



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Elektroenergetike
Modul: Elektroenergetska učinkovitost in električne
instalacije

MEDGENERACIJSKE RAZLIKE ZAPOSLENIH

Mentorica: dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.
Lektorica: Lucija Hrženjak, prof. slov. in biol.

Kandidat: Andrej Mikuž

Ljubljana, avgust 2024

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem vsem, ki so prispevali k nastanku tega diplomskega dela. Pisanje je bilo plod sodelovanja, zato sem globoko hvaležen za podporo in spodbudo, ki sem ju prejel na tej poti.

Najprej in predvsem bi se rad iskreno zahvalil sodelavcem za njihovo pripravljenost deliti svoje izkušnje in poglede. Njihovi prispevki so teoretičnemu okviru dodali realno razsežnost ter s tem zagotovili podlago in navdih za to raziskavo, zaradi česar je to diplomsko delo bolj celovita raziskava večplastnega delovanja našega podjetja.

Raznolika in dinamična narava sodelovanja s sodelavci na področju maloprodaje, veleprodaje, tehnologije, klicnega centra in energetike ni le izzvala moje radovednosti, temveč je obogatila vsebino in globino tega diplomskega dela.

Zahvaljujem se mentorici diplomskega dela dr. Barbari Grintal, univ. dipl. org., za mentorstvo, konstruktivne povratne informacije in podporo. Njeno strokovno znanje je bilo ključnega pomena pri izpopolnjevanju strukture in vsebine tega dela. Vsekakor pa ne smem zanemariti dejstva in zahvali dodati neizmerno potrpežljivost mentorice pri mojem časovnem zamikanju v pisanju diplomskega dela.

Nazadnje se želim zahvaliti partnerici, ki mi je vlivala vso svojo energijo, ter družini in prijateljem za njihovo razumevanje, spodbudo in potrpežljivost v zahtevnih fazah tega raziskovalnega podviga. Vaša neomajna podpora mi je zagotavljala čustveno moč, potrebno za premagovanje izzivov raziskovanja.

To diplomsko delo je skupen dosežek in iskreno sem hvaležen vsakemu posamezniku, ki je imel pri uresničitvi tega projekta svojo vlogo, pa naj bo še tako majhna.

Hvala.

IZJAVA

Študent Andrej Mikuž izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Barbare Grintal, univ. dipl. org.

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

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu z naslovom Medgeneracijske razlike zaposlenih so v teoretičnem delu opisane generacije, ki se delijo na generacijo veteranov ali tradicionalistov, baby boom generacijo, generacijo X, generacijo Y oziroma milenijce ter generacijo Z. V nadaljevanju so opisane medgeneracijske razlike zaposlenih pri delu in predstavljen je odnos posamezne generacije do dela. Zatem so opisani nekateri dejavniki odnosa do dela, pri čemer so poudarjene vrednote, motivacija, razvoj, reševanje konfliktov in izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih. V teoretičnem delu je uporabljena metoda kompilacije, ko smo povzemali ugotovitve tujih avtorjev, v empiričnem pa metoda anketiranja, v sklopu katere smo izvedli kvantitativno raziskavo. Uporabili smo tudi metodo komparacije, s katero smo lastne ugotovitve primerjali s teorijo in ugotovitvami drugih avtorjev. S pomočjo rezultatov anketnega vprašalnika, na katerega so odgovarjali zaposleni v energetskem podjetju, smo preverjali nekaj hipotez. Tako smo želeli ugotoviti, ali zaposleni iz baby boom generacije in generacije X višje ocenjujejo svoje vrednote od zaposlenih iz generacij Y in Z, ali so zaposleni iz baby boom generacije bolj motivirani za delo od zaposlenih iz generacije X, ali zaposleni iz generacije X v večji meri menijo, da se človeški viri dobro razvijajo v primerjavi z generacijo Y, ali zaposleni iz generacij Y in Z v večji meri rešujejo konflikte od zaposlenih iz baby boom generacije in generacije X ter ali so zaposleni iz generacije Z bolj zainteresirani za izobraževanje in usposabljanje od zaposlenih iz generacije Y. Nobene od hipotez nismo mogli potrditi.

KLJUČNE BESEDE

- Medgeneracijske razlike
- Baby boom generacija
- Generacija X
- Generacija Y
- Generacija Z

ABSTRACT

In the dissertation entitled "Intergenerational differences between employees," the theoretical part describes the generations, which are divided into the veteran or traditionalist generation, the baby-boom generation, Generation X, Generation Y or millennials and Generation Z. We then described the intergenerational differences between employees. We then described the intergenerational differences between employees in the workplace and outlined the work attitudes of each generation. We then discussed certain factors that affect work attitudes, emphasizing values, motivation, development, conflict resolution, and employee training and development. In the theoretical part, the results of foreign authors were summarized, while in the empirical part, a quantitative study was conducted using a survey. In addition, a comparative method was used to contrast our own results with the theory and the findings of other authors. Based on the results of a survey we conducted among the employees of an energy company, we tested several hypotheses. We wanted to find out whether Baby Boom Generation and Generation X employees rate their values higher than Generation Y and Z employees, whether Baby Boom Generation employees are more motivated for work than Generation X employees, whether Generation X employees believe that human resources develop better than Generation Y employees, whether Generation Y and Z employees are more likely to resolve conflicts than Baby Boom Generation and Generation X employees, and whether Generation Z employees are more interested in training and development than Generation Y employees. None of the hypotheses could be confirmed.

KEYWORDS

- Intergenerational differences
- Baby Boom generation
- Generation X
- Generation Y
- Generation Z

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Hipoteze in omejitve.....	3
1.5	Metode dela	4
2	PREDSTAVITEV GENERACIJ IN MEDGENERACIJSKIH RAZLIK PRI DELU	5
2.1	Opis generacij	5
2.1.1	Generacija veteranov ali tradicionalistov (rojeni med letoma 1933 in 1945).....	5
2.1.2	Baby boom generacija (rojeni med letoma 1946 in 1965).....	5
2.1.3	Generacija X (rojeni med letoma 1966 in 1980).....	6
2.1.4	Generacija Y oziroma milenijci (rojeni med letoma 1981 in 1995).....	6
2.1.5	Generacija Z (med 1996 in 2010)	7
2.2	Medgeneracijske razlike zaposlenih pri delu	7
2.2.1	Odnos do dela generacije veteranov ali tradicionalistov	7
2.2.2	Odnos do dela baby boom generacije	8
2.2.3	Odnos do dela generacije X	8
2.2.4	Odnos do dela generacije Y oziroma milenijcev	8
2.2.5	Odnos do dela generacije Z	9
3	DEJAVNIKI ODNOSA DO DELA	10
3.1	Vrednote zaposlenih	10
3.2	Motivacija zaposlenih	10
3.3	Razvoj zaposlenih	11
3.4	Reševanje konfliktov zaposlenih	11
3.5	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.....	12
4	RAZISKAVA O MEDGENERACIJSKIH RAZLIKAH V ENERGETSKEM PODJETJU	13
4.1	Namen in cilji raziskave	13
4.2	Metodologija raziskave	13
4.3	Opis vzorca.....	13
4.4	Rezultati	15
4.5	Razprava	33
5	ZAKLJUČKI	35
6	LITERATURA IN VIRI	37
	PRILOGA	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Delež anketiranih po spolu.....	14
Slika 2: Letnica rojstva anketiranih	14
Slika 3: Najvišja dokončana izobrazba anketiranih	15

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomen družbenih in moralnih vrednot v organizaciji	16
Tabela 2: Pomen profesionalnih vrednot v organizaciji.....	17
Tabela 3: Motivacija zaposlenih v organizaciji	18
Tabela 4: Pomen razvoja človeških virov v organizaciji	20
Tabela 5: Reševanje konfliktov v organizaciji	21
Tabela 6: Izobraževanje in usposabljanje v organizaciji	23
Tabela 7: Skupinske statistike t-testa razlik med baby boom generacijo in generacijo X ter z generacijama Y in Z glede družbenih in moralnih vrednot	24
Tabela 8: T-test razlik med baby boom generacijo in generacijo X ter generacijama Y in Z glede družbenih in moralnih vrednot.....	25
Tabela 9: Skupinske statistike t-testa razlik med baby boom generacijo in generacijo X v primerjavi z generacijama Y in Z glede profesionalnih vrednot	26
Tabela 10: T-test razlik med baby boom generacijo in generacijo X ter generacijama Y in Z glede profesionalnih vrednot	27
Tabela 11: Skupinske statistike t-testa razlik med baby boom generacijo in generacijo X glede motivacije za delo.....	27
Tabela 12: T-test razlik med baby boom generacijo in generacijo X glede motivacije za delo	28
Tabela 13: Skupinske statistike t-testa razlik med generacijo X in generacijo Y glede razvoja človeških virov	29
Tabela 14: Skupinske statistike t-testa razlik med baby boom generacijo in generacijo X v primerjavi z generacijama Y in Z glede reševanja konfliktov	30
Tabela 15: T-test razlik med Baby boom generacijo in generacijo X v primerjavi z generacijama Y in Z glede reševanja konfliktov	31
Tabela 16: Skupinske statistike t-testa razlik med generacijo Y in generacijo Z glede izobraževanja in usposabljanja v podjetju	32
Tabela 17: T-test razlik med generacijo Y in generacijo Z glede izobraževanja in usposabljanja v podjetju	33

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

V organizacijah in podjetjih sodelujejo ljudje z različnimi lastnostmi, vrednotami, motivacijo in drugimi dejavniki, zaradi katerih se razlikujejo. Prav zaradi tega je smiselno na različne načine proučevati njihove razlike. Eden od primernih načinov za proučevanje je ugotavljanje medgeneracijskih razlik. De Waal idr. (2017) pri tem poudarjajo definicijo, da generacijo sestavlja skupina ljudi, ki so se rodili v določenem časovnem obdobju in ki so odraščali v enakem zgodovinskem in družbeno-kulturnem kontekstu, prav tako pa si delijo tudi temeljne življenjske izkušnje, ki izhajajo iz kulture, gospodarskih pogojev, svetovnih dogodkov in tehnologije. Zaradi tega so razvili temeljne vrednote, ki se razlikujejo od vrednot članov drugih generacij.

Jabłońska-Wołoszyn in Kurek (2021) navajata, da medgeneracijske razlike proučujemo zato, da bi ugotovili razlike v stališčih, vrednotah in potrebah, in tudi zato, da bi ugotovili načine za vodenje različnih generacij v organizaciji. Obstajajo namreč dejavniki, ki ločujejo generacije med seboj. Do teh razlik prihaja zaradi različnih življenjskih izkušenj, delovne dobe in drugih lastnosti. Vseeno Berisha (2020) izpostavi, da lahko delo v večgeneracijski organizaciji vodi do različnih omejitev, saj je potrebno poglobljeno razumevanje o tem, kako različne generacije delujejo, razmišljajo in kaj jih motivira. Današnje organizacije so soočene z različnimi izzivi, do katerih prihaja zaradi tega, ker imajo različne generacije različna stališča glede dela, vodstva in organizacijskih politik. Do številnih težav pri upravljanju s človeškimi viri prihaja prav zaradi tega, ker so organizacije sestavljene iz delavcev iz različnih generacij. Vodilni v organizacijah opažajo razlike med različno starimi zaposlenimi, vendar pogosto ne vedo, kako razrešiti te težave. Ti delavci se pogosto soočajo s težavami pri komunikaciji (Valickas in Jakštaitė, 2017), trenja med različnimi generacijami pa lahko otežijo uspešno opravljanje dela in vodijo do slabe morale na delu. Prav zaradi tega bi morali vodilni v organizaciji v obzir vzeti potrebe različnih generacij in se na njih prilagoditi (De Waal idr., 2017).

Vseeno je prisotnost različnih generacij v podjetjih pogosto pozitivna in za njih koristna. Tako lahko starejše generacije mlajšim prenašajo svoje znanje in izkušnje, mlajše generacije pa lahko starejše naučijo številnih spretnosti, kot je na primer uporaba tehnološkega znanja. Tako lahko razlike med generacijami vodijo do prednosti, zmanjšajo se lahko predsodki do drugih generacij in posledično se lahko izboljšata tudi organizacijska klima in produktivnost (Polöat idr., 2022). Prav zaradi tega smo v diplomskem delu proučevali medgeneracijske razlike glede na vrednote,

motivacijo, razvoj človeških virov, reševanje konfliktov ter izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Na tematiko medgeneracijskih razlik zaposlenih je bilo narejenih nekaj raziskav, izpostavimo lahko ugotovitve slovenskih avtorjev. Tako je Rojc (2009) prikazala, da obstajajo razlike med generacijami in da te razlike vplivajo na odnose med delavci. Pečovnik (2020) je prikazal, da se razlike med generacijami kažejo v tem, da se pripadniki generacije Y v večji meri kot druge generacije izobražujejo o poslovnem komuniciranju, Gril (2019) je prikazala, da se generacija Y v večji meri druži s sodelavci tudi v prostem času, prav tako pa se pojavljajo razlike tudi v komunikaciji, posredovanju znanja in pri delovni motivaciji. Podrobneje je Todorović (2018) prikazala, da generacija X ceni odgovornost in samostojnost na delovnem mestu in da imajo pripadniki te generacije željo po opravljanju zanimivega dela, prav tako pa jim je nujno samouresničevanje, pripadanje in spoštovanje.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je raziskati medgeneracijske razlike zaposlenih v energetske podjetju. Cilj diplomskega dela je ugotoviti stališča zaposlenih o njihovih vrednotah, motivaciji za delo, razvoju v podjetju, reševanju konfliktov in motivaciji za izobraževanje, prav tako je bil cilj ugotoviti medgeneracijske razlike glede na stališča zaposlenih.

S pomočjo rezultatov anketnega vprašalnika smo na praktičnem primeru rezultatov ugotovili stališča anketiranih glede njihovih vrednot (družbenih, duhovnih in profesionalnih), motivacije za delo, razvoja človeških virov, reševanja konfliktov in izobraževanja ter usposabljanja v podjetju. Te dejavniki smo proučili v sklopu organizacijskega okolja, primerjali pa smo jih glede na generacijske razlike. S pomočjo teh rezultatov je prikazano stanje v podjetju, ob tem smo naredili primerjave tudi s teoretičnimi izhodišči in izsledki drugih raziskovalcev.

