



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Organizator podjetništva in trženja

**PRIMERJAVA VPLIVA NAGRAJEVANJA  
NA MOTIVACIJO TREH GENERACIJ  
ZAPOSLENIH**

Mentorica: dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Maruša Bevc

Kranj, avgust, 2017

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Grintal, univ. dipl. org., za strokovno pomoč, napotke in nasvete pri nastajanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se lektorici Ani Peklenik, prof. slov., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala gre moji družini, ki je verjela vame in me spodbujala pri študiju.

## IZJAVA

»Študentka Maruša Bevc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala 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 je predstavljena tematika primerjava vpliva nagrajevanja na motivacijo treh generacij zaposlenih. Motiviranje zaposlenih je za podjetje izjemno pomembno, saj motivirani zaposleni dela več in bolje in je, kadar je ustrezno nagrajen, podjetju tudi lojalni. Motivirani zaposleni imajo velik vpliv na uspešnost organizacije in prispevajo k pozitivnim ekonomskim rezultatom. Če so zaposleni uspešni pri svojem delu, je uspešna tudi celotna organizacija.

Vsako podjetje mora imeti v skladu s svojo politiko sistem nagrajevanja natančno določen, ob tem pa se je treba zavedati, da sistem nagrajevanja ni večni, ampak se spreminja, tako kot se spreminja motivacija zaposlenih, in da ta ni enaka za vse, ampak se razlikuje, največkrat generacijsko. Prav tako je najbolje kombinirati finančne in nefinančne nagrade in doseči, da bodo pri zaposlenih imele kar največji motivacijski učinek.

Raziskava je pokazala, da se generacije baby boom, generacija X in Y glede vpliva nagrajevanja na motivacijo zaposlenih med seboj razlikujejo, imajo pa tudi nekaj skupnih točk. Razlike so nastale zato, ker so se vrednote zaposlenih izoblikovale v različnih zgodovinskih okoljih. Kljub temu se je izkazalo, da vse generacije rade hodijo v službo, pri delu pa jih najbolj motivirajo stalnost zaposlitve, denarna nagrada, pohvala, prosti dnevi in možnost nagrajevanja.

Vsako podjetje bi se moralo zavedati, da so dobri delavci zelo pomembni in bi se moralo tudi potruditi, da jih obdrži. Nagrade so eden od načinov, kako jim dati občutek pomembnosti in priložnosti za uspeh.

## **KLJUČNE BESEDE**

- motivacija
- nagrajevanje
- pohvala
- uspešnost
- generacije

## **ABSTRACT**

This dissertation introduces comparison of influence on motivation on three generations of employees. Employee motivation is exceptionally important for a company, because motivated employees works harder and better and are loyal to the company when properly awarded. Motivated employees have great influence on company success and contribute towards positive economic result. If employees are successful on what they are doing then a company is also successful.

Every company, within company policy, should have awarding system thoroughly specified and also aware, that awarding system is not perpetual and it should change, like employee's motivation changes and is not the same for all, but it differentiate – most times between generations. Additionally, it is best to combine financial and non-financial awards to achieve maximum motivation effect.

This research has showed, that baby boom generation, generation X and Y differentiate on influence about awarding; they also tend to have some common spots. Differences were generated in different historical periods. Despite that, all generations like to go to work and are most motivated by work permanence, financial awards, approval, additional out of office days and possibility of promotion.

Every company should be aware, that good employees are crucial and therefore should try to keep them. Award is one of the way, how to give them sense of importance and opportunity for success.

## **KEYWORDS**

- Motivation
- Awarding
- Approval
- Success
- Generations

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge .....	1
1.3	Predpostavke in omejitve .....	1
1.4	Metode dela .....	2
<b>2</b>	<b>MOTIVACIJA</b> .....	<b>2</b>
2.1	Pojem motivacije .....	2
2.2	Opredelevitev potreb in motivov.....	3
2.3	Motivacijski dejavniki.....	4
2.4	Načela motiviranja.....	5
<b>3</b>	<b>NAGRAJEVANJE</b> .....	<b>6</b>
3.1	Sestavine nagrajevanja .....	6
3.2	Oblike nagrajevanja .....	8
3.2.1	Finančne nagrade .....	9
3.2.2	Nefinančne nagrade.....	10
3.3	Posledice nagrajevanja zaposlenih .....	10
3.3.1	Pozitivne plati nagrajevanja zaposlenih.....	11
3.3.2	Negativne plati nagrajevanja zaposlenih .....	11
<b>4</b>	<b>GENERACIJE</b> .....	<b>12</b>
4.1	Kaj je generacija.....	12
4.2	Medgeneracijske razlike.....	12
4.2.1	Generacija baby boom .....	12
4.2.2	Generacija X .....	13
4.2.3	Generacija Y .....	14
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA MOTIVIRANJA TREH GENERACIJ</b> .....	<b>15</b>
5.1	Namen raziskave .....	15
5.2	Izvedba raziskave .....	15
5.3	Analiza podatkov.....	16
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>27</b>
6.1	Povzetek raziskave .....	27
6.2	Testiranje hipotez.....	28
6.3	Ugotovitve in predlogi.....	29
	<b>VIRI IN LITERATURA</b> .....	<b>32</b>
	<b>PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK</b> .....	<b>35</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski krog .....	3
Slika 2: Zadovoljevanje potreb .....	4
Slika 3: Trikotnik pravičnosti .....	7
Slika 4: Vrste nagrad .....	9

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev .....	16
Graf 2: Starostna skupina anketirancev .....	16
Graf 3: Stopnja dosežene formalne izobrazbe vseh generacij .....	17
Graf 4: Stopnja dosežene formalne izobrazbe (generacija X) .....	17
Graf 5: Stopnja dosežene formalne izobrazbe (generacija Y) .....	18
Graf 6: Stopnja dosežene formalne izobrazbe (generacija baby boom) .....	18
Graf 7: Zadovoljstvo z delom .....	19
Graf 8: Ali radi prihajate na delo (vse generacije)? .....	19
Graf 9: Pomen nagrade in pohvale .....	20
Graf 10: Nagrade (vse generacije) .....	21
Graf 11: Hitrejše in boljše opravljanje dela pri višji stimulaciji .....	24
Graf 12: Nagrade za dobro opravljeno delo .....	25
Graf 13: Ali bi spremenili način nagrajevanja v vaši organizaciji? .....	25
Graf 14: Ali bi zamenjali organizacijo, če bi se vam ponudila priložnost? .....	26

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Ali radi prihajate na delo? .....	20
Tabela 2: Pomen nagrade in pohvale .....	21
Tabela 3: Nagrade (generacija baby boom) .....	22
Tabela 4: Nagrade (generacija X) .....	22
Tabela 5: Nagrade (generacija Y) .....	23
Tabela 6: Sistem nagrajevanja .....	24
Tabela 7: Ali bi zamenjali organizacijo, če bi se vam ponudila priložnost? .....	26

# 1 UVOD

## 1.1 Predstavitev problema

Motivacija je eden pomembnejših elementov, ki nas spremlja tako v vsakdanjem življenju kot v delovnem okolju. Na podlagi želja in motivatorjev dosegamo življenjske in poslovne cilje.

Tako teoretična kot praktična spoznanja različnih strokovnjakov kažejo, da je motivacijski dejavnik ključen za delovno uspešnost organizacije in zaposlenih. Aktivnost zaposlenega je odvisna od notranjih pobud in zunanjih dražljajev.

Pripadniki generacij baby boom, X in Y so odraščali v različnih zgodovinskih in družbenopolitičnih kontekstih, kar je vplivalo tudi na razvoj različnih sistemov vrednot. Te se kažejo na različnih področjih, med drugim tudi v tem, kaj jih motivira, da so pri svojem delu uspešnejši. Motivacijski dejavniki se med pripadniki generacij razlikujejo, zato morajo podjetja to upoštevati tudi pri izbiri ustreznih motivacijskih dejavnikov pri zaposlenih.

## 1.2 Cilji naloge

Cilji diplomskega dela so prikazati najpomembnejše oblike nagrajevanja in motivacijskih dejavnikov, predstaviti značilnosti posamezne generacije ter narediti empirično raziskavo o motiviranju treh generacij.

Namen diplomskega dela je proučiti, katere nagrade motivirajo generacijo X, generacijo Y in generacijo baby boom, da so pri delu uspešnejše. Namen naloge je tudi prikazati razlike in podobnosti, ki se pri tem med njimi pojavljajo.

## 1.3 Predpostavke in omejitve

Motiviranje zaposlenih je za podjetje velikega pomena, saj konkurenčnost na trgu zahteva dobre rezultate in vse večjo učinkovitost. To podjetja dosegajo tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja. Vsako podjetje ga prilagodi svojemu načinu delovanja, je pa zelo pomembno, da je sam sistem naravnan tako, da zaposlene pri delu spodbuja. V podjetju je največkrat zaposlenih več generacij, ki imajo različne cilje in jih motivirajo različne stvari, zato je za sam sistem nagrajevanja zelo pomembno, da podjetje ugotovi, kaj motivira večino.

Določeno omejitev predstavlja spletno anketiranje, kjer je anketo izpolnilo več pripadnikov generacije Y in najmanj pripadnikov generacije boom. Omejitve naloge predstavljajo tudi sekundarni viri, ki pa smo jih uporabili le v primerih, kadar primarni viri niso bili na razpolago.



## 1.4 Metode dela

Teoretični del diplomskega dela je oblikovan s pomočjo metode kompilacije, deskriptivne in komparativne metode, saj smo domačo ter tujo strokovno in znanstveno literaturo preučili, pregledali ter nato primerjali in povezovali.

V empiričnem delu smo uporabili analitični pristop raziskovanja, ki temelji na metodi zbiranja podatkov s pomočjo spletne ankete. Uporabili smo metodo obdelave in prikazovanja podatkov v obliki tabel in grafov. Uporabili smo strukturiran vprašalnik, pri katerem so vprašanja oblikovana z operacionalizacijo hipotez.

## 2 MOTIVACIJA

Motivacija je naraven proces, za katerega je značilno, da določeno osebo sili k neki dejavnosti. Prisotna je v vsaki osebi in nanjo ne moremo vplivati, lahko le sprožimo posamezne procese, ki nato pripeljejo do določenih aktivnosti. Motivacija je nestabilna, kar pomeni, da kadar je ne vzdržujemo, tudi ni prisotna. Tega se morajo zavedati tudi vodje in v skladu s tem pri svojih zaposlenih poskrbeti, da bodo pri svojem ravnanju motivirani. Prvi pogoj za to pa je dober odnos med nadrejenimi in podrejenimi. Motivacija je lahko pozitivna ali negativna, osebna in se lahko spreminja. V podjetju mora biti usmerjena k doseganju nekih skupnih ciljev (Jakopec, 2007; Sang, 2001; Dimovski idr., 2003).

Kadar so zaposleni motivirani, se to opazi. Prednosti visoke stopnje motiviranosti so nesporne in opazne. Rezultati so večja kakovost dela ter večji obseg opravljenega dela, vse skupaj pa je povezano s pozitivno motivacijo na delovnem mestu. V takšnih podjetjih je manj fluktuacije, zamujanja oziroma izostankov z dela (Stare, 2007).

### 2.1 Pojem motivacije

Bitenc (2009. str. 38) navaja: »Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more izvesti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebno pomembna je motivacija za delo, ki posamezniku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje združbe, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.«

Na motivacijo vplivajo:

- individualne razlike med ljudmi,
- značilnosti dela in
- organizacijska praksa (Možina idr., 2002).

Rečemo lahko, da je motivacija krožni proces, ki jo sestavljajo nove potrebe, dražljaji, potrebe, aktivnosti in cilj (slika 1). Novo potrebo spodbudi dražljaj, ki je lahko notranji ali zunanji. Če je torej dovolj močan, potem posameznik naredi aktivnost, s katero nato zadovolji potrebo. Ko jo zadovolji, se pojavijo novi dražljaji in krog se ponovi (Černetič, 2007).

