

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jasna Anderlič**

***Generaciji X in Y v organizacijah***

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Jasna Anderlič**

**Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek**  
**Somentorica: asist. Jana Nadoh Bergoč**

***Generaciji X in Y v organizacijah***

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

## **ZAHVALA**

**Mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner Andolšek in somentorici asist. Jani Nadoh Bergoč.** Za vodenje in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

**Staršem in sorodnikom.** Za razumevanje in spodbudo pri pisanju.

**Prijateljem in nekdanjim sostanovalcem.** Skupaj smo se veselili uspehov in se tolažili, ko so ti izostali. Ne pozabim vas nikoli.

Hvala! Vsem! Iz srca ...

## **GENERACIJI X IN Y V ORGANIZACIJAH**

Demografski profil današnje delovne sile se spreminja, zato postaja delovna sila zelo raznolika. Raznolikost, ki je še precej neraziskana, je generacijska raznolikost. Današnja delovna sila sestavljajo štiri generacije: *veterani*, *otroci blaginje*, *generacija X* in *generacija Y*. Njihovi pripadniki delajo skupaj, četudi imajo različne pristope do organizacije, sodelavcev in do dela samega. Cilj te naloge je predstaviti značilnosti štirih generacij oz. povzeti ugotovitve različnih avtorjev (Zemke in drugi 2000; Martin in Tulgan 2001; Lancaster in Stillman 2002; Brečko 2005), ki proučujejo omenjeno temo. *Večgeneracijska* delovna sila je velik izziv tako za menedžerje kot tudi za zaposlene, saj se menedžerji ukvarjajo s tem, kako izboljšati učinkovitost posameznikov in timov, zaposleni pa s tem, kako učinkovito delati s posamezniki iz različnih generacij. Obe perspektivi temeljita na tem, da generacijske razlike obstajajo, kar pa seveda ne pomeni, da so te same po sebi slabe ali dobre.

Ključne besede: *generacije, generacijske razlike na delovnem mestu, upravljanje generacijske raznolikosti*

## **GENERATIONS X AND Y IN ORGANIZATIONS**

Demographic profile of today's workforce is changing and it is more diverse than ever. One diversity issue that has not been generally recognized is generational differences. Today's organization consist of mix four generations: *veterans*, *baby boomers*, *generation X* and *generation Y*, working side-by-side frequently each with a different approach to their organization, their co-workers and the work itself. The aim of this work is to present an overview of four generations. Overview is a summary of work done by many authors (Zemke et al. 2000; Martin and Tulgan 2001; Lancaster and Stillman 2002; Brečko 2005). Multi-generational workforce is great challenge for managers and also for employees. For managers the challenge is improving productivity of individuals and teams, for employees, the challenge is to work effectively with members of other generations. Both perspectives involves the realization that there are generational differences, which are not necessarily good or bad, but simply exists.

Keywords: *generations, generational differences at workplace, managing generational diversity*

## KAZALO

UVOD .....	6
1 OPREDELITEV POJMA GENERACIJA .....	9
1.1 <i>Uporaba koncepta generacij – različne opredelitve</i> .....	9
1.2 <i>Prispevek Karla Mannheima k proučevanju generacij</i> .....	10
1.3 <i>Koncept globalnih generacij</i> .....	13
2 UPRAVLJANJE RAZNOLIKE DELOVNE SILE .....	15
2.1 <i>Opredelitev raznolikosti delovne sile</i> .....	16
2.2 <i>Upravljanje raznolikosti</i> .....	16
2.3 <i>Prednosti in slabosti upravljanja z raznolikostjo</i> .....	18
3 GENERACIJSKA RAZNOLIKOST DELOVNE SILE .....	22
3.1 <i>Generacija veteranov</i> .....	23
3.2 <i>Generacija otrok blaginje</i> .....	24
3.3 <i>Generacija X</i> .....	25
3.3.1 <i>Splošne značilnosti</i> .....	26
3.3.2 <i>Delovna etika generacije X</i> .....	27
3.4 <i>Generacija Y</i> .....	28
3.4.1 <i>Splošne značilnosti</i> .....	29
3.4.2 <i>Delovna etika generacije Y</i> .....	31
3.5 <i>Kritika koncepta generacijsko raznolike delovne sile</i> .....	35
4 UPRAVLJANJE GENERACIJSKO RAZNOLIKE DELOVNE SILE .....	38
4.1 <i>Priporočila za upravljanje generacij X in Y</i> .....	41
5 EMPIRIČNI DEL – POZNAVANJE KONCEPTA GENERACIJSKO RAZNOLIKE DELOVNE SILE MED KADROVSKIMI MENEDŽERJI V SLOVENSКИH PODJETJIH .....	44
5.1 <i>Izsledki raziskave</i> .....	45
6 SKLEPNA MISEL .....	57
7 LITERATURA .....	59
8 PRILOGE .....	67

## UVOD

Leta 2005 je bila v Sloveniji (Brečko 2005) narejena prva raziskava o generacijskih razlikah na delovnem mestu. Prinesla je zanimiva spoznanja o vrednotah, kariernih ambicijah, načinih motiviranja in nagrajevanja ter potrebah različnih generacij na delovnem mestu oz. v organizaciji. V njej so sodelovali pripadniki štirih generacij, in sicer pripadniki *generacije veteranov*, *otrok blaginje*, *generacije X* in *generacije Y*. Gre za prvo tovrstno raziskavo v Sloveniji, kar kaže na to, da se tudi pri nas vse več govori o starostno raznoliki delovni sili z vidika različnih generacij.

Mnogi avtorji (Tulgan 2000; Zemke in drugi 2000; Martin in Tulgan 2001; Lancaster in Stillman 2002) menijo, da bi morale organizacije v sklopu upravljanja raznolike delovne sile vključiti tudi *generacijsko raznolikost*. Isti avtorji namreč menijo, da med omenjenimi generacijami, ki so se oblikovale v različnih obdobjih, obstajajo razlike, ki se odražajo tako v vsakdanjem življenju kot tudi v organizacijah oziroma na delovnem mestu.

Četudi se nekateri avtorji (Hughes in O'Rand 2005; Giancola 2006) ne strinjajo o obstoju konkretnih razlik med različnimi generacijami, številne organizacije izsledke raziskav o generacijskih razlikah upoštevajo in uporabljajo na različnih področjih. Pri tem še posebej izstopa področje marketinga, ki izsledke raziskav o razlikah med generacijami uporablja pri segmentaciji potrošnikov<sup>1</sup> (Arsenault 2003; Bakewell in Mitchell 2003). Poleg področja marketinga se razlikam med generacijami posvečajo tudi politiki in religijske organizacije.<sup>2</sup>

---

1 Oglaševalska kampanja avtomobilskega podjetja Mercedes Benz, v katero so vključili pesem pevke Janis Joplin z naslovom Mercedes Benz, se je v prodaji avtomobilov otrokom blaginje izkazala kot zelo uspešna (Rice in McDonald v Arsenault 2003, 127). udobnejšim avtomobilom, namenjenim generaciji x, pa dodeljujejo zabavna imena in jih tehnološko dobro opremijo za vožnjo polno užitkov, saj je ta generacija znana po tem, da želi imeti svojstven stil.

2 Helstead pravi (Arsenault 2003), da je generacija X v ZDA postala zelo nezadovoljna s trenutnim političnim sistemom in po njegovem mnenju bi se morala politika osredotočiti na preudarno fiskalno politiko, ekonomski populizem, družinam prijazno politiko ter tehnološke inovacije. Po drugi strani so tudi religijske organizacije opazile, da se generaciji X in Y bolj kot na strukturirano doživljanje vere, osredotočata na osebne izkušnje in medsebojna razmerja (Smith in Clurman v Arsenault 2003, 127).

Namen diplomske naloge je predstaviti koncept generacijsko raznolike delovne sile v organizacijah<sup>3</sup>, pri čemer se bom osredotočila predvsem na *generaciji X* in *Y*. V raziskovanje bom deloma vključila tudi *generaciji veteranov* in *otrok blaginje*, predvsem zaradi primerjanja generacij med seboj.

V diplomskem delu bom skušala odgovoriti na naslednja vprašanja:

- **Katere so splošne razlike med posameznimi generacijami?**
- **Ali med različnimi generacijami obstajajo razlike v odnosu do dela, avtoritete in vodenja?**
- **Kaj generacijsko raznolika delovna sila pomeni za organizacijo?**
- **Kako v organizacijah upravljati z *generacijama X* in *Y*?**

Svoje raziskovanje bom začela z opredelitvijo pojma *generacija*, pri čemer se bom posebej osredotočila na pojmovanje generacij s stališča Karla Mannheima, ki velja za pionirja na področju proučevanja generacij.

V drugem poglavju bom predstavila koncept upravljanja raznolikosti delovne sile. Poleg različnih opredelitev raznolikosti bom izpostavila prednosti in slabosti vpeljave omenjenega koncepta za organizacije.

V tretjem poglavju bom opisala splošne karakteristike *generacije veteranov*, *otrok blaginje*, *generacije X* in *generacije Y*. Poleg splošnih razlik bom v opis vključila delovne vrednote in dejavnike motivacije omenjenih generacij.

V četrtem poglavju se bom osredotočila na upravljanje generacijsko raznolike delovne sile in predstavila nekaj priporočil za upravljanje z *generacijama X* in *Y*, ki veljata trenutno za najmlajši generaciji na trgu delovne sile.

---

<sup>3</sup> Pojem organizacija uporabljam v pomenu subjekta. V tem smislu je organizacija podjetje, državna ustanova, javni zavod, društvo, izobraževalna ustanova itn., kajti generacijska raznolikost se lahko pojavi v vseh tipih organizacij.

V empiričnem delu diplomske naloge bom s pomočjo vprašalnika raziskala poznavanje koncepta generacijsko raznolike delovne sile med slovenskimi kadrovskimi menedžerji.

Temu poglavju sledi sklepna misel in pregled uporabljene literature.



## 1 OPREDELITEV POJMA GENERACIJA

Beseda *generacija* je v mnogih jezikih nastala iz latinske besede *generatio* (rojstvo, ustvarjanje, ustvarjalna sposobnost, družina, človeštvo). Latinska beseda *genus* (rod, izvor, pleme, nasledstvo) in grška beseda *genos* (v istem pomenu) sta nastali iz indoevropskega korena *gen* (ustvariti), iz katerega se je razvilo mnogo izpeljank: *genius* (v rimski mitologiji duh, varuh človeka od rojstva do smrti), *genij*, *generalni* (zajema vse, splošen), potem *geni*, *geneza*, *genealogija* (izvor, razvoj rodu), *degeneracija* (zrojevanje, izroditev), *general*, *gender* itd.

Od izvirnega pomena besede *generacija* v smislu družine in roda je v 20. stoletju pojem dobil demografske, genealoške ter sociološke pomene (Kuljić 2007).

### **1.1 Uporaba koncepta generacij – različne opredelitve**

Koncept *generacij* se množično uporablja v družboslovju (demografiji, kulturnih študijah, politični in družbeni zgodovini, sociologiji, političnih znanostih itd.) in ima različne in hkrati komplementarne pomene (Cavalli 2004).

Mentre ločuje več generacij (Chauvel 2004):

**Genealoške generacije:** pojem *generacija* se uporablja v sorodstvenem kontekstu in označuje faze zaporedne genealoške linije (generacija starih staršev, staršev, otrok); nanaša se torej na sorodstvena razmerja med starši in otroki ali pa med starimi starši in vnuki (Corsten 1999; Cavalli 2004; Chauvel 2004; Hareven v Vincent 2005, 580; Beliaeva 2006; Jurić Pahor 2007).

**Demografske generacije:** demografi pri svojem delu uporabljajo dva pojma, in sicer *generacija* in *kohorta*. Kohorta je definirana kot določena skupina ljudi, ki jo skupaj veže točno določeno obdobje, ponavadi letnica rojstva (Chauvel 2004; Ryder v Cavalli 2004, 156). Kohorto lahko oblikuje kateri koli dogodek. Če je dogodek *rojstvo*, potem govorimo o *rojstnih kohortah*, torej o skupini posameznikov, rojenih v istem letu (Cavalli 2004).

Demografiji kohorte raziskujejo glede na različne dejavnike, kot so na primer spol, rasa, stopnja izobrazbe, zakonski stan, poklic itn.

**Zgodovinske generacije:** gre za skupek kohort, ki jih definira skupna zgodovinska kultura in dogodki. Prvi jih je definiral Wilhelm Dilthey leta 1875 (Redlich 1976) in sicer kot ožji krog posameznikov, ki so povezani v homogeno celoto na osnovi velikih dogodkov in sprememb, ki se odvijajo v času formiranja njihovih pomembnih prvih vtisov navkljub raznolikostim med njimi. Gre za skupino, ki jo karakterizira in veže kolektivna identiteta, pri čemer ne gre samo za pripadnost skupini sovrstnikov, temveč za pripadnost skupini posameznikov, ki jo karakterizirajo skupna prepričanja in doživete življenjske izkušnje. Pogosto je to mladinska kultura, ki se distancira od starejših (Kuljić 2007).

### ***1.2 Prispevek Karla Mannheima k proučevanju generacij***

Pomembne temelje preučevanja generacij je postavil Karl Mannheim, ki je leta 1928 objavil članek *Problem generacij*. Mannheim je podobno kot Dilthey generacije opredelil kot skupine posameznikov, ki so rojeni in vzgojeni v enakem zgodovinskem in družbenem kontekstu, zaradi česar si delijo podobno mišljenje oz. se med njimi ustvarjajo aktualne socialne in duhovne interakcije in s tem skupen sistem predelave doživljajev in izkustev (Lyons, Duxbury in Higgins 2005; Vincent 2005). Po njegovem mnenju časovni interval generacije ne temelji samo na biološkem ciklu človeške reprodukcije (rojstvo – smrt), temveč na osnovi družbenih sprememb (Bonnin 2006), saj se iz bioloških struktur ne more izpeljati družbeno bistvo generacije (Kuljić 2007).

V sociološkem smislu se generacije ne rojevajo, temveč se oblikujejo na osnovi *velikih družbenih stres – dogodkov* (Mihailović 2004). Wyatt tako (Arsenault 2003, 128) med dejavnike, ki oblikujejo generacijo, šteje:

- travmatičen dogodek (kot npr. usmrnitev političnega voditelja, napad na WTC...),
- dramatične demografske spremembe, ki vplivajo na distribucijo denarnih transferjev v družbi (številčnost generacije *otrok blaginje*),

- časovni interval, ki poveže generacijo v celoto in jo opredeli kot *uspešno* ali *neuspešno*,
- nastanek oz. obstoj kakšnega *prostora*, ki je del kolektivnega spomina (npr. Woodstock),
- vodje, mentorji, ki imajo velik vpliv s svojim delovanjem (Martin Luther King, Che Guevara ...),
- dela posameznih ljudi (npr. delo Billa Gatesa ...).

Vendar Mannheim meni, da dejavniki, ki oblikujejo generacijo, lahko vplivajo le na nastanek *potencialne generacije*. *Aktualizirana generacija* se ustvari šele, ko *potencialna generacija* ponotranji določene dogodke in ustvari svoj *generacijski stil*<sup>4</sup> (Bonnin 2006) oziroma se ljudje oblikujejo v relativno homogene družbene skupine (Jurić Pahor 2007).

Med pojmi, ki jih je Mannheim definiral, sta tudi (Mihailović 2004):

- *generacijska lokacija* (zgodovinska in kulturna regija, ki si jo delijo posamezniki generacije) in
- *generacijske enote* (sestavni deli generacije, generacijske podskupine, ki spadajo pod *aktualizirano generacijo* in njene izkušnje interpretirajo na različne načine, npr. leva vs. desna politična stran).

Četudi pride do nastanka *aktualizirane generacije*, katere pripadniki bi bili izpostavljeni podobnim družbenim dogodkom med obdobjem nastajanja, zagotovila, da je takšna generacija popolnoma homogena, ni. Kljub medosebnim razlikam pripadnike vendarle družijo njihova skupna skrb za enake teme in probleme njihovega časa ter njihova prisotnost pri reševanju njihove skupne usode.

Radikalne spremembe družbene kontinuitete so torej temeljni kamen, na katerem je zgrajena *generacijska zavest*.

---

<sup>4</sup> Mannheim poudarja, da določene starostne skupine, ki so tesno povezane skupaj mogoče ne ustvarijo svojega skupnega stila, temveč samo sebe uvrstijo le v mlajšo ali pa celo starejšo generacijo (Bonnin 2006).

Mannheim je trdil (Bonnin 2006), da sam kronološki okvir še ne predstavlja generacije, kajti npr. kitajska in nemška mladina leta 1800 nista pripadali enaki generaciji. Tudi med urbano in ruralno mladino Prusije so v tistem času obstajale razlike, zaradi katerih ne moremo govoriti o eni generaciji, četudi imamo v mislih točno določeno obdobje. Tudi če bi nek dogodek vplival na večino ljudi v nekem obdobju, to še ne pomeni, da bi na osnovi tega nastala generacija. Ob tem se pojavi vprašanje, kdaj je človeška zavest pravzaprav najbolj dovzetna za vtise iz okolja? Po Mannheimovem mnenju (Bonnin 2006) je to obdobje adolescence, saj mladi hitre družbene spremembe drugače doživljajo kot starejši, čeprav so oboji izpostavljeni istim družbenim, kulturnim in političnim okoliščinam (Mihailović 2004). Rintala predlaga (Bonnin 2006, 247) natančen časovni okvir, od 17. do 25. leta, torej od pozne adolescence do zgodnje odraslosti. Ravno v obdobju mladosti se namreč oblikuje značaj, ko posameznik odkriva samega sebe, sledi notranji logiki, oblikuje lastno identiteto in definira svoj položaj z vidika družbe. *Prvi globlji vtisi* vplivajo na človeško zavest in na določen model obnašanja ter na način, kako si bodo ti posamezniki interpretirali bodoča dogajanja.