1.3 Predstavitev okolja

V dinamičnem okolju jugovzhodne Evrope je energetske podjetje inovativno in vsestransko. Ima bogato izbiro dejavnosti in storitev in uspešno deluje v številnih sektorjih. Podjetje zajema področja maloprodaje, veleprodaje, tehnologije, klicnega centra in energetike. Maloprodajni steber strankam zagotavlja izbrano ponudbo izdelkov za na pot in ponudbo izdelkov za vsak okus ter storitve, ko se strankam

najbolj mudi. Prizadeva si za odličnost in zagotavlja, da maloprodajne enote odražajo predanost, kakovost in zadovoljstvo strank.

Na področju veleprodaje širi svoj doseg na podjetja in ponuja raznoliko paleto izdelkov po konkurenčnih cenah. Veleprodajni oddelek ni le dobavitelj, temveč strateški partner podjetij v regiji, ki prispeva k njihovi rasti in uspehu. V tehnološkem oddelku sprejemajo različne inovacije. Od najsodobnejših pripomočkov do energetskih rešitev se zadovoljujejo spreminjajoče se potrebe tako posameznih potrošnikov kot podjetij. Podjetje je zavezano k ohranjanju prednosti na tehnološkem področju, to pa se odraža v nenehnih prizadevanjih, da bi strankam ponudili najnovejše dosežke.

Pristop, osredotočen na stranke, se odraža v klicnem centru, v katerem zaposleni skrbijo, da vsaka interakcija ni le transakcija, temveč odnos. V klicnem centru je prisotna najnovejša komunikacijska tehnologija, ki omogoča povezanost s strankami tako, da zagotavlja podporo, pomoč pri prodaji in dragocene tržne informacije.

Ker se zaveda svoje odgovornosti za trajnostno prihodnost, je vstop v energetski sektor dokaz zavezanosti k okolju prijaznemu ravnanju. Z vlaganjem v projekte obnovljivih virov energije si prizadeva prispevati k energetskemu prehodu v regiji in zagotavlja, da je delovanje v skladu z okolju prijaznimi praksami.

Geografsko zajema živahne trge jugovzhodne Evrope, kjer se je podjetje strateško umestilo, da bi bilo sestavni del gospodarskega tkiva. Z mrežo maloprodajnih prodajaln, distribucijskih centrov in pisarn je postalo sinonim za zanesljivost, učinkovitost in inovativnost.

1.4 Hipoteze in omejitve

Dejstvo je, da obstajajo razlike glede na populacije v kontekstu številnih dejavnikov, pri čemer lahko izpostavimo demografijo. Vseeno pa obstajajo tudi razlike glede na generacije. Razlike se pojavljajo tudi na delovnem mestu in zaradi tega jih je smotno proučevati, v diplomskem delu pa se bomo osredinili na medgeneracijske razlike pri vrednotah, motivaciji za delo, razvoju človeških virov, reševanju konfliktov, izobraževanju in pri usposabljanju zaposlenih.

Oblikovali smo naslednje hipoteze:

- Zaposleni iz baby boom generacije in generacije X višje ocenjujejo svoje vrednote od zaposlenih iz generacij Y in Z.

- Zaposleni iz baby boom generacije so bolj motivirani za delo od zaposlenih iz generacije X.
- Zaposleni iz generacije X v večji meri menijo, da se človeški viri v organizaciji dobro razvijajo, v primerjavi z generacijo Y.
- Zaposleni iz generacij Y in Z v večji meri rešujejo konflikte od zaposlenih iz baby boom generacije in generacije X.
- Zaposleni iz generacije Z so bolj zainteresirani za izobraževanje in usposabljanje v podjetju od zaposlenih iz generacije Y.

Omejitev raziskave vidimo v možnosti pristranskosti odgovorov anketirancev. Prav zaradi tega jim je treba zagotoviti popolno anonimnost in jim predstaviti dejstvo, da se bodo anketni podatki uporabili zgolj v raziskovalne namene.

1.5 Metode dela

V teoretičnem delu smo uporabili metodo kompilacije, saj smo povzemali ugotovitve tujih avtorjev, v empiričnem pa metodo anketiranja, v sklopu katere smo izvedli kvantitativno raziskavo. Uporabili smo tudi metoda komparacije, kjer smo lastne ugotovitve primerjali s teorijo in ugotovitvami drugih avtorjev.

V raziskavi so prikazani rezultati anketnega vprašalnika, v katerem je poleg demografskih vprašanj tudi nekaj vprašanj povezanih z več spremenljivkami: vprašanja o reševanju konfliktov, ki so povzeta glede na vprašalnik avtorjev Gaumer Erickson in Noonan (2018), družbene, duhovne in profesionalne vrednote v organizaciji glede na vprašalnik avtoric Vveinhardt in Gulbovaité (2018), vprašanja o razvoju človeških virov glede na avtorja Mwangi (2014), vprašanja o izobraževanju in usposabljanju (Ensour idr., 2018) in vprašanja o motivaciji za delo.

2 PREDSTAVITEV GENERACIJ IN MEDGENERACIJSKIH RAZLIK PRI DELU

2.1 Opis generacij

Generacije proučujejo že dlje časa, natančneje od leta 1952, ko je Karl Mannheim opisal generacijsko skupino (pogosto imenovano tudi kohorta) kot kolektivno skupino ljudi, ki so se rodili in odrasli na podobni lokaciji in ki so doživeli podobne zgodovinske ter družbene dogodke. Na podlagi tega opisa ljudje iz enake generacije delijo podobne izkušnje, ki vplivajo na njihovo življenje, mišljenje in vedenje. Zaradi tega se pri proučevanju generacijskih razlik pogosto v obzir vzamejo značilnosti in vrednote vsake generacije posebej (Kraus, 2017). Trenutno je v družbi prisotnih več generacij, ki jih bomo v tem poglavju opisali. To so generacija veteranov ali tradicionalistov, rojenih med letoma 1933 in 1945, baby boom generacija, katere člani so rojeni med letoma 1946 in 1965, generacija X, rojena med letoma 1966 in 1980, generacija Y oziroma milenijci, rojeni med letoma 1981 in 1995, in generacija Z, katere člani so rojeni med letoma 1996 in 2018.

2.1.1 Generacija veteranov ali tradicionalistov (rojeni med letoma 1933 in 1945)

Posamezniki, ki so se rodili pred letom 1945, spadajo v generacijo veteranov ali tradicionalistov. Ti posamezniki so znani po tem, da si želijo preprostih in jasnih informacij, ki jih je mogoče komunicirati neposredno ali pisno. Ta generacija je opredeljena kot najmanjša generacija in pri odraščanju je bila izpostavljena gospodarskim težavam, lakoti, pomanjkanju, brezposelnosti in varčevanju (Çelik in Gürcüoğlu, 2016).

2.1.2 Baby boom generacija (rojeni med letoma 1946 in 1965)

Baby boom generacija je sestavljena iz posameznikov, rojenih med letoma 1946 in 1965. Pogosto so odraščali v bogatem okolju in poudarjajo individualizem. Pripadniki te generacije so tisti, ki so leta 1968 izvajali proteste, ki so imeli velik politični vpliv na celotni svet (Çelik in Gürcüoğlu, 2016). V času, ko so se člani te generacije rodili, je vladal velik optimizem. Veliko ljudi si je lastilo hiše in razvila se je predmestna kultura. Člani te generacije so bili pogosto deležni premožnega odraščanja, tekom katerega so bili negovani, kar pa je pogosto v nasprotju s tem, kako so odraščali njihovi starši. Zaradi tega, ker so moški pogosto delali in so ženske ostajale z otroki doma, so bili

središče vsake družine. Poleg tega je pri njihovem odraščanju prihajalo do velikih napredkov v znanosti in tehnologiji, kar je še posebej razvidno iz cepiva za otroško paralizo. Ta generacija je tudi prva, ki je imela doma televizijo, prisotna je bila tudi ob razvoju enotnih masovnih sporočil (Sandeen, 2008).

Posamezniki iz te generacije imajo različne lastnosti, izmed katerih lahko poudarimo to, da so delovni, idealistični in dosledni pri svojih odločitvah. Imajo pa tudi nekaj slabih lastnosti, kot so na primer nagnjenost k občutki avtoritete, deloholičnosti in sebičnosti (Çelik in Gürcüoğlu, 2016).

2.1.3 Generacija X (rojeni med letoma 1966 in 1980)

Naslednja po vrsti je generacija X, ki je sestavljena iz posameznikov, rojenih med letoma 1966 in 1980, in je poznana po tem, da je njihova zvestoba odvisna od vsake situacije posebej, da iščejo boljše karijerne možnosti in da pogosto uporabljajo tehnologijo. So občutljivi do družbenih dogodkov, motivirani za poslovanje in spoštujejo avtoriteto. Zaradi tega, ker so to generacijo vzgajali starši deloholiki in so posledično pogosto odraščali na neodvisen način, so zmožni reševati lastne težave (Çelik in Gürcüoğlu, 2016).

Ta generacija se je rodila v posebnem družbenem okolju. V tem času se je rodnost zmanjšala za skoraj 15 %, stopnja brezposelnosti pa je bila prav tako dokaj visoka, saj so bili v vseh službah zaposleni pripadniki starejših generacij. Člani generacije X komunicirajo na bolj agresiven način, usmerjeni so na medije (Kolnhofer-Derecskei idr., 2019).

2.1.4 Generacija Y oziroma milenijci (rojeni med letoma 1981 in 1995)

Za razliko od individualističnih članov generacije baby boom in pesimističnih članov generacije X so člani generacije Y oziroma milenijci v večji meri osredotočeni na skupinsko delovanje, prav tako pa so tudi samozavestni in optimistični. Tako kot predhodna generacija so milenijci odraščali z računalniki, prav tako so bili prisotni tudi ob razvoju interneta, mobilnih telefonov in drugih mobilnih naprav (Sandeen, 2008).

Kljub temu da se to generacijo obravnava kot potrošniško, so milenijci kreativni, radi tvegajo, imajo veliko zanimivih idej in produktivnih lastnosti (Dewi idr., 2020). To je generacija optimistov. V primerjavi s predhodnimi generacijami so milenijci bolj pozitivni, niso egocentrični, v večji meri sodelujejo z drugimi in verjamejo v kolektivno moč (Stojanová idr., 2015).

2.1.5 Generacija Z (med 1996 in 2010)

Nazadnje lahko opišemo posameznike iz generacije Z, ki so se rodili po letu 1996 in odraščali v največjih spremembah celotnega prejšnjega stoletja, saj je prišlo do napredka v spletu, pametnih telefonih, prenosnih računalnikih in drugih digitalnih medijih, prav tako je prišlo tudi do različnih drugih ekonomskih in družbenih sprememb. Ta generacija ima zmožnost dobrega funkcioniranja tako v digitalnem kot tudi v realnem svetu in se lahko preprosto giblje med tema svetovoma, zaradi česar so njeni pripadniki sposobni takojšnjega pridobivanja in preverjanja informacij. Njihova komunikacija je nenehna in za njo uporabljajo številne medije (Dolot, 2018).

Posamezniki iz te generaciji se zelo razlikujejo glede na različne družbene in kulturne lastnosti v primerjavi z drugimi generacijami, saj je bila generacija med odraščanjem priča naraščajočemu razkoraku v kontekstu prihodkov in srednjega razreda, ki se je vedno bolj ožil (Turner, 2015).

2.2 Medgeneracijske razlike zaposlenih pri delu

Vsaka generacija zaposlenih je edinstvena, dragocena in posebna in vsaka je nagnjena k temu, da obravnava pripadnike drugih generacij glede na lastne življenjske izkušnje in pričakovanja. Prav tako imajo različne generacije tudi drugačne značilnosti, cilje in pričakovanja glede dela (Saileela idr., 2018). Zaradi tega v pričujočem poglavju te razlike v nadaljevanju podrobneje opišemo.

2.2.1 Odnos do dela generacije veteranov ali tradicionalistov

Člani generacije veteranov ali tradicionalistov imajo pri delu različne vrednote, ki zajemajo ubogljivost, upoštevanje pravil in upoštevanje avtoritete. Želijo si slediti logiki in temu, za kar menijo, da je prav. Poleg tega cenijo disciplino in oziranje na izkušnje pri načrtovanju prihodnosti, imajo odpor do konfliktov in so pozorni na podrobnosti. Želijo si opravljati delo v hierarhični organizaciji (Alferjany idr., 2022).

Posamezniki iz te generacije so odporni na spremembe in so konformisti, poleg tega cenijo trdo delo, so zvesti in spoštujejo avtoriteto. Tradicionalisti zagotavljajo, da sta delo in družinsko življenje ločena, saj verjamejo, da mora delo ostati na delovnem mestu in družina ostati doma. V karieri si želijo stabilnosti in dlje časa ostati v enaki organizaciji. Na delovnem mestu se oblačijo formalno in si želijo opravljati delo zgolj na delovnem mestu. Pri delu jih motivira samospoštovanje in cilj njihove kariere je ustvariti dobro ime in vseživljenjsko kariero v eni organizaciji (Berkup, 2014).

2.2.2 Odnos do dela baby boom generacije

Posamezniki iz baby boom generacije so zelo osredotočeni na kariero in so pogosto tudi zelo tekmovalni. Cenijo vidljivost in prepoznavanje lastnih sposobnosti. Kljub temu da niso tako zvesti svojemu delovnemu mestu kot predhodne generacije, pa zaposlitve ne menjajo pogosto, saj menijo, da lahko pogosta menjava službe negativno vpliva na posameznikovo kariero. Na delovnem mestu si želijo interakcije na štiri oči in kot način komunikacije s sodelavci imajo radi sestanke (Sandeem, 2008). Člani te generacije verjamejo v pomen trdega dela, dolgih delovnih ur in tega, da bi na posameznem delovnem mestu ostali dlje časa (Çelik in Gürçüoğlu, 2016).

2.2.3 Odnos do dela generacije X

Posamezniki v generaciji X pri delu niso toliko zvesti posamezni organizaciji in vidijo menjavo službe kot pomemben del napredovanja v lastni karieri. Radi imajo povratne informacije in to, da vedo, kako dobro opravljajo svoje delo. Zaradi tega, ker cenijo družino, cenijo tudi svoj prosti čas in si ne želijo opravljati 80-urnega tedenskega delovnika (Sandeem, 2008).

Ta generacija si želi uravnovešenega delovnega in zasebnega življenja in ne tega, da preživijo ves svoj čas na delovnem mestu. Vseeno to ne pomeni, da so sebični ali pa da gledajo samo nase, ampak želijo najti ravnovesje med dobro opravljenim delom in povečanjem svojih lastnih ciljev (Kraus, 2017). Ta generacija je tudi prvi, ki je doživela prodajo osebnega računalnika, in zaradi tega so se spremenile navade posameznikov v kontekstu tehnoloških navad tudi na delovnem mestu (Çelik in Gürçüoğlu, 2016).

2.2.4 Odnos do dela generacije Y oziroma milenijcev

Posamezniki v generaciji Y so nagnjeni k osredotočenosti na lastno kariero in k pričakovanjem za hitro napredovanje na delu in prejetjem različnih prednosti. Zaradi svojih zmožnosti opravljanja več nalog naenkrat pogosto želijo ustvariti več vzporednih karier in se ne osredotočajo na opravljanje zgolj ene službe (Sandeem, 2008). Vseeno člani generacije Y delajo dlje in bolj zavzeto na težjih delovnih mestih v primerjavi s predhodno generacijo (Stojanová idr., 2015).

Generacija Y je sicer v veliko pogledih podobna generaciji X, vseeno pa se v določenih pogledih močno razlikujeta. Milenijci so zvesti priložnostim, ki se ponujajo v sklopu njihove kariere, in so zvesti tudi samim sebi, vseeno pa niso toliko zvesti eni organizaciji in pogosto ne ostanejo dlje časa zaposleni v eni sami organizaciji. Člani te generacije opravljajo delo v določeni organizaciji za določen čas, kjer pridobijo

profesionalno znanje in se razvijejo. Ko čutijo, da so soočeni z nerešljivimi težavami, so pogumni pri tem, da zapustijo to organizacijo in se zaposlijo v drugi (Valickas in Jakštaitė, 2017).

Poudarimo lahko nekaj pozitivnih lastnosti, kot so na primer večji nadzor nad informacijsko tehnologijo, kot ga imajo predhodne organizacije, zmožnost zaznavanja priložnosti in groženj iz različnih zornih kotov in hitrejše prilagajanje novim okoljem. Individualistični milenijci prav tako niso odvisni od določene skupine ali oddelka (Yunita in Saputra, 2019).

2.2.5 Odnos do dela generacije Z

V primerjavi s predhodno generacijo Y, za katero se že ve, da imajo pripadniki dobro zmožnost opravljati več nalog naenkrat, so člani generacije Y pri tem še bolj uspešni in produktivni. To je zato, ker imajo že od zgodnjih let preprost dostop do različnih organizacij in družbenih omrežij, kar vodi do tega, da imajo dobro zmožnost procesiranja različnih in številnih informacij. Poleg tega so pripadniki te generacije zelo samozavestni, optimistični glede svojega prihodnjega profesionalnega (življenja) in imajo dobre podjetniške zmožnosti, saj so zelo ustvarjalni in inovativni. Radi imajo samostojno delo in so manj nagnjeni k sodelovanju v timskem delu (Iorgulescu, 2016).

Poleg tega si ti posamezniki želijo transparentnosti, zanašanja na same sebe, fleksibilnosti in osebne svobode. Radi so informirani in da se njihove želje slišijo in upoštevajo. Želijo si imeti dovolj samostojnosti za to, da bi se dokazali in da bi se jih prepoznavalo. Ta generacija ni nikoli živela brez računalnikov oziroma pametnih telefonov, zato si pripadniki generacije Z želijo imeti te naprave tudi na delovnem mestu. Želijo si, da bi vodilni delavci slišali njihove ideje in da bi cenili njihovo mnenje. Prav tako si želijo iskrenega vodstva, s katerim so lahko odprti, in da se jim ne skriva različnih informacij samo zaradi njihove mladosti (Singh in Dangmei, 2016).

3 DEJAVNIKI ODNOSA DO DELA

3.1 Vrednote zaposlenih

Pri obravnavanju vrednot zaposlenih se lahko najprej osredotočimo na moralne vrednote, ki na splošno pomagajo pri ločevanju med dobrim in napačnim, natančneje pa se lahko definirajo kot prepričanja o tem, kaj je dobro vedenje in kaj je slabo vedenje v povezavi s posameznikom, ljudmi okrog njega in z vsem, kar posameznika obkroža (Scott, 2002). Človeški kapital je tisti dejavnik, ki je v organizacijah eden od najbolj pomembnih, zaradi tega morajo obstajati določeni standardi etičnega vedenja, ki se jih pričakuje od zaposlenih. Ti standardi zajemajo različno obnašanje, norme, regulacije in principe, ki vodijo do uspeha organizacije, prisotne pa bi morale biti različne vrednote, kot so iskrenost, integriteta in zaupanje, saj to vodi do pozitivnih občutkov o delovnem mestu in o celotni organizaciji (Tamunomiebi in Oyibo, 2020). Organizacijske prakse, ki so pozitivno povezane z moralnimi vrednotami, vodijo do dobrega vedenja v organizaciji in sodelovanja z drugimi člani organizacije za uspeh organizacije (van Nunspeet in Ellemers, 2024).

Poleg moralnih so pomembne tudi družbene vrednote, ki so v organizacijskem kontekstu definirane kot kolektivni skupek norm, vrednot in prepričanj, ki prikazujejo poglede posameznikov na delovnem mestu in jih vodijo pri tem, kako ocenjujejo, se odločajo in delujejo v povezavi z drugimi člani organizacije. V vseh organizacijah so prisotne družbene vrednote, čeprav imajo organizacije različne cilje. Družbene vrednote izhajajo iz zaznavanj, ki jih člani organizacije pridobivajo iz vedenja, ki ga zaznavajo v organizacijskem kontekstu, in so ključne za občutek pripadnosti do skupine in za oblikovanje psihološke povezanosti z organizacijo. Neupoštevanje družbenih vrednot vodi do negativnih izidov, kot so na primer nezadovoljstvo članov organizacije, neupoštevanje vodstva in izguba strank (Santos in Lousã, 2022).

Nenazadnje lahko v sklopu vrednot poudarimo še profesionalne vrednote, kjer so pogoste profesionalno življenje, dejavnosti, spretnosti, znanje in zmožnosti, prilagodljivost in kariera (Markova idr., 2017).

3.2 Motivacija zaposlenih

Naslednji pomembni dejavnik odnosa do dela je motivacija. Izraz izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni premikati se. Motivacija je proces spodbujanja in ohranjanja vedenja, ki je usmerjeno v cilje. S pomočjo motivacije je mogoče posameznika spodbuditi k doseganju rezultatov (Ochola, 2018).

Motivacija zajema skupek stanj posameznikovih potreb, ki morajo biti zadovoljene, te pa ga vodijo do tega, da izvaja določena dejanja, da bi lahko te potrebe zadovoljil. Pomembna je tudi na delovnem mestu, saj vpliva na vedenje zaposlenih pri opravljanju njihovega dela (Achim idr., 2013). Obstajajo različni dejavniki, ki motivirajo zaposlene. Tako lahko poudarimo varnost in gotovost dela, karierno rast in napredovanje v organizaciji, kakovostno delovno okolje, dobro plačo, zanimivo delo, priznavanje zaslug za dobro opravljeno delo, odgovornost na delovnem mestu, pravična organizacijska pravila, pomoč nadrejenih pri reševanju težav, priložnosti za razvoj novih delovnih spretnosti in podobno (Rahaman idr., 2020).

3.3 Razvoj zaposlenih

V zadnji polovici stoletja se je razvoj zaposlenih premaknil od omejene konceptualne osnove do izčrpnega in svetovnega pristopa k izboljšanju organizacijskega delovanja (Parumasur, 2012). V sklopu razvoja v organizaciji prihaja tudi do sprememb pri razvoju različnih delov organizacije, kot so na primer razvoj na organizacijski in tudi na individualni ravni. Tako lahko razvoj v organizaciji vpliva na človeške procese (komunikacijo, odločanje, reševanje problemov in na vodstvo), tehnične in strukturne procese (tip organizacije, struktura nalog in raven dodeljevanja nalog in formalizacije), obvladovanje človeških virov (razvoj spretnosti, načini socializacije in sistemi promocij in nagrajevanja) in na strategijo (pozicioniranje na trgu, oblike transakcij z okoljem in organizacijska kultura) (Kress idr., 2012). Zaposleni se lahko razvijajo s pomočjo različnih metod, kot so mentorstvo, coaching, izobraževanja, usposabljanja, kroženje na delovnih mestih in podobno (Arulsamy idr., 2023).

3.4 Reševanje konfliktov zaposlenih

Konflikti se nanašajo na situacije, v katerih prihaja do neusklajenih ciljev, kognicije ali čustev med različnimi posamezniki ali skupinami. Ta definicija prepoznava tri različne oblike konfliktov: konflikti glede ciljev, do katerih pride zaradi tega, ker so želeni cilji nekompatibilni med različnimi skupinami ali posamezniki. Kognitivni konflikti nastanejo takrat, ko pride do neskladja v idejah, afektivni konflikti pa nastanejo takrat, ko pride do neskladja v čustvih. Konflikti lahko nastanejo tudi v primeru, da sta dve ali več vrednot, perspektiv ali mnenj po naravi kontradiktorni, in ko pride do nestrinjanja (Tamunomiebi in Nsirimovu, 2020).

Obvladovanje konfliktov je spretnost, ki je potrebna v vsaki organizaciji, saj se tudi v vsaki organizaciji pojavljajo konflikti. Zato so pomembne taktike obvladovanja konfliktov, ki pozitivno vplivajo na odnos med konflikti med nalogami in opravljanjem

dela. Konflikti lahko prav tako izhajajo iz odnosov med zaposlenimi, imajo pa močan vpliv na produktivnost zaposlenih in na organizacijske rezultate (Paresashvili idr., 2021).

Do konfliktov v organizaciji prihaja ne glede na vodstvene prakse, kažejo pa se na različne načine kot sestavni in neizbežni del odnosov med zaposlenimi. Konflikti so vedno prisotni in do njih pogosteje pride v hierarhičnih organizacijah, kjer člani organizacije sodelujejo na različne načine. Primerno rešeni konflikti spodbujajo odprto komunikacijo, kolaborativno odločanje, redne povratne informacije in pravočasno rešene konflikte (Tamunomiebi in Nsirimovu, 2020).

3.5 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Izobraževanje in oblikovanje profesionalnih spretnosti v današnjem času je vseživljenjski proces, ki mora biti trajen in pri katerem je treba v obzir vzeti vse profesionalne potrebe in tudi dejstvo, da lahko pride do sprememb. V tem procesu so zelo pomembne tudi organizacije, ki ponujajo različne možnosti izobraževanja. Danes se vedno več organizacij zaveda tega, da je osnova za uspeh primerno izbrana in izobražena delovna sila (Gontkovičová in Spišáková, 2015). Poleg tega se od zaposlenih vedno pogosteje pričakujejo, da so sposobni izvajati različne naloge in da posedujejo različne spretnosti. Zato, da bi lahko posameznik obstal v organizaciji oziroma na trgu dela, mora biti sposoben nenehno globiti in širiti svoje znanje in spretnosti. Izobraževanje je proces, ki ne le da izboljša obstoječe zmožnosti posameznika, ampak vodi tudi do razvoja spretnosti, znanja in različnih drugih dejavnikov (Treľová in Olšavský, 2016).

V organizacijah je pomembno tudi usposabljanje zaposlenih. Usposabljanje zajema organizirane dejavnosti, usmerjene k prejemanju informacij oziroma napotkov za izboljšanje opravljanja dela posameznika, in pomaga pri tem, da posameznik pridobi primerno raven znanja ali spretnosti. Usposabljanje zajema načrtovane in sistematične aktivnosti, ki so osredotočene na izboljšanje ravni spretnosti, znanja in kompetenc, osredotočeno pa je na izboljšanje spretnosti, ki so nujne za doseganje organizacijskih ciljev, saj širi zmožnosti posameznikov, skupin in celotnih organizacij (Rodriguez in Walters, 2017).

4 RAZISKAVA O MEDGENERACIJSKIH RAZLIKAH V ENERGETSKEM PODJETJU

4.1 Namen in cilji raziskave

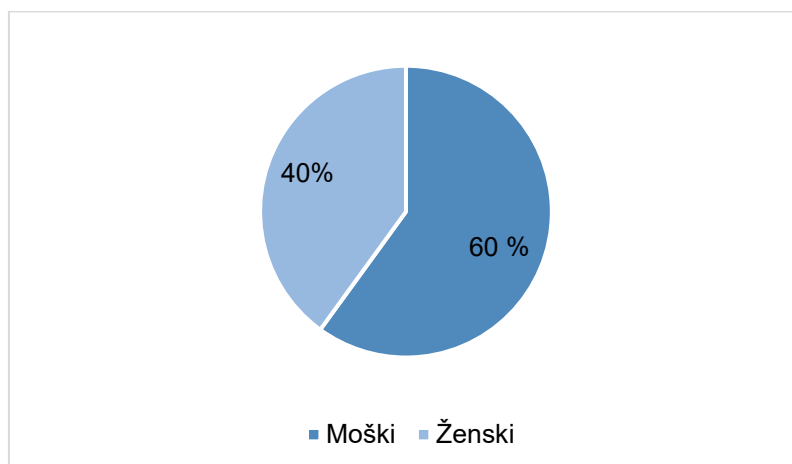
Namen raziskave je raziskati medgeneracijske razlike v energetske podjetju. V ta namen smo ugotavljali, ali zaposleni iz baby boom generacije in generacije X višje ocenjujejo svoje vrednote od zaposlenih iz generacij Y in Z, ali so zaposleni iz baby boom generacije bolj motivirani za delo od zaposlenih iz generacije X, ali zaposleni iz generacije X v primerjavi z generacijo Y v večji meri menijo, da se človeški viri dobro razvijajo, ali zaposleni iz generacij Y in Z v večji meri rešujejo konflikte od zaposlenih iz baby boom generacije in generacije X ter ali so zaposleni iz generacije Z bolj zainteresirani za izobraževanje in usposabljanje od zaposlenih iz generacije Y.

4.2 Metodologija raziskave

Uporabili smo kvantitativno metodo dela, saj smo med zaposlenimi v organizaciji izvedli anketiranje s pomočjo odprtokodne aplikacije SPSS. Podatke smo nato izvozili v program SPSS, kjer smo izvedli primerne statistične metode, nazadnje pa smo s programom Excel oblikovali grafične prikaze podatkov.

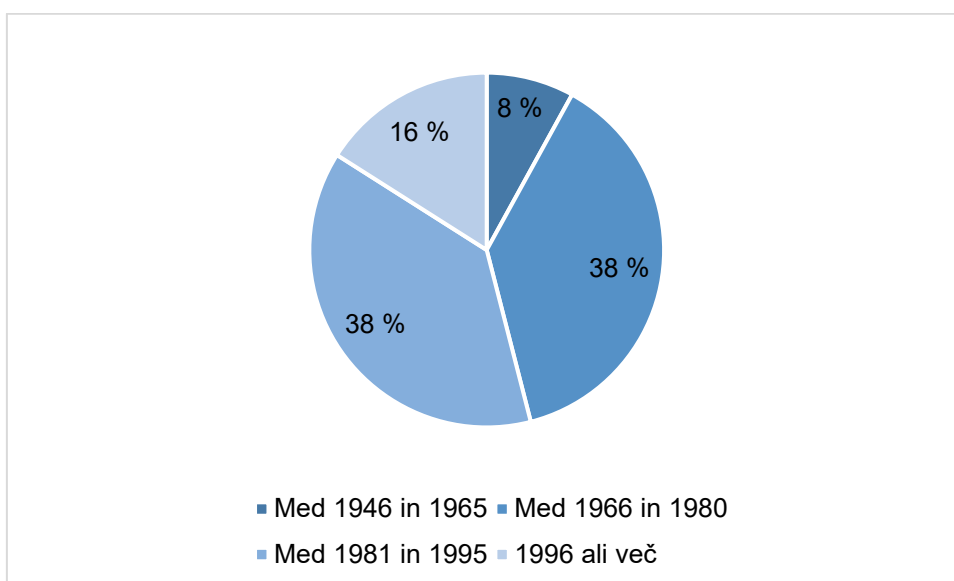
4.3 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 50 anketiranih, zaposlenih v energetske podjetju. Večji del je bilo predstavnikov moškega spola, največ anketirancev je bilo pripadnikov generacij X in Y. Več kot polovica anketirancev je imela univerzitetno izobrazbo. To lahko prikažemo s pomočjo grafičnih prikazov v nadaljevanju naloge.



Slika 1: Delež anketiranih po spolu
(Lastni vir)

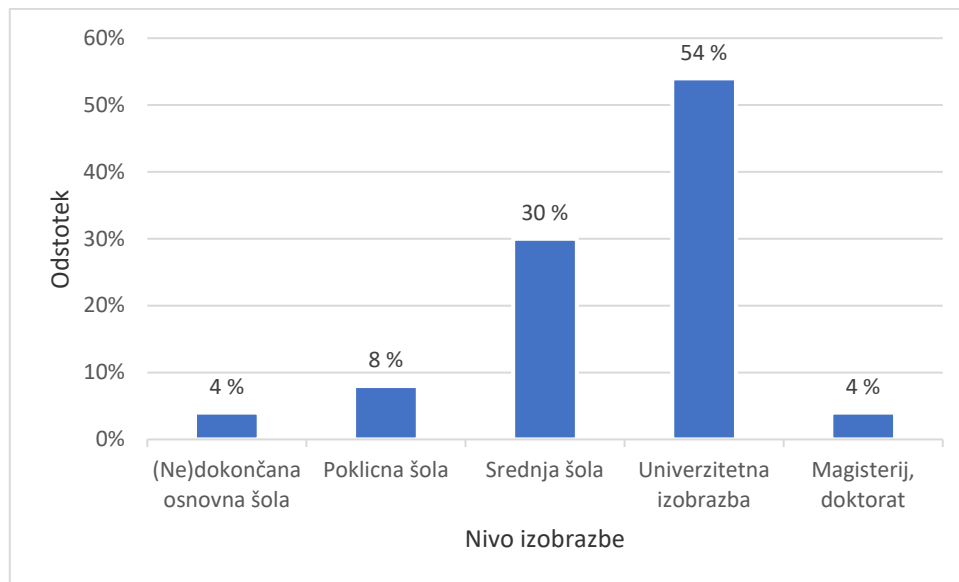
Iz slike 1 je razvidna struktura anketiranih glede na spol. Razvidno je, da je bila večina anketiranih (60 %) moškega spola, preostalih 40 % pa je bilo ženskega spola.



Slika 2: Letnica rojstva anketiranih
(Lastni vir)

V sliki 2 je prikaz razporeditve anketiranih glede na letnico rojstva. Razberemo lahko, da je bilo največ anketiranih rojenih med letoma 1966 in 1980 ter med letoma 1981 in 1995, saj je bilo takšnih anketiranih po 38 %. Manj je bilo anketiranih, ki so bili rojeni

leta 1996 ali pozneje (16 %), najmanj pa je bilo tistih, ki so se rodili med letoma 1946 in 1965 (8 %)



*Slika 3: Najvišja dokončana izobrazba anketiranih
(Lastni vir)*

V sliki 3 je prikazana izobrazbena struktura anketiranih. Ugotovimo lahko, da je več kot polovica anketiranih (54 %) z univerzitetno izobrazbo. Anketiranih s srednješolsko izobrazbo je bila skoraj tretjina (30 %), najmanj je bilo anketiranih z dokončano poklicno šolo (8 %), (ne)dokončano osnovno šolo oziroma magisterijem ali doktoratom (4 %).

4.4 Rezultati

V nadaljevanju predstavljamo podatke iz anketnega vprašalnika o medgeneracijskih razlikah zaposlenih v energetske podjetju, kjer je najprej predstavljena opisna statistika. V tabeli 1 so prikazana stališča anketiranih glede pomena družbenih in moralnih vrednot v organizaciji.

Trditev	Sploh mi ni pomembno	Mi ni pomembno	Niti niti	Mi je pomembno	Popolnoma mi je pomembno	AS (SD)
Iskrenost na delovnem mestu.	0 %	0 %	0 %	20 (40 %)	30 (60 %)	4,60 (0,49)
Odprto deljenje znanja in informacij.	0 %	0 %	0 %	23 (46 %)	27 (54 %)	4,54 (0,50)
Prijateljski in prijetni delovni odnosi.	0 %	0 %	0 %	23 (46 %)	27 (54 %)	4,54 (0,50)
Strpnost in spoštovanje osebnostnih razlik.	0 %	0 %	2 (4 %)	23 (46 %)	25 (50 %)	4,46 (0,58)
Občutek o tem, da sem pomemben del organizacije, kjer sem zaposlen/-a.	0 %	4 (8 %)	4 (8 %)	27 (54 %)	15 (30 %)	4,06 (0,84)
Delo v skupini.	0 %	5 (10 %)	5 (10 %)	30 (60 %)	11 (22 %)	3,96 (0,81)

Tabela 1: Pomen družbenih in moralnih vrednot v organizaciji
(Lastni vir)

Iz tabele 1 je razvidno, da so anketirani v sklopu trditev o družbenih in moralnih vrednotah najvišje ocenjevali iskrenost na delovnem mestu (AS = 4,60, SD = 0,49). Največ anketiranim (60 %) je bila iskrenost popolnoma pomembna, ostalim 40 % anketiranim pa je bila pomembna. Visoko so anketirani ocenjevali tudi trditvi, da jim je pomembno odprto deljenje znanja in informacij ter prijateljski in prijetni delovni odnosi (AS = 4,54, SD = 0,50). Sledi trditev, da sta pomembna strpnost in spoštovanje osebnostnih razlik (AS = 4,46, SD = 0,58). Polovici anketiranim je to popolnoma pomembno, nekoliko manj anketiranim (46 %) pa pomembno. Nekoliko nižjo oceno so anketirani podali pri trditvi, da jim je pomemben občutek o tem, da so pomemben del organizacije, v kateri so zaposleni. V nasprotju s prej omenjenimi trditvami je največ anketiranih odgovorilo, da jim je ta občutek pomemben, saj je tako odgovorilo 54 % anketiranih. V sklopu družbenih in moralnih vrednot so anketirani najnižjo oceno podali pri trditvi, da jim je pomembno delo v skupini (AS = 3,96, SD = 0,81). Največ anketiranim je bilo namreč delo v skupini pomembno (60 % anketiranih), manj

anketiranim (22 % anketiranim) je bilo popolnoma pomembno, najmanj anketiranih (10 %) pa je navedlo, da jim delo v skupini ali ni pomembno ali pa se niso opredelili. Tako lahko razberemo, da je anketiranim v sklopu družbenih in moralnih vrednot najbolj pomembna iskrenost na delovnem mestu, najmanj pomembno pa jim je delo v skupini.

V tabeli 2 so prikazana stališča o pomembnosti izpostavljenih profesionalnih vrednot v organizaciji.

Trditev	Sploh mi ni pomembno	Mi ni pomembno	Niti niti	Mi je pomembno	Popolnoma mi je pomembno	AS (SD)
Kakovostno opravljanje lastnega dela.	0 %	0 %	0 %	15 (30 %)	35 (70 %)	4,70 (0,46)
Imeti možnosti za karierni razvoj.	0 %	0 %	6 (12 %)	19 (38 %)	25 (50 %)	4,38 (0,70)
Imeti jasne delovne cilje.	0 %	0 %	0 %	34 (68 %)	16 (32 %)	4,32 (0,47)
Uporaba spretnosti, ki sem jih pridobil/-a tekom dela in z izkušnjami.	0 %	0 %	2 (4 %)	30 (60 %)	18 (36 %)	4,32 (0,55)
Dejstvo, da se upoštevajo moji predlogi na delovnem mestu.	0 %	0 %	4 (8 %)	31 (62 %)	15 (30 %)	4,22 (0,58)
Doseganje višjega položaja v službi.	0 %	3 (6 %)	10 (20 %)	24 (48 %)	13 (26 %)	3,94 (0,84)

Tabela 2: Pomen profesionalnih vrednot v organizaciji
(Lastni vir)

Iz tabele 2 je razvidno, da so anketirani v sklopu profesionalnih vrednot najvišje ocenjevali pomen kakovostnega opravljanja lastnega dela (AS = 4,70, SD = 0,46). Največ anketiranih (70 %) je navedlo, da jim je to popolnoma pomembno, ostalih 30 % pa, da jim je kakovostno opravljanje lastnega dela pomembno. Sledi trditev o možnostih za karierni razvoj (AS = 4,38, SD = 0,70). Polovica anketiranih se je

popolnoma strinjala s pomenom možnosti kariernega razvoja, nekoliko manj anketiranih (12 %) je navedlo, da jim je to pomembno. Sledita trditvi, da je anketiranim pomembno imeti jasne delovne cilje in da jim je pomembna uporaba spretnosti, ki so jih pridobili pri delu in z izkušnjami. Obe trditvi imata enako povprečno vrednost (AS = 4,32), razlikujeta se glede na standardni odklon, saj v primeru prve trditve znaša SD = 0,55, v primeru druge pa SD = 0,58. Pri trditvi o jasnih delovnih ciljeh je te kot pomembne opredelilo 68 % anketiranih, pri trditvi o uporabi spretnosti pa je vrednost 60 %. Anketirani so podali nižjo oceno pri trditvi o tem, da jim je pomembno dejstvo, da se upoštevajo njihovi predlogi na delovnem mestu (AS = 4,22, SD = 0,58). Tudi to trditev je največ anketiranih opredelilo kot pomembno (62 % anketiranih), sledi skoraj tretjina anketiranih (30 %), ki upoštevanje predlogov opredeljujejo kot popolnoma pomembno. Anketirani so v sklopu pomena profesionalnih vrednot v organizaciji najnižjo oceno podali pri trditvi, da jim je pomembno doseganje višjega položaja v službi (AS = 3,94, SD = 0,84). Skoraj polovici anketiranih (48 %) je to pomembno, 6 % anketiranih pa je navedlo, da jim doseganje višjega položaja v službi ni pomembno. Iz teh podatkov je razvidno, da so anketiranim najbolj pomembne profesionalne vrednote kakovostnega opravljanja lastnega dela, najmanj pa doseganje višjega položaja v službi.

V nadaljevanju lahko prikažemo trditve o pomenu motivacije zaposlenih v organizaciji, kar je prikazano v tabeli 3.