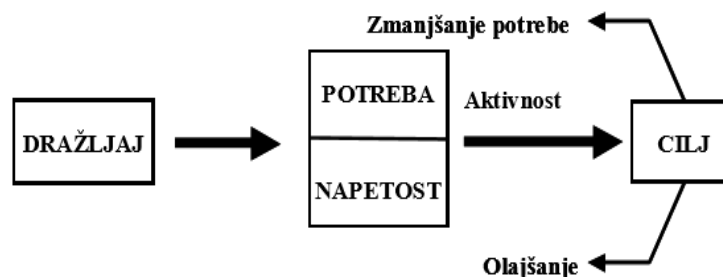


Slika 1: Motivacijski krog  
(Vir: Černetič, 2007)

## 2.2 Opredelitev potreb in motivov

Vodopivec (2011, str. 79) navaja: »V motivacijskem procesu se potreba in cilj povežeta v motiv, ki nas žene v določeno vedenje, s katerim hočemo doseči cilj. Potreba je stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči pomanjkanje ali presežek snovi v telesu ali informacij v duševnosti. Cilj je predmet ali situacija, za katero pričakujemo, da bo zadovoljila našo potrebo. Motiv je doživeta potreba, usmerjena k določenemu cilju, od katerega pričakujemo, da bomo z njegovo uresničitvijo zadovoljili tudi potrebo.«

Po Uhanu (2000) je potreba občutek, s pomočjo katerega zmanjšamo neko napetost v organizmu in zaradi katerega potem potrebo tudi zadovoljimo. Zanje je značilno, da so stalne in da so prisotne vedno, saj posameznikovi cilji temeljijo na njegovih potrebah. Potrebe so torej tiste, ki pripeljejo do tega, da posameznik pride do cilja, v kar pa mora vložiti tudi nekaj napora. Kot prikazuje spodnja slika, dražljaji povzročijo potrebo, kar pripelje tudi do napetosti, po opravljeni aktivnosti, ko pridemo do cilja, pa občutimo olajšanje.



Slika 2: Zadovoljevanje potreb  
(Vir: Lipičnik, 1996)

Ločimo primarne in sekundarne potrebe. Za zadovoljevanje primarnih potreb ljudje ne potrebujemo zunanjih spodbud. Sekundarne potrebe, za katere potrebujemo spodbude, da pridemo do cilja, pa so (Brejc, 2000):

- potreba po uveljavljanju,
- potreba po moči,
- potreba po pripadnosti,
- potreba po varnosti in
- potreba po statusu.

Uhan (2000, str. 11) navaja: »Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev; in to v okolju, v katerem živi, dela, deluje.«

Potreba je torej tista, iz katere motiv izhaja, zaradi naših želja pa ga tudi zadovoljimo. Tudi motivi so v naših življenjih, v mnogih oblikah, prisotni skozi celo življenje (Sang, 2001). Ker smo ljudje različni, so različni tudi motivi, zato nikoli ne moremo opredeliti vseh motivov, ki so vzgib, da opravimo neko dejavnost. V grobem pa jih delimo na:

- primarne in sekundarne,
- univerzalne, regionalne in individualne,
- podedovane in prirojene motive (Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič, 2005).

### 2.3 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki so spodbude, s katerimi motiviramo zaposlene. Lahko so pozitivne ali negativne, pri čemer je denimo nagrada pozitivna, grožnje in kazni pa so negativne spodbude (Černetič, 2007). Motivacijskih dejavnikov ne moremo posploševati, saj imajo v različnih okoljih in tudi v različnih časovnih obdobjih različne pomena za zaposlene, zato mora vsako podjetje samo ugotoviti, kateri dejavniki so zanj najpomembnejši. Na osnovi tega je nato treba sprejeti ukrepe, ki bodo zagotavljali, da bodo zaposleni motivirani za doseganje ciljev (Penger, 2012).

Ločimo materialne in nematerialne motivacijske dejavnike. Materialni motivacijski dejavniki so plača, nagrade, premije, dodatki ..., nematerialni dejavniki pa so odnosi med zaposlenimi, pohvala, varnost zaposlitve ... (Bitenc, 2009).

Na motivacijo vplivajo različni dejavniki in njihova medsebojna interakcija. Bitenc (2009, str. 44) jih navaja kot:

- »razlike med posamezniki (osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi – kaj motivira posameznika);
- značilnosti dela (prepoznavanje nalog, njihove značilnosti, potrebne zmožnosti, avtonomija nalog, povratne informacije – kakšne lastnosti (sposobnosti, delovanje) se zahtevajo od tistega, ki opravlja delo);
- organizacijska praksa (pravila združbe, splošna politika, sistem nagrajevanja – kako organizacijski sistem pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu).«

## 2.4 Načela motiviranja

Da lahko vodje motivirajo svoje podrejene, morajo biti najprej za delo in doseganje ciljev motivirani sami, saj predstavljajo vzgled. Tako oni kot zaposleni morajo zelo dobro poznati cilj, zavedati pa se morajo tudi, da je motivacijo treba nenehno spodbujati. Pomembno je, da dobro poznajo svoje podrejene in da v samem kolektivu vladajo pozitivni odnosi. Le tako bodo vedeli, kaj podrejene v danem trenutku motivira najbolj. Za to je treba izvajati tako letne razgovore kot tudi razne ankete med zaposlenimi. Prav tako pa mora vodja poznati delovna mesta zaposlenih in njihove sposobnosti, da od njih ne zahteva preveč ali premalo. Postaviti mora jasne standarde dela in učinkovitosti in jim za doseganje tega ponuditi ustrezno nagrado (Čertalič, 2014).

Po Bitencu (2009) so dejavniki, ki motivirajo zaposlene:

- koristnost dela, kar pomeni, da je delavec, če vidi, da njegovo delo komu koristi, oziroma je pomembno, za delo bolj motiviran;
- poznavanje cilja – pomembno je, da so cilji jasni in konkretno opredeljeni;
- poznavanje rezultatov lastnega dela – pomembne so povratne informacije, pa tudi način, kako so podane;
- delovne razmere – slabe fizikalne razmere za delo in odsotnost orodij za delo ima na zavzetost delavca za delo negativne učinke;
- pohvala in graja – tako pohvala kot graja, kadar sta izrečeni primerno, povečata delovno vnemo zaposlenega;
- jasna navodila za delo;
- tekmovanja;
- plača sicer ne sodi med dejavnike motivacije, je pa dejavnik, ki pri zaposlenih povzroča zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo in višja plača dolgoročno ne motivira zaposlenih.

### 3 NAGRAJEVANJE

Vsako podjetje stremi k temu, da so zaposleni inovativni in da želijo napredovati tako na osebni ravni kot tudi pomagati podjetju pri razvoju in ustvarjanju dobička. Zavedajo se, da je treba zaposlene največkrat stimulirati, pri čemer je najpogostejši način nagrajevanje (Stupan, 2009). Sistemi nagrajevanja in motiviranja so v vseh podjetjih oziroma organizacijah pomembno področje, saj dobro zastavljen sistem omogoča boljše poslovne rezultate, produktivnost in boljše počutje oziroma višje zadovoljstvo zaposlenih (Gruban, 2006).

Lipičnik in Mežnar (1998, str. 191) navajata: »Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno.« Pri tem pa se moramo zavedati, da na samo motivacijo zaposlenega vpliva veliko dejavnikov, ki so povezani tako z zaposlenim kot tudi z okoljem, iz katerega ta izhaja, zato ne moremo govoriti o enotnem sistemu nagrajevanja, ki bi zadovoljil vse zaposlene. Ko podjetja oblikujejo sistem nagrajevanja, morajo pri tem upoštevati tudi želje zaposlenih. Na takšen način se v podjetjih ustvarjajo partnerski odnosi, ki so pogoj, da lahko neko podjetje dolgoročno posluje uspešno (Zupan, 2001). »Nagrada, ki jo delodajalec zagotavlja zaposlenim, lahko privabi ali odvrne nov kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali povzroči njihov odhod iz podjetja.« (Grintal, 2011, str. 99)

#### 3.1 Sestavine nagrajevanja

Nagrajevanje zaposlenih je torej na nek način prejetje nagrade za to, kar so dobrega naredili za podjetje. Sam spekter nagrad je širok, vsako podjetje med možnimi izbere tiste, za katere meni, da najbolj motivirajo zaposlene. Skupaj z načinom podeljevanja tvorijo sistem nagrajevanja posameznega podjetja. »Optimalno nagrajevanje za spodbujanje inovacij zaposlenih vključuje tako denarne kot nefinančne nagrade, pri čemer je vsaka denarna nagrada strošek, lahko pa tudi investicija v človeške vire, pri tem pa imajo nefinančne nagrade lahko dolgoročnejši in globlji vpliv na motivacijo.« (Sladič, 2016, str. 149)

Po Zupanovi (2001) bi moralo vsako podjetje pri oblikovanju sistema tako plač kot nagrajevanj upoštevati t. i. trikotnik pravičnosti, ki zajema notranjo pravičnost, zunanjo pravičnost in poslovno pravičnost. Ob tem je treba upoštevati dejstvo, da vsak zaposleni pravičnost razume drugače, na kar delodajalec ne more vplivati, lahko pa poskrbi, da zaposleni razumejo tako plačni sistem kot sistem samega nagrajevanja. O notranji pravičnosti govorimo takrat, kadar so plače med zaposlenimi urejene v ustreznem razmerju. O zunanji pravičnosti govorimo, kadar sta tako višina plače kot nagrad urejeni z okoljem. Poslovna uspešnost pa velja

takrat, kadar so plače in nagrade usklajene s poslovnimi rezultati podjetja. Na sliki 3 predstavljamo t. i. trikotnik pravičnosti.



Slika 3: Trikotnik pravičnosti  
(Vir: Zupan, 2001)

Sistem nagrad po Merkač Skok (2005) zajema:

- finančne nagrade (sem spadata fiksna in sprejemljiva plača),
- nefinančne nagrade (to so pohvale, priznanja, dosežki itn.),
- ugodnosti pri delu,
- nagrajevanje (izplačevanje) delovne uspešnosti,
- motiviranje,
- dodatke (različne nagrade za zmožnosti, izkušnje, dobro opravljene naloge ipd.).

Na drugi strani pa Lipičnik in Mežnar (1998) kot sestavine nagrajevanja navajata naslednje.

- Procesi merjenja. Z njimi najpogosteje delo vrednotimo, s tem pa tudi tistega, ki ga opravlja. V to nato vključujemo ugodnosti posameznikov in tako dosežemo nek vrstni red oziroma različne ravni. Preden se lotimo procesa merjenja, moramo vedeti, kaj ti za samo uspešnost organizacije pomenijo.
- Motiviranje. Najpomembnejše vprašanje, ki si ga zastavimo, je, kakšni bodo učinki tako finančnih kot tudi nefinančnih nagrad v samem podjetju. Zavedati se moramo, da v bistvu nefinančne nagrade spodbujajo razvoj posameznika in njegovo kariero.
- Dodatki. Pomembni pa so tudi dodatki, ki jih za neko vlogo v podjetju dobijo posamezniki, in so največkrat dodani osnovni plači.
- Sistemi nagrajevanja. Sem uvrščata finančne in nefinančne nagrade ter sisteme ugodnosti pri delu.
- Postopke vzdrževanja sistema nagrajevanja. Namenjeni so tako učinkovitosti kot tudi prožnosti sistema ter razvijanju odnosa posameznika do plače.

Plača je eden največjih psiholoških stimulatorjev za delo, zato bi se morali v podjetjih vprašati, kako določiti višino plače, ki bo zaposlenim omogočila normalno

življenje. Lipičnik in Mežnar (1998) ocenjujeta, da na samo zavzetost delavca do dela ne vpliva sama višina plače, ampak razlog zanjo. Pri tem se upoštevajo zahtevnost dela, uspešnost posameznika, njegova ustvarjalnost, inovativnost ipd. Pri oblikovanju plačnih sistemov je zelo pomembno, da se upoštevajo tudi socialni vidiki plače, saj ta zaposlenemu največkrat predstavlja edini vir preživetja in bi se moral upoštevati predvsem pri določanju minimalne plače. Plača s pravnega zornega kota pomeni pravico zaposlenega do nagrade za opravljeno delo, zato morata tako njena sestava kot višina temeljiti na pravnih podlagah, ki morajo biti zapisane v pogodbi o zaposlitvi (Lipičnik in Mežnar, 1998; Franca in Lobnikar, 2008; Kresal, 2000).

