

# DEJAVNIKI ZAPOSLOTITVE GENERACIJ X, Y IN Z

TEA KRŠINAR, MOJCA BERNIK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
tea.krsinar@gmail.si, mojca.bernik@um.si

**Povzetek** V današnjem času so na trgu dela prisotne tri generacije, generacija X, Y in Z. Generacije se med seboj razlikujejo po lastnostih in vrednotah tako v zasebnem kot v poklicnem življenju. Za uspešno kadrovanje moramo poznati značilnosti generacij na delovnem mestu, upoštevajoč dejavnike zaposlitve, ki vplivajo na njihovo odločitev o zaposlitvi in dejavnike, ki so generacijam pomembni na delovnem mestu in vplivajo na njihovo zadovoljstvo in dolžino zaposlitve. V prispevku so prikazani rezultati raziskave, s pomočjo katere smo preučevali dejavnike zaposlitve generacije X, Y, in Z, značilnosti generacij X, Y in Z na delovnem mestu ter lastnosti generacije X, Y in Z. Rezultati so pokazali, da med generacijama X in Y ne prihaja do bistvenih razlik, na drugi strani pa se mlajša generacija Z v nekaterih dejavnikih od njih razlikuje in jih pripisuje bistveno večji ali manjši pomen. S testiranjem hipotez smo ugotovili, da je finančno stanje delodajalca bolj pomembno generaciji X kot Y in prav tako odnosi s sodelavci ter da je generacija X na delovnem mestu bolj iznajdljiva kot generacija Z.

**Ključne besede:**

zaposlovanje,  
generacija X,  
generacija Y,  
generacija Z

# EMPLOYMENT FACTORS FOR GENERATIONS X, Y AND Z

TEA KRŠINAR, MOJCA BERNIK

University of Maribor, Faculty of organizational sciences, Kranj, Slovenija  
tea.krsinar@gmail.si, mojca.bernik@um.si

**Abstract** Today, there are three generations in the labour market, Generation X, Generation Y and Generation Z. These generations differ in their characteristics and values, both in their personal and professional lives. Successful recruitment requires an understanding of the characteristics of those generations in the workplace, taking into account the employment factors that influence their employment decisions and the factors that matter to the generations in the workplace and affect their job satisfaction and job tenure. This paper presents the results of a survey that examined the employment factors of Generations X, Y and Z, the characteristics of Generations X, Y and Z in the workplace, and the characteristics of Generations X, Y and Z. The results show that there are no significant differences between Generation X and Generation Y, while on the other hand the younger Generation Z differs from them in some factors and attaches significantly more or less importance to them. Hypothesis testing revealed that the financial situation of the employer is more important to Generation X than to Generation Y, as are relationships with colleagues, and that Generation X is more resourceful at work than Generation Z.

**Keywords:**

employment,  
generation X,  
generation Y,  
generation Z

## 1 Uvod

Za uspešno kadrovanje moramo poznati značilnosti generacij na delovnem mestu, upoštevajoč dejavnike zaposlitve, ki vplivajo na njihovo odločitev o zaposlitvi in dejavnike, ki so generacijam pomembni na delovnem mestu in vplivajo na njihovo zadovoljstvo in dolžino zaposlitve. Lastnosti generacij in njihove vrednote se med seboj razlikujejo, zato je pomembno, da poznamo njihove specifične.

Naloga kadrovskega managementa je, da se prilagodi spremenjenemu pogledu v dojemanju sveta generacij X, Y in Z, če jih želi pridobiti v svoje okolje in jih tudi obdržati. Poznati mora njihove potrebe in dejavnike zaposlitve ter načine za iskanje kadra, ki pripada določeni generaciji. Na odločitev o karierni poti posameznika vpliva več dejavnikov, ki so različni glede na generacijo, v katero spada iskalec zaposlitve in katerim dajejo večji pomen pri izbiri zaposlitve ali menjavi trenutnega delodajalca. Ti različni motivacijski dejavniki generacij vplivajo na to, ali bo organizacija uspela privabiti predstavnike generacije X, Y in Z ter ali jih bo uspela tudi zadržati.

