

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Mojca Sever

MEDGENERACIJSKE RAZLIKE PRI DELOVNI ZAVZETOSTI

DIPLOMSKO DELO

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Naučili so me, da pot napredka ni ne hitra ne lahka.

(Marie Curie)

Hvala mentorici, doc. dr. Evi Boštjančič, za posluh ob izbiri tematike diplomskega dela, za strokovno usmerjanje in spodbudo. Prav tako sem hvaležna vsem na Oddelku za psihologijo, ki so mi nudili strokovne nasvete. Zahvaljujem se podjetju, v katerem sem zaposlena, da mi je pomagalo pri posredovanju vprašalnikov preko elektronskih naslovov. Hvala prijateljicam, ki so me ves čas navdajale s pozitivno energijo. Iz srca sem hvaležna svojim staršem, tašči in še posebej možu Matiji, ki mi je ves čas študija stal ob strani. Posebna zahvala gre sinu Markusu in hčerki Brini za objeme in poljube, ko sta z mano odštevala izpite in me spodbujala, ko mi je primanjkovalo moči. Brez vas tega diplomskega dela ne bi bilo.

Povzetek

V diplomskem delu sem proučevala odnos med različnimi generacijami zaposlenih (generacija baby boom, generacija x in generacija y) ter delovno zavzetostjo, slednjo pa sem raziskovala tudi v odnosu do različnih demografskih spremenljivk, kot so starost, spol, vodstveni položaj in vrsta delovne pogodbe ter v odnosu do medgeneracijskega razlikovanja na delovnem mestu. V raziskavi je sodelovalo 219 udeležencev, od tega 143 žensk in 76 moških. Za merjenje delovne zavzetosti sem uporabila Vprašalnik delovne zavzetosti (*UWES-17*; Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma in Bakker, 2002), za merjenje medgeneracijskega razlikovanja pa Vprašalnik o medgeneracijskih razlikah v delovni organizaciji (Jelenko, 2015).

Rezultati so pokazali, da se delovna zavzetost nizko povezuje s starostjo udeležencev, nekoliko bolj pa je izrazita povezanost med poddimenzijo predanost in starostjo.

Natančnejši vpogled v odnos med starostjo in delovno zavzetostjo je pokazal, da generacija y (najmlajša generacija) izkazuje najmanj delovne zavzetosti, generacija x največ delovne zavzetosti, generacija baby boom (najstarejša) pa ima le malenkost nižjo delovno zavzetost kot generacija x. Za dimenziji vitalnost in predanost je testiranje pokazalo statistično pomembno razliko med generacijami. Nadaljnji rezultati so pokazali, da se delovna zavzetost med moškimi in ženskami pomembno ne razlikuje, pri bolj izobraženih pa narašča, čeprav je ta trend premajhen, da bi bil statistično pomemben. Tudi vodstveni delavci so pokazali višjo delovno zavzetost in tukaj je bila razlika statistično pomembna na vseh poddimenzijah delovne zavzetosti. Vrsta delovnega razmerja (pogodba za določen in nedoločen čas) pa ne vpliva na višino delovne zavzetosti (tudi zaradi premajhnega vzorca zaposlenih za določen čas, samo devet udeležencev). Pokazalo se je tudi, da so bolj delovno zavzeti ljudje manj izpostavljeni medgeneracijskemu razlikovanju in medgeneracijski diskriminaciji na delovnem mestu.

Dobljeni rezultati so skladni z rezultati številnih drugih raziskav delovne zavzetosti in bi verjetno še v večji meri dosegali nivo statistične pomembnosti ob uporabi večjega vzorca udeležencev. Spoznanja iz raziskave so uporabna za vpeljavo določenih izboljšav v delovnih organizacijah, ki bi lahko spodbudile rast delovne zavzetosti zaposlenih.

Ključne besede: delovna zavzetost, generacije, medgeneracijske razlike, organizacije

Abstract

In my thesis I studied the relationship between different generations of employees (Baby Boom Generation, Generation X, and Generation Y) and work engagement; the latter I have also studied in relationship with intergenerational differentiation at the workplace and different demographic variables, such as age, gender, managerial position, and the type of employment contract.

The study involved 219 participants, 143 women and 76 men. For measuring the work engagement I used a Work Engagement Questionnaire (UWES-17; Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma and Baker, 2002) and Intergenerational Differences in Work Organization Questionnaire (Jelenko, 2015) for measuring the intergenerational differentiation.

The results showed that the work engagement has a low correlation with the age of the participants and a slightly bigger one between subdimension of commitment and age. A more detailed insight in the relationship between age and work engagement showed that the Generation Y (the youngest generation) shows the least work engagement, the Generation X the most work engagement, while the Baby Boom Generation (the oldest one) only has a slightly lower work engagement than Generation X. For the dimensions of vitality and commitment the testing also showed a statistically important difference between generations. Further results showed that the work commitment among men and women does not differ distinguishably, while it increases with more educated population, even though the trend is too small to be statistically important. Managers also showed higher work engagement and here the difference was statistically important in all subdimensions of work engagement. The type of employment contract (fixed-term contract or a contract of an indefinite duration) does not affect the level of work engagement (also because the sample of fixed-term workers was too small – it consisted of only nine participants). The results also indicated that highly work-engaged people are less exposed to intergenerational differentiation and intergenerational discrimination at the workplace.

The obtained results are in accordance with the results of numerous other studies of work engagement and would probably achieve an even higher level of statistical significance with the use of a bigger sample of participants. The findings of this study can be used to introduce certain improvements in work organisations that could stimulate the growth of work engagement among workers.

Key words: employee engagement, generations, generational differences, organizations

Kazalo

1 Uvod.....	11
2 Teoretična izhodišča	13
2.1 Delovna zavzetost	13
2.1.1 Delovna zavzetost ni deloholizem.....	15
2.1.2 Kaj vse vpliva na delovno zavzetost	15
2.1.3 Delovna zavzetost in starost	20
2.1.4 Delovna zavzetost in spol	21
2.1.5 Delovna zavzetost in položaj zaposlenega	21
2.2 Različni pristopi k proučevanju generacij	22
2.3 Teorija o štirih generacijah	24
2.3.1 Empirično ugotovljene razlike med štirimi generacijami v delovnih vrednotah, motivaciji za delo in delovnem zadovoljstvu.....	26
2.3.2 Različne generacije in delovna zavzetost	31
2.4 Generacije v času	32
2.5 Teorija o generacijskem učinku, ki izhaja iz rezultatov prečno-longitudinalnih študij	36
2.6 Razvojne naloge v odraslosti kot generacijski učinki	37
2.7 Medgeneracijsko razlikovanje in medgeneracijska diskriminacija na delovnem mestu	41
3 Izpeljava problema, hipotez in raziskovalnih vprašanj	44
4 Metoda	48
4.1 Udeleženci.....	48
4.2 Pripomočki	48
4.2.1 Vprašalnik delovne zavzetosti	48
4.2.2 Vprašalnik o medgeneracijskih razlikah v delovni organizaciji	49
4.3 Postopek	50

5 Rezultati	51
5.1 Delovna zavzetost in starost	52
5.2 Delovna zavzetost in spol.....	55
5.3 Delovna zavzetost in izobrazba.....	56
5.4 Delovna zavzetost in položaj zaposlenega.....	57
5.5 Delovna zavzetost in vrsta delovne pogodbe	58
5.6 Medgeneracijsko razlikovanje in delovna zavzetost	59
6 Interpretacija rezultatov	61
6.1 Delovna zavzetost in starost zaposlenih	61
6.2 Delovna zavzetost in spol.....	65
6.3 Delovna zavzetost ter izobrazba in vodstveni položaj	66
6.4 Delovna zavzetost in vrsta delovne pogodbe	67
6.5 Delovna zavzetost in medgeneracijsko razlikovanje pri delu	68
7 Zaključna razprava.....	69
8 Viri	71

Kazalo slik

<i>Slika 1. Model delovne zavzetosti po Bakker in Demeoruti (2008).</i>	<i>17</i>
<i>Slika 2. Rezultati na lestvicah delovne zavzetosti za leto rojstva.....</i>	<i>55</i>
<i>Slika 3. Rezultati na lestvicah delovne zavzetosti za tri nivoje izobrazbe.</i>	<i>57</i>

Kazalo tabel

<i>Tabela 1. Opisne statistike Vprašalnika delovne zavzetosti za lestvice vitalnost, vpletenost in predanost</i>	<i>52</i>
<i>Tabela 2. Pearsonov koeficient korelacije med starostjo in tremi dimenzijami delovne zavzetosti</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 3. Razlike med generacijami v treh dimenzijah delovne zavzetosti.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabela 4. Razlike med spoloma v treh dimenzijah delovne zavzetosti</i>	<i>56</i>

Tabela 5. <i>Razlike med različno izobraženimi v dimenziji vpletenost</i>	57
Tabela 6. <i>Razlike med vodstvenimi in nevodstvenimi delavci v treh dimenzijah delovne zavzetosti.....</i>	58
Tabela 7. <i>Razlike med zaposlenimi za nedoločen in določen čas v treh dimenzijah delovne zavzetosti</i>	59
Tabela 8. <i>Pearsonov koeficient korelacije med medgeneracijskimi razlikami in tremi dimenzijami delovne zavzetosti.....</i>	60

1 Uvod

V psihologiji je čedalje bolj očiten raziskovalni preobrat v smeri pozitivne psihologije. Sistematično proučevanje psihičnega blagostanja, sreče in duševnega zdravja je tako prispevalo tudi k povečanemu interesu za te dejavnike na delovnem mestu. Eno najbolj sprejetih dognanj na področju psihologije dela je namreč, da delo pomembno prispeva k posameznikovemu zadovoljstvu in sreči (Rodriguez-Munoz in Sanz-Vergel, 2013). Raziskovalci in prav tako menedžerji se vse bolj zavedajo, da je tudi produktivnost zaposlenih, in preko tega kapitalski dobički, odvisna od dejavnikov, kot so: zadovoljstvo pri delu, odsotnost škodljivega stresa, dobri delovni pogoji in visoka motiviranost ter zavzetost za delo. Upoštevanje tega človeškega faktorja tako dandanes pridobiva na pomenu, v kolikor želijo delodajalci dolgoročno in ne zgolj kratkoročno zagotavljati optimalne pogoje za razvoj in rast podjetij, s tem pa tudi za gospodarsko rast in razvoj siceršnje ekonomske in življenjske blaginje.

Tako se v zadnjem desetletju čedalje več govori o delovni zavzetosti na delovnem mestu, za razliko od predhodnega poudarjanja izgorelosti in stresa. Zanimivo pa je, da je prav raziskovanje izgorelosti stimuliralo najnovejše raziskave v zvezi z delovno zavzetostjo (Bakker, Schaufeli, Leiter in Taris, 2008). Nasprotno od ljudi, ki so izgoreli, so zavzeti delavci polni energije in učinkoviti, delovni izzivi pa jim predstavljajo stimulacijo.

Raziskovalci vse bolj tudi empirično ugotavljajo opazne razlike med različnimi generacijami delavcev v delovnih organizacijah. Te razlike želijo natančno proučiti in razumeti, da bi tako lahko zaposlenim zagotovili najbolj optimalne pogoje za njihovo delo in spodbudili njihovo motiviranost. V zadnjem stoletju je svet doživel ogromen tehnološki razmah in način življenja se je v tej kratki dobi tako zelo spremenil, da lahko opazamo velike razlike v načinu življenja in vrednotah že med generacijami, ki se razlikujejo samo za 20 ali 15 let. Upoštevanje generacijskih razlik je tako vse pomembnejši dejavnik pri oblikovanju kadrovske usmeritve številnih podjetij, če želijo

podjetja optimalno rasti in biti konkurenčna, a hkrati poskrbeti za dobrobit zaposlenih. V zvezi s tem tako govorimo o upravljanju s kadri (angl. *Human resource management* – *HRM*).

V pričujočem diplomskem delu želim proučiti, kako se delovna zavzetost kaže pri različnih generacijah in med različnimi skupinami zaposlenih ter kako nanjo vplivajo različne medgeneracijske razlike. Zanima me, ali bom lahko potrdila že obstoječe ugotovitve glede razlik v delovni zavzetosti med različnimi generacijami in pri različnih skupinah posameznikov. Spoznanja iz pričujoče raziskave bodo tako dodatno osvetlila koncept delovne zavzetosti, lahko pa bi pomagala tudi delovnim organizacijam implicirati dodatne in specifične motivatorje za spodbujanje delovne zavzetosti pri različnih generacijah zaposlenih in pri različnih skupinah zaposlenih.

2 Teoretična izhodišča

V okviru teoretičnih izhodišč bom najprej opredelila in opisala koncept delovne zavzetosti, nato pa skozi širši generacijski vpogled (preko opisa različnih pristopov k proučevanju generacij) skušala formulirati možne povezave med delovno zavzetostjo in generacijskimi učinki. Dotaknila se bom tudi dosedanjih empiričnih ugotovitev glede razlik med generacijami v različnih variablah, pa tudi glede delovne zavzetosti.

2.1 Delovna zavzetost

Delovna zavzetost je okarakterizirana z visokim nivojem energije, vitalnosti, predanosti in entuziazma med delom ter z značilnostjo prijetne absorbiranosti v delovne aktivnosti (Schaufeli in Salanova, 2007). Je vedenje zaposlenega, ki samovoljno vlaga trud v svoje delo in z dodatno energijo, naporom in vloženim časom pri delu presega zahteve delovnega mesta (Devi, 2009). Zavzeti delavec je bolj produktiven, manj v stresu, bolj zadovoljen s svojim osebnim življenjem in bolj lojalen svoji delovni organizaciji kot tisti, ki je manj zavzet (Pitt-Catsouphe in Matz-Costa, 2008). Delovno zavzeti so bolj navdušeni nad delom kot nezavzeti, svojega dela ne jemljejo kot breme, imajo pozitiven odnos do dela in so bolj zadovoljni in pripadni.

V zvezi z delovno zavzetostjo obstajata dva raziskovalna pogleda. Karakteristike delovne zavzetosti naj bi bile energija, vključenost in učinkovitost, kar pa so direktni nasprotni poli dimenzij izgorelosti (Maslach in Leiter, 1997). V primeru izgorelosti se tako energija spremeni v izčrpanost, vključenost v cinizem, učinkovitost pa v neučinkovitost. Delovno zavzetost lahko po tej predpostavki merimo kar z vprašalnikom izgorelosti, ki meri dimenzije izčrpanost, cinizem in neučinkovitost (vprašalnik *Maslach Burnout inventory*, MBI).

Alternativen pogled obravnava delovno zavzetost kot različen in neodvisen konstrukt, ki pa je negativno povezan z izgorelostjo. Za merjenje zavzetosti po tej teoriji torej

potrebujemo ločen oz. lasten inštrument. Zavzetost je tako definirana in operacionalizirana kot pozitivno, izpolnjujoče z delom povezano stanje uma, ki je okarakterizirano z vitalnostjo, predanostjo in vpetostjo (Schaufeli idr., 2002). Za vitalnost je značilen visok nivo energije in mentalne vzdržljivosti med delom, pripravljenost, da se investira veliko napora v delo in vztrajnost navkljub težavam pri delu. Predanost se nanaša na močno vključenost v delo, ob tem pa posameznik doživlja občutek pomembnosti, entuziazem, inspiracijo, ponos in izziv. Vpetost je okarakterizirana s tem, da je posameznik polno koncentriran na delo, ob tem mu čas hitro mineva, težko pa se odmakne od dela in preusmeri pozornost drugam. Vitalnost in predanost sta tako obravnavani kot direktno nasprotje izčrpanosti in cinizma, to je dveh dimenzij oz. simptomov izgorelosti. Kontinuum, ki povezuje izčrpanost in vitalnost, se nanaša na »energijo«, kontinuum med cinizmom in vpetostjo pa je »identifikacija« (Gonzales-Roma, Schaufeli, Bakker in Lloret, 2006). Za delovno zavzetost je tako značilen visok nivo energije in močna identifikacija z delom, za izgorelost pa nizek nivo energije in šibka identifikacija z delom. Tretja dimenzija zavzetosti, vpetost, pa ni dimenzijsko povezana z izgorelostjo.

Zavzetost naj bi vključevala dimenzijo, energije in identifikacije (Bakker idr., 2008), s čimer se strinja tudi večina raziskovalcev delovne zavzetosti. Nadaljnje študije pa kažejo, da dimenzije delovne zavzetosti niso tako enostavno povezane z izgorelostjo kot njeni nasprotni dimenzijski poli dimenzij energije in identifikacije (Demerouti, Mostert in Bakker, 2010). Velja celo, da med seboj močno korelirajo (Cole, Walter, Bedeian in O'Boyle, 2012), kar pomeni, da izgorelost in delovna zavzetost nista neodvisni druga od druge. Z operacionaliziranjem in merjenjem delovne zavzetosti je torej še nekaj težav, vendar se v podrobnosti na tem mestu ne bom poglobljala.

Najpogosteje uporabljan vprašalnik delovne zavzetosti je *Utrecht Work Engagement Scale – UWES-17* (Schaufeli idr., 2002). Imel naj bi najboljše merske karakteristike izmed vseh vprašalnikov, ki merijo delovno zavzetost (Furlani in Jevnikar, 2012/2013). Ena od raziskav veljavnosti tega inštrumenta (Seppälä idr., 2009) je pokazala, da je

delovna zavzetost tudi v času (razpon nekaj let) zelo stabilen indikator delovnega blagostanja.

2.1.1 Delovna zavzetost ni deloholizem

Delovno zavzeti delavci zaradi svojega pozitivnega odnosa ustvarjajo pozitiven feedback v smislu priznanja, spoštovanja in uspeha. Svojo utrujenost opisujejo kot prijetno, ker je povezana s pozitivnimi dosežki. A vendar zavzeti delavci niso zasvojeni z delom. Uživajo tudi v aktivnostih izven dela in za razliko od deloholikov ne delajo intenzivno zaradi močne in neustavljive notranje sile, ampak zato, ker je delo zabavno (Bakker in Demerouti, 2008; Bakker idr., 2008). Potreba deloholikov po delu je tako pretirana, da ogroža njihovo zdravje, zmanjšuje srečo, ogroža medosebne odnose in socialno funkcioniranje (Bakker, Demerouti in Burke, 2009).

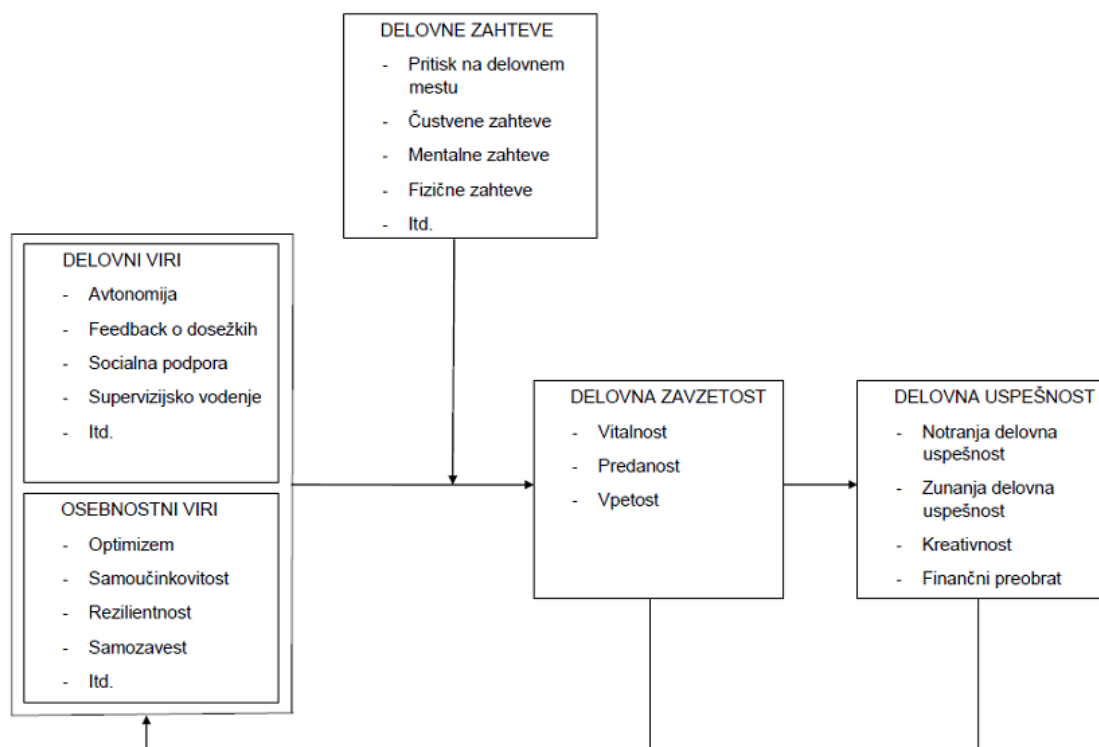
Deloholizem lahko razdelimo na dva aspekta, in sicer: delati pretirano (ekscisivno) in delati kompulzivno (prisilno) (Gorgievski, Bakker in Schaufeli, 2010.) Omenjeni avtorji navajajo, da je temeljna razlika med deloholizmom in delovno zavzetostjo v tem, da pri deloholizmu umanjka pozitivno doživljanje (veselje do dela), ki je komponenta delovne zavzetosti; pri delovni zavzetosti pa ne zasledimo kompulzivne kvalitete deloholizma. Nadalje se tudi kaže, da se delovna zavzetost le zmerno povezuje s pretiranim (ekscisivnim) delom (Taris, Schaufeli in Shimazu, 2010), kar pomeni, da je pretirano delo korelat delovne zavzetosti, a ne njegova komponenta.

2.1.2 Kaj vse vpliva na delovno zavzetost

Kar nekaj avtorjev je skušalo oblikovati celovit model, ki pojasnjuje kompleksne odnose med različnimi delovnimi karakteristikami ter delovno zavzetostjo in izgorelostjo. Precej so znani t. i. JD-R modeli (*Job Demands-Resources model*), ki povezujejo delovne zahteve in delovne vire z izgorelostjo in delovno zavzetostjo (Bakker in Demerouti, 2007; Van den Broeck, Vanstenkiste, De Witte in Lens, 2008). Na tem mestu bom

predstavila le model, ki se osredotoča izključno na delovno zavzetost in ne vključuje izgorelosti (Bakker in Demerouti, 2008). Ta model kaže na interakcijski vpliv med delovnimi viri in delovnimi zahtevami, vključuje pa še osebne vire. V njem avtorja povezujeta delovno zavzetost z delovnimi in osebnostnimi viri. Po mnenju avtorjev naj bi predhodne študije konsistentno kazale, da se delovni viri, kot so socialna podpora kolegov in supervizorjev, feedback o dosežkih, delovne spretnosti, avtonomija, možnosti za učenje, občutek kontrole pri delu in inovativna klima pozitivno povezujejo z delovno zavzetostjo (Bakker in Demerouti, 2007; Hakanen, Bakker in Schaufeli, 2006; Schaufeli in Salanova, 2007). Prav tako naj bi se z delovno zavzetostjo povezovali osebni viri. Avtorji navajajo, da so zavzeti delavci aktivni v soočanju z izzivi, problemsko fokusirani, samoučinkoviti, optimistični, samozavestni in rezilientni – odporni (Bakker, Gierveld in Van Rijswijk, 2006; Mauno, Kinnunen in Ruokolainen, 2007; Rothmann in Storm, 2003), medtem ko naj bi nekaj študij pokazalo, da je delovna zavzetost povezana z delovno uspešnostjo (Bakker in Demerouti, 2008).

Avtorja sta vse te ugotovitve povezala v enoten model delovne zavzetosti, v katerega sta vključila delovne vire, osebne vire in delovne zahteve. Model je predstavljen na Sliki 1.



Slika 1. Model delovne zavzetosti po Bakker in Demeoruti (2008).

S Slike 1 je razvidno, da postanejo delovni in osebnostni viri še pomembnejši in pridobijo motivacijski potencial, ko so delavci konfrontirani z visokimi delovnimi zahtevami. To pomeni, da delovni viri še bolj spodbudijo razmah delovne zavzetosti, ko so delovne zahteve visoke, ko so le-te nizke, pa vplivajo manj (interakcijski vpliv med delovnimi viri in delovnimi zahtevami).

Raziskav, ki bi se neposredno navezovale na odnos med stresom na delovnem mestu in delovno zavzetostjo, ni veliko. Ena od tovrstnih raziskav je slovenska raziskava M. Moretti in N. Postružnik (2013). Raziskava je odkrila odnos med sposobnostjo obvladovanja stresa in delovno zavzetostjo. Pokazala je, da so zaposleni, ki imajo večjo sposobnost za obvladovanje stresa na delovnem mestu tudi delovno bolj zavzeti.

Vplive na delovno zavzetost obravnava tudi Gallupovo poročilo. Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu iz leta 2013 (povzeto po Bakovnik, 2013) je

bilo izvedeno med letoma 2011 in 2012 v 142 državah med skoraj 230.000 delavci, merilo pa je 12 indikatorjev delovne zavzetosti (Gallupov vprašalnik). Glede na odzive so bili delavci v poročilu kategorizirani v tri skupine, in sicer med »zavzete«, »nezavzete« in »aktivno nezavzete« zaposlene. Prva skupina dela z veseljem, čuti povezanost s podjetjem, kar se odraža v inovativnosti in napredku organizacije. Druga skupina je popolnoma pasivna in v delo vlaga zgolj čas in nič energije, tretja skupina zaposlenih pa aktivno izraža nezadovoljstvo pri delu in na ta način spodkopava učinke zavzetih delavcev. Vsi podatki v celoti kažejo, da je le 13 % zavzetih delavcev, aktivno nezavzetih in potencialno škodljivih delavcev naj bi bilo 24 %, vsi ostali pa so pasivno nezavzeti (63 %). Stopnje delovne zavzetosti v tem poročilu močno variirajo med različnimi regijami sveta. Kitajska naj bi imela eno najnižjih stopenj zavzetosti, v Avstraliji, Novi Zelandiji, ZDA in Kanadi je stopnja zavzetosti med najvišjimi, Srednji Vzhod in Severna Afrika pa kažeta najvišje stopnje aktivno nezavzetih delavcev. Tudi druge raziskave kažejo, da je nezavzetih delavcev žal precej veliko. Blacksmith in Harter (2011) navajata, da je med zaposlenimi več kot 50 % nezavzetih delavcev.

Gallupovo poročilo (povzeto po Bakovnik, 2013) tudi ugotavlja, da se zavzetost na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu in odsotnostjo stresa. Pomembna je tudi ugotovitev, da je delovna zavzetost odvisna tudi od neustreznega vodenja oz. upravljanja delovne sile. Neprimerni načini kadrovanja v podjetjih, kot je npr. zaposlovanje preko vez in poznanstev, se neposredno povezujejo z negativnimi reakcijami zavzetih delavcev in s splošnim zmanjševanjem delovne motivacije ter pripadnosti podjetju. Poleg tega na nezavzetost močno vpliva neprimerno koriščenje delovnih potencialov in talentov zaposlenih, še bolj pa pomanjkljivo sodelovanje delavcev pri sprejemanju odločitev v podjetjih. Raziskava kaže, da nezavzetost zaposlenih povzroča občutno nižjo produktivnost in dobiček, močno negativno vpliva na odziv potrošnikov in promet ter povečuje izostajanje od dela in število delovnih nesreč.

V povezavi z delovno zavzetostjo so do sedaj proučevali le dva velika faktorja osebnosti iz modela velikih 5 dimenzij osebnosti, in sicer nevroticizem in ekstravertnost (Schaufeli in Salanova, 2007). Langelaan, Bakker, Van Doornen in Schaufeli (2006) so ugotovili, da se zavzeti in izgoreli zaposleni razlikujejo po svojih osebnostnih profilih. Izgoreli zaposleni imajo visoko izražen nevroticizem, zavzeti zaposleni pa imajo nižje izražen nevroticizem v kombinaciji z visokim nivojem ekstravertnosti. Poleg tega je za zavzete delavce značilen tudi visok nivo mobilnosti (to je sposobnosti za ustrezen odziv na spremembe in dražljaje iz okolja, hitro prilagodljivost na novo okolje in sposobnost, da z lahkoto preklaplajo med aktivnostmi).

Doživljanje dela kot izpolnjujočega je prediktor tako notranje motivacije za delo kot delovne zavzetosti, med notranjo motivacijo in delovno zavzetostjo pa ni povezave. Za delovno zavzetost je torej pomembno doživljati delo kot izpolnjujoče, ni pa nujno, da je zavzet delavec tudi notranje motiviran (Kordbacheh, Shultz in Olson, 2014). Delovna zavzetost se zmerno povezuje z doživljanjem dela kot izpolnjujočega (Hoole in Bonnema, 2015).

Pitt-Catsouphe in Matz-Costa (2008) ugotavljata, da na delovno zavzetost zelo pozitivno vpliva ustrezna fleksibilnost na delovnem mestu, to je fleksibilnost, ki jo zaposleni sami zaznavajo kot potrebno. To velja za vse starostne skupine. Slovenska študija (Pintar in Mihelič, 2015) je pokazala, da na delovno zavzetost zaposlenih ugodno vpliva t. i. samoiniciativno preoblikovanje dela. Avtorja sta raziskovala vpliv treh dimenzij samoiniciativnega preoblikovanja dela, to je preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja. Pri samoiniciativnem preoblikovanju dela gre za to, da si zaposleni sami oblikujejo edinstveno delovno izkušnjo (Wrzesniewski in Dutton, 2001), ki praviloma vodi v samoizpolnitev in doživljanje pozitivnih čustev. Koncept samoiniciativnega preoblikovanja dela lahko povežemo tudi z ustrezno fleksibilnostjo na delovnem mestu, ki se prav tako pozitivno povezuje z delovno zavzetostjo. Fleksibilnost in samoiniciativno preoblikovanje dela pa sta blizu tudi samostojnosti pri

delu. Tudi ta namreč povečuje zavzetost zaposlenih (Schaufeli, Bakker in Van Rhenen, 2009).

Samozaposleni so bolj zavzeti kot zaposleni, delovna zavzetost pa se pozitivno povezuje z delovno uspešnostjo in inovativnostjo (Gorgievski idr., 2010).

2.1.3 Delovna zavzetost in starost

Delovna zavzetost šibko pozitivno korelira s starostjo, kar pomeni, da so starejši zaposleni malce bolj zavzeti kot mlajši (Schaufeli in Salanova, 2007). To se razlaga tudi s t. i. »učinkom zdravega zaposlenega«. Po tem prepričanju samo tisti, ki so zdravi, »preživijo« in ostanejo na delovnem mestu, medtem ko tisti »nezdravi« (nezavzeti) zaposleni odidejo.

Nadaljnje študije, ki ugotavljajo, da so starejši delavci bolj zavzeti, so sledeče: Bezuidenhout in Cilliers (2011); Garg (2014); James, McKechnie in Swanberg (2011); McClure (2010); Pitt-Catsouphed in Matz-Costa (2008); Solnet in Kralj (2012). Garg (2014) ugotavlja, da delovna zavzetost s starostjo narašča in doseže vrh pri starosti 35–45 let, nato pa v naslednji starostni skupini nekoliko upade, Pitt-Catsouphed in Matz-Costa (2008) pa ugotavljata, da so tudi zelo mladi delavci bolj zavzeti (mlajši od 35 let), razlike v zavzetosti glede na starost pa opazata samo pri delavcih, ki pri delu zaznavajo dovolj možnosti za fleksibilnost. Starejši zaposleni so bolj zavzeti ne glede na to, ali je pri njih prisotna notranja motiviranost ali ne (Kordbacheh idr., 2014). To kaže na to, da notranja motiviranost ni tako odločujoč pogoj za delovno zavzetost, kar je bilo omenjeno že v predhodnem besedilu.

Haley, Mostert in Els (2013) v svoji študiji ugotavljajo pozitivno povezanost med predanostjo delu in starostjo zaposlenih. Njihova študija kaže, da so starejši delavci bolj predani svojemu delu. Avtorji to razlagajo z dejstvom, da mladi šele začenjajo z delom in zato še niso imeli dovolj časa, da bi razvili pomemben odnos s svojo delovno

organizacijo, ter da nekatere študije kažejo, da so starejši delavci bolj zadovoljni s svojim delom, kar bi prav tako lahko bil razlog za njihovo večjo zavzetost.

Tritch (2001) ne ugotavlja povezanosti med delovno zavzetostjo in starostjo, Brooks (2006) pa celo poroča, da v njegovi študiji delovna zavzetost pada s starostjo, kar pa je kontradiktorna ugotovitev zgornjim študijam. A na splošno študije vendarle kažejo, da so starejši zaposleni nekoliko bolj zavzeti kot mlajši. Najverjetneje k temu botruje tudi višji karierni položaj starejših.

2.1.4 Delovna zavzetost in spol

Moški dosegajo nekoliko višje rezultate na testih delovne zavzetosti kot ženske, vendar je razlika zelo majhna in ima komajda kakšno praktično vrednost (Schaufeli in Salanova, 2007). Podobno kaže študija Garga (2014) pri moških za malenkost višjo delovno zavzetost, ki pa ni statistično pomembna. Obstajajo pa tudi študije, ki razlik med spoloma v delovni zavzetosti niso odkrile (Schaufeli, Bakker in Salanova, 2006; Yildirim, 2008). Zaključim lahko, da je delovna zavzetost na splošno pri obeh spolih enako izražena, kadar pa se pojavijo razlike, so te običajno v prid moških, a so tako majhne, da so zanemarljive, sploh kar se tiče praktične vrednosti.

2.1.5 Delovna zavzetost in položaj zaposlenega

Glede na delovno mesto in položaj zaposlenih kažejo višjo delovno zavzetost menedžerji, vodilni delavci, podjetniki in kmetje, nizko delovno zavzetost pa kažejo uniformirani delavci, policisti in zaposleni v domači oskrbi (Schaufeli idr., 2006). Delovna zavzetost naj bi bila (Garg, 2014) nekoliko višja pri bolj izobraženih (zaključen diplomski študij), medtem ko pri najbolj izobraženih (zaključen magistrski, doktorski študij ali specializacija) ponovno nekoliko upade.

2.2 Različni pristopi k proučevanju generacij

V poljudni pa tudi strokovni literaturi lahko zasledimo številne članke na temo razlik med različnimi generacijami na delovnem mestu. Najpogosteje se omenja generacije t. i. veteranov, baby boom ter x in y (Teorija o štirih generacijah). Hkrati pa se v strokovnem tisku pojavljajo tudi številne kritike glede ugotovljenih razlik med omenjenimi generacijami. Te kritike na eni strani omenjajo, da so razlike med različnimi generacijami empirično preslabo utemeljene – ugotovljene so na podlagi kvalitativnih in anekdotskih ugotovitev (študij) – glede razlik med generacijami, ki se pojavljajo na to temo v poljudnih člankih. Na drugi strani pa naj bi neustrezen metodološki pristop, ki ga uporablja večina empiričnih študij, ko proučujejo razlike med generacijami, botroval k nedorečenim dognanjem glede razlik med različnimi generacijami.

Ugotovitve o socialnih spremembah so v teh študijah namreč osnovane na prečnih študijah, v katerih so razlike v vrednotah in prepričanjih ugotovljene preko starostnih skupin, vzete kot dokaz za generacijske razlike. Vendar pa te vrste prečni pristop meša generacijske učinke s starostnimi učinki (Schaie in Caskie, 2005), saj vemo, da obstajajo velike spremembe v razvoju osebnosti, vezane na posameznikovo odraščanje in prehajanje preko različnih obdobj življenja, ki so vezane tudi na specifične razvojne naloge v teh obdobjih (Zupančič, Kavčič in Fekonja, 2004).

Druga vrsta empiričnih generacijskih študij svoj metodološki pristop nekoliko izboljša s tem, da vzame pod drobnogled razlike med generacijami na način, da meri spremenljivke v istih generacijah z istim inštrumentarijem, vendar pa v različnih zgodovinskih obdobjih. Gre za t. i. pristop časovnega zamika. Na ta način ugotavlja značilnosti dotične generacije v različnih časih (obdobjih). Ker pa v študijah časovnega zamika preučujemo le eno starostno skupino, nam rezultati, pridobljeni s to metodo, ne dajejo podatkov o starostnih spremembah ali razlikah, temveč podatke o dejavnikih, ki morda otežujejo ali popačijo starostne primerjave v prečnih in vzdolžnih

študijah. Če npr. ugotovimo razlike med štiridesetletniki, ki pripadajo različnim generacijam in ki smo jih preučevali v različnih zgodovinskih obdobjih, potem te odražajo bodisi generacijski učinek bodisi učinek časa merjenja. Pri tem pa ne moremo z gotovostjo trditi, za kateri učinek gre (Marjanovič Umek in Zupančič, 2004).

Še boljši pristop pa je uporaba longitudinalnih (vzdolžnih) študij, pri katerih uporabijo dve ali več longitudinalni študiji z dvema ali več generacijskima vzorcema (Schaie in Caskie, 2005). V tem primeru gre za kombinacijo longitudinalnega in prečnega pristopa, ki ugotavlja, kako se neka spremenljivka spreminja v času in v različnih skupinah posameznikov. Da bi se izognili morebitnim pomanjkljivostim vzdolžnih in prečnih pristopov, zlasti v študijah razvoja odraslih, raziskovalci kombinirajo obe vrsti pristopov (Marjanovič Umek in Zupančič, 2004).

V nadaljevanju bom na kratko predstavila rezultate različnih generacijskih raziskav v okviru treh omenjenih raziskovalnih pristopov. Raziskav prve, najbolj sporne, vrste je največ, saj je zgolj prečni vpogled v generacije najlažje in najhitreje izvedljiv. Tudi moja raziskava bo oblikovana na ta način. Poleg opisa teh treh vrst študij bom na koncu še na kratko opisala spoznanja razvojne psihologije glede različnih razvojnih nalog v različnih obdobjih odraslosti. Te razvojne naloge bi se prav tako lahko izkazale kot različni generacijski učinki oz. opažene značilnosti različnih generacij, zato jih je potrebno vzeti v obzir pri interpretiranju razlik med generacijami na delovnem mestu. S tako široko zastavljenim prikazom generacijskih raziskav bi tudi rezultate svoje študije želela kar najbolj celostno osvetliti in s tem tudi opozoriti na nevarnost prehitrih in pristranskih zaključkov v zvezi z dognanji o generacijah.

Opisu generacijskih študij bom na koncu dodala še poglavje o medgeneracijskem razlikovanju in medgeneracijski diskriminaciji na delovnem mestu, saj dandanes na delovnem mestu skupaj dela in sodeluje več različnih generacij zaposlenih kot kdajkoli prej.

2.3 Teorija o štirih generacijah

Teorijo o štirih generacijah (generacijsko teorijo) sta razvila Strauss in Howe (1991), nanaša pa se prvotno na generacijske razlike v ZDA. Generacijske skupine po tej teoriji opredeljujejo skupne letnice rojstva in s tem skupne kolektivne generacijske izkušnje, ki vplivajo na njihove osebnostne lastnosti in kreirajo skupen vrednostni sistem. V številnih študijah raziskovalci opredelijo generacijo kot »identificirano skupino, ki si deli letnico rojstva, starost, lokacijo in pomembne življenjske dogodke v kritičnih razvojnih fazah« (povzeto po Kupperschmidt, 2000). Kritiki te teorije pogosto ponavljajo, da je teorija v izvoru preveč anekdotsko osnovana in premalo empirično podprta, zato imamo dandanes posledično že kar precej empiričnih študij, ki so raziskovale, ali se različne generacije zaposlenih zares razlikujejo v svojih delovnih vrednotah in svojem odnosu do dela.

V zvezi z generacijsko teorijo govorimo o štirih velikih generacijah: generacija veteranov, generacija baby boom, generacija x in generacija y. Avtorji se glede letnic rojstva različnih generacij med seboj malenkostno razlikujejo, najpogosteje pa navajajo, da je generacija veteranov rojena med letoma 1922 in 1945, generacija otrok blaginje (baby boom) med letoma 1946 in 1964, generacija x med letoma 1965 in 1979 ter generacija y med letoma 1980 in 2000. Veterani so dandanes že skoraj vsi v pokoju, namesto njih pa se vse bolj omenja tudi generacijo z, ki je rojena po letu 2000 in bo v nekaj letih začela prihajati na trg dela.

Značilnosti odraščanja teh generacij so navedene v nadaljevanju (Ažman, Ruzzier in Škerlevaj, 2014).

- Pripadniki generacije veteranov so odrasli v času ekonomske krize, rojeni pa so bili tudi med drugo svetovno vojno ali pa so jo kot otroci doživeli. V času njihovega odraščanja so bile družine večje kot danes ter bolj stabilne, ločitev je bilo malo, nuklearna družina pa je bila velika vrednota. Vzgojeni so bili pogosto v disciplini in strogosti.

- Generacija baby boom je prišla na svet po koncu druge svetovne vojne, v času optimizma, priložnosti in napredka. Nuklearne družine so bile še vedno močne, matere pa so pogosto ostale doma. Ta generacija je številčna, k temu pa je pripomogla tudi medicina, ki je zmanjšala umrljivost otrok pri porodih. Generacija baby boom je odraščala v obdobju sorazmerne ekonomske stabilnosti in blaginje. Vzgoja je bila takrat še vedno avtoritarna, čeprav vse manj. To je obdobje, ki so ga zaznamovali Woodstock, študentski upori, pojav televizije in ameriških filmov. V Sloveniji je v tem obdobju socializem dajal vtis nesmrtnosti.
- V generaciji x so se razmere odraščanja že precej spremenile. V Sloveniji se je začel krhiti socialistični družbeni red, prišlo je do gospodarske krize in inflacije. Generacija teh otrok je bila v Sloveniji iz zaspanega socializma potisnjena v turbokapitalizem. Po celem svetu se je zgodil velik tehnološki razmah, delovna mesta pa so postala manj stabilna. Število ločenih družin se je v razvitem svetu povečalo, številne matere so bile zaposlene oz. so se zaposlile. Pojavil se je osebni računalnik.
- Najmlajša generacija y so otroci generacije baby boom. Vzgajani so bili bolj permisivno kot njihovi starši. Bolj so izobraženi kot njihovi starši in že od malega doživljajo eksplozijo informacij in dražljajev. Že kot otroci so poznali računalnik, internet in mobilni telefon.

E. Boštjančič (2008) omenja naslednje značilnosti štirih glavnih generacij na delovnem mestu, ki so vezane tudi na prej omenjene specifične zgodovinske čase, v katerem so njihovi predstavniki odraščali.

- Veterani (zrela generacija): so varčni, konzervativni, pripadni, zvesti, delavni, skromni, ne marajo sprememb; manj so kreativni, bolj pa prilagodljivi. Delo enačijo s prostim časom, so trpežni, trdnega značaja in težijo k stabilni karieri.
- Baby boom generacija: so bolj svobodni in emancipirani, izobrazba je zanje pomembna, posedujejo idealizem in optimizem, deležni so bili socialne

varnosti, doživljajo zadovoljstvo pri delu in veliko delajo. Zaposleni so bili za celo življenje, uspeh pa merijo z denarjem.

- Generacija x: znašli so se v bolj negotovem in tekmovalnem delovnem okolju. Posedujejo individualnost, iznajdljivost in kreativnost. Veliko jim pomeni svoboda in prosti čas. Izpostavljeni so vseživljenjskemu učenju. Denar je zanje sredstvo za doseganje drugih vrednot, uspeh pa merijo z ugledom in manj z denarjem.
- Generacija y: so samozavestni, nemirni, svojeglavi in anksiozni. Posedujejo manj vrednot, so tekmovalni, poudarjajo individualizem in so pod stresom zaradi velike količine informacij. Vedno so odprti za nove ponudbe, imajo visoke aspiracije, nagnjeni so k potrošništvu, vendar je denar v službi njihove samoaktualizacije, v delu iščejo zabavo.

2.3.1 Empirično ugotovljene razlike med štirimi generacijami v delovnih vrednotah, motivaciji za delo in delovnem zadovoljstvu

V nadaljevanju navajam nekatere študije, ki empirično ugotavljajo določene razlike med opisanimi generacijami. Kar nekaj študij empirično potrjuje anekdotske in kvalitativne ugotovitve glede razlik med generacijami v vrednotah, motivaciji za delo in delovnem zadovoljstvu, je pa tudi nekaj takih, ki teh razlik med generacijami ne ugotavljajo. Razvidno bo, da te študije sicer operirajo z nekoliko različnimi pojmi oz. spremenljivkami, vendar pa njihove ugotovitve, ko so razlike med generacijami zaznane, vendarle kažejo neko skupno vsebinsko nit. Razlike med generacijami glede delovnih vrednot, motivacije za delo in delovnega zadovoljstva so na tem mestu pomembne, saj so delovne vrednote, delovna motivacija in delovno zadovoljstvo povezani tudi z delovno zavzetostjo.

K. W. Smola in C. D. Sutton (2002) sta raziskovali, ali se različne generacije zaposlenih razlikujejo v delovnih vrednotah. Ugotovili sta pomembne razlike med generacijama x in baby boom. Mlajši zaposleni so se izkazali za manj lojalne delovni organizaciji in bolj

individualistično usmerjene. Želijo hitreje napredovati, manj se jim zdi, da je delo pomemben del posameznikovega življenja, hitreje bi zapustili delo, če bi zadeli velik denarni dobiček. Hkrati pa generacija x izkazuje bolj idealističen odnos do dela, bolj kot starejšim zaposlenim se jim zdi, da sta naporno delo in velika delovna prizadevnost povezana z njihovo lastno vrednostjo.

Cennamo in Gardner (2008) sta raziskovala, ali se tri generacijske skupine (baby boom, generacija x in generacija y) med seboj razlikujejo v delovnih vrednotah, zadovoljstvu pri delu, predanosti delovni organizaciji in intenciji k odpovedi delovnega razmerja. Njuni rezultati so pokazali, da sta mlajši skupini dali večji pomen statusu in svobodi na delovnem mestu kot pa starejša skupina. Baby boom generacija je izkazovala boljše ujemanje v svojih zunanjih vrednotah in statusu z organizacijskimi vrednotami. Kadar pa se individualne vrednote in vrednote organizacije pri posamezniku niso ujemale, je to botrovalo k zmanjšanju delovnega zadovoljstva, nižji lojalnosti in predanosti delovni organizaciji ter povečani tendenci k odpovedi delovnega razmerja ne glede na generacijsko pripadnost posameznika.

Delovne vrednote medicinskih sester se glede na generaciji baby boom in x razlikujejo. Več neujemanj vrednot posameznika z organizacijskimi vrednotami je pri generaciji x. To neujemanje v vrednotah pa se je povezovalo z večjo dovzetnostjo za izgorelost in močnejšo tendenco k odpovedi delovnega razmerja. Medicinske sestre iz generacije x torej po tej študiji doživljajo svoje delo kot manj skladno s svojimi osebnimi vrednotami in kot bolj stresno, primerjalno z medicinskimi sestrami iz generacije baby boom (Leiter, Jackson in Shaughnessy, 2009).

Razlike med generacijami glede delovnih vrednot ugotavljajo tudi Meriac, Woehr in Banister (2010). V svoji študiji so merili razlike v sedmih dimenzijah konstrukta delovne etike preko treh generacij (generacija baby boom, generacija x in generacija y). Dimenzije delovne etike so bile: centralnost dela, zanašanje nase, težko delo, počitek, morala in etika, odlaganje zadovoljitve in zapravljen čas. Raziskovalci ugotavljajo, da

generacija baby boom na kar nekaj dimenzijah delovne etike dosega višje rezultate kot ostale generacije, za kar pa avtorji domnevajo, da je lahko rezultat njihove starosti oz. karijerne pozicije in ne gre nujno zgolj za generacijski učinek.

Rood (2010) na podlagi svoje študije z uporabo samoskonstruiranega vprašalnika pritruje obstoječim ugotovitvam o generacijskih razlikah, ki veljajo in so se uveljavile v poljudnem tisku in medijih. Raziskuje razlike med veterani, baby boom generacijo, generacijo x in generacijo y. Ugotavlja, da je za generacijo veteranov delo obveznost, da verjamejo, da je potrebno spoštovati avtoritete in pravila, da delo pride pred zabavo, da so orientirani na detajle in disciplinirani, da jim odgovarja hierarhična ureditev organizacije in da so lojalni svojim delodajalcem. Za baby boom generacijo ugotavlja, da so zelo tekmovalni, deloholiki, da delajo učinkovito, da iščejo osebno izpolnitev in da si želijo kvaliteto doma in na delu. Za generacijo x po avtorjevem mnenju velja, da se zanašajo nase, da želijo strukturo in usmeritev, da so skeptični, da imajo tehnološki čut, da so neformalni, dvomijo v avtoriteto in da so globalno orientirani. Generacija y pa je odprta za novosti, usmerjena na več nalog hkrati, vzdržljiva, dela naporno, je optimistična in zaupa.

Benson in Brown (2011) na podlagi svoje raziskave navajata, da je generacija baby boom bolj zadovoljna s svojim delom in manj nagnjena k dajanju odpovedi kot generacija x. Te razlike so obstale kljub temu, da so avtorji kontrolirali številne druge variable. Generaciji baby boom več pomeni zadovoljstvo pri delu, varnost delovnega mesta in podpora sodelavcev. Hkrati pa avtorja nista odkrila nobenih razlik med generacijami v predanosti delu. Te ugotovitve so po mnenju avtorjev skladne z generacijskimi profili, ki se pojavljajo v medijih in poslovnih ter menedžerskih revijah. Podobno Solnet in Kralj (2012) na velikem vzorcu zaposlenih v bolnišnicah ugotavljata slabše rezultate generacije y za tiste lastnosti delavcev, ki naj bi se jim delodajalci izogibali. Gre za to, da so zaposleni generacije y v primerjavi s starejšimi delavci manj zadovoljni s svojim delom, manj zavzeti, manj predani delovni organizaciji, prej

načrtujejo, da bi dali odpoved ali brez razloga zamenjali službo, in bi prej delali slabše, če bi tako delali tudi njihovi kolegi.

Wan Yusoff in Kian (2013) ugotavljata, da se generaciji x in y razlikujeta glede notranje in zunanje motivacije za delo. Med notranje faktorje motiviranosti štejeta dosežke, napredovanje, priznanje in delo samo; med zunanje faktorje motivacije pa plačilo in ugodnosti, delovne pogoje in pravila delovne organizacije. Pri generaciji x je zelo pomemben faktor motiviranosti delo samo ter zadovoljstvo z delovnimi pogoji in pravili delovne organizacije; za razliko od tega pa so vsi faktorji zunanje in notranje motivacije za delo pri generaciji y le zmerno izraženi. To je nekako tako, kot da bi bila generacija y (mlajša generacija) bolj ravnodušna, kar se tiče motivacije za delo.

Rouse (2004), Schullery (2013) in Twenge (2010) podobno ugotavljajo, da generacija y pri delu bolj ceni zunanje ugodnosti in nagrade (npr. večja plača, dobre fizične delovne razmere ipd.) kot generacija baby boom. Le-ta pa bolj ceni notranje ugodnosti in nagrade, kot so avtonomija, delovni izziv in variabilnost dela.

Za razliko od teh raziskav pa Acar (2014) ne ugotavlja razlik med generacijami glede notranje in zunanje motivacije. V njegovi študiji imajo vsi motivatorji podoben pomen tako za generacijo x kot generacijo y. Avtor navaja tudi nekaj drugih študij, katerih izsledki so podobni njegovim in ne kažejo razlik v motivaciji za delo in delovnih vrednotah med različnimi generacijami (npr. Gursoy, Maier in Chi, 2008), zaključuje pa s trditvijo, da pravega konsenza med raziskovalci glede razlik v motivaciji za delo med različnimi generacijami ni.

Tudi N. R. Nichols (2011) je raziskovala razlike v motivaciji na delovnem mestu med različnimi generacijami (tradicionalisti, baby boom generacija, generacija x in generacija y). Kot motivatorje je opredelila: motiv za doseganje, motiv za povezovanje, motiv za razumevanje in motiv za obrambo. Rezultati te študije niso potrdili teze, da se

različne generacije pri delu razlikujejo v tako opredeljeni motivaciji, za vse generacije so bili vsi omenjeni motivatorji pomembni.