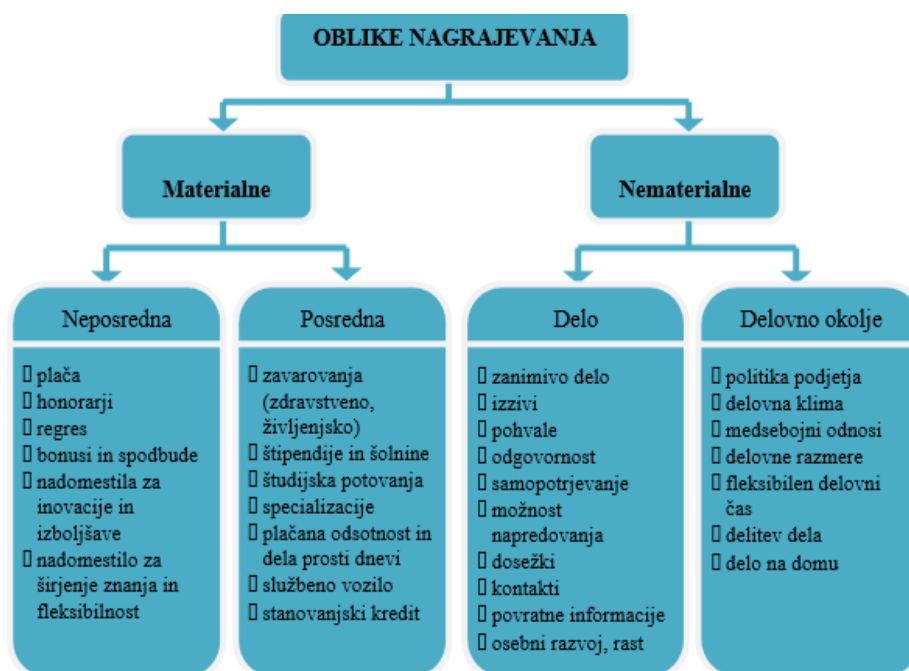
Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik (2002) opredeljujejo fiksni in gibljivi del plače. Fiksni naj bi bil odvisen od dela, ki ga zaposleni opravlja, gibljivi pa od tega, kako posameznik to dela opravlja. Med gibljive dele spadajo tudi plačila za uspešnost in ostale nagrade.

Sistemi plač in nagrad se med podjetji vedno bolj razlikujejo, saj podjetja tako sistem plač kot sistem nagrad usklajujejo s poslovno strategijo. Zastavljeni so tako, da zaposlene motivirajo k večji stimulativnosti in s tem k doseganju lastnih ciljev kot tudi ciljev podjetja. Treba pa se je zavedati, da oblikovanje tovrstnih sistemov ni enostavno in mnoga podjetja sisteme večkrat zamenjajo, bodisi zaradi nove strategije podjetja bodisi zaradi nezadovoljstva zaposlenih (Zupan, 2001).

## 3.2 Oblike nagrajevanja

Nagrade delimo na finančne in nefinančne. Finančne nagrade se izplačujejo v obliki plač, provizij, dodatkov k plači, lahko so izplačane kot dobiček oziroma se izplačujejo kot dodatna zavarovanja, za zdravstveno zavarovanje otrok ipd. Nefinančne nagrade pa po Stone (1998) razdelimo glede na okolje in glede na delo. Pri okolju je zaposlenim pomembno predvsem to, da je varno in tudi prijetno ter da so dobri medsebojni odnosi tako med zaposlenimi kot med zaposlenimi in vodstvenim kadrom. Na delu pa je za zaposlene pomembno varno in prijetno delovno okolje, dobri odnosi med zaposlenimi ter ustrezno vodstvo. Na drugi strani pa so nagrade na delovnem mestu priznanja, možnost napredovanja, dodelitev večjih odgovornosti ipd. (Stone, 1998).

Kot je razvidno na sliki 4, pa Grintal (2011) same materialne in nematerialne nagrade razdeli še nekoliko natančneje. Materialne nagrade tako deli na neposredne, kamor uvršča plače, honorarje, regrese, bonuse, razna nadomestila, in posredne, kamor so uvrščena zavarovanja, štipendije, študijska potovanja ipd. Nematerialne nagrade na drugi strani deli tako kot Stone (1998) na delo in delovno okolje, in sicer k delu uvršča pohvale, izzive, zanimivo delo, dosežke, možnost napredovanja ipd. in na drugi strani k delovnemu okolju delovno klimo, politiko podjetja, delitev dela, delo na domu ipd.



Slika 4: Vrste nagrad  
(Vir: Grintal, 2011)

### 3.2.1 Finančne nagrade

Finančne nagrade so zagotovo eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov zaposlenih, vendar pa zagotovo niso edine. Finančna nagrada lahko zaposlenim predstavlja cilj in hkrati simbol, ki ga neko podjetje uporabi za prikazovanje svoje uspešnosti. Denar v bistvu zaposlene motivira in je močno povezan z vrednostnimi nagradami, tako da ga lahko razumemo tudi kot samo vrednostno nagrado. Zaposlene denar motivira tudi zato, ker omogoča zadovoljevanje osnovnih človekovih potreb (Armstrong, 2007).

Gruban (2008) meni, da denar oziroma finančna nagrada deluje kot motivacijski dejavnik, kadar izpolnjuje tri pogoje:

- višina nagrade mora zaposlenega motivirati,
- nagrada mora biti podeljena v različnih časovnih intervalih,
- večji učinek imajo nagrade, izplačane za posebne dosežke.

S finančnimi nagradami moramo ravnati previdno in praviloma nagrajevati tiste dosežke, ki samemu podjetju oziroma organizaciji prinesejo uspeh. Zavedati se moramo tudi, da ni enotnega merila pri finančnih nagradah, ampak nanje posamezniki (predvsem na višino) gledajo različno in lahko se zgodi, da nagrajenec z višino finančne nagrade ni zadovoljen (Možina idr., 2002). Denarne nagrade za zaposlene hitro postanejo nekaj samoumevnega, se pozabijo in tudi hitro porabijo



(Zupan in Svetlik, 2009). Černetič (2007) zato priporoča, naj podjetja oblikujejo takšen sistem nagrajevanja, ki bo zadovoljil kriterije večine zaposlenih.

V podjetjih so finančne nagrade del motivacije, s katerimi motivirajo zaposlene, hkrati pa so pod nadzorom podjetja in so usklajene s samo politiko podjetja, saj so eden do vidnih pokazateljev politike posameznega podjetja (Kompenzacijski management, 2010).

### 3.2.2 Nefinančne nagrade

Nefinančnim nagradam je v podjetjih treba nameniti posebno skrb, saj imajo lahko skrbno načrtovane včasih večji motivacijski učinek od finančnih. Z njimi lahko vodje na svoje podrejene vplivajo pozitivno in lahko dosežejo večje prizadevanje po uresničevanju ciljev. Pomembno pa je, da pomagajo sooblikovati pozitivno klimo v podjetjih. Ker se navade in interesi posameznikov spreminjajo, morajo podjetja pri zaposlenih občasno preverjati, katere nefinančne nagrade jim pomenijo veliko, in jih dopolnjevati z novimi vsebinami (Stupanova, 2009; Vešnar, 2007).

Nefinančne nagrade so pozitivne, ker s tem, ko pripomorejo k izboljšanju klime, izboljšujejo tudi čas in delo posameznika na njegovem delovnem mestu. Med najvažnejšimi nefinančnimi nagradami so zagotovo varnost zaposlitve, pa tudi pravična obravnava zaposlenih, razvoj kariere in možnost napredovanja posameznika (Arkani, 2010).

Nefinančne nagrade torej finančnega stanja zaposlenega ne izboljšujejo, pripomorejo pa k temu, da se na delovnem mestu bolje počuti. Mnoga podjetja zato na seznam nefinančnih nagrad poleg standardnih (zlata ura, zlata pisala, umetniška dela, knjige ipd.) vpeljujejo tudi nenavadne nagrade, kot so plačana vožnja s taksijem, polet z balonom, kosilo z javno osebo, darilo za družinskega člana ipd. Zelo učinkoviti nagradi pa sta pisna in ustna pohvala. Z njima nadrejeni svojemu podrejenemu pokaže, da ga spoštuje in ceni to, kar je naredil (Zupan in Svetlik, 2009).

### 3.3 Posledice nagrajevanja zaposlenih

Pri nagrajevanju zaposlenih je najpomembneje, da znajo vodilni pravilno uporabiti tako finančne kot tudi nefinančne nagrade, saj se šele tako lahko pokaže namen nagrajevanja. Obe nagradi pa imata tako prednosti kot slabosti. Največja slabost, ki se morda bolj pokaže pri finančnem nagrajevanju, je ta, da nagrade za zaposlene postanejo samoumevne in se zato za doseganje ciljev več ne trudijo dovolj, kar posledično pomeni, da niso nagrajeni in so zato na delovnem mestu tudi bolj nezadovoljni. Zelo pomembno je torej, da zaposleni razumejo, kdaj in čemu jim nagrade pripadajo (Zupan, 2001).

Po mnenju Lipičnika (1998) je pomembno, da je sitem nagrajevanja primerno oblikovan in da so nagrade primerne temu, koliko truda je v neko delo vložil posameznik, da zadovoljijo njegova pričakovanja, predvsem pa morajo biti podeljene za nadpovprečne dosežke.

### 3.3.1 Pozitivne plati nagrajevanja zaposlenih

Pozitivne plati nagrajevanja zaposlenih so:

- Nagrada deluje kot cilj, kadar ljudje kopičijo denar, čeprav ga v resnici ne potrebujejo, vendar je denar merilo za njihovo uspešnost.
- Nagrade izboljšujejo finančni položaj posameznika in mu pomenijo varnost.
- Zaposleni vedo, da se osebni dohodek veča z zahtevnejšim in odgovornejšim delom.
- Nagrade so lahko tudi »instrument«, saj z nagradami dosežemo, da posamezniki izvajajo dejavnosti, ne da bi to v resnici želeli.
- Finančne in nefinančne nagrade imajo za posameznike lahko tudi simbolni pomen (Lipičnik, 1998).

### 3.3.2 Negativne plati nagrajevanja zaposlenih

Negativna plat nagrajevanja zaposlenih je v tem, da nekateri zaposleni lahko nagrajevanje vodij vidijo kot možnost manipuliranja s podrejenimi, ki morda za nagrado naredijo stvari, ki jih sicer ne bi. Prav tako Gruban (2007) meni, da lahko nagrade povzročijo, da se posamezniki zaradi želje po nagradi izključi iz skupine in s tem povzroči med zaposlenimi negativno energijo.

Nefinančne nagrade lahko za samo podjetje pomenijo tudi strošek (izleti, prireditve ipd.), zato Vešnar (2007) te nagrade kot nefinančne opredeljuje le s strani delavca. Po drugi strani pa, po mnenju Merkač Skokove (2005), finančne nagrade sicer pomagajo motivirati zaposlenega, vendar zelo kratkoročno oziroma je sama motivacija odvisna od finančne nagrade. Ko je ni več, tudi delavec ni več motiviran za delo in se vrne k ustaljenemu vedenju, zato morajo imeti podjetja sistem nagrajevanja še posebej izdelan.

## 4 GENERACIJE

### 4.1 Kaj je generacija

SSKJ (b. l.) generacijo opredeljuje kot skupino /.../ približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore /.../. Becton, Walker in Jones - Farmer (2014) menijo, da generacijo sestavljajo posamezniki, ki so podobno stari in jih povezujejo podobni zgodovinski, socialni in življenjski dogodki. Po njihovem mnenju so ravno te izkušnje tisto, kar posamezne generacije med seboj razlikuje, saj pomagajo sooblikovati njihova prepričanja in nazore. Po njihovem mnenju se t. i. kolektivna identiteta generacije razvija:

- s pomočjo pomembnih dogodkov, ki spreminjajo obstoječe družbene sisteme in tako postavljajo temelje za pojav nove generacije (nesreče, vojne, revolucije ipd.);
- omenjeni dogodki veliko bolj vplivajo na mlajše generacije, ki si šele oblikujejo vrednostne sisteme;
- posamezne skupine podpirajo skupino vrednot in neke cilje, ki jih ohranjajo tudi v odrasli dobi.