## 2 Značilnosti generacije X

Po (Brečko, 2008) so pripadniki generacije X posamezniki, rojeni med letoma 1961 in 1980. Glede na opredelitev je ta generacija zgodnje otroštvo in odraščanje preživela v obdobju socializma, kasneje gradila kariero in ustvarjala družino ter vzgajala svoje otroke v obdobju kapitalizma (Novak, 2007). Nestabilne življenjske razmere so vodile v odsotnost vzgoje staršev in njihove bližine zaradi dela, kar je vodilo v visoko število ločitev. Vse to je vplivalo na vrednote in karakterne lastnosti generacije X in njihov odnos do dela (Brečko, 2008). Generacija X je ujeta med tradicijo starejše generacije Babyboom in moderno generacijo Y, ki je rastla skupaj z informacijsko tehnologijo (Berkup, 2014). Znani so po tem, da strogo ločuje zasebno življenje od poklicnega in ti dve področji življenja uspešno usklajujejo. Denar jim ni tako pomemben kot prosti čas, ki ga lahko preživijo s svojimi bližnjimi (Zemke, 2000). Generacija X je tako postala prilagodljiva in fleksibilna na vseh področjih življenja, pri tem pa ji ne primanjkuje samozavesti in iznajdljivosti (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014).

Generacija X je za razliko od generacije svojih staršev delala zato, da je živela in ne živela zato, da je delala. Zanje imata velik pomen prosti čas in družina, zato jim je pri zaposlitvi pomembna fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom, katerega strogo ločujejo od dela (Zemke, 2000). Na delovnem mestu so prilagodljivi ter pripravljeni na nove izzive in odgovornosti, obenem pa radi pokažejo svojo inovativnost z novimi idejami. Sprejemanje in upoštevanje njihovega mnenja jim pomeni potrditev in zadovoljstvo. Pri delu so samostojni, samoiniciativni in motivirani (Loomis, 2000). Pripadniki generacije X so za delo bolj motivirani, če jim je ponujena možnost izobraževanj in usposabljanj, saj jim veliko pomeni možnost osebnega in profesionalnega razvoja. Na delovnem mestu veljajo za samostojne, saj so se v obdobju odraščanja naučili, da sta njihov uspeh ali neuspeh odvisna od njih samih. Zanje je pomembno, da jim nadrejeni zaupajo, jim pri opravljanju nalog puščajo svobodo in jih ne nadzirajo na vsakem koraku. S tem so se navadili prilagajati se spremembam ter poslušati in upoštevati navodila, zato na delovnem mestu veljajo za zanesljive.

Na delovnem mestu so jim pomembne ugodnosti, ki jih lahko delodajalec ponudi njihovi družini, na primer zavarovanja, počitnice ter tečaji in izleti za otroke. Kar se tiče dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zaposlitev, pa so pripravljeni sprejeti tudi slabšo ponudbo, kar se tiče plače, če le-ta vključuje druge dejavnike, ki so zanje bolj pomembni in v skladu z njihovimi vrednotami in življenjskim slogom (Yu & Miller, 2005). Motivacijski dejavniki za uspešno in učinkovito opravljanje dela generacije X so natančna navodila, kako opravljati določeno delo, saj tako lahko svoje delo ustrezno organizirajo in načrtujejo, da bo opravljeno pravočasno in znotraj delovnega časa. Pri opravljanju dela je zanje pomembna tudi opredelitev ciljev, kako se delo ocenjuje in kaj se od njih pričakuje. Pomembno se jim zdi, da je njihovo delo cenjeno in opaženo ter ustrezno nagrajeno (Gurchiek, 2016). Eden od pomembnih dejavnikov zaposlitve generacije X je tudi ta, da lahko znotraj organizacije rastejo in razvijajo sposobnosti ter pridobivajo nova znanja z organiziranimi izobraževanji in usposabljanji.