Trditev	Sploh mi ni pomembno	Mi ni pomembno	Niti niti	Mi je pomembno	Popolnoma mi je pomembno	AS (SD)
Prepoznavanje dobrega dela.	0 %	0 %	0 %	22 (44 %)	28 (56 %)	4,56 (0,50)
Stabilnost zaposlitve	0 %	1 (2 %)	1 (2 %)	26 (52 %)	22 (44 %)	4,38 (0,64)
Razvoj delovnih spretnosti	0 %	1 (2 %)	2 (4 %)	26 (52 %)	21 (42 %)	4,34 (0,66)
Plača	0 %	0 %	2 (4 %)	30 (60 %)	18 (36 %)	4,32 (0,55)
Samoaktualizacija	0 %	0 %	4 (8 %)	29 (58 %)	17 (34 %)	4,26 (0,60)
Timsko delo	0 %	2 (4 %)	3 (6 %)	25 (50 %)	20 (40 %)	4,26 (0,75)

*Tabela 3: Motivacija zaposlenih v organizaciji
(Lastni vir)*

Na podlagi podatkov iz tabele 3 smo prikazali trditve o pomenu motivacije zaposlenih v organizaciji. Iz nje je mogoče razbrati, da je anketiranim v povprečju najbolj pomembno prepoznavanje dobrega dela (AS = 4,56, SD = 4,38). Več kot polovici anketiranim (56 %) je to popolnoma pomembno, ostalim 44 % anketiranim pa je pomembno. Po pomembnosti sledi stabilnost zaposlitve (AS = 4,38, SD = 0,64), ki jo je kot zelo pomembno ocenilo 52 % anketiranih. Zgolj nekoliko nižjo oceno so anketirani podali pri pomenu razvoja delovnih spretnosti (AS = 4,34, SD = 0,66). Tudi v tem primeru je to kot pomembno ocenilo 52 % anketiranih, 2 % anketiranih pa menita, da razvoj delovnih spretnosti ni pomemben. Naslednji od motivacijskih dejavnikov je plača (AS = 4,32, SD = 0,55), pri čemer sta skoraj dve tretjini anketiranih (60 %) navedli, da je pomembna, nekoliko več kot tretjina (36 %) pa je navedla, da je plača popolnoma pomembna. Anketirani so najnižje ocenili trditvi, da sta zanje pomembna samoaktualizacija (AS = 4,26, SD = 0,60) in timsko delo (AS = 4,26, SD = 0,75). V primeru samoaktualizacije je tako, da je več kot polovica anketiranih (58 %) navedla, da jim je ta kot motivacijski dejavnik pomembna, timsko delo je polovica anketiranih opredelila kot pomembno. Podatki kažejo na to, da anketirane najbolj motivira prepoznavanje dobrega dela, najmanj pa samoaktualizacija in timsko delo.

V nadaljevanju lahko v tabeli 4 prikažemo odgovore anketiranih glede razvoja človeških virov v organizaciji.

Trditev	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	AS (SD)
Podjetje vsem zaposlenim omogoča izobraževanje.	0 %	4 (8 %)	5 (10 %)	21 (42 %)	20 (40 %)	4,14 (0,90)
Nadrejeni mi dajejo pogoste povratne informacije o tem, kako dobro opravljam svoje delo.	0 %	0 %	13 (26 %)	21 (42 %)	16 (32 %)	4,06 (0,77)
Nadrejeni povedo, kaj pričakujejo od mene, preden mi dodelijo novo delo.	1 (2 %)	4 (8 %)	5 (10 %)	23 (46 %)	17 (34 %)	4,02 (0,98)

Nadrejeni upoštevajo moje želje in zahteve na delovnem mestu.	1 (2 %)	3 (6 %)	6 (12 %)	28 (56 %)	12 (24 %)	3,94 (0,89)
Promocije v podjetju potekajo na podlagi dobro opravljenega dela.	0 %	6 (12 %)	12 (24 %)	17 (34 %)	15 (30 %)	3,82 (1,00)
Zaposleni imajo v podjetju jasen karierni razvoj.	2 (4 %)	2 (4 %)	15 (30 %)	17 (34 %)	14 (28 %)	3,78 (1,06)

Tabela 4: Pomen razvoja človeških virov v organizaciji
(Lastni vir)

Anketiranim je bilo podanih nekaj trditev o razvoju človeških virov v organizaciji, najvišje pa so ocenili trditev, da podjetje vsem zaposlenim omogoča izobraževanje (AS = 4,14, SD = 0,90). Največ anketiranih (42 %) se je s to trditvijo strinjalo, 8 % anketiranih pa se ni strinjalo s tem, da podjetje vsem zaposlenim omogoča izobraževanje. Nadalje so anketirani ocenjevali trditev, da jim nadrejeni dajejo pogoste povratne informacije o tem, kako dobro opravljajo svoje delo (AS = 4,06, SD = 0,77), nekoliko manj kot polovica anketiranih (42 %) se je s trditvijo strinjala. Nekoliko nižje so anketirani ocenjevali trditev, da jim nadrejeni povedo, kaj pričakujejo od njim, še preden jim dodelijo novo delo (AS = 4,06, SD = 0,77). Tudi s to trditvijo se je največ anketiranih strinjalo (42 %), 8 % pa se s trditvijo ni strinjalo. Spet nižje so anketirani v povprečju ocenili trditev, da nadrejeni upoštevajo njihove želje in zahteve na delovnem mestu (AS = 3,94, SD = 0,89). Več kot polovica anketiranih (56 %) se je s trditvijo strinjala, medtem ko se 6 % anketiranih z njo ni strinjalo. Naslednja po vrsti glede na povprečje je trditev, da promocije v podjetju potekajo na podlagi dobro opravljenega dela (AS = 3,82, SD = 1,00). Največ anketiranih (34 %) se je s trditvijo strinjalo, 12 % anketiranih pa se s trditvijo sploh ni strinjalo. Najnižje ocenjena trditev v sklopu razvoja človeških virov v organizaciji je, da imajo zaposleni v podjetju jasen karierni razvoj (AS = 3,78, SD = 1,06). Tudi s to trditvijo se je največ anketiranih strinjalo (17 anketiranih ali 34 %). Iz podatkov je razvidno, da se v sklopu razvoja človeških virov v organizaciji zaposlenih najbolj strinjajo s tem, da podjetje vsem zaposlenim omogoča izobraževanje, najmanj pa s tem, da imajo zaposleni v podjetju jasen karierni razvoj.

V nadaljevanju prikazujemo rezultate glede stališč anketiranih glede reševanja konfliktov v organizaciji, prikazani so v tabeli 5.

Trditev	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	AS (SD)
Nesporazume sem sposoben/a razreševati na različne načine.	0 %	0 %	2 (4 %)	33 (66 %)	15 (30 %)	4,26 (0,53)
V nesporazumu se ne želim pre nagliti s sklepi, ampak želim ugotoviti, zakaj je prišlo do nesporazuma.	0 %	0 %	3 (6 %)	31 (62 %)	16 (32 %)	4,26 (0,56)
Ko pride do nesporazumov skušam razumeti stališča drugih oseb.	0 %	0 %	7 (14 %)	26 (52 %)	17 (34 %)	4,20 (0,67)
Ko pride do nesporazuma, želim najti rešitev, ki bo zadovoljila tako mene kot drugo osebo.	0 %	2 (4 %)	4 (8 %)	35 (70 %)	9 (18 %)	4,02 (0,65)
Ko do druge osebe čutim negativne občutke, se je izogibam.	1 (2 %)	13 (26 %)	11 (22 %)	18 (36 %)	7 (14 %)	3,34 (1,08)
Tekom nesporazuma pogosto izrečem besede, ki jih kasneje obžalujem.	10 (20 %)	23 (46 %)	12 (24 %)	5 (8 %)	1 (2 %)	2,26 (0,94)
V nesporazumu želim zmagati in me ne zanima, če pri tem izgubim prijateljstvo.	15 (30 %)	26 (52 %)	4 (8 %)	4 (8 %)	1 (2 %)	2,00 (0,95)

Tabela 5: Reševanje konfliktov v organizaciji
(Lastni vir)

Iz tabele 5 je razvidno, da so se v kontekstu reševanja konfliktov v organizaciji anketirani v največji meri strinjali s tem, da so nesporazume sposobni razreševati na različne načine (AS = 4,26, SD = 0,53). Dve tretjini anketiranih sta se s trditvijo strinjali in 30 % anketiranih se je z njo popolnoma strinjalo. Z enako povprečno vrednostjo so anketirani ocenjevali trditev, da se v nesporazumu ne želijo pre nagliti s sklepi, ampak želijo ugotoviti, zakaj je prišlo do nesporazuma (AS = 4,26, SD = 0,56), medtem ko se je največ anketiranih s trditvijo strinjalo (62 %). Zgolj malo nižje so anketirani ocenjevali trditev, da ko pride do nesporazumov, poskušajo razumeti stališča drugih oseb (AS = 4,20, SD = 0,67), saj se je več kot polovica anketiranih (52 %) s to trditvijo strinjala. Glede na povprečno vrednost sledi trditev, da ko pride do nesporazuma, želijo anketirani najti rešitev, ki bi zadovoljila tako njih kot drugo osebo (AS = 4,02, SD = 0,65). Tudi v tem primeru se je s trditvijo največ anketiranih strinjalo (70 %), najmanj anketiranih (4 %) pa se s trditvijo ni strinjalo. Anketirani so nižje ocenjevali trditev, da ko do druge osebe čutijo negativne občutke, se je izogibajo (AS = 3,34, SD = 1,08). Največ anketiranih se je s to trditvijo strinjalo (36 %), sledi nekoliko več kot petina anketiranih (26 %), ki se s trditvijo niso strinjali. Še nižje so anketirani ocenjevali trditev, da med nesporazumom pogosto izrečejo besede, ki jih pozneje obžalujejo (AS = 2,26, SD = 0,94). Skoraj polovica anketiranih (46 %) se s trditvijo ni strinjala in petina anketiranih se sploh ni strinjala. Najnižja ocena v sklopu reševanja konfliktov v organizaciji je podana pri trditvi, da v nesporazumu želijo zmagati in jih ne zanima, če pri tem izgubijo prijateljstvo (AS = 2,00, SD = 0,95). Več kot polovica anketiranih (52 %) se s trditvijo ni strinjala, 30 % anketiranih se z njo sploh ni strinjalo. Rezultati kažejo, da so anketirani nesporazume sposobni razreševati na različne načine in da se v nesporazumu ne želijo pre nagliti s sklepi, ampak želijo ugotoviti, zakaj je prišlo do nesporazuma, v nesporazumu pa ne želijo zmagati in jih ne zanima, če pri tem izgubijo prijateljstvo.

Rezultate ankete v kontekstu izobraževanja in usposabljanja v organizaciji prikazujemo v tabeli 6.

Trditev	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	AS (SD)
Pridobivanje novih spretnosti s pomočjo izobraževanja in usposabljanja pozitivno vpliva na opravljanje dela.	0 %	0 %	1 (2 %)	27 (54 %)	22 (44 %)	4,42 (0,53)

Vsem delavcem v podjetju bi koristilo dodatno izobraževanje in usposabljanje.	0 %	0 %	2 (4 %)	29 (58 %)	19 (38 %)	4,34 (0,56)
Pomembno mi je sodelovati pri izobraževanju in usposabljanju, da bi lahko krepil/-a svoje zmožnosti.	0 %	1 (2 %)	3 (6 %)	33 (66 %)	13 (26 %)	4,16 (0,62)
Na delovnem mestu navadno uspem uporabiti znanja, ki sem se jih naučil/-a tekom izobraževanj in usposabljanj.	0 %	4 (8 %)	7 (14 %)	30 (60 %)	9 (18 %)	3,88 (0,80)
Menim, da je v organizaciji organiziranih dovolj izobraževanj in usposabljanj.	3 (6 %)	15 (30 %)	10 (20 %)	17 (34 %)	5 (10 %)	3,12 (1,14)

*Tabela 6: Izobraževanje in usposabljanje v organizaciji
(Lastni vir)*

Anketirani so v sklopu izobraževanja in usposabljanja v organizaciji najvišje ocenili trditev, da pridobivanje novih spretnosti s pomočjo izobraževanja in usposabljanja pozitivno vpliva na opravljanje dela (AS = 4,42, SD = 0,53). Več kot polovica anketiranih (54 %) se je s to trditvijo strinjala, 44 % anketiranih se je z njo popolnoma strinjalo. Glede na povprečno vrednost sledi trditev, da bi vsem delavcem v podjetju koristilo dodatno izobraževanje in usposabljanje (AS = 4,34, SD = 0,56). Tudi v tem primeru se je več kot polovica anketiranih strinjala (58 %) in 38 % anketiranih se je popolnoma strinjalo. Sledi trditev, da je anketiranim pomembno sodelovati pri izobraževanju in usposabljanju, da bi lahko krepili svoje zmožnosti (AS = 4,16, SD = 0,62). Dve tretjini anketiranih sta se s to trditvijo strinjali, približno četrtnina anketiranih se je popolnoma strinjala (26 %). Anketirani so nižje ocenjevali trditev, da na delovnem mestu navadno uspejo uporabiti znanja, ki so se jih naučili tekom izobraževanj in usposabljanj (AS = 3,88, SD = 0,80). Največ anketiranih (60 %) se je s to trditvijo strinjalo, 8 % anketiranih pa se ni strinjalo. Anketirani so v sklopu trditev o izobraževanju in usposabljanju v organizaciji najnižje ocenili trditev, da menijo, da je v organizaciji organiziranih dovolj izobraževanj in usposabljanj (AS = 3,12, SD =

1,14). Največ anketiranih (34 %) se s to trditvijo ni strinjalo, najmanj anketiranih pa se s trditvijo popolnoma strinjalo ali pa se popolnoma niso strinjali (6 %). Iz podatkov je razvidno, da anketirani menijo, da pridobivanje novih spretnosti s pomočjo izobraževanja in usposabljanja pozitivno vpliva na opravljanje dela. Poleg tega menijo, da v organizaciji ni organiziranih dovolj izobraževanj in usposabljanj.

V nadaljevanju predstavljamo testiranje hipotez. Prva se glasi: Zaposleni iz baby boom generacije in generacije X višje ocenjujejo svoje vrednote od zaposlenih iz generacij Y in Z. S tem namenom smo oblikovali dve skupini: prva predstavlja anketirane iz generacije baby boom in generacije X, druga pa anketirane iz generacije Y in generacije Y. Z namenom ugotavljanja razlik smo izvedli t-test za neodvisne spremenljivke. V tabeli 7 predstavljamo opisno statistiko neodvisnih spremenljivk glede na dve skupini generacij.

Trditev	Generacija	Povprečje	Standardni odklon
Občutek o tem, da sem pomemben del organizacije, v kateri sem zaposlen	Baby boom in generacija X	4,04	0,88
	Generaciji Y in Z	4,07	0,83
Delo v skupini	Baby boom in generacija X	4,00	0,95
	Generaciji Y in Z	3,93	0,68
Prijateljski in prijetni delovni odnosi	Baby boom in generacija X	4,52	0,51
	Generaciji Y in Z	4,56	0,51
Iskrenost na delovnem mestu	Baby boom in generacija X	4,52	0,51
	Generaciji Y in Z	4,67	0,48
Odprto deljenje znanja in informacij	Baby boom in generacija X	4,52	0,51
	Generaciji Y in Z	4,56	0,51
Strpnost in spoštovanje osebnostnih razlik	Baby boom in generacija X	4,35	0,65
	Generaciji Y in Z	4,56	0,51

Tabela 7: Skupinske statistike t-testa razlik med baby boom generacijo in generacijo X ter z generacijama Y in Z glede družbenih in moralnih vrednot
(Lastni vir)

Iz tabele 7 je mogoče razbrati, da so posamezniki iz generacij Y in Z v primerjavi s posamezniki iz baby boom generacije in generacije X višje ocenjevali pomen naslednjih trditev v kontekstu družbenih in moralnih vrednot:

- občutek o tem, da sem pomemben del organizacije, v kateri sem zaposlen (baby boom generacija in generacija X: AS = 4,04, SD = 0,88, generacija Y in Z: AS = 4,07, SD = 0,83);
- prijateljski in prijetni delovni odnosi (baby boom generacija in generacija X: AS = 4,52, SD = 0,51, generaciji Y in Z: AS = 4,56, SD = 0,51);
- iskrenost na delovnem mestu (baby boom generacija in generacija X: AS = 4,52, SD = 0,51, generaciji Y in Z: AS = 4,67, SD = 0,48);
- odprto deljenje znanja in informacij (baby boom generacija in generacija X: AS = 4,52, SD = 0,51, generacija Y in Z: AS = 4,56, SD = 0,51);
- strpnost in spoštovanje osebnostnih razlik (baby boom generacija in generacija X: AS = 4,35, SD = 0,65, generaciji Y in Z: AS = 4,56, SD = 0,51).

Posamezniki iz baby boom generacije in generacije X so v primerjavi z generacijama Y in Z v sklopu moralnih in družbenih trditev višje ocenjevali zgolj trditev, da jim je pomembno delo v skupini (AS = 4,00, SD = 0,95 v primerjavi z AS = 3,93, SD = 0,68). Statistično značilnost razlike smo preverili s t-testom, katerega rezultate predstavljamo v tabeli 8.

Trditev	t	df	sig (1-str)
Občutek o tem, da sem pomemben del organizacije, v kateri sem zaposlen	-0,127	48	0,450
Delo v skupini	0,320	48	0,375
Prijateljski in prijetni delovni odnosi	-0,234	48	0,408
Iskrenost na delovnem mestu	-1,033	48	0,153
Odprto deljenje znanja in informacij	-0,234	48	0,408
Strpnost in spoštovanje osebnostnih razlik	-1,273	48	0,104

Tabela 8: T-test razlik med baby boom generacijo in generacijo X ter generacijama Y in Z glede družbenih in moralnih vrednot
(Lastni vir)

Iz tabele 8 je razvidno, da so signifikance previsoke. Zato lahko sklepamo, da posamezniki iz baby boom generacije in generacije X nimajo višjega vrednotenja od generacij Y in Z glede pomena družbenih in moralnih vrednot.

V nadaljevanju smo želeli v sklopu te hipoteze preveriti razlike tudi glede na pomen profesionalnih vrednot. Razlike med različnimi skupinami so prikazane v tabeli 9.

Trditev	Generacija	Povprečje	Standardni odklon
Uporaba spretnosti, ki sem jih pridobil/a tekom dela in z izkušnjami.	Baby boom in generacija X	4,30	0,47
	Generaciji Y in Z	4,33	0,62
Dejstvo, da se upoštevajo moji predlogi na delovnem mestu	Baby boom in generacija X	4,22	0,67
	Generaciji Y in Z	4,22	0,51
Doseganje višjega položaja v službi	Baby boom in generacija X	3,56	0,90
	Generaciji Y in Z	4,26	0,66
Imeti jasne delovne cilje	Baby boom in generacija X	4,30	0,47
	Generaciji Y in Z	4,33	0,48
Kakovostno opravljanje lastnega dela	Baby boom in generacija X	4,74	0,45
	Generaciji Y in Z	4,67	0,48
Imeti možnosti za karierni razvoj	Baby boom in generacija X	4,17	0,72
	Generaciji Y in Z	4,56	0,64

Tabela 9: Skupinske statistike t-testa razlik med baby boom generacijo in generacijo X v primerjavi z generacijama Y in Z glede profesionalnih vrednot (Lastni vir)

Iz tabele 9 je razvidno, da so posamezniki iz generacij Y in Z v primerjavi s posamezniki iz baby boom generacije in generacije X višje ocenjevali pomen naslednjih trditev v kontekstu profesionalnih vrednot:

- uporaba spretnosti, ki sem jih pridobil/-a tekom dela in z izkušnjami (baby boom generacija in generacija X: AS = 4,30, SD = 0,47, generacija Y in Z: AS = 4,33, SD = 0,62);
- doseganje višjega položaja v službi (baby boom generacija in generacija X: AS = 3,56, SD = 0,90, generacija Y in Z: AS = 4,62, SD = 0,66);
- imeti jasne delovne cilje (baby boom generacija in generacija X: AS = 4,30, SD = 0,47, generaciji Y in Z: AS = 4,33, SD = 0,48);
- imeti možnosti za karierni razvoj (baby boom generacija in generacija X: AS = 4,17, SD = 0,72, generaciji Y in Z: AS = 4,56, SD = 0,64).

Posamezniki iz baby boom generacije in generacije X so v primerjavi z generacijama Y in Z v sklopu trditev s področja morale in družbe višje ocenili zgolj trditev, da jim je pomembno kakovostno opravljanje lastnega dela (AS = 4,74, SD = 0,45 v primerjavi z AS = 4,67, SD = 0,48).

Trditev		t	df	sig (1-str)
Kakovostno opravljanje lastnega dela	Enake variance	0,548	48	0,293

Tabela 10: T-test razlik med baby boom generacijo in generacijo X ter generacijama Y in Z glede profesionalnih vrednot
(Lastni vir)

Rezultati v tabeli 10 kažejo, da so pri kakovostnem opravljanju dela signifikance previsoke, zato prve hipoteze ne moremo potrditi. Zaposleni iz baby boom generacije in generacije X svojih vrednot ne ocenjujejo višje od zaposlenih iz generacij Y in Z.

Druga hipoteza se je glasila: Zaposleni iz baby boom generacije so bolj motivirani za delo od zaposlenih iz generacije X. V tabeli 11 prikazujemo razlike med obema generacijama glede na motivacijo pri delu.

Trditev	Generacija	Povprečje	Standardni odklon
Timsko delo	Baby boom generacija	4,00	0,00
	Generacija X	4,05	0,97
Plača	Baby boom generacija	4,25	0,50
	Generacija X	4,16	0,60
Stabilnost zaposlitve	Baby boom generacija	4,50	0,58
	Generacija X	4,21	0,79
Prepoznavanje dobrega dela	Baby boom generacija	4,25	0,50
	Generacija X	4,53	0,51
Samoaktualizacija	Baby boom generacija	4,25	0,50
	Generacija X	4,26	0,56
Razvoj delovnih spretnosti	Baby boom generacija	4,25	0,50
	Generacija X	4,47	0,51

Tabela 11: Skupinske statistike t-testa razlik med baby boom generacijo in generacijo X glede motivacije za delo
(Lastni vir)

Iz tabele 11 je razvidno, da so anketirani iz generacije X višje ocenjevali naslednje motivacijske dejavnike:

- timsko delo (baby boom generacija: AS = 4,00, SD = 0,00, generacija X: AS = 4,05, SD = 0,97);
- prepoznavanje dobrega dela (baby boom generacija: AS = 4,25, SD = 0,50, generacija X: AS = 4,53, SD = 0,51);
- samoaktualizacija (baby boom generacija: AS = 4,25, SD = 0,50, generacija X: AS = 4,26, SD = 0,56);
- razvoj delovnih sposobnosti (baby boom generacija: AS = 4,25, SD = 0,50, generacija X: AS = 4,47, SD = 0,51).

Nasprotno so posamezniki iz baby boom generacije v primerjavi z generacijo X višje ocenjevali naslednje motivacijske dejavnike:

- plača (baby boom generacija: AS = 4,25, SD = 0,50, generacija X: AS = 4,16, SD = 0,60);
- stabilnost zaposlitve (baby boom generacija: AS = 4,50, SD = 0,58, generacija X: AS = 4,21, SD = 0,79).

Nadalje lahko v tabeli 12 prikažemo tudi rezultate t-testa med baby boom generacijo in generacijo X glede motivacije glede na plačo in stabilnost zaposlitve.

Trditvev	t	df	Sig (1-str)
Plača	0,284	21	0,389
Stabilnost zaposlitve	0,692	21	0,248

Tabela 12: T-test razlik med baby boom generacijo in generacijo X glede motivacije za delo
(Lastni vir)

Iz tabele 12, ki prikazuje t-test razlik med baby boom generacijo in generacijo X glede motivacije za delo, lahko razberemo, da so signifikance previsoke, zato druge hipoteze ne morem potrditi. Zaposleni iz baby boom generacije niso bolj motivirani za delo od zaposlenih iz generacije X.

Kot tretjo smo obravnavali hipotezo, ki predpostavlja, da zaposleni iz generacije X v večji meri menijo, da se človeški viri v organizaciji dobro razvijajo v primerjavi z generacijo Y. Razlike med obema skupinama so prikazane v tabeli 13.

Trditev	Generacija	Povprečje	Standardni odklon
Podjetje vsem zaposlenim omogoča izobraževanje.	Generacija X	4,00	0,88
	Generacija Y	4,31	0,75
Zaposleni imajo v podjetju jasen karierni razvoj.	Generacija X	3,11	1,15
	Generacija Y	4,21	0,71
Promocije v podjetju potekajo na podlagi dobro opravljenega dela.	Generacija X	3,47	1,02
	Generacija Y	4,05	0,91
Nadrejeni mi dajejo pogoste povratne informacije o tem, kako dobro opravljam svoje delo.	Generacija X	3,95	0,78
	Generacija Y	4,21	0,79
Nadrejeni povedo, kaj pričakujejo od mene, preden mi dodelijo novo delo.	Generacija X	3,90	0,88
	Generacija Y	4,37	0,68
Nadrejeni upoštevajo moje želje in zahteve na delovnem mestu.	Generacija X	3,05	0,52
	Generacija Y	4,11	0,88

Tabela 13: Skupinske statistike t-testa razlik med generacijo X in generacijo Y glede razvoja človeških virov
(Lastni vir)

Iz tabele 13 je razvidno, da so anketirani iz generacije Y vse trditve ocenjevali višje od anketiranih iz generacije X, in sicer kot sledi v nadaljevanju:

- Podjetje vsem zaposlenim omogoča izobraževanje (generacija X: AS = 4,00, SD = 0,88, generacija Y: AS = 4,31, SD = 0,75);
- Zaposleni imajo v podjetju jasen karierni razvoj (generacija X: AS = 3,11, SD = 1,15, generacija Y: AS = 4,21, SD = 0,71);
- Promocije v podjetju potekajo na podlagi dobro opravljenega dela (generacija X: AS = 3,47, SD = 1,02, generacija Y: AS = 4,05, SD = 0,91);
- Nadrejeni mi dajejo pogoste povratne informacije o tem, kako dobro opravljam svoje delo (generacija X: AS = 3,95, SD = 0,78, generacija Y: AS = 4,21, SD = 0,79);
- Nadrejeni povedo, kaj pričakujejo od mene, preden mi dodelijo novo delo (generacija X: AS = 3,90, SD = 0,88, generacija Y: AS = 4,37, SD = 0,68);
- Nadrejeni upoštevajo moje želje in zahteve na delovnem mestu (generacija X: AS = 3,05, SD = 0,52, generacija Y: AS = 4,11, SD = 0,88).

Zaradi tega ovržemo tretjo hipotezo, da zaposleni iz generacije X v primerjavi z generacijo Y v večji meri menijo, da se človeški viri v organizaciji dobro razvijajo .

Nadalje smo želeli preveriti četrto hipotezo, ali zaposleni iz generacij Y in Z v večji meri rešujejo konflikte kot zaposleni iz baby boom generacije in generacije X. Razlike med obema skupinama so prikazane v tabeli 14.

Trditev	Generacija	Povprečje	Standardni odklon
Nesporazume sem sposoben/-a razreševati na različne načine.	Baby boom in generacija X	4,22	0,42
	Generaciji Y in Z	4,30	0,61
Ko pride do nesporazumov, poskušam razumeti stališča drugih oseb.	Baby boom in generacija X	4,22	0,52
	Generaciji Y in Z	4,19	0,79
V nesporazumu se ne želim prenahtati s sklepi, ampak želim ugotoviti, zakaj je prišlo do nesporazuma.	baby boom in Generacija X	4,26	0,45
	Generaciji Y in Z	4,26	0,66
Ko do druge osebe čutim negativne občutke, se je izogibam.	Baby boom in generacija X	3,13	1,06
	Generaciji Y in Z	3,52	1,09
Ko pride do nesporazuma, želim najti rešitev, ki bo zadovoljila tako mene kot drugo osebo.	Baby boom in generacija X	3,87	0,76
	Generaciji Y in Z	4,15	0,53
V nesporazumu želim zmagati in me ne zanima, če pri tem izgubim prijateljstvo.	Baby boom in generacija X	2,00	0,90
	Generaciji Y in Z	2,00	1,00
Med nesporazumom pogosto izrečem besede, ki jih pozneje obžalujem.	Baby boom in generacija X	2,13	0,63
	Generaciji Y in Z	2,37	1,15

Tabela 14: Skupinske statistike t-testa razlik med baby boom generacijo in generacijo X v primerjavi z generacijama Y in Z glede reševanja konfliktov (Lastni vir)

Posamezniki iz generacij Y in Z so se v primerjavi s posamezniki iz baby boom generacije in generacije X strinjali z naslednjimi trditvami:

- Nesporazume sem sposoben/-a razreševati na različne načine (baby boom generacija in generacija X: AS = 4,22, SD = 0,42, generacija Y in Z: AS = 4,30, SD = 0,61).