### 4.2 Medgeneracijske razlike

Do razlik med generacijami prihaja, kot smo že omenili, zaradi prelomnih zgodovinskih trenutkov, ki vplivajo na razvoj vrednot, osebnostnih značilnosti in pričakovanj, in se skozi čas oblikujejo. Medgeneracijske razlike se prikazujejo kot posledica vplivov okolja in kritičnih življenjskih dogodkov, ki so v fazi razvoja posameznika pomembno zaznamovali in vplivali na razvoj socializacije, osebnosti, vrednot, prepričanj in pričakovanj, ki se v odraslosti postopoma stabilizirajo (Srinivasan, 2012). Po Glass (2007) se ti dogodki dogajajo med 5. in 18. letom starosti in takrat, po njegovem mnenju, prihaja do nesoglasij z ostalimi generacijami in do oblikovanja nekaterih norm.

V nadaljevanju bomo predstavili tri generacije, ki so tudi pomembne za našo raziskavo, čeprav poznamo več delitev in poimenovanj generacij.

#### 4.2.1 Generacija baby boom

V omenjeno generacijo, ki jo imenujejo tudi generacija otrok blaginje, spadajo tisti, ki so bili rojeni v letih 1940–1960. Deli se na dve skupini, in sicer starejšo, posameznike, rojene med leti 1946 in 1955, ter mlajšo, rojene med leti 1956 in 1964. Zanje je značilno, da so bili v vzgojeni v času, ko je prihajalo do napredka (prvi televizorji, poleti v vesolje), priložnosti, kulturnega in socialnega razmaha. Ljudje so bili zadovoljni in niso veliko razmišljali o prihodnosti, saj so čas zaznamovali sproščena spolnost, študentski upori in ameriški filmi (Lenarčič, 2010; Erjavšek, 2005; Novak, 2007).

Po mnenju Ovsenikove in Kozjeka (2015) so omenjeno generacijo zaznamovali tudi prvi znaki krize, zato so vrednote, ki zaznamujejo omenjeno generacijo:

- zavzeto delo,
- zaposlitev,
- osebno prizadevanje in
- visoka cena timskega dela.

Prav tako pa je zanje značilno, da imajo radi varnost, kar pomeni, da so sicer optimistični, da pa praviloma vseeno ostajajo vse življenje v isti organizaciji (Ovsenik in Kozjek, 2015). Zelo močna je njihova delovna etika in velik pomen zanje ima visoka izobrazba. Radi delajo v skupini in se počutijo del ekipe, zato jim veliko pomenijo letna poročila podjetij. Zanje je tudi značilno, da so dosegljivi, redno pregledujejo elektronsko pošto in nanjo odgovarjajo, saj menijo, da je to vljudno. Ne marajo konfliktov in se trudijo, da bi dosegli konsenz (How Generation Gaps Work, b. d.). Brečkova (2005) je zapisala, da pripadniki omenjene generacije uživajo pri zahtevnem in izzivnem delu, ki omogoča osebnosti razvoj, pri delu so potrpežljivi in vztrajni in se ob delu, ki ga opravljajo, zabavajo.

#### **4.2.2 Generacija X**

Generacijo X sestavljajo posamezniki, rojeni med letoma 1961 in 1980. Zanje je značilno, da niso več verjeli v iluzije, odraščali so ob obeh zaposlenih starših, kar pomeni, da so zgodaj odrasli in so bili velikokrat prepuščeni sami sebi. Za to generacijo lahko tudi rečemo, da je kot prva doživljala ločitve staršev, pojavljati so se začele enostarševske družine, rejniške družine, na filmskih platnih se je začelo pojavljati nasilje. Prav tako so nosili breme upokojitve prejšnje generacije, in sicer z novimi davki, kar jih je prisililo, da so bili na eni strani cinični in na drugi strani racionalni in ustvarjati so začeli vzorce, ki so jim omogočili preživetje (Fishman, 2008).

Za slovensko generacijo X je značilno, da so bili rojeni v socializmu, odrasli pa so v komunizmu in so torej neke vrste tranzitna generacija. Treba je bilo narediti preskok v razmišljanju in načinu delovanja in spremembe so se dogajale na vseh področjih, največje pa v tehnologiji (splet, računalniki). Čeprav so bili vzgajani z avtoritativno vzgojo, so sodelovali v upiranju sistemu, ki je zrušil staro in zgradil novo državo, z novimi vrednotami, kjer stara pravila niso več veljala. Eni so nov sistem gledali kot nove priložnosti, drugi so se ga ustrašili in se začeli tudi hitro upokojevati (Novak, 2007).

Dogodki, ki definirajo to generacijo, so padec berlinskega zidu, afera Watergate, AIDS in razmah računalnikov. Njihove vrednote so nastajale tako, da so stare propadale in pojavljalo se je nasilje, prav tako zlomi borz, nuklearne nesreče ipd. Tradicionalnih vrednot generacija nima več, zato ne stremijo po stalnih zaposlitvah,

želijo pa, da so pogoji za delo dobri. Hitro menjavajo zaposlitve in vodje nanje nimajo enakega vpliva kot na generacijo prej. V delu iščejo zadovoljstvo in veliko jim pomeni fleksibilni delovni čas. Njihova pričakovana izobrazba je univerzitetna in dodatno podiplomsko izobraževanje. Radi so samostojni, kar se kaže v porastu samostojnih podjetnikov. Ločijo med zaposlitvenim in zasebnim; družina ima zanje poseben pomen, čeprav se pojavlja vedno več enostarševskih družin (Ovsenik in Kozjek, 2015; How Generation Gaps Work, b. d).

Brečko (205) navaja, da ima omenjena generacija rada zahtevno in izzivno delo, do podjetja čutijo pripadnost in lojalnost, delo postavijo največkrat pred zabavo in odlikujeta jih potrpežljivost in vztrajnost pri delu, zato želijo biti vključeni v pomembne odločitve v podjetju.

#### 4.2.3 Generacija Y

Sem spadajo rojeni med 1981 in 2000. To je po mnenju Goldman in Schmalz (2007) generacija, ki uporablja mobilne telefone, internet, igra spletne igre in o prihodnosti ne razmišlja dosti. To pomeni, da ne varčujejo, ampak zasluženi denar tudi takoj porabijo. Niso spoštljivi oziroma spoštovanje izkažejo šele po tem, ko je bilo izkazano njim. So odprti do drugih ras in kultur in so dosti manj obremenjeni z drugačnostjo kot generacije pred njimi. Prav tako so samozavestni, ambiciozni, podjetni, iznajdljivi in v delo vključujejo visoko tehnologijo. Do informacij dostopajo hitro in tudi od vseh ostalih pričakujejo hiter odziv. Njihovo delo mora biti raznoliko, saj se začnejo hitro dolgočasiti in sami se odločajo, katere vodje bodo spoštovali. Veliko jim pomenijo blagovne znamke.

V službi zahtevajo višje plače in so izraziti individualisti. Pri delu zahtevajo svobodo, zato radi delajo na projektih. »Znanja in sposobnosti razvijajo samostojno, usmerjajo se na tista, ki imajo vrednost na trgu dela in ki povečujejo njihovo kakovost življenja. Ne želijo prevzemati odgovornosti za druge, niso deloholiki, bolj cenijo osebno izražanje in raznovrstnost kot vertikalno napredovanje. Čas preživljajo na spletu, imajo on line identitete (96 % je aktivnih na socialnih omrežjih), zavračajo obsežno branje, hitro preusmerjajo pozornost, vendar so osveščeni, kar zadeva avtentičnost informacij. Njihove mreže so virtualne, hibridne. Prednost dajejo delu in učenju po lastni izbiri.« (Ovsenik in Kozjek, 2015, str. 22)

V Sloveniji je generacija Y odraščala v novi državi. Oblikovali so jih satelitska televizija, internet, Skype, MTV, mobilni telefoni ... Vse to jim omogoča, da so nenehno dosegljivi in povezani z vrstniki, tudi globalno. Njihov jezik sporazumevanja je angleščina, medtem ko hrvaščino obvladajo le še tisti, ki poslušajo t. i. turbofolk. Že otroštvo je zaznamovano s popoldanskimi aktivnostmi in že otroke velikokrat starši vključujejo v pomembne odločitve. Srečujejo se z ločitvami, nasiljem, drugačnostjo ipd. (Novak, 2007).

Pripadniki generacije Y na izobrazbo gledajo drugače kot prejšnje generacije, in sicer jim je pomembno vseživljenjsko učenje, tudi če univerzitetnega izobraževanja ne končajo kmalu. Na delovnem mestu na eni strani pričakujejo takojšnjo pohvalo ali nagrado za dobro opravljeno delo, po drugi strani pa tudi jasna navodila. Zaradi uporabe sodobnih tehnologij so veliko bolj fleksibilni, počnejo lahko več stvari hkrati, so tudi ustvarjalni. Ker so navajeni živeti z nenehnimi dražljaji, so po drugi strani nepotrpežljivi in se hitro začnejo dolgočasiti. So individualisti in najprej poskrbijo zase, kar se kaže tudi v tem, da si denimo zapiske na fakulteti posojajo za plačilo. Ne delajo radi v timu (Novak, 2007).

Brečko (2005) je značilnosti generacije strnila:

- nagrada naj sledi opravljenemu delu,
- urejenost, red in jasna pravila,
- lojalnost in pripadnost podjetju,
- zahtevno in izzivno delo,
- osebni razvoj,
- varnost zaposlitve.

## **5 RAZISKAVA MOTIVIRANJA TREH GENERACIJ**

### **5.1 Namen raziskave**

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kako so zaposleni v posameznih organizacijah zadovoljni s sistemom nagrajevanja, kaj jih pri delu najbolj motivira in ali obstajajo razlike med generacijami. Na osnovi tega smo zastavili hipoteze:

H1: Večina anketirancev je zadovoljna s sistemom nagrajevanja v organizaciji, kjer so zaposleni.

H2: Nagrada in pohvala sta najpomembnejši za generacijo baby boom.

H3: Denarna nagrada je najbolj spodbudna za generacijo Y.

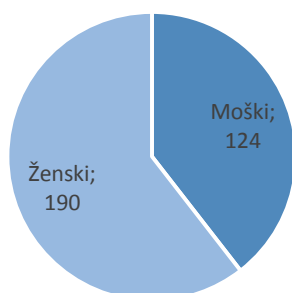
H4: V primeru priložnosti za boljše zaposliteve bi generaciji X in Y zamenjali organizacijo.

### **5.2 Izvedba raziskave**

Raziskava je bila izvedena s pomočjo ankete, ki je bila v času med 18. 6. 2017 in 25. 7. 2016 objavljena na [www.1ka.si](http://www.1ka.si). Uporabljen je bil anonimni anketni vprašalnik, ki je zajemal 12 vprašanj zaprtega tipa, in sicer tipa vprašanj, kjer je bil možen en odgovor ali pa vprašanja z večstopenjsko lestvico. Prvi del se je nanašal na demografske značilnosti anketirancev, drugi del pa na ocenjevanje nagrajevanja in na motivacijske dejavnike. Anketo je rešilo 314 anketirancev, od tega 272 v celoti in 42 delno.

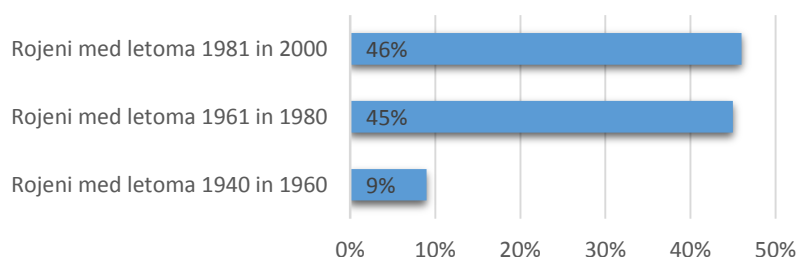
### 5.3 Analiza podatkov

Anketo je rešilo 314 anketirancev, od tega 124 moških (39 %) in 190 žensk (61 %). Struktura je razvidna iz grafa 1, kjer je opazno, da je anketo reševalo in izpolnilo več pripadnic ženskega spola.



