

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA MED GENERACIJAMA X IN Y GLEDE NA
USPOSABLJANJE, MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE PRI DELU**

Ljubljana, 21. junij 2018

TINA TODOROVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Todorovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjava med generacijama X in Y glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GENERACIJA X IN GENERACIJA Y.....	5
1.1 Medgeneracijski management	5
1.2 Definicija generacije in opredelitev različnih generacij	7
1.3 Splošne generacijske značilnosti.....	9
2 PRIMERJAVA MED GENERACIJAMA X IN Y	15
2.1 Primerjava glede na usposabljanje	15
2.2 Primerjava glede na motiviranje.....	18
2.2.1 Maslow-a teorija potreb.....	18
2.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	19
2.2.3 Daniel Pink-ova teorija motiviranja generacije Y	20
2.2.4 Druge teorije motiviranja generacij X in Y	22
2.3 Primerjava glede na nagrajevanje	23
3 USPOSABLJANJE, MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE GENERACIJ X IN Y PRI DELU – EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	26
3.1 Namen in cilji raziskave	26
3.2 Metodologija in izvedba raziskave	27
3.3 Opredelitev vzorca	28
3.4 Predstavitev anketnega vprašalnika	28
3.6 Preverjanje hipotez.....	39
4 DISKUSIJA	40
4.1 Teoretični prispevki.....	40
4.2 Priporočila za managerje pri ravnanju z generacijami	42
4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	46
SKLEP.....	48
LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGE.....	2

KAZALO TABEL

Tabela 1: Generacijske razlike med generacijama X in Y	14
Tabela 2: Razlike med generacijama X in Y, glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje	25
Tabela 3: Opredelitev vzorca	28
Tabela 4: Primerjava med generacijama X in Y glede na motiviranje pri delu	34
Tabela 5: ANOVA – Deskriptivna statistika.....	36
Tabela 6: Primerjava organizacijskih kompetenc s prednostmi in slabostmi pripadnikov generacije X in generacije Y	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslow-a teorija potreb	19
Slika 2: Trije elementi motiviranja generacije Y	21
Slika 3: Vrsta zaposlitve.....	29
Slika 4: Odnos do dela	30
Slika 5: Usposabljanje pri delu.....	32
Slika 6: Dejavniki motiviranja pri delu	33
Slika 7: Nagrajevanje pri delu	35

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Rezultati iz programa SPSS.....	4

UVOD

Upravljanje različnih generacij že od nekdaj predstavlja velik izziv. Medgeneracijski management v podjetju se ukvarja z vodenjem, nadzorom in usmerjanjem raznolikosti glede na različne starostne strukture zaposlenih, z namenom uspešnega doseganja strateških ciljev (American Hospital Association, Committee on Performance Improvement, 2014). Medgeneracijsko sodelovanje in upravljanje na delu postajajo nuja v poslovanju, če želijo organizacije ohraniti znanje in izkušnje starejših generacij ter hkrati pridobiti in obdržati nadarjene in predane mlajše zaposlene (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017).

Raznolika in večgeneracijska delovna sila danes predstavlja številne priložnosti in izzive za managerje. Nekateri posamezniki še vedno delajo v svojih šestdesetih in sedemdesetih letih, tako da trenutno v podjetjih sodelujejo štiri generacijske kohorte: veterani, generacija otrok blaginje (ang. Baby Boom generacija), generacija X in generacija Y (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017). Posamezniki iz različnih generacij lahko prinesejo na delovno mesto veliko različnih vrednot, prepričanj in pričakovanj.

V magistrski nalogi sem se posvetila predvsem primerjavi med generacijo X in generacijo Y. **Generacijo X** predstavljajo ljudje, ki so odraščali v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja, vendar se pri točnem določanju časovnega obdobja teorije malo razlikujejo glede na avtorje. V tej študiji jo bom uvrstila med letoma 1961 in 1980, saj se to časovno obdobje največkrat omenja. Pripadniki generacije X so bili prvi lastniki osebnih računalnikov in prvi, ki so se morali modernizirati. Kot pravi Saleh (2008), je generacija X razvila skepticizem in neodvisnost, ki sta ji pomagali uspeti v podjetniškem okolju. Znani so po tem, da imajo zelo dobro delovno etiko in neomajno zvestobo, ko gre za njihovo delovno mesto. V nasprotju s svojimi starši, ki so bili večinoma egocentrični in deloholiki, so se pripadniki generacije X naučili biti pragmatični, samozavestni in prilagodljivi spremembam (Patterson, 2007). Njihove glavne vrednote so zabava, visoka izobrazba, globalno razmišljanje, neodvisnost ter uravnoteženost poklicnega in družinskega življenja (Miller, 2011).

Generacijo Y predstavljajo ljudje, ki so odraščali v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Tudi pri tej generaciji se časovni okvir malo razlikuje glede na avtorje, največkrat pa jo uvrščajo med letoma 1981 in 2000. Pogosto uporabljeno ime za pripadnike generacije Y je »milenijci« (ang. Millennials). Za razliko od generacije X, so se pripadniki generacije Y že rodili v visokotehnološko okolje. Od malih nog so bili izpostavljeni številnim informacijam. Verjamejo, da živijo v svetu brez meja, kjer sprejemajo kratkoročne odločitve in pričakujejo, da bodo rezultati velikanski (Messarra, Karkoulian & El-Kassar, 2016). Do danes so milenijci najbolj izobrazena generacija. So precej samostojni, a hkrati navezani na starše (Miller, 2011).

Pri odnosu do dela se generaciji precej razlikujeta med seboj, zato je treba pri usposabljanju, motiviranju in nagrajevanju zaposlenih ubrati različne strategije, ki bi prinesle največ uspeha organizaciji in zaposlenim.

Pripadniki generacije X imajo radi jasno določena navodila in načrte o tem, kaj se od njih pričakuje v učnih okoliščinah. Pri usposabljanju jim je pomembno, da poznajo svoje zadolžitve, parametre vsake lekcije in zaporedne korake pri vseh nalogah, pri čemer jim mentor vse pojasni oziroma ne pušča ničesar za lastno interpretacijo (Bova & Kroth, 2001). Brown (1997) je predlagala več strategij usposabljanja. Le-te bi se morale osredotočiti na izid in ne na tehniko. Ne smemo pa pozabiti na izzive, ki jih pripadniki generacije X potrebujejo na delovnem mestu. Usposabljanje jim prav tako mora predstavljati izziv. Generacija Y predstavlja izziv za managerje, ki jih morajo usposabljeti. Na trg delovne sile prihajajo z visokimi pričakovanji od svojih managerjev. Pričakujejo, da imajo njihovi managerji oziroma tisti, ki jih usposabljujejo, vse odgovore na vprašanja ter so izobraženi vsaj toliko kot so oni. Tako za generacijo X kot generacijo Y je pomembna predvsem ocena, kako so kaj naredili, ter povratne informacije (Crocker & Meier, 2010). Ključni dejavnik pri usposabljanju generacije Y je vključevanje tehnologije. Možnost, da lahko informacije oziroma vsebino usposabljanja nosijo povsod s seboj, je ključna prednost (Gurney, 2014).

Generacijo X bolj motivira plačilo kot generacijo Y, najverjetneje zato, ker so odraščali ob starših, ki so delali zato, da bi preživel. Živeli so v času, ko je bilo veliko gospodarskih upadov, kar je pripeljalo do tega, da jih bolj žene plača, kot priložnost za osebni razvoj, ki je značilna za generacijo Y. Pripadniki generacije X cenijo to, da imajo lahko veliko možnosti za odločanje glede svoje službe. Družina jim je zelo pomembna, zato jih motivira fleksibilen urnik s čim manj službenih potovanj. V nasprotju z njimi, so pripadnikom generacije Y ravno službena potovanja motivacija za delo (Erickson, 2008). Za pripadnike generacije X je značilna bolj notranja motivacija, medtem ko so pripadniki generacije Y bolj zunanje motivirani. Milenijci bodo najverjetneje zapustili svoje delovno mesto in prešli k drugemu podjetju, ki bi jim ponudilo boljše zunanje dejavnike, kot sta plača in druge ugodnosti. Pripadnike generacije X bolj motivirajo notranji dejavniki, kot so priznanja in pohvale za njihovo delo ter občutek dosežka (Kian & Yusoff, 2012).

Sistem nagrajevanja je svetovno glavno pravilo managementa. Organizacije morajo nagraditi zaposlenega, saj bodo v tem primeru dobile še več od njega. Generacija X smatra svobodo, v kombinaciji z delom z ljudmi, ki so podobnega mišljenja, ter višjo plačo, za najboljšo nagrado. Prav tako pa jim nagrado predstavlja takojšnja povratna informacija o njihovem opravljenem delu (Hammill, 2005). Axelsson & Bokedal (2009) menita, da se generacija X nagiba k dolgoročnim nagradam, kot so možnosti za lastništvo, generacija Y pa ima raje kratkoročne nagrade, kot so denarne nagrade. Neplačani dopusti (ang. sabbaticals) postajajo vse bolj priljubljena nagrada med milenijci. Te dopusti trajajo od dveh mesecev do enega leta, namenjeni pa so izpolnjevanju osebnih ambicij zaposlenih. Nekateri jih izkoristijo za potovanja, drugi pa za razne projekte (Rees, 2014).

Namen magistrske naloge je raziskati in razširiti znanje s področja medgeneracijskega managementa ter generacij X in Y ter na podlagi kvantitativne raziskave oblikovati priporočila za managerje pri ravnanju z generacijama. S proučevanjem opisane problematike želim opozoriti na razlike med generacijama in svetovati managerjem glede upravljanja zaposlenih, ki so pripadniki teh generacij, da bi bili zadovoljni tako zaposleni kot delodajalci.

Temeljni cilj magistrske naloge je, s pomočjo domače in tuje strokovne literature, proučiti različno teorijo s področja medgeneracijskega managementa, predvsem generacij X in Y, ter ju primerjati glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu.

Pomožni cilji magistrske naloge so:

- s pomočjo domače in tuje strokovne literature opredeliti pojem generacija,
- predstaviti splošne značilnosti generacij X in Y,
- predstaviti, kakšen odnos do dela imajo pripadniki generacij X in Y,
- predstaviti sodobne teorije motiviranja zaposlenih,
- izvesti empirično raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika ter interpretirati dobljene rezultate.

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bom uporabila deskriptivno oziroma opisno metodo znanstveno-raziskovalnega dela. Na podlagi domače in tuje strokovne literature bom opisala obravnavano tematiko ter primerjala generaciji X in Y med seboj, predvsem glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu. Empirični del bo temeljil na metodi zbiranja primarnih podatkov, ki jih bom dobila na podlagi spletnega vprašalnika med naključno izbranimi zaposlenimi. Anketo bom izvedla v elektronski obliki. Vprašalnik bom poslala čim več posameznikom preko družbenih omrežij ter osebnih in poslovnih kontaktov. Pridobljene podatke bom nato analizirala s pomočjo programov Excel in SPSS, kjer bom izvedla statistično metodo ANOVA – analizo za primerjavo dveh skupin, torej dveh generacij glede na posamezne konstrukte usposabljanja, motiviranja in nagrajevanja.

Glavna teza: pripadniki generacije X in generacije Y se razlikujejo glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu.

Temeljne hipoteze magistrskega dela so:

- **Hipoteza 1:** Pripadniki generacije X so bolj zvesti zaposleni kot pripadniki generacije Y.

Pripadniki generacije X so znani po tem, da imajo zelo dobro delovno etiko in neomajno zvestobo, ko gre za njihovo delovno mesto (Patterson, 2007). Pripadniki generacije Y pa se manj povezujejo z organizacijo, pri kateri so zaposleni, ampak bolj z vrsto dela, ki ga opravljajo (Lloyd, 2007). Zato pričakujem, da je generacija X bolj zvesta svojim delodajalcem kot generacija Y.

- **Hipoteza 2:** Pripadnikom generacije X je bolj pomembno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem kot pripadnikom generacije Y.

Pripadniki generacije X so se hoteli izogibati istemu življenjskemu slogu svojih staršev, ki so bili bolj malo doma s svojimi otroci, zato se bolj osredotočajo na družino in kakovost življenja (Patterson, 2007). Za pripadnike generacije Y pa ni nič čudnega, da med večerjo opravijo poslovni klic ali odgovorijo na elektronsko pošto (Cruz, 2007), zato pričakujem, da jim ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ne pomeni toliko kot pripadnikom generacije X.

- **Hipoteza 3:** Med pripadniki generacije X in generacije Y ne obstajajo razlike glede tega, da imajo radi jasna navodila pri delu.

Pripadniki generacije X imajo radi jasno določena navodila in načrte o tem, kaj se od njih pričakuje v učnih okoliščinah (Bova & Kroth, 2001). Zaradi visoke tehnološke izobraženosti in povezanosti s tehnologijo, pripadniki generacije Y komunicirajo z drugimi zelo hitro (Cruz, 2007). Pričakujem, da bodo ravno zaradi tega hitro komunicirali tudi s svojimi nadrejenimi ter iskali jasna navodila, kako opraviti neko nalogo.

- **Hipoteza 4:** Generacija Y si bolj želi vključevanja tehnologije pri usposabljanju od generacije X.

Za razliko od generacije X, se je generacija Y že rodila v visokotehnološko okolje (Messarra, Karkoulian & El-Kassar, 2016). Zato pričakujem, da si generacija Y bolj želi vključevanja tehnologije pri usposabljanju od generacije X.

- **Hipoteza 5:** Med pripadniki generacije X in generacije Y ne obstajajo razlike glede tega, da jih na delovnem mestu najbolj motivira potreba po samouresničevanju.

Nastajajoči trend je ponuditi zaposlenim, tako pripadnikom generacije X kot Y, priložnost za študij predmetov, ki jih zanimajo (Rees, 2014). Na podlagi tega menim, da potreba po samouresničevanju najbolj motivira tako generacijo X kot generacijo Y.

- **Hipoteza 6:** Najboljši način za motiviranje obeh generacijskih skupin zaposlenih je s pomočjo denarnih nagrad.

Večina ljudi meni, da je najboljši način za motiviranje zaposlenih s pomočjo denarnih nagrad – korenček in palica pristop. Zato pričakujem, da to velja tudi za motiviranje obeh generacijskih skupin zaposlenih.

- **Hipoteza 7:** Pripadniki generacije X so bolj zunanje motivirani kot pripadniki generacije Y.

Pripadnike generacije Y na delovnem mestu motivirajo predvsem priložnost za osebno rast, izzivi in občutek pripadnosti (Grant & Sinek, 2017), medtem ko generacijo X mnogi

vidijo kot ljudi, ki delajo zato, da bi lahko preživeli (Fraone, Hartmann & McNally, 2008). Ravno zato menim, da so pripadniki generacije X bolj zunanje motivirani, pripadniki generacije Y pa bolj notranje motivirani.

- **Hipoteza 8:** Generacijama X in Y predstavlja možnost izobraževanja dobro nagrado.

Ena izmed glavnih vrednot generacije X je visoka izobrazba (Brečko, 2005). Do danes pa so pripadniki generacije Y najbolj izobražena generacija (Blain, 2008). Zato pričakujem, da obema generacijskima skupinama zaposlenih predstavlja možnost izobraževanja dobro nagrado.

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov – teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem najprej opisala medgeneracijski management in njegovo pomembnost v organizaciji, nato pa sem opredelila definicijo generacije ter na kratko opisala pripadnike starejših generacij – veterane in generacijo otrok blaginje. Nato sem se posvetila pripadnikom generacije X in pripadnikom generacije Y. Opredelila sem njihove splošne značilnosti ter jih primerjala glede na odnos do dela, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu. Sledi empirični del, kjer sem s pomočjo anketnega vprašalnika pridobila podatke, na podlagi katerih sem nato analizirala podobnosti in razlike med pripadniki generacije X in generacije Y.

1 GENERACIJA X IN GENERACIJA Y

1.1 Medgeneracijski management

Upravljanje različnih generacij že od nekdaj predstavlja velik izziv. Medgeneracijski management v podjetju se ukvarja z vodenjem, nadzorom in usmerjanjem raznolikosti glede na različne starostne strukture zaposlenih, z namenom uspešnega doseganja strateških ciljev. Medgeneracijske razlike opazimo v delovni etiki, komunikacijskih slogih, odnosu do avtoritete in tehnologije ter v odgovornosti zaposlenih (American Hospital Association, Committee on Performance Improvement, 2014).

Medgeneracijsko sodelovanje in upravljanje na delu postajajo nuja v poslovanju, če želijo organizacije ohraniti znanje in izkušnje starejših generacij ter hkrati pridobiti in obdržati nadarjene in predane mlajše zaposlene. Čas, ko bi starejše delavce lahko takoj nadomestili z mlajšimi, bolj kvalificiranimi zaposlenimi, se bo kmalu končal, zaradi padajoče stopnje rodnosti v Evropi. Zato je medgeneracijski management izziv, s katerim se soočajo vsa podjetja. Poleg tega ta zamenjava starejših z mlajšimi ni tako preprosta, saj so generacije bolj komplementarne med seboj kot pa konkurenčne (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017).

Posamezniki iz različnih generacij lahko prinesejo na delovno mesto veliko različnih vrednot, prepričanj in pričakovanj. Imajo različne prioritete, stališča, komunikacijske sloge ter načine sodelovanja s sodelavci in oblikovanjem dela, ki vplivajo na organizacijsko

kulturo in uspešnost podjetja. Neupoštevanje teh razlik je lahko škodljivo za vsako organizacijo (American Hospital Association, Committee on Performance Improvement, 2014).

Raznolika in večgeneracijska delovna sila danes predstavlja številne priložnosti in izzive za managerje. Nekateri posamezniki še vedno delajo v svojih šestdesetih in sedemdesetih letih, tako da trenutno v podjetjih sodelujejo štiri generacijske kohorte: veterani, generacija otrok blaginje (ang. Baby Boom generacija), generacija X in generacija Y. Čeprav ta raznolikost predstavlja kompleksnost pri upravljanju s človeškimi viri, je osnovni cilj le-te izpolnjevanje želja in različnih potreb, ki jih potrebujejo različne generacije v svojem delovnem okolju (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017).

Raziskovalci se že desetletja zanimajo za medgeneracijski management, zlasti zato, ker delovna sila še nikoli ni bila tako raznolika glede na starost, raso, spol in etično pripadnost, kot je danes (Crumpacker & Crumpacker 2007; Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Večina raziskav, ki se nanašajo na generacijske razlike na delovnem mestu, so domnevale, da bi morale biti razlike med družbenimi generacijami vidne na delovnem področju. Torej, boljše razumevanje generacij bi lahko vodilo k boljšemu zaposlovanju, zadržanju zaposlenih, usposabljanju in reševanju konfliktov (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017).

Medgeneracijski management je pomemben izziv, s katerim se soočajo organizacije v starajoči se družbi. S tem organizacije usklajujejo, nadzirajo in usmerjajo raznolikost zaposlenih ter uspešno izkoriščajo starostno raznolikost svojih zaposlenih. Dejavnosti medgeneracijskega upravljanja bi se morale prav tako osredotočiti na vse starostne skupine in bi jih bilo potrebno izvajati skozi celotno delovno obdobje. Te dejavnosti bi se morale osredotočiti na zmanjšanje medgeneracijskih razlik v organizaciji ter ohranjanje raznolikosti generacij. V tem kontekstu je treba uporabiti pravi pristop za vsako generacijo na delovnem mestu, da bi ustvarili vzdušje sodelovanja med različnimi generacijami (American Hospital Association, Committee on Performance Improvement, 2014).

Medtem ko je na delovnem mestu bilo vedno več različnih generacij, je danes drugače to, da večina zaposlenih uporablja tehnologijo na delovnem mestu, kar se posledično kaže v kulturnih, socialnih in vedenjskih spremembah, ki jih le-ta prinaša. To je lahko velika prednost za določeno organizacijo ali pa problem, odvisno od tega, kako se ravna s tehnologijo (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017).

Hannam in Yordi (2011) navajata šest trendov na delovnem mestu, ki predstavljajo izzive za managerje pri medgeneracijskem upravljanju:

- **Povečana uporaba novih tehnologij za komuniciranje.** Mlajše generacije (predvsem generacija Y) na delovnem mestu pogosto sodelujejo prek socialnih medijev. Pripadniki teh generacij lahko menijo, da starejši zaposleni ne morejo razumeti tehnologije.

- **Višja pričakovanja glede fleksibilnosti dela.** Da bi ohranili najbolj nadarjene zaposlene, organizacije zdaj povečujejo tako imenovane »ugodnosti za življenjski slog« (ang. lifestyle benefits). Dandanes vse štiri generacije pričakujejo večjo fleksibilnost dela.
- **Povečana pričakovanja za nenehen razvoj.** Bolj ko organizacije omogočajo zaposlenim, da razvijejo svoje veščine, bolj bodo zaposleni vseh generacij predani svoji organizaciji.
- **Potreba po novih načinih nagrajevanja in priznavanja zaposlenih.** Pomembnost priznavanja in nagrajevanja visokih dosežkov je eden od glavnih dejavnikov predanosti in uspešnosti zaposlenih.
- **Potreba po vključevanju celotne delovne sile.** Če zaposleni iz vseh štirih generacij niso vključeni, produktivnost ne bo dosegla največjega potenciala.
- **Večji poudarek inovacijam.** Inovacije bodo verjetno ključnega pomena za uspeh organizacije v prihodnosti. Obstajajo možne povezave med angažiranjem zaposlenih, inovacijami ter privabljanjem in zadrževanjem večgeneracijske delovne sile.

Medgeneracijski management ne prinaša uspeha čez noč, saj so zanj najprej potrebne korenite spremembe v organizacijski kulturi. V podjetju mora biti vključeno mišljenje, da je doseganje strateških ciljev odvisno od sposobnosti zaposlenih, in ne od njihove starosti oziroma od tega, v katero generacijo spadajo. Vsaka generacija ima svoje prednosti. Organizacije, ki imajo zaposlene posameznike iz različnih generacij, se lahko hitreje odzivajo na spremembe v globalnem svetu. Vendar pa je od medgeneracijskega managementa odvisno, ali bodo znali dobro izkoristiti starostno raznolikost (Hannam & Yordi, 2011).

1.2 Definicija generacije in opredelitev različnih generacij

Tradicionalno je bila generacija opredeljena kot povprečni časovni interval med rojstvom staršev in rojstvom njihovih potomcev. Ta biološka opredelitev je dala generaciji okoli 20 do 25 let razpona. Čeprav je v preteklosti ta opredelitev dobro služila sociologom, danes ni pomembna. Ker se kohorti tako hitro odzivajo na nove tehnologije, spreminjanje kariere in možnosti študija ter spreminjanje družbenih vrednot, sta dve desetletji preširok generacijski razpon. Tudi če bi danes uporabili biološko opredelitev, bi bila generacija večja kot kadarkoli prej, saj se za rojstvo otroka odločamo precej pozneje kot včasih. Včasih je bil v povprečju čas med rojstvom staršev in njihovih potomcev dve desetletji, danes je pa že tri desetletja. Leta 1982 je bila povprečna starost ženske, ki je rodila, 25 let, danes je pa že 31 let (McCrimdall & Wolfinger, 2011).

Danes so generacije opredeljene sociološko in ne biološko. Generacija se nanaša na kohorto ljudi, rojenih v podobnem časovnem obdobju (v razponu 15 let), ki imajo podobno starostno in življenjsko stopnjo ter so bili oblikovani z določenimi dogodki, trendi in razvojem (McCrimdle & Wolfinger, 2011). Strauss in Howe (2007) se strinjata, da generacije oblikuje določen razpon časa. Generacija je skupina ljudi, ki si delijo čas in prostor v zgodovini, ki jim daje kolektivno osebnost. Obdobje generacije je približno trajanje ene faze v življenju.

Bonnin (2006) meni, da se generacije razlikujejo med seboj zato, ker imajo ljudje, ki se rodijo v določeni družbi v različnem časovnem obdobju, različne izkušnje. Hitreje ko se spreminjajo razmere v družbi oziroma večje ko so te spremembe, tem večje bodo razlike med generacijami. Včasih lahko nenadni dogodki spremenijo ljudi tako, da tudi majhne razlike v starosti pomenijo velike razlike v pripadnosti določeni generaciji. Torej, družbene spremembe določajo, kateri generaciji bo pripadal posameznik. Opredeliti generacijo s točno določenim časovnim okvirjem ni mogoče, čeprav se to velikokrat poskuša, saj na ta način lažje raziskujemo in primerjamo generacije med seboj. Včasih se zgodi, da se nekateri posamezniki ene generacije lahko identificirajo s prejšnjo generacijo. To se pogosto zgodi, če so posamezniki rojeni na koncu ali na začetku časovnega okvirja, ki ločuje generacije med sabo. Križanje dveh generacij se lahko zgodi takrat, ko nek dogodek vpliva na več generacij in ne le na eno. Na primer, napad na World Trade Center (WTC) leta 2001 je vplival tako na generacijo X kot Y (Patota, Schwartz & Schwartz, 2007).

Arsenault (2003) trdi, da se generacije ne rojevajo, ampak se oblikujejo, kot posledica velikih družbenih dogodkov. Kot dejavnike, ki oblikujejo generacijo, navaja:

- travmatičen dogodek (na primer, napad na WTC, smrt predsednika države),
- demografske spremembe, ki vplivajo na denarni tok družbe (na primer, številčnost Baby Boom generacije),
- vodje z velikim vplivom (na primer, Che Guevara, Martin Luther King, Tito),
- delovanje posameznih ljudi (na primer, delo Steva Jobs-a).

Generacije torej definiramo kot skupine ljudi, ki so živeli v določenem časovnem intervalu oziroma obdobju, v katerem so se zgodili razni dogodki, ki so vplivali na posameznike. Zato imajo pripadniki različnih generacij določene skupne družbene in zgodovinske karakteristike (Bonnin, 2006; McCrimdle & Wolfinger, 2011).

V okviru raznolike delovne sile, strokovnjaki predstavljajo štiri različne generacije, ki so del današnje delovne sile:

- veterani,
- generacija otrok blaginje (ang. Baby Boom generacija),
- generacija X,
- generacija Y.

Veterani (1922 – 1943) so najstarejša generacija na delovnem trgu, kljub temu da so zdaj večinoma vsi v pokoju. Na pripadnike te generacije sta vplivali predvsem druga svetovna vojna in velika depresija. Odraščali so v družbi, ki ji je bila zelo pomembna morala, tradicija, družbena pravila in trdo delo. Ekonomska in politična negotovost sta prispevali k temu, da so postali zelo marljivi, a hkrati previdni zaposleni. So konservativni in disciplinirani, z občutkom za odgovornost. Všeč jim je formalnost ter spoštujejo svoje nadrejene. V tistem času je vladalo popolno zaupanje v družbene institucije. So zvesti zaposleni, predani delu, ki ga opravljajo, ter niso nagnjeni k tveganju. Pogosto ostanejo svoje celo v življenje v enem podjetju. Radi imajo pravila in jasna navodila, so timsko usmerjeni, natančni in delavni. Niso konfliktni in se na delovnem mestu raje podredijo nadrejenim (Tolbize, 2008). Na kariernem področju si želijo biti nagajeni, za njihovo trdo delo, z višjo plačo ali pa z možnostjo premika na višjo stopnico korporativne lestvice. Veterani pogosto prevzamejo veliko nalog nase, da bi lahko dokazali nadrejenim, da so zmožni opraviti pomembne naloge, kar bi jim pomagalo priti na vrh podjetja (PrincetonOne & Hobart, 2014).

Baby Boom generacija (1944 – 1960) se tako imenuje, zaradi dodatnih 17 milijonov otrok, ki so se rodili v tistem obdobju, kar je zelo veliko, v primerjavi s prejšnjimi obdobji. Dogodki, ki so zaznamovali to generacijo, so Vietnamska vojna, pojav televizije, hladna vojna, potovanje v vesolje idr. Pripadniki Baby Boom generacije so bili vzgojeni tako, da spoštujejo avtoriteto, a hkrati da ne zaupajo nikomur, ki je star nad 30 let. Odrasli so v dobi blaginje in optimizma, zato so imeli občutek, da so posebna generacija, ki je zmožna spremeniti svet ter imeti delo, ki bi jim prinašalo osebno izpolnitev. Vzgojeni so bili tako, da verjamejo, da sta težko delo in žrtvovanje cena, ki ju je potrebno plačati, da bi bili uspešni. Da bi uspeli, so postali deloholiki. Radi imajo timsko delo, sodelovanje in skupinsko sprejemanje odločitev. So zagnani, marljivi in zvesti svojim delodajalcem (Tolbize, 2008). Želijo si varno in stabilno zaposlitev. Motivirani so predvsem z dodatnimi finančnimi spodbudami, pa tudi z možnostjo izobraževanja, da so lahko na tekočem s spremembami na delovnem mestu (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Pripadniki te generacije so sledili točno določenemu vzorcu osebnega razvoja. Najprej izobrazba, nato kariera in na koncu družina. Samouresničitev dosegajo postopoma, medtem ko želita generaciji X in Y doseči vse naenkrat (Yu & Miller, 2005).

Generaciji X in Y bom bolj podrobno predstavila v nadaljevanju magistrske naloge.

1.3 Splošne generacijske značilnosti

Generacija X predstavljajo ljudje, ki so odraščali v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja, vendar se pri točnem določanju časovnega obdobja teorije malo razlikujejo glede na avtorje. Nekateri avtorji jo uvrščajo med letoma 1960 in 1975, drugi pa pravijo, da se generacija X zaključuje z letom 1982 (Barton & Skiba, 2006; Miller, 2011; Vejar, 2017). V tej študiji jo bom uvrstila med letoma 1961 in 1980, saj se to časovno obdobje največkrat omenja.

V tem obdobju je vladala velika ekonomska negotovost, v osemdesetih letih se je pojavila gospodarska recesija, v devetdesetih pa visoka stopnja inflacije in brezposelnosti (Lyons, Duxbury & Higgins, 2005). Generacija X je bila prva generacija, ki se je morala spoprijeti z dramatičnim premikom paradigem na delovnem mestu, ki jih je prinesla tehnološka revolucija (Messarra, Karkoulian & El-Kassar, 2016). Bili so prvi lastniki osebnih računalnikov in prvi, ki so se morali modernizirati. Mnogi jih vidijo kot ljudi, ki delajo zato, da bi lahko preživel (Fraone, Hartmann & McNally, 2008). Ta generacija je bila priča številnim krizam v svojem času. Pripravljene so na ponavljajoče se gospodarske recesije ter poznajo pomanjkanje nafte, teroristične napade in naraščajočo inflacijo. Kot pravi Saleh (2008), je generacija X razvila skepticizem in neodvisnost, ki sta ji pomagali uspeli v podjetniškem okolju. Znani so po tem, da imajo zelo dobro delovno etiko in neomajno zvestobo, ko gre za njihovo delovno mesto. V nasprotju s svojimi starši, ki so bili večinoma egocentrični in deloholiki, so se pripadniki generacije X naučili biti pragmatični, samozavestni in prilagodljivi spremembam (Patterson, 2007). Izogibati so se hoteli istemu življenjskemu slogu svojih staršev, ki so bili bolj malo doma s svojimi otroci, zato se pripadniki generacije X bolj osredotočajo na družino in kakovost življenja, in ne toliko na kariero (Patterson, 2007).

Brečko (2005) trdi, da je pri generaciji X viden upad tradicionalnih vrednot. V obdobju sedemdesetih in osemdesetih let je bilo zabeleženih največ ločitev, zato je imelo veliko otrok generacije X ločene starše. Zaradi odsotnosti družinskega življenja, so se le-te bolj identificirali s prijatelji kot s starši. Njihove glavne vrednote so zabava, visoka izobrazba, globalno razmišljanje, neodvisnost ter uravnoteženost poklicnega in družinskega življenja. Otroci generacije X so veliko bolj izobraženi kot svoji starši. V raziskavi Longitudinal Study of America Youth (Miller, 2011) je dokazano, da je polovica ameriških pripadnikov generacije X dokončala višjo šolo, 43 % pa je pridobilo maturo. Visok delež pripadnikov, ki niso dokončali višješolske diplome, pa je pridobilo certifikate in licence v številnih tehničnih poklicih. V isti raziskavi so udeležence prosili, da navedejo, kako pomembni so za njih različni življenjski cilji, kot so družinski cilji, cilji vezani na službo ter politični in družbeni cilji. Rezultati so pokazali, da so za njih najpomembnejši družinski cilji, saj je 83 % anketirancev odgovorilo, da je najpomembnejše »najti pravo osebo, se poročiti z njo in imeti srečno družinsko življenje«.

Generacijo Y predstavljajo ljudje, ki so odrasli v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Tudi pri tej generaciji se časovni okvir malo razlikuje glede na avtorje. Crampton & Hodge (2007) jo uvrščata med letoma 1980 in 1999, Kersten (2002) med 1980 in 2002, Cruz (2007) med 1978 in 1988. Največkrat pa jo uvrščajo med letoma 1981 in 2000.

Pogosto uporabljeno ime za pripadnike generacije Y je »milenijci« (ang. Millennials). V Sloveniji je v devetdesetih letih 20. stoletja prišlo do razpada socializma in nekdanje skupne države Jugoslavije. Takrat so se zgodile velike spremembe, kot so postopna liberalizacija političnega in ekonomskega sistema, predvsem pa odprtost v svet (Ule, 1999). V devetdesetih letih je težavo predstavljala brezposelnost, kljub temu da so bili mladi bolj

izobraženi kot njihovi starši. Mladi se ne vključujejo toliko v politiko in idealizem; bolj vrednotijo zasebnost in niso pripravljeni prevzemati tveganj (Ule, 1999).

Za razliko od generacije X, so se milenijci že rodili v visokotehnološko okolje. Od malih nog so bili izpostavljeni številnim informacijam. Odraščali so med dobrimi gospodarskimi časi, kjer ni bilo vojne, gospodarske depresije, visoke brezposelnosti ali inflacije (Messarra, Karkoulian & El-Kassar, 2016). Milenijci se štejejo za »posebne, zaščitene, samozavestne, timsko usmerjene, pod pritiskom ter uspešne« (Howe & Strauss, 2007). Navajeni so udobja, kot sta dva ali več avtomobilov na družino, večerje v restavracijah in velike hiše. Ravno zaradi tega je generacija Y bolj optimistična generacija kot prejšnja (Messarra, Karkoulian & El-Kassar, 2016).

Zaradi visoke tehnološke izobraženosti in povezanosti s tehnologijo, pripadniki generacije Y komunicirajo z drugimi zelo hitro. To se odraža v njihovem zasebnem življenju, saj zaradi neprestane dosegljivosti težko ločijo zasebno življenje od poklicnega. Nič čudnega ni, da med večerjo opravijo poslovni klic ali odgovorijo na elektronsko pošto (Cruz, 2007).

Zdi se, da so pripadniki generacije Y precej družinsko usmerjeni, z malo predsodki, zavezani k avtentičnosti in so pod pritiskom. Verjamejo, da živijo v svetu brez meja, kjer sprejemajo kratkoročne odločitve in pričakujejo, da bodo rezultati velikanski. Vendar niti ni presenetljivo, da ima ta generacija visoka pričakovanja, saj jim tehnologija, s katero odraščajo, omogoča, da vidijo svet kot majhen, kjer imajo vse na dosegu rok (Messarra, Karkoulian & El-Kassar, 2016).

Do danes so pripadniki generacije Y najbolj izobražena generacija. Stopnja diplomantov je višja od katerekoli predhodne generacije (Blain, 2008). Ravno tako je tudi prvič v zgodovini diplomiralo več žensk kot moških. Kljub temu da se skoraj polovica 18- do 25-letnikov vpisuje na fakulteto, jih le četrtnina dejansko diplomira pred 30. letom starosti (Erickson, 2008). Znanje in sposobnosti usmerjajo na tiste, ki so pomembne za trg dela in ki povečujejo kakovost njihovega življenja. So precej samostojni, a hkrati so tudi navezani na starše. Njihovi starši, pripadniki generacije X, niso hoteli, da bi njihovi otroci šli skozi isto izkušnjo kot oni, ki so bili večino časa sami, saj so starši neprestano delali. Zato se jim veliko posvečajo ter jim skušajo omogočiti čim boljše življenje (Miller, 2011).

1.4 Odnos do dela

Generacija X ima precej drugačen odnos do dela, kot so ga imeli njihovi starši – generacija otrok blaginje. Prejšnja generacija je delala zato, da bi preživela, generacija X pa dela zato, da bi živel. Veliko bolj cenijo prosti čas in rekreacijo, kot pa kariero in napredovanje (Yu & Miller, 2005). Pripadniki generacije X so fleksibilni, prilagodljivi na spremembe, odgovorni in kreativni. Pogosto ne zaupajo avtoriteti in se zanašajo le nase. To, da se zanašajo le nase, je predvsem povezano z njihovim odraščanjem, ko so starši bili večinoma le v službi, otroci pa so bili sami doma, zaradi česar so postali bolj samostojni (Tolbize, 2008). Avtoritete se ne bojijo. So skeptični, a hkrati tudi tolerantni. Od svojih delodajalcev

iščejo natančna navodila za delo (Harbour, 2016). Imajo močne tehnične sposobnosti in so osredotočeni na delo, ki ga opravljajo. Vodi jih želja po dosežkih in ne čas. Denar ni nujno motivator generacije X, vendar jih lahko pomanjkanje denarja demotivira. Radi imajo povratne informacije, saj tako vedo, kaj so dobro naredili in kaj morajo še izboljšati (Joyner, 2000). Kljub temu da so bolj individualisti, imajo radi tudi timsko delo, bolj kot prejšnja generacija (Tolbize, 2008).

Zemke, Raines in Filipczak (2000) menijo, da sta čas in prostor manj pomembna za generacijo X. Ni jim pomembno, kdaj in kje opravljajo svoje delo, pomembno jim je le, da ga dobro opravijo ter pri tem uživajo. Zavedajo se, da varne zaposlitve ni več, tako kot je včasih, zato niso tako zelo pripadni organizacijam, kot so bile prejšnje generacije. Bolj so pripadni posameznikom oziroma svojemu poklicu (Yu & Miller, 2005).

Generacijo X privlačijo priložnosti za profesionalno in osebno rast. Radi se izobražujejo in izkoristijo priložnosti, ki bi pripomogle k izboljšanju opravljanja dela. Če niso deležni tega pri svoji organizaciji oziroma podjetju, bodo poiskali novo službo (Harbour, 2016). Najboljše funkcionirajo v visoko decentraliziranih delovnih strukturah, kjer zaposlene spodbujajo k samostojnemu delu in odločitvam (Izzo & Klein, 1998). V Sloveniji so naredili raziskavo, kjer so ugotovili, da so pripadniki generacije X najbolj notranje motivirani za delo, če (Brečko, 2005):

1. lahko samostojno delajo in se odločajo,
2. jih nadrejeni pohvalijo,
3. jim delo predstavlja izziv.

Pripadniki generacije X so pogosto podjetniki, ravno zaradi samostojnosti in fleksibilnosti, ki jo omogoča samozaposlitev. Ne bojijo se vložiti svoj denar, da bi ustvarili lastno kariero, ki bi jih zadovoljevala, hkrati pa si prizadevajo za ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Več kot polovica (55 %) ustanoviteljev zagonskih podjetij (ang. start-up) je pripadnikov generacije X. Prav tako prinašajo svoje edinstvene poglede na številnih področjih, zlasti pri marketingu (Sage, 2015).

Tehnologija ne vpliva le na delo **generacije Y**, temveč tudi na njihov odnos do dela. Za razliko od generacije X, se pripadniki generacije Y ne opredelijo po svoji zaposlitvi oziroma delu, ki ga opravljajo, ampak po tem, kar so zunaj kariere. Poleg tega se manj povezujejo z organizacijo, pri kateri so zaposleni, ampak bolj z vrsto dela, ki ga opravljajo. Lloyd (2007) meni, da je za generacijo Y identifikator delo, ki ga opravljajo, in ne podjetje, pri katerem so zaposleni. Prav tako ne povezujejo dolgih delovnih ur s kakovostjo dela ali predanosti delodajalcu. Zaradi tehnološkega napredka, generacija Y verjame, da lahko delajo izven pisarne in še vedno prispevajo kakovostne rezultate.

Eden od najpomembnejših izzivov, s katerimi se sooča generacija Y pri vključevanju na trg dela, je njihova potreba po učinkoviti komunikaciji z generacijo X in otroci blaginje.

Strokovnjaki ugotavljajo, da lahko razlike v vrednotah, dojemanju in slogu komuniciranja med generacijami povzročijo konflikte na delovnem mestu (Lloyd, 2007). Zato je za delodajalce ključnega pomena poiskati način, na katerega lahko generacije jasno izrazijo svoje vrednote, ter tako poskrbijo za vzpostavitev skladne in učinkovite delovne sile (Brown in drugi, 2010).

Avtorji so oblikovali tri ključne teme, ki opisujejo odnos generacije Y do dela in kariere (Brown in drugi, 2010):

1. želja po fleksibilnosti,
2. želja po kontinuiranem učenju,
3. želja po timsko usmerjenem delovnem mestu.

Generacija Y si želi delovno in karierno fleksibilnost. Pripadniki te generacije verjamejo, da lahko naredijo več z manj; zato menijo, da si zaslužijo svobodo pri delu oziroma manj ur dela, pri čemer lahko še vedno opravljajo dela, ki jim predstavljajo izziv (Lloyd, 2007). Vendar pa se »delati več z manj« ne nanaša na dohodek, ampak pojasnjuje prepričanje generacije Y, da lahko v krajšem času dosežejo isto nalogo kot druge generacije. Poleg tega, milenijci s svojo seznanjenostjo s tehnologijo verjamejo, da lahko delajo učinkoviteje. Natančneje, lahko odpravijo tisto, za kar menijo, da je zapravljen čas – nebstveno, osebno interakcijo, ki se zgodi v tipični pisarniški nastanitvi. Ravno zaradi fleksibilnosti kariere, milenijci pogosto menjajo delovna mesta (Erickson, 2008).

Pripadniki generacije Y nenehno iščejo povratne informacije in nasvete od svojih nadrejenih – najverjetneje zaradi njihovih močnih vezi in stalnih povratnih informacij od svojih staršev (Cruz, 2007). Na delovnem mestu milenijci pogosto pričakujejo s strani nadrejenih usmerjanje glede njihove uspešnosti. Na neuspeh gledajo kot na motivator in ga vidijo kot priložnost za izboljšanje delovne uspešnosti (Blain, 2008).

Kljub temu da radi delajo izven pisarne, imajo milenijci radi timsko delo. Razumejo, da kombinacija moči prispeva k uspehu. S tem, ko delajo kot ekipa, izpolnijo neodvisne naloge, ki zahtevajo spretnosti in znanje vsakega posameznika iz ekipe, s tem pa zadovoljijo svoje individualne potrebe (Erickson, 2008).

Milenijci, na splošno, izražajo malo zvestobe svojim delodajalcem. Mnogi med njimi imajo v načrtu zaposlitev pri drugem podjetju, če bi jim le-ti ponudili boljše pogoje. Ta »izziv zvestobe« temelji na številnih dejavnikih. Pripadniki generacije Y se počutijo premalo izkoriščeni in verjamejo, da se ne razvijajo kot vodje. Menijo tudi, da večina podjetij nima nobenih drugih ambicij poleg dobička, kar je v nasprotju z njihovimi prepričanji o tem, kaj bi moral biti cilj podjetja. Milenijci menijo, da bi moral biti glavni cilj podjetja dobra plača in zadovoljstvo zaposlenih ter pogosto postavljajo svoje osebne vrednote pred cilji organizacije (Deloitte, 2016).