### **3 Značilnosti generacije Y**

Posameznike, ki so rojeni med letom 1981 in 1994, imenujemo generacija Y. V literaturi za generacijo Y pogosto zasledimo tudi izraz milenijci. Generacija je že odraščala v dobi, ko so bile v delovnih procesih prisotne različne informacijske

tehnologije, ki so v večji meri že optimizirale delovni proces. Razvili so sposobnost prilagajanja ter sprejemanja novosti in novih izzivov (Novak, 2007). V splošnem ne upoštevajo avtoritete in pravil in so precej samosvoji. Radi imajo odprto in iskreno komunikacijo ter pričakujejo hiter odziv od sogovornika (Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009).

Na slovenskem trgu dela že kar 44 % delovno aktivnega prebivalstva predstavlja generacija Y, kar pomeni, da predstavlja večinsko generacijo, ki opravlja delo oziroma zaseda delovna mesta v organizacijah. Generacija je že nekaj časa prisotna na trgu dela in tudi že opravlja vlogo mentorstva mlajši generaciji Z, ki trenutno vstopa na trg (Ribarič, 2022). Organizaciji prispevajo svoje zamisli in želijo pustiti svoj pečat, čeprav zanje velja, da niso zvesti delodajalcu, temveč delu, ki ga opravljajo (K. Myers & Sadaghaini, 2010). Na delovnem mestu so samozavestni, saj so prepričani v svoje sposobnosti, znanja in kompetence, čeprav za to po navadi potrebujejo spodbudo in potrditev vodje, da so pri delu bolj suvereni. To naj bi izhajalo iz njihovih dni v šolskih klopeh, ko je izobraževalni sistem poudarjal pomen ocen in preverjanja znanja na višjem nivoju, kar posledično pomeni dokazovanje in tekmovanje v tem, kdo je najboljši (Colloway, 2018). Želijo si napredovanj že kmalu, ko zasedejo delovno mesto; prav tako želijo zasesti pomembna delovna mesta, kjer bodo lahko prispevali k uspehu organizacije in bodo zaradi tega cenjeni. Zanje je pomemben odnos z nadrejenim, od katerega pričakujejo povratno informacijo in oceno svojega dela ter odprto in pozitivno komunikacijo, s čimer dobijo potrditev, ki jo želijo za dobro opravljeno delo. To starejše generacije pogosto vidijo kot pretirano samozavest in tekmovalnost (K. Myers & Sadaghaini, 2010).

Milenijcem se zdi pomemben fleksibilni delovni čas, ki je lahko tudi krajši delovnik, vedno večji pomen pa dobiva tudi možnost dela od doma (Ribarič, 2022). Cenijo možnost izbire, kje in kdaj bodo opravljali delo, saj jim to omogoča več svobode in samostojnosti, da si sami organizirajo delo. To jih motivira in povečuje njihovo produktivnost (Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009). Lastnost generacije Y je prilagodljivost novostim in spremembam, zato se od starejših generacij razlikujejo v miselnosti in sprejemanju novih načinov dela. Spremembam so naklonjeni, predvsem, ko pomenijo optimizacijo delovnega procesa (Novak, 2007). Njihova želja je fleksibilnost delovnika do te mere, da delo lahko opravljajo kjerkoli in kadarkoli ter obenem fleksibilen prihod in odhod z delovnega mesta. To izhaja predvsem iz njihove težnje po usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja.

Podobno kot generaciji X tudi njim veliko pomeni prosti čas, saj uspeh na kariernem področju zanje ni glavna vrednota in želja v življenju (K. Myers & Sadaghaini, 2010).

Odraščali so v hitro spreminjajočem se okolju, zato tudi na delovnem mestu pričakujejo, da bodo lahko hitro napredovali, dobili povišico ali pohvalo. V nasprotju s starejšimi generacijami prej izrazijo nezadovoljstvo in svoje mnenje. Dodatno jih pri opravljanju dela motivirajo nagrade ter pohvale, da delo opravijo dobro, hitro in učinkovito. Želijo vedeti, kam vodi njihova karierna pot in kaj morajo za to narediti. Pri tem jim veliko pomeni možnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj za njihov osebni in karierni razvoj (Bogosian, Rousseau, 2017).

#### **4        Značilnosti generacije Z**

Generacija Z je najmlajša generacija, ki je že vstopila na trg dela, a ne še v celoti, saj so na trgu dela so trenutno le najstarejši predstavniki te generacije, mlajši predstavniki pa so še v procesu izobraževanja. V to generacijo spadajo posamezniki, rojeni med letoma 1995 in 2010 (Lanier, 2017). Generacija velja za digitalno generacijo, ki svoje mreže poznanstev v zasebnem in delovnem okolju oblikuje preko različnih spletnih mrež. S pomočjo spleta se učijo, tudi tako da spremljajo različne kanale in pridobivajo nova znanja in ideje (Ovsenik & Kozjek, 2015). So ekspresivni in ustvarjalni, stremijo k iskanju novih rešitev in z razmišljanjem izven ustaljenih okvirov prispevajo inovativne ideje. Tako veljajo za svobodne umetnike na vseh področjih življenja (Ovsenik & Kozjek, 2015). Zaradi želje po svobodi se želijo čim prej osamosvojiti in postati neodvisni od staršev, zato se velikokrat odločijo za delo vzporedno s študijem. Navajeni so prilagajanja novostim, veliki količini podatkov ter novih načinov komunikacije, s katerimi lahko kadarkoli in kjerkoli stopijo v kontakt s katerokoli osebo na svetu in pridobijo informacijo, ki jo potrebujejo. Iz tega sledi njihova nepotrpežljivost, saj so navajeni, da potrebne informacije dobijo takoj, obenem pa hitro izgubijo zanimanje in se začnejo dolgočasiti. Zanima jih več stvari hkrati, zato se težko osredotočijo le na eno stvar, kar pa je lahko tudi prednost, saj imajo sposobnost opravljanja več stvari istočasno (Ovsenik & Kozjek, 2015).

Ker na trg dela pripadniki generacije Z šele dobro vstopajo, veljajo trenutno za najzahtevnejšo generacijo glede pridobivanja njihove pozornosti, vzdrževanja motivacije in volje do dela. Obkrožalo jih je veliko informacij, ki so jih pridobili na

spletu, zato velja, da njihovo pozornost pridobimo hitro, a jo tudi hitro izgubimo, ker že najdejo nekaj drugega, kar jih zanima. Enako je tudi na delovnem mestu, kjer je pomembno, da imajo dovolj svobode in izzivov, da ne izgubijo motivacije in zanimanja ter da se ne začnejo dolgočasiti (Berkup, 2014). Generacija Z zato v svojem življenju in v svetu okoli sebe pričakuje raznolikost, jo spoštuje in zagovarja, obenem pa je pripravljena na medgeneracijsko sodelovanje (Segran, 2016).

Generacijo Z motivira možnost izobraževanja in usposabljanja za prevzemanje novih nalog in večje odgovornosti, kot način uvajanja pa vidijo prednost v organiziranem programu mentorstva, za katerega menijo, da jim bo olajšal vstop v delovno okolje na vseh področjih. K delovnem procesu želijo prispevati svoje ideje, pri tem pa želijo razumeti, kaj njihovo delo pomeni za organizacijo in njen položaj na trgu (Gurchick, 2016). Za razliko od starejših generacij, ki opremljenosti pisarne niso dajale posebnega pomena, je za generacijo Z pomembno tudi to, kakšne so delovne razmere ter kakšne možnosti imajo za sprostitev in odmor, kar vpliva na njihovo produktivnost. Prednost imajo delodajalci, ki jim nudijo miren delovni prostor in obenem tudi prostore za izražanje ustvarjalnosti, za zabavo in druženje ter možnost uporabe moderne tehnologije. Na njihovo zadovoljstvo v organizaciji vplivajo tudi druge ugodnosti, ki jih ponuja delodajalec, na primer tedensko sadje v pisarni, dnevi zdravja ter delavnice in aktivnosti, ki so organizirane za zaposlene in financirane s strani podjetja (Bridges, 2015). Zaradi dobre ozaveščenosti o dogajanju v svetu sta zanje pomembni trajnost in skrb za okolje, kar tudi vpliva na njihovo delo in ideje, ki jih prispevajo (Renfro, 2012).

Na delovnem mestu želijo biti zadovoljni in srečni. K temu pripomorejo tudi dobri odnosi s sodelavci, s katerimi želijo imeti sproščen in odprt odnos (Segran, 2016). Še bolj kot za generacijo Y je zanje pomemben fleksibilni delovnik, saj ne želijo celega dne preživeti za mizo v pisarni, sploh če lahko delo opravijo preko telefona, kjer imajo naložene vse potrebne programe oziroma aplikacije. Tudi možnost dela od doma ali na kateri drugi lokaciji vidijo kot prednost pri odločanju za zaposlitev, saj imajo več svobode odločanja pri tem, kdaj in kje bodo opravili svoje delovne naloge.

## 5 Rezultati raziskave

Ker se delodajalci danes soočajo s problemom iskanja in zadržanja kadrov, smo želeli raziskati, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na zaposlitev generacije X, Y in Z.

Merski inštrument je bil spletni anketni vprašalnik, kjer so bila vprašanja zaprtega tipa. Anketiranci so ocenjevali posamezne trditve po 5-stopenjski Likertovi lestvici.

V raziskavi je sodelovalo 126 posameznikov. Od tega jih 38,9 % predstavlja generacijo X (1961 – 1980), 32,5 % generacijo Y (1981 – 1994) in 28,6 % generacijo Z (1995 – 2010). V raziskavi je sodelovalo 40 % moških in 60 % žensk. Za nadaljnje raziskovanje in boljši uvid v stališča anketiranih smo želeli izvedeti tudi njihov trenutni status na trgu dela in podatek, koliko časa je trajala njihova najdaljša zaposlitev. Med anketiranimi je 71 % zaposlenih posameznikov, 4 % je brezposelnih, 3 % je upokojenih in predstavljajo generacijo X ter 20 % študentov in 2 % dijakov, ki predstavljajo generacijo Z. Med anketiranimi pripadniki generacij X, Y in Z je največ takih, katerih najdaljša zaposlitev je trajala več kot deset let - predstavljajo kar 57 % anketiranih. Posamezniki z dolžino zaposlitve od dve do pet let predstavljajo 19 % vzorca in tisti, ki še niso imeli zaposlitve oziroma študentskega dela, ki bi trajalo dlje kot dve leti, predstavljajo 24 % delež vzorca.

Rezultati raziskave so pokazali, da je izmed vseh treh generacij podatek o osnovni bruto plači najbolj pomemben generaciji Y (4,37). Menimo, da je temu tako zaradi zavedanja generacije Y svoje vrednosti, ki zajema delovne izkušnje in že osvojene veščine, ki jih lahko prinesejo v organizacijo za temu primerno plačilo. Generaciji X je pomemben podatek o dodatkih k plači (dodatek na minulo delo, višina nadomestila za prevoz in malico...), povprečna vrednost je 4,24, to pa predvsem zaradi njihove delovne dobe in dodatkov za starejše delavce. Izmed vseh treh generacij je generaciji X pri izbiranju zaposlitve najbolj pomemben opis delovnih nalog (4,53) in vrsta pogodbe o zaposlitvi (4,43). Dejavnik Delovni čas (delovnik, izmensko delo, fleksibilen prihod na delo...) pa je na drugi strani najbolj pomemben generaciji Y (4,66). To kaže na dejstvo, da generacije X niso odraščale z fleksibilnim delovnikom in mu zato niso naklonjene. Da bi poglobili vpogled v dejavnike zaposlitve posameznih generacij, smo v nadaljevanju postavili tudi 4 hipoteze.

*H1: Za iskanje prostega delovnega mesta bo kanal poslovno in družbeno omrežje LinkedIn izbral večji delež pripadnikov generacije Y in Z kot generacije X.*

Število pripadnikov generacij X, Y in Z, ki je za kanal iskanja prostega delovnega mesta izbralo poslovno in družbeno omrežje LinkedIn, je prikazano v tabeli 1. Iz tabele lahko razberemo, da bi od skupno 49 anketiranih pripadnikov generacije X ta



kanal izbralo 14 % vprašanih. Izmed skupno 41 pripadnikov generacije Y, ki so sodelovali v naši raziskavi, bi jih 41 % izbralo ta kanal. V raziskavi je sodelovalo tudi 36 posameznikov generacije Z, izmed katerih bi 38 % izbralo kanal LinkedIn, če bi iskali prosti delovno mesto.

**Tabela 1: Izbira kanala LinkedIn za iskanje prostega delovnega mesta**

	Generacija X (1961 – 1980)	Generacija Y (1981 – 1994)	Generacija Z (1995 – 2010)
Število pripadnikov, ki je izbralo kanal LinkedIn za iskanje prostega delovnega mesta	7	17	14
Delež pripadnikov, ki je izbralo kanal LinkedIn za iskanje prostega delovnega mesta	14%	41%	38%
Skupno število anketirancev	49	41	36

Hipotezo 1 potrjujemo. Večji delež pripadnikov generacije Y in Z kot generacije X je izbralo kanal LinkedIn za iskanje prostega delovnega mesta.

*H2: Finančno stanje delodajalca je pomembnejše za generacijo X kot za generacijo Y.*

Za preverjanje hipoteze smo uporabili t-test za dve neodvisni spremenljivki, in sicer generacijo X in Y, kjer nas je zanimalo, za katero generacijo je finančno stanje delodajalca bolj pomemben in za katero manj. Rezultati t-testa so predstavljeni v tabeli 2 za obravnavani dejavnik »finančno stanje delodajalca«, kjer smo upoštevali odgovore generacij X in Y. Ugotovili smo, da med njima verjetnost p, s predpostavljeno enakostjo varianc, znaša 0,035. Ker je to manj od stopnje tveganja  $\alpha=0,05$ , pomeni, da sta povprečni oceni tega dejavnika generacij X in Y značilno različni.

**Tabela 2: Rezultati t-testa za H2 za dejavnik finančno stanje delodajalca**

Statistika skupine				
Group	N	Povprežje	Standardni odklon (SD)	Povprežje SN
Finančno X generacija	49	4,51	,71	,10
Y generacija	41	4,12	1,00	,16

  

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test: enakost varianc				T-Test for Equality of Means				
		F	Stat. značilnost	t	df	Stat. znač. (2-smerni test)	Povprečna razlika	Razlika SN	95% Confidence Interval of the Difference	
									Spodnja	Zgornja
Finančno	Predpostavljena enakost varianc	2,09	,151	2,14	88,00	,035	,39	,18	,38	,40
	Brez predpostavljene enakosti varianc			2,08	70,24	,041	,39	,19	,38	,40

Hipotezo 2 potrdimo. Dejavnik zaposlitve »finančno stanje delodajalca« je bolj pomemben generaciji X kot generaciji Y.

*H3: Dober odnos s sodelavci je bolj pomemben za generacijo Y kot za generacijo X.*

Za preverjanje hipoteze smo uporabili t-test za dve neodvisni spremenljivki, in sicer generaciji X in Y, kjer nas je zanimalo, za katero generacijo je na delovnem mestu bolj pomemben odnos s sodelavci. Tabela 3, kjer smo izvedli t-test, prikazuje, da generacija X odnose s sodelavci v povprečju ocenjuje s 4,51, generacija Y pa dejavnik ocenjuje v povprečju s 4,12. S pomočjo t-testa smo ugotovili, da verjetnost p, s predpostavljeno enakostjo varianc, znaša 0,02, kar je manj kot stopnja tveganja  $\alpha=0,05$ . To pomeni, da sta povprečni oceni tega dejavnika generacij X in Y značilno različni. Vidimo, da je odnos s sodelavci za obe generaciji pomemben, vendar obstaja statistično višja povprečna ocena tega dejavnika na strani generacije X.

**Tabela 3: Rezultati t-testa za H3 za dejavnik odnos s sodelavci**

Statistika skupine				
Group	N	Povprečje	Standardni odklon (SD)	Povprečje SN
Odnos X generacija	49	4,96	,20	,03
Y generacija	41	4,68	,57	,09

  

Test neodvisnih vzorcev									
	Levenov test enakosti varianc				T-Test for Equality of Means				
	F	Stat. značilnost	t	df	Stat. znač. (2-smerni test)	Povprečna razlika	Razlika SN	95% Confidence Interval of the Difference	
Odnos								Spodnja	Zgornja
Predpostavljena enakost varianc	51,56	,000	3,18	88,00	,002	,28	,09	,27	,28
Brez predpostavljene enakosti varianc			2,97	48,31	,005	,28	,09	,27	,28

Hipotezo H3 zavrnamo. Za pripadnike generacije X je na delovnem mestu odnos s sodelavci bolj pomemben kot za pripadnike generacije Y.

*H4: Pripadniki generacije X so pri opravljanju delovnih nalog bolj iznajdljivi od generacije Z.*

Za preverjanje hipoteze smo uporabili t-test za dve neodvisni spremenljivki, in sicer generaciji X in Z. Zanimalo nas je ali drži, da so pripadniki generacije X bolj iznajdljivi pri delu in opravljanju delovnih nalog kot pripadniki mlajše generacije Z. Tabela 4 prikazuje, da se generacija X v povprečju bolj (4,59) strinja s trditvijo kot generacija Z (4,03). S pomočjo t-testa smo ugotovili, da verjetnost p, s predpostavljeno enakostjo varianc, znaša 0,000, kar je manj kot stopnje tveganja  $\alpha=0,05$ . Iz tega sledi, da sta povprečni oceni značilno različni. Vidimo, da obstaja

statistično višja povprečna ocena te lastnosti na delovnem mestu na strani generacije X.

**Tabela 4: Rezultati t-testa za H4 za lastnost iznajdljivost na delovnem mestu**

Statistika skupine				
Group	N	Povprečje	Standardni odklon (SD)	Povprečje SN
Iznajdljiv X generacija	49	4,59	,54	,08
Z generacija	36	4,03	,77	,13

  

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc				T-Test for Equality of Means				
		F	Stat. značilnost	t	df	Stat. znač. (2-smerni test)	Povprečna razika	Razika SN	95% Confidence Interval of the Difference	
									Spodnja	Zgornja
Iznajdljiv	Predpostavljena enakost varianc	1,55	,216	3,97	83,00	,000	,56	,14	,56	,57
	Brez predpostavljene enakosti varianc			3,76	58,76	,000	,56	,15	,55	,57

Hipotezo 4 potrjujemo. Pripadniki generacije X so na delovnem mestu bolj iznajdljivi kot pripadniki generacije Y.

## 6 Zaključek

Pripadniki generacij X, Y in Z imajo zaradi okolja odraščanja in vzgoje različne lastnosti in vrednote tako v zasebnem življenju kot na karierni poti. Pomembno je, da delodajalec pozna značilnosti generacij in njihove dejavnike zaposlitve, ki vplivajo na izbiro zaposlitve in na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, saj bodo tako uspešneje zadržali kader v organizaciji.

Raziskava med pripadniki generacij X, Y in Z nam pokazala, da izmed finančnih dejavnikov zaposlitve, kot so dodatki k plači (kot na primer dodatek za minulo delo, višina nadomestila za malico in prevoz), najbolj zanimajo generacijo X. Obenem pa je kot dejavnik zaposlitve pomembno finančno stanje delodajalca, ki najbolj zanima generacijo X. To pritrjuje izsledkom Zemke (2000), ki pravi, da generaciji X predstavlja varnost zaposlitve pomemben dejavnik zaradi starosti in želje po upokojitvi. Generacija X je v raziskavi izrazila večjo pomembnost dejavnika dobrih odnosov na delovnem mestu, tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi, kjer je zanje, v primerjavi z generacijama Y in Z, bolj pomembno tudi medsebojno zaupanje. To potrjujeta tudi avtorja K. Myers & Sadaghaini (2010), ki pravita, da za generacijo Y pomenijo več tisti dejavniki, ki vplivajo na njihovo zasebno življenje in osebno

zadovoljstvo. Generacija X je zaradi svoje izkušenosti tudi bolj iznajdljiva na delovnem mestu od ostalih generacij.

Menimo, da bo v prihodnosti za uspešno kadrovanje potrebno prilagajanje ponudbe ter delovnega procesa in okolja predvsem generaciji Z, ki je v fazi vstopanja na trg dela in usklajevanja z že izkušenima generacijama Y in X. Generacija Z ima drugačne značilnosti in lastnosti, predvsem zaradi drugačnega okolja odraščanja. Njihov način dela in dojemanje delovnega mesta se razlikuje od starejših dveh generacij X in Y, ki morata biti to pripravljene sprejeti in pri sodelovanju upoštevati njihov drugačen pristop, lastnosti in vrednote.

### Literatura

- Becton, J.B., Harvell, J.W. & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior, *Journal of Applied Social Psychology* 2014, 44, pp. 175–189
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218
- Bogosian, R. & Rousseau, C. (2017). How and Why Millennials are Shaking Up Organizational Cultures. *Rutgers Business Review*, Vol. 2, No. 3, 2017, pp. 386-394
- Brečko, D. (2008). Medgeneracijsko komuniciranje: v iskanju medgeneracijskega sožitja. *HRM*, 23 (6): 48-56
- Bridges, T. (2015). Ways The Workplace Needs To Change To Get The Most Out Of Generation Z, pridobljeno 1.8.2022 na <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>
- Calloway, C. (2018). Recruiting and Retaining Generations X and Y in Organizations. Wright State University, Dayton, Ohio
- Gurchiek, K. (2016). What Motivates Your Workers? It Depends on Their Generation, pridobljeno 5.8.2022 na <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/what-motivates-your-workers-it-depends-on-their-generation.aspx>
- Hewlett, S.A., Sherbin, L. & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87.7/8, 71–76
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future, *strategic HR Review*, Vol. 16 No. 6, pp. 288-290, pridobljeno 1.8.2022 na <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-08-2017-0051/full/html>
- Loomis, J. E. (2000). Gen X. Indianapolis, IN: Rough Notes Co.
- Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5 (19): str. 30-34
- Ovsenik, R. & Kozjek, D. (2015). Vrednote generacij. *Revija za univerzalno odličnost*, letnik 4, številka 2, str. 17–32.
- Renfro, A. (2012, December 5). Meet generation Z. Retrieved from Getting Smart, pridobljeno 20.7.2022 na <http://www.gettingsmart.com/2012/12/meet-generation-z/>
- Ribarič, P. (2022). Vse je drugače. *HRM* 5 (22): str. 3
- Segran, E. (2016). Your Guide To Generation Z: The Frugal, Brand-Wary, Determined Anti-Millennials, Fact Company, pridobljeno 5.8.2022 na

- <https://www.fastcompany.com/3062475/your-guide-to-generation-z-the-frugal-brand-wary-determined-anti-millenn>
- Yu, H. & Miller, P. (2005), "Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 35-50. h
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM