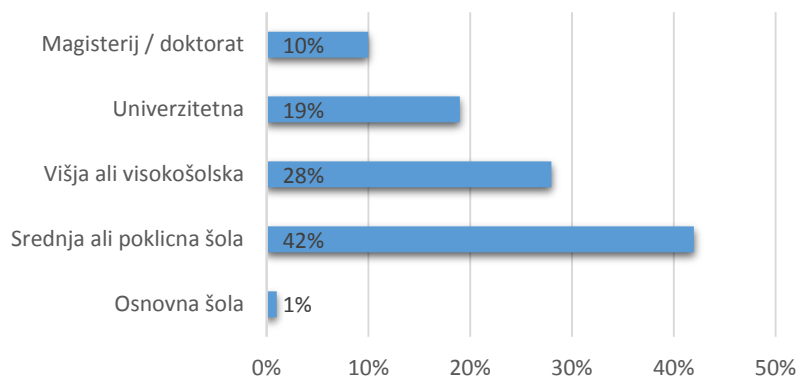
Graf 1: Spol anketirancev  
(Lastni vir)

Iz grafa 2 je razvidno, da je anketo rešilo največ anketirancev, rojenih med letoma 1981 in 2000 (46 %), odstotek manj (45 %) med letoma 1961 in 1980 ter najmanj (9 %) tistih, ki so rojeni med letoma 1940 in 1960. Največ anketirancev torej pripada generaciji Y, za katero je značilno, da uporabljajo internet, mobilne telefone, so samozavestni, podjetni in iznajdljivi in v samo delo vključujejo visoko tehnologijo. Odstotek manj predstavlja generacija X, ki je odraščala v spreminjajočem se sistemu in je prilagodljiva, kar pomeni, da uporablja tehnologijo, tako v službi kot v prostem času. Najmanj anketirancev pripada t. i. generaciji baby boom, za katere je verjetno značilno, da najmanj dostopajo do spleta, kar ima za posledico tudi najmanj rešenih anket.



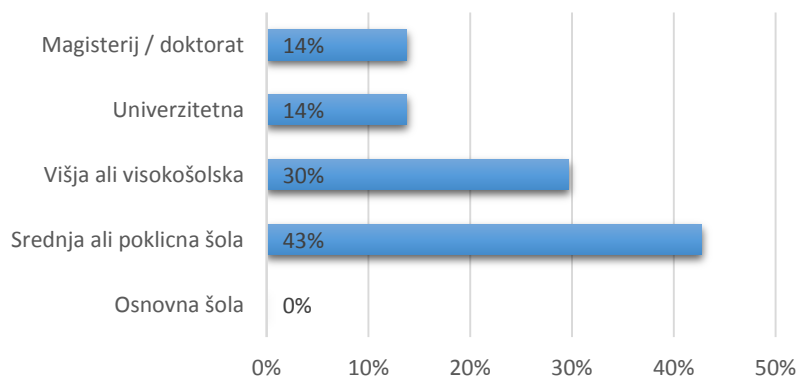
Graf 2: Starostna skupina anketirancev  
(Lastni vir)

Magisterij oziroma doktorat ima končanih 10 % anketiranih, 19 % vseh anketiranih ima končano univerzitetno izobrazbo, 28 % višješolski ali visokošolski program, 42 % srednjo šolo in 1 % osnovno šolo.



**Graf 3: Stopnja dosežene formalne izobrazbe vseh generacij**  
(Lastni vir)

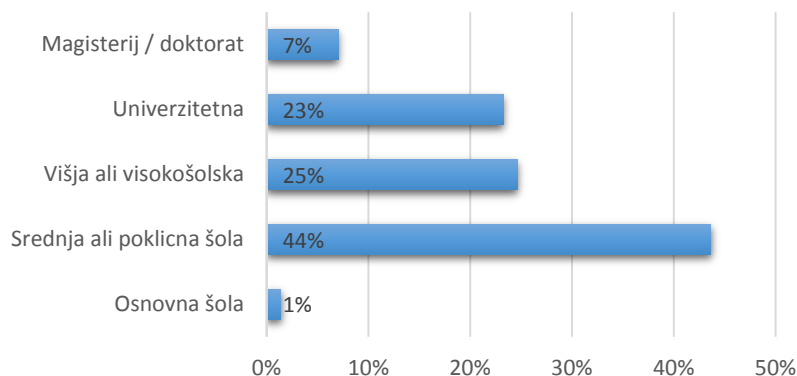
Zanimivo je, da največji vprašanih z magisterijem ali doktoratom spada v generacijo X, in sicer 14 %, enak odstotek anketirancev je končalo univerzitetni program, 30 % jih je zaključilo višje ali visokošolsko izobraževanje, 42 % srednješolsko in nihče nima končane le osnovne šole. Tudi to le delno sovпада s teoretičnimi dognanji, kjer je zapisano, da je njihova pričakovana izobrazba univerzitetna. Izkazalo se sicer je, da ima velik odstotek anketirancev končano VIII. stopnjo ali več in da ima 56 % končano več kot srednjo šolo, vendar je med njimi najvišji odstotek tistih, ki so končali višje- ali visokošolski program.



**Graf 4: Stopnja dosežene formalne izobrazbe (generacija X)**  
(Lastni vir)

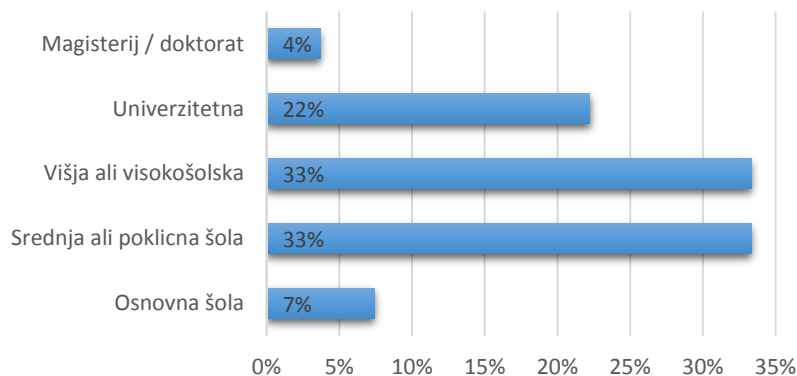
Pri generaciji Y, o kateri v literaturi beremo, da je zanje pomembno vseživljenjsko izobraževanje, študij pa največkrat podaljšujejo, je 7 % takih, ki so končali magisterij oziroma doktorat, 23 % vprašanih ima univerzitetno izobrazbo, 25 % višje- oziroma visokošolsko izobrazbo, kar skupaj predstavlja 55 % anketirancev. To je manj kot pri generaciji X. Prav tako je 1 % tistih, ki imajo le osnovnošolsko izobrazbo in 44 % jih ima končano srednješolsko izobraževanje, kar se ujema z enakim odstotkom srednješolcev pri generaciji X.





**Graf 5: Stopnja dosežene formalne izobrazbe (generacija Y)**  
(Lastni vir)

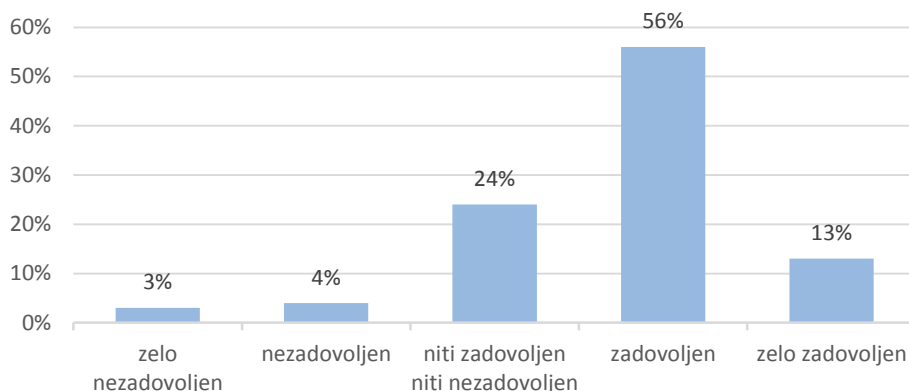
V generaciji baby boom, ki je med anketiranimi skupinami zastopana v najmanjšem obsegu, je en anketiranec z dokončanim magisterijem oziroma doktoratom, kar sicer predstavlja 4 %, 22 % vprašanih ima končan univerzitetni, 33 % pa višje- oziroma visokošolski, kar predstavlja najvišji odstotek med skupinami. Skupaj ima več kot le srednješolski program končan 59 % anketirancev, kar prav tako predstavlja najvišji odstotek. To lahko pripisujemo temu, da se na spletu pojavljajo bolj izobraženi predstavniki omenjene generacije, ki iščejo nova znanja, informacije ali le pa le zabavo. Rezultat sovпада s podatki iz literature, kjer smo prebrali, da izobrazba omenjeni generaciji pomeni veliko. Srednjo šolo je končalo 33 % anketiranih, le osnovno šolo pa 7 %.



**Graf 6: Stopnja dosežene formalne izobrazbe (generacija baby boom)**  
(Lastni vir)

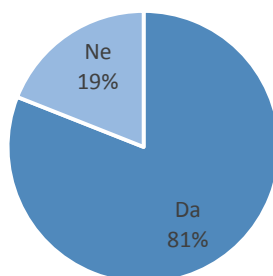
Razveseljiv je tudi podatek, da je kar 56 % vseh anketiranih zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo, 24 % je takih, ki niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, 13 % je zelo zadovoljnih, 4 % so nezadovoljni in 3 % zelo nezadovoljni. Povprečna ocena je 3,7, kar nekako potrjuje dejstvo, da so anketirani s svojim delom zadovoljni. Najbolj zadovoljni z delom so predstavniki generacije X, povprečna vrednost je 3,9, zadovoljni so tudi predstavniki generacije baby boom, 3,8, najmanj zadovoljni pa so predstavniki generacije Y, in sicer je povprečna vrednost 3,5. Iz tega izhaja, da

ravno omenjena generacija išče nove izzive in nove poti, da so pri delu radi samostojni in kreativni, medtem ko starejšima generacijama veliko pomeni varnost zaposlitve.



Graf 7: Zadovoljstvo z delom  
(Lastni vir)

Prav tako je razveseljiv podatek, da kar 81 % vseh anketirancev rado prihaja v službo, le 19 % je takih, ki na delo ne prihajajo radi, kar prikazuje tudi spodnji graf.



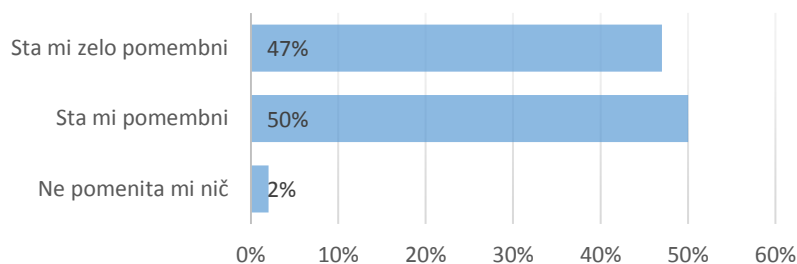
Graf 8: Ali radi prihajate na delo (vse generacije)?  
(Lastni vir)

Kot je bilo pričakovati, najmanj radi hodijo na delo predstavniki generacije Y, in sicer je med njimi 25 % takih, ki ne hodijo radi v službo, 23 % jih je med pripadniki generacije baby boom in le 13 % jih je v generaciji X. To izhaja tudi iz tega, da pripadniki najmlajše generacije velikokrat opravljajo zaposlitve, za katere se niso izobraževali, saj so zaposlitve iskali in iščejo v času gospodarske krize. To pri njih povzroča nezadovoljstvo, pri najstarejši generaciji pa je delež po naših predvidevanjih visok, saj se težko privajajo na nove načine dela, nove pogoje dela, spremembo tehnologije ipd. Po drugi strani pa so pripadniki generacije X zadovoljni, saj je bilo v času iskanja zaposlitve dovolj možnosti za zaposlitev, prav tako pa so dovolj mladi, da se lahko prilagodijo spremembam na trgu dela.

	Da	Ne
Generacija baby boom	77 %	23 %
Generacija X	87 %	13 %
Generacija Y	75 %	25 %

*Tabela 1: Ali radi prihajate na delo?  
(Lastni vir)*

Nagrada in pohvala se zdita pomembni 50 % zaposlenih, zelo pomembni 47 % in le 3 % ne pomenita nič, kar prikazuje tudi graf.

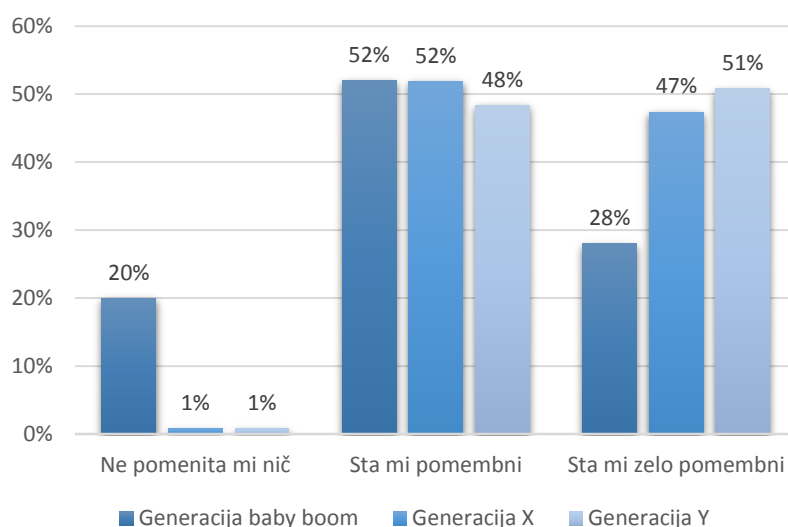


*Graf 9: Pomen nagrade in pohvale  
(Lastni vir)*

V največjem deležu (51 %) se zdita nagrada in pohvala zelo pomembni generaciji Y, 48 % sta pomembni in le 1 % se ne zdita pomembni, kar pomeni, da sta od vseh anketirancev generacije Y kar za 99 % nagrada in pohvala pomembni, kar smo po prebrani literaturi pričakovali, saj za svoje dobro opravljeno delo potrebujejo takojšnjo pohvalo oziroma nagrado.

Na drugi strani sta enakemu odstotku (99 %) nagrada in pohvala pomembni tudi za predstavnike generacije X, le da je zelo pomembna za 47 % vseh anketirancev, pomembni pa za 53 %. Le en anketiranec omenjene generacije se je opredelil, da mu nagrada in pohvala ne pomenita nič.

Največji odstotek posameznikov, ki jim nagrada in pohvala ne pomenita nič, je v generaciji baby boom, kjer je takšnih anketirancev kar 20 %. 52 % se zdita pomembni, zelo pomembni pa sta za 28 %. Zakaj je delež tako visok, težko opredelimo, saj je za generacijo baby boom značilno, da so zvesti in zavzeti delavci posamezne generacije. Morda ravno zaradi sprememb na trgu dela, na katere pa niso bili najbolj pripravljeni.



**Graf 10: Nagrade (vse generacije)**  
(Lastni vir)

Iz analize pridobljenih povprečnih vrednosti je razvidno, da so za vse anketirance najbolj spodbudna nagrada stabilnost in varnost zaposlitve, kjer je povprečna vrednost 4,4. Nato sledita denarna nagrada in napredovanje s povprečno oceno 4,2, povprečno oceno 4,1 so dobili pohvala ali priznanje in prosti delovni dnevi, sledi možnost dodatnega izobraževanja z oceno 3,9. Najmanj spodbudna pa je zanje praktična nagrada (nov računalnik, pametni telefon, večji zaslon ipd.). V teh negotovih časih je pričakovati, da vsem zaposlenim varnost zaposlitve pomeni največ, saj je od tega odvisna tudi eksistenca posameznika oziroma njegove družine, plača pa poleg tega pomeni tudi lažjo odločitev za počitnice, stanovanje, potovanje ipd.

Vrsta nagrade	Povprečna vrednost
Denarna nagrada	4,2
Napredovanje	4,2
Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo	4,1
Možnost dodatnega izobraževanja	3,9
Prosti delovni dnevi	4,1
Stabilnost in varnost zaposlitve	4,4
Praktična nagrada (nov osebni računalnik, pametni telefon, večji zaslon ipd.)	3,2

**Tabela 2: Pomen nagrade in pohvale**  
(Lastni vir)

Anketirancem generacije baby boom največ pomenita stabilnost in varnost zaposlitve (68 %), pomembna se jim zdi tudi denarna nagrada (45 %), prosti dnevi (32 %), napredovanje ter priznanje se jim zdi enako pomembno (22 % in 23 %),

manj pomembna se jim zdi možnost dodatnega izobraževanja (9 %), prav nikomur pa se ne zdijo pomembne praktične nagrade.

	zelo nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Denarna nagrada	0 %	9 %	14 %	32 %	45 %
Napredovanje	4 %	9 %	26 %	39 %	22 %
Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo	0 %	14 %	18 %	45 %	23 %
Možnost dodatnega izobraževanja	9 %	9 %	14 %	59 %	9 %
Prosti delovni dnevi	5 %	9 %	18 %	36 %	32 %
Stabilnost in varnost zaposlitve	0 %	0 %	18 %	14 %	68 %
Praktična nagrada	9 %	27 %	23 %	41 %	0 %

*Tabela 3: Nagrade (generacija baby boom)  
(Lastni vir)*

Tudi generaciji X največ pomeni varnost zaposlitve (58 %), pomembnejši kot denarna nagrada (37 %) so prosti dnevi (43 %), napredovanje (42 %) in pohvala (41 %). Manj pomembna se jim zdi možnost dodatnega izobraževanja (32 %), najmanj pa praktična nagrada (12 %).

	zelo nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Denarna nagrada	3 %	0 %	15 %	39 %	43 %
Napredovanje	3 %	0 %	7 %	42 %	48 %
Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo	4 %	4 %	14 %	36 %	42 %
Možnost dodatnega izobraževanja	3 %	4 %	28 %	36 %	28 %
Prosti delovni dnevi	3 %	6 %	14 %	25 %	52 %
Stabilnost in varnost zaposlitve	3 %	3 %	9 %	27 %	58 %
Praktična nagrada	5 %	16 %	34 %	36 %	9 %

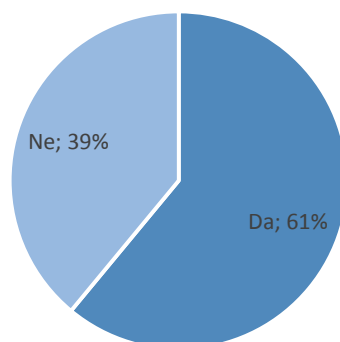
*Tabela 4: Nagrade (generacija X)  
(Lastni vir)*

Tudi predstavnikom generacije Y največ pomeni varnost zaposlitve (58 %), zelo pomembni se jim zdijo prosti dnevi (51 %) ter možnost napredovanja (47 %). Denarna nagrada je pomembna 42 % anketirancev, pohvala pa 41 %. Ni jim pomembna možnost dodatnega izobraževanja (27 %) oziroma praktične nagrade (9,4 %).

	zelo nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Denarna nagrada	2 %	0 %	13 %	48 %	37 %
Napredovanje	3 %	1 %	13 %	41 %	42 %
Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo	2 %	0 %	13 %	44 %	41 %
Možnost dodatnega izobraževanja	1 %	0 %	20 %	47 %	33 %
Prosti delovni dnevi	2 %	2 %	20 %	33 %	44 %
Stabilnost in varnost zaposlitve	2 %	2 %	7 %	30 %	59 %
Praktična nagrada	7 %	13 %	39 %	28 %	13 %

*Tabela 5: Nagrade (generacija Y)  
(Lastni vir)*

Večina anketiranih bi za višjo stimulacijo delo opravljala bolje in hitreje, tako se je namreč opredelilo 61 % vseh anketirancev, kar je razvidno na grafu 11. Stimulacija najbolj spodbudi generacijo Y, saj bi kar 73 % vseh anketirancev delalo bolje in hitreje za višjo stimulacijo, medtem ko bi v generaciji baby boom manjši odstotek, le 36 % vseh anketirancev delalo bolje za višjo stimulacijo. V generaciji X pa se odstotek uvršča med generacijo Y in generacijo baby boom (56 %). Na podlagi podatkov ugotavljamo, da stimulacija vendarle spodbuja k boljšemu delu. Rezultati so pričakovani, saj predstavniki generacije Y živijo hitro, veliko jim pomeni dober avtomobil ugledne znamke ipd., za kar pa potrebujejo denar. Po drugi strani generacija boom ni bila vzgojena tako, da bi bile materialne dobrine v življenju najpomembnejše.



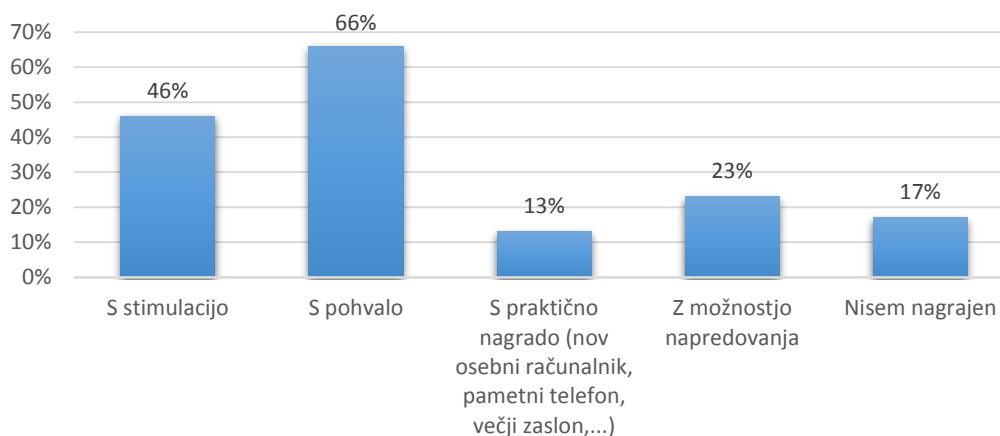
*Graf 11: Hitrejše in boljše opravljanje dela pri višji stimulaciji  
(Lastni vir)*

Sistem nagrajevanja je pri vseh omenjenih generacijah ocenjen s povprečno oceno 2,5, kar pomeni, da ni ne dober in ne slab. Anketiranci generacije baby boom so ga v največjem odstotku ocenili kot srednje dobrega (43 %), medtem ko največ anketirancev generacije X misli, da je slab, enak odstotek (33 %) pa jih v generaciji Y ocenjuje kot srednje dobrega oziroma slabega.

	zelo slab	slab	srednje dober	dober	zelo dober
Generacija baby boom	13 %	30 %	43 %	9 %	4 %
Generacija Y	17 %	38 %	33 %	10 %	2 %
Generacija X	16 %	33 %	33 %	15 %	3 %

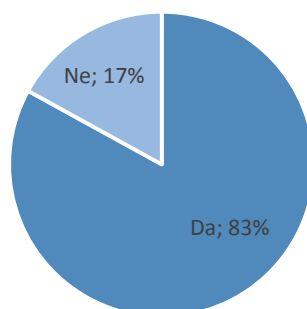
*Tabela 6: Sistem nagrajevanja  
(Lastni vir)*

V slovenskih podjetjih najpogosteje nagrajujejo s pohvalo (66 %), sledijo stimulacija (46 %), možnost napredovanja (23 %), praktične nagrade (13 %), 17 % vseh anketiranih pa ni nagrajenih. Zakaj niso nagrajeni, težko komentiramo, lahko da so podjetja še vedno v krizi, lahko je takšna politika podjetja, vsekakor pa vsaka nagrada, na primer pohvala, ne potrebuje finančne podlage, izkazalo pa se je, da zaposlenim, ne glede na generacijo, veliko pomeni. Kar 36 % vseh anketiranih generacije baby boom ni nagrajenih, medtem ko je odstotek teh v generaciji X 14-, v generaciji Y pa 17-odstotni. Podjetja se premalo zavedajo, da je le zadovoljen delavec dober delavec, zato bi bilo treba marsikje spremeniti politiko podjetja.



*Graf 12: Nagrade za dobro opravljeno delo  
(Lastni vir)*

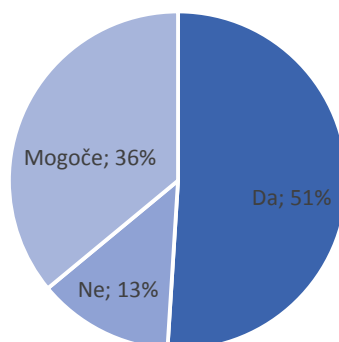
Iz tega tudi izhaja, da bi kar 83 % vseh zaposlenih spremenila sistem nagrajevanja v svojih organizacijah, kar je razvidno tudi iz spodnjega grafa.



*Graf 13: Ali bi spremenili način nagrajevanja v vaši organizaciji?  
(Lastni vir)*

Tudi sistem nagrajevanja lahko zaposlene bolj poveže z organizacijo in omogoči zvestobo. Med anketiranimi pa je kar 51 % takih, ki bi zamenjali organizacijo, če bi se jim za to ponudila priložnost, 36 % bi o tem razmislilo, le 13 % je zvestih svoji organizaciji.





*Graf 14: Ali bi zamenjali organizacijo, če bi se vam ponudila priložnost?  
(Lastni vir)*

Med generacijami so najbolj zvesti predstavniki generacije baby boom, saj kljub nezadovoljstvu kar 50 % vseh ne bi zamenjalo organizacije, približno enak odstotek (27 %) bi oziroma bi razmislil (23 %) o tem. Po drugi strani bi predstavniki generacije Y, ki želijo nove izzive, v 59 % zamenjali organizacijo in bi le 6 % v takšnem primeru ostalo v podjetju, v generaciji X pa bi se za prestop odločilo 47 %, 39 % pa bi o tem razmislilo, kar še vedno omogoča, da bi se lahko nekaj odstotkov vendarle odločilo zapustiti organizacijo.

	Da	Ne	Mogoče
Generacija baby boom	27 %	50 %	23 %
Generacija X	47 %	14 %	39 %
Generacija Y	59 %	6 %	35 %

*Tabela 7: Ali bi zamenjali organizacijo, če bi se vam ponudila priložnost?  
(Lastni vir)*

## 6 ZAKLJUČEK

Področje motiviranja in nagrajevanja je iz različnih razlogov eno najpomembnejših v podjetju. Na eni strani delavci tako želijo delati več in bolje, po drugi strani pa dobijo občutek, da so za podjetje pomembni in ostajajo pripadni.

Nagrajevanje ima neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, vendar le takrat, ko je pravilno izbrano, kar pa izhaja iz tega, da vodje in vodstvo pozna svoje zaposlene, njihov želje in potrebe ter se zaveda, da se te spreminjajo. Da temu sledijo, uporabljajo različne metode, od intervjujev z zaposlenimi do anket vsaj dvakrat na leto. Nagrade pozitivno vplivajo na zaposlene in jih spodbujajo k doseganju zastavljenih ciljev.

Nagrade, ki jih podjetja uporabljajo, so tako finančne kot nefinančne, najbolje pa je, kadar se uporabi oboje. Nefinančne imajo dolgotrajnejše učinke, finančne pa zadovoljijo pričakovanja zaposlenih takoj, vendar morajo biti izplačane zelo premišljeno, saj lahko sicer izgubijo svoj osnovni namen. Najpreprostejša nefinančna nagrada je pohvala, ki pa je premalokrat izrečena. Kot motivator deluje tudi kazen ali graja, vendar le, če je izrečena na primeren način.

### 6.1 Povzetek raziskave

Naša raziskava je v nekaterih stvareh potrdila navedbe, ki smo jih zasledili v literaturi, nekatera spoznanja pa so presenetila.

Izkazalo se je, da se generacije v nekaterih stvareh razlikujejo, kar je zagotovo posledica tega, da so odraščale oziroma se oblikovale v različnih obdobjih, kljub temu pa so vrednote, ki ostajajo skozi generacije oziroma se prenašajo iz roda v rod. Zanimivo je, da vse generacije kot najpomembnejši motivator za delo navajajo zaposlitev oziroma nematerialne spodbude za delo, kar je dobro, saj je takšna motivacija dolgotrajnejša in ne potrebuje za enako stvar nenehnih spodbud. Tako so se odločili predstavniki vseh treh generacij. Izhajamo lahko iz tega, da je zaposlitev, posebno zaposlitev za nedoločen čas, tisto, kar vsakemu zaposlenemu omogoča, da lahko »planira« svoje življenje. To namreč prinaša redni osebni dohodek, ki v osnovi omogoča zadovoljevanje osnovnih človekovih potreb, včasih pa tudi t. i. luksuz, kot so potovanja, avtomobili, umetniška dela ipd.

Generacija Y je odraščala ali pa še odrašča ob tehnologiji, zato se je skozi opazovanje virtualnega sveta navadila sprememb. Tako delujejo posamezniki tudi v realnem življenju, saj želijo, da se stvari spreminjajo, nadgrajujejo, da samo delo ni monotono, prav tako pa ne upoštevajo avtoritete, tako kot to spoštujeta starejši generaciji, generacija X in baby boom. Podaljšujejo študij in znanja pridobivajo tudi na drugačne, večkrat še neformalne načine in zanje je značilno, da svoja znanja širijo v različne smeri. Kljub temu pa jim denarna varnost pomeni veliko. Zanimivo je,

da jim večjo motivacijo kot denarne nagrade predstavljajo prosti dnevi in možnost napredovanja, kar pa posledično največkrat prinaša višji osebni dohodek. Za svoje delo pričakujejo pohvalo in to takoj po opravljenem delu. Kljub temu se je največji odstotek odločil, da bi za višjo stimulacijo delali več in bolje. Da imajo radi spremembe oziroma da potrebujejo nove izzive, je pokazalo tudi zadnje vprašanje, saj bi največji delež službo zamenjal, če bi se mu ponudila priložnost.

Po drugi strani pa so predstavniki generacije baby boom tisti, ki jih je oblikoval čas prvih sprememb na področju tehnologije, čas sproščenosti, uporov in prvih ameriških filmov. So tisti, ki so se morali spremembam na trgu dela najbolj prilagajati, v vseh pogledih, po letu 1991 in so nov čas sprejeli kot izziv ali kot kazen. Kakorkoli, največ med njimi jih je kljub temu zadovoljnih s svojim delom, čeprav jih največji odstotek za opravljeno delo ne dobi nagrade, kljub temu so najbolj zvesti delavci, saj kar polovica vseh anketiranih ne bi zamenjala zaposlitve. Ne marajo sprememb, so dobri delavci, radi delajo v timu in največkrat ostanejo večino časa, ko so zaposleni, v eni organizaciji. Ker so bili najbolj na udaru ob prehodu v nov sistem, jim veliko pomeni stabilnost, zato jim je to tudi največji motivator, kljub temu jim bolj kot ostalima skupinama največ pomenijo denarne nagrade, sploh ničesar pa jim ne pomenijo praktične nagrade, ki jih sicer tudi ostali generaciji ne sprejemata najbolje, kljub temu pa v večjem odstotku, saj prav nikomur od anketiranih iz generacije baby boom denarna nagrada ne pomeni ničesar. Prav tako jim pohvala pomeni manj kot drugima skupinama.

Generacija X je previdna generacija, rojena v socializmu, odraščala in prve zaposlitve pa je dobila v času kapitalizma, kar pomeni, da je bilo potrebno spremeniti miselnost, vendar so svojo osebnost, v nasprotju od prejšnje generacije, oblikovali ali na prehodu ali pa že v novem obdobju. Veliko jim pomeni varnost zaposlitve, kar pomeni, da hitreje menjavajo zaposlitve in na avtoriteto v organizacijah gledajo drugače kot njihovi »predhodniki«, čeprav so pri svojih odločitvah previdni. To je pokazala tudi naša raziskava, saj jim največ pomeni varnost zaposlitve, pa tudi pohvala, možnost napredovanja in prosti dnevi. Sama denarna nagrada jim pomeni manj kot generaciji pred njimi, pri svojih odločitvah pa so, čeprav želijo napredovati, bolj previdni kot mlajša generacija. To se je pokazalo še posebej pri vprašanju, če bi menjali zaposlitev, saj jih je kar velik odstotek označil mogoče, kar pomeni, da bi morali preučiti veliko dejavnikov za in proti, preden bi se, kljub višjemu dohodku, za ta korak odločili.

## 6.2 Testiranje hipotez

Prvo hipotezo, H1: Večina anketirancev je zadovoljna s sistemom nagrajevanja v organizaciji, kjer so zaposleni, smo ovrgli. To smo storili s pomočjo podatkov, do katerih smo prišli pri analizi vprašanja, ali bi anketiranci spremenili način nagrajevanja (graf 13), saj se je izkazalo, da res velik delež anketirancev (83 %) s samim sistemom ni zadovoljen in ga želi spremeniti. Prav tako podatka iz grafa 12 in

9 kažete, da je nagrada pomembna skoraj vsem anketiranim, kljub temu pa jih kar 11 % za svoje delo ni nagrajeno, tudi s pohvalo ne. Na odgovor je vplivala tudi analiza podatkov tabele 6, kjer se sam sistem nagrajevanja zelo dober ali dober zdi 15 % anketirancev.

Tudi H2: Nagrada in pohvala sta najpomembnejši za generacijo baby boom, smo na osnovi pridobljenih podatkov ovrgli. Podatki, ki so predstavljeni v grafu 10, namreč prikazujejo, da sta pohvala in nagrada najpomembnejši za generacijo Y, medtem ko pripadnikom generacije baby boom v velikem odstotku (20 %) nagrada in pohvala ne pomenita ničesar.

Tudi H3: Denarna nagrada je najbolj spodbudna za generacijo Y, smo s pomočjo naše raziskave ovrgli. V tabeli 5 je prikazano, da generaciji Y največ pomenijo varnost zaposlitve (89 %), prosti dnevi (77 %) ter možnost napredovanja (80 %), denarna nagrada je zelo pomembna za 37 % vseh anketirancev.

Zadnjo zastavljeno hipotezo, H4: V primeru priložnosti boljše zaposlitve bi generaciji X in Y zamenjali organizacijo, smo potrdili, in sicer na podlagi analize rezultatov, ki so predstavljeni v tabeli 7. Izkazalo se je, da bi predstavniki generaciji Y v visokem odstotku (59 %) za boljše pogoje zamenjalo organizacijo, predstavniki generacije X pa so previdnejši, saj bi jih ob visokem odstotku (47 %) odgovorov, da bi zamenjali organizacijo, velik odstotek (39 %) o tem moral še razmisliti, čeprav, kot smo že zapisali, je velika verjetnost, da bi se od tega velik odstotek odločil, da bi zamenjal organizacijo.

### 6.3 Ugotovitve in predlogi

S testiranjem hipotez smo prišli do določenih ugotovitev, na podlagi katerih delodajalcem predlagamo določene usmeritve.

Večina anketirancev ni zadovoljnih s sistemom nagrajevanja v organizaciji, kjer so zaposleni, saj bi kar 83 % vseh anketiranih tega spremenilo, iz česar lahko sklepamo, da s samim sistemom niso zadovoljni. Zaskrbljujoč se nam zdi tudi podatek, da 11 % vprašanih za svoje delo ni nagrajenih, po drugi strani pa se nagrada za delo zdi primerna kar 97 % vseh anketirancev. Menimo, da se vodstveni kader v podjetjih premalo zaveda, kako zelo je pomembno, da se delavce za dobro opravljeno delo primerno nagradi in da bi marsikatero podjetje moralo spremeniti politiko podjetja ter na novo postaviti sistem nagrajevanja. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da so sistemi nagrajevanja najuspešnejši takrat, kadar so v njegovo oblikovanje vključeni vsi zaposleni. Prevečkrat se vodstva zanašajo na to, da v bistvu delavci radi prihajajo v službo (kar je potrdila tudi naša raziskava) že zato, ker imajo delo. Ko se bo trg dela umiril in se bodo meje med državami še bolj izbrisale, lahko takšno razmišljanje povzroči, da bodo dobri in kvalificirani delavci na eni strani ter mladi izobraženi na drugi strani zapuščali slovenski prostor in se bodo

zaposlovali tam, kjer jim bodo za enako opravljeno delo ponudili več. Ravno zato je treba podjetja ozavestiti, kako pomembni so za prihodnost in produktivnost podjetij dobri delavci, ki si za dobro ali bolje opravljeno delo zaslužijo nagrado, bodisi finančno bodisi nefinančno.

Nagrada in pohvala nista najpomembnejši generaciji baby boom, rezultati raziskave namreč kažejo, da sta najpomembnejši generaciji Y, medtem ko je v generaciji baby boom najvišji odstotek tistih, ki jim v bistvu nagrada in pohvala ne pomenita ničesar (20 %), zelo pomembni pa sta le za 28 % anketirancev. Pripadniki omenjene generacije so zvesti in lojalni, dobro opravljeno delo jim pomeni veliko, vendar radi delajo timsko in morda je tudi to razlog, da jim sama nagrada in pohvala (kot posamezniku) ne pomenita veliko. Po drugi strani so pripadniki generacije Y hitro učljivi, fleksibilni, tehnološko visoko usposobljeni in pričakujejo, da so za dobro opravljeno delo pohvaljeni oziroma da je opravljeno delo opaženo. Ker se bodo pripadniki tako generacije baby boom kot generacije X začeli ali pa se že upokojujejo in spreminjamo sisteme nagrajevanja, je treba imeti v mislih pripadnike najmlajše generacije, še posebej zato, ker zanje ni značilno, da bi bili »zvesti«, ampak za boljše plačilo hitro zamenjajo delovno organizacijo ali podjetje. To za samo podjetje, kadar gre za dobre in uspešne posameznike, pomeni izgubo, saj uvajanje novih ponovno pomeni dodaten čas in denar, hkrati pa brez dobre politike podjetja to ne pomeni, da bodo ostali v podjetju. Za državo pa je še večji udarec, če po letih izobraževanja in uvajanja znanje prenesejo drugam.

Čeprav bi glede na teoretična spoznanja pričakovali, da je za generacijo Y najpomembnejši motivacijski dejavnik denarna nagrada, rezultati raziskave kažejo nasprotno. Za omenjeno generacijo je namreč značilno, da ne razmišljajo o prihodnosti, trošijo denar na avtomobile, blagovne znamke ipd. Denarne nagrade največ pomenijo generaciji baby boom, medtem ko generaciji Y največ pomenijo varnost zaposlitve, prosti dnevi ter možnost napredovanja. Naša raziskava je pokazala, da vsem generacijam največ pomeni varnost zaposlitve, denarna nagrada je šele na drugem mestu. Podjetja morajo res zelo natančno opredeliti pravilnik nagrajevanja, še posebej višino denarnih nagrad in dejstva, kdaj so podeljena. Na eni strani za podjetje predstavljajo strošek in morajo biti načrtovane, po drugi strani pa morajo biti, da dosežejo svoj učinek, podeljene osmišljeno (ne prepogosto) in dovolj visoke, da zaposlene motivirajo, da jih želijo doseči. V praksi so prenzke in prepogoste, zato jih zaposleni jemljejo kot same po sebi umevne in nagrade izgubijo svoj motivacijski učinek.

V primeru priložnosti boljše zaposlitve bi generaciji X in Y zamenjali organizacijo. Predstavniki generacije Y bi zagotovo, v visokem odstotku, za boljše pogoje zamenjali zaposlitev. Predstavniki generacije X pa so previdnejši in bi jih 47 % zamenjalo organizacijo, visok odstotek vprašanih pa bi o tem razmislil, čeprav je velika verjetnost, da bi tudi od tega deleža kar nekaj anketirancev kljub temu na

koncu zamenjala organizacijo. Za obe generaciji je značilno, da nista tako zvesti kot pripadniki generacije baby boom, še posebej predstavniki generacije X cenijo dobro službo, položaj, nekaj, kar jim predstavlja varnost, zato na prvo žogo zaposlitve tudi ne menjajo. Če pa ugotovijo, da jim nova zaposlitev prinaša več tako materialnih kot nematerialnih ugodnosti, pa to zagotovo storijo. Za generacijo Y, ki odrašča ob dražljajih, opravlja več del hkrati, pa je značilno, da se začnejo hitro dolgočasiti in zato iščejo nove izzive. Eden od načinov, kako zadržati tako ene ko druge, je tudi sistem nagrajevanja in še enkrat se izkaže, da je za vsako organizacijo ali podjetje, veliko ali majhno, pomemben.

Naša raziskava je pokazala, da varnost zaposlitve vsem generacijam pomeni največ. Nekako potem sledijo denarne nagrade, prosti dnevi in možnost nagrajevanja, visoko pa je tudi pohvala. To pomeni, da nefinančne nagrade tudi med zaposlenimi rangirajo visoko in treba je vedeti, da denimo pohvala samega podjetja ne stane ničesar, tudi če je izrečena javno. Zanimiv je podatek, da tako generaciji Y kot X veliko pomenijo prosti dnevi in to vrsto nagrajevanja bi podjetja morala pogosteje vpeljevati. Najmanj pa jim pomenijo praktične nagrade, torej lahko rečemo, da so takšna standardna preživeta, lahko pa bi podjetja morda razmislila o bolj nenavadnih (darilo za družinskega člana, skok s padalom ipd.).

Vsako podjetje bi moralo vsaj dvakrat na leto izvesti letne razgovore o tem, kako se zaposleni na delo počutijo, kaj je odlično in kaj bi bilo morda treba spremeniti ter kaj jih pri samem delu najbolj motivira. Motivacija namreč ni stalna in tudi ne sama po sebi umevna. Ob tem pa bi se morali zavedati, da zaposlujejo različne generacije, ki sicer imajo stične točke, še več pa razlik, zato je treba izpostaviti tiste značilnosti, ki so pomembne za vse.

## VIRI IN LITERATURA

- Akrani, G. (2010). *Motivation Motivational Factors Incentives. Theories of Motivation. Management.* Pridobljeno iz <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/motivation-motivational-factors.html> (26. 6. 2017).
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice (2th ed.)*. London: Kogan page.
- Becton, J. B., Walker, H. J. in Jones-Farmer, A. (2014). *Generational differences in workplace behavior*. *Journal of applied social psychology*, 55, str. 175–189.
- Bitenc, M. (2009). *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno iz [http://www.impletum.zavodirc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Osnove\\_upravljanja\\_in\\_organizacija\\_poslovanja-Bitenc\\_1.pdf](http://www.impletum.zavodirc.si/docs/Skriti_dokumenti/Osnove_upravljanja_in_organizacija_poslovanja-Bitenc_1.pdf). (1. 7. 2017).
- Brečko, D. (2005). *Generacijske razlike na delovnem mestu*. *HRM*, 3(10), 48–55.
- Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Čertalič, B. (2014). *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Pridobljeno iz <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/> (1. 7. 2017).
- Dimovski, V., Penger, S., in Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., in Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija*. Ljubljana: GV.
- Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Erjavšek, B. (2005). *Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yarjev*. *Kadri*, XI(14), 58–59.
- Fishman, A. (2008). *Candidates From Three Very Different Generations Will Produce the Next President*. Press release newswir. Pridobljeno iz <http://www.prweb.com/releases/2008/03/prweb753104.htm> (26. 6.2017).
- Franca, V., Lobnikar, B. (2008). *Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije*. *HRM* 6(24).
- Goldman, K. & Schmalz, K. (2006). *Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Vive la (Generational) Difference!* *Health Promotion Practice*, 7, str. 159–161.

- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial training* 39(2), str. 98–103. Pridobljeno iz <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00197850710732424> (2. 7. 2017).
- Grintal, B. (2011). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno iz [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva\\_ESS/Impletum/IMPLETUM\\_43EKONOMIST\\_Organizacija\\_menedzment\\_Grintal.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_43EKONOMIST_Organizacija_menedzment_Grintal.pdf) (1. 7. 2017).
- Gruban, B. (2007). *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati*. Pridobljeno iz: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/> (25. 6. 2017).
- Gruban, B. (2008). *Nedenarne oblike motiviranje in spodbujanja zaposlenih*. Ljubljana: Dialogos.
- How Generation Gaps Work (b. d.). pridobljeno iz <http://people.howstuffworks.com/culture-traditions/generation-gaps/generation-gap1.htm> (3. 7. 2017)
- Jakopec, F. (2007). *Vpliv na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Ljubljana: Didakta.
- Kompenzacijski management (2010). Pridobljeno iz <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/001Kompenzacijski%20menad%C5%BEment%20l.dio.doc> (12. 7. 2017).
- Kresal, B. (2000). *Predpisi o plačah*. Lesce: Oziris.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. in Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lenarčič, B. (2010). *Demografski profil ameriške "baby-boom" generacije*. Pridobljeno iz <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/tisk/kakovostna-starost/clanek.html?ID=596> (25. 6. 2017).
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
- Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 2007 (19), 30–34.
- Ovsenik, R. in Kozjek, D. (2015). Vrednote generacij. *Revija za univerzalno odličnost*, junij 2015, 4(2), str. 17–32.
- Penger, S. (2012). *Temelji managementa: študijsko gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



- Sang, H. K. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Sladič, P. (2016). Vpliv nagrajevanja na inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih. *Izzivi prihodnosti*, avgust 2016, 1(3), str. 142–158.
- Srinivasan, V. (2012) Multi generations in workforce: Building collaboration. *IIMB management Review*, let. 2012, št. 24, str. 48–66. Pridobljeno iz <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389612000055> (1. 7. 2017).
- SSKJ (b. l.) Pridobljeno iz <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (5. 7. 2017).
- Stare, J. (2007). *Vodenje in motivacija za delo*. HRM. 5(15).
- Stone, J. R. (1998). *Human Resource management*. New York: Wiley.
- Stupan, R. (2009). Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti: prenova modela spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti v proizvodnem podjetju. *HRM* 7(31).
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II: motivacija, uspešnost in plača*. Kranj: Moderna Organizacija.
- Vešnar, M. (2007). *Nematerialno nagrajevanje in vodenje*. Bilten Slovenske vojske. Št. 1.
- Vodopivec, M. (2011). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: IRC. Pridobljeno iz [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva\\_ESS/Impletum/IMPLETUM\\_363ZIVILSTVO\\_Poslovno\\_Vodopivec.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_363ZIVILSTVO_Poslovno_Vodopivec.pdf). (26. 6. 2017)
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Zupan, N. in Svetlik, I. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK**

Spoštovani!

Sem Maruša Bevc absolventka višješolskega strokovnega študijskega programa ekonomist. Študiram na Višji strokovni šoli BB v Kranju in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Vpliv nagrajevanja na motivacijo zaposlenih pri treh generacijah. Ker bi rada raziskala, kako nagrajevanje vpliva na zaposlene različnih generacij, Vas prosim, da mi pri tem pomagate, tako da izpolnite anketo. Anketa je anonimna in rezultati bodo uporabljeni izključno za raziskovane namene diplomske naloge. Zahvaljujem se Vam za sodelovanje.

Maruša Bevc

**Spol:**

- Moški  
 Ženski

**V katero starostno skupino spadate?**

- Rojeni med letoma 1940 in 1960  
 Rojeni med letoma 1961 in 1980  
 Rojeni med letoma 1981 in 2000

**Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- Osnovna šola  
 Srednja ali poklicna šola  
 Višja ali visokošolska  
 Univerzitetna  
 Magisterij / doktorat

**Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?**

	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	ni zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ali radi prihajate na delo?**

- Da  
 Ne

**Kaj vam pomenita nagrada in pohvala (izberite samo en odgovor)**

- Ne pomenita mi nič  
 Sta mi pomembni  
 Sta mi zelo pomembni

**Kako spodbudne so za vas naslednje nagrade?**

	zelo nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Denarna nagrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvala ali priznanje za dobro opravljeno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dodatnega izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosti delovni dnevi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilnost in varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	zelo nepomembno	nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
Praktična nagrada (nov osebni računalnik, pametni telefon, večji zaslon ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ali bi za višjo stimulacijo delo opravljali hitreje in bolje?**

- Da  
 Ne

**Kakšen se vam zdi sistem nagrajevanja v vaši organizaciji?**

	zelo slab	slab	srednje dober	dober	zelo dober
Kakšen se vam zdi sistem nagrajevanja v vaši organizaciji?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Na kakšen način ste že bili nagrajeni za dobro delo? (možnih je več odgovorov)**

Možnih je več odgovorov

- S stimulacijo  
 S pohvalo  
 S praktično nagrado (nov osebni računalnik, pametni telefon, večji zaslon,...)  
 Z možnostjo napredovanja  
 Nisem nagrajen

**Ali bi spremenili način nagrajevanja v vaši organizaciji?**

- Da  
 Ne

**Ali bi zamenjali organizacijo, če bi se vam ponudila priložnost?**

- Da  
 Ne  
 Mogoče