V tabeli 1 so povzete generacijske razlike med generacijama X in Y.

Tabela 1: Generacijske razlike med generacijama X in Y

	Generacija X (1965 - 1980)	Generacija Y (1981 - 2000)
Dejavniki vpliva na življenje	<p>Ekonomska negotovost Gospodarska recesija Visoka stopnja brezposelnosti Prvi lastniki računalnikov Največ zabeleženih ločitev v času njihovega odraščanja Starši deloholiki</p>	<p>Rojeni v visokotehnološko okolje Odraščali v dobrih gospodarskih časih Zaščitniški starši, ki se veliko ukvarjajo z njimi</p>
Glavne vrednote	<p>Ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem Zabava Izobrazba Raznolikost Neodvisnost Neformalnost Družina Samostojnost Globalno razmišljanje</p>	<p>Dosežki Zaupanje Zabava Visoka toleranca Samozavest Socialno življenje Optimizem Raznolikost Konkurenčnost Osebni razvoj</p>
Značilnosti	<p>Prilagodljivi Fleksibilni Etični Osredotočeni na rezultate Najvišje število ločenih staršev Neodvisni Pragmatični Skeptični do institucij Ne bojijo se avtoritete</p>	<p>Visoko izobraženi Nagnjeni k potrošništvu Odprti za nove ideje Inovativno razmišljanje Neodvisni Tehnološko zelo izobraženi Sebe postavljajo na prvo mesto Razmišljanje »izven škatle« (ang. think out of the box)</p>
Odnos do dela	<p>Cenijo prosti čas in rekreacijo Fleksibilni Želijo jasna navodila Ne zaupajo avtoriteti Zanašajo se le nase Bolj individualisti Radi se izobražujejo Pomembno jim je ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem Osredotočeni na dosežke Radi imajo neodvisnost in neformalnost na delovnem mestu</p>	<p>Ambiciozni Verjamejo, da lahko delajo izven pisarne in še vedno prispevajo kakovostne rezultate Timsko usmerjeni Nenehno iščejo povratne informacije od nadrejenih Pričakujejo usmerjanje s strani nadrejenih Želijo si fleksibilen delovni čas Ciljno usmerjeni Želijo si izzive Nestrpni</p>

Vir: prirejeno po Blain (2008); Erickson (2008), Messarra, Karkoulian & El-Kassar (2016) in drugi.

2 PRIMERJAVA MED GENERACIJAMA X IN Y

2.1 Primerjava glede na usposabljanje

Bova in Kroth (2001) sta skozi pisne raziskave preučevala učne preference generacije X. Rezultati so pokazali, da pripadniki te generacije bolj cenijo akcijsko in priložnostno učenje na delovnem mestu. Akcijsko učenje je vrsta učenja, ki izhaja iz zagotavljanja možnosti posameznikom, da najdejo rešitve za resnične probleme. Učenje se dogaja v procesu reševanja problemov. Zaposleni generacije X je to opisal kot način organizacije in posameznika, da zmaga. Organizacija dobi rešitev problema, posameznik pa razvije novo sposobnost oziroma osvoji novo znanje.

Ker je željeno učno okolje pripadnikov generacije X samo-usmerjeno (ang. self-directed), je formalno ali tradicionalno učenje najmanj privlačno za njih. Ne dajejo prednosti osebnemu usposabljanju, ki od njih zahteva, da so tam določeno število dni oziroma časa. Motivirani so za učenje, kadar je učenje zabavno ter kadar ima izobraževalno gradivo manj besed in več vizualne stimulacije (Bova & Kroth, 2001). Suzanne Robert (2005) je razvila strategije in metode za usposabljanje generacije X. Predlaga, da bi morala podjetja razviti vodnike za samo-učenje (ang. self-study learning guides), spletno usposabljanje, spletne forume za razprave, spletne delavnice, in celo osebne delavnice.

Pripadniki generacije X visoko cenijo neprestano učenje na delovnem mestu. Potrebujejo službo, ki bi jim predstavljala izziv in jih tako prisilila, da bi se še bolj učili. Opisujejo jih kot samostojne ljudi, odgovorne, ambiciozne ter tehnološko zelo izobražene, tudi če niso zrasli s tehnologijo, tako kot generacija Y (Bova & Kroth, 2001). Ravno zaradi teh lastnosti bi morale organizacije dobro premisliti o strategijah usposabljanja. Brown (1997) je predlagala več strategij usposabljanja. Le-te bi se morale osredotočati na izid in ne na tehniko. Zaposlenim bi morali dati nadzor nad njihovim učenjem. Spoštovati bi morali zmožnost zaposlenih, da je vključijo v paralelno razmišljanje ter jih motivirati pri učenju s tem, ko bi jim omogočili ustvariti si svoje okolje za učenje oziroma usposabljanje. Ne smemo pa pozabiti na izzive, ki jih pripadniki generacije X potrebujejo na delovnem mestu. Usposabljanje jim prav tako mora predstavljati izziv.

Da bi ohranili odlično učno okolje za generacijo X, morajo mentorji vzdrževati zelo strukturirano okolje. Pripadniki generacije X imajo radi jasno določena navodila in načrte o tem, kaj se od njih pričakuje v učnih okoliščinah. Pri usposabljanju jim je pomembno, da poznajo svoje zadolžitve, parametre vsake lekcije in zaporedne korake pri vseh nalogah, pri čemer jim mentor vse pojasni oziroma ne pušča ničesar za lastno interpretacijo (Bova & Kroth, 2001).

Usposabljanje je odvisno tudi od tega, ali gre za mehke veščine (ang. soft skills) ali trde veščine (ang. hard skills). Mehke veščine vključujejo komunikacijske sposobnosti, timsko

delo in pripravljenost na sodelovanje, reševanje konfliktov ter druge osebnostne značilnosti. Mehkih veščin se najraje naučijo na naslednje načine (Tolbize, 2008):

- na delovnem mestu,
- s »coaching-om« ena na ena,
- z ocenjevanjem in povratnimi informacijami,
- z diskusijskimi skupinami.

Trde veščine vključujejo znanja in spretnosti, ki smo jih pridobili v okviru formalnega izobraževanja. Tolbize (2008) navaja, da se pripadniki generacije X teh veščin najraje naučijo:

- na delovnem mestu,
- v učilnici, kjer jim mentor v živo razlaga snov,
- s pomočjo delovnih knjig in priročnikov,
- s »coaching-om« ena na ena.

Generacija Y predstavlja izziv za managerje, ki jih morajo usposablјati. Milenijci prihajajo na trg delovne sile z visokimi pričakovanji od svojih managerjev. Pričakujejo, da imajo njihovi managerji oziroma tisti, ki jih usposablјajo, vse odgovore na vprašanja ter so izobraženi vsaj toliko kot so oni. Tako za generacijo X kot generacijo Y je pomembna predvsem ocena, kako so kaj naredili, ter povratne informacije. Kljub temu pa si milenijci ne želijo konstantno povratnih informacij, tako kot pripadniki generacije X, ampak takrat, ko je to potrebno (Crocker & Meier, 2010).

Da bi bilo usposablјanje pripadnikov generacije Y uspešnejše, jim je potrebno dodeliti mentorja znotraj podjetja. To omogoča starejšim zaposlenim, generaciji X, bolj se približati milenijcem ter jim tako nuditi pomoč in nasvete v novem delovnem okolju. Na ta način bi se mlajša generacija naučila o vrednotah podjetja ter pridobila znanje o industriji, ki jim je še tuja, ko šele pridejo v podjetje (Crocker & Meier, 2010).

Milenijci ponavadi opravljajo več opravil (ang. multi-tasking). Raje se učijo s pomočjo vizualnih metod (slike, zvoki, videoposnetki) in ne le z branjem besedila. Uspešno pri učenju je tudi uporaba videa, ki bi spodbujal razpravo (Myers, Sykes & Myers, 2008). Pri usposablјanju jim je všeč, da oni sami raziskujejo in poskušajo rešiti nalogo, ne pa, da bi jim mentor povedal, kako se kaj naredi. Najbolje je dati jim osnovo glede nečesa, nato pa bi oni sami raziskovali o tej temi, s pomočjo simulacije, igre vlog, interneta in drugih sredstev, ter tako prišli do svojega zaključka (Cekada, 2012).

Pripadniki generacije Y so družabni, kar je razvidno tudi iz njihove uporabe komunikacijskih orodij, kot so pošiljanje sporočil s telefona, pisanje blogov in uporaba socialnih omrežij. Lahko se zelo dobro naučijo z delom v skupinah in izmenjavo idej. Vendar pa si želijo jasno

razumeti, kako lahko koristno uporabijo, kar so se naučili – in to uporabiti takoj (Cekada, 2012).

S svojimi sposobnostmi in željo, da bi bili povezani s tehnologijo in informacijami, so milenijci precej samostojni pri učenju. Navajeni so pridobivati informacije v kratkih časovnih intervalih. Za razliko od generacije X, ki se lahko učijo veliko časa, milenijci potrebujejo odmor vsakih 15 minut. V tem času si želijo početi kaj drugega, na primer raztegniti se ali povedati kakšno šalo (Hart, 2008). Milenijci so zahtevna skupina, ki jo je potrebno ves čas zabavati. Usposabljanje je lahko zabavno, če se uporabijo netradicionalne metode, kot so vključevanje gibanja, povezovanje učenja z digitalnimi mediji in igranje različnih iger (Cekada, 2012).

Usposabljanje je pomembno za generacijo Y. Razvojne priložnosti jim veliko pomenijo. Pri usposabljanju pripadnikov te generacije bi si delodajalci lahko pomagali z naslednjimi tehnikami (Kelleher, 2013):

- **vkjučite veliko dejavnosti.** Graditi izkustvene vaje in aktivnosti v priložnostih usposabljanja je pomembno. Generacija Y še vedno išče, da bi se dokazala in pokazala svoje zmožnosti. Dobra ideja bi bila, da bi pripadnikom omogočili, da tudi oni vodijo usposabljanje in se tako še bolj dokažejo pred nadrejenimi. »Učenje drugih« je najboljši način učenja ljudi. Člani generacije Y so pripravljeni, da prevzamejo vodilno vlogo pri poučevanju drugih, hkrati pa se pri tem sami veliko naučiti.
- **imejte več kot eno rešitev za vsako študijo primera.** Sedaj bolj kadarkoli prej, želi biti generacija Y slišana, videna in imeti priložnost pustiti lasten odtis v svetu. Generacija Y se čuti na preizkušnji, zaradi generacije X, ki ima več izkušenj pri delu, zato želijo pripadniki generacije Y še bolj deliti svoje ideje.
- **uskladite usposabljanje s poslanstvom podjetja.** Člani generacije Y so podobni članom drugih generacij, saj se bodo najhitreje naučili nečesa, če bodo videli smisel v tem. Če bodo usposabljanje lahko povezali s poslanstvom podjetja.
- **udeležencem usposabljanja omogočite, da lahko podajo povratno informacijo med usposabljanjem.** Pripadniki generacije Y so bolj direktni v svoji pripravljenosti oziroma želji, da bi jim čim prej zagotovili povratno informacijo o usposabljanju.

Ključni dejavnik pri usposabljanju generacije Y je vključevanje tehnologije. Možnost, da lahko informacije oziroma vsebino usposabljanja nosijo povsod s seboj, je ključna prednost. Namesto, da bi se učili v enem prostoru ves čas, jim je treba omogočiti učenje izven delovne pisarne – doma, ali pa tudi na potovanju (Gurney, 2014).

2.2 Primerjava glede na motiviranje

Motivacija je psihološki proces, ki usmerja, uravnava človekovo aktivnost k cilju, daje elan. Je eden izmed razlogov, da delamo. Je proces spodbujanja ljudi do ukrepanja in doseganja zelene naloge. Eden od načinov za spodbujanje zaposlenih je, da zaposlujemo učinkovito motivacijo, zaradi česar so zaposleni bolj zadovoljni in predani svojemu delovnemu mestu. Denar ni edini motivator. Obstajajo tudi druge spodbude, ki lahko služijo kot motivatorji (Ayeni, Popoola & Tella, 2007).

2.2.1 Maslow-a teorija potreb

Veliko teorij je, ki se ukvarjajo z motivacijo. Najbolj znani sta Maslow-a teorija potreb in Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.

Maslow-a teorija potreb govori o tem, da ima vsak posameznik pet potreb, ki so hierarhično organizirane po pomembnosti. Če ni izpolnjena ena potreba na lestvici, ne moremo zadovoljiti višje uvrščene potrebe. Te potrebe so: fiziološke potrebe, potreba po zaščiti in varnosti, potreba po pripadanju in ljubezni, potreba po spoštovanju ter potreba po samouresničevanju.

- **Fiziološke potrebe** so primarne potrebe, ki so potrebne za preživetje. Mednje štejemo potrebo po hrani, pijači, toploti, spanju idr. Le-te potrebe moramo zadovoljiti, sicer ne moremo funkcionirati.
- **Potreba po zaščiti in varnosti** vsebujejo osebno in finančno varnost, zdravstveno oskrbo ter druge stvari, ki jim omogočajo občutek zaščite in varnosti.
- **Potreba po pripadnosti in ljubezni** vsebuje potrebe po dobrih odnosih, družini in naklonjenosti. Posamezniki se morajo počutiti sprejete s strani svojih bližnjih in ostalih socialnih skupin.
- **Potreba po spoštovanju** je višja potreba, ki se nanaša na želje posameznikov, da so spoštovani s strani drugih. Pomembno pa jim je tudi lastno samospoštovanje.
- **Potreba po samouresničevanju** je najvišja potreba, s katero posamezniki izražajo željo po rasti in razvoju samih sebe (Maslow, 1943).

Montana in Petit (2008) in Rejec (2012) so v svojih raziskavah ugotovili, da se generaciji X in Y ne razlikujeta veliko v potrebah, ki jih motivirajo za delo. Generaciji X sta pomembni predvsem odgovornost in neodvisnost pri delu ter možnost za opravljanje zanimivega dela oziroma dela, ki bi jih zabavalo. Na delovnem mestu morajo čutiti spoštovanje sodelavcev, hkrati pa morajo čutiti, da opravljajo pomembno delo. Torej, pripadnike generacije X na delovnem mestu motivirajo predvsem potrebe po samouresničevanju, spoštovanju in pripadnosti. Generacija Y je na prvo mesto postavila dobro plačo in možnost napredovanja,

kar odraža močno potrebo po varnosti. Tako kot pripadnikom generacije X, pa je tudi pripadnikom generacije Y pomembno uživanje v delu in spoštovanje sodelavcev, kar kaže na potrebo po spoštovanju in pripadnosti.

Za lažjo predstavo potreb, je na sliki 1 v obliki piramide prikazana ta hierarhija potreb.

Slika 1: Maslow-a teorija potreb



Vir: prirejeno po Maslow (1943).

2.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Druga teorija, ki se ukvarja z motivacijo, je Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija. Le-ta pravi, da je motivacija sestavljena iz higienikov in motivatorjev. Higieniki zadovoljujejo določene potrebe zaposlenega, ampak le motivatorji prinesejo resnično zadovoljstvo na delovnem mestu. Med higienike je Herzberg uvrstil plačo, varnost na delovnem mestu, nadzor in ugodne delovne pogoje. Med motivatorje pa je uvrstil dosežke, osebno rast ter odgovornost na delovnem mestu (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2011). Rejec (2012) se je v svoji raziskavi posvetila tudi povezavi Herzbergove teorije v povezavi z generacijama X in Y. Pripadniki generacije X so že odrasli zaposleni z veliko izkušnjami, zato jih tudi motivirajo nekoliko drugačne stvari kot pripadnike generacije Y. Večina pripadnikov generacije X je med motivatorje uvrstila jasno vizijo in strategijo podjetja, ugodne delovne pogoje, neodvisnost pri delu ter fleksibilnost delovnega časa. Motivatorji generacije Y so bili dokaj podobni kot pri generaciji X, le v drugačnem vrstnem redu. Med motivatorje so na prvo mesto ravno tako uvrstili jasno vizijo in strategijo podjetja,

nato fleksibilnost delovnega časa, neodvisnost pri delu ter delo, ki jih zabava. Kot higienike je generacija X navedla nadzor s strani vodij in sodelavcev, zaposlitev, ki ni varna ter nezmožnost napredovanja. Pripadnikom generacije Y higienike predstavljajo nadzor s strani vodij in sodelavcev, pomanjkanje ponosa na organizacijo in pomanjkanje prostega časa.

2.2.3 Daniel Pink-ova teorija motiviranja generacije Y

Večina ljudi meni, da je najboljši način za motiviranje zaposlenih s pomočjo denarnih nagrad – korenček in palica pristop. Daniel Pink (2009) meni, da je to napaka. V svoji knjigi Drive trdi, da je skrivnost visokega uspeha in zadovoljstva na delovnem mestu, v šoli ali doma, človeška potreba, da usmerjamo svoja življenja, da se učimo in ustvarjamo nove stvari. Pink razkriva neusklajenost med znanostjo in poslovanjem, in kako to vpliva na vsak vidik življenja. Raziskuje tri elemente resnične motivacije – avtonomijo, mojstrstvo in namen.

AVTONOMIJA: Starejši način upravljanja z zaposlenimi – ukazovanje in nadzor – ne more delovati z današnjimi pripadniki generacije Y, ki so visoko izobraženi, tehnološko usmerjeni in precej mobilni. Milenijci morajo čutiti, da imajo nadzor nad svojo usodo, in samoupravljanje je ključnega pomena za to. Ukazovanje in nadzor sta dobra, če želimo ubogljivost s strani zaposlenih, nista pa dobra, če si želimo vključevanje (ang. engagement). Organizacije vedo, da siliti ubogljivost ni več dovolj, da bi bili uspešni. Vključevanje zaposlenih je ključno, le-tega pa ne moremo dobiti z ukazovanjem (Pink, 2009).

Zaposleni morajo imeti avtonomijo nad tremi vidiki na delovnem mestu (Pink, 2009):

- nalogo (ang. task): kaj ljudje delajo,
- časom (ang. time): kdaj to delajo,
- tehniko (ang. technique): kako to delajo,
- timom (ang. team): s kom to delajo.

Generacija Y in nadaljnje generacije ne bodo več sprejemale, da jim bodo nadrejeni povedali, kaj naj storijo. Lahko sprejmejo, da jim nadrejeni povedo, katere cilje je treba doseči, vendar se bodo nato sami odločili, kako bodo dosegli te cilje. Opolnomočenje je zato ključnega pomena za večjo uspešnost. Dajte zaposlenim večjo avtonomijo, jih opolnomočite in tako povečajte možnosti, da prispevajo več k podjetju (Pink, 2009).

Pink (2009) poda konkreten primer, kako lahko podjetje s pomočjo ustvarjalnosti in inovativnosti spodbudi svoje zaposlene, da bi bili bolj produktivni. Omeni avstralsko programsko podjetje Atlassian, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost svojih zaposlenih tako, da programerjem omogoči, da vsako četrtoletje delajo cel dan na čemerkoli želijo.

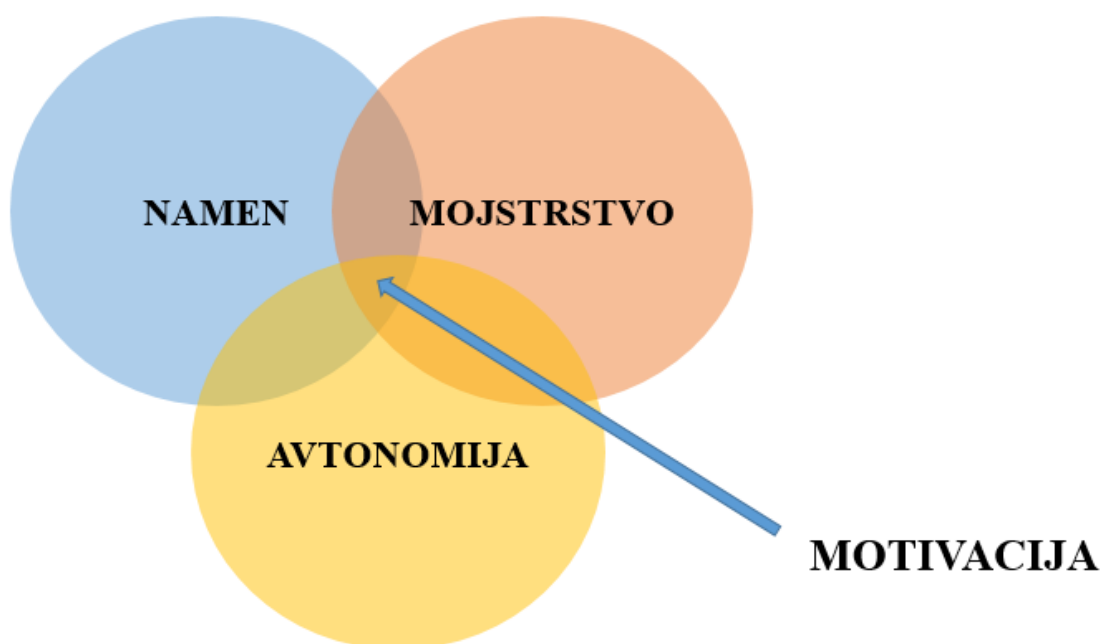
MOJSTRSTVO: Mojstrstvo je želja, da bi postali čim boljši pri nečem, kar nam pomeni. Čim bolj menimo, da obvladujemo strokovno področje, bolj smo zadovoljni. Zato se ljudje ukvarjajo z različnimi hobiji in poskušajo razviti strokovno znanje na mnogo eksotičnih

področjih. Vsi radi rastejo in postajajo boljši pri nečem. Več denarja nam ne bo dalo občutka mojstrstva, če bo naša vloga bolj omejena, specializirana, in če bomo čutili, da ne rastemo kot posamezniki in se ne učimo čim več. To se kaže predvsem pri pripadnikih generacije Y, ki so motivirani z nalogami, ki jim pomagajo pri pridobivanju več znanja s svojega strokovnega področja. Denar ne bo nadomestil zadovoljstva, ki ga bodo občutili, ko bodo obvladali nek predmet (Pink, 2009).

