakovanji, zato morajo delodajalci razumeti, kaj je potrebno, da jih ohranijo zavzete in motivirane. Sprva so bili delodajalci navdušeni nad energijo in spretnostmi milenijcev, vendar sta jih presenetila njihovo zaznano pomanjkanje osredotočenosti in nezainteresiranost za določene naloge. Ker se potreba po usposobljenih delavcih povečuje, je za delodajalce ključno, da razumejo, kaj spodbuja in ohranja zvestobo teh visoko storilnih posameznikov (Spiro, 2006).

Milenijci pričakujejo, da bodo delali, vendar ne pričakujejo nujno, da bodo vse življenje delali na istem kariernem področju, kaj šele pri istem delodajalcu. Bojijo se specializacije, raje se odločijo za širšo paleto veščin, ki jim bodo v prihodnosti omogočile, da postanejo bolj tržno zanimivi za negotovi svet, v katerem živijo. Glavni karierni cilji milenijske generacije so ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, nadaljnje izobraževanje, izgradnja trdne finančne osnove in prispevati k družbi. Iščejo delodajalce, ki imajo napredno (moderno) delovno okolje, podjetje z dobro vzpostavljeno kulturo, ki je vodilno na tržišču, zelo etično, inovativno in družbeno odgovorno. Milenijci pričakujejo od delodajalcev, da jim zagotavljajo pravično nadomestilo, profesionalen razvoj, priložnost, da naredijo razliko, navdihujoče vodenje in pozitivno delovno okolje. Konec koncev, če delodajalec ne zagotovi vsega tega, so milenijci pripravljeni iskati zaposlitev drugje. Če pa se omenjena generacija počuti spoštovanja in cenjenja, obstaja velika možnost, da se dolgoročno zaposli v določenem podjetju (Tanner, 2010).

Milenijci si želijo predvsem hitrega napredovanja v karieri, čimprej si želijo imeti visoko plačo, pomembno jim je, da so obkroženi z dobrimi sodelavci in da svoje znanje nabirajo v spodbudnem delovnem okolju. Čeprav družbena odgovornost morda ni glavni dejavnik pri odločanju o zaposlitvi, to ni zato, ker naj milenijcem ne bi bilo mar, temveč zato, ker morda ne vedo, kako učinkovito prispevati svoj delež. To predstavlja priložnost za delodajalce, da izkoristijo svoj ugled na področju družbene odgovornosti podjetij in pritegnejo milenijce ter jih vključijo v bolj smiselno in zahtevno delo, česar si tudi sami želijo (Ng in drugi, 2010).

Strokovnjaki z različnih področij vse pogosteje pišejo o generacijskih razlikah in posledicah teh razlik na delovnem mestu. Delavci prejšnjih generacij so spoštovanje poslanstva podjetja navedli kot peti najpomembnejši razlog za sprejem ponudbe za zaposlitev. Milenijci poslanstva podjetja ne štejejo med 10 najpomembnejših razlogov za sprejetje ponudbe za zaposlitev. Za milenijce je najpomembnejši razlog za delo v podjetju priložnost za poklicno rast. Druga razlika je, da milenijci bolj kot prejšnje generacije cenijo udobje na delovnem mestu. Četrty in peti razlog za zaposlitev v podjetju sta prijetno vzdušje v pisarni oziroma prilagodljiv delovni urnik. Pripadniki milenijske generacije niso pripravljeni žrtvovati svojega življenja za delo (kot so to počele prejšnje generacije), temveč iščejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Če se bodo delodajalci oklepali tega, kar je vedno delovalo, bodo milenijci svoje zaposlitvene priložnosti iskali drugje (Reilly, 2012).

Caraher (2015) je veliko pisal o milenijski generaciji in tako navaja delodajalca: »Milenijci se ne sprašujejo, ali so primerni za delo ali ne, ampak ali je delo primerno zanje.« Milenijci verjamejo, da so zelo sposobni in da ne uživajo v zamisli, da bi se morali prebijati po lestvici navzgor. Veliko milenijcev raje dela v manjših podjetjih, kjer verjamejo, da bodo lahko imeli in bodo imeli večji vpliv. Milenijci želijo biti pri svojem delu srečni in bodo naredili vse, kar je v njihovi moči, da to tudi dosežejo.

DeVaney (2015) je skozi pogovor z delodajalci prišel do ugotovitve, da so milenijci bolj zahtevni kot drugi zaposleni. Milenijci so bolj odprti pri izražanju svojih želja v primerjavi z ostalimi generacijami, v večini si želijo imeti dobrega mentorja in vedno boljšo zaposlitev na svoji karierni poti.

2.3.2 Pričakovanja glede vodenja in mentorstva

Milenijci so generacija, ki želi čutiti, da je njihovim nadrejenim osebno mar zanje. Želijo se počutiti posebne, tako kot so se počutili s svojimi starši. Milenijci raje delajo z nadrejenimi, ki so dostopni, jih podpirajo, so dobri sogovorniki in dobri motivatorji, počutijo se udobno, ko delijo svoja mnenja in povratne informacije brez upoštevanja ustrezne hierarhije podjetja. Pogosto na neformalen način delijo zasebne informacije, kar je posledica tesnega odnosa z nadrejenimi. Naučeni so bili, da je vse, kar čutiš, v redu, zato je v redu, da o tem govoriš (Eckleberry-Hunt in Tucciarone, 2011).

Raziskave kažejo, da je ključ do zadovoljstva in zadržanja milenijcev odnos z njihovim neposrednim vodjo. Myers in Sadaghiani (2010) na podlagi raziskav trdijo, da je odnos med milenijskim zaposlenim in njegovim neposrednim vodjo ključnega pomena za njegovo predanost in zadržanje. Milenijci so odraščali v okoljih, ki poudarjajo individualno pozornost, povratne informacije, pohvale in vodenje, zato na delovnem mestu pričakujejo enako raven pozornosti in osredotočenosti na njihov individualni razvoj. Vodje na delovnem mestu opravljajo vlogo usmerjevalnega starša, razlike v delovnih vrednotah in motivaciji pa lahko povzročijo pogoste stereotipe, povezane z milenijci. Raziskujejo, kako so se te razlike morda oblikovale ter kako se lahko vodje in podjetja prilagodijo potrebam generacije milenijcev. Starejše generacije lahko na primer nekatera dejanja obravnavajo kot »igranje«, čeprav zaposleni v resnici obravnava pomembne posodobitve. Avtorji predlagajo, da se morajo vodje in podjetja zavedati teh morebitnih razlik in se prilagoditi, da bi spodbudili bolj harmonično in produktivno delovno okolje za zaposlene iz generacije milenijcev in njihove vodje.

Espinoza in drugi (2010) menijo, da morajo imeti uspešni vodje močan občutek za sebe, da lahko slišijo tovrstne povratne informacije in ne postanejo obrambni. Vodje podjetij morajo biti odprti za iskrene povratne informacije zaposlenih. Milenijci ne smejo pričakovati, da se bodo njihova mnenja vedno neposredno prenesla v spremembo delovanja podjetja. Po drugi strani pa so lahko njihove iskrene povratne informacije ključne za izvedbo pomembnih sprememb v podjetju. Prišli so do ugotovitve, da so uspešni vodje milenijcev dobri pri

oblikovanju mentorskih odnosov. Mentorstvo lahko obravnava tudi rast na globlji ravni. Od milenijcev je treba zahtevati, da sami razmislijo o svojih prednostih in slabostih pred posredovanjem povratnih informacij in da razmislijo o razlogih za težave ali uspehe. Mentorstvo se mora osredotočiti tudi na razvijanje prednostnih nalog in samostojno sprejemanje odločitev. Uspešni vodje postavljajo pričakovanja in so potrpežljivi mentorji milenijcev pri doseganju ciljev. Morda se počutijo kot mikromanagerji ali še slabše, kot starši, vendar je to območje udobja za milenijce. Stalen in trden odnos z mentorjem zagotavlja varno okolje za poslušanje povratnih informacij in razvijanje na njihovi podlagi, kar je ključnega pomena za uspešnost delovanja podjetja.

Milenijci so generacija, ki si močno želi osebne in poklicne rasti. Pri svojem razvoju iščejo podporo in cenijo povratne informacije. Z mentorstvom jih vodimo, usmerjamo in motiviramo, da dosežejo svoj polni potencial. Imajo priložnost opazovati in se učiti od izkušenejših in vplivnejših članov v podjetju, kar jim pomaga razviti učinkovite načine za doseganje svojih ciljev. Mentorstvo je učinkovit način, da jim zagotovimo tako informacijsko kot čustveno podporo, kar vodi k pozitivnemu odnosu in dobrim rezultatom (Naim in Lenka, 2018).

Eden od glavnih izzivov delodajalcev na delovnem mestu milenijcev je najti ravnovesje med izkoriščanjem prednosti milenijcev in neodvračanjem preostalih zaposlenih. Rešitev je izvajanje programov coachinga in mentorstva, ki zaposlenim omogočajo, da uspevajo v okolju, zasnovanem tako, da jim omogoča uspeh. To vključuje pogosto svetovanje in mentorstvo s strani zaposlenih na višjih ravneh, izkoriščanje močnih strani zaposlenih ter pogosto in iskreno zagotavljanje konstruktivnih povratnih informacij (Spiro, 2006).

Stereotip o milenijcih, da so zahtevna generacija, je razširjen med zaposlenimi. To pomeni, da so pogosto zaznani kot tisti, ki imajo veliko potrebo po povratnih informacijah in natančnih navodilih, kako naj se lotijo naloge. Raziskave kažejo, da so pogoste in konkretne povratne informacije pomembne za razvoj zaposlenih (Steelman, 2004), pri delu z milenijci pa je to še toliko bolj pomembno. K temu stereotipu je verjetno prispeval poudarek na izobraževanju, ki temelji na rezultatih. Milenijci so se navadili na te hitre povratne informacije in enako pričakujejo od svojih vodij na delovnem mestu. To pričakovanje povratnih informacij s strani milenijcev je mogoče razumeti kot pripravljenost učiti se in dobro opravljati delo, namesto da bi jih dojemali kot potrebne za osebno rast. Za vodje, ki menijo, da opolnomočenje pomeni manj nadzora, pa to lahko predstavlja izziv za obvladovanje (Thompson in Gregory, 2012).

2.3.3 Pričakovanja glede odnosov s sodelavci

Ključ do učinkovitega sodelovanja z milenijci je razumeti in ceniti njihove edinstvene lastnosti ter jih ne kritizirati zaradi drugačnosti. Podjetja bi v prihodnosti morala raziskati dolgoročne učinke milenijcev v podjetjih, kako njihove lastnosti vplivajo na ugodne spremembe in kako odnosi sodelavcev z milenijci vplivajo na uspešnost skupine in

produktivnost podjetja, ter čim več delati na tem, da se teh ugotovitev držijo in da delajo na dobrem počutju milenijcev v podjetju (Myers in Sadaghiani, 2010).

Na splošno so milenijci močna skupina mladih posameznikov z edinstvenimi značilnostmi in neskončnim potencialom. Pomembno je, da jih delodajalci razumejo in z njimi sodelujejo pri ustvarjanju delovnega okolja, v katerem je uspeh uravnotežen z zdravim življenjskim slogom. Če si delodajalci vzamejo čas, da jim prisluhnejo in razumejo, kaj jih moti, lahko ustvarijo visoko zmogljivo kulturo, ki pritegne in zadrži najboljše talente (Spiro, 2006).

Milenijci si prizadevajo za vključevanje in sodelovanje na delovnem mestu. Od nadrejenih pričakujejo hitre povratne informacije o svoji uspešnosti. Ker so odraščali, obkroženi s tehnologijo, so v delovno okolje prinesli nove načine komunikacije. Njihov komunikacijski slog je bolj neformalen in manj strogo poslovno usmerjen. Za sodelovanje s sodelavci uporabljajo različna omrežja, skupine in klepetalne platforme, s katerimi vzdržujejo stalne stike in se jim približujejo na bolj domač način. Milenijci si svoj delovni urnik raje organizirajo po svoje in ne marajo tradicionalnih praks sledenja delovnemu času. Milenijci ne želijo biti le še en zaposleni v podjetju; njihov cilj je, da so cenjeni v svoji poklicni vlogi. Zabava na delovnem mestu je zanje zelo pomembna. Za razliko od prejšnjih generacij milenijci pri zadovoljstvu na delovnem mestu dajejo prednost sodelovanju in odnosom s sodelavci pred visokimi plačami (Zakrajšek, 2015).

Milenijci so znani po tem, da imajo zelo dobro razvite spretnosti za delo v skupinah. Na delovnem mestu ostale spodbujajo, da se delo izvaja v skupinah. To je njihova prednost pred predhodnimi generacijami. Timsko delo je za njih pomembno, saj v tem dejansko uživajo in je to del njihovega življenja že od otroštva (Wilson in Gerber, 2008).

2.3.4 Pričakovanja glede razvoja, učenja in nagrajevanja na delovnem mestu

Pripadniki milenijcev so ambiciozni, ustvarjalni in ciljno usmerjeni, z močnim občutkom lastne vrednosti in zaupanjem v svoje sposobnosti. Cenijo priložnosti za nenehno učenje ter si želijo takojšnjih povratnih informacij in priznanja. Kljub temu pa se kadrovske prakse, ki bi bile privlačne za milenijce, niso veliko spremenile (Naim in Lenka, 2018).

Milenijci gledajo na svet precej drugače kot prejšnje generacije. Milenijce so vzgajali starši, ki so jim govorili, da so posebni in zmagovalci samo zato, ker so to, kar so (Kilber in drugi, 2014).

Zagotavljanje možnosti usposabljanja je za mlade zaposlene morda celo pomembnejše od nagrad in delniških opcij. Delodajalci morajo zagotoviti različne možnosti usposabljanja, kot so spletno usposabljanje, usposabljanje na delovnem mestu in usposabljanje v učilnici. Zaposleni iz generacije milenijcev se radi učijo, razvijajo nova znanja in spretnosti ter sprejemajo izzive, zato se morajo delodajalci tega zavedati in zagotoviti možnosti za rast in razvoj (Spiro, 2006).

Pomembno je, da podjetja razumejo pomen zagotavljanja povratnih informacij milenijscem in kako lahko to prispeva k njihovi rasti in razvoju. Stereotip o zahtevnih milenijskih na delovnem mestu lahko pripišemo njihovi usmerjenosti v izobraževanje, ki temelji na rezultatih. Njihovo pričakovanje povratnih informacij pa je treba razumeti kot pripravljenost za učenje in izboljšanje, ne pa kot negativno lastnost. Z zagotavljanjem rednih in specifičnih povratnih informacij lahko podjetja milenijscem pomagajo, da v celoti izkoristijo svoj potencial in dosežejo svoje cilje (Thompson in Gregory, 2012).

Ng in drugi (2010) so v svoji študiji ugotovili, da je plačilo najpomembnejši motivator za milenijce. Poudarek na finančnih nagradah lahko odraža potrebo po povratnih informacijah, ki si jih milenijci želijo, denarne nagrade pa je mogoče enačiti s pozitivnimi povratnimi informacijami za delo, ki ga ta generacija opravlja. Milenijci pa želijo več kot le plačo za svoje trdo delo; iščejo smiselno in izpolnjujoče delo. Vedno pogosteje iščejo zaposlitev v podjetjih, ki temeljijo na vrednotah in poslanstvu, saj želijo delati v podjetjih, ki presegajo zgolj zaslužek. Med razgovori so na primer številne milenijce vprašali, kaj lahko podjetje stori, da bi jim pomagalo živeti bolj smiselno življenje. Večina milenijcev sledi smernicam, ki kažejo, da iščejo delodajalca, katerega vrednote se ujemajo z njihovimi. Ng in drugi (2010) so skozi pretekle raziskave pokazali, da je družbena odgovornost podjetja povezana z njegovo sposobnostjo privabljanja mlajših zaposlenih. Čeprav milenijci skrbijo za zadosten prispevek, cenijo tudi poklicno rast, ki jim omogoča prevzemanje nalog z velikim učinkom. Malo so tolerantni do manj zahtevnega dela in pogosto slabo opravljajo obsežno in nestimulativno delo. Poleg tega se zdi, da milenijci iščejo priložnosti za širjenje svojih obzorij z mobilnostjo na delovnem mestu in opravljanjem mednarodnih nalog.

2.3.5 Pričakovanja glede ravnovesja med delom in zasebnim življenjem

Milenijci so skozi odraščanje opazovali svoje starše, kako so delali ure in ure ter kasneje kljub lojalnosti podjetju bili žrtve odpuščanj. To je bil razlog, ki je privedel do tega, da so bolj previdni pri iskanju in opravljanju zaposlitve. Pri večini so zato prioritete drugačne. Bolj jim je pomembno razvijanje v zasebnem življenju kot pa zgolj služenje denarja. Obstaja večja verjetnost, da se bodo milenijci pogajali o delovnih pogojih, pod katerimi bodo opravljali delo, in zahtevali določeno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem skozi celotno kariero (Ng in drugi, 2010).

Milenijci si želijo bolj sproščeno in neformalno delovno okolje, kjer so pravila oblačenja sproščena in lahko v številnih primerih delajo od doma. Napredek na področju tehnologije in družbeni premiki v smeri usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja naj bi vplivali na pričakovanja milenijcev glede tega, kje in kako opravljajo svoje delo. Delo ne velja zgolj za kraj, kamor je treba, ampak za stvar, ki jo je treba opraviti. Tehnologija je delavcem omogočila, da svoje delo opravljajo od koderkoli, kjer imajo dostop do signala mobilnega telefona in interneta. Družabna omrežja so milenijscem omogočila, da zlahka ohranjajo stike z več osebami, ta enostavnost pri vzpostavljanju odnosov se je hkrati prenesla na delovno

mesto. Milenijci menijo, da ni pomembno, kje in kako delajo, v ospredje dajejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, delo na daljavo pa jih pri tem izpolnjuje. Delodajalci zato pri milenijcih opažajo t. i. »mešanje poklicnega in zasebnega življenja«, ko zaposleni izmenično opravljajo delovne in zasebne obveznosti. Milenijcem prepletanje delovnih, družabnih in družinskih obveznosti najbolj ustreza, večini organizacij pa to ni najbolj všeč. Milenijci pri tem menijo, da bi se morala podjetja bolj osredotočati na rezultate in uspešnost, namesto da se osredotočajo na čas, ki ga posameznik preživi v pisarni med tradicionalnim delovnim časom. Podjetjem lahko takšno poslovanje koristi le, če se namesto na tradicionalni delovni čas osredotočijo na delovno uspešnost, ki pa je pri milenijcih višja, ko se jim podjetje prilagodi in lahko svoje delo opravljajo na način, ki jim najbolj ustreza (Thompson in Gregory, 2012).

3 MOTIVACIJA

Motivacija je sila, ki poganja in vzdržuje vedenje, saj posameznike vodi k izpolnjevanju njihovih potreb in želja. Motivacija vključuje notranje in zunanje dejavnike ter ima ključno vlogo pri izboljšanju produktivnosti in doseganju ciljev podjetja. Motivacijske dejavnike lahko razdelimo na materialne in nematerialne, pri čemer materialni dejavniki vključujejo plače in ugodnosti, ki jih ponuja podjetje, med nematerialne pa uvrščamo pozitivne odnose, zahtevno delo, jasne cilje, priznanja in priložnosti za rast. Tradicionalni pristopi k motivaciji, kot sta Maslowova hierarhija potreb in Herzbergova teorija higienikov in motivatorjev, zagotavljajo dragocen vpogled v razumevanje in krepitev motivacije. Navsezadnje je motivacija ključna za navdihovanje posameznikov in spodbujanje uspeha v podjetjih (Mihalič, 2010; Usher in Kober, 2012; Setiyani in drugi, 2020).

3.1 Opredelitev motivacije pri delu

Motivacija je pojem, ki je relativno preprost in se nanaša na vprašanje, kako ravnati z ljudmi in doseči njihovo zadovoljstvo pri opravljanju dela (Keenan, 1996). Motivacija se nanaša na razloge, ki ljudi vodijo k določenim odločitvam, angažiranost in vztrajnost pri izpolnjevanju nalog. Predstavlja strast, ki vključuje vznemirjenje, in prinaša vztrajnost pri doseganju boljših rezultatov (Ma, 2022).

Motivacijo lahko opredelimo kot aktivacijo, usmerjanje in ohranjanje ciljno usmerjenega vedenja. Opazovano vedenje je mogoče razložiti z izpeljavo motiva, ki stoji za njim. Motivacija je tista sila v posamezniku, ki ga žene k zadovoljevanju osnovnih potreb ali želja. Motivacija je usmerjenost in intenzivnost vedenja, ki pojasnjuje, zakaj se cilji pojavljajo in ohranjajo. Pogosto se uporablja za razlago, zakaj se ljudje obnašajo na določen način, na primer, zakaj kupijo določen izdelek ali zakaj se učijo za prihajajoči izpit. Motivirano vedenje je usmerjeno v izpolnitev določene potrebe ali želje. Motiv je gonilna sila človeškega vedenja. Motivi so »razlogi« za vedenje, ki ljudi spodbuja k določenemu

ravnanju. Motivi lahko izvirajo iz bioloških, socialnih, čustvenih ali kognitivnih vidikov in jih izpeljemo iz opazovanega vedenja posameznika (Strombach in drugi, 2016).

Motivi se ne pojavljajo posamično, temveč je v igri vedno več motivov, zato je motivacija kompleksen pojem. Posamezniku je zato morda težko razumeti, kaj ga žene k določeni dejavnosti. Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Treven, 1998).

Obstaja dve glavni vrsti motivacije, ki vplivata na vedenje posameznika: notranja in zunanja motivacija. Notranjo motivacijo poganja posameznikova želja, da nekaj naredi ali doseže, ker v tem resnično uživa ali v tem vidi vrednost. Nasprotno pa zunanjo motivacijo spodbuja pričakovanje določenega rezultata ali nagrade. Nekateri raziskovalci pa vidijo motivacijo kot spekter in ne kot delitev. Motivacijo je težko razvrstiti kot izključno notranjo ali zunanjo, pri čemer je vsako vedenje motivirano s kombinacijo notranjih in zunanjih dejavnikov (Usher in Kober, 2012). Motivacija je ključni dejavnik, ki ljudi spodbuja, da dajejo vse od sebe za doseganje ciljev podjetja. Močna pozitivna motivacija lahko izboljša uspešnost zaposlenih, medtem ko negativna motivacija lahko zmanjša njihovo uspešnost. Motivacija je psihološki pojav, ki se generira znotraj posameznika. Oseba občuti pomanjkanje določenih potreb, zaradi česar ima željo, da dela več. Ego posameznika, ki je povezan s potrebo po zadovoljitvi, motivira osebo, da je pri delu bolj angažirana kot običajno (Vinoy in Kumar, 2019). Motivacija je tako pomembna sestavina za izboljšanje produktivnosti dela, da mora vsak vodja razumeti, kako je povezana z zadovoljstvom pri delu in sistemi nagrajevanja. Razumevanje zadovoljstva pri delu in motivacije za delo je lahko ključen dejavnik za izboljšanje produktivnosti dela (Pardee, 1990).

Motivacija je zapleten pojav, ki ga je mogoče proučevati v povezavi z podjetji. V tem kontekstu sta z motivacijo povezana dva pomena. Prvič, motivacija velja za eno od funkcij vodenja in je ključna za spodbujanje zaposlenih k doseganju rezultatov, ki so pomembni za organizacijo. Drugič, motivacija je psihološki pojem, ki se nanaša na posameznikovo notranje duševno stanje (Treven, 1998).

Bistveno je poudariti, da je motivacija ključni vidik spodbujanja boljših odnosov med ljudmi ter povečanja učinkovitosti in doseganja uspeha. Današnja podjetja si prizadevajo za visokokakovostne izdelke, da bi ostala konkurenca na trgu. Izboljšanje proizvodne tehnologije in racionalizacija proizvodnih procesov ob upoštevanju okoljskih predpisov sta ključnega pomena. Ker so ljudje glavno gonilo teh dejavnosti, se je treba zavedati pomena motivacije. Motivacija se pojavlja v obliki potreb, želja, interesov, nagnjenj in teženj, ki jih skupaj imenujemo spodbude. Pojavljanje, spreminjanje, usmerjanje in zadovoljevanje teh spodbud je odvisno od različnih motivacijskih dejavnikov (Treven, 1998).

Motivacija je ključni dejavnik uspešnosti podjetja. Prepoznati je treba dva njena pomena, vključno z njenim pomenom za doseganje ciljev podjetja in njenimi psihološkimi posledicami. Ker so ljudje glavni dejavniki uspešnosti podjetja, je razumevanje motivacije

in dejavnikov, ki vplivajo nanjo, bistvenega pomena. S priznavanjem zapletenosti motivacije in njene povezanosti s človeškim vedenjem lahko podjetja spodbujajo boljše odnose in povečajo učinkovitost ter hkrati dosegajo zastavljene cilje (Treven, 1998).

3.2 Motivacijski dejavniki

Mihalič (2010) motivacijske dejavnike deli na materialne in nematerialne, materialne dejavnike pa še na neposredne in posredne. Med neposredne materialne dejavnike sodijo denarni dohodki, ki jih zaposleni prejmejo, medtem ko posredni dejavniki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, vendar niso v obliki denarja.

Nematerialni motivacijski dejavniki imajo pomembno vlogo pri zadovoljstvu in uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu. Dejavniki zajemajo različne vidike, ki prispevajo k dobremu počutju in uspehu zaposlenih. Nekatere nematerialne nagrade in spodbude vključujejo napredovanja, izobraževanje, usposabljanje, razvoj spretnosti, pomembne naloge, rotacije znotraj in zunaj podjetja, projekte in ugodnosti. Nematerialne nagrade vključujejo tudi pohvale, priznanja, večje zaupanje in podporo, možnosti potovanj, boljše delovne pogoje in simbolične nagrade. Ključni nematerialni motivacijski dejavnik za zaposlene so dobri odnosi s sodelavci. Sodelovanje in delo v podpornem timskem okolju, za katero sta značilna spoštovanje in razumevanje, imata ključno vlogo pri ohranjanju motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Priznanje velja za enega od najučinkovitejših nefinančnih motivacijskih dejavnikov in se lahko izrazi v različnih oblikah, vključno z ustnim priznanjem, zahvalo in javno pohvalo. Poleg tega so znanje, spoštovanje, samostojnost in priložnosti za predstavitev sposobnosti dodatni motivacijski dejavniki za zaposlene. Pomemben motivacijski učinek ima tudi dodeljevanje večjih odgovornosti. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih sta ključna dejavnika v delovnem procesu, saj omogočata pridobivanje novega znanja, ki ga zaposleni lahko z različnimi pristopi uporabijo pri reševanju problemov (Mihalič, 2010; Burton, 2012; Westerberg in drugi, 2012).

3.2.1 Materialni motivacijski dejavniki

Noben drug motivacijski dejavnik se v smislu spodbude ne more primerjati z denarjem. Stringer in drugi (2011) trdijo, da je glavni cilj spodbud povečati zunanjo motivacijo, da bi zaposleni lahko zadovoljili svoje potrebe neposredno s finančnimi sredstvi, kot so plače in nagrade.

Plača deluje kot motivacijski dejavnik, če se sčasoma povečuje z večjo uspešnostjo in pridobivanjem novega znanja zaposlenih. Čeprav plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, so nekateri pripravljeni delati za nižjo plačo, ker jih delo zanima in veseli. Plače ne moremo opredeliti kot nepomembne, saj je pogosto vir demotivacije in nezadovoljstva (Mihalič, 2010).

Višja plača v primerjavi s konkurenco podjetjem omogoča, da pritegnejo in zadržijo posameznike. Ni naključje, da imajo podjetja, ki svojim zaposlenim ponujajo višje plače, tudi visoko stopnjo donosnosti. Razlog, zakaj so denarne nagrade tako močan motivator za uspešnost zaposlenih ter pomagajo pritegniti in zadržati najuspešnejše zaposlene, je v tem, da zadovoljijo različne osnovne potrebe, kot sta hrana in stanovanje, ter omogočajo zadovoljevanje potreb na višji ravni, kot je občutek pripadnosti določeni skupini (Aguinis in drugi, 2013).

Materialne motivacijske dejavnike je mogoče razdeliti na dve kategoriji: neposredne in posredne. Neposredni denarni prihodki vključujejo fiksno in variabilno plačo, bonuse, nagrade, dodatke za inovacije in ustvarjalnost, dodatke za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika, dodatke, ki so vezani na dosežene rezultate posameznika in podjetja, delež dobička podjetja in delež v lastništvu. Omenjeni motivacijski dejavniki so odvisni od dela posameznika ali skupine in se z individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo. Na drugi strani so posredni denarni prihodki, ki predstavljajo celo vrsto materialnih ugodnosti, ki ne pomenijo neposrednega finančnega nadomestila za delo. Tovrstni motivacijski dejavniki niso odvisni od delovnega učinka in uspešnosti. Vključujejo zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plačilo za prehrano, štipendije in šolnine, plačane odsotnosti z dela in dela proste dni, različne oblike življenjskega zavarovanja, plačan dopust, plačilo rekreacije, plačilo prevoza na delo, službeno vozilo, prispevke za primer nezaposlenosti, regres in božičnico (Bahtijarevič Šiber, 1999).

Raziskave kažejo, da so neposredni denarni motivacijski dejavniki zelo pomembni za zaposlene, saj lahko ti dejavniki pomagajo pri izpolnjevanju njihovih osnovnih potreb po hrani, stanovanju in drugih življenjskih potrebščinah, ter tudi pri izpolnjevanju njihovih višjih potreb po pripadnosti in dosežkih. Posredni motivacijski dejavniki so sicer pomembni, vendar niso tako učinkoviti kot neposredni motivacijski dejavniki, ki so neposredno povezani z delovnim uspehom posameznika. Kljub temu pa lahko kombinacija obeh vrst motivacijskih dejavnikov pomaga pri doseganju dolgoročne motivacije in zadovoljstva zaposlenih, pa tudi pri pritegnitvi in zadrževanju najboljših kadrov v podjetju (Bahtijarevič Šiber, 1999).

3.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Nematerialni motivacijski dejavniki predstavljajo pomemben vidik motiviranja zaposlenih in vključujejo različne vidike, ki prispevajo k zadovoljstvu in uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu. Med njimi najdemo različne vidike, ki so ključni za doseganje želenih rezultatov in uspeha pri delu (Černetič, 2007).

Najučinkovitejši načini motiviranja zaposlenih so nedenarne nagrade. Z njimi se nagrajuje dobro opravljeno delo in naloge, dobre rezultate, dosežene cilje, pridobivanje znanja in spretnosti, zeleno vedenje, inovativnost, solidarnost s sodelavci, produktivnost ter prispevek

posameznikov k uspehu skupine in podjetja. Zaposleni so nagrajeni predvsem z napredovanji, izobraževanjem, usposabljanjem, izpopolnjevanjem, pomembnimi nalogami ter rotacijami znotraj in zunaj podjetja, projekti in dodatki. Nedenarne nagrade med drugim vključujejo pohvale, priznanja, večje zaupanje in podporo, potovanja, novo delovno opremo, boljše delovne pogoje in simbolične nagrade (Mihalič, 2010).

Ključni nematerialni motivacijski dejavnik zaposlenih je zagotovo dober medsebojni odnos s sodelavci. Sodelovanje in delo v dobrem timu, kjer prevladujejo spoštovanje, razumevanje in podpora, ima pomembno vlogo pri ohranjanju motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Pomembno je, da delo predstavlja izziv in je zanimivo, saj to pripomore k razvoju zaposlenih ter njihovem napredku pri delu. Jasno postavljeni cilji podjetja prispevajo k povečanju samostojnosti pri delu, kar zaposlenim omogoča, da se osredotočijo na svoje delo in ga opravijo na najboljši možen način. Vključevanje zaposlenih v procese odločanja ter dajanje odgovornosti in priložnosti za njihov razvoj predstavljajo dodatne dejavnike, ki prispevajo k povečanju motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo so ključni motivatorji, ki zaposlenim dajejo občutek, da je njihovo delo pomembno in cenjeno. Ugodna razporeditev delovnega časa ter primerno delovno in življenjsko okolje prav tako prispevajo k povečanju motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Poleg naštetih dejavnikov pa so pomembne tudi možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, ki zaposlenim omogočajo nadgradnjo svojih znanj ter razvoj novih veščin. Možnost napredovanja, vpeljevanja lastnih sposobnosti v delo in soodločanje pri pomembnih odločitvah so dodatni dejavniki, ki zaposlenim dajejo občutek, da imajo pomembno vlogo pri delu in razvoju podjetja. Pomembno je, da zaposleni poznajo cilje in poslanstvo podjetja ter da so seznanjeni z dosežki in rezultati svojega dela. Stalnost in zanesljivost zaposlitve predstavljata pomemben dejavnik pri motiviranju zaposlenih, saj zagotavljata varnost in stabilnost zaposlitve (Černetič, 2007).

Koncepti nefinančnih motivatorjev za zaposlene so številčnejši od finančnih motivatorjev in spodbujajo ustvarjalnost vodij. Med najučinkovitejše nefinančne motivacijske dejavnike sodi priznanje, ki ga je mogoče izreči v različnih oblikah, vključno z ustnimi pohvalami, zahvalami in javnimi pohvalami. Priznanje mora biti specifično in pomembno za zaposlenega, nagrajevati pa je treba za dejanja, za katera vodja želi, da se ponovijo. Nefinančni motivatorji lahko imajo dolgotrajnejši učinek na zaposlene in so enako učinkoviti kot finančni motivatorji, npr. nagrade in napredovanja. Nefinančni motivatorji pa še vedno zahtevajo vire, kot so čas, material in pozornost vodij. Priznavanje zaposlenih, ki delajo v ozadju in opravljajo delo, je pomembno, saj imajo ključno vlogo pri uspehu podjetja (Burton, 2012).

Prožnost delovnega časa je nedenarni dejavnik, ki ima vse večji pomen za motivacijo zaposlenih. Podjetja bi morala več pozornosti posvetiti razporeditvi delovnega časa in izboljšanju kakovosti dela, saj prekomerno delo in neorganiziran delovni čas lahko povzročata zdravstvene težave in nezadovoljstvo zaposlenih (Grimshaw in drugi, 2017).

Wellington (2011) opozarja, da denarna nagrada ni edina stvar, ki motivira posameznike v delovnem okolju. Poleg tega jih motivirajo tudi znanje, spoštovanje, samostojno delo in priložnosti za izkazovanje sposobnosti. Dodelitev večjih odgovornosti ima pomembno motivacijsko vlogo.

Obstajajo različne vrste nagrad za kratkoročne in dolgoročne cilje podjetij, kot so nagrade za dosežke in nagrade za delovno dobo, ki se lahko podelijo nefinančno. Nagrade je treba podeljevati pravilno, da se izognemo kakršnimkoli zapletom ali nezadovoljstvu med zaposlenimi. Vodje ne smejo pretirano priznavati ljudi, temveč morajo nagrade podeljevati le, kadar so zaslužene. Priznanje lahko izgubi svojo vrednost, če se izvaja ves čas in ni več osebno za zaposlenega. Kadar se nagrade ne podeljujejo, lahko to povzroči nasprotni učinek in zaposlene odvrne od dela. Priznanje je ključno gonilo motivacije pri večini zaposlenih. Smiselno priznanje mora biti podano na pravilen način in mora imeti v ozadju pomen. Nagrada mora biti specifična za osebo, ki jo prejme, in vanjo je treba vložiti razmislek, da bo za zaposlenega sentimentalna in pomembna. Vodje morajo razmišljati o posamezniku in se odločiti, katere nefinančne nagrade lahko podelijo določenemu zaposlenemu. Načini izvedbe učinkovitega priznanja se razlikujejo, od ustnih pohval do pohval po elektronski pošti in ročno napisanih sporočil. Vodje lahko zaposlenim izrečejo priznanje tudi pred sodelavci na sestankih, predstavitev ali v pisarni. Javno priznanje lahko zaposlene motivira in jim postane vzor na delovnem mestu. Nefinančni motivacijski dejavniki so učinkovit način motiviranja zaposlenih, priznanje pa je ključni dejavnik motivacije (Burton, 2012).

Nedenarne nagrade so najbolj učinkovit način motiviranja zaposlenih, ki jih lahko uporabljamo za nagrajevanje dobrega dela, doseženih ciljev, pridobljenih znanj in veščin, za spodbujanje želenega vedenja ter inovativnosti in solidarnosti s sodelavci. Te nagrade so namenjene priznanju prispevka posameznika k uspehu tima in podjetja (Mihalič, 2010).

3.3 Klasični pristopi k motiviranju

Teoriji Maslowa in Herzberga sta danes še vedno dve najbolj znani in aktualni motivacijski teoriji, ki temeljita na rasti in zadovoljstvu zaposlenih ter zagotavljata vpogled v to, kaj točno motivira zaposlene in kako jih spodbujati na delovnem mestu. Razumevanje teh teorij lahko vodjem pomaga pri ustvarjanju delovnega okolja, ki izpolnjuje potrebe zaposlenih vseh generacij ter jih spodbuja k vlaganju večjega truda in k večji učinkovitosti pri delu (Setiyani in drugi, 2020).

3.3.1 Maslowova hierarhična teorija potreb

Abraham Maslow je hierarhijo potreb prvič predstavil pred več kot 50 leti, leta 1943, v svojem članku »Teorija človeške motivacije«. Njegova teorija je še vedno ena od najbolj znanih in pogosto citiranih teorij. Kljub pomanjkanju empiričnih dokazov je še vedno splošno sprejeta (Huitt, 2007).

Hierarhija je razdeljena na pet različnih ravni posameznikovih potreb. Začne se s fiziološkimi potrebami, sledijo potreba po varnosti, potreba po lastništvu, potreba po samospoštovanju in končno potreba po samouresničevanju, najvišja raven, na kateri se ljudje lahko v celoti uresničijo. Hierarhija je predstavljena v obliki piramide, pri čemer vsaka raven nadgrajuje prejšnjo, potrebe na nižjih ravneh pa morajo biti zadovoljene, preden je mogoče doseči zadovoljitev potreb na višjih ravneh (Setiyani in drugi, 2020).

Huitt (2007) podrobneje predstavlja splošnih pet ravni potreb:

1. fiziološke potrebe: osnovne človekove potrebe, kot so hrana, voda, zavetje in spolnost;
2. potrebe po varnosti: potrebe po zaščiti pred nevarnostjo, ogroženostjo in prikrajšanostjo, pa tudi po varnosti pri zaposlovanju in predvidljivem vodenju politike;
3. socialne potrebe: ljubezen, prijateljstvo, naklonjenost, pripadnost, združevanje in sprejemanje;
4. ego potrebe: potrebe po dosežkih, ustreznosti, moči in svobodi (avtonomija ali neodvisnost) ter po statusu, priznanju, spoštovanju in prestižu (samospoštovanje);
5. potrebe po samouresničevanju: potrebe po realizaciji – želja po uresničevanju svojih potencialov za nadaljnji samorazvoj.

Po Maslowovi teoriji zadovoljena potreba ni motivator vedenja in ko so zadovoljene potrebe nižje ravni, postane naslednja potreba višje ravni najvplivnejši dejavnik vedenja. Potencial delovnega mesta, da motivira delavce, je odvisen od njegove zmožnosti, da zadovolji človekove potrebe višjega reda. Stališča posameznika imajo pomembno vlogo pri določanju poti, ki jo bo izbral za zadovoljitev svojih potreb (Pardee, 1990).

3.3.2 Herzbergova teorija higienikov in motivatorjev

Herzbergova teorija, znana tudi kot dvofaktorska teorija, je splošno priznan model, ki raziskuje vire motivacije na delovnem mestu (Pardee, 1990). Herzberg je menil, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu nista nasprotna konca istega spektra, temveč da nanju vplivata dva različna sklopa dejavnikov: motivacijski ali zadovoljujoči in higieni ali nezadovoljujoči (Setiyani in drugi, 2020).

Herzberg je kot motivacijske dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu, opredelil naslednje elemente (Pardee, 1990):

1. dosežek: želja, da bi se potrudili po svojih najboljših močeh in videli rezultate svojih prizadevanj,
2. priznanje: želja po pohvali in pohvali za svoje delo,
3. delo samo: notranje zadovoljstvo pri opravljenem delu,
4. odgovornost: možnost prevzemanja pomembnih nalog in sprejemanja odločitev,
5. napredovanje: priložnost za rast in razvoj kariere,
6. rast: priložnost za nenehno učenje ter širjenje znanja in spretnosti,

7. varnost zaposlitve: mir, ki ga prinaša zavedanje, da imamo stabilno službo,
8. osebno življenje: možnost usklajevanja delovnih in osebnih obveznosti.

Herzberg je naslednje elemente opredelil kot higienske dejavnike ali dejavnike nezadovoljstva, ki lahko negativno vplivajo na zadovoljstvo pri delu, če niso prisotni (Pardee, 1990):

1. politika podjetja: pravila, predpisi in postopki, ki jih določa podjetje,
2. nadzor: kakovost upravljanja in vodenja na delovnem mestu,
3. delovni pogoji: fizični in okoljski vidiki delovnega okolja,
4. medosebni odnosi: odnosi med sodelavci in nadrejenimi,
5. plača: nadomestilo, ki ga posameznik prejme za svoje delo,
6. status: družbeni položaj in prestiž, povezan z delom,
7. varnost zaposlitve: strah pred izgubo zaposlitve.

Herzbergova teorija poudarja, da je za doseganje največjega zadovoljstva in motivacije pri delu pomembno obravnavati tako motivacijske kot higienske dejavnike na delovnem mestu. Osredotoča se na vire motivacije, ki so bistveni za uspešno opravljanje dela. Ti vključujejo dosežke, priznanje, delo samo po sebi, odgovornost, napredovanje, rast, varnost zaposlitve in osebno življenje. Po drugi strani so higienski dejavniki sestavljeni iz politike podjetja, nadzora, delovnih pogojev, medosebnih odnosov, plače in statusa. Herzberg meni, da lahko prikrajšanje za higienske dejavnike privede do nezadovoljstva pri delu, njihovo izboljšanje pa ne bo privedlo do zadovoljstva pri delu. Nasprotno pa velja, da bolj kot je delo zasnovano tako, da izboljšuje motivacijske dejavnike, bolj zadovoljivo je (Pardee, 1990).

Če so zaposleni dobro obravnavani, vendar ne kažejo pozitivnega odnosa do svojega dela in se ne trudijo dodatno za podjetje, je to problem motivacije. Učinkoviti vodje morajo znati motivirati svoje podrejene tako, da razumejo, kaj jih motivira, in zadovoljijo njihove potrebe. Zavedati se je treba, da različne ljudi motivirajo različni dejavniki, zato ena metoda motiviranja ne bo delovala za vse. Da bi bili ljudje motivirani, morajo verjeti, da bo njihovo vedenje pripeljalo do nagrad, da so nagrade dragocene in da so sposobni opraviti delo in doseči nagrade. Herzbergova teorija je v pomoč pri odločanju, kako razviti motivirano delovno silo. Če je glavni problem nezadovoljstvo delavcev, je treba izboljšati higienske dejavnike. Za izboljšanje uspešnosti mora vodja delati na motivacijskih dejavnikih, kar pomeni, da mora delo narediti bolj zahtevno in notranje nagrajujoče. Sestavine sistema nagrajevanja, kot so denar, ugodnosti in napredovanje, morajo biti za delavca zaželeni in vredni truda, ki ga vloga. Zaposleni mora tudi verjeti, da raven njegove uspešnosti vpliva na višino prejete nagrade (Pardee, 1990).

3.4 Motivacija na ravni posameznika in podjetja

V današnji delovni sili se motivacija zaposlenih med generacijami razlikuje. Na primer nadomestilo je lahko najpomembnejši dejavnik za generacijo »baby boomerjev« in

generacijo X, ni pa nujno za generacijo milenijcev. Zaposleni pa bodo delali učinkoviteje, če bodo imeli občutek, da jih v podjetju čaka svetla prihodnost ne glede na njihovo generacijo (Setiyani in drugi, 2020).

Motiviran posameznik bo svoje vedenje usmeril v doseganje predlaganih ciljev, kar je ključnega pomena za uspeh podjetja. Prednosti motiviranih zaposlenih vključujejo stabilnost delovne sile, boljše ekipno usklajevanje, večjo učinkovitost in večjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, kar vse prispeva k večji uspešnosti pri delu in končni uspešnosti podjetja. Delovna motivacija zaposlenih odraža delavčev ponos, položaj in poistovetenje z organizacijo, kar vpliva na njihovo motivacijo za sodelovanje in delo za doseganje organizacijskih ciljev. Čeprav je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena, so njegovi nadaljnji učinki na tržno usmerjenost, odzivnost strank in finančno uspešnost posredni in posredovani prek delovne motivacije zaposlenih. Notranja motivacija ceni smiselne odnose, osebno rast in prispevke, saj ti zagotavljajo višjo raven zadovoljstva. Kadar so posamezniki notranje motivirani, jih spodbuja zadovoljstvo s samim seboj in jih žene k delovanju v skladu z organizacijskimi zahtevami. Po drugi strani nemotiviranim posameznikom primanjkuje hrepenenja in odločnosti za delo. Motivirani posamezniki pa lahko doživljajo tako notranjo kot zunanjo motivacijo (Mahmoud in drugi, 2020).

Mlajše in starejše generacije na delovnem mestu podobno motivirajo notranji in zunanji dejavniki. To pomeni, da se morajo vodje pri oblikovanju motivacijskih strategij za različne starostne skupine izogibati splošnim stereotipom. Namesto tega bi se morala podjetja osredotočiti na ustvarjanje psihološko varnega in podpornega delovnega okolja, ki spodbuja radovednost, ustvarjalnost ter občutek samostojnosti, sorodnosti in kompetentnosti. Vodje lahko to dosežejo z rednimi smiselnimi pogovori z zaposlenimi, dopuščanjem svobode izbire v okviru strukture odgovornosti ter zagotavljanjem iskrenih povratnih informacij na kompetenten in neobsojajoč način. Razlike med posamezniki glede tega, kaj jih motivira, pa so znotraj iste starostne skupine lahko večje kot razlike, ki jih zaznavajo med generacijami. Vodje bi zato morali več vlagati v razumevanje perspektiv posameznikov in raziskovati priložnosti za zadovoljitev njihovih notranjih psiholoških potreb na podlagi njihovih relativnih prednosti v določenem kontekstu dela. To pomeni, da bi morale podjetje ustvariti delovno kulturo, ki spodbuja smiselne razprave z zaposlenimi, za katere je značilno postavljanje odprtih vprašanj, pozorno poslušanje, priznavanje stališč zaposlenih ter vzdrževanje pritiskov, groženj in navodil za delovanje. Pomembno je opozoriti, da bodo delovna mesta v prihodnosti postala še bolj večgeneracijska, stereotipi med starostnimi skupinami pa lahko povzročijo večjo občutljivost za zaznano starostno diskriminacijo. Da bi se temu izognili, morajo podjetja poiskati načine za spodbujanje generacijam prijaznega okolja, na primer s povečanjem interakcije med zaposlenimi različnih starosti z dejavnostmi med skupinami, mentorskimi programi in drugimi pobudami. Sodelovalni delovni slogi in orodja, dogodki za krepitev ekipe, uporaba najnovejše tehnologije, vodstveni treningi in mentorski programi so med glavnimi predlogi za premostitev generacijskih razlik v delovnem okolju (Heyns in Kerr, 2018).

3.5 Merjenje motivacije

Motivacijsko oceno na delovnem mestu lahko izvedemo na več načinov. Ena od najpogostejših metod je uporaba vprašalnikov za samoocenjevanje, ki zaposlenim omogočajo, da na lestvici ocenijo svojo raven motivacije. Te vprašalnike je mogoče prilagoditi posebnim organizacijskim potrebam in jih je mogoče izvajati anonimno, da se spodbudijo iskrene povratne informacije. Drugi pristop je merjenje uspešnosti zaposlenih, na primer prodajnih števil ali stopnje dokončanosti projektov, da bi prepoznali visoko motivirane zaposlene in tiste, ki morda potrebujejo dodatno podporo. Ankete o zavzetosti zaposlenih se lahko uporabljajo tudi za merjenje ravni motivacije in ugotavljanje področij, kjer so potrebne izboljšave. Vodje lahko opazujejo vedenje zaposlenih, na primer točnost in iniciativnost, ter tako v realnem času pridobijo povratne informacije o stopnjah motivacije. Končno lahko fokusne skupine zagotovijo vpogled v to, kaj motivira zaposlene in kaj pričakujejo od svojega delodajalca, da bi povečali motivacijo. Smith (2022) meni, da lahko delodajalci z uporabo teh metod ustvarijo bolj zavzeto in produktivno delovno silo.

Za merjenje motivacije na delovnem mestu pa se uporabljajo tudi druge uveljavljene lestvice, kot so večdimenzionalna lestvica delovne motivacije (angl. Multidimensional Work Motivation Scale – MWMS), lestvica zunanje in notranje motivacije za delo (angl. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale – WEIMS) ter svetovno uveljavljena MAWS.

MAWS je merilno orodje, razvito na podlagi teorije samodeterminacije (angl. self-determination theory, v nadaljevanju SDT) za ocenjevanje ravni in vrste motivacije pri delu. SDT predlaga dve glavni vrsti motivacije: notranjo in zunanjo. Za notranjo motivacijo je značilno, da nekaj počnemo zaradi samega sebe, ker je zanimivo in prijetno, medtem ko zunanja motivacija vključuje instrumentalne razloge. Z MAWS merimo različne vrste vedenjskih regulacij, povezanih z delom, vključno z zunanjo regulacijo, introjekcijo, identifikacijo in notranjo motivacijo. MAWS rezultate zbere s pomočjo dvanajstih trditev na temo motivacije pri delu (Blais in drugi, 1993; Pelletier in drugi, 1995; Vallerand in Fortier, 1998; Gagné in drugi, 2005; Gagné in Deci, 2005; Gagné in drugi, 2008).

Raziskave na različnih področjih, kot so izobraževanje, šport, delo in zdravstvo, so potrdile veljavnost in strukturo MAWS (Blais in drugi, 1993; Pelletier in drugi, 1995; Vallerand in Fortier, 1998; Gagné in Deci, 2005). Uporabljen je bil za proučevanje povezav med motivacijo in dejavniki, ki nanjo vplivajo, kot so vodje, zasnova dela in nagrajevanje, ter rezultati, kot so zadovoljstvo pri delu, organizacijska zavezanost, namera o fluktuaciji, dobro počutje in psihološka stiska. MAWS zagotavlja praktično in zanesljivo merilo delovne motivacije, ki je usklajeno z okvirom SDT in zapolnjuje vrzel na področju organizacijskega vedenja (Gagné in Deci, 2005; Gagné in drugi, 2005; Gagné in drugi, 2008).

4 ZAVZETOST

V tem poglavju so obravnavani koncept zavzetosti zaposlenih, njegova opredelitev in dejavniki, ki vplivajo nanjo. Proučim prednosti zavzetih milenijcev ter se poglobim v posameznikove in organizacijske poglede na zavzetost. Poglavje obravnava tudi edinstvene izzive, ki jih predstavlja pandemija, in raziskuje različne metode, vključno z UWES, ki se uporabljajo za merjenje zavzetosti zaposlenih. Razumevanje in spodbujanje zavzetosti zaposlenih je bistvenega pomena za podjetja, ki si prizadevajo ustvariti motivirano, predano in produktivno delovno silo.

4.1 Opredelitev pojma zavzetosti pri zaposlenih

Začetki beleženja zavzetosti zaposlenih sežejo v 70. leta prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci proučevali izgorelost in ostala negativna stanja duha. Znanstvena proučevanja iz tega obdobja beležijo, da so ugotovitve prikazale, da je izgorelost mešanica občutka izčrpanosti ter neučinkovitosti pri opravljanju delovnih nalog (Sun in Bunchapattanasakda, 2019). Maslach in drugi (2001) so se zaradi razširjenosti pojava izgorelosti začeli spraševati, kakšen vpliv na to imajo bolj pozitivni odnosi zaposlenih na njihovem delovnem mestu. Zaposleni so kot značilnosti delovne zavzetosti navedli dejavnike, kot so učinkovitost, vpletenost in energičnost. Halbesleben in drugi (2009) so v raziskavi dokazali, da zavzetost, ki jo čutijo zaposleni, ni nasprotje izgorelosti. Skozi raziskave so prišli do ugotovitve, da zavzetost ne izvira iz odprave izgorelosti, ampak lahko celo pride do tega, da trajna zavzetost vodi v izgorelost.

Kahn (1990) je bil eden prvih, ki je predstavil zavzetost zaposlenih, osebno zavzetost je definiral kot večdimenzionalni konstrukt. Upal si je trditi, da so zaposleni bolj motivirani, ko imajo zadovoljene te tri psihološke potrebe. Smiselnost je prva psihološka potreba, ki jo delavec zadovolji, če verjame v to, da bo za svoj trud ustrezno poplačan. Na njo vpliva narava dela, v tem primeru so pomembne interakcije na delovnem mestu, delovne naloge, plačilo in temu podobne zadeve. Varnost je druga, opredeljuje, da je zaposleni lahko svojevrsten, pristen in da je to, kar želi biti, lahko brez strahu, da bi to imelo negativen vpliv na status oziroma kariero v podjetju. Družbeno okolje ima neposreden vpliv na varnost. V to uvrščamo odnos, ki ga ima zaposleni s sodelavci, način in proces vodenja, ki ga je posameznik deležen, ter organizacijske norme v podjetju. Zmožnost pa je tretja potreba, ki omenja uporabo posameznikovih fizičnih, čustvenih in psiholoških zmožnosti za uspešno opravljanje zadolžitev, ki jih imajo na delovnem mestu. Na zmožnost vplivajo fizična in psihična energija ter drugi vplivi iz posameznikovega življenja zunaj podjetja.

Zavzeti zaposleni je znan po stabilnem odnosu do dela. Za to je značilna večja in daljša zbranost pri reševanju nastalih problemov, ki so pomembni za organizacijo, v kateri dela. Posledično se to opazi na boljšem poslovanju in uspešnosti podjetja. Večja čustvena navezanost zaposlenega na cilje in vrednote podjetja so posledice, ki jih čutijo zaposleni.

Poznamo tri temeljne dimenzije, ki so pomembne za zavzete zaposlene (Budrien in Diskien, 2020):

1. kognitivna: podpora in vera v cilje in vrednote podjetja,
2. čustvena: občutek zadovoljstva in pripadnosti podjetju,
3. vedenjska: prepričanje, da bodo z organizacijo naredili korak več.

Določeni avtorji zavzetost zaposlenih opredeljujejo kot stanje, v katerem se zaposleni počuti vpletenega, predanega in navdušenega nad svojim delom. Občutki povezanosti, energije in učinkovitosti pri delu so ključni za ustvarjanje kakovostne organizacijske kulture. Zavzetost zaposlenih je proces, ki zahteva vzajemen odnos med zaposlenim in delodajalcem, podjetje pa si mora prizadevati za njen razvoj in negovanje. Zaposlene lahko razdelimo v tri skupine glede na stopnjo zavzetosti, ki jo čutijo, in sicer na zavzete zaposlene, nezavzete zaposlene in aktivno nezavzete zaposlene. Zavzeti zaposleni so predani in navdušeni nad svojim delom, medtem ko nezavzeti zaposleni niso čustveno povezani s svojim delom, aktivno nezavzeti zaposleni pa izkazujejo negativne lastnosti, ki vplivajo na druge zaposlene. Podjetja se zavedajo, kako pomembno je imeti zavzeto delovno silo, saj to vodi k boljšim rezultatom, zaposleni pa so bolj verjetno uspešni. Podjetja si zato pogosto prizadevajo povečati zavzetost zaposlenih s sporočanjem poslanstva in vizije podjetja, s pomočjo zaposlenim pri razumevanju njihove vloge in prispevka ter z zagotavljanjem priložnosti za rast in razvoj. Vzajemni odnos med zaposlenim in delodajalcem je bistvenega pomena pri vzpostavljanju kulture zaupanja in spoštovanja, ki sta temelj za ustvarjanje zavzete delovne sile (Jordan in drugi, 2012).

Zaupanje in spoštljivost sta dva osnovna pogoja za zagotavljanje zavzetosti zaposlenih ter ustvarjanje kakovostne organizacijske kulture. Posameznikova občutja, kot so povezanost, ki jo čuti pri opravljanju dela, energičnost, učinkovitost na delu ter sposobnost svoje delo opravljati čim bolje, so dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenega (Kaushik in Guleria, 2020).

Mone in London (2018) opredeljujeta zavzetost kot stanje zaposlenega, ko se ta počuti vključen, zavzet, močan in svoje delo opravlja strastno. Gre se za občutek, ki ga zaposleni pokaže, ko čuti, da je vključen v organizacijo, in v njej vidi enake vrednote, kot jih ima sam. Zavzetost je proces, ki zahteva obojestranski odnos med zaposlenim in delodajalcem, hkrati pa si mora podjetje prizadevati za razvijanje zavzetosti in njeno negovanje.

Jordan in drugi (2012) so zavzetost opredelili kot pozitivno razmišljanje zaposlenih o podjetju. Pri tem so mislili na občutke, ki jih čutijo v povezavi z organizacijo, in njihovo proaktivnost pri doseganju organizacijskih ciljev za vse udeležence v procesu (stranke, sodelavce in ostale). Uspehi podjetja morajo biti za zaposlene pomembni, zato je pomembno, da so zaposleni pri sodelovanju predani podjetju, verjamejo v skupno vizijo in v to, kar podjetje predstavlja, ter da svoje delo opravljajo nad zastavljenimi pričakovanji.

Armstrong (2014) opredeljuje, da se izraz zavzetosti uporablja v povezavi z delom. Pravi, da pri doseganju visoke ravni uspešnosti, zaposleni posameznik postane zainteresiran, pozitiven in svoje delo opravljajo z veliko mero navdušenosti.

Kristančič in drugi (2021) poudarjajo, da je pomembno imeti zavzete zaposlene. Opažajo, da tudi podjetja to vedo in se jih posledično veliko zateka k povečanju ravni zavzetosti, v okviru svojih zmožnosti in vpliva. Zavzeti zaposleni stremijo k uspešnosti podjetja, to pa zato, ker v podjetju vidijo čustveno in družbeno pripadnost poslanstvu in viziji, ki ju podjetje ponuja. Pomembno je, da zaposleni razume, kaj podjetje od njega pričakuje, da čuti prispevek, ki ga prinaša z delom, ki ga opravlja, in da je s tem uspeh podjetja odvisen od njega. Pomembno je, da vodje zaposlenega za dobro opravljeno delo pohvalijo in da se za to počuti cenjenega ter da v podjetju vidi priložnost za rast in karierni razvoj.

Smolej in Lobnikar (2017) pravita, da je zavzetost zaposlenih koncept ravnanja z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi, to pomeni kognitivno, čustveno in intelektualno predanost zaposlenega podjetju. Delovno zavzetost opredeljujeta kot mešanico organizacijskih vidikov. Med te uvrščata obveznost, ki jo zaposleni čuti do podjetja, zadovoljstvo zaposlenega, vedenje podjetja, motivacijo in čustveno vpletenost zaposlenega v podjetje.

Bakker in Schaufeli (2015) zavzetost opredeljujeta kot izpolnjujoče stanje duha, ki ga zaposleni poveže z opravljanjem dela. Za to opredelitev so značilne besede, kot so živahnost zaposlenega, predanost, ki jo čuti do podjetja, in vpletenost. Pomembno je omeniti, da se zavzeti delavci počutijo polni energije, vključeni v delovni proces in predani delu, osredotočeni in zatopljeni v zadolžitve, ki so jih dobili od podjetja.

4.2 Dejavniki zavzetosti zaposlenih

Schaufeli in Bakker (2004) v svoji raziskavi med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenega, uvrščajo socialno podporo delavcev, možnosti, ki jih imajo za izobraževanje, mentorstvo, ki jim ga nudi podjetje, itd. Purcell (2012) pa kot dejavnike, ki imajo neposreden vpliv na zavzetost, našteva negotovost zaposlenih pri opravljanju svojega dela, nepoštenost, občutek stresa pri delu in slabo vodstvo.

Žibert (2018) med pomembne dejavnike zavzetosti uvršča avtonomijo, organizacijsko klimo, osebnostne lastnosti zaposlenih v podjetju, podporo s strani vodstvenih položajev, ustreznost opravljanja dela zaposlenih in podjetja itd. Ostali dejavniki, ki jih avtorji pogosto omenjajo, ko je govora o zavzetosti zaposlenih, so: značilnosti dela, nagrade, ki so jih deležni zaposleni, priznanja in pravičnost pri delu (Ram in Prabhakar, 2011; Ferreira in Real de Oliveira, 2014).

Albrecht in drugi (2015) so skozi model delovnih zahtev in delovnih virov (angl. job demands-resources model) predstavili vpliv razmerja delovnih virov in osebnih virov na

občutek zavzetosti. Delovni viri (angl. job resources), ki vplivajo na občutek zavzetosti, so: avtonomija, povratne informacije in podpora nadrejenih. Osebni viri pa so optimizem, prožnost in samoučinkovitost. Delovni in osebni viri imajo pomemben vpliv na rezultate, ki jih zaposleni, kot tudi podjetja dosežejo, in sicer vplivajo na uspešnost znotraj in zunaj posameznih delovnih vlog in na končne finančne izide podjetja.

Višje izobraženi zaposleni so bolj zainteresirani za delovna mesta, na katerih so večji izzivi, kjer je osebna rast višja in občutek zavzetosti močnejši. Podjetja si prizadevajo takšne zaposlene pridobiti in ohraniti, povečati njihovo stopnjo izobrazbe, jim spodbujati produktivnost, predanost do zaposlitve in da ohranjajo visoke skupne cilje, hkrati pa podjetje čuti potrebo zagotavljanja delovna okolja, ki predstavlja stičišče med tem, kar kandidati pričakujejo glede njihove vloge v podjetju, in dejanskim delovnim okoljem. Podjetja lahko raven zavzetosti povečajo s selekcijo kandidatov, ki so najbolj primerni in pomembni za organizacijo, v kateri delajo, in kulturo v podjetju. Albrecht in drugi (2015) skozi raziskave ugotavljajo, da so ključne osebnostne lastnosti zaposlenih nevroticizem, ekstravertnost, odprtost, sprejemljivost in vestnost. Te lahko pripomorejo k doseganju višje ravni zavzetosti, integracija tega koncepta zavzetosti pa je smiselna takrat, ko organizacijsko okolje pripomore k razvoju takšnih lastnosti.

Osnovne dejavnike zavzetosti sta v svojem poročilu povzela Robertson-Smith in Markwick (2009) ter vključujejo naravo dela, smiselno in namensko delo, priložnosti za razvoj, priznanja in nagrade, učinkovite odnose, kakovostno komunikacijo in navdihujoče vodenje:

1. Narava dela je dejavnik, ki ima velik vpliv na stopnjo zavzetosti zaposlenih. Dobro je, da je narava dela kar se da raznolika, cilj je, da v zaposlenih vzbudi ustvarjalnost in vznemirjenje. Občutek, da ima delo, ki ga opravljajo, določeno korist in je pomembno tako za zaposlenega kot za organizacijo, v kateri dela.
2. Namensko in smiselno delo sta dejavnika, ki zaposlene vodita naprej v karieri, pomembno je, da ima delo jasen namen. Zaposleni morajo biti ponosni nanj in biti prepričani, da z opravljanjem tega dela veliko prispevajo h končnemu uspehu in razvoju podjetja.
3. Možnosti razvoja: dolžnosti podjetja niso le, da svojim zaposlenim da potrebno znanje in veščine za dobro opravljanje dela, omogočiti jim mora tudi ustrezen karierni razvoj. Vodstvo podjetja in kadrovska služba igrata ključno vlogo pri tem dejavniku. Priskrbeti morata ustrezne mehanizme razvoja in tako zaposlenim omogočiti pridobivanje novih znanj, veščin in spretnosti, ki jih bodo uporabljali v svoji karieri.
4. Priznanje in nagrade so ključne za stopnjo zavzetosti. Potrditev s strani podjetja, da ceni svoje zaposlene in njihovo delo, je zelo pomembno za organizacijo in ključno za dobro medsebojno sodelovanje. Določeni avtorji menijo, da nagrade v materialni oziroma denarni obliki lahko vodijo k nezavzetosti.
5. Učinkoviti in trdni odnosi so pomembni med sodelavci, pa tudi med zaposlenim in vodjo. Posamezniki morajo biti pripravljeni poslušati drug drugega, delati morajo na razvijanju medsebojnih odnosov in vzpostavljati določeno mero spoštovanja in zaupanja. To so

ključna vodila v avtonomijo zaposlenih ter pripravljenost medsebojnega sodelovanja v prihodnosti.

6. Kakovostna komunikacija mora potekati obojestransko. Zaposleni morajo biti obveščeni o tem, kaj se dogaja v podjetju, hkrati pa morajo nadrejene obveščati o tem, kaj se jim dogaja pri opravljanju dela. Pomembna stvar je tudi ta, da nadrejeni dajo zaposlenim možnost pri sodelovanju v postopkih odločanja, kar poveča pripadnost zaposlenih podjetju, saj se počutijo slišane in upoštevane.
7. Navdihujoče vodstvo je pomembno za današnja podjetja, še posebej z vstopom novih generacij v delovno silo. Zavzetost krepijo vodje, ki delajo na zaupanju, svojim zaposlenim omogočajo avtonomijo, so odgovorni in jim je mar za počutje zaposlenih v podjetju.

4.3 Koristi in ugotovitve glede zavzetih milenijcev

Raziskovalci pravijo, da mlajši kot so zaposleni, manjša je stopnja njihove zavzetosti na delovnem mestu. Dejavnika, ki naj bi najbolj vplivala na stopnjo njihove zavzetosti, sta karierni razvoj in napredovanje. Notranje zadovoljstvo je neposredno povezano z možnostjo usposabljanja in razvoja, višja kot je uspešnost pri teh dveh dejavnikih, višji je občutek zavzetosti. Notranje zadovoljstvo je tisto, ki zaposlenim daje občutek, da je delo, ki ga opravljajo, zanimivo, zahtevno, in v njem vidijo smisel na osebni ravni (James in drugi, 2011).

Mlade generacije, s poudarkom na generaciji milenijcev, beležijo najnižjo stopnjo zavzetosti na delovnem trgu. Mladi so znani po tem, da zelo radi menjajo svoje delovno okolje, delovna mesta, nekateri gredo celo tako daleč, da menjajo industrijo, v kateri delujejo. Potencialnih razlogov, zakaj mladi konstantno spreminjajo delodajalce, je veliko. Obstaja pa možnost, da mladi pri opravljanju trenutne zaposlitve čutijo nizko stopnjo zavzetosti, ki jih sili v iskanje novih izzivov. Statistike prikazujejo, da le 29 % mladih, ki so se udeležili raziskav, občuti zavzetost na delovnem mestu. Z drugimi besedami, le trije od 10 mladih, so čustveno povezani s svojo zaposlitvijo in organizacijo, v kateri delujejo. Občutek popolne nezavzetosti je čutilo 16 % mladih, ki so se udeležili raziskave. Lahko bi dejali, da jim ni mar, če bi opravljanje njihovega dela škodilo podjetju, v katerem so zaposleni. V opravljanje svojega dela tako ne vlagajo energije in strasti, kot ju ostali zaposleni. Mladi si želijo zaposlitev, ki jim ponudi nekaj več kot ostale zaposlitve, delo, za katero se je vredno potruditi. Mladi bodo delovna mesta menjali, dokler ne dobijo tistega, ki jih v popolnosti izpolnjuje (Adkins, 2016).

Mlade generacije si ob vstopu na trg želijo, da imajo visoko stopnjo prepoznavnosti, odobritve, so deležni mnogih pohval in pogostega nagrajevanja s strani delodajalca. Želijo si imeti pravega vodjo ali mentorja, ki jih vodi z jasnimi navodili, in da vedo, kaj se od njih pričakuje. Od svojih nadrejenih si želijo določen podporni sistem. Odraščanje v tehnološko zelo razvitem okolju je privedlo do tega, da je njihova stopnja potrpežljivosti nizka. Želijo

dobiti takojšnje povratne informacije o tem, ali so bili pri opravljanju določene naloge uspešni. Obstaja veliko trditev, da mladi zaposleni niso zavzeti na delovnem mestu, pa vendar ni vedno tako. Rezultati kažejo, da če so mladi zadovoljni z naravo dela, to privede do visoke stopnje zavzetosti. Pomembno vlogo pri mladih zaposlenih imajo občutek odgovornosti in izzivi, ki jih prinese zaposlitev. Zaposlitev jim predstavlja predvsem vir identitete v družbi – občutek pri opravljanju zaposlitve jim pove, ali so na pravi poti pri izpolnjevanju življenja (Agrawal, 2016).

Core Process (2018) skozi sedem trditev predstavi stanje občutka zavzetosti mladih zaposlenih. Podjetja, ki dajejo priložnost mladim, jih nikakor ne smejo obravnavati enako in imeti enake strategije vodenja, kot so jih imele s predhodnimi generacijami. Če mladi zaposleni pri opravljanju dela v podjetju dosežejo višjo stopnjo zavzetosti, to lahko podjetju prinese določeno konkurenčno prednost na trgu, na katerem deluje. Višina plačila, ki so ga deležni mladi, predstavlja enega izmed glavnih dejavnikov, na podlagi katerih mladi izberejo delodajalca. Mladi imajo željo biti del nekaj večjega, ne želijo biti le del sestavljanke, ki jo upravlja podjetje. Za njih je pomembno, da dobijo povratno informacijo o tem, kako pomemben je bil njihov prispevek pri opravljanju dela in kaj so s svojim delom prispevali in spremenili. Želja po prejemanju individualnih povratnih informacij v njih prevladuje in želijo si poznati raven uspešnosti svojega dela.

4.4 Zavzetost zaposlenih v času pandemije

Dostopnost dela od doma in vpliv pandemije sta povzročila zmanjšanje zavzetosti zaposlenih. Številna podjetja so bila prisiljena ponuditi različne dejavnosti za ohranjanje ali povečanje zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (Chanana in Sangeeta, 2020). Te dejavnosti, ki jih je spodbudila pandemija, vključujejo spletne prakse, vključevanje družine, virtualno učenje in razvoj, virtualne dejavnosti za oblikovanje ekipe, spletne seminarje pod vodstvom strokovnjakov, virtualne usklajevalne seje, videokonferenčne sestanke ekip, virtualne izzive in tekmovanja, spletne tečaje, seje zahvale, komunikacijske vaje, usposabljanja v živo za pridobivanje novih spretnosti, spletno svetovanje, seje priznanja, spletne seminarje o tesnobi in stresu, zagotavljanje spletne vadbe in vodenja meditacije, socialne interakcije v virtualnih pisarnah, module usposabljanja v digitalni učilnici, module e-učenja in številne druge (Chanana in Sangeeta, 2020).

Dejavnosti vključevanja pri delu na domu so zelo koristne tako za zaposlene kot za podjetja. Podjetja, ki izvajajo takšne dejavnosti, se naučijo novih spretnosti in se razvijajo, zaposleni pa se počutijo predane podjetju in ostanejo motivirani v teh zahtevnih časih pandemije (Chanana in Sangeeta, 2020).

Roy Kewalramani (2021) meni, da novi poslovni modeli, tehnologija, agilne metode dela in predpisi nenehno preoblikujejo delovanje organizacij, pri čemer obdobje pandemije služi pospeševanju te preobrazbe, utemeljene na načelih človeških izkušenj. Takšne spremembe vodijo do trajnostnih premikov na vedenjski, kulturni in organizacijski ravni. Kewalramani

poudarja, da ima vodstvo ključno vlogo pri uvajanju delovnih metod in pravilnikov, ki spodbujajo čustvene povezave med zaposlenimi in njihovim delom ter jih motivirajo, da dolgoročno ostanejo predani podjetju. Priporočila za povečanje zavzetosti zaposlenih vključujejo sprejetje podpornega pristopa vodenja, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in spodbujanje zaupanja v vodstvo. Razvoj čustvenih povezav med zaposlenimi in njihovim delom naj bi po pandemiji povzročil manjšo fluktuacijo zaposlenih, večjo produktivnost in večjo motivacijo.

4.5 Merjenje zavzetosti

Za merjenje zavzetosti se v večini primerov uporablja tri najbolj znane metode merjenja, to so Gallupov test, Mednarodne razvojne dimenzije in UWES. Čeprav imajo ti pristopi nekatere skupne značilnosti, se med seboj tudi razlikujejo. V praksi se pogosto uporablja kombinacija različnih metodologij in vprašanj, vendar pa je koristno uporabiti osrednjo metodologijo za lažje razvrščanje zaposlenih (Žibert, 2018).

Najpogosteje uporabljena metoda za merjenje zavzetosti zaposlenih je Gallupova revizija delovnega mesta (angl. Gallup Workplace Audit – GWA), znana tudi kot Gallupov test (Žibert, 2018), ki z 12 vprašanji zaposlene razvrsti v tri skupine: zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete zaposlene. Mednarodne razvojne dimenzije je oblikovalo mednarodno svetovalno organizacijo Development Dimensions International (DDI), ki je razvilo lastno metriko, imenovano lestvica »E3«. Ta ocenjuje dejavnike zavzetosti in zagotavlja standardizirano merilo za zadovoljstvo zaposlenih, ki je po njihovem mnenju posledica zavzetosti zaposlenih (Dicke in drugi, 2007). Lestvica uporablja vprašalnik z 20 vprašanji, ki ocenjujejo pet dejavnikov: uskladitev prizadevanj z energijo, opolnomočenje, timsko delo in sodelovanje, rast in razvoj, podpora in priznanje (Gallup, 2006).

UWES temelji na predpostavki, da je zavzetost pozitivno stanje, ki odraža vitalnost, predanost in vpletenost. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov, ki temeljijo na teh konstruktih, vsak pa ima ustrezna vprašanja. Prvi del se nanaša na vprašanja vitalnosti (šest vprašanj), sledijo vprašanja o predanosti (pet vprašanj), za konec še o vpletenosti (šest vprašanj). Vprašalnik je bil prvotno sestavljen iz 24 vprašanj, vendar jih je bilo po psihometričnem testiranju sedem odstranjenih. Vprašalnik je tako sestavljen iz 17 trditev o tem, kako se posameznik počuti pri delu. Namen vprašalnika je izmeriti, kako se posameznik počuti na delovnem mestu in kako pogosto se tako počuti. Vprašalnik UWES se uporablja za merjenje vitalnosti, predanosti in vpletenosti, pogosto se uporablja v akademске namene, anketa pa meri anketirančevo počutje (Schaufeli in Bakker, 2004; Schaufeli in drugi, 2006; Burnett in Lisk, 2019).

Redno merjenje zavzetosti zaposlenih z uporabo uveljavljenega vprašalnika, prilagojenega posebnim potrebam podjetja, je lahko dragocen kazalnik za spremljanje kakovosti upravljanja človeških virov. Rezultati imajo velik pomen za vodje in kadrovske strokovnjake, saj jim omogočajo, da se osredotočijo na razvoj kadrov in oblikovanje

delovnih mest, izbirnih postopkov in odnosov z zaposlenimi, ki spodbujajo zavzetost in produktivnost zaposlenih. Spremljanje zavzetosti je podlaga za razvoj srednje- in dolgoročnih strategij za doseganje visoke ravni produktivnosti na delovnem mestu ter spodbujanje trajnostnih in konkurenčnih prednosti (Paladin, 2021).

Anketna orodja obravnavajo večplastne vidike zavzetosti, vključno z zavzetostjo posameznika in organizacijsko zavzetostjo, ter ugotavljajo morebitne dejavnike zavzetosti (Burnett in Lisk, 2019). Hiter razvoj merilnih instrumentov za merjenje zavzetosti lahko pripišemo prepoznavanju zavzetosti kot zelo zaželenega dejavnika, ki pomembno vpliva na organizacijske cilje.

5 DELO OD DOMA

Delo na daljavo je razvrščeno v tri skupine: delo na domu, mobilne pisarne in virtualne pisarne. Prilagodljive ureditve dela, vključno z delom od doma, so postale vse pogostejši trend, zaradi česar morajo podjetja prilagoditi svoje strategije, da bi ohranila nemoteno poslovanje. Statistični podatki kažejo na povečan odstotek zaposlenih, ki delajo od doma, zlasti med ženskami in tistimi s terciarno izobrazbo. Delo na daljavo je bilo pozitivno sprejeto med krizno situacijo pandemije, saj zaposlenim omogoča usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, vendar so izzivi za delodajalce ohranjanje inovativnosti, zavzetosti in zvestobe med delavci, ko so doma. Nejasne meje med poklicnim in zasebnim življenjem, prekinitve in občutki izolacije so različno vplivali na posameznike. Psihološka nepovezanost s podjetjem je privedla do zmanjšanja produktivnosti, motivacije in morebitne fluktuacije na delovnem mestu (Bernik in drugi, 1999; Bălăcescu in drugi, 2021).

5.1 Opredelitev dela od doma

Vse bolj priljubljena ureditev dela med zaposlenimi in delodajalci je delo od doma, za katero je značilno, da posamezni zaposleni ne potuje v pisarno, ampak ostane doma in svoje delo opravlja od doma (ILO, 2020).

Celoten koncept dela od doma prvič beležijo v 70. letih prejšnjega stoletja. Bil je posledica iskanja rešitve za zaposlene v času naftne krize, ki je močno zvišala stroške goriva. Na ta način so se namreč izognili potovanju v pisarne (Tavares, 2015). Pojav računalnika v sredini 70. let pa je omogočil delo od doma. Leta 1979 je IBM skozi opravljen poskus omogočil petim zaposlenim, da so svoje delo opravljali od doma. Poskus je bil uspešno izveden, saj je čez štiri leta približno 2.000 zaposlenih delalo od doma (Useem, 2017; Kilpi, 2020).

Kasneje se je v Evropi v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja zaradi poskusa zmanjšanja brezposelnosti iz oddaljenih območij uveljavil pojem dela od doma. Celoten proces je bil možen zaradi razvoja tehnologije. Posledica so bile nove vrste dela na domu, ki niso bile

neposredno povezane z zmanjševanjem prevoza na delo. Zajemale so različne rešitve za vrsto podjetij in socialnih problemov v družbi (Blatnik in Hočevnar, 2020).

Delo od doma je ena izmed fleksibilnih oblik dela, ki je zakonsko urejena. S fleksibilno obliko zaposlovanja delodajalec omogoča zaposlenemu, da si sam izbere prostor in čas, kjer bo opravljal svoje delo. Gre za ureditev, pri kateri zaposleni izpolnjujejo svoje delovne obveznosti ter uporabljajo informacijsko in komunikacijsko tehnologijo delodajalca, vendar zaposleni ni fizično prisoten na lokaciji delodajalca. Takšna oblika dela od obeh strani zahteva odgovornost in zaupanje, da skupaj dosežejo uspešno in neprekinjeno poslovanje (ILO, 2020).

Avtorji so na različne načine opredelili pojem dela od doma. Mowat in Berginc (2001) sta delo od doma opisala kot dobro in učinkovito alternativo klasični obliki dela v pisarni, Trček (2000) pa je delo od doma opisal kot obliko dela, ki ga zaposleni opravlja s pomočjo potrebne informacijske in telekomunikacijske tehnologije, ta pa je deloma ali v celoti na lokaciji, ki se ne smatra kot klasično ali tradicionalno delovno okolje. Robinson (2020) je delo od doma opisal kot delo, ki ga zaposleni opravlja zunaj delovnih prostorov delodajalca s pomočjo vse potrebne tehnologije, kot so računalniška oprema, telefon in vsi ostali potrebni pripomočki za brezhibno opravljanje dela. Zaposleni lahko svoje delo opravlja kjerkoli zunaj delovnih prostorov delodajalca. Napredek, ki smo ga bili deležni na področju informacijske in komunikacijske tehnologije, je privedel do tega, da zaposlenim olajša fleksibilne oblike dela, najbolj pa delo od doma. Delo od doma pozna različne oblike, ki so vezane predvsem na delo in prostor, kjer se to izvaja. V določenih primerih zaposleni pri opravljanju dela to v celoti opravljajo od doma ali pa samo delno (ILO, 2020).

5.2 Prednosti dela od doma

Literatura navaja, da ima vsaka vrsta dela, tudi delo od doma, svoje prednosti in slabosti. Za delodajalce in delavce je na koncu pomembno, da imajo pri opravljanju dela od doma več prednosti kot slabosti.

5.2.1 Prednosti dela od doma z vidika zaposlenega

Možnost, da zaposleni opravljajo delo od doma, se kaže v povečanju produktivnosti in izboljšanju splošne kakovosti življenja (Hill in drugi, 2003; Nolan in College, 2020). Večja produktivnost zaposlenih je izhajala iz manj motečih dejavnikov, kot so jih imeli zaposleni pri opravljanju dela iz pisarne, pomemben podatek je tudi, da so pri opravljanju dela od doma bili pripravljeni delati več časa, ker se čas, ki ga zaposleni porabi za vožnjo na delovno mesto, odraža v obliki dodatnih delovnih ur (Mello, 2007; Kaushik in Guleria, 2020). Zaposleni imajo večjo koncentracijo pri opravljanju dela, saj doma nimajo toliko motečih dejavnikov, kot so jih bili deležni pri delu v pisarni. Veliko zaposlenih je tudi pripravljenih delati več časa, kar je privedlo do boljših rezultatov za podjetje. Delo od doma jim je prineslo

boljše poslovne rezultate, hkrati pa so imeli v svojem podjetju zadovoljne zaposlene (Mello, 2007; Anderson in drugi, 2014; Kaushik in Guleria, 2020; Nolan in College, 2020).

Prihranek časa, ki ga posameznik porabi za vožnjo na delovno mesto, in zmanjšanje stroškov v povezavi s tem sta naslednji prednosti dela od doma. Prednost, ki jo zaposleni čutijo, pri opravljanju dela od doma, je prihranek časa, denarja (manj zapravijo za gorivo, plačevanje parkirnin in cestnin) in energije, ki jo porabijo za prevoz v službo (Jereb in Gradišar, 1999), posledično občutijo zmanjšanje stresa, ki bi ga lahko občutili že zgodaj zjutraj pri zastoju v prometu (Pristavec Đogić, 2006).

Povečanje zadovoljstva posameznika je vzporedno povezano s fleksibilnostjo pri delu, saj to privede do boljše prilagodljivosti življenjskemu slogu zaposlenega, ta pa lahko usklajuje svoje delo z zastavljenimi dnevnimi rutinami. Pozitiven učinek tega beležijo tudi v zmanjšanju stresa in večji avtonomiji zaposlenega (Nolan in College, 2020).

Učinkovitejše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem privede do povečane motivacije pri delu in občutka zadovoljstva pri opravljanju tega. Opravljanje dela od doma zaposlenemu omogoča večjo prilagodljivost dela njegovemu življenjskemu ritmu, to pa privede do večjega zadovoljstva in zmanjšanja stresnih situacij (Mello, 2007).

Delo od doma naredi zaposlene bolj samostojne, občutijo večjo svobodo pri opravljanju dela, če se pravilno organizirajo, jim lahko ostane določena količina prostega časa, ki ga uporabijo za prijatelje in družino. Svobodo čutijo pri načrtovanju časa, deležni so več družinskega in prostega časa, ki so ga mogoče prej izgubili pri vožnji na delovno mesto. Predvsem so opazili večje zadovoljstvo z življenjem in delom pri visokokvalificiranih zaposlenih, tistih, ki prej niso dobili časa za preživljanje s svojo družino (Kohont in Ignjatović, 2022). Če svoje delo opravljajo iz domače pisarne, imajo prednost udobnejša oblačila in občutek večje sproščenosti, saj ne motijo sodelavcev ob opravljanju raznih telefonskih klicev. Poleg vsega naštetega si delavec kuha v domači kuhinji, pije svojo kavo in uporablja domače stranišče. Ustvari si svoje delovne pogoje, ki mu najbolj ustrezajo (posluša glasbo po svojem okusu, osvetili si pisarno tako, kot mu ustreza, temperatura v prostoru je prilagojena njemu). Na zaposlene, ki svoje delo opravljajo od doma, pozitivno vplivajo tudi domače živali. Znanstveno je dokazano, da te na osebe delujejo terapevtsko in poskrbijo za zmanjšanje stresa. Na splošno posamezniki, ki delajo od doma, nimajo velike potrebe po dopustu (Jereb in Gradišar, 1999; Pristavec Đogić, 2006; Gačanovič in Kontarščak, 2006).

Prednost dela od doma je zmanjšanje odsotnosti in fluktuacije zaposlenih (Gibson in drugi, 2002). Zaposleni z možnostjo opravljanja dela od doma lahko znotraj delovnega časa opravijo osebne opravke in delo dokončajo kasneje. Opravljanje dela od doma med drugim predstavlja lažjo tranzicijo na delovno mesto tistim zaposlenim, ki so bili deležni zdravstvenih težav, imeli družinske razloge ali dopust in bili dlje časa odsotni z delovnega mesta (Beauregard in Henry, 2009).

5.2.2 Prednosti dela od doma z vidika delodajalca

Delo od doma je za delodajalca tudi povečalo potencialni izbor delovne sile na trgu dela. Na ta način je delodajalec imel večjo paleto izbire med zaposlenimi, saj se je zaradi geografske neomejitve povečal njegov dostop do raznolike baze talentov, kot bi jo sicer imel, če bi veljale bolj standardne zahteve delovnega mesta (Kohont in Ignjatović, 2022).

Delo od doma je z več vidikov zelo koristno za delodajalca, pri vodenju podjetja imajo nižje stroške poslovanja, zaposleni dosegajo večjo produktivnosti pri opravljanju dela, dobijo pa dodatno orodje za zaposlovanje in potencialno ohranjanje svojih obstoječih zaposlenih, saj so v večini primerov zelo zadovoljni s svojo zaposlitvijo (Mello, 2007; Kaushik in Guleria, 2020).

Ko delodajalec svojim zaposlenim da možnost, da opravljajo svoje delo od doma, zaposleni čutijo povečanje motivacije in morale (Kurland in Bailey, 2002). Zaupanje v zaposlene se izkazuje tako, da jim delodajalec omogoči možnost opravljanja dela od doma. Tovrstna oblika dela, kjer ni neposrednega nadzora nad zaposlenimi, zaposlene spodbuja, da so samostojni in neodvisni, kar mnogi zaposleni cenijo (Kaushik in Guleria, 2020). Omogočanje zaposlenim, da delo opravljajo od doma, privede do prednosti, kot je zagotavljanje boljših storitev strankam in uporabnikom (Mello, 2007).

Delodajalci, ki omogočajo opravljanje dela od doma, so bolj odporni na dogodke ali okoliščine, ki so za njih nepričakovane in bi lahko imele drastičen vpliv na poslovanje podjetja (naravne nesreče, pandemije) (Donnelly in Proctor-Thomson, 2015).

5.3 Slabosti dela od doma

Poleg omenjenih prednosti, ki jih prinaša delo od doma, obstajajo tudi pomanjkljivosti za te oblike dela. Po določenem obdobju izvajanja dela od doma se nekateri delodajalci raje vrnejo k tradicionalni obliki dela v pisarni. Težave in pomanjkljivosti, ki se lahko pojavijo pri delu od doma, vplivajo tako na zaposlene kot na delodajalce.

5.3.1 Slabosti dela od doma z vidika zaposlenega

Pogost pojav je pomanjkanje socialnih stikov s sodelavci. Osamljenost privede do zmanjšanja dostopa do neformalnih informacij in izgube občutka pripadnosti kolektivu v podjetju (Gačanovič in Kontarščak, 2006).

Delo od doma ima neposreden vpliv na kulturo podjetja. Izolacija, ki jo čutijo zaposleni, ko pri svojem delu od doma nimajo stikov in ne izvajajo interakcij s sodelavci ter nadrejenimi, ima neposreden vpliv na odnose in kulturo, ki jo želi podjetje voditi. Nekateri posamezniki imajo pomisleke glede izgube te interakcije in se s tem veča strah, da lahko to negativno vpliva na njihovo karierno rast (Gibson in drugi, 2002; Nolan in College, 2020). Peščica

zaposlenih meni, da opravljanje dela od doma negativno vpliva na potek njihove kariere, to pa zato, ker takšen način dela zmanjša stike z ostalo ekipo, ki dela v podjetju, posledično se jim zmanjšajo možnosti za napredovanje na višje položaje (Pristavec Đogić, 2006).

Delo na daljavo spreminja tudi družbeno, psihološko in fizično okolje dela. Tovrstna oblika dela, kjer nadrejeni nad zaposlenimi nimajo neposrednega nadzora in kjer se komunikacija iz dneva v dan spreminja, vodi v dvomne informacije ter slabšanje povezave in občutka pripadnosti podjetju (Thatcher in Zhu, 2006; Kohont in Ignjatović, 2022).

Uskladitev opravljanja dela s skrbjo za družino je še ena težava pri opravljanju dela od doma. Za posameznike, ki imajo pomanjkanje discipline, opravljanje dela od doma ni najbolj primerno. Izpostavljeni so motnjam, ko se vključijo v delo od doma, še posebej, ko imajo doma družino in nimajo primerno urejenega varstva za svoje otroke (Mello, 2007; Sarbu, 2018).

Pri delu od doma se lahko pojavi vprašanje začetnih stroškov. Če delavec dela v običajnem okolju, v podjetju, stroške opreme krije delodajalec. Pri delu zunaj tradicionalnega okolja pa breme stroškov opreme nosi zaposleni (Blatnik in Hočevár, 2020).

Peščica zaposlenih meni, da opravljanje dela od doma negativno vpliva na potek njihove kariere, ker takšen način dela zmanjša stike z ostalo ekipo, ki dela v podjetju, posledično se jim zmanjšajo možnosti za napredovanje na višje položaje (Pristavec Đogić, 2006). Številni avtorji so opazili, da veliko delavcev svoje delo opravlja iz manjših stanovanj, kjer se srečujejo s pomanjkanjem primerne delovne prostora (Korpič-Horvat, 1995).

5.3.2 Slabosti dela od doma z vidika delodajalca

Med pogostejšimi vprašanji, ki so si jih glede tematike dela od doma postavljali delodajalci, je, kako meriti uspešnost. Izzivi so se pojavili predvsem pri vodjih in managerjih, ki nadzorujejo zaposlene in njihovo delo, ko to opravljajo od doma (Mlinar, 2003; Kaushik in Guleria, 2020). Porajajo se pomisleki glede produktivnosti zaposlenih, vprašanja, ki si jih zastavljajo, so: ali so zaposleni, ki svoje delo opravljajo zunaj pisarne, enako produktivni, kot če bi delali v delovnih prostorih, ki jih nudi delodajalec. Podoben izziv, s katerim se soočajo vodje, je težava na področju ocenjevanja in vrednotenja uspešnosti zaposlenih. To pride predvsem do izraza, če zaposleni niso fizično prisotni na delovnem mestu (Nolan in College, 2020).

Varnost zaposlenih in odgovornost, ki jo delodajalec čuti v primeru poškodb, ki se lahko zgodijo na domu zaposlenega ali na kakšni drugi delovni lokaciji zunaj pisarne, je velika skrb delodajalcev. Kljub opravljanju dela od doma mora zaposleni imeti zagotovljene vse potrebne delovne pogoje, ki so zabeleženi v zapisniku varstva pri delu (Mello, 2007). Če zaposleni želi svoje delo opravljati od doma, mu delodajalec mora zagotoviti ustrezno opremo (računalnik, telefon) in s tem pokritje povezanih stroškov. Nekaterim delodajalcem

je to izziv. Če delodajalec od zaposlenega zahteva, da je enako produktiven, ko dela od doma, mu mora zagotoviti ustrezno delovno opremo, kar pa je za nekatere delodajalce precejšnji finančni zalogaj (Nolan in College, 2020).

Še ena pomanjkljivost je zagotavljanje delodajalcev, da imajo ponujena tehnologija in strežniki ustrezno zmogljivost za delo od doma. Dostop do strežnikov na daljavo je bistven za zagotavljanje produktivnosti, v primeru, da pride do kakšne okvare, je slabost v tem, da zaposleni, ki delajo od doma, ne morejo dostopati do fizične tehnične podpore (Harpaz, 2002; Nolan in College, 2020).

Problem, s katerim se soočajo delodajalci, ko njihovi zaposleni delajo od doma, je zagotavljanje varnosti občutljivih podatkov, ki so v lasti podjetja. Zaposleni do njih dostopajo, ko svoje delo opravljajo od doma. Izziv delodajalcev je zagotovitev maksimalne varnosti, da uspešno zavarujejo potencialen dostop zunanjih oseb do teh podatkov, onemogočijo vdore, zlorabe in krajo teh podatkov (Mello, 2007),

Bolj neprijetna zadeva in hkrati slabost delodajalcev je izbiranje, kateri zaposleni svoje delo lahko opravlja od doma. Delodajalec je tisti, ki je zadolžen, da skrbi, da so zaposleni pri opravljanju dela od doma motivirani in samodisciplinirani. Sposobni morajo biti obvladati moteče dejavnike, če se ti pojavijo. Zmanjšanje produktivnosti je glavna posledica, delodajalec mora vedeti, kje je meja in kako z zaposlenim skomunicirati, da mora svoje delo opravljati iz delovnih prostorov v podjetju (Kaushik in Guleria, 2020).

5.4 Delo od doma v času pandemije

S pojavom pandemije je veliko zaposlenih z vsega sveta opravlja delo od doma v celoti ali vsaj delno, treba se je bilo prilagoditi trenutni situaciji, da so podjetja lahko preživela. Na takšen način je pandemija nenadoma spremenila način življenja in dela ljudi (Bălăcescu in drugi, 2021).

Ob razglasitvi pandemije so se številna podjetja odločila, da bodo za delovna mesta, kjer je narava dela to dopuščala, omogočila delo od doma, da bi zagotovila varnost svojih zaposlenih (Belzunegui Eraso in Erro, 2020). Med pandemijo so se pri delodajalcih pojavili varnostni pomisleki in izzivi reorganizacije (Bălăcescu in drugi, 2021).

Podgoršek in Vuk (2020) poročata, da so podjetja morala biti med pandemijo hitra pri sprejemanju določenih ukrepov in celotni reorganizaciji dela. Veliko izzivov se je podjetjem pojavilo na področju varnosti pri delu. V zakonu je zapisano, da je dolžnost delodajalca usposobiti zaposlenega in mu omogočiti, da svoje delo opravlja varno. Naloga zaposlenega pa je, da oceni izpostavljenost potencialnim tveganjem in o tem pravočasno poroča delodajalcu

Po podatkih SURS (2022) je bil delež zaposlenih, ki so svoje delo opravljali od doma, največji v prvem četrtletju, ko je doma delo pogosto ali občasno opravljalo več kot petina zaposlenih (22,3 %). Če to primerjamo z enakim obdobjem v letu 2021, se je delež povečal za nekaj manj kot odstotno točko. Med julijem in septembrom pa je delo od doma opravljalo nekaj manj zaposlenih, odstotek, ki so ga zabeležili, je 17,4 %. Pri tem želijo še poudariti, da je delež tistih, ki so vsaj občasno delali od doma, pri ženski populaciji višji. Če pri zabeleženih podatkih potegnemo črto, je največ zaposlenih delalo od doma v mesecu januarju, najmanj pa v mesecu juniju. Proti koncu poletja se je zabeležen odstotek nekoliko povečal. Delo od doma je bilo, poleg kategorije žensk, bolj razširjeno še med terciarno izobraženimi, v storitvenih dejavnostih in pri tistih, ki se uvrščajo med delavce, ki svojih poklicev ne opravljajo fizično.

5.4.1 Delo od doma v času pandemije z vidika zaposlenega

Delo od doma je bilo za mnoge zaposlene pozitivna sprememba. Ohranjalo je produktivnost zaposlenih, ker jim je omogočalo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Kaushik in Guleria, 2020).

Pandemija je privedla do pohitritve procesa, da je delo od doma vedno bolj uveljavljena oblika dela, mnogi zaposleni so skozi ta proces ugotovili, da jim zelo ustreza. Posamezni zaposleni z opravljanjem dela od doma pridobivajo nova znanja, nove veščine dela od doma, ki bodo v prihodnje koristile tako njim kot podjetju. Tudi vodje v podjetjih pridobivajo nova znanja na področju vodenja na daljavo. Podjetje na tak način ustvarja iznajdljiv kader, ki je opremljen z novimi veščinami, novim znanjem. Izobražen in kvalificiran kader pa za podjetje predstavlja veliko prednost in dodano vrednost pred konkurenti na trgu (Kulkarni, 2021).

Delo od doma je za večino zaposlenih na začetku pandemije predstavljalo velik izziv, pa vendar je to nova izkušnja, ki zaposlene še dodatno poveže in naredi močnejše. Delodajalci izpostavljajo, da je timsko delo pri delu od doma še toliko bolj pomembno. Pandemija je privedla do tega, da so se določene ekipe še toliko bolj povezale in spoznale prek opravljanja dela od doma. Povezanost in sproščenost zaposlenih vodita v dobre odnose in boljše rezultate pri opravljanju dela. Delo od doma je privedlo do soočenja z novimi znanji prek uporabe aplikacij za komuniciranje, ki jih zaposleni prej niso potrebovali, to je bila za določene zaposlene popolnoma nova stvar (Ladkin in drugi, 2016).

Pa vendar se timsko delo v času pandemije ni povsod povečalo. V določenih podjetjih so beležili zmanjšanje timskega dela pri opravljanju dela od doma. Delodajalci se večkrat vprašajo, kakšen je vpliv dela od doma na občutek timske pripadnosti (Gibson in drugi, 2002; Kelliher in Menezes, 2019). Nekateri zaposleni so izpostavljeni občutku pomanjkanja psihološke povezanosti z organizacijo zaradi izvajanja dela od doma za daljše obdobje (Kaushik in Guleria, 2020).

Posamezniki, ki nimajo družine in partnerjev, so se v času pandemije COVID-19 počutili vse bolj osamljene. Soočali so se z osebnimi stiskami in depresijo. Pandemija je ta občutek pri njih še povečala zaradi izgube fizičnih stikov s sodelavci. Delo od doma je zaradi oddaljenosti med zaposlenimi zmanjšalo občutek pripadnosti zaposlenih podjetju. To je bil velik izziv za kadrovske službe v posameznem podjetju, saj so morale na nek način povezati zaposlene v teh težkih časih. Še en izziv zaposlenih v času pandemije sta bila samomotivacija in proaktivnost pri delanju od doma. Pomanjkanje psihološke povezanosti s podjetjem je privedlo do zmanjšanja produktivnosti, motivacije in potencialnega povečanja odpovedi delovnih razmerij (Carnevale in Hatak, 2020).

Opravljanje dela od doma je neposredno vplivalo na občutek tesnobe med zaposlenimi (Kohont in Ignjatović, 2022). Zaposleni so se počutili negotove v odnosih z ostalimi zaposlenimi, ki so svoje delo opravljali iz pisarne, prišlo je do frustracij. Stres, ki so ga posamezniki občutili, je negativno vplival na njihovo produktivnost in privedel do povečanja občutka negotovosti glede varnosti delovnega mesta v podjetju (Saragih in drugi, 2021). Večina zaposlenih se je skozi obdobje pandemije videlo le prek spletnih kamer, nekateri celo teh niso imeli vključenih (Korpič-Horvat, 2021).

Pojav pandemije je vodil v zaprtje celotne države. Zaprle so se tudi izobraževalne institucije, tako da so čez noč zaposleni, ki delajo od doma, hkrati opravljali še vlogo staršev, saj jih večina ni imela urejenega pravega varstva, obveznosti do družine so se v tem času še povečale. Usklajevanje dela in družine se je otežilo, saj so zaposleni v svojem delovnem urniku morali skrbeti še za svoje otroke, svojo družino (Kaushik & Guleria, 2020).

Izgorelost je še ena izmed posledic, ki jih posamezniki čutijo, ko ne znajo najti pravega ravnovesja med delom od doma in zasebnim življenjem. Nadrejeni morajo razumeti, da ko posameznik dela od doma, to ne pomeni enakega delovnika, kot ga ima ta na delovnem mestu, in njegove popolne razpoložljivosti v celotnem delovnem dnevu. Nadrejeni se morajo zavedati, da je pandemija privedla do spremembe, ki je bila nujna za obstoj določenih podjetij, s tem pa, da je delo od doma za vse posameznike nekaj novega in je potrpežljivost ključna za preboj skozi te težke čase (Palumbo, 2020).

Velik izziv za starejše zaposlene je bila prilagoditev na delo od doma, ker niso tako večji uporabe tehnologije kot večina mladih, to jih je vodilo v dodaten stres. Občutek negotovosti pri uporabi tehnologije je zmanjšal njihovo učinkovitost, kmalu niso bili dovolj sposobni opravljati enakega dela, kot so ga v pisarnah, kar je bil tudi eden izmed razlogov za odpuščanja (Park in drugi, 2020).

5.4.2 Delo od doma v času pandemije z vidika delodajalca

Pandemija je izredno preoblikovala način dela in odnose med delodajalci in delojemalci. Izziv za delodajalce je bil predvsem naprej skrbeti za zaposlene, zagotoviti, da ostanejo inovativni, zavzeti in zvesti svojemu delodajalcu. Največja sprememba in hkrati izziv za

delodajalce je bilo usklajevanje zaposlenih, saj so se v tem obdobju drastično spremenili delovni pogoji, kar je otežilo interakcije med in z zaposlenimi. Spremembe v tem, kje in kako zaposleni opravljajo svoje delo, so imele največji vpliv na usklajenost med njimi in njihovim delovnim okoljem. Osebe pri iskanju zaposlitve in izbiri podjetja oziroma delovnega okolja v večini primerov dajejo prednost podobnim vrednotam, kulturi in značilnostim dela. Želijo, da se te ujemajo z lastnimi prepričanji, vrednotami in željami. Ko se posamezniki pridružijo podjetju z visoko stopnjo usklajenosti, v večini primerov dosegajo višjo raven zadovoljstva, zavzetosti in dobrega počutja. Če se to delovno okolje drastično spremeni, v tem primeru med pandemijo, pa se razmerje med delom in delovnim okoljem začne krhati. Večje število prekinitev med opravljanjem dela od doma je temeljni izziv, s katerim so se posamezniki soočali v času pandemije. Zaposleni z družinami so aktivno skrbeli za svoje otroke, saj zaradi zaprtja šol niso imeli urejenega ustreznega varstva. Meja med delovnim časom in družinskim življenjem je bila vse bolj zabrisana (Carnevale in Hatak, 2020).

Delodajalci so šele v času pandemije opazili prednosti dela od doma, predvsem z vidika prihrankov za podjetje. Prihranek pri stroških upravljanja poslovnih prostorov in prevoza na delo uvrščamo med največje prednosti dela od doma. Zaposleni svoje delo opravljajo od doma, delodajalec pa nima potrebe poravnati stroškov najemnine in vzdrževanja poslovnih prostorov. Prihranek se ne ustvari samo nad fiksnimi stroški, ampak tudi nad variabilnimi, kot so elektrika, voda in vsi ostali stroški, ki so neposredno povezani s poslovnimi prostori podjetja (Korpič-Horvat, 2021).

Delodajalci so se kmalu zavedali, da se mnogi zaposleni soočajo s potencialnimi težavami, pri katerih jih morajo podpreti. Kjer je bilo mogoče, so se mnoga podjetja odločila za delo od doma. Za načrtovanje celotne tranzicije pa ni bilo veliko časa. Podjetja so morala zaposlenim omogočiti ustrezno delovno okolje. Veliko je bilo takih, ki doma niso imeli najbolj ugodnih delovnih prostorov, kar je privedlo do slabega počutja in vpliva na produktivnost zaposlenih (Green, 2020).

Podjetja so ravno zaradi pandemije spremenile svoj model zaposlovanja. Svoja vrata so odprle novim zaposlenim z geografsko drugačnih lokacij. Ugotovili so, da veliko zaposlenih svoje delo opravlja bolj učinkovito, ko delajo od doma. V času pandemije je bil velik izziv za podjetje zaupanje svojim zaposlenim. Izkazovanje zaupanja v svoje zaposlene je podjetje izrazilo skozi dodelitev možnosti opravljanja dela od doma. V primeru dela od doma ni neposrednega nadzora nad zaposlenimi, takšna oblika dela v zaposlenem spodbuja občutek samostojnosti in neodvisnosti, ta občutek veliko zaposlenih ceni, kar vodi v večji občutek pripadnosti podjetju (Kaushik in Guleria, 2020).

Tudi digitalizacija je za delodajalce predstavljala velik izziv. Zaposleni v podjetjih so v času pandemije bili deležni obsežnega števila izobraženj in spoznavanja z novimi poslovnimi modeli. Pri teh je bila v večji meri vključena tehnologija, ki je povezovala njihovo interno poslovanje v podjetju, administrativna dela in celotno strategijo (Minbaeva, 2020).

5.4.3 Delo od doma v času pandemije z vidika milenijcev

Pandemija COVID-19 je za milenijce na delovnem mestu predstavljala poseben izziv. Mediji so se v svojih poročilih pogosto osredotočali na vedenje tistih, ki niso upoštevali varnostnih ukrepov, kar je krepilo stereotipe o milenijcih, ki so privilegirani, leni in preveč družabni. Te posplošitve niso upoštevale raznolikih izkušenj in vplivnih dogodkov, ki oblikujejo to generacijo. Milenijci so imeli prednosti, ki bi jih lahko izkoristili med pandemijo. Zaradi njihove sodelovalne narave, spretnosti ter udobja s tehnologijo in hitrega prebiranja informacij so primerni za opravljanje dela od doma v času pandemije (Gharzai in drugi, 2020).

Milenijci so postali generacija, ki brez težav sprejema izzive dela na daljavo. Njihovo dobro poznavanje tehnologije in digitalnega komuniciranja jim omogoča, da brez težav preidejo v okolje dela na domu. Pri uporabi orodij za virtualno sodelovanje na različnih platformah milenijci kažejo izjemno spretnost pri uporabi teh virov, da ostanejo povezani in produktivni. Hitro so postavili meje med delom in zasebnim življenjem, imajo strukturirane urnike in dajejo prednost skrbi zase pri ohranjanju svojega duševnega zdravja. Prilagodljivost te generacije in njena sposobnost, da optimizira svoj delovni dan v skladu s svojimi željami, sta še dodatno prispevali k njihovem uspehu na področju dela od doma. Milenijci so dokazali, da so sposobni uspeti v obdobju dela od doma s svojo prilagodljivostjo, učinkovito komunikacijo in zavezanostjo karierni rasti. Za premagovanje komunikacijskih izzivov uporabljajo različne strategije, vključno z rednimi kontrolnimi sestanki, virtualnimi dejavnostmi za krepitev ekipe in jasnimi komunikacijskimi kanali. Milenijci aktivno iščejo virtualno mentorstvo, priložnosti za mreženje in nenehno razvijanje spretnosti, da bi v času opravljanja dela od doma poskrbeli za svojo karierno rast. Njihov proaktivni pristop skupaj s prirojeno prilagodljivostjo in vztrajnostjo jim omogoča prepoznavanje novih poti za poklicno napredovanje, kot so platforme za učenje na daljavo in virtualne konference. S svojimi edinstvenimi prednostmi in inovativnim razmišljanjem oblikujejo prihodnost dela in se postavljajo kot dragoceni sodelavci organizacij po vsem svetu (Raišienė in drugi, 2021).

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V nadaljevanju magistrskega dela je predstavljena empirična raziskava o vplivu dela od doma na motivacijo in zavzetost zaposlenih milenijcev v času pandemije COVID-19. Podatke za izvedbo empiričnega dela sem pridobil s pomočjo anketnega vprašalnika. V nadaljevanju predstavim rezultate ankete, s pomočjo proučene teorije interpretiram podatke in odgovorim na postavljena raziskovalna vprašanja.

6.1 Namen, cilj in raziskovalna vprašanja raziskave

V praktičnem delu je cilj ugotoviti, kakšna je raven motivacije in zavzetosti zaposlenih milenijcev in kateri so tisti dejavniki motivacije in zavzetosti, ki zaposlenega spodbujajo, da

nadaljuje z opravljanjem dela, s poudarkom na delu od doma v času pandemije. S pomočjo anketnega vprašalnika je cilj ugotoviti in prikazati, kakšen vpliv je pustila pandemija na zaposlene milenijce in v kaj se morajo podjetja usmeriti, da zaposlijo in ohranijo ustrezno motivirane in zavzete zaposlene.

Namen magistrskega dela je pridobiti poglobljeno razumevanje motivacije in zavzetosti med zaposlenimi milenijci, ko so svoje delo opravljali od doma v času pandemije COVID-19. Rezultati raziskave so lahko v pomoč širšemu spektru organizacij, da milenijce v podjetju zadržijo in so že vnaprej seznanjeni s tem, na kaj morajo biti pozorni pri zaposlovanju ter vzdrževanju motiviranih in zavzetih milenijcev. Na takšen način želim podjetjem pomagati, da izkoristijo potencial te generacije ter dosežejo in izboljšajo zastavljene poslovne cilje. Rezultati raziskave so relevantni tudi za obdobje po pandemiji zaradi razmaha hibridnih oblik dela in razmer negotovosti ter pogostejših socialnih in gospodarskih kriz.

S pomočjo raziskave odgovorim na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna je bila raven motivacije zaposlenih milenijcev pri delu od doma v času pandemije COVID-19?
2. Kakšna je bila raven zavzetosti zaposlenih milenijcev pri delu od doma v času pandemije COVID-19?
3. Kateri so bili najpomembnejši motivacijski dejavniki zaposlenih milenijcev pri delu od doma v času pandemije COVID-19?
4. Kako je delo od doma vplivalo na raven motivacije in zavzetosti zaposlenih milenijcev v času pandemije COVID-19?

6.2 Metodologija in anketni vprašalnik

Empirična raziskava je bila izvedena s kvantitativno metodo spletnega anketiranja (priloga 1). Anketa je bila sestavljena iz 12 vprašanj glede na zastavljeno teoretično podlago v magistrskem delu. Anketiranje je potekalo prek spleta in je bilo popolnoma anonimno. Za spletni anketni vprašalnik sem se odločil, ker sem na zelo hiter in stroškovno učinkovit način dosegel zastavljen vzorec posameznikov. Anketiranje je potekalo od 21. 7. 2023 do 20. 9. 2023. Iz analize so bile izločene osebe, ki ne ustrezajo ciljni populaciji (niso generacija milenijcev, v času pandemije svojega dela niso opravljali od doma). Zbral sem 125 statistično veljavnih in v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja tudi končni vzorec raziskave. Anketa je bila pripravljena v slovenskem jeziku. Povezavo do ankete sem delil prek spletnih omrežij (Facebook, Instagram, Messenger), poslal sem jo prijateljem in družini ter tako poskušal aktivirati metodo snežne kepe, kjer poiščemo osebe, ki ustrezajo našim merilom, in te osebe prosimo, naj anketni vprašalnik posredujejo naprej osebam, ki sodijo v našo ciljno populacijo. To so bili milenijci, rojeni med letoma 1981 in 2000, ki so v času pandemije (od 13. 5. 2020 do 5. 5. 2023 - Svetovna zdravstvena organizacija) svoje delo opravljali od doma.

V prvem delu anketnega vprašalnika zberem demografske podatke posameznega anketiranca, in sicer spol, leto rojstva, zaključeno izobrazbo in število let delovnih izkušenj. Drugi del vprašalnika vključuje vprašanja zaprtega tipa in meri raven strinjanja z navedenimi trditvami, vezanimi na dejavnike zavzetosti in motivacije pri opravljanju dela od doma v času pandemije. Motivacijo pri delu merim s pomočjo dveh vprašanj. Pri prvem vprašanju, ki temelji na MAWS in vsebuje 12 trditev s petstopenjsko Likertovo lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam), analiziram motivacijo milenijcev na delovnem mestu v času pandemije COVID-19. Rezultati pokažejo, katera izmed postavk (zunanja regulacija, introjekcija, identifikacija in notranja motivacija) je najbolj pomembna. Pri drugem vprašanju v sklopu analize motivacije poskušam ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so bili za anketirane milenijce najbolj pomembni v času pandemije COVID-19. Tudi pri tem vprašanju uporabljam petstopenjsko Likertovo lestvico (1 – sploh me ne motivira, 2 – me ne motivira, 3 – niti me ne motivira niti me motivira, 4 – me motivira, 5 – popolnoma me motivira). Zavzetost merim s pomočjo vprašanja, ki ima 17 trditev, vezano je na svetovno znano lestvico UWES-17. Odgovori temeljijo na petstopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno), kjer anketiranci odgovarjajo, kako pogosto so se pojavila določena občutenja pri delu v času pandemije COVID-19. V zadnjem, tretjem delu ankete ugotavljam, ali so anketiranci pred pandemijo opravljali delo od doma, če niso, me zanima, kakšni so bili razlogi za to. Sledi 16 trditev, povezanih z delom od doma v času pandemije COVID-19. Strinjanje z njimi beležimo s petstopenjsko Likertovo lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam). Anketo zaključim z vprašanjem, ali anketirani milenijci tudi po pandemiji opravljajo delo od doma in kolikokrat na teden.

6.3 Analiza rezultatov anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je izpolnilo 181 oseb, od tega jih je 125 ustrezalo ciljni populaciji, ki jo raziskava obravnava. Ciljna skupina raziskave so torej milenijci – osebe, rojene med letoma 1981 in 2000, ki so med pandemijo COVID-19 delno ali v celoti delale od doma. Za ta namen je bilo v začetnem delu anketnega vprašalnika postavljeno selektivno vprašanje, ki je tiste, ki so med pandemijo v celoti delali v podjetju ali sploh niso bili zaposleni, izločilo. Rezultati so pokazali, da je delodajalec kar 79 % ($n = 143$) anketirancev dovolil delo od doma v celoti (22 %) ali pa vsaj delno (57 %). Manjše število anketirancev (21 %, $n = 38$) pa je delo v celoti opravljal v podjetju (15 %) ali pa v času pandemije sploh niso delali (6 %). Ti so bili izločeni iz nadaljnje analize. V nadaljevanju empiričnega dela pri interpretaciji rezultatov uporabim aritmetično sredino (v nadaljevanju AS) in standardni odklon (v nadaljevanju SD).

Vzorec anketirancev ($n = 125$) sestavlja 49 % moških in 51 % žensk. V tabeli 1 prikazujem strukturo anketirancev glede na spol. Povprečna starost anketirancev je 29,75 leta. Vse starostne skupine niso enakomerno zastopane (glej prilogo 2). Največji delež jih je rojenih med letoma 1994 in 1996 (48 %).

Tabela 1: Struktura anketirancev glede na spol

Spol	Frekvenca	Odstotek
Moški	61	48,8
Ženski	64	51,2
Skupaj	125	100

Vir: lastno delo.

Največji delež anketirancev je bil rojen leta 1996 ($n = 23$), takoj za tem so sledile osebe, rojene leta 1994 ($n = 18$) in 1995 ($n = 19$). V vzorcu je vredno omeniti še tri skupine milenijcev, ki so rahlo izstopali; to so bili tisti, rojeni leta 1989 ($n = 9$), 1993 ($n = 9$) in 1997 ($n = 8$). V celoti je na anketno vprašanje o starosti odgovorilo 125 anketirancev.

Kar 88 % anketirancev ima univerzitetno izobrazbo (glej prilogo 3). Največ jih ima zaključen dodiplomski študij (51 %) ali magisterij (35 %). Le 12 % anketirancev ima zaključeno srednjo šolo – 2 % poklicno, 5 % tehniško in 6 % gimnazijo. Od anketiranih je 2 % takih, ki so zaključili doktorski študij.

Glede na to, da ima večina anketirancev zaključen dodiplomski ali podiplomski študij (86 %), se temu primerno gibljejo tudi podatki o letih delovnih izkušenj (glej prilogo 4). Kar 65 % anketirancev ima med 1 in 5 let delovnih izkušenj, sledijo taki, ki imajo med 6 in 10 let delovnih izkušenj (23 %). Zgolj 9 % anketirancev ima 11 ali več let delovnih izkušenj: 7 % med 11 in 15 let ter 2 % med 16 in 20 let.

Tabela 2 prikazuje raven motivacije zaposlenih milenijcev pri opravljanju zaposlitve v času pandemije COVID-19. Anketiranci so pri vprašanju »Spodaj je naštetih nekaj trditev, ki se nanašajo na vašo motivacijo pri opravljanju zaposlitve v času pandemije COVID-19; označite svoje strinjanje z njimi!« poskušali podati raven motivacije, ki so jo čutili pri opravljanju zaposlitve v času pandemije. Odgovarjali so s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam) in tako podali raven strinjanja s posamezno trditvijo.

Najvišjo zabeleženo povprečno vrednost so anketiranci pripisali trditvi »Ker to delo izpolnjuje moje karierne načrte« ($AS = 4,0$; $SD = 0,84$), najnižjo pa trditvi »Ker mi delo predstavlja bistvo življenja« ($AS = 2,6$; $SD = 1,13$). Pri opravljanju trenutne zaposlitve je večina odgovorila, da je delo, ki ga trenutno opravljajo, pomembno, ker izpolnjuje njihove karierne načrte ($AS = 4,0$; $SD = 0,84$). Pri tej trditvi smo dobili tudi najnižjo stopnjo standardnega odklona (0,84), kar pomeni, da je bila večina anketirancev pri strinjanju s trditvijo dokaj enotna in je zabeležen razpon med odgovori najmanjši.

Anketiranci se močno strinjajo s trditvijo, da jih pri trenutni zaposlitvi motivira opravljanje dela, kjer jim delo omogoča, da dosežejo svoje življenjske cilje ($AS = 3,8$; $SD = 1,04$). Milenijska generacija je bolj zahtevna od predhodnih. Veliko milenijcev je v ospredje

postavilo trditve, da opravljajo zaposlitev zato, ker v tem delu zelo uživajo (AS = 3,7; SD = 1,06), opravljajo delo zaradi užitka, ki jim ga to prinaša (AS = 3,7 ; SD = 1,06) in ker jim je zabavno opravljati svoje delo (AS = 3,6; SD = 1,01). Milenijci želijo biti pri opravljanju svojega dela srečni in bodo naredili vse, kar je v njihovi moči, da to tudi dosežejo. Rezultati ankete so z AS v višini 3,6 pokazali, da se anketirani milenijci (60 %) strinjajo s trditvijo, da so zelo motivirani pri opravljanju trenutne zaposlitve, ker to delo ustreza njihovim osebnim vrednotam (AS = 3,6; SD = 1,01) in ker jim to delo zagotavlja določen življenjski standard (AS = 3,6; SD = 1,01).

Anketirani milenijci se niti strinjajo niti ne strinjajo, da jih motivira to, da so pri opravljanju svojega dela najboljši (AS = 3,3; SD = 1,13), enako mnenje imajo anketirani milenijci o pomembnosti zaslužka velike količine denarja (AS = 3,3; SD = 1,09) in da svoje delo opravljajo zaradi plačila (AS = 3,3; SD = 1,09).

Najnižjo stopnjo motivacije pri anketirancih zabeležim pri zadnjih dveh trditvah. Zanimalo me je, če jim delo predstavlja bistvo življenja (AS = 2,6; SD = 1,13) in če jih motivira opravljanje dela, kjer je od tega odvisen njihov ugled (AS = 2,8; SD = 1,15). Podatki so pokazali, da jih to ne zanima.

MAWS je merilo z 12 ključnimi trditvami, s pomočjo katerih se meri motivacija pri delu, vključno z zunanjo regulacijo (»Ker mi to delo zagotavlja določen življenjski standard«, »Zaradi plačila«, »Ker mi omogoča, da zaslužim veliko denarja«), introjekcijo (»Ker moram biti najboljši pri svojem delu«, »Ker mi delo predstavlja bistvo življenja«, »Ker je od tega odvisen moj ugled«), identifikacijo (»Ker mi omogoča, da dosežem svoje življenjske cilje«, »Ker to delo izpolnjuje moje karijerne načrte«, »Ker to delo ustreza mojim osebnim vrednotam«) in notranjo motivacijo (»Ker v tem delu zelo uživam«, »Ker mi je zabavno opravljati svoje delo«, »Za trenutke užitka, ki mi jih to delo prinaša«).

Tabela 2: Motivacija pri opravljanju trenutne zaposlitve

Trditev		Odgovori						AS	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Ker v tem delu zelo uživam.	f	9	4	29	58	25	125	3,7	1,06
	%	7	3	23	46	20	100		
Ker mi omogoča, da dosežem svoje življenjske cilje.	f	9	2	20	64	28	123	3,8	1,04
	%	7	2	16	52	23	100		
Ker to delo izpolnjuje moje karijerne načrte.	f	4	1	17	72	30	124	4,0	0,84
	%	3	1	14	58	24	100		
Ker to delo ustreza mojim osebnim vrednotam.	f	7	9	34	56	18	124	3,6	1,01
	%	6	7	27	45	15	100		
Ker moram biti najboljši pri svojem delu.	f	9	20	35	42	18	124	3,3	1,13
	%	7	16	28	34	15	100		
Ker mi delo predstavlja bistvo življenja.	f	21	40	34	22	7	124	2,6	1,13
	%	17	32	27	18	6	100		
Ker je od tega odvisen moj ugled.	f	15	42	29	29	9	124	2,8	1,15
	%	12	34	23	23	7	100		

se nadaljuje

Tabela 2: Motivacija pri opravljanju trenutne zaposlitve (nad.)

Trditev		Odgovori						AS	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Ker mi omogoča, da zaslužim veliko denarja.	f	7	19	45	33	20	124	3,3	1,09
	%	6	15	36	27	16	100		
Ker mi je zabavno opravljati svoje delo.	f	7	9	34	56	18	124	3,6	1,01
	%	6	7	27	45	15	100		
Za trenutke užitka, ki mi jih to delo prinaša.	f	9	4	29	58	25	125	3,7	1,06
	%	7	3	23	46	20	100		
Ker mi to delo zagotavlja določen življenjski standard.	f	7	9	34	56	18	124	3,6	1,01
	%	6	7	27	45	15	100		
Zaradi plačila.	f	7	19	45	33	20	124	3,3	1,09
	%	6	15	36	27	16	100		

Vir: lastno delo.

Tabela 3 prikazuje, da so bili zaposleni bolj motivirani z vidika identifikacije ($AS = 3,8$; $SD = 0,963$) v primerjavi z drugimi vidiki. Za to obliko motivacije je značilno, da se zaposleni vedno bolj zavedajo vrednosti, ki jo opravljanje te zaposlitve prinaša, ob tem pa opravljanje tega dela postane del njihove identitete.

Notranja motivacija ($AS = 3,7$, $SD = 1,043$) vključuje regulacijo vedenja na podlagi notranjih pritiskov, povezanih s samopodobo in samospoštovanjem. Pri notranji motivaciji se posamezniki lahko vključijo v dejavnost ali vedenje zaradi občutkov krivde ali prisile. To počnejo, da bi ohranili ali izboljšali svojo samopodobo ali se izognili samokritiki. Milenijci veljajo za generacijo, ki veliko daje na svojo samopodobo in samospoštovanje, trditve so zabeležile večjo mero strinjanja kot predhodne generacije, kar pove, da anketirance te raziskave to močno motivira (Gagné in drugi, 2010).

Sledijo rezultati za zunanjo regulacijo ($AS = 3,4$; $SD = 1,063$). V primeru zunanje regulacije vedenje posameznika ni notranje motivirano ali usklajeno z njegovimi osebnimi vrednotami in interesi.

Namesto tega posameznike motivirajo zunanji dejavniki, nagrade, kot so denar, napredovanja in priznanja. Zunanja regulacija je v bistvu oblika zunanjega motiviranja, kjer posamezniki niso nujno zainteresirani za nalogo ali dejavnost kot tako, ampak jih motivirajo zunanje okoliščine. Podatki za zunanjo regulacijo so takšni, da lahko rečem, da so anketirani milenijci dokaj nevtralni in jih oprijemljive nagrade ne motivirajo toliko, s trditvami se niti strinjajo niti ne strinjajo.

Vidik introjekcije prejema najnižjo raven motivacije ($AS = 2,9$; $SD = 1,136$). Glede na Maslowovo teorijo motivacije je introjekcijski dejavnik motivacije povezan z lastnimi potrebami človeka po samouresnitvi. To kaže, da so anketiranci te raziskave manj motivirani, da bi se želeli dokazati v svojem obstoječem poklicu.

Tabela 3: Dejavniki motivacije pri delu

Faktorji	AS	SD
Identifikacija	3,8	0,963
Notranja motivacija	3,7	1,043
Zunanja regulacija	3,4	1,063
Introjekcija	2,9	1,136

Vir: lastno delo.

Tabela 4 prikazuje pomembnost nekaterih motivacijskih dejavnikov, povezanih z opravljanjem zaposlitve v času pandemije COVID-19. Anketiranci so pri tem vprašanju poskušali podati raven motivacije, ki so jo čutili ob določenih motivacijskih dejavnikih. Odgovarjali so s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (1 – sploh me ne motivira, 2 – me ne motivira, 3 – niti me ne motivira niti me motivira, 4 – me motivira, 5 – popolnoma me motivira).

Sodelujoči so v anketnem vprašalniku kot najpomembnejšo skupino motivacijskih dejavnikov uvrstili možnost usklajevanja dela in zasebnega življenja (AS = 4,2; SD = 0,97). Omenjeno lahko neposredno povežem z opravljanjem dela ob prilagojenem delovnem času (AS = 4,2; SD = 0,84), ki je tudi motivacijski dejavnik, ki beleži visoke rezultate v anketi s 87 % (n = 107) anketirancev, ki so označili, da jih prilagojen delovni čas motivira ali popolnoma motivira. Dobljeni rezultati potrjujejo, da anketiranim milenijscem ni pomembno, kje in kako delajo, v ospredje dajejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, delo od doma pa jih pri tem izpopolnjuje.

Anketiranci so med najpomembnejše motivacijske dejavnike uvrstili še interes, da delajo to, kar jih zanima (AS = 4,2; SD = 0,92), ki ga lahko povežem s prav tako pomembnim motivacijskim dejavnikom – višino plače (AS = 4,1; SD = 0,79). Omenjeno dokazuje, da je plača pomemben motivacijski dejavnik, vendar ne najbolj pomemben. Odstopa trditev, da anketiranci med najpomembnejše motivacijske dejavnike uvrščajo dobre odnose z vodjo (AS = 4,1; SD = 0,85), kar 32 % (n = 39) jih je označilo to, kot da jih popolnoma motivira, 52 % (n = 64) pa, da jih motivira. Samostojnost pri opravljanju delavnih nalog (AS = 4,0; SD = 0,89) je po mnenju sodelujočih anketiranih milenijscev v raziskavi pomemben motivacijski dejavnik. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo (AS = 3,9; SD = 0,81) so ključni motivatorji, ki zaposlenim dajejo občutek, da je njihovo delo pomembno in cenjeno. Rezultati v anketi so pokazali, da je pri anketiranih milenijskih cenjen motivacijski dejavnik, ki vodi v večje zaupanje in občutek podpore s strani delodajalca. Neposredne pohvale in priznanja lahko povežem z odgovornostjo pri delu (AS = 3,9; SD = 0,79). Pridobitev večje odgovornosti ima za anketirane milenijce pomembno motivacijsko vlogo pri opravljanju dela.

Nekoliko manj pomembni motivacijski dejavniki za anketirane milenijce so udeleževanje usposabljanj in izobraževanj (AS = 3,7; SD = 0,93), redni sestanki in informiranje o razmerah v podjetju (AS = 3,5; SD = 1,08) ter uporaba sodobnih tehnoloških rešitev, ki jih

je podjetje uvedlo zaradi pandemije ($AS = 3,5$; $SD = 1,11$). Ti dejavniki nimajo odločilnega pomena pri motiviranju anketiranih milenijcev in posledično za njihovo produktivnost. Nobeden izmed dejavnikov pa za anketirane milenijce ni nepomemben.

Tabela 4: Motivacijski dejavniki pri opravljanju dela v času pandemije

Trditev		Odgovori						AS	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Višina plače.	f	1	7	7	74	33	122	4,1	0,79
	%	1	6	6	61	27	100		
Dobri odnosi z vodjo.	f	1	7	12	64	39	123	4,1	0,85
	%	1	6	10	52	32	100		
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo.	f	1	9	11	77	25	123	3,9	0,81
	%	1	7	9	63	20	100		
Odgovornost pri delu.	f	1	6	22	71	23	123	3,9	0,79
	%	1	5	18	58	19	100		
Prilagojen delovni čas.	f	1	7	8	62	45	123	4,2	0,84
	%	1	6	7	50	37	100		
Usposabljanja in izobraževanja.	f	2	12	26	61	22	123	3,7	0,93
	%	2	10	21	50	18	100		
Delati, kar me zanima.	f	4	4	4	56	54	122	4,2	0,92
	%	3	3	3	46	44	100		
Samostojnost pri opravljanju nalog.	f	3	4	15	63	38	123	4,0	0,89
	%	2	3	12	51	31	100		
Redni sestanki in informiranje o razmerah v podjetju.	f	5	19	25	52	22	123	3,5	1,08
	%	4	15	20	42	18	100		
Uporaba sodobnih tehnoloških rešitev, ki jih je podjetje uvedlo zaradi pandemije.	f	6	19	29	46	22	122	3,5	1,11
	%	5	16	24	38	18	100		
Možnost usklajevanja dela in zasebnega življenja.	f	4	6	6	53	53	122	4,2	0,97
	%	3	5	5	43	43	100		

Vir: lastno delo.

V anketnem vprašalniku sem med drugim preverjal tudi stopnjo zavzetosti pri opravljanju dela v času pandemije COVID-19. Anketiranci so imeli možnost na to vprašanje odgovarjati s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno). Tabela 5 predstavlja celoten pregled odgovorov, vezanih na UWES-17, za vse anektirane milenijce.

Vprašalnik UWES-17 temelji na predpostavki, da je zavzetost pozitivno stanje, ki odraža vitalnost, predanost in vpletenost. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov, ki temeljijo na teh konstrukti, vsak pa ima ustrezno število vprašanj. Prvi del se nanaša na vprašanja o vitalnosti (»Pri svojem delu prekipevam od energije«, »Pri delu se počutim močno in odločno«, »Ko se zjutraj zbudim, se veselim svoje službe«, »Delati zmorem zelo dolgo časa naenkrat«, »Na delu se počutim mentalno zelo močno«, »Pri svojem delu sem vztrajen/-na tudi takrat, ko stvari ne gredo najbolje«), sledijo vprašanja o predanosti (»Nad svojim delom sem navdušen/-na«, »Delo, ki ga opravljam, se mi zdi polno smisla in namena«, »Moje delo me navdihuje«, »Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam«, »Moje delo mi predstavlja

velik izziv«) in vpletenosti (»Ko delam, mi čas kar beži«, »Kadar delam, pozabim na vse ostalo«, »Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam«, »Moje delo me kar potegne vase«, »Kadar delam, sem prevzet/-a s svojim delom«, »Težko se ločim od svojega dela«).

Iz zabeležene AS, vezane na vprašanja o vitalnosti, je razvidno, da pri posameznih trditvah vrednosti med seboj ne odstopajo veliko. Najnižjo zabeleženo povprečno vrednost ima trditev »Težko se ločim od svojega dela« (2,9), medtem ko je najbolj ocenjena trditev »Pri svojem delu sem vztrajen/-na tudi takrat, ko stvari ne gredo najbolje« (4,0). Vrednosti SD ne odstopajo bistveno, gibljejo se med 0,82 in 1,04, kar pomeni, da so se vrednosti v povprečju razlikovale za 1 odgovor ali manj. Iz zabeležene AS, vezane na vprašanja o predanosti, je razvidno, da pri posameznih trditvah vrednosti med seboj ne odstopajo veliko. Najnižjo zabeleženo povprečno vrednost ima trditev »Delo, ki ga opravljam, se mi zdi polno smisla in namena« (3,3), medtem ko je najvišja ocena 3,7 pripisana trditvi »Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam«. Vrednosti SD ne odstopajo bistveno, gibljejo se med 0,89 in 1,04, kar pomeni, da so se vrednosti v povprečju razlikovale za 1 odgovor ali manj. Iz zabeleženo AS, vezane na vprašanja o vpletenosti, je razvidno, da pri posameznih trditvah vrednosti med seboj ne odstopajo veliko. Najnižjo zabeleženo povprečno vrednost ima trditev »Težko se ločim od svojega dela« (2,9), medtem ko je najvišja ocena 3,8 pripisana trditvi »Ko delam, mi čas kar beži«. Vrednosti SD ne odstopajo bistveno, gibljejo se med 0,90 in 1,16, kar pomeni, da so se vrednosti v povprečju razlikovale za 1 odgovor ali manj.

Tabela 5: Opisni statistični podatki posameznih trditev vprašalnika UWES-17

Trditev		Odgovori						AS	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Pri svojem delu prekipevam od energije.	f	4	20	51	31	16	122	3,3	1,00
	%	3	16	42	25	13	100		
Nad svojim delom sem navdušen/-a.	f	2	12	34	59	15	122	3,6	0,89
	%	2	10	28	48	12	100		
Ko delam, mi čas kar beži.	f	3	10	28	54	27	122	3,8	0,97
	%	2	8	23	44	22	100		
Pri delu se počutim močno in odločno.	f	2	12	47	49	11	121	3,5	0,86
	%	2	10	39	40	9	100		
Kadar delam, pozabim na vse ostalo.	f	8	21	49	32	12	122	3,2	1,04
	%	7	17	40	26	10	100		
Delo, ki ga opravljam, se mi zdi polno smisla in namena.	f	6	18	46	35	16	121	3,3	1,04
	%	5	15	38	29	13	100		
Moje delo me navdihuje.	f	7	14	36	53	12	122	3,4	1,01
	%	6	11	30	43	10	100		
Ko se zjutraj zbudim, se veselim svoje službe.	f	6	18	46	35	16	121	3,3	1,04
	%	5	15	38	29	13	100		
Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam.	f	5	15	36	50	16	122	3,5	1,01
	%	4	12	30	41	13	100		
Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.	f	3	11	31	51	26	122	3,7	0,98
	%	2	9	25	42	21	100		

se nadaljuje

Tabela 5: Opisni statistični podatki posameznih trditev vprašalnika UWES-17 (nad.)

Trditev		Odgovori						AS	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Moje delo me kar potegne vase.	f	6	12	44	44	16	122	3,4	1,00
	%	5	10	36	36	13	100		
Delati zmorem zelo dolgo časa naenkrat.	f	3	13	43	44	19	122	3,5	0,96
	%	2	11	35	36	16	100		
Moje delo mi predstavlja velik izziv.	f	1	16	43	42	20	122	3,5	0,95
	%	1	13	35	34	16	100		
Kadar delam, sem prevzet/-a s svojim delom.	f	4	9	47	49	13	122	3,5	0,90
	%	3	7	39	40	11	100		
Na delu se počutim mentalno zelo močno.	f	1	17	41	47	16	122	3,5	0,92
	%	1	14	34	39	13	100		
Težko se ločim od svojega dela.	f	13	40	29	27	11	120	2,9	1,16
	%	11	33	24	23	9	100		
Pri svojem delu sem vztrajen/-na tudi takrat, ko stvari ne gredo najboljše.	f	0	8	18	65	31	122	4,0	0,82
	%	0	7	15	53	25	100		

Vir: lastno delo.

Naslednje anketno vprašanje je preverjalo, koliko anketirancev je svoje delo opravljalo od doma pred pandemijo COVID-19, rezultati so pokazani v tabeli 6. Anketiranci so imeli možnost na anketno vprašanje odgovoriti z »Da, redno«, »Da, pogosto (nekajkrat na teden)«, »Da, občasno (nekajkrat na mesec)« in »Ne«. Izmed vseh vprašanih jih je z »Da, redno« odgovorilo 9 % (n = 11), »Da, pogosto (nekajkrat na teden)« 19 % (n = 22), »Da, občasno (nekajkrat na mesec)« pa 18 % (n = 21). Več kot polovica vprašanih, 54 % (n = 64), pa je na vprašanje odgovorilo z »Ne«.

Tabela 6: Status opravljanja dela od doma pred pandemijo

	Frekvenca	Veljavni	Kumulativa
Da, redno.	11	9 %	9 %
Da, pogosto (nekajkrat na teden).	22	19 %	28 %
Da, občasno (nekajkrat na mesec).	21	18 %	46 %
Ne.	64	54 %	100 %
Skupaj	118	100 %	/

Vir: lastno delo.

Anketiranim milenijcem, ki so na predhodno vprašanje odgovorili, da so svoje delo pred pandemijo COVID-19 opravljali od doma (n = 54), se je odprlo podvprašanje z omembo razloga. Anketiranci so imeli možnost na anketno vprašanje glede razlogov za opravljanje dela od doma pred pandemijo odgovoriti z »Delo pri delodajalcu, ki ima sedež v tujini«, »Zaradi narave dela«, »Dokončanje dela, ki ga v rednem delovnem času ne uspem zaključiti«, »Dogovor z delodajalcem, da delo imenično opravljam tudi od doma« in »Izredne okoliščine«, rezultati ankete so pokazani v tabeli 7. Izmed teh, ki so pred pandemijo COVID-19 opravljali delo od doma, deloma ali v celoti, je 19 % takih, ki so delali za

delodajalci, ki je imel sedež v tujini. 35 % jih je označilo, da so imeli možnost opravljanja dela od doma zaradi narave dela. 18 % jih je moralo dokončati delo, ki jim ga v rednem delovnem času ni uspelo zaključiti, 16 % je bilo takih, ki so se dogovorili z delodajalcem, da imajo možnost opravljanja dela od doma izmenično, in 12 % jih je delo pred pandemijo doma opravljalo zaradi izrednih okoliščin.

Tabela 7: Razlogi za opravljanje dela od doma pred pandemijo

	Frekvenca	Veljavni	Kumulativa
Delo pri delodajalcu, ki ima sedež v tujini.	11	19 %	19 %
Zaradi narave dela.	19	35 %	54 %
Dokončanje dela, ki ga v rednem delovnem času ne uspeš zaključiti.	10	18 %	72 %
Dogovor z delodajalcem, da delo izmenično opravljam tudi od doma.	8	16 %	88 %
Izredne okoliščine.	6	12 %	100 %
Skupaj	54	100 %	/

Vir: lastno delo.

Tabela 8 prikazuje rezultate za naslednje anketno vprašanje, ki je vezano na značilnosti opravljanje dela od doma v času pandemije. Anketiranci so imeli možnost na to vprašanje odgovorjati s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam). Skozi zabeleženo aritmetično sredino je razvidno, da pri posameznih trditvah vrednosti med seboj ne odstopajo veliko. Najnižjo zabeleženo povprečno vrednost ima trditev »Zaradi dela od doma se je moje zdravstveno stanje poslabšalo« (2,2), medtem ko je najvišja ocena 3,8 pripisana trditvama »Med delom od doma sem imel/-a občutek, da mi delodajalec zaupa« in »Med delom od doma sem pogrešal/-a interakcijo s sodelavci«. Vrednosti SD ne odstopajo bistveno, gibljejo se med 1,02 in 1,34, kar pomeni, da so se vrednosti v povprečju razlikovale za 1 odgovor.

Tabela 8: Opravljanje dela od doma v času pandemije

Trditev		Odgovori						AS	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Za opravljanje dela od doma sem s strani nadrejenih prejel/-a natančna navodila.	f	11	9	23	44	25	112	3,6	1,21
	%	10	8	21	39	22	100		
Med delom od doma sem imel/-a lastna sredstva za opravljanje dela.	f	8	20	20	40	23	111	3,5	1,21
	%	7	18	18	36	21	100		
Za opravljanje dela od doma sem delal/-a več ur kot bi v podjetju/organizaciji.	f	9	27	23	27	26	112	3,3	1,29

se nadaljuje

Tabela 8: Opravljanje dela od doma v času pandemije (nad.)

Trditev		Odgovori						AS	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
	%	8	24	21	24	23	100		
Delovni čas sem lahko prilagodil/-a glede na svoje potrebe.	f	4	17	16	58	17	112	3,6	1,04
	%	4	15	14	52	15	100		
Delo sem opravljal/-a zunaj rednega delovnega časa.	f	4	23	16	49	20	112	3,5	1,11
	%	4	21	14	44	18	100		
Delo od doma mi je pomagalo pri uravnavanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.	f	5	22	18	44	23	112	3,5	1,15
	%	4	20	16	39	21	100		
Delo od doma mi je omogočilo preživeti več časa z družino in prijatelji.	f	10	18	21	35	27	111	3,5	1,27
	%	9	16	19	32	24	100		
Hrup in drugi vplivi zaradi delovnih procesov ostalih članov gospodinjstva niso moteče vplivali na moj delovni proces.	f	10	16	19	43	24	112	3,5	1,23
	%	9	14	17	38	21	100		
Med delom od doma sem imel/-a občutek, da mi delodajalec zaupa.	f	3	12	19	50	27	111	3,8	1,02
	%	3	11	17	45	24	100		
Med delom od doma sem pogrešal/-a interakcijo s sodelavci.	f	4	17	12	49	30	112	3,8	1,12
	%	4	15	11	44	27	100		
Med delom od doma je bilo več formalne komunikacije s sodelavci in nadrejenimi.	f	9	29	31	35	8	112	3,0	1,09
	%	8	26	28	31	7	100		
Z opravljanjem dela na domu sem se težko v celoti osredotočil/-a na delo.	f	20	32	25	24	11	112	2,8	1,25
	%	18	29	22	21	10	100		
Doma sem imel/-a ustrezno prilagojen delovni prostor za opravljanje dela.	f	7	20	21	47	17	112	3,4	1,14
	%	6	18	19	42	15	100		
Opravljanje dela od doma je bilo bolj stresno kot delo v pisarni.	f	24	31	28	14	15	112	2,7	1,31
	%	21	28	25	13	13	100		
	%	8	24	21	24	23	100		
Zaradi dela od doma se je moje zdravstveno stanje poslabšalo.	f	44	31	14	12	11	112	2,2	1,34
	%	39	28	13	11	10	100		
Za opravljanje dela od doma sem bil/-a ustrezno usposobljen/-a.	f	18	13	26	37	18	112	3,2	1,30
	%	16	12	23	33	16	100		

Vir: lastno delo.

Pri zadnjem, dvanajstem anketnem vprašanju me je zanimalo, kako pogosto anketirani milenijci opravljajo delo od doma danes, po pandemiji, rezultate anketnega vprašanja sem prikazal v tabeli 9. Anketiranci so imeli možnost na anketno uprašanje koliko pogosto na teden opravljajo delo od doma danes, odgovoriti z »Redno«, »Pogosto (nekajkrat na teden)«, »Občasno (nekajkrat na mesec)« in »Ne delam od doma«. Od 114, ki so prišli do konca ankete, jih je 12 % (n = 14) označilo, da svoje delo od doma opravljajo redno. Največ jih je odgovorilo s »pogosto (nekajkrat na teden)«, teh je bilo kar 36 % (n = 41), takoj za tem je

bilo 28 % (n = 32) tistih, ki to opravljajo »občasno (nekajkrat na mesec)«, 24 % (n = 27) pa jih trenutno ne opravlja dela od doma.

Tabela 9: Opravljanje dela od doma danes

	Frekvenca	Veljavni	Kumulativa
Redno.	14	12 %	12 %
Pogosto (nekajkrat na teden).	41	36 %	48 %
Občasno (nekajkrat na mesec).	32	28 %	76 %
Ne delam od doma.	27	24 %	100 %
Skupaj	114	100 %	/

Vir: lastno delo.

7 DISKUSIJA

7.1 Diskusija o rezultatih in odgovori na raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju magistrskega dela sledi diskusija o rezultatih ankete. Prav tako predstavim odgovore na štiri postavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je bila raven motivacije zaposlenih milenijcev pri delu od doma v času pandemije COVID-19?

Robert-Smith in Markowick (2009) opredeljujeta, da mora podjetje čutiti odgovornost, da svojim zaposlenim ponudi ustrezen karierni razvoj. Vodstvo podjetja in kadrovska služba igrata ključno vlogo pri tem dejavniku. Poskrbeti morata, da so zaposleni deležni ustreznega razvoja, in jim tako omogočiti pridobivanje novih znanj, veščin in spretnosti, ki jih bodo uporabljali v svoji karieri. Rezultati ankete so pokazali, da je delo, ki ga anketirani milenijci trenutno opravljajo, pomembno, ker izpolnjuje njihove karierni načrte (AS = 4,0). Rezultati pri tem anketnem vprašanju so beležili najnižjo stopnjo standardnega odklona (SD = 0,84), kar pomeni, da je bila večina anketirancev pri strinjanju s to trditvijo dokaj enotna in je zabeležen razpon med odgovori najmanjši. Anketirani milenijci so jasno pokazali, da jim je karierna pot pomembna.

DeVaney (2015) poudarja, da je milenijska generacija bolj zahtevna od predhodnih, imajo se za sposobne in si želijo doseči zastavljene življenjske cilje, kot sta dobra zaposlitev in finančna stabilnost, ki jim omogoča ohranjanje visokega življenjskega standarda. Rezultati ankete so pokazali, da se anketiranci strinjajo s trditvijo, da jih pri trenutni zaposlitvi motivira opravljanje dela, kjer jim delo omogoča, da dosežejo svoje življenjske cilje (AS = 3,8), in zagotavlja določen življenjski standard (AS = 3,6).

Rezultati ankete so pokazali, da se anketirani milenijci strinjajo s trditvami, da delo opravljajo zaradi užitka, ki jim ga to prinaša (AS = 3,7), ker jim je zabavno opravljati svoje delo (AS = 3,6) in ker v tem delu zelo uživajo (AS = 3,7). Zakraljšek (2015) opaza, da je milenijcem pomembno, da se na delovnem mestu počutijo dobro, zato si močno prizadevajo za vključevanje in sodelovanje na delovnem mestu. Od nadrejenih pričakujejo hitre povratne informacije o svoji uspešnosti. Milenijci si svoj delovni urnik raje organizirajo po svoje in ne marajo tradicionalnih praks sledenja delovnemu času. Od nadrejenih si želijo takojšnjega priznanja in hvaležnosti, saj želijo biti cenjeni in priznani za svoje dosežke na delovnem mestu. Milenijci ne želijo biti le še en zaposleni v podjetju; njihov cilj je, da so cenjeni v svoji poklicni vlogi. Za razliko od prejšnjih generacij milenijci pri zadovoljstvu na delovnem mestu dajejo prednost sodelovanju in odnosom s sodelavci pred visokimi plačami. Kot poudarja Tanner (2010), želijo biti milenijci pri opravljanju svojega dela srečni in bodo naredili vse, kar je v njihovi moči, da to tudi dosežejo. Spiro (2006) veliko odgovornost polaga na delodajalce, ki si morajo vzeti čas, da prisluhnejo milenijcem in razumejo, kaj jih moti, da lahko na podlagi tega v podjetju ustvarijo zmagovalno kulturo, ki pritegne in zadrži najboljše talente.

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da so anketirani milenijci motivirani pri opravljanju trenutnega dela, ker to delo ustreza njihovim osebnim vrednotam (AS = 3,6). Za milenijce so ključne vrednote na delovnem mestu spletna socialna povezanost, timsko delo, svobodno izražanje, ustvarjalnost, prožnost med poklicnim in zasebnim življenjem ter uporaba tehnologije. Prednost dajejo ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem in niso pripravljeni žrtvovati osebnega življenja za svojo kariero. Iščejo dobro kulturo podjetja, vodilno vlogo na trgu, etiko, inovativnost in družbeno odgovornost, od delodajalcev pa pričakujejo pošteno plačilo, poklicni razvoj, priložnosti za spremembe, navdihujoče vodenje in pozitivno delovno okolje. Ključ do učinkovitega sodelovanja z milenijci je, da jih razumemo in cenimo njihove edinstvene značilnosti ter jih ne kritiziramo zaradi njihovih razlik s predhodnimi generacijami (Myers in Sadaghiani, 2010; Thompson in Gregory, 2012).

Najnižjo stopnjo motivacije smo pri anketirancih zabeležili pri zadnjih dveh trditvah. Zanimalo nas je, če jim delo predstavlja bistvo življenja (AS = 2,6) in če jih motivira opravljanje zaposlitve, kjer je od tega odvisen njihov ugled (AS = 2,8). Podatki so pokazali, da jih to ne zanima. Reilly (2012) poudarja, da milenijci na razliko od predhodnih generacij ne vlagajo tako veliko časa v kariero in niso pripravljeni žrtvovati svojega prostega časa za delo, kot so to počele predhodne generacije, temveč iščejo boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je bila raven zavzetosti zaposlenih milenijcev pri delu od doma v času pandemije COVID-19?

Robertson-Smith in Markowick (2009) razlagata, da vprašalnik UWES izhaja iz definicije zavzetosti, ki pravi, da je zavzetost povezana z vitalnostjo, vpletenostjo in predanostjo.

Vprašalnik vsebuje 17 vprašanj, od katerih se jih šest nanaša na vitalnost (nanašajo se na visoko vitalnost in vzdržljivost pri delu ter pripravljenost v delo vlagati trud in vztrajnost), pet se jih nanaša na predanost (nanašajo se na občutek pomembnosti, navdušenje in ponos na delo) in šest se jih nanaša na vpletenost (nanašajo se na popolno zatopljenost v delo in težavnost pri ločitvi od dela).

Adkins (2016) poudarja, da so mladi znani po tem, da zelo radi menjajo svoje delovno okolje, delovna mesta, nekateri gredo celo tako daleč, da menjajo industrijo, v kateri delujejo. Rezultati ankete pravijo, da so anketirani milenijci v povprečju srednje zadovoljni z zaposlitvijo, ki jo opravljajo, saj se 42 % anketirancev strinja s trditvijo »Ko se zjutraj zbudim, se veselim svoje službe«, 38 % pa je neodločnih (AS = 3,3). Potencialnih razlogov, zakaj mladi konstantno menjavajo delodajalce, je veliko. Obstaja pa možnost, da mladi pri opravljanju trenutnega dela čutijo nizko stopnjo zavzetosti, ki jih sili v iskanje novih izzivov. Anketiranci pa so ne glede na izzive vztrajni, saj je najvišjo oceno zavzetosti dobila trditev »Pri svojem delu sem vztrajen/-n, tudi takrat, ko stvari ne gredo najbolje« (AS = 4,0). Kristančič in drugi (2021) pravijo, da je delovno okolje zelo pomemben dejavnik za ohranjanje zavzetih zaposlenih. Če je delovno okolje pravo, so zaposleni sposobni ohraniti lastno zavzetost in so pri delu vztrajni, čeprav ne gre vse po načrtu. Pomagajo si tako, da prek izkoriščanja vseh razpoložljivih delovnih virov in prek delovnih zadožitev pridejo do novih znanj, ki jih s pridom izkoriščajo, da najdejo nove izzive. Takšni zaposleni so za organizacijo pomembni, saj lahko zavzetost prenašajo na ostale zaposlene, kar privede do izboljšanja delovanja celotne ekipe. Žibret (2018) med pomembne dejavnike zavzetosti uvršča avtonomijo, organizacijsko klimo, osebnostne lastnosti zaposlenih v podjetju, podporo s strani vodstvenih položajev, ustreznost opravljanja dela zaposlenih in podjetja, značilnosti dela, nagrade, ki so jih deležni zaposleni, priznanja in pravičnost pri delu.

Adkins (2016) ugotavlja, da si milenijci želijo zaposlitve, ki jim ponudi nekaj več kot ostale zaposlitve. Delo, za katero se je vredno potruditi. Mladi bodo delovna mesta menjali, dokler ne dobijo tistega, ki jih v popolnosti izpolnjuje. Če jim delo ne ustreza, v opravljanje dela ne vlagajo toliko energije in strasti kot ostali zaposleni. Rezultati ankete so pokazali, da so anketirani milenijci v večini srednje zadovoljni s svojim delom, trditve o stopnji zavzetosti, kot so: »Kadar delam, sem prevzet/-a s svojim delom« (AS = 3,5), »Moje delo me kar potegne vase« (AS = 3,4), »Kadar delam, pozabim na vse ostalo« (AS = 3,2), »Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam« (AS = 3,5) in »Ko delam, mi čas kar beži« (AS = 3,8), kažejo srednjo stopnjo vpletenosti v organizacijo in zaposlitev, kar privede do srednje stopnje zavzetosti na delovnem mestu. Shein in Jiang (2019) ugotavljata, da bi morala podjetja za ohranjanje zavzetosti zaposlenih razmisliti v smeri orodij, kot so letna poročila in opravljanje rednih sestankov z zaposlenimi. Namen bi bil, da ponudijo dodatne informacije o tem, kako se podjetja odločajo in upravljajo. To bi bil način, da bi spodbujali zaposlene k podajanju povratnih informacij in sodelovanju. Armstrong (2014) pozna več pristopov, ki bi jih lahko podjetja uporabljala za izboljšanje organizacijske zavzetosti: vodenje, pri katerem vključijo zaposlene, izkazovanje večje pozornosti zaposlenim pri izražanju stališč in da imajo občutek,

da vplivajo na zadeve podjetja, in pri reševanju izzivov, ki so neposredno povezani z delovnim okoljem. Tanner (2010) pravi, da milenijska generacija stremi k ravnovesju med delom in zasebnim življenjem. Niso pripravljeni delati podobnih napak kot predhodne generacije. Anketiranci so te domneve samo še potrdili, saj so v večini zanikali strinjanje z vprašanjem »Težko se ločim od svojega dela« (AS = 2,9).

Agrawal (2016) poudarja, da pomembno vlogo pri mladih zaposlenih igrajo občutek odgovornosti in izzivi. Anketirani milenijski so s trditvijo »Moje delo mi predstavlja velik izziv« pokazali srednje visoko stopnjo strinjanja (AS = 3,5), saj so milenijski znani po tem, da jim zaposlitev predstavlja predvsem vir identitete v družbi in je za njih pomembna. Občutek pri opravljanju zaposlitve jim pove, ali so na pravi poti. Albrecht in drugi (2015) poudarjajo, da so višje izobraženi zaposleni vse bolj zainteresirani za delovna mesta, na katerih so večji izzivi, kjer je osebna rast višja in občutek zavzetosti močnejši. Strinjanje s trditvijo »Delo, ki ga opravljam, se mi zdi polno smisla in namena« (AS = 3,3) v določeni meri potrjuje raziskave avtorjev. Burnett in Lisk (2019) zavzetost obravnavata kot navdušenje, predanost, motivacijo, strast, zadovoljstvo in izpolnitev posameznika na delovnem mestu. Jordan in drugi (2012) na drugi strani zavzetost opredeljujejo kot stanje, v katerem se zaposleni počutijo vpletene, predane in navdušene nad svojim delom. Armstrong (2014) poudarja, da zaposleni pri doseganju visoke ravni uspešnosti postane zainteresiran, pozitiven in svoje delo opravlja z veliko mero navdušenosti. Anketiranci potrjujejo zgornje domneve različnih avtorjev, saj se s trditvami o zavzetosti »Nad svojim delom sem navdušen/-a« (AS = 3,6), »Moje delo me navdihuje« (A = 3,4) in »Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam« (AS = 3,7) v veliki meri strinjajo in kažejo visoko stopnjo predanosti svojemu delu. Core Process (2018) navaja, da milenijski želijo biti del nečesa večjega, ne želijo biti le del sestavljanke, ki jo upravlja podjetje.

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri so bili najpomembnejši motivacijski dejavniki zaposlenih milenijscev pri delu od doma v času pandemije COVID-19?

Prilagojen delovni čas (AS = 4,2) in možnost usklajevanja dela in zasebnega življenja (AS = 4,2) sta bila dva najbolj pomembna odgovora med anketiranimi milenijski. Thompson in Gregory (2012) ugotavljata, da naj bi napredek na področju tehnologije in družbeni premiki v smeri usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja vplivali na pričakovanja milenijscev glede tega, kje in kako opravljajo svoje delo. Delo po novem ne velja zgolj za kraj, kamor je treba, ampak za stvar, ki jo je treba opraviti. Tehnologija je delavcem omogočila, da svoje delo opravljajo od koderkoli in kadarkoli, pomembno je le, da imajo dostop do signala mobilnega telefona in interneta. Družabna omrežja so milenijscem omogočila, da zlahka ohranjajo stike z več osebami, ta enostavnost pri vzpostavljanju odnosov se je hkrati prenesla na delovno mesto. Milenijski menijo, da ni pomembno, kje in kako delajo, v ospredje dajejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, delo od doma pa jih pri tem izpolnjuje. Delodajalci zato pri milenijskih opažajo t. i. »mešanje poklicnega in zasebnega življenja«, ko zaposleni izmenično opravljajo delovne in zasebne obveznosti. Milenijscem prepletanje delovnih, družabnih in družinskih obveznosti najbolj ustreza, večini organizacij pa to ni

najbolj všeč. Milenijci pri tem menijo, da bi se morala podjetja bolj osredotočati na rezultate in uspešnost, namesto da se osredotočajo na čas, ki ga posameznik preživi v pisarni med tradicionalnim delovnim časom. Podjetjem lahko takšno poslovanje koristi le, če se namesto na tradicionalni delovni čas osredotočijo na delovno uspešnost, ki je pri milenijcih višja, ko se jim podjetje prilagodi in lahko svoje delo opravljajo na način, ki jim najbolj ustreza. Bălăcescu in drugi (2021) so opazili, da statistični podatki kažejo na povečan odstotek zaposlenih, ki delajo od doma, zlasti med ženskami in tistimi s terciarno izobrazbo. Delo od doma je bilo pozitivno sprejeto med krizno situacijo pandemije, saj zaposlenim omogoča usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, vendar so izzivi za delodajalce ohranjanje inovativnosti, zavzetosti in zvestobe med delavci, ko delajo od doma. Nejasne meje med poklicnim in zasebnim življenjem, prekinitve in občutki izolacije so na posameznike različno vplivali.

Med vodilne motivacijske dejavnike so med drugim postavili višino plače ($AS = 4,1$). Noben drug motivacijski dejavnik se ne more primerjati s spodbudo, kot je denar. Aguinis in drugi (2013) opisujejo, da višja plača v primerjavi s konkurenco podjetjem omogoča, da pritegnejo in zadržijo posameznike. Ni zgolj naključje, da podjetja, ki svojim zaposlenim ponudijo višje plače, imajo tudi višjo stopnjo donosnosti. Razlog, zakaj so denarne nagrade tako močan motivator, je v tem, da zaposlenim omogočajo zadovoljevanje različnih osnovnih potreb po hrani, stanovanju in drugih življenjskih potrebščinah, ter v izpolnjevanju njihovih višjih potreb po dosežkih in pripadnosti določeni skupini.

Mihalič (2010) poudarja, da so nekateri milenijci pripravljeni delati za nižjo plačo in opravljati delo, ker jih delo zanima in veseli. Rezultati ankete so potrdili omenjeno trditev, saj je največ milenijcev ocenilo, da je za njih najpomembnejši motivacijski dejavnik opravljanje dela, ki jih zanima ($AS = 4,2$).

Anketiranci so se strinjali s tem, da med pomembne motivacijske dejavnike uvrščamo dobre odnose z vodjo ($AS = 4,1$). Myers in Sadaghiani (2010) na podlagi raziskav trdijo, da je odnos med milenijskim zaposlenim in njegovim neposrednim vodjo ključnega pomena za njegovo predanost in zadržanje. Heyns in Kerr (2018) izpostavljata, da vodje lahko to dosežejo z rednimi smiselnimi pogovori z zaposlenimi, dopuščanjem svobode izbire v okviru strukture odgovornosti ter zagotavljanjem iskrenih povratnih informacij na kompetenten in neobsojajoč način. Espinoza in drugi (2010) menijo, da morajo imeti uspešni vodje močan občutek za sebe, da lahko slišijo povratne informacije in ne postanejo obrambni. Vodje podjetij morajo biti odprti za iskrene povratne informacije zaposlenih. Milenijci ne smejo pričakovati, da se bodo njihova mnenja vedno neposredno prenesla v spremembo delovanja podjetja. Po drugi strani pa so lahko njihove iskrene povratne informacije ključne za izvedbo pomembnih sprememb v podjetju. Uspešni vodje milenijcev so dobri pri oblikovanju mentorskih odnosov. Od milenijcev je treba zahtevati, da sami razmislijo o svojih prednostih in slabostih pred posredovanjem povratnih informacij in da razmislijo o razlogih za težave ali uspehe. Uspešni vodje postavljajo pričakovanja in potrpežljivo mentorirajo milenijce pri doseganju ciljev. Stalen in trden odnos z mentorjem

zagotavlja varno okolje za poslušanje povratnih informacij in razvijanje na njihovi podlagi, kar je ključnega pomena za uspešnost delovanja podjetja.

Samostojnost pri opravljanju delavnih nalog ($AS = 4,0$) je po mnenju sodelujočih anketiranih milenijcev pomemben motivacijski dejavnik. Kaushik in Guleria (2020) ugotavljata, da je bila pandemija velika preizkušnja za podjetja, saj so bila primorana zaupati svojim zaposlenim. Izkazovanje zaupanja v svoje zaposlene je podjetje izrazilo skozi dodelitev možnosti opravljanja dela od doma. V primeru dela od doma ni neposrednega nadzora nad zaposlenimi. Takšna oblika dela v zaposlenem spodbuja občutek samostojnosti in neodvisnosti, kar privede do večjega občutka pripadnosti podjetju. Černetič (2007) poudarja, da so dobra organizacija dela in jasno postavljeni cilji glavni dejavniki, ki prispevajo k povečanju samostojnosti pri delu, kar zaposlenim milenijcem omogoča, da se osredotočijo na svoje delo in ga opravljajo na najboljši možen način.

Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo ($AS = 3,9$) so ključni motivatorji, ki zaposlenim dajejo občutek, da je njihovo delo pomembno in cenjeno. Rezultati ankete so pokazali, da je to pri anketiranih milenijcih cenjen motivacijski dejavnik, ki vodi v večje zaupanje in občutek podpore s strani delodajalca. Neposredne pohvale in priznanja lahko povežemo z odgovornostjo pri delu ($AS = 3,9$). Pridobitev večje odgovornosti ima za anketirane milenijce pomembno motivacijsko vlogo pri opravljanju dela. Černetič (2007) poudarja, da delodajalec s tem pokaže, da jim zaupa, da svoje delo opravljajo dobro in so pripravljeni na prevzemanje večje mere odgovornosti, ki bo vplivala na njihovo samozavest in poslovno rast. Do podobnih ugotovitev je prišel tudi Wellington (2011), ki ugotavlja, da so za milenijce pomembni nabiranje znanja, občutek spoštovanja, samostojno opravljanje dela in priložnost za izkazovanje sposobnosti. Dodelitev večje odgovornosti ima za milenijsko generacijo pomembno motivacijsko vlogo. Nedenarne nagrade običajno trajajo dlje časa in imajo močnejši motivacijski učinek kot denarne nagrade, vendar pa je ta učinek odvisen od vsakega posameznika.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako je delo od doma vplivalo na raven motivacije in zavzetosti zaposlenih milenijcev v času pandemije COVID-19?

Beauregard in Henry (2009) ugotavljata, da zaposleni z možnostjo opravljanja dela od doma, lahko znotraj delovnega časa opravljajo osebne opravke in delo dokončajo kasneje. Anketiranci zastavljeno domnevo potrjujejo, saj so se v določeni meri strinjali ($AS = 3,5$) s trditvijo »Delo sem opravljal/-a zunaj rednega delovnega časa«. Jereb in Gradišar (1999) izpostavljata, da je prednost, ki jo zaposleni čutijo pri opravljanju dela od doma: prihranek časa (vožnja na delo), denarja (manj zapravijo za gorivo, plačevanje parkirnin in cestnin) in energije, ki jo porabijo za transport v službo. Opažata pa, da so zaradi nepotrebne opravljanja teh opravil izgubili nadzor nad dnevno rutino in časom za opravljanje dela od doma. Kaushik in Guleria (2020) razlagata, da je večja produktivnost zaposlenih izhajala iz manj motečih dejavnikov, kot so jih imeli zaposleni pri opravljanju dela iz pisarne, pomemben podatek je tudi, da so pri opravljanju dela od doma bili pripravljeni delati več

časa, to pa zato, ker se čas, ki ga zaposleni porabi za vožnjo na delovno mesto, odraža v obliki dodatnih delovnih ur. Anketirani milenijci so v določeni meri potrdili domneve avtorjev, saj se jih je veliko strinjalo s trditvijo »Za opravljanje dela od doma sem delal/-a več ur kot bi v podjetju/organizaciji« (AS = 3,3).

Nolan in College (2020) menita, da je povečanje zadovoljstva posameznika vzporedno povezano s prožnostjo pri delu, saj to privede do boljše prilagodljivosti življenjskemu slogu zaposlenega, ta pa lahko opravlja in usklajuje svoje delo z zastavljenimi dnevnimi rutinami. Rezultati ankete so pokazali, da se anketirani milenijci s tem strinjajo. Anketna trditev »Delovni čas sem lahko prilagodil/-a glede na svoje potrebe« (AS = 3,6) je potrdila besede avtorjev, saj se je veliko anketiranih milenijcev s trditvijo strinjalo.

Mello (2007) izpostavlja, da učinkovitejše ravnanje med poklicnim in zasebnim življenjem privede do povečane motivacije pri delu in občutka zadovoljstva pri njegovem opravljanju. Opravljanje dela od doma zaposlenemu ponudi večjo prožnost, kar privede do večjega zadovoljstva, možnosti prilagajanja osebnemu življenjskemu ritmu posameznika ter zmanjšanja stresnih situacij. Anketirani milenijci so se s temi raziskavami strinjali, saj so se pozitivno odzvali na anketno trditev »Delo od doma mi je pomagalo pri uravnavanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem« (AS = 3,5). Raišienė in drugi (2021) pravijo, da je prilagodljivost milenijske generacije in hkrati njena sposobnost ta, da znajo optimizirati svoj delovni dan v skladu s svojimi željami, kar še dodatno prispeva k njihovem uspehu na področju dela od doma.

Kohont in Ignjatović (2022) menita, da delo od doma naredi zaposlene bolj samostojne in občutijo večjo svobodo pri opravljanju dela. Če se pravilno organizirajo, jim lahko ostane določena količina prostega časa, ki ga uporabijo za prijatelje in družino. Svobodo čutijo pri načrtovanju delovnega časa, deležni so več družinskega in prostega časa, ki so ga mogoče prej izgubili pri vožnji na delovno mesto. Predvsem so opazili večje zadovoljstvo z življenjem in delom pri visokokvalificiranih zaposlenih, tistih, ki prej niso našli časa za preživljanje s svojo družino. Z anketno trditvijo »Delo od doma mi je omogočilo preživeti več časa z družino in prijatelji« se je v povprečju veliko anketirancev strinjalo (AS = 3,5). Strinjali so se, da jim je delo od doma pomagalo pri preživljanju časa z družino in prijatelji, časa, ki ga pred pandemijo in delom od doma niso imeli zaradi delovnih obveznosti.

Hill in drugi (2003) opredeljujejo, da se zaradi opravljanja dela od doma poveča produktivnost in izboljšuje splošna kakovost življenja. Mello (2007) in Sarbu (2018) utemeljmeta, da je usklajevanje opravljanja dela s skrbjo za družino še ena težavnost pri opravljanju dela od doma. Za posameznike, ki imajo pomanjkanje discipline, opravljanje dela od doma ni najbolj primerno. Zaposleni, ki imajo izzive pri samomotiviranju, proaktivnosti in zavzetosti, ni dobro, da delajo od doma. Izpostavljeni so motnjam, ko se vključijo v delo od doma, še posebej, ko imajo doma družino in nimajo primerno urejenega varstva za otroke. Rezultati ankete so pokazali, da takšne opazke niso vplivale na anketirano milenijsko generacijo, saj se s trditvijo »Hrup in ostali vplivi zaradi delovnih procesov

ostalnih članov gospodinjstva niso moteče vplivali na moj delovni proces« v večji meri strinjajo (AS = 3,5).

Anderson in drugi (2014) izpostavljajo, da imajo zaposleni milenijci večjo koncentracijo pri opravljanju dela od doma, saj nimajo toliko motečih dejavnikov, kot so jih bili deležni pri delu v pisarni. Skozi anketo smo prišli do ugotovitve, da to lahko v določeni meri potrdimo, saj se anketirani milenijci v večini ne strinjajo z anketno trditvijo »Z opravljanjem dela na domu sem se težko v celoti osredotočil na delo« (AS = 2,8), s tem potrjujejo, da jim delo od doma v določeni meri bolj ustreza kot delo v pisarni.

Saragih in drugi (2021) poudarjajo, da je izolacija privedla do tega, da se določeni zaposleni počutijo osamljene. Počutili so se negotovi v odnosu z ostalimi zaposlenimi, ki so svoje delo opravljali iz pisarne. Stres, ki so ga posamezniki občutili, je negativno vplival na njihovo produktivnost in privedel do povečanja občutka negotovosti glede varnosti delovnega mesta v podjetju. S trditvijo »Opravljanje dela od doma je bilo bolj stresno kot delo v pisarni« se več kot polovica anketiranih milenijcev ne strinja (AS = 2,7), to je bila tudi najslabše ocenjena anketna trditev. Anketiranci se bolj strinjajo z avtorji, kot sta Nolan in College (2020), ki menita, da je povečanje zadovoljstva posameznika vzporedno povezano s fleksibilnostjo pri delu, saj to privede do boljše prilagodljivosti življenjskemu slogu zaposlenega, ta pa lahko opravlja in usklajuje svoje delo z zastavljenimi dnevnimi rutinami. Pozitiven učinek tega beležimo v zmanjšanju stresa in večji avtonomiji zaposlenega. Tudi z anketno trditvijo »Zaradi dela od doma se je moje zdravstveno stanje poslabšalo« (AS = 2,2) se veliko anketiranih milenijcev ni strinjalo, zato lahko domnevam, da se zdravstveno stanje zaposlenih milenijcev ni poslabšalo pri opravljanju dela od doma in da jim je takšen način dela celo ustrezal.

Gaćanovič in Kontarščak (2006) izpostavljata pogost pojav pri opravljanju dela od doma v času pandemije, to je pomanjkanje socialnih stikov s sodelavci. Osamljenost privede do zmanjšanja dostopa do neformalnih informacij in izgube občutka pripadnosti kolektivu v podjetju. Nollan in College (2020) ter Gibson in drugi (2002) opažajo, da ima delo od doma neposreden vpliv na kulturo podjetja. Izolacija, ki jo čutijo zaposleni, ko pri delu od doma nimajo stikov in ne izvajajo interakcij s sodelavci in nadrejenimi, ima neposreden vpliv na odnose in kulturo, ki jo želi podjetje voditi. Nekateri posamezniki imajo pomisleke glede izgube te interakcije in se s tem večja strah, da lahko to negativno vpliva na njihovo karierno rast. Rezultati ankete potrjujejo domneve raziskovalcev, saj so anketirani milenijci pogrešali interakcijo s sodelavci (»Med delom od doma sem pogrešal/-a interakcijo s sodelavci«) pri opravljanju dela od doma v času pandemije (AS = 3,8).

Kurland in Bailey (2002) opredeljujeta, da ko delodajalec svojim zaposlenim da možnost, da opravljajo delo od doma, zaposleni čutijo povečanje motivacije in morale. Kaushik in Guleria (2020) menita, da se zaupanje v zaposlene izkazuje tako, da jim delodajalec omogoči možnost opravljanja dela od doma. Tovrstna oblika dela, kjer ni neposrednega nadzora nad zaposlenimi, te spodbuja, da so samostojni in neodvisni, kar mnogi zaposleni cenijo.

Rezultati so pokazali, da tudi anketirani milenijci čutijo veliko mero zaupanja s strani svojega delodajalca, saj so se z anketno trditvijo »Med delom od doma sem imel/-a občutek, da mi delodajalec zaupa« v večini strinjali (AS = 3,8). Občutek zaupanja s strani delodajalca privede do visoke stopnje motivacije za opravljanje dela in želje še naprej opravljati delo za izbrano podjetje.

Korpič-Horvat (2021) opozarja na problem, da veliko delavcev svoje delo opravlja iz manjših stanovanj, kjer se srečujejo s pomanjkanjem primerne delovnega prostora. Mello (2007) izpostavlja podobno, da se nekateri zaposleni pri delu od doma soočajo z izzivi, kot je pomanjkanje ustreznega prostora in tehnologije. Harpaz (2002) razlaga, da je še ena pomanjkljivost delodajalcev zagotavljanje, da imajo ponujena tehnologija in strežniki ustrezno zmogljivost za delo od doma. Anketirani milenijci teh izzivov pri opravljanju zaposlitve od doma v času pandemije pretežno niso imeli, tako so se s trditvijo glede ustreznosti prilagojenega prostora za opravljanje dela (»Doma sem imel/a- ustrezno prilagojen delovni prostor za opravljanje dela«) v večini strinjali (AS = 3,4).

7.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskave

Omejitve raziskave so vsekakor prisotne. Tako kot pri vsaki podobni raziskavi je dostopnost strokovne literature na določeni točki raziskave omejena. Posledica tega je omejen proučevani segment raziskovalnih okvirov, ki so omejeni na vso obstoječo povezano strokovno literaturo tematike, ki smo jo bili sposobni najti za analizo zastavljenega raziskovalnega dela. Omejitve so prisotne tudi v procesu zbiranja podatkov za demografske strukture vzorca, ki je prisoten v raziskavi, in lokacijske raznolikosti posameznih oseb, ki so del raziskovalnega vzorca.

Proces zbiranja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika je naslednja omejitev. Anketiranec se reševanju ankete ne posveti popolnoma, izpolnjuje jo v naglici. Če bi bil postavljen v drugačne okoliščine, bi reševanje ankete potekalo drugače. Omejitev, ki bi jo bilo vredno izpostaviti, je, da določenim anketirancem ni popolnoma jasen pomen vprašanja in vprašanje sam reši po lastni presoji, brez dodatnih razlag, ki bi privedle do pravilnega razumevanja pomena zastavljenega vprašanja. Podobnim primerom se lahko z uporabo intervjuja izognemo, ker intervjuvancu na ustrezen način dodatno pojasnimo zastavljeno vprašanje. Kot pomanjkljivost bi izpostavil še reševanje ankete prek mobilne naprave, kjer spet nimamo vpliva, kje bo anketiranec reševal anketo. Reševanje ankete prek mobilne naprave in ne računalnika privede do tega, da anketiranec obupa in ankete ne reši do konca, ker dobi občutek, da je predolga. To privede do izgube velikega števila potencialno dobrih anketnih rezultatov.

Obstajajo možnosti nadaljnjih raziskav. Raziskavo lahko razširimo s pomočjo povečanja raziskovalnega vzorca, z zastavljanjem dodatnih raziskovalnih vprašanj ter dodajanjem korelacij med milenijci, zavzetostjo, motivacijo in delom od doma. Priložnost, ki jo vidim, je razširitev vsebine raziskave s primerjavo različnih generacij in ne samo milenijske.

Na podlagi prejetih rezultatov je na anketni vprašalnik odgovorilo 48 % anketiranih milenijcev, rojenih med letoma 1994 in 1996. Zaradi tega končnih ugotovitev ne moremo posploševati na celotno milenijsko generacijo v Sloveniji, katere razpon zajema skoraj dvajset let, ampak zgolj na anketni vzorec 125 milenijcev.

8 SKLEP

Obdobje pandemije COVID-19 je prineslo velike izzive za podjetja in zaposlene. Delo od doma je nenadoma postalo prevladujoče, saj so se podjetja morala hitro prilagoditi novi normalnosti, ki jo je prinesla pandemija. Ta sprememba je bila ključna za ohranjanje tržne prisotnosti in ekonomske stabilnosti v kriznih časih, ki jih je povzročila zdravstvena kriza.

Ustrezen odziv podjetij v zahtevnih časih, kot je bila pandemija COVID-19, je zelo pomemben za prihodnost zaposlenih in podjetja. Raziskati raven motivacije in zavzetosti zaposlenih milenijcev ter identificirati ključne dejavnike, ki zaposlene spodbujajo k vztrajanju pri delu od doma v obdobju pandemije, je cilj te raziskave. Magistrsko delo v okviru pregledane strokovne literature in raziskave ugotovi in predstavi vpliv pandemije na zaposlene milenijce ter identificira ključna področja, v katera morajo podjetja usmeriti svoja sredstva in napore, da bi ohranila in privabila visoko motivirane in zavzete zaposlene. Delo služi kot dodatna oprijemljiva raziskava, na katero se lahko vodilni v podjetju osredotočajo pri odločanju, kako postopati in uspešno organizirati način dela, ki vključuje delo od doma, da bo to pozitivno vplivalo na motivacijo in zavzetost posameznega zaposlenega in posledično na končno uspešnost podjetja kot celote.

Analiza rezultatov te raziskave je pokazala, da so najbolj pomembni motivacijski dejavniki, da zaposleni opravlja delo, ki ga zanima, da ima pri opravljanju delovnih nalog prilagojen delovni čas, je pri njihovem opravljanju samostojen in ima dobre odnose z vodjo. Možnost usklajevanja dela in zasebnega življenja je motivacijski dejavnik, ki je postal še toliko bolj pomemben v času pandemije in opravljanja dela od doma. Delo po novem ne velja zgolj za kraj, kamor je treba iti, ampak za stvar, ki jo je treba narediti. Anketirani milenijci menijo, da ni pomembno, kje in kako delajo, v ospredje dajejo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, delo od doma pa jih pri tem izpolnjuje. Višina plače je motivacijski dejavnik, ki je bil za anketirane zaposlene milenijce prav tako pomemben, izpostaviti je treba, da se je težko primerjati s spodbudo, kot je denar. Razlog, zakaj so denarne nagrade tako močan motivator, je v tem, da zaposlenim omogočajo zadovoljevanje različnih osnovnih življenjskih potreb ter izpolnjevanje njihovih višjih potreb po dosežkih in pripadnosti določeni skupini.

V okviru raziskave ugotavljamo, da je občutek motivacije največji, če delo, ki ga milenijec opravlja, omogoča, da doseže svoje življenjske cilje. Poudariti je treba, da se ima milenijska generacija za bolj zahtevno od predhodnih, imajo se za sposobne in si želijo doseči zastavljene cilje, kot sta dobra zaposlitev in finančna stabilnost, ki jim omogoča ohranjanje

visokega življenjskega standarda. Rezultati raziskave so najbolj enotno pokazali, da je za anketirane milenijce pomembno tudi izpopolnjevanje njihove kariere. Karierna pot jim je pomembna. Če v trenutnem delodajalcu ne vidijo tega, kar si v prihodnosti želijo, ne vidijo razloga, zakaj bi ostali v tem podjetju. Milenijci že od nekdaj poudarjajo, da jim delo ne predstavlja bistva življenja in da jih ne zanima za njihov ugled. Milenijci so znani po tem, da na razliko od predhodnih generacij ne vlagajo toliko časa v kariero in niso pripravljeni žrtvovati svojega prostega časa za delo, kot so to počele predhodne generacije, temveč jim je pomembno imeti boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Anketirani milenijci čutijo najvišjo stopnjo zavzetosti, ko z opravljanjem dela vztrajajo tudi takrat, ko stvari ne gredo najbolje. Čeprav jih označujemo kot generacijo, ki rada menja svoje delovno okolje, delovna mesta in nekateri celo industrijo, jim je hkrati zelo pomembno, da vztrajajo, če opravljajo delo, ki jih zanima, so z njo zadovoljni in se v njej vidijo dolgoročno. Anketiranim milenijcem je enako pomembno delovno okolje, v katerem delajo. Če je delovno okolje pravo, so sposobni ohraniti lastno zavzetost in so pri delu vztrajni, pa čeprav ne gre vse po načrtu. Pomagajo si prek izkoriščanja vseh razpoložljivih delovnih virov in delovnih zadalžitev, da pridejo do novih znanj, ki jih s pridom izkoriščajo, da najdejo nove izzive.

Do pomembnih ugotovitev smo prišli tudi pri vplivu, ki ga je imelo delo od doma na motivacijo in zavzetost zaposlenih anketiranih milenijcev v času pandemije COVID-19. Ugotovili smo, da je za anketirane milenijce pomembno, da občutijo določeno stopnjo zaupanja s strani delodajalca, ko svoje delo opravljajo od doma. Delodajalec svojim zaposlenim izkazuje zaupanje tako, da jim omogoči možnost opravljanja dela od doma, zaposleni pa čutijo povečanje motivacije in morale pri opravljanju zaposlitve in željo še naprej opravljati delo za izbrano podjetje. Tovrstna oblika dela, kjer ni neposrednega nadzora nad zaposlenimi, spodbuja zaposlene, da so samostojni in neodvisni, kar mnogi zaposleni cenijo. Slabost, ki smo jo opazili, je, da so anketirani milenijci izpostavili pogrešanje interakcije s sodelavci, kar je ena izmed pogostih pomanjkljivosti pri opravljanju dela od doma za dlje časa, kot se je pripetilo v času pandemije. Osamljenost privede do zmanjšanja dostopa do neformalnih informacij in izgube občutka pripadnosti kolektivu v podjetju. Opravljanje dela od doma dlje časa negativno vpliva na kulturo podjetja. Ugotovili smo, da je za zaposlene anketirane milenijce opravljanje dela od doma manj stresno kot samo delo v pisarni. Povečanje zadovoljstva posameznika je vzporedno povezano z njegovo fleksibilnostjo pri delu, saj to privede do boljše prilagodljivosti življenjskemu slogu zaposlenega, ta pa lahko opravlja in usklajuje svoje delo z zastavljenimi dnevnimi rutinami. Pozitiven učinek tega beležimo v zmanjšanju stresa in večji avtonomiji zaposlenega.

Na podlagi ugotovitev raziskave se iz kriznih časov, kot je bila pandemija COVID-19, lahko naučimo, da je najbolj ustrezna kombinacija opravljanja dela na lokaciji podjetja in dela od doma t. i. hibridni način dela. Pri takšnem načinu dela poskušajo podjetja in zaposleni najti način dela, ki bo ustrezal zaposlenemu ter hkrati izpolnjeval pričakovanja in cilje podjetja.

Način, ki sem ga izpostavil, je način dela, ki bo pozitivno vplival na delovno uspešnost posameznika in poslovno uspešnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adkins, A. (2016). *Millennials: The Job-Hopping Generation*. <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>
2. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. in Saks, A. M. (2015). Employee enegagemnt, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
3. Agrawal, S. (2016). Factors influencing employee engagement: A study of diverse workforce. *The Indian Journal of Social Work*, 76(4), 485–506.
4. Aguinis, H., Joo, H. in Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(1), 241–249.
5. Anderson, A. J., Kaplan, S. A. in Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897.
6. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
7. Bahtijarevič Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Golden Marketing.
8. Bailey, D. E. in Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
9. Bakker, A. B. in Schaufeli W. B. (2015). *Work Engagement*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118785317.weom110009>
10. Bălăcescu, A., Pătrașcu, A. in Păunescu, L. M. (2021). Adaptability to teleworking in European countries. *Amfiteatre Economi*, 23(58), 683.
11. Beauregard, T. A. in Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22.
12. Bernik, I., Kovač, J., Černetič, M., Ferjan, M., Florjančič, J., Bernik, M., Jeraj, M., Jereb, E., Jereb, J., Jesenko, J., Kern, T., Kljajić, M., Leskovar, R., Ljubič, T., Marolt, J., Mežnar, D., Mikeln, P., Milač, N., Ovsenik, J., ... Vuk, D. (1999). *Sodobne oblike in pristop pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Moderna organizacija.
13. Belzunegui Eraso, A. in Erro, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 1–18.
14. Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S. in Vallerand, R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais [Blais's work motivation inventory]. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14, 185–215.
15. Budrien, D. in Diskiene, D. (2020). Employee engagment; types, levels and relationship with practice. *Malaysian E Commerce Journal*, 4(2), 42–47.

16. Blatnik, T. J. in Hočevár, M. (2020). Vrednotna naklonjenost delu na domu med prebivalci Slovenije. *Družboslovne razprave*, 36(94–95), 101–124.
17. Burnett, J. R. in Lisk, T. C. (2019). The Future of employee engagement: Real-time monitoring and digital tools for engaging a workforce. *International Studies of Management in Organization*, 49(1), 108–119.
18. Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. *Management*, 3(2), 232–234.
19. Caraher, L. (2015). *Millennials and management. The essential guide to making it work at work*. Bibliomotion Inc.
20. Carnevale, J. B. in Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications of human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
21. Catano, V. M. in Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 48(2), 142.
22. Chanana, N. in Sangeeta. (2020). *Employee engagement practices during COVID-19 lockdown*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pa.2508>.
23. Core Process. (2018). *The importance of employee engagement to millennials*. <https://www.coreprocess.co/employee-engagement-millennials>
24. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Moderna organizacija.
25. DeVaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6).
26. Dicke, C., Holwerda, J. in Kontakos A. (2007). *Employee engagement: What do we really know? What do we need to know to take action?* <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.3251&rep=rep1&type=pdf>
27. Donnelly, N. in Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47–61.
28. Eckleberry-Hunt, J. in Tucciarone, J. (2011). The challenges and opportunities of teaching »Generation Y«. *Journal of Graduate Medical Education*, 3(4), 458–461.
29. Espinoza, C., Ukleja, M. in Rusch, C. (2010). *Managing the Millennials*. John Wiley & Sons.
30. Ferreira, P. in Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement?. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232–247.
31. Gačanovič, A. in Kontarščak, K. A. (2006). *Delo na domu in e-delo*. http://www.bis.trahisa.si/projekti/delo_na_daljavo/studije_analize/pravni_vidiki_dela_na_domu.pdf
32. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E. in Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.

33. Gallup. (2006). *What is Employee Engagament and how to improve it?*
<https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
34. Gagné, M., Boies, K., Koestner, R. in Martens, M. L. (2005). *Why my work determines my attachment to my employer: Using self-determination theory to understand the relationship between work motivation and organizational commitment*. Administrative Sciences Association of Canada.
35. Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J. in Koestner, R. (2008). The temporal relations between work motivation and organizational commitment. *Psychologica Belgica*, 48, 219–241.
36. Gagné, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
37. Gagné, M. in Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of selfdetermination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232.
38. Gharzai, L. A., Beeler, W. H. in Jagsi, R. (2020). Playing into stereotypes: engaging Millennials and generation Z in the COVID-19 pandemic response. *Advances in Radiation Oncology*, 5(4), 679–681.
39. Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P. in Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 75–86.
40. Green, M. (2020). *CIPD. Coronavirus and the workforce: how to take an inclusive approach*. <https://www.cipd.co.uk/news-views/changing-workviews/future-work/though-pieces/coronavirus-workforce-approach>
41. Grimshaw, D., Fagan, C. in Hebson, G. (2017). *Making work more equal: A new labour market segmentation approach*. Manchester University Press.
42. Halbesleben, J. R. B., Harvey, J. in Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465.
43. Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80.
44. Heyns, M. M. in Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–10.
45. Hill, E. J., Ferris, M. in Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of vocational behavior*, 63(2), 220–241.
46. Huitt, W. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Educational psychology interactive*, 23.
47. James, J. B., McKechnie, S. in Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173–196.

48. Jereb, E. in Gradišar, M. (1999). Research on telework in Slovenia. *Informatica*, 23(1), 137–142.
49. Jordan, C., Doherty, W. J., Jones-Webb, R., Cook, N., Dubrow, G. in Mendenhall, T. J. (2012). Competency-based faculty development in community-engaged scholarship: A diffusion of innovation approach. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16(1), 65–95.
50. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
51. Kaushik, M. in Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1–10.
52. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Mladinska knjiga.
53. Kelliher, C. in De Menezes, L. (2019). *Flexible working in organisations: a research overview*. Taylor & Francis.
54. Kilber, J., Barclay, A. in Ohmer, D. (2014). Seven tips for managing generation Y. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(4).
55. Kilpi, A. (2020). *Practical factors of successful telecommuting*. University of applied sciences.
56. Korpič-Horvat, E. (1995). Delo na domu kot oblika rednega delovnega razmerja. *Podjetje in delo*, 21(8), 1142–1152.
57. Korpič-Horvat, E. (2021). COVID 19 in delo na domu, 7(1), 1–2.
58. Kohont, A. in Ignjatović, M. (2022). Organizational Support of Working from Home: Aftermath of COVID-19 from the Perspective of Workers and Leaders. *Sustainability*, 14(9), 5107.
59. Krahn, H. J. in Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112.
60. Kristančič, N., Lahovnik, M. in Penger, S. (2021). *Analiza pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti*. http://sam-d.si/wp-content/uploads/2021/05/Izzivi-managementu-131-2021_Prispevek-2.pdf
61. Kulkarni, P. (2021). A review of work from home culture - pros and cons. *IMED*, 12(1), 100–104.
62. Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L. in Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.
63. Ladkin, A., Jain, J., Clayton, W., Willis, C. in Marouda, M. (2016). Business travellers' connections to home: ICTs supporting work-life balance. *New Technology Work and Employment*, 31(3), 255–270.
64. ILO. (2020). *An employers' guide on working from home in response to the outbreak of covid-19*. https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf
65. Leveson, L. in Joiner, T. A. (2014). Exploring corporate social responsibility values of millennial job-seeking students. *Education+Training*, 56(1), 21–34.
66. Ma, D. (2022). The role of motivation and commitment in teachers' professional identity. *Frontiers in Psychology*, 13, 910747.

67. Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L. in Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414.
68. Maslach, C., Schaufeli, W. B. in Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
69. Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247–261.
70. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Založba Mihalič in Partner.
71. Minbaeva, D. (2020). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 31(4), 100820.
72. Mlinar, Z. (2003). Teledelo in prostorsko-časovna organizacija bivalnega okolja. *Teorija in praksa*, 40(6), 1012–1039.
73. Mone, E. M. in London, M., (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
74. Mowat, B. in Berginc, J. (2001). *Delo na domu*. PCMG.
75. Myers, K. K. in Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225–238.
76. Naim, M. F. in Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee relations*, 40(2), 433–455.
77. Ng, E. S. in Johnson, J. M. (2015). Millennials: who are they, how are they different, and why should we care?. V J.M. Johnson (ur.), *The multi-generational and aging workforce* (121–137). Edward Elgar Publishing.
78. Ng, E. S., Schweitzer, L. in Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(2), 281–292.
79. Nolan, L. S. in College, C. (2020). Virtual offices in health care business administration: benefits, concerns and ethical considerations. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 17(2).
80. Paladin, M. (2021). Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(2).
81. Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790.
82. Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor in McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(3), 377–393.
83. Park, Y., Liu, Y. in Headrick, L. (2020). When work is wanted after hours: Testing weekly stress of information communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behaviour*, 41(6), 518–534.

84. Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., Brière, N. M. in Blais, M. R. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The sport motivation scale (SMS). *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 35–53.
85. Pristavec Đogić, M. (2006). *Delo na daljavo*. http://www.dzrs.si/wps/PA_DZ-LN RazNaloge/RazNalogeRes?unid=6EBB74C69A7F4FAEC125721E00345B48&fn=qbknpHdmiFRLXCYFl+svAg==&server=+vFrvUXuv098KNEE1WHqrdbY2s5OMPIdA qa0Ulu2Gr0=
86. Podgoršek, F. in Vuk, G. (2020). Varno delo od doma med in po koroni. *Delo in varnost*, 65(3), 12–13.
87. Purcell, J. (2012). The limits and possibilities of employee engagement. *Warwick papers in industrial relations*, 96, 1–15.
88. Raišienė, A. G., Rapuano, V. in Varkulevičiūtė, K. (2021). Sensitive men and hardy women: How do millennials, xennials and gen x manage to work from home? *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 7(2), 106.
89. Ram, P. in Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47–61.
90. Reilly, P. (2012). Understanding and teaching generation Y. *English teaching forum*, 50(1), 2–11.
91. Robertson-Smith, G. in Markwick, C. (2009). *Employee engagement: a review of current thinking*. <http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Staff%20-engagementcurrent-thinking.pdf>
92. Robinson, B. (2020, 19. junij). *Is working remote a blessing or burden? weighing the pros and cons*. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2020/06/19/is-working-remote-a-blessing-or-burden-weighing-the-pros-and-cons/>
93. Roy Kewalramani, A. (2021). *What has COVID-19 taught us about employee engagement?* <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/human-capital/articles/mtemplo yee-engagement-and-covid-19.html>
94. Saragih, S., Setiawan, S., Markus, M. in Rhian, P. (2021). Benefits and challenges of telework during the covid-19 pandemic. *International Research Journal of Business Studies*, 14(2), 129–135.
95. Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37–51.
96. Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *Uwes Utrecht Work Engagement SCALE: Preliminary Manual (Version 1.1, December 2004)*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
97. Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
98. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 1–16.

99. Setiyani, A., Sutawijaya, A., Nawangsari, L. C., Riyanto, S. in Endri, E. (2020). Motivation and the millennial generation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(6), 1124–1136.
100. Shein, H. in Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of public Relations Research*, 31(1–2), 32–49.
101. Smith, J. (2022). Measuring motivation in the workplace. *Business Management Journal*, 15(3), 42–47.
102. Smolej, D. in Lobnikar, B. (2017). Analiza vpliva samoučinkovitosti na stopnjo zaznavanja delovne zavzetosti slovenskih policistov. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 3, 269–279.
103. Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace. *Defense AT&I*, 35(6), 16–19.
104. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2022). *Statistični pregled leta 2022*. <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSys File/12130/2022-pregled-leta.pdf>
105. Steelman, L. A., Levy, P. E. in Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165–184.
106. Stringer, C., Didham, J. in Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting in Management*, 8(2), 161–179.
107. Strombach, T., Strang, S., Park, S. Q. in Kenning, P. (2016). Common and distinctive approaches to motivation in different disciplines. *Progress in brain research*, 229, 3–23.
108. Sun, L. in Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: a literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63–76.
109. Tanner, L. (2010) *Who are the Millennials?*. Centre For Operational Research And Analysis.
110. Thatcher, S. M. B. in Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076–1088.
111. Thompson, C. in Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The psychologist-manager Journal*, 15(4), 237–246.
112. Trček, F. (2000). Prednosti in nevarnosti teledela – perspective uvajanja teledela v Sloveniji. *Uporabna informatika*, 8(2), 87-93.
113. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik.
114. Twenge, J. M., Campbell, W. K. in Gentile, B. (2012). Generational increases in agentic self-evaluations among American college students, 1966–2009. *Self and Identity*, 11(4), 409–427.
115. Useem, J. (2017). *When working from home doesn't work*. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/when-working-from-home-doesnt-work/540660/>
116. Usher, A. in Kober, N. (2012). 1. *What is motivation and why does it matter?*. Center on Education Policy.

117. Wellington, P. (2011). *Effective people management: Improve performance delegate more effectively handle poor performance and manage conflict*. Kogan Page Publishers
118. Westerberg, K., Hjelte, J., Brännström, J. in Hyvönen, U. (2012). The meaning of a knowledge-based organization in Swedish municipal elderly care. *Social Work Education*, 31(4), 465–484.
119. Wilson, M. in Gerber, L. E. (2008). How generational theory can improve teaching: strategies for working with the millennials. *Currents in teaching and learning*, 1(1), 29–44.
120. Vallerand, R. J. in Fortier, M. S. (1998). Measures of intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: A review and critique. V J. Duda (ur.), *Advancements in sport and exercise psychology measurement* (83–100). Fitness Information Technology.
121. Vinoy, V. T. in Kumar, M. S. (2019). Motivation: meaning, definition, nature of motivation. *International Journal of Yogic, Human Movement and Sports Sciences*, 4(1), 483–484.
122. Zakrajšek, T. (brez datuma). *Zakaj je generacija z nesrečna?* <https://psihologijadela.com/2015/01/16/zakaj-je-generacija-y-nesrecna/>
123. Žibert, K. (2018, 6. julij). *Zavzetost zaposlenih*. <https://www.ekadrovik.si/vsebine/delovno-razmerje/spremljanje-kariere-zaposlenih/zavzetostzaposlenih/>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Blaž Radikon, študent Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam magistrsko delo z naslovom »Vpliv dela od doma na motivacijo in zavzetost zaposlenih mladih v času pandemije COVID-19«. Vaše sodelovanje v anketnem vprašalniku je ključno za končne statistične analize, s pomočjo katerih bom preverjal postavljene hipoteze. Anketni vprašalnik je anonimen, izpolnjevanje vam bo vzelo približno 5 minut. Končni podatki bodo uporabljeni izključno za namene magistrskega dela.

* Vprašalnik je namenjen osebam, rojenim med letoma 1981 in 2000. Kot obdobje pandemije COVID-19 obravnavamo obdobje med 13. 5. 2020 in 5. 5. 2023 (Svetovna zdravstvena organizacija).

Iskreno se zahvaljujem za vaš dragocen čas.

Q1 – Spol:

Moški Ženski

Q2 – Letnica rojstva: 1960–2010

IF (1) Q2 = [22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41]

Q3 – V času pandemije COVID-19 sem svoje delo opravljal/-a:

- V celoti od doma.
- Delno od doma in delno v podjetju.
- V celoti v podjetju.
- V času pandemije nisem opravljal/-a dela.

IF (2) Q3 = [1, 2]

Q4 – Najvišja dokončana stopnja izobrazbe:

- Osnovna šola.
- Poklicna srednja šola.
- Srednja tehniška šola.
- Gimnazija.
- Dodiplomski študij.
- Podiplomski študij.
- Doktorski študij.

IF (2) Q3 = [1, 2]

Q5 – Leta delovnih izkušenj: 1–40

IF (2) Q3 = [1, 2]

Q6 – Spodaj je naštetih nekaj trditev, ki se nanašajo na vašo motivacijo pri opravljanju dela v času pandemije COVID-19.**To delo opravljam:**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Ker v tem delu zelo uživam.					
Ker mi omogoča, da dosežem svoje življenjske cilje.					
Ker to delo izpolnjuje moje karijerne načrte.					
Ker to delo ustreza mojim osebnim vrednotam.					
Ker moram biti najboljši/-a pri svojem delu.					
Ker mi delo predstavlja bistvo življenja.					
Ker je od tega odvisen moj ugled.					
Ker mi omogoča, da zaslužim veliko denarja.					
Ker mi je zabavno opravljati svoje delo.					
Za trenutke užitka, ki mi jih to delo prinaša.					
Ker mi to delo zagotavlja določen življenjski standard.					
Zaradi plačila.					

IF (2) Q3 = [1, 2]

Q7 – Kateri motivacijski dejavniki so bili za vas pomembni in so vas motivirali pri opravljanju zaposlitve v času pandemije COVID-19?

	Sploh me ne motivira	Me ne motivira	Niti me ne motivira niti me motivira	Me motivira	Popolnoma me motivira
Višina plače.					
Dobri odnosi z vodjo.					
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo.					
Odgovornost pri delu.					
Prilagojen delovni čas.					
Usposabljanja in izobraževanja.					
Samostojnost pri opravljanju nalog.					
Redni sestanki in informiranje o razmerah v podjetju.					
Uporaba sodobnih tehnoloških rešitev, ki jih je podjetje uvedlo zaradi pandemije					
Možnost usklajevanja dela in zasebnega življenja.					

IF (2) Q3 = [1, 2]

Q8 – Spodaj je naštetih nekaj trditev, ki se nanašajo na vašo stopnjo zavzetosti pri delu.

Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako pogosto ste se tako počutili pri opravljanju dela v času pandemije COVID-19.

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Pri svojem delu prekipavam od energije.					
Nad svojim delom sem navdušen/-a.					
Ko delam, mi čas kar beži.					
Pri delu se počutim močno in odločno.					
Kadar delam, pozabim na vse ostalo.					
Delo, ki ga opravljam, se mi zdi polno smisla in namena.					

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Moje delo me navdihuje.					
Ko se zjutraj zbudim, se veselim svoje službe.					
Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam.					
Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.					
Moje delo me kar potegne vase.					
Delati zmorem zelo dolgo časa naenkrat.					
Moje delo mi predstavlja velik izziv.					
Kadar delam, sem prevzet/-a s svojim delom.					
Na delu se počutim mentalno zelo močno.					
Težko se ločim od svojega dela.					
Pri svojem delu sem vztrajen/-na tudi takrat, ko stvari ne gredo najbolje.					

IF (2) Q3 = [1, 2]

Q9 – Ali ste že pred pandemijo COVID-19 delali od doma?

Da, redno.

Da, pogosto (nekajkrat na teden).

Da, občasno (nekajkrat na mesec).

Ne.

IF (3) Q9 = [1, 2, 3]

Q10 – Kakšni so bili razlogi za delo od doma pred pandemijo COVID-19?

- Delo pri delodajalcu, ki ima sedež v tujini.
- Zaradi narave dela.
- Dokončanje dela, ki ga v rednem delovnem času ne uspem zaključiti.
- Dogovor z delodajalcem, da delo izmenično opravljam tudi od doma.
- Izredne okoliščine.

IF (2) Q3 = [1, 2]

Q11 – Označite strinjanje s spodnjimi trditvami, povezanimi z delom od doma v času pandemije COVID-19.

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Za opravljanje dela od doma sem s strani nadrejenih prejel/-a natančna navodila.					
Med delom od doma sem imel/-a lastna sredstva za opravljanje dela.					
Za opravljanje dela od doma sem delal/-a več ur, kot bi v podjetju/ organizaciji.					
Delovni čas sem lahko prilagodil/-a glede na svoje potrebe.					
Delo sem opravljal/-a zunaj rednega delovnega časa.					
Delo od doma mi je pomagalo pri uravnavanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.					
Delo od doma mi je omogočilo preživeti več časa z družino in prijatelji.					
Hrup in drugi vplivi zaradi delovnih procesov ostalih članov gospodinjstva niso moteče vplivali na moj delovni proces.					
Med delom od doma sem imel/-a občutek, da mi delodajalec zaupa.					
Med delom od doma sem pogrešal/-a interakcijo s sodelavci.					
Med delom od doma je bilo več formalne komunikacije s sodelavci in nadrejenimi.					
Z opravljanjem dela na domu sem se težko v celoti osredotočil/-a na delo.					

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Doma sem imel/-a ustrezno prilagojen delovni prostor za opravljanje dela.					
Opravljanje dela od doma je bilo bolj stresno kot delo v pisarni.					
Zaradi dela od doma se je moje zdravstveno stanje poslabšalo.					
Za opravljanje dela od doma sem bil/-a ustrezno usposobljen/-a.					

IF (2) Q3 = [1, 2]

Q12 – Kako pogosto delate od doma danes?

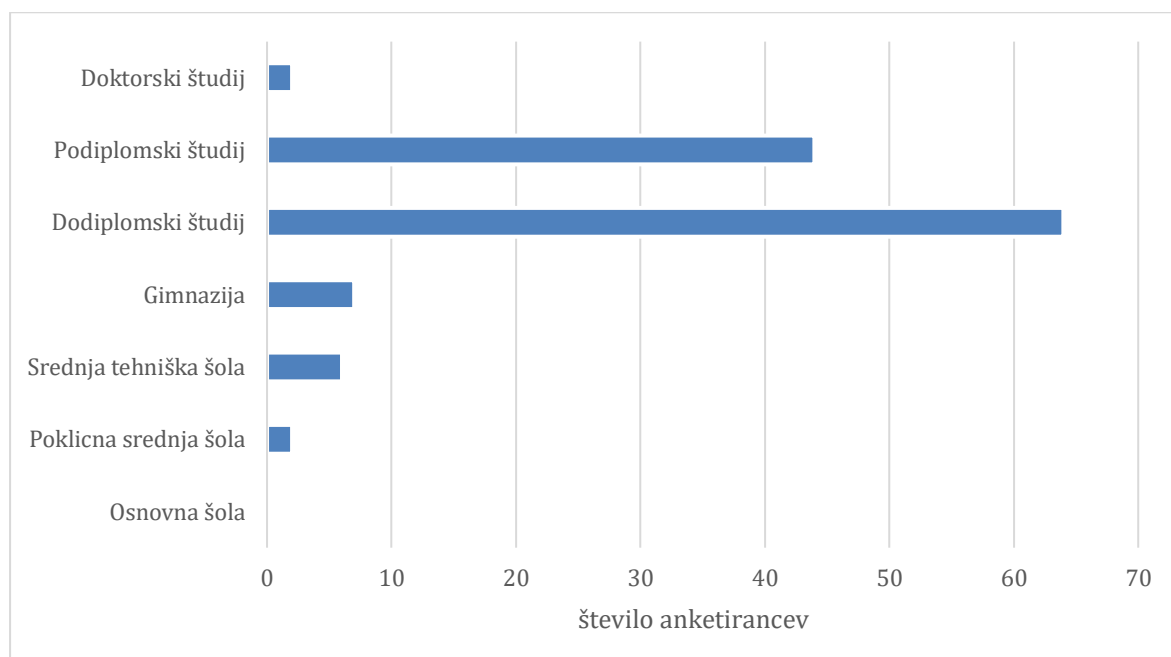
- Redno.
- Pogosto (nekajkrat na teden).
- Občasno (nekajkrat na mesec).
- Ne delam od doma.

Priloga 2: Starost sodelujočih v anketi

Letnik rojstva	Starost	Frekvenca	Odstotek
1981	42	1	1
1982	41	1	1
1983	40	1	1
1984	39	3	2
1985	38	1	1
1986	37	0	0
1987	36	6	5
1988	35	0	0
1989	34	9	7
1990	33	6	5
1991	32	6	5
1992	31	5	4
1993	30	9	7
1994	29	18	14
1995	28	19	15
1996	27	23	18
1997	26	8	6
1998	25	6	5
1999	24	2	2
2000	23	1	1
Skupaj		125	100

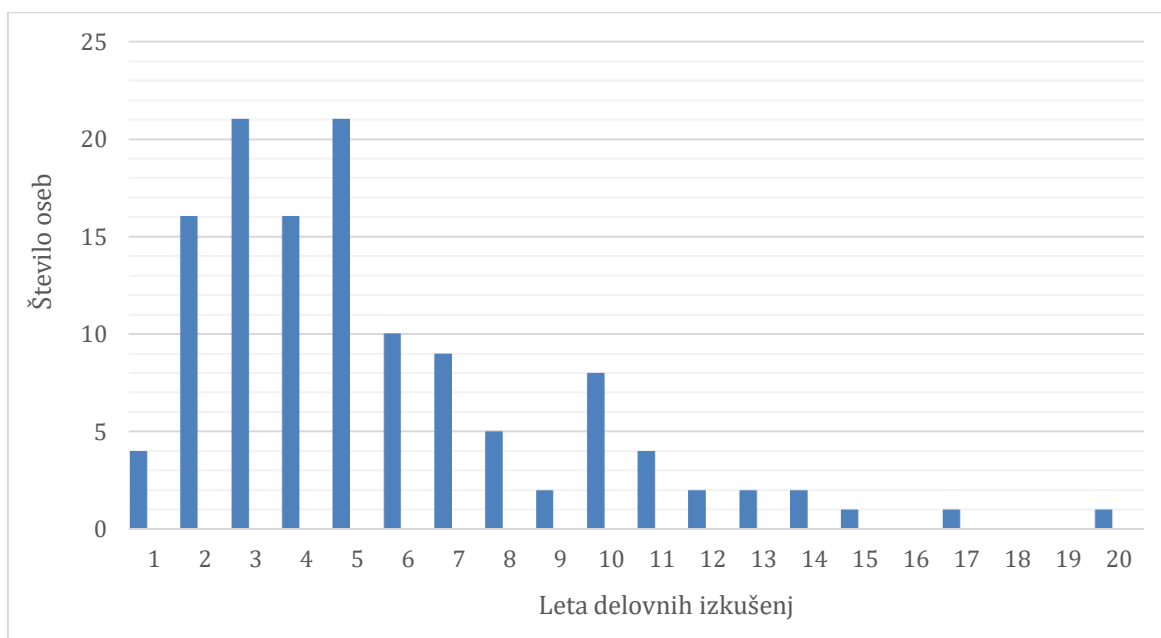
Vir: lastno delo.

Priloga 3: Dosežena stopnja izobrazbe anketirancev



Vir: lastno delo.

Priloga 4: Leta delovnih izkušenj anketirancev



Vir: lastno delo.