



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

MOTIVACIJA RAZLIČNIH GENERACIJ V SLOVENSKEM DELOVNEM OKOLJU

Mentorica: dr. Barbara Grintal
Lektorica: Metka Bartol, prof. slov. in špan.

Kandidat: Branislav Kostić

Kranj, september 2021

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Grintal za vso strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Metki Bartol, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala gre moji družini, ki me je v času študija spodbujala in me moralno podpirala.

IZJAVA

Študent Branislav Kostić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Barbare Grintal.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Napisanih in objavljenih je veliko študijskih raziskav, prispevkov in druge literature, v katerih so opisane medgeneracijske razlike v zasebnem življenju in delovnem okolju. V diplomskem delu smo se osredotočili na raziskovanje motiviranja različnih generacij, ki so trenutno vpete v slovensko delovno okolje. V delovnem okolju se v moderni zgodovini prvič soočamo s štirimi različnimi generacijami, ki jih predstavljajo generacija babyboom, generacija X, generacija Y in generacija Z. Sočasno delo štirih generacij povečuje raznovrstnost in kompleksnost delovnih okolij.

Različne generacije motivirajo različna sredstva (zaslužek, stabilno delovno mesto, urejeno delovno okolje, prilagodljiv delovnik itn.), zato je za organizacije pomembno, da prepoznajo značilnosti posamezne generacije, njihove vrednote in tudi sredstva (področja) motiviranja. Izrazite razlike se v veliki meri odražajo v odnosu do dela in obnašanju, medtem ko so bile generacije v preteklih letih enotnejše oz. medsebojno podobnejše. Edinstvenost generacij povečujejo različni vidiki motiviranja, saj vsako od generacij vodijo različni motivatorji. Ti so v tesni povezavi z osnovnimi lastnostmi posamezne generacije. Vse napisano lahko poimenujemo kot proces upravljanja motivacije, ki močno vpliva na učinkovito opravljanje delovnih nalog, optimalnost delovanja in nenehno izboljševanje produktivnosti delovne organizacije.

Ne glede na to, da je mesečni priliv sredstev na osebni račun med vodilnimi motivatorji, so pomembni tudi drugi, kot so možnosti napredovanja, dobro počutje v ekipi in različne možnosti samoizpopolnjevanja. Izkazalo se je, da so dobra podjetniška kultura in dobri medsebojni odnosi dobra osnova za vse prej naštetu.

KLJUČNE BESEDE:

- generacije
- delovno okolje
- motivacija v delovnem okolju
- medgeneracijske razlike
- anket

ABSTRACT

Intergenerational differences in the private life and working environment are main topic of many written and published research and other literature. In this thesis we were focused on the researching of different generations motivation, which are currently involved in the Slovenian working environment. Working environment in the modern history is the first time represented with four different generations at the same time (baby boomers, generation X, generation Y and generation Z). The simultaneous work of four generations, increases the diversity and complexity of working environment.

Different generations are motivated by different means (good salary, stable job, positive work environment, flexible working conditions, etc.). It is important for organizations to identify the characteristics of each generation, their values and the main means of motivation. Significant differences are reflected towards working attitude and behaviour, while generations in the past have been more united and similar to each other. Each generation has different leading motivators, which is a consequence of uniqueness enhanced by different aspects of motivation. Motivators are closely related to the basic characteristics of each generation. Everything written, could be described as motivation management process, which has a great impact on the work performance efficiency, on the optimal performance and continuous organization productivity improvement.

Despite the fact that the monthly salary and all awards are among the leading motivators, we need to point out also other motivators such as opportunities for self-improvement, well-being in the team and opportunities for constant progress. Well-developed organisational culture and good internal relationships are proven to be the best basis for all the above.

KEYWORDS:

- generations
- working environment
- workplace motivation
- generational differences
- survey

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	NAMEN IN Cilji naloge	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	3
2	GENERACIJE.....	3
2.1	Opredelitev generacij IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI	4
2.1.1	Generacija vojne	5
2.1.2	Generacija babyboom	5
2.1.3	Generacija X	6
2.1.4	Generacija Y	7
2.1.5	Generacija Z	7
2.1.6	Generacija alfa.....	8
2.2	generacije v slovenskem delovnem okolju.....	9
2.2.1	Značilnosti slovenskega delovnega okolja.....	9
2.2.2	Prebivalstvo po generacijah v slovenskem delovnem okolju	10
3	motivacija v delovnem okolju.....	11
3.1	Dejavniki vpliva na delovno uspešnost	14
3.1.2	Vpliv motivacije na učinkovitost dela	14
3.2	MEDGENERACIJSKE RAZLIKE V MOTIVACIJI NA DELOVNEM MESTU ..	
	16
3.2.1	Generacija veteranov	17
3.2.2	Generacija babyboom	18
3.2.3	Generacija X	18
3.2.4	Generacija Y	19
3.2.5	Generacija Z	19
4	Motiviranost v različnih delovnih okoljih.....	20
4.1	MOTIVIRANOST V DELOVNIH OKOLJIH različnih SVETOVNIH KULTUR .	
	20
4.2	MOTIVIRANOST V EVROPSKEM DELOVNEM OKOLJU	23
5	EMPIRIČNI DEL	24
5.1	POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV.....	24
5.2	OPIS VZORCA	24
5.3	MERSKA METODOLOGIJA.....	25
5.4	PRIKAZ in OVREDNOTENJE ODGOVOROV.....	26
5.4.1	Vzorec anketirancev po spolu in starosti	26
5.4.2	Izobrazba anketirancev	28
5.4.3	Zaposlitveni status anketirancev	28
5.4.4	Regija organizacije, kjer so zaposleni delovno aktivni	30
5.4.5	Analiza zahtevnosti in odgovornosti dela, ki ga anketiranci opravljajo31	
5.4.6	Analiza motivacijskih dejavnikov in stopnje motivacije.....	33

5.4.7	Analiza zadovoljstva pri delu	39
5.4.8	Individualno ovrednotenje motivacije na delovnem mestu in razlogov za opravljanje dela	44
5.5	analiza rezultatov	45
5.5.1.	Primerjava rezultatov anketiranja s povzetimi raziskavami motiviranja različnih kultur	47
5.6	PREVERJANJE HIPOTEZ	48
5.6.1	Hipoteza 1	48
5.6.2	Hipoteza 2	48
5.6.3	Hipoteza 3	49
6	ZAKLJUČEK	50
7	LITERATURA IN VIRI	52
Priloga	56

KAZALO SLIK

Slika 1:	Število prebivalcev v Sloveniji po generacijah za prvo polletje 2021 (podatki pridobljeni 6. 6. 2021)	10
Slika 2:	Število delovno aktivnih prebivalcev Slovenije po generacijah, za marec 2021 (podatki pridobljeni 6. 6. 2021)	11
Slika 3:	Grafični prikaz zastopanosti po spolu v odstotkih	26
Slika 4:	Grafični prikaz zastopanosti posameznih generacij v vzorcu anketirancev v odstotkih	27
Slika 5:	Grafični prikaz številčne zastopanosti posameznih generacij glede na spol	27
Slika 6:	Grafični prikaz strukture zastopanosti po izobrazbi v odstotkih	28
Slika 7:	Grafični prikaz strukture po zaposlitvenem statusu v odstotkih	29
Slika 8:	Grafični prikaz številčne zastopanosti generacij glede na zaposlitveni status	30
Slika 9:	Slikovna predstavitev zastopanosti regij v naši analizi	31
Slika 10:	Grafični prikaz zastopanosti anketirancev glede na regijo organizacije, kjer so zaposleni, v odstotkih	31
Slika 11:	Grafični prikaz opredelitve anketirancev glede na zahtevnost in odgovornost dela, ki ga opravljajo	32
Slika 12:	Motivacijski dejavniki brez vpliva na motiviranost glede na generacijo v odstotkih	34
Slika 13:	Motivacijski dejavniki s šibkim vplivom na motiviranost glede na generacijo v odstotkih	35
Slika 14:	Motivacijski dejavniki s srednjim vplivom na motiviranost glede na generacijo v odstotkih	36
Slika 15:	Motivacijski dejavniki z zmernim vplivom na motiviranost glede na generacijo v odstotkih	37

Slika 16: Motivacijski dejavniki z močnim vplivom na motiviranost glede na generacijo v odstotkih.....	38
Slika 17: Piramidna predstavitev motivacijskih dejavnikov po posameznih generacijah	39
Slika 18: Stopnja popolnega nezadovoljstva pri delu po posameznih generacijah v odstotkih.....	40
Slika 19: Stopnja nezadovoljstva pri delu po posameznih generacijah v odstotkih .	41
Slika 20: Stopnja zadovoljstva pri delu po posameznih generacijah v odstotkih	42
Slika 21: Stopnja popolnega zadovoljstva pri delu po posameznih generacijah v odstotkih.....	43
Slika 22: Piramidna predstavitev zadovoljstva po posameznih generacijah	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev generacij.....	5
Tabela 2: Razlika med predpostavljenimi starostnimi skupinami in starostnimi skupinami SURS-a	11
Tabela 3: Tipi motivacije in njihovi regulatorni stili ter regulatorni procesi	14
Tabela 4: Motivacijski dejavniki in tipične prednosti posameznih generacij.....	17
Tabela 5: Motivatorji v odvisnosti od lastnosti posamezne kulture	21
Tabela 6: Primerjalna tabela zahtevnosti dela in odgovornosti s stopnjo izobrazbe	32
Tabela 7: Ovrednotenje zahtevnosti dela in odgovornosti glede na generacijsko pripadnost	33
Tabela 8: Povzetek odgovorov na deveto in deseto anketno vprašanje.....	45
Tabela 9: Koncept motiviranja generacij v slovenskem delovnem okolju	47

KRATICE IN AKRONIMI

SURS	–	Statistični urad Republike Slovenije
ZDA	–	Združene države Amerike
IQ	–	inteligenci kvocient (ang. <i>Intelligent Quotient</i>)
EURES	–	Evropski portal za zaposlitveno dejavnost
RS	–	Republika Slovenije
ToMo	–	popolna motivacija (ang. <i>Total Motivation</i>)
EU	–	Evropska unija
Gen.	–	generacija

1 UVOD

V diplomskem delu smo se osredotočili na raziskovanje motiviranja različnih generacij, ki so trenutno vpete v slovensko delovno okolje. Motiviranost zaposlenih je kompleksna naloga, zato morajo delodajalci razlikovati med vrednotami posameznih generacij ter jih posledično ustrezno prepoznati. Omenjeno lahko poimenujemo proces upravljanja motivacije, ki močno vpliva na učinkovito opravljanje delovnih nalog, optimalnost delovanja in nenehno izboljševanje produktivnosti delovne organizacije.

Različne generacije motivirajo različna sredstva, ko so zaslužek, stabilno delovno mesto, urejeno delovno okolje, prilagodljiv delovnik itn. Zato je za organizacije pomembno, da prepoznajo značilnosti posamezne generacije, njihove vrednote in tudi sredstva oz. področja motiviranja. Ob tem moramo upoštevati medsebojne individualne razlike, značilnosti delovnega mesta in ne nazadnje tudi organizacijsko prakso. Kompleksnost motivacije povečuje vpliv številnih dejavnikov, ki se morajo za optimalni učinek medsebojno povezati.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Napisanih in objavljenih je veliko študijskih raziskav, prispevkov in druge literature, v katerih se opisujejo medgeneracijske razlike v zasebnem življenju in delovnem okolju. Kot navajata Heyns in Kerr (2018), se v delovnem okolju, v moderni zgodovini, prvič soočamo s štirimi različnimi generacijami, ki jih predstavljajo generacija babyboom, generacija X, generacija Y in generacija Z. Sočasno delo štirih generacij povečuje raznovrstnost in kompleksnost delovnih okolij.

Izrazite razlike se v veliki meri odražajo v odnosu do dela in obnašanju, medtem ko so bile generacije v preteklih letih enotnejše oz. medsebojno podobnejše. Edinstvenost generacij povečujejo različni vidiki motiviranja, saj vsako od generacij vodijo različni motivatorji. Ti so v tesni povezavi z osnovnimi lastnostmi posamezne generacije.

Poudarimo naj, da obstajajo različne definicije generacij in časovni okviri, dodeljeni posamezni generaciji. Kot je navedeno v Biljak (2018), se generacije ločijo v letnici rojstva, po vrednotah, dogodkih in tehnologijah, ki so jih zaznamovali v času njihovega odraščanja. Poleg časovnih razlik med posameznimi viri se lahko pojavijo tudi odstopanja glede družbenih okoliščin pri nas in drugod po svetu. V Sloveniji so meje posameznih generacij postavljene nekaj let pozneje kot npr. za ameriško populacijo.

Ne glede na to, iz katere generacije izhajamo in v kateri organizaciji delamo, lahko rečemo, da je motivacija želja posameznika, da nekaj naredi, oz. je glavni element pri

postavljanju in doseganju ciljev. Motivacija posameznika izhaja iz motivov, ki odražajo želje in potrebe, ti pa narekujejo delovanje in pojasnjujejo ravnanja. Motivi so lahko zunanjega ali notranjega izvora. Kot navaja Cherry (2020), izhajajo notranji motivi iz naše notranjosti, torej dejavnost opravljamo zaradi notranjega zadovoljstva, zunanji motivi pa iz zunanjega sveta, kar pomeni, da dejavnost opravljamo zaradi nagrade. Pri ohranjanju motivacije različnih generacij je ključno, da se ohranja ravnovesje med zunanjimi in notranjimi motivi, zato je poznavanje zadnjih zelo pomembno.

1.2 NAMEN IN CILJI NALOGE

Namen diplomskega dela je ugotoviti razlike v vrednotah in motiviranosti med generacijami v slovenskem delovnem okolju. Teoretično in praktično smo raziskali pomen različnih vrednot med generacijami, razmišljanja in posledično uspešnega motiviranja generacij, ki jih danes poznamo.

Raziskava zajema preplet zbranih podatkov o motiviranosti posameznih svetovnih kultur in rezultatov ankete, izvedene v slovenskem delovnem okolju. Pri tem smo sledili naslednjim ciljem naloge:

- opredeliti osnovne lastnosti (vrednote, razmišljanje in motiviranje) obstoječih generacij;
- raziskati razlike v motiviranosti v delovnem okolju med posameznimi svetovnimi kulturami;
- pripraviti primerjalno analizo rezultatov anketiranja s povzetimi raziskavami motiviranja različnih kultur;
- na osnovi rezultatov anketiranja oblikovati osnovni koncept motiviranja generacij v slovenskem delovnem okolju.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V času pisanja diplomskega dela smo raziskali in v zaključku ovrednotili naslednje hipoteze:

- **Hipoteza 1:** Motiviranost in vrednote v slovenskem delovnem okolju sovpadajo z evropskimi.
- **Hipoteza 2:** Motiviranost, vrednote in razmišljanje se med generacijami razlikujejo. Vsaka generacija je edinstvena.
- **Hipoteza 3:** Odvisno od zaposlitvenega statusa je pričakovati, da se razlikujeta motiviranost in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Pri obravnavanju tematike diplomskega dela smo predvidevali naslednje omejitve:

- veliko obstoječih zapisov na tematiko generacij in njihovih delovnih vrednot, razmišljanja ter motiviranja: osredotočili se bomo na zapise od leta 2005 naprej, da bomo zajeli najnovejše podatke in izsledke raziskav;

- statistično vrednotenje rezultatov in podatkov ankete: težko bo zajeti celotno populacijo in vse starostne skupine delovno aktivnih. Zastopanost populacije anketirancev ne bo nujno zajela vseh slovenskih regij;
- končni rezultati bodo zajemali samo motivacijske smernice posameznih generacij v slovenskem delovnem okolju: podatki bodo relevantni samo za slovensko okolje, kljub temu pa bodo uporabni za države s podobnimi vzorci in vrednotami.

1.5 METODE DELA

Pri pisanju diplomskega dela smo uporabili več metod dela. Pred samim izborom teme in pripravo dispozicije smo pregledali obstoječo literaturo. Pregled je zajemal literaturo, ki je dostopna na svetovnem spletu, članke iz strokovnih revij in preostalo strokovno literaturo. Za študij in predstavitev obstoječe literature s področja omenjenih generacij, njihovega vedenja in motivacijskih potreb smo uporabili **metodo kompilacije**. Za opis teoretičnih osnov in izhodišč smo uporabili **deskriptivno metodo**.

Bistveni del diplomskega dela predstavlja lastna raziskava o motivaciji različnih generacij v slovenskem delovnem okolju, kjer smo uporabili **metodo anketiranja**. Za primerjavo podatkov iz raziskave smo uporabili **metodo komparacije**. V anketnem vprašalniku smo uporabili vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Anketiranje smo izvedli s pomočjo elektronskega vprašalnika.

2 GENERACIJE

Študije generacij so brezčasne in njihove analize odražajo zapleten ter polariziran odnos. Akademiki, učenjaki, raziskovalci in drugi so že od Platonovega časa proučevali trende, ki so se pojavljali sčasoma v določenem časovnem obdobju pri določenih skupinah ljudi.

Posamezne generacije so bile naslovljene in opredeljene na osnovi razumevanja zgodovine ter poimenovane po velikih zgodovinskih dogodkih, kot so družbeni, politični in ekonomski, skupaj s kolektivno karizmo. Kot je navedeno v Biljak (2018), se generacije ločijo v letnici rojstva, po vrednotah, dogodkih in tehnologijah, ki so jih zaznamovali v času njihovega odraščanja. Poleg že omenjenih večjih dogodkov pa neposredno vplivajo na način doživetja še več let pozneje tudi različni javni dogodki, kot so atentati, teroristični napadi, pristanek na Luni itn. Prav zaradi prepleta vseh dogodkov so izkušnje vsake generacije edinstvene. Vsaka generacija ima razviti edinstveni identiteto in kulturo, kar otežuje povezovanje mlajših in starejših generacij. Poleg časovnih razlik med posameznimi viri se lahko pojavijo tudi odstopanja glede

družbenih okoliščin pri nas in drugod po svetu. V Sloveniji so meje posameznih generacij postavljene nekaj let pozneje, kot to velja pr. za ameriško populacijo.

Absolutni in konkretni datumi za posamezne generacije ne obstajajo. Posamezniki, ki se ukvarjajo s tovrstnimi raziskavami, si na osnovi lastnih študij določijo časovni okvir, znotraj katerega razpravljajo v svojih delih. Med posameznimi definicijami in raziskavami generacij lahko zasledimo nekajletno razhajanje.

V diplomskem delu smo osredotočeni na generacije, ki so danes vpete v delovno okolje. Kot navajata Heyns in Kerr (2018), se v delovnem okolju, v moderni zgodovini, prvič soočamo s štirimi različnimi generacijami, ki jih zastopajo generacija babyboom, generacija X, generacija Y in generacija Z. Sočasno delo štirih generacij povečuje raznovrstnost in kompleksnost delovnih okolij. Izrazite razlike se v veliki meri odražajo v odnosu do dela in obnašanju, medtem ko so bile generacije v preteklih letih enotnejše oz. med seboj podobnejše.

2.1 OPREDELITEV GENERACIJ IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI

V slovenski in svetovni terminologiji se pojavljajo različna poimenovanja generacij. Generacije, ki so delovno aktivne in bodo del naše analize motiviranosti različnih generacij v slovenskem delovnem okolju, so generacija veteranov, generacija babyboom, generacija X, generacija Y in generacija Z. Za lažje razumevanje posameznih poimenovanj bomo v nadaljevanju predstavili in podrobno opisali vse generacije, vključno z generacijami, ki niso delovno aktivne.

Osnovna opredelitev in definicija generacij je povzeta po dveh raziskavah na tematiko generacij, avtorjev McCrindla in Wolfingerja (2010) ter McCrindla in Fella (2020); predstavljena je v tabeli 1. Prva opisana generacija predstavlja posameznike, rojene med letoma 1925 in 1945, ki so bili zaznamovani z usodo druge svetovne vojne. Sledita generaciji babyboom in generacija X, v času katerih so se oblikovala različna revolucionarna gibanja in zgodovinski dosežki. Generaciji Y in Z sta prvi generaciji novega tisočletja. Zadnja omenjena generacija je generacija alfa, ki bo, kot kaže, zaznamovana z digitalno ero.

GENERACIJA	LETO ROJSTVA	POMEMBNI DOGODKI
Generacija VOJNE (ang. <i>Builders, Silent generation, »Lucky few«</i>)	1925–1945	depresija, recesija, druga svetovna vojna in komunizem
Generacija BABYBOOM (ang. <i>Baby Boomer generation, »ME generation«</i>)	1946–1964	rekonstrukcija, hipijevsko gibanje, vietnamska vojna, zakoni proti segregaciji ...
Generacija X (ang. <i>Xers, »Baby bust«</i>)	1965–1979	pristanek na Luni, konec vietnamske vojne, Berlinski zid, nestabilen borzni trg ...
Generacija Y ali MILENIJCI (ang. <i>Millennial generation</i>)	1980–1994	11. september, novo tisočletje, bombardiranje na Baliju ...
Generacija Z (ang. <i>Zoomers</i>)	1995–2010	vojna v Iraku in Afganistanu, azijski cunamiji, globalna finančna kriza, arabska pomlad ...
Generacija ALFA (ang. <i>Alpha generation</i>)	2011–	digitalna era, prvi iPad, epidemija covida-19 ...

Tabela 1: Opredelitev generacij

Vir: (McCrindle in Wolfinger, 2010), (McCrindle in Fell, 2020)

2.1.1 Generacija vojne

Generacija vojne se začne leta 1925, po zaključku prve svetovne vojne, ko je zabeležen izrazit porast rojstev. Zaključek generacije je zaveden leta 1945 skupaj z zaključkom druge svetovne vojne, ko je stopnja rodnosti, ki je zaznamovala omenjeno generacijo, izrazito upadla (McCrindle in Wolfinger, 2010). Generacija je nasledila prvo dokumentirano generacijo 20. stoletja – generacijo največjih.

Kot v svojem prispevku navaja Amuno (2021), so bili pripadniki vojne generacije rojeni v času največje depresije. Generacijo je zaznamovalo trdo delo za preživetje, ki je bilo posledica krhke ekonomije zaradi obeh vojn. Odraščali so kot otroci borcev, ki so bili prevečkrat samo videni in ne slišani. Naslednja generacija je zaživela t. i. pravljичni življenjski slog kot rezultat trdega dela vojne generacije. Omenjena generacija velja za zvesto, odločno, spoštljivo in varčno.

2.1.2 Generacija babyboom

Generacija babyboom je generacija otrok blaginje, ime je dobila po eksploziji rojstev v povojnem obdobju in velja za najštevilčnejšo v Sloveniji (Zajc Tadina, 2015). Po podatkih SURS-a (2021a) naj bi v prvem polletju 2021 živel 523.913 t. i.

»babyboomerjev«. Predstavniki te generacije so rojeni med letoma 1946 in 1964 (McCrinkle in Wolfinger, 2010).

Generacija je odraščala v najboljših letih srednjega razreda in je zaznamovana s tradicionalnimi vrednotami. Poleg tega Amuno (2021) generacijo opisuje kot ambiciozno, konkurenčno, ciljno naravnano, osredotočeno, birokratsko, iznajdljivo in timsko naravnano. V enem od svojih intervjujev je psihologinja Eva Boštjančič poudarila, da »tej generaciji veliko pomeni zunanja podoba, da se njihov uspeh vidi v materialnih dobrinah, ki jih drugih ljudi prepoznajo /.../ To je generacija, ki se upokojuje in zaključuje svojo aktivno delovno kariero. Na trgu dela lahko razločimo dve kategoriji predstavnikov te generacije. Na eni strani imamo predstavnike, ki so še vedno aktivni in v stiku z novostmi, na primer zdravnike, profesorje, učitelje in menedžerje. Na drugi strani pa so tudi taki, ki jih je čas malo povozil in ene stvari težko nadoknadijo, zlasti zaradi tehnologije, ki prodira na vsa področja našega življenja« (Pust, 2020).

2.1.3 Generacija X

Podobno kot generacija vojne je tudi generacija X ujeta med dve priljubljeni generaciji (babyboomerje in milenijce). Predstavniki generacije X so odraščali v obdobju ekonomske negotovosti, visoke stopnje brezposelnosti, gospodarske krize v 80. letih in inflacije v 90. letih, med letoma 1965 in 1979 (McCrinkle & Wolfinger, 2010). Verjamejo v pridobljeno izobrazbo, ki jim kaže svetlo luč na koncu predora, saj jim omogoča dolgoročni uspeh. Posamezniki se v veliki meri zanašajo nase, saj so bili zaradi odsotnosti staršev primorani odrasti v izrazito samostojne osebe. Znani so po samozavesti, kreativnosti, vztrajnosti, profesionalnosti in visoki stopnji znanja (Zajc Tadina, 2015). Amuno (2021) jih opisuje kot garače, prilagodljive, neposredne, zaverovane vase, cinične osebe, ki verjamejo v ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

V času odraščanja generacije X so ženske kot enakopravne članice začele delati polni delovni čas, zato so se družinski prihodki podvojili. Otroci so prosti čas preživljali samostojno in odrasli v predane individualistične osebe. Pri delu občutijo veliko odgovornosti, hkrati pa so tudi sproščeni in svobodni. Kot že omenjeno, so pripadniki odraščali v kriznih in ekonomsko nenaklonjenih časih ter bili priča kadrovske politiki varčevanja. Zaradi gospodarske dinamike so postali fleksibilni in strpni do različnih življenjskih slogov. Lahko jih opišemo tudi kot tehnološko usmerjene, saj v njihovem obdobju poteka premik od proizvodnega v storitveno gospodarstvo (Zajc Tadina, 2015).

V nekaterih zapisih se izpostavlja tudi podskupina generacije X, ki je poimenovana »x-enijci«. Kot navaja spletni portal Dnevnik (2018), so to posamezniki, rojeni med 1977 in 1983, ki so otroštvo preživeli ob stacionarnih telefonih, čas študija pa ob prvih

mobilnih telefonih. Veljajo za mikrogeneracijo z analognim otroštvom in digitalnim odraščanjem. »X-enijci« so v primerjavi z milenijci, ki jih bomo podrobneje opisali v naslednjem poglavju, odraščali brez pametne tehnologije, kot jo poznamo danes. Sočasno pa so bili dovolj mladi in fleksibilni, da so se tehnologiji hitro prilagodili.

2.1.4 Generacija Y

Generacija Y je v Sloveniji najbolj poznana pod imenom milenijci ali tudi kot generacija Jaz. Predstavniki generacije so rojeni med letoma 1980 in 1994 (McCrandle in Wolfinger, 2010). Kot navaja Strojina (2018), izhaja ime iz vsakdanjega življenja, kjer pripadniki pri svojem delu večkrat vprašajo »zakaj je to potrebno« (ang. *Why?* – v angleški izgovorjavi Y). Obdobje te generacije je izpostavljeno razpadom sistemov, zamenjavi družbenih in družinskih vrednot, zato živijo z mislijo, da je življenje treba uživati. Omenimo naj, da so pripadniki generacije nekaj let sobivali z analogno tehnologijo. Poleg tega pa so informacijsko dobro ozaveščeni in vešči vseh novih tehnologij.

Poleg informacijske ozaveščenosti so dobro izobraženi in zelo dobri v opravljanju več opravil hkrati. Njihova volja do dela, podjetniški duh in občutek odgovornosti so močni. Brez težav sprejemajo spremembe in se jim prilagajajo. Kljub temu niso deloholiki, lahko rečemo, da jim celo primanjkuje discipline in delovnih navad. Zanje so značilni lojalnost do ljudi in ne do organizacij, individualistični pristop, odprta komunikacija in ambicije po visokih dosežkih. Laskata jim tudi samozavesten in optimističen pristop do življenja. Ob vsem tem pa se večkrat zanašajo na pomoč staršev (Strojina, 2018).

Kot navaja McKay (2020) na spletnem portalu New Idea, je bilo leta 2016 v Collinsov slovar angleškega jezika dodano poimenovanje za to generacijo, in sicer beseda snežinka (ang. *snowflake*). Poimenovanje opisuje preveč občutljive osebe, ki verjamejo, da se svet vrti okoli njih in njihovih občutkov. Hitro so užaljeni in ne prenašajo kritike. Ljudje imajo izrazit občutek lastne edinstvenosti in mnenje, da so do vsega upravičeni. Poimenovanje je slabšalna oznaka za milenijce, pri katerih je prepoznati zgoraj opisano obnašanje. V Collinsovem slovarju je generacija opisana z naslednjimi besedami: »... generacija ljudi, ki so odrasli v poznih dvajsetih letih in za katere velja, da so manj odporni in bolj nagnjeni k užaljenosti kot prejšnje generacije.«

2.1.5 Generacija Z

Globalno gledano je začetek generacije Z dokaj poenoten, medtem ko pri zadnji mejni letnici prihaja do večjih razhajanj, kar je posledica tega, da se ustaljeni časovni okvir navezuje na družbene okoliščine zahodnega sveta (ZDA), zaradi česar prihaja do odstopanj, ko razmišljamo o družbenih okoliščinah pri nas in drugod po svetu. V generacijo Z štejemo posameznike, rojene po letu 1995 in do približno leta 2010 (po ameriški definiciji) ali do leta 2015 (po nekaterih slovenskih definicijah) (Biljak, 2018).

Začetek generacije je v tesni povezavi z 11. septembrom, ko se je zgodil teroristični napad v ZDA.

Pripadniki te generacije so prvi, ki so v celoti odraščali ob mobilnih telefonih in družbenih omrežjih. Od prednikov se razlikujejo tudi po tem, da so največji uporabniki družbenih omrežij. V primerjavi s svojimi predniki se bolj izogibajo tveganjem, kar je posledica odraščanja v času velike gospodarske krize in recesije. Danes še vedno obiskujejo šolo in fakultete ter se počasi vključujejo na trg dela (Strojin, 2018). Ovsenik in Kozjek (2015) sta generacijo opisala kot informacijsko nadgradnjo generacije Y.

Zaradi domačnosti v digitalnem svetu in prebiranja ogromnih količin informacij imajo izrazit kratkoročni spomin in hitro pozabljajo. Iščejo kratke in uporabne informacije, ki ne zahtevajo obsežnega branja. Udobje in varnost iščejo v virtualnem svetu. Značilno zanje pa je tudi hitro preusmerjanje pozornosti. Željni so pohval in hitrih povratnih informacij (Strojin, 2018). Njihov IQ je zaradi kulturnega in generacijskega prenosa višji od prejšnjih generacij. Usposablajo se za danes še neznanе poklice, ki so povezani s tehnološkimi panogami (umetna inteligenca, komunikacije ...). Še bolj kot milenijci so večji opraviljanja več stvari hkrati, kar lahko poimenujemo navidezna večopravnost (Massot, 2018).

2.1.6 Generacija alfa

McCrandle in Fell (2020) v generacijo alfa uvrščata osebe, rojene od leta 2010 naprej. Osebe so otroci, rojeni milenijcem in v veliko primerih sorojenci ljudi generacije Z. Glede na globalno statistiko v letu 2020 je bilo po svetu rojenih 2,8 milijona ljudi tedensko, največ v Indiji, na Kitajskem in v Indoneziji, kar pomeni več kot 2 milijardi rojenih do leta 2025. Generacija bo nedvomno številčno preseгла do danes najštevilčnejšo generacijo babyboom. Predhodne generacije so bile poimenovane z latinico, zato so se v primeru alfa generacije odločili za znanstveno grško poimenovanje in vrnitev k staremu, a hkrati začetku nečesa novega.

Predstavniki generacije so trenutno najmlajša generacija. Kljub temu imajo izjemen vpliv na blagovne znamke in kupno moč, ne glede na svoja leta. Neposredno oblikujejo družbene medije in novo kulturo nastajajočih potrošnikov. Razumevanje generacije je pomembno, saj predstavljajo okno v naslednje desetletje. Ljudje so rojeni v digitalno najpametnejši generaciji doslej, ki zaradi dostopnosti podatkov, ta je na vrhuncu, napoveduje razcvet robotike. Generacija ne potrebuje enake strukture oblasti, hierarhije in tradicionalnih pristopov. Dovoliti jim moramo eksperimentirati in doživljati neuspehe, kar je ključnega pomena za krepljenje odpornosti v letih sprememb, ki nas čakajo. Napoveduje se, da bodo živeli dlje, delali dlje, imeli boljše formalno izobrazbo in materialno preskrbo. To naj bi bila najbogatejša generacija doslej (McCrandle in Fell, 2020).

2.2 GENERACIJE V SLOVENSKEM DELOVNEM OKOLJU

2.2.1 Značilnosti slovenskega delovnega okolja

Slovensko delovno okolje je dinamično in raznovrstno po geografskih in ekonomskih značilnostih. Slovenija je razdeljena na vzhodni in zahodni del; nekako velja, da je zahodni del s pretežno storitvenimi dejavnostmi razvitejši. Regije vzhodnega dela so manj razvite, redkeje poseljene in usmerjene v industrijsko in kmetijsko dejavnosti. Ločimo dve kohezijski regiji, katerima pripadajo naslednje regije (EURES, 2021):

- Vzhodna Slovenija: Pomurska, Primorsko-notranjska, Podravska, Posavska, Zasavska, Koroška, Jugovzhodna Slovenija in Savinjska regija.
- Zahodna Slovenija: Osrednjeslovenska, Gorenjska, Goriška in Obalno-kraška regija.

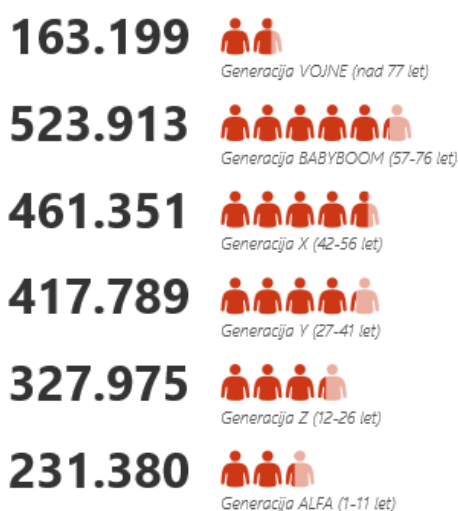
Po podatkih, ki jih vodi EURES (2021), so za slovensko delovno okolje značilne naslednje lastnosti:

- Gospodarsko najrazvitejša je Osrednjeslovenska regija, kjer je glavno mesto države, ki je tudi upravno, znanstveno, ekonomsko in kulturno središče. V tej regiji je tretjina vseh slovenskih podjetij (področje dejavnosti javne uprave in obrambe, obvezne socialne varnosti, izobraževanja, trgovine in zdravstva, gostinstva, prometa, strokovnosti, znanosti tehnike). Regija ima najvišje plače v državi.
- Po površini je največja Jugovzhodna Slovenija. V regiji prevladujeta avtomobilska industrija in proizvodnja farmacevtskih preparatov.
- Gorenjska regija beleži najvišjo stopnjo delovne aktivnosti in najnižjo stopnjo registrirane brezposelnosti. Zaradi razgibanega in hribovitega reliefa je to turistično usmerjena regija. Kljub temu je največji odstotek zaposlenih v predelovalni dejavnosti, dejavnosti trgovine, gostinstva in prometa.
- Največja regija v državi je Podravska regija, kjer prevladuje predelovalna dejavnost, razvija pa se tudi storitveni sektor. V regiji je zelo nizka stopnja delovne aktivnosti.
- Kljub temu da industrijska podjetja predstavljajo pomembnega zaposlovalca, se v državi povečuje obseg storitvenih dejavnosti. Na državni ravni prednjačijo: predelovalna dejavnost (proizvodnja kovinskih izdelkov, električnih naprav, proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas, proizvodnja motornih vozil), trgovina, zdravstvo, izobraževanje, gradbeništvo, strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti ter promet, vključno s skladiščenjem.

2.2.2 Prebivalstvo po generacijah v slovenskem delovnem okolju

Po podatkih SURS-a (2021a) na dan 6. 6. 2021 za prvo polletje 2021 je slovensko prebivalstvo najštevilčnejše zastopano v generaciji babyboom (25 %) (slika 1). V to generacijo sodi 523.913 posameznikov od 2.108.977 trenutno živečih v Sloveniji.

ŠT. PREBIVALCEV PO GENERACIJAH



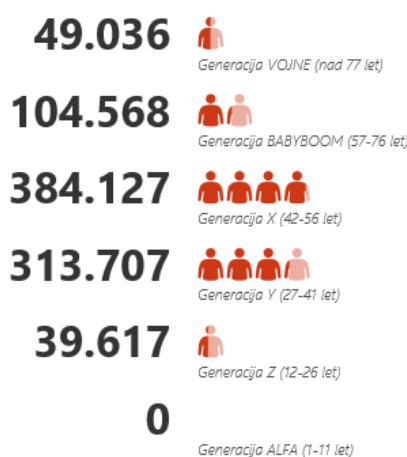
Slika 1: Število prebivalcev v Sloveniji po generacijah za prvo polletje 2021 (podatki pridobljeni 6. 6. 2021)
Vir: (SURS, 2021a)

Od 2.108.977 prebivalcev je delovno aktivnih 891.055, kar predstavlja 42 %. Med delovno aktivno prebivalstvo uvrščamo osebe, stare najmanj 15 let, ki delajo na območju RS in so obvezno socialno zavarovane (SURS, 2021c). Število delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji smo povzeli po dostopnih podatkih SURS-a (2021b). Ob tem želimo omeniti, da se generacijski okviri, ki smo jih doslej predpostavili, ne ujemajo v celoti s starostnimi skupinami analize SURS-a (razlike so predstavljene v tabeli 2). Celotna struktura delovno aktivnih po generacijah je predstavljena na sliki 2. Največ delovno aktivnih je iz generacije X (384.127 oseb), tesno za njimi pa so predstavniki generacije Y (313.707 oseb). Generacija alfa trenutno na trgu delovne sile še ni zastopana.

GENERACIJA	PREDPOSTAVLJENA STAROST	STAROSTNA SKUPINA SURS-a
Generacija VOJNE	nad 77 let	nad 60 let
Generacija BABYBOOM	57–76 let	55–59 let
Generacija X	42-56 let	40–54 let
Generacija Y ali MILENIJCI	27–41 let	25–39 let
Generacija Z	12–26 let	15–24 let
Generacija ALFA	1–11 let	1–14 let

Tabela 2: Razlika med predpostavljenimi starostnimi skupinami in starostnimi skupinami SURS-a
(Vir: Vir: Lastni)

ŠT. DELOVNO AKTIVNIH PREBIVALCEV



Slika 2: Število delovno aktivnih prebivalcev Slovenije po generacijah, za marec 2021 (podatki pridobljeni 6. 6. 2021)
Vir: (SURS, 2021b)

3 MOTIVACIJA V DELOVNEM OKOLJU

Za organizacijo so najpomembnejši ljudje. Da ljudje ustrezno prispevajo k uspehu in razvoju organizacije, morajo biti ustrezno motivirani. Motiviranje zaposlenih za optimalno, učinkovito in nadpovprečno delo je ena pomembnejših in zahtevnejših nalog vodstva vsake organizacije. Na to tematiko obstajajo najrazličnejše študije. Ene od njih ugotavljajo, da se motivatorji razlikujejo med posameznimi generacijami, medtem ko druge zagovarjajo odvisnost motivatorja od posameznikovih preferenc, ki se spreminjajo skozi življenje. Skladno s tematiko diplomskega dela je za nas

pomembno razumevanje motivacijskih dejavnikov, ki se razlikujejo med posameznimi generacijami.

Oxfordski angleški slovar (2021) opisuje motivacijo kot razlog za delovanje oziroma vedenje na določen način. Ali drugače povedano kot željo, pripravljenost, da nekaj storimo. Z eno besedo lahko motivacijo opišemo tudi kot navdušenje. Opredelitev v kontekstu delovnega mesta pomeni, da če so zaposlenim navedeni jasni razlogi za določeno vedenje na določen način (največkrat za doseganje organizacijskih ciljev), potem bodo to izvajali prostovoljno in z veseljem. Študija o motivaciji na delovnem mestu (2018) navaja, da je kljub navidezni preprostosti ugotavljanje pomembnih motivatorjev za vsakega posameznika, razvoj vodenja in različnih pristopov zapletena naloga. Razmišljanje o pomenu notranje in prostovoljne motivacije posameznika ustvarja okolje in kulturo, ki spodbuja in navdihuje zavzetost zaposlenih ter njihovo motivacijo.

Akademiki so skoraj stoletje proučevali, zakaj ljudje delajo. Pravi preboj na tem področju se je zgodil v osemdesetih letih, ko sta profesorja univerze v Rochestru (Edward Deci in Richard Ryan) razlikovala med šestimi razlogi, zakaj ljudje delajo. V prispevku Portala Harvard Business Review so omenjeni model prilagodili sodobnemu delovnemu okolju in opredelili tri razloge za delo, ki povečujejo izvedbo (igra, namen, potencial) in so neposredno povezani z motivacijo, ter tri razloge, ki zmanjšujejo (čustveni in ekonomski pritisk, vztrajnost) izvedbo delovnih nalog in so posredno povezani z motivacijo (McGregor in Doshi, 2015):

- **Igra** motivira takrat, ko nas delo motivira samo po sebi. Delamo, ker uživamo. Igra izhaja iz našega učnega nagona in je povezana z radovednostjo, eksperimentiranjem in raziskovanjem zahtevnih ter kompleksnih situacij.
- **Namen** motivira v primerih, kadar neposredni rezultati našega dela ustrezajo naši identiteti. Delamo, ker cenimo vpliv dela.
- **Potencial** motivira, kadar izid dela koristi naši identiteti. Lahko rečemo, da v takšnih primerih delo povečuje naš potencial.
- **Čustveni pritisk** demotivira, kadar izvajamo neko delo zaradi določenih zunanjih sil, ki ogrožajo našo identiteto. Takrat delamo zato, da ne razočaramo sami sebe ali drugih. Primeri čustvenega pritiska so strah, pritisk in sram. Motiv je popolnoma ločen od samega dela.
- **Ekonomski pritisk** demotivira takrat, ko smo v delo prisiljeni zaradi zunanjih sil. Delamo za nagrado ali pa se želimo izogniti kazni. Ta motiv je ločen od samega dela in od naše lastne identitete.
- Pri **vztrajnosti** je motiv daleč od dela in naše identitete. V takšnih primerih ne moremo prepoznati, za kaj delamo.

Razumevanje, da je visoka produktivnost rezultat igre, namena in potenciala, ki minimizirajo čustveni in ekonomski pritisk ter vztrajnost, je poznano pod ang. izrazom »*creating total motivation*« (ToMo) (McGregor in Doshi, 2015). Omenjeno

razumevanje različnih teorij motivacije je za organizacije pomembno v vseh vidikih, saj to prinaša razvoj, izvajanje in uporabo učinkovitih strategij ter praks upravljanja. Ustrezno motiviranje zaposlenih je pomembno za ohranjanje produktivnosti, uspešnosti, zdravja, morale in medsebojnega razumevanja, ker (ACMTO, 2018):

- se delovna sila stara. Demografski podatki nakazujejo, da so in bodo na delovnih mestih prvič v zgodovini prisotne štiri generacije ali več;
- imajo posamezne generacije medsebojne podobnosti in hkrati razlike, ki izhajajo iz njihovih podobnih izkušenj.

Vodje organizacij morajo biti seznanjeni s potrebami, perspektivnostjo in vplivi vseh generacij, vpetih v današnje delovno okolje. Smo v obdobju večjih premikov na tem področju, ki jih povzroča počasno umikanje generacije babyboomerjev s trga delovno aktivnih. Generacija babyboom, ki velja na številčno najbolj zastopano, se počasi upokojuje in ustvarja prostor za vključevanje mlajših generacij. Demografski podatki potrjujejo, da bodo delovna mesta v naslednjih desetletjih postajala vse bolj večgeneracijska. Demografski vidik generacij opredeljuje časovno obdobje rojstev, kljub temu pa lahko generacije proučujemo s kakovostnega, socialnega, ekonomskega in izkustvenega vidika. Vsaka generacija ima skupne izkušnje, povezane s svetovnimi in prelomnimi dogodki. Izkušnje ustvarjajo referenčni okvir generacije, ki predstavlja stališče pogleda na svet, določa vrednote, prednostne naloge, stališča in ne nazadnje motivacijo. Vsaki generaciji so torej skupni: starost, svetovni dogodki, referenčni okvir in vrednote (ACMTO, 2018).

Avbar (2015) v svojem prispevku povzema, da motive posameznikov sprožajo z delom povezana vedenja, ki določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Aktivnost posameznika je odvisna od zunanjih ali notranjih dražljajev oz. motivov, zato to aktivnost imenujemo motivacija. Preprosto povedano je motivacija proces, s katerim se z določenimi sredstvi spodbuja delavce, da bodo učinkovito opravljali naloge in delovali v smeri zastavljenih ciljev.

Za ustrezno razumevanje motivacije smo v tabeli 3 opredelili osnovne tipe motivacije, povzete po Peklar in Boštjančič (2012):

- **Amotivacija** opisuje stanje pomanjkanja namena za delovanje. Posamezniki se v tem stanju odzivajo pasivno ali pa se sploh ne. Amotivacija je posledica občutka nekompetentnosti, ne vrednotenja dejavnosti ali občutka nezmožnosti doseganja zastavljenih ciljev.
- **Notranja motivacija** zajema vse aktivnosti, ki so izvedene s ciljem doseganja notranjega zadovoljstva in zaradi aktivnosti same.
- **Zunanje motivirana** vedenja lahko razdelimo na štiri tipe motivacije: **zunanja regulacija** (motiviranje zaradi pridobivanja nagrade ali izogibanje kazni), **introjekcijska regulacija** (vedenje, ki vodi k izogibanju krivdi, strahu ali osramočenosti in doseganju ponosa), **identifikacijska regulacija** (zavestno vrednotenje vedenjskega cilja in sprejemanje vedenja kot osebno; v primeru

identifikacij z aktivnostjo jo oseba potrdi na zavestni ravni) in **integrirana regulacija** (dejanje je izvedeno zaradi določenega izida ali rezultata in ne zaradi notranjega zadovoljstva).

MOTIVACIJA	AMOTIVACIJA	ZUNANJA MOTIVACIJA			NOTRANJA MOTIVACIJA	
		REGULATORNI STIL	REGULATORNI STIL	REGULATORNI STIL		REGULATORNI STIL
	Ni regulacije	Zunanja regulacija	Introjekcijska regulacija	Identifikacijska regulacija	Integrirana regulacija	Notranja regulacija
RELEVANTNI REGULATORNI PROCESI	- Brez namere, - pomanjkanje kontrole, - brez vrednotenja, - nekompetentnost	- Ugoditev, - zunanje pohvale, - kazni.	- Samokontrola, - vključevanje ega, - notranje nagrade, - kazni.	- Osebna pomembnost, - vrednote, - zavestno vrednotenje.	- Kongruenca zavedanj, - sinteza s selfom.	- Interes, - užitek, - notranje zadovoljstvo.

Tabela 3: Tipi motivacije in njihovi regulatorni stili ter regulatorni procesi

Vir: (Peklar & Boštjančič, 2012)

3.1 DEJAVNIKI VPLIVA NA DELOVNO USPEŠNOST

Delovna uspešnost zaposlenih je odvisna od prepleta različnih dejavnikov: kompetentnosti (znanja), sposobnosti in motivacije. Uspešno doseganje rezultatov in samorazvoj sta odvisna od usposobljenosti, in seveda motiviranosti (Avbar, 2015). Dejavnike, ki spodbujajo delo, je povzel Marzel (2000):

- **individualne razlike** med zaposlenimi v različnih stališčih, mnenjih, potrebah, željah, sposobnostih, inteligenci, osebnosti, starosti, spolu, delovni dobi in delovnemu mestu;
- **značilnosti dela** opredeljujejo lastnosti, vezane neposredno na delovne naloge in aktivnosti ter okoliščine dela (možnosti napredovanja, podpora tehnologija ...). Zaposlene motivirajo raznovrstnost dela, možnost uporabe sposobnosti in povratne informacije o pomembnosti in koristnosti naloge;
- **nagrajevanje** je dejavnik, s katerim organizacije s specifičnimi vrednotami in specifično kulturo stimulirajo zaposlene za doseganje in preseganje ciljev v specifičnem okolju. Strategija nagrajevanja naj bi bila del strategije upravljanja s človeškimi viri;
- **napredovanje in kariera** se določata z vzpostavljeno formalizirano in sistematično zasnovo, kjer so pogoji za napredovanje znani vnaprej v izogib morebitni subjektivni oceni posameznika. Sredstva teh dejavnikov silijo zaposlene v določene aktivnosti;
- **vodenje** je dejavnik, s katerim vplivamo na vedenje zaposlenih v smeri, da se dosegajo organizacijski in delovni cilji.

3.1.2 Vpliv motivacije na učinkovitost dela

Osnovni cilj vsake organizacije je ugotovitev prisotnih motivacijskih dejavnikov in pomembnosti motivov za zaposlene. Ukrepi za ustrezno motiviranje se sprejemajo na posnetku stanja. To nam zagotovi čim optimalnejše delovanje motivacijskih dejavnikov, pomembnih za čim boljšo delovno učinkovitost vseh zaposlenih v dani situaciji. Skladno z analizami in dostopnimi podatki lahko rečemo, da je pri motiviranju

najpomembnejša strategija nagrajevanja, ki dokazano najbolj vpliva na motiviranost zaposlenih in posledično na produktivnost in učinkovitost. Enako kot pri vrstah motivacije lahko tudi nagrade razdelimo na (Avbar, 2015):

- **notranje nagrade** izhajajo iz dela (odgovornost, raznovrstnost, možnosti za razvoj in učenje, samostojnost ...);
- **zunanje nagrade** veljajo za zelo vpliven motivacijski dejavnik in temeljijo na osebnih dosežkih zaposlenega (denarne nagrade, darilni boni, dopusti ...).

V primeru, da organizacija ne spreminja in ne izpopolnjuje načina nagrajevanja, se lahko zgodi, da se zaposleni privadijo sistema nagrajevanja in motiviranja. V takšnih primerih je dobro, da organizacije poleg denarnih nagrad uporabljajo tudi druge načine (Avbar, 2015):

- dodatna izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja;
- dodatni prosti dnevi;
- možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja;
- zagotavljanje boljših delovnih pogojev;
- javno izpostavljanje dosežkov pred sodelavci;
- raznovrstne simbolne nagrade;
- omogočanje novih in večjih izzivov pri delu.

Poleg zgoraj naštetih prednosti se priporoča tudi uporaba drugih nedenarnih bonitet, ki prav tako pomenijo pomemben segment nagrajevanja: službeni mobilni telefon in prenosni računalnik, parkirno mesto, službeni avto, šolnine ali finančna podpora za izobraževanja, ki so v lastnem interesu ali interesu organizacije. Pomemben del motiviranja so tudi spodbude, ki pa lahko v primeru večkratne uporabe postanejo pravica, takrat pa njihov učinek oz. namen zbledita (Avbar, 2015).

Med različnimi razpravami se večkrat izpostavi vpliv denarja kot motivatorja na delovnem mestu. Na vprašanje, ali je denar res dober motivator, odgovarjata Petrovič in Boštjančič (2018). Avtorici omenjata, da denar vpliva na misli, motivacijo in vedenje zaposlenih. Denarna motivacija spremeni miselnost zaposlenih, saj ti postanejo bolj profesionalno, poslovno in delovno naravnani, bolj si prizadevajo ob zahtevnih nalogah in izkazujejo večjo učinkovitost. Poleg pozitivnih učinkov na uspešnost pa se kažejo tudi negativni vplivi na medsebojne odnose preko manjše zavzetosti za socialne stike. Enake učinke srečujemo po svetu v različnih kulturah Evrope, Azije, Severne Amerike in v populacijah, kot so npr. menedžerji, zaposleni odrasli in študenti (Petrovič in Boštjančič, 2018).

Poglavje o vplivu dejavnikov na delovno uspešnost lahko zaključimo s trditvijo, da se morajo za uspešno motiviranost za vsakega posameznika najti točno tisti dejavniki, ki nanj najbolj vplivajo in zmanjšujejo vrzel med posameznikom in vodstvom organizacije.

3.2 MEDGENERACIJSKE RAZLIKE V MOTIVACIJI NA DELOVNEM MESTU

Demografske spremembe delovne sile so postale prva skrb organizacijskega vodstva. Mešanica različnih generacij v delovnem okolju je povečala kompleksnost posameznih delovnih mest in skrb za ohranjanje ter negovanje te raznovrstnosti. Različne generacije so večkrat opisane z različnimi karakteristikami, delovnimi vrednotami in motivatorji, ki vplivajo na individualno in organizacijsko izvedbo delovnih nalog. Prepoznana unikatnost vseh generacij pomeni obvladovanje različnih načinov motiviranosti. Kljub dostopnosti podatkov se večkrat izkaže, da so organizacije neveščne glede poznavanja vplivov medgeneracijskih starostnih razlik in njihovega izvajanja delovnih nalog (Heyns in Kerr, 2018).

Prav je, da se zavedamo in razumemo načine, kako povečati zavzetost zaposlenih, da so pri delu karseda uspešni in imajo zadovoljene potrebe. Tudi v primerih podobnih situacij ljudje ne opravljajo dela enako, vedenje pa se spreminja v odvisnosti od situacije. Motivi, ki jih povzročajo situacije, se stalno spreminjajo in določajo trenutne aktivnosti posameznikov. Kljub temu da je motiviranost prisotna, glede na stopnjo motivacije lahko oblikujemo štiri skupine zaposlenih (Pavšek, 2010):

- zaposleni, ki so nosilci učinkovitosti delovnega procesa in se istovetijo s cilji organizacije. Skupne aktivnosti in interese sprejemajo kot svoje;
- zaposleni, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem. Ti zaposleni so aktivni izvajalci v delovnem procesu;
- zaposleni, katerim je delo vir preživetja. Podrejajo se skupno dogovorjenim ciljem, vendar svojo pozornost in aktivnost usmerjajo na druga področja;
- fluktuirajoči zaposleni, ki so brez zanimanja za organizacijo, v kateri delajo. Čakajo primerno priložnost za odhod drugam.

Z generacijskimi razlikami se soočimo, ko poznamo potrebe in vrednote različnih generacij, zato smo v naslednjih podpoglavjih podrobneje opisali vsako od trenutno delovno aktivnih generacij. Kot navaja Aaron (2020), je ena največjih pasti, v katero lahko podjetje v dobronamerni želji medgeneracijskega sodelovanja zapade, stereotipiziranje in diskriminacija skupin ali posameznikov na osnovi njihove starosti. Zavedati se moramo različnih motivacijskih dejavnikov in značilnih prednosti ter slabosti posameznih generacij. Kot smo že omenili v predhodni vsebini, je motivacija v neposredni povezavi z obdobjem odraščanja in dogodki, ki so to obdobje zaznamovali. Omenjeno je povzeto in združeno s prednostmi ter kratkimi navodili za ravnanje s posamezno generacijo v tabeli 4.

GENERACIJA	Prednosti	Motivacija	Kako z njimi?
Generacija babyboom (1944–1964)	<ul style="list-style-type: none"> • predanost • odlični mentorji dobri pri dolgoročnih projektih 	<ul style="list-style-type: none"> • avtonomija • varnost • napredovanje • spoštovanje znanja in izkušenj 	<ul style="list-style-type: none"> • spoštovanje trdega dela in znanja • možnost dela na projektih, kjer lahko delajo sami • ponudba za delo kot mentor
Generacija X (1955–1979)	<ul style="list-style-type: none"> • neodvisnost • iznajdljivost • prilagodljivost • podjetnost 	<ul style="list-style-type: none"> • sodelovanje • občutek vključenosti • nehierarhična struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • priznanja za njihove dosežke • fleksibilen delovni čas in delo od doma • izkoriščanje iznajdljivosti
Generacija Y (1980–1994)	<ul style="list-style-type: none"> • sodelovanje • izrazita družbena odgovornost 	<ul style="list-style-type: none"> • pozornost • priznanja za dobro opravljeno delo • delo z dodano vrednostjo in jasnim namenom 	<ul style="list-style-type: none"> • omogočanje pridobivanja dodanega znanja (izobraževanja) • dobro planirano mentoriranje • sodelovanje pri manjših projektih
Generacija Z (1995–2015)	<ul style="list-style-type: none"> • tehnološka izurjenost • dovezetnost za učenje • podjetniška naravnost 	<ul style="list-style-type: none"> • neodvisnost 	<ul style="list-style-type: none"> • dodelitev individualnih nalog • oblikovanje močnih in pozitivnih osebnih odnosov • mentoriranje t. i. <i>offline</i> komunikacijskih veščin

Tabela 4: Motivacijski dejavniki in tipične prednosti posameznih generacij
Vir: (Aaron, 2020)

Medgeneracijsko sožitje bomo dosegli z iskanjem podobnosti in ne stereotipov, z izkazovanjem spoštovanja, ustvarjanjem okolja za odprto komunikacijo, poenostavljenim sodelovanjem in z upoštevanjem individualnosti (Aaron, 2020).

3.2.1 Generacija veteranov

Generacija veteranov je zaznamovana s povojno gradnjo sveta, zato imajo njeni pripadniki oblikovano izrazito zvestobo, pripadnost kolektivnemu delu, cenijo kolektivizem, pripadnost in družbene inštitucije. Vse delovne obveznosti postavljajo pred užitek in so odlični mentorji z veliko znanja in izkušnjami (Ovsenik in Kozjek, 2015).

Pripadnikov generacije veteranov na delovnih mestih ni več veliko. Generacija verjame v pošteno plačilo za pošteno delo. Kot že omenjeno, so zvesti in resnično uživajo, če jih zaradi vrednot spoštujejo. Po naravi so konformisti, zato najbolj cenijo naziv in denar (Rampton, 2017).

3.2.2 Generacija babyboom

Generacija babyboom je svoje vrednote oblikovala v času gospodarske rasti, razvoja in optimizma. Zaznamovana je s prvimi znaki krize, kljub temu da so vrednote babyboomerjev podobne vrednotam generacije veteranov: timsko delo, osebna prizadevanja, zavzeto delo itn. Pripadniki te generacije praviloma ostajajo vse življenje zvesti eni organizaciji (Ovsenik in Kozjek, 2015).

Predstavniki generacije so v svoji karieri danes dobro uveljavljeni. Delajo na položajih, kjer imajo moč in oblast, kot so npr. vodje odvetniških pisarn, izvršni direktorji ipd. Posamezniki so zelo ambiciozni, zvesti in osredotočeni na delo. Večkrat so tudi cinični. Ustrezajo jim denarne nagrade, medsebojno priznavanje in prilagodljivo načrtovanje upokojitve. Za svoje delo ne potrebujejo povratnih informacij, saj imajo miselnost, da je vse v redu, če nihče nič ne reče. Ker so ciljno usmerjena generacija, jih najlažje motiviramo s strokovnim razvojem, vrednotenjem in priznavanjem njihovega strokovnega znanja. Dodatno jih motivirajo ugledni nazivi delovnih mest in prepoznavnost. Iz seznama motivatorjev ne izostajajo visoka stopnja odgovornosti, ugodnosti, pohvale in izzivi. Pričakovati je, da se bo upokojilo vse več pripadnikov te generacije (Rampton, 2017).

3.2.3 Generacija X

Pripadniki generacije X so zaznamovani z osamljenim otroštvom, kar je posledica starševskega prizadevanja za dober ekonomski standard in gradnjo kariere, zaradi česar niso imeli časa za otroke. Takšno odraščanje je vplivalo na razpad vrednot, ki se odražajo v porastu ločitev, soočanju z nasiljem, zlomu borze, brezdomstvu, nuklearnih nesrečah, aidsu, prikazovanju nasilja in vojn v medijih. Prej poznane tradicionalne vrednote so s to generacijo izginile. Predstavniki generacije nimajo težnje po stalni zaposlitvi. Želijo si dobrih pogojev za delo in so konkurenčni na trgu delovne sile. Veliko časa namenijo družini, prostemu času in hobijem ter strogo ločujejo poslovno od zasebnega. Vodita jih iskanje zadovoljstva in fleksibilni delovni čas, zato so večkrat samostojni podjetniki (Ovsenik in Kozjek, 2015).

Generacija je najmanjša od vseh predhodnih in naslednjih generacij. Kljub temu so njeni pripadniki zaslužni za trend uravnoteženega poklicnega in zasebnega življenja, saj so bili priča izgorelosti svojih staršev. Osamljeno otroštvo je ustvarilo podjetniški duh (zaslužni naj bi bili za 55 % ustanovljenih »startup« podjetij). Če niso ustanovitelji lastnega podjetja, radi delajo samostojno z minimalnim nadzorom. Spoštujejo vse priložnosti za poslovno rast in dobre odnose z mentorji. Menijo, da morajo napredovanja temeljiti na osnovi kompetentnosti in ne na razvrščanju, starosti ali stažu. Najlažje jih motiviramo s prilagodljivimi urniki, ugodnostmi (npr. delo na daljavo), priznanji nadrejenega in bonusi, kot so darilne kartice in delnice (Rampton, 2017).

3.2.4 Generacija Y

Generacija Y svoje vrednote še oblikuje. Predstavniki so od rojstva naprej izpostavljeni poplavi informacij, kar se izraža v nenehni potrebi po zabavi, tudi na delovnem mestu. Zahtevajo višje plače in so izraziti individualisti, ki pri svojem delu zahtevajo veliko svode. Primeren poklic za to generacijo je delo na projektih. Osredotočeni so na sposobnosti in znanja, ki imajo dodano vrednost na trgu dela in povečujejo njihovo kakovost življenja. Generacija ne sodi v skupino deloholikov. Osebno izražanje in raznovrstnost cenijo bolj kot vertikalno napredovanje (Ovsenik in Kozjek, 2015).

Za milenijce je značilno razmišljanje, da je za boljšo vključenost, razvoj in vodenje dobro (Aaron, 2020):

- **uporabljati mentorske sheme**, ki so večkrat uporabljene samodejno in neuradno. Dobro je imeti program mentorstva z jasnimi pravili in cilji. Mentoriranje lahko poteka obojestransko tako, da starejši prenašajo izkušnje in znanje, mlajši pa znanje o novi tehnologiji;
- **prilagajati delovni čas in okolje**, če delovni proces to dopušča, kar največkrat pomeni delo od doma. Pomembno je, da so naloge opravljene, ne pa količina časa, preživetega v pisarni;
- **dajanje strukturiranih pohval in priznanj**, saj so želje milenijcev drugačne od starejših generacij, ki zagovarjajo priznanja v obliki elektronske pošte, ki je poslana vsem zaposlenim. Milenijci si želijo npr. nove zadolžitve;
- **uporabljati tehnologije za sodelovanje**, saj so milenijci zelo domači v uporabi sodobnih tehnologij.

Predstavniki so tehnično dobro podkovana generacija. Znano je, da ta generacija nima težav z menjavo organizacij, saj v večini primerov brez težav preskakujejo iz ene organizacije v drugo. Generacijo je težje motivirati kot vse predhodne. Motivirajo jih usposabljanje, pridobivanje novih veščin in znanj, mentorstvo in povratne informacije o njihovem delu. Velik poudarek dajejo kulturi in delovnemu okolju, kjer lahko brez težav sodelujejo z drugimi. Enako kot prejšnji generaciji jim veliko pomenita prilagodljiv urnik in prosti čas. Za komunikacijo radi uporabljajo najnovejšo tehnologijo. Milenijci se dobro počutijo v strukturiranem in stabilnem delovnem okolju. V primeru denarnih nagrad imajo radi delniške različice (Rampton, 2017).

3.2.5 Generacija Z

Predstavniki generacije Z so poimenovani kot »namišljeni umetniki«, zgodovinarji s pomočjo Wikipedije, programerji s pomočjo Mysky in kolumnisti s pomočjo blogov. Kar 96 % predstavnikov je aktivnih na spletu, zaradi česar so zelo povezani in imajo željo po sodelovanju v vsem, to pa seveda vpliva na njihovo življenje. Njihove mreže so virtualne in hibridne. Umetniško polje jim predstavlja življenje. Imajo željo po

socialnih interakcijah, interaktivnosti in so nagnjeni k hitremu preusmerjanju pozornosti. So izvirni in ekspresivni digitalni umetniki z dobro zavestjo o avtentičnosti informacij. Učijo se z raziskovanjem, pozornost pa posvečajo kinestetiki. Prednostno obravnavajo delo in učenje po lastni izbiri (Ovsenik in Kozjek, 2015).

Generacija Z vstopa na trg dela. Pripadnikov generacije je v Sloveniji malo, medtem ko v Ameriki predstavljajo četrtno ameriškega prebivalstva, kar pomeni, da je ta generacija večja tudi od generacije babyboom. Tako kot njihovi predhodniki zahtevajo fleksibilne urnike. Motivirajo jih mentorstvo, nagrade družbe in nenehne povratne informacije. Želijo imeti svoj smisel in odgovornost. Motivirajo jih tudi izkustvene nagrade in priložnosti za osebno rast. Pričakujejo strukturiranost, jasne usmeritve in transparentnost. Kar 53 % generacije naj bi v ospredje postavljalo osebno komunikacijo (Rampton, 2017).

4 MOTIVIRANOST V RAZLIČNIH DELOVNIH OKOLJIH

Tematika diplomskega dela je povezana s slovenskim delovnim okoljem. Posnetek stanja delovnega okolja v Sloveniji smo izvedli z anketo, ki je predstavljena v empiričnem delu naloge. Da bodo rezultati primerljivi z delovnimi okolji po svetu, se v tem poglavju osredotočamo na posnetek stanja v Evropi in drugih svetovnih kulturah.

4.1 MOTIVIRANOST V DELOVNIH OKOLJIH RAZLIČNIH SVETOVNIH KULTUR

Kljub temu da živimo v Sloveniji, obstajajo multinacionalke z organizacijami v različnih državah. Tovrstne organizacije uporabljajo programe, s katerimi nagrajujejo izjemno delo v vseh izpostavah. Programi so prilagodljivi in fleksibilni, vendar se vseeno dogaja, da se zaradi razpršenosti izgubi optimalna sledljivost. Motivacija med »časovnimi pasovi« zahteva dosledno upoštevanje temeljnih principov priznavanja, da se naložbe izplačajo. Tovrstna podjetja se morajo naučiti globalnega upravljanja s prepoznavanjem izjemnega dela in sočasno vsa prizadevanja prilagoditi lokalni ravni. Kar deluje v eni državi, ni nujno, da bo delovalo tudi v drugi. Kompleksne kulturne razlike lahko potencialno spodkopljejo najbolj dobronamerno prizadevanje za motivacijo. Različne kulture imajo različno motivacijo, zato so lokalne dodelave motiviranja ključne. V Indiji je npr. dobra nagrada vstopnica za novoizdani film, v Veliki Britaniji in Nemčiji pa nagrada, ki izboljša bivanje, medtem ko so Francozom privlačne nagrade v obliki dobrot, povezanih z dobro hrano in vinom (Huff, 2007).

Menzies (2016) je v svojem članku povzela pomen kulturnih razlik med posameznimi svetovnimi kulturami. Izpostavljeno je, da to, kar določena kultura zazna kot motivacijo, lahko druga kultura vrednoti kot demotivacijo. Motivacijski sistemi niso

enako učinkoviti po vsem svetu. Uspešna motivacija v različnih kulturah temelji na usklajevanju načrtovanja delovnih mest in sistemov motivatorjev za zaposlene, ki neposredno odražajo kulturne vrednote. Razumevanje, kako kultura oblikuje motivacijski potencial sistema nagrajevanja, oblikovanje delovnih mest in optimalno delovno nastavitvev, pomaga globalnim menedžerjem izboljševati delovno motivacijo in optimizirati uspešnost delavcev v različnih kulturnih kontekstih. Motivatorji različnih kultur so povzeti v tabeli 5. Povezave med kulturnimi vrednotami in učinkovitostjo zaposlenih so večje pri starejših kot pri mlajših delavcih, pri moških in višje izobraženih. To kaže vpliv nekaterih demografskih podatkov na kulturo in uspešnost zaposlenih. Raziskani so tudi močni učinki nacionalnih kulturnih vrednot v tesno povezanih kulturah in ne v »ohlapnih«, kar kaže na zmanjšano prožnost odstopanja norm v tesno povezanih kulturah. Usmeritve delovnih in kulturnih vrednot se lahko s časom in generacijami razlikujejo. Razlike se odražajo tudi v subkulturah, različnih panogah in organizacijah. K razlikam znotraj nacionalnih skupin prispevajo edinstvene individualne razlike.