- Ko do druge osebe čutim negativne občutke, se je izogibam (baby boom generacija in generacija X: AS = 3,13, SD = 1,06, generaciji Y in Z: AS = 3,52, SD = 1,09).
- Ko pride do nesporazuma, želim najti rešitev, ki bo zadovoljila tako mene kot drugo osebo (baby boom generacija in generacija X: AS = 3,87, SD = 0,76, generaciji Y in Z: AS = 4,15, SD = 0,53).
- tekom nesporazuma pogosto izrečem besede, ki jih kasneje obžalujem (Baby boom in Generacija X: AS = 2,13, SD = 0,63, Generacija Y in Z: AS = 2,37, SD = 1,15).

Nasprotno so posamezniki iz baby boom generacije in generacije X višje ocenjevali trditev, da ko pride do nesporazumov, poskušajo razumeti stališča drugih oseb (baby boom in generacija X: AS = 4,22, SD = 0,52, generaciji Y in Z: AS = 4,19, SD = 0,79);

Trditev	t	df	Sig (1-str)
Nesporazume sem sposoben/-a razreševati na različne načine.	-0,524	48	0,301
Ko do druge osebe čutim negativne občutke, se je izogibam.	-1,274	48	0,104
Ko pride do nesporazuma, želim najti rešitev, ki bo zadovoljila tako mene kot drugo osebo.	-1,520	48	0,067
Tekom nesporazuma pogosto izrečem besede, ki jih kasneje obžalujem.	-0,894	48	0,188

*Tabela 15: T-test razlik med Baby boom generacijo in generacijo X v primerjavi z generacijama Y in Z glede reševanja konfliktov
(Lastni vir)*

Iz tabele 15 lahko razberemo, da so signifikance previsoke, zato četrte hipoteze ne moremo potrditi. Sklenemo lahko, da zaposleni iz generacij Y in Z v primerjavi z zaposlenimi baby boom generacije in generacije X ne rešujejo konfliktov večji meri.

Nenazadnje smo želeli ugotoviti, ali so zaposleni iz generacije Z bolj zainteresirani za izobraževanje in usposabljanje v podjetju od zaposlenih iz generacije Y. Razlike med obema generacijama so prikazane v tabeli 16.

Trditvev	Generacija	Povprečje	Standardni odklon
Menim, da je v organizaciji organiziranih dovolj izobraževanj in usposabljanj.	Generacija Y	2,74	1,34
	Generacija Z	3,88	0,64
Pomembno mi je sodelovati v izobraževanju in usposabljanju, da bi lahko krepil/-a svoje zmožnosti.	Generacija Y	4,26	0,45
	Generacija Z	4,38	0,74
Vsem delavcem v podjetju bi koristilo dodatno izobraževanje in usposabljanje.	Generacija Y	4,63	0,50
	Generacija Z	4,38	0,74
Pridobivanje novih spretnosti s pomočjo izobraževanja in usposabljanja pozitivno vpliva na opravljanje dela.	Generacija Y	4,63	0,50
	Generacija Z	4,50	0,53
Na delovnem mestu navadno uspem uporabiti znanja, ki sem se jih naučil/-a tekom izobraževanj in usposabljanj.	Generacija Y	4,00	0,81
	Generacija Z	3,88	0,83

Tabela 16: Skupinske statistike t-testa razlik med generacijo Y in generacijo Z glede izobraževanja in usposabljanja v podjetju
(Lastni vir)

Posamezniki iz generacije Y so v primerjavi s posamezniki iz generacije Z višje ocenjevali naslednje trditve:

- Pomembno mi je sodelovati v izobraževanju in usposabljanju, da bi lahko krepil/-a svoje zmožnosti (generacija Y: AS = 4,26, SD = 0,45, generacija Z: AS = 4,38, SD = 0,74).
- Vsem delavcem v podjetju bi koristilo dodatno izobraževanje in usposabljanje (generacija Y: AS = 4,63, SD = 0,50, generacija Z: AS = 4,38, SD = 0,74).
- Pridobivanje novih spretnosti s pomočjo izobraževanja in usposabljanja pozitivno vpliva na opravljanje dela (generacija Y: AS = 4,63, SD = 0,50, generacija Z: AS = 4,50, SD = 0,53).
- Na delovnem mestu navadno uspem uporabiti znanja, ki sem se jih naučil/-a tekom izobraževanj in usposabljanj (generacija Y: AS = 4,00, SD = 0,81, generacija Z: AS = 3,88, SD = 0,83).

Posamezniki iz generacije Z so višje ocenjevali trditev, da je v organizaciji organiziranih dovolj izobraževanj in usposabljanj (generacija Y: AS = 2,74, SD = 1,34, generacija Z: AS = 3,88, SD = 0,64).

Trditev	t	df	Sig (1-str)
Menim, da je v organizaciji organiziranih dovolj izobraževanj in usposabljanj.	-2,443	25	0,110
Pomembno mi je sodelovati v izobraževanju in usposabljanju, da bi lahko krepil/-a svoje zmožnosti	-0,483	25	0,317

Tabela 17: T-test razlik med generacijo Y in generacijo Z glede izobraževanja in usposabljanja v podjetju
(Lastni vir)

Iz tabele 17 lahko razberemo, da so signifikance previsoke in pete hipoteze ne moremo potrditi. Ugotavljamo, da ne drži, da so zaposleni iz generacije Z bolj kot zaposleni iz generacije Y zainteresirani za izobraževanje in usposabljanje v podjetju.

4.5 Razprava

V diplomskem delu smo oblikovali pet hipotez. S prvo smo želeli ugotoviti, ali zaposleni iz baby boom generacije in generacije X višje ocenjujejo svoje vrednote od zaposlenih iz generacij Y in Z. Te hipoteze nismo mogli potrditi, saj smo ugotovili, da se kažejo statistične razlike zgolj pri pomenu doseganja višjega položaja v službi – posamezniki iz generacij Y in Z to ocenjujejo višje. Ugotovitve lahko primerjamo z drugo literaturo, ki kaže na to, da se posamezniki iz generacije Y ne bi odločili za promocijo v službi v primeru, da bi jih ta ovirala pri doseganju bolj zadovoljivega zasebnega življenja (West Midland Family Center, 2024). Na splošno obstajajo razlike med generacijami glede zaposlovanja in promoviranja (Friedell idr., 2013). Bencsik idr. (2016) ugotavljajo, da posamezniki iz baby boom generacije zavestno gradijo svojo kariero, posamezniki iz generacij X in Y želijo hitro napredovati, medtem pa se posamezniki iz generacije Z sprašujejo, kje je sploh pomen napredovanja. Tudi Karácsony (2019) je prikazal, da so posamezniki iz generacije Y tisti, ki jih najbolj motivira napredovanje na delu.

Nadalje lahko prikažemo, da druge hipoteze, ki predvideva, da so zaposleni iz baby boom generacije bolj motivirani za delo od zaposlenih iz generacije X, ne moremo potrditi. Valickas in Jakštaitė (2017) sta na primeru litvanske organizacije prikazala,

da se baby boom generacija, generaciji X in Y razlikujejo pri različnih dejavnikih, kot so osebne značilnosti, odnosi do posamične organizacije, ocenjevanja organizacijskega okolja, in tudi glede motivacije v organizaciji. Karácsony (2019) je na primeru izbrane organizacije prikazal, da baby boom generacijo najpogosteje motivira priznavanje dobrega dela, generaciji X in Z dobra plača, generacijo Y pa dobra plača in napredovanje na delovnem mestu. Korelc (2018) je ugotovila, da posameznike iz generacije Y pogosteje motivirajo odnosi s sodelavci in priložnosti za spoznavanje novih ljudi, posameznike iz generacije Z pa pravični nadrejeni ter jasno začrtane možnosti napredovanja v organizaciji.

Nadalje smo v sklopu tretje hipoteze želeli ugotoviti, ali zaposleni iz generacije X v primerjavi z generacijo Y v večji meri menijo, da se človeški viri v organizaciji dobro razvijajo. Hipotezo smo zavrnil. Ng idr. (2018) so v svoji raziskavi pokazali, da so posamezniki iz generacije X najmanj zadovoljni s kariernim razvojem v primerjavi z drugimi generacijami. Prawitasari (2018) je prikazal, da se mlajše generacije vedno manj zanašajo na nadrejene pri kariernem razvoju in da sprejemajo vedno bolj aktivno vlogo v razvoju lastne kariere, Dirani idr. (2020) pa so ugotovili, da imajo posamezniki iz generacije Z zelo dobro oblikovana pričakovanja glede svoje kariere in jasno začrtano karierno pot. Statnické idr. (2019) so ugotovili, da za karierni razvoj mlajših generacij lahko organizacije ponujajo različne programe in večjo avtonomijo pri delu.

Tudi četrte hipoteze, ki predvideva, da zaposleni iz generacij Y in Z v večji meri rešujejo konflikte kot zaposleni iz baby boom generacije in generacije X, ne moremo potrditi. Jennings (2016) je v kontekstu vodstvenih delavcev prikazal, da se generacije razlikujejo med seboj glede na reševanje konfliktov. Posamezniki iz baby boom generacije so bolj avtoritativni, iz generacije X pristopajo na dialoški način in so pri reševanju konfliktov bolj neposredni, posamezniki iz generacije Y pa si pri reševanju konfliktov želijo več vodstva.

Nazadnje obravnavamo še hipotezo, ki trdi, da so zaposleni iz generacije Z bolj zainteresirani za izobraževanje in usposabljanje v podjetju od zaposlenih iz generacije Y. Hipotezo zavrnil. Urick (2016) v tem kontekstu prikaže, da si mlajše generacije bolj želijo izobraževanja in usposabljanja s pomočjo tehnologije, medtem ko si starejše generacije bolj želijo mentorstva, osebnega izobraževanja in usposabljanja.

5 ZAKLJUČKI

Razlike med generacijami se kažejo v različnih delih človekovega življenja in družbe, nič drugače pa ni niti v delovnem oziroma organizacijskem okolju. Ker so v veliko organizacijah zaposleni posamezniki iz različnih generacij, ki imajo različna načela in življenjske izkušnje, je nujno, da se razlike proučujejo v vsaki organizaciji posebej. Prav zaradi tega smo se odločili proučiti medgeneracijske razlike v izbrani organizaciji s področja vrednot, motivacije, razvoja, reševanja konfliktov in izobraževanja ter usposabljanja.

Da bi proučevano področje utrdili s pomočjo teoretičnih izhodišč, smo v teoretičnem delu diplomskega dela opisali generacije zadnjega stoletja; to so generacija veteranov ali tradicionalistov, rojenih med letoma 1933 in 1945, baby boom generacija, rojena med letoma 1946 in 1965, generacija X, rojena med letoma 1966 in 1980, generacija Y oziroma milenijci, rojeni med letoma 1981 in 1995, in generacija Z, katere pripadniki so rojeni med letoma 1996 in 2010. Opisali smo tudi medgeneracijske razlike zaposlenih pri delu glede na vsako omenjeno generacijo, nazadnje smo v sklopu teoretičnega dela opisali vrednote, motivacijo, razvoj, reševanje konfliktov ter izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

V izbrani organizaciji smo anketirali 50 zaposlenih z namenom, da bi ugotovili medgeneracijske razlike. V raziskavi je sodelovalo največ anketirancev moškega spola, ki so pripadali generacijama X ter Y in ki so dosegli univerzitetno izobrazbo. Ugotovili smo, da so anketiranim v sklopu pomena družbenih in moralnih vrednot najbolj pomembne vrednote iskrenosti na delovnem mestu, odprtega deljenja znanja in informacij ter prijateljskih in prijetnih delovnih odnosov, najmanj pomembno pa jim je delo v skupini. V sklopu profesionalnih vrednot v organizaciji najbolj visoko vrednotijo kakovostno opravljanje lastnega dela in možnosti za karierni razvoj, najmanj pa doseganje višjega položaja v službi. Najpogosteje jih motivirata prepoznavanje dobrega dela in stabilnost zaposlitve, najmanj pa samoaktualizacija in timsko delo. Pri razvoju človeških virov v organizaciji se anketirani najbolj strinjajo s tem, da podjetje vsem zaposlenim omogoča izobraževanje, in s tem, da jim nadrejeni dajejo pogoste povratne informacije o tem, kako dobro opravljajo svoje delo, najmanj pa se strinjajo s tem, da imajo zaposleni v podjetju jasen karierni razvoj. Pri reševanju konfliktov v organizaciji so nesporazume sposobni razreševati na različne načine, v nesporazumu se ne želijo pre nagliti s sklepi, ampak želijo ugotoviti, zakaj je prišlo do nesporazuma, in v primeru nesporazumov poskušajo razumeti stališča drugih oseb, redkeje pa tekom nesporazuma izrečejo besede, ki jih pozneje obžalujejo. Poleg tega v nesporazumu ne želijo zmagati in tvegati prijateljstva. V sklopu izobraževanja in

usposabljanja v organizaciji anketiranci menijo, da pridobivanje novih spretnosti s pomočjo izobraževanja in usposabljanja pozitivno vpliva na opravljanje dela, in menijo, da bi vsem delavcem v podjetju koristilo dodatno izobraževanje in usposabljanje, niso pa mnenja, da je v organizaciji organiziranih dovolj izobraževanj in usposabljanj.

Da bi lahko problematiko podrobneje proučili s primerjavo generacij glede na izbrane dejavnike odnosa do dela, smo izvedli tudi statistične teste. Ugotovili smo, da se največje razlike kažejo v tem, da je posameznikom iz generacij Y in Z bolj pomembno doseganje višjega položaja v službi. Poleg tega posamezniki iz generacije X v primerjavi z generacijo Y v večji meri menijo, da se človeški viri v organizaciji dobro razvijajo, pripadniki generacije Z pa v primerjavi z generacijo Y v večji meri menijo, da je v organizaciji organiziranih dovolj izobraževanj in usposabljanj.

Ugotovitve, ki smo jih pridobili z raziskavo, so koristne za organizacijo, saj se lahko na njihovi podlagi naredijo primerne smernice za razvoj zaposlenih. Tako bi lahko v organizaciji za napredovanje v večji meri upoštevali generaciji Y in Z, saj so pripadniki teh generacij poudarili pomen tega vidika. Zaradi tega, ker so mlajša delovna sila, se ne sme izključiti njihovih možnosti za dobro delovanje na višjih položajih. Prav tako bi se lahko v večji meri razvijali človeški viri nekoliko starejših generacij, saj se te razlikujejo od mlajših generacij in morda potrebujejo drugačne pristope. Poleg tega bi se morala večja pozornost posvečati usposabljanjem v organizaciji, ne zgolj za najmlajšo generacijo, ki meni, da je organiziranih dovolj izobraževanj, ampak tudi za druge zaposlene.

Z raziskavo smo pomembno prispevali k proučevanju medgeneracijskih razlik zaposlenih v izbrani organizaciji, vendar smo vseeno zasledili nekaj pomanjkljivosti. Kot glavno pomanjkljivost poudarjamo dejstvo, da nismo potrdili nobene hipoteze. To še ne pomeni, da rezultati niso veljavni, ampak smo na podlagi opazovanj v organizaciji in teoretične literature predvidevali drugačne rezultate. Prav tako bi lahko v prihodnje raziskavo še razširili, in sicer tako, da bi uporabili tudi druge raziskovalne metode, kot so na primer intervjuji oziroma fokusne skupine. S tem bi namreč lahko dobili poglobljeni vpogled v izbrano problematiko medgeneracijskih razlik zaposlenih.

6 LITERATURA IN VIRI

Achim, I. M., Dragolea, L. in Balan, G. (2013). The importance of employee motivation to increase organizational performance. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 15(2), 685–699.

Alferjany, M. A. O. A., Alenzi, M. A. S. in Alias, R. B. (2022). Effect of talent management practices on employees' personal growth in private hospitals in Benghazi, Libya. *Health Education and Health Promotion*, 10(4), 719–725.

Arulsamy, A. S. idr. (2023). Employee training and development enhancing employee performance – a study. *Samdarshi*, 16(3), 406–416.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. in Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.

Berisha, B. H. (2020). Managing across generations: the case of bibita group. *Dynamic Relationship Management Journal*, 9(1), 49–66.

Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.

Çelik, S. in Gürcüoğlu, E. A. (2016). Generations and their relations in social processes. *Security Strategy and Political Studies*, 1(1), 117–127.

de Waal, A., Peters, L. in Broekhuizen, M. (2017). Do different generations look differently at high performance organizations? *Journal of Strategy and Management*, 10(1), 86–101.

Dewi, V. idr. (2020). Financial literacy among the millennial generation: Relationships between knowledge, skills, attitude, and behavior. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(4), 24–37.

Dirani, K. M. idr. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.

Dolot, A. (2018). The characteristics of generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44–50.

Ensour, W., Zeglat, D. in Shrafat, F. (2018). Impact of job satisfaction on training motivation. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 337–355.

Friedell, K. idr. (2013). *Hiring, promotion, and progress: Millennials' expectations in the workplace*. Northfield: St. Olaf College.

Gaumer Erickson, A. S. in Noonan, P. M. (2018). Conflict management formative questionnaire. V *The skills that matter: Teaching interpersonal and intrapersonal competencies in any classroom* (str. 183–184). Thousand Oaks: Corwin.

Gontkovičová, B. in Spišáková, E. D. (2015). The necessity of employee education. *Modern Management Review*, 20(22), 131–141.

Gril, M. (2019). *Medgeneracijske razlike na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54.

Jabłońska-Wołoszyn, M. in Kurek, D. (2021). Intergenerational differences as a challenge of leaders in the process of building commitment of employees in a public organization – an empirical research. *European Research Studies Journal*, 14(2), 798–812.

Jennings, J. D. (2016). *The effects of generational differences on conflict management*. Doctor's dissertation, Capella: Capella University.

Karácsony, P. (2019). Generational differences in motivation at work in Slovakian small and medium sized companies. *Open Journal of Social Sciences*, 7(3), 182–191.

Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z. in Szeghegyi, Á. (2019). Transport habits and preferences of generations—does it matter, regarding the state of the art. *Acta Polytechnica Hungarica*, 16(1), 29–44.

Korelc, P. (2018). *A comparison of workplace motivational factors of generation Y and Z in Slovenia*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Kraus, M. (2017). Comparing generation X and generation Y on their preferred emotional leadership style. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62–75.

Kress, H. idr. (2012). Faculty reflections on online course development and implementation for teacher education. *International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 8(1), 400–415.

Markova, S. idr. (2017). Role of education in development of professional values of specialists. *Journal of Entrepreneurship Education*, 20(3), 1–5.

Mwangi, W. J. (2014). *The effect of a multi-generational workforce on employee productivity: a case study of kenya electricity generating company*. Nairobi: United States International University.

Ng, E. S., Lyons, S. T. in Schweitzer, L. (2018). Work value priorities. V *Generational career shifts* (str. 45–69). Bingley: Emerald Publishing Limited.

Ochola, G. U. (2018). *Employee motivation, an organizational performance improvement strategy*. Nairobi: Moran (EA) Publishers Ltd.

Paresashvili, N. idr. (2021). Conflict management impact on the employee productivity. *SHS Web of Conferences*, 111, 1–11.

Parumasur, S. B. (2012). The effect of organisational context on organisational development (OD) interventions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1), 1–12.

Pečovnik, M. (2020). *Komuniciranje z X in X generacijo na delovnem mestu*. Zaključna projektna naloga, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Polöat, S., Günçavdı, G. in Yılmaz, Y. (2022). Leading intergenerational learning in organizations: an example from Turkey. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 13(1), 7–24.

Prawitasari, G. (2018). *The influence of generations on career choice (Social Cognitive Career Theory Perspective)*. Ikatana: Bimbingan dan Konseling Sekolah.

Rahaman, M. A. idr. (2020). What factors do motivate employees at the workplace? Evidence from service organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521.

Rodriguez, J. in Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206–212.

Rojc, U. (2009). *Vpliv medgeneracijskih razlik na delovanje organizacije – izziv za sodobnega managerja*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Saileela, K., Thiruchanuru, S. in Yadav, C. S. (2018). An empirical study on work belief of generation X and generation Y in digital era. *International Journal of Computational Engineering & Management*, 21(2), 20–25.

Sandeen, C. (2008). Boomers, xers, and millennials: who are they and what do they really want from continuing higher education? *Continuing Higher Education Review*, 72, 11–31.

Santos, R. S. in Lousã, E. P. (2022). Give me five: The most important social values for well-being at work. *Administrative Sciences*, 12(101), 1–18.

Scott, E. D. (2002). Organizational moral values. *Business Ethics Quarterly*, 12(1), 33–55.

Singh, A. P. in Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1–5.

Statnickė, G., Savanevičienė, A. in Vaitkevičius, S. (2019). Individual innovativeness of different generations in the context of the forthcoming society 5.0 in Lithuania. *Engineering Economics*, 30(2), 211–222.

Stojanová, H. idr. (2015). Specification and characteristic of generation Y in the sphere of work attitude. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 2(1), 565–581.

Tamunomiebi, M. D. in Nsirimovu, E. A. (2020). Workplace conflict management strategies and organizational performance. *Journal of Management and Marketing Systems*, 13(6), 65–74.

Tamunomiebi, M. D. in Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1–10.

Todorović, T. (2018). *Primerjava med generacijama X in Y glede na usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje pri delu*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Treľová, S. in Olšavský, F. (2016). The impact of education on employee's productivity and job satisfaction. V *ICERI2016 Proceedings* (str. 2053–2058). Bratislava: IATED.

Turner, A. (2015). Generation Z: technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113.

Urick, A. (2016). Examining US principal perception of multiple leadership styles used to practice shared instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 152–172.

Valickas, A. in Jakštaitė, K. (2017). Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11(1), 108–119.

van Nunspeet, F. in Ellemers, N. (2024). Regulating other people's moral behaviors: Turning vicious cycles into virtuous cycles. *Group Processes & Intergroup Relations*, 27(1), 196–213.

Vveinhardt, J. in Gulbovaitė, E. (2018). Reliability of methodological and psychometric characteristics of the questionnaire of congruence of personal and organizational values. *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 545–571.

West Midland Family Center. (b. l.). *Generational differences chart*. Pridobljeno 11. 4. 2024 z naslova <http://www.wmfc.org/uploads/generationaldifferenceschart.pdf>.

Yunita, P. I. in Saputra, I. G. N. W. H. (2019). Millennial generation in accepting mutations: Impact on work stress and employee performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 102–114.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Sem Andrej Mikuž in v sklopu diplomskega dela z naslovom Medgeneracijske razlike zaposlenih opravljam anketni vprašalnik, katerega rezultati se bodo uporabili zgolj za študijske namene, prav tako pa je vprašalnik tudi popolnoma anonimen. Za izpolnjevanje vprašalnika se vam že vnaprej zahvaljujem.

I. SKLOP: DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

1. Kateri je vaš spol?
 - a. Moški
 - b. Ženski

2. Katera je vaša letnica rojstva?
 - a. Do 1945
 - b. Med 1946 in 1965
 - c. Med 1966 in 1980
 - d. Med 1981 in 1995
 - e. 1996 ali več

3. Kakšna je vaša najvišja dokončana izobrazba?
 - a. (Ne)dokončana osnovna šola
 - b. Poklicna šola
 - c. Srednja šola
 - d. Univerzitetna
 - e. Magisterij, doktorat

II. SKLOP: VREDNOTE V ORGANIZACIJI

Pred vami sta dva sklopa trditev: o družbenih in moralnih vrednotah ter o profesionalnih vrednotah. Prosim, da na podane trditve odgovorite z vrednostmi med 1, ki pomeni *Splošno mi ni pomembno* in 5, ki pomeni *Popolnoma mi je pomembno*.

Trditev	1 - Sploh mi ni pomembno	2 - Mi ni pomembno	3 - Niti mi je pomembno niti mi ni pomembno	4 - Mi je pomembno	5 - Popolnoma mi je pomembno
Občutek o tem, da sem pomemben del organizacije, kjer sem zaposlen/a.					
Delo v skupini.					
Prijateljski in prijetni delovni odnosi.					
Iskrenost na delovnem mestu.					
Odprto deljenje znanja in informacij.					
Strpnost in spoštovanje osebnostnih razlik.					

Trditev	1 - Sploh mi ni pomembno	2 - Mi ni pomembno	3 - Niti mi je pomembno niti mi ni pomembno	4 - Mi je pomembno	5 - Popolnoma mi je pomembno
Uporaba spretnosti, ki sem jih pridobil/a tekom dela in z izkušnjami.					
Dejstvo, da se upoštevajo moji predlogi na delovnem mestu.					

Doseganje višjega položaja v službi.					
Imeti jasne delovne cilje.					
Kakovostno opravljanje lastnega dela.					
Imeti možnosti za karierni razvoj.					

III. SKLOP: MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Pred vami je sklop trditev o motivaciji zaposlenih. Prosim, da na podane trditve odgovorite z vrednostmi med 1, ki pomeni *Sploh mi ni pomembno* in 5, ki pomeni *Popolnoma mi je pomembno*

Trditev	1 - Sploh ni pomembno	2 - Ni pomembno	3 - Niti je pomembno niti ni pomembno	4 - Je pomembno	5 - Zelo je pomembno
Timsko delo					
Plača					
Stabilnost zaposlitve					
Prepoznavanje dobrega dela.					
Samoaktualizacija					
Razvoj delovnih spretnosti					

IV. SKLOP: RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

Pred vami je sklop trditev o razvoju človeških virov. Prosim, da na podane trditve odgovorite z vrednostmi med 1, ki pomeni *Sploh se ne strinjam* in 5, ki pomeni *Popolnoma se strinjam*.

Trditev	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti se ne strinjam	4 - Se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Podjetje vsem zaposlenim omogoča izobraževanje.					
Zaposleni imajo v podjetju jasen karierni razvoj.					
Promocije v podjetju potekajo na podlagi dobro opravljenega dela.					
Nadrejeni mi dajejo pogoste povratne informacije o tem, kako dobro opravljam svoje delo.					
Nadrejeni povedo, kaj pričakujejo od mene, preden mi dodelijo novo delo.					
Nadrejeni upoštevajo moje želje in zahteve na delovnem mestu.					

V. SKLOP: REŠEVANJE KONFLIKTOV

Pred vami je sklop trditev o reševanju konfliktov. Prosim, da na podane trditve odgovorite z vrednostmi med 1, ki pomeni *Sploh se ne strinjam* in 5, ki pomeni *Popolnoma se strinjam*.

Trditev	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti se ne strinjam	4 - Se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam

Nesporazume sem sposoben/a razreševati na različne načine.					
Ko pride do nesporazumov skušam razumeti stališča drugih oseb.					
V nesporazumu se ne želim pre nagliti s sklepi, ampak želim ugotoviti, zakaj je prišlo do nesporazuma.					
Ko do druge osebe čutim negativne občutke, se je izogibam.					
Ko pride do nesporazuma, želim najti rešitev, ki bo zadovoljila tako mene kot drugo osebo.					
V nesporazumu želim zmagati in me ne zanima, če pri tem izgubim prijateljstvo.					
Tekom nesporazuma pogosto izrečem besede, ki jih kasneje obžalujem.					

VI. SKLOP: IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU

Pred vami je sklop trditev o izobraževanju in usposabljanju v podjetju. Prosim, da na podane trditve odgovorite z vrednostmi med 1, ki pomeni *Sploh se ne strinjam* in 5, ki pomeni *Popolnoma se strinjam*.

Trditev	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3 - Niti se strinjam niti se ne strinjam	4 - Se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Menim, da je v organizaciji organiziranih dovolj					

izobraževanj in usposabljanj.					
Pomembno mi je sodelovati v izobraževanju in usposabljanju, da bi lahko krepil/a moje zmožnosti.					
Vsem delavcem v podjetju bi koristilo dodatno izobraževanje in usposabljanje.					
Pridobivanje novih spretnosti s pomočjo izobraževanja in usposabljanja pozitivno vpliva na opravljanje dela.					
Na delovnem mestu navadno uspešno uporabim znanja, ki sem se jih naučil/a tekom izobraževanj in usposabljanj.					