Wong, Gardiner, Lang in Coulon (2008) navajajo, da pregled obstoječe literature glede generacijskih razlik na delovnem mestu kaže, da so predhodne študije raziskovale predvsem razlike v delovnih vrednotah, generacijske razlike glede osebnostnih lastnosti in motivatorjev na delovnem mestu pa so raziskovale manj. Omenjeni avtorji so tako skušali empirično potrditi generacijske stereotipe glede osebnostnih lastnosti in motivatorjev različnih generacij. Po teh stereotipih naj bi bila npr. generacija baby boom bolj optimistična in motivirana z varno zaposlitvijo, generacija y pa npr. manj motivirana za dodatne ure dela in bolj karierno naravnana. Rezultati te študije omenjenih stereotipov niso potrdili, razlike, ki jih med generacijami opažamo, pa so po mnenju avtorjev bolj razložljive s starostjo posameznika kot pa z njegovo pripadnostjo določeni generaciji. A kljub temu so avtorji opazili trend upada optimizma z vsako naslednjo generacijo, ki bi ga bilo potrebno po njihovem mnenju vzeti v obzir.

Hess in Jepsen (2009) ugotavljata, da se različne generacije malenkostno, vendar pomembno razlikujejo v t. i. psihološki pogodbi. Psihološka pogodba je definirana kot impliciten odnos med zaposlenim in njegovo organizacijo, ki določa, kaj naj bi vsak v tem odnosu dal ali prejel (Kotter, 1973; v Hess in Jepsen, 2009). Za generacijo baby boom je, primerjalno z generacijo x, pomembnejši motivator pri delu ujemanje v odnosih, generacija x pa nekoliko bolj izkazuje t. i. cinizem do dela. To naj bi bilo po mnenju avtorjev skladno z ugotovitvami nekaterih predhodnih študij.

Za razliko od mnogih drugih študij se je sledeča študija osredotočila na potencialne razlike v vedenju na delovnem mestu med različnimi generacijami. Avtorje Becton, Walker in Jones-Farmer (2014) je zanimalo, ali se različno stari zaposleni razlikujejo v variablah, kot so delovna mobilnost, voljnost in uslužnost ter opravljanje dodatnih delovnih ur. Rezultati sicer niso potrdili vseh hipotez avtorjev, a vendarle so pokazali določene razlike. Generacija baby boom je skladno s pričakovanji pokazala najmanj

delovne mobilnosti, najmanj pripravljenosti za dodatno delo pa je pokazala generacija x. Glede voljnosti in uslužnosti je bila generacija baby boom le malenkost izrazitejša od ostalih generacij. V celoti pa so bile razlike med generacijami majhne, zato avtorji opozarjajo, naj bodo delodajalci raje pozorni na individualne razlike med posamezniki kot pa na razlike med generacijami.

Na koncu naj omenim pomembno meta-analizo avtorjev Costanza, Badger, Fraser, Severt in Gade (2012), ki je proučila generacijske razlike 20 študij glede delovnega zadovoljstva, lojalnosti in predanosti delovni organizaciji ter tendence k odpovedi delovnega razmerja. Meta-analiza je pokazala majhne do zmerne povezave med omenjenimi delovnimi indikatorji in generacijsko pripadnostjo, kadar so te povezave obstajale. V mnogo primerih pa so bile povezave nične oz. niso obstajale. Avtorji zaključujejo, da nekonsistenten vzorec povezav ne podpira hipoteze o sistematičnih razlikah med različnimi generacijami glede njihovega pristopa in odnosa do dela. To je skladno tudi z zgornjim pregledom raziskav, ki poleg raziskav, ki razlike med generacijami na delovnem mestu odkrivajo, vključuje tudi raziskave, ki teh razlik med generacijami ne odkrivajo.

2.3.2 Različne generacije in delovna zavzetost

V okviru raziskovanja razlik v različnih variablah med štirimi generacijami so raziskovalci posvetili nekaj pozornosti tudi potencialnim razlikam med generacijami v delovni zavzetosti. Tudi ti rezultati niso povsem enoznačni.

Park in Gursoy (2011) v svoji raziskavi, narejeni na zaposlenih v hotelski industriji, ugotavljata razlike med generacijami pri odnosu med delovno zavzetostjo in tendenco k odpovedi delovnega razmerja. Čeprav naj bi predvsem dimenzija vitalnost pozitivno vplivala na lojalnost delovni organizaciji v vseh generacijah, pa se predvsem v generaciji y pojavlja pomembno večja tendenca k zapuščanju delovne organizacije, kadar zaposleni doživljajo premalo vitalnosti in slabšanje mentalnega zdravja na

delovnem mestu. Kadar pa delavci generacije y doživljajo svoje delo kot izpolnjujoče, postanejo zelo predani in lojalni. V tem primeru je manj verjetno, da bodo zapustili delovno organizacijo kot pripadniki generacij baby boom ali x. Rezultati te študije tako kažejo, da je delovna zavzetost predvsem pomembna, da se obdrži zaposlene iz generacije y. Haddad (2013) za razliko ne ugotavlja razlik v delovni zavzetosti med različnimi generacijami medicinskih sester, pri vseh generacijah pa ugotavlja povezanost delovne zavzetosti z zadovoljstvom pri delu.

Hoole in Bonnema (2015) ugotavljata, da generacija baby boom doživlja več delovne zavzetosti pri delu in delo v večji meri kot izpolnjuje v primerjavi z generacijama x in y. Med generacijama x in y pa teh razlik ni bilo mogoče opaziti. Starejši delavci so po tej študiji torej bolj zavzeti in doživljajo svoje delo kot bolj izpolnjujoče. Kordbacheh idr. (2014) ugotavljajo, da pri starejših zaposlenih notranja motivacija ni odločujoča za delovno zavzetost, pri mlajših pa je nizka notranja motivacija povezana z nižjo delovno zavzetostjo.

2.4 Generacije v času

Da bi generacijske razlike in vpliv generacije na delovno zavzetost lahko razumeli kar najširše, v nadaljevanju predstavljam še dva pristopa k proučevanju lastnosti različnih generacij. Metodološki pristop generacije proučuje na način, da jih z istim inštrumentarijem izmeri v različnih časih. Gre za neke vrste longitudinalne študije, čeprav so izmerjene osebe v različnih časovnih obdobjih dejansko različne; v resnici torej govorimo o študijah, ki uporabljajo pristop časovnega zamika. V tem primeru se med seboj primerja različne skupine ljudi v različnih zgodovinskih obdobjih, ki pa so bili v času raziskave vsi enako stari. Tako lahko vidimo, kako podobne oz. različne so med seboj enake generacije v različnih zgodovinskih obdobjih. Razumljivo je, da je tovrstnih študij seveda manj kot že omenjenih študij, ki prečno izmerijo različne generacije (Teorija o štirih generacijah), saj je za njihovo izvedbo potreben daljši čas in hkrati dolgoročno uporaben stalen inštrumentarij za merjenje osebnostnih variabel.

J. M. Twenge in S.M. Campbell (2008) predstavljata pregled raziskav, ki pokrivajo 1,4 milijona ljudi, ki so v obdobju od 1930 pa do danes izpolnili različne osebnostne, vedenjske in psihopatološke teste; na podlagi ugotovljenih razlik med generacijami v teh raziskavah skušata razložiti, kako te razlike danes vplivajo na delovno okolje. V raziskavi je večina udeležencev študentov, svojo meta-študijo pa avtorja opredeljujeta kot prečno-časovno meta-analizo. Avtorici poudarjata, da samo tovrsten metodološki pristop ugotavlja dejanske generacijske učinke, za razliko od prečnih študij, pri katerih ne vemo, ali gre za učinek generacije ali starosti. Tovrsten pristop torej ugotavlja postopne linearne spremembe, saj časovno zaporedno izmeri isto generacijo. Raziskava tako kaže, da za večino osebnostnih lastnosti velja, da se postopoma spreminjajo v eni smeri, npr. postopno naraščanje individualizma iz generacije v generacijo, in da torej ne nihajo v različne smeri (navzgor in navzdol).

J. M. Twenge in S. M. Campbell (2008) ugotavljata, da tako samozavest kot narcizem med študenti v razdobju zadnjih 80 let naraščata. To je lahko pozitivno, lahko pa tudi ne, saj je narcizem povezan tudi z umanjkanjem empatije. Collins (2001) npr. ugotavlja, da imajo najuspešnejša podjetja prej skromne in zelo delavne zaposlene kot pa narcistične. Po drugi strani visoka samozavest šibko korelira z delovno uspešnostjo, vprašanje pa je, kako zelo samozavestni zaposleni zmorejo sprejemati kritiko. Še bolj povezana z delovno uspešnostjo pa je samokontrola, vztrajnost in sposobnost, da se ne odvrnemo od dolgoročnih ciljev. Narcizem in visoka samozavest tako še zdaleč nista odločilna za uspešno delo. Avtorici svarita, da se ob naraščajočem narcizmu lahko zgodi, da mladi pri sebi zaznavajo, da imajo številne talente, posledica tega pa je, da se tako težje odločijo, kaj bodo izbrali za svojo poklicno in karierno usmeritev. Samoevalvacije postanejo v tem primeru manj uporabne, sistem pa lahko pretirano nagrajuje ljudi, ki so samozavestni, vendar pa ne dovolj kompetentni.

Meta-študija nadalje kaže, da potreba po socialnem odobravanju iz generacije v generacijo pada. To je seveda logično glede na naraščajoč narcizem, samozavest in

individualizem. Mladi so čedalje manj konformni, to se pogosto kaže že v manj formalnem oblačenju na delovnem mestu. Mladi, ki prihajajo na trg dela, so bolj pripravljeni tvegati, razmišljati izven ustaljenih okvirov in presegati ustaljene tradicionalne vzorce. Tovrstna naravnost je tudi pozitivna, sploh v organizacijah, kjer je kreativnost zelo pomembna, vendar mora biti ta nekonformizem ustrezno moderiran. V luči teh sprememb lahko bolje razumemo pripravljenost današnjih mladih, da hitreje zamenjajo delovno mesto in da odpoved ni več nekakšen tabu. Končuje se torej obdobje lojalnosti delovni organizaciji, ki to lojalnost poplača z doživljenjsko varno zaposlitvijo.

Iz generacije v generacijo narašča zunanji lokus kontrole. Posamezniki z večjim zunanjim lokusom kontrole ob neuspehu za to prej krivijo druge in srečo, manj pa sami prevzemajo odgovornost, kot to velja za posameznike z nižjim zunanjim lokusom kontrole. So tudi bolj pasivni in pričakujejo, da jih bodo motivirale delovne organizacije. Tovrstne lastnosti lahko po mnenju avtorjev pripomorejo k boljšim timskim projektom, saj tovrstni posamezniki verjamejo, da na njihovo delo vplivajo tudi dejavniki, ki niso povezani z njihovimi sposobnostmi in trdom.

Po ugotovitvah avtoric naraščata tudi anksioznost in depresivnost, in sicer se iz leta v leto čedalje več ljudi zdravi za depresijo. Ob tem se seveda poraja vprašanje, ali gre v tem primeru za dejansko naraščanje depresije ali samo za to, da več depresivnih posameznikov poišče pomoč. Avtorici navajata, da obstajajo dokazi, da sta dandanes anksioznost in depresivnost pogostejši ne glede na število diagnoz in dejanskega zdravljenja. Anksioznost naj bi tako narasla, da je bil v devetdesetih letih prejšnjega stoletja povprečni študent bolj anksiozen kot 85 % študentov v petdesetih letih in 71 % študentov v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Trend pri otrocih naj bi bil še bolj izrazit. Omenjena študija sicer zbira dokaze na študentih, ki v glavnem še ne predstavljajo delovne sile, vendar pa avtorja poudarjata, da tudi številne študije na odraslih zaposlenih kažejo trend naraščanja depresivnosti. Pomembno je tudi poudariti, da s hkratnim naraščanjem anksioznosti in depresivnosti naraščajo tudi

najrazličnejši delovni in življenjski stresorji: več podaljševanja delovnih ur, manj varne in stalne zaposlitve, preveč različnih vlog v življenju in zmede glede tega ipd.

Vsi opisani naraščajoči trendi imajo po mnenju avtorjev meta-analize velik vpliv na vedenje zaposlenih, kar terja od delovnih organizacij in menedžerjev, da te razlike razumejo in na podlagi njih implementirajo prilagoditve na delovnem mestu, če želijo na dolgi rok poslovati uspešno.

Če opisane trende primerjamo s prečnimi študijami po teoriji štirih generacij, zagotovo najdemo nekatere vsebinske vzporednice z njimi. Tudi marsikatera od teh študij kaže na večji individualizem mlajših zaposlenih, manjšo lojalnost delovni organizaciji pri letih, željo po hitrejšem napredovanju ipd., to pa so lastnosti, ki so blizu naraščajočemu trendu v samozavesti, narcizmu in manjši konformnosti. Ena od opisanih prečnih študij (Wong idr., 2008) ugotavlja tudi trend upada optimizma z vsako naslednjo generacijo. Prav tako je pomembno, da se ob tem vprašamo, ali morda te spremembe v odnosu do dela ne generirajo tudi številna prestrukturiranja delovnih organizacij, ki se dogajajo v zadnjih desetletjih, in so opažene spremembe v odnosu do dela s strani zaposlenih v znatni meri odraz teh sprememb, ki nekako kar zahtevajo manj lojalnosti delovnim organizacijam, manj pričakovanj glede varnosti zaposlitve in manj povezovanja lastne vrednosti s svojim delom.

Podobno kot zgornja meta-študija je študija avtoric K. W. Smola in C. D. Sutton (2002) primerjala današnje delovne vrednote z delovnimi vrednotami iz leta 1974. Avtorici sta ugotovili, da so se vrednote v 25 letih res pomembno spremenile. Zaposleni danes manj verjamejo, da je delo pomemben del življenja in da če posameznik dela veliko in intenzivno, da je zato boljši človek; manj tudi verjamejo, da je potrebno biti ponosen na svoje delo. Te ugotovitve odražajo trend, ki se po mnenju avtoric obrača stran od t. i. »company man«, v smer percepcije dela, ki ima manjšo prioriteto kot v preteklih letih in manj oblikuje osebne vrednote posameznika in njegovo samopodobo. Avtorici sta v svoji študiji uporabili tudi prečni pristop k raziskovanju generacij in pri tem opazili

podobne trende v smeri individualizma. Njuno prečno študijo sem opisala v poglavju o Teoriji o štirih generacijah.

2.5 Teorija o generacijskem učinku, ki izhaja iz rezultatov prečno-longitudinalnih študij

Za proučevanje generacij naj bi bile najbolj metodološko ustrezne študije, ki kombinirajo prečno-longitudinalni pristop. Teh je zaradi zahtevnejše metodologije seveda najmanj. V teh študijah se dela hkrati dve primerjavi: primerja se, kako se neka variabla spremeni v eni sami generaciji skozi čas (longitudinalni pristop), hkrati pa se primerja različne generacije med seboj (prečni pristop). Na ta način se lažje sklepa, kaj zares vpliva na spremembe v generacijah: dejanske generacijske spremembe ali spremembe znotraj posameznikov zaradi starosti in dozorevanja.

Ena takšnih (redkih) študij je študija Krahna in N. L. Galambos (2014). V njej sta avtorja primerjala, v zunanjih in notranjih delovnih vrednotah, generaciji, ki sta maturirali leta 1985 in 1996 (generaciji x in y), izmerila pa sta jih pri starosti 18 in 25 let. Avtorja je zanimalo, kako se delovne vrednote spremenijo v obdobju med 18. in 25. letom pri dveh različnih generacijah. Za notranje vrednote sta vzela: občutek uspešnosti, možnost za samostojnost odločitev, zanimivo delo; za zunanje vrednote pa: dobro plačilo, majhno možnost za odpoved in visoko možnost za napredovanje. Rezultati so pokazali, da imata obe generaciji pri 25. letih pomembno višje izražene notranje delovne vrednote kot pri starosti 18 let, pri mlajši generaciji (generaciji y) pa so z odraščanjem pomembno zrasle tudi zunanje delovne vrednote. Obenem so s starostjo pri obeh generacijah upadla pričakovanja glede tega, kaj jim na delovnem mestu pripada, vendar pa je bil ta padec manjši v generaciji y. Rezultati te študije so skladni z rezultati mnogih predhodnih prečnih študij in nakazujejo smer, da je mlajša generacija zaposlenih (generacija y) nekoliko drugačna kot generacija in ne samo zato, ker bi se generacija starejših (generacija x) s starostjo nekoliko spremenila. Generaciji y so

pomembnejše zunanje delovne vrednote in zunanji motivatorji, hkrati pa so bolj samozavestni in prepričani vase (nižji padec glede pričakovanj na delovnem mestu).

Podobno študijo, vendar ne povsem longitudinalno-prečno, sta izvedli že omenjeni avtorici K. W. Smola in C. D. Sutton (2002). V svoji raziskavi sta primerjali dve generaciji enako starih zaposlenih (27–40 let in 41–65 let) v letih 1974 in 1999, torej v razmaku 25 let. Ker sta avtorici K. W. Smola in C. D. Sutton (2002) v omenjeni študiji kombinirali prečni pristop s pristopom merjenja iste generacije v različnih časih (pristop časovnega zamika), sta tako lahko med seboj primerjali razlike med dvema starostnima skupinama v različnih zgodovinskih obdobjih. Na podlagi svojih ugotovitev poudarjata, da so delovne vrednote bolj pod vplivom generacijskih izkušenj kot pa pod vplivom posameznikove starosti in zrelosti. Primerjava med generacijama v razmaku 25 let namreč kaže, da tako mlajši kot starejši izkazujejo podobne spremembe v delovnih vrednotah v smeri individualizma.

2.6 Razvojne naloge v odraslosti kot generacijski učinki

Naj na koncu omenim še en vidik generacijskih učinkov, ki ga moramo poznati, da bi ustrezno razumeli opažene razlike med generacijami. Gre za spoznanja iz razvojne psihologije, ki proučuje značilnosti posameznikov tekom njihovega celotnega življenja, to je od rojstva do smrti. Razvojna psihologija ugotavlja v razvoju posameznika univerzalne razvojne faze, pa tudi univerzalna obdobja življenja vse do smrti, v katerih lahko določimo generalizirane lastnosti in zakonitosti. Na tem mestu se bom osredotočila le na obdobje odraslosti, ker se le-to pokriva z obravnavanimi generacijami (generacija baby boom, generacija x in generacija y).

Razvojna psihologija deli človekovo odraslost v tri zaporedne faze: zgodnjo, srednjo in pozno odraslost (povzeto po Marjanovič Umek in Zupančič, 2004). Meje med temi obdobji pri posamezniku in na splošno niso povsem točne, ampak lahko prehodi iz ene faze v drugo trajajo tudi več let, tako da se obdobja deloma med seboj tudi prekrivajo.

Okvirno velja, da se zgodnja odraslost začne nekje okoli 18. leta in traja do približno 40. leta, nato sledi srednja odraslost, ki traja do približno 60. leta oz. do upokojitve, na koncu pa sledi še pozna odraslost, ki traja vse do smrti posameznika. Kot vidimo, se ta obdobja približno pokrivajo z obravnavanimi generacijami. Generacija y je dandanes v obdobju zgodnje odraslosti (starost do 35 let), generacija x v obdobju zgodnje in srednje odraslosti (starost od 36 do 50 let), generacija baby boom pa je danes v obdobju srednje in pozne odraslosti (starost nad 50 let).

Vsak posameznik ima v različnih fazah svoje odraslosti določene razvojne naloge, prav tako kot jih ima v otroštvu in adolescenci. Na tem mestu navajam ključne razvojne naloge za zgoraj omenjena obdobja odraslosti (po Zupančič idr., 2004).

Zgodnja odraslost:

- samostojnost,
- integracija socialnih vlog,
- čustvena stabilnost,
- ustalitev v poklicu,
- intimnost,
- prilagajanje na partnerstvo/zakonsko skupnost,
- ureditev bivanja,
- prilagajanje na starševstvo,
- razvoj pripadnosti družbenim skupinam in razvoj državljanske odgovornosti.

Srednja odraslost:

- prilagajanje na telesne spremembe,
- doseganje zadovoljstva in uspeha v poklicni vlogi,
- sodelovanje in prevzemanje odgovornosti v širši družbi,
- pomoč odraščajočim otrokom,
- revitalizacija partnerstva/zakonske skupnosti,
- spremembe v socialni spolni vlogi,

- usmerjanje na starajoče starše,
- razvoj socialne mreže in prostočasne dejavnosti,
- oblikovanje novih ciljev, načrtov in iskanje življenjskega smisla v prihodnosti.

Pozna odraslost:

- ohranjanje zdravja in prilagajanje na telesne omejitve,
- prilagajanje na upokojitve,
- ohranjanje finančne neodvisnosti,
- oblikovanje ustreznih življenjskih pogojev,
- preoblikovanje identitete in socialnega položaja,
- ohranjanje partnerstva in prijateljstev,
- prilagajanje na nove družinske vloge,
- ukvarjanje s smiselnimi prostočasnimi dejavnostmi,
- sprejemanje in osmišljanje preteklega in sedanjega življenja.

Na tem mestu se mi poraja vprašanje, da bi omenjene razvojne naloge lahko imele določen vpliv tudi na delovno zavzetost na delovnem mestu (večjo ali manjšo), v kolikor jim posameznik pripisuje velik pomen oz. večji kot delu samemu in si zato vzame tudi precej časa, da bi jih razrešil.

Npr. v zgodnji odraslosti si mladi iščejo partnerja (hodijo na zmenke, zabave) in lahko zato posvečajo manj časa in truda svojemu delu, posledično pa so manj delovno zavzeti; ko imajo majhne otroke, se jim morajo v večji meri posvečati kot starejšim otrokom, kar gotovo lahko vpliva na delovno zavzetost; v srednji odraslosti morajo morda skrbeti za svoje starajoče starše, kar jim ravno tako lahko vzame veliko časa in energije; kasneje ko se sami približujejo upokojitvi, pa že lahko tudi njim začne pešati zdravje in so zato posledično manj zavzeti na delovnem mestu.

Trenutno v zvezi s temi vprašanji še ni mogoče zaslediti empiričnih raziskav, ki bi podale jasne odgovore, v interpretaciji rezultatov svoje raziskave pa se bom po potrebi

oprla tudi na spoznanja razvojne psihologije glede razvojnih nalog v odraslosti, v kolikor bi to lahko dodatno osvetlilo razumevanje rezultatov.

2.7 Medgeneracijsko razlikovanje in medgeneracijska diskriminacija na delovnem mestu

Danes v vseh evropskih državah ugotavljamo zaskrbljujoč trend staranja prebivalstva in zmanjševanja števila novorojenih otrok. Številne države zato sprejemajo reforme pokojninske zakonodaje, ki zaposlenim predpisuje podaljševanje delovne dobe vse tja do 65. leta starosti in še dlje, da bi na ta način pokojninska blagajna lahko ostala vzdržna. Tudi pri nas je tako. Še kako desetletje nazaj so se v Sloveniji upokojevali »petdesetletniki«, danes pa nikakor ne več.

Ker morajo vse starejši zaposleni ostajati v delovnem procesu, priključujejo pa se jim skozi čas vse mlajši »prišleki«, se dogaja, da dandanes na delovnem mestu delajo skupaj tako starostno raznolike generacije kot še nikoli doslej. To seveda ustvarja neko novo specifično delovno okolje, ki zahteva medsebojno prilagajanje in sodelovanje starostno zelo raznolikih posameznikov, ki, kot smo videli, pripadajo zelo raznolikim generacijam; generacijam, ki se, kot kažejo raziskave, kar opazno razlikujejo v delovnih vrednotah, motivaciji za delo, delovni zavzetosti in tudi osebnostnih lastnostih.

Sodelovanje tako različnih posameznikov na delovnem mestu lahko delo obogati in ga izboljša, lahko pa sproža tudi dogodke in doživljanja, povezana z medgeneracijsko diskriminacijo in neupravičenimi predsodki glede starostnega razlikovanja na delovnem mestu. Temu pojavu oz. problemu so se začeli v zadnjih letih posvečati tudi raziskovalci in zato bom tudi sama posvetila del tega diplomskega dela ugotavljanju povezanosti med starostnim razlikovanjem na delovnem mestu in delovno zavzetostjo.

V določeni strokovni literaturi se v zvezi s tem govori o t. i. medgeneracijskem HRM (medgeneracijski *human resource management*). Gre za novo stroko (po Brečko, 2010), ki išče učinkovit in uspešen medgeneracijski dialog kot temelj trajnostnega razvoja organizacij in družbe. Kot pojav medgeneracijski HRM ni pravzaprav nič novega, saj ima korenine iz časov cehov, ko so mojstri usposabljali vajence, prav tako pa je bil prisoten

tudi znotraj razširjene družine kot osnovne celice družbe, ki je imela v preteklosti precej večjo veljavo kot danes. Danes pa se pomanjkanje medgeneracijskega dialoga kaže tudi v ustanavljanju podjetij, ki zaposlujejo le eno generacijo (pogosto generacijo y). V takšnih podjetjih ni pretoka znanja in izkušenj od starejših na mlajše ter tudi obratno, s strani mlajših na starejše.

Podobno tudi M. Rožman in P. Tominc (2014) ugotavljata, da v podjetjih prevladuje zanemarjeno oz. nerazvito upravljanje starejših zaposlenih na organizacijski ravni. Tako po njunem mnenju med zaposlenimi ni medgeneracijske sinergije, prevladujejo predsodki in stereotipi, diskriminacija s strani delodajalcev ter slabo oblikovanje ustreznih delovnih pogojev za starejše zaposlene. Po njunem se ključna konkurenčna prednost v podjetju velikokrat kaže v dobrih medsebojnih odnosih, zadovoljevanju potreb zaposlenih in njihovem zadovoljstvu s samim delom.

Starostno diskriminacijo zaposlenih opažata tudi Glover in Branine (1997). Navajata, da čeprav starostna raznolikost združuje sveža znanja mladih z bogatimi izkušnjami in zakladom znanj starejših, so slednji zelo pogosto izpostavljeni starostni diskriminaciji.

Avery, McKay in Wilson (2007) so v zvezi s starostnim razlikovanjem na delovnem mestu oblikovali precej kompleksno raziskavo odnosa med starostno podobnostjo med sodelavci in delovno zavzetostjo. Ugotovili so, da sta starostna podobnost med zaposlenimi in delovna zavzetost bolj povezani med starejšimi zaposlenimi kot mlajšimi zaposlenimi. Pri starejših delavcih je bila narava tega odnosa odvisna tudi od zadovoljstva z njihovimi kolegi. Torej, bolj ko so bili starejši delavci med seboj starostno podobni (podobne starosti), bolj je bila pri njih delovna zavzetost izrazita ob pogoju, da je bilo zadovoljstvo s sodelavci visoko. Če pa je bilo zadovoljstvo s sodelavci nizko, je starostna podobnost vplivala negativno na delovno zavzetost.

Opisana raziskava kaže, da ima zaznavanje medgeneracijskega razlikovanja določen vpliv na delovno zavzetost in to še bolj pri starejših zaposlenih. Kot kaže, so starejši

delavci pri delu bolj občutljivi na starostno razlikovanje kot mlajši in če so poleg tega izpostavljeni še neupravičeni starostni diskriminaciji s strani vodilnih ali drugih sodelavcev, lahko to zmanjša njihovo delovno zavzetost.

3 Izpeljava problema, hipotez in raziskovalnih vprašanj

Temeljno izhodišče diplomskega dela je vprašanje, ali obstaja kakšna povezanost med delovno zavzetostjo in razlikami med tremi generacijami (generacija baby boom, generacija x in generacija y) oz. bolj natančno ali različne generacije izkazujejo različno delovno zavzetost. Obenem pa bom delovno zavzetost proučila tudi z vidika drugih spremenljivk, ki bi lahko bile z njo povezane oz. so to povezavo odkrile že nekatere druge raziskave.

Povzete in natančno operacionalizirane hipoteze ter raziskovalna vprašanja so sledeča.

1.

Pričakujem, da bo pri višji starosti zaposlenega delovna zavzetost višja (hipoteza 1). Tako pričakujem razlike v delovni zavzetosti glede pripadnosti različnim generacijam (baby boom, generacija x in generacija y), največ delovne zavzetosti pa bo izkazovala generacija baby boom.

To so odkrile že nekatere druge raziskave. Npr. Hoole in Bonnema (2015) ugotavljata, da generacija baby boom zaposlenih doživlja več delovne zavzetosti pri delu in delo v večji meri kot izpolnjuje v primerjavi z generacijama x in y. Med generacijama x in y pa teh razlik nista opazila. Starejši delavci so po tej študiji torej bolj zavzeti in doživljajo svoje delo kot bolj izpolnjuje.

Schaufeli in Salanova (2007) ugotavljata, da delovna zavzetost šibko in pozitivno korelira z starostjo, kar pomeni, da so starejši zaposleni malce bolj zavzeti kot mlajši. Nadaljnje študije, ki sem jih zasledila in ki ugotavljajo, da so starejši delavci bolj zavzeti, so sledeče: Bezuidenhout in Cilliers (2010), James idr. (2011), McClure (2010), Pitt-Catsouphed in Matz-Costa (2008), Solnet in Kralj (2012) ter Garg (2014). Kordbach idr. (2014) še ugotavljajo, da so starejši zaposleni bolj zavzeti ne glede na to, ali je pri njih prisotna notranja motiviranost ali ne. Haley idr. (2013) pa v svoji študiji ugotavljajo

pozitivno povezanost med predanostjo delu in starostjo zaposlenih. Tudi tukaj so starejši delavci bolj predani svojemu delu.

2.

Nadalje me zanima, ali je delovna zavzetost enaka pri moških in ženskah. Rezultati dosedanjih raziskav ne kažejo konsistentnih razlik oz. zgolj majhne razlike v prid moških, ki pa nimajo nobene praktične vrednosti.

Moški dosegajo nekoliko višje rezultate na testih delovne zavzetosti kot ženske, vendar je ta razlika zelo majhna in ima komajda kakšno praktično vrednost (Schaufeli in Salanova, 2007). Podobno kaže študija Garga (2014) pri moških za malenkost višjo delovno zavzetost, ki pa ni statistično pomembna. Garg (2014) pa navaja nekaj študij, ki razlik med spoloma v delovni zavzetosti niso odkrile (Schaufeli idr., 2006; Yildirim, 2008).

3.

Bolj izobraženi posamezniki bodo izkazovali višjo delovno zavzetost (hipoteza 2).

To kaže raziskava Garga (2014), kjer je delovna zavzetost nekoliko višja pri bolj izobraženih zaposlenih. Ker pa se višja delovna zavzetost povezuje tudi z vodstvenim položajem in fleksibilnostjo pri delu (v nadaljevanju), je smiselno pričakovati, da je višja pri bolj izobraženih zaposlenih, saj so bolj izobraženi zaposleni prej na vodilnem mestu ter imajo bolj fleksibilno delo.

4.

Pričakujem, da bodo bolj zavzeti vodstveni delavci (hipoteza 3).

Raziskave kažejo, da imajo višjo delovno zavzetost menedžerji, vodilni delavci, podjetniki in kmetje, nizko delovno zavzetost pa kažejo uniformirani delavci, policisti in zaposleni v domači oskrbi (Schaufeli idr., 2006).

Pitt-Catsouphe in Matz-Costa (2008) ugotavljata, da na delovno zavzetost pozitivno vpliva ustrezna fleksibilnost na delovnem mestu. Glede na to, da imajo vodstveni delavci in tisti z višjo plačo bolj verjetno fleksibilnejše delo, so zato verjetno tudi bolj zavzeti. V zvezi s tem kaže podobne izsledke slovenska študija (Pintar in Mihelič, 2015), ki je pokazala, da na delovno zavzetost zaposlenih ugodno vpliva t. i. samoiniciativno preoblikovanje dela. Fleksibilnost in samoiniciativno preoblikovanje dela pa sta blizu tudi samostojnosti pri delu. Tudi ta namreč povečuje zavzetost zaposlenih (po Schaufeli idr., 2009), prav gotovo pa so vodilni zaposleni bolj samostojni pri delu.

5.

Bolj zavzeti bodo zaposleni za nedoločen čas kot pa zaposleni za določen čas (hipoteza 4).

Ta hipoteza je povezana s prejšnjo, saj je zaposlitev za nedoločen čas bolj verjetna pri delavcih z daljšo delovno dobo, kar pa se povezuje tudi z večjo verjetnostjo za vodstveni položaj in s kariernim napredovanjem. Tujih raziskav, ki bi neposredno raziskovale tovrstno povezanost med obliko delovne pogodbe in delovno zavzetostjo, nisem zasledila.

6.

Na koncu pričakujem, da se bo delovna zavzetost negativno povezovala z nekaterimi vidiki medgeneracijskega razlikovanja pri delu. Posamezniki, ki so izpostavljeni več medgeneracijskim razlikam in večji starostni diskriminaciji pri delu, bodo izkazovali manj delovne zavzetosti (hipoteza 5).

Nekaj podobnega je ugotovila študija Averyja idr. (2007). Avtorji so raziskovali odnos med starostno podobnostjo med sodelavci in delovno zavzetostjo. Ugotovili so, da sta starostna podobnost med zaposlenimi in delovna zavzetost bolj povezani med starejšimi zaposlenimi kot mlajšimi zaposlenimi. Pri starejših delavcih je bila narava

tega odnosa odvisna tudi od zadovoljstva z njihovimi kolegi. Torej, bolj ko so bili starejši delavci med seboj starostno podobni (podobne starosti), bolj je bila pri njih delovna zavzetost izrazita ob pogoju, da je bilo zadovoljstvo s sodelavci visoko.

4 Metoda

4.1 Udeleženci

Udeleženci v raziskavi so bili izbrani v podjetju v Ljubljani, v katerem sem zaposlena.

V raziskavi je sodelovalo 219 udeležencev, od tega 143 žensk (65 %) in 76 moških (35 %). Povprečna starost udeležencev je bila 47,14 let ($SD = 8,87$ let), s starostnim razponom od 20 do 67 let. Udeležence sem v nadaljevanju razdelila v generacijo baby boom (do 1964), generacijo x (1965–1979) in generacijo y (1980–2000). Izobrazbena struktura udeležencev je bila raznolika, in sicer osnovnošolsko izobražena sta bila dva zaposlena (1 %), poklicno šolo jih je imelo devet (4 %), srednjo šolo 91 (42 %), višjo šolo 37 (17 %), visoko šolo ali več pa 80 udeležencev (36 %). Zaposlenih za nedoločen čas je bilo 210 (96 %), za določen čas pa devet (4 %); od tega je bilo 24 vodstvenih delavcev (11 %) in 195 nevodstvenih delavcev (89 %). Povprečna delovna doba zaposlenih v podjetju znaša 26,10 let.

4.2 Pripomočki

Za namen raziskave sem sestavila vprašalnik s pomočjo vprašalnikov delovne zavzetosti (*Utrecht Work Engagement Scale – UWES-17*; Schaufeli idr., 2002) in Vprašalnika o medgeneracijskih razlikah v delovni organizaciji (Jelenko, 2015), dodala sem še vprašanja glede starosti, stopnje izobrazbe, spola, delovne dobe, oblike zaposlitve (določen in nedoločen čas) in vodstvenega položaja.

4.2.1 Vprašalnik delovne zavzetosti

Vprašalnik delovne zavzetosti (*Utrecht Work Engagement Scale – UWES-17*; Schaufeli idr., 2002) je namenjen merjenju posameznikovega počutja na delovnem mestu. Sestavljen je iz 17 postavk in meri tri dimenzije delovne zavzetosti (vitalnost, vpetost in

predanost). Udeleženci odgovarjajo na sedemstopenjski lestvici (0 – nikoli, 6 – vedno, vsak dan). Za vprašalnik velja, da ima dobre merske karakteristike. Notranja zanesljivost vprašalnika je med $\alpha = 0,80\text{--}0,90$ (Furlani in Jevnikar, 2013), vse tri podlestvice vprašalnika pa visoko korelirajo med seboj. Lestvice se razlikujejo tudi v številu vprašanj, ki jim pripadajo (vitalnost – 6, vpletenost – 4 in predanost – 7 vprašanj).

Konfirmatorna faktorska analiza je pokazala trifaktorsko strukturo delovne zavzetosti, in sicer na različnih vzorcih evropskih držav. Kljub trifaktorski strukturi pa vse tri dimenzije visoko korelirajo med seboj, običajno korelacije presežejo nivo 0,65. Notranja konsistentnost (zanesljivost) vseh treh lestvic vprašalnika UWES-17 je dobra. V vseh primerih so vrednosti Cronbach's α enake ali pa presegajo vrednost 0,70. Doseženi rezultati na vprašalniku so relativno stabilni v času. Koeficienti stabilnosti se po dveh letih gibljejo med 0,30 in 0,46 (Schaufeli in Bakker, 2003).

4.2.2 Vprašalnik o medgeneracijskih razlikah v delovni organizaciji

Vprašalnik o medgeneracijskih razlikah v delovni organizaciji (Jelenko, 2015) je bil razvit v sklopu avtorjevega doktorskega študija na Filozofski fakulteti, smer aplikativne psihološke študije v študijskem letu 2014/2015 in bo uporabljen v avtorjevi doktorski disertaciji z naslovom *Odnos med organizacijsko klimo, delovno zavzetostjo in učinkovitostjo starejših zaposlenih*. Vprašalnik vsebuje osem izjav in meri zaznavanje medgeneracijskih razlik pri delu. Ima sedemstopenjsko lestvico (0 – nikoli, 6 – vedno, vsak dan).

Dve postavki se vrednotita obrnjeno. Oceno medgeneracijskih razlik in starostne diskriminacije lahko dobimo kot povprečje vseh točk. Čim višji je dosežek, večja je prisotnost medgeneracijskih razlik in starostne diskriminacije v organizaciji. Vprašalnik se lahko aplicira individualno ali skupinsko.

4.3 Postopek

Raziskavo sem izvedla v izbranem podjetju in pri zbiranju podatkov uporabila enoten vprašalnik, ki je vključeval zgoraj omenjene inštrumente. Pri reševanju vprašalnika sem uporabila dva načina, in sicer elektronsko obliko in obliko papir-svinčnik. Z orodjem za spletno anketiranje 1KA sem oblikovala anketni vprašalnik. Povabilo k udeležbi, z namenom izvedbe anketiranja, z zagotovitvijo popolne anonimnosti in z dostopom do ankete, je bilo poslano vsem zaposlenim v določenem podjetju preko službene baze elektronskih naslovov. Anketiranje je bilo izvedeno v mesecu marcu, 2016. Udeležencev, ki bi jih zaradi neuporabnih podatkov morala izločiti, pri tem načinu reševanja vprašalnika ni bilo.

Ker nekateri udeleženci zaradi oblike dela nimajo stalnega dostopa do službene elektronske pošte, sem nekaj vprašalnikov natisnila in jih razdelila osebno. Ti vprašalniki se vsebinsko niso razlikovali od elektronske oblike vprašalnika. Na ta način sem zbrala podatke od 42 udeležencev in 14 udeleženek. Od teh so bili trije vprašalniki zaradi manjkajočih vrednosti neuporabni.

Dobljene rezultate vprašalnikov sem nato izvozila v SPSS datoteko in podatke s pomočjo statističnih postopkov računalniško obdelala, skladno z operacionaliziranimi hipotezami in raziskovalnimi vprašanji. Za analizo podatkov in vprašalnikov sem uporabila programsko opremo Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, verzija 21).

5 Rezultati

V rezultatih sem najprej preverila razlike v delovni zavzetosti glede na demografske lastnosti (starost – generacija, spol in izobrazba). Nato sem preverila, kako se delovna zavzetost povezuje z vodstvenim položajem delavcev in s časom zaposlitve. Na koncu pa sem izračunala tudi povezanost med delovno zavzetostjo in medgeneracijskim razlikovanjem na delovnem mestu.

Pred preverjanjem hipotez sem pogledala opisne statistike za tri lestvice delovne zavzetosti – vitalnost, vpletenost in predanost ter medgeneracijske razlike (glej Tabelo 1).

Pri rezultatih vprašalnika delovne zavzetosti lahko opazimo, da so glede na razpršenost podatkov vrednosti mediane precej podobne aritmetičnim sredinam, vseeno pa so pri vseh treh dimenzijah medianske vrednosti višje od povprečja, kar kaže na levo asimetrijo podatkov. Ugotovila sem, da je asimetrija porazdelitve vseh treh lestvic statistično pomembna ($p < 0,05$). Pri sploščenosti sem ugotovila, da je porazdelitev vitalnosti bolj koničasta z gostimi repi, in sicer je koeficient sploščenosti statistično pomemben ($p < 0,05$), medtem ko sta ostali lestvici bolj mezokurtični in koeficienta sploščenosti nista statistično pomembna. Glede na absolutne vrednosti koeficientov asimetrije in sploščenosti lahko zaključim, da spremenljivke zgolj v manjši meri odstopajo od normalne porazdelitve, zato sem v nadaljevanju pri testiranju hipotez uporabila parametrične teste.

Za medgeneracijske razlike sem ugotovila, da je porazdelitev rezultatov desno asimetrična. Koeficient asimetrije je statistično pomemben ($p < 0,05$), absolutna velikost koeficienta pa kaže na malo večje odstopanje od simetrične porazdelitve. Tudi odstopanje aritmetične sredine od mediane je manjše, relativno glede na podano standardno deviacijo. Nadalje sem ugotovila, da je porazdelitev medgeneracijskih razlik mezokurtična. Zaključim lahko, da porazdelitev medgeneracijskih razlik zgolj v manjši

meri odstopa od normalne porazdelitve, zato sem pri testiranju hipotez uporabila parametrične teste.

Tabela 1.

Opisne statistike Vprašalnika delovne zavzetosti za lestvice vitalnost, vpletenost in predanost ter Vprašalnika o medgeneracijskih razlikah v delovni organizaciji

	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>SE_{As}</i>	<i>Spl</i>	<i>SE_{Spl}</i>	<i>Cronbach α</i>
Vitalnost	32,05	32,81	5,80	− 0,71	0,16	1,10	0,33	0,84
Vpletenost	20,85	21,67	5,07	− 0,81	0,16	0,50	0,33	0,91
Predanost	35,63	36,48	7,66	− 0,65	0,16	0,54	0,33	0,86
Medgeneracijske razlike	2,33	2,15	0,78	0,77	0,17	0,24	0,33	0,61

Opombe: M – aritmetična sredina; Me – mediana; SD – standardna deviacija; As – koeficient asimetrije; SE_{As} – standardna napaka za asimetrijo; Spl – koeficient sploščenosti; SE_{Spl} – standardna napaka za sploščenost.

5.1 Delovna zavzetost in starost

V prvi hipotezi sem zapisala, da pričakujem, da bo pri višji starosti zaposlenega delovna zavzetost višja in da bo največ delovne zavzetosti izkazovala generacija baby boom. Rezultati so moja pričakovanja v veliki meri potrdili.

Začetni izračun Pearsonovega koeficienta korelacije med dimenzijami delovne zavzetosti in starostjo udeležencev raziskave je pokazal, da se predanost nizko, a statistično pomembno pozitivno povezuje s starostjo, kar pomeni, da so starejši udeleženci bolj predani, medtem ko za vitalnost in vpletenost nisem ugotovila statistično pomembne povezanosti s starostjo. Na tem mestu moram poudariti, da je tudi za vitalnost in vpletenost korelacija s starostjo udeležencev pozitivna in le malce nižja od statistično pomembne korelacije starosti s predanostjo. To pomeni, da vse tri dimenzije delovne zavzetosti nizko pozitivno korelirajo s starostjo, vendar pa le ena od korelacij (predanost) dosega nivo statistične pomembnosti.

Tabela 2.

Pearsonov koeficient korelacije med starostjo in tremi dimenzijami delovne zavzetosti

	Vitalnost	Vpletenost	Predanost
Vitalnost			
Vpletenost	0,82**		
Predanost	0,86**	0,84**	
Starost	0,13	0,13	0,16*

*Opombe: ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$.*

V nadaljevanju sem podrobneje ugotavljala, ali se v treh generacijah (baby boom, x in y) kakorkoli kažejo razlike v delovni zavzetosti. Glede na ugotovljeno nizko pozitivno korelacijo med tremi dimenzijami delovne zavzetosti in starostjo udeležencev (prejšnji odstavek), me je natančneje zanimalo, kako se starost (preko generacij) povezuje z delovno zavzetostjo, saj je možen nelinearen odnos med starostjo in delovno zavzetostjo.

Naredila sem tri starostne kategorije, ki odgovarjajo starostnim mejam rojstva za tri omenjene generacije (navedeno v uvodu). Nato sem preverila, ali se aritmetične sredine v treh dimenzijah delovne zavzetosti statistično pomembno razlikujejo med seboj v teh treh starostnih skupinah. Izvedla sem torej tri ločene ANOVE. Z Levenovim testom sem ugotovila, da so variance pri vseh treh spremenljivkah nehomogene ($p < 0,05$), zato sem uporabila Welchov test za ugotavljanje razlik med skupinami. Ugotovila sem, da prihaja do statistično pomembnih razlik med generacijami pri vitalnosti in predanosti ($p < 0,05$), ne pa tudi pri vpletenosti (glej Tabelo 3). Post hoc testi (za parne primerjave med skupinami sem izvedla še post hoc teste z Bonfferonijevim popravkom) so v nadaljevanju pokazali, da se generacija y (1980–2000) pri vitalnosti in predanosti statistično pomembno razlikuje od generacije x (1965–1979). Glede predanosti pa se je pokazala statistično pomembna razlika tudi med generacijama baby boom in y ($p < 0,05$). Med generacijama baby boom in x pa ni bilo opaziti razlik v nobeni od dimenzij delovne zavzetosti. Podobno kaže Slika 2. Vidimo lahko, da ima najvišje povprečje v vseh treh dimenzijah delovne zavzetosti generacija x, najnižje pa

generacija y, generacija baby boom (do 1964) je le malenkost nižja od generacije x, pa vendar opazno višja od generacije y.

Tabela 3.

Razlike med generacijami v treh dimenzijah delovne zavzetosti

Aritmetične sredine	M_{bb}	M_x	M_y	Welch	df1	df2	p
Vitalnost	5,33	5,49	4,95	3,12	2	82,0	0,050*
Vpletenost	5,24	5,37	4,70	2,40	2	82,2	0,097
Predanost	5,09	5,30	4,52	4,80	2	82,4	0,011*
Povprečne razlike	$M_{bb}-M_x$	p	$M_{bb}-M_y$	p	M_x-M_y	p	
Vitalnost	0,16	0,770	0,38	0,142	0,54	0,017*	
Vpletenost	0,13	1,00	0,54	0,104	0,66	0,029*	
Predanost	0,21	0,540	0,56	< 0,05	0,78	0,001*	

Opombe: M_{bb} – aritmetična sredina za generacijo baby boom; M_x – aritmetična sredina za generacijo x; M_y – aritmetična sredina za generacijo y; SE – standardna napaka; df – prostostne stopnje; p – raven statistične pomembnosti; * $p < 0,05$.



Slika 2. Rezultati na lestvicah delovne zavzetosti za leto rojstva.

5.2 Delovna zavzetost in spol

Pod drugo točko me je zanimalo, ali je delovna zavzetost enaka pri moških in ženskah. Rezultati dosedanjih raziskav niso pokazali konsistentnih razlik oz. zgolj majhne razlike v prid moških.

Za preverjanje tega raziskovalnega vprašanja sem izvedla tri Studentove t-teste za neodvisna vzorca, ločeno za vpletenost, predanost in vitalnost. Levenov test je pokazal, da se variance skupin ne razlikujejo statistično pomembno. Rezultati so v nadaljevanju pokazali, da ne prihaja do statistično pomembnih razlik med spoloma na nobeni lestvici (glej Tabelo 4).

Tabela 4.

Razlike med spoloma v treh dimenzijah delovne zavzetosti

	M_m	M_z	SE	t	df	p
Vitalnost	32,25	31,94	0,83	0,38	217	0,70
Vpletenost	21,47	20,52	0,72	1,32	217	0,19
Predanost	35,7	35,6	1,09	0,09	217	0,93

Opombe: M_m – aritmetična sredina za moške; M_z – aritmetična sredina za ženske; SE – standardna napaka; t – testna t statistika; df – prostostne stopnje; p – raven statistične pomembnosti.

5.3 Delovna zavzetost in izobrazba

Predpostavila sem, da bodo bolj izobraženi posamezniki izkazovali višjo delovno zavzetost.

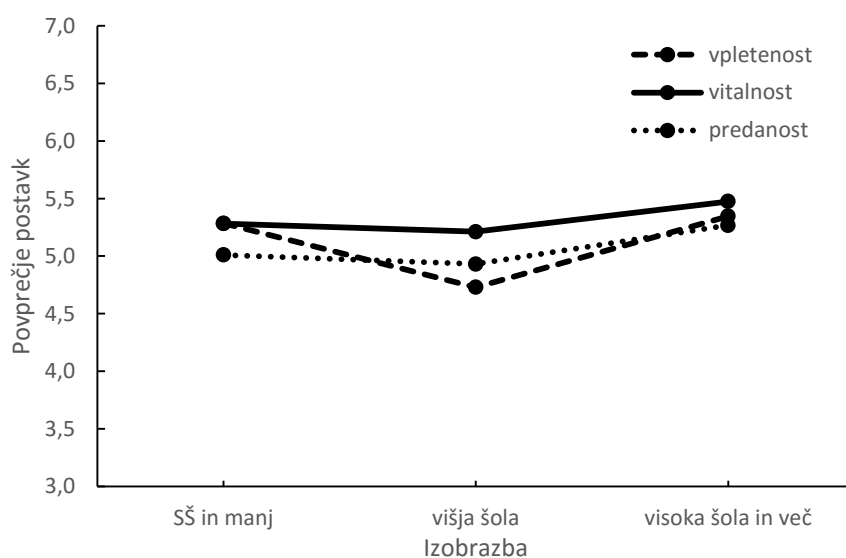
Najprej sem združila poklicno šolo, OŠ in SŠ. Potem sem izvedla tri enosmerne ANOVE za neponovljene meritve z vpletenostjo, vitalnostjo in predanostjo kot odvisnimi spremenljivkami in izobrazbo (ki ima tri ravni: srednješolska izobrazba oz. manj, višja šola, več kot višja šola) kot faktorjem. Z Levenovim testom sem ugotovila, da se pri vitalnosti in predanosti variance skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo ($p < 0,05$), zato sem uporabila Welchov popravek. Ugotovila sem, da se udeleženci glede na izobrazbo statistično pomembno razlikujejo v vpletenosti ($p < 0,05$), in sicer imajo tisti z višješolsko izobrazbo najnižje povprečje (glej Sliko 3). S post hoc testi nato nisem ugotovila statistično pomembnih razlik med posameznimi pari skupin. Tudi pri vitalnosti ($F = 1,73$, $df1 = 2$, $df2 = 108,70$, $p = 0,18$) in predanosti ($F = 2,07$, $df1 = 2$, $df2 = 101,16$, $p = 0,13$) nisem ugotovila statistično pomembnih razlik med različno izobraženimi udeleženci. A vendar je potrebno poudariti, da se iz grafa (Slika 3) vidi tendenco k večji delovni zavzetosti pri najbolj izobraženih, četudi ta razlika ni statistično pomembna.

Tabela 5.

Razlike med različno izobraženimi v dimenziji vpletenost

Izvor variabilnosti	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Vpletenost	169,50	2	84,75	3,37	0,036*
Napaka	5435,82	216	25,17		
Skupaj	5605,32	218			

Opombe: *SS* – vsota kvadratov; *df* – prostostne stopnje; *MS* – sredina kvadratov; *F* – testna F statistika; *p* – raven statistične pomembnosti; **p* < 0,05.



Slika 3. Rezultati na lestvicah delovne zavzetosti za tri nivoje izobrazbe.

5.4 Delovna zavzetost in položaj zaposlenega

Pričakovala sem, da bodo bolj zavzeti vodstveni delavci. Rezultati so moja pričakovanja potrdili in pokazali, da imajo vodstveni delavci na vseh treh lestvicah statistično pomembno višjo delovno zavzetost. Ker zaradi neizenačenih skupin variance med skupinama niso bile homogene, sem uporabila popravek za nehomogene variance.

Tabela 6.

Razlike med vodstvenimi in nevodstvenimi delavci v treh dimenzijah delovne zavzetosti

	M_{nv}	M_v	SE	t	Df	p
Vitalnost	31,73	34,63	0,14	– 3,46	41,2	0,001*
Vpletenost	20,62	22,79	0,19	– 2,8	38,3	0,008*
Predanost	35,23	38,92	0,15	– 3,47	43,9	0,001*

Opombe: M_{nv} – aritmetična sredina za nevodstvene delavce; M_v – aritmetična sredina za vodstvene delavce; SE – standardna napaka; t – testna t statistika; df – prostostne stopnje; p – raven statistične pomembnosti; * $p < 0,05$.

5.5 Delovna zavzetost in vrsta delovne pogodbe

Predpostavila sem, da bodo bolj zavzeti zaposleni za nedoločen čas kot pa zaposleni za določen čas.

S t-testom za neodvisna vzorca sem preverila, ali prihaja do razlik v delovni zavzetosti glede na pogodbeno razmerje. Izvedla sem torej tri t-teste za vpletenost, vitalnost in predanost. Za vpletenost sem ugotovila nehomogene variance med skupinama in sem zato uporabila popravek za nehomogene variance. Ugotovila sem, da med skupinama, zaposlenima za nedoločen in določen čas, ne prihaja do statistično pomembnih razlik pri nobeni lestvici delovne zavzetosti (glej Tabelo 7). Pri interpretaciji rezultatov pa je potrebno upoštevati, da sta skupini številčno zelo neizenačeni, saj samo devet udeležencev dela za določen čas.

Tabela 7.

Razlike med zaposlenimi za nedoločen in določen čas v treh dimenzijah delovne zavzetosti

	M_{nd}	M_d	SE	t	Df	p
Vitalnost	32,02	32,67	0,33	- 0,33	217	0,74
Vpletenost	20,80	22,00	0,23	- 1,32	11,2	0,21
Predanost	35,54	27,89	0,37	- 0,90	217	0,36

Opombe: M_{nd} – aritmetična sredina za delavce, ki delajo za nedoločen čas; M_d – aritmetična sredina za delavce, ki delajo za določen čas; SE – standardna napaka; t – testna t statistika; df – prostostne stopnje; p – raven statistične pomembnosti.

5.6 Medgeneracijsko razlikovanje in delovna zavzetost

Pričakovala sem, da se bo delovna zavzetost negativno povezovala z nekaterimi vidiki medgeneracijskega razlikovanja pri delu. Posamezniki, ki so izpostavljeni več medgeneracijskim razlikam in večji starostni diskriminaciji pri delu, bodo izkazovali manj delovne zavzetosti.

Izračunala sem Pearsonov koeficient korelacije in ugotovila, da se vse lestvice delovne zavzetosti zmerno visoko negativno in visoko statistično pomembno povezujejo z medgeneracijskimi razlikami. Tako je za udeležence, ki so bolj delovno zavzeti značilno, da manj poudarjajo oz. zaznavajo medgeneracijske razlike, lažje sodelujejo z drugimi generacijami pri delu in so manj izpostavljeni starostni diskriminaciji pri delu.

Tabela 8.

Pearsonov koeficient korelacije med medgeneracijskimi razlikami in tremi dimenzijami delovne zavzetosti

	Vitalnost	Vpletenost	Predanost
Vitalnost			
Vpletenost	0,82**		
Predanost	0,86**	0,84**	
Medgeneracijske razlike	– 0,41**	– 0,32**	– 0,32**

*Opombe: ** $p < 0,01$.*

6 Interpretacija rezultatov

Namen pričujoče raziskave je bil v prvi vrsti ugotoviti povezanost delovne zavzetosti s pripadnostjo zaposlenih različnim generacijam. Poleg tega sem raziskala delovno zavzetost tudi z vidika izražanja le-te v odvisnosti od spola, vodstvenega oz. nevodstvenega položaja, izobrazbe, vrste delovne pogodbe (nedoločen, določen čas) in zaznavanja medgeneracijskih razlik. V nadaljevanju bom interpretirala dobljene izsledke.

6.1 Delovna zavzetost in starost zaposlenih

V prvi hipotezi sem pričakovala, da bo pri višji starosti zaposlenega delovna zavzetost višja ter da bo največ delovne zavzetosti izkazovala generacija baby boom. Rezultati so to hipotezo v znatni meri potrdili. Vse tri dimenzije delovne zavzetosti (predanost, vitalnost in vpletenost) so nizko pozitivno korelirale s starostjo udeležencev. Statistično pomemben nivo korelacije pa je dosegla lestvica predanosti, zato lahko z gotovostjo trdimo, da so starejši delavci malenkost bolj predani pri delu. Korelacija med predanostjo in starostjo zaposlenih je sicer nizka, zato je odstotek skupne variance predanosti s starostjo zelo majhen, kar pomeni, da lahko na podlagi starosti zaposlenih o njihovi predanosti sklepamo le v majhni meri – največ v nekaj odstotkih. Na predanost torej vplivajo še mnogi drugi dejavniki, ki bi jih bilo dobro poznati, da bi lahko optimalno spodbujali predanost in s tem zavzetost zaposlenih.

Najverjetneje so starejši zaposleni tudi malenkost bolj vitalni in vpleteni pri delu. Korelaciji teh dveh dimenzij delovne zavzetosti sta bili le malo nižji od korelacije starosti s predanostjo; ravno toliko, da nista dosegli statistično pomembnega nivoja. To torej ne pomeni nujno, da povezanost med starostjo udeležencev in vitalnostjo ter vpletenostjo ne obstaja. Lahko obstaja, vendar je tako majhna, da je na svojem vzorcu nisem mogla potrditi; za to bi torej potrebovala večji vzorec zaposlenih.

Pozitivno povezanost med starostjo zaposlenih in dimenzijami delovne zavzetosti je potrdila tudi primerjava treh starostnih skupin udeležencev (generacije baby boom, x in y). Rezultati te primerjave so pokazali, da dimenziji delovne zavzetosti vitalnost in predanost opazno in statistično pomembno upadeta pri najmlajši generaciji (generacija y, rojena po letu 1979), primerjalno z generacijo x (1965–1979), upade pa tudi dimenzija vpletenost. Razlika med generacijo y in generacijo baby boom pa je statistično pomembna samo v dimenziji predanost. Med generacijama baby boom in x pa ni bilo opaziti razlik v nobeni od dimenzij delovne zavzetosti, čeprav je graf pokazal nekoliko nižje rezultate pri generaciji baby boom. Najvišje povprečje v vseh treh dimenzijah delovne zavzetosti je torej imela generacija x, najnižje pa generacija y, generacija baby boom (do 1964) je bila le malenkost nižja od generacije x, vendar opazno višja od generacije y.

Statistično pomembna višja predanost tako pri generaciji x in generaciji baby boom, primerjalno z generacijo y, je skladna s statistično pomembno korelacijo med starostjo udeležencev in lestvico predanosti. Z gotovostjo lahko torej zatrdimo, da je tako generacija baby boom kot generacija x malenkost bolj predana pri delu kot generacija y.

Moji rezultati so skladni z več rezultati predhodnih prečnih študij, ki jih navajam v uvodu. Npr. Schaufeli in Salanova (2007) ugotavljata, da delovna zavzetost šibko in pozitivno korelira s starostjo, kar je ravno tako kot v moji študiji. Nadaljnje študije, ki potrjujejo, da so starejši delavci bolj zavzeti, pa so: Bezuidenhout in Cilliers (2011), Garg (2014), Hoole in Bonnema (2015), McClure (2010), James idr. (2011), Pitt-Catsouphed in Matz-Costa (2008), Solnet in Kralj (2012). Garg (2014) celo ugotavlja, da delovna zavzetost s starostjo narašča in doseže vrh pri starosti 35–45 let, nato pa v naslednji starostni skupini nekoliko upade, kar pa je praktično enako kot v moji študiji, kjer delovna zavzetost s starostjo narašča, nato pa malenkost upade pri generaciji baby boom.

Pri primerjavi starostnih skupin je najbolj opazen padec rezultatov na vseh dimenzijah delovne zavzetosti pri najmlajši generaciji y. Razlika v statističnem pogledu ni velika, pa vendar morajo zanjo obstajati neki razlogi, ki bi jih bilo dobro poznati, da bi se najmlajšim zaposlenim lahko pomagalo izboljšati njihovo situacijo na delovnem mestu. Pravzaprav ni potrebno pogledati daleč, da najdemo morebitne razloge za to, da so najmlajši zaposleni manj zavzeti. Številni avtorji opozarjajo na spremembe v delovnem okolju, ki so se zgodile v zadnjih desetletjih.

Delovno mesto se je v zadnjih 40 letih precej spremenilo, kopičijo se dokazi o tem, da se je delo posledično intenziviralo. Posledici intenzifikacije pa sta večje neravnovesje med delom in zasebnostjo ter nižje zadovoljstvo pri delu, kar pa lahko vpliva na delovno zavzetost. Mlajše generacije, ki prihajajo na trg dela, so tej tendenci verjetno še bolj izpostavljene, ker si šele utirajo karierno pot, medtem ko so starejše generacije že bolj utečene in ustaljene v delovnem procesu ter pod nekoliko manjšim pritiskom novih smernic in zahtev. Za slovenski prostor bi lahko rekli, da imajo starejši bolj zagotovljene službe za nedoločen čas, medtem ko se mladi šele borijo, da bi takšno službo dobili (Brown, 2012).

Z. Kres (2012) v diplomskem delu podrobno opisuje značilnosti delovnega mesta v sodobnem svetu. Navaja povečano tekmovalnost in konkurenčnost med podjetji, večje zahteve po fleksibilnosti, mobilnosti in nizkih stroških. Dandanes je veliko dela v izmenah, brez fiksnih urnikov, mnogo zaposlenih nosi delo domov, marsikje se povečuje tudi administrativno delo, narašča pa tudi absentizem. Po letu 1990 je v novih evropskih članicah začela naraščati privatizacija ustanov, ki so prej pripadale javnemu sektorju (bolnišnice, otroško varstvo, domovi za ostarele ipd.), to pa prinaša večjo izpostavljenost konkurenčnim pritiskom. Od zaposlenih se zahteva višjo izobrazbo, obvladovanje sodobnih tehnologij, računalnika in znanje jezikov. Za manj usposobljene delavce je tako manj dela oz. ti težje pridejo do službe. Zaradi teh sprememb se stres na delovnem mestu, za tiste, ki imajo službo, povečuje, kar pa zelo verjetno vpliva tudi na delovno zavzetost mlajših zaposlenih.

Opisane spremembe na delovnem mestu v sodobnem svetu se logično povezujejo z ugotovitvami študij, ki pri raziskovanju generacij uporabljajo pristop časovnega zamika. Te študije primerjajo različne skupine ljudi v različnih zgodovinskih obdobjih, udeleženci pa so v času raziskave vsi enako stari; gre torej za primerjavo generacij v različnih zgodovinskih obdobjih. Mlajše generacije so vse bolj in bolj samozavestne in narcistične, a hkrati imajo manjši notranji lokus kontrole ter so znatno bolj anksiozne in depresivne (Twenge in Campbell, 2008). Vendar pa nekateri avtorji (npr. Wong idr., 2008) ugotavljajo upad pesimizma z vsako naslednjo generacijo. Predvsem z naraščanjem anksioznosti in depresivnosti ter upadom pesimizma lahko povežemo naraščanje najrazličnejših delovnih in življenjskih stresorjev: več podaljševanja delovnih ur, manj varne in stalne zaposlitve, preveč različnih vlog v življenju in zmede glede tega ipd. Ob takšnih delovnih okoliščinah in pri takšnem doživljanju in počutju posameznikov seveda ne moremo pričakovati visoke delovne zavzetosti.

Ne nazadnje je potrebno za odgovore glede padca delovne zavzetosti pri najmlajši generaciji pogledati tudi ugotovitve razvojne psihologije o razvojnih nalogah v posameznih obdobjih odraslosti. Rezultati kažejo, da je delovna zavzetost dosegla nekakšen vrh pri generaciji x, pri generaciji y je bila najnižja, pri generaciji baby boom pa je tudi začela rahlo upadati. Verjetno tudi specifika razvojnih nalog, ki se dotika predvsem zasebnega življenja, vpliva na te medgeneracijske razlike v delovni zavzetosti. V zgodnji odraslosti, ki se najbolj pokriva z generacijo y, se morajo mladi šele ustaliti v poklicu; hkrati pa se morajo osamosvojiti, si urediti bivanje, najti partnerja, osnovati družino in integrirati vse te socialne vloge. To je nedvomno zelo zahtevna oz. najbolj zahtevna razvojna naloga v odraslosti, ki mlade posameznike izpostavlja povečanemu konfliktu med zasebnostjo in vzpenjajočo delovno kariero. Za razliko so v srednji odraslosti, ki se bolj pokriva z generacijo x, odrasli nekako najbolj ustaljeni, usmerjajo se sicer na odraščajoče otroke in starajoče starše, vendar že imajo zagotovljene osnovne pogoje za življenje, bolj stabilno delovno mesto in večjo stabilnost v zasebnem življenju; vse to pa lahko zagotavlja večje delovno zadovoljstvo, večji delovni uspeh in s tem tudi večjo delovno zavzetost. Baby boom generacija je

nato na prehodu med srednjo in pozno odraslostjo, ko se posamezniki počasi približujejo upokojitvi oz. odhajajo v pokoj. Zaradi tega lahko delovna zavzetost upade, morda zaradi velike želje po čimprejšnji upokojitvi, morda pa tudi zaradi notranje krize ob zaključevanju aktivne – poklicne faze življenja. Nedvomno lahko iščemo razloge za upad delovne zavzetosti v generaciji baby boom tudi v pešanju zdravja pri starejših.

6.2 Delovna zavzetost in spol

V zvezi s povezanostjo med delovno zavzetostjo in spolom sem si postavila raziskovalno vprašanje in ne eksplicitne hipoteze. Zanimalo me je, ali je delovna zavzetost enaka pri moških in ženskah. Raziskovalno vprašanje in ne eksplicitne hipoteze sem postavila zato, ker rezultati dosedanjih raziskav niso pokazali konsistentnih razlik med spoloma, če pa so že odkrili kakšno razliko, pa je bila ta običajno v korist moških.

Moški dosegajo nekoliko višje rezultate na testih delovne zavzetosti kot ženske, vendar je ta razlika zelo majhna in ima komajda kakšno praktično vrednost (Schaufeli in Salanova, 2007). Podobno kaže študija Garga (2014) pri moških za malenkost višjo delovno zavzetost, ki pa ni statistično pomembna. Garg (2014) pa tudi navaja kar nekaj študij, ki razlik med spoloma v delovni zavzetosti niso odkrile (Schaufeli idr., 2006; Yildirim, 2008).

Moji rezultati so potrdili predhodna odkritja. V obravnavanem vzorcu se ni pojavila nobena statistično pomembna razlika med moškimi in ženskami pri dimenzijah delovne zavzetosti. Je pa res, da so moški na vseh lestvicah dosegali za malenkost višji rezultat, razlika pa očitno ni bila dovolj velika, da bi bila statistično pomembna. Na podlagi moje in drugih raziskav bi za moške tako vendarle lahko rekli, da občasno pokažejo za odtenek večjo delovno zavzetost kot ženske, vzrok za to pa bi morda lahko hitro našli v tradicionalnih delitvah na moško in žensko vlogo, ki se nanaša na večjo preokupiranost žensk z vzgojo otrok in gospodinjskimi opravili. Še vedno namreč

pogosto slišimo rek, da ženska doma podpira »tri vogale hiše«, moški pa se tako posledično lažje posveča karieri in službi.

6.3 Delovna zavzetost ter izobrazba in vodstveni položaj

Naslednji dve hipotezi bom interpretirala skupaj, ker sta si vsebinsko podobni. Predpostavila sem, da bodo bolj izobraženi posamezniki izkazovali višjo delovno zavzetost ter da bodo bolj zavzeti zaposleni na vodstvenem položaju.

Rezultati so pokazali, da vodstveni delavci dosegajo opazno statistično pomembno višjo delovno zavzetost na vseh treh dimenzijah delovne zavzetosti, medtem ko je bila razlika med bolj in manj izobraženimi zaposlenimi pričakovana, vendar ni bila statistično pomembna. Najbolj izobraženi (visoka šola in več) so pokazali opazen trend rasti delovne zavzetosti na vseh treh dimenzijah, vendar je bila razlika premajhna, da bi bila statistično pomembna. Zanimivo pri izobrazbi je to, da je zavzetost pri višješolsko izobraženih nekoliko upadla v primerjavi s srednjo šolo, nato pa zrasla do najvišje ravni pri najbolj izobraženih. Trend rasti pri bolj izobraženih je skladen s predhodnimi študijami, ki prav tako ugotavljajo nekoliko večjo delovno zavzetost pri bolj izobraženih (Garg, 2014). Teh študij sicer ni veliko, tako da odnos med delovno zavzetostjo in izobrazbo še ni dovolj dorečen.

Ti rezultati nakazujejo, da vodstveni delavci niso nujno najbolj izobraženi, saj bi bil potemtakem tudi trend rasti delovne zavzetosti pri bolj izobraženih bolj izrazit. So pa vseeno verjetno bolj izobraženi kot nevodstveni zaposleni, saj je trend rasti zavzetosti pri najbolj izobraženih vseeno opazno nakazan, čeprav ni statistično pomemben.

Kot kaže, se z delovno zavzetostjo bolj povezuje vodstveni položaj kot sama izobrazba, to pomeni, da na zavzetost bolj oz. najbolj vpliva sama karakteristika dela in delovnega okolja. Vodstveni delavci so gotovo najbolj fleksibilni in samostojni na delovnem mestu, kar se sklada z rezultati raziskav, ki dokazujejo povezanost delovne zavzetosti

s fleksibilnostjo (Pitt-Catsouphe in Matz-Costa, 2008), samoiniciativnim preoblikovanjem dela (Pintar in Mihelič, 2015) in samostojnostjo pri delu (Schaufeli idr., 2009). Nekaj podobnega odkriva tudi raziskava L. Pfajfar (2012), v kateri je avtorica pokazala, da lahko zavzetost zaposlenih spodbudimo zlasti na podlagi značilnosti delovnega mesta, kot so stopnja raznolikosti in informacije o uspešnosti pri delu. Tako je pomembno, da že samo delo zaposlenemu zagotovi občutek in informacije o tem, kako dobro je bilo delo opravljeno.

6.4 Delovna zavzetost in vrsta delovne pogodbe

Predpostavila sem, da bodo bolj zavzeti zaposleni za nedoločen čas kot pa zaposleni za določen čas. Vzorec zaposlenih za določen čas je bil zelo majhen (devet oseb), zato moja primerjava ni najbolj ustrezna. Razlike na lestvicah delovne zavzetosti tako niso statistično pomembne, kljub temu da je rezultat na lestvici predanosti pri zaposlenih za nedoločen čas izrazito višji in bi bil zelo težko slučajen.

Ta hipoteza se je sicer navezovala tudi na prejšnji hipotezi, saj je zaposlitev za nedoločen čas bolj verjetna pri delavcih z daljšo delovno dobo, kar pa se povezuje tudi z večjo verjetnostjo za vodstveni položaj in s kariernim napredovanjem.

Zanimivo je, da ravno lestvica predanosti (čeprav razlika ni statistično pomembna zaradi premajhnega vzorca zaposlenih za določen čas) pri zaposlenih za nedoločen čas izrazito odstopa navzgor. Lestvica predanosti se, kot vemo, nanaša na močno vključenost v delo, ob kateri posameznik doživlja občutek pomembnosti, entuziazem, inspiracijo, ponos in izziv. Sama k temu dodajam, da so predani zaposleni tudi bolj lojalni in zvesti svojim delovnim organizacijam in svojim nadrejenim. Lojalni in zvesti delavci pa so lahko zares samo tisti, ki do svoje delovne organizacije razvijejo občutek trajne pripadnosti, torej samo tisti, ki vedo, da nekje delajo za nedoločen čas.

6.5 Delovna zavzetost in medgeneracijsko razlikovanje pri delu

Na koncu sem pričakovala, da se bo delovna zavzetost negativno povezovala z nekaterimi vidiki medgeneracijskega razlikovanja pri delu. Posamezniki, ki so izpostavljeni več medgeneracijskim razlikam in večji starostni diskriminaciji pri delu, naj bi izkazovali manj delovne zavzetosti. Moja pričakovanja so bila v celoti potrjena. Tako je za udeležence, ki so bolj delovno zavzeti značilno, da manj poudarjajo oz. zaznavajo medgeneracijske razlike, lažje sodelujejo z drugimi generacijami pri delu in so manj izpostavljeni starostni diskriminaciji.

Ti rezultati jasno kažejo, kako pomembni so medosebni odnosi na delovnem mestu in kako velik vpliv imajo na delovno zavzetost. V določeni strokovni literaturi se v zvezi s tem govori o t. i. medgeneracijskem HRM (medgeneracijski *human resource management*). Gre (povzeto po Brečko, 2010) za novo stroko, ki išče učinkovit in uspešen medgeneracijski dialog kot temelj trajnostnega razvoja organizacij in družbe.

Moji rezultati so skladni tudi s spoznanji Averyja idr. (2007), ki so ugotovili, da sta starostna podobnost med zaposlenimi in delovna zavzetost bolj povezani med starejšimi zaposlenimi kot mlajšimi zaposlenimi. Omenjena raziskava kaže, da ima zaznavanje medgeneracijskega razlikovanja določen vpliv na delovno zavzetost, še posebno pri starejših zaposlenih.

Zaključim lahko, da je v delovnih organizacijah nujno potrebna pozornost vodilnega menedžmenta na uravnavanje kakovostnega medgeneracijskega sodelovanja, če želijo organizacije imeti zavzete zaposlene. Ta pozornost pa mora biti še posebej posvečena starejšim zaposlenim.

7 Zaključna razprava

Delovna zavzetost je novejši konstrukt, ki pa prihaja v zadnjem času vse bolj v ospredje kot izredno pomemben vidik delovnega procesa, ki ga moramo ustrezno opredeliti in razlikovati glede na druge konstrukte. Ni dovolj, da v podjetjih zagotavljamo prijetno organizacijsko klimo in ustvarjamo zadovoljstvo zaposlenih, saj je zadovoljen zaposleni lahko tudi nekdo, ki dela malo, med delom veliko klepeta, si jemlje daljše odmore ipd. Zadovoljen zaposleni tako ni nujno tudi uspešen, učinkovit, ustvarjalen, inovativen, prilagodljiv, prav tako pa ni nujno zavzet (Pfajfar in Škerlavaj, 2013). Raziskave kažejo, da med krizo ostajajo uspešna tista podjetja, ki imajo večji delež zavzetih zaposlenih. Ta so zmožna ohraniti konkurenčno prednost in večjo produktivnost (Towers, 2003). Cilj podjetij pa ne sme biti samo spodbujanje večje delovne zavzetosti, temveč tudi trajno ohranjanje le-te.

Gledano v celoti so rezultati moje raziskave v znatni meri potrdili predhodna empirična odkritja v zvezi s konstruktom delovne zavzetosti. Delovna zavzetost se je pokazala kot nižja pri mlajših zaposlenih (generacija y), kar nam zagotovo mora dati misliti. Opažena statistična razlika ima sicer majhno skupno varianco s starostjo zaposlenih, pa vendar nikakor ne bi bilo dobro, da bi padec delovne zavzetosti pri najmlajših zaposlenih zanemarili. Sicer redke prečno vzdolžne študije in študije časovnega zamika (Krahn in Galambos, 2014; Smola in Sutton, 2002; Twenge in Campbell, 2008) namreč kažejo, da so mlajše generacije dejansko drugačne od starejših (večji poudarek na zunanjih vrednotah, zunanji motivaciji, poudarjen individualizem, večja samozavest) in da ne opazamo razlik med generacijami le na podlagi starostnih sprememb. Različne generacije zaposlenih moramo tako obravnavati kot take in se jim približati v njihovi specifičnosti, pri tem pa upoštevati tudi širši kontekst gospodarsko-ekonomskega okolja.

Pri generaciji y torej moramo vzeti v obzir tudi vpliv strukturnih sprememb v delovnem procesu zaradi izjemnega tehnološkega razmaha v nedavnih desetletjih ter izredno

povečanega pritiska na konkurenčnost podjetij. Ta generacija je bila temu pritisku do sedaj najbolj izpostavljena oz. mu še vedno je. Ta pritisk pa verjetno bolj čutijo tudi manj izobraženi in tisti, ki niso na vodilnih položajih, saj se je tudi za te zaposlene pokazalo, da so manj zavzeti na delovnem mestu. Izogniti se ne smemo niti specifičnim razvojnim nalogam (ki se sicer pojavljajo v vseh generacijah) najmlajše generacije, ko morajo v kratkem življenjskem obdobju najti ustrezno delo, se ekonomsko osamosvojiti in osnovati svojo družino. S prekarnimi oblikami dela, nezanesljivimi zaposlitvami in veriženjem pogodb za določen čas (še bolj akutno v Sloveniji) generaciji y pri vseh teh razvojnih nalogah zagotovo ne pomagamo.

Nadalje moramo biti za zagotavljanje delovne zavzetosti pozorni, da zaposlenim zagotavljamo kakovostno medgeneracijsko sodelovanje ter da jim dajemo možnost za izobraževanje in karierno napredovanje do vodilnih položajev, če je le možnost za to.

Zaključim lahko z mnenjem, da so rezultati predstavljene raziskave uporabni za aplikacijo konstruktivnih sprememb na delovnih mestih in v delovnih organizacijah pri različnih generacijah zaposlenih in drugih različnih skupinah zaposlenih, ki bi lahko, ne samo izboljšale delovno zavzetost, temveč tudi zvišale delovno zadovoljstvo zaposlenih in dolgoročno uspešnost in konkurenčnost podjetij.

8. Viri

Acar, A. B. (2014). Do intrinsic and extrinsic motivation factors differ for Generation X and Generation Y?, *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 12–20.

Avery, D. R., McKay, P. F. in Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556.

Ažman, U., Ruzzier, M. in Škerlavaj, M. (2014). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: primer generacij. *Econimic and Business Review*, 16, 27–47.

Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Menagerial Psychology*, 22, 309–328.

Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

Bakker, A., B., Demerouti, E. in Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23–33.

Bakker, A. B., Gierveld, J. H. in Van Rijswijk, K. (2006). *Success factors amog female school principals in primary teaching: A Study on burnout, work engagement, and performance*. Diemen: Right Management Consultants.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.

Bakovnik, N. (2013). Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013. *Ekonomska demokracija*, 6(17), 8–10. Pridobljeno 14. 2. 2016, s <http://www.delavska-participacija.com/priloge/1931-114730.pdf>.

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.

Benson, J. in Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?, *The international Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.

Bezuidenhout, A. in Cilliers, F. V. N. (2010). Burnout, work engagement and sense of coherence in female academics in higher-education institutions in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–10.

Blacksmith, N. in Harter, J.K. (2011). *Majority of American workers not engaged in their jobs*. Pridobljeno 27. 2. 2016, s <http://www.gallup.com/poll/150383/Majority-American-Workers-Not-Engaged-Jobs.aspx>.

Boštjančič, E. (2008). *Delovne kariere*. Interno gradivo pri predmetu Psihologija dela in organizacije, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

Brečko, D. (2010). Medgeneracijski HRM v slovenskih organizacijah. *Human Resource Management*, 38(6), 56–62.

Brooks, P. W. (2006). *Trends in employee engagement tenure and age*. Talent Performance LLC. Pridobljeno 11. 2. 2016, s <http://talentperformance.com/index.html>.

Brown, M. (2012). Responses to work intensification: does generation matter?, *The international Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3578–3595.

Cennamo, L. in Gardner, D. (2008). Generational differences in work, values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–905.

Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A., G. in O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1581.

Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't*. New York, NY: HarperBusiness.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. in Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.

Demerouti, E., Mostert, K. in Bakker, A., B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222.

Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3–4.

Furlani, A. in Jevnikar, U. (2012/2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Delovna zavzetost*. Seminarska naloga pri predmetu Psihologija dela in organizacije, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

Garg, N. (2014). Employee engagement and individual differences: A study in indian context. *Management Studies and Economic Systems*, 1(1), 41–50.

Glover, I. in Branine, M. (1997). Ageism in the labour process: towards a research agenda. *Personnel Review*, 24(4), 274–292.

Gonzales-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: independent factors or opposite poles?, *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174.

Gorgievski, M., Bakker, A. B. in Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 83–96.

Gursoy, D., Maier, A. in Chi, C. (2008). Generational Differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448–458.

Haddad, L. M. (2013). *Generational differences in empowerment, professional practice environment, incivility, authentic leadership, job satisfaction, engagement and intent to leave in acute care nurses* (Doktorska disertacija). University of Tennessee, Knoxville

Hakanen, J. J., Bakker, A. B. in Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, (43), 495–513.

Haley, L-M., Mostert, K. in Els, C. (2013). Bornout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–296.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

Hess, N. in Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261–283.

Hoole, C. in Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–11.

James, J. B., McKechnie, S. in Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173–196.

Jelenko, J. (2015). *Vprašalnik o medgeneracijskih razlikah v delovni organizaciji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

Kordbacheh, N., Shultz, K. S. in Olson, D. A. (2014). Engaging mid and late career employees: The relationship between age and employee engagement, intrinsic motivation and meaningfulness. *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 11–25.

Krahn, H. J. in Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of Generation X and Generation Y. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112.

Kres, Z. (2012). *Doživljanje stresa na delovnem mestu in medgeneracijske razlik*. (Diplomsko delo). Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Ljubljana.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.

Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. P. in Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?, *Personality and Individual Differences*, 40, 521–532.

Leiter, M. P., Jackson N. J. in Shaughnessy, K. (2009). Contrasting burnout, turnover intention, control, value, congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Seneration X. *Jornal of Nursing Management*. 17, 100–109.

Marjanovič Umek, L. in Zupančič, M. (2004). Pristopi, metode in tehnike za preučevanje psihičnega razvoja. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (str. 64–88). Ljubljana: Založba Rokus.

Maslach, C. in Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Mauno, S., Kinnunen, U. in Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 70, 149–71.

McClure, T. K. (2010). *Driving engagement among older and younger workers- not all drivers are created equal*. Atlanta, GA: 25. letna konferenca Združenja za industrijsko in organizacijsko psihologijo.

Meriac, J. P., Woehr, D. J. in Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Jornal of Business and Psychology*, 25(2), 315–324.

Moretti, M. in Postružnik, N. (2013). Zakaj bi morale organizacije imeti zavzete zaposlene in kakšen je vpliv stresa na zavzetost. *Human Resource Management*, 11, 46–50.

Nichols, N. R. (2011). *The effects of generational differences on workplace motivation* (Diplomsko delo). Sam M. Walton College of Business, Arkansas: University of Arkansas, Fayetteville.

Park, J. in Gursoy, D. (2011). *Generation effect on the relationship between work engagement, satisfaction and turnover intention among US hotel employees*. Pridobljeno 10. 2. 2016, s http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1196&context=gradconf_hospitality.

Pfajfar, L. (2012). *Pomen centralnosti zaposlenih v omrežjih učenja, značilnosti dela in osebnosti za zavzetost zaposlenih pri delu* (Magistrsko delo). Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Ljubljana. Dostopno na <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pfajfar882-B.pdf>.

Pfajfar, L. in Škerlavaj, M. (2013). Zavzetost zaposlenih za delo: Spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi. *Human Resource Management*, 11, 28–33.

Pintar, J. in Mihelič, K. K. (2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela: vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and Business Review*, 17, 49–70.

Pitt-Catsoupes, M. in Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work and Family*, 11(2), 215–229.

Rodriguez-Munoz, A. in Sanz-Vergel, A. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 95–97.

Rood, A. S. (2010). Understanding generational diversity in the workplace: What resorts can and are doing. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 80–90.

Rothmann, S. in Storm, K. (2003). *Work engagement in the South African police service*. Lizbona: Enajsti Evropski kongres Psihologije dela in organizacije.

Rouse, C. E. (2004). Low-income students and college attendance: An exploration of income expectations. *Social Science Quarterly (Blackwell Publishing Limited)*, 85(5), 1299–1317.

Rožman, M. in Tominc, P. (2014). Upravljanje starostne raznolikosti na delovnih mestih. *Naše gospodarstvo*, 60(5-6), 3–11.

Schaie, K. W. in Caskie, G. I. (2005). Methodological issues in aging research. V Douglas M. T. (ur.), *Handbook of research methods in developmental science* (str. 21–39). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2003). *UWES– Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual (1)*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. Dostopno na:
http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf.

Schaufeli, W. in Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. Managing social and ethical issues in organizations. V S. W. Gilliland, D. D. Steiner in D. P. Skarlicki (ur.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (str. 135–177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701–706.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. in Bakker, A. B (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265.

Seppälä., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. in Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459–481.

Smola, S. W. in Sutton C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.

Solnet, D. in Kralj, A. (2012). Generational differences in work attitudes: Evidence from the hospitality industry. *Hospitality Review*, 29(2), 37–54.

Strauss, W. in Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow.

Taris, T. W., Schaufeli, W. B. in Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. V A. B. Bakker in M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 39–53). New York: Psychology Press.

Towers, P. (2003). *Working Today: Understanding what drives employee engagement*. Pridobljeno 11. 2. 2016, s :
[http://www.keepem.com/doc_files/towers_perrin_talent_2003\(thefinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/towers_perrin_talent_2003(thefinal).pdf).

Tritch, T. (2001). Talk of ages: Young or old, workers are about equally dedicated to their jobs. *Gallup Management Journal*. Pridobljeno 11. 2. 2016 s
<http://www.gallupjournal.com/GMJarchive/issue4/20011215h.asp>.

Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 201–210.

Twenge, J. M. in Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. in Lens, W. (2008). Explaining the relationship between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294.

Wan Yusoff, W. F. in Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97–103.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. in Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.

Wrzesniewski, A. in Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 88, 114–117.

Zupančič, M., Kavčič, T. in Fekonja, U. (2004). Razvojne naloge v odraslosti. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur). *Razvojna psihologija* (str. 634–654). Ljubljana: Založba Rokus.

Yildirim, I. (2008). Relationship between burnout, sources of social support and socio demographic variables. *Social Behavior and Personality*, 36(5), 603–616.