INDIVIDUALISTIČNE KULTURE	KOLEKTIVNO NARAVNANE KULTURE
<ul style="list-style-type: none"> - Neodvisno delo, - avtonomno in individualistično odločanje, - jasni cilji, - težki in individualni izivi, - individualne in direktne povratne informacije, - zaslužen plačilo (plačilo za nadpovprečno delo in dosežke), - raznolikost, - dinamične in silovite razprave, - notranji motivatorji. 	<ul style="list-style-type: none"> - Skupinsko delo, - jasni cilji, - odločanje na osnovi psovetoovanja, - zmerno aktivni skupinski izivi, - enako plačilo za enako delo oz. delovno mesto, - favoriziranje, - stabilne ekipe, - tradicionalnost, - integracija in izogibanje konfliktom, - dobro vodstvo, - zunanje nagrade.
KULTURE Z MALO MOČI	KULTURE Z VELIKO MOČI
<ul style="list-style-type: none"> - Neformalni odnos z vodji in podrejenimi, - participativno vodstvo, - veliko povratnih informacij od različnih virov/oseb, - motranji motivatorji, - enako plačilo za enako delo oz. delovno mesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Natančna navodila, - direktivno vodstvo, - malo povratnih informacij, - povratne informacije po sistemu "top-down", oz zdoraj navdol, - finančno nagrajevanje in napredovanja, - kompenzacija glede delovne dobe ali mandata.
KULTURE KI SE IZOGIBAJO OBČUTKU NEGOTOVOSTI	KULTURE KI SE ZELO IZOGIBAJO OBČUTKU NEGOTOVOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - variabilno plačilo glede na učinkovito opravljanje delovnih nalog, - malo povratnih informacij, - lagoden občutek ob spremembah, - dvomljivost in fleksibilnost. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalna navodila in pravila, - veliko povratnih informacij od različnih virov/oseb, - upiranje spremembam, - dogovorjene oz. fiksne kompenzacije (npr. delovna doba ali mandati).

Tabela 5: Motivatorji v odvisnosti od lastnosti posamezne kulture

Vir: (Menzies, 2016)

Teorije motivacije se torej razlikujejo med posameznimi kulturami. Menzies (2016) navaja nekaj primerov:

- **Finančne spodbude** so se v Mehiki izkazale za neučinkovite. Izkušnje kažejo, da dvig plače povzroči upad delovne motivacije, saj jim po povišici ni treba več tako trdo delati za ohranjanje enakega življenjskega sloga.

- **Programi opolnomočenja** kažejo pozitivne učinke v Mehiki, na Poljskem in v ZDA, medtem ko v Indiji nimajo učinka, ker so tam vajeni sprejemati natančna navodila nadrejenih.
- **Kompensacije glede delovne dobe** dobro sprejemajo Japonci. Hkrati pa slabše sprejemajo nagrade za nadpovprečno delo (t. i. merit).
- **Individualno motiviranje v ameriškem slogu** je neučinkovito na Danskem, Nizozemskem, v Indoneziji, na Kitajskem, v Rusiji, Indiji in na Japonskem.
- **Individualna usposabljanja** ustrezajo Američanom. **Skupinska usposabljanja** podpirajo na Kitajskem.
- **Implicitne in formalne povratne informacije**, ki so značilne za Japonce, iztirijo Američane.
- **Dobra plača in druge nagrade** motivirajo študente v Čilu in na Kitajskem. Ameriški študenti si želijo **promocije zanimivega dela**.
- **Avtonomija** in z njo povezani cilji so pomembni za Američane.
- **Možnost napredovanja** motivira korejske delavce.
- Zaposlene v Veliki Britaniji motivirajo **notranji** dejavniki, kot so pomembne naloge, dosežki in priznanja. Zaposlene v Nigeriji motivirajo **zunanji dejavniki**, ki se odražajo z nadomestili, ugodnostmi in dobrimi delovni pogoji.

Dejstva o motiviranosti zaposlenih v različnih kulturah je raziskoval tudi Mike (2019), ki je v svojem prispevku povzel kulturo in z njo povezano motivacijo v naslednjih državah:

- **Koreja** ima tradicionalni sistem motiviranja in nagrad, ki povečujejo produktivnost. Primer so nagrade za zaposlene, starejše od 20 let, ki lahko prejmejo 10-dnevni plačan dopust.
- **Azija in Bližnji vzhod** spoštujeta stalno učenje in izpopolnjevanje. Uvedeno imajo prakso usposabljanja, kjer je vodja vedno prisoten. Tamkajšnji vodje so mnenja, da je učenje zelo pomembno. Na zaposlene gledajo celovito. Enako velja tudi za **Afriko**.
- **Švedska** vodi posameznike na osnovi razmišljanja, da je vsak pripravljen in sposoben opraviti svoje delo. Vodje so kot trenerji, ki motivirajo zaposlene po načelih sodelovanja in dogovarjanja. Vodje so dobri poslušalci. Imajo visoko stopnjo zaposlenih žensk in si prizadevajo za dobro interakcijo med delom in družino. Delo od doma je že več let implementirano.
- **Japonski** programi temeljijo na kolektivni kulturi, zato zaposleni ne želijo biti opaženi. Plačila za uspešnost ne uporabljajo, saj je lahko sprejeto kot moteč dejavnik v odnosih na delovnem mestu. Nagrade podeljujejo na osnovi zvestobe organizaciji, delovne dobe in družinske situacije. Učinkovite so ekipne nagrade.
- V **Rusiji** je najpomembnejši motivator denar, ki prevesi morebitno odločitev v primeru menjave službe. Podpirajo tudi druge ugodnosti: dobri pokojninski načrti, zdravstveno varstvo, redni pregledi uspešnosti in kosilo v organizaciji.

Zaključimo lahko, da so značilnosti in mehanizmi motiviranja med posameznimi kulturami različni. Vodje internacionalnih organizacij morajo dobro opazovati in odkrivati značilnosti ter notranje potrebe zaposlenih. Sistem motiviranja naj bi olajšal doseganje dobrih rezultatov in spodbudil navdušenje zaposlenih nad delom. Vse to pozitivno vpliva na organizacijsko uspešnost.

4.2 MOTIVIRANOST V EVROPSKEM DELOVNEM OKOLJU

Po besedah Scott (2018) je 47 % Evropejcev motiviranih z denarjem in nagradami. V anketi, v kateri je sodelovalo 9908 zaposlenih iz vse Evrope, je bilo ugotovljeno, da 22 % zaposlenih motivira dobro ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, 21 % dobri odnosi s sodelavci, 18 % pohvale in priznanja vodstva ter 12 % regres. Rezultati raziskave so pokazali tudi naslednje (Scott, 2018):

- 6 % anketirancev meni, da ni ustreznega motivatorja, ki bi spodbudil njihovo produktivnost. V primeru Velike Britanije je ta odstotek višji in znaša 8 %;
- 26 % francoskih in 15 % poljskih anketirancev ceni ravnovesje med poklicnim in zasebnim;
- 23 % anketiranih se je strinjalo, da zasedajo delovno mesto, ki jim omogoča optimalno produktivnost;
- 30 % anketiranih se je počutilo pod stresom in so razmišljali o menjavi službe. Odstotek pri mlajših od 35 let se je povečal na 37 %;
- 27 % poljskih anketirancev se dnevno srečuje s stresom na delovnem mestu;
- 14 % anketirancev je izrazilo mnenje, da organizacije ne zanima njihovo duševno zdravje.

Z nemotiviranimi posamezniki se srečujejo vse organizacije, zato morajo stremeti k cilju, da obravnavajo zaposlene tako, da jim pomagajo dosegati in presegati cilje organizacije. Različni viri predlagajo sisteme motiviranja, ki se medsebojno razlikujejo glede na čas, in seveda kulture. Seznam motivatorjev za evropske prebivalce je povzet po prispevku portala The European Business Review (2019):

- **Nagrade** v vseh oblikah in velikostih so med najbolj zaželenimi. Eden najboljših načinov za izboljšanje zaslužka zaposlenih je sodelovanje s specializiranim podjetjem za to področje.
- **Fleksibilnost** se včasih dojema kot korak nazaj. Dokazano je, da prilagodljiv delovni čas in pogoji dela na dolgi rok motivirajo.
- **Možnost osebnega in profesionalnega razvoja** motivira tiste zaposlene, ki imajo željo po rasti. Prepoznavanje takšnih zaposlenih doprinese k razvoju organizacije bolj, kot se zdi na prvi pogled.
- **Dobro in jasno zastavljeni cilji** so temelj dobre motiviranosti v letu 2020. Cilji so nekaj, za kar se morajo zaposleni truditi. Učinkoviti so že najmanjši tedenski cilji.

- **Pozitivna naravnost** in povratne informacije lahko veliko prispevajo k dobremu delovnemu okolju. Če zaposleni dobro opravljajo svoje delo, se jim mora to povedati.

Lorincova in Hitka (2018) sta raziskovali motiviranost zaposlenih v Avstriji, Nemčiji, na Portugalskem in Veliki Britaniji. Anketiranci so za najpomembnejše faktorje motiviranja izbrali: vzdušje v delovnem okolju, komunikacijo na delovnem mestu in delovno okolje. Rezultati so pokazali, da so dobro vzdušje na delovnem mestu, socialna varnost, dober pristop vodij, ravnotežje med zasebnim in poslovnim življenjem, spoštovanje med sodelavci in vodji prevzeti kot pomembni faktorji v Avstriji. Kljub temu da so nekatere raziskave pokazale, da je višina plače pomemben vidik motiviranja, se v tej raziskavi to ni potrdilo.

5 EMPIRIČNI DEL

Namen empiričnega dela raziskave je ugotavljanje razlik v vrednotah in motiviranosti med generacijami v slovenskem delovnem okolju. S pomočjo rezultatov analize je v zaključku naloge zbir podatkov o osnovnih vrednotah, razmišljanju in motiviranju trenutno delovno aktivnih generacij. Podatki so bili osnova za oblikovanje osnovnega koncepta motiviranja generacij v slovenskem delovnem okolju. Poleg omenjenega smo podatke, pridobljene za slovensko delovno okolje, umestili tudi v prostor svetovnih kultur. Predstavili smo razlike v motiviranosti v delovnem okolju in jih primerjali s povzetimi raziskavami motiviranja različnih kultur.

Raziskava je izvedena na osnovi ankete Motivacija različnih generacij v slovenskem delovnem okolju v obdobju od 22. 5. 2021 in 20. 6. 2021 (priloga 1).

5.1 POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV

Anketo smo izvedli na strani www.1ka.si (priloga 1). Preko različnih družbenih omrežij smo jo posredovali prijateljem, znancem in nekaterim drugim stikom. Anketa je bila aktivna toliko časa, dokler nismo dosegli zadanega števila izpolnjenih anket, kar je v našem primeru pomenilo minimalno 100 izpolnjenih anket.

5.2 OPIS VZORCA

Vzorec anonimne spletne ankete zajema izključno v celoti in delno izpolnjene ankete. Ustrezno izpolnjenih anket smo zbrali 109. Od tega je bilo 19 anket delno izpolnjenih, 90 pa v celoti. Tako 51 % anketirancev (55 posameznikov) predstavlja ženski spol, preostalih 49 % pa moški spol (52 posameznikov).

Po podatkih, dostopnih na SURS-u (2021b), je od 2.108.977 prebivalcev delovno aktivnih 891.055, kar predstavlja 42 %. Z našo raziskavo smo zajeli 0,0122 % trenutno delovno aktivnih prebivalcev v Republiki Sloveniji.

5.3 MERSKA METODOLOGIJA

Kot že omenjeno v prejšnjih poglavjih smo v namen raziskave uporabili spletno anketno metodologijo, ki je omogočala zbiranje kakovostnih anketnih podatkov. Omenjena metodologija je preprosta za raziskovalce, pa tudi za anketirance. Sistem nam omogoča ažurno spremljanje pridobljenih podatkov in zbiranje podatkov z manjšim številom napak pri prenosu v podatkovno bazo, nadzor nad odgovori, dinamično analizo vprašalnika, uporabo večpredstavnosti ipd. Kljub mnogim prednostim pa je prav, da izpostavimo tudi slabosti. Najpogostejša slabost so napake nepokritja in vzorčenja ter neodgovorov in merjenja (1KA, 2021):

- **nepokritje:** celotna ciljna populacija nima možnosti, da je zajeta v vzorec, bodisi zaradi nedostopnosti do interneta, nepopolnega vzorčnega okvirja in ne nazadnje zaradi neinformiranja o izvajanju raziskave;
- **neodgovori:** zajeti so samo odgovori posameznikov, ki so bili zajeti v anketi. Odgovori posameznikov, ki niso bili zajeti, so lahko drugačni;
- **vzorčenje:** analiza ni opravljena na vseh enotah ciljne populacije;
- **merjenje:** govorimo o odstopanju odgovorov anketirancev od njihove resnične vrednosti.

Za analizo smo uporabili lastni spletni vprašalnik z desetimi vprašanji. Vprašanja so bila sestavljena skladno z zastavljenimi cilji diplomskega dela. Vprašalnik so v celoti sestavljala vprašanja zaprtega tipa, z izjemo zadnjih dveh. Vprašanja zaprtega tipa so vprašanja, na katera anketiranci odgovarjajo z izborom enega ali več odgovorov med vnaprej ponujenimi. Medtem ko vprašanja odprtega tipa omogočajo odgovore z lastnimi besedami in odražajo anketirančevo interpretacijo vprašanja.

V anketno smo vključili tudi dve vprašanji o lastnih pričakovanjih, sestavljeni po vzoru Likertove lestvice, ki je danes najpogosteje uporabljena merska lestvica v anketnih vprašalnih družboslovnega področja. Lestvico je leta 1932 razvil ameriški psiholog Rensis Likert. S to lestvico anketiranci izražajo ocenjevanje oz. strinjanje s sklopom trditev na podlagi 5-stopenjske merilne lestvice (BenSTAT, 2021):

- sedmo vprašanje ima vključeno 5-stopenjsko mersko lestvico za določanje vpliva na motiviranost za našete motivacijske dejavnike. Vpliv so ocenjevali z vrednostmi od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo brez vpliva na motiviranost, 5 pa močan vpliv na motiviranost;
- osmo vprašanje vključuje delno Likertovo mersko lestvico. Uporabili smo 4-stopenjsko lestvico za ocenjevanje zadovoljstva pri delu, ki ga posamezniki opravljajo; 1 je pomenilo nikakor nisem zadovoljen/-a, 4 pa popolnoma sem zadovoljen/-a.

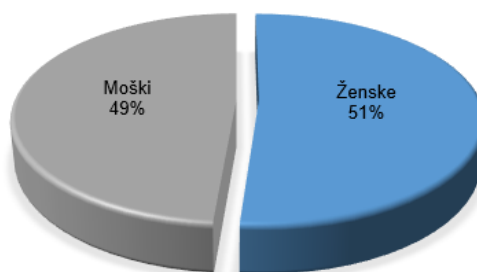
5.4 PRIKAZ IN OVREDNOTENJE ODGOVOROV

Analizo smo izvedli na osnovi 109 rešenih anketnih vprašalnikov. Zbrane podatke smo izvozili iz spletnega urejevalnika za ankete www.1ka.si. Podatke smo analizirali in urejali v programu Excel. Odgovori in analiza so prikazani skladno z vrstnim redom postavljenih vprašanj v anketi.

5.4.1 Vzorec anketirancev po spolu in starosti

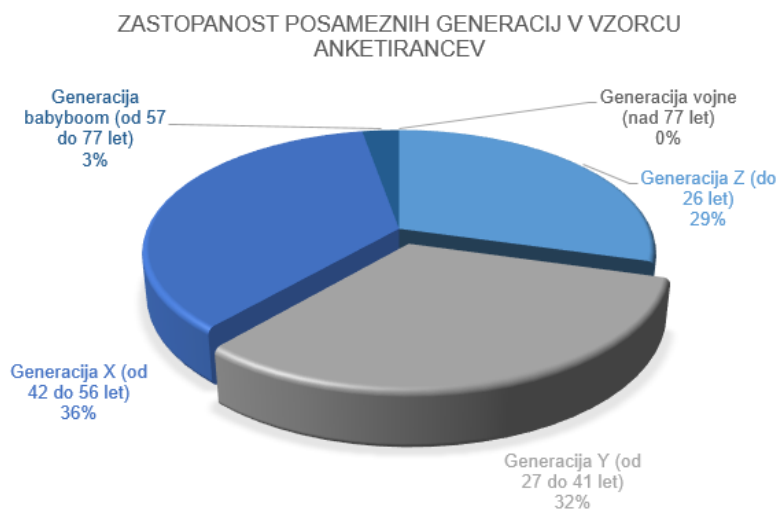
V vzorec je bilo vključenih 109 anonimnih posameznikov, od tega je bilo 51 % žensk in 49 % moških (glej sliko 3). Kar 107 anketirancev od 109 je odgovorilo na vprašanje o spolu.

VZOREC ANKETIRANCEV PO SPOLU



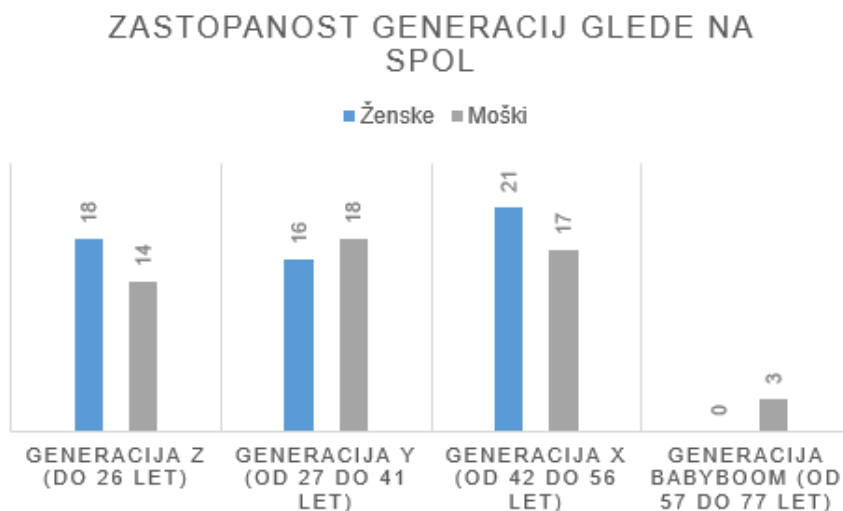
Slika 3: Grafični prikaz zastopanosti po spolu v odstotkih
(Vir: Lastni)

V drugem vprašanju smo spraševali po starosti, da smo si lahko ustvarili bazo generacij, ki so sodelovale v spletni anketi. Grafični prikaz zastopanosti posameznih generacij je predstavljen na sliki 4. Najštevilčnejše zastopana je bila generacija X (36 %). Nekoliko manj odstotkov udeležencev je bilo pripadnikov generacije Y (32 %) in generacije Z (29 %). Generacija babyboom predstavlja 3 % anketiranih, medtem ko predstavniki vojne generacije niso zajeti. Zajeto stanje delno ustreza generacijski sestavi delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji, ki je prikazana na sliki 2 v poglavju, kjer so predstavljene delovno aktivne generacije v slovenskem delovnem okolju (SURS, 2021b). Do razhajanja prihaja pri generaciji Z, vojni generaciji in generaciji babyboom. Skladno s slovenskim povprečjem je delovno aktivnih več predstavnikov babyboom in vojne generacije kot pa generacije Z, kar se je v primeru naše analize izkazalo za obratno (sodelovalo je 29 % pripadnikov generacije Z, 3 % generacije babyboom in 0 % vojne generacije). Zajeta generacijska sestava v tem primeru delno ustreza slovenskemu povprečju.



Slika 4: Grafični prikaz zastopanosti posameznih generacij v vzorcu anketirancev v odstotkih
(Vir: Lastni)

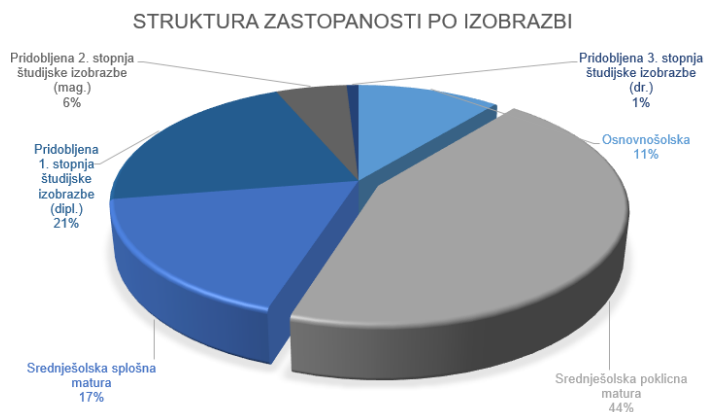
Na sliki 5 je pripravljen grafični prikaz zastopanosti posameznih generacij glede na spol. Povzamemo lahko, da je zastopanost spolov po generacijah dokaj enakomerna. Do največje razlike prihaja pri zastopanosti generacij X in Z, kjer so v obeh primerih sodelovale 4 ženske več.



Slika 5: Grafični prikaz številčne zastopanosti posameznih generacij glede na spol
(Vir: Lastni)

5.4.2 Izobrazba anketirancev

V tretjem vprašanju smo spraševali o stopnji izobrazbe posameznikov. Izobrazba je v tesni povezavi s kvalificiranostjo posameznih delovnih mest, odgovornostjo na delovnem mestu in ne nazadnje tudi z motivatorji, ki vplivajo na stopnjo motiviranosti. Na vprašanje o izobrazbi je odgovorilo 109 anketirancev. Odstotkovna struktura zastopanosti po posamezni izobrazbi je prikazana na sliki 6.



Slika 6: Grafični prikaz strukture zastopanosti po izobrazbi v odstotkih
(Vir: Lastni)

Skoraj polovica sodelujočih (44 %) ima pridobljeno izobrazbo srednješolske poklicne mature, 21 % ima pridobljeno 1. stopnjo študijske izobrazbe (dipl.) in 17 % srednješolsko splošno maturo. Preostalih 18 % predstavljajo posamezniki z osnovnošolsko, 2. in 3. stopnjo študijske izobrazbe. V nadaljevanju analize bomo predstavili korelacijo med stopnjo izobrazbe, odgovornostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu.

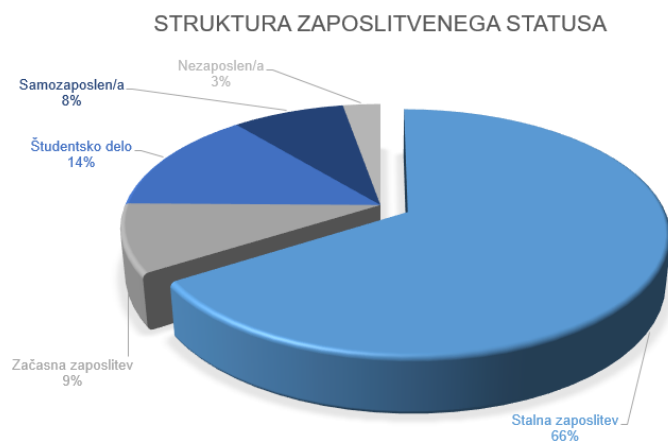
5.4.3 Zaposlitveni status anketirancev

S poznavanjem zaposlitvenega statusa našega vzorca anketiranih smo lahko jasno opredelili motiviranost v odvisnosti od statusa zaposlitve. Odvisno od statusa je pričakovati, da se razlikujeta motiviranost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Zaposlitveni status lahko razdelimo na delovno aktivne in neaktivne statuse. Anketiranci so imeli na voljo sedem primerov delovno aktivnih statusov (stalna in začasna zaposlitev, študentsko delo, avtorska ali podjemna pogodba, samozaposlen/-a in registriran/-a na upravni enoti) in en primer delovno neaktivnega statusa (nezaposlen/-a).

Po metodološkem pojasnilu Tomažiča in Osvald (2021) lahko delovno aktivno prebivalstvo opredelimo kot osebe, stare od 15 do 89 let, ki so v referenčnem tednu opravile vsaj eno uro dela za plačilo (denarno ali nedenarno), dobiček ali za družinsko

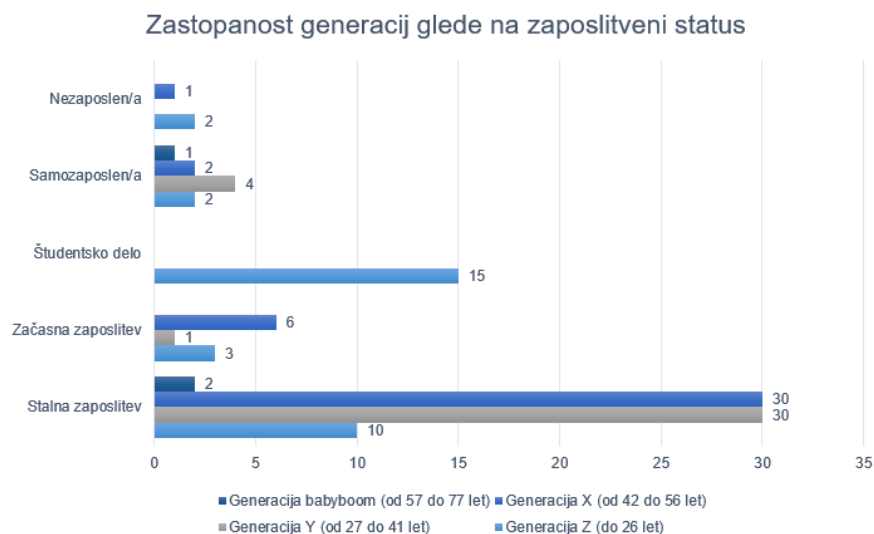
blaginjo, vključno s pomagajočimi družinskimi člani. V to skupino sodijo tudi tisti zaposleni ali samozaposleni, ki so bili v referenčnem tednu odsotni z dela.

Zaposlitveni status je opredelilo vseh 109 anketirancev (slika 7). Od 109 vključenih v analizo je 97 % delovno aktivnih, 66 % sodelujočih v anketi ima status redne zaposlitve, 14 % je vir zaslužka študentsko delo, 9 % ima začasno zaposlitev in 8 % je samozaposlenih. Posamezniki z avtorsko pogodbo, podjemno pogodbo ali registrirani na upravni enoti v anketi niso zajeti.



Slika 7: Grafični prikaz strukture po zaposlitvenem statusu v odstotkih
(Vir: Lastni)

Ker v diplomskem delu raziskujemo motivacijo različnih generacij v slovenskem delovnem okolju, smo na sliki 8 številčno zajeli zastopanost generacij glede na zaposlitveni status. Tako 30 posameznikov s statusom stalne zaposlitve pripada generacijama X (28 %) in Y (28 %), za kateri se je pri drugem vprašanju izkazalo, da sta v anketi številčno najmočnejši. Spomnimo naj, da za omenjeni generaciji tudi v Sloveniji beležimo največjo delovno aktivnost. Po pričakovanjih je študentsko delo vir zaslužka generacije Z, ki zajema najmlajše prebivalstvo. Določen del generacije Z ima opredeljen tudi status stalne zaposlitve (10 oseb oz. 9 % sodelujočih). Dve osebi od treh, opredeljeni kot nezaposleni, sodita v skupino generacije Z, kar lahko povežemo z iskanjem morebitne prve zaposlitve, saj ta generacija šele vstopa na trg delovne sile.



Slika 8: Grafični prikaz številčne zastopanosti generacij glede na zaposlitveni status (Vir: Lastni)

5.4.4 Regija organizacije, kjer so zaposleni delovno aktivni

V petem vprašanju smo spraševali po regiji, kjer so delovno aktivni zaposleni. Podatek je pomemben z vidika dinamičnega in raznovrstnega slovenskega delovnega okolja. Kot je omenjeno v teoretičnih osnovah, je Slovenija razdeljena na vzhodni in zahodni del, pri čemer velja zahodni del s pretežno storitvenimi dejavnostmi za razvitejšega. Regije vzhodnega dela so manj razvite, redkeje poseljene in usmerjene v industrijsko in kmetijsko dejavnosti. Pričakujemo, da se motiviranost razlikuje v odvisnosti od delovnega okolja. Zaposlene v kmetijski dejavnosti predvidoma motivirajo drugačni dejavnosti kot pa npr. zaposlene v industrijskih ali storitvenih dejavnostih.

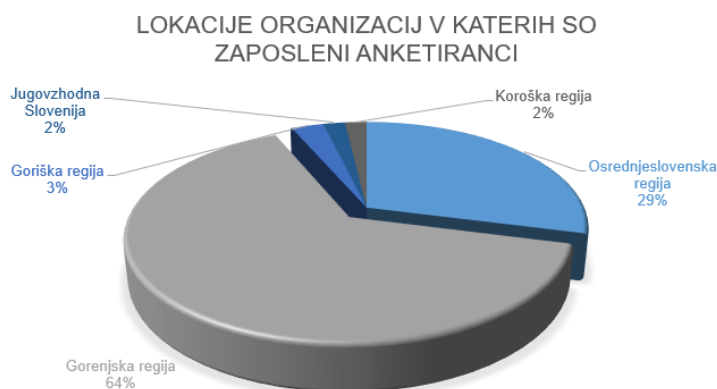
Osnovni cilj je bil, da zajamemo populacijo vseh statističnih regij Republike Slovenije. Peto vprašanje je imelo opombo, da naj odgovarjajo samo zaposleni oz. delovno aktivni. Glede na to, da se je v četrtem vprašanju 106 posameznikov opredelilo za delovno aktivne, je bilo pri tem vprašanju pričakovati 106 odgovorov. Zabeležili smo 107 odgovorov, kar pomeni, da en anketiranec ni upošteval navodil v opombi ali pa je v predhodnem vprašanju določil neustrezen zaposlitveni status.

V anketi ni sodeloval noben predstavnik, zaposlen v organizaciji s sedežem v Obalno-kraški, Primorsko-notranjski, Posavski, Zasavski, Savinjski, Podravske in Pomurske regiji. Vzhodna Slovenija, z izjemo Koroške in Jugovzhodne Slovenije, ni zajeta v analizo. To pomeni, da lahko našo analizo poimenujemo »motivacija različnih generacij v Zahodni Sloveniji«. Slikovna predstavitev zastopanosti regij v naši analizi je prikazana na sliki 9.



Slika 9: Slikovna predstavitev zastopanosti regij v naši analizi
(Vir: Lastni)

Lokacije organizacij, v katerih so zaposleni anketiranci, so statistično predstavljene na sliki 10. Največ anketirancev je zaposlenih v organizacijah Gorenjske regije (69 % oz. 64 %), 29 % anketiranih je zaposlenih v Osrednjeslovenski regiji, medtem ko je preostanek anketiranih zaposlenih v Goriški (3 %), Jugovzhodni (2 %) in Koroški regiji (2 %).



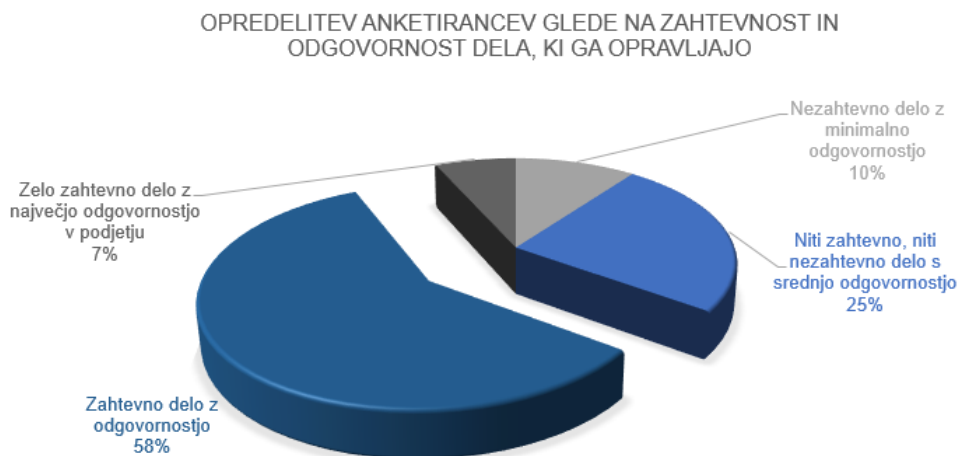
Slika 10: Grafični prikaz zastopanosti anketirancev glede na regijo organizacije, kjer so zaposleni, v odstotkih
(Vir: Lastni)

5.4.5 Analiza zahtevnosti in odgovornosti dela, ki ga anketiranci opravljajo

Zahtevnost in odgovornost delovnega mesta sta v neposredni povezavi z zadovoljstvom in motiviranostjo. Predpostavljamo, da so zaposleni na odgovornih in zahtevnih delovnih mestih bolj izpostavljeni stresu, njihove naloge pa so pogojene z drugačnimi motivatorji kot manj odgovorna delovna mesta.

Zahtevnost in odgovornost dela našega vzorca anketiranih sta predstavljena na sliki 11. Iz nje je razvidno, da 58 % anketiranih izvaja zahtevno delo z odgovornostjo. Za

25 % anketiranih delo ni niti zahtevno niti nezahtevno in s srednjo odgovornostjo. Nezahtevno delo z minimalno odgovornostjo izvaja 10 % anketiranih, 7 % pa ima zelo zahtevno delo z največjo odgovornostjo v podjetju. Nihče od anketiranih svojega dela ni ovrednotil kot popolnoma nezahtevnega brez odgovornosti. Omenimo naj tudi to, da je šesto vprašanje prvo, na katerega ni odgovorilo več anketirancev. Na to vprašanje ni odgovorilo 20 anketirancev, od tega kar 10 predstavnikov najmlajše delovno aktivne generacije Z, 18 % generacije X in 9 % generacije Y.



Slika 11: Grafični prikaz opredelitve anketirancev glede na zahtevnost in odgovornost dela, ki ga opravljajo
(Vir: Lastni)

Zahtevnost dela in odgovornost, ki jo delo prinaša, večkrat povezujemo s stopnjo izobrazbe, ki jo ima posameznik. V ta namen smo pripravili primerjalno tabelo 6, kjer so razvidne stopnja izobrazbe in pripadajoče odgovornosti. Izkazalo se je, da oseba z najvišjo stopnjo izobrazbe ne izvaja najzahtevnejšega dela z največjo odgovornostjo. Zelo zahtevno delo z največjo odgovornostjo izvajajo osebe s srednješolsko poklicno matura. Razlog za opisane rezultate lahko iščemo v subjektivni oceni anketirancev in zajeti populaciji, saj je v osnovi bilo zajetih največ posameznikov s srednjo poklicno matura.

	Osnovnošolska	Srednješolska poklicna matura	Srednješolska splošna matura	Pridobljena 1. stopnja študijske izobrazbe (dipl.)	Pridobljena 2. stopnja študijske izobrazbe (mag.)	Pridobljena 3. stopnja študijske izobrazbe (dr.)
Nezahtevno delo z minimalno odgovornostjo	3	1	5	0	0	0
Niti zahtevno, niti nezahtevno delo s srednjo odgovornostjo	2	10	4	4	2	0
Zahtevno delo z odgovornostjo	3	23	6	16	3	1
Zelo zahtevno delo z največjo odgovornostjo v podjetju	1	2	1	1	1	0

Tabela 6: Primerjalna tabela zahtevnosti dela in odgovornosti s stopnjo izobrazbe
(Vir: Lastni)

Subjektivna ocena zahtevnosti in odgovornosti dela lahko potencialno izhaja tudi iz pripadnosti posamezni generaciji. V uvodu smo objasnili raznovrstnost generacij, kar lahko vodi tudi v dojemanje odgovornosti vsakega posameznika. Tako je 57 % pripadnikov generacije Y in 51 % pripadnikov generacije X, sodelujočih v anketi, svoje delo ovrednotilo kot zahtevno z odgovornostjo. Enako oceno je podalo 31 % pripadnikov generacije Z, ki se še vedno vključujejo na trg delovne sile. Rezultati so smiselni in jih lahko povežemo z izkušnostjo in uveljavljenostjo generacije X in Y na trgu delovne sile. Druge vrednote so dostopne v tabeli 7.

	Generacija Z (do 26 let)	Generacija Y (od 27 do 41 let)	Generacija X (od 42 do 56 let)	Generacija babyboom (od 57 do 77 let)
Nezahtevno delo z minimalno odgovornostjo	6	11	8	0
Niti zahtevno, niti nezahtevno delo s srednjo odgovornostjo	31	14	15	33
Zahtevno delo z odgovornostjo	31	57	51	67
Zelo zahtevno delo z največjo odgovornostjo v podjetju	0	9	8	0

*Tabela 7: Ovrednotenje zahtevnosti dela in odgovornosti glede na generacijsko pripadnost
(Vir: Lastni)*

5.4.6 Analiza motivacijskih dejavnikov in stopnje motivacije

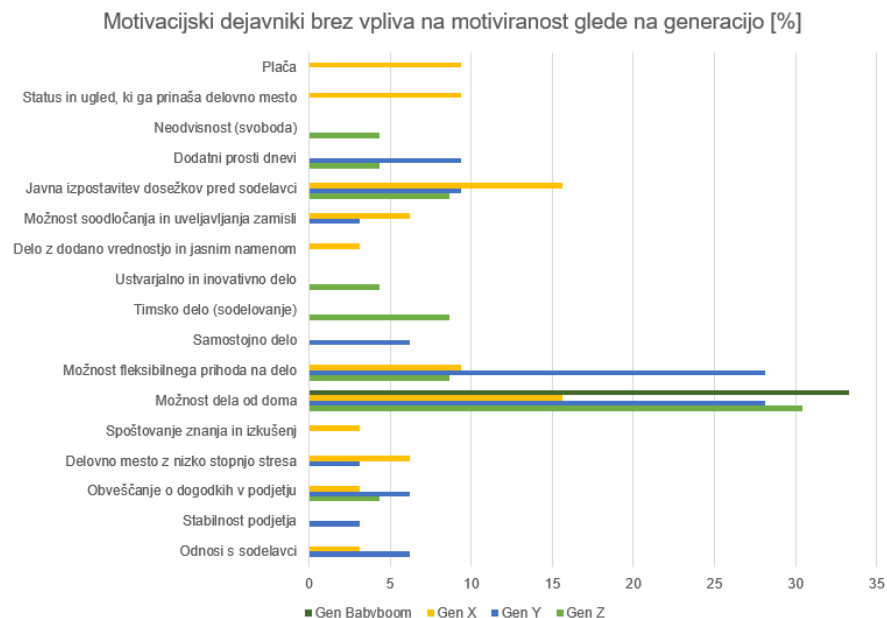
Do danes so se razvile različne teorije o motivacijskih dejavnikih, ki spodbujajo učinkovitost in motiviranost zaposlenih. V sedmem vprašanju smo preverjali dejansko stanje motivacijskih dejavnikov in njihov vpliv na motiviranost v slovenskem delovnem okolju. Statistični rezultati tega vprašanja so zaradi večje količine podatkov predstavljeni v prilogi 2.

Vpliv motivacijskih dejavnikov na motiviranost smo povzeli ločeno po generacijah. Rezultati podrobne analize so predstavljeni v prilogi 3 na koncu diplomske naloge. V sklopu analize posamezne generacije smo upoštevali naslednjo velikost vzorca:

- Generacija Z: 23 ustreznih anket.
- Generacija Y: 32 ustreznih anket.
- Generacija X: 32 ustreznih anket.
- Generacija babyboom: 3 ustrezne ankete.

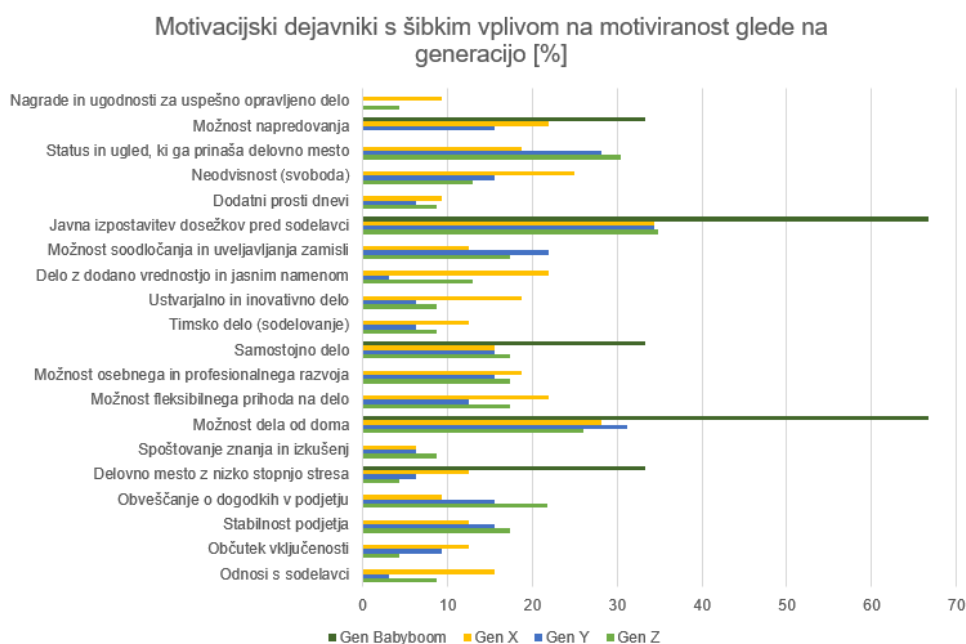
Motivacijski dejavniki, ki izstopajo po tem, da ne vplivajo na motiviranost, so predstavljeni na sliki 12. Izkazalo se je, da je populacija najmanj motivirana z možnostjo dela od doma. Generacije Z (30 %), Y (28 %) in babyboom (33 %) imajo primerljiv odstotek vpliva na motiviranost. Izstopa tudi možnost fleksibilnega prihoda

na delo, kjer so podatki pokazali, da za generacijo Y to ni dejavnik, ki bi bistveno vplival na motiviranost. Plača, status in ugled ter javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci so dejavniki, ki izstopajo v primeru generacije X. Kot nični motivatorji so bili izločeni: občutek vključenosti, možnost osebnega in profesionalnega razvoja, možnost napredovanja, nagrade in ugodnosti za uspešno opravljeno delo.



Slika 12: Motivacijski dejavniki brez vpliva na motiviranost glede na generacijo v odstotkih
(Vir: Lastni)

Motivacijski dejavniki s šibkim vplivom na motiviranost so statistično zajeti in predstavljeni na sliki 13. Grafično izstopa dejavnik javne izpostavitve dosežkov pred sodelavci. Vse štiri generacije so si v tem primeru enotne in se v 34 % strinjajo, da jih izpostavljanje dosežkov bistveno ne motivira. Kljub temu da smo v primeru generacije babyboom zabeležili 67% strinjanje, podatka ne moremo vrednotiti kot popolnoma realnega, saj imamo v vzorec zajete samo tri osebe. Odstotkovno se omenjenim rezultatom približata tudi dejavnika možnosti dela od doma (okrog 30 %) in statusa ter ugleda, ki ga prinaša delovno mesto (med 19 % in 30 %). Kot šibki motivatorji so bili izločeni: občutek vključenosti, dodatni prosti dnevi, možnost napredovanja in nagrade z ugodnostmi za uspešno opravljeno delo.

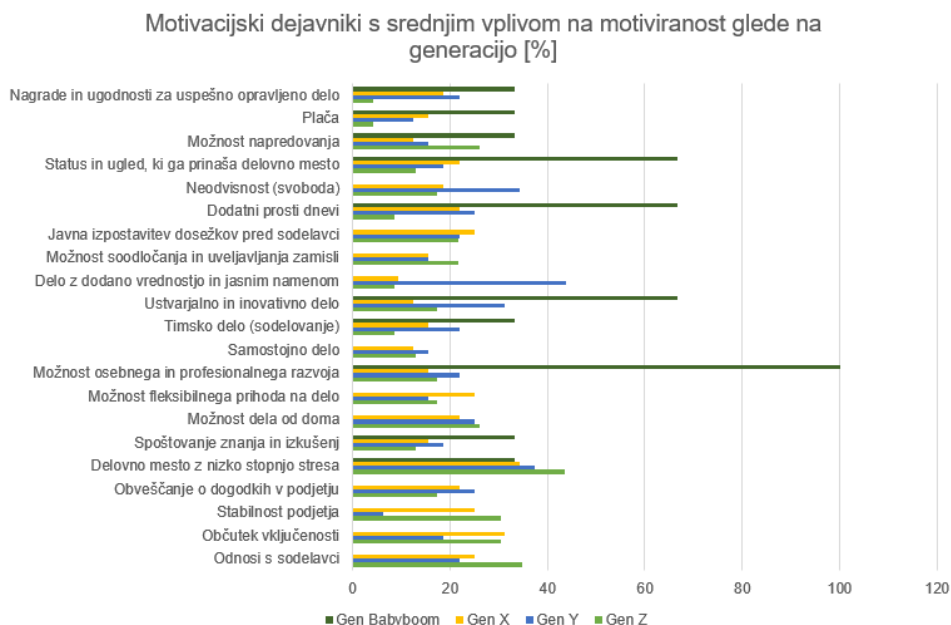


Slika 13: Motivacijski dejavniki s šibkim vplivom na motiviranost glede na generacijo v odstotkih
(Vir: Lastni)

V kategoriji motivacijskih dejavnikov s srednjim vplivom se generacija babyboom razlikuje od preostalih. Za dejavnike, ki srednje vplivajo na motiviranost, so v 67 % ali 100 % izbrali možnost osebnega in profesionalnega razvoja, ustvarjalno in inovativno delo, dodatne proste dni ter status z ugledom. Medtem ko se preostale generacije v veliki večini enotno strinjajo glede (glej sliko 14):

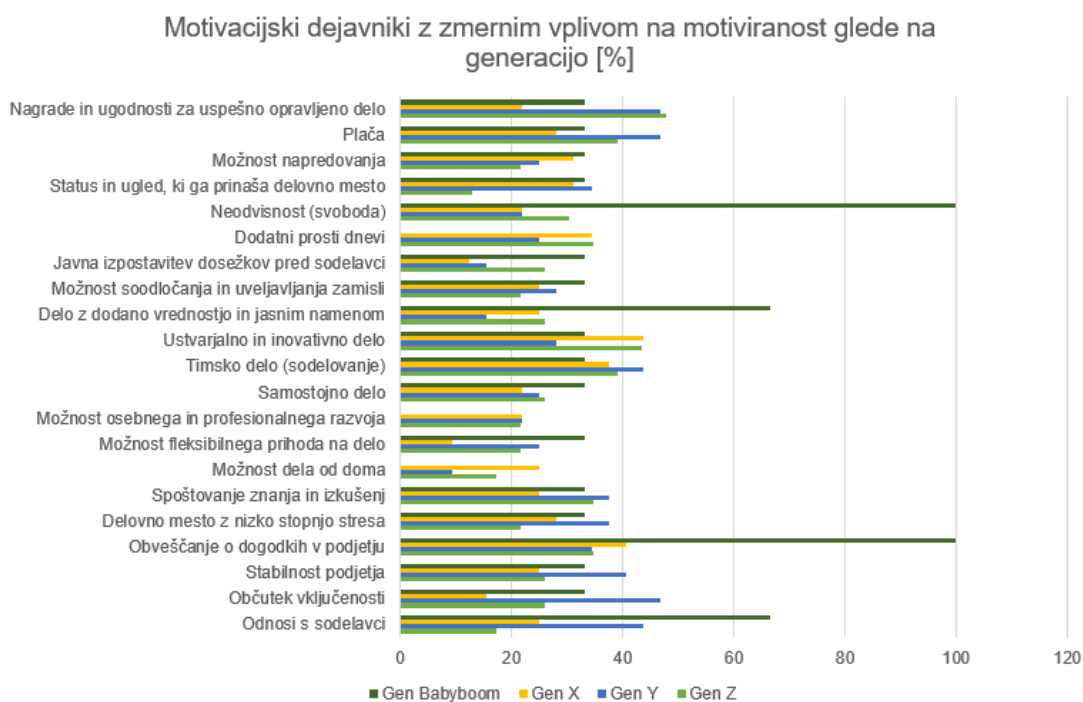
- delovnega mesta z nizko stopnjo stresa (34–43 %),
- odnosov s sodelavci (22–35 %),
- neodvisnostjo, svobodo (19–34 %),
- občutka vključenosti (19–31 %).

Generacija Y je kot srednji vpliv na motiviranost v 44 % ocenila tudi dejavnik dela z dodano vrednostjo in jasnim namenom. Preostale generacije so temu dejavniku namenile zgolj 9 %.



Slika 14: Motivacijski dejavniki s srednjim vplivom na motiviranost glede na generacijo v odstotkih
(Vir: Lastni)

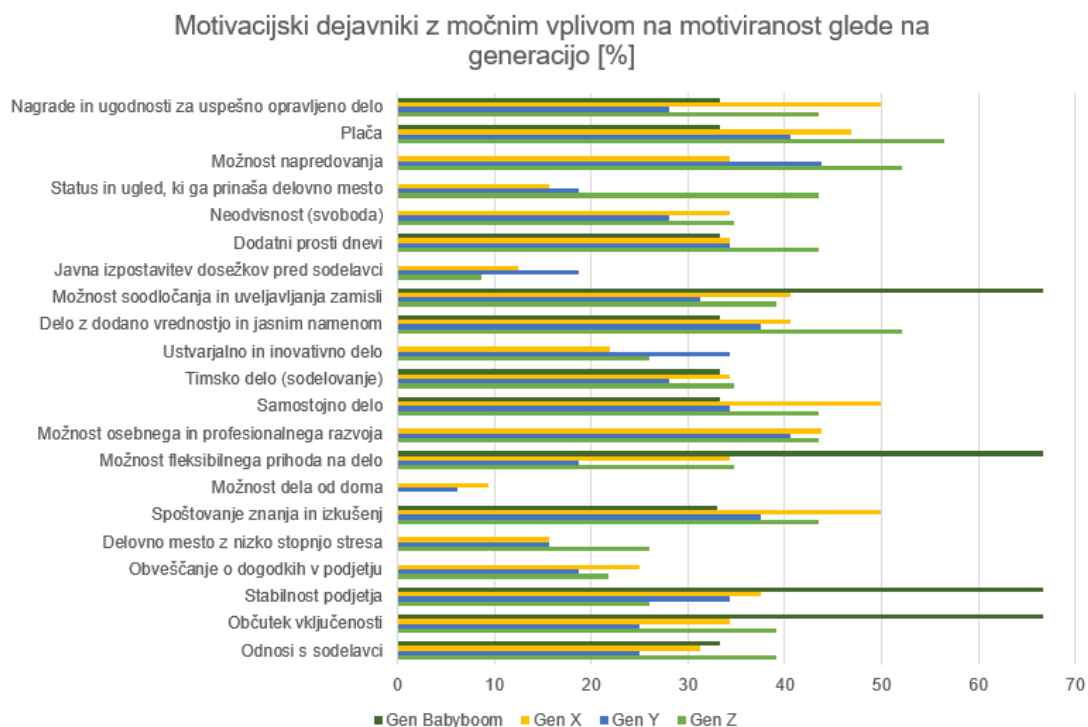
Motivacijski dejavniki z zmernim vplivom na motiviranost so statistično zajeti in predstavljeni na sliki 15. Enako kot pri prejšnji kategoriji izstopa generacija babyboom, kar pa je lahko posledica tega, da so v anketo zajeti samo trije anketiranci. Predstavniki te generacije se v 100–67 % strinjajo, da jih motivirajo neodvisnost (svoboda), delo z dodano vrednostjo, obveščanje o dogodkih v podjetju in odnosi s sodelavci. Preostale tri generacije so si enotne glede timskega oz. skupinskega dela, saj jih zmerno motivira med 38 % in 44 %. Mlajši generaciji Z in Y sta zmerno motivirani zaradi spoštovanja znanja in izkušenj, plače ter nagrad in preostalih ugodnosti za uspešno opravljeno delo. Ustvarjalno in inovativno delo motivirata generacijo Z in X. Z visokimi odstotki pri generaciji Y izstopajo naslednji dejavniki: odnosi s sodelavci (44 %), občutek vključenosti (47 %), stabilnost podjetja (41 %), delovno mesto z malo stresa in spoštovanje znanja ter izkušenj (38 %), timsko delo (44 %), plača in nagrade z ugodnostmi za uspešno opravljeno delo (47 %).



Slika 15: Motivacijski dejavniki z zmernim vplivom na motiviranost glede na generacijo v odstotkih
(Vir: Lastni)

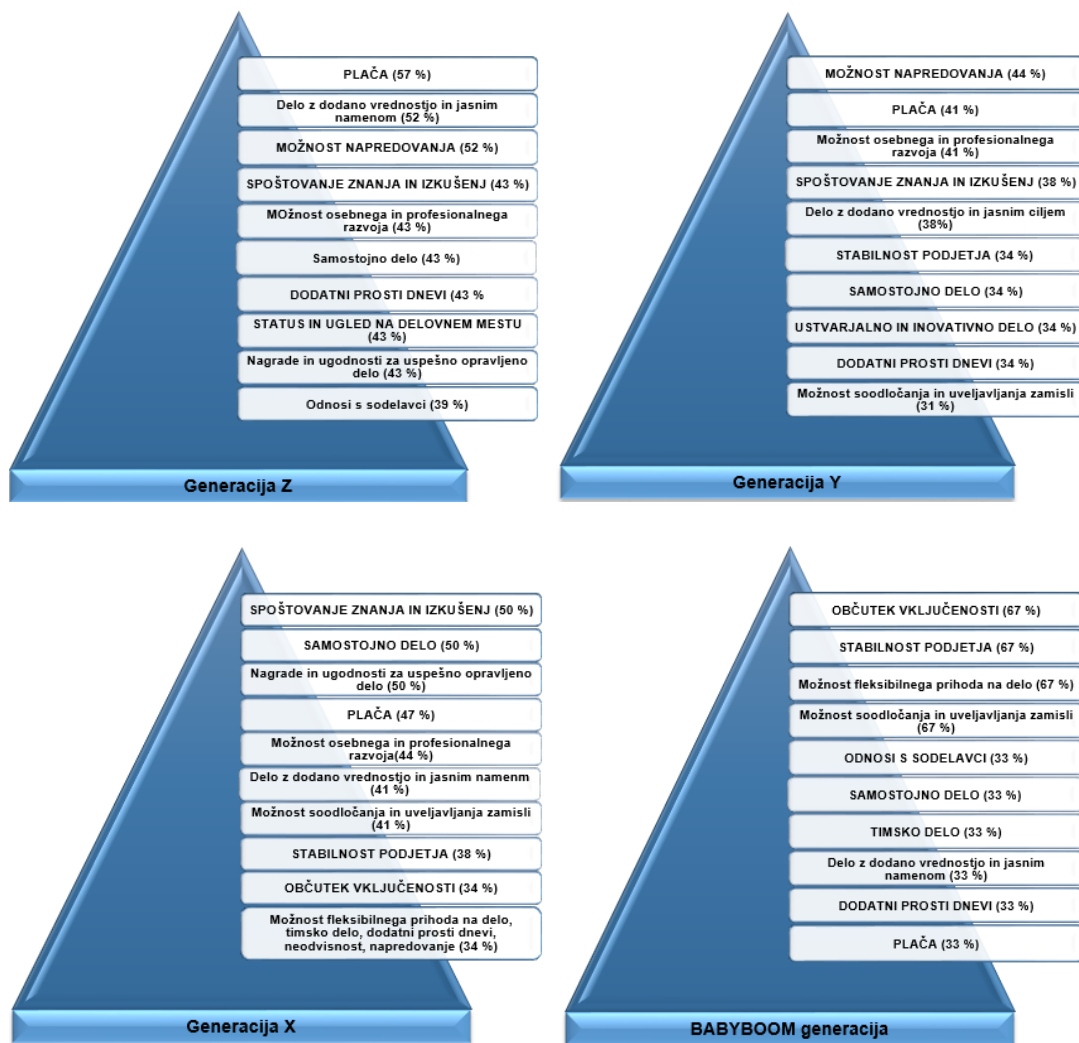
Rezultati ankete prikazujejo, da je dejavnikov z močnim vplivom na motivacijo največ (slika 16). Rezultati se po posameznih generacijah razlikujejo:

- Vse generacije so si enotne, da jih najbolj motivira plača. S plačo je najbolj motivirana generacija Z (57 %), sledita pa ji generaciji X (47 %) in Y (41 %). Od generacije babyboom nismo pridobili relevantnih podatkov.
- Na drugem mestu po vplivu na motiviranost so dejavniki napredovanja, delo z dodano vrednostjo in jasnim namenom, možnost osebnega in profesionalnega razvoja ter spoštovanje znanja in izkušenj. Vse generacije, z izjemo babyboom, so dejavnike izbrale v približno 45 %.
- Generaciji Z in Y sta enotni glede motivacije zaradi možnosti soodločanja in uveljavljanja zamisli ter samostojnega dela (44 %).
- Timsko delo in dodatni prosti dnevi motivirajo vse generacije v približno 35 %.
- Generacija Z je močno motivirana tudi v primeru občutka vključenosti in dobrih odnosov s sodelavci (39 %).



Slika 16: Motivacijski dejavniki z močnim vplivom na motiviranost glede na generacijo v odstotkih
(Vir: Lastni)

Na osnovi doslej predstavljenih podatkov ugotavljamo, da ima vsaka generacija svoj vrstni red dejavnikov, ki največ pripomorejo k optimalni motiviranosti na delovnem mestu. Na shemah na naslednji strani (slika 17) smo hierarhično prikazali dejavnike, ki vplivajo na motiviranje glede na posamezno generacijo.



Slika 17: Piramidna predstavitev motivacijskih dejavnikov po posameznih generacijah
(Vir: Lastni)

5.4.7 Analiza zadovoljstva pri delu

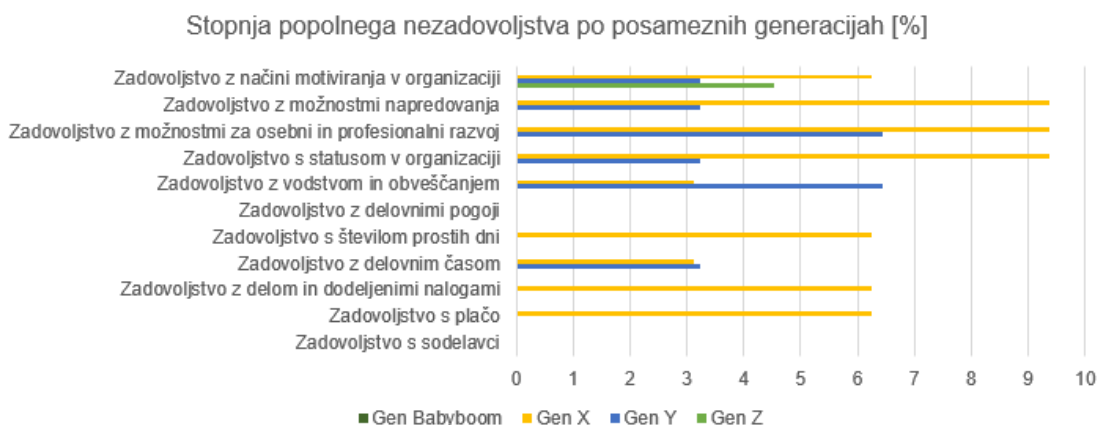
Motiviranost zaposlenih je povezana tudi z zadovoljstvom pri delu. Če gre verjeti različnim raziskavam, sta motiviranost in zadovoljstvo v neposredni povezavi. Preprosto povedano, če je posameznik dobro motiviran, je tudi raven zadovoljstva temu primerna. Podatke, zbrane v osmem vprašanju, bomo primerjali s podatki,

pridobljenimi v sedmem vprašanju. Preverjali smo zadovoljstvo, povezano z naslednjimi področji:

- zadovoljstvo s sodelavci,
- zadovoljstvo s plačo,
- zadovoljstvo z delom in dodeljenimi nalogami,
- zadovoljstvo z delovnim časom,
- zadovoljstvo s številom prostih dni,
- zadovoljstvo z delovnimi pogoji,
- zadovoljstvo z vodstvom in obveščanjem,
- zadovoljstvo s statusom v organizaciji,
- zadovoljstvo z možnostmi za osebni in profesionalni razvoj,
- zadovoljstvo z možnostmi napredovanja in
- zadovoljstvo z načini motiviranja v organizaciji.

Zadovoljstvo je bilo ocenjeno z 1 (nikakor nisem zadovoljen) in s 4 (popolnoma sem zadovoljen). Enako kot pri predhodnih vprašanjih smo tudi v tem primeru zajeli samo tri pripadnike generacije babyboom, zato predpostavljamo, da rezultati za to generacijo niso relevantni.

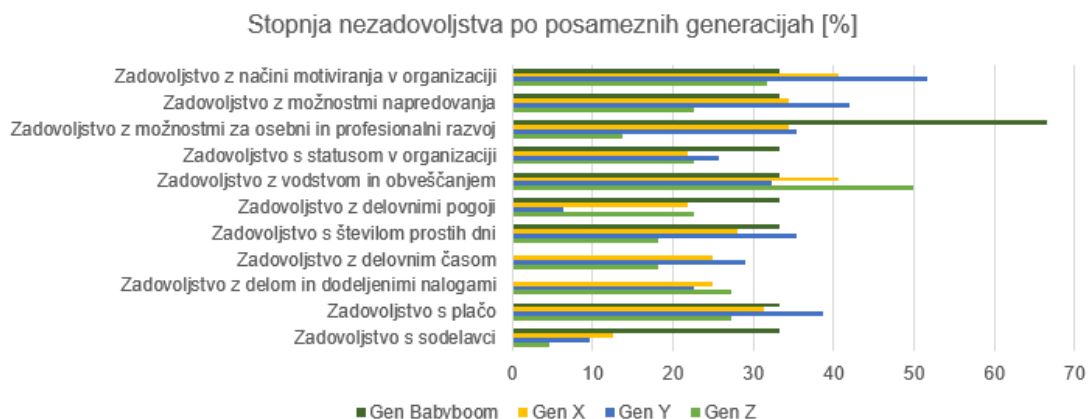
Analiza na sliki 18 je pokazala izrazito oz. izstopajoče popolno nezadovoljstvo generacije X. Nezadovoljstvo preostalih generacij skorajda ni bilo izpostavljeno. Približno 7 % anketirancev generacije X je izpostavilo popolno nezadovoljstvo s plačo, delom in dodeljenimi nalogami, delovnim časom, številom prostih dni, vodstvom in obveščanjem, statusom v organizaciji, možnostmi za razvoj in napredovanje ter načini motiviranja. Generacija Y je v 6 % izrazila nezadovoljstvo z vodstvom in obveščanjem ter možnostmi za osebni in profesionalni razvoj. Nezadovoljstvo s sodelavci in z delovnimi pogoji ni bilo ocenjeno niti enkrat.



Slika 18: Stopnja popolnega nezadovoljstva pri delu po posameznih generacijah v odstotkih
(Vir: Lastni)

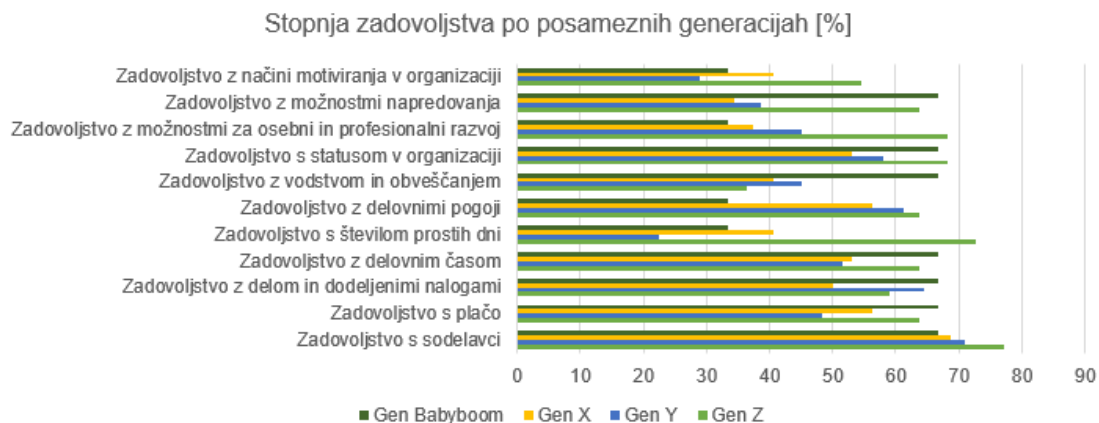
Splošno nezadovoljstvo je bilo izbrano večkrat kot predhodna možnost (slika 19). Za razliko od prve možnosti (popolno nezadovoljstvo) je glede na izmerjene odstotke najbolj nezadovoljna generacija X. Pripadniki te generacije so v 30 % nezadovoljni z možnostmi, ki so jih ocenjevali. Nezadovoljstvo generacije X je s povprečnimi 29 % primerljivo z generacijo Y. Generacije so si enotne glede nezadovoljstva s plačo (32 %), vodstvom in obveščanjem (41 %) ter z načini motiviranja v podjetju (41 %). Vsaka od generacij ima področje, s katerim je izrazito nezadovoljna:

- generacija Z: v 50 % z vodstvom in obveščanjem;
- generacija Y: v 52 % z načini motiviranja v organizaciji in v 42 % z možnostmi napredovanja;
- generacija X: v 41 % z načini motiviranja v organizaciji in z vodstvom ter obveščanjem;
- generacija babyboom (s predpostavko, da so bili v anketo zajeti samo trije anketiranci): v 67 % z možnostmi za osebni in profesionalni razvoj.



Slika 19: Stopnja nezadovoljstva pri delu po posameznih generacijah v odstotkih
(Vir: Lastni)

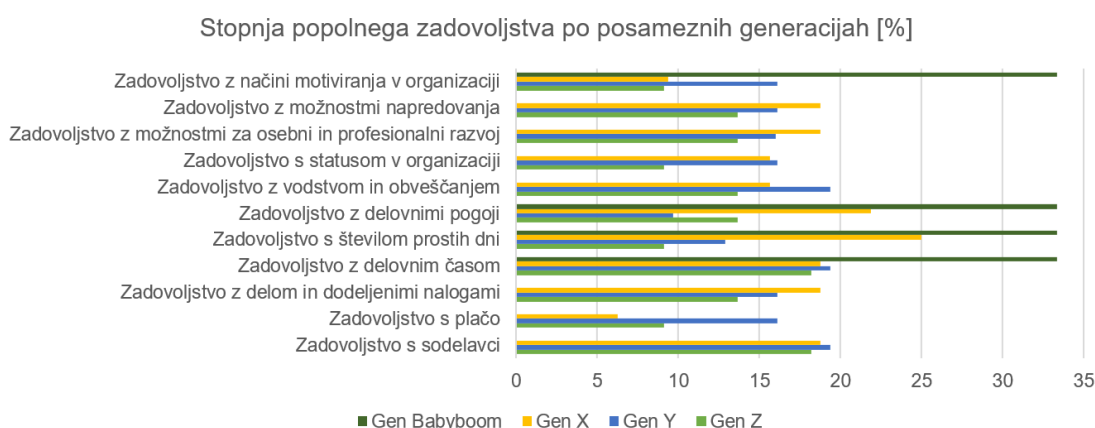
Stopnja zadovoljstva pri delu po posameznih generacijah je zajeta na sliki 20. Zadovoljstvo je daleč največje pri generaciji Z. V povprečju je 63 % sodelujočih zadovoljnih pri delu, ki ga trenutno opravljajo. Zadovoljstvo generacije Y in X je bilo izraženo v približno 48 %.



*Slika 20: Stopnja zadovoljstva pri delu po posameznih generacijah v odstotkih
(Vir: Lastni)*

Vse generacije so si enotne glede zadovoljstva s sodelavci (gen. Z – 77 %, gen. Y – 71 %, gen. X – 69 % in gen. babyboom 67 %) z delovnimi pogoji (gen. Z – 64 %, gen. Y – 61 %, gen. X – 56 % in gen. babyboom 67 %) in s statusom v organizaciji (gen. Z – 68 %, gen. Y – 58 %, gen. X – 53 % in gen. babyboom 67 %). Zadovoljstvo je najmanj izraženo v primeru generacije Y, kjer je samo 23 % sodelujočih zadovoljnih s številom prostih dni in 29 % z načini motiviranja v organizaciji. Kljub temu da so sodelovali samo trije predstavniki generacije babyboom, lahko povzamemo, da so tudi ti predstavniki v veliki meri zadovoljni s pogoji na svojem delovnem mestu.

V sklopu ankete smo preverjali tudi popolno zadovoljstvo pri delu (slika 21). V največjem številu popolnoma zadovoljnih je zastopana generacija X (17 %), sledi generacija Y (16 %) in potem še generacija Z (13 %). Generacije so enotne glede popolnega zadovoljstva s sodelavci, z delovnim časom, vodstvom in obveščanjem, možnostmi za osebni in profesionalni razvoj ter z možnostmi napredovanja (približno 16 % anketiranih). Stopnja popolnega zadovoljstva je bistveno nižja od splošnega zadovoljstva, kar nakazuje na to, da je v slovenskem delovnem prostoru še možnost za izboljšave motiviranja in potem tudi zadovoljstva.



Slika 21: Stopnja popolnega zadovoljstva pri delu po posameznih generacijah v odstotkih
(Vir: Lastni)

Če generacijsko seštejemo rezultate zadovoljstva in popolnega zadovoljstva, dobimo piramidno strukturo po generacijah, prikazano na sliki 22. Kot je pričakovano in opisano že v prejšnjih odstavkih, se zadovoljstvo razlikuje po posameznih generacijah. Na vrhu lestvice vseh generacij je zadovoljstvo s sodelavci, na dnu oz. pri koncu lestvice pa lahko vidimo zadovoljstvo z načini motiviranja v organizaciji. Druge točke zadovoljstva so različno razporejene, odvisno od generacije.



Slika 22: Piramidna predstavitev zadovoljstva po posameznih generacijah
(Vir: Lastni)

5.4.8 Individualno ovrednotenje motivacije na delovnem mestu in razlogov za opravljanje dela

Deveto in deseto vprašanje v anketi sta bila opisne narave. Anketirance smo spraševali po individualnem mnenju o vzrokih in motivih, ki izboljšajo njihovo motiviranost na delovnem mestu. Z vprašanjem smo želeli pridobiti informacije o dodatnih motivatorjih, ki v sedmem vprašanju niso bili zajeti. Na vprašanji je ustrezno

odgovorilo 72 anketirancev, kar predstavlja 66 % od 109 veljavnih anket. Ker so lahko vzroki za delo enaki motivatorjem, smo združili ovrednotenje obeh vprašanj.

Pričakovali smo izpostavitve motivatorjev, ki v sedmem vprašanju niso bili zajeti. Kljub temu se je največkrat pojavil motivator plače in denarja. Uspeli smo pridobiti tudi naslednje motivatorje in vzroke za delo, ki so predstavljeni v tabeli 8.

ODGOVORI - Q9	ODGOVORI - Q10
Anketirance na delovnem mestu najbolj motivira:	Anketiranci svoje delo opravljajo zaradi:
- dobro organizirano delo,	- preživetja in moranja,
- pomoč šibkejšim in medsebojna pomoč,	- veselja do dela, ki ga opravljajo,
- dobri medsebojni odnosi (povezanost med sodelavci), sproščeno delovno okolje,	- občutka doprinosa družbi (sodelovanje pri izdelavi produkta z visoko dodano vrednostjo),
- rezultati,	- pomoči, ki jo nudijo drugim,
- dobra volja in pozitivni odnosi,	- dodatnega zaslužka med pridobivanjem formalne izobrazbe,
- zadovoljne stranke,	- poistovetenja z delom in delovnimi nalogami,
- samourisničevanje, strokovno napredovanje,	- nenehnega pridobivanja znanja in izkušenj,
- korekten odnos nadrejenih,	- zanimanja za določene segmente dela,
- dinamično delo,	- dobrih delovnih pogojev,
- spoštovanje in zaupanje.	- izboljšanja finančnega položaja.

*Tabela 8: Povzetek odgovorov na deveto in deseto anketno vprašanje
(Vir: Lastni)*

Zapisi anketirancev nakazujejo na to, da sta najpogostejša vzroka za delo plačilo in zavedanje, da je brez dela in rednega zaslužka življenje težje in nestabilno. Ljudje imajo tudi lastno motivacijo zaradi občutka dodane vrednosti, pridobivanja znanja in izkušenj. Še vedno pa je veliko ljudi, ki uživajo in radi opravljajo delo, kar jih motivira in spodbuja pri vsakodnevnih nalogah in zadolžitvah. Vsi odgovori v sklopu devetega in desetega vprašanja so zajeti v prilogi 5 na koncu diplomske naloge.

5.5 ANALIZA REZULTATOV

Zaradi velike količine podatkov in lažjega povzetka bistva raziskave smo analizi raziskave namenili ločeno podpoglavje. Vhodni podatki za analizo in izdelavo koncepta motiviranja generacij v slovenskem delovnem okolju so naslednji:

1. V vzorec anketne raziskave je bilo vključenih 109 anonimnih posameznikov, od tega je bilo 51 % žensk in 49 % moških.
2. Najštevilčnejše zastopana generacija je generacija X (36 %). Pripadnikov generacije Y je bilo vključenih 32 % in generacije Z 29 %. Generacija babyboom predstavlja 3 % anketiranih, medtem ko predstavniki vojne generacije niso zajeti.
3. Zaradi številčno skromne udeležbe pripadnikov generacije babyboom so podatki za to generacijo nenatančni. Vse trditve so sklepi in nepotrjena dejstva. Nizko udeležbo v anketi lahko pripišemo načinu anketiranja (spletno anketiranje in obveščanje o anketi), saj so pripadniki te generacije tehnološko najmanj ozaveščeni in najbolj neveščki uporabe spleta (tehnologijo in splet v veliki večini

- uporabljajo samo tisti, ki so bili v to primorani zaradi narave dela ali načina življenja).
4. Zajeta generacijska sestava delno ustreza slovenskemu povprečju. Skladno s slovenskim povprečjem je delovno aktivnih več predstavnikov generacije babyboom in vojne generacije kot pa generacije Z, kar se je v primeru naše analize izkazalo za obratno (sodelovalo je 29 % pripadnikov generacije Z, 3 % generacije babyboom in 0 % vojne generacije).
 5. Od 109 vključenih v analizo je 97 % delovno aktivnih. Posamezniki z avtorsko pogodbo, podjemno pogodbo ali registrirani na upravni enoti v anketi niso zajeti.
 6. V anketi niso sodelovali predstavniki in zaposleni v organizacijah s sedežem v Obalno-kraški, Primorsko-notranjski, Posavski, Zasavski, Savinjski, Podravske in Pomurski regiji. Vzhodna Slovenija, z izjemo Koroške in Jugovzhodne Slovenije, ni zajeta v analizo. Največ anketirancev je zaposlenih v organizacijah Gorenjske regije (69 % oz. 64 %), 29 % anketiranih je zaposlenih v Osrednjeslovenski regiji, medtem ko je preostanek anketiranih zaposlenih v Goriški regiji (3 %), Jugovzhodni Sloveniji (2 %) in v Koroški regiji (2 %). Zaradi neenakomerno zajetega vzorca podatki za slovensko delovno okolje ne bodo nujno pravilni in splošno veljavni.

Glede na zajete podatke in informacije o pomanjkljivosti vzorca bo predstavljeni koncept motiviranja generacij v slovenskem delovnem okolju približen (tabela 9). Koncept je toliko pomembnejši, saj se je v raziskavi izkazalo, da so pripadniki vseh generacij nezadovoljni z motiviranostjo na delovnem mestu. Kljub temu da smo v teoretičnih osnovah diplomske naloge predstavili stebre motivacije posameznih generacij in njihove specifikke (glej tabelo 4), se ti z našo raziskavo niso potrdili. Ne glede na specifikke posameznih generacij naši rezultati prikazujejo:

- pomembnost plače in trenutno nezadovoljstvo,
- pomanjkanje možnosti za napredovanje,
- pomanjkanje občutka vključenosti (nezadovoljstvo z vodstvom in obveščanjem),
- pomanjkanje možnosti za osebni in profesionalni razvoj.

Posamezne generacije glede na rezultate naše analize ločijo naslednji motivacijski dejavniki:

- generacija babyboom: želja po občutku vključenosti in varnosti oz. stabilnosti podjetja;
- generacija X: želja po nagradah in ugodnostih za uspešno opravljeno delo;
- generacija Y: želja po statusu v organizaciji;
- generacija Z: želja po delu z dodano vrednostjo in jasnim namenom.

Kot smo že omenili, rezultati naše raziskave ne sovpadajo v celoti z osnovami, ki so bile predstavljene v uvodu. Osnovni razlog lahko pripišemo majhnemu vzorcu, zajetem v našo raziskavo. V Sloveniji je bilo v marcu 2021 delovno aktivnih 891.055, kar predstavlja 42 % prebivalcev RS Slovenije (SURSTAT, 2021b). V našo raziskavo je

bilo zajetih samo 109 posameznikov, kar predstavlja 0,013 % delovno aktivne populacije. Od 109 posameznikov je 69 % zaposlenih v organizacijah Gorenjske regije, kar nakazuje na zgoščenost informacij zgolj na eno regijo. Dodatno je bila anketa objavljena na spletu, kar je bil dodatni faktor zožitve kroga morebitnih anketirancev. Kljub temu smo v tabeli 9 pripravili koncept motiviranja generacij v slovenskem delovnem okolju.

GENERACIJA	Kaj jih motivira?	Kateri motivacijski dejavniki niso vključeni oz. imajo potencial?
Babybomerji (1944–1964)	<ul style="list-style-type: none"> • občutek vključenosti • stabilnost podjetja (varnost) • možnost fleksibilnega prihoda na delo • možnost soodločanja in uveljavljanja zamisli 	<ul style="list-style-type: none"> • možnosti za osebni in profesionalni razvoj
Generacija X (1955–1979)	<ul style="list-style-type: none"> • spoštovanje znanja in izkušenj • samostojno delo • nagrade in ugodnosti za uspešno opravljeno delo • plača • možnost osebnega in profesionalnega razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> • možnosti napredovanja • več možnosti za osebni in profesionalni razvoj • večji občutek vključenosti (trenutno nezadovoljstvo z vodstvom in obveščanjem) • primerna plača
Generacija Y (1980–1994)	<ul style="list-style-type: none"> • možnost napredovanja • plača • možnost osebnega in profesionalnega razvoja • spoštovanje znanja in izkušenj 	<ul style="list-style-type: none"> • dodatni prosti dnevi • več možnosti za napredovanje • več možnosti za osebni in profesionalni razvoj • večji občutek vključenosti (trenutno nezadovoljstvo z vodstvom in obveščanjem)
Generacija Z (1995–2015)	<ul style="list-style-type: none"> • plača • delo z dodano vrednostjo in jasnim namenom • možnost napredovanja • spoštovanje znanja in izkušenj • dodatni prosti dnevi • možnost osebnega in profesionalnega razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> • dodelitev primernejših plač • večji občutek vključenosti (trenutno nezadovoljstvo z vodstvom in obveščanjem) • boljša opredelitev dela in delovnih nalog

Tabela 9: Koncept motiviranja generacij v slovenskem delovnem okolju
(Vir: Lastni)

5.5.1. Primerjava rezultatov anketiranja s povzetimi raziskavami motiviranja različnih kultur

Slovensko delovno okolje lahko uvrstimo v kulturo evropskega delovnega okolja, za katerega je znano, da so poglobitni motivatorji denar in tovrstne nagrade. Kot vodilni motivator se je tudi v našem primeru izkazal denar oz. plače. Med podatki, ki

sovpadajo z evropsko kulturo in posledično uspešno motiviranostjo, so tudi želja po nenehnem osebnem in profesionalnem razvoju, jasno zastavljeni cilji in pozitivna naravnost oz. želja po povratnih informacijah ter sodelovanje z vodstvom. Vsi naštetih dejavniki so se v primeru naše raziskave izkazali kot premalo vključeni (anketiranci jih v delovnem okolju ne prepoznajo oz. jih pogrešajo), z izjemo možnosti osebnega in profesionalnega razvoja. V koncept, predstavljen v tabeli 9, lahko brez težav vključimo seznam motivatorjev, predstavljenih v The European Business Review (2019). Če bi delovno aktivno prebivalstvo v Sloveniji morali označiti z enim motivatorjem, so to definitivno dobre plače.

5.6 PREVERJANJE HIPOTEZ

V uvodu diplomskega dela smo zastavili tri hipoteze, ki smo jih v tem poglavju ovrgli ali potrdili na osnovi pridobljenih podatkov in skladno s povzetimi teoretičnimi osnovami ter rezultati analize spletne ankete.

5.6.1 Hipoteza 1

V hipotezi 1 smo predpostavili, da motiviranost in vrednote v slovenskem delovnem okolju sovpadajo z evropskimi. Raziskovanje motiviranosti v Evropi in v drugih svetovnih kulturah v četrtem poglavju, kjer smo povzeli izsledke različnih raziskav, ter rezultati ankete sedmega vprašanja so omenjeno hipotezo potrdili (slika 18).

Značilnosti in mehanizmi motiviranja med posameznimi kulturami so v osnovi različni. Vodje internacionalnih organizacij morajo dobro opazovati in odkrivati značilnosti ter notranje potrebe zaposlenih. Po besedah Scott (2018) je 47 % Evropejcev motiviranih z denarjem in nagradami. Zaposleni se navdušujejo tudi nad fleksibilnostjo, možnostmi osebnega in profesionalnega razvoja, dobro in jasno zastavljenimi cilji ter pozitivno naravnostjo.

Rezultati naše analize sedmega vprašanja so pokazali korelacijo z motivatorji v Evropi. Izkazalo se je, da so tudi pri nas vodilni motivatorji plača, nagrade in možnost napredovanja. Vodilni motivatorji so v vseh generacijah enaki, razlikuje se samo njihov vrstni red v piramidni strukturi pomembnosti.

5.6.2 Hipoteza 2

Predpostavka druge hipoteze je bila, da se motiviranost, vrednote in razmišljanje med generacijami razlikujejo. Vsaka generacija je edinstvena. Hipotezo lahko delno potrdimo.

Hipotezo v celoti potrjujejo zbrane teoretične osnove, iz katerih je jasno razvidno, da je bila vsaka od generacij zaznamovana s svojevrstnimi dogodki, ki so vplivali na njen

način razmišljanja in življenja. Omenjeno je povzeto poglavju 2.1 in v tabeli 1, kjer so prikazani pomembni dogodki, ki opredeljujejo posamezno generacijo. Dogodki oblikujejo specifike, vrednote in razmišljanje posameznih generacij, s čimer se lahko strinjamo. Omenjeno vpliva tudi na motiviranost.

V primerjavi naših rezultatov s teoretičnimi osnovami motiviranosti različnih generacij pa prihaja do razhajanj, zato lahko to hipotezo potrdimo le delno. Rezultati sedmega vprašanja (slika 18), kjer smo analizirali motivacijske dejavnike in stopnjo motivacije, so pokazali minimalne razlike v motiviranosti, zato lahko del, kjer smo predpostavili, da se motiviranost razlikuje med posameznimi generacijami, ovržemo, saj ga na osnovi naših podatkov ne moremo potrditi. Razlike v motiviranosti so bistveno manjše, kot pa so predstavljene v raziskavah, izvedenih na to temo po svetu.

5.6.3 Hipoteza 3

V hipotezi 3 smo predpostavili pričakovane razlike v motiviranosti in zadovoljstvu na delovnem mestu v odvisnosti od zaposlitvenega statusa. Hipotezo potrjujemo z analizo sedmega in osmega vprašanja, kjer smo analizirali motivacijske dejavnike in stopnjo motivacije ter zadovoljstvo pri delu. Ugotavljamo, da ima vsaka generacija svoj vrstni red dejavnikov, ki največ pripomorejo k optimalni motiviranosti na delovnem mestu, kar je razvidno na sliki 17, kjer smo hierarhično prikazali dejavnike, ki vplivajo na motiviranje glede na posamezno generacijo. Motiviranost zaposlenih je povezana tudi z zadovoljstvom pri delu (če je posameznik dobro motiviran, je tudi raven zadovoljstva temu primerna). Na sliki 22 je prikazana piramidna predstavitev zadovoljstva po posameznih generacijah. V raziskavi smo imeli vključenih 14 % posameznikov, ki delajo preko študentskega dela, 66 % s stalno zaposlitvijo, 9 % začasno zaposlenih in 8 % samozaposlenih.

Posamezniki, ki trenutno opravljajo študentsko delo, so bistveno manj kritični in posledično bolj zadovoljni. Sočasno pa kot pomembne za motivacijo izpostavljajo vse motivacijske dejavnike. Rezultate lahko pripišemo generaciji Z, ki šele vstopa na trg delovne sile. Ta skupina posameznikov še nima delovnih izkušenj in izoblikovanih ciljev ter življenjskih pričakovanj. Ker je njihov vir prihodka študentsko delo, se z motivacijo in delovnimi razmerami ne obremenjujejo (delo lahko menjajo kadar koli brez večjih težav in dodatnega pojasnjevanja). Podobne rezultate beležimo za sodelujoče samozaposlene. Samozaposleni so v pravem pomenu besede kreatorji lastnih pogojev in delovnega okolja, zato težav z motiviranostjo in delovnim zagonom ni bilo pričakovati.

V našem primeru k raznovrstnosti največ pripomorejo stalno zaposleni v različnih organizacijah. Omenjena populacija mora biti ustrezno motivirana, da dosega dobre rezultate. Pripadniki te skupine so bistveno bolj kritični in omejeni v primerjavi s prej omenjenima skupinama.

6 ZAKLJUČEK

Zaposleni so najpomembnejša konkurenčna prednost vseh organizacij. Prioritetna naloga vseh organizacij je ustvarjanje pozitivne delovne klime, ki spodbuja izmenjavo idej in znanja ter medsebojno zaupanje. Zaposleni medsebojno sodelujejo in izoblikujejo pozitiven odnos do dela. Zavzetost za delo v takšnih organizacijah je na visoki ravni.

Bistveni zaključek diplomskega dela je, da je motivacija v tesni povezavi z delom in s tem povezano kakovostjo opravljenih nalog. Uspešna motiviranost spodbuja dobre rezultate zaposlenih in posledično prispeva tudi k uspešnosti organizacije. Optimalna motiviranost se dosega obojestransko. V proces izboljšanja motiviranosti morajo biti vključeni vsi deležniki, tako vodstvo kot tudi zaposleni na vseh ravneh organizacije. Ob zavedanju, da vodstvo najmočnejše vpliva na napredek motiviranosti v organizaciji, je prav, da izpostavimo tudi dolžnosti zaposlenih do podjetja, in ne zgolj pravice.

V trenutno situacijo na trgu dela je vključenih več različnih generacij, kar narekuje nove smernice vključevanja optimalnega načina motiviranja v delovne procese in na delovnih mestih. Vsaka generacija ima svoja oz. drugačna merila ter posledično drugačen pogled na delo in dejavnike, ki jih motivirajo pri doseganju boljših rezultatov in ciljev. Samo en način motiviranja danes ni sprejemljiv in se ne odraža v uspešnosti ali napredovanju organizacije ter vseh zaposlenih. Teoretično lahko omenjeni način motiviranja uspe v novonastali organizaciji s strukturo zaposlenih, ki izhaja iz določene ciljne skupine s podobnim razmišljanjem in pogledom na svet, kar pa je seveda redkost in realno gledano neizvedljivo. Osredotočeni moramo biti na organizacije z zaposlenimi iz različnih generacij. Poleg poznavanja želja in pričakovanj generacij moramo stremeti tudi k poznavanju prioritet vsakega posameznika. Osnovni vidik motiviranja posameznika naj bi temeljil na poznavanju njegovih življenjskih ciljev, potreb in prioritet.

Ne glede na pripadnost posamezni generaciji se je v sklopu raziskave izkazalo, da je največji motivator zaslužek in s tem povezane ugodnosti ter nagrade. Velika večina zaposlenih si želi finančno preskrbljenost in neodvisnost. Odvisno od generacije in posameznika v različnem vrstnem redu sledijo drugi dejavniki motiviranja. Podatki, ki sovpadajo z evropsko kulturo in posledično uspešno motiviranostjo, so tudi želja po nenehnem osebnem in profesionalnem razvoju, jasno zastavljeni cilji in pozitivna naravnost oz. želja po povratnih informacijah in sodelovanje z vodstvom. Če povem iz lastnih izkušenj, sem si tudi sam dolga leta prizadeval za cilje in dosežke, ki so meni in moji družini olajšali življenje ter izboljšali kakovost bivanja (pripadam generaciji X).

Ne glede na to, kateri generaciji pripadamo, smo od samega začetka svoje poti preskrbljeni s stvarmi, ki so nam jih priskrbele predhodne generacije in starši. Zaradi takšne ali drugačne osnove si postavimo prioritete, ki niso nujno vezane na zaslužek

in nam omogočajo izločitev socialnega faktorja. Trenutno stanje delovno aktivnih odraža izrazito željo po socialni varnosti in doseganju finančne stabilnosti. Šele izpolnitev omenjenega spodbudi postavljanje novih in drugačnih prioritet ter njihovega vrstnega reda.

Diplomsko delo lahko povzamemo in zaključimo z naslednjimi trditvami:

- Motiviranost in vrednote v slovenskem delovnem okolju sovpadajo z evropskimi.
- Motiviranost, vrednote in razmišljanje med generacijami se razlikujejo. Vsaka generacija je edinstvena.
- Izrazite razlike se odražajo v odnosu do dela in obnašanju, medtem ko so bile generacije v preteklih letih enotnejše oz. so si bile medsebojno podobnejše. Edinstvenost generacij povečujejo različni vidiki motiviranja, saj vsako od generacij vodijo različni motivatorji. Motivatorji so v tesni povezavi z osnovnimi lastnostmi posamezne generacije.
- Motiviranost zaposlenih je povezana z zadovoljstvom pri delu. Če je posameznik dobro motiviran, je tudi raven zadovoljstva temu primerna. Kompleksnost motivacije povečuje vpliv številnih dejavnikov, ki se morajo za optimalni učinek medsebojno povezati.
- Motiviranost zaposlenih je kompleksna naloga, zato morajo delodajalci razlikovati med vrednotami posameznih generacij ter jih posledično ustrezno prepoznati. Omenjeno lahko poimenujemo proces upravljanja motivacije.
- Različne generacije motivirajo različna sredstva, kot so zaslužek, stabilno delovno mesto, urejeno delovno okolje, prilagodljiv delovnik itn. Za organizacije je pomembno, da prepoznajo značilnosti posamezne generacije, njihove vrednote in tudi sredstva oz. področja motiviranja.
- Za uspešno medgeneracijsko motiviranje moramo upoštevati medsebojne individualne razlike, značilnosti delovnega mesta in ne nazadnje tudi organizacijsko prakso.

7 LITERATURA IN VIRI

1ka (2021). *Merske napake*. Pridobljeno 20. 6. 2021 z naslova <https://www.1ka.si/d/sl/spletne-ankete/spletno-anketiranje/merske-napake>.

Aaron, M. (2020). *Starejši : Mlajši – Spopad ali priložnost?* [elektronska izdaja]. *HR&M*, 6 (27), 16–17.

Amuno, A. (2021). *Generation Years Chart | 20th to 21st Century Generations*. Pridobljeno 6. 6. 2021 na naslovu <https://parentingalpha.com/generation-years-chart-20th-to-21st-century-generations/>.

Aubar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela [elektronska izdaja]. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 222–232.

benSTAT (2021). *Likertova lestvica*. Pridobljeno 20. 6. 2021 z naslova <https://www.benstat.si/blog/likertova-lestvica/>.

Biljak, G. R. (2018). *Po čem se razlikujejo slovenske generacije in kako velike so*. Pridobljeno 14. 3. 2021 z naslova <https://www.dnevnik.si/1042845608>.

Cherry, K. (2020). *Differences of Extrincis and Intrinsic Motivation*. Pridobljeno 2. 4. 2021 z naslova <https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation-2795384>.

Delo (2018). *Mikro generacija rojenih med 1977 in 1983 dobila ime*. Pridobljeno 8. 6. 2021 z naslova <https://www.dnevnik.si/1042801692>.

Generational differences in motivation: A case study (1. 3. 2018). Pridobljeno 21. 3. 2021 z naslova <https://www.amcto.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=364b9a34-f3c3-496d-a126-fe93526e6d75>.

Heyns, M. M., in Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation [elektronska izdaja]. *SA Journal of Human Resource Management*. 16(0), 967–977.

How To Motivate Your Staff In 2020 (4. 11. 2019). *The European Business Review*. Pridobljeno 14. 6. 2021 z naslova <https://www.europeanbusinessreview.com/how-to-motivate-your-staff-in-2020/>.

Huff, C. (2007). *Motivating Workers Worldwide*. Pridobljeno 20. 3. 2021 z naslova <https://www.workforce.com/news/motivating-workers-worldwide>.

Lorincová, S., in Hitka, M. (2018). *Comparison of employee motivation levels in selected european countries*. Pridobljeno 14. 6. 2021 z naslova https://www.researchgate.net/publication/327931929_Comparison_of_employee_motivation_levels_in_selected_european_countries.

Pavšek, U. (2010). *Motivacija na delovnem mestu*. Pridobljeno 21. 3. 2021 z naslova <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/pavsek-ula.pdf>.

Petrovčič, A., in Boštjančič, E. (2018). *Je denar res dober motivator na delovnem mestu* [elektronska izdaja]. *HR&M*, 4(19), 67–69.

Podatki o trgu delovne sile (1. 5. 2021). Evropski portal za zaposlitveno dejavnost. Pridobljeno 8. 6. 2021 z naslova <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?lang=sl&acro=lmi&catId=2815&countryId=SI®ionId=SI0&langChanged=true>.

Rampton, J. (2017). *Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z*. Pridobljeno 21. 3. 2021 z naslova <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>.

Marzel, K. (2000). Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji [elektronska izdaja]. *Teorija in praksa*, 37(2), 348–363.

Massot, D. (2018). *Generacija Z – poznate značilnosti mladih, rojenih med letoma 1995 in 2010?* Pridobljeno 8. 6. 2021 z naslova <https://si.aleteia.org/2018/04/19/generacija-z-poznate-znacilnosti-mladih-rojenih-med-letoma-1995-in-2010/>.

McGregor, L., in Doshi, N. (2015). *How Company Culture Shapes Employee Motivation*. Pridobljeno 14. 3. 2021 z naslova <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>.

McKay, R. (2020). *Who Are Snowflakes: Generation Snowflake And The Controversial Word*. Pridobljeno 8. 6. 2021 z naslova <https://www.newidea.com.au/snowflake-generation>.

McCrinkle, M., in Fell, A. (2020). *Understanding generation Alpha*. Norwest NSW: McCrinkle Research Pty Ltd.

McCrinkle, M., in Wolfinger, E. (2010). Generations defined [elektronska izdaja]. *Ethos*, 18, 8–13.

Menzies, F. (2016). *Engaging Global Talent: How Work Motivation Varies Across Cultures*. Pridobljeno 20. 3. 2021 z naslova <https://www.linkedin.com/pulse/engaging-global-talent-how-work-motivation-varies-across-menzies>.

Mike (2019). *Real facts of Motivating employees around the world by recognizing culture*. Pridobljeno 14. 3. 2021 z naslova <https://www.easywork.asia/blog/real-facts-of-motivating-employees-around-the-world-by-recognizing-culture/>.

Ovsenik, R., in Domen, K. (2015). Vrednote generacij [elektronska izdaja]. *Revija za univerzalno odličnost*, 4(2), 17–32.

Oxfordski angleški slovar. »motivation«. Pridobljeno 12. 6. 2021 z naslova <https://www.lexico.com/definition/motivation>.

Peklar, J., in Boštjančič, E. (2012). *Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*. *Uprava = Administration* 10(3), 39–74.

Pust, S. (2020). *Preverite, kateri generaciji pripadate*. Pridobljeno 6. 6. 2021 z naslova <https://www.zurnal24.si/slovenija/generacije-v-sloveniji-preverite-kateri-pripadate-343316>.

Scott, K. (2018). *47 % are motivated by pay and remuneration*. Pridobljeno 14. 6. 2021 z naslova <https://employeebenefits.co.uk/issues/june-2018/47-motivated-pay/>.

Strojin, Š. (2018). *Generacija Y kot delovna sila*. Pridobljeno 8. 6. 2021 z naslova <https://dk.um.si/Dokument.php?id=126008>.

SURS (2021a). *Prebivalstvo po starosti, občine, Slovenija, polletno*. Pridobljeno 6. 6. 2021 z naslova <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/si/Data/-/05C4003S.px>.

SURS (2021b). *Delovno aktivno prebivalstvo po starostnih skupinah in statističnih regijah prebivališča, Slovenija, mesečno*. Pridobljeno 6. 6. 2021 z naslova <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/si/Data/-/0700992S.px>.

SURS (2021c). *Delo in brezposelnost*. Pridobljeno 8. 6. 2021 z naslova <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/3>.

Tomažič, M., in Osvald, Z. T. (2021). *Aktivno in neaktivno prebivalstvo*. Pridobljeno 6. 6. 2021 z naslova <https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/7788>.

Zajc Tadina, N. (2015). *Raznovrstnost generacij v procesu vodenja*. Pridobljeno 6. 6. 2021 z naslova <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/zajc1701-B.pdf>.

Wikipediija (2021). *Statistične regije Slovenije*. Pridobljeno 20. 6. 2021 z naslova https://sl.wikipedia.org/wiki/Statisti%C4%8Dne_regije_Slovenije.

- 4. VAŠ TRENUTNI ZAPOSLOTVENI STATUS:**
- a) Stalna zaposlitev
 - b) Začasna zaposlitev
 - c) Študentsko delo
 - d) Avtorska pogodba
 - e) Podjemna pogodba
 - f) Samozaposlen/-a
 - g) Registriran/-a na upravni enoti
 - h) Nezaposlen/-a
- 5. REGIJA organizacije, kjer ste trenutno zaposleni (na vprašanje odgovorite zaposleni):**
- a) Osrednjeslovenska
 - b) Gorenjska
 - c) Goriška
 - d) Obalno-kraška
 - e) Primorsko-notranjska
 - f) Jugovzhodna Slovenija
 - g) Posavska
 - h) Zasavska
 - i) Savinjska
 - j) Koroška
 - k) Podravska
 - l) Pomurska
- 6. Opredelite zahtevnost in odgovornost dela, ki ga opravljate (na vprašanje odgovorite zaposleni):**
- a) Popolnoma nezahtevno, brez odgovornosti
 - b) Nezahtevno z minimalno odgovornostjo
 - c) Niti zahtevno niti nezahtevno s srednjo odgovornostjo
 - d) Zahtevno z odgovornostjo
 - e) Zelo zahtevno z največjo odgovornostjo v podjetju
- 7. Pri spodaj naštetih motivacijskih dejavnikih opredelite stopnjo motivacije, ki jo pri vas sproža posamezni dejavnik.**

Navodila za izpolnjevanje: Označite eno številko od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanjši vpliv in 5 največji vpliv na motiviranost.

Motivacijski dejavnik	Brez vpliva na motiviranost	Šibek vpliv na motiviranost	Srednji vpliv na motiviranost	Zmeren vpliv na motiviranost	Močan vpliv na motiviranost
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Občutek vključenosti	1	2	3	4	5
Stabilnost podjetja	1	2	3	4	5
Obveščanje o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
Delovno mesto z nizko stopnjo stresa	1	2	3	4	5
Spoštovanja znanja in izkušenj	1	2	3	4	5

Možnosti dela od doma	1	2	3	4	5
Možnosti fleksibilnega prihoda na delo	1	2	3	4	5
Možnosti osebnega in profesionalnega razvoja	1	2	3	4	5
Samostojno delo	1	2	3	4	5
Timsko delo (sodelovanje)	1	2	3	4	5
Ustvarjalno in inovativno delo	1	2	3	4	5
Delo z dodano vrednostjo in jasnim namenom	1	2	3	4	5
Možnosti soodločanja in uveljavljanja zamisli	1	2	3	4	5
Javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci	1	2	3	4	5
Dodatni prosti dnevi	1	2	3	4	5
Neodvisnost (svoboda)	1	2	3	4	5
Status in ugled, ki ga prinaša delovno mesto	1	2	3	4	5
Možnost in napredovanja	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Nagrade in ugodnosti za uspešno opravljeno delo	1	2	3	4	5

8. Pri spodaj naštetih možnostih opredelite trenutno zadovoljstvo pri delu.

Navodila za izpolnjevanje: Označite eno številko od 1 do 4, kjer pomeni 1 – Nikakor nisem zadovoljen/-a, 2 – Nisem zadovoljen/-a, 3 – Sem zadovoljen/-a, 4 – Popolnoma sem zadovoljen/-a.

Zadovoljstvo	Nikakor nisem zadovoljen/-a	Nisem zadovoljen/-a	Sem zadovoljen/-a	Popolnoma sem zadovoljen/-a
Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3	4
Zadovoljstvo s plačo	1	2	3	4
Zadovoljstvo z delom in dodeljeni nalogami	1	2	3	4
Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3	4
Zadovoljstvo s številom prostih dni	1	2	3	4
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	1	2	3	4
Zadovoljstvo z vodstvom in obveščanjem	1	2	3	4
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	1	2	3	4
Zadovoljstvo z možnostmi za osebni in profesionalni razvoj	1	2	3	4
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	1	2	3	4
Zadovoljstvo z načini motiviranja v organizaciji	1	2	3	4

9. Kaj vas osebno najbolj motivira?

10. Zakaj opravljate svoje delo?

Priloga 2: STATISTIČNI REZULTATI SEDMEGA VPRAŠANJA V ANKETI O MOTIVACIJI RAZLIČNIH GENERACIJ V SLOVENSKEM DELOVNEM OKOLJU

Q7 Pri spodaj naštetih motivacijskih dejavnikih opredelite stopnjo motivacije, ki jo pri vas sproža posamezni dejavnik.

	Motivacijski dejavniki	STOPNJA MOTIVACIJE				
		Brez vpliva na motiviranost	Šibek vpliv na motiviranost	Srednji vpliv na motiviranost	Zmeren vpliv na motiviranost	Močan vpliv na motiviranost
Q7a	Odnosi s sodelavci	3%	9%	28%	29%	31%
Q7b	Občutek vključenosti	0%	9%	26%	32%	33%
Q7c	Stabilnost podjetja	1%	14%	19%	31%	34%
Q7d	Obveščanje o dogodkih v podjetju	4%	14%	21%	39%	21%
Q7e	Delovno mesto z nizko stopnjo stresa	3%	9%	39%	31%	18%
Q7f	Spoštovanje znanja in izkušenj	1%	7%	17%	32%	43%
Q7g	Možnost dela od doma	24%	30%	23%	17%	6%
Q7h	Možnost fleksibilnega prihoda na delo	16%	17%	19%	19%	30%
Q7i	Možnost osebnega in profesionalnega razvoja	0%	17%	21%	21%	41%
Q7j	Samostojno delo	2%	17%	13%	25%	43%
Q7k	Timsko delo (sodelovanje)	2%	9%	17%	40%	32%
Q7l	Ustvarjalno in inovativno delo	1%	11%	22%	38%	27%
Q7m	Delo z dodano vrednostjo in jasnim namenom	1%	12%	21%	23%	42%
Q7n	Možnost soodločanja in uveljavljanja zamisli	3%	17%	17%	26%	38%
Q7o	Javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci	11%	36%	22%	18%	13%
Q7p	Dodatni prosti dnevi	4%	8%	21%	30%	37%
Q7q	Neodvisnost (svoboda)	1%	18%	23%	27%	31%
Q7r	Status in ugled, ki ga prinaša delovno mesto	3%	25%	20%	28%	24%
Q7s	Možnost napredovanja	0%	14%	18%	27%	41%
Q7t	Plača	3%	0%	12%	38%	47%

Q7u	Nagrade in ugodnosti za uspešno opravljeno delo	0%	4%	17%	38%	40%
-----	-------------------------------------------------	----	----	-----	-----	-----

Priloga 3: Analiza motivacijskih dejavnikov na motiviranost po posameznih generacijah

	Brez vpliva na motiviranost [%]				Šibek vpliv na motiviranost [%]				Srednji vpliv na motiviranost [%]				Zmeren vpliv na motiviranost [%]				Močan vpliv na motiviranost [%]			
	Gen Z	Gen Y	Gen X	Gen Babyboom	Gen Z	Gen Y	Gen X	Gen Babyboom	Gen Z	Gen Y	Gen X	Gen Babyboom	Gen Z	Gen Y	Gen X	Gen Babyboom	Gen Z	Gen Y	Gen X	Gen Babyboom
Odnosi s sodelavci	0	6	3	0	9	3	16	0	35	22	25	0	17	44	25	67	39	25	31	33
Občutek vključenosti	0	0	0	0	4	9	13	0	30	19	31	0	26	47	16	33	39	25	34	67
Stabilnost podjetja	0	3	0	0	17	16	13	0	30	6	25	0	26	41	25	33	26	34	38	67
Obveščanje o dogodkih v podjetju	4	6	3	0	22	16	9	0	17	25	22	0	35	34	41	100	22	19	25	0
Delovno mesto z nizko stopnjo stresa	0	3	6	0	4	6	13	33	43	38	34	33	22	38	28	33	26	16	16	0
Spoštovanje znanja in izkušenj	0	0	3	0	9	6	6	0	13	19	16	33	35	38	25	33	43	38	50	167
Možnost dela od doma	30	28	16	33	26	31	28	67	26	25	22	0	17	9	25	0	0	6	9	0
Možnost fleksibilnega prihoda na delo	9	28	9	0	17	13	22	0	17	16	25	0	22	25	9	33	35	19	34	67
Možnost osebnega in profesionalnega razvoja	0	0	0	0	17	16	19	0	17	22	16	100	22	22	22	0	43	41	44	0
Samostojno delo	0	6	0	0	17	16	16	33	13	16	13	0	26	25	22	33	43	34	50	33
Timsko delo (sodelovanje)	9	0	0	0	9	6	13	0	9	22	16	33	39	44	38	33	35	28	34	33
Ustvarjalno in inovativno delo	4	0	0	0	9	6	19	0	17	31	13	67	43	28	44	33	26	34	22	0
Delo z dodano vrednostjo in jasnim namenom	0	0	3	0	13	3	22	0	9	44	9	0	26	16	25	67	52	38	41	33
Možnost soodločanja in uveljavljanja zamisli	0	3	6	0	17	22	13	0	22	16	16	0	22	28	25	33	39	31	41	67
Javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci	9	9	16	0	35	34	34	67	22	22	25	0	26	16	13	33	9	19	13	0
Dodatni prosti dnevi	4	9	0	0	9	6	9	0	9	25	22	67	35	25	34	0	43	34	34	33
Neodvisnost (svoboda)	4	0	0	0	13	16	25	0	17	34	19	0	30	22	22	100	35	28	34	0
Status in ugled, ki ga prinaša delovno mesto	0	0	9	0	30	28	19	0	13	19	22	67	13	34	31	33	43	19	16	0
Možnost napredovanja	0	0	0	0	0	16	22	33	26	16	13	33	22	25	31	33	52	44	34	0
Plača	0	0	9	0	0	0	0	0	4	13	16	33	39	47	28	33	57	41	47	33
Nagrade in ugodnosti za uspešno opravljeno delo	0	0	0	0	4	0	9	0	4	22	19	33	48	47	22	33	43	28	50	33
Število veljavnih odgovorov	23	32	32	3	23	32	32	3	23	32	32	3	23	32	32	3	23	32	32	3

Priloga 4: Analiza zadovoljstva pri delu

	Nikakor nisem zadovoljen/a				Nisem zadovoljen/a				Sem zadovoljen/a				Popolnoma sem zadovoljen/a			
	Gen Z	Gen Y	Gen X	Gen Babyboom	Gen Z	Gen Y	Gen X	Gen Babyboom	Gen Z	Gen Y	Gen X	Gen Babyboom	Gen Z	Gen Y	Gen X	Gen Babyboom
Zadovoljstvo s sodelavci	0	0	0	0	5	10	13	33	77	71	69	67	18	19	19	0
Zadovoljstvo s plačo	0	0	6	0	27	39	31	33	64	48	56	67	9	16	6	0
Zadovoljstvo z delom in dodeljenimi nalogami	0	0	6	0	27	23	25	0	59	65	50	67	14	16	19	0
Zadovoljstvo z delovnim časom	0	3	3	0	18	29	25	0	64	52	53	67	18	19	19	33
Zadovoljstvo s številom prostih dni	0	0	6	0	18	35	28	33	73	23	41	33	9	13	25	33
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	0	0	0	0	23	6	22	33	64	61	56	33	14	10	22	33
Zadovoljstvo z vodstvom in obveščanjem	0	6	3	0	50	32	41	33	36	45	41	67	14	19	16	0
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	0	3	9	0	23	26	22	33	68	58	53	67	9	16	16	0
Zadovoljstvo z možnostmi za osebni in profesionalni razvoj	0	6	9	0	14	35	34	67	68	45	38	33	14	48	19	0
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	0	3	9	0	23	42	34	33	64	39	34	67	14	16	19	0
Zadovoljstvo z načini motiviranja v organizaciji	5	3	6	0	32	52	41	33	55	29	41	33	9	16	9	33
Število veljavnih odgovorov	22	31	32	3	22	31	32	3	22	31	32	3	22	31	32	3

Priloga 5: Odgovori na deveto in deseto vprašanje v anketi

Odgovori – Q9	Frekvenca	Odgovori – Q10	Frekvenca 3
plača	9	plača	12
plača	5	zaradi plače	3
sodelavci	5	zaradi preživetja	3
timsko delo	3	moranje	3
samostojnost	2	potreba	3
prosti čas	2	ker me veseli	2
možnost osebnega in profesionalnega razvoja	1	plačilo	2
dobri medsebojni odnosi	1	plača	2
pomoč šibkejšim, onemoglim	1	ker me veseli in navdaja z občutkom doprinosa družbi; sodelujem pri izdelavi produkta z visoko dodano vrednostjo	1
gladek potek dela, organizacija del	1	zaradi pomoči, ki jo nudim drugim, ki to potrebujejo	1
stimulacija in napredovanje	1	ker to, kar delam, delam z veseljem	1
rezultati	1	ker mora človek v življenju početi nekaj	1
možnost razvoja in uspešno zaključeno delo	1	ker se mora delati, če hočeš preživeti	1
povezanost med sodelavci	1	trenutno ni druge možnosti	1
malica	1	denar	1
dobro organizirano delo in ko gre vse po načrtih	1	je zanimivo in dodana vrednost	1
dobra volja	1	ker me to veseli in mi leži	1
zadovoljne stranke	1	ker ga imam rad	1
dober odnos med zaposlenimi	1	da zraven faksa še kaj zaslužim	1
samouresničevanje, strokovno napredovanje, plača	1	izboljšanje finančnega položaja	1
dobri odnosi s sodelavci	1	ker potrebujem denar kot študent	1
dobri odnosi, ki pripomorejo k doseganju ciljev	1	ker ga obožujem	1

korekten odnos nadrejenih, pomoč sodelavcev, ugoden delovnik in primerna plača	1	brezposelna	1
dober odnos s sodelavci	1	sem se našla v tem in ga z veseljem opravljam	1
dobri odnosi in tekoče urejene del. naloge	1	ker rada hodim v službo in opravljam svoj poklic	1
uspešnost pri delu	1	ker rada delam z ljudmi	1
delo mi daje energijo	1	zaradi veselja do dela in preživetja	1
pozitivni odnosi med sodelavci	1	zaradi veselja in znanja	1
zadovoljstvo strank	1	za plačo, haha	1
sproščeno delovno okolje	1	obožujem to delo	1
dobro opravljeno delo	1	ker me samo delo veseli	1
dinamičnost	1	ker ga obožujem	1
dober odnos s sodelavci in nadrejenimi	1	družinsko podjetje	1
napredovanje, razvoj osebne in karierne rasti	1	plača, veselje do poklica	1
zadovoljstvo strank in denar	1	izkušenj	1
vzdušje	1	zanimivo je	1
uspešnost in dobri odnosi	1	soaktivacija	1
dinamično delo	1	zaradi tega, ker me zanimajo določeni segmenti tega poklica	1
mir pri delu in podpora sodelavcev in nadrejenih v trenutkih, ko je to potrebno	1	zaradi denarja	1
plačilo	1	ker ga imam rada	1
spoštovanje, zaupanje, finance	1	za denar	1
ustvarjalnost, izvedba svojih idej	1	ker nisem milijonar	1
vse	1	ob dobrih delovnih pogojih ga rad opravljam, stres in slaba komunikacija pa to zelo otežita	1
sama sebe	1	uživam v tem	1
pohvala	1	ker mi je všeč, kar delam	1
ugled in spoštovanje sodelavcev in dobro medsebojno sodelovanje	1	ker mi je v globalu všeč delo, ki ga opravljam	1
prosti čas/prosti dnevi	1	delo z ljudmi	1

osebna uspešnost pri zastavljenih ciljih	1	ker delam v domačem podjetju in me to delo veseli	1
družina	1	zaradi potrebe	1
možnost napredovanja	1	ljubezen	1
čin več prostega časa	1	veselje	1