

Kako ohranjati željo po delu pri starejših zaposlenih: razlike v motivaciji med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi

Jona Basle, Anja Cehnar in Ana Šemrov
Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta
E-mail: jona.basle@gmail.com
Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Povzetek

V raziskavi smo se osredotočile na motivacijo kot enega izmed pomembnih dejavnikov, ki se pozitivno povezuje tako z zadovoljstvom na delovnem mestu kot s pripravljenostjo za nadaljevanje z delom. Za namene raziskovanja smo oblikovale baterijo vprašalnikov, s katero smo merile notranjo in zunanjo motivacijo na delovnem mestu (WEIMS), zadovoljstvo na delovnem mestu (Lestvica delovnega zadovoljstva) ter pripravljenost za nadaljevanje z delom pri starejših zaposlenih (merjeno z dvema prirejenima postavkama). Baterijo je rešilo 100 mlajših zaposlenih, starih od 20 do 35 let, ter 114 starejših zaposlenih, starih od 50 do 71 let. V raziskavi smo želele ugotoviti, kaj motivira starejše zaposlene v primerjavi z mlajšimi ter kako se to povezuje z zadovoljstvom na delovnem mestu ter pripravljenostjo za nadaljevanje z delom. Rezultati niso pokazali razlik v notranji in zunanji motivaciji med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Obe skupini sta bili tako notranje kot zunanje motivirani za delo. Vseeno so starejši v povprečju dosegali višji indeks samodoločenosti kot mlajši zaposleni. Z zadovoljstvom na delovnem mestu sta se povezovali obe vrsti motivacije. Notranja motivacija se je pri starejših zaposlenih pozitivno povezovala s pripravljenostjo za nadaljevanje z delom. Izsledki raziskave pa s tem ponujajo vpogled v motivacijo starejših zaposlenih v Sloveniji ter omogočajo delodajalcem, da kar najbolje izkoristijo potencial starejše delovne sile.

UVOD

Problem staranja prebivalstva

Delež starejšega prebivalstva se večja tako v Sloveniji kot skoraj povsod drugod po svetu (OECD, 2017; SURS, 2017). V zadnjih 15-ih letih je odstotek starejših od 50 let narasel za skoraj 19 % in po trenutnih podatkih obsega 40,7 % slovenskega prebivalstva (SURS, 2017). Posledično bo s trendom naraščalo tudi število starejšega delovnega kadra, ki bo v naslednjih desetletjih predstavljal precejšen delež potencialne delovne sile. Omenjenih demografskih sprememb delovne populacije se je treba zavedati ter trg dela oblikovati tudi glede na potrebe oz. možnosti zaposlovanja med starejšimi (Boumans, de Jong in Janssen, 2011). Kljub temu da je motivacija ena izmed glavnih tem raziskovanja na področju organizacije in dela, je še vedno malo znanega o tem, kaj motivira starejše delavce ter kako ohranjati njihovo željo po nadaljevanju z delom (Berg, 2011; Boumans idr., 2011; Kooij, De Lange, Jansen in Dikkers, 2008; Kooij, De Lange, Jansen, Kanger in Dikkers, 2011; Lord in Farrington, 2006).

Delovna motivacija po teoriji samodoločenosti

Ohranjanje delovne motivacije je pomemben izziv, s katerim se srečuje vsaka organizacija, hkrati pa eden izmed najpomembnejših faktorjev pri razumevanju in usmerjanju organizacijskega vedenja. Pri raziskavi smo se oprle na teorijo samodoločenosti (v