NAMEN: Vse več in več organizacij se zaveda, da si ljudje ne želijo le maksimizacije dobička, ampak tudi maksimizacijo namena. Vsi potrebujemo namen, ki bi bil večji od nas samih, da bi se lahko zjutraj zbudili in se popolnoma ukvarjali s katerokoli aktivnostjo. Športniki bodo dali vse od sebe za svoj tim, hkrati pa zmagovalci niso vedno najvišje plačani. Nekateri ljudje se bodo odpovedali vsemu, da bi pomagali revnim. Zakaj? Ker je temeljni vidik človeške motivacije transcendenca in živeti z nekim višjim namenom oziroma poslanstvom. Vse več organizacij se tega zaveda, zato tudi porabijo veliko časa, da bi dobro oblikovale svoje poslanstvo ter na takšen način dodatno pritegnile zaposlene, da bi delali za skupen namen. Pink (2009) poudarja, da če organizacija ne poveže maksimizacije dobička z maksimizacijo namena, ne le, da ji ne uspe zagotoviti dobrih rezultatov, ampak pride celo do slabih rezultatov, kot so slabi izdelki, slabe delovne razmere, višja stopnja nezgod ipd.

Na sliki 2 lahko vidimo povezavo med tremi elementi resnične motivacije – avtonomijo, mojstrstvo in namen. Na stičišču teh treh elementov je motivacija, ki daje zagon za delo generaciji Y.

Slika 2: Trije elementi motiviranja generacije Y



Vir: prirejeno po Pink (2009).

Torej, denar lahko kupi veliko stvari, vendar ne more vedno kupiti višje učinkovitosti. Da bi dobili višjo učinkovitost, je treba zgraditi organizacijo, ki zaposlenim daje avtonomijo, jim omogoča razviti spretnosti in obvladovanje z njihovega strokovnega področja, ter daje občutek, da se njihova prizadevanja usmerjajo v višji namen, ki presega le čisto zasledovanje dobička. Tega se še posebej zavedajo pripadniki generacije Y, ki od svojih delodajalcev zahtevajo vse tri ključne elemente motivacije – avtonomijo, mojstrstvo in namen (Pink, 2009).

2.2.4 Druge teorije motiviranja generacij X in Y

Generacijo X bolj motivira plačilo kot generacijo Y, najverjetneje zato, ker so odraščali ob starših, ki so delali zato, da bi preživel. Živel so v času, ko je bilo veliko gospodarskih upadov, kar jih je pripeljalo do tega, da jih bolj žene plača, kot priložnost za osebni razvoj, ki je značilna za generacijo Y. Pripadniki generacije X cenijo to, da imajo lahko veliko možnosti za odločanje glede svoje službe. Družina jim je zelo pomembna, zato jih motivira fleksibilen urnik s čim manj službenih potovanj. V nasprotju z njimi, so milenijcem ravno službena potovanja motivacija za delo (Erickson, 2008).

Javitch (2010) meni, da generacijo X motivirajo naslednje stvari:

- prostor za osebno rast,
- priložnosti za odločanje,
- mentorstvo.

Da bi motivirali pripadnike generacije Y, potrebujemo druge metode (6 Ways to Motivate Gen Y in the Workplace, 2014):

- **Moderna tehnologija na delovnem mestu.** Milenijci so odraščali ob tehnologiji, tako da jim z moderno tehnologijo na delovnem mestu omogočimo kreativnost pri delu.
- **Informiranost.** Podjetja bi morala uporabljati tehnologijo, da bi svojim zaposlenim (predvsem milenijcem) sporočila čim več informacij o podjetju. Bolje je sporočiti več informacij, kot pa da bi zaposleni izvedeli o teh informacijah od zunanjih virov.
- **Povratne informacije.** Pripadniki generacije Y pričakujejo konstantne povratne informacije, najbolje čim prej, že med delom, ki ga opravljajo. Tako lahko izboljšajo stvari, s katerimi se ukvarjajo ter se tako počutijo bolj zadovoljne.
- **Fleksibilnost.** Omogočiti bi jim morali čim več opcij glede tehnologij, urnikov in projektov. Všeč jim je, če so vprašani o njihovih interesih ter če lahko sami izbirajo projekte, na katerih bodo delali. Še bolj bi jih motiviralo, če bi lahko delali od doma oziroma izven pisarne.

Teoretiki obravnavajo dve vrsti motivacije: notranjo in zunanjo motivacijo. Katero imamo, je odvisno od tega, kaj nas motivira. K notranji motivaciji štejemo radovednost, interese, elan, pozitivno samopodobo ipd. Kadar je pri posamezniku prisotna notranja motivacija, le-ta ne potrebuje spodbud ali kaznovanja, saj je že aktivnost sama po sebi nagrada. Zunanja motivacija pa izhaja iz okolja. Zunanje motiviran človek je motiviran zaradi pohvale, nagrade, kazni, ocenjevanja ipd. Sama aktivnost ga ne zanima, le-ta je le sredstvo za doseganje pozitivnih in izogibanje negativnih posledic (Marentič-Požarnik, 2000).

Za pripadnike generacije X je značilna bolj notranja motivacija, medtem ko so pripadniki generacije Y bolj zunanje motivirani. Milenijci bodo najverjetneje zapustili svoje delovno mesto in prešli k drugemu podjetju, ki bi jim ponudilo boljše zunanje dejavnike, kot sta plača in druge ugodnosti. Pripadnike generacije X bolj motivirajo notranji dejavniki, kot so priznanja in pohvale za njihovo delo ter občutek dosežka (Kian & Yusoff, 2012).

Grant in Sinek (2017) trdita, da milenijci niso tako različni kot pripadniki generacije X pri svojih željah glede delovnega mesta. Želijo si stvari, ki si jih želijo tudi vsi ostali – družino, službo, ki bi bila pomembna in zabavna, skupnost, v kateri bi se počutili, da ji pripadajo, ter želijo si, da bi lahko podpirali svoj življenjski slog izven službe. Pripadniki generacije Y so bolj zaskrbljeni glede samo-izražanja, pripadniki generacije X pa bolj glede socialne odobritve. Milenijce na delovnem mestu motivirajo predvsem priložnost za osebno rast, izzivi, možnost usposabljanja na strokovnem področju, občutek pripadnosti ter uresničevanje višjega namena oziroma poslanstva.

2.3 Primerjava glede na nagrajevanje

Sistem nagrajevanja je svetovno glavno pravilo managementa. Organizacije morajo nagraditi zaposlenega, saj bodo v tem primeru dobile še več od njega. Vsako podjetje ima nek svoj sistem nagrajevanja. Ljudje odgovorijo pozitivno na pohvalo, in pohvala ob pravem času ustvari zvestobo in naklonjenost (Axelsson & Bokedal, 2009). Nagrade so lahko denarne ali nedendarne, oziroma takšne, ki spodbujajo motivacijo osebne rasti. K denarni nagradi pogosto štejemo variabilni del plače, ki si ga zaposleni zasluži, če je zelo dobro opravil delo. Pogoji za pridobitev te nagrade bi morali biti določeni vnaprej. K nedennarnim nagradam štejemo razne pohvale in priznanja, ki jih prejmejo zaposleni (Atkinson & Kaplan, 1998). Pripadniki generacije X še bolj cenijo nedendarne nagrade, saj se ob tem počutijo bolj spoštovane. Pripadniki generacije Y pa so bolj zadovoljni z denarnimi nagradami (Axelsson & Bokedal, 2009).

Sistem nagrajevanja poveže interese zaposlenih z interesi organizacije ter tako ponuja tri vrste koristi (Merchant & Van der Stede, 2007):

- **Informacijske.** Nagrade bi morale pritegniti pozornost zaposlenih in istočasno opominjati nadrejene, katere rezultate je treba doseči na različnih delovnih področjih.

Organizacije uporabljajo sisteme nagrajevanja, da bi poudarile, na katerih parametrih bi morali zaposleni vložiti dodaten napor.

- **Motivacijske.** Ljudje včasih potrebujejo nagrado, da bi jim le-ta dala motivacijo za boljše delo.
- **Koristi, vezane na zaposlene.** Organizacije podeljujejo nagrade (denarne in nedenarne) iz različnih razlogov, še posebej zato, da bi lahko ohranile nadzor nad zaposlenimi. Na primer, z denarno nagrado lahko izboljšajo zaposlovanje in ohranitev zaposlenih, da se ne bi odločili preiti k drugemu podjetju, ki bi jim ponudilo višjo plačo.

Pripadnikom generacije X so še najbolj pomembne koristi, vezane na zaposlene, saj usposabljanje in osebni razvoj igrata veliko vlogo v njihovem življenju. Če jim podjetje nudi te koristi, bodo najverjetneje ostali pri tem delovnem mestu. Pripadnike generacije X privlači ocenjevanje glede na dosežke, in ne glede na leta izkušenj. Na drugi strani pa milenijce privlačijo motivacijske koristi. Velikokrat so nezainteresirani oziroma bolj malo zainteresirani za delo, zato potrebujejo neko zunanjo motivacijo, ki bi jih prisilila k boljšemu delu (Merchant & Van der Stede, 2007).

Generacija X smatra svobodo, v kombinaciji z delom z ljudmi, ki so podobnega mišljenja, ter višjo plačo, za najboljšo nagrado. Prav tako pa jim nagrado predstavlja takojšnja povratna informacija o njihovem opravljenem delu (Hammill, 2005).

Podjetja lahko dodelijo nagrade skupinam ali pa posameznikom. Dosežek nečesa kot del skupine krepi vezi med sodelavci. Če je pa nekdo del skupine, a ni prispeval tako veliko kot ostali člani skupine, so ostali člani nezadovoljni. Na drugi strani, nagrade posameznikom lahko vodijo do tega, da se zaposleni osredotočijo le na njihovo uspešnost, namesto na uspešnost podjetja kot celote. Kljub temu pa takšne nagrade dajo večjo motivacijo zaposlenim, hkrati pa le-te ponavadi dobijo večjo nagrado, kot bi jo dobili, če bi bili del skupine, kjer bi si dobiček morali porazdeliti. Pripadniki generacije X imajo raje svojo lastno pisarno in delo kot individualisti, zato so jim tudi bolj všeč nagrade, ki se dodelijo posameznikom. Pripadniki generacije Y, ki pa so bolj timsko usmerjeni, so bolj zadovoljni z nagradami, ki se dodelijo skupini (Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Axelsson & Bokedal (2009) menita, da se generacija X nagiba k dolgoročnim nagradam, kot so možnosti za lastništvo, generacija Y pa ima raje kratkoročne nagrade, kot so denarne nagrade.

Da bi ustrezno nagradili pripadnike generacije X, bi morale biti nagrade neposredno vezane na uspešnost. Generaciji X je precej pomembno ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem, zato bi jih lahko nagradili tako, da bi jim dali nadzor nad njihovim ustvarjalnim prostorom. Omogočiti bi jim morali tudi usposabljanje (Tulgan, 2000).

Tulgan (2000) je opredelil pet nedenarnih nagrad za pripadnike generacije X:

- več nadzora nad svojim delovnim urnikom,
- dostop do tržnih znanj,
- možnost, da dajo svoja imena na oprijemljive rezultate,
- jasna področja odgovornosti,
- možnost za ustvarjalno svobodo.

Neplačani dopusti (ang. sabbaticals) postajajo vse bolj priljubljena nagrada med milenijci. Te dopusti trajajo od dveh mesecev do enega leta, namenjeni pa so izpolnjevanju osebnih ambicij zaposlenih. Nekateri jih izkoristijo za potovanja, drugi pa za razne projekte. Za podjetja, ki imajo manj sezonskega dela, je neplačan dopust lahko precej koristen, saj prihranijo nekaj denarja (Rees, 2014).

Možnost izobraževanja je bila zaposlenim ponujena kot nagrada ali motivacija že več let, vendar pod pogojem, da je to izobraževanje pomembno za vlogo, ki jo opravljajo zaposleni. Nastajajoči trend je ponuditi zaposlenim, tako pripadnikom generacije X kot generacije Y, priložnost za študij predmetov, ki jih zanimajo. Na primer, tečaj nekega tujega jezika ali ustvarjalne veščine. Podjetja vidijo dolgoročno korist, ki jo lahko prinese širok osebni razvoj, izboljšanje samega sebe in zadovoljstvo posameznikov (Rees, 2014).

V tabeli 2 so povzete razlike med generacijama X in Y, glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje.

Tabela 2: Razlike med generacijama X in Y, glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje

	Generacija X	Generacija Y
Usposabljanje	Akcijsko in priložnostno učenje na delovnem mestu Zabavno učenje Izobraževalno gradivo naj ima čim manj besed in čim več vizualne stimulacije Vodniki za samo-učenje Spletno usposabljanje Spletni forumi za razprave Spletne delavnice Neprestano učenje Takojšnje povratne informacije	Visoka pričakovanja od svojih managerjev Povratne informacije, vendar ne takojšnje Mentorstvo Vizualne metode Samostojnost Pridobitev informacij v kratkih časovnih intervalih Usposabljanje, usklajeno s poslanstvom podjetja Vključevanje tehnologije

Se nadaljuje.

Nadaljevanje.

Tabela 2: Razlike med generacijama X in Y, glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje

	Generacija X	Generacija Y
Motiviranje	Odgovornost in neodvisnost Zabavno delo Občutek opravljanja pomembnega dela Potreba po samouresničevanju, spoštovanju in pripadnosti Jasna vizija in strategija podjetja Ugodni delovni pogoji Neodvisnost pri delu Fleksibilnost delovnega časa Prostor za osebnostno rast Priložnosti za odločanje	Dobra plača Možnost napredovanja Potreba po varnosti Uživanje v delu Spoštovanje sodelavcev Jasna vizija in strategija podjetja Ugodni delovni pogoji Fleksibilnost delovnega časa Neodvisnost pri delu Moderna tehnologija Informiranost Avtonomija, moštvo in namen
Nagrajevanje	Cenijo nederarne nagrade Koristi, vezane na zaposlene Svoboda Delo z ljudmi, ki so podobnega mišljenja Takojšnja povratna informacija o opravljenem delu Individualne nagrade Dolgoročne nagrade (npr. možnosti za lastništvo) Priložnost za študij predmetov, ki jih zanimajo	Denarne nagrade Motivacijske koristi Nagrade, ki se dodelijo skupini Kratkoročne nagrade (npr. denarne nagrade) Neplačani dopusti (ang. sabbaticals) Priložnost za študij predmetov, ki jih zanimajo

Vir: prirejeno po Zemke, Raines & Filipczak (2000); Rees (2014); Merchant & Van der Stede (2007) in drugi.

3 USPOSABLJANJE, MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE GENERACIJ X IN Y PRI DELU – EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Namen in cilji raziskave

Vsaka generacija ima svoje prednosti. Organizacije, ki imajo zaposlene posameznike iz različnih generacij, se lahko hitreje odzivajo na spremembe v globalnem svetu. Vendar pa je od medgeneracijskega managementa odvisno, ali bodo znali dobro izkoristiti starostno raznolikost (Hannam & Yordi, 2011). Pri odnosu do dela se generaciji precej razlikujeta med seboj, zato je treba pri usposabljanju, motiviranju in nagrajevanju zaposlenih ubrati različne strategije, ki bi prinesle največ uspeha organizaciji in zaposlenim.

Namen raziskave, ki sem jo opravila, je potrditi oziroma zavrniti postavljene hipoteze. Zanima me, ali se teorija iz literature, ki sem jo preučila, ujema z rezultati, ki jih bom dobila s pomočjo empirične raziskave. Na podlagi dobljenih rezultatov želim managerjem podati priporočila, kako čim bolj usposabljati, motivirati in nagrajevati zaposlene, da bodo le-te čim bolj uspešni.

Cilj raziskave je proučiti razlike in podobnosti med generacijama X in Y glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu. S pomočjo rezultatov bom ugotovila, ali med generacijama X in Y obstaja povezava pri usposabljanju, motiviranju in nagrajevanju pri delu.

3.2 Metodologija in izvedba raziskave

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem uporabila deskriptivno oziroma opisno metodo znanstveno-raziskovalnega dela. Na podlagi domače in tuje strokovne literature sem opisala obravnavano tematiko ter primerjala generaciji X in Y med seboj, predvsem glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu.

Empirični del temelji na metodi zbiranja primarnih podatkov, ki sem jih dobila na podlagi spletnega vprašalnika med naključno izbranimi zaposlenimi. Enota opazovanja je posameznik, ki je pripadnik generacije X ali generacije Y. Populacijo sestavljajo vsi posamezniki, ki so pripadniki generacije X ali Y. Anketo sem izvedla v elektronski obliki s pomočjo spletnega orodja 1KA - EnKlikAnketa. Vprašalnik sem poslala čim več posameznikom preko družabnih omrežij, ter osebnih in poslovnih kontaktov. Posameznike sem v nagovoru zaprosila, da posredujejo anketo tudi svojim prijateljem in znancem, tako da sem lahko dobila čim več odgovorov. S tem sem poleg priložnostnega vzorčenja uporabila tudi metodo snežne kepe, pri kateri mi je vsak anketiranec zagotovil še nekaj novih anketirancev.

Preden sem se resno lotila raziskave in pošiljanja anketnega vprašalnika, sem izvedla pilotno študijo, kjer sem testirala zanesljivost, razumljivost in ustreznost vprašalnika. Vprašalnik sem poslala štirim prijateljem ter se na podlagi dobljenih rezultatov in njihovih odgovorov odločila, da je vprašalnik dovolj dober za nadaljnjo raziskavo. Podatke sem zbirala med 29. oktobrom 2017 in 17. novembrom 2017, reševanje ankete pa je v povprečju trajalo štiri minute. V celoti je bilo izpolnjenih 131 anket. S spletnim orodjem 1KA sem nato izvozila pridobljene podatke ter grafe, ki so mi omogočili vpogled v odgovore anketirancev. Da bi generaciji še bolj primerjala med seboj ter ju analizirala, sem uporabila še programa Excel in SPSS, kjer sem izvedla statistično metodo ANOVA – analizo za primerjavo dveh skupin, torej dveh generacij glede na posamezne konstrukte usposabljanja, motiviranja in nagrajevanja.

3.3 Opredelitev vzorca

Kot sem že prej omenila, je enota opazovanja posameznik, ki je pripadnik generacije X ali generacije Y. Populacijo sestavljajo vsi posamezniki, ki so pripadniki generacije X ali Y. Izmed 131 anketirancev, je bilo 41 % moških in 59 % žensk. Med njimi je 49 % pripadnikov generacije Y, 47 % pripadnikov generacije X in 4 % pripadnikov Baby Boom generacije. Slednje sem pri analizi izločila, saj delam primerjavo le med generacijama X in Y.

Iz tabele 3 je razvidno, da je največ anketirancev (54 %) zaposlenih za nedoločen čas, približno število anketirancev je zaposlenih preko študentskega servisa (21 %) in za določen čas (18 %), nekaj je nezaposlenih (5 %), 1 % anketirancev pa je zaposlenih preko kadrovske agencije.

Tabela 3: Opredelitev vzorca

Demografski podatki		Število ljudi	V odstotkih
Spol	Moški	54	41 %
	Ženski	77	59 %
Leto rojstva	Do 1943	0	0 %
	1966 – 1960	5	4 %
	1961 – 1980	62	47 %
	1981 – 2000	64	49 %
Vrsta zaposlitve	Za nedoločen čas	71	54 %
	Za določen čas	24	18 %
	Preko študentskega servisa	28	21 %
	Preko kadrovske agencije	1	1 %
	Nezaposlen	7	5 %

Vir: lastno delo.

3.4 Predstavitev anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljen iz zaprtega tipa vprašanj, pri katerih so anketiranci izrazili stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo. Uporabila sem 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Prva tri vprašanja so demografska vprašanja, ki se nanašajo na spol, starost in vrsto zaposlitve. Z vprašanjem, ki se nanaša na starost, sem upoštevala le pripadnike generacij X in Y, kljub temu da sem dala možnost izbire starejših generacij.

V nadaljevanju je vprašalnik razdeljen na štiri sklope. Tu sem uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero so anketiranci izrazili stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo. Vrednosti so: 1 - popolnoma se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3- niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 - strinjam se, 5 - popolnoma se strinjam. Prvi sklop vsebuje splošne trditve glede odnosa do dela. Drugi sklop je sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na usposabljanje. V

tretjem sklopu so trditve vezane na motiviranje, v zadnjem, četrtem sklopu, pa so trditve, ki se nanašajo na nagrajevanje pri delu.

Celoten anketni vprašalnik se nahaja med prilogami (priloga 1).

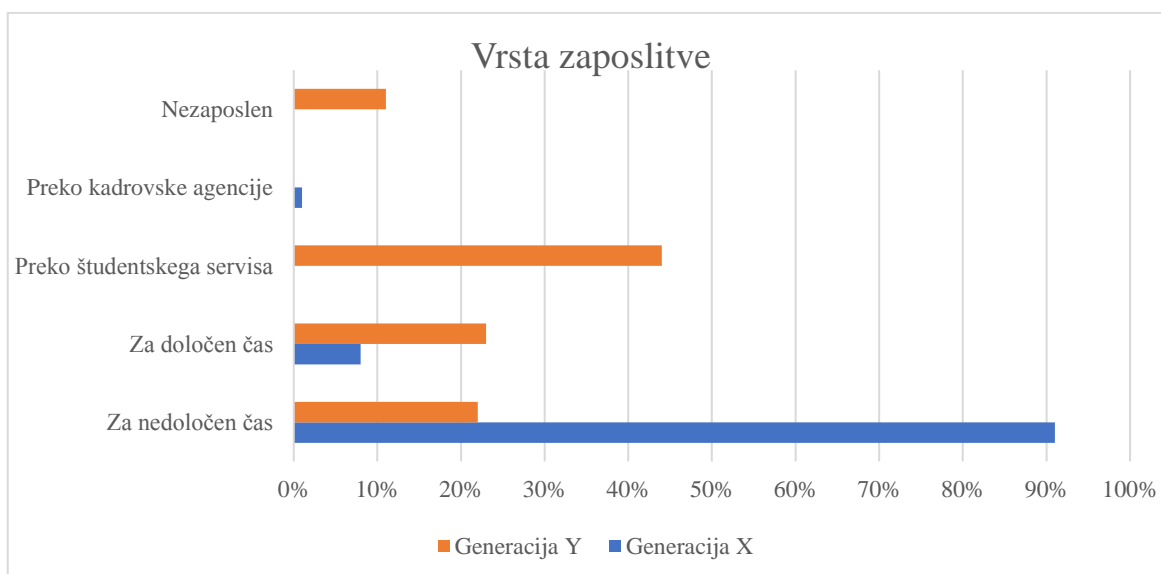
3.5 Analiza in interpretacija rezultatov

Med 62-imi anketiranci pripadnikov generacije X (47 %) je 56 anketirancev (91 %) zaposlenih za nedoločen čas, pet anketirancev (8 %) je zaposlenih za določen čas ter en sam anketiranec (1 %) je zaposlen preko kadrovske agencije.

Med pripadniki generacije Y pa je vrsta zaposlitve bolj raznolika kot med pripadniki generacije X. Razmerje med zaposlenimi za nedoločen in določen čas je precej enakomerno. Izmed 64-ih anketirancev je 15 anketirancev (23 %) zaposlenih za določen čas, 14 anketirancev (22 %) pa je zaposlenih za nedoločen čas. Največ anketirancev (44 %) je zaposlenih preko študentskega servisa, 11 % pa jih je nezaposlenih.

Slika 3 prikazuje pridobljene rezultate, ki se nanašajo na razlike med vrsto zaposlitve med generacijama X in Y.

Slika 3: Vrsta zaposlitve

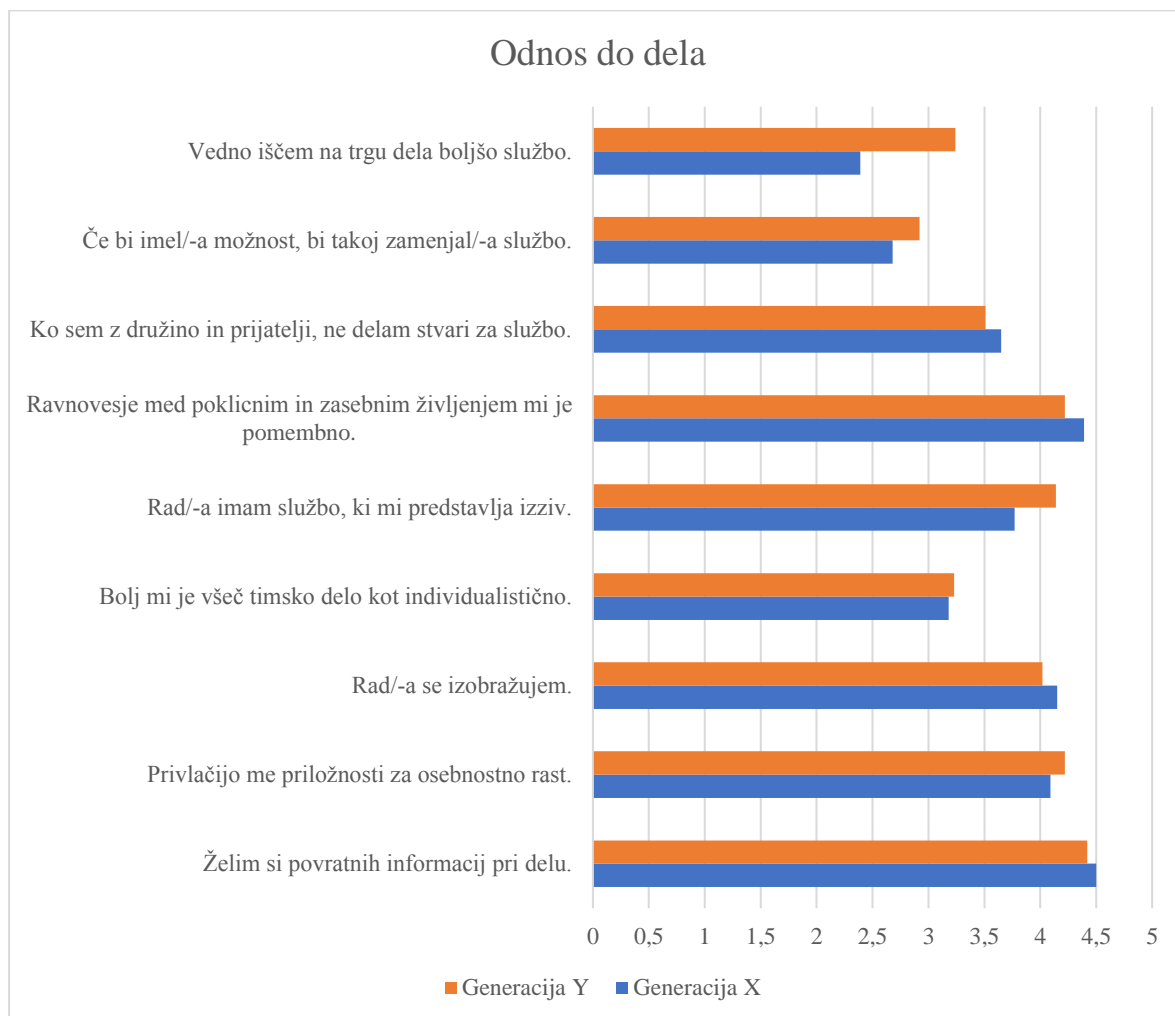


Vir: lastno delo.

V nadaljevanju so anketiranci ocenili, kako močno se strinjajo s trditvami, ki se na splošno nanašajo na njihov odnos do dela. Slika 4 prikazuje povprečne vrednosti odgovorov. S trditvama »Vedno iščem na trgu dela boljše službo.« in »Če bi imel/-a možnost, bi takoj zamenjal/-a službo.« sem merila zvestobo posameznikov do organizacije, v kateri so zaposleni. Pripadniki generacije Y imajo povprečno vrednost prve trditve 3,2, pripadniki generacije X pa 2,4, kar pomeni, da se pripadniki generacije X manj strinjajo s trditvama.

Povprečna vrednost trditve, da bi takoj zamenjali službo, če bi imeli možnost, je pri generaciji Y 2,9, pri generaciji X pa 2,7. Na podlagi teh ocen je razvidno, da so pripadniki generacije X bolj zvesti svoji organizaciji kot pripadniki generacije Y. S trditvama »Ko sem z družino in s prijatelji, ne delam stvari za službo.« in »Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem mi je pomembno.« sem želela primerjati, kako močno je generacijama pomembno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Slika 4: Odnos do dela



Vir: lastno delo.

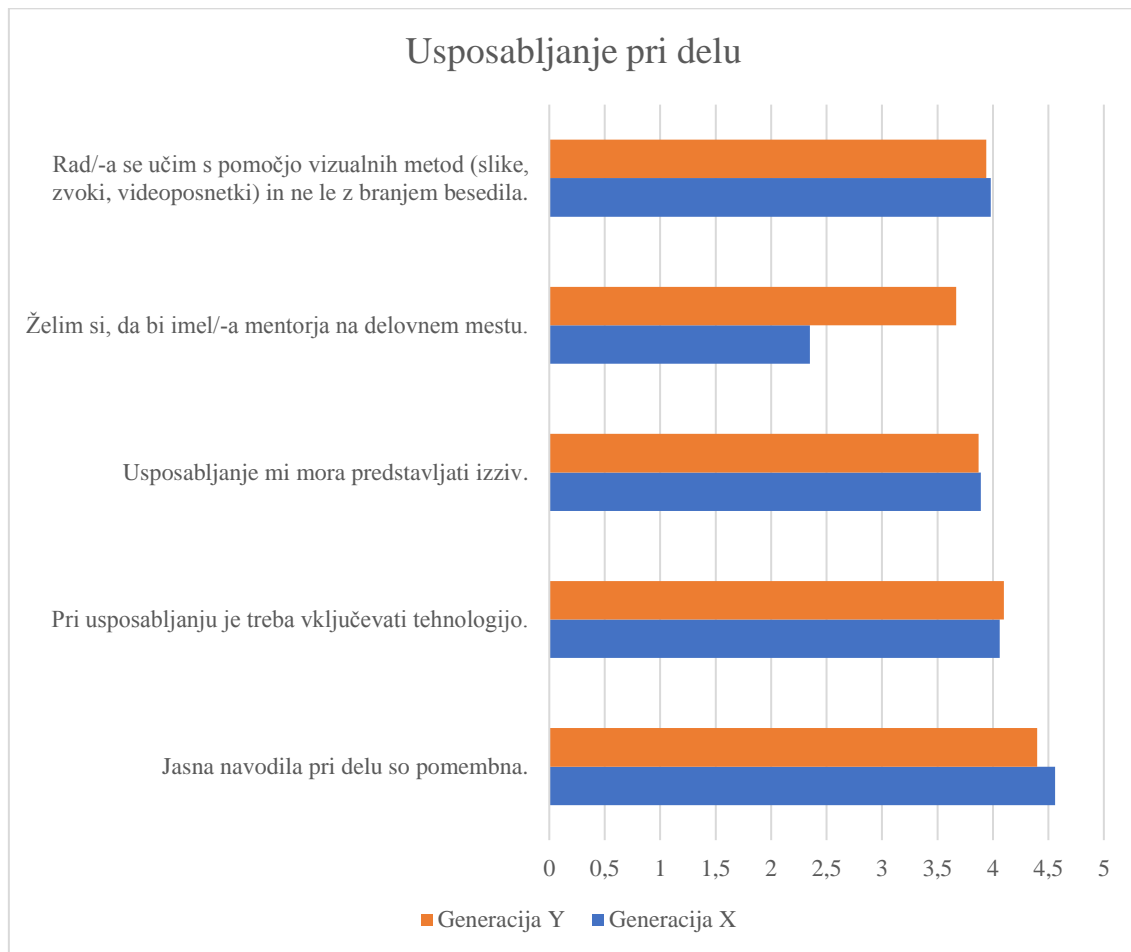
Na podlagi rezultatov ugotavljam, da je pripadnikom generacije X bolj pomembno to ravnovesje. Na trditev, da ne delajo stvari za službo, ko so z družino in s prijatelji, so pripadniki generacije Y v povprečju odgovorili z vrednostjo 3,5, pripadniki generacije X pa z vrednostjo 3,7, kar pomeni, da se generacija X bolj strinja s to trditvijo.

Tudi pri direktni trditvi, kako pomembno jim je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, so imeli pripadniki generacije Y nižjo vrednost odgovora (4,2) kot pripadniki generacije X (4,4). Služba mora predstavljati izziv predvsem pripadnikom generacije Y, ki

imajo za trditev »Rad/-a imam službo, ki mi predstavlja izziv.« povprečno vrednost 4,2, pripadniki generacije X pa 3,7. Pri trditvi »Bolj mi je všeč timsko kot individualistično delo.« so rezultati tako za pripadnike generacije X kot Y precej podobni. Povprečna vrednost generacije Y na to trditev je 3,3, povprečna vrednost generacije X pa je 3,2. Pripadniki obeh generacij se radi izobražujejo, saj so na trditev »Rad/-a se izobražujem.« v povprečju odgovorili z visokimi vrednostmi. Generacija Y ima povprečno vrednost 4,0, generacija X pa 4,2, kar pomeni, da se pripadniki generacije X vseeno raje izobražujejo kot pripadniki generacije Y. Visoke ocene oziroma močno strinjanje s trditvijo »Privlačijo me priložnosti za osebno rast.« sem dobila od pripadnikov obeh generacij. Pripadniki generacije Y imajo povprečno vrednost odgovorov 4,3, pripadniki generacije X pa 4,1. Zadnja trditev iz sklopa, ki se nanaša na odnos do dela zaposlenih, je »Želim si povratnih informacij pri delu.«. Le-ta je imela najvišjo povprečno vrednost odgovorov s strani obeh generacij. Povprečna vrednost generacije Y je 4,4, generacije X pa 4,5, kar pomeni, da si tako pripadniki generacije X kot generacije Y močno želijo povratnih informacij od svojih nadrejenih.

V drugem sklopu sem med anketiranci preverjala strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami, ki se nanašajo na usposabljanje pri delu. Slika 5 prikazuje povprečne vrednosti odgovorov. Iz slike je razvidno, da so si pripadniki obeh generacij precej podobni glede usposabljanja pri delu. Tako pripadniki generacije X kot generacije Y se radi učijo s pomočjo vizualnih metod, saj so pripadniki generacije Y na trditev »Rad/-a se učim s pomočjo vizualnih metod (slike, zvoki, videoposnetki) in ne le z branjem besedila.« odgovorili s povprečno vrednostjo 3,9, pripadniki generacije X pa s 4,0. Največja razlika med generacijama v usposabljanju je pri tem, ali si želijo mentorja na delovnem mestu. Na trditev »Želim si, da bi imel/-a mentorja na delovnem mestu.« so pripadniki obeh generacij odgovorili precej različno. Povprečna vrednost odgovorov pripadnikov generacije Y na to trditev je 3,7, povprečna vrednost pripadnikov generacije X pa je 2,4. Iz tega je razvidno, da si generacija X ne želi mentorja na delovnem mestu, generacija Y pa si ga že malo bolj želi. S trditvijo »Usposabljanje mi mora predstavljati izziv.« so se dokaj strinjali pripadniki obeh generacij. Tako pripadniki generacije Y kot generacije X imajo povprečno vrednost odgovorov na to trditev 3,9. Tudi pri vključevanju tehnologije pri usposabljanju so pripadniki obeh generacij precej skladni pri odgovorih. Povprečna vrednost pri pripadnikih obeh generacij je 4,1, kar kaže na to, da se kar močno strinjajo s trditvijo »Pri usposabljanju je treba vključevati tehnologijo.«. Najvišja povprečna vrednost je pri trditvi »Jasna navodila pri delu so pomembna.«, kljub temu da se povprečni oceni med generacijama razlikujeta. Povprečna vrednost generacije Y je 4,4, povprečna vrednost generacije X pa je 4,6. Rezultati kažejo na to, da zaposleni, ne glede na to, kateri generaciji pripadajo, močno cenijo jasna navodila, ki jim jih dajo nadrejeni.

Slika 5: Usposabljanje pri delu



Vir: lastno delo.

Tretji sklop vprašanj se nanaša na motiviranje pri delu. Slika 6 predstavlja motivacijske dejavnike ter povprečne vrednosti pripadnikov obeh generacij. Pripadnike generacije X pri delu motivirajo drugačne stvari kot pripadnike generacije Y, kar je tudi povsem razumljivo, saj imajo pripadniki različne izkušnje, želje in potrebe. Pripadniki generacije X so na najvišje mesto uvrstili dejavnik »spoštovanje s strani nadrejenih«, s povprečno vrednostjo 4,4. Ravno tako so precej visoko vrednost dodelili dejavnikoma »pohvala s strani nadrejenih« in »povratne informacije«, ki imata povprečno vrednost 4,3. Dobra plača in možnost napredovanja sta takoj za slednjima dejavnikoma s povprečno vrednostjo odgovorov 4,2. Iz teh rezultatov lahko sklepam, da so pripadniki generacije X najbolj notranje motivirani, prav tako pa imajo denarne nagrade velik vpliv na motiviranje pri delu, saj sta se dejavnika »dobra plača« in »možnost napredovanja« uvrstila med prvih pet dejavnikov, ki najbolj motivirajo zaposlene pri delu.

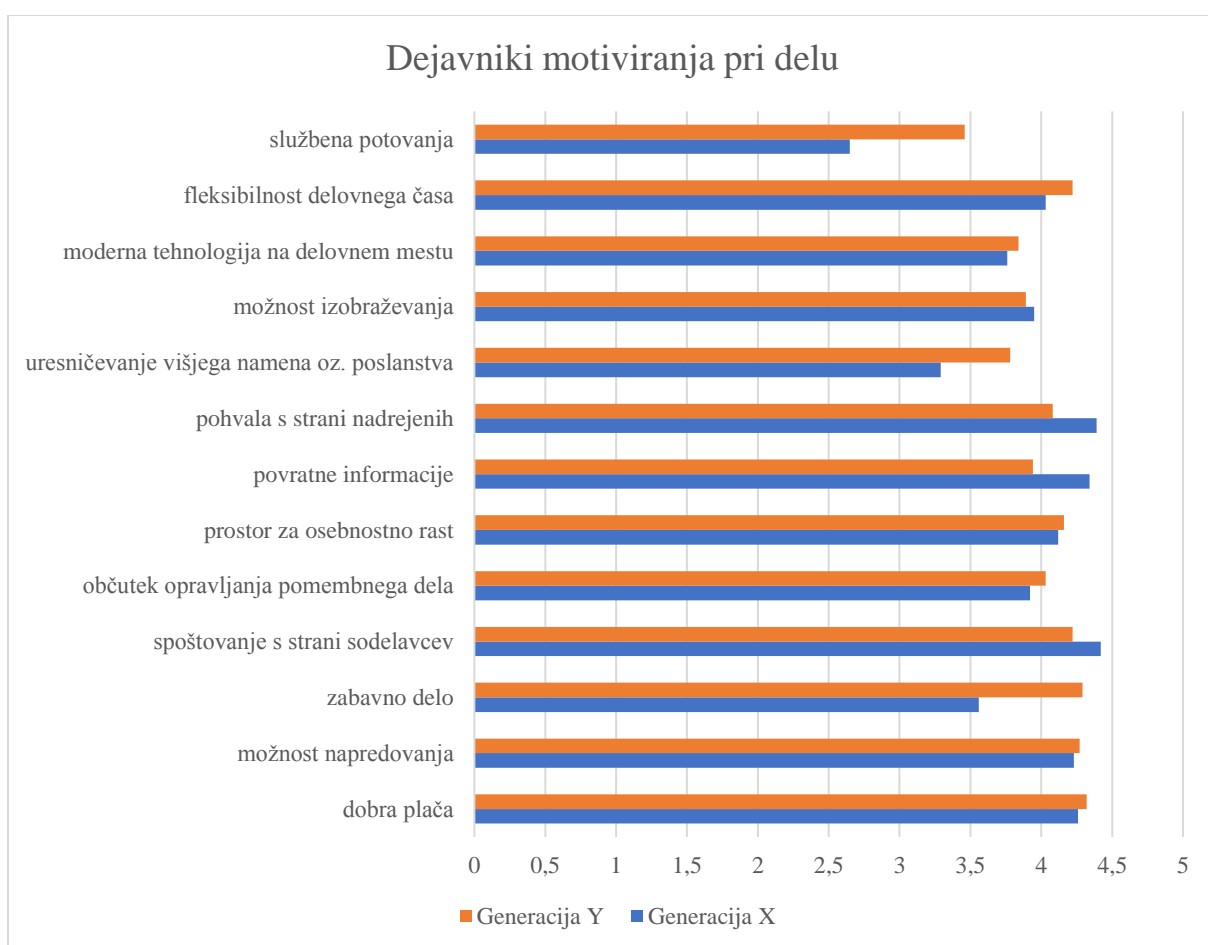
Dejavniki, ki najbolj motivirajo pripadnike generacije Y, so (v naslednjem vrstnem redu):

1. dobra plača (povprečna vrednost: 4,3),
2. zabavno delo (povprečna vrednost: 4,3),

3. možnost napredovanja (povprečna vrednost: 4,3),
4. spoštovanje s strani sodelavcev (povprečna vrednost: 4,2),
5. fleksibilnost delovnega časa (povprečna vrednost: 4,2).

Na podlagi rezultatov ugotavljam, da na generacijo Y vplivajo predvsem zunanji dejavniki in denarne nagrade, saj so na prvo mesto postavili dobro plačo, zabavno delo in možnost napredovanja. V nasprotju s pripadniki generacije X, ki so spoštovanje s strani sodelavcev postavili na prvo mesto, kot najpomembnejši motivacijski dejavnik s povprečno oceno 4,4, so pripadniki generacije Y ta dejavnik ocenili nekoliko nižje (4,2), vendar so ga kljub temu uvrstili med pet najpomembnejših motivacijskih dejavnikov.

Slika 6: Dejavniki motiviranja pri delu



Vir: lastno delo.

Motivacijski dejavniki z najnižjo povprečno vrednostjo odgovorov se ravno tako razlikujejo glede na to, kateri skupini generacije pripadaš. Pripadniki obeh generacij so najnižjo povprečno vrednost dali dejavniku »službena pot«, kljub temu da se povprečna vrednost odgovorov za ta dejavnik precej razlikuje. Povprečna vrednost generacije X je 2,6, kar pomeni, da se ne strinjajo s tem, da ta dejavnik vpliva na motiviranje pri delu. Povprečna vrednost generacije Y pa je 3,5, kar pomeni, da se strinjajo, da možnost službenih poti vpliva

na motivacijo pri delu. Na istem, predzadnjem mestu motivacijskih dejavnikov, sta generaciji uvrstili dejavnik »uresničevanje višjega namena oziroma poslanstva«. Tudi pri tem dejavniku se povprečni vrednosti odgovorov razlikujeta glede na generacijo. Generacija Y je uresničevanju višjega namena oziroma poslanstva namenila vrednost 3,8, generacija X pa 3,3. To pomeni, da se obe generaciji bolj strinjata kot ne strinjata, da ta dejavnik vpliva na motiviranje pri delu, le da na generacijo Y bolj vpliva. Pripadniki generacije Y so med dejavnike, ki najmanj vplivajo na motiviranje pri delu, uvrstili moderno tehnologijo na delovnem mestu (povprečna vrednost: 3,8), možnost izobraževanja (povprečna vrednost: 3,9) in povratne informacije (povprečna vrednost: 3,9). Pripadniki generacije X pa so med dejavnike, ki najmanj vplivajo na motiviranje pri delu, uvrstili zabavno delo (povprečna vrednost: 3,5), moderno tehnologijo na delovnem mestu (povprečna vrednost: 3,7) in občutek opravljanja pomembnega dela (povprečna vrednost: 3,9). Ugotavljam, da nekatere stvari, ki najbolj vplivajo na motiviranje ene generacije, lahko na drugo generacijo vplivajo najmanj. Na primer, zabavno delo močno vpliva na motiviranje generacije Y, medtem ko na generacijo X bolj malo vpliva. Tako je tudi s povratnimi informacijami, ki so eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri generaciji X, pri generaciji Y pa so eden izmed najmanj pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu.

V tabeli 4 sem povzela pridobljene rezultate o dejavnikih, ki najbolj vplivajo na motiviranje pri delu, in dejavnikih, ki najmanj vplivajo na motiviranje pri delu obeh generacij.

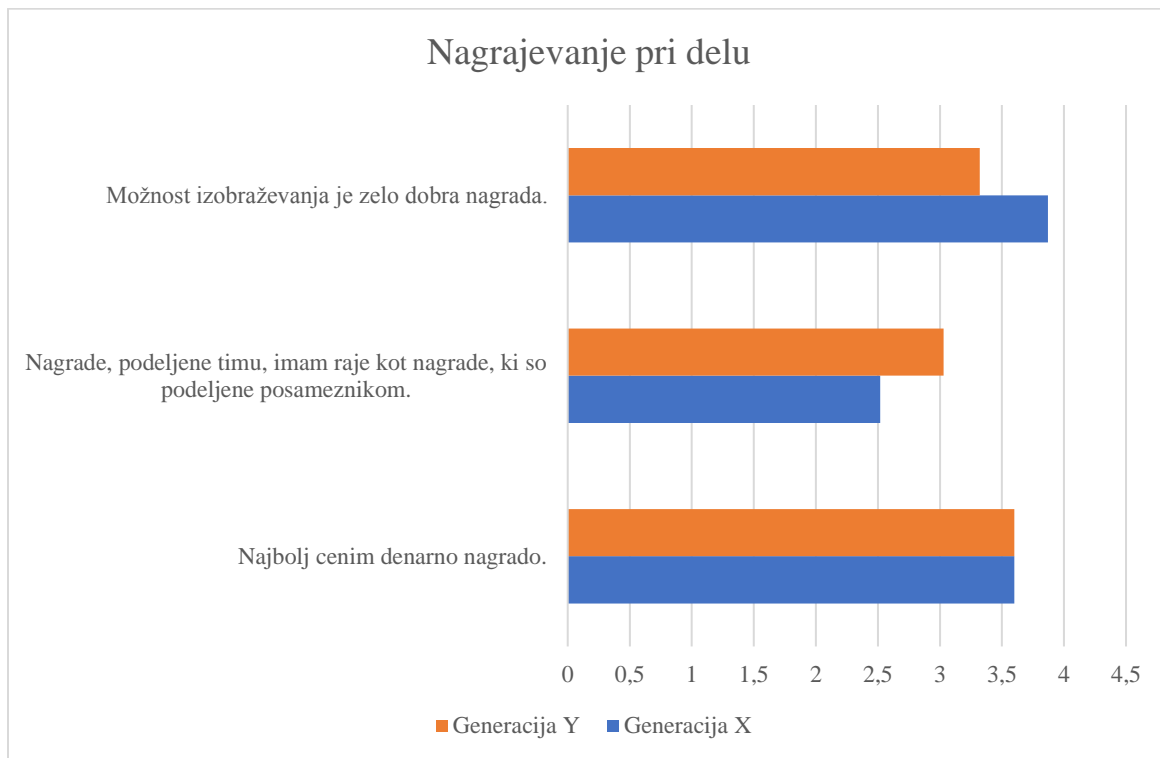
Tabela 4: Primerjava med generacijama X in Y glede na motiviranje pri delu

	Generacija X	Povprečna vrednost	Generacija Y	Povprečna vrednost
Dejavniki, ki najbolj vplivajo na motiviranje pri delu	spoštovanje s strani sodelavcev	4,4	dobra plača	4,3
	pohvala s strani nadrejenih	4,4	zabavno delo	4,3
	povratne informacije	4,3	možnost napredovanja	4,3
	dobra plača	4,2	spoštovanje s strani sodelavcev	4,2
	možnost napredovanja	4,2	fleksibilnost delovnega časa	4,2
Dejavniki, ki najmanj vplivajo na motiviranje pri delu	občutek opravljanja pomembnega dela	3,9	povratne informacije	3,9
	moderna tehnologija na delovnem mestu	3,7	možnost izobraževanja	3,9
	zabavno delo	3,5	moderna tehnologija na delovnem mestu	3,8
	uresničevanje višjega namena oz. poslanstva	3,3	uresničevanje višjega namena oz. poslanstva	3,8
	službena potovanja	2,6	službena potovanja	3,5

Vir: lastno delo.

V zadnjem, četrtem sklopu vprašanj, sem s tremi trditvami skušala primerjati generaciji X in Y glede na nagrajevanje pri delu. Dobljeni rezultati so prikazani na sliki 7.

Slika 7: Nagrajevanje pri delu



Vir: lastno delo.

Pripadniki obeh generacij se z enako vrednostjo odgovora (3,6) strinjajo s trditvijo »Najbolj cenim denarno nagrado.« Tako, kot se je pri prvem sklopu vprašanj, kjer sem se posvetila odnosu do dela, izkazalo, da ima generacija Y raje timsko delo kot generacija X, se tudi pri nagrajevanju izkaže, da imajo pripadniki generacije Y raje nagrade, podeljene timu kot nagrade, ki so podeljene posameznikom. Na trditev »Nagrade, podeljene timu, imam raje kot nagrade, ki so podeljene posameznikom.« so pripadniki generacije Y odgovorili s povprečno vrednostjo 3,0, pripadniki generacije X pa z 2,5. To pomeni, da se generacija X niti ne strinja niti strinja s slednjo trditvijo. Obe generaciji se razlikujeta tudi v mišljenju, da je možnost izobraževanja zelo dobra nagrada. Pripadniki generacije Y se manj strinjajo s trditvijo »Možnost izobraževanja je zelo dobra nagrada.« (povprečna vrednost: 3,3) kot pripadniki generacije X, ki imajo višjo povprečno vrednost odgovorov (3,9).

S pomočjo programa SPSS sem izvedla tudi analizo variance – ANOVA, kjer sem na podlagi dobljenih P-vrednosti ugotavljala statistično značilnost med generacijama X in Y. V primeru, da je P-vrednost manjša od 0,05, zavrnilo ničelno in sprejmemo alternativno domnevo. V nasprotnem primeru, ko je P-vrednost večja od 0,05, sprejmemo ničelno domnevo.

Deskriptivno statistiko, se sem jo dobila z analizo variance, sem povzela v Tabeli 5.

Tabela 5: ANOVA – Deskriptivna statistika

	Leto rojstva	Povprečje	Standardni odklon	Število enot	F-vrednost	P-vrednost
Želim si povratnih informacij pri delu	3,0	4,508	,5040	63		
	4,0	4,359	,8795	64	1,358	,246
	Total	4,433	,7192	127		
Privlačijo me priložnosti za osebno rast	3,0	4,111	,6982	63		
	4,0	4,141	1,3318	64	,024	,876
	Total	4,126	1,0615	127		
Rad/-a se izobražujem	3,0	4,159	,5145	63		
	4,0	3,938	1,0965	64	2,107	,149
	Total	4,047	,8624	127		
Bolj mi je všeč timsko delo kot individualistično	3,0	3,175	1,1576	63		
	4,0	3,094	1,2814	64	,139	,710
	Total	3,134	1,2173	127		
Rad/-a imam službo, ki mi predstavlja izziv	3,0	3,778	,9236	63		
	4,0	3,891	1,0708	64	,404	,526
	Total	3,835	,9981	127		
Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem mi je pomembno	3,0	4,397	,4932	63		
	4,0	4,141	1,1529	64	2,636	,107
	Total	4,268	,8949	127		
Ko sem z družino in prijatelji, ne delam stvari za službo	3,0	3,651	,9863	63		
	4,0	3,438	1,3318	64	1,049	,308
	Total	3,543	1,1735	127		
Jasna navodila pri delu so pomembna	3,0	4,571	,5302	63		
	4,0	4,313	,9237	64	3,3738	,055
	Total	4,441	,7628	127		
Pri usposabljanju je treba vključevati tehnologijo	3,0	4,063	,5350	63		
	4,0	4,031	1,4904	64	,026	,872
	Total	4,047	1,1188	127		
Usposabljanje mi mora predstavljati izziv	3,0	3,905	,6147	63		
	4,0	3,797	1,1708	64	,421	,518
	Total	3,850	,9350	127		

Se nadaljuje.

Nadaljevanje.

Tabela 5: ANOVA – Deskriptivna statistika

	Leto rojstva	Povprečje	Standardni odklon	Število enot	F-vrednost	P-vrednost
Če bi imel/-a možnost, bi takoj zamenjala službo	3,0	2,667	,8980	63		
	4,0	2,859	1,2198	64	1,025	,313
	Total	2,764	1,0724	127		
Želim si, da bi imel/-a mentorja na delovnem mestu	3,0	2,365	,8670	63		
	4,0	3,594	1,2047	64	43,400	,000
	Total	2,984	1,2149	127		
Rad/-a se učim s pomočjo vizualnih metod	3,0	4,000	,7405	63		
	4,0	3,859	1,1250	64	,690	,408
	Total	3,929	,9527	127		
Vedno iščem na trgu dela boljšo službo	3,0	2,381	,6822	63		
	4,0	3,172	1,2793	64	18,812	,000
	Total	2,780	1,0977	127		
Dobra plača	3,0	4,254	,6468	63		
	4,0	4,234	,8863	64	,020	,887
	Total	4,244	,7737	127		
Možnost napredovanja	3,0	4,222	,7283	63		
	4,0	4,188	1,0965	64	,044	,834
	Total	4,205	,9287	127		
Zabavno delo	3,0	3,571	,8929	63		
	4,0	4,203	1,1434	64	12,016	,001
	Total	3,890	1,0707	127		
Spoštovanje s strani sodelavcev	3,0	4,429	,8560	63		
	4,0	4,141	1,1108	64	2,672	,105
	Total	4,283	,9992	127		
Občutek opravljanja pomembnega dela	3,0	3,905	,6404	63		
	4,0	3,953	1,0901	64	,093	,761
	Total	3,929	,8925	127		
Prostor za osebno rast	3,0	3,952	,9233	63		
	4,0	4,078	1,0282	64	,525	,470
	Total	4,016	,9758	127		
Povratne informacije	3,0	4,349	,5130	63		
	4,0	3,859	1,0818	64	10,574	,001
	Total	4,102	,8804	127		
Pohvala s strani nadrejenih	3,0	4,381	,5800	63		
	4,0	4,000	1,0541	64	6,339	,013
	Total	4,189	,8704	127		
Uresničevanje višjega namena oz. poslanstva	3,0	3,286	,9057	63		
	4,0	3,703	1,1503	64	5,152	,025
	Total	3,496	1,0531	127		

Se nadaljuje.

Nadaljevanje.

Tabela 5: ANOVA – Deskriptivna statistika

	Leto rojstva	Povprečje	Standardni odklon	Število enot	F-vrednost	P-vrednost
Možnost izobraževanja	3,0	3,952	,4185	63		
	4,0	3,813	1,0965	64	,897	,346
	Total	3,882	,8320	127		
Moderna tehnologija na delovnem mestu	3,0	3,762	,6147	63		
	4,0	3,734	1,3362	64	,022	,882
	Total	3,748	1,0387	127		
Fleksibilnost delovnega časa	3,0	4,016	,4916	63		
	4,0	4,141	1,1390	64	,639	,426
	Total	4,079	,8784	127		
Službena potovanja	3,0	2,635	,9034	63		
	4,0	3,391	1,0633	64	18,602	,000
	Total	3,016	1,0540	127		
Najbolj cenim denarno nagrado	3,0	3,571	,8174	63		
	4,0	3,531	,9590	64	,064	,800
	Total	3,551	,8883	127		
Nagrade podeljene timu imam raje kot nagrade, ki so podeljene posameznikom	3,0	2,540	1,0899	63		
	4,0	2,969	1,1948	64	4,466	,037
	Total	2,756	1,1596	127		
Možnost izobraževanja je zelo dobra nagrada	3,0	3,873	,8705	63		
	4,0	3,250	1,3093	64	9,939	,002
	Total	3,559	1,1523	127		

Vir: lastno delo.

Na podlagi tabele 5 ugotavljam, da se generaciji X in Y statistično razlikujeta v naslednjih dejavnikih:

- želji po mentorju na delovnem mestu,
- neprestanem iskanju boljše službe na trgu,
- motivacijskem dejavniku zabavno delo,
- motivacijskem dejavniku povratne informacije,
- motivacijskem dejavniku pohvala s strani nadrejenih,
- motivacijskem dejavniku uresničevanje višjega namena oziroma poslanstva,
- motivacijskem dejavniku službena potovanja,
- vrsti nagrad, ki jih imajo raje – nagrade podeljene timu ali nagrade, ki so podeljene posameznikom,
- mišljenju o tem, ali je možnost izobraževanja zelo dobra nagrada.

Generacija Y si bolj želi mentorja na delovnem mestu kot generacija X. Prav tako pripadniki generacije Y bolj iščejo boljšo službo na trgu. Generaciji X in Y se razlikujeta predvsem v dejavnikih, ki ju motivirajo pri delu. Pripadnike generacije Y bolj motivirajo zabavno delo, uresničevanje višjega namena oziroma poslanstva ter službena potovanja, pripadnike generacije X pa bolj motivirajo povratne informacije in pohvala s strani nadrejenih. Generaciji se med seboj razlikujeta tudi v tem, kakšno nagrado imajo raje. Pripadniki generacije Y imajo raje nagrade, ki so podeljene timu, pripadnikom generacije X pa so bolj všeč nagrade, podeljene posameznikom. Pripadnikom generacije X se zdi možnost izobraževanja boljša nagrada kot pripadnikom generacije Y.

3.6 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Pripadniki generacije X so bolj zvesti zaposleni kot pripadniki generacije Y.

Na podlagi rezultatov, ki sem jih dobila s pomočjo anketnega vprašalnika in SPSS-a, **potrjujem to hipotezo.** Povprečna vrednost odgovorov na trditvi »Če bi imel/-a možnost, bi takoj zamenjal/-a službo.« in »Vedno iščem na trgu dela boljšo službo.« je pri pripadnikih generacije X nižja kot pri pripadnikih generacije Y, kar pomeni, da se pripadniki generacije X v povprečju ne strinjajo s tema trditvama.

Hipoteza 2: Pripadnikom generacije X je bolj pomembno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem kot pripadnikom generacije Y.

Na podlagi rezultatov, ki sem jih dobila s pomočjo anketnega vprašalnika in SPSS-a, **potrjujem to hipotezo.** Povprečna vrednost odgovorov na trditvi »Ko sem z družino in s prijatelji, ne delam stvari za službo.« in »Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem mi je pomembno.« je pri pripadnikih generacije X višja kot pri pripadnikih generacije Y, kar pomeni, da se bolj strinjajo s tema trditvama.

Hipoteza 3: Med pripadniki generacije X in generacije Y ne obstajajo razlike glede tega, da imajo radi jasna navodila pri delu.

Na podlagi povprečnih vrednosti odgovorov na trditev »Jasna navodila pri delu so pomembna.« imajo pripadniki generacije X raje jasna navodila kot pripadniki generacije Y. P-vrednosti med obema generacijama pa je 0,055, kar je na meji z vrednostjo, ki ločuje, ali je dejavnik statistično značilen ali ne. Na podlagi izračunov **zavračam hipotezo 3.**

Hipoteza 4: Generacija Y si bolj želi vključevanja tehnologije pri usposabljanju od generacije X.

Tako grafična analiza anketnega vprašalnika kot analiza s programom SPSS kažeta na to, da si pripadniki obeh generacij želijo vključevanja tehnologije pri usposabljanju. **Zavračam hipotezo 4.**

Hipoteza 5: Med pripadniki generacije X in generacije Y ne obstajajo razlike glede tega, da jih na delovnem mestu najbolj motivira potreba po samouresničevanju.

Med dejavnike potrebe po samouresničevanju, ki sem jih merila z vprašalnikom, štejem občutek opravljanja pomembnega dela, prostor za osebno rast, uresničevanje višjega namena oziroma cilja ter možnost izobraževanja. Rezultati so pokazali, da obstaja statistična značilnost med generacijama pri uresničevanju višjega namena oziroma cilja, pri drugih dejavnikih pa so si pripadniki obeh generacij precej podobni. **Zavračam hipotezo 5.**

Hipoteza 6: Najboljši način za motiviranje obeh generacijskih skupin zaposlenih je s pomočjo denarnih nagrad.

Povprečna vrednost odgovorov na motivacijska dejavnika »dobra plača« in »možnost napredovanja« je pri obeh generacijah 4,2, kar pomeni, da dejavnika močno vplivata na motiviranje pri delu. Na podlagi rezultatov **potrjujem hipotezo 6.**

Hipoteza 7: Pripadniki generacije X so bolj zunanje motivirani kot pripadniki generacije Y.

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika ugotavljam, da na generacijo Y vplivajo predvsem zunanji dejavniki in denarne nagrade, saj so na prvo mesto postavili dobro plačo, zabavno delo in možnost napredovanja. **Zavračam hipotezo 7.**

Hipoteza 8: Generaciji X in Y predstavlja možnost izobraževanja dobro nagrado.

Povprečna vrednost odgovorov pripadnikov generacije Y na trditev »Možnost izobraževanja je zelo dobra nagrada.« je 3,3, pripadnikov generacije X pa 3,9. To pomeni, da se obe generaciji strinjata s trditvijo, na podlagi česar **potrjujem hipotezo 8.**

4 DISKUSIJA

4.1 Teoretični prispevki

S pomočjo domače in tuje literature s področja medgeneracijskih razlik, še posebej med generacijama X in Y, sem zastavila raziskavo, ki se nanaša na primerjavo med generacijama X in Y glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje.

Koncept generacije temelji na ideji, da so ljudje razvili drugačne vrednote in prepričanja o življenju, zaradi vpliva, ki izhaja iz obdobja, v katerem so odraščali. Generacijske identitete na delovnem mestu izhajajo iz kolektivnih spominov na skupne dogodke, ki potekajo v poznih formativnih letih vsake generacije. Znanje o generacijah nam lahko pomaga razumeti vedenje, ravnanje in motivacijo tako starejših kot mlajših od nas (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2017).

Generacija X je znana po tem, da ima zelo dobro delovno etiko in neomajno zvestobo, ko gre za njihovo delovno mesto (Saleh, 2008). Tolbize (2008) meni, da so pripadniki generacije X verjetno ugotovili, da zvestoba delodajalcu ni zagotovila varne zaposlitve, saj so bili priča izgubi delovnih mest svojih staršev, ki so bili zelo zvesti svojim delodajalcem in se popolnoma držali pravil. Zato so pripadniki generacije X manj zvesti svojim delodajalcem, kljub temu pa so bolj zvesti kot pripadniki generacije Y. To sem potrdila tudi v svoji raziskavi, kjer se je izkazalo, da obstaja med pripadniki generacije X in generacije Y značilna razlika v zvestobi do organizacije.

Generacija X si močno prizadeva za ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Sage, 2015). Ob starših deloholikih, so se naučili, da služba ni vse, zato so se vedno skušali dovolj posvetiti svojim otrokom ter vzpostaviti neko ravnovesje med službo in domom. O'Malley (2006) meni, da so pripadniki generacije Y neodvisni, samozavestni in raznoliki ter menijo, da je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem nuja in ne luksuz. Zato sem tudi pričakovala, da bo raziskava pokazala, da je pripadnikom generacije X bolj pomembno to ravnovesje kot pripadnikom generacije Y.

Pripadniki generacije Y so se že rodili v tehnološko okolje. V času svojega odraščanja so že bili obdani z moderno tehnologijo. Tehnologija se je razvijala hitreje kot kadarkoli prej. Ključni dejavnik pri usposabljanju generacije Y je vključevanje tehnologije. Možnost, da lahko informacije oziroma vsebino usposabljanja nosijo povsod s seboj, je ključna prednost (Gurney, 2014). Raziskava, ki jo je opravil Cisco (Cisco, 2014), je pokazala, da 90 % pripadnikov generacije Y preveri elektronsko pošto, sporočila in socialna omrežja na svojih pametnih telefonih, še preden zjutraj vstane iz postelje. Pripadniki generacije X pa niso zrasli s tehnologijo in so se nanjo šele v poznejših letih morali navaditi, zato sem pričakovala, da si bodo pri usposabljanju želeli manj vključevanja tehnologije kot pripadniki generacije Y. Raziskava je pokazala nasprotno, saj je bila povprečna vrednost odgovorov obeh generacij enaka in visoka, kar kaže na to, da se obe generaciji močno strinjata s tem, da je tehnologija ključnega pomena pri usposabljanju.

Montana in Petit (2008) in Rejec (2012) so v svojih raziskavah ugotovili, da se generaciji X in Y ne razlikujeta veliko v potrebah, ki jih motivirajo za delo. Generaciji X sta pomembni predvsem odgovornost in neodvisnost pri delu ter možnost za opravljanje zanimivega dela oziroma dela, ki bi jih zabavalo. Na delovnem mestu morajo čutiti spoštovanje sodelavcev, hkrati pa morajo čutiti, da opravljajo pomembno delo. Torej, pripadnike generacije X na delovnem mestu motivirajo predvsem potrebe po samouresničevanju, spoštovanju in pripadnosti. Na drugi strani, Pink (2009) meni, da pri motiviranju generacije Y obstajajo trije elementi resnične motivacije – avtonomija, mojstrstvo in namen. Vse več in več organizacij se zaveda, da si ljudje ne želijo le maksimizacije dobička, ampak tudi maksimizacijo namena. Predvsem generacija Y si želi pri svojem delu uresničevati nek višji namen oziroma poslanstvo. Ravno v postavki uresničevanja višjega namena oziroma poslanstva se je pokazala razlika tudi v raziskavi, ki sem jo opravila. Rezultati so pokazali, da obstaja statistična značilnost med generacijama pri uresničevanju višjega namena

oziroma cilja, pri drugih dejavnih potrebe po samouresničevanju pa so si pripadniki obeh generacij precej podobni.

Sistem nagrajevanja je eno izmed najpomembnejših pravil managementa. Organizacije morajo poskrbeti za nagrajevanje svojih zaposlenih, saj bodo le tako dobile čim več od njih. Na kakšen način in kakšne nagrade bodo podelili, je odvisno tako od organizacije kot od generacije, h kateri spada zaposleni (Axelsson & Bokedal, 2009). Raziskava, ki sem jo opravila, je pokazala, da je najboljši način za motiviranje obeh generacijskih skupin zaposlenih s pomočjo denarnih nagrad. To sem tudi pričakovala, saj si s pomočjo denarnih nagrad lahko zaposleni kupijo stvari, ki si jih v resnici želijo.

Notranja motivacija je opredeljena kot opravljanje neke dejavnosti, zaradi notranjega zadovoljstva in ne zaradi nekaterih ločljivih posledic. Kadar gre za resnično motivirano osebo, le-ta dela stvari zaradi zabave ali izziva, ne pa zaradi zunanjih pritiskov in nagrad. Zunanjo motivacijo pa lahko opredelimo kot nekaj, kar delamo zaradi tega, ker vodi do ločljivih izidov. To pomeni, da je zunanja spodbuda ali nagrada zaslužena za to, da izvajamo nalogo, ne pa dejansko uživanje v opravljanju naloge (Acar, 2014). Kian in Yusoff (2012) trdita, da je za pripadnike generacije X bolj značilna notranja motivacija, medtem ko je za pripadnike generacije Y bolj značilna zunanja motivacija. To je potrdila tudi moja raziskava, na podlagi katere sem zavrnila hipotezo, da so pripadniki generacije X bolj zunanje motivirani kot pripadniki generacije Y.

Možnost izobraževanja je bila zaposlenim ponujena kot nagrada že več let, vendar mora biti izobraževanje vezano na delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni (Rees, 2014). Kljub temu so zaposleni ponavadi smatrali možnost izobraževanja kot dobro nagrado, kar sem z raziskavo potrdila tudi sama.

4.2 Priporočila za managerje pri ravnanju z generacijami

Na podlagi domače in tuje literature ter raziskave, ki sem jo opravila, lahko podam nekaj praktičnih priporočil za managerje, kako čim uspešneje ravnati z generacijami. Dwyer (2009) meni, da premostitev razlik med generacijami vključuje omogočanje timskih sej, ponujanje rednih sestankov in omogočanje različnih delovnih pogojev za vse zaposlene. Omogočiti bi morali fleksibilen delovni čas, ki bi pomagal tako generaciji X kot generaciji Y. Generacija X lahko preživi veliko ur na delovnem mestu, zato bi jim fleksibilen čas lahko pomagal preprečiti izgorelost. Generacija Y pa zelo ceni svoj življenjski slog in zasebno življenje, tako da bi precej cenili delovni čas, ki bi jim omogočal še bolj izkoristiti svoj način življenja.

Raziskava, ki sem jo opravila, je pokazala, da si tako pripadniki generacije X kot pripadniki generacije Y želijo jasna navodila pri delu. Zato je pomembno, da so managerji pri svojih nalogah dovolj jasni in specifični ter tako olajšajo delo svojim zaposlenim. Bova in Kroth (2001) menita, da je pri usposabljanju pomembno, da zaposleni poznajo svoje zadolžitve in

zaporedne korake pri vseh nalogah. Pri tem jim mora mentor vse pojasniti in ne puščati ničesar za lastno interpretacijo. Pri usposabljanju naj tudi vključujejo tehnologijo, ki je precej pomembna za pripadnike obeh generacij. Kljub temu da mogoče izgleda, da si vključevanja tehnologije želijo le pripadniki generacije Y, saj so le-te odrasli z njo, je raziskava pokazala, da si v enaki meri želijo vključevanja tehnologije tudi pripadniki generacije X.

Generaciji X in Y se pri motiviranju ne razlikujeta veliko. Najboljši način za motiviranje obeh generacijskih skupin je s pomočjo denarnih nagrad, hkrati pa tudi obe skupini močno motivirajo dejavniki, ki zadovoljijo potrebo po samouresničevanju - občutek opravljanja pomembnega dela, prostor za osebno rast, uresničevanje višjega namena oziroma cilja ter možnost izobraževanja. Na podlagi teh rezultatov oziroma dejstev bi priporočala managerjem, da svojim zaposlenim nudijo ustrezno plačo, občasno pa tudi nagrade za opravljeno delo. Kian in Yusoff (2012) trdita, da je za pripadnike generacije X bolj značilna notranja motivacija, medtem ko je za pripadnike generacije Y bolj značilna zunanja motivacija. To je potrdila tudi moja raziskava, zato priporočam managerjem, da predvsem pripadnike X občasno tudi pohvalijo, morda jim celo dajo neko priznanje za opravljeno delo ter jim tako dajo občutek dosežka. Na ta način bodo pripadniki generacije X še bolj motivirani za delo. Najboljši način za motiviranje generacije Y, ki je bolj zunanje motivirana, je ustrezno plačo, občasno pa tudi z denarnimi nagradami oziroma z drugo vrsto bonusov (na primer, plačano služeno potovanje, večja pisarna, vstopnice za neko prireditel ipd.).

Yu in Miller (2005) menita, da upravljanje generacij X in Y predstavlja precej velik izziv za managerje, saj je mobilnost le-teh velika, še posebej mobilnost generacije Y. Da bi podjetje zadržalo takšne zaposlene, predlagata, naj zaposlenim omogočijo takšno delovno mesto, ki bi jim ponujalo izzive ter omogočalo napredovanje in izobraževanje. Na podlagi raziskave, ki sem jo izvedla, bi prav tako priporočala managerjem, naj svojim zaposlenim, tako pripadnikom generacije X kot generacije Y, omogočijo delovno mesto, ki bi jim ponujalo izzive, napredovanje in izobraževanje.

Generacija X najbolje dela v sproščenem okolju, kjer ni strogih pravil, zato naj managerji v organizacijah spoštujejo njihove izkušnje, ki so pripomogle k oblikovanju njihovega razmišljanja, ter jasno opredelijo naloge in svoja pričakovanja (Crane, 2001). Pripadnikom generacije X je zasebno življenje zelo pomembno, zato naj jim nudijo podporo tudi v zasebnem življenju, naj jim dajo svobodo pri delu ter samostojnost. Omogočijo naj jim sproščeno delovno okolje in določijo specifične standarde, ki so vezani na njihovo delo (Losyk, 1997). Generaciji Y pa je treba jasno razložiti poslanstvo in vizijo ter dolgoročne cilje podjetja. Ravno tako naj jim omogočijo mentorstvo, saj je tudi raziskava, ki sem jo opravila, pokazala, da si generacija Y želi mentorja na delovnem mestu.

Da bi prišlo do čim manj generacijskih razlik in konfliktov, Patota, Schwartz in Schwartz (2007) predlagajo štiri korake za lažje upravljanje z različnimi generacijami:

1. Določiti je treba prednosti in slabosti vsake generacije. To določitev nudi odgovore na vprašanja:
 - Kaj motivira posamezno generacijsko skupino?
 - Kako komunicirajo pripadniki posamezne generacijske skupine?
 - Kaj predstavlja zadovoljstvo posamezni generacijski skupini?
 - Ali imajo pripadniki posamezne generacijske skupine raje timsko ali individualno delo?
 - Ali so potrebni različni načini nadzora za različne generacije?

2. Identificirati je treba kompetence, ki so potrebne, da bi dosegli cilje organizacije.

Kompetence na organizacijski ravni so zmožnost organizacije, da nekaj proizvede, se nekaj nauči ali pa se nečemu prilagodi. Patota, Schwartz in Schwartz (2007) opredeljujejo osem kompetenc, ki jih je treba upoštevati pri upravljanju generacijskih razlik na delovnem mestu – razvoj ljudi, komunikacijske veščine, timsko delo, zadovoljevanje strank, organizacijski cilji, upravljanje v organizaciji, reševanje problemov in vrednotenje raznolikosti. Opis posameznih kompetenc za pripadnike generacije X in Y je predstavljen v tabeli 6.

3. Primerjati je treba kompetence s prednostmi in slabostmi posamezne generacije. Tabela 6 prikazuje to primerjavo.

4. Organizacija bi morala uporabiti tabelo generacija/kompetence pri reševanju medgeneracijskih konfliktov, oblikovanju timov in razvoju programov za usposabljanje. Manager mora znati ustvariti takšno delovno okolje, ki bo čim bolj razvijalo prednosti pripadnikov generacije in čim manj razvijalo njihove slabosti.

Tabela 6: Primerjava organizacijskih kompetenc s prednostmi in slabostmi pripadnikov generacije X in generacije Y

Kompetenca	Generacija X	Generacija Y
razvoj ljudi	Težijo k zabavi na delovnem mestu. Izobraževanje in usposabljanje sta pomembni. Spremembe vidijo kot priložnost. Veliko dajo na talent. Poudarjajo konstruktivne povratne informacije.	Pripravljeni za delo in učenje. Izobraževanje kot izboljšanje veščin. Zadovoljen odziv na mentorstvo s strani generacije X. Znotraj svoje kohorte ustvarjajo bolj osebne odnose.

Se nadaljuje.

Nadaljevanje.

Tabela 6: Primerjava organizacijskih kompetenc s prednostmi in slabostmi pripadnikov generacije X in generacije Y

Kompetenca	Generacija X	Generacija Y
komunikacijske veščine	Pragmatični, učinkoviti, retoriki. Samozavestna predstavitev razmišljanj. Želijo biti slišani.	Dobro komunicirajo znotraj svoje kohorte in z generacijo veteranov. Odlično obvladajo elektronsko komuniciranje.
timsko delo	Hkrati lahko delajo na več projektih. Pri delu potrebujejo svobodo.	Učinkoviti v raznolikih skupinah. Nagnjeni k timskemu delu.
zadovoljevanje strank	Imeti želijo omogočeno hitro in učinkovito tehnologijo, ki jim bo v pomoč za zadovoljevanje strank.	Navajeni virtualnosti.
organizacijski cilji	Verjamejo v svoje veščine in zmožnosti. So predani svojemu delu, timu in vodji. Sprememb se ne bojijo.	Organizaciji niso tako predani, saj bodo odšli takoj, ko jih delo ne bo več zadovoljevalo in ne bo več možnosti za napredovanje. Predano trdo delajo (lahko tudi več nalog hkrati).
upravljanje v organizaciji	Pragmatični in izvirni. Sposobni pri postavljanju prioritet. Spremembe jemljejo kot izziv.	Zlahka integrirajo tehnologijo v postopke delovnega procesa.
reševanje problemov	Sprememb se ne bojijo. Izvirni, kreativni. Radi imajo najnovejšo tehnologijo. Uvajajo sproščeno, zabavno delovno okolje.	Težijo k tehnično dovršenim rešitvam.
vrednotenje raznolikosti	Cenijo raznolikost. Globalni pogled.	Prijateljujejo s pripadniki različnih skupin.

Vir: Patota, Schwartz & Schwartz (2007).

Tapscott (2009) predlaga managerjem, da je treba še enkrat premisliti, preden uporabijo tradicionalne metode upravljanja. Pri upravljanju generacije Y je bolj pomembno ustvariti kontekst, v katerem so le-te lahko uspešni, kot pa nadzorovati jih.

4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Kot glavno omejitev pri izdelavi seminarske naloge oziroma izvedbi empiričnega dela, bi izpostavila velikost vzorca. Pridobila sem 131 anketirancev, vendar je to še vedno premalo, da bi lahko posplošila na celotno generacijo. Razmerje med generacijama X in Y je precej enakomerno. Med anketiranci je 49 % pripadnikov generacije Y, 47 % pripadnikov generacije X in 4 % pripadnikov Baby Boom generacije. Slednje sem pri analizi izločila, saj delam primerjavo le med generacijama X in Y. Da bi dobila dokaj enakomerno porazdeljeno razmerje, sem tudi sama izbrano pošiljala ankete. Sprva je bilo večina anketirancev pripadnikov generacije Y, nato pa sem se bolj osredotočila na pripadnike generacije X. Za nadaljnje raziskovanje bi torej predlagala večji vzorec in prav tako dokaj enakomeren, saj le na ta način lahko dobro primerjamo generaciji med seboj.

Ena izmed omejitev je tudi pristranskost samoocene, kar je pogosto prisotno pri vprašalnikih. Anketiranci so na trditve lahko odgovarjali pristransko iz različnih razlogov. Na primer, na trditvi »Ko sem z družino in prijatelji, ne delam stvari za službo.« in »Vedno iščem na trgu dela boljšo službo.« bi lahko nekdo podal bolj negativen odgovor le zato, ker mu ni všeč, da to dela. Raziskava, ki sem jo opravila, je omejena na področje Slovenije, zato rezultati kažejo stanje v Sloveniji. Res je, da je velika verjetnost, da bi pripadniki generacije X in generacije Y iz drugih razvitih držav podobno odgovarjali oziroma bi dobili podobne rezultate, vendar kljub temu ne morem posplošiti rezultatov na generacije z vsega sveta.

Omejitev, ki prav tako vpliva na proučevanje generacij, je razlikovanje uvrščanja generacij v nek časovni okvir. Pri točnem določanju časovnega obdobja se teorije malo razlikujejo glede na avtorje. Številni rojstni datumi, ki jih študije uporabljajo za razmejitve generacijskih kohort, kažejo na to, da trenutno ne obstaja dogovorjen časovni okvir posamezne generacije (Woodward, Vongswasdi & More, 2015).

Za nadaljnje raziskovanje bi predlagala, da se v vprašalnik vključi še stopnja izobrazbe, ki jo je dosegel anketiranec, ter bi na ta način primerjali, ali dosežena izobrazba vpliva na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Vključili bi lahko še vprašanje, ki bi odražalo dejansko stanje o tem, kako v organizaciji usposabljujejo, motivirajo in nagrajujejo zaposlene. Nato pa bi lahko primerjali dejansko in željeno stanje. V raziskavo bi lahko dodali tudi organizacije, še posebej managerje, ki bi lahko podali svoje mnenje o tem, kako oni vidijo pripadnike generacije X in generacije Y.

Raziskavo bi lahko izvedli še v drugih državah oziroma v drugih geografskih območjih ter tako primerjali, kako se generacije razlikujejo med seboj. Kaj povzroča svetovne razlike? Če jih sploh. Ali rasno in etično ozadje zaposlenih iz različnih generacij ter njihova barva in veroizpoved vplivajo na generacijske razlike? Ali so generacijske podobnosti in razlike povezane z uspešnostjo zaposlenih? Ali imajo zaposleni iste generacije, ki živijo v isti državi, vendar so različnega porekla, veliko skupnega glede na njihov odnos do dela?

Vrednote, prepričanja, delovne navade in delovna pričakovanja se bodo verjetno razlikovali od države do države.

Zavedamo se, da bo raznolikost znotraj delovne sile vedno bolj pomembna v globalnem konkurenčnem okolju. Ravno zato Woodward, Vongswasdi in More (2015) predlagajo, da se nadaljnje raziskovanje osredotoči na to, ali se, in kako se, kažejo vedenjska in motivacijska nagnjenja pripadnikov posamezne generacije na delovnem mestu, še posebej pri izidih, ki so pomembni za organizacijo. Z drugimi besedami, avtorji trdijo, da bi se morale prihodnje raziskave premakniti z analiziranja posameznih generacij kot ločenih analitičnih enot, ampak bi morali bolj raziskati interakcije med različnimi generacijami v organizacijskih okoljih. Raziskati bi morali rezultate teh interakcij, kot so konflikti, inovativnost, uspešnost idr. Dandanes še vedno primanjkuje takšnih raziskav. Na primer, kako bodo predispozicije generacije Y, vključno z njihovo komunikacijsko usmerjenostjo in spretnostmi, vplivale na pripadnike generacije X (Myers & Sadaghiani, 2010). Več ključnih organizacijskih rezultatov bi lažje razumeli in obravnavali s priznavanjem te osnovne generacijske dinamike, odnosov in medsebojnih interakcij. Na takšen način bi zagotovili in okrepili okvir, kako naj managerji upravljajo z več generacijami hkrati.

Raziskav, ki sistematično analizirajo različne preference učnih stilov posameznih generacij. Poleg tega se lahko učenje in prenos znanja delita med zaposlenimi. Joshi in drugi (2010) pravijo, da to zahteva študijo dinamike medsebojne interakcije med člani generacijskih kohort. Specifična prihodnja raziskovalna vprašanja bi lahko vključevala:

- Kakšna so načela, ki urejajo in razvijajo uspešne mentorske odnose med posamezniki različnih generacij?
- Na organizacijski ravni, kakšne bi bile upravljalvske intervencije, mehanizmi ali strukture, ki podpirajo učinkovito učenje, hkrati pa spodbujajo interakcijo in optimizirajo pretok znanja med več generacijami znotraj organizacije?
- Kakšen bi moral biti pristop, ki bi zagotavljal dejavnosti in programe za razvoj, usposabljanje in učenje, ki bi povečal medgeneracijsko izmenjavo znanja? Še posebej, ker imajo mlajše generacije več terciarnega izobraževanja, starejše generacije pa imajo več izkušenj na delovnem mestu.

Empirična podpora za generacijske razlike v vrednotah pri delu je razmeroma omejena. Vendar pa rezultati raziskave, ki sem jo izvedla, kažejo, da so pripadniki generacije Y bolj zunanje motivirani kot pripadniki generacije X. Woodward, Vongswasdi in More (2015) pravijo, da še vedno obstaja nesoglasje o tem, ali se generacije razlikujejo v svojih altruističnih in družbenih vrednotah morda zato, ker drugače gledajo na koncept družbenosti pri delu. Prihodnje raziskave bi se lahko bolj posvetile temu problemu in ga bolj natančno preučile.

SKLEP

Temeljni cilj magistrske naloge je bil proučiti različno teorijo s področja medgeneracijskega managementa, predvsem generacij X in Y, ter ju primerjati glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu. Da sem cilj dosegla, sem najprej s pomočjo domače in tuje literature preučila značilnosti pripadnikov generacije X in generacije Y, še posebej področje usposabljanja, motiviranja in nagrajevanja pri delu.

Pripadniki generacije X so bili prvi lastniki osebnih računalnikov in prvi, ki so se morali modernizirati. Znani so po tem, da so zelo zvesti, ko gre za njihovo delovno mesto (Saleh, 2008). Pri usposabljanju jim je pomembno, da jim managerji oziroma nadrejeni dajo jasna navodila ter da poznajo svoje zadolžitve in zaporedne korake pri vseh nalogah, pri čemer jim mentor vse pojasni (Bova & Kroth, 2001). Za razliko od generacije X, pa se je generacija Y že rodila v visokotehnološko okolje ter od malih nog bila izpostavljena mnogim informacijam. Glede usposabljanja predstavljajo izziv za managerje, saj imajo visoka pričakovanja od svojih managerjev. Pričakujejo, da imajo tisti, ki jih usposabljujejo, vse odgovore na vprašanja ter so izobraženi vsaj toliko kot so oni. Tako kot za generacijo X so tudi za generacijo Y pomembna jasna navodila in povratne informacije (Crocker & Meier, 2010). Raziskava, ki sem jo izvedla, je to tudi potrdila. Še posebej se pripadniki generacij X in Y razlikujejo v zvestobi, ki jo izkazujejo do podjetja, v katerem so zaposleni. Na podlagi ANOVE sem potrdila, da med generacijama obstaja značilna razlika v zvestobi do organizacije.

Ugotovila sem tudi, da se pripadniki obeh generacij ne razlikujejo veliko v stvareh, ki jih motivirajo pri delu. Generaciji X sta pomembni predvsem odgovornost in neodvisnost pri delu ter možnost za opravljanje zanimivega dela oziroma dela, ki bi jih zabavalo. Na delovnem mestu morajo čutiti spoštovanje sodelavcev, hkrati pa morajo čutiti, da opravljajo pomembno delo. Torej, pripadnike generacije X na delovnem mestu motivirajo predvsem potrebe po samouresničevanju, spoštovanju in pripadnosti. Na drugi strani, Pink (2009) meni, da pri motiviranju generacije Y obstajajo trije elementi resnične motivacije – avtonomija, mojstrstvo in namen. Vse več in več organizacij se zaveda, da si ljudje ne želijo le maksimizacije dobička, ampak tudi maksimizacijo namena. Predvsem generacija Y si želi pri svojem delu uresničevati nek višji namen oziroma poslanstvo.

Kar se tiče nagrajevanja, pa sta si generaciji precej podobni. Obe sta na prvo mesto motivacijskih dejavnikov postavili dobro plačo in možnost napredovanja, kar kaže na to, da jih pri delu motivirajo predvsem denarne nagrade. Hkrati pa sem na podlagi odgovorov obeh generacijskih skupin ugotovila, da se zdi obema možnost izobrazbe zelo dobra nagrada, kar pomeni, da bi jih lahko managerji nagradili tudi tako, da bi jih poslali na kakšno delavnico ali kakršnokoli drugo obliko izobraževanja.

Pomemben prispevek magistrske naloge je v preučevanju razlik in podobnosti med generacijama X in Y, ki sta obe prisotni na trgu dela. Medgeneracijsko sodelovanje in

upravljanje postajata precej nujna v poslovnem svetu. Organizacije se morajo naučiti, kako ohraniti znanje in izkušnje starejših generacij ter hkrati pridobiti in obdržati nadarjene in predane mlajše zaposlene. Za managerje je to hkrati izziv in priložnost, saj lahko na takšen način močno pripomorejo k izboljšanju organizacije. Na podlagi dobljenih rezultatov magistrske naloge lahko organizacije oziroma delodajalci preverijo, na podlagi katerih lastnosti se generaciji X in Y razlikujeta med seboj, ter na kakšen način lahko te razlike premagajo, da bodo zadovoljni tako zaposleni kot nadrejeni.

Z magistrskim delom lahko potrdim glavno tezo, da se pripadniki generacije X in generacije Y razlikujejo glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu.

LITERATURA IN VIRI

1. 6 Ways to Motivate Gen Y in the Workplace. (2014, 10. september). Pridobljeno 15. oktobra 2017 iz <http://www.businessinsider.com/6-ways-to-motivate-gen-y-in-the-workplace-2014-9>
2. Acar, A. (2014). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y? *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 12-20.
3. American Hospital Association, Committee on Performance Improvement. (2014). *Managing an intergenerational workforce: Strategies for health care transformation*. Chicago, IL: Health Research & Educational Trust.
4. Arsenault, P. (2003). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 124-141.
5. Atkinson, A. & Kaplan, R. (1998). *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall International.
6. Axelsson, A. & Bokedal, S. (2009). *Reward Systems – Motivating Different Generations*. Gothenburg: University of Gothenburg.
7. Ayeni, C, Popoola, S. & Tella, A. (2007). *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Lincoln: University of Nebraska–Lincoln.
8. Barton, A.J. & Skiba, D.J. (2006). Adapting your teaching to accommodate the next generation of learners. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2), 15-25.
9. Blain, A. (2008). The Millennial Tidal Wave: Five Elements That Will Change The Workplace of Tomorrow. *Journal of the Quality Assurance Institute*, 22(2), 11-13.

10. Bonnin, M. (2006). The »Lost Generation«: Its Definition and Its Role in Today's Chinese Elite Politics. *Social research*, 73(1), 245-250.
11. Bova, B. & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65.
12. Brečko, D. (2005). *Generacijske razlike na delovnem mestu*. Ljubljana: Planet GV.
13. Brown, B.L. (1997). New Learning Strategies for Generation X. Pridobljeno 15. oktobra 2017 iz <https://www.ericdigests.org/1998-1/x.htm>
14. Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., Griffith, R., Johnson, E. & Richardson, K. (2010). *Generation Y in the Workplace*. Texas: The Bush School of Government and Public Services, Texas A&M University.
15. Cekada, T. (2012). Training a Multigenerational Workforce. Understanding Key Needs & Learning Styles. *Professional Safety*, 7(3), 40-44.
16. Cisco. (2014). *Connected World Technology Final Report*. San Francisco: Cisco.
17. Crampton, S.M. & Hodge, J.W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review*, 9(1), 16-22.
18. Crane, T. (2001). *The heart of coaching: using transformational coaching to create a high performance culture*. San Diego: FTA Press.
19. Crocker, M. & Meier, J. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68-78.
20. Crumpacker, M. & Crumpacker, J.M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.
21. Cruz, S. (2007, maj). Gen Y: How Boomer Babies are Changing the Workplace. Pridobljeno 21. oktobra 2017 iz <http://www.hawaiiibusiness.com/gen-y/>
22. Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*. Pridobljeno 27. oktobra 2017 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
23. Dwyer, R. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce!. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.
24. Erickson, T. (2008, avgust). Don't Treat Them Like Baby Boomers. Pridobljeno 21. oktobra iz <https://www.bloomberg.com/businessweek>

25. Fraone, J., Hartmann, D. & McNally, K. (2008). *The Multi-Generational Workforce: Management Implications and Strategies for Collaboration*. Boston: The Boston College Center for Work & Family.
26. Grant, A. & Sinek, S. (2017). *Millennials and Motivation*. Aspen: The Aspen Institute.
27. Gurney, A. (2014, 24. oktober). Managing The Training Requirements Of Generation Y. Pridobljeno 17. oktobra 2017 iz <http://learn.filtered.com/blog/managing-the-training-requirements-of-generation-y>
28. Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. Pridobljeno 29. oktobra 2017 iz <https://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
29. Hannam, S. & Yordi, B. (2011). *Engaging a Multi-Generational Workforce: Practical Advice for Government Managers*. Washington, D.C.: IBM Center for The Business of Government.
30. Harbour, M. (2016). Generational Differences and Business Ethics. *Investments & Wealth Monitor*, 7(2) 51-52.
31. Hart, J. (2008, 22. september). Understanding today's learner. Pridobljeno 17. oktobra 2017 iz <https://www.learningsolutionsmag.com/articles/80/understanding-todays-learner>
32. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (2011). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.
33. Howe, N. & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 9(7), 41-52.
34. Izzo, J. & Klein, E. (1998). The changing values of workers: Organizations must respond. *Healthcare Forum Journal*, 41(3), 62.
35. Javitch, D. G. (2010, 10. maj). Motivating Gen X, Gen Y Workers. Pridobljeno 15. oktobra 2017 iz <https://www.entrepreneur.com/article/206502>
36. Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
37. Joyner, T. (2000). Gen X-ers Focus on Life Outside the Job Fulfillment. *The Secured Lender*, 56(3), 64-68.
38. Kelleher, B. (2013). *Employee Engagement For Dummies*. New Jersey: Wiley Publishing, Inc.

39. Kersten, D. (2002). Today's Generations Face New Communication Gaps. Pridobljeno 29. oktobra 2017 iz https://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communication/2002-11-15-communication-gap_x.htm
40. Kian, S. & Yusoff, W. (2012). *Generation X & Y and Their Work Motivation*. Johor: Faculty of Technology Management and Business, University Tun Hussein Onn Malaysia.
41. Lloyd, J. (2007). The Truth About Gen Y. *Marketing Magazine*, 112(19), 12-22.
42. Losyk, B. (1997). Generation X. What They Think And What They Plan To Do. *Futurist*, 31(2), 39-44.
43. Lyons, S., Duxbury, L. & Higgins, C. (2005). Are Gender Differences in Basic Human Values a Generational Phenomenon? *Sex Roles*, 53(10), 763-778.
44. Marentič-Požarnik, B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
45. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
46. McCrindle, M. & Wolfinger, E. (2011). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Kensington: UNSW Press.
47. Merchant, K. & Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Pearson Education.
48. Messarra, L.C., Karkoulian, S. & El-Kassar, A. (2016). Conflict resolution styles and personality: The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 792-810.
49. Miller, J. (2011). The Generation X Report. A Quarterly Research Report from the Longitudinal Study of American Youth. *University of Michigan*, 1(1), 1-8.
50. Montana, P. J. & Petit, F. (2008). Motivating Generation X and Y on The Job and Preparing Z. *Global Journal of Business Research*. 2(2), 139-148.
51. Myers, D., Sykes, C. & Myers, S. (2008). Effective learner-centered strategies for teaching adults: Using visual media to engage the adult learner. *Gerontology & Geriatrics Education*, 29(3), 234-238.
52. Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.

53. O'Malley, S. (2006). Attracting and retaining Generation Y employees. *Insurance Advocate*, 117(24), 27-30.
54. Patota, N., Schwartz, D. & Schwartz, T. (2007). Leveraging Generational Differences For Productivity Gains. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 1-10.
55. Patterson, C. (2007). The impact of generational diversity in the workplace. *The Diversity Factor*, 15(3), 17-22.
56. Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York City: Riverhead Books.
57. PrincetonOne & Hobart, B. (2014). *Understanding Generation Y: What You Need to Know About the Millennials*. Pridobljeno 17. Oktobra 2017 iz <http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>
58. Rees, D. (2014, 3. januar). Why Generation Y is changing your reward strategies. HRZone. Pridobljeno 15. oktobra 2017 iz <https://www.hrzone.com/perform/people/why-generation-y-is-changing-your-reward-strategies>
59. Rejec, V. (2012). *Relevantnost dvofaktorske motivacijske teorije pri generaciji X in Y* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za uporabne študije v Novi Gorici.
60. Robert, S. (2005, 14. december). "Millennial" Learning - On Demand Strategies for Generation X and Beyond. Pridobljeno 27. oktobra 2017 iz <http://www.ltimagazine.com/ltimagazine/article/articleDetail.jsp?id=262368>
61. Sage. (2015). *Survey report. State of the Startup*. Irvine: Sage.
62. Saleh, K. (2008). Managing to Manage Across Generations at Work. Pridobljeno 27. oktobra 2017 iz <https://www.desjardinslifeinsurance.com/en/lifeevents/Documents/Managing%20to%20ma20accross%20generations.pdf>
63. Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How The Net Generation is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill Professional.
64. Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Minneapolis: Research and Training Center on Community Living.
65. Tulgan, B. (2000). *Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent*. New York: W. W. Norton & Company.
66. Ule, M. (1999). Stoletja mladine: spremna študija. V Gillis, J.R., *Mladina in zgodovina*. Šentilj: Aristej.

67. Veingerl Čič, Ž. & Šarotar Žižek, S. (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 63(3), 47-59.
68. Vejar, C. (2017). Generation Y: Educational Considerations. *EBSCO Research Starters*, 1-5.
69. Woodward, I., Vongswasdi, P. & More, E. (2015). *Generational Diversity at Work: A Systematic Review of the Research*. Fontainebleau: INSEAD.
70. Yu, H. & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, (1)26, 35-50.
71. Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, R. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. New York: American Management Association.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Tina Todorović, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. Pri svoji magistrski nalogi se ukvarjam z generacijama X in Y. Prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete. Vaši odgovori mi bodo res pomagali. Hvala!

Če bi potrebovali kakšno pomoč pri reševanju ankete, mi lahko pišete na tina.todi@gmail.com.

Spol: M Ž

Leto rojstva: 1944 – 1960

1961 – 1980

1981 – 2000

Vrsta zaposlitve:

- za določen čas
- za nedoločen čas
- preko študentskega servisa
- preko kadrovske agencije

Označite, kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami.

	1 - Sploh se ne strinjam.	2 - Ne strinjam se.	3 - Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4 - Strinjam se.	5 - Popolnoma se strinjam.
Želim si povratnih informacij pri delu.					
Privlačijo me priložnosti za osebno rast.					
Rad/-a se izobražujem.					
Bolj mi je všeč timsko delo kot individualistično.					
Rad/-a imam službo, ki mi predstavlja izziv.					
Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem mi je pomembno.					

Označite, kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami.

	1 - Sploh se ne strinjam.	2 - Ne strinjam se.	3 - Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4 - Strinjam se.	5 - Popolnoma se strinjam.
Jasna navodila pri delu so pomembna.					
Pri usposabljanju je treba vključevati tehnologijo.					
Usposabljanje mi mora predstavljati izziv.					
Želim si, da bi imel/-a mentorja na delovnem mestu.					
Rad/-a se učim s pomočjo vizualnim metod (slike, zvoki, videoposnetki) in ne le z branjem besedila.					
Vedno iščem na trgu dela boljšo službo.					

Označite, kako močno vplivajo na motiviranje pri delu naslednji dejavniki.

	1 - Sploh ne vpliva.	2 - Ne vpliva.	3 - Niti ne vpliva niti vpliva.	4 - Vpliva.	5 - Popolnoma vpliva.
Dobra plača.					
Možnost napredovanja.					
Zabavno delo.					
Spoštovanje s strani sodelavcev.					
Občutek opravljanja pomembnega dela.					
Prostor za osebno rast.					

Se nadaljuje.

Nadaljevanje.

	1 - Sploh ne vpliva.	2 - Ne vpliva.	3 - Niti ne vpliva niti vpliva.	4 - Vpliva.	5 - Popolnoma vpliva.
Povratne informacije.					
Pohvala nadrejenih.					
Uresničevanje višjega namena oz. poslanstva.					
Možnost izobraževanja.					
Moderna tehnologija na delovnem mestu.					
Fleksibilnost delovnega časa.					
Službena potovanja.					

Označite, kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami.

	1 - Sploh se ne strinjam.	2 - Ne strinjam se.	3 - Niti se ne strinjam niti se strinjam.	4 - Strinjam se.	5 - Popolnoma se strinjam.
Najbolj cenim denarno nagrado.					
Nagrade, podeljene timu, imam raje kot nagrade, ki so podeljene posameznikom.					
Možnost izobraževanja je zelo dobra nagrada.					

Priloga 2: Rezultati iz programa SPSS

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,984	201,594 ^b	30,000	96,000	,000
	Wilks' Lambda	,016	201,594 ^b	30,000	96,000	,000
	Hotelling's Trace	62,998	201,594 ^b	30,000	96,000	,000
	Roy's Largest Root	62,998	201,594 ^b	30,000	96,000	,000
Letorojstva	Pillai's Trace	,663	6,309 ^b	30,000	96,000	,000
	Wilks' Lambda	,337	6,309 ^b	30,000	96,000	,000
	Hotelling's Trace	1,972	6,309 ^b	30,000	96,000	,000
	Roy's Largest Root	1,972	6,309 ^b	30,000	96,000	,000
a. Design: Intercept + Letorojstva						
b. Exact statistic						

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Želim si povratnih informacij pri delu	,701 ^a	1	,701	1,358	,246
	Privlačijo me priložnosti za osebno rast	,028 ^b	1	,028	,024	,876
	Rada se izobražujem	1,554 ^c	1	1,554	2,107	,149
	Bolj mi je všeč timsko delo kot individualistično	,208 ^d	1	,208	,139	,710
	Rada imam službo, ki mi predstavlja izziv	,404 ^e	1	,404	,404	,526
	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem mi je pomembno	2,084 ^f	1	2,084	2,636	,107
	Ko sem z družino in prijatelji, ne delam stvari za službo	1,444 ^g	1	1,444	1,049	,308
	Jasna navodila pri delu so pomembna	2,129 ^h	1	2,129	3,738	,055
	Pri usposabljanju je	,033 ⁱ	1	,033	,026	,872

	treba vključevati tehnologijo					
	Usposabljanje mi mora predstavljati izziv	,370 ^k	1	,370	,421	,518
	Če bi imela možnost, bi takoj zamenjala službo	1,179 ^l	1	1,179	1,025	,313
	Želim si, da bi imela mentorja na delovnem mestu	47,928 ^m	1	47,928	43,400	,000
	Rada se učim s pomočjo vizualnih metod - slike, zvoki, videoposnetki	,628 ⁿ	1	,628	,690	,408
	Vedno iščem na trgu dela boljšo službo	19,860 ^o	1	19,860	18,812	,000
	Dobra plača	,012 ^p	1	,012	,020	,887
	Možnost napredovanja	,038 ^q	1	,038	,044	,834
	Zabavno delo	12,669 ^r	1	12,669	12,016	,001
	Spoštovanje s strani sodelavcev	2,632 ^s	1	2,632	2,672	,105
	Občutek opravljanja pomembnega dela	,074 ^t	1	,074	,093	,761
	Prostor za osebno rast	,502 ^u	1	,502	,525	,470
	Povratne informacije	7,617 ^v	1	7,617	10,574	,001
	Pohvala s strani nadrejenih	4,607 ^w	1	4,607	6,339	,013
	Uresničevanje višjega namena oz. poslanstva	5,532 ^x	1	5,532	5,152	,025
	Možnost izobraževanja	,621 ^y	1	,621	,897	,346
	Moderna tehnologija na delovnem mestu	,024 ^z	1	,024	,022	,882
	Fleksibilnost delovnega časa	,494 ^{aa}	1	,494	,639	,426
	Službena potovanja	18,131 ^{ab}	1	18,131	18,602	,000
	Najbolj cenim denarno nagrado	,051 ^{ac}	1	,051	,064	,800

	Nagrade, podeljene timu, imam raje kot nagrade, ki so podeljene posameznikom	5,845 ^{ad}	1	5,845	4,466	,037
	Možnost izobraževanja je zelo dobra nagrada	12,323 ^{ae}	1	12,323	9,939	,002
Error	Želim si povratnih informacij pri delu	64,480	125	,516		
	Privlačijo me priložnosti za osebno rast	141,957	125	1,136		
	Rada se izobražujem	92,163	125	,737		
	Bolj mi je všeč timsko delo kot individualistično	186,517	125	1,492		
	Rada imam službo, ki mi predstavlja izziv	125,123	125	1,001		
	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem mi je pomembno	98,814	125	,791		
	Ko sem z družino in prijatelji, ne delam stvari za službo	172,067	125	1,377		
	Jasna navodila pri delu so pomembna	71,179	125	,569		
	Pri usposabljanju je treba vključevati tehnologijo	157,684	125	1,261		
	Usposabljanje mi mora predstavljati izziv	109,788	125	,878		
	Če bi imela možnost, bi takoj zamenjala službo	143,734	125	1,150		
	Želim si, da bi imela mentorja na delovnem mestu	138,041	125	1,104		

	Rada se učim s pomočjo vizualnih metod – slike, zvoki, videoposnetki	113,734	125	,910		
	Vedno iščem na trgu dela boljšo službo	131,967	125	1,056		
	Dobra plača	75,421	125	,603		
	Možnost napredovanja	108,639	125	,869		
	Zabavno delo	131,788	125	1,054		
	Spoštovanje s strani sodelavcev	123,163	125	,985		
	Občutek opravljanja pomembnega dela	100,288	125	,802		
	Prostor za osebno rast	119,467	125	,956		
	Povratne informacije	90,052	125	,720		
	Pohvala s strani nadrejenih	90,857	125	,727		
	Uresničevanje višjega namena oz. poslanstva	134,217	125	1,074		
	Možnost izobraževanja	86,607	125	,693		
	Moderna tehnologija na delovnem mestu	135,913	125	1,087		
	Fleksibilnost delovnega časa	96,719	125	,774		
	Službena potovanja	121,838	125	,975		
	Najbolj cenim denarno nagrado	99,366	125	,795		
	Nagrade podeljene timu imam raje kot nagrade, ki so podeljene posameznikom	163,588	125	1,309		
	Možnost izobraževanja je zelo dobra nagrada	154,984	125	1,240		
Total	Želim si povratnih informacij pri delu	2561,000	127			

	Privlačijo me priložnosti za osebnostno rast	2304,000	127			
	Rada se izobražujem	2174,000	127			
	Bolj mi je všeč timsko delo kot individualistično	1434,000	127			
	Rada imam službo, ki mi predstavlja izziv	1993,000	127			
	Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem mi je pomembno	2414,000	127			
	Ko sem z družino in prijatelji, ne delam stvari za službo	1768,000	127			
	Jasna navodila pri delu so pomembna	2578,000	127			
	Pri usposabljanju je treba vključevati tehnologijo	2238,000	127			
	Usposabljanje mi mora predstavljati izziv	1993,000	127			
	Če bi imela možnost, bi takoj zamenjala službo	1115,000	127			
	Želim si, da bi imela mentorja na delovnem mestu	1317,000	127			
	Rada se učim s pomočjo vizualnih metod – slike, zvoki, videoposnetki	2075,000	127			
	Vedno iščem na trgu dela boljšo službo	1133,000	127			
	Dobra plača	2363,000	127			
	Možnost napredovanja	2354,000	127			
	Zabavno delo	2066,000	127			

	Spoštovanje s strani sodelavcev	2456,000	127			
	Občutek opravljanja pomembnega dela	2061,000	127			
	Prostor za osebno rast	2168,000	127			
	Povratne informacije	2235,000	127			
	Pohvala s strani nadrejenih	2324,000	127			
	Uresničevanje višjega namena oz. poslanstva	1692,000	127			
	Možnost izobraževanja	2001,000	127			
	Moderna tehnologija na delovnem mestu	1920,000	127			
	Fleksibilnost delovnega časa	2210,000	127			
	Službena potovanja	1295,000	127			
	Najbolj cenim denarno nagrado	1701,000	127			
	Nagrade podeljene timu imam raje kot nagrade, ki so podeljene posameznikom	1134,000	127			
	Možnost izobraževanja je zelo dobra nagrada	1776,000	127			
Corrected Total	Želim si povratnih informacij pri delu	65,181	126			
	Privlačijo me priložnosti za osebno rast	141,984	126			
	Rada se izobražujem	93,717	126			
	Bolj mi je všeč timsko delo kot individualistično	186,724	126			
	Rada imam službo, ki mi predstavlja izziv	125,528	126			
	Ravnovesje med poklicnim in	100,898	126			

	zasebnim življenjem mi je pomembno					
	Ko sem z družino in prijatelji, ne delam stvari za službo	173,512	126			
	Jasna navodila pri delu so pomembna	73,307	126			
	Pri usposabljanju je treba vključevati tehnologijo	157,717	126			
	Usposabljanje mi mora predstavljati izziv	110,157	126			
	Če bi imela možnost, bi takoj zamenjala službo	144,913	126			
	Želim si, da bi imela mentorja na delovnem mestu	185,969	126			
	Rada se učim s pomočjo vizualnih metod – slike, zvoki, videoposnetki	114,362	126			
	Vedno iščem na trgu dela boljšo službo	151,827	126			
	Dobra plača	75,433	126			
	Možnost napredovanja	108,677	126			
	Zabavno delo	144,457	126			
	Spoštovanje s strani sodelavcev	125,795	126			
	Občutek opravljanja pomembnega dela	100,362	126			
	Prostor za osebno rast	119,969	126			
	Povratne informacije	97,669	126			
	Pohvala s strani nadrejenih	95,465	126			

	Uresničevanje višjega namena oz. poslanstva	139,748	126			
	Možnost izobraževanja	87,228	126			
	Moderna tehnologija na delovnem mestu	135,937	126			
	Fleksibilnost delovnega časa	97,213	126			
	Službena potovanja	139,969	126			
	Najbolj cenim denarno nagrado	99,417	126			
	Nagrade podeljene timu imam raje kot nagrade, ki so podeljene posameznikom	169,433	126			
	Možnost izobraževanja je zelo dobra nagrada	167,307	126			