

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA PRIČAKOVANJ GLEDE DEJAVNIKOV
MOTIVACIJE MED ZAPOSLENIMI TER ISKALCI ZAPOSLOTITVE –
PRIPADNIKI GENERACIJE Y**

Ljubljana, december 2017

URBAN VETERNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Urban Veternik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Primerjava pričakovanj glede dejavnikov motivacije med zaposlenimi ter iskalci zaposlitve – pripadniki generacije Y, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko doc. dr. Matej Černe,

IZJAVLJAM,

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

V Ljubljani, dne: _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GENERACIJA Y	3
1.1 Opredelitev pojma generacija	3
1.2 Predstavitev generacije Y	3
1.3 Predstavniki generacije Y na delovnem mestu	4
1.4 Primerjava generacije Y z ostalimi generacijami	6
2 MOTIVACIJA IN DEJAVNIKI MOTIVACIJE	7
2.1 Definicija pojma motivacija	7
2.2 Dejavniki motivacije	8
2.2.1 Materialni dejavniki motivacije	9
2.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije	10
2.3 Motivacijski proces	12
2.4 Motivacijske teorije	13
2.5 Načini motiviranja	14
2.6 Motivacija in delovna uspešnost	15
3 MOTIVACIJA GENERACIJE Y	17
3.1 Načini motiviranja generacije Y	17
3.2 Dejavniki motivacije pripadnikov generacije Y	18
4 PRIČAKOVANJA IN NJIHOV VPLIV NA DELO	19
4.1 Definicija pojma pričakovanja	19
4.2 Pričakovanja in delovna uspešnost	20
5 RAZISKAVA	21
5.1 Namen in cilj raziskave	21
5.2 Načrt poteka raziskave in metodologija	22
5.3 Predpostavke in omejitve raziskave	22
5.4 Hipoteze	23
5.5 Predstavitev rezultatov	24
5.5.1 Demografski podatki	24
5.5.2 Pričakovanja zaposlenih	27
5.5.3 Pričakovanja pred zaposlitvijo	32
5.5.4 Primerjava pričakovanj zaposlenih in oseb pred zaposlitvijo	37
5.6 Ocena hipotez	43

6 DISKUSIJA	44
6.1 Teoretični prispevki.....	44
6.2 Praktična priporočila	48
6.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	49

SKLEP.....	50
-------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI.....	52
--------------------------------	-----------

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki, ki motivirajo oziroma ne motivirajo generacije Y	18
Tabela 2: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta.....	30
Tabela 3: Vrednotenje trditev, povezanih z delovnim mestom.....	31
Tabela 4: Pričakovanja glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov za delo na prihodnjem delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta	35
Tabela 5: Vrednotenje trditev, povezanih s prihodnjim delovnim mestom	36
Tabela 6: Primerjava pomembnosti motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta med zaposlenimi in iskalci zaposlitve	40
Tabela 7: Primerjava vrednotenja trditev, povezanih z delovnim mestom, med zaposlenimi in iskalci zaposlitve.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Spol anketiranih	24
Slika 2: Starost anketiranih.....	25
Slika 3: Stopnja izobrazbe anketiranih	25
Slika 4: Status anketiranih	26
Slika 5: Trenutna zaposlitev anketiranih	26
Slika 6: Pričakovanja v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu	27
Slika 7: Pričakovanja v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu	28

Slika 8: Pripravljenost sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo.....	29
Slika 9: Pričakovanja v primeru doseganja ali preseganja zastavljenih ciljev v prihodnji službi.....	32
Slika 10: Pričakovanja v primeru nedoseganja ciljev v prihodnji službi.....	33
Slika 11: Pripravljenost sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo.....	34
Slika 12: Primerjava pričakovanj v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve	37
Slika 13: Primerjava pričakovanj v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve	38
Slika 14: Primerjava pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo med zaposlenimi in iskalci zaposlitve	39

UVOD

Ljudi, rojene v določenem časovnem obdobju, ki so približno enake starosti, imenujemo generacija. Za vsako generacijo veljajo značilnosti, ki jo odlikujejo. Tako velja tudi za generacijo Y, ki jo tvorijo posamezniki, rojeni v letih od 1981 do 2000. Za to generacijo je značilno predvsem to, da digitalni jezik poznajo bolj od slovenščine, saj jih je zaznamovala elektronika – elektronska plesna glasba, elektronska pošta, mobilni telefoni, zasvojeni so z SMS-i oziroma kratkimi telefonskimi sporočili (Ovsenik & Kozjek, 2015, str. 253). Generacija Y je tudi kulturno in etnično najbolj raznolika generacija (Brown et al., 2009, str. 8). Generacija Y ali generacija tisočletja, kot jo tudi imenujejo, kot taka pogosto navdušuje managerje in akademike (Bolton et al., 2013, str. 245).

Vse te značilnosti posamezne generacije, torej v našem primeru generacije Y, se odražajo tudi v delovnem okolju oziroma pri iskanju zaposlitve. Kaj motivira posameznike kot pripadnike generacije Y, je vprašanje, odgovor na katerega lahko pove veliko o tej generaciji. Pomembna so tudi pričakovanja glede dejavnikov motivacije. Ta se lahko razlikujejo glede na to, ali so posamezniki zaposleni ali zaposlitev šele iščejo.

Motivacija je pomemben proces, saj je ključna pri vsem, kar v življenju počnemo. Gre za nekakšno silo, ki nas vodi pri naših aktivnostih in vpliva na to, kaj in na kakšen način kaj počnemo. Za delodajalce je zato izjemno pomembno, da svoje zaposlene ustrezno motivirajo. Benčina (2016, str. 27) navaja, da je motiviranje zaposlenih težka naloga in dolgotrajen proces, pri katerem se je treba posebej potruditi, da bi ga pri nekaterih povečali, saj je motiviranost zaposlenih močno povezana z njihovo delovno uspešnostjo. Motivirani zaposleni torej prinašajo uspeh, pri čemer vsakega posameznika motivirajo različni vzroki. Obstajajo različni dejavniki motivacije, ki pri različnih posameznikih delujejo oziroma učinkujejo različno. Motivacija zaposlenih je torej odvisna tudi od njihovih značilnosti, lastnosti. Motiviranost zaposlenih se razlikuje tudi glede na posameznikovo starost, vrednote in drugo. Tako lahko sklenemo, da obstajajo različni načini motiviranja oziroma da različne generacije motivirajo različni dejavniki.

Motivacija zaposlenih ostaja ena od občutljivih razprav, pomembnih predvsem iz razloga, da motivirani zaposleni prinesejo organizaciji mnogo pozitivnega (Kuranchie - Mensah & Amponsah - Tawiah, 2016, str. 257). Motivirani zaposleni so najboljši sredstvo za vsako podjetje (Yair, 2011, str. 9), zato je izjemno pomembno, na kakšen način podjetje motivira svoje zaposlene. Podjetje mora poznati svoje zaposlene, njihove vrednote ter posledično, kaj jih motivira. Skorajda vsako delovno uspešnost je namreč mogoče povezati z motiviranimi zaposlenimi (Osabiya, 2015, str. 62).

Med načini motiviranja oziroma dejavniki motivacije, ki motivirajo pripadnike posameznih generacij, obstajajo določene razlike. Generacijo Y motivirajo osebni stik in osebna komunikacija, veliko svobode pri delu, delovno okolje, ki omogoča tudi zabavo,

enakopravnost v delovnem procesu, pohvala za dobro opravljeno delo in podobno (Žunko, Lužar Šajt, Karničnik, Marošek, & Breznik, 2013, str. 41 – 42). Pomembno je tudi, kakšna so pričakovanja zaposlenih glede dejavnikov motivacije, kajti tudi pričakovanja vplivajo na stopnjo motiviranosti. Poznavanje pričakovanj generacije Y je torej tudi pomembno za motiviranost te generacije. Dodajmo, da Meier, Austin in Crocker (2010, str. 77) poudarjajo, da je generacija Y tista generacija, ki je motivirana, izobražena in ima višja pričakovanja kot generacije pred njo.

Magistrsko delo predstavlja problematiko motivacije pripadnikov generacije Y. Bistvo naloge je primerjava pričakovanj glede dejavnikov motivacije med pripadniki generacije Y, ki so zaposleni, in tistimi, ki svojo zaposlitev šele iščejo. V teoretičnem delu magistrskega dela je opredeljen pojem generacije, predstavljena je generacija Y, njeni predstavniki na delovnem mestu, podana je primerjava generacije Y z ostalimi generacijami. Nadalje so predstavljeni pojem motivacije ter dejavniki motivacije (materialni in nematerialni), opisani so motivacijski proces, motivacijske teorije ter povezava med motivacijo in delovno uspešnostjo. Magistrsko delo predstavlja tudi načine motiviranja pripadnikov generacije Y in dejavnike, ki pripadnike generacije Y najbolj motivirajo. Nadalje predstavlja definicijo pojma pričakovanje ter povezavo med pričakovanji in delovno uspešnostjo.

Kakšna so pričakovanja glede dejavnikov motivacije med zaposlenimi ter med iskalci zaposlitve, ugotovljamo v raziskovalnem delu naloge. Rezultati nam povedo, kaj pričakujejo pripadniki generacije Y in kateri dejavniki jih motivirajo.

Namen in cilji. Namen magistrskega dela je ugotoviti razlike v pričakovanjih glede dejavnikov motivacije med tistimi pripadniki generacije Y, ki so zaposleni, in tistimi pripadniki generacije Y, ki svojo zaposlitev šele iščejo. Opozoriti želimo na vrzel med tema dvema skupinama pripadnikov generacije Y. Prav tako želimo pomagati medgeneracijskem managementu izboljšati razumevanje ter podati izhodišča oziroma priporočila za boljšo motivacijo pripadnikov generacije Y.

Cilji magistrskega dela so:

- predstaviti generacijo Y, njene lastnosti, predstavnike na delovnem mestu in primerjavo z drugimi generacijami;
- predstaviti problematiko motivacije (pojem, dejavniki, proces, teorije, načini motiviranja in vpliv motivacije na uspešnost);
- predstaviti pričakovanja in njihov vpliv na delovno uspešnost;
- raziskati in analizirati primerjavo pričakovanj glede dejavnikov motivacije med zaposlenimi ter iskalci zaposlitve med pripadniki generacije Y.

1 GENERACIJA Y

1.1 Opredelitev pojma generacija

Pojem »generacija« je velikokrat slišan in tudi velikokrat uporabljen v vsakdanjem življenju. Kaj pa je bistvo in kakšen pravi pomen tega pojma in kako bi najbolje opredelili pojem »generacija«? Žunko et al. (2013) povzemajo pojem generacije po Slovarju slovenskega knjižnega jezika, ki navaja, da so generacija »ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore«.

Žunko et. al. (2013), Ovsenik in Kozjek (2015) ter Rolih (2011) navajajo seznam naslednjih generacij po posameznih obdobjih:

- generacija veteranov (rojeni v obdobju 1922–1943);
- generacija »otrok blaginje« ali tako imenovani »babyboomersi« (rojeni v obdobju 1944–1960);
- generacija X (rojeni v obdobju 1961–1980);
- generacija Y ali tako imenovani nexterji (rojeni v obdobju 1981–2000);
- generacija Z (rojeni od leta 2001 naprej).

Generacija Y je tako predzadnja generacija. Za njo je samo še generacija Z, katere pripadniki so rojeni po letu 2001.

1.2 Predstavitev generacije Y

Generacija Y je torej generacija posameznikov, rojenih v obdobju od leta 1981 do 2000. Ovsenik in Kozjek (2015, str. 22) navajata, da je generacija Y še vedno neznanka, saj svoje vrednote šele oblikuje, ter dodajata, da so pripadniki te generacije že »od malih nog izpostavljeni številnim informacijam, iz tega izhaja tudi potreba po nenehni novi zabavi, tudi na delovnem mestu«.

Mnogi avtorji generacijo Y predstavljajo tako, da navajajo, kaj je za njo značilno oziroma kakšne so njene značilnosti. Tako Bugar (2009) navaja, da so za predstavnike te generacije značilni želja po užitku in zabavi tako v zasebnem življenju kot pri delu; individualizem; hitra prilagodljivost novim okoliščinam; poznavanje in sprejemanje novih tehnologij; nepriznavanje avtoritet; izrazita želja po svobodi; velika radovednost; velike zahteve do sebe in drugih; vključitev v procese odločanja.

Tudi Sikiričeva (2016, str. 3) predstavlja značilnosti generacije Y:

- Služba mora biti zabavna
Služba nikakor ne sme biti dolgočasna. Prav tako ne sme biti takšna, da bi od njih zahtevala žrtve, na katere niso pripravljeni. Pripadniki generacije Y so vedno pripravljeni na nove izzive, ki ne zahtevajo rutine. Pripadniki generacije Y nikakor nočejo biti številka, želijo si, da so sproti obveščeni o dogajanju in osebni uspešnosti, prav tako pa želijo biti vključeni v procese odločanja.
- Svoboda je »zakon«
Svoboda je za generacijo Y izjemno pomembna in s tem je zanje izjemno pomemben občutek, da imajo življenje v svojih rokah in lahko počnejo, kar želijo. Izjemno pomembno je razmerje med delom in prostim časom, ravno zato jih najbolj privlačijo službe z gibljivim delovnim časom, neformalnimi druženji, tako imenovani after-work partyji in podobno. Zanje tudi velja, da radi sodelujejo pri več projektih hkrati, da se radi dokazujejo in žanjejo javne pohvale ter imajo zelo visoke zahteve glede plačila za svoje delo.
- Individualiziran razvoj kariere
Prilagodljiva miselnost pripadnikov generacije Y je posledica sodobnih tehnologij, hitrega načina življenja in vzgoje. Tako imajo pripadniki te generacije širino, ki je starejše generacije nimajo, saj so odrasčali v precej burnih družbenih in družinskih razmerah. Za predstavnike generacije Y po besedah avtorice velja, da so ustvarjalna generacija, hkrati pa tudi učinkovita in hitra ter radovedna. Pomembne vrednote te generacije so pridobivanje novih znanj, samoiniciativnost in nenehno izpopolnjevanje. Zavedajo se, da je kariera odvisna od njih samih, zato je zelo pomembno, da se jim ponudi individualiziran razvoj kariere.

Za generacijo Y veljajo določene značilnosti, po katerih ta izstopa. Tako Meier et al. (2010, str. 77) navajajo, da še nikoli ni bilo takšne generacije, kot je generacije Y, ter da se noben potencial predhodne generacije ne more primerjati s potencialom generacije Y.

1.3 Predstavniki generacije Y na delovnem mestu

Vsaka generacija ima svoje lastnosti, značilnosti in svoje vrednote, po katerih se loči od drugih generacij. Vse to se odraža tudi v delovnem okolju oziroma na delovnem mestu.

Boštjančič in Vidmar (2011, str. 65) povzemata značilnosti generacije Y na delovnem mestu po različnih avtorjih. Po Safer (2007) povzemata, da je delovno mesto predstavnikov generacije Y »psihološko bojišče«, na katerem so posamezniki usmerjeni predvsem vase ter zavračajo nadrejene, ker se ti oklepajo pravil in so »neživljenjski«.

Boštjančič in Vidmar (2011, str. 65) nadalje povzemata po Kowske, Rasch in Wiley (2010) raziskave, ki so pokazale, da so predstavniki generacije Y v primerjavi s predhodnimi generacijami bolj zadovoljni na delovnem mestu. Po Bosco in Bianco (2005) ter Gursay, Maier in Chi (2008) povzemata, da predstavniki generacije Y na delovnem mestu potrebujejo priznanje za opravljeno delo, ter po Kowske et al. (2010), da jim je pomembna varnost delovnega mesta ter si želijo imeti možnost razvoja kariere in napredovanja na delovnem mestu.

Ovsenik in Kozjek (2015, str. 22) navajata:

»Predstavniki generacije Y zahtevajo višje plače, so izraziti individualisti, ki zahtevajo ogromno svobode pri delu, najraje delajo na projektih. Znanja in sposobnosti razvijajo samostojno, usmerjajo se na tista, ki imajo vrednost na trgu dela in ki povečujejo njihovo kakovost življenja. Ne želijo prevzemati odgovornosti za druge, niso deloholiki, bolj cenijo osebno izražanje in raznovrstnost kot vertikalno napredovanje.«

Za predstavnike generacije Y na delovnem mestu veljajo določene značilnosti, kot jih predstavljajo Žunko et al. (2013, str. 39). Zanje velja, da pričakujejo jasna navodila, imajo jasna pričakovanja, pričakujejo takojšnjo pohvalo ali popravek, tudi stalne nove izzive in priložnosti, hiter dostop do virov v podjetju, tudi do človeških virov, ter napredovanje, tako hierarhično kot pri plačilu. Glede miselnosti so pripadniki generacije Y pogosto fleksibilnejši od starejših generacij, morda prav zaradi uporabe sodobnih tehnologij, ki jim je razširila obzorje. Zanje so značilne učinkovitost in ustvarjalnost, prilagodljivost, radovednost, učljivost in odprtost do drugačnih, prav tako pa lahko počnejo več stvari hkrati. Ker so se navadili živeti s številnimi dražljaji, so lahko neobčutljivi, nepotrpežljivi, čutijo nenehno potrebo po dogajanju, zdolgočasenost, neobčutljivost za sočloveka in skupnost. So vse bolj individualisti, saj jih sodobno trženje uči, naj najprej poskrbijo zase, šele nato za druge. Niso večši timskega dela, zato je za vodje velik izziv njihovemu strokovnem znanju privzgojiti tudi veščine, pomembne za delo z drugimi sodelavci. Njihov jezik je, tudi na delovnem mestu, poln slenga, le njim razumljivih osebnih skovank, tujk in sinonimov. Mnogokrat ne preverjajo, ali so jih sogovorniki razumeli, in jim to sploh ni pomembno. Pri sogovorniku najbolj cenijo uporabo pozitivnega besednjaka, brez nikalnic in prepovedi.

Generacija Y vstopa na trg dela z ambicijami in imajo »vse«, kar je potrebno, da ustvarijo najuspešnejšo generacijo doslej (Meier et al., 2010, str. 77). Zavedati se je treba, da generacija Y prihaja v delovno okolje kot delovna sila z višjimi pričakovanji (Meier et al., 2010, str. 73). Pripadniki generacije Y od delodajalcev pričakujejo, da bodo vodje imeli odgovore na njihova vprašanja ter da bodo izobraženi in razgledani vsaj toliko kot oni sami (Meier et al., 2010, str. 73).

1.4 Primerjava generacije Y z ostalimi generacijami

Ovsenik in Kozjek (2015, str. 22) poudarjata, da je poznavanje značilnosti generacij pomembno tudi in predvsem za uspešno komuniciranje v osebnem in poslovnem okolju, saj se dnevno srečujejo pripadniki različnih generacij. Zaradi tega je pomembno, da pripadniki ene generacije poznajo in upoštevajo lastnosti druge. S tem bo njihov medsebojni odnos boljši, posledično pa tudi njihovo razumevanje. V delovnem okolju to pomeni boljše vzdušje (organizacijsko klimo) in prijetnejše delovno okolje. Lahko bi rekli, da so posamezniki v takšnem delovnem okolju bolj motivirani za delo in vztrajanje v delovnem okolju. Če kot primer upoštevamo, da je generacija veteranov odraščala brez računalnikov in mobilnih telefonov, da ima raje osebno komunikacijo, da pozorno posluša sogovornika, lahko to olajša način sporazumevanja s takšno osebo (Ovsenik in Kozjek, 2015, str. 22).

Medtem ko so se prejšnje generacije med seboj le nekoliko razlikovale, je generacija Y popolnoma drugačna, saj v primerjavi s prejšnjimi pripadniki te generacije živijo drugačno življenje (Sikirič, 2016, str. 1). Med generacijo Y in ostalimi generacijami torej obstajajo določene razlike. Rolih (2011, str. 23) glede primerjave generacije Y z drugimi generacijami navaja naslednje razlike, ki jih je dobro poznati za razumevanje delovanja generacije Y:

- Razumevanje vzročno-posledične zveze
Večina ljudi bere knjigo od začetka proti koncu, saj razmišljajo analogno, linearno, od leve proti desni, od zgoraj navzdol. Večina ljudi tako deluje po naravnem zaporedju, po katerem najprej sadiš, nato neguješ in na koncu požanješ. Pripadniki generacije Y pa delujejo drugače. Pri njih ni tega zaporedja. Na vprašanja »Zakaj bi moral čakati dve leti na napredovanje? Zakaj bi moral čakati mesece in mesece na povišanje plače? Zakaj bi moral trdo delati, da nekaj dosežem? Zakaj bi moral nekaj narediti, če je stranka nezadovoljna? Zakaj?« generacija Y ne pozna odgovorov, saj so zrasli v specifičnem okolju in so nanje vplivali specifični mediji. Okolje, v katerem živijo, jih je naučilo, da slabo dejanje ne vodi vedno do slabih posledic (na primer v medijih je mogoče vsak dan spremljati primere, ko kriminalci ostanejo nekaznovani). V njihovem življenju se vsak dan ponuja neomejeno možnosti, malo pravil, vzročno-posledična zveza pa zanje ne obstaja. Mladim je zato v službi treba pokazati, da vzročno-posledična zveza še vedno deluje. Vodja oziroma nadrejeni naj pokaže, kaj vse je bilo treba storiti, da je podjetje zdaj uspešno, pokazati jim je treba, kaj se zgodi, če so neprijazni do stranke itd.
- Najbolj osovražena stvar na delovnem mestu
Generacija Y preživi preveč časa ob videoigrah. Za zmago v njih je treba biti agresiven, hiter, pogumen. Takšne videoigre, kjer bi igralec moral biti priden, ponižen, spoštljiv, natančen, ne obstajajo. Tudi tukaj se odražajo vrednote generacije Y.

Podobno kot pri videoigrah, da napredujejo le drzni, pogumni in hitri, se dogaja tudi na spletnih forumih in v družbi. Vse to pa se odraža tudi pri njihovem dojemljanju dela. V skoraj vseh raziskavah o zadovoljstvu pri delu med pripadniki generacije Y so ugotovili, da se v službi najbolj bojijo dolgčasa, saj ne morejo biti na delovnem mestu, ki je običajno in dolgočasno. Za delodajalca je zato pomembno, da premisli, kakšno delovno okolje bo ponudil generaciji Y. Če želi, da ne bo prišlo do visokega preobrata zaposlenih, mora poskrbeti, da delovna mesta ne bodo dolgočasna.

- **Delovna etika**

Starejše generacije pravijo, da današnja mladina, torej pripadniki generacije Y, nočejo delati, da so »leni«. A takšno posploševanje ni na mestu, saj ni problem v tem, da mladi ne želijo oziroma ne marajo delati, ampak enostavno ne čutijo povezave med tem, kar počnejo, in tem, kar so. Ker jih kakovost njihovega dela in njihov položaj v službi ne »definirata« kot osebe, je zanje delo le nekaj, kar morajo početi, da dobijo tisto, kar si želijo. Poudariti velja eno od številnih pozitivnih lastnosti mlade generacije, in sicer da so izredno iznajdljivi, ciljno usmerjeni, hitri, sposobni so narediti veliko nalog bistveno hitreje kot starejši kadri in do ciljev priti izjemno hitro. Zanje je torej treba uporabiti ciljno vodenje, jim postaviti visoke cilje, jasna pravila igre in opazovati, koliko so učinkoviti. Rezultat je lahko presenečenje za marsikoga, saj so sposobni narediti bistveno več, kot se od njih pričakuje.

2 MOTIVACIJA IN DEJAVNIKI MOTIVACIJE

2.1 Definicija pojma motivacija

Ker je značilnost človeškega bitja ta, da v življenju vedno za nečim hrepeni, smo tako soočeni z nujnostjo proučevanja razmerij med motivacijami (Varga, 2003, str. 344). Tematika motiviranja in motivacije je zato vselej aktualna tematika, saj je zaradi človeške narave toliko dinamična, da ni mogoče podati nekih splošnih in univerzalnih zaključkov, ki bi veljali za vsak primer, vsakega posameznika, vsako delovno okolje itd. Človek torej vselej nekaj želi, po nečem hrepeni. Ko nekaj dobi, si kaj hitro zaželi še več. Vselej ima motiv za nadaljnje delovanje, saj je vselej za nekaj motiviran.

Motivi so razlog, zakaj nekaj počnemo. Izhajajo iz našega sistema vrednot, ki pa se spreminja (Apšner, 2009, str. 27). To dela motivacijo oziroma motiviranje toliko bolj dinamično in hkrati zahtevno nalogo. Pogačnik (1993, str. 146) navaja, da se je za katerokoli področje človekovega udejstvovanja mogoče vprašati, kakšna je njegova motivacijska struktura. Gre za vprašanja, kot so: »Kaj vse človeka nagiba k temu, da se ukvarja z določeno dejavnostjo?«, »Kaj ga motivira pri tem, kar počne pri določenem delu?« itd. Pogačnik (1993) dodaja, da so odgovori v strukturi človekove splošne in specifične motivacije. Motivacija torej pojasnjuje, zakaj nekaj počnemo.

»Motivacija pomeni ohranjanje velike stopnje pripravljenosti in vztrajnosti slediti ciljem tudi v primeru težav. Je pomembna človekova življenjska sila. Ta sila mu daje življenjsko energijo, tako da veliko lažje obvladuje svoje življenjske probleme. Če posameznik v svojem življenju nima ciljev ali se jih ne zaveda, ne ve, kje je, ne ve, kam gre, in zapravlja dragoceni čas« (Krajnc, 2012, str. 61).

Rečemo lahko, da motivacija prinaša bolj izpopolnjeno življenje in prihrani izgubo časa. Varga (2003, str. 344) navaja, da je prvobitni kriterij motivacije tisto, kar je subjektivno, saj velja, da smo ljudje motivirani takrat, kadar čutimo neko poželenje ali potrebo, hrepenenje, željo ali pomanjkanje. Avtorica dodaja, da še niso odkrili stanja, ki bi določalo objektivno motivacijo in ki bi kolikor toliko koreliralo s temi subjektivnimi vsebinami.

Chukwuma in Obiefuna (2014, str. 137) celo uporabljata izraz »sila oziroma prisila«, in sicer navajata, da motiviranje pomeni spodbuditi, prepričati, celo prisiliti zaposlene, da delujejo na način, ki izpolnjuje cilje organizacije.

»Motivacijo lahko imenujemo tudi kot energijo, ki nas usmerja do neke izpolnitve cilja. To je zapleten pojav, ki usmerja človeško vedenje. Učinkovita motivacija je tista motivacija, ko zaposleni zadovoljijo svoje osebne potrebe z organizacijskimi cilji« (Kušar, 2014, str. 12). Zajčeva (2014, str. 62) poudarja, da je najbolj učinkovita motivacija zagotovo tista, ki pride iz nas samih. Ko smo sami motivirani za določeno delo, da ga opravimo in da ga opravimo hitro in dobro, takrat so tudi rezultati najboljši. Temu običajno sledi zadovoljstvo, ki pa je vsekakor najboljša motivacija za nadaljnje delovanje.

Človek je središčni dejavnik v delovnem okolju in kot tak s svojimi znanji in sposobnostmi, predvsem pa odnosi in interakcijami, ki jih ustvarja v notranjem in zunanem okolju, pomemben vzvod doseganja uspešnosti podjetja (Makovec Brenčič, Rašković, & Škerlavaj, 2008, str. 747). Zato je izjemnega pomena, da je tak človek pri svojem delu oziroma v delovnem okolju tudi ustrezno motiviran.

Obstajajo tako imenovani dejavniki motivacije, ki nas spodbujajo k temu, kar počnemo in kako to počnemo. Pavlin (2007, str. 660) povzema po Podnar (2004), da lahko »na podlagi motivacijskih dejavnikov posredno ugotovimo, kakšna je stopnja motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji, kar je neposredno povezano z delovno učinkovitostjo in dolgoročno pripadnostjo podjetju«. Lahko ugotovimo, da je poznavanje dejavnikov motivacije izjemnega pomena za podjetje. Natančno razumevanje pomena motivacije pomaga vodilnemu osebju, ki je zadolženo za motiviranje, pri odločanju, katere ukrepe sprejeti za ustrezno spodbujanje svojih zaposlenih (Burton, 2012, str. 6).

2.2 Dejavniki motivacije

Burton (2012) pojasnjuje, da motivirani ali nemotivirani posamezniki niso nasprotja, temveč obstajajo določeni dejavniki, ki povzročijo nemotiviranje. Kadar govorimo o

motiviranju oziroma nemotiviranju na delovnem mestu, so takšni dejavniki, kot pojasnjuje Burton (2012), običajno nek odnos do delovnega okolja. Tudi Osabiya (2015, str. 74) v svoji raziskavi ugotavlja, da obstajajo očitne razlike med ustrezno motiviranimi zaposlenimi in tistimi, ki to niso.

Kaj je tisto, kar nas motivira, je eno od ključnih vprašanj, ki se nam pojavlja pri obravnavi tematike »motivacije« in »motiviranja«. Apšner (2009, str. 27) navaja, da nas za delo motivirajo različne stvari, kot so vsebina dela, denarne in druge (nedenarne) nagrade, možnosti razvoja in napredovanja, možnosti izobraževanja, odnosi s sodelavci, dobri vodje itd. Červova (2012, str. 31) navaja, da je najpogostejše mogoče zaslediti naslednje dejavnike motiviranja: vsebino (značilnosti) dela; nadzor; finančne nagrade; napredovanje; pogoje dela in odnose s sodelavci.

Vse dejavnike motivacije pa je mogoče razvrstiti v dve osnovni skupini: materialni (finančni oziroma denarni) dejavniki in nematerialni (nefinančni oziroma nedenarni) dejavniki. Motivacijo zaposlenih tako lahko povečujemo bodisi z materialnimi in/ali nematerialnimi motivacijskimi dejavniki (Červ, 2012, str. 33).

Glede dejavnikov motivacije velja dodati, da posameznika ne motivira vedno in izključno samo en dejavnik. Raziskave na področju delovne motivacije namreč kažejo, da vsako aktivnost, ki jo človek izvede, ne spodbudi zgolj en sam dejavnik, temveč mnogo znanih in neznanih vplivov (Krajnc, 2012, str. 62). Tudi Likar (2000, str. 12) poudarja, da lahko na človeka običajno deluje več motivov hkrati, in sicer je to lahko vse, kar ga v danem trenutku usmerja, zanima, privlači, odbija, opozarja.

2.2.1 Materialni dejavniki motivacije

Med materialne dejavnike motivacije uvrščamo predvsem plačo, materialne oziroma finančne (denarne) ugodnosti in razne finančne (denarne) nagrade. Če podjetje za potrebe motiviranja (nagrajevanja) zaposlenih uporablja določena materialna (finančna) sredstva, naj z njimi ravna previdno in skrbno (Zajc, 2014, str. 63). Takšno nagrajevanje mora biti predvsem pošteno do vseh zaposlenih.

»Lahko zaposleni dobivajo enake nagrade, lahko različne (osebno obarvane), lahko je 'stimulacija' redna (mesečno, polletno, ob koncu leta in tako dalje), lahko se jo izplača ob konkretnem zaslužnem dejanju. Pomembno je, da obstaja vnaprej izdelan sistem, katerega poznajo in izvajajo vsi zaposleni« (Zajc, 2014, str. 63).

Kadar govorimo o materialnih dejavnikih motivacije, ki jih imenujemo tudi finančni ali denarni dejavniki, govorimo predvsem o plačnem sistemu. Ta mora »na osnovi vnaprej znanih kriterijev poleg plače vključevati tudi nagrade (druge vrste plačil, ki so zajete v računovodskih evidencah), namenjene nadpovprečnim rezultatom, izjemni disciplini, zavzetemu pristopu in odnosu do dela, premoženja in oseb, s katerimi nekdo prihaja v stik

in podobno« (Šuligoj, 2009, str. 88). Materialne nagrade so tako dodatek k plači in skupaj tvorijo plačni sistem. Takšne nagrade morajo biti, kot smo omenili, pravične, saj le tako lahko delujejo motivacijsko. Obljubljena nagrada pa mora biti takšna, da jo zaposleni lahko dosežejo.

Dodajmo razmišljanje Županovega (1989, str. 875), ki navaja, da ima izključno denarno motivacijo tisti (fizični) delavec, ki opravlja ponavljajoča se in dolgočasna dela, saj pri takšnem delu nima organizacijske misije, prav tako ne managerskega občutka, ne dobi priznanja v organizaciji in tudi ne v družbi.

2.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije

Pohvala. Pohvala je lahko odličen motivacijski dejavnik. Zgolj beseda ali dve lahko imata izjemen učinek, a Zajčeva (2014, str. 63) opozarja, da se v mnogih delovnih okoljih izogibajo in kot glavni argument za to navajajo, da podjetje nima sredstev za nagrade zaposlenih. Pri tem v teh podjetjih dodajajo, da v trenutku, ko zaposlenega pohvališ, ta tudi pričakuje nagrado oziroma v smislu 'da se mu bo to poznalo v denarnici'. Kot dodaja Zajčeva (2014, str. 63), takih pričakovanj »v podjetjih, kjer je bila pohvala redni sestavni del komunikacije med vodjo in zaposlenimi, s strani zaposlenih niso zasledili«, saj je dejstvo, da zaposleni cenijo pohvalo, če je ta podana iskreno, spoštljivo, na ustrezen način, ob primerni priložnosti in za dejanski dosežek. Pri pohvali je torej potrebna previdnost. Izrečena naj bo, ko si jo zaposleni zasluži in občuti, da je tako. Žorž (2013, str. 37) navaja, da starši, ki otroka pretirano hvalijo v prepričanju, da je le nagrada primerna motivacijska spodbuda, pri tem zapravijo praktično vso motivacijsko vlogo vseh teh motivacijskih vzvodov (pohvala, nagrada, veselje, graja, kritika, kazen itd.). Enako bi lahko rekli, da velja v delovnem okolju za zaposlene. Pohvala in druga podobna nagrada naj bo izrečena, ko je »na mestu«. Posamezniku lahko v določenem trenutku pohvala za delo, ki je bilo opravljeno v prijetnem vzdušju, pomeni veliko več, kot bi mu pomenila finančna stimulacija v primeru stalnih konfliktov med delom (Likar, 2000, str. 13).

Medsebojni odnosi. Medsebojni odnosi med zaposlenimi v podjetju so prav tako pomemben dejavnik motivacije zaposlenih. Pomemben je odnos na vseh hierarhičnih ravneh – tako med zaposlenimi kakor tudi med nadrejenimi in podrejenimi. Kakovost odnosov v podjetju, sproščenost in spoštljiv odnos med vsemi sodelavci močno vplivajo na motivacijo zaposlenih, saj je v takem okolju običajno več pohval pa tudi graj in sankcij (Zajc, 2014, str. 63).

Izobraževanje in usposabljanje. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je dejavnik, ki jim daje dodatno spodbudo pri delu. Možnost izobraževanja je tako nagrada za zaposlene, ki motivira za vnaprej (Antončič & Auer, 2010, str. 119). Z ugotavljanjem delovne uspešnosti se lahko ugotovi, kdo potrebuje dodatno izobraževanje in usposabljanje (Marzel, 2000, str. 351).

Vodenje. Vodja je tisti, katerega naloga je motiviranje zaposlenih. Ivančičeva (2007, str. 483) navaja, da morajo zaposleni v nadrejenih najti zgled in oporo za svoje delo. Dodaja, da kadar zaposleni prihajajo k nadrejenim z vprašanji, od njih pričakujejo, da jim bodo znali stvari razložiti, če pa se zgodi, da jim nadrejeni pomoč odrečejo, zaposleni sčasoma niso več motivirani, da bi hodili k vodstvu po nasvete. Naloge oziroma vloge vodje, ki so v različnih situacijah, ob različnem času različno pomembne, Markič in Verle (2010, str. 10) razvrščata v tri skupine. Prva skupina so medosebne vloge vodje. Pri tej skupini gre za vlogo, kjer je vodja predstavnik določenega tima oziroma skupine ali podjetja in pri kateri izbira, kontrolira, nadzoruje in motivira svoje zaposlene. Drugo skupino predstavljajo informacijske vloge vodje, ki pomenijo, da vodja predstavlja povezavo med vodenjem in komunikacijo ter da njegovo delo obsega del internega komuniciranja in komuniciranja z notranjimi javnostmi. Tretja skupina so vloge odločanja. To so tiste vloge, pri katerih nihče ne more prevzeti te vloge namesto njega. Kadar gre za krizne motnje, je njegova vloga odločilna. Pri tem je pomembno, da vodja sledi načelom koristi za svoje sodelavce in ob tem tudi za podjetje. Pri vsem tem je ključno, da vodja svoje zaposlene ustrezno spodbuja, motivira. Največjo odgovornost za motiviranost zaposlenih nosi prav vodstvo vsake organizacije in tako je poleg nagrajevanja zaposlenih pomembno, da vodstvo (nadrejeni) pomaga zaposlenim pri reševanju problemov ter da kritiziranje podrejenih ne prevlada nad nagrajevanjem (Ivančič, 2007, str. 483).

Delegiranje moči. Eden od nematerialnih dejavnikov je omogočanje zaposlenim, da vplivajo na sprejemanje odločitev pri poslovanju oziroma delovanju podjetja. Markič & Verle (2010, str. 137) navajata, da so najpomembnejše orodje za motiviranje sodelavcev delegiranje moči in možnosti odločanja, ter dodajata, da številne raziskave (Gallup 2006; hr.com 2005) kažejo, da ljudi najbolj motivirata njihova osebna uspešnost in osebna izbira, kako opraviti določeno nalogo in uporabiti svojo kreativnost. Zaposlenim se torej mora omogočiti, da izrazijo oziroma podajo svoj lastni prispevek pri delu.

Razvoj kariere in napredovanje. Kariera oziroma razvoj kariere lahko zaposlene močno stimulira oziroma motivira pri delu. Marzel (2000, str. 350) navaja: »Kariera se ne nanaša zgolj na dela, ki pomenijo napredovanje v vertikalni liniji navzgor, vedno več je namreč zaposlenih, ki želijo napredovati v horizontalo, v globino.«

Napredovanje oziroma možnost napredovanja je lahko dober motivacijski dejavnik, vendar pa takšen dejavnik ni vselej učinkovit. Za njegovo učinkovitost morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Napredovanje je lahko učinkovito in kot tako lahko deluje motivacijsko takrat (Mihalič, 2011, str. 24): kadar so zahteve in merila napredovanja enaka za vse; kadar imajo zaposleni ob enakih pogojih tudi enake možnosti napredovanja in kadar je napredovanje nagrada za nadpovprečne dosežke pri delu, za pridobljena in usposobljena znanja ter druge kompetence, inovativnost, vestnost, kolegialnost do sodelavcev in podobno.

Marzel (2000, str. 350) pravi, da mora imeti vsaka organizacija vzpostavljen sistematičen in formaliziran koncept napredovanja, pri katerem morajo biti vnaprej določene poti napredovanja ter hkrati definirani pogoji zanj.

Zanimivo delo. Kaj je za nekoga zanimivo delo, je stvar njegove subjektivne presoje (Yair, 2011, str. 43), zato ni lahko zagotoviti zanimivosti pri delu. Vodja mora, preden zaposlenim zaupa oziroma naloži delovne naloge, skušati ugotoviti, kaj njegove zaposlene zanima, kaj ti smatrajo oziroma ocenjujejo kot zanimivo delo, in tako skuša najti za vsakega zaposlenega ustrezno delo (Yair, 2011, str. 45). Zanimivo delo je torej lahko učinkovit motivacijski dejavnik.

Možnost sodelovanja zaposlenih. Možnost sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev je lahko odličen motivacijski dejavnik, hkrati pa tudi orodje, s katerim lahko vodstvo trenira svoje podrejene za prevzemanje zahtevnejših, tudi vodstvenih nalog, funkcij (Yair, 2011, str. 44).

Delovno okolje. Tudi delovno okolje je lahko dejavnik, ki motivira. Študije kažejo, da okolje, v katerem ljudje delujejo, močno vpliva na njihovo raven motiviranosti pri delu (Odukah, 2016, str. 70). Kot tako mora zaposlenim omogočati dovolj prostora, orodij, informacijskih sistemov in materialov, ki jih ti potrebujejo pri opravljanju svojega dela (Yair, 2011, str. 45). Zagotovitev takšnega delovnega okolja je naloga organizacije oziroma vodilnega osebja. Delovno okolje mora vsekakor biti takšno, da lahko učinkuje motivacijsko, biti mora ustrezno opremljeno in zaposlenim zagotavljati zdravo fizično in duševno ozračje (Yair, 2011, str. 45).

2.3 Motivacijski proces

Že definicije motivacij pravijo, da je motivacija »proces, ki s pomočjo različnih motivov (to so lahko potrebe, vrednote, želje, ideali ali nagoni) vodi vedenje ljudi in jih usmerja k določenim ciljem« (Benčina, 2016, str. 27). Kuranchie - Mensah in Amponsah - Tawiah (2016, str. 257) povzemajo po Page (2008), da je motivacija opredeljena kot proces, ki upošteva posameznikovo intenzivnost, smer in vztrajnost napora pri doseganju cilja. Avtorja pri tem dodajata, da se s psihološkega vidika motivacija nanaša na notranje duševno stanje takšnega posameznika oziroma osebe. Tudi Chukwuma & Obiefuna (2014, str. 13) pojasnjujeta, da je motivacija proces, ki se začne s potrebami v človeškem bitju, ki ustvarja vakuum pri osebi. V poskusu zapolnitve vakuuma nastaja notranja gonilna sila, ki začne in vzdržuje verigo delovanja in reakcije. Takrat se napolni tudi vakuum. S tem se nekako izpolni tudi potreba, k zadovoljitvi katere je motivacija usmerjena.

Motivacija oziroma motiviranje je torej nek proces. Takšen proces je sestavljen iz več elementov (Mumel, 2001, str. 94–95): kot prvi element se pojavi določena potreba. Ta je odraz določenega pomanjkanja ali neravnovesja v organizmu, ki ga je treba izravnati, da se

lahko vzpostavi normalno delovanje. Motivacijski proces je usmerjen v motivacijski cilj, ki je nek predmet, dejavnost ali nek drug pojav, h kateremu je usmerjen proces oziroma motivacijska dejavnost. Takšen cilj zasleduje zadovoljevanje potreb in uravnovešanje delovanja. Potrebe in cilji so v takšnem motivacijskem procesu soodvisni. Za doseg motivacijskega cilja pa je potrebno določeno delovanje oziroma določena dejavnost. Takšna dejavnost je vsaka dejavnost (ravljanje, delovanje), ki sproži pojav potrebe in ki je usmerjena k temu, da dosežemo motivacijski cilj ter posledično zadovoljimo potrebe. Motivacijsko dejavnost sproži nek pobudnik. Zgolj obstoj potrebe namreč še ne zadošča za aktivacijo motivacijske dejavnosti. Potrebni so še posebni sprožilni dejavniki – pobudniki. Zgolj zavedanje določene potrebe pa lahko zadošča za začetek motivacijske dejavnosti.

Tudi Chukwuma & Obiefuna (2014, str. 139) navajata, da je za motivacijsko obnašanje kot proces potrebno, da izpolnjuje tri osnovne značilnosti, da je učinkovito. Najprej je potrebno, da se stanje motiviranja vzdržuje dlje časa. Potrebno je, da je takšno motivacijsko obnašanje ciljno usmerjeno, torej, da poskuša doseči nek cilj. Kot tretje je potrebno, da je motivacijsko obnašanje usmerjeno v zadovoljitev določene potrebe oziroma potreb (Chukwuma & Obiefuna, 2014, str. 139).

2.4 Motivacijske teorije

Znanstveniki že več kot stoletje proučujejo motivacijsko temo in so naredili izjemen napredek tudi na področju oziroma pri razlagi motivacije na delovnem mestu (Burton, 2012, str. 7). Med proučevanjem in željo po pojasnitvi, kaj je motivacija in kako deluje, so se razvile teorije motivacije.

Teorij, ki pojasnjujejo pojem in proces motivacije, motiviranosti, je mnogo. Jaušovec (2010, str. 51) pojasnjuje, da so starejše teorije skušale motivacijo razložiti s povezovanjem vedenja in časa, kdaj se je to pojavilo, medtem ko so novejše teorije bolj usmerjene v fiziološke meritve in kognicijo. Med starejšimi oziroma zgodnjimi teorijami je verjetno večini najbolj znana Maslowova teorija potreb. Po tej teoriji velja, da so naše potrebe razporejene v nekakšno piramido oziroma hierarhijo. Ko so zadovoljene najbolj osnovne potrebe (na primer potreba po hrani, bivalnem prostoru in tako dalje), se pojavijo višje potrebe (npr. po ugodju). Jaušovec (2010, str. 52) navaja, da je najbolj znana teorija Sigmunda Freuda, ki je posameznikovo vedenje skušala v celoti razložiti z instinkti. Freud je domneval, da zadovoljevanje fizioloških potreb zahteva fizično energijo in da je podobna energija potrebna tudi za usmerjanje posameznikovega mišljenja. Ti dve energiji se izmenjujeta s pomočjo instinktov in tako pride do povezovanja telesnih potreb z željami, ki so plod mišljenja. Poleg omenjenih obstaja še vrsta drugih teorij motivacije. Nekoliko več pozornosti bomo namenili novjšim teorijam.

Strokovnjaki sodobne motivacijske teorije delijo v naslednje štiri skupine (Jaušovec, 2010, str. 53–54):

1. Teorije pričakovanja. Takšne teorije so usmerjene v pričakovanja in temeljijo na posameznikovih prepričanjih o lastni kompetentnosti in učinkovitosti; na pričakovanjih uspeha ali neuspeha in zaznani kontroli nad izходом situacije. Takšne teorije temeljijo na vprašanju: »Bom zmogel to nalogo?« Če posameznik na takšno vprašanje odgovori z »da«, je lahko uspešnejši in izbira zahtevnejše naloge. Med te teorije se uvrščata teorija samoučinkovitosti in teorija nadzora oziroma kontrole. Teorija samoučinkovitosti: »Samoučinkovitost je posameznikovo prepričanje v sposobnost, da oblikuje in izvede dejavnosti, ki bodo rešile problem ali nalogo; je multidimenzionalen konstrukt, ki se razlikuje glede jakosti, splošnosti in težavnosti« (Jaušovec (2010, str. 54). Nekateri imajo tako močan občutek lastne učinkovitosti, drugi šibak, spet tretji so prepričani, da obvladajo tudi najtežje naloge, četrti menijo, da zmorejo le enostavne naloge. Teorija nadzora (kontrole) – po tej teoriji se domneva, da je verjetnost uspeha odvisna od tega, v kolikšni meri je nekdo prepričan, da nadzoruje izid nekega dejanja.
2. Teorije, usmerjene k vzroku, ki usmerjajo dejavnost posameznikov, so teorije, ki pojasnjujejo, zakaj ljudje nekaj počnemo. Sem sodijo intrinzična motivacija, teorije interesa in teorije usmerjenosti k ciljem.
3. Teorije, ki povezujejo pričakovanja z vrednostnimi konstrukti. V to skupino teorij sodi atribucijska teorija (odgovori na vprašanje, zakaj je nekdo pri nečem uspel), teorija lastne vrednosti (lastna vrednosti je glavni motiv) ter teorija pričakovanja in vrednosti (v neki situaciji si ustvarimo oziroma oblikujemo prepričanje, ki mu nato dodamo neko vrednost in na podlagi te vrednosti in prepričanja si ustvarimo pričakovanje).
4. Teorije, ki motivacijo povezujejo s kognicijo, pojasnjujejo, kako posamezniki usmerjajo svoje vedenje za doseg ciljev. Nekateri predstavniki teh teorij zanima tudi povezanost med kognitivnimi strategijami in motivacijo ter med motivacijo in voljo. Sem sodijo socialno-kognitivne teorije samoregulacije in motivacije, teorije, ki povezujejo motivacijo s kognicijo, ter teorije motivacije in volje.

»Vsaka teorija motivacije se mora ukvarjati z najvišjimi zmogljivostmi zdravega, močnega človeškega bitja kakor tudi z obrambnimi mehanizmi ohromljenih duš« (Varga, 2003, str. 344). Vsaka teorija pa na svoj način pojasnjuje moč in delovanje motivacije.

2.5 Načini motiviranja

Za izvedbo optimalnega načina motivacije zaposlenih je treba najprej vedeti, kakšno sploh je stanje zaposlenih. Zajc (2014, str. 38) navaja, da je v ta namen treba ugotavljati, kakšna so njihova pričakovanja; kako vidijo podjetje kot celoto; kako vidijo sebe v tem podjetju; kakšni so odnosi med njimi; kakšen je odnos med vodji in zaposlenimi ipd. Tako morajo delodajalci dobro poznati svoje zaposlene in uporabiti različne taktike, da motivirajo vsakega od njih na podlagi njihovih osebnih želja in potreb (Ganta, 2014).

Pričakovanja zaposlenih so torej pomembna za njihovo ustrezno motiviranje. Zato je potrebno in pomembno, da vodilni, ki izvajajo motivacijo, zaposlene dobro spoznajo oziroma dobro poznajo njihove značilnosti.

Eden od načinov motiviranja je tudi nagrajevanje. Nagrajevanje kot motiviranje ima dve pomembni vlogi, in sicer lahko pomeni neposredno motiviranje, da zaposleni v svoje delo vlagajo več truda in tako podjetje prepozna njihove sposobnosti, in/ali pa naj bi posredno pripomoglo k večji predanosti, samoiniciativnosti, motiviranosti zaposlenih, ki pri tem občutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni (Antončič & Auer, 2010, str. 118).

»Nagrajevanje zagotavlja izpolnitev obljub in uresničitev pričakovanj zaposlenih. Tako lahko organizacije ohranijo visoko stopnjo motivacije zaposlenih« (Antončič & Auer, 2010, str. 118). Sistem nagrajevanja obsega t. i. posredne finančne nagrade in nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni in intelektualni razvoj ter različne ugodnosti pri delu) (Antončič & Auer, 2010, str. 118). »Cilj vseh sistemov nagrajevanja je na različne načine spodbuditi dejavnosti zaposlenih in povečati njihovo učinkovitost ter s tem zmanjšati stroške, posledično pa povečati dobiček organizacije« (Šuligoj, 2009, str. 88). Menimo, da avtor tukaj pozablja ali pa v tem kontekstu ne izpostavlja, da so cilj nagrajevanja tudi zadovoljni in motivirani zaposleni, ki le kot taki lahko delujejo učinkovito. »Pri nagrajevanju zaposlenih so poleg raznih ugodnostih, bonitet in pohval pomembni tudi drugi elementi nagrajevanja, kot so: plača, stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, organizacijsko vzdušje, organizacijska kultura« (Antončič & Auer, 2010, str. 119). Gre za dejavnike motivacije, kot smo jih že predstavili.

2.6 Motivacija in delovna uspešnost

Zaposleni so osnova vsake organizacije (Vukasovič & Ružman, 2013, str. 238), zato je ravnanje z njimi izjemnega pomena. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi in od vzgoje dobrih odnosov med sodelavci je odvisno, ali bodo zaposleni ter organizacija uspešni in učinkoviti ali ne (Vukasovič & Ružman, 2013, str. 238). Glede na to, da je, kot smo ugotovili, naloga vodij oziroma vodstva, da poskrbi za motivacijo zaposlenih, je tako tudi v njihovih rokah delovna uspešnost zaposlenih ter s tem rezultati podjetja oziroma organizacije. Motivirani zaposleni so torej najboljše sredstvo za vsako podjetje (Yair, 2011, str. 9).

Kadar govorimo o vplivu zaposlenih na delovno uspešnost organizacije, je delovna uspešnost odvisna tudi od motiviranosti zaposlenih (Likar, 2000, str. 10). Od slednje je tako lahko v veliki meri odvisno, koliko bodo zaposleni uspešni, ter posledično, koliko bo uspešno podjetje oziroma organizacija. Tudi Odukah (2016, str. 68) poudarja, da večina študij, ki so raziskovale učinek, ki ga ima motivacija zaposlenih na uspešnost zaposlenih ali organizacije, ugotavlja, da obstaja pozitivna povezava med motivacijo in uspešnostjo zaposlenih.

Večina zaposlenih potrebuje motivacijo, da se počutijo dobro v svojem delovnem okolju oziroma na svojem delovnem mestu ter da pri tem delujejo optimalno (Ganta, 2014, str. 221). Ganta (2014, str. 221) pojasnjuje, da stopnje motivacije na delovnem mestu neposredno vplivajo na produktivnost zaposlenih. Avtor dodaja, da delavci, ki so motivirani in navdušeni nad svojim delovnim mestom, opravljajo svoje naloge po svojih najboljših močeh, zaradi česar se povečajo dosežki oziroma izboljšajo rezultati poslovanja. »Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj v večini primerov velja, da motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani« (Kušar, 2014, str. 11). Zato je za vodje še toliko pomembnejše, da poskrbijo za ustrezno motiviranost svojih zaposlenih. Le slednji jim namreč lahko omogočijo dobre in učinkovite rezultate ter tako dobro poslovanje podjetja.

Med dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost, je poleg znanja in sposobnosti tudi motivacija (Marzerl, 2000, str. 349). Le tisti zaposleni, ki so »ustrezno motivirani in usposobljeni, se namreč vzpenjajo po lestvici lastnega razvoja in na učinkovit način dosegajo pričakovane rezultate« (Marzerl, 2000, str. 349).

Mnogi avtorji vidijo in poudarjajo povezavo med motivacijo in delovno uspešnostjo. Tako Kranjčeva (2012, str. 60) poudarja, da je visoko delovno uspešnost posameznikov v podjetju mogoče doseči z visoko stopnjo motivacije. Slednja je tako pot do uspešnih zaposlenih in posledično uspešnega delovanja podjetja. Tako ni dvoma, da je motivacija močno povezana z delovno uspešnostjo (Benčina, 2016, str. 27). Delovna uspešnost zaposlenega posameznika je ključni pokazatelj uspešnosti celotnega podjetja (Koopmans, 2014, str. 12).

Tudi Kušar (2014, str. 11) navaja, da je zaposlenim skupna značilnost, da najbolj delajo takrat, kadar so motivirani, ter dodaja, da je izjemno pomembna povezava med motivacijo in uspešnostjo posameznika, saj je uspešnost tista, ki motivira zaposlene. Sklenemo lahko, da brez dobre motivacije ni uspešnih zaposlenih. Brez slednjih pa ni uspešnega poslovanja podjetja oziroma organizacije.

Tudi Červova (2012, str. 31) poudarja, da mora vsaka organizacija posvečati pozornost motivaciji zaposlenih, saj je ta bistvenega pomena za učinkovito storilnost. Avtorica dodaja, da se z ustrezno motivacijo povečujeta produktivnost zaposlenega posameznika in njegovo zadovoljstvo pri delu. Tudi Apšnerjeva (2009, str. 28) navaja, da motiviranost pri delu pomeni večjo učinkovitost in produktivnost zaposlenih. »Če zaposlene spodbuja motivacija, si ti prizadevajo, da bi se identificirali z organizacija. Ker so zelo motivirani, opravljajo svoje funkcije z vsemi občutki odgovornosti, ponižnosti in učinkovitosti« (Osabiya, 2015, str. 74).

Čeprav je vpliv motivacije na uspešnost jasen, je treba proučiti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo (Odukah, 2016, str. 68). Glede tega študije niso toliko jasne in ne dajejo tako enoznačnih odgovorov (Odukah, 2016, str. 68).

3 MOTIVACIJA GENERACIJE Y

Glede na različne značilnosti oziroma lastnosti vsake generacije obstajajo tudi različni načini motiviranja posameznih generacij. Pri tem se načini motiviranja prilagajajo ravno tem lastnostim, ki odlikujejo posamezno generacijo.

3.1 Načini motiviranja generacije Y

Načini motiviranja generacije Y so glede na značilnosti te generacije lahko različni. Obstajajo pa določene smernice oziroma priporočila, ki jih predstavljajo Žunko et al. (2013, str. 41–42). Pojasnjujejo, kako oziroma na kakšen način naj se pripadniki generacije Y motivirajo. In sicer velja, da je k pripadnikom generacije Y treba pristopiti na individualen način, saj sta zanje pomembna osebni stik in osebna komunikacija. Ponuditi jim je treba veliko različnih projektov, kjer se bodo srečevali in družili z novimi ljudmi. Omogočiti jim je treba veliko svobode pri delu. Ponuditi jim je treba različne vrste izobraževanja, saj imajo veliko potrebo po razvijanju svojih sposobnosti in znanja, ki bodo vplivali oziroma povišali njihovo vrednost na trgu dela ter izboljšali kakovost njihovega življenja. Treba jih je pohvaliti za dobro opravljeno delo, saj to pričakujejo. Njihov delovni prostor naj bo urejen in opremljen tako, da se bodo lahko tam tudi sprostili. Zagotoviti jim je treba nedvoumen odgovor na vprašanje v slogu: »Jaz dajem svojo energijo in čas, kaj pa mi daje podjetje v zameno za to?« Cenijo, kadar nadrejene zanima njihovo mnenje. Prav tako je pomembno, da so v delovnem procesu enakovredni. Radi imajo doslednost, še posebno pri izpolnjevanju obljub nadrejenih in sodelavcev. Če je le mogoče, naj se vključijo v notranje mreže, da se počutijo del skupnosti. Potrebujejo vodenje, pri čemer je pomembno, da je njihov vodja nekdo iz generacije otrok blaginje in ne iz generacije X (saj so z njimi v največjem konfliktu). Potrebujejo tudi mentorja, ki naj bo iz generacije veteranov, saj bo to zelo dobro delovalo na obe generaciji. Upoštevati velja, da jih motivira prevzem netradicionalnih vlog (na primer tistih, ki so za moškega veljale kot značilno ženske vloge, in nasprotno). Omogočiti jim je treba ustvarjalno in zabavno okolje. Učinkovite motivacijske izjave, ki jih namenimo tej generaciji, so: »Pri vašem delu ni veliko pravil, lahko si jih določite sami.« »V našem podjetju boste imeli obilo priložnosti za ustvarjalnost in sploh za ustvarjalno timsko sodelovanje.« »Tukaj boste pravi junak.« »Prav vi lahko pomagate spremeniti obstoječe stanje.« »Vaše mnenje prinaša povsem svež pogled.«

Na tem mestu morda velja omeniti tudi napotke Sikiričeve (2016, str. 3), ki navaja, kako se lahko učinkovito pritegne pripadnike generacije Y, torej lahko razumemo tudi, kako naj delodajalec pritegne in tako tudi motivira pripadnike generacije Y za delo. Predstavnik

generacije Y je tako po navedbah avtorice k delu mogoče privabiti in motivirati z naslednjimi dejavniki: internetno kadrovanje, saj je internet »njihov svet«; v oglasih naj se navedejo vse bonitete, posebej take, ki jih privabljajo (napredovanje, gibljiv delovni čas, nagrade itd.); oglasi naj bodo vizualno čim bolj dovršeni; predstaviti se je treba kot privlačen delodajalec, ki sledi času (pomembno je, da se ne laže oziroma zavaja in da delodajalec tudi je tak, kot se predstavlja); delodajalec naj ne daje praznih obljub.

3.2 Dejavniki motivacije pripadnikov generacije Y

Motivacija je individualni fenomen, pri katerem ne obstaja nek univerzalen vsesplošno uporaben pristop za motiviranje zaposlenih pri delu in tako ni recepta za takšno dejanje (Yair, 2011, str. 48). Dejavniki motiviranja so le nekakšne sestavine in taktika za pomoč pri motiviranju (Yair, 2011, str. 48). Kljub temu pa so lahko takšni dejavniki izjemno učinkoviti. Za generacijo Y veljajo določene lastnosti, značilnosti, kot smo jih že predstavili. Tako pa zanjo veljajo tudi določene značilnosti glede dejavnikov, ki motivirajo pripadnike te generacije.

Meier et al. (2010, str. 70–71) sta v svoji raziskavi ugotavljala, kaj je tisto, kar motivira predstavnike Y na delovnem mestu. Anketirani so imeli možnost, da sami odgovorijo na vprašanje. Vprašanje, kaj jih pri delu najbolj in kaj najmanj motivira, je bilo odprtega tipa. Avtorji so dejavnike motivacije, kot so jih navedli anketirani, razvrstili v različne sklope oziroma kategorije glede na to, kako oziroma koliko jih ti motivirajo (Tabela 1). Za vsak dejavnik je navedeno, koliko jih ta pri delu motivira in koliko jih isti dejavnik ne motivira.

Tabela 1: Dejavniki, ki motivirajo oziroma ne motivirajo generacije Y

	Motivira	Ne motivira
Vodstvo	54 %	46 %
Plača	34 %	66 %
Zanimivost dela	35 %	44 %
Organizacijska klima	36 %	35 %
Medosebni odnosi	18 %	21 %
Povratni odziv zaposlenih	19 %	19 %
Osebnostna rast	6 %	21 %
Napredovanje	8 %	16 %
Spoštovanje	13 %	11 %
Stabilnost zaposlitve	15 %	5 %
Odgovornost	6 %	11 %
Podpora	9 %	4 %

Vir: Meier, J., Austin, S., & Crocker, M., Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges, 2010, str. 70–71.

Iz Tabele 1 je razvidno, da pripadnike generacije Y pri delu najbolj motivira vodstvo. Slednje motivira več kot polovico anketiranih. Na drugem mestu je organizacijska klima in takoj za njo zanimivost dela. Tik za dejavnikom zanimivost dela, ki je na tretjem mestu, je

na četrtem mestu dejavnik plača. Vse tri omenjene dejavnike kot motivacijski dejavnik navaja dobra tretjina anketiranih. Organizacijska klima, zanimivost dela in plača torej motivirajo vsakega tretjega anketiranega. Povratni odziv zaposlenih in medsebojni odnosi motivirajo petino anketiranih. Nekaj manj anketiranih je kot dejavnik motivacije navedlo tudi stabilnost zaposlitve in spoštovanje ter še nekaj manj podporo, napredovanje in osebno rast.

Največ anketiranih pripadnikov generacije Y je navedlo, da jih pri delu ne motivira plača. Tako jih navaja več kot polovica. Slaba polovica jih pravi, da jih pri delu ne motivirata vodstvo in zanimivost dela. Dobre tretjine ne motivira organizacijska klima, petine pa ne medosebni odnosi, osebna rast in povraten odziv zaposlenih.

Meier et al. (2010) ugotavljajo, da sta dejavnika vodstvo in plača dva najbolj vplivna dejavnika motivacije za generacijo Y, saj jih je omenil vsak anketirani. Kot ugotavljajo avtorji, sta ta dva dejavnika tista dva, ki lahko najbolj vplivata na motivacijo generacije Y. Pri dejavniku vodstvo gre predvsem za stil vodenja ali za učinkovitost vodenja, medtem ko gre pri plači za višino plače in za ostale bonitete oziroma ugodnosti kot dodatke k plačilu.

4 PRIČAKOVANJA IN NJIHOV VPLIV NA DELO

4.1 Definicija pojma pričakovanja

Pričakovanja vsebujejo čustveno komponento (Kodrič in Sikošek, 2011, str. 287) in so kot taka vezana na naše čustveno stanje. Čustva zaposlenih so torej izjemno pomembna. Pomembno je, kar zaposleni čutijo, si želijo, kaj jih spodbuja in tako tudi motivira. Kot poudarjata Vukasovič in Ružman (2013, str. 233), dejstvo, da je posameznik visoko izobražen, ima večletne izkušnje, je zelo sposoben ali spreten in ima veselje do dela, še ne pomeni, da bo na svojem delovnem mestu tudi uspešen. Pomembno je, kako posameznik čustveno doživlja delovno okolje in koliko je motiviran, da se v takšno okolje vrača ter v njem z veseljem dela. Zato je treba poskrbeti za njihova čustva in tako tudi pričakovanja.

»Pričakovanje je opredeljeno z verjetnostjo, da bo neki dejavnosti sledil uspeh ali neuspeh. Študent se bo trudil za visoko oceno, če oceni, da je to mogoče doseči, in mu bo višji povpreček pripomogel pri nadaljnjem študiju (na primer vpisu v drug študij)« (Jaušovec, 2010, str. 58).

Pričakovanja v osnovi delimo na objektivna in subjektivna (Devetak, 2007, str. 371). Objektivna pričakovanja lahko opredelimo glede na povprečno kakovost, ki se pričakuje, in sicer glede na znane informacije z obravnavanega področja. Subjektivna pričakovanja opredeljujemo glede na čustva posameznika. Gre torej za individualna pričakovanja posameznika.

Od tega, kaj pričakujemo oziroma v kakšni meri bodo naša pričakovanja izpolnjena, je odvisno, koliko bomo zadovoljni. »Pričakovanja gradijo na naših prepričanjih o lastni kompetentnosti, učinkovitosti, samopodobi, pričakovanju uspeha ali neuspeha in občutku kontrole nad izidom situacije. Kako uspešni bomo pri naslednji nalogi ali dolgoročno« (Jaušovec, 2010, str. 58–59).

Kadar govorimo o pričakovanju, omenimo, da je pričakovanje pogosto vezano na določeno korist. To pomeni, kakšno korist pričakuje posameznik v neki situaciji. Konrad (1992, str. 50) navaja, da ima ocena pričakovane subjektivne koristnosti naslednje učinke:

- pri nizki pričakovani subjektivni koristnosti se pojavi težnja po umiku iz situacije,
- namesto umika iz situacije so možne tudi spremembe v zavzetosti ali privrženosti cilju oziroma spremembe v ravni aspiracij,
- izbira drugega cilja je v marsičem odvisna od ocen pričakovane subjektivne koristnosti možnih alternativnih ciljev,
- eden izmed odzivov je lahko zanikanje ali popačenje povratne informacije, kar lahko sproži proces evaluacije doseganja cilja.

4.2 Pričakovanja in delovna uspešnost

Kadar govorimo o pričakovanjih v delovnem okolju, se srečamo s pojmom karierno pričakovanje. »Karierna pričakovanja so proces, skozi katerega mladi spoznavajo svoje lastnosti, spretnosti, vrednote, ocenjujejo možnosti na trgu dela in si oblikujejo različne karierne načrte in cilje« (Boštjančič in Vidmar, 2011, str. 63). Pomembno je, da se karierna pričakovanja ujemajo s cilji, ki jih ima posameznik, kar pomeni dobiti ustrezno delovno mesto in posledično zadovoljiti določene motive, pričakovanja in vrednote (Boštjančič in Vidmar, 2011, str. 65). Izpolnitev pričakovanja prinaša zadovoljstvo in nasprotno neizpolnitev nezadovoljstvo.

Kot smo omenili, so pričakovanja zaposlenih za njihovo motiviranje pomembna. Zaradi tega je pomembno, da vodstvo podjetja, katerega naloga je motivacija zaposlenih, ta pričakovanja pozna in si prizadeva za njihovo izpolnitev.

Od pričakovanj posameznika je v veliki meri odvisno, koliko bo ta tudi zadovoljen. Červ (2012, str. 30) povzema po Lawler (1994, str. 97) model dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Gre za model, ki kaže razliko v zadovoljstvu glede na to, kar posameznik misli, da mu pripada (oziroma kaj pričakuje), in kaj resnično dobi (oziroma kaj mu podjetje dejansko ponuja).

Ta model predpostavlja, da je zaposleni zadovoljen takrat, kadar sta njegovo pričakovanje in dejansko stanje na enaki ravni. Kadar je pričakovanje večje oziroma višje od dejanskega

stanja, je zaposleni nezadovoljen. Kadar je pričakovanje nižje od dejanskega stanja, pa je zadovoljstvo nižje in zaposleni lahko občuti krivdo za takšno situacijo.

Pričakovanja so pomembna tudi za medosebne odnose. Razumevanje pričakovanj drugega namreč lahko olajša komunikacijo in odnos. Kazić (2011, str. 10) poudarja, da se je treba vživeti v pričakovanja druge osebe, kadar zares želimo ustvariti nepozaben vtis na to osebo.

»Samo zadovoljni zaposleni lahko dosegajo dobre rezultate, presegajo pričakovanja in pripomorejo k uspehu svojih podjetij« (Apšner, 2009, str. 28). Zadovoljstvo se lahko doseže z ustreznim motiviranjem, posledično pa se poveča tudi uspešnost delovanja podjetja.

Bele, Könye & Majerle (2009, str. 92) povzemajo po Banduri (1977) opredelitev pričakovanja učinkovitosti. In sicer navajajo, da Bandura (1977) pričakovanje učinkovitosti opisuje kot prepričanje, da lahko posameznik uspešno izvrši vedenje, ki je potrebno za doseganje rezultata, pričakovanje izida pa kot posameznikovo oceno o tem, da bo določeno vedenje vodilo k določenemu rezultatu.

Opozoriti velja tudi na negativno plat pričakovanja. Bajt (2015, str. 17) navaja, da sodijo visoka pričakovanja na delovnem mestu med tiste dejavnike, ki povzročajo stres na delovnem mestu ter lahko za posameznika pomenijo precejšnjo obremenitev. Menimo, da to velja tako za pričakovanja nadrejenih do svojih zaposlenih kakor tudi pričakovanja, ki jih imajo zaposleni sami do sebe in od svojih nadrejenih.

5 RAZISKAVA

5.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave magistrskega dela je ugotoviti razlike v pričakovanjih glede dejavnikov motivacije med tistimi pripadniki generacije Y, ki so zaposleni, in tistimi pripadniki generacije Y, ki svojo zaposlitev šele iščejo. Opozoriti želimo na vrzel med tema dvema skupinama pripadnikov generacije Y. Prav tako želimo medgeneracijskemu managementu pomagati izboljšati razumevanje ter podati izhodišča oziroma priporočila za boljšo motivacijo pripadnikov generacije Y.

Cilj raziskave magistrskega dela je raziskati in analizirati primerjavo pričakovanj glede dejavnikov motivacije med zaposlenimi ter iskalci zaposlitve med pripadniki generacije Y.

5.2 Načrt poteka raziskave in metodologija

Pri pripravi teoretičnega dela naloge so nam bila v pomoč predvsem literatura in viri domačih in tujih avtorjev. Za predstavitev teoretičnih izhodišč smo uporabili predvsem deskriptivno (opisno) metodo in metodo kompilacije za povzemanje stališč, navedb, predlogov, misli in idej avtorjev navedenih virov.

Empirični oziroma raziskovalni del naloge temelji na izvedbi raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je služil kot merski instrument. Slednji je bil sestavljen iz 3 sklopov vprašanj. Prvih 5 je namenjenih pridobitvi demografskih podatkov (spol, starost, izobrazba, status, trenutna zaposlitev). Drugi sklop obsega vprašanja od 6 do 10 in je namenjen le anketirancem, ki že imajo zaposlitev, medtem ko je tretji sklop vprašanj od 11 do 15 namenjen vsem anketiranim.

V raziskavi je sodelovalo 100–150 pripadnikov generacije Y. Raziskava se je izvajala meseca junija in julija 2017 s pomočjo spletne aplikacije 1ka. Anketirani so bili v vzorec vključeni po principu snežne kepe. Gre za neslučajnostno vzorčenje. Takšno vzorčenje je potekalo tako, da so bili sprva izbrani prvi anketirani posamezniki, ki so nato kontaktirali naslednje skrite člane populacije. Prvo izbrani anketirani so torej ankete posredovali naprej svojim izbranim posameznikom, ki so sodelovali v anketi. Anketiranje je potekalo s pomočjo spleta, in sicer prek elektronske pošte in družbenih omrežij. Takšno vzorčenje je v našem raziskovalnem postopku primerno, saj se pripadniki posamezne generacije, določene starostne skupine, najlažje dosežejo tako, da se med seboj povežejo.

Pred izpolnitvijo ankete so bili anketirani seznanjeni z namenom raziskave in z dejstvom, da bodo podatki uporabljeni za potrebe magistrskega dela, zagotovljena pa jim je bila tudi anonimnost podatkov. Podatke smo obdelali kvantitativno ter jih grafično in tabelarično prikazali.

Za ugotavljanje primerjave oziroma razlik v pričakovanjih glede dejavnikov motivacije med tistimi pripadniki generacije Y, ki so zaposleni, in tistimi pripadniki generacije Y, ki svojo zaposlitev šele iščejo, smo uporabili hi-kvadrat test in t-test. Tako smo ugotavljali statistično značilne razlike med pričakovanji glede dejavnikov motivacije obeh omenjenih skupin (zaposlenih in iskalcev zaposlitve). Razlike v pričakovanjih so statistično značilne, kadar je značilnost (p-vrednost oziroma značilnost) manjša od 0,05 ($p \leq 0,05$).

5.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavljamo, da bo raziskava potekala brez večjih zapletov ter da bodo pozvani k anketiranju pripravljeni na sodelovanje. Pričakujemo verodostojne podatke, saj menimo, da anketiranimi nimajo nobenega objektivnega ali subjektivnega razloga za podajanje zavajajočih odgovorov.

Pri pisanju magistrskega dela ne pričakujemo nobenih posebnih omejitev. Omejitev ne pričakujemo niti pri pripravi teoretičnega dela niti pri pripravi raziskovalnega dela naloge.

5.4 Hipoteze

Raziskovalni del naloge temelji na več predpostavkah (hipotezah), ki jih bomo preverjali ter na koncu potrdili oziroma ovrgli.

Glede na to, da Boštjančič in Vidmar (2011, str. 65) navajata, da je pomembno, da se karierna pričakovanja ujemajo s cilji, ki jih ima posameznik, nas je zanimalo, kako je glede pričakovanj v primeru doseganja oziroma nedoseganja zastavljenih ciljev na delovnem mestu med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev.

Hipoteza 1: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, obstaja razlika glede pričakovanj v primeru doseganja zastavljenih ciljev na delovnem mestu.

Podhipoteza 1.1: Med zaposlenimi in iskalci zaposlitve obstaja razlika glede pričakovanj v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu.

Meier et al. (2010, str. 70–71) so v svoji raziskavi ugotovili, da največ anketiranih pripadnikov generacije Y pri delu ne motivira plača. Zaradi tega nas je zanimalo, kako je v našem primeru – kako močan motivacijski dejavnik je plača med anketiranimi pripadniki generacije Y.

Hipoteza 2: Med zaposlenimi in iskalci zaposlitve ne obstaja razlika glede pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo.

Meier et al. (2010, str. 70–71) so v svoji raziskavi ugotovili tudi, da materialni dejavniki motivacije niso med najbolj učinkovitimi. Zanimalo nas je, kot kako učinkoviti se bodo materialni dejavniki motivacije izkazali v naši raziskavi.

Hipoteza 3: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, obstaja razlika glede materialnega motiviranja.

Nadalje nas je zanimalo, kakšen učinek imajo na obe skupini anketirancev nematerialno motiviranje, kar smo ravno tako preverili v raziskavi.

Hipoteza 4: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, obstaja razlika glede nematerialnega motiviranja.

Podhipoteza 4.1: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, ne obstaja razlika glede nematerialnega motiviranja.

Ker lahko samo zadovoljni zaposleni dosegajo dobre rezultate, presegajo pričakovanja in pripomorejo k uspehu svojih podjetij (Apšner, 2009, str. 28), nas je zanimalo, kako posamezne trditve, ki kažejo na vrednote, izpolnitev katerih jim lahko prinaša zadovoljstvo, ocenjujejo anketiranci v naši raziskavi.

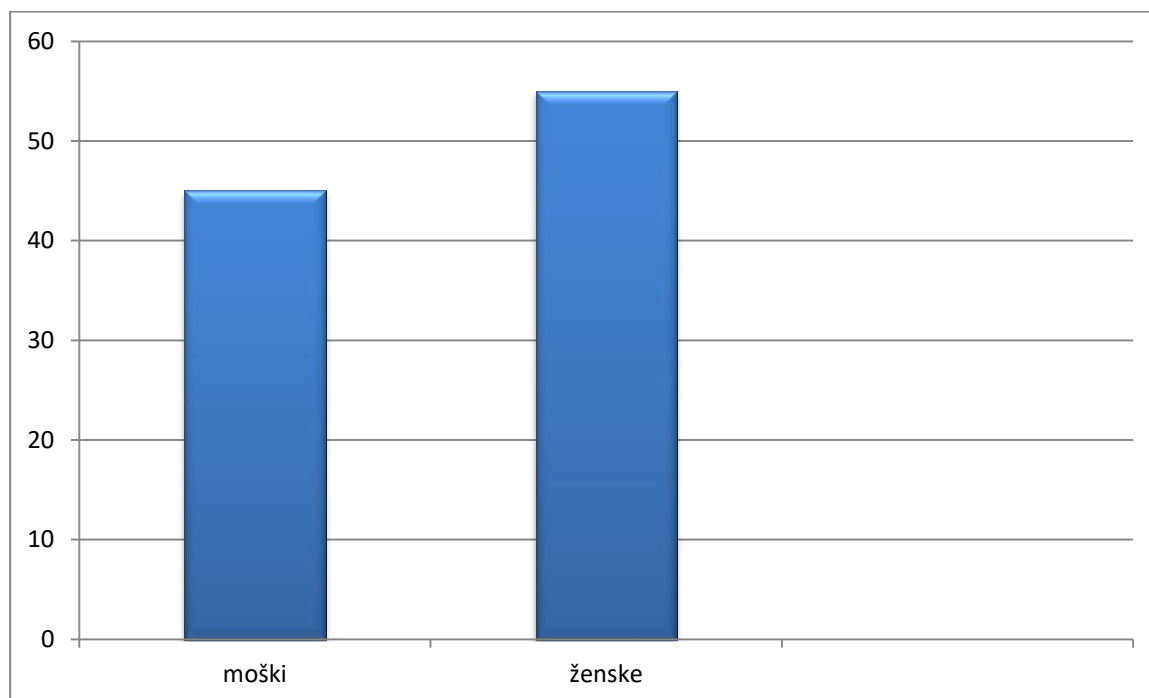
Hipoteza 5: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, obstaja razlika med vrednotenjem posameznih trditev, povezanih z delovnim mestom.

5.5 Predstavitev rezultatov

5.5.1 Demografski podatki

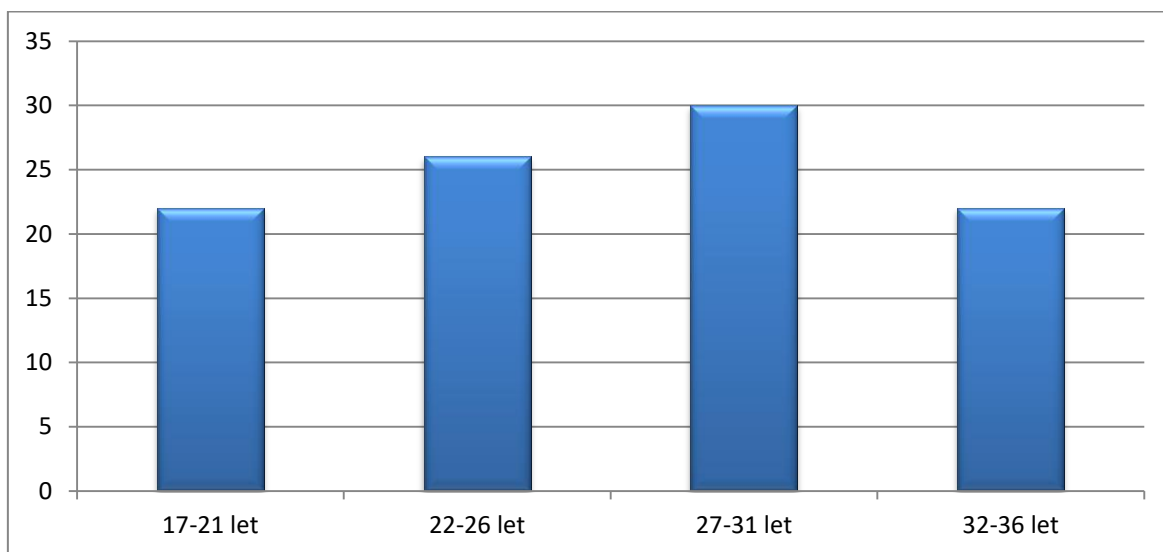
V raziskavi je sodelovalo 65 (45 %) moških in 78 (55 %) žensk. To nam prikazuje Slika 1.

Slika 1: Spol anketiranih



Iz slike na naslenji strani - Slike 2 je razvidna starost anketiranih. Vidimo, da so med anketiranimi prevladovali stari med 27 in 31 let, teh je bilo 43 (30 %). Sledili so anketirani, stari od 22 do 26 let, ki jih je bilo 37 (26 %). Anketiranih, starih od 17 do 21 let, je v raziskavi sodelovalo 32 (22 %), tistih, starih od 32 do 36 let, pa 31 (22 %).

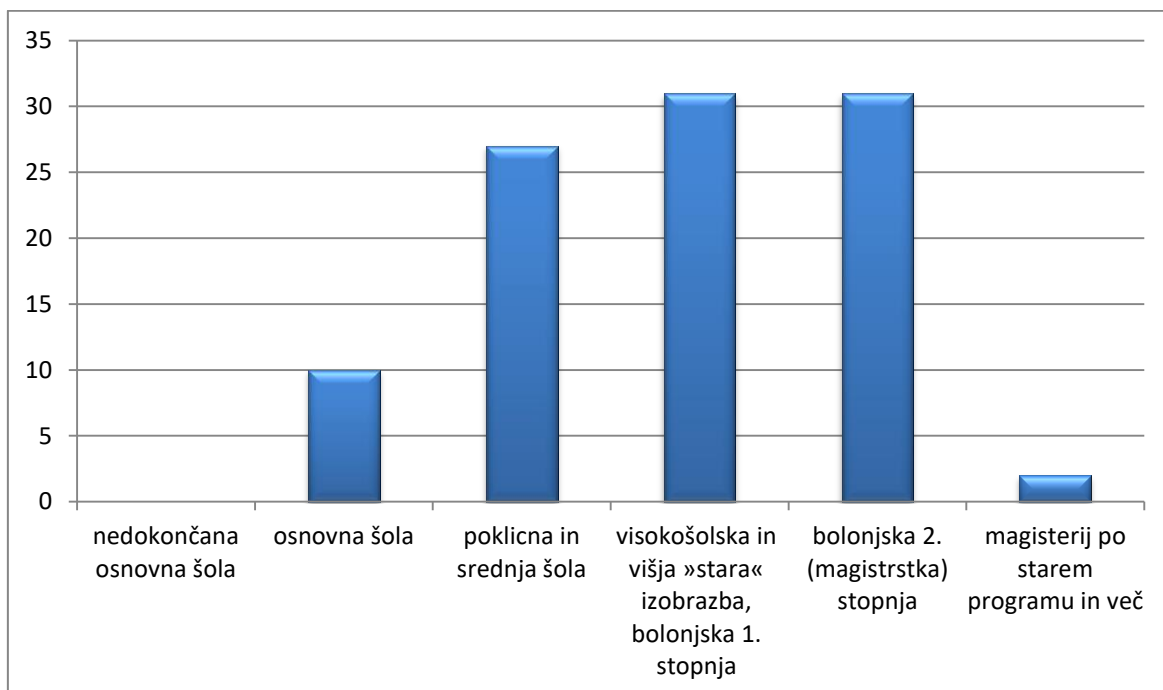
Slika 2: Starost anketiranih



Sledi slika 3, iz katere je razvidna izobrazba anketiranih.

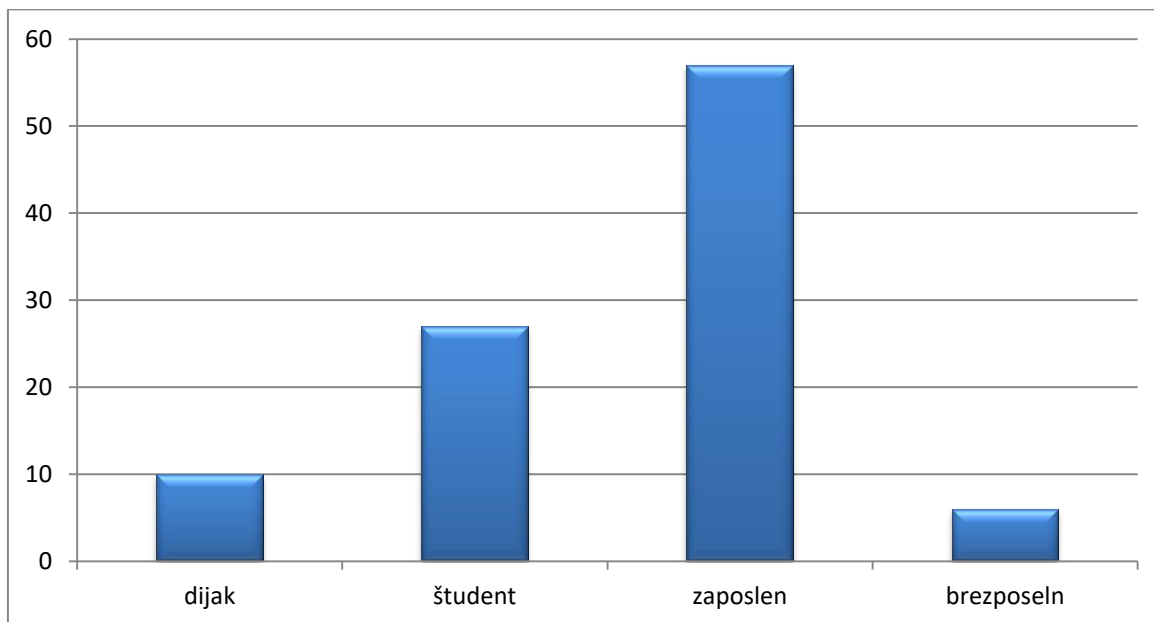
Med anketiranimi prevladujejo tisti z visokošolsko predbolonjsko izobrazbo, bolonjsko 1. stopnjo in tisti s predbolonjsko univerzitetno (diploma) izobrazbo ter bolonjsko 2. (magistrska) stopnjo. Obojih je bilo 44 (31 %). Sledili so anketirani s poklicno in srednjo šolo, ki jih je bilo 38 (27 %). Anketiranih z osnovno šolo je bilo 14 (10 %) in 3 (2 %) so bili tisti z magisterijem po starem programu ali več. Z nedokončano osnovno šolo ni bilo nobenega anketiranega.

Slika 3: Stopnja izobrazbe anketiranih



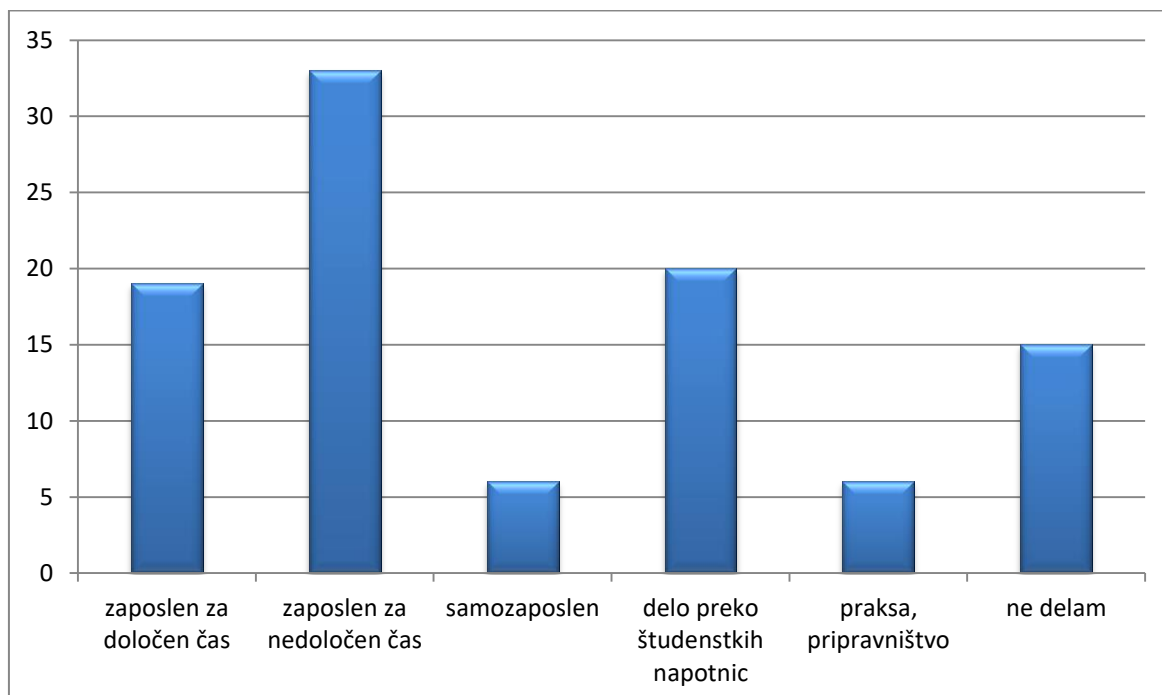
Zanimal nas je trenutni status anketirancev, kar nam prikazuje Slika 4. Vidimo lahko, da je med anketiranimi dobra polovica, to je 81 (57 %), takšnih, ki so zaposleni. 39 (27 %) je študentov; 14 (10 %) dijakov in 9 (6 %) brezposelnih.

Slika 4: Status anketiranih



Preverjali smo tudi trenutno zaposlitev anketiranih, kar prikazuje Slika 5.

Slika 5: Trenutna zaposlitev anketiranih



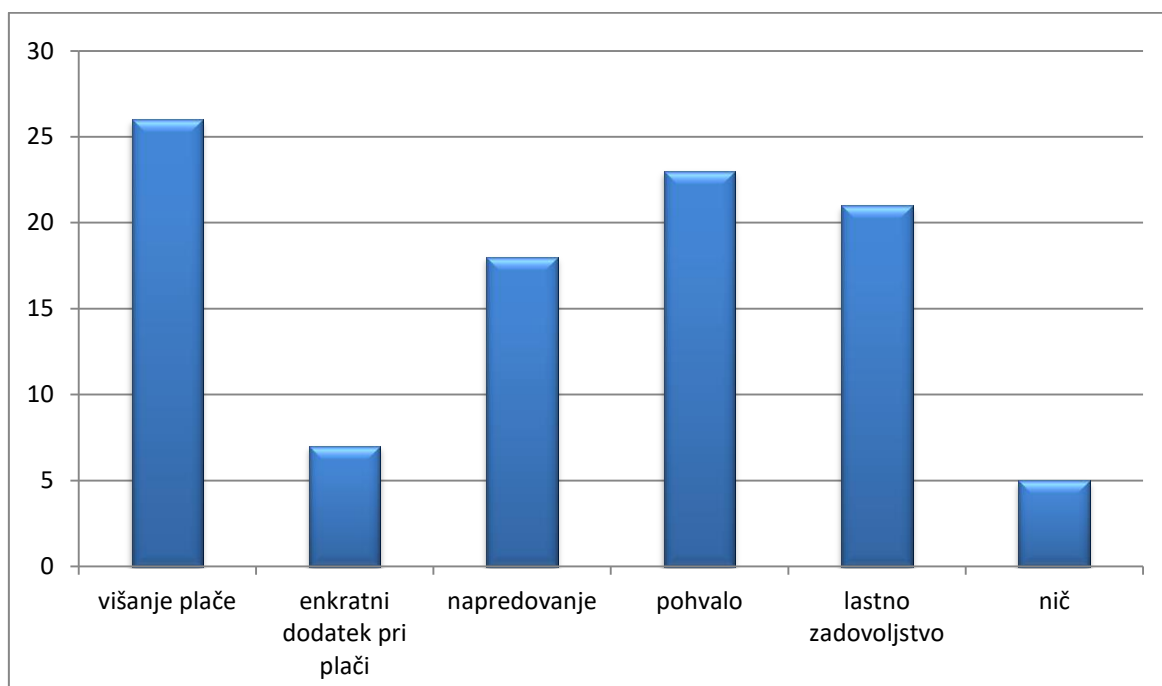
Vidimo, da med anketiranimi prevladujejo tisti, ki so zaposleni za nedoločen čas. Teh je 47 (33 %). 29 (20 %) jih dela prek študentske napotnice; 27 (19 %) jih je zaposlenih za določen čas; 22 (15 %) jih ne dela; 9 (6 %) jih je samozaposlenih in prav tako 9 (6%) jih je na praksi ali pripravništvu.

5.5.2 Pričakovanja zaposlenih

Slika 6 prikazuje pričakovanja anketiranih v primeru, da bodo dosegli ali celo presegli zastavljene cilje na delovnem mestu. Odgovarjali so samo anketirani, ki delajo oziroma že imajo delovne izkušnje.

Kot je razvidno, med anketiranimi prevladujejo tisti, ki menijo, da v primeru, da bodo dosegli ali celo presegli zastavljene cilje na delovnem mestu, pričakujejo višanje plače. Tako jih meni 31 (26 %). 27 (23 %) jih v takšnem primeru pričakuje pohvalo; 24 (21 %) lastno zadovoljstvo; 21 (18 %) napredovanje; 8 (7 %) enkratni dodatek pri plači in 6 (5 %) jih v primeru, da bodo dosegli ali celo presegli zastavljene cilje na delovnem mestu, ne pričakuje nič.

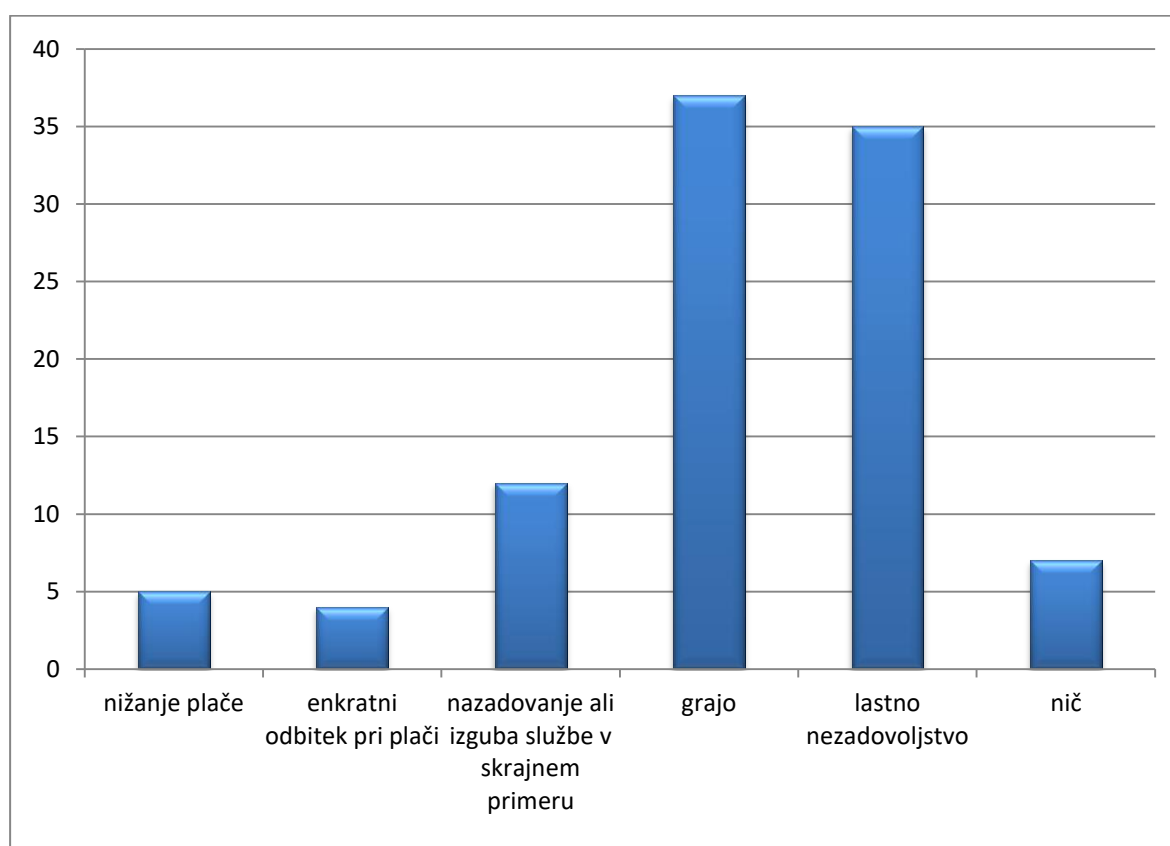
Slika 6: Pričakovanja v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu



Slika 7 prikazuje pričakovanja anketiranih v primeru, da ne bodo dosegli zastavljenih ciljev na delovnem mestu. Odgovarjali so samo anketirani, ki delajo oziroma že imajo delovne izkušnje.

Med anketiranimi prevladujejo tisti, ki v primeru, da ne bodo dosegli zastavljenih ciljev na delovnem mestu, pričakujejo grajo. Teh je 43 (37 %). 41 (35 %) jih v takšnem primeru pričakuje lastno nezadovoljstvo; 14 (12 %) nazadovanje ali izgubo službe v skrajnem primeru; 8 (6 %) jih ne pričakuje nič in 6 (5 %) jih v primeru, da ne bodo dosegli zastavljenih ciljev na delovnem mestu, pričakuje nižanje plače.

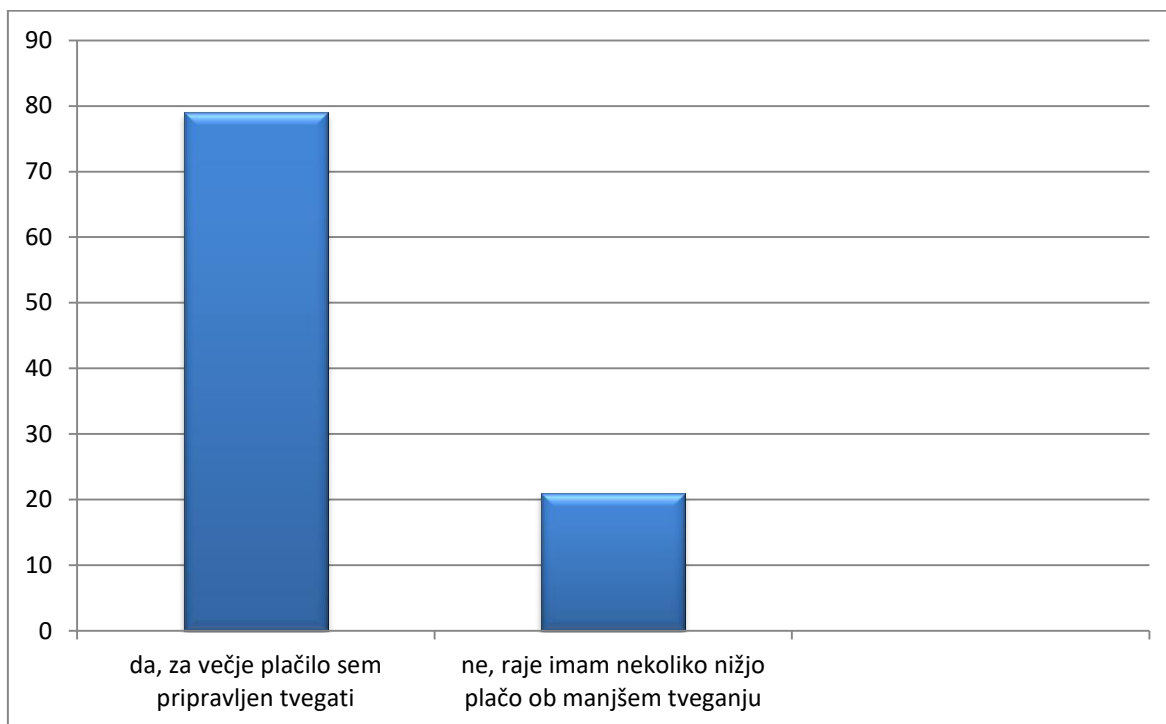
Slika 7: Pričakovanja v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu



Nadalje nas je zanimalo, ali so anketirani pripravljeni sprejeti večjo odgovornost, večje tveganje in več dela v zameno za višjo plačo. Odgovarjali so samo anketirani, ki delajo oziroma že imajo delovne izkušnje. Rezultate prikazujemo v Sliki 8 na naslednji strani.

Kot vidimo iz slike, je večina, in sicer 92 (79 %), anketiranih pripravljenih tvegati in sprejeti večjo odgovornost, večje tveganje in več dela v zameno za višjo plačo. 25 (21 %) pa jih navaja, da tega niso pripravljeni sprejeti in da imajo raje nekoliko nižjo plačo ob manjšem tveganju.

Slika 8: Pripravljenost sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo



Zanimalo nas je tudi, kako bodo anketirani ocenili pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta. Prikazane so povprečne vrednosti ocen. Pri tem je ocena 1 pomenila »nepomemben motivacijski dejavnik«, ocena 5 pa »zelo pomemben motivacijski dejavnik«. Odgovarjali so samo anketirani, ki delajo oziroma že imajo delovne izkušnje.

Anketiranim je najbolj pomemben motivacijski dejavnik za delo »dobri odnosi s sodelavci« (PV = 4,6). Kot drugi najpomembnejši se je izkazal dejavnik »redna plača« (PV = 4,7) in kot tretji najpomembnejši »dobri odnosi z nadrejenimi« (PV = 4,5). Ti trije dejavniki so bili edini ocenjeni kot zelo pomembni motivacijski dejavniki.

Na četrtem mestu je bil dejavnik »možnost osebnega samorazvoja« (PV = 4,3); na petem dejavniki »zadovoljstvo strank« (PV = 4,2), »bonusi in druge denarne stimulacije za delovno uspešnost« (PV = 4,2), na šestem mestu so dejavniki »dolgoročna varnost zaposlitve« (PV = 4,1), »možnost napredovanja« (PV = 4,1); »pohvala za dobro opravljeno delo« (PV = 4,1), »možnost dajanja lastnih idej, pobud, predlogov« (PV = 4,1). Na sedmem mestu sta dejavnika »možnost plačila nadur« (PV = 3,9) in »možnost izobraževanja in strokovnih usposabljanj« (PV = 3,9); na osmem mestu je dejavnik »delovno mesto je blizu doma« (PV = 3,8); na devetem »velik del plače je fiksni znesek« (PV = 3,7) in na desetem »možnost samoorganizacije dela, ni fiksnega delovnika« (PV =

3,5). Vsi naštetí dejavniki so bili ocenjeni v povprečju med 4,5 in 3,5 kot pomembni motivacijski dejavniki.

Kot manj pomembni oziroma srednje pomembni so se izkazali naslednji dejavniki: »možnost izobraževanj in praks v tujini« (PV = 3,4), »možnost kroženja po več delovnih mestih znotraj organizacije« (PV = 3,3), »tveganje izgube zaposlitve ob nedoseganju ciljev« (PV = 3,3), »graje ali sankcije ob slabo opravljenem delu« (PV = 3,2), »možnost dela od doma« (PV = 3,2), »možnost lastne pisarne« (PV = 2,9) in na zadnjem mestu dejavnik »možnost lastnega službenega vozila« (PV = 2,5).

Rezultate povprečne vrednosti ocen posameznih motivacijskih dejavnikov prikazujemo v Tabeli 2

Tabela 2: Pomembnost motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta

	PV
Dolgoročna varnost zaposlitve	4,1
Tveganje izgube zaposlitve ob nedoseganju ciljev	3,3
Možnost napredovanja	4,1
Bonusi in druge denarne stimulacije za delovno uspešnost	4,2
Možnost plačila nadur	3,9
Možnost izobraževanja in strokovnih usposabljanj	3,9
Redna plača	4,7
Velik del plače je fiksni znesek	3,7
Velik del plače je variabilen, plačilo po učinku	3,0
Možnost kroženja po več delovnih mestih znotraj organizacije	3,3
Možnost izobraževanj in praks v tujini	3,4
Pohvale za dobro opravljeno delo	4,1
Graje ali sankcije ob slabo opravljenem delu	3,2
Možnost lastne pisarne	2,9
Možnost lastnega službenega vozila	2,5
Možnost dajanja lastnih idej, pobud, predlogov	4,1
Možnost osebnega samorazvoja	4,3
Dobri odnosi s sodelavci	4,6
Dobri odnosi z nadrejenimi	4,5
Možnost samoorganizacije dela, ni fiksnega delovnika	3,5
Možnost dela od doma	3,2
Zadovoljstvo strank	4,2
Delovno mesto je blizu doma	3,8

Anketirancem smo postavili nekaj trditev, povezanih z delovnim mestom. Anketiranci so trditve ovrednotili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, ocena 5 pa »popolnoma se strinjam«. Odgovarjali so samo anketirani, ki delajo oziroma že imajo delovne izkušnje.

Anketirani so najvišje ocenili trditev »Sodelavce vidim kot prijatelje, s katerimi delamo za skupne cilje« (PV = 3,9). Trditve »Na delovnem mestu mi je najpomembnejši lasten uspeh.«; »Služba in prosti čas morata biti v celoti ločena.«; »Zaradi možnosti napredovanja ali boljšega plačila sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa.« so po ocenah na drugem mestu (PV = 3,7). Na tretjem mestu sta trditvi »Zadovoljstvo na delovnem mestu mi je pomembnejše od višine plačila.« (PV = 3,6) in »Za projekt, na katerem delam že dolgo časa in mi osebno veliko pomeni, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.« (PV = 3,6). Z navedenimi trditvami so se anketirani strinjali.

Na četrtem mestu je bila trditev »Uspeh podjetja oziroma organizacije je bolj pomemben od lastnega uspeha.« (PV = 3,4); na petem pa trditev »Pomembno mi je, da so rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni.« (PV = 3,3). Na šestem mestu sta bili trditvi »Vsak zaposleni mora na nekaj let zamenjati delovno mesto ali organizacijo.« (PV = 3,2) in »Za projekt, ki je pomemben za organizacijo, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.« (PV = 3,2). Na sedmem mestu je bila po povprečnih ocenah trditev »Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v drug kraj.« (PV = 3,1); na osmem mestu pa trditev »Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v tujino.« (PV = 2,8). Za našete trditve so anketirani navedli, da se z njimi niti strinjajo niti ne strinjajo.

Najnižje sta bili ocenjeni trditvi »Plačilo je edino pravo merilo mojega zadovoljstva z delovnim mestom.« (PV = 2,5) in »Sodelavce vidim kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev.« (PV = 2,1).

Rezultate povprečne vrednosti ocen vrednotenja posameznih trditev prikazujemo v Tabeli 3.

Tabela 3: Vrednotenje trditev povezanih z delovnim mestom

	PV
Na delovnem mestu mi je najpomembnejši lasten uspeh.	3,7
Uspeh podjetja oziroma organizacije je bolj pomemben od lastnega uspeha.	3,4
Sodelavce vidim kot prijatelje, s katerimi delamo za skupne cilje.	3,9
Sodelavce vidim kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev.	2,1
Pomembno mi je, da so rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni.	3,3
Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v drug kraj.	3,1
Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v tujino.	2,8
Služba in prosti čas morata biti v celoti ločena.	3,7
Zaradi možnosti napredovanja ali boljšega plačila sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa.	3,7
Za projekt, na katerem delam že dolgo časa in mi osebno veliko pomeni, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	3,6
Za projekt, ki je pomemben za organizacijo, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	3,2

se nadaljuje

Tabela 3: Vrednotenje trditev povezanih z delovnim mestom (nad.)

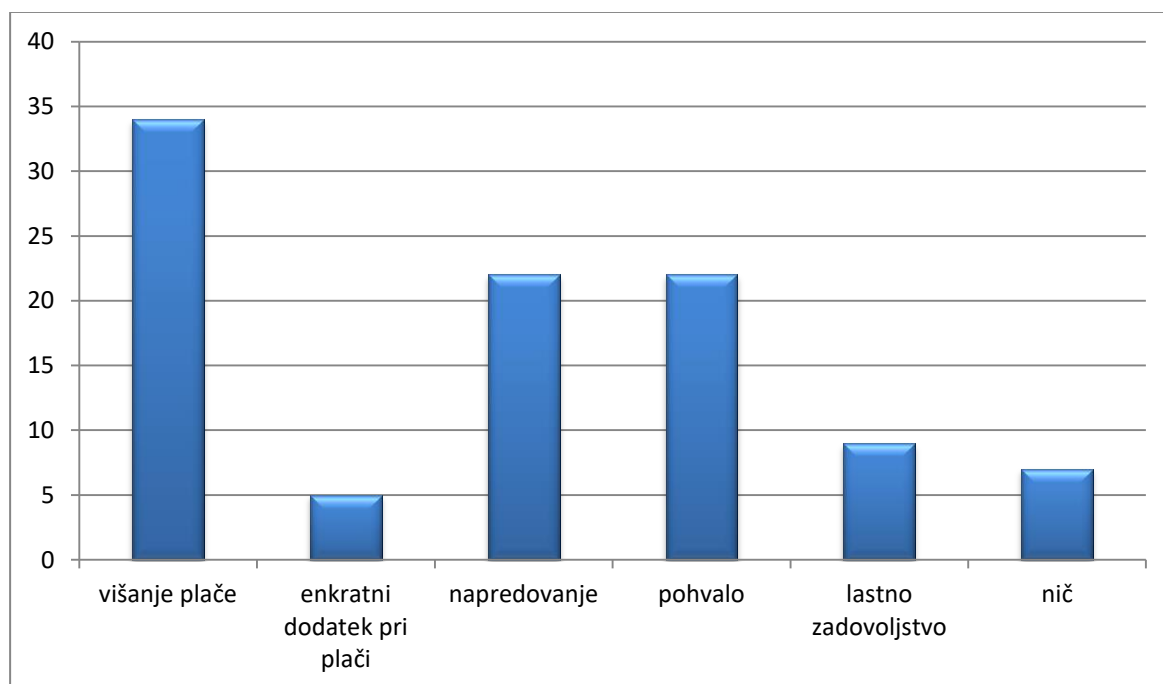
	PV
Zadovoljstvo na delovnem mestu mi je pomembnejše od višine plačila.	3,6
Plačilo je edino pravo merilo mojega zadovoljstva z delovnim mestom.	2,5
Vsak zaposleni mora na nekaj let zamenjati delovno mesto ali organizacijo.	3,2

5.5.3 Pričakovanja pred zaposlitvijo

Naslednja vprašanja, prikazana na slikah 9, 10 in 11 ter v tabelah 3 in 4, so bila namenjena oceni pričakovanj pred zaposlitvijo. Tisti anketirani, ki so v času anketiranja že bili zaposleni, so se postavili nazaj v položaj pred svojo prvo zaposlitvijo ter odgovarjali v skladu s svojimi takratnimi pričakovanji, medtem ko so ostali odgovarjali v skladu s svojimi trenutnimi pričakovanji.

Zanimalo nas je, kakšna so pričakovanja te skupine anketiranih v primeru doseganja ali preseganja zastavljenih ciljev v prihodnji službi. Večina, in sicer 49 (34 %), jih pravi, da v primeru doseganja ali preseganja zastavljenih ciljev v prihodnji službi pričakujejo višanje plače. 32 (22 %) jih v takšnem primeru pričakuje napredovanje in prav tako 32 (22 %) jih pričakuje pohvalo. 13 (9 %) jih v takšnem primeru pričakuje lastno zadovoljstvo. 10 (7 %) jih v primeru doseganja ali preseganja zastavljenih ciljev v prihodnji službi ne pričakuje nič in 7 (5 %) jih pričakuje enkratni dodatek pri plači. Rezultate prikazujemo v Sliki 9.

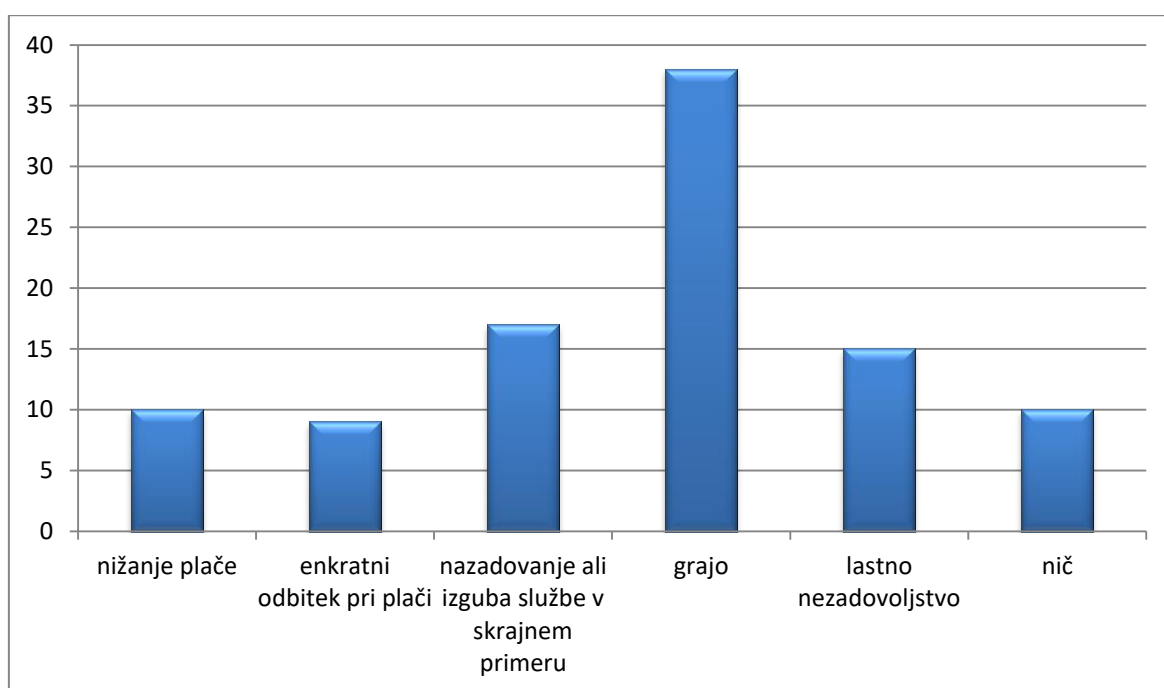
Slika 9: Pričakovanja v primeru doseganja ali preseganja zastavljenih ciljev v prihodnji službi



Iz spodnje Slike 10 je razvidno, kakšna so pričakovanja anketiranih v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev v prihodnji službi.

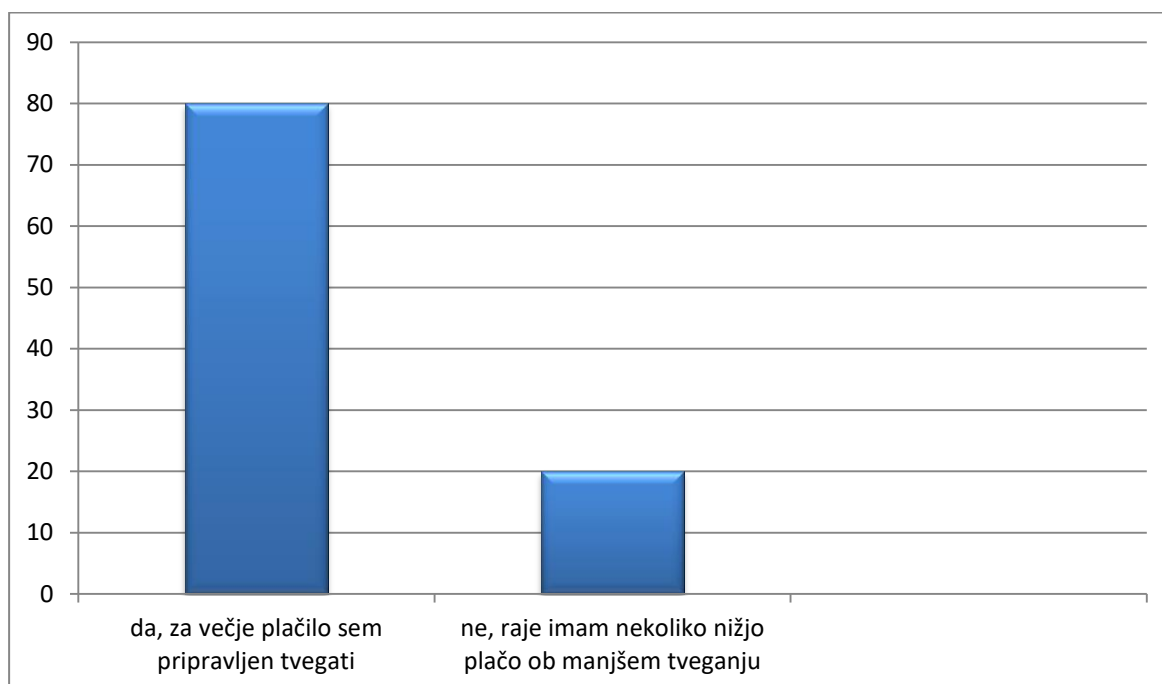
Kot je razvidno, prevladujejo anketirani, ki v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev v prihodnji službi pričakujejo grajo. Teh je 54 (38 %). 24 (17 %) jih v takšnem primeru pričakuje nazadovanje ali celo izgubo službe; 22 (15 %) jih pričakuje lastno nezadovoljstvo. 15 (10 %) jih v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev v prihodnji službi pričakuje nižanje plače in prav tako je 15 (10 %) takšnih, ki ne pričakujejo nič. 13 (9 %) jih v danem primeru pričakuje enkratni odbitek pri plači.

Slika 10: Pričakovanja v primeru nedoseganja ciljev v prihodnji službi



Naslednja slika (Slika 11 na naslednji strani) prikazuje, ali bi anketirani v prihodnji službi bili pripravljeni sprejeti večjo odgovornost, večje tveganje in več dela v zameno za višjo plačo. Kot je razvidno, jih velika večina, to je 114 (80 %), navaja, da so pripravljeni sprejeti takšno tveganje, medtem ko jih 29 (20 %) navaja, da imajo raje nekoliko nižjo plačo ob manjšem tveganju ter da tako niso pripravljeni sprejeti večje odgovornosti, večjega tveganja in več dela za višjo plačo.

Slika 11: Pripravljenost sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo



Zopet smo merili povprečno oceno pričakovanj glede pomembnosti posameznih motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta. V Tabeli 4 na strani 35 so prikazane povprečne vrednosti ocen. Pri tem je ocena 1 pomenila »nepomemben motivacijski dejavnik«, ocena 5 pa »zelo pomemben motivacijski dejavnik«. Odgovarjali so vsi anketirani, zaposleni in brezposelni, torej tisti z delovnimi izkušnjami in tisti brez njih.

Anketirani so najvišje ocenili pričakovanja glede motivacijskega dejavnika »redna plača« za njihovo delo na prihodnjem delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta (PV = 4,6). Pričakovanja glede tega dejavnika so bila edina ocenjena kot zelo pomembna.

Na drugem mestu sta dejavnik »možnost osebnega samorazvoja« in »dobri odnosi s sodelavci« (PV = 4,3). Na tretjem mestu je dejavnik »dobri odnosi z nadrejenimi« (PV = 4,2). Na četrtem mestu sta dejavnika »možnost napredovanja« in »bonusi in druge denarne stimulacije za delovno uspešnost« (PV = 4,1). Na petem mestu so dejavniki »dolgoročna varnost zaposlitve«, »pohvale za dobro opravljeno delo« in »možnost plačila nadur« (PV = 4,0). Dejavnika »zadovoljstvo strank« in »možnost dajanja lastnih idej, pobud, predlogov« sta na šestem mestu (PV = 3,9). Dejavnik »možnost izobraževanja in strokovnih usposabljanj« je na sedmem mestu (PV = 3,7); dejavnika »velik del plače je fiksni znesek« in »možnost izobraževanj in praks v tujini« pa sta na osmem mestu (PV = 3,6). Ti

dejavniki so bili ocenjeni kot pomembni. »Delovno mesto je blizu doma« je po povprečni oceni na devetem mestu (PV = 3,5).

Dejavnika »tveganje izgube zaposlitve ob nedoseganju ciljev« in »možnost samoorganizacije dela, ni fiksnega delovnika« sta na desetem mestu (PV = 3,4); na enajstem mestu je dejavnik »graje ali sankcije ob slabo opravljenem delu« (PV = 3,3) in na dvanajstem mestu so dejavniki »velik del plače je variabilen, plačilo po učinku«, »možnost kroženja po več delovnih mestih znotraj organizacije«, »možnost dela od doma« (PV = 3,2). Najnižje so anketirani ocenili pričakovanja glede dejavnikov »možnost lastne pisarne« (PV = 3,0) in »možnost lastnega službenega vozila« (PV = 2,8). Pričakovanja glede tega dejavnika so bila ocenjena kot srednje pomembna.

Tabela 4: Pričakovanja glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov za delo na prihodnjem delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta

	PV
Dolgoročna varnost zaposlitve	4,0
Tveganje izgube zaposlitve ob nedoseganju ciljev	3,4
Možnost napredovanja	4,1
Bonusi in druge denarne stimulacije za delovno uspešnost	4,1
Možnost plačila nadur	4,0
Možnost izobraževanja in strokovnih usposabljanj	3,7
Redna plača	4,6
Velik del plače je fiksni znesek	3,6
Velik del plače je variabilen, plačilo po učinku	3,2
Možnost kroženja po več delovnih mestih znotraj organizacije	3,2
Možnost izobraževanj in praks v tujini	3,6
Pohvale za dobro opravljeno delo	4,0
Graje ali sankcije ob slabo opravljenem delu	3,3
Možnost lastne pisarne	3,0
Možnost lastnega službenega vozila	2,8
Možnost dajanja lastnih idej, pobud, predlogov	3,9
Možnost osebnega samorazvoja	4,3
Dobri odnosi s sodelavci	4,3
Dobri odnosi z nadrejenimi	4,2
Možnost samoorganizacije dela, ni fiksnega delovnika	3,4
Možnost dela od doma	3,2
Zadovoljstvo strank	3,9
Delovno mesto je blizu doma	3,5

Naslednja tabela (Tabela 5) prikazuje vrednotenje trditev, povezanih z delovnim mestom. Trditve so ovrednotili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, ocena 5 pa »popolnoma se strinjam« s posamezno navedeno trditvijo. Prikazane so povprečne vrednosti ocen. Odgovarjali so vsi anketirani, zaposleni in brezposelni, torej tisti z delovnimi izkušnjami ter tisti brez njih.

Anketirani so najvišje ocenili trditvi »Zaradi možnosti napredovanja ali boljšega plačila bom pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa.« in »Prihodnje sodelavce vidim kot prijatelje, s katerimi bomo delali za skupne cilje.« (PV = 3,8). Na drugem mestu je trditev »Na delovnem mestu mi bo najpomembnejši lasten uspeh.« (PV = 3,7). Trditve »Zadovoljstvo na delovnem mestu mi bo pomembnejše od višine plačila.«, »Za projekt, na katerem bom delal že dolgo časa in mi bo osebno veliko pomenil, bom pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.« in »Služba in prosti čas bosta morala biti v celoti ločena.« so na tretjem mestu (PV = 3,6). Na četrtem mestu je trditev »Pomembno mi bo, da bodo rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni.« (PV = 3,5). Z omenjenimi trditvami se anketirani strinjajo.

Na petem mestu sta trditvi »Zaradi dobrega delovnega mesta se bom pripravljen preseliti v drug kraj.« in »Vsak zaposleni mora na nekaj let zamenjati delovno mesto ali organizacijo.« (PV = 3,4). Trditev »Za projekt, ki bo pomemben za organizacijo, bom pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.« je na šestem mestu (PV = 3,2); trditev »Zaradi dobrega delovnega mesta se bom pripravljen preseliti v tujino.« (PV = 3,1) je na sedmem mestu in trditev »Uspeh podjetja oziroma organizacije bo bolj pomemben od lastnega uspeha.« je na osmem (PV = 3,0). Na devetem mestu je trditev »Plačilo bo edino pravo merilo mojega zadovoljstva z delovnim mestom.« (PV = 2,7). Z omenjenimi trditvami se anketirani srednje strinjajo oziroma niti strinjajo niti ne strinjajo.

Na zadnjem mestu je trditev »Prihodnje sodelavce vidim kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev.« (PV = 2,4), s katero se anketirani ne strinjajo.

Tabela 5: Vrednotenje trditev, povezanih s prihodnjim delovnim mestom

	PV
Na delovnem mestu mi bo najpomembnejši lasten uspeh.	3,7
Uspeh podjetja oziroma organizacije bo bolj pomemben od lastnega uspeha.	3,0
Prihodnje sodelavce vidim kot prijatelje, s katerimi bomo delali za skupne cilje.	3,8
Prihodnje sodelavce vidim kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev.	2,4
Pomembno mi bo, da bodo rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni.	3,5
Zaradi dobrega delovnega mesta se bom pripravljen preseliti v drug kraj.	3,4
Zaradi dobrega delovnega mesta se bom pripravljen preseliti v tujino.	3,1
Služba in prosti čas mosta morala biti v celoti ločena.	3,6
Zaradi možnosti napredovanja ali boljšega plačila bom pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa.	3,8
Za projekt, na katerem bom delal že dolgo časa in mi bo osebno veliko pomenil, bom pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	3,6
Za projekt, ki bo pomemben za organizacijo, bom pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	3,2
Zadovoljstvo na delovnem mestu mi bo pomembnejše od višine plačila.	3,6
Plačilo bo edino pravo merilo mojega zadovoljstva z delovnim mestom.	2,7
Vsak zaposleni mora na nekaj let zamenjati delovno mesto ali organizacijo.	3,4

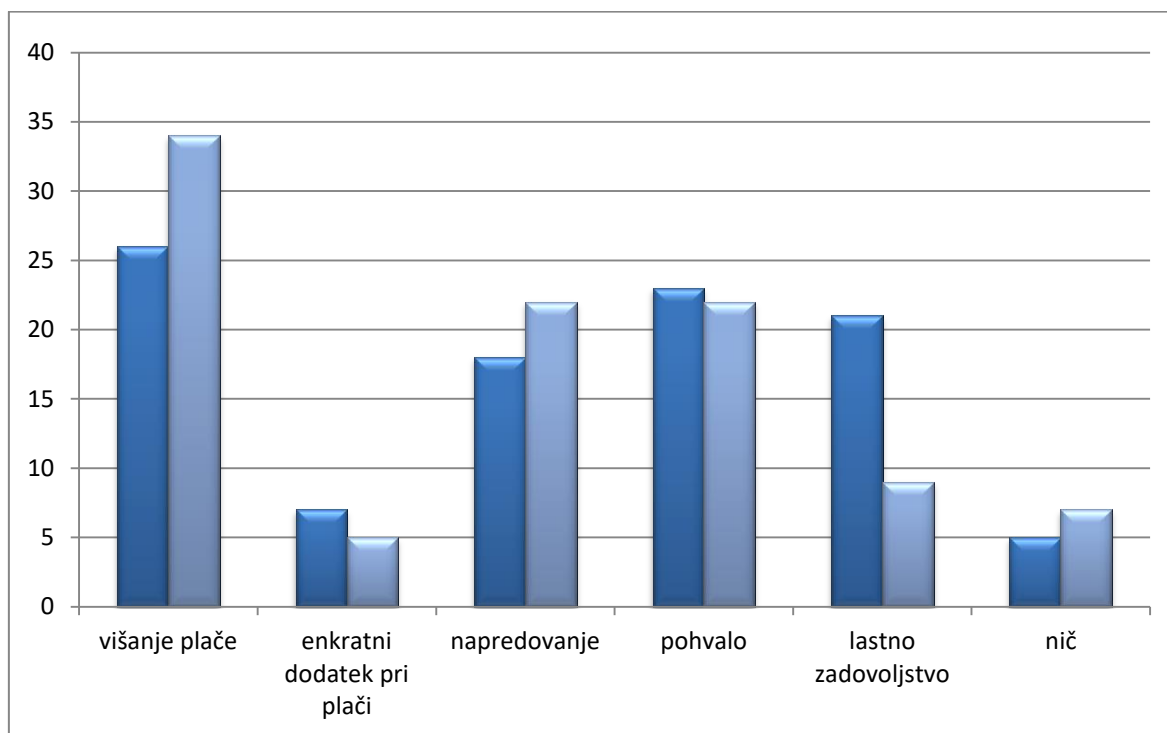
5.5.4 Primerjava pričakovanj zaposlenih in oseb pred zaposlitvijo

V tem delu, smo primerjali odgovore obeh skupin anketirancev, torej tistih, ki že imajo zaposlitev oziroma delovne izkušnje, in tistih, ki teh še nimajo.

Slika 12 spodaj prikazuje primerjavo pričakovanj v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve. Primerjavo smo izvedli s pomočjo hi-kvadrat testa. Vrednost hi-kvadrat testa znaša 8,58. Glede na $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,12) ugotavljamo, da se pri primerjavi pričakovanj v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale statistično značilne razlike.

Iz slike je sicer razvidno, da iskalci zaposlitve v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu pogosteje pričakujejo višanje plače in napredovanje, medtem ko zaposleni nekoliko pogosteje pričakujejo enkratni dodatek pri plači, pohvalo ali lastno zadovoljstvo. Vendar pa razlike niso takšne, da bi bile statistično značilne.

Slika 12: Primerjava pričakovanj v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve

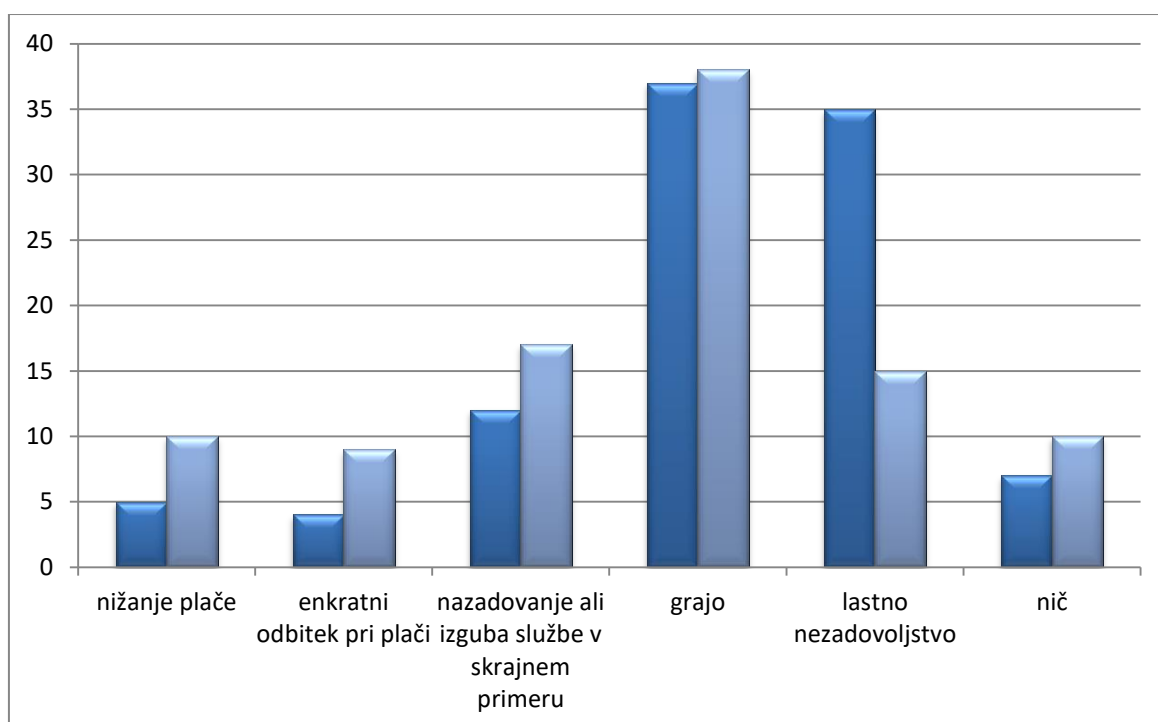


Nadalje primerjamo pričakovanja v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve. Tudi tu smo primerjavo izvedli s pomočjo hi-kvadrat testa. Vrednost hi-kvadrat testa znaša 13,99. Glede na $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,02) ugotavljamo, da so se pri primerjavi pričakovanj v primeru

nedoseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve pokazale statistično značilne razlike. Rezultate prikazujemo v Sliki 13.

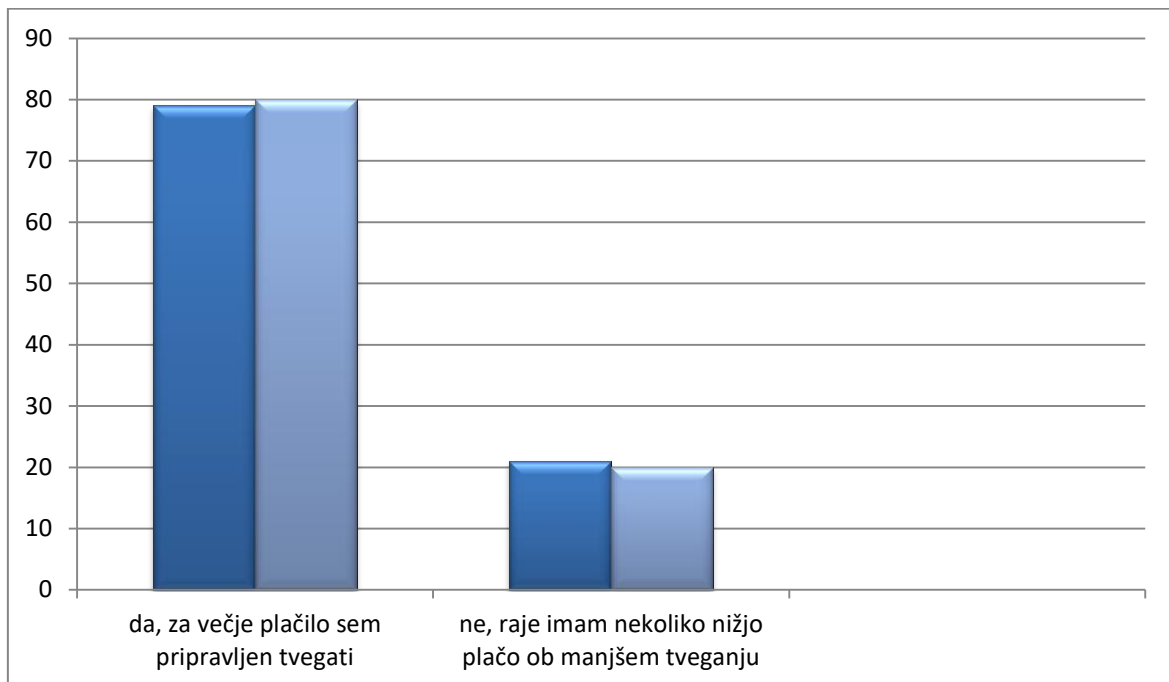
Kot je razvidno iz slike, iskalci zaposlitve v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu pogosteje pričakujejo nižanje plače, enkratni odbitek pri plači, nazadovanje ali izgubo službe v skrajnem primeru kakor tudi grajo. Lastno nezadovoljstvo je tisto, kar v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu pogosteje pričakujejo tisti, ki so že zaposleni.

Slika 13: Primerjava pričakovanj v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve



Iz Slike 14 na strani 39 je razvidna primerjava pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo med zaposlenimi in iskalci zaposlitve. Primerjavo smo zopet izvedli s pomočjo hi-kvadrat testa. Vrednost hi-kvadrat testa znaša 1,76. Glede na $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,18) ugotavljamo, da se pri primerjavi pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale statistično značilne razlike. Tudi slika jasno kaže, da med anketiranimi skupinama ni bilo opaznih razlik.

Slika 14: Primerjava pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo med zaposlenimi in iskalci zaposlitve



Primerjali smo pomembnosti posameznih motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta med zaposlenimi in iskalci zaposlitve. Za preverjanje razlik med anketiranimi glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta med zaposlenimi in iskalci zaposlitve smo uporabili t-test. Pri tem smo izhajali iz tega, da razlike med aritmetičnimi sredinami niso statistično značilne, kadar je značilnost (p) večja od 0,05.

Pri preverjanju razlike med anketiranimi glede ocene pomembnosti motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta med zaposlenimi in iskalci zaposlitve smo ugotovili, da med omenjenima skupinama anketiranih obstaja statistično značilna razlika glede ocen pomembnosti motivacijskega dejavnika »možnost lastnega službenega vozila«. Glede na preverjanje razlik aritmetičnih sredin s t-testom se je glede na $p \leq 0,05$ (p -vrednost oziroma značilnost znaša 0,04) pokazala statistično pomembna razlika med zaposlenimi in iskalci zaposlitve.

Pri preverjanju razlike med anketiranimi glede ocene pomembnosti vseh ostalih motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta med zaposlenimi in iskalci zaposlitve smo ugotovili, da med omenjenima skupinama anketiranih ni statistično značilnih razlik glede ocen pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Glede na preverjanje razlik aritmetičnih sredin s t-testom se namreč glede na $p \leq 0,05$ (p -vrednost oziroma značilnost) niso pokazale statistično

značilne razlike med zaposlenimi in iskalci zaposlitve, saj je p-vrednost oziroma značilnost bila povsod večja od 0,05.

Glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov »možnost napredovanja«, »možnost osebnega razvoja« in »možnost dela od doma« se med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale nikakršne razlike, saj je bilo povprečje ocen enako. Med preostalimi dejavniki so razlike sicer bile, a te, kot smo ugotovili, niso bile statistično značilne. Rezultate primerjave pomembnosti motivacijskih dejavnikov prikazujemo v Tabeli 6.

Tabela 6: Primerjava pomembnosti motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta med zaposlenimi in iskalci zaposlitve

	Zaposleni		Iskalci zaposlitve			
	M	SO	M	SO	p	t
Dolgoročna varnost zaposlitve	4,1	0,9	4,0	1,0	0,79	0,82
Tveganje izgube zaposlitve ob nedoseganju ciljev	3,3	1,0	3,4	0,9	0,21	0,80
Možnost napredovanja	4,1	0,8	4,1	0,8	/	/
Bonusi in druge denarne stimulacije za delovno uspešnost	4,2	0,8	4,1	0,8	0,83	0,95
Možnost plačila nadur	3,9	0,9	4,0	0,8	0,19	-0,89
Možnost izobraževanja in strokovnih usposabljanj	3,9	0,9	3,7	1,0	0,94	1,60
Redna plača	4,7	0,6	4,6	0,6	1,26	0,90
Velik del plače je fiksni znesek	3,7	1,0	3,6	1,0	0,76	0,78
Velik del plače je variabilen, plačilo po učinku	3,0	1,0	3,2	1,0	0,07	-1,51
Možnost kroženja po več delovnih mestih znotraj organizacije	3,3	1,1	3,2	1,0	0,76	0,72
Možnost izobraževanj in praks v tujini	3,4	1,2	3,6	1,1	0,10	-1,31
Pohvale za dobro opravljeno delo	4,1	0,8	4,0	0,7	0,84	1,00
Graje ali sankcije ob slabo opravljenem delu	3,2	0,9	3,3	0,9	0,20	-0,84
Možnost lastne pisarne	2,9	1,3	3,0	1,2	0,27	-0,60
Možnost lastnega službenega vozila	2,5	1,3	2,8	1,2	0,04	-1,80
Možnost dajanja lastnih idej, pobud, predlogov	4,1	0,7	3,9	0,9	0,97	1,89
Možnost osebnega samorazvoja	4,3	0,8	4,3	0,8	/	/
Dobri odnosi s sodelavci	4,6	0,6	4,3	0,7	1,00	3,50
Dobri odnosi z nadrejenimi	4,5	0,7	4,2	0,8	1,00	3,03
Možnost samoorganizacije dela, ni fiksnega delovnika	3,5	1,1	3,4	1,0	0,76	0,71
Možnost dela od doma	3,2	1,3	3,2	1,1	/	/
Zadovoljstvo strank	4,2	0,8	3,9	0,9	1,00	2,66
Delovno mesto je blizu doma	3,8	1,0	3,5	1,1	0,98	2,15

Iz Tabele 7 na strani 42 je razvidna primerjava vrednotenja trditev, povezanih z delovnim mestom, med zaposlenimi in iskalci zaposlitve. Za preverjanje razlik med anketiranimi glede vrednotenja posameznih trditev med zaposlenimi in iskalci zaposlitve smo uporabili t-test. Pri tem smo izhajali iz tega, da razlike med aritmetičnimi sredinami niso statistično značilne, kadar je značilnost (p) večja od 0,05.

Pri preverjanju med anketiranimi glede vrednotenja trditev, povezanih z delovnim mestom, med zaposlenimi in iskalci zaposlitve smo ugotovili določene razlike. Tako smo glede na preverjanje razlik aritmetičnih sredin s t-testom glede na $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost) ugotovili statistično značilne razlike med zaposlenimi in iskalci zaposlitve glede vrednotenja trditev v nadaljevanju.

Glede na t-vrednost (-2,18) in $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,02) se je pokazala statistično značilna razlika med zaposlenimi in iskalci zaposlitve glede vrednotenja trditve »Sodelavce vidim kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev.«. Glede na t-vrednost (-1,78) in $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,04) se je pokazala statistično značilna razlika med zaposlenimi in iskalci zaposlitve glede vrednotenja trditve »Pomembno mi je, da so rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni.«. Glede na t-vrednost (-1,96) in $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,03) se je pokazala statistično značilna razlika med zaposlenimi in iskalci zaposlitve glede vrednotenja trditve »Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v drug kraj.«.

Glede na t-vrednost (-1,67) in $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,04) se je pokazala statistično značilna razlika med zaposlenimi in iskalci zaposlitve glede vrednotenja trditve »Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v tujino.«. Pri vrednotenju trditev »Na delovnem mestu mi je najpomembnejši lasten uspeh.«, »Za projekt, na katerem delam že dolgo časa in mi osebno veliko pomeni, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu, »Za projekt, ki je pomemben za organizacijo, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.« in »Zadovoljstvo na delovnem mestu mi je pomembnejše od višine plačila.« se med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale nikakršne razlike, saj je bilo povprečje ocen enako.

Pri trditvah »Uspeh podjetja oziroma organizacije je bolj pomemben od lastnega uspeha.«, »Sodelavce vidim kot prijatelje, s katerimi delamo za skupne cilje.«, »Služba in prosti čas morata biti v celoti ločena.«, »Zaradi možnosti napredovanja ali boljšega plačila sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa.«, »Plačilo je edino pravo merilo mojega zadovoljstva z delovnim mestom.« in »Vsak zaposleni mora na nekaj let zamenjati delovno mesto ali organizacijo.« pa so se pokazale razlike, vendar niso bile statistično značilne

Tabela 7: Primerjava vrednotenja trditev, povezanih z delovnim mestom, med zaposlenimi in iskalci zaposlitve

	Zaposleni		Iskalci zaposlitve			
	M	SO	M	SO	p	t
Na delovnem mestu mi je najpomembnejši lasten uspeh.	3,7	0,8	3,7	0,9	/	/
Uspeh podjetja oziroma organizacije je bolj pomemben od lastnega uspeha.	3,4	1,0	3,0	1,0	0,99	3,05
Sodelavce vidim kot prijatelje, s katerimi delamo za skupne cilje.	3,9	0,8	3,8	0,7	0,84	1,00
Sodelavce vidim kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev.	2,1	1,0	2,4	1,1	0,02	-2,18
Pomembno mi je, da so rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni.	3,3	0,8	3,5	0,9	0,04	-1,78
Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v drug kraj.	3,1	1,2	3,4	1,1	0,03	-1,96
Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v tujino.	2,8	1,4	3,1	1,3	0,04	-1,67
Služba in prosti čas morata biti v celoti ločena.	3,7	1,0	3,6	1,1	0,76	0,72
Zaradi možnosti napredovanja ali boljšega plačila sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa.	3,7	1,0	3,8	0,9	0,21	-0,79
Za projekt, na katerem delam že dolgo časa in mi osebno veliko pomeni, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	3,6	1,0	3,6	1,0	/	/
Za projekt, ki je pomemben za organizacijo, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	3,2	1,1	3,2	1,1	/	/
Zadovoljstvo na delovnem mestu mi je pomembnejše od višine plačila.	3,6	1,0	3,6	1,0	/	/
Plačilo je edino pravo merilo mojega zadovoljstva z delovnim mestom.	2,5	1,1	2,7	1,1	0,09	-1,37
Vsak zaposleni mora na nekaj let zamenjati delovno mesto ali organizacijo.	3,2	1,1	3,4	1,1	0,09	-1,37

5.6 Ocena hipotez

V nadaljevanju predstavljamo oziroma podajamo oceno predpostavk oziroma hipotez.

Hipoteza 1: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, obstaja razlika glede pričakovanj v primeru doseganja zastavljenih ciljev na delovnem mestu.

Podhipoteza 1.1: Med zaposlenimi in iskalci zaposlitve obstaja razlika glede pričakovanj v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu.

Na podlagi izračuna hi-kvadrat testa smo ugotovili, da se glede na $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,12) pri primerjavi pričakovanj v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale statistično značilne razlike. Glede na to, da ne obstaja razlika glede pričakovanj v primeru doseganja zastavljenih ciljev na delovnem mestu med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, prvo hipotezo zavračamo.

Izračun hi-kvadrat testa je pokazal, da so se glede na $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,02) pri primerjavi pričakovanj v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve pokazale statistično značilne razlike. Podhipotezo 1.1 tako potrjujemo.

Hipoteza 2: Med zaposlenimi in iskalci zaposlitve ne obstaja razlika glede pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo.

Na podlagi izračuna hi-kvadrat testa smo ugotovili, da se glede na $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,18) pri primerjavi pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale statistično značilne razlike. Drugo hipotezo tako potrjujemo.

Hipoteza 3: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, obstaja razlika glede materialnega motiviranja.

T-test, s katerim smo preverjali razlike med anketiranimi glede ocene pomembnosti motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta med zaposlenimi in iskalci zaposlitve, je pokazal, da med omenjenima skupinama anketiranih obstaja statistično značilna razlika glede enega motivacijskega dejavnika, in sicer glede možnosti lastnega službenega vozila (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,04). Razlika se je pokazala le pri tem dejavniku, ki spada med materialne dejavnike motiviranja, medtem ko se pri ostalih dejavnikih niso pokazale statistično značilne razlike. Glede na to, da se je zgolj pri enem od navedenih dejavnikov pokazala statistično značilna razlika, drugo hipotezo zavračamo.

Hipoteza 4: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, obstaja razlika glede nematerialnega motiviranja.

Podhipoteza 4.1: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, ne obstaja razlika glede nematerialnega motiviranja.

T-test, s katerim smo preverjali razlike med anketiranimi glede ocene pomembnosti motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta med zaposlenimi in iskalci zaposlitve, je pokazal, da med omenjenima skupinama anketiranih (z izjemno dejavnika možnosti uporabe lastnega službenega vozila, ki sodi med materialne dejavnike) ni statistično značilnih razlik glede ocen pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Ker so med temi dejavniki bili tako materialni kakor tudi nematerialni dejavniki in glede na to, da se pri nobenem drugem od navedenih dejavnikov niso pokazale statistično pomembne razlike, tretjo hipotezo zavračamo. Glede na ugotovljeno pa lahko potrdimo podhipotezo 3.1, ki pravi, da ne obstaja razlika glede nematerialnega motiviranja med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev. Ugotovili smo namreč, da glede nobenih dejavnikov, torej tudi nematerialnih dejavnikov motiviranja, ni razlik med anketiranima skupinama.

Hipoteza 5: Med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, obstaja razlika med vrednotenjem posameznih trditev, povezanih z delovnim mestom.

Pri preverjanju razlik med anketiranimi (zaposlenimi in iskalci) zaposlitve glede vrednotenja trditev, povezanih z delovnim mestom, smo ugotovili določene statistično značilne razlike. Tako smo glede na preverjanje razlik aritmetičnih sredin s t-testom in glede na $p \leq 0,05$ (p-vrednost oziroma značilnost) ugotovili statistično značilne razlike med zaposlenimi in iskalci zaposlitve glede vrednotenja naslednjih trditev: »Sodelavce vidim kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev.« (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,02), »Pomembno mi je, da so rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni.« (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,04), »Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v drug kraj.« (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,03), »Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v tujino.« (p-vrednost oziroma značilnost znaša 0,04). Glede ostalih trditev ni bilo ugotovljenih razlik oziroma so bile te statistično nepomembne. Kljub temu lahko na osnovi ugotovljenih razlik zadnjo, četrto hipotezo potrdimo.

6 DISKUSIJA

6.1 Teoretični prispevki

Motiviranje zaposlenih je izjemno pomembno. V nalogi smo se omejili na motiviranje pripadnikov generacije Y, in sicer smo ugotavljali, kakšne so razlike oziroma kakšna je primerjava pričakovanj glede dejavnikov motivacije med zaposlenimi ter med iskalci zaposlitve med pripadniki generacije Y.

Ker je za izvedbo optimalnega načina motivacije zaposlenih treba najprej vedeti tudi, kakšna so pričakovanja zaposlenih (Zajc, 2014, str. 38), smo tudi sami ugotavljali pričakovanja anketiranih pripadnikov generacije Y. Ugotovili smo, da se pri primerjavi pričakovanj v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale statistično značilne razlike. Raziskava je sicer pokazala, da iskalci zaposlitve v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu pogosteje pričakujejo višanje plače in napredovanje, medtem ko zaposleni nekoliko pogosteje pričakujejo enkratni dodatek pri plači, pohvalo ali lastno zadovoljstvo. A razlike niso bile statistično značilne. Kljub temu velja omeniti, da je morda omenjeno razhajanje v pričakovanjih rezultat poznavanja okoliščin in pogojev delovanja konkretne organizacije, v kateri so zaposleni, medtem ko iskalci zaposlitve nimajo konkretnega občutka o tem, kaj naj organizacija, v kateri naj bi bili zaposleni (lahko), nudi svojim zaposlenim za doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu. Tudi želje in cilji takšnih anketiranih, torej zaposlenih in iskalcev zaposlitve, se med seboj lahko razlikujejo. A kot rečeno, razlike niso statistično značilne, zato raziskava tukaj ni pokazala rezultata, ki bi terjal poglobljeno analizo vzroka razhajanj.

Medtem ko se v primeru doseganja ali preseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale statistično značilne razlike, smo ugotovili, da so se pri primerjavi pričakovanj v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve vendarle pokazale statistično značilne razlike. V primeru doseganja ali preseganja ciljev torej zaposleni in iskalci zaposlitve pričakujejo bolj ali manj podobno, medtem ko v primeru nedoseganja ciljev ni tako. Tako smo ugotovili, da iskalci zaposlitve v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu pogosteje pričakujejo nižanje plače, enkratni odbitek pri plači, nazadovanje ali izgubo službe v skrajnem primeru kakor tudi grajo. Obe skupini anketiranih pa najpogosteje pričakujeta grajo.

Raziskava je tudi pokazala, da je lastno nezadovoljstvo tisto, kar v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu pogosteje pričakujejo zaposleni kakor pa iskalci zaposlitve. Z ustrezno motivacijo se povečujeta produktivnost zaposlenega posameznika in njegovo zadovoljstvo pri delu (Červ, 2012). Raziskava je tudi pokazala, da se pri primerjavi pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale statistično značilne razlike. Tako zaposleni in iskalci zaposlitve v večji meri navajajo, da so pripravljeni sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo.

Poleg pričakovanj anketiranih nas je zanimalo, kateri dejavniki so tisti, ki bolj in kateri manj motivirajo pripadnike generacije Y. Ugotovili smo, da anketirane najbolj motivira redna plača, sledijo dobri odnosi s sodelavci in nato dobri odnosi z nadrejenimi. Ti trije dejavniki so zanje zelo pomembni. Meier et al. (2010) so ugotovili, da pripadnike generacije Y najbolj motivira vodstvo. Tukaj bi lahko naredili primerjavo z ugotovitvami naše raziskave, po katerih anketirane pripadnike generacije Y zelo motivira odnos z

nadrejenim. Tako lahko povežemo, da se je tudi v našem primeru izkazalo, da je odnos nadrejenih (vodstvo) izjemno pomemben motivacijski dejavnik pripadnikov generacije Y. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi in od vzgoje ter dobrih odnosov med sodelavci je odvisno, ali bodo zaposleni ter organizacija uspešni in učinkoviti ali ne (Vukasovič & Ružman, 2013, str. 238).

Precej pomembni pa so zanje tudi možnosti osebnega samorazvoja, bonusi in druge denarne stimulacije za delovno uspešnost, pohvala za dobro opravljeno delo, možnost napredovanja, možnost dajanja lastnih idej, pobud, predlogov in zadovoljstvo strank. Tudi možnost plačila nadur jim je pomemben dejavnik. Čeprav je na prvem mestu materialni dejavnik (redna plača), mu nato sledijo nematerialni dejavniki, torej dobri odnosi, možnost osebnega razvoja, pohvala itd. Vidimo, da so zanje pomembnejši določeni nematerialni dejavniki, z izjemno redne plače. Z določenega vidika je samoumevno, da je že za življenjsko eksistenco potreben redni dohodek. Tukaj niti ni govora o višini plače, ampak je pomembno, da je ta redna. Na koncu vsi ali pa vsaj velika večina hodi v službo zaradi plačila. Ostali dejavniki, ki so visoko uvrščeni, so pretežno nematerialni. To delodajalcu lahko precej olajša motiviranje, saj lahko poskrbi za motiviranost svojih zaposlenih brez posebnih finančnih izdatkov, le z malo truda. Zanimivo je, da so Meier et al. (2010, str. 70–71) v svoji raziskavi ugotovili, da je plača tista, ki najmanj motivira pripadnike generacije Y. Upoštevati pa je treba, da je v naši raziskavi govora o redni plači, ki bi nekako morala biti samoumevna, v raziskavi omenjenih avtorjev pa o plači, pri kateri imamo v mislih bolj njeno višino kakor pa to, da je redna. Kljub temu je razlika med ugotovitvami raziskave zanimiva.

V kontekstu ugotavljanja dejavnikov, ki motivirajo pripadnike generacije Y, nas je zanimalo, kakšne so razlike med tistimi anketiranci, ki so zaposleni, in tistimi, ki zaposlitev iščejo. Zanimivo je, da je raziskava pri preverjanju razlike med anketiranimi glede ocene pomembnosti motivacijskih dejavnikov za delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta med zaposlenimi in iskalci zaposlitve pokazala le eno (od 23) statistično značilno razliko glede ocen pomembnosti motivacijskih dejavnikov, in sicer glede možnosti lastnega službenega vozila. Takšna možnost kot dejavnik motivacije se zdi zaposlenim bolj pomembna kakor pa iskalcem zaposlitve. Preostale razlike so torej bile takšne, da niso statistično značilne. Medtem pa so bile povprečne ocene glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov »možnost napredovanja«, »možnost osebnega razvoja« in »možnost dela od doma« enake, torej med njimi sploh ni bilo razlik. Kot kažejo rezultati, zaposlene anketirane in tiste, ki zaposlitev šele iščejo, dejavniki motivacije motivirajo v enaki meri. Tako bi lahko rekli, da imajo zaposleni in iskalci zaposlitve med anketiranimi pripadniki generacije Y enake oziroma toliko podobne vrednote, ki jih motivirajo, da med njimi praktično ni razlik. V tem vidimo pomembno prednost za delodajalce, saj si tako lažje oblikujejo nekakšne motivacijske smernice, ki jih lahko prej posplošijo, kot če bi zanje veljali različni dejavniki motivacije. Teh rezultatov ne gre posploševati na celotno populacijo pripadnikov generacije Y, a so kljub temu zgovoren

podatek. Vrednote oziroma dejavniki, ki na pripadnike generacije Y delujejo motivacijsko, so tako precej enotne, saj med njimi ni večjih razlik. Pri motiviranju pripadnikov generacije Y velja upoštevati značilnosti generacije Y. Na primer, da jim mora biti služba zabavna, da imajo radi svobodo ter da so individualisti pri razvoju kariere (Sikirič, 2016, str. 3). Da motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani in da ima motivacija zaposlenih izjemen vpliv na uspešnost poslovanja, je dejstvo (Kušar, 2014; Benčina, 2016; Osabiya, 2015).

Prav tako smo ugotavljali, kako anketirani vrednotijo posamezne trditve, ki kažejo na odnos, ki ga imajo do delovnega okolja. Slednji pa v veliki meri vpliva na motivacijo zaposlenih. Kot smo navedli, študije kažejo, da okolje, v katerem ljudje delujejo, močno vpliva na njihovo raven motiviranosti pri delu (Odukah, 2016, str. 70).

Raziskava je pokazala, da se anketirani najbolj strinjajo s trditvijo »Sodelavce vidim kot prijatelje, s katerimi delamo za skupne cilje.«. Sledi trditev »Zaradi možnosti napredovanja ali boljšega plačila sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa.«, nato trditev »Na delovnem mestu mi je najpomembnejši lastni uspeh.« in nato »Služba in prosti čas morata biti v celoti ločena.«. Te trditve so glede strinjanja pri anketiranih obeh skupin, torej pri zaposlenih in iskalcih zaposlitve, najvišje uvrščene. Med anketiranima skupinama pri teh trditvah ni omembe vrednih razlik. Anketirani torej vidijo svoje sodelavce kot prijatelje, so pripravljeni delati nadure in jim je lastni uspeh izjemno pomemben.

Pri preverjanju razlik med anketiranimi (zaposlenimi in iskalci zaposlitve) glede vrednotenja trditev, povezanih z delovnim mestom, smo ugotovili določene statistično značilne razlike. Te so se pokazale pri trditvi, da anketiranci, ki so iskalci zaposlitve, svoje potencialne sodelavce bolj vidijo kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev kakor pa anketiranci, ki so zaposleni. Anketirani, ki še niso zaposleni, verjetno že samo iskanje zaposlitve doživljajo kot nekakšno tekmovanje s potencialnimi sokandidati. Menimo, da šele takrat, ko si v določenem delovnem okolju že nekako ustaljen, lahko razvijaš odnose s sodelavci, jih bolje spoznaš in oceniš kot prijatelje, osebe, s katerimi deluješ kot tim ali morda kot tekmece pri uresničitvi ciljev. Položaj, v katerem so zaposleni, in tisti, v katerem so iskalci zaposlitve, je glede doživetja sodelavcev toliko različen, da nas razlika ne preseneča.

Kot zadnje pa so se razlike pokazale tudi glede trditve, ali so se zaradi dobrega delovnega mesta pripravljeni preseliti v drugi kraj ali celo v tujino. Tako so iskalci zaposlitve tisti, ki se v večji meri strinjajo, da so se zaradi dobrega delovnega mesta pripravljeni preseliti v drugi kraj. Prav tako so se anketirani iskalci zaposlitve prej pripravljeni seliti v tujino zaradi dobrega delovnega mesta kakor pa anketiranci, ki so že zaposleni.

Glede ostalih trditev, to je 10 od 14, se med zaposlenimi anketiranci in tistimi, ki zaposlitev šele iščejo, niso pokazale statistično značilne razlike. Tako se je tudi pri tej

primerjavi pokazala precejšnja podobnost med mnenjem oziroma ocenami zaposlenih anketiranih in iskalcev zaposlitve.

Motiviranje zaposlenih na delovnem mestu je izjemno pomembno, saj samo zadovoljni zaposleni lahko dosegajo dobre rezultate, presegajo pričakovanja in pripomorejo k uspehu svojih podjetij (Apšner, 2009, str. 28).

6.2 Praktična priporočila

Iz rezultatov je razvidno predvsem to, da obe skupini anketiranih v primeru doseganja ali preseganja ciljev pričakujeta predvsem višanje plače. V tem primeru se je plača izkazala kot dober motivacijski dejavnik obeh skupin anketiranih. Za delodajalce je lahko tak podatek precej zgovoren, saj jim pove, kaj je odličen motivacijski dejavnik.

Lastno nezadovoljstvo je tisto, kar v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu pogosteje pričakujejo zaposleni kakor pa iskalci zaposlitve. V tem primeru bi lahko glede razloga za takšno razliko glede pričakovanj anketiranih izhajali iz podobnega razmišljanja kot pri predhodni ugotovitvi. Iskalci zaposlitve najverjetneje sklepajo bolj posplošeno, kaj bi bilo mogoče, da bi se zgodilo v primeru, kadar ne dosežejo ciljev na delovnem mestu. Medtem ko zaposleni natančneje poznajo delovno okolje, nadrejene in delovanje organizacije ter tako lažje sklepajo zaključke, kaj jih v primeru nedoseganja ciljev lahko doleti oziroma kakšne ukrepe lahko v takšnem primeru pričakujejo. Slednji torej lahko svoja pričakovanja nekoliko vežejo na prakso iz konkretnih okoliščin. Zadovoljstvo se torej lahko izboljša z ustrezno motivacijo ter s tem tudi produktivnost in doseganje ciljev zaposlenih. Iz rezultatov torej vidimo, da zaposleni ne razmišljajo oziroma ne pričakujejo tako radikalnih posledic v primeru nedoseganja ciljev kakor iskalci zaposlitve. Zaposleni pričakujejo, da posledice doletijo bolj njihove občutke, torej, da zgolj oni sami občutijo nezadovoljstvo zaradi nedoseganja ciljev in da jih samo vodstvo oziroma nadrejeni ne sankcionirajo. Medtem pa iskalci zaposlitve pričakujejo dejanja, izvedena s strani vodstva ali nadrejenih.

Raziskava je tudi pokazala, da se pri primerjavi pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo med zaposlenimi in iskalci zaposlitve niso pokazale statistično značilne razlike. Višja plača se je ponovno izkaza kot dober motivator za pripadnike generacije Y ne glede na to, ali so ti že zaposleni ali zaposlitev šele iščejo. Če jim bo obljubljena višja plača, bodo v zameno bolj odgovorni, prizadevni in tudi večji obseg dela bodo sprejeli.

Z upoštevanjem značilnosti pripadnikov generacije Y na delovnem mestu in z upoštevanjem načinov motiviranja pripadnikov generacije Y, ki smo jih predstavili, je mogoče izboljšati splošno klimo v delovnem okolju ter tako tudi odnose, motiviranost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in posledično uspešnost delovanja organizacije.

Sklepamo lahko, da so iskalci zaposlitve pripravljeni več žrtvovati, več tvegati, da bi prišli do zaposlitve, saj vedo, kako je, če nisi zaposlen. To še toliko bolj velja za predstavnike generacije Y, saj vemo, da mladi v današnjem času težko dobijo zaposlitev in da se nemalokrat dogaja, da je ne obdržijo. Tako so pripravljeni več narediti, da bi le dobili svojo zaposlitev. Tisti anketiranci, ki so že zaposleni, pa morda zaposlitev doživljajo nekoliko samoumevno in niso pripravljeni na selitev v drugi kraj ali tujino. Odločitev o selitvi pa je odvisna tudi od posameznika, od njegovega značaja oziroma karakterja in okoliščin, v katerih živi. Tako se je na primer samska oseba precej lažje odločila za selitev v tujino ali drugi kraj kakor pa oseba, ki ima v kraju, kjer živi, že partnerja ali/in otroka oziroma svojo družino. Delodajalec lahko, upoštevajoč to dejstvo, lažje sprejme odločitev glede tega, kako motivirati zaposlene in katere zaposlene.

Ne glede na to, za pripadnike katere generacije gre, je motiviranje zaposlenih na delovnem mestu izjemno pomembno, in to je postalo dejstvo. Ustrezna in dobra motiviranost zaposlenih je ne le v interesu zaposlenih, ampak tudi delodajalcev. Vsekakor pa se je pri motiviranosti treba ozirati na lastnosti, želje posameznikov. Pri tem je lahko v pomoč poznavanje značilnosti posamezne generacije, saj se tako lahko nekoliko selekcionirajo dejavniki motivacije. Glede na dejstvo, da bo na trgu dela počasi prevladala generacija Y ter kasneje tudi prihajajoča generacija Z, je smiselno, da se poznavanju značilnosti teh generacij nameni nekoliko več pozornosti. To je lahko le v korist delodajalcem oziroma organizacijam, saj si lahko olajšajo delo motivacije svojih zaposlenih ter s tem doseganje njihovega zadovoljstva in uspeh organizacije. Tako ni več vprašanje, ali motivirati zaposlene ali ne, temveč kako jih motivirati, na kakšen način, s katerimi dejavniki.

6.3 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje

Iz rezultatov je razvidno predvsem to, da obe skupini anketiranih v primeru doseganja ali preseganja ciljev pričakujeta predvsem višanje plače. V tem primeru se je plača izkazala kot dober motivacijski dejavnik obeh skupin anketiranih. Sklepamo lahko, da takšna pričakovanja izhajajo tudi iz želje, čeprav tega ne moremo zagotovo trditi in bi to morali ugotavljati z novo oziroma poglobljeno (razširjeno) raziskavo.

Iskalci zaposlitve pričakujejo dejanja, izvedena s strani vodstva ali nadrejenih. Ti menijo, da so lahko posledice bolj vezane na njihovo delovno mesto, torej, da dobijo nižjo plačo, celo izgubijo zaposlitev ipd. Na tem mestu bi morda bilo zanimivo z razširjeno raziskavo nadalje ugotavljati, zakaj takšna pričakovanja med iskalci zaposlitve. So morda posledice kakšnih izkušenj, morda zaradi strahu ali kaj drugega?

Medtem ko imajo zaposleni v mislih konkretne osebe, situacije, pa iskalci zaposlitve o svojih sodelavcih, njihovih lastnostih, delovnem okolju le ugibajo. Kaj je zares razlog, da anketirani doživljajo sodelavce, kot jih, bi morali povprašati obe skupini anketiranih. Zanimivo je, da obe skupini anketiranih vidita svoje sodelavce kot prijatelje, s katerimi

delamo za skupne cilje. S tem se namreč obe skupini najbolj strinjata. Sicer je nizko strinjanje anketiranih obeh skupin s trditvijo, da sodelavce vidijo kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev, a se je tukaj pokazala opazna razlike med anketiranima skupinama.

Razlike so se pokazale tudi glede tega, da jim je pomembno, da so rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni. Iskalci zaposlitve hitrost vidnosti rezultatov projektov na delovnem mestu ocenjujejo kot bolj pomembno kakor pa zaposleni anketirani. Morda je takšna razlika v tem, da iskalci zaposlitve ocenjujejo, da je to, koliko so rezultati hitro vidni, pomembno pri tem, koliko bodo cenjeni kot delavci oziroma kot kako sposobni bodo ocenjeni. Zaposleni verjetno iz prakse vedo, da ni vse v hitrosti, ampak da določeni projekti potrebujejo čas, da so lahko izvedeni kakovostno. Takšnega občutka morda med iskalci zaposlitve ni toliko prisotnega v tolikšni meri. Vsekakor bi to bilo vredno raziskati z razširjeno raziskavo.

Raziskava tako ni pokazala bistvenih razlik med pričakovanji glede dejavnikov motivacije med zaposlenimi ter med iskalci zaposlitve med pripadniki generacije Y. Kljub temu rezultati kažejo, kaj je tisto, kar motivira pripadnike generacije Y, tudi kot splošno populacijo, kakšna so njihova pričakovanja. Menimo, da bi bilo zanimivo ugotavljati in primerjati razlike med pričakovanji glede dejavnikov motivacije med različnimi generacijami. Na primer, kakšna so pričakovanja glede dejavnikov motivacije med pripadniki generacije X ali pripadniki generacije Z. Menimo, da bi bili ti dve primerjavi lahko zanimivi za morebitno nadaljnjo obravnavo, saj bi pokazale, kakšne spremembe se dogajajo skozi leta, kakšne spremembe prinašajo napredki sodobnega časa in kakšne so medgeneracijske razlike v doživljanju delovnega okolja.

SKLEP

Vsaka generacija ima svoje značilnosti, svoje lastnosti, po katerih se razlikuje od preostalih generacij. Generacija Y ni izjema. Kot ostale generacije tudi generacijo Y odlikuje predvsem čas, v katerem so njeni pripadniki odraščali in živijo, ter se odraža med drugim tudi ob vstopu na trg dela in v delovnem okolju. V magistrskem delu smo predstavili generacijo Y, njene značilnosti, njene predstavnike na delovnem mestu in primerjavo z drugimi generacijami. Predstavili smo tudi motivacijo, dejavnike motivacije ter načine motiviranja generacije Y in kateri dejavniki to generacijo najbolj motivirajo. Poznavanje omenjenih načinov in dejavnikov je lahko za delodajalce, ki zaposlujejo pripadnike generacije Y, izjemno pomembno. Prav tako smo predstavili tudi pojem pričakovanj in pričakovanja v zvezi z delovno uspešnostjo. V teoretičnem delu smo podali osnovo za poznavanje generacije Y in predstavili, katere zakonitosti veljajo pri motiviranju te generacije oziroma njenih pripadnikov na delovnem mestu.

V praktičnem delu magistrskega dela pa smo ugotavljali, kakšne so razlike v pričakovanjih glede dejavnikov motivacije med tistimi pripadniki generacije Y, ki so zaposleni, in tistimi pripadniki generacije Y, ki svojo zaposlitev šele iščejo. Ugotovili smo, da ne obstaja razlika glede pričakovanj v primeru doseganja zastavljenih ciljev na delovnem mestu med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev. Hkrati pa smo ugotovili, da obstaja razlika glede pričakovanj v primeru nedoseganja ciljev na delovnem mestu med zaposlenimi in iskalci zaposlitve. Raziskava je tudi pokazala, da ne obstaja razlika glede pripravljenosti sprejeti večjo odgovornost, večja tveganja in več dela v zameno za višjo plačo med zaposlenimi in iskalci zaposlitve. Ugotovili smo tudi, da ne obstaja razlika glede materialnega motiviranja med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev, kakor tudi, da ne obstaja razlika glede nematerialnega motiviranja med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev. Končno pa smo na osnovi rezultatov raziskave ugotovili tudi, da obstaja razlika med vrednotenjem posameznih trditev, povezanih z delovnim mestom, med anketiranimi, ki so zaposleni, in tistimi, ki iščejo zaposlitev.

Dobljeni rezultati raziskave so pokazali določene razlike pa tudi podobnosti med pripadniki generacije Y, ki so zaposleni, in tistimi pripadniki generacije Y, ki svojo zaposlitev šele iščejo. Tako smo opozoriti na vrzel med omenjenima skupinama pripadnikov generacije Y v pričakovanjih glede dejavnikov motivacije. Dobljeni rezultati so lahko v pomoč medgeneracijskemu managementu pri izboljšanju razumevanja motivacije pripadnikov generacije Y.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., & Auer, J. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management*, 5(2), 115–130.
2. Apšner, B. (2009, 18 - 20. november). Pozitivno delovno okolje in zadovoljni sodelavci. Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper. Najdeno 13. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Apsner%20Biserka.pdf>
3. Bajt, M. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Ljubljana: NIJZ.
4. Bele, S., Könye, D., & Majerle, M. (2009). Optimizem, samoučinkovitost in samopodoba: Zakaj nekateri dijaki pričakujejo večji akademski uspeh kot drugi?. *Psihološka obzorja*, 18(2), 91–108.
5. Benčina, B. (2016). Motiviranje zaposlenih. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 14(1), 24–47.
6. Bojnec, Š., & Papler, D. (2012). Mnenja zaposlenih o delovnih razmerah, organizaciji dela in motivaciji v elektrodistribucijskem podjetju. *Organizacija*, 45(4), A106–A115.
7. Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Loureiro, Y., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267.
8. Boštjančič, E., & Vidmar, M. (2011). Karierna pričakovanja študentov psihologije. *Psihološka obzorja*, 20(1), 63–78.
9. Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., Griffith, R., Johnson, E., & Richardson, K. (2009). *Generation Y in the Workplace*. Najdeno 21. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.nslw.org/generation_y.pdf
10. Bugar, K. (2009). Vodenje generacije Y v zdravstvenem timu. *Ginekološka klinika, Klinični center Ljubljana, KO za perinatologijo*. Najdeno 13. junija 2017 na spletnem naslovu https://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres_zbn_7/pdf/323C.pdf
11. Burton, K. (2012, maj). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*. SPEA Honors Thesis Spring 2012 Indiana University. Najdeno 13. septembra 2017 na spletnem naslovu https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf
12. Chukwuma, E. M., & Obiefuna, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 137–147.
13. Červ, R. (2012). Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(1), 30–41.
14. Devetak, G. (2007). *Marketing, management*. Koper: Fakulteta za management
15. Fesel Martinčević, M. (2004). Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije. *Psihološka obzorja*, 13(3), 77–106.

16. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230.
17. Ivančič, A. (2007). Ocenjevanje organizacijske klime. *Socialna pedagogika*, 11(4), 473–490.
18. Jereb, E., & Ivanka, O. (2008). Ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli. *Organizacija*, 41(1), A47–A56.
19. Jaušovec, N. (2010). Motivacija in kako motivirati?. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 8(2), 51–66, 138.
20. Jurman, B. (1981). *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
21. Kazić, D. (2011). *Poslovna podoba*. Ljubljana: Zavod IRC.
22. Konrad, E. (1992). Motivacija v luči kibernetične teorije kontrole. *Psihološka obzorja*, 1(1), 48–51.
23. Kodrič, B., & Sikošek, M. (2011). Pričakovanja študentov glede na razlike v kakovosti storitev visokošolskih zavodov. *Management*, 6(3), 283–305, 308.
24. Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. Netherland: CPI Koninklijke Wöhrmann, Zutphen.
25. Kuranchie - Mensah, E., & Amponsah - Tawiah, K. (2016). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255–309.
26. Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 10–21.
27. Kobal Grum, D., Kolenc, J., & Lebarič, N. (2002). Motivacija za učenje in samopodoba. *Psihološka obzorja*, 11(3), 23–38.
28. Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.
29. Likar, T. (2000). Motivacija in knjižnični menedžment. *Knjižnica*, 44(1), 7–23.
30. Lipičnik, B. (1998). *Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih*. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Makovec Brenčič, M., Rašković, M., & Škerlavaj, M. (2008). Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja. *Teorija in praksa*, 45(6), 728–751.
32. Markič, M., & Verle, K. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131–147.
33. Marzel, K. (2000). Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa*, 37(2), 348–363.
34. Meier, J., Austin, S., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68–78.
35. Mihalič, R. (2011). *Kako razvijam kariero: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

36. Mihovar Globokar, K. (2010). Delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenke v letu 2011 in položajni dodatek. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 8(2), 67–76, 139.
37. Mumel, D. (2001). *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
38. Noone, J., Martin, M., & Philip, B. (2014). *Work Health and Productivity in Australia – Pilot Study: A report to Safe Work Australia*. Canberra: Safe Work Australia.
39. Odukah, M. E. (2016). Factors Influencing Staff Motivation among Employees: A Case Study of Equator Bottlers (Coca Cola) Kenya. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(7), 68–79.
40. Ovidiu - Iliuta, D. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1): 53–59.
41. Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62–75.
42. Ovsenik, R., & Kozjek, D. (2015). Vrednote generacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 4(2): 17–32.
43. Pavlin, S. (2007). Ustreznost poklicnih predstav v perspektivi karijerne orientacije. *Teorija in praksa*, 44(5), 658–672.
44. Pogačnik, V. (1993). Lestvica delovnih motivov. *Psihološka obzorja*, 2(3/4), 143–157.
45. Radovan, M. (2003). Analiza dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost brezposelnih za izobraževanje. *Psihološka obzorja*, 12(4), 109–120.
46. Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa*, 36(4), 618–629.
47. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik, K. (2010). *Slovensko podjetništvo v letu krize: GEM Slovenija 2009*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
48. Rolih, R. (2011). *Vse kar so hoteli, so dobili*. Najdeno 13. junija 2017 na spletnem naslovu http://panta-rei.si/wp-content/uploads/2017/05/2011_MQ_generacija-y-1.pdf
49. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
50. Russelle, E. J., Chu - Hsiang, C., & Liu - Qin, Y. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226–245.
51. Sikirič, V. (2016). *Samo dolgčas ne za generacijo Y*. Najdeno 13. julija 2017 na spletnem naslovu <http://gea-college.si/wp-content/uploads/2016/05/SAMO-DOLG%C4%8CASA-NE-za-generacijo-Y.pdf>
52. Šuligoj, M. (2009). Nagrajevanje zaposlenih v (ne)birokratskih turističnih organizacijah. *Naše gospodarstvo*, 55(3/4), 86–94.
53. Tippet, J., & Ron K. (2009). Employee Rewards and Motivation in Non Profit Organisations: Case Study from Australia. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 7–14.
54. Varga, R. (2003). Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji. *Socialna pedagogika*, 7(3), 339–360.

55. Vukasovič, T., & Ružman, R. (2013). Analiza vpliva čustvene inteligence zaposlenih na uspešnost delovanja organizacije. *Management*, 8(3), 233–250, 268.
56. Yair, R. (2011). *Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools*. Berlin: Hertie School of Governance.
57. Zajc, A. (2014). *Soustvarjanje zdravih odnosov v delovnem okolju: priporočila delodajalcem, vodjem in ostalim zaposlenim*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije GIZ.
58. Žorž, B. (2013). Motivacija in čustva. *Vzgoja*, 15(59), 36–37.
59. Županov, J. (1989). Razprava o motivaciji. *Teorija in praksa*, 26(6/7), 874–877.
60. Žunko, N., Lužar Šajt, D., Karničnik, M., Marošek, J., & Breznik, U. (2013) *Nikoli prestari za učenje, Izzivi pri izobraževanju starejših in spodbujanje medgeneracijskega sožitja*. Najdeno 15. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NIO_10EIMB_Nikoli.pdf

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Urban Veternik, absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer Management. V svojem magistrskem delu obravnavam področje motivacije in pričakovanj glede motivacije in motivacijskih dejavnikov pri predstavnikih generacije Y. Pri tem izvajam anketo med predstavniki te generacije.

Prosim Vas za izpolnitev spodnje kratke **anonimne** ankete. Na anketo odgovarjajo samo stari med 17 in 36 let (letniki rojstva med 1981 in 2000).

1. Spol: M Ž
2. Starost:
 - a. 17–21.
 - b. 22–26.
 - c. 27–31.
 - d. 32–36.
3. Stopnja izobrazbe:
 - a. Nedokončana osnovna šola.
 - b. Osnovna šola.
 - c. Poklicna šola in srednja šola.
 - d. Visokošolska in višja »stara« izobrazba, bolonjska 1. stopnja.
 - e. Bolonjska 2. (magistrska) stopnja.
 - f. Magisterij po starem programu in več.
4. Status:
 - a. Dijak.
 - b. Študent.
 - c. Zaposlen.
 - d. Brezposeln.
 - e. Drugo.
5. Trenutna zaposlitev:
 - a. Zaposlen za določen čas.
 - b. Zaposlen za nedoločen čas.
 - c. Samozaposlen (na primer s.p.).
 - d. Delo prek študentskih napotnic.
 - e. Praksa, pripravništvo.
 - f. Ne delam.

Na vprašanja od 6 do 10 ODGOVARJAJO SAMO ANKETIRANCI, KI DELAJO OZIROMA ŽE IMAJO DELOVNE IZKUŠNJE.

6. Kaj pričakujete v primeru, da boste dosegli ali celo presegli zastavljene cilje na delovnem mestu?
 - a. Višanje plače.
 - b. Enkratni dodatek pri plači.
 - c. Napredovanje.
 - d. Pohvalo.
 - e. Lastno zadovoljstvo.
 - f. Nič.
7. Kaj pričakujete v primeru, da ne boste dosegli zastavljenih ciljev na delovnem mestu?
 - a. Nižanje plače.
 - b. Enkratni odbitek od plače.
 - c. Nazadovanje ali izgubo službe v skrajnem primeru.
 - d. Grajo.
 - e. Lastno nezadovoljstvo.
 - f. Nič.
8. Ali ste pripravljeni sprejeti večjo odgovornost, večje tveganje in več dela v zameno za višjo plačo?
 - a. Da, za večje plačilo sem pripravljen tvegati.
 - b. Ne, raje imam nekoliko nižjo plačo ob manjšem tveganju.
9. Ocenite pomembnost naslednjih motivacijskih dejavnikov za vaše delo na delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta, kjer 1 pomeni »nepomemben motivacijski dejavnik«, 5 pa pomeni »zelo pomemben motivacijski dejavnik«.

Dolgoročna varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Tveganje izgube zaposlitve ob nedoseganju ciljev	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Bonusi in druge denarne stimulacije za delovno uspešnost	1	2	3	4	5
Možnost plačila nadur	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja in strokovnih usposabljanj	1	2	3	4	5
Redna plača.	1	2	3	4	5
Velik del plače je fiksni znesek	1	2	3	4	5
Velik del plače je variabilen, plačilo po učinku	1	2	3	4	5
Možnost kroženja po več delovnih mestih znotraj organizacije	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanj in praks v tujini	1	2	3	4	5
Pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Graje ali sankcije ob slabo opravljenem delu	1	2	3	4	5

Možnost lastne pisarne	1	2	3	4	5
Možnost lastnega službenega vozila.	1	2	3	4	5
Možnost dajanja lastnih idej, pobud, predlogov	1	2	3	4	5
Možnost osebnega samorazvoja	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnost samoorganizacije dela, ni fiksnega delovnika	1	2	3	4	5
Možnost dela od doma	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo strank	1	2	3	4	5
Delovno mesto je blizu doma	1	2	3	4	5

10. Spodaj je podanih nekaj trditev, ki jih ovrednotite z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa pomeni »popolnoma se strinjam«.

Na delovnem mestu mi je najpomembnejši lasten uspeh.	1	2	3	4	5
Uspeh podjetja oziroma organizacije je bolj pomemben od lastnega uspeha.	1	2	3	4	5
Sodelavce vidim kot prijatelje, s katerimi delamo za skupne cilje.	1	2	3	4	5
Sodelavce vidim kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev.	1	2	3	4	5
Pomembno mi je, da so rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni.	1	2	3	4	5
Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v drug kraj.	1	2	3	4	5
Zaradi dobrega delovnega mesta sem se pripravljen preseliti v tujino.	1	2	3	4	5
Služba in prosti čas morata biti v celoti ločena.	1	2	3	4	5
Zaradi možnosti napredovanja ali boljšega plačila sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa.	1	2	3	4	5
Za projekt, na katerem delam že dolgo časa in mi osebno veliko pomeni, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	1	2	3	4	5
Za projekt, ki je pomemben za organizacijo, sem pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo na delovnem mestu mi je pomembnejše od višine plačila.	1	2	3	4	5
Plačilo je edino pravo merilo mojega zadovoljstva z delovnim mestom.	1	2	3	4	5
Vsak zaposleni mora na nekaj let zamenjati delovno mesto ali organizacijo.	1	2	3	4	5

Na vprašanja od 11 do 15 ODGOVARJAJO VSI.

Naslednja vprašanja so namenjena oceni pričakovanj pred zaposlitvijo. Vsi, ki ste že zaposleni, se sedaj postavite nazaj v položaj pred svojo prvo zaposlitvijo ter odgovarjajte v skladu z vašimi takratnimi pričakovanj, ostali odgovarjajte v skladu s trenutnimi pričakovanji.

11. Kaj pričakujete/ste pričakovali v primeru, da boste v prihodnji službi dosegli ali celo presegli zastavljene cilje na delovnem mestu?
- Višanje plače.
 - Enkratni dodatek pri plači.
 - Napredovanje.
 - Pohvalo.
 - Lastno zadovoljstvo.
 - Nič.
12. Kaj pričakujete/ste pričakovali v primeru, da v prihodnji službi ne boste dosegli zastavljenih ciljev na delovnem mestu?
- Nižanje plače.
 - Enkratni odbitek od plače.
 - Nazadovanje ali izguba službe v skrajnem primeru.
 - Grajo.
 - Lastno nezadovoljstvo.
 - Nič.
13. Ali bi bili v prihodnji službi pripravljeni sprejeti večjo odgovornost, večje tveganje in več dela v zameno za višjo plačo?
- Da, pripravljen sem tvegati.
 - Ne, raje imam nekoliko nižjo plačo ob manjšem tveganju.
14. Ocenite pričakovanja glede pomembnosti naslednjih motivacijskih dejavnikov za vaše delo na prihodnjem delovnem mestu oziroma za izbiro idealnega delovnega mesta, kjer 1 pomeni »nepomemben motivacijski dejavnik«, 5 pa pomeni »zelo pomemben motivacijski dejavnik«.

Dolgoročna varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Tveganje izgube zaposlitve ob nedoseganju ciljev	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Bonusi in druge denarne stimulacije za delovno uspešnost	1	2	3	4	5
Možnost plačila nadur	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja in strokovnih usposabljanj	1	2	3	4	5
Redna plača	1	2	3	4	5

Velik del plače je fiksni znesek	1	2	3	4	5
Velik del plače je variabilen, plačilo po učinku	1	2	3	4	5
Možnost kroženja po več delovnih mestih znotraj organizacije	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanj in praks v tujini	1	2	3	4	5
Pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Graje ali sankcije ob slabo opravljenem delu	1	2	3	4	5
Možnost lastne pisarne	1	2	3	4	5
Možnost lastnega službenega vozila.	1	2	3	4	5
Možnost dajanja lastnih idej, pobud, predlogov	1	2	3	4	5
Možnost osebnega samorazvoja	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Možnost samoorganizacije dela, ni fiksnega delovnika	1	2	3	4	5
Možnost dela od doma	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo strank	1	2	3	4	5
Delovno mesto je blizu doma	1	2	3	4	5

15. Spodaj je podanih nekaj trditev, ki jih ovrednotite z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa pomeni »popolnoma se strinjam«. Zopet odgovarjajte v skladu z vašimi pričakovanji pred prvo zaposlitvijo.

Na delovnem mestu mi bo najpomembnejši lasten uspeh.	1	2	3	4	5
Uspeh podjetja oziroma organizacije bo bolj pomemben od lastnega uspeha.	1	2	3	4	5
Prihodnje sodelavce vidim kot prijatelje, s katerimi bomo delali za skupne cilje.	1	2	3	4	5
Prihodnje sodelavce vidim kot tekmece na poti do uresničitve lastnih ciljev.	1	2	3	4	5
Pomembno mi bo, da bodo rezultati projektov na delovnem mestu hitro vidni.	1	2	3	4	5
Zaradi dobrega delovnega mesta se bom pripravljen preseliti v drug kraj.	1	2	3	4	5
Zaradi dobrega delovnega mesta se bom pripravljen preseliti v tujino.	1	2	3	4	5
Služba in prosti čas mosta morala biti v celoti ločena.	1	2	3	4	5
Zaradi možnosti napredovanja ali boljšega plačila bom pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa.	1	2	3	4	5
Za projekt, na katerem bom delal že dolgo časa in mi bo osebno veliko pomenil, bom pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	1	2	3	4	5
Za projekt, ki bo pomemben za organizacijo, bom pripravljen delati tudi zunaj delovnega časa, kljub enakemu plačilu.	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo na delovnem mestu mi bo pomembnejše od višine 1 2 3 4 5
plačila.

Plačilo bo edino pravo merilo mojega zadovoljstva z delovnim 1 2 3 4 5
mestom.

Vsak zaposleni mora na nekaj let zamenjati delovno mesto ali 1 2 3 4 5
organizacijo.