nadaljevanju TS, Self-Determination Theory; Deci in Ryan, 1985, v Ryan in Deci, 2000), ki motivacijo razlaga preko kontinuuma, v grobem pa jo deli na intrinzično oz. notranjo in ekstrinzično oz. zunanjo motivacijo ter amotivacijo, kjer posameznik nima motivacije za opravljanje nekega dejanja ali pa na stvar reagira zgolj pasivno (Gagné in Deci, 2005;). O zunanji motivaciji govorimo, kadar posameznik dejanje izvede zaradi ugodnih posledic oz. neke instrumentalne vrednosti (Ryan in Deci, 2000). Zunanja motivacija sega od nizke do višje avtonomnosti, pri čemer smo najmanj avtonomni takrat, ko počnemo stvari zgolj z namenom, da bomo zanje tudi nagrajeni. Bolj avtonomni, a še zmeraj zunanje motivirani smo takrat, ko dejanje storimo z namenom ohranjanja lastne vrednosti, na primer z izogibanjem krivdi, strahu ali osramočenosti. Avtonomnost je večja, ko izvajamo delovne naloge zato, ker se poistovetimo z njihovo vrednostjo ali pomenom ali pa se celo identificiramo z njihovo vrednostjo do te točke, da postanejo del naše identitete. Tako zunanja motivacija z večanjem avtonomnosti postopoma prehaja v notranjo motivacijo. Notranje motivirani posamezniki imajo visoko avtonomnost, v delo so vključeni zaradi osebnega zanimanja, užitka in posledično zadovoljstva, ne pa zaradi zunanjih nagrad, zahtev ali pritiskov (Ryan in Deci, 2000). Če povzamemo, je za razliko od zunanje motivacije notranja običajno prisotna takrat, ko delo izvajamo brez pričakovanja določenega izida ter zaradi zadovoljstva, ki ga prinaša. Notranje motivirani zaposleni so bolj predani delu ter bolj zvesti organizaciji, v kateri so zaposleni, prav tako so bolj vključeni v samo delo ter pogostejše odklonijo pomoč drugim zaposlenim (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier in Villeneuve, 2009).

Motivacija in starost

Rezultati raziskav na področju motivacije med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi so različni. S. J. Linz (2004) ni našla pomembnih razlik v motivirajočih dejavnikih za delo med mlajšo in starejšo skupino, kljub temu da so starejši zaposleni dajali večjo veljavo plači, varnosti in prijateljskim odnosom med sodelavci. Metaanaliza (Rhodes, 1983) pa je pokazala šibko, a pozitivno povezavo med starostjo in notranjo motivacijo. Delo, ki je notranje spodbujajoče, je bolj motivirajoče za starejše zaposlene, medtem ko so zunanji motivatorji za starejše manj motivirajoči (Inceoglu, Segers in Bartram, 2012; Kooij idr., 2011). Tudi Kanfer in Ackermann (2004) sta ugotovila, da je zadovoljstvo z delom pri starejših bolj povezano z notranjimi faktorji v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi. Vseeno pa se je ne glede na starost delavcev plača izkazala za glavni motivator za delo (Linz, 2004). Zaradi prej opisane problematike staranja prebivalstva, osredotočenosti raziskav predvsem na motivacijo med mladimi zaposlenimi (Kooij idr., 2008) ter neskladnosti rezultatov raziskav, smo se odločile za raziskovanje motivacije pri starejših zaposlenih v Sloveniji. Zanimalo nas je, ali prihaja do razlik med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi v izraženosti notranje in v zunanje motivacije. Prav tako nas je zanimalo, če so starejši in mlajši v povprečju bolj notranje ali zunanje motivirani.

Zadovoljstvo na delovnem mestu

Zadovoljstvo na delovnem mestu pojmuje kot različna čustva in prepričanja, ki jih ima posameznik do svojega dela, ter kot stopnjo zadovoljenih potreb zaposlenega (npr. možnost malice, delovni čas, primeren delovni prostor, spodbujajoče delovno okolje, redno plačilo). Delavec, ki bo zadovoljen s svojo pozicijo in delom, bo imel višjo motivacijo za delo (Ostroff, 1992) ter posledično višjo delovno uspešnost (Tewksbury in Higgins, 2006). Večje zadovoljstvo se pozitivno povezuje tudi z večjo zavezanostjo ter vključenostjo v delo (Tewksbury in Higgins, 2006). Dejavniki, kot so avtonomnost, svoboda pri delu ter pomembnost naloge, pozitivno vplivajo tako na večje zadovoljstvo pri delu kot tudi višjo

notranjo motivacijo (Adler, 1991; Bassey, 2002). Raziskave kažejo, da so notranje motivirani zaposleni bolj zadovoljni od delavcev, ki so bolj zunanje motivirani (Armstrong, 2015; Saleh in Hyde, 1969; Tremblay idr., 2009). Vseeno pa sta tako notranja kot zunanja motivacija pozitivno povezani z zadovoljstvom pri delu, kar nakazuje na to, da so bolj motivirani delavci tudi bolj zadovoljni z delom (Armstrong, 2015). Zaradi teh ugotovitev postavljamo hipotezo 1, da se notranja in zunanja motivacija pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu. Prav tako postavljamo hipotezo 2, da so zaposleni z bolj samodoločeno motivacijo bolj zadovoljni na delovnem mestu.

Želja po nadaljevanju z delom

Delovna motivacija se tekom našega življenja spreminja. V začetku naše delovne dobe je motivacija definirana kot želja za delo, kasneje pa se spremeni v željo za nadaljevanje z delom (Berg, 2011). Bertelli (2007) je sklepal, da je notranja motivacija pomemben faktor pri posameznikovi odločitvi za nadaljevanje z delom, saj je povezana z njegovo odločitvijo o tem, kdaj se bo upokojil. Starejši se za nadaljevanje z delom odločajo, ker želijo pridobiti nova znanja, so z delovnim okoljem zadovoljni, v delu uživajo ter so lahko ob njem kreativni (Lord in Farrington, 2006). Starejša raziskava (Higgs, Mein, Ferrie, Hyde in Nazroo, 2003) pa kot glavne razloge za nadaljevanje z delom navaja finančne potrebe, delo kot tako ter tradicionalno delovno etiko. Kljub nasprotnim rezultatom je vendarle več raziskav pokazalo, da se pripravljenost za nadaljevanje z delom bolj povezuje z notranjo motivacijo. Zato predpostavljamo, da je notranja motivacija pri starejših zaposlenih pozitivno povezana s pripravljenostjo za nadaljevanje z delom.

METODA

Udeleženci in postopek

V raziskavi je sodelovalo 224 udeležencev, od tega 84 moških (37,5 %). Zaradi narave raziskovalnega vprašanja smo vzorčile dve starostni skupini – mlajše zaposlene, stare do vključno 35 let, ter starejše zaposlene, stare vključno 50 let in več. Mlajša skupina je poleg zaposlenih zajemala študente, ki opravljajo študentsko delo v obsegu vsaj 20 ur na teden. Med mlajšimi je bilo 110 udeležencev, od tega 41 moških (37,3 %). Njihova povprečna starost je bila 26,7 let ($SD = 3,8$, $min = 20$, $max = 35$). V starejši skupini je bilo 114 udeležencev, s povprečno starostjo 54,8 let ($SD = 4,1$, $min = 50$, $max = 71$), od tega je bilo 43 moških (37,7 %).

Največji delež mlajših (39 %) in starejših (44 %) udeležencev je prejemal plačo v rangi od 1000 do 1500 €, pri čemer ni želelo podati odgovora 4 % mlajših in 19 % starejših udeležencev. Zaposlenih za polni delovni čas je bilo med mlajšimi 79,1 %, med starejšimi pa 99,1 %. Pri mlajših je 74,6 % udeležencev imelo izobrazbo višjo od 6. stopnje, med starejšimi je bilo takšnih 52,6 %.

Udeležence smo pridobile po metodi snežne kepe, kar pomeni, da smo spletni vprašalnik posredovale znancem in prijateljem, ti so vprašalnik posredovali svojim znancem in tako dalje. Povezavo, na kateri je bil dostopen vprašalnik, smo objavile tudi na družbenem omrežju Facebook in spletni strani (<https://psihologijadela.com>). Za zbiranje podatkov smo uporabile Google Obrazec (<https://docs.google.com>). Izpolnjevanje vprašalnika za starejše zaposlene je trajalo 10, za mlajše pa 5 minut. Vsi odgovori so bili obvezni, zato manjkajočih podatkov ni bilo. Opisne statistike, t-test in korelacije smo izvedle s programsko opremo IBM SPSS Statistics 22.0.

Mere

Notranjo in zunanjo motivacijo smo izmerile z Vprašalnikom notranje in zunanje motivacije na delu (*Work Extrinsic Intrinsic Motivation Scale, WEIMS*; Tremblay idr., 2009), ki je bil osnovan po teoriji samodoločenosti (Deci in Ryan, 2000). Ker vprašalnik, razen za namene magistrske naloge, še ni bil prirejen za slovensko področje, sta ga najprej dve neodvisni prevajalki prevedli v slovenščino in prevoda naknadno uskladili. Nato sta ga dve drugi neodvisni prevajalki prevedli iz slovenščine nazaj v angleščino ter prevoda prav tako uskladili. Primerjava med izvirno in novo angleško različico je pokazala zadovoljivo ujemanje, zato smo sprejele tako nastali slovenski prevod. Vprašalnik sestavlja šest podlestvíc po tri postavke, ki sovpadajo s šestimi tipi motivacije po teoriji samodoločenosti (intrinzična motivacija, integrirana, identifikacijska, introjekcijska in zunanja regulacija ter amotivacija). V analizo smo vključile lestvico notranje motivacije ter skupni rezultat lestvic zunanje motivacije. Slednjega smo dobile tako, da smo povprečile vsoto lestvic integrirane, identifikacijske, introjekcijske ter zunanje regulacije. Lestvice amotivacije nismo vključile, saj predstavlja odsotnost motivacije in se kot taka neposredno ne nanaša na raziskovalna vprašanja. Prav tako smo s pomočjo formule izračunale Indeks delovne samodoločenosti (IDSD, angl. *Work self-determination index*, Tremblay idr., 2009). IDSD smo izračunale kot obteženo vsoto petih lestvic (intrinzična motivacija, integrirana, identifikacijska, introjekcijska in zunanja regulacija), kar nam je dalo podatek o posameznikovi relativni stopnji samodoločenosti, pri čemer je pozitivna vrednost pomenila samodoločen, negativna vrednost pa nesamodoločen profil. Višja vrednost IDSD pomeni višjo notranjo motivacijo ter višjo stopnjo avtonomnosti, nizek rezultat pa višjo zunanjo motivacijo. Reševanje je potekalo tako, da so morali udeleženci s pomočjo 7-stopenjske lestvice (1 = sploh ne velja, 7 = popolnoma velja) odgovoriti, v kolikšni meri trditve ustrezajo razlogom, zaradi katerih trenutno opravljajo svoje delo (npr. *Zaradi plačila, ki ga prejemam; Ker je postalo ključen del mene*; glej Prilogo 1). Notranjo zanesljivost smo izračunale s Cronbachov α , ki je na vzorcu mlajših znašala $\alpha = 0,86$, na starejših $\alpha = 0,80$, na obeh vzorcih skupaj pa $\alpha = 0,83$.

Željo po nadaljevanju z delom smo preverjale z dvema postavkama: "*V tej organizaciji sem pripravljen nadaljevati z delom vsaj do mojega 65. leta*", "*Z delom v tej organizaciji sem pripravljen nadaljevati, dokler bom zmožen opravljati to delo*" (Berg, 2011), ki smo ju prevedle po istem postopku, opisanem pri Vprašalniku notranje in zunanje motivacije za delo. Aplicirale smo ga le na starejših udeležencih, ki so svoje strinjanje izrazili s pomočjo 5-stopenjske lestvice (1 = sploh se ne strinjam, 5 = popolnoma se strinjam). Koeficient zanesljivosti na našem vzorcu je znašal $\alpha = 0,64$.

Zadovoljstvo na delovnem mestu smo izmerile z Lestvico delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 2000). Lestvico sestavlja 15 dejavnikov, s katerimi so posamezniki pri svojem delu lahko bolj ali manj zadovoljni. Udeleženci so na lestvici od 1 do 5 (1 = zelo nezadovoljen, 5 = zelo zadovoljen) ocenjevali, kako zadovoljni so z vsakim izmed dejavnikov. Splošno oceno zadovoljstva z delovno situacijo smo izračunale preko povprečja vseh postavk na lestvici. Notranja zanesljivost izračunana na vzorcu mlajših je znašala $\alpha = 0,88$, na vzorcu starejših $\alpha = 0,90$, na obeh vzorcih skupaj pa $\alpha = 0,88$.

REZULTATI

Pri izračunu razlik v motivaciji med vzorcema smo uporabile parametrični t-test za dva neodvisna vzorca. Izkazalo se je, da ne prihaja do statistično pomembnih razlik v zunanji motivaciji med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ($t(222) = 0,11$, $p = 0,917$, $d = 0,01$). Prav tako starejši zaposleni niso statistično pomembno bolj notranje motivirani v primerjavi z

mlajšimi ($t(222) = 0,38, p = 0,706, d = 0,05$). Skupini se pomembno razlikujeta v indeksu delovne samodoločenosti ($t(222) = 2,08, p = 0,038$). Pri obeh skupinah je le-ta v povprečju pozitiven ($M_{\text{IDSD-mlajši}} = 8,82, M_{\text{IDSD-starejši}} = 11,17$), razlika med skupinama pa je majhna ($d = 0,28$). Do razlik v izraženosti notranje in zunanje motivacije prihaja tudi znotraj skupin. Starejši zaposleni so statistično pomembno bolj notranje kot zunanje motivirani ($t(113) = 7,69, p < 0,001, d = 0,72$), enako velja za mlajše zaposlene ($t(109) = 6,92, p < 0,001, d = 0,66$).

Tabela 1: Mere opisne statistike za obravnavane spremenljivke

	Starejši				Mlajši			
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>
NOT	5,25	1,22	-0,49	0,12	5,18	1,60	-1,09	-0,66
ZUN	4,46	1,03	-0,04	-0,43	4,44	1,01	-0,26	-0,57
IDSD	11,17	8,03	-0,27	-0,61	8,82	8,80	-0,66	0,18
ZAD	3,86	0,53	-0,07	-0,49	3,82	0,59	-0,36	-0,40
PZN	3,68	1,23	-0,74	-0,46				

Opombe: *As* = asimetričnost; *Spl* = sploščenost; NOT = notranja motivacija; ZUN = zunanja motivacija; IDSD = indeks delovne samodoločenosti; ZAD = zadovoljstvo na delovnem mestu; PZN = pripravljenost za nadaljevanje z delom (izmerjeno le na vzorcu starejših).

V Tabeli 1 so navedene nekatere opisne statistike ter podatki o normalnosti porazdelitve. Pregled koeficientov asimetričnosti in sploščenosti ter grafičnih prikazov porazdelitev spremenljivk so pokazali, da se na obeh vzorcih vse spremenljivke približno normalno porazdeljujejo. V Tabeli 2 so prikazane korelacije med spremenljivkami. Vse spremenljivke se statistično pomembno povezujejo tako na vzorcu starejših kot mlajših zaposlenih. Lestvica notranje motivacije se srednje visoko povezuje z zadovoljstvom pri delu tako pri mlajših kot starejših zaposlenih. Pri starejših zaposlenih se zadovoljstvo bolj povezuje z notranjo kot z zunanjo motivacijo, pri mlajših pa sta povezanosti primerljivi.

Z izračunom Spearmanovega koeficienta korelacije smo preverile, kako se s posameznimi spremenljivkami povezuje izobrazba. Do pomembnih povezav je prišlo le na vzorcu starejših zaposlenih. Pri starejših se izobrazba nizko pozitivno povezuje z notranjo motivacijo ($r = 0,30, p < 0,01$) ter indeksom delovne samodoločenosti ($r = 0,31, p < 0,01$).

Tabela 2: Pearsonovi koeficienti korelacij med obravnavanimi spremenljivkami

	1	2	3	4	5
1 NOT	-	0,72**	0,88**	0,60**	-
2 ZUN	0,53**	-	0,65**	0,55**	-
3 IDSD	0,81**	0,35**	-	0,60**	-
4 ZAD	0,49**	0,24*	0,49**	-	-
5 PZN	0,24**	0,25**	0,24**	0,21*	-

Opombe: Korelacije za starejše so prikazane pod diagonalo, za mlajše nad diagonalo. NOT = notranja motivacija; ZUN = zunanja motivacija; IDSD = indeks delovne samodeterminacije; ZAD = zadovoljstvo na delovnem mestu; PZN = pripravljenost za nadaljevanje z delom (izmerjeno le na vzorcu starejših);

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

INTERPRETACIJA

Zaradi problema staranja prebivalstva v Sloveniji in hkratnega pomanjkanja raziskav na področju staranja delovne sile smo se v raziskavi osredotočile na starejše zaposlene in njihovo motivacijo za delo. Preverjale smo, kaj je značilno za motivacijo starejših delavcev v primerjavi z mlajšimi. Prav tako nas je zanimalo, ali so bolj notranje motivirani delavci tudi bolj zadovoljni in v starosti bolj pripravljeni nadaljevati z delom.

Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da so mlajši in starejši zaposleni podobno notranje in zunanje motivirani. Hkrati je pri obeh skupinah bolj izražena notranja kot zunanja motivacija. To pomeni, da jih na delovnem mestu bolj motivira zadovoljstvo, ki ga občutijo, ko se učijo novih stvari, sprejemajo nove izzive ali uspešno opravijo težke naloge. To je tudi v skladu z rezultati nekaterih raziskav, ki so potrdile, da so notranji motivatorji za starejše zaposlene bolj pomembni kot zunanji (Inceoglu idr., 2012; Kooij idr., 2011). Ti rezultati so spodbudni, saj kažejo, da notranja motivacija z leti ne upade in da so zaposleni večinoma bolj notranje motivirani. Starejši delo opravijo zaradi notranje želje, zanimanja in zadovoljstva, ki ga ob delu občutijo ter so posledično bolj učinkoviti pri svojem delu, vztrajni, imajo boljše dosežke in višje subjektivno blagostanje (Tremblay idr., 2009).

Morebiti so mlajši in starejši zaposleni res bolj notranje kot zunanje motivirani, morda pa je to posledica majhnega in nekoliko pristranega vzorca. V naši raziskavi je imela namreč večina udeležencev izobrazbo višjo od 6. stopnje. Zato sklepamo, da ti posamezniki v večji meri opravljajo strokovna dela, pri katerih je pomembna uporaba spoznanj, pridobljenih tekom daljšega izobraževanja. Takšno delo predstavlja izziv, je raznoliko in vsaj deloma omogoča posameznikovo samostojnost, zato je tudi bolj motivirajoče (Adler, 1991; Bassey, 2002). Večja notranja motivacija zaposlenih v našem vzorcu bi torej lahko bila posledica boljših delovnih mest in bolj motivirajočega dela višje izobraženega kadra.

Tako za mlajše kot starejše zaposlene je na delovnem mestu značilno avtonomno vedenje, torej takšno, ki ga vodijo notranji razlogi, kot na primer želje, zanimanja, vrednote. Ta ugotovitev se smiselno povezuje s tem, da sta obe starostni skupini bolj notranje motivirani. Kljub temu pa starejše pri delu nekoliko bolj vodijo notranji razlogi kot mlajše. Starejši so bolj predani delu in verjetno tudi bolj zvesti organizaciji, v kateri so zaposleni (Tremblay idr., 2009).

Večje zadovoljstvo na delovnem mestu se povezuje z večjo motiviranostjo ter večjim občutkom avtonomnosti (Trembley idr., 2009), kar smo ugotovile tudi v tej raziskavi. Posamezniki, ki jih pri delu vodi želja po izvajanju nekih aktivnosti in se počutijo svobodni, so tudi bolj zadovoljni. Rezultati so pričakovani, saj so zadovoljstvo, notranja motivacija in avtonomnost prepleteni konstrukti. Za zadovoljstvo na delovnem mestu je torej pomembno, da imajo zaposleni občutek, da pri delu lahko sledijo svojim željam. Ugotovile pa smo, da poleg notranje motivacije k zadovoljstvu na delovnem mestu prispeva tudi zunanja motivacija, kar pomeni, da so bolj motivirani delavci, ne glede na vrsto motivacije, tudi bolj zadovoljni. Še zmeraj pa notranja motivacija v primerjavi z zunanjo več prispeva k zadovoljstvu.

Ugotovile smo, da so bolj notranje motivirani in bolj zadovoljni starejši zaposleni tudi bolj pripravljeni nadaljevati z delom vsaj do 65. leta. K odločitvi za nadaljevanje z delom bi naj namreč pomembno prispevali užitek v delu, zadovoljstvo pri uporabi znanja in kreativnost, kar so vse komponente notranje motivacije (Lord in Farrington, 2006). Ugotovile smo, da k odločitvi za nadaljevanje z delom vsaj do 65. leta pomembno prispeva tudi zunanja motivacija, torej zunanje nagrade (ugled, plača), ki jih dobi zaposleni. Tako tudi nekateri avtorji (Higgs idr., 2003) med glavne razloge za odločitev za nadaljevanje z delom štejejo finančne potrebe. Zaključimo lahko, da so bolj motivirani posamezniki, ne glede na vrsto

motivacije, bolj pripravljeni nadaljevati z delom vsaj do 65. leta. Kljub temu pa notranja motivacija k odločitvi za nadaljevanje z delom prispeva več kot zunanja.

Omejitve

Naša raziskava ima nekatere pomanjkljivosti, zaradi katerih moramo rezultate interpretirati s previdnostjo. Prva se nanaša na nekoliko ohlapno pojmovanje konstruktov, ki smo jih obravnavale. Notranja motivacija, zadovoljstvo in samodoločenost oz. avtonomnost so prepleteni konstrukti, zato je tudi merjenje oteženo. Prav tako je konstrukt pripravljenosti za nadaljevanje z delom precej nov in še neraziskan. Njegova zanesljivost je precej nizka, kar lahko pripišemo dejstvu, da smo ga izmerile le z dvema vprašanjema. Tako so si lahko nekateri udeleženci pripravljenost razlagali kot stanje zmožnosti nadaljevati z delom, drugi pa kot željo po nadaljevanju z delom. Pomembna omejitev je ta, da vprašalnika, ki smo ju uporabili, nista statistično preverjena in standardizirana na slovenskem vzorcu, zaradi česar ne poznamo dejanske veljavnosti pridobljenih rezultatov. Zavedamo se, da zaradi omenjenih razlogov, majhnega vzorca in nenaključnega vzorčenja, ugotovitev ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Doprinos naše raziskave je predvsem ta, da nudi vpogled v nekatere vidike motivacije pri zaposlenih, povezave teh z zadovoljstvom na delovnem mestu ter pripravljenostjo za nadaljevanje z delom. Raziskovalcem lahko ugotovitve predstavljajo izhodišče za usmeritev pri raziskovanju možnosti oblikovanja delovnega okolja na način, ki bo čim bolj motivirajoč za starejše zaposlene. Delodajalcem pa izsledki naše raziskave lahko predstavljajo dokaz, da so starejši zaposleni prav toliko, če ne celo bolj motivirani za delo kot mlajši zaposleni. Uvidijo lahko, da je vredno spodbujati tako notranjo kot zunanjo motivacijo zaposlenih, saj se preko tega zvišuje tudi zadovoljstvo. Delodajalci bodo tako lahko ohranili starejši kader, ki je bogat vir izkušenj in znanja.

Zaključek

Opisana raziskava nudi splošen vpogled v motivacijo starejših na delovnem mestu in je kot taka lahko dobro izhodišče za nadaljnje raziskave. V prihodnjih raziskavah bi lahko avtorji enake konstrukte in povezave med njimi preverili na večjem in bolj reprezentativnem vzorcu. Menimo, da bi bilo smiselno preveriti tudi povezave med motivacijo ter plačo in izobrazbo. Dobro bi bilo tudi podrobneje razdelati notranjo motivacijo in preveriti, katere posamezne komponente najbolj prispevajo k zadovoljstvu starejših na delovnem mestu. Prav tako bi lahko natančneje merili konstrukt pripravljenosti za delo (z več postavkami) in tako pridobili bolj kakovostne informacije. Na podlagi bolj reprezentativnega vzorca in natančneje izmerjenih konstruktov bi lahko avtorji izpeljali konkretne predloge za delodajalce glede spodbujanja motivacije starejših zaposlenih.

LITERATURA

- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent.
- Armstrong, C. (2015). *Workplace motivation and its impact on job satisfaction & self-esteem*. Diplomsko delo, Dublin: Dublin Business School, School of Arts.
- Bassey, M. (2002). *Motivation and work: investigation and analysis of motivational factors at work*. Pridobljeno 2. 1. 2018 z www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/fek/009/.

- Berg, P. T. (2011). Characteristics of the work environment related to older employees' willingness to continue working: intrinsic motivation as a mediator. *Psychological Reports*, 109(1), 174–186.
- Bertelli, A. M. (2007). Determinants of bureaucratic turnover intention: evidence from the Department of the treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, 235–258.
- Boumans, N. P. G., de Jong, A. H. J. in Janssen, S. M. (2011). Age-differences in work motivation on job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *Aging and human development*, 73(4), 331–350.
- Gagné, M. in Deci, L. E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M. in Nazroo, J. (2003). Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing & Society*, 23, 761–778.
- Inceoglu, I., Segers, J. in Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300–329.
- Kanfer, R. in Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. in Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. in Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225.
- Linz, S. J. (2004). Motivating Russian workers: analysis of gender and age differences. *Journal of Socio-Economics*, 33(3), 261–289.
- Lord, R. L. in Farrington, P. A. (2006). Age-related differences in motivation and knowledge workers. *Engineering Management Journal*, 18(3), 20–26.
- OECD. (2017). *Elderly population (indicator)*. Pridobljeno 11. 12. 2017, s <https://data.oecd.org/pop/elderly-population.htm#indicator-chart>.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
- Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Saleh, S. D. in Hyde, J. (1969). Intrinsic vs extrinsic orientation and job satisfaction. *Occupational Psychology*, 43(1), 47–53.
- SURS. (2017). *Prebivalstvo, četrtletni podatki*. Pridobljeno 11. 12. 2017, s <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
- Tewksbury, R. in Higgins, G. E. (2006). Prison staff and work stress: The role of organizational and emotional influences. *American Journal of Criminal Justice*, 30(2), 247–266.
- Tremblay, M. A., Blanchard, M. C., Taylor, S., Pelletier, L. G. in Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226.