Mannheim meni (Bonnin 2006), da vir razlik med generacijami izhaja iz dejstva, da imajo ljudje, ki se rodijo v določeni družbi v različnih obdobjih, različne ključne izkušnje: prepad med generacijami bo tem večji, čim hitreje se bodo spreminjale razmere v družbi oziroma večje, kot so razlike med generacijami, večji je generacijski prepad (Higgins v Arsenault 2003, 126). V nekaterih primerih lahko majhne razlike v starosti pomenijo velike razlike v pripadnosti določeni generaciji, saj lahko nenadni dogodki spremenijo družbeno izkušnjo mladosti. Generacije imajo torej različen časovni okvir, ki ga uravnavajo družbene spremembe. Da bi določeno generacijo opredelili s točno določenim časovnim okvirom ni mogoče, čeprav se to zaradi lažjega raziskovanja in primerjanja poskuša (Bonnin 2006). Poleg tega se lahko neka generacija identificira tudi s prejšnjo. To se ponavadi zgodi s posamezniki oz. skupinami ljudi, ki so rojeni na začetku ali koncu časovnega intervala, ki loči generacije med sabo<sup>5</sup>. Ta pojav imenujemo

---

<sup>5</sup> Npr.: posamezniki rojeni leta 1980 se deloma opredelijo kot X ali pa kot Y generacija, odvisno od tega, s katero generacijo se bolj identificirajo.

*efekt križanja*<sup>6</sup> dveh generacij (Arsenault 2003) in se pojavlja tudi takrat, ko nek dogodek ne vpliva samo na eno generacijo, temveč na vse, kot se je zgodilo ob napadu na WTC leta 2001 (Patota in drugi 2007).

Mannheim je poudarjal, da se *generacijska identiteta* razvije iz *neposredne izkušnje*, Edmunds in Turner (2005) pa sta to tezo razširila tudi na *posredne izkušnje*. Po njenem mnenju generacije ne definirajo samo *neposredne izkušnje*, temveč tudi izkušnje, dogodki, ki jih je neka generacija *doživela* preko medijev, predvsem preko televizije oziroma interneta.

### **1.3 Koncept globalnih generacij**

Generacije so se po navadi raziskovale v okviru nacionalnih meja, s pojavom globalizacije pa se je to spremenilo, zato Edmunds in Turner (2005) predlagata nov koncept preučevanja generacij, in sicer *koncept globalnih generacij* oziroma koncept generacij, ki si zaradi rasti in razvoja informacijsko - komunikacijskih tehnologij (internet), medijev (mednarodne televizijske postaje), povečane prostorske mobilnosti (turizem, potovanja), izobraževanja in prostega pretoka delovne sile, postajajo podobne na globalni ravni. Vse omenjeno je namreč privedlo do globalizacije družbenih dogodkov. Posamezniki so *just in time*<sup>7</sup> informirani o novih kulturah in življenjskih stilih, mladi svet gledajo globalno. Multikulturnost in globalni internacionalizem omogočata nove izzive, hkrati pa pred mlade postavljata globalne, strukturne probleme sveta, od ekoloških in bioloških do socialno-ekonomskih in duhovnih (Edmunds in Turner 2005). Lahko bi rekli, da svet postaja eno, z njim pa se tudi ljudje, ki jih skrbi za podobne težave kot ostale vrstnike po svetu, oblikujejo v eno globalno generacijo.

---

6 Angl.: Crossover Effect

7 Milijoni ljudi so lahko v živo preko televizijskih ekranov opazovali, kako sta se 11. septembra 2001 zrušila dvojčka Svetovnega trgovinskega centra v New Yorku. Ta dogodek je povzročil globalno skrb pred terorističnimi napadi in po svetu sprožil vnovičen val različnih protestov. Globalno se vrstijo tudi protesti proti onesnaževanju okolja, proti uporabi jedrskega orožja, proti vojnem, lakoti in revščini.

Na osnovi Mannheimove opredelitve *potencialne* in *aktualizirane generacije* lahko rečemo, da so generacije, ki bodo omenjene v naslednjih poglavjih, *aktualizirane*; gre za generacije, ki so ustvarile nek skupen generacijski slog oz. generacijsko identiteto.

Generacije torej definiramo kot skupine ljudi, ki so živeli v določenem zgodovinskem obdobju, katerega dogodki so pustili velik pečat na posameznikih (Cavalli 2004) oz. na posameznikih določene starostne skupine, zato si generacije delijo določene družbene in zgodovinske karakteristike (Vincent 2005; Beliaeva 2006; Spitzer v Lyon in drugi 2006, 90; Bigss 2007).

Tudi v okviru raznolike delovne sile se v strokovni in znanstveni literaturi vse bolj omenja različne generacije, ki tvorijo današnjo delovno silo. Mnogi avtorji (Zemke in drugi 2000; Patota in drugi 2007) menijo, da je generacijska raznolikost delovne sile pomemben dejavnik pri upravljanju raznolike delovne sile.

## 2 UPRAVLJANJE RAZNOLIKE DELOVNE SILE

V organizacijah po svetu se je močno povečala raznolikost delovne sile (Seymen 2006; Tsui in drugi v Lyon in drugi 2006: 89). V delovnem okolju se je povečalo število predstavnikov rasnih in etičnih manjšin, žensk in starejših delavcev<sup>8</sup> ter članov družin, v katerih si oba zakonska partnerja prizadevata za svojo kariero (Schermerhorn in drugi 2004). Tudi v Sloveniji se je znatno povečal odstotek predstavnikov drugih narodnosti, predvsem s področja bivše Jugoslavije (Bošnjaki, kosovski Albanci, Hrvati in Srbi)<sup>9</sup>, ki danes predstavljajo približno 10 odstotkov celotnega prebivalstva Slovenije. Zaposlovanje predstavnikov drugih ras ali etničnih manjšin je pogosto posledica pomanjkanja lastnega kadra. Prav tako se je v Sloveniji v zadnjih petdesetih letih povečal delež žensk v organizacijah in dosega danes približno polovico vseh zaposlenih. Podobne trende lahko opazimo v razvitih državah severne in zahodne Evrope.

Pomemben dejavnik, ki v Sloveniji ter v drugih razvitih, tržno usmerjenih državah vpliva na raznolikost delovne sile, je staranje prebivalstva<sup>10</sup> katerega posledica je staranje delovne sile. Glede na to da ljudje živijo in delajo vedno dlje, se v organizacijah pojavlja večja razpršenost delavcev različnih starosti (Rogers v Lyon in drugi 2006, 89). V tem okviru se je začelo poudarjati upravljanje s starostno raznoliko delovno silo oz. predvsem upravljanje s starejšo delovno silo (*age management*).

---

8 Po Zakonu o delovnih razmerjih se za starejšega delavca šteje tisti delavec, ki je starejši od 55 let (201. člen). Eurostat med starejše delavce umešča ljudi od 55. do 65. leta starosti.

9 V Slovenijo so ti prišli zaradi želje po večjem zaslužku in boljših življenjskih razmerah, kot bi jih bili deležni v domačem okolju. S podobnim namenom prihaja v zadnjih letih na zakonit ali nezakonit način na tisoče pripadnikov iz azijskih držav in držav Afrike v razvite države zahodne Evrope, v Kanado in ZDA, Avstralijo in Nove Zelandije.

10 Staranje prebivalstva pomeni povečevanje deleža prebivalstva nad določeno starostno mejo, to je običajno 65 let, ob hkratnem zmanjševanju števila otrok, mlajših od 15 let, in ob podaljševanju življenjske dobe prebivalcev. V Sloveniji se je v zadnjih petdesetih letih prepolovilo število rojstev, življenjska doba pa se je podaljšala za 16 let, kar pomeni, da se slovensko prebivalstvo že stara, saj je konec leta 2005 v Sloveniji med nekaj več kot 2 milijonoma prebivalcev živelo 283 tisoč mladih (starih še ne 15 let) in 313 tisoč starejših (starih najmanj 65 let). Razmerje med mladimi in starejšimi je torej že negativno: 14,2 % je mladih, 15,5 % pa je starejših prebivalcev.

## **2.1 Opredelitev raznolikosti delovne sile**

Najpreprostejša opredelitev se nanaša na človeške lastnosti, ki jih je mogoče razvrstiti v dve skupini (Greenberg in Baron 2000; Seymen 2006):

- biološko določene značilnosti (rasa, spol, starost, posamezne fizične lastnosti ...)
- ter
- lastnosti, ki jih zavestno prevzamemo, opustimo ali spremenimo (zakonski stan, politična prepričanja, vrednote, delovno okolje, bivališče ...).

Hellriegel in Slocum (2004) opozarjata, da lahko zaradi različnih opredelitev raznolikosti pride do problemov pri upravljanju raznolikosti, in sicer:

- obstaja mnogo različnih dimenzij in sestavin raznolikosti (raznolikost pomeni množico individualnih razlik, ki delajo vse ljudi edinstvene in drugačne od drugih),
- raznolikost ni sinonim za različnost, ampak združuje v sebi tako različnost kot tudi podobnost (upravljanje raznolikosti tako pomeni upravljanje različnosti in podobnosti),
- raznolikost ne vsebuje le posameznih delčkov, ampak celotno mešanico razlik in podobnosti (upravljanje raznolikosti od vodje zahteva, da spozna celotno skupino razlik in podobnosti, ki obstajajo v organizaciji).

Raznolikost ljudi torej opredelimo kot množico individualnih razlik in podobnosti, ki obstajajo med njimi znotraj istega družbenega sistema (Seymen 2006); raznolikost obsega vsak način, po katerem se ljudje razlikujejo in ki lahko vpliva na pravično in nepristransko obravnavo ljudi.

## **2.2 Upravljanje raznolikosti**

*Upravljanje raznolikosti* zaposlenih je v Sloveniji relativno nov pojem, ki pa se je v svetu dodobra uveljavil pod pojmom *diversity management*. V literaturi se poleg upravljanja raznolikosti pojavlja tudi termin *vrednotenje raznolikosti*, ki se nanaša na razumevanje, zavedanje, prepoznavanje in spoštovanje razlik med ljudmi (Hellriegel in Slocum 2004),



medtem ko se *upravljanje raznolikosti* nanaša na sprejetje ukrepov za maksimiziranje potencialnih prednosti, ki izvirajo iz raznolikosti zaposlenih, ter minimiziranje potencialnih ovir, ki lahko spodkopljejo delovanje raznolike delovne sile (Dressler 2003). Upravljanje raznolikosti predstavlja reakcijo poslovnega sveta na kulturne in sociološke spremembe, pomeni pa, da je organizacija fleksibilna, da spremlja in se uspešno prilagaja spremembam ter zagotavlja ozračje, v katerem se vsi zaposleni čutijo cenjeno in zato prispevajo k njenemu uspehu.

Tradicionalni pristopi k upravljanju raznolikosti delovne sile so se ukvarjali predvsem z načinom organizacijskega reševanja zakonodajnih in ureditvenih vprašanj enakih možnosti zaposlovanja, povezanih z narodnostjo, spolom in sposobnostjo zaposlenih. Danes je pristop k razumevanju in upravljanju raznolikosti zaposlenih bistveno širši. Organizacije se soočajo z izzivi zaposlovanja in napredovanja starejših delavcev, zaradi stereotipa o njihovih spretnostih, energiji in interesih (Treven in Mulej 2005), komuniciranja in motiviranja etnično raznolike delovne sile, reševanja konfliktov med raznoliko delovno silo, vodenja delavcev z družinskimi obveznostmi, mlajših delavcev, vodenja raznolikih timov itn. (Beaver in Hutchings 2005).

Poleg širše obravnave raznolikosti zaposlenih so organizacije začele tudi z njenim upravljanjem in izkoriščanjem njene vrednosti za poslovanje. Učinkovito upravljanje raznolikosti ima namreč pozitivno vrednost, ki jo organizacija lahko izkoristi s priznavanjem in vrednotenjem ter razvijanjem poslovnih priložnosti, ki jih raznolikost ponuja; organizacije, ki učinkovito upravljajo raznolikost zaposlenih, pridobijo s tem *konkurenčno prednost* (Treven in Mulej 2005).

Upravljanje raznolikosti v praksi vključuje tako obvezujoče kot prostovoljno delovanje menedžmenta. Medtem ko obstoječi zakoni prepovedujejo diskriminacijo na delovnem mestu in kot obvezujoči zmanjšujejo najvidnejše ovire, pa stapljanje raznolike delovne sile v povezano in sinergično skupnost zahteva tudi prostovoljne ukrepe. Dressler (2003) povzema pet sklopov prostovoljnih dejavnosti, ki spadajo v osrčje vsakega programa upravljanja raznolikosti:

- močno vodstvo (ljudje na vodilnih položajih v organizaciji naj se osebno zavzamejo in promovirajo potrebo po spremembi, njihovo vedenje pa naj bo vzor želenega vedenja),
- ocena situacije (organizacija mora oceniti svoje trenutno stanje na področjih, ki zahtevajo upravljanje raznolikosti; sredstva za ocenitev so lahko merila zaposlovanja novih sodelavcev, raziskava vedenja zaposlenih, ocenjevanje menedžmenta in zaposlenih oz. katerekoli ciljne skupine),
- omogočanje usposabljanja in izobraževanja o raznolikostih,
- spreminjanje organizacijske kulture in sistema upravljanja (kriterij ocenjevanja zaposlenih naj na primer vsebuje tudi uspešnost zaposlenega pri zmanjševanju konfliktov),
- ocenitev programa upravljanja raznolikosti (potrebno je spremljati učinkovitost programa za upravljanje raznolikosti, npr. ali raziskava vedenja zaposlenih kaže izboljšanje odnosa zaposlenih do raznolikosti).

### ***2.3 Prednosti in slabosti upravljanja z raznolikostjo***

Učinkovito upravljanje raznolikosti vodi k boljšemu delovanju zaposlenih in organizacije zaradi močnega vpliva, ki ga ima raznolikost zaposlenih na reševanje problemov, odločanje, inovativnost in kreativnost. Vendar pa raznolika delovna sila sama po sebi še ne prispeva k boljšemu poslovanju organizacije. Tisto, kar oblikuje izid raznolikosti zaposlenih, je kontekst, v katerem je raznolikost doživeta, in način njenega upravljanja. Od organizacije same je torej odvisno, ali bo sposobna pozitivno izrabiti raznolikost zaposlenih. Raznolikost je potrebno pravilno upravljati, da se zagotovi pravilna usmeritev in uporaba veščin, znanj in pogledov zaposlenih.

Področja, na katerih lahko organizacije pridobijo konkurenčno prednost na podlagi učinkovitega upravljanja raznolikosti, so (Treven 2001; Hellriegel in Slocum 2004):

- Stroški. Uspešno upravljanje raznolikosti lahko vpliva na zmanjšanje stroškov organizacije; zaposleni, ki so nezadovoljni s svojim delom ali drugimi dejavniki v delovnem okolju, bodo večkrat odsotni z dela ali bodo prej dali odpoved kot

- njihovi zadovoljni sodelavci. Odsotnost z dela in odhodi zaposlenih iz organizacije so namreč povezani z določenimi stroški, ki jih je mogoče zmanjšati z učinkovitim upravljanjem raznolikosti zaposlenih. Vsako zmanjšanje stroškov pa pomeni prihranek za delodajalca.
- Pridobivanje virov. Organizacija, ki ima sloves, da so v njej zadovoljni vsi zaposleni, je uspešnejša pri pridobivanju novih sodelavcev.
  - Marketing. Učinkovito upravljanje raznolikosti izboljšuje tudi dejavnost marketinga. Ker organizacije tržijo svoje proizvode ali storitve na vedno bolj raznolikem domačem in globalnem trgu, lahko ustrezno upravljanje raznolikosti zaposlenih zagotovi najboljši pristop do teh trgov. Porabniki iz različnih skupin lahko tudi dajo prednost proizvodom ali storitvam, ki jih nudijo organizacije, ki cenijo raznolikost.
  - Ustvarjalnost in reševanje problemov. Ustvarjalnost in inovacije so naslednja možna prednost organizacij, v katerih so oblikovane raznolike skupine in delovni timi. Različna stališča in pogledi zaposlenih namreč stimulirajo ustvarjalnost, zato lahko heterogene skupine oblikujejo bolj ustvarjalne in inovativne rešitve za kompleksne probleme kot homogene.
  - Fleksibilnost organizacije. S tem, ko organizacija sprejme različne poglede posameznikov, njihovo raznolikost in njen vpliv na podjetje, postane bolj odprta in sprejemljiva za nove ideje in spreminjanje organizacijskega okolja.

Kot slabost pri upravljanju z raznolikostjo v organizacijah lahko navedem nemerljivost rezultatov oz. nemerljivost učinkov programov, treningov, ki so vodili k boljšemu upravljanju raznolikosti. Zato je odgovorne v podjetju težje prepričati, da se odločijo za upravljanje z raznolikostjo, saj jim ni možno predstaviti dejanskih finančnih izboljšav. Poleg tega se lahko posamezniki različno odzovejo na programe upravljanja raznolikosti. Tisti posamezniki, ki se bodo s temi programi strinjali, bodo pokazali večji interes za nova spoznanja in hkrati hitreje in lažje sprejemali nove informacije, medtem ko posamezniki, ki ne bodo imeli pozitivnega mnenja o teh programih, ne bodo pokazali interesa za pridobitev novih znanj. Slednje bo v organizaciji zahtevalo daljše obdobje izvajanja izobraževalnih programov, saj bodo organizatorji najprej morali pridobiti

naklonjenost in pripravljenost na izobraževanje. Ovire, ki se lahko pojavijo, so tudi (Hellriegel in Slocum 2004):

- stereotipi in predsodki, ki se izražajo v dojemanju razlik kot slabosti,
- slabo planiranje karier (pomanjkanje priložnosti za raznoliko delovno silo, da bi imela možnost dobiti boljša delovna mesta),
- nevzpodbudno in sovražno okolje za raznoliko delovno silo (raznolika delovna sila je pogosto izključena iz družabnih dogodkov in druženja na delovnem mestu),
- pomanjkanje političnega znanja pri raznoliki delovni sili (raznolika delovna sila ne napreduje tudi zato, ker ne zna *igrati igre po pravilih*, raziskave so namreč pokazale, da so ženske in ljudje drugih ras pogosto izključeni iz organizacijskih mrež),
- raznolikost ni dojeta kot organizacijska prioriteta (zaposleni se pritožujejo zaradi časa in energije, porabljene zaradi upravljanja raznolikosti),
- potreba po preureditvi organizacijskega sistema nagrajevanja in napredovanja (za učinkovito upravljanje raznolikosti je potrebna preureditev nagrajevanja in napredovanja, kar pomeni, da bo uspeh temeljil na novih kriterijih; pri tem pa obstaja možnost, da se zaposleni ne bodo strinjali s spremembami, ki bodo vplivale na njihove finančne nagrade in zaposlovanje),
- odpor do sprememb.

Organizacije ne morejo uporabiti raznolikosti kot strateške prednosti, če zaposleni ne uspejo prispevati svojih talentov, sposobnosti, motivacije in zavezanosti. Sposobnosti, ki so potrebne za upravljanje raznolikosti, so (Kreitner in drugi 2002):

- sposobnost oblikovanja in ohranjanja okolja, v katerem delujejo ljudje z različnimi karakteristikami,
- sposobnost učenja od ljudi z različnimi karakteristikami, izkušnjami in preteklostjo; raznolikost v mišljenju in ravnanju je bistvena za stimuliranje inovativnosti in kreativnosti,
- sposobnost sprejetja in razvoja lastne osebnosti (npr. miselne odprtosti in odnosa, ki ga odraža spoštovanje ljudi), ki podpira raznolikosti,

- sposobnost komuniciranja in osebnega delovanja s posamezniki in člani skupin zaradi njihovih talentov in prednosti,
- sposobnost zagotavljanja vodenja v iskanju rešitev za obe strani oz. kompromisnih rešitvah konfliktov, ki bodo izhajali iz raznolikosti,
- poznavanje tako državnih zakonov in določil kot tudi organizacijskih določil v povezavi z raznolikostjo posameznikov.

Prav tako je bistveno za organizacijo, da ustvari organizacijsko kulturo, ki omogoča polno izpolnitev potencialov vseh zaposlenih (Hellriegel in Slocum 2004).

Glede na našete pozitivne učinke raznolikosti na delovanje in uspešnost organizacije vodilni menedžerji naj ne bi imeli pomislekov glede uvajanja programov za upravljanje raznolikosti zaposlenih. Glede na to da delovna sila postaja vedno bolj raznolika, postaja njeno upravljanje nuja in ne več izbira za boljše poslovanje. Tudi različni predsodki in stereotipi, zaradi katerih delavci v organizacijah še vedno niso obravnavani enakopravno, so razlog, da je uspešno upravljanje raznolikosti zaposlenih nujno potrebno, še posebej, ker se pri delu vedno pogosteje srečujejo ljudje, ki se med seboj razlikujejo.

### 3 GENERACIJSKA RAZNOLIKOST DELOVNE SILE

V prvem poglavju smo ugotovili, da zgodovinski dogodki pustijo v generaciji t. i. *kolektivni spomin*<sup>11</sup>, ki vpliva na oblikovanje razumevanja o družini, avtoriteti ter institucijah, to pa vpliva na obnašanje, vrednote in prepričanja v zvezi z družinskim življenjem, religijo, spolnimi vlogami, življenjskim stilom ter odnosom do dela (Bogdanowicz in Bailey 2002; Conger v Arsenault 2003, 129) pripadnikov posamezne generacije. Tudi v okviru upravljanja s človeškimi viri se omenja različne generacije, ki tvorijo današnjo delovno silo (Zemke in drugi 2000; Codrington v Lyon in drugi 2006, 91), in sicer:

- *generacija veteranov*, rojena med letoma 1922–1943<sup>12</sup>,
- *generacija otrok blaginje*, rojena med letoma 1944–1960,
- *generacija X*, rojena med letoma 1961–1980,
- *generacija Y*, rojena med letoma 1981–2001.

V literaturi je moč zaslediti različna pojmovanja generacij (gl. Tabela 3.2) in tudi različne časovne okvire, v katere spada posamezna generacija, kar bo podrobneje opredeljeno v nadaljevanju. Predstavitev družbenih okoliščin, v katerih je posamezna generacija odraščala, in njihovih splošnih značilnosti bom dopolnila z opisom njihovih delovnih vrednot in dejavnikov, ki jih pri delu najbolj motivirajo. *Generaciji veteranov* in *otrok blaginje* bom opisala manj podrobno kot *generaciji X* in *Y*, saj sem diplomsko nalogo namenila predvsem slednjima. Pomembno pa je poudariti, da so generacijske karakteristike splošne narave in ne popolnoma homogene, kar pomeni, da navedenih značilnosti ne moremo pripisati vsakemu pripadniku določene generacije (Burke 1994; Patota in drugi 2007).

---

11 Najobsežnejša študija o generacijskih razlikah, ki sta jo izvedla Schuman in Scott (Arsenault 2003), je pokazala na obstoj razlik med generacijami, ki kažejo na to, da imajo pripadniki različnih generacij skupen kolektivni spomin, predvsem iz časa adolescence. V raziskavi je sodelovalo 1400 posameznikov, ki so zlahka imenovali dogodke, ki so jih *zaznamovali*, prav tako so obrazložili, zakaj so jim bili pomembni ravno tisti dogodki.

12 Časovni interval, povzet po Zemke in drugi (2000), bo temeljno vodilo umeščanja generacij v kronološki okvir v tem delu.

### 3.1 Generacija veteranov

V generacijo veteranov spadajo posamezniki, ki so bili rojeni v letih 1922–1943 (Zemke in drugi 2000). Generacija, ki spada med najstarejšo generacijo delovne sile<sup>13</sup>, je po II. svetovni vojni postavila svet ponovno na noge.

Predstavniki te generacije so odraščali v težkih ekonomskih časih in v družbi, ki je zelo cenila moralo, družbene norme, tradicijo in trdo delo; vse naštetu se je smatralo kot dolžnost vsakega posameznika (Kupperschmidt 2000). Ekonomska in politična negotovost, jih je *vzgojila* v zelo marljive in hkrati previdne delavce (Sherman 2006). Takrat je vladalo popolno zaupanje v družbene institucije, delo je bilo cenjeno, red pa zagotovljen. Mlajše generacije *veterane* po navadi vidijo kot zastarele, okorne, neprilagodljive in preveč konzervativne. Praviloma so to ljudje, ki so zelo privrženi delu, spoštujejo avtoritete, cenijo red in pravila, so potrpežljivi in pripravljeni čakati na nagrado za opravljeno delo. Če okoliščine to zahtevajo, so delovne obveznosti pripravljene brez pomislekov postaviti pred osebne užitke (Zemke in drugi 2000). *Generacija veteranov* najbolj ceni (po tem vrstnem redu): zahtevno in izzivno delo, potrpežljivost in vztrajnost pri delu, čast in ugled na delovnem mestu, osebni razvoj, nagrado po dobro opravljenemu delu, raznolikost dela ter pripadnost in varnost podjetju (Brečko 2005). Pri njihovem delu jih najbolj motivira (po tem vrstnem redu): izzivnost vsebine dela, dobro delovno okolje ter možnost izobraževanja. Možnost razvoja kariere, tekmovanje s sodelavci in višina denarne nagrade (Brečko 2005) jih ne motivirajo v tolikšni meri, kot prej naštetu.

Poleg omenjenih značilnosti Zemke in drugi (2000) navajajo, da imajo pripadniki te generaciji radi veličastne stvari, udobnost, disciplino in jih opredeljuje konzervativen potrošniški stil (plačevanje z gotovino).

*Veterani* imajo ogromno znanja in izkušenj, zaradi česar so lahko odlični mentorji in svetovalci. Ko se soočijo z novimi izzivi, iščejo rešitve na podlagi izkušenj iz preteklosti

---

<sup>13</sup> Večina pripadnikov te generacije je že upokojena.

(Weston 2001). Čutijo potrebo po prenašanju svojega znanja na mlajše generacije, ki bi s tem lahko veliko pridobile, še posebej, če tako pridobljeno znanje kombinirajo s svojimi, naprednejšimi delovnimi navadami in motivi (Brečko 2005).

### **3.2 Generacija otrok blaginje**

*Generacija otrok blaginje*, znana tudi pod angleškim izrazom *baby boomers*, je bila rojena v letih 1944–1960 (Zemke in drugi 2000) oziroma med letoma 1946-1964 (Lancaster in Stillman 2005). Naziv je dobila v knjigi Landona Jonesa z naslovom *Great Expectations*<sup>14</sup> (Zimmerman v Lyon in drugi 2006, 92).

Ta generacija je svoje delovne vrednote oblikovala v optimističnem obdobju priložnosti po drugi svetovni vojni oziroma v obdobju razvoja gospodarstva (Tulgan 1996), zaradi česar njeni predstavniki verjamejo v vseživljenjsko zaposlitev in čutijo veliko pripadnost organizacijam (Elsdon in Lyer 1999). Na današnji svet še zmeraj gledajo kot na svet, poln priložnosti. Ker je bila rodnost v času njihove mladosti večja kot v sedanjosti, so živeli v velikih družinah in nekaj popolnoma naravnega je bilo, da so sodelovali med sabo, zato Zemke in drugi (2000) menijo, da so dobri v timskem delu. Čeprav se jim pripisuje tehnično neznanje, manjše sposobnosti za učenje ter nenaklonjenost spremembam (Taylor in Walker 1994; Yu in Miller 2005; Paul in Townsend v McGuire in drugi 2007, 594), so raziskave pokazale, da se glede produktivnosti ne razlikujejo bistveno od ostalih generacij, svojo tehnično neprilagodljivost pa uspešno nadomeščajo z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami, ki so v primerjavi z mlajšo *generacijo Y* njihova velika prednost (Appelbaum in drugi 2005). So zelo zagnani, marljivi in imajo radi stabilno delovno okolje (Yu in Miller 2005). Spoštujejo avtoriteto. Na delovnem mestu cenijo predvsem (po tem vrstnem redu): zahtevno in izzivno delo, osebni razvoj, potrepljivost in vztrajnost, urejenost, red in jasna pravila dela, raznolikost dela, delo, pri katerem se lahko tudi zabavajo (v nasprotju z *generacijo veteranov*) ter zdravo delovno okolje (Brečko 2005).

---

<sup>14</sup> Prevod: *Velika pričakovanja*. Pričakovanja glede te generacije so bila tako velika, da so v ameriškem časopisu *The Time* leta 1967 za *Man of the Year* (*Človek leta*) razglasili celotno generacijo, češ, da gre za generacijo, ki bo očistila mesta rasne nestrpnosti in našla rešitve za skupno dobro (Zemke in drugi 2000).



Generacija, ki kot glavni vir blaginje ceni predvsem redno zaposlenost, je motivirana predvsem s finančnimi spodbudami, potrebuje veliko izobraževanja, da lahko sledi vsem spremembam pri delu, in uživa v timskem delu. Na delovnem mestu njene predstavnike najbolj motivira samostojno delo in odločanje, izzivnost dela ter možnost izobraževanja, najmanj poudarka pa dajejo tekmovanju s sodelavci (Brečko 2005). Zemke in drugi (2000) menijo, da so slabosti te generacije predvsem v njihovi *nekapitalistični* naravnosti, težje se spopadajo s konflikti, sam proces dela jim je pomembnejši od rezultata, sodijo ljudi, ki stvari počnejo drugače od njih in so naravnani sami vase.

Pripadniki te generacije so načeloma sledili točno določenemu vzorcu osebnega razvoja. Najprej so poskrbeli za izobrazbo, potem za kariero in družino ter napredovanje na delovnem mestu. Samoizpolnitev torej dsegajo postopoma. *Generacija X*, katere opis sledi v nadaljevanju, pa želi vse omenjeno doseči naenkrat (Yu in Miller 2005).

### **3.3 Generacija X**

Pojem sta prispevala angleška avtorja Charles Hamblet in Jane Deverson, ki sta leta 1964 izdala knjigo *Generation X*, najbolj pa ga je populariziral kanadski avtor Douglas Coupland, ki je konec osemdesetih let ustvaril strip, leta 1991 pa izdal knjigo *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*<sup>15</sup>. Termin je s to knjigo sredi devetdesetih in s pomočjo medijev pridobil veliko popularnost (Manolis in drugi 1997; Glass 2007).

Razumeti *generacijo X* pomeni razumeti okoliščine, ki so vplivale na njen razvoj, kar je ključno za učinkovito komuniciranje z njenimi pripadniki (Yrle in drugi 2005), vendar se pri opredeljevanju zatakne že pri določanju časovnega obdobja, ki je različno glede na avtorje, ki generacijo proučujejo. Tulgan (2000) jo umešča v obdobje 1961–1981, Karp in drugi (1999) v obdobje 1965–1980, Manolis in drugi (1997) v obdobje 1978–1984, Zemke in drugi (2000) pa v obdobje 1961–1980.

---

<sup>15</sup> Couplandova knjiga opisuje posameznike, ki odidejo iz lastnih disfunkcionalnih družin ter si ustvarijo novo nuklearno družino.

### *3.3.1 Splošne značilnosti*

*Generacija X* predstavljajo ljudje, ki so odraščali v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ki je bilo obdobje velike ekonomske negotovosti, gospodarske recesije v zgodnjih osemdesetih ter visoke stopnje brezposelnosti in inflacije v devetdesetih (Lyons in drugi 2005). To je bilo obdobje afere Watergate, MTV-ja, AIDS-a, prvih osebnih računalnikov, nesreče Challengerja, padca berlinskega zidu oz. komunizma itd. V Sloveniji oziroma takratni Jugoslaviji je ta generacija doživljala družbeni in ekonomski napredek, ki so ga spremljale vse večje možnosti za izobraževanje, za zaposlovanje in ustvarjanje ter vse večji materialni standard. Študentska gibanja, ki so se pojavila takrat, so zahtevala odpravo cenzure, demokratizacijo socializma, odpravo policijske represije, večjo ekonomsko liberalizacijo, avtonomijo univerze, svobodo v umetniškem izražanju itd. Prav s pojavom študentskih gibanj se je mladina v Sloveniji časovno približala razvoju in dogodkom drugod v razvitem svetu. Doživljala pa je tudi notranji zlom družbenega in državnega sistema, ki ni mogel več zadostiti naraščajočim zahtevam ljudi po družbeni, politični in osebni emancipaciji. Je tudi prva generacija, ki je bila deležna učinkov socialne revolucije, kontracepcije, emancipacije žensk, kontrakulturnih in subkulturnih gibanj, rocka itd. (Ule 1999).

Osemdeseta leta so bila obdobje močnega družbenega prodora slovenske mladine glede na druge jugoslovanske republike. Slovenska mladina je vzpostavila odpor do mitoloških dogodkov v Jugoslaviji, npr. do praznovanja dneva mladosti, praznovanja dneva OF itd. Mladi v Sloveniji so se posvetili zabavi, ljubezni, prijateljstvu, študiju in delu. Tradicionalne vrednote industrijske družbe so slovenski mladini pomenile čedalje manj in bolj kot mladini drugod po Jugoslaviji so postali podobni zahodni mladini (Ule 1999).

### 3.3.2 Delovna etika generacije X

Delovna etika *generacije X* je drugačna od delovne etike prejšnjih generacij, ki so delo enačile s preživetjem. *Generacija X* ne živi za delo tako kot *generacija otrok blaginje*, temveč dela, da živi, torej veliko bolj ceni prosti čas ter rekreacijo kot pa uspeh v karieri in napredovanja (Faber 2001; Yu in Miller 2005). Tudi Kupperschmidt (1998) navaja, da *generacija X* ceni zabavo in uravnoteženo življenje. Poleg tega so po njegovem mnenju pripadniki te generacije kreativni, odločni pri odpravljanju težav, prilagodljivi in se zlahka soočajo s spremembami. Težijo k hitremu razvoju in inovacijam (Yrle in drugi 2005). So tehnično podkovani, saj so odraščali v času velikega tehnološkega razvoja (Yu in Miller 2005).

Zemke in drugi (2000) *generacijo X* opisujejo kot generacijo, ki se zanaša samo nase, saj so njeni predstavniki odraščali v obdobju, ko so se njihovi starši posvečali službam, otroke pa puščali same, zaradi česar so odrasli v zelo samostojne ljudi (Gabriel v Lyon in drugi 2006, 93).

Zemke in drugi (2000) menijo, da *generacija X* nima tradicionalnega občutka za čas in prostor, kar pomeni, da ne pripisujejo velikega pomenu temu, kdaj in kje opravljajo svoje delo. Pomembno jim je le, da ga opravijo, pri tem pa uživajo, če so v okolju, kjer vladajo sproščeni odnosi.

Pripadniki te generacije se zavedajo, da varna zaposlitev ne obstaja več in pripadnosti organizacijam ne čutijo v takšni meri, kot *veterani* ali *otroci blaginje* (Losyk 1997). Pripadniki te generacije čutijo večjo pripadnost posameznikom oz. svojemu poklicu (Yu in Miller 2005) kot pa institucijam, kar avtorja razloži z izgubljanjem služb njihovih staršev v zgodnjih osemdesetih letih, zaradi česar se je močno zmanjšalo zaupanje v podjetja.

Čeprav pripadnike te generacije večkrat označujejo kot nemotivirane delavce, Izzo in Klein (1998) menita, da so motivirani, vendar na drugačen način kot predhodne generacije. *Generacijo X* privlačijo priložnosti za profesionalno in osebno rast.

Medtem ko je *generacija otrok blaginje* potrebno vzpodbujati k izobraževanju, pripadniki *generacije X* izkoristijo vsako priložnost, ki pripomore k izboljšanju opravljanja dela (Yu in Miller 2005). V kolikor jim organizacija, v kateri delajo, tega ne more omogočiti, se lotijo iskanja nove službe. Za *generacijo X* velja, da se zlahka prilagaja spremembam, se upira hierarhiji in dvomi v avtoriteto; pripadniki te generacije se avtoriteti ne upirajo, temveč so prepričani, da so zmožni delati sami (Yrle in drugi 2005). Najboljše funkcionirajo v visoko decentraliziranih delovnih strukturah, kjer so zaposleni spodbujani k samostojnemu delu in odločitvam (Izzo in Klein 1998). Slednje je pokazala tudi slovenska raziskava<sup>16</sup>, s katero so ugotovili, da so pripadniki *generacije X* najbolj notranje motivirani<sup>17</sup> za delo (po takšnem vrstnem redu):

- če imajo možnost samostojnega dela in odločanja,
- če jih nadrejeni pohvalijo in
- če je njihovo delo dovolj izzivno.

V hierarhično urejenih delovnih okoljih, kjer nimajo dostopa do višjega menedžmenta oz. nimajo možnosti sodelovanja pri odločitvah, se torej ne znajdejo dobro.

### **3.4 Generacija Y**

Tej generaciji je bilo dodeljenih veliko imen (gl. Tabela 3.2), najbolj prepoznavna pa je pod terminom *generacija Y*<sup>18</sup>. Trenutno velja za najmlajšo generacijo na trgu delovne sile, saj vanjo spadajo tisti posamezniki, ki so bili rojeni v letih 1982–1994 (Codrington v Lyon in drugi 2006, 93) oziroma med letoma 1980–2000 (Zemke in drugi 2000). Pripadniki *generacije Y* so trenutno stari od 8 do 28 let, če vzamemo časovni razpon po

---

16 Prva raziskava o generacijskih razlikah v Sloveniji je potekala od 1. do 23. septembra 2005. V njej je sodelovalo 356 zaposlenih oseb, med njimi je bilo 8 odstotkov pripadnikov *generacije veteranov*, 37 odstotkov *generacije otrok blaginje*, 43 odstotkov pripadnikov *generacije X* in 12 odstotkov pripadnikov *generacije Y* (Brečko 2005).

17 Udeleženci v raziskavi so izbirali med naslednjimi motivatorji: 1. pohvala nadrejenih za dobro opravljeno delo, 2. izključno višina denarne nagrade, 3. izzivnost vsebine dela, 4. dobro delovno okolje, 5. možnost izobraževanja in osebnostnega razvoja, 6. sprejetost, cenjenost s strani sodelavcev, 7. tekmovanje s sodelavci, 8. možnost samostojnega dela in odločanja, 9. možnost kariere (napredovanja) (Brečko 2005).

18 Črka Y v angleški abecedi sledi črki X, zato je *generacija Y* poimenovana kot naslednica *generacije X*, *generacija Z* pa kot naslednica generacije Y. Generacija Z naj bi bila rojena po letu 1994 oziroma 2000.

Zemkeju (torej najdaljšega). Edmunds in Turner (2005) jo enačita z *generacijo iz šestdesetih* in jo opredeljujeta kot globalno generacijo, torej generacijo, ki je sprejela multi-kulturalizem kot del njihovega življenja (Sherman 2006).

### **3.4.1 Splošne značilnosti**

V Sloveniji je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja prišlo do razpada socializma in nekdanje skupne države. Mladi so odraščali v t. i. tranzicijski družbi. Najpomembnejše spremembe so bile:

- postopna liberalizacija političnega in ekonomskega sistema,
- odprtost v svet (v zahodno Evropo),
- oblikovanje elementov avtonomne javnosti in civilne družbe ter oblikovanje pomembnih ekonomskih, finančnih in znanstvenih institucij.

Leta 2000 je bila opravljena obsežna raziskava o vrednotah mladine, imenovana *Mladina 2000*. Izkazalo se je, da je bila slovenska mladina v devetdesetih obremenjena predvsem z osnovnimi eksistenčnimi problemi. Pojavil se je problem brezposelnosti, ki je pri mladih še posebej izrazit, kljub višji izobraženosti. Mladih ne zanimata politika in idealizem, temveč visoko vrednotijo zasebnost in niso pripravljeni prevzemati tveganj. Pomembni so jim materialna in socialna varnost, kakovost vsakdanjega življenja, poklicno uveljavljanje in samorealizacija, prijateljstvo, zdravje, mir, družina ter osebna svoboda. Te težnje kažejo na to, da velik delež mladih svet doživlja kot grožnjo, pred katero se umikajo, ne pa kot izziv, ki ga morajo sprejeti in nanj produktivno odgovoriti s svojimi inovacijami, življenjskim stilom ipd. Vezani so na vrednote, ki niso ideološke, temveč so vezane na zasebnost (to ni značilnost samo slovenske mladine, temveč se pojavlja tudi v drugih razvitih državah). *Generacija Y* se srečuje z brezposelnostjo, zaostrenimi ekološkimi problemi, informacijsko revolucijo. Vse te pojave spremljajo neugodne izkušnje, ki s seboj prinašajo stiske in frustracije, neznane prejšnjim generacijam (povečana konkurenčnost na vseh področjih življenja, tveganja hitrih izgub in socialnih padcev). Mladi svojih izkušenj in stisk skoraj ne morejo navezati na izkušnje svojih predhodnikov, kar se kaže v povečani občutljivosti in labilnosti (Ule 1999).

*Generacija Y* že od otroštva doživlja pravo eksplozijo informacij in dražljajev. V zibelko ji je bila položena informacijska tehnologija in odraščanje z internetom ostaja njena ključna značilnost. Vsakdanjik njihovih predstavnikov zajema nasilne računalniške igre, plesne droge, MTV, mobilne telefone, MP3 in MP4 predvajalnike, elektronsko pošto, spletne klepetalnice, forume, bloge, filme, istospolne zveze, šolsko nasilje, elektronsko glasbo, motnje hranjenja, spolne bolezni, ločitve ipd. Hkrati velja za najbolj izobraženo generacijo vseh časov (Zemke in drugi 2000; Martin in Tulgan 2001; Lancaster in Stillman 2002), saj velika večina konča srednješolsko izobraževanje in se vpiše na višješolske in visokošolske programe, ki jih tudi uspešno zaključi. V Sloveniji se je npr. število diplomantov med letoma 2000 in 2005 povzpelo na več tisoč posameznikov (Statistični urad RS 2005). Poleg rednega izobraževanja je ta generacija vključena v številne obšolske dejavnosti, saj njeni predstavniki obiskujejo razne jezikovne tečaje, plesne šole, glasbene šole, se ukvarjajo s športom itd. Ravno zaradi zelo razgibanega načina življenja in poplave informacij ter vtisov iz vsakdanjega sveta, komuniciranja preko svetovnega spleta in osebnega srečevanja s posamezniki iz drugih etičnih in rasnih skupin, je ta generacija bolj strpna kot katerakoli generacija prej (Martin in Tulgan 2001).

Zaradi širine, ki jim jo je dala sodobna tehnologija, so pripadniki *generacije Y* v miselnosti marsikdaj prilagodljivejši od starejših generacij. Prednosti te generacije so torej v njeni ustvarjalnosti, optimizmu, junaškem duhu, tehnološki pismenosti, učinkovitosti, neodvisnosti, sposobnosti početi več stvari hkrati, prilagodljivosti, radovednosti, veliki samozavesti, učljivosti ter odprtosti do drugačnih. Težave pa imajo, ker so zaradi svoje mladosti še neizkušeni in se težje soočajo s pomembnejšimi oziroma zahtevnejšimi projekti (Zemke in drugi 2000; Martin in Tulgan 2001).

### 3.4.2 Delovna etika generacije Y

Slovenska raziskava o delovnih vrednotah *generacije Y* je pokazala, da so delovne vrednote te generacije precej drugačne kot pri prejšnji generaciji. *Generacija Y* je svoje delovne vrednote razporedila takole:

1. nagrada naj sledi opravljenemu delu,
2. urejenost, red in jasna pravila,
3. lojalnost in pripadnost podjetju,
4. zahtevno in izzivno delo,
5. osebnostni razvoj,
6. varnost zaposlitve oziroma delovnega mesta.

Razlika, ki se pokaže pri *generaciji Y* v primerjavi z ostalimi generacijami (gl. Tabelo 3.1) je v tem, da se pripadnikom *generacije Y* zdi pomembno ustrezno plačilo za opravljeno delo in varnost zaposlitve, kar Brečko (2005) razlaga z dejstvom, »...da je veliko delovno sposobnih pripadnikov *generacije Y* brezposelnih oziroma jim je prva zaposlitev pravzaprav zavod za zaposlovanje, zato je zanje varnost delovnega mesta zelo pomembna.« Prav tako se ne zdi, da bi bila to generacija, ki bi prisegala na zabavo pri delu, kar se pogosto omenja v zvezi z njo, zato Brečko (2005) meni, da so rezultati glede *generacije Y* »...vsekakor presenetljivi in nakazujejo možnost stereotipnega razmišljanja o njej.«

**Tabela 3.1: Izsledki raziskave o generacijskih razlikah v Sloveniji**

	<i>Veterani</i>	<i>Otroci blaginje</i>	<i>Generacija X</i>	<i>Generacija Y</i>
<i>Delovne vrednote (po tem vrstnem redu)</i>	Zahtevno in izzivno delo. Potrpežljivost in vztrajnost pri delu. Čast in ugled na delovnem mestu. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu. Raznolikost dela ter pripadnost in varnost podjetju.	Zahtevno in izzivno delo. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Potrpežljivost in vztrajnost. Urejenost, red in jasna pravila dela. Raznolikost dela. Delo, pri katerem se lahko tudi zabavam.	Zahtevno in izzivno delo. Pripadnost in lojalnost podjetju. Potrpežljivost in vztrajnost pri delu. Delo pred zabavo. Uravnoteženost poklicnega in družinskega življenja. Vključenost v odločanje in oblikovanje delovenega mesta.	Nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu. Urejenost, red in jasna pravila dela. Lojalnost in pripadnost podjetju. Zahtevno in izzivno delo. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Varnost zaposlitve oz. delovnega mesta.
<i>Dejavniki motivacije (po tem vrstnem redu)</i>	Izzivnost vsebine dela. Dobro delovno okolje. Možnost izobraževanja.	Samostojno delo in odločanje. Izzivnost vsebine dela. Možnost izobraževanja.	Samostojno delo in odločanje. Pohvala nadrejenih za dobro opravljeno delo. Izzivnost vsebine dela.	Samostojno delo in odločanje. Možnost izobraževanja. Izzivnost vsebine dela.
<i>Timsko ali samostojno delo (Kaj jim bolj ustreza?)</i>	Timsko: 100 %. Individualno: 0 %.	Timsko: 14,1 %. Individualno: 85,9 %.	Timsko: 18,6 %. Individualno: 81,4 %.	Timsko: 24,5 %. Individualno: 76,5 %.
<i>Katero obliko plače si želijo</i>	Fiksni sistem plač: 33 %. Variabilni sistem plače: 66 %.	Fiksni sistem plač: 12 %. Variabilni sistem plače: 88 %.	Fiksni sistem plač: 17 %. Variabilni sistem plače: 83 %.	Fiksni sistem plač: 0 %. Variabilni sistem plače: 100 %.

Vir: Brečko (2005).

Raziskava se je ukvarjala tudi z različnimi dejavniki motivacije, ki spodbujajo posamezne generacije, da učinkoviteje delajo; izsledki raziskave so pokazali, da (tudi) *generacijo Y* najbolj notranje motivirajo možnost samostojnega dela in odločanja, možnost izobraževanja in izzivnost dela (Brečko 2005).

*Generaciji X* in *Y* se v literaturi omenjata predvsem kot mlajši generaciji v primerjavi z ostalimi, *starejšimi* sodelavci (Urbantke 2006). Čeprav ju ponavadi opredeljujejo posamično, imata veliko skupnih značilnosti oziroma sta si bolj podobni kot pa različni. Jurkiewicz in Brown (Westerman in Yamamura 2007, 153) menita, da sta obe generaciji bolj kot h kolektivizmu nagnjeni k individualizmu, kar kažejo tudi izsledki slovenske raziskave o generacijskih razlikah (gl. Tabelo 3.1). Na delovno mesto obe generaciji prinašata praktične pristope k reševanju problemov. Obe sta tehnično podkovani, sposobni početi več stvari hkrati, obema generacijama ni tuja raznolikost delovne sile, prav tako sta vajeni intenzivnih sprememb (Kupperschmidt v Westerman in Yamamura 2007, 154).



Preglednejšo sliko o razlikah med posameznimi generacijami glede na različne organizacijske kompetence kaže Tabela 3.2. Prednosti so označene **krepko**, slabosti pa *ležeče*.

**Tabela 3.2: Prednosti in slabosti generacij glede na različne organizacijske kompetence (matrica generacija/kompetence)**

<i>Kompetenca</i>	<i>Veterani (tradicionalisti, tiha generacija, seniorji)</i>	<i>Otroci blaginje (baby boomers)</i>	<i>Generacija X (iksarji, baby busters, post-boomers)</i>	<i>Generacija Y (neksterji, internetna generacija)</i>
<i>Obdobje rojstva</i>	1922-1943	1944-1960	1961-1980	1981-2001
<i>Zgodovinsko obdobje</i>	II. svetovna vojna, <i>New Deal</i> , zlata doba radia, spoštovanje in veliko zaupanje v institucije, industrializacija ...	Hladna vojna, vesoljska bitka, Vietnam, televizija, obdobje gospodarskega razvoja, filozofija optimizma, rock'n'roll ...	Afera Watergate, Nixonov odstop, MTV, AIDS, računalniki, nesreča Challengerja, padec berlinskega zidu, arabski teroristi na OI v Munchnu leta 1972, začetek energetske krize 1973, množični samomor v Jonestownu leta 1978, leta 1980 umorjen John Lennon, osebni računalniki ...	Računalniki, multikulturizem, internet, mobilni telefoni, vojna v Sloveniji in na področju nekdanje Jugoslavije, smrt princese Diane, streljanje na srednji šoli Columbine, milenijum, napad na WTC NY 11. sept. 2001, začetek globalne vojne proti terorizmu, SARS, ekologija ...
<i>Osnovne delovne vrednote</i>	Spoštovanje avtoritete, maljivost, trdo delo.	Optimizem, osebno zadovoljstvo in rast.	Tehnična podkovanost, zabava, neformalni odnosi.	Optimizem, samozavest.
<i>Razvoj ljudi</i>	<b>Delajo dobro kot mentorji generaciji Y. Usposabljanje, ki ni stresno. Radi delijo široko znanje, če čutijo, da so spoštovani zaradi svojih izkušenj. Odgovarja jim tudi projektno delo.</b>  <i>Na izobraževanje zaposlenih gledajo sumničavo: izobraženi kmalu gredo drugam. Potrebujemo izobraževanje s področja tehnologije. Menijo, da je primerno napredovanje na osnovi dolgoletnih izkušenj v organizaciji.</i>	<b>Želijo toplo in človeško obravnavanje.</b>  <i>Druge generacije vidijo kot problem. Potrebujemo strateško načrtovanje. Živijo za delo. Napredovanje prinese trdo delo.</i>	<b>Težijo k zabavi na delovnem mestu. Izobraževanje in usposabljanje sta pomembni. Spremembe vidijo kot priložnost. Veliko dajo na talent. Podajajo konstruktivne povratne informacije.</b>  <i>Želijo uravnovešenost med delom in prostim časom. Pričakujejo hitro napredovanje. Zelo neodvisni, osredotočeni na lasten razvoj.</i>	<b>Pripravljeni za delo in učenje. Izobraževanje kot izboljšanje veččin. Zadovoljen odziv na mentorstvo s strani veteranov. Znotraj svoje kohorte ustvarjajo osebnejše odnose.</b>  <i>Učenje v učilnicah se jim zdi nepomembno. Potrebujemo veliko usmeritev in podpore. Hitrost vs. natančnost v komunikaciji.</i>
<i>Komunikacijske veščine</i>	<b>Uradna, racionalna, lepo strukturirana ustna in pisna komunikacija. Sledijo protokolu. Pri komunikaciji imajo radi osebni stik.</b>	<b>Ustvarijo osebni stik in usmerijo komunikacijo na organizacijske cilje.</b>	<b>Pragmatični, učinkoviti retoriki. Samozavestna predstavitev razmišljanj. Želijo biti slišani.</b>	<b>Dobro komunicirajo znotraj svoje kohorte in z generacijo veteranov. Odlično obvladajo elektronsko komuniciranje.</b>

	<i>Komunicirajo na ukazovalen način, saj spoštujejo hierarhijo. Ignorirajo nespoštljivo podajanje informacij.</i>	<i>Pomanjkanje mehkih veščin.</i>	<i>Izkušnje veteranov se jim ne zdijo pomembne. Navodila preslišijo, razen če se tičejo njih. Ignorirajo hierarhično pogojene ukaze.</i>	<i>Potrebujejo disciplino. Primanjkuje jim močne verbalne komunikacije. Komunicirajo v žargonu.</i>
<b>Timsko delo</b>	<b>Radi delajo v velikih timih, kjer je poskrbljeno za visoko specializirana pravila in vloge. Od vodje tima pričakujejo spodbujanje k spoštovanju pravil in dogovorov med člani tima.</b>	<b>Radi delajo v manjših timih in cenijo pogumne vodje.</b>	<b>Hkrati lahko delajo na več projektih. Pri delu potrebujejo svobodo.</b>	<b>Učinkoviti v raznolikih skupinah. Nagjnjeni k individualizmu.</b>
	<i>Ne znajdejo se dobro v majhnih timih.</i>	<i>Njihova beseda mora obveljati.</i>	<i>Manj timsko naravnani kot ostale generacije.</i>	<i>Potrebujejo veliko usmeritev. Primanjkuje jim lastne iniciative.</i>
<b>Zadovoljevanje strank</b>	<b>Tradicionalne vrednote (osebna prisotnost, držanje obljube, vljudnost).</b>	<b>Pristopni. Zgledno ravnanje s strankami.</b>	<b>Imeti želijo omogočeno hitro in učinkovito tehnologijo, ki jim bo v pomoč za zadovoljevanje strank.</b>	<b>Navajeni virtualnosti.</b>
	<i>Tehnološko šibki, kar privede do neljubih situacij, če ne gre za osebni stik s strankami.</i>	<i>Včasih preveč osredotočeni le nase.</i>	<i>Tehnološko dobro prilagojeni, vendar včasih arogantni do strank.</i>	<i>Potrebujejo usposabljanje za delo z ljudmi. Aroganca zaradi tehnološke nevednosti določenih strank.</i>
<b>Organizacijski cilji</b>	<b>Verjamejo v velike institucije. Spoštujejo hierarhijo v organizaciji.</b>	<b>Optimistični, tekmovalni, pripravljeni delati nadure. Podpirajo cilje organizacije in se hkrati poistovetijo z njimi.</b>	<b>Verjamejo v svoje večšine in zmožnosti. So predani svojemu delu, timu in vodje. Sprememb se ne bojijo.</b>	<b>Organizaciji niso tako predani, saj bodo odšli takoj, ko jih delo ne bo več zadovoljevalo in ne bo več možnosti za napredovanje. Predano trdo delajo (lahko tudi več nalog hkrati).</b>
	<i>Odpor do sprememb. (»Mi smo zmeraj delali na ta način.«)</i>	<i>Nenaklonjeni močni organizacijski strukturi. Kritični do tistih, ki jim niso podobni, recimo generacija X.</i>	<i>Ne verjamejo institucijam. Svojega prostega časa ne želijo žrtvovati za delo.</i>	<i>Potrebujejo vodenje, saj niso tako zelo izkušeni. Potrebujejo time, da delajo učinkovito. Potrebujejo občutek, da so tudi oni lahko junaki. Ne poznajo besede žrtvovanje.</i>
<b>Upravljanje v organizaciji</b>	<b>Imajo neprecenljive informacije o procesih dela, kontaktih, izkušnje. Patrioti. Ne želijo presenečenj. Privrženi domu, družini.</b>	<b>Cenijo javno priznanje. Želijo, da se jim pove, na katerem področju, se naj potrudijo. Cenijo delovno etiko.</b>	<b>Pragmatični in izvirni. Sposobni pri postavljanju prioritete. Spremembe jemljejo kot izziv.</b>	<b>Zlahka integrirajo tehnologijo v postopke delovnega procesa.</b>
	<i>Nenaklonjeni k spremembam.</i>	<i>Razvijati morajo poročevalske sposobnosti.</i>	<i>Želijo uravnovešeno življenje in ne dolge delovne dni.</i>	<i>Svoje osebne cilje brez razmišljanja postavijo pred organizacijske.</i>
<b>Reševanje problemov</b>	<b>Probleme rešujejo pragmatično. Zavzemajo se za uspeh</b>	<b>Želijo rešiti probleme in obrniti stvari na glavo. Optimistični.</b>	<b>Sprememb se ne bojijo. Izvirni, kreativni. Radi imajo najnovejšo</b>	<b>Težijo k tehnično dovršenim rešitvam.</b>

	<b>organizacije.</b>	<b>Motivirani.</b>	<b>tehnologijo.</b> <b>Uvajajo sproščeno, zabavno delovno okolje.</b>	
	<i>Včasih obotavljajoči.</i>	<i>Želijo, da se reševanja problemov lotijo vsi.</i>	<i>Lotijo se tudi aktivnosti visokega tveganja s prepričanjem, da se bo vse končalo v redu. Učijo tehničnega reševanja problemov ostale zaposlene.</i>	<i>Nimajo izkušenj, da bi razvili enostavne, elegantne rešitve.</i>
<b>Vrednotenje raznolikosti</b>	<b>Cenijo soglasnost.</b>	<b>Težijo k toplemu, prijateljskemu delovnemu okolju.</b>	<b>Cenijo raznolikost. Globalni pogled.</b>	<b>Prijateljujejo s pripadniki različnih skupin.</b>
		<i>Ostale generacije vidijo kot problem.</i>	<i>Nagnjeni so k temu, da so osredotočeni bolj nase. Tudi zanesejo se bolj nase kot na druge.</i>	<i>Ne marajo predsodkov in težje delajo s tistimi, ki jih imajo.</i>

Vir: Povzeto po Zemke in drugi (2000) in Patota in drugi (2007).

### 3.5 Kritika koncepta generacijsko raznolike delovne sile

Splošne karakteristike generacij, ki tvorijo današnjo delovno silo, smo že opredelili, vendar je pomembno poudariti, da se vsi avtorji ne strinjajo s konceptom generacijsko raznolike delovne sile oz. avtorjem, ki se ukvarjajo z generacijskimi razlikami, očitajo pomanjkljivosti pri njihovem delu. Tako Giancola (2006) meni, da so generacijske razlike bolj mit kot realnost in da je poudarjanje generacijskih razlik na delovnem mestu pretirano. Po njegovem mnenju je klasificiranje posameznikov v različne generacije del popularne kulture. Hughes in O'Rand (2005) kritizirata klasifikacijo štirih generacij na delovnem mestu in avtorjem, ki obravnavajo različne generacije, očitata, da preveč poudarjajo mladostniška leta kot leta, v katerih so posamezniki najbolj dojemljivi za vtise. Raziskave namreč kažejo, da se vrednote in prepričanja lahko oblikujejo tudi v kasnejšem življenjskem obdobju in ne samo v času adolescence oz. v času odraščanja. Poleg tega menita, da raziskave o generacijskih razlikah ne vsebujejo podatkov, ali vsi posamezniki (ne glede na spol, raso, etničnost itd.) na enak način doživljajo določene življenjske izkušnje. Pomanjkljivost koncepta generacijskih razlik se kaže tudi v tem, da ni enotnih poimenovanj generacij (neka generacija se v literaturi pojavlja z več imeni; gl. Tabela 3.2). Prav tako si avtorji niso enotni o časovnem intervalu, v katerega spada določena generacija (Hughes in O'Rand 2005).

Avtorji, ki se ukvarjajo z generacijskimi razlikami, menijo, da te razlike povzročajo generacijski konflikt na delovnem mestu (Tulgan 2000; Zemke in drugi 2000; Martin in Tulgan 2001; Lancaster in Stillman 2002). Delovno mesto označujejo kot pravo *bojišče* različnih vrednot. S študijo o javnem mnenju v ZDA, ki jo je izvedel *Roper Center for Public Opinion*, so ugotovili, da med generacijami obstajajo razlike v vrednotah, vendar so te minimalne in Giancola (2006) dodaja: »Četudi mladi kupujejo drugačne zgoščenke in oblačila, se njihove vrednote ne razlikujejo preveč od vrednot njihovih prednikov.«

V *The Society for HRM* so leta 2004 z raziskavo, v kateri je sodelovalo 258 naključno izbranih profesionalcev, ugotovili, da kljub obstoju različnih generacij, na delovnih mestih ne prihaja do generacijskega konflikta. Delavci različnih generacij uspešno sodelujejo med seboj in se učijo drug od drugega.

V študiji *Catalyst 2000* so preučevali 1200 pripadnikov *generacije X* in ugotovili, da ima ta generacija dokaj tradicionalne vrednote, česar jim ponavadi ne pripisujejo:

- 85 % pripadnikov te generacije močno skrbi njihova prihodnost v organizaciji in
- 83 % se jih je pripravljanih zelo potruditi za uspeh organizacije, v kolikor bi bilo to potrebno.

Rezultati so dokaj presenetljivi, saj se tej generaciji ponavadi pripisuje, da je cinična, arogantna in da se zanaša samo nase.

*Sibson&Company* je leta 2000 naredila študijo med 1200 ameriškimi delavci. Raziskovalci niso med *generacijo X* in *generacijo Y* našli nobenih razlik v odnosu do dela, kar pomeni, da razlike obstajajo zgolj zaradi različnih življenjskih obdobjih vključenih v raziskavo in ne toliko zaradi razlik, ki bi bile posledica pripadnosti različnim generacijam (Giancola 2006).

Mnogi avtorji, ki se ukvarjajo s proučevanjem različnih generacij, menijo, da vsaka generacija potrebuje poseben način motivacije za delo, da jih je potrebno obravnavati ločeno, glede na njihove generacijske značilnosti (Tulgan 2000; Zemke in drugi 2000;

Martin in Tulgan 2001; Lancaster in Stillman 2002). Raziskava, ki jo je leta 2006 izvedla *American Association of Retired Persons*, pa je pokazala ravno nasprotno. Anketirali so štiri starostne skupine zaposlenih, in sicer od 18 do 29 let, od 30 do 44 let, od 45 do 54 let ter 55 let in starejše. Vsaka od teh skupin je v razponu od 82 do 86 odstotkov navedla iste dejavnike motivacije, kar pomeni, da so dejavniki, ki vplivajo na motiviranje posameznih generacij zelo podobni (Giancola 2006). Takšne rezultate je pokazala tudi slovenska raziskava o generacijskih razlikah, saj so pripadniki vseh generacij navedli podobne dejavnike, ki vplivajo na njihovo motivacijo, le da so pri tem enim dali večji pomen kot drugim.

To poglavje lahko povzamemo z besedami mag. Simone Torkar Flajnik, ki se že desetletje ukvarja s proučevanjem poklicne uspešnosti posameznikov (Ilar 2006):

*Prave medgeneracijske razlike bi najbolj pokazale longitudinalne študije, ki bi spremljale posameznike vrsto let in tako izločile dejavnik starostnih razlik, ki so posledica zorenja oziroma osebnega razvoja posameznikov. Tvrstnih študij je v raziskovalni praksi razmeroma malo, zato v večini raziskav lahko govorimo o nekakšnem prepletu medgeneracijskih in starostnih razlik. Tako imenovana generacija X bo pri svojih 50 letih brez dvoma delovala drugače kot zdaj, obdržala pa bo neke značilnosti, ki so tipične za to generacijo. In te značilnosti so tiste prave medgeneracijske razlike.*

#### 4 UPRAVLJANJE GENERACIJSKO RAZNOLIKE DELOVNE SILE

Zemke in drugi (2000) menijo, da so generacijske razlike za organizacijo zelo pomembne, saj v organizaciji pomenijo raznolikost izkušenj in vrednot. Poznavanje generacijskih razlik v organizaciji je po njihovem mnenju zelo koristno, saj lahko posamezniki tako boljše razumejo sebe in ostale zaposlene oziroma razumejo, na kakšen način posamezniki določene generacije dojemajo organizacijo in ostale vidike življenja.

Lancaster in Stillman (2002) menita, da lahko interakcija med različnimi generacijami na organizacijo vpliva ali negativno ali pozitivno. Pozitivna interakcija lahko privede do povečane kreativnosti in inovacij zaradi različnih perspektiv razmišljanja, negativna interakcija pa lahko privede do nepotrebnih osebnih konfliktov. Chatman in drugi (1998) menijo, da do konfliktov pride, ker ima raznolika delovna sila več različnih izkušenj, stališč in vrednot<sup>19</sup>.

Različne generacije torej prinašajo v organizacije različne vrednote, obnašanje, potrebe, načine komuniciranja, delovne vrednote itd., kar lahko vpliva na nastanek t. i. *medgeneracijskega konflikta* (Urbantke 2006).

Težave, ki lahko zaradi generacijskih razlik nastanejo v organizaciji, so po mnenju Weiss Haserot (2006) naslednje:

- težave pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi,
- nespoštovanje in nestrpnost med generacijami (zaradi različnega načina dela ter življenjskih ciljev),
- prenašanje odgovornosti z ene generacije na drugo,
- nasprotje med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto,
- težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi.

---

<sup>19</sup> Posameznikove vrednote se nanašajo na temeljne principe in načela, ki usmerjajo njegova stališča, prepričanja in vedenje (Schermerhorn in drugi 2004). Vrednote, razvite pri posamezniku, lahko vplivajo na njegova prepričanja o denarju, družbenih povezavah, pomembnosti dela in o drugih vidikih njegovega delovnega in zasebnega življenja. Stališča, po drugi strani, pa odražajo naklonjenost ali nenaklonjenost, privlačnost ali posameznikov odpor do vsakega objekta v njegovem okolju.

V Tabeli 4.1 so zbrana različna mnenja, ki jih imajo generacije druga o drugi. Opazimo lahko, da imajo generacije najslabše mnenje o najmlajši generaciji, generaciji Y, za katero pravijo, da je egoistična, brezkompromisna, materialistično naravnana itd (Brečko 2005).

**Tabela 4.1 : Mnenje generacij o drugih generacijah**

	<i>Generacija veteranov</i>	<i>Generacija otrok blaginje</i>	<i>Generacija X</i>	<i>Generacija Y</i>
<b>Mnenje o generaciji veteranov</b>		Odgovoren odnos do dela in sodelavcev, a ne gredo v korak s tehnologijo. Izkušeni, potrpežljivi. Dobri mentorji, premalo izkoriščeni.	Imajo veliko izkušenj. Velik zaostanek v znanju tehnologij. Nimajo več prave motivacije za delo.	Imajo veliko znanja, izkušenj. Delo opravljajo kvalitetno, ampak počasneje.
<b>Mnenje o generaciji otrok blaginje</b>	Marljivi in vestni izvajalci nalog. Delovno uspešni. Predani svojemu poklicu. Nepripravljeni na hitre preobrate.		Izkušeni, ambiciozni, informacijska tehnologija jim dela težave. Iznajdljivi. Odpor do IT, ležerni. Močan ego.	Izkušeni. Veliko znanja. Delo opravljajo kvalitetno in hitro. Imajo veliko poznanstev. Na vrhuncu kariere. Potrebujejo pomoč pri IT-ju. Ravno prav delovni. Družinski ljudje. Karieristi. Sposobni.
<b>Mnenje o generaciji X</b>	Lojalni do sodelavcev in delovnih nalog. Radi se osebno razvijajo, izobražujejo. Želijo napredovati v svojem poklicu. Ambiciozni, vendar brez vztrajnosti.	Na višku moči, sposobni, stremuški in delno nezaupljivi. Delovni, marljivi, občutljivi. Bistri, toda razvajeni. Previsoko cenijo svoje sposobnosti.		
<b>Mnenje o generaciji Y</b>	Obvladovanje področja informacijskih tehnologij. Stremijo k intelektualnemu delu. Veliko denarja in užitek za malo truda. Brezkompromisni do drugih, manj do sebe.	Informacijsko tehnologijo imajo v genih. Veliko energije, novih idej. Ambiciozni. Samozavestni. Vzgojeni v tekmovalnem in egoističnem duhu, kar bo problem pri timskem delu.	Obvladovanje IT. Ambiciozni. Razvojno usmerjeni. Neučakani. Slabše osebno komuniciranje. Prevladuje materializem. Egoistični.	

Vir: Povzeto po Brečko (2005).

Organizacije, ki želijo uspešno upravljati z generacijsko raznoliko delovno silo, bi se morale ukvarjati predvsem s posameznikom in ne samo in predvsem s preferencami organizacije. Vprašati bi se morale, kako iz posameznika potegniti tisto najboljše oz. na kakšen način motivirati posameznike, da bodo uspešnejši, znanje o načinih motiviranja posameznikov pa bi morale črpati tako iz razlik med generacijami kot tudi iz podobnosti med njimi (Legault 2002).

Zemke in drugi (2000) v študiji o organizacijah, ki se uspešno soočajo z generacijskimi razlikami, ugotavljajo pet splošnih pristopov, ki so skupni tem uspešnim organizacijam. Te organizacije pri upravljanju z generacijskimi razlikami sledijo naslednjemu:

- Svoje zaposlene želijo spoznati do podrobnosti, spoznati želijo razlike med njimi in obravnavati njihove specifične potrebe ter pričakovanja v zvezi z delom, ki ga opravljajo. Do svojih zaposlenih se vedejo kot do svojih strank, ki jim želijo ugoditi.
- Ustvarjajo sproščeno delovno okolje, ki spodbuja zaposlene. Te organizacije se močno razlikujejo od organizacij iz petdesetih in šestdesetih let prejšnjega stoletja, ko je bilo vse predvideno vnaprej. Delovno okolje je prežeto s humorjem in igrivostjo med zaposlenimi.
- Stil vodenja je sofisticiran in zelo prilagodljiv. Prilagodljivost vodij se kaže bolj v osebni moči kot pa v moči zaradi delovnega položaja; vodje skrbno premislijo, kdaj je potrebno narediti kakšno izjemo in pazijo, da pri tem ne vznemirjajo ostalih zaposlenih. Skrbno premislijo, koga postavijo v določen tim in komu namenijo kakšno nalogo. Poleg tega iščejo ravnovesje med skrbjo za opravljeno delo in skrbjo za zaposlene. Razumejo koncept zaupanja in se trudijo, da si ga od zaposlenih pridobijo. So pošteni, dobri retoriki in prepričani v svoj prav.
- Organizacije zaposlujejo zelo previdno. Zaposliti želijo ljudi s pravimi kompetencami in iz zaposlenih potegniti najboljše; pri tem z vsemi ravnajo enakovredno ne glede na to, koliko časa so zaposleni v organizaciji.

Organizacije se zavedajo, kako težko je pridobiti nove in dobre kadre, zato dnevno skrbijo za to, da bi ostajale *privlačne* za zaposlene. Pri tem poudarjajo izobraževanje kadrov (mentorji, interaktivno učenje preko računalnikov, različni tečaji itd.).



#### **4.1 Priporočila za upravljanje generacij X in Y**

Appelbaum in drugi (2005) poudarjajo, da morajo menedžerji oblikovati set motivacijskih dejavnikov, ki bi ustrezale posamezni generaciji. Tako npr. *generacija otrok blaginje* potrebuje močno ravnovesje med delom in družinskim življenjem (Yu in Miller 2005), priznanje za lojalnost, vdanost k delu in delovne dosežke (Southard in Lewis v McGuire in drugi 2007, 595). Acompora in Boissoneau (1997) ugotavljata, da mnogo organizacij vidi starejše delavce kot boljšo delovno silo, saj ostajajo na delovnih mestih dlje časa kot mlajše generacije, zaradi česar se med zaposlenimi in delodajalci vzpostavlja trdnejše razmerje. Po drugi strani pa Yu in Miller (2005) menita, da predstavlja upravljanje generacij X in Y večji izziv za menedžerje, saj je mobilnost pri mlajših zaposlenih izredno velika. Da organizacija zadrži mlade delavce, Cetron in Davies (2003) predlagata organizacijam, naj jim omogočijo takšno delovno mesto, ki jim ponuja delo polno izzivov in omogoča napredovanje ter izobraževanje.

Crane (2001) meni, da *generacija X* najbolje dela v sproščenem okolju, kjer ni strogih pravil, zato predlaga naj menedžerji v organizacijah spoštujejo njihove izkušnje, ki so oblikovale njihovo razmišljanje, ter jasno definirajo svoja pričakovanja. Losyk (1997), podobno kot Crane (2001), pri upravljanju *generacije X* predlaga, naj jih organizacije »raje sprejmejo, kot pa se prepirajo z njimi«. Pri tem naj uporabijo *prijazen* pristop, saj ta generacija zelo ceni, če se z njimi ravna človeško. Poleg omenjenega predlaga tudi, naj organizacije *generaciji X* nudijo podporo tudi v zasebnem življenju, dajo veliko svobode in samostojnosti pri delu, omogočijo sproščeno delovno okolje ter določijo specifične standarde v zvezi z njihovim delom.

*Generacija Y* zaenkrat ostaja velika neznanka, saj se delovne vrednote te generacije šele oblikujejo, ker na trg delovne sile<sup>20</sup> šele vstopa (Brečko 2005). Kljub temu Martin in Tulgan (2001) navajata nekaj pričakovanj, ki jih ima ta generacija na delovnem mestu. Po njunem mnenju bi morale organizacije tej generaciji omogočiti:

- izzivno delo polno kreativnosti in samostojnega angažiranja,

---

<sup>20</sup> V Sloveniji je bilo leta 2005 v organizacijah zaposlenih 19 odstotkov pripadnikov generacije Y (Brečko 2005).

- dodatne pristojnosti kot nagrado za uspešnost,
- možnost za nenehno izpopolnjevanje in učenje ter mentorstvo na delovnem mestu,
- sproščeno delovno okolje ter gibljiv delovni čas,
- vodjo, ki je del tima in hkrati vodja,
- povratno informacijo o dogajanju v organizaciji in osebni uspešnosti,
- čim več priznanj, pohval,
- spoštljiv odnos do njih in ravnanje z njimi kot z enakovrednimi sodelavci.

Zemke in drugi (2000) predlagajo, naj organizacije generaciji Y posredujejo jasno informacijo o podjetju/organizaciji, poslanstvu, viziji oz. dolgoročnih ciljih ter jim razložijo prispevek, ki ga organizacija pričakuje od njih. Poleg tega naj jim organizacije omogočijo mentorstvo.<sup>21</sup>

Patota in drugi (2007) v okviru *večgeneracijskega* delovnega okolja ločijo dva tipa ljudi, ki se uspešno spopadajo z generacijskimi razlikami. Imenujejo ju *super menedžer* in *super zaposleni*<sup>22</sup>:

*Super menedžer* je po njihovem mnenju tisti, ki:

- identificira kompetence, ki so potrebne in uspešno delujejo pri delovnih opravilih, projektih,
- prepozna, kateri dejavniki *privlačijo* posamezne generacije na delovnem mestu,
- uspešno združuje kompetence in kvalitete posamezne generacije, na način, ki inspirira, motivira in vodi zaposlene k dosegu organizacijskih ciljev,
- omogoča nagrajevanje zaposlenih.

*Super zaposleni* so ljudje, ki prepoznajo razlike med posameznimi generacijami, jih spoštujejo ter postajajo boljši delavci v okolju *večgeneracijske* delovne sile.

---

<sup>21</sup> Organizacija, ki je uspešen primer prakse omogočanja mentorstva *generaciji Y*, je ameriško podjetje Hewlett-Packard, ki se je leta 1995 odločilo, da bo ponudilo mentorstvo na daljavo (preko elektronske pošte) takratnim dijakom z namenom, da uspešno poveže različne strokovnjake z njihovimi mlajšimi potencialnimi nasledniki (Zemke in drugi 2000).

<sup>22</sup> Angleška izraza: Super Manager, Super Employee.

Da se organizacije uspešno soočijo z generacijskimi razlikami, da te postanejo izvor moči in ne izvor medgeneracijskih konfliktov, Patota in drugi (2007) za lažje upravljanje z različnimi generacijami predlagajo štiri korake:

1. Določitev prednosti in slabosti vsake generacije v okviru delovne sile; ta določitev menedžerjem odgovori na vprašanja:

- Kaj motivira posamezno generacijsko skupino?
- Kakšen način komuniciranja ima posamezna generacijska skupina?
- Kaj prinaša zadovoljstvo posamezni generacijski skupini?
- Ali posamezniki iz različnih generacijskih skupin raje delajo v timu ali individualno?
- Ali so za različne generacije potrebni različni načini nadzora?

2. Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za dosego ciljev.

Kompetence na organizacijski ravni<sup>23</sup> so definirane kot zmožnost organizacije, da nekaj proizvede, da se nekaj nauči ali se nečemu prilagodi. Kompetenc je zelo veliko, zato Patota in drugi (2007) opredelijo osem standardnih kompetenc, da bi ilustrirali načine upravljanja generacijskih razlik na delovnem mestu (gl. Tabelo 3.2).

3. Primerjava kompetenc s prednostmi in slabostmi posamezne generacije. Združitev prednosti in slabosti posamezne generacije z zgoraj omenjenimi kompetencami kaže matrica *generacija/kompetence* (gl. Tabelo 3.2).

4. Uporaba matrice *generacija/kompetence* pri reševanju medgeneracijskih konfliktov, ustanavljanju timov in razvoju programov za usposabljanje. Menedžer na osnovi te matrice določi, na katerem področju dela imajo prednosti pripadniki določene generacije in jih zna uporabiti v prid organizacije. Ustvariti mora takšno delovno okolje, ki bo razvijalo prednosti posamezne generacije in hkrati minimiziralo njene slabosti (Patota in drugi 2007).

---

<sup>23</sup> Kompetence med organizacijami so pogostokrat zelo različne in so ponavadi povezane s panogami, s katerimi se ukvarjajo, velikostjo organizacij, obliko organizacije itd.

## **5 EMPIRIČNI DEL – POZNAVANJE KONCEPTA GENERACIJSKO RAZNOLIKE DELOVNE SILE MED KADROVSKIMI MENEDŽERJI V SLOVENSКИH PODJETJIH**

Namen empiričnega dela je nadgraditi teoretični del diplomske naloge, v katerem sem predstavila teoretične okvire koncepta generacijsko raznolike delovne sile. Cilj empiričnega dela je raziskati poznavanje oziroma zavedanje o generacijskih razlikah s strani kadrovskih menedžerjev v slovenskih podjetjih. Še posebej me je zanimalo, ali imajo izoblikovane kakršnekoli programe za upravljanje generacijsko raznolike delovne sile.

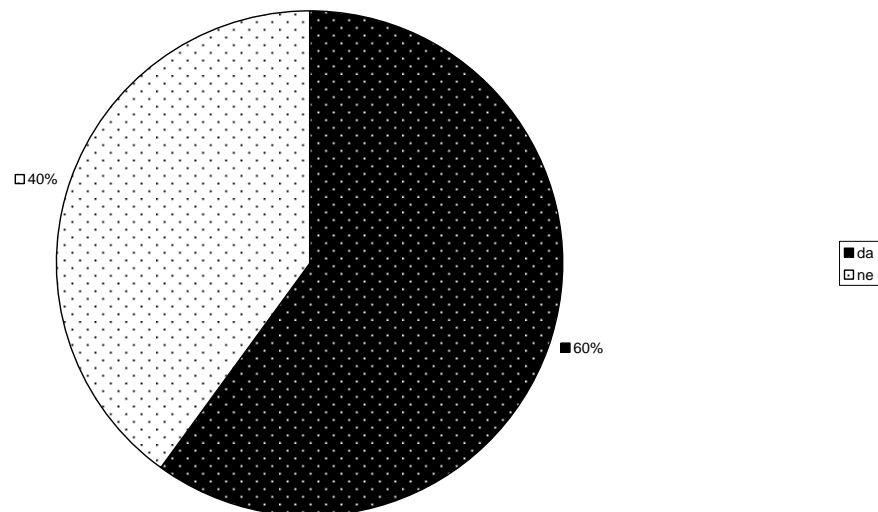
Raziskava je bila izvedena s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika (gl. Prilogo), sestavljenega iz 10 vprašanj deloma zaprtega, deloma odprtega tipa z namenom pridobiti čim več informacij o obravnavani tematiki. Nanj je odgovarjalo 60 vodij kadrovskih služb oz. posameznikov, ki se v podjetjih ukvarjajo z upravljanjem človeških virov, s katerimi sem se predhodno dogovorila za sodelovanje (gl. Prilogo). Vprašalnik sem jim poslala po elektronski pošti. Ker je bilo nekaj vprašanj odprtega tipa, je bilo pri njih možnih več različnih odgovorov, zato sem pri njih grupirala posamezne navedene pojme glede na njihov skupni ali zelo podoben namen.

Glede na izbor in velikost vzorca, dobljenih rezultatov ni mogoče posplošiti na celotno »populacijo« slovenskih podjetij, vsekakor pa omogočajo vsaj indikativen vpogled v raziskovalno tematiko.

### 5.1 Izsledki raziskave

S prvim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali anketirani poznajo koncept upravljanja z raznoliko delovno silo (*diversity management*). 60 % anketiranih je odgovorilo pozitivno, 40 % pa negativno (gl. Graf 5.1).

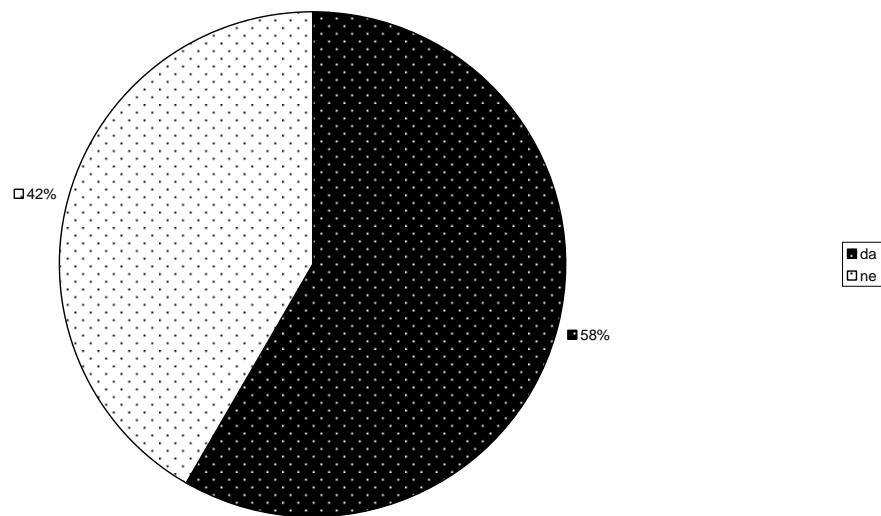
**Graf 5.1: Ali vam je znan koncept upravljanja z raznoliko delovno silo (*diversity management*)?**



Glede na to da je koncept upravljanja z raznoliko delovno silo širok pojem, ki zajema starost, spol, raso itn., sem hotela z drugim vprašanjem ugotoviti, kolikšen odstotek anketiranih pozna koncept upravljanja z generacijsko raznoliko delovno silo. Rezultati so podobni kot pri prvem vprašanju, saj je 58 % anketiranih odgovorilo pozitivno, 38 % anketiranih pa tega koncepta ne pozna (gl. Graf 5.2). Pri tem je pomembno poudariti, da je večina tistih, ki je pozitivno odgovorila na prvo vprašanje, hkrati pozitivno odgovorila tudi na drugo vprašanje, iz česar sklepam, da so jim znani različni vidiki upravljanja z raznoliko delovno silo, tudi generacijska raznolikost. Kljub temu se mi zdi delež kadrovskega menedžerjev, ki tega koncepta ne pozna, dokaj visok, saj menim, da bi morali

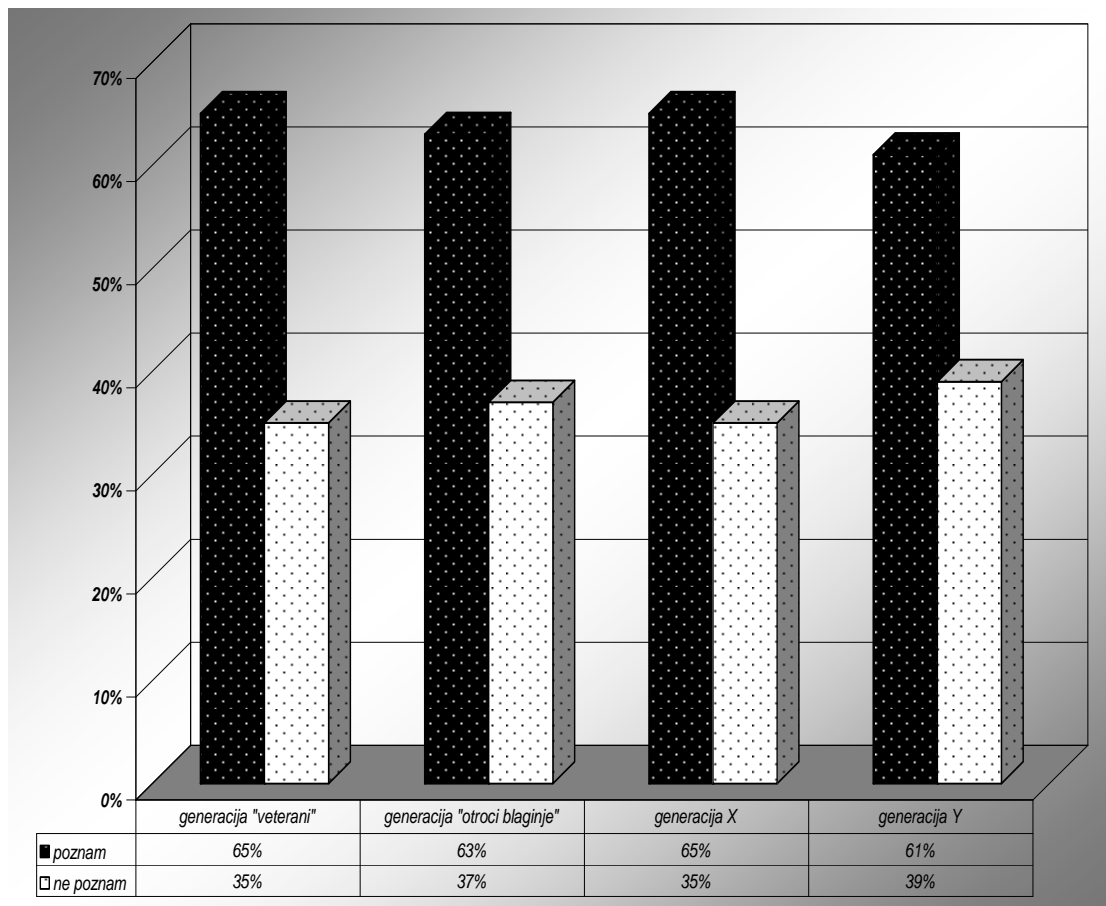
kadrovski menedžerji poznati vse vidike upravljanja s človeškimi viri in redno spremljati strokovno literaturo z različnih področij kadrovskega menedžmenta.

**Graf 5.2: Ali vam je znan koncept upravljanja z generacijsko raznoliko delovno silo (*generational diversity management*)?**



Glede na to, da se pri upravljanju generacijsko raznolike delovne sile v strokovni literaturi omenjajo štiri generacije, me je pri tretjem vprašanju zanimalo, ali kadrovske menedžerji poznajo omenjene generacije, njihove prednosti in slabosti, kot se navajajo v strokovni literaturi. Rezultati so pokazali, da v povprečju dve tretjini anketiranih poznata vse štiri generacije (gl. Graf 5.3).

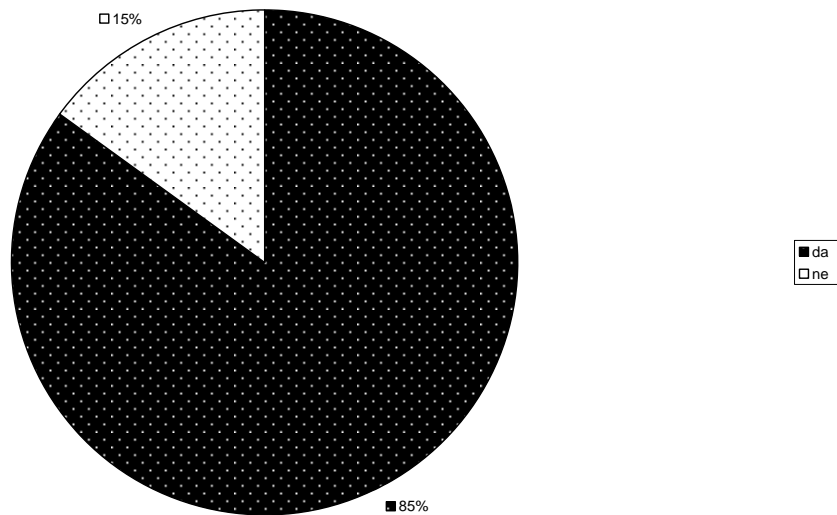
**Graf 5.3: Ali poznate sledeče generacije, njihove prednosti in slabosti, kot se navajajo v strokovni literaturi?**



Tudi pri tem vprašanju sem ugotovila, da kadrovske menedžerji, ki poznajo koncept generacijsko raznolike delovne sile, poznajo tudi omenjene generacije. Najmanj znana jim je *generacija Y*, najbolj znani pa *generaciji X* in *otroci blaginje*.

Odgovori na četrto vprašanje »Ali opazate razlike med različnimi generacijami zaposlenih v organizaciji, kjer ste zaposleni?«, so pokazali izrazitejše razlike med anketiranimi, saj jih je kar 85 % odgovorilo, da razlike opaža; le 15 % teh razlik ne opazi (gl. Graf 5.4). Rezultati kažejo na to, da razlike med različnimi generacijami obstajajo, četudi nekateri temu oporekajo.

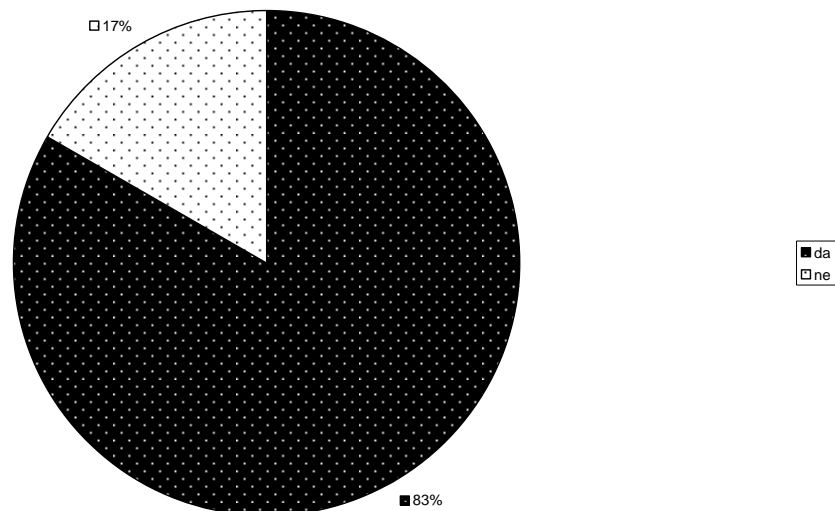
**Graf 5.4: Ali opazate razlike med različnimi generacijami zaposlenih v organizaciji, kjer ste zaposleni?**





Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, ali anketirani opazajo splošne razlike med različnimi generacijami zaposlenih, pri petem vprašanju pa sem te razlike definirala natančneje, in sicer se je vprašanje glasilo »Ali opazate razlike v pristopu do dela med mlajšo generacijo (*X, Y*) ter starejšo generacijo (*veterani, otroci blaginje*)?«  
Razlike v pristopu do dela med mlajšo (*X, Y*) in starejšo generacijo (*veterani, otroci blaginje*) opaža 83 % anketiranih (gl. Graf 5.5).

**Graf 5.5: Ali opazate razlike v pristopu do dela med mlajšo (*X, Y*) ter starejšo generacijo (*veterani, otroci blaginje*)?**



Tiste, ki so odgovorili pritrdilno, sem prosila, da svoj odgovor obrazložijo.

Anketirani pri svojem delu ugotavljajo, da želi mlajša generacija, kljub njihovi neizkušenosti in pomanjkanju znanj, hitro napredovati na zahtevna delovna mesta (ambicioznost), pričakuje hiter in visok zaslužek, se bolje prilagaja spremembam, ima več delovne energije, je drzna, konfliktna, inovativna (ima veliko idej in hitreje najde rešitev na težave), teži k spremembam, večša je uporabe sodobne informacijske tehnologije (rada dela z računalniki, preferira elektronsko komuniciranje), izbirčna glede službe, stremi za materialnimi cilji, tekmovalna (rivalstvo), kar eden izmed anketiranih

razume kot posledico »... načina življenja, ki ga posamezniki prinesejo iz domačega okolja in sistema izobraževanja«.

Mlajši generaciji več kot varnost zaposlitve pomeni osebno zadovoljstvo, osebna rast ter drugi osebni interesi (prosti čas). Stremijo k svobodnejšemu pristopu do dela (fleksibilni delovni čas, delo do doma). *Generaciji X* in *Y* sta manj samokritični, hitro menjujeta službe in ne marata avtoritete - za njiju je vodja svetovalec oziroma mentor (in ne avtoriteta). Anketirani opažajo, da sta pri delu teže vodljivi, agresivnejši, zaletavi in nepotrpežljivi. Pri svojem delu želijo pripadniki teh dveh generacij imeti več samostojnosti in odgovornosti ter stremijo h kreativnosti. Naklonjeni so tiskemu delu, o čemer eden izmed anketiranih razmišlja, da je to » ... verjetno zaradi pomanjkanja samozavesti, ki pa jo imajo veterani in otroci blaginje veliko.«

So željni znanja in izobraževanja. Mlajši so v službi samo *zaposleni*, delajo brez občutka pripadnosti, prevečkrat se precenjujejo glede na teoretično znanje, nimajo občutka za pomembne ali manj pomembne situacije. Četudi so manj spretni pri neposrednem komuniciranju s sodelavci in vodenju ljudi, pri delu hitreje najdejo rešitev in so nagnjeni k tveganju oziroma imajo do problemov sproščen odnos.

Po drugi strani pa anketirani o starejših generacijah menijo, da sta navajeni svojega koncepta dela, pristopa do dela in ju je težje motivirati za hitre spremembe. V primerjavi z mlajšima generacijama imata več izkušenj, več praktičnega znanja, zaradi česar pripadniki teh generacij po večini zavzemajo odgovornejša delovna mesta. Teže se prilagajata naprednejši informacijski tehnologiji in spremembam. Pri svojem delu sta previdnejši kot mlajši generaciji in preiščeni pri reševanju težav. Starejši zaposleni prisegajo na tradicijo, standardne vrednote (delo, pripadnost firmi, položaj, poštenje, delovne navade, spoštovanje nadrejenih). Pri komuniciranju prisegajo na osebni stik in manj na e-komuniciranje. Poleg omenjenega jim peša tudi zdravje (pešanje vida, sluha, utrujenost, naveličanost ...), eden izmed anketiranih jim očita, da apatično vstopajo v delovni proces.

»Če zelo poenostavim, generacija Y dela, da živi, medtem ko je generacija veteranov živela, da bi delala. Slednja je nekako generacija sistemov (hierarhij, avtoritet), generacija Y pa je generacija sprememb (fleksibilnost). Drugi dve sta vmes; otroci blaginje težijo k ustvarjanju kariere (delovna, odgovorna in optimistična generacija), generacija X pa je nagnjena k neodvisnosti in skepticizmu,« je v odgovoru posplošil eden izmed anketiranih.

Na podlagi zbranih odgovorov ugotavljam, da se odgovori anketiranih skladajo s predstavitvijo ključnih značilnosti generacij v teoretičnem delu, razen v tem, da mnogi anketirani opažajo, da sta generaciji X in Y nagnjeni k timskeemu delu, čeprav je raziskava o generacijskih razlikah v Sloveniji pokazala, da sta omenjeni generaciji bolj nagnjeni k individualizmu.

Pri šestem in sedmem vprašanju me je zanimalo, katere so po mnenju anketiranih prednosti in slabosti mlajših generacij (X, Y) v primerjavi s starejšima generacijama (otroci blaginje, veterani).

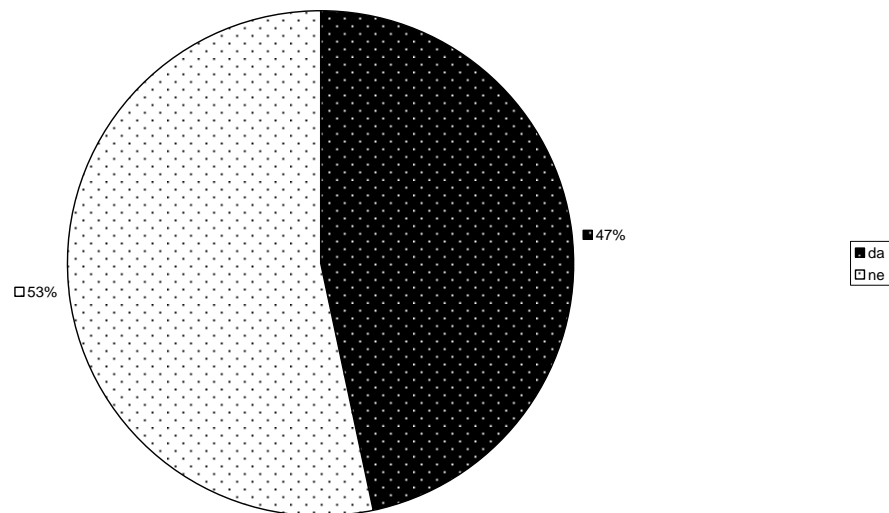
Anketiranci so navedli podobne odgovore kot pri petem vprašanju. Prednosti mlajših generacij, v primerjavi s starejšima so: novi pristopi pri reševanju problemov, drugačen (nekonvencionalen) način razmišljanja, prostorska mobilnost, znanje več tujih jezikov, večja prilagodljivost, izobraženost, pozitivna naravnost, naravnost k timskeemu delu, odločnost, hitro prilagajanje in sledenje spremembam, samozavest, iznajdljivost, strpnost do drugačnih, večja učinkovitost pri delu, kreativnost, inovativnost, fleksibilnost in neobremenjenost s tradicionalnimi vrednotami družbe. »Mlajša generacija je IT zelo izobražena, zelo dojemljiva za nova znanja, prisega na timsko delo, je zelo prilagodljiva, učljiva, ima izjemne sposobnosti, ki bi jih podjetja morala prepoznati in uporabiti,« je navedel eden izmed anketiranih.

Slabosti mlajših generacij na delovnem mestu v primerjavi s starejšima pa so po mnenju anketiranih predvsem v neizkušenosti, želji po hitrejšem napredovanju ter nelojalnosti podjetju (nezanesljivost, pogosto menjavanje službe). »Očitajo« jima tudi prevelika

pričakovanja glede plače, razvjenost, pomanjkanje odgovornosti, zagledanost vase, pomanjkanje delovnih navad, poudarjanje materialnih vrednot itn.

Z osmim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali vodje kadrovske službe pri svojem delu zaznavajo generacijske konflikte med mlajšo (*X, Y*) in starejšo generacijo (*veterani, otroci blaginje*). Manj kot polovica anketiranih (47 %) zaznava generacijski konflikt, 53 % pa ne, kar kaže na to, da je medgeneracijski konflikt deloma že vpet v delovno okolje (gl. Graf 5.6). Kljub temu pa menim, da situacija glede na rezultate ni alarmantna. Morda bi bilo pri analizi tega vprašanja dobro vedeti, kako se konflikti med generacijami na delovnem mestu kažejo, vendar se z vprašalnikom nisem pobej osredotočila na to vprašanje.

**Graf 5.6: Ali pri svojem delu zaznavate generacijske konflikte med mlajšo (*X, Y*) ter starejšo generacijo (*veterani, otroci blaginje*)?**



Pri devetem vprašanju, ki se je glasilo: *»Na kakšen način je po vašem mnenju mogoče preprečiti oz. najbolje izkoristiti generacijske konflikte na delovnem mestu?«*, so anketiranci izpostavili predvsem štiri dejavnike: *vlogo vodje, komunikacijo, uravnotežene medgeneracijske time in sistem mentorstva.*

*Vloga vodje* ter njegova sposobnost obvladovanja medsebojnih odnosov je še posebej pomembna v konfliktnih situacijah. Vodja mora dobro poznati prednosti in slabosti vsake generacije posebej in temu primerno oblikovati time. Vsakega zaposlenega mora poznati do te mere, da ve, kako s kom ravnati, kako delegirati, koliko koga kontrolirati ... *»Če vodji uspe vsakega na svojstven način motivirati in iz njega potegniti zadovoljivo produktivnost, potem tudi konflikta med generacijami ne bo,«* je bilo mnenje enega izmed anketiranih.

*Komunikacijo* vidijo predvsem kot dialog med zaposlenimi z namenom uskladitve različnih mnenj in predlogov, izmenjave znanja in izkušenj. Nekateri anketiranci kot obliko sprotnega reševanja težav navajajo redne tedenske delovne sestanke.

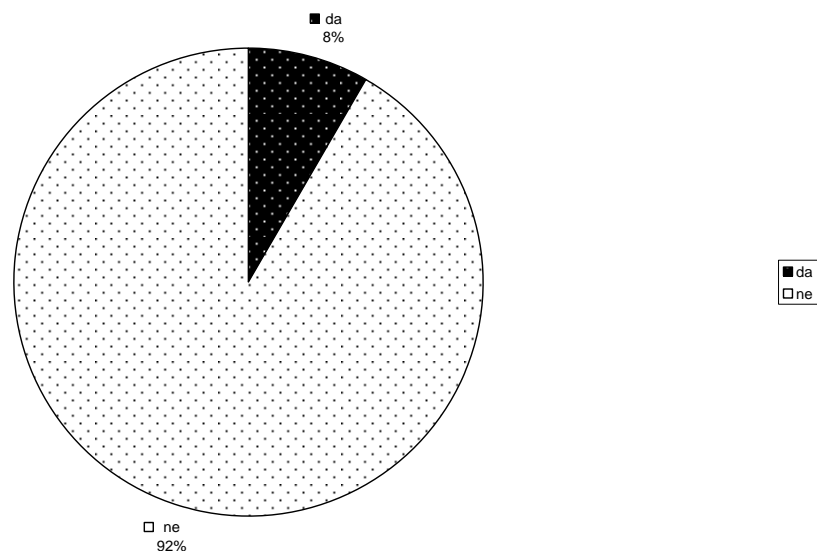
Eden izmed anketiranih predlaga: *»Generacijski konflikt je mogoče reševati s projektnim delom in timskim delom oz. z uravnoteženim deležem različnih strok in generacij.«* Anketirani torej predlagajo *uravnotežene medgeneracijske time*, v katerih so dela in naloge porazdeljena tako, da so različne generacije soodvisne oziroma da pri delu pride do izraza kakovost posamezne generacije, *»saj ima vsaka generacija nekaj pozitivnih in seveda nekaj negativnih lastnosti.«* Pri tem je potrebno *» ... nagrajevati pozitivne lastnosti in zaposlenim dati vedeti, da se lahko vsak od vsakega nekaj nauči.«* Pri oblikovanju timov je po mnenju anketiranih potrebno uravnovesiti mladostno zagnanost mlajših generacij z izkušnjami starejših, pri čemer je bil posebej izpostavljen *sistem mentorstva* – prenos znanja in izkušenj starejše generacije na mlajšo.

Interpretacijo devetega vprašanja povzemam z mnenjem enega izmed anketiranih, ki meni, da generacijske konflikte preprečimo *» ... s primernim načinom vodenja, premišljenim oblikovanjem delovnih skupin, ustvarjanjem kulture spoštovanja starejših in*

*njihovih prednosti ter splošne kulture spoštovanja in sprejemanja različnosti in tudi slabosti enih in drugih.»*

Z desetim vprašanjem sem hotela raziskati, ali so v organizacijah, kjer so zaposleni anketirani oblikovani programi za upravljanje generacijsko raznolike delovne sile in kakšni ti programi so. Le 8 % anketiranih je odgovorilo pozitivno, kar pomeni, da 92 % anketiranih v organizacijah nima oblikovanih programov za upravljanje generacijsko raznolike delovne sile (gl. Graf 5.7).

**Graf 5.7: Ali v organizaciji, kjer ste zaposleni, obstajajo oblikovani programi za upravljanje generacijsko raznolike delovne sile?**



Anketirance, ki so na vprašanje odgovorili pritrdilno, sem prosila, da navedejo na kakšen način upravljajo z generacijsko raznoliko delovno silo. Glede na to, da je le 8 odstotkov (torej 5 podjetij) anketiranih odgovorilo, da v podjetjih, kjer so zaposleni, obstajajo oblikovani programi za upravljanje generacijsko raznolike delovne sile, njihove anonimne odgovore navajam v celoti:

*»Sistem mentorstva, sistem nasledništva, srečanja mladih kadrov, izobraževanje starejših za delo z mlajšimi. Sicer pa se trudimo, da je naša zaposlitvena struktura čim bolj uravnotežena. Da imamo pripadnikov vseh generacij približno isto število, kar je največja umetnost, varnost in prednost za podjetje na mnogih področjih. Je pa včasih to težko doseči.«*

*»Za mlajše generacije: kroženje med delovnimi mesti, nagrajevanje, ki ne favorizira starejših oz. delavcev z daljšim stažem v podjetju. Odkrivanje kadrovskega potencialov, t. i. perspektivnega mladega kadra. Sistem mentorstva oz. inštruktorjev - prenos znanja in izkušenj s starejših na mlajše.«*

*»Pri nas je sprejeta strategija razvoja človeških virov, ki zajema tudi področje mentorstva, uvajanje mladih v delo in prenos znanja in izkušenj iz generacije na generacijo, poleg tega pa tudi postopke priprave starejših delavcev na upokojevanje.«*

*»Izobraževalni programi, ki jih izvajamo, razen seminarjev za ohranjanje oz. nadgrajevanje strokovnih znanj, so namenjeni zaposlenim, ki opravljajo različne delovne procese in so pripadniki starostno raznolike populacije. Pri sestavljanju timov za projektne naloge pazimo na interdisciplinarno zastopanost kakor tudi na starostno raznoliko zastopanost zaposlenih. Večino preventivno rekreativnih izobraževanj organiziramo za starostno raznoliko populacijo zaposlenih.«*

*»Seznanjamo vodje in direktorje z razlikami, prednostmi ene in druge generacije, možnimi načini boljšega delovanja, spodbujanjem izobraževanja tudi starejših (poudarjanje vseživljenjskega učenja ...).«*

Na osnovi raziskave sklepam, da se kadrovskega menedžerji v slovenskih podjetjih zavedajo razlik med posameznimi generacijami, da poznajo prednosti in slabosti posameznih generacij, poraja pa se vprašanje, kako uspešno te razlike upravljajo. Zlasti zaskrbljujoče je dejstvo, da le v petih podjetjih obstajajo izoblikovani programi za upravljanje generacijsko raznolike delovne sile, kar pomeni, da je na tem področju potrebno narediti

še veliko več oziroma, da je treba teorijo, ki jo kadrovske menedžerje, po raziskavi sodeč, dokaj dobro poznajo, udejanjiti še v praksi.



## 6 SKLEPNA MISEL

Upravljanje raznolikosti predstavlja enega izmed večjih izzivov v sodobnih, multikulturnih in globalnih organizacijah. Koncept upravljanja z raznoliko delovno silo vsebuje številne parametre (spol, rasa, etničnost ...), med njimi pa je manj izpostavljena generacijska raznolikost delovne sile in upravljanje le – te.

Današnja delovna sila po mnenju mnogih avtorjev, citiranih v diplomskem delu, tvorijo štiri generacije: *veterani*, *otroci blaginje* in *generaciji X ter Y*.

Četudi moje diplomsko delo v naslovu ločuje *generaciji X in Y*, sem med obravnavanjem literature ugotovila, da sta si ti generaciji bolj podobni kot različni. Obe namreč težita k uravnoveženosti med prostim časom in delom oziroma delata, da živita in ne živita, da delata, tako kot se to v veliki meri pripisuje *veteranom* in *otrokom blaginje*. V delovni proces obe prinašata praktične pristope k reševanju problemov, sta tehnično podkovani, vajeni hitrih sprememb in sposobni početi več stvari hkrati. Pri svojem delu potrebujeta velike izzive in ob jasno opredeljenih ciljih in pravilih potrebujeta precej avtonomije za izvedbo nalog, kar jim daje želen občutek svobode in razpolaganja s svojim časom in energijo. Ti generaciji sta tako običajno zelo učinkoviti pri ustvarjanju idej in predlogov za spremembe, pri iskanju hitrih in preprostih poti do ciljev ter pri zbiranju informacij.

Ob vsem omenjenem se poraja vprašanje, kako naj dober menedžer vodi, motivira, nagraduje različne generacije oziroma na kakšen način združiti prednosti posameznih generacij in pri tem zgraditi spoštljivo, odprto okolje, v katerem se bodo eni učili od drugih in obratno.

Ko sem v literaturi iskala načine, kako na najboljši način upravljati *generaciji X in Y* na delovnem mestu, sem naletela na kopico priporočil, ki sem jih povzela v četrtem poglavju. Vsa ta priporočila temeljijo predvsem na poznavanju slabosti in prednosti posameznih generacij, ki bi jih naj menedžer za uspešno upravljanje le- teh moral poznati. Torej, uspešen menedžer mora pri upravljanju z različnimi generacijami vedeti, kaj motivira posamezno generacijo, kakšen način komuniciranja jim je všeč, kaj prinaša zadovoljstvo posamezni generaciji, kakšen način nadzora potrebujejo, ali raje delajo v

timu ali individualno itn. Na osnovi tega, naj bi menedžer določil področje dela, na katerem ima določena generacija največ prednosti in jih tako uporabiti v prid organizacije kot tudi zaposlenih. Pomembno je, da menedžer vsakega zaposlenega obravnava tudi (in predvsem) individualno, saj generacijske razlike niso nujno identične z individualnimi razlikami posameznikov. Generacijska pripadnost namreč predstavlja le nekakšen širši okvir za obravnavo zaposlenih.

Sodeč po raziskavi, ki sem jo izvedla med slovenskimi kadrovskimi menedžerji, le - ti v veliki meri poznajo koncept generacijsko raznolike delovne sile ter prednosti in slabosti posameznih generacij, vendar menim, da je zaskrbljujoče dejstvo, da ima le pet podjetij oblikovane programe za upravljanje generacijsko raznolike delovne sile. Pri tem prednjači predvsem sistem mentorstva – prenos znanja in izkušenj s starejših na mlajše. Glede na to, da se *generaciji Y*, ki je najmlajša generacija na trgu delovne sile, kot slabost pripisuje velika neizkušenost, menim, da bi morala sistem mentorstva v sklop upravljanja s človeškimi viri umestiti vsa podjetja. Mentorstvo kot most, ki združuje zagnanost mlajših zaposlenih z izkušnjami starejših. In obratno, glede na visoko tehnično pismenost mlajših generacij, se lahko tudi te prelevijo v vlogo mentorja starejšim sodelavcem.

Ne glede na programe oziroma ukrepe za upravljanje raznolikosti delovne sile pa je predvsem pomembno, da odnosi med zaposlenimi temeljijo na vzajemnem spoštovanju, saj je vsaka generacija nekaj posebnega in nosi v sebi pečat prejšnjih.

Prihaja pa že naslednja ... *Generacija Z*.

## 7 LITERATURA

- Acompora, Andy in Robert Boissoneau. 1997. The Needs of Older Workers in Marketing Organizations. *Journal of Professional Services Marketing* 15 (2): 105–118. Dostopno prek: <http://www.haworthpress.com/store/ArticleAbstract.asp?sid=XE8KX9GUR0C99JBKBF0FGEVWF31SF4AA&ID=82922> (13. maj 2008).
- Appelbaum, Steven H., Maria Serena in Barbara T. Shapiro. 2005. Generation »X« ant the boomers: an analysis of realities and myths. *Management Research News* 28 (1): 1–33. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=FE2BFF F1758F0D48D7314E3D3B1FB5C3?contentType=Article&contentId=1463329> (30. april 2008).
- Arsenault, Paul M. 2003. Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal* 25: 124–141. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=9&did=626502121&SrchMode=1&sid=9&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1205780509&clientId=16601> (12. november 2007).
- Bakewell, Cathy in Vincent W. Mitchell. 2003. Generation Y female consumer decision – making styles. *International Journal of Retail & Distribution Management* 31 (2): 95–106. Dostopno prek: [http://www.sgh.waw.pl/katedry/kpzk/epublikacje/m\\_bombol/generacja\\_y.pdf](http://www.sgh.waw.pl/katedry/kpzk/epublikacje/m_bombol/generacja_y.pdf) (30. april 2008).
- Beaver, Graham in Kate Hutchings. 2005. Training and developing an age diverse workforce in SMEs. The need for a strategic approach. *Education and training* 47 (8/9): 592–604. Dostopno prek: [http://eprints.brighton.ac.uk/1544/01/Beaver\\_and\\_Hutchings\\_2005\\_Education\\_and\\_training.pdf](http://eprints.brighton.ac.uk/1544/01/Beaver_and_Hutchings_2005_Education_and_training.pdf) (15. maj 2008).
- Beliaeva, L. A. 2006. A Social Portrait of Age Cohorts in Post – Soviet Russia. *Russian education and society* 47 (5): 23–45. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=5&hid=2&sid=d3a315df-efcc-48c4-b200-703c8ff94c63%40sessionmgr3> (11. november 2007).
- Biggs, Simon. 2007. Thinking about Generations: Conceptual Positions and Policy Implications. *Journal of Social Issues* 63 (4): 695–711. Dostopno prek: [http://firstsearch.oclc.org/nukweb.nuk.uni-lj.si/WebZ/FTFETCH?sessionid=fsapp11-40117-fdxgacis-pe5e6x:entitypagenum=6:0:rule=100:fetchtype=fulltext:dbname=ECO\\_FT:recno](http://firstsearch.oclc.org/nukweb.nuk.uni-lj.si/WebZ/FTFETCH?sessionid=fsapp11-40117-fdxgacis-pe5e6x:entitypagenum=6:0:rule=100:fetchtype=fulltext:dbname=ECO_FT:recno)

- =2:resultset=2:ftformat=PDF:format=BI:isbillable=TRUE:numrecs=1:isdirectarticle=FALSE:entityemailfullrecno=2:entityemailfullresultset=2:entityemailftfrom=ECO\_FT (12. november 2007).
- Bogdanowicz, Maureen S. in Elaine K. Bailey. 2002. The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training* 26 (2/3/4): 125–129. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=404A4C25B3B480C3FFA1B1F66004224D?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=837082&history=true> (12. februar 2008).
  - Bonnin, Michael. 2006. The “Lost Generation”: Its Definition and Its Role in Today's Chinese Elite Politics. *Social Research* 73 (1): 245–250. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=10&hid=13&sid=75269ea5-7e11-4f7f-a840-b94bc318b000%40SRCSM1> (17. april 2007).
  - Brečko, Daniela. 2005. *Generacijske razlike na delovnem mestu*. Ljubljana: Planet GV.
  - Burke, R. J. 1994. Generation X: Measures, sex and age differences. *Psychological Reports* 74 (2): 555–562. Dostopno prek: <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=3984887> (18. april 2008).
  - Cavalli, Alessandro. 2004. Generations and Value Orientations. *Socio Compass* 51 (2): 155–168. Dostopno prek: <http://scp.sagepub.com/cgi/reprint/51/2/155> (14. marec 2008).
  - Cetron, Marvin J. in Owen Davies. 2003. Trends Shaping the Future: Technological, Workplace, Management and Institutional Trends. *The Futurist* 37 (2): 30–43. Dostopno prek: <http://direct.bl.uk/bld/PlaceOrder.do?UIN=126500580&ETOC=RN&from=searchengine> (18. april 2008).
  - Chatman, J.A., J.T. Polzer, S.G. Barsade in M.A. Neale. 1998. Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 43. Dostopno prek: <http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=Jk3DFLcv81NKv8KQPwC5WpT5Lw2WVM5PpqPHJzWsrdrvjz6GX5WSX!-317183004?docId=5001406915> (20. april 2008).
  - Chauvel, Louis. 2004. Social generations, life chances and welfare regime sustainability. *Paper for the project On Changing France* 1–24. Dostopno prek:

- <http://www.hks.harvard.edu/inequality/Summer/Summer04/papers/Chauvel2004.pdf> (12. marec 2008).
- Corsten, Michael. 1999. The Time of Generations. *Time & Society* 8 (2): 247–272. Dostopno prek: [http://firstsearch.oclc.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/WebZ/FTFETCH?sessionid=fsapp11-40117-fdxgacis-pe5e6x:entitypagenum=22:0:rule=100:fetchtype=fulltext:dbname=ECO\\_FT:recno=1:resultset=7:ftformat=PDF:format=BI:isbillable=TRUE:numrecs=1:isdirectarticle=FALSE:entityemailfullrecno=1:entityemailfullresultset=7:entityemailftfrom=ECO\\_FT](http://firstsearch.oclc.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/WebZ/FTFETCH?sessionid=fsapp11-40117-fdxgacis-pe5e6x:entitypagenum=22:0:rule=100:fetchtype=fulltext:dbname=ECO_FT:recno=1:resultset=7:ftformat=PDF:format=BI:isbillable=TRUE:numrecs=1:isdirectarticle=FALSE:entityemailfullrecno=1:entityemailfullresultset=7:entityemailftfrom=ECO_FT) (16. november 2007).
  - Crane, Thomas. 2001. *The heart of coaching: using transformational coaching to create a high performance culture*. San Diego: FTA Press.
  - Dressler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
  - Edmunds, June in Bryan S. Turner. 2005. Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology* 56 (4): 559–577. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=3&hid=2&sid=d3a315df-efcc-48c4-b200-703c8ff94c63%40sessionmgr3> (16. oktober 2007).
  - Elsdon, Ron in Seema Lyer. 1999. Creating Value and enhancing retention through employee development: The Sun Microsystems experience. *Human Resource Planning* 22 (2): 38–48. Dostopno prek: <http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=JdzCb3Q2zbGXJkpNDBfKwewB5j3hKhdRyC4cqn4WLrdmnr6Mzv7!924706963?docId=5001288680> (30. april 2008).
  - Faber, Brenton D. 2001. Gen/Ethics? Organizational Ethics and Student and Instructor Conflicts in Workplace Training. *Technical Communication Quarterly* 10 (3): 291–319. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=20&hid=22&sid=98c9f708-a814-4908-b127-29c9cc3bb968%40SRCSM2> (30. april 2008).
  - Giancola, Frank. 2006. The Generation Gap: More Myth than Reality. *Human Resource Planning* 29 (4): 32–37. Dostopno prek: [http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0199-6131731/The-generation-gap-more-myth.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-6131731/The-generation-gap-more-myth.html) (10. marec 2008).
  - Glass, Amy. 2007. Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training* 39 (2): 98–103. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0370390204.pdf> (29. april 2008).

- Greenberg, Jerald in Robert A. Baron. 2000. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hellriegel, Don in John W. Slocum. 2004. *Organizational behaviour*. Mason: Thomson South – Western.
- Hughes, Mary E. in Angela M. O'Rand. 2005. *Lives and times of the baby boomers*. New York: PRB Russell Sage Foundation.
- Ilar, Petra. 2006. Pogovor z mag. Simono Torkar Flajnikar: Zaznamujejo nas tako starostne kot generacijske razlike. *Poslovna asistenca*. Ljubljana: Planet GV.
- Izzo, John in Eric Klein. 1998. The changing values of workers: Organizations must respond. *Healthcare Forum Journal* 41 (3): 62. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=28&hid=22&sid=98c9f708-a814-4908-b127-29c9cc3bb968%40SRCSM2> (10. januar 2008).
- Jurić Pahor, Marija. 2007. Memorijska in / ali spomin? Raziskovalni trendi in pojmovne zagate. *Razprave in gradivo* 53/54: 204–229. Dostopno prek: [http://www.inv.si/RIG/RIG%2053\\_54/rig%2053%20juric%20pahor.pdf](http://www.inv.si/RIG/RIG%2053_54/rig%2053%20juric%20pahor.pdf) (16. marec 2008).
- Karp, Hank, Danilo Sirias, in Kristin Arnold. 1999. Teams: Why Generation X Marks the Spot. *Journal for Quality and Participation* 30–33. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=5&hid=22&sid=98c9f708-a814-4908-b127-29c9cc3bb968%40SRCSM2> (10. januar 2008).
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki in Marc Buelens. 2002. *Organizational Behavior*. Berkshire: McGraw Hill Publishing Company.
- Kuljić, Todor. 2007. "Problem generacija": nastanak, sadržaj i aktuelnost Karla Manhajma. *Sociologija* 49 (3): 223–248. Dostopno prek: [http://www.komunikacija.org.yu/komunikacija/casopisi/sociologija/XLIX\\_3/03/download\\_ser\\_lat](http://www.komunikacija.org.yu/komunikacija/casopisi/sociologija/XLIX_3/03/download_ser_lat) (26. oktober 2007).
- Kupperschmidt, Betty. 1998. Understanding Generation X employees. *Journal of Nursing Administration* 28: 36–43. Dostopno prek: <http://www.jonajournal.com/pt/re/jona/abstract.00005110-199812000-00012.htm;jsessionid=JpGfyyhrNHSZLxFkLhTnx2hDy9F4Nzrcy2pGbjMmxKrpBBH7K5PZ!-1439809330!181195629!8091!-1> (23. marec 2008).
- Kupperschmidt, Betty. 2000. Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager* 19 (1): 58–60. Dostopno prek:

- [http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez?Db=pubmed&Cmd=ShowDetailView&TermToSearch=11183655&log\\$=activity](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez?Db=pubmed&Cmd=ShowDetailView&TermToSearch=11183655&log$=activity) (23. marec 2008).
- Lancaster, C. Lynne in David Stillman. 2005. *When Generations Collide*. New York: Collins Business.
  - Legault, Marie. 2002. *Bringing People Together: A Study Generational Diversity and Organizational Culture*. Concordia University.
  - Losyk, Bob. 1997. Generation X. *Futurist* 31 (2): 39. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=32&hid=22&sid=98c9f708-a814-4908-b127-29c9cc3bb968%40SRCSM2> (10. januar 2008).
  - Lyon, Kristin, Stephen Legg in Paul Toulson. 2006. Generational Cohorts. What are they and what are the implications fo management? *International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations* 5 (1): 89–98. Dostopno prek: [http://d05.cgpublisher.com/proposals/65/index\\_html](http://d05.cgpublisher.com/proposals/65/index_html) (27. oktober 2007).
  - Lyons, Sean, Linda Duxbury in Christopher Higgins. 2005. Are Gender Differences in Basic Human Values a Generational Phenomenon? *Sex Roles* 53 (9/10): 763–778. Dostopno prek: <http://www.springerlink.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/pu4134h883u287j3/?p=988677cb3aee42e4b392c49dcffb1c7b&pi=3> (16. oktober 2007).
  - Manolis, Chris, Aron Levin in Robert Dahlstrom. 1997. A Generation X Scale: Creation and Validation. *Educational and Psychological Measurement* 57 (4): 666–684. Dostopno prek: <http://epm.sagepub.com/cgi/reprint/57/4/666> (12. marec 2008).
  - Martin, Carolyn A. in Bruce Tuglan. 2001. *Managing Generation Y*. Amherst: HRD Press.
  - McGuire, David, Rune Todnem in Kate Hutchings. 2007. Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training* 31 (8): 592–608. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=FE2BFF F1758F0D48D7314E3D3B1FB5C3?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1630722&history=true> (12. marec 2008).
  - Mihailović, Srećko. 2004. Oduzimanje budućnosti – Omladina Srbije u vodama tranzicije. V *Mladi zagubljeni u tranziciji*, ur. Srećko Mihailović, 17–37. Beograd: Centar za proučavanje alternativa. Dostopno prek: [http://www.karaburma.info/akcija/biblioteka/drustvo/mladi\\_zagubljeni\\_u\\_tranziciji.pdf](http://www.karaburma.info/akcija/biblioteka/drustvo/mladi_zagubljeni_u_tranziciji.pdf) (11. marec 2008).

- Patota, Nancy, Deborah Schwartz in Theodore Schwartz. 2007. Leveraging Generational differences for productivity gains. *Journal of American Academy of Business* 11 (2): 1–10. Dostopno prek: <http://www.encorewiki.org/download/attachments/16077/Patota.pdf> (12. marec 2008).
- Redlich, Franz. 1976. Generations: A Critique and Reconstruction. *Revue Belge d'histoire contemporaine* 7: 1–2. Dostopno prek: <http://www.flwi.ugent.be/btng-rbhc/pdf/BTNG-RBHC,%2007,%201976,%201-2,%20pp%20243-271.pdf> (12. oktober 2007).
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2004. *Core Concepts of Organizational Behavior*. Hoboken: Wiley & Sons.
- Seymen, Oya Aytemiz. 2006. The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal* 13 (4): 296–315. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdlink?index=16&did=1219803811&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1210510013&clientId=16601> (12. maj 2008).
- Sherman, Rose O. 2006. Leading a Multigenerational Nursing Workforce: Issues, Challenges and Strategies. *Online Journal of Issues in Nursing* 11 (2): 13. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=10&hid=22&sid=98c9f708-a814-4908-b127-29c9cc3bb968%40SRCSM2> (10. januar 2008).
- Sirias, Danilo, H.B Karp in Timothy Brotherton. 2007. Comparing levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X. Implications for team work. *Management Research News* 30 (10): 749–761. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0210301004.pdf> (25. april 2008).
- Statistični urad Republike Slovenije. 2005. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=176](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=176) (17. marec 2008).
- Taylor, Philip E. in Alan Walker. 1994. The Ageing Workforce: Employer's Attitudes towards Older People. *Work, Employment and Society* 8 (4): 569–591. Dostopno prek: <http://wes.sagepub.com/cgi/reprint/8/4/569> (25. april 2008).
- Treven, Sonja in Matjaž Mulej. 2005. Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju. *Organizacija* 38 (7): 321–329.



- Dostopno prek: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/view/243> (15. maj 2008).
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
  - Tulgan, Bruce. 2000. *Managing Generation X: how to bring the best in young talent*. New York: W.W. Norton.
  - Ule, Mirjana. 1999. Stoletje mladine: spremna študija. V Gillis, J. R. 1999. *Mladina in zgodovina*. Šentilj: Aristej.
  - Urbantke, Lacy G. 2006. *In Young Company: Supervisor Strategies for Managing Conflict with Older Subordinates*. Baylor University. Dostopno prek: [https://beardocs.baylor.edu/bitstream/2104/4201/1/Lacy\\_Urbantke\\_masters.pdf](https://beardocs.baylor.edu/bitstream/2104/4201/1/Lacy_Urbantke_masters.pdf) (23. oktober 2007).
  - Vincent, John A. 2005. Understanding generations: political economy and culture in an ageing society. *British Journal of Sociology* 56 (4): 579–599. Dostopno prek: [http://firstsearch.oclc.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/WebZ/FTFETCH?sessionid=fsapp11-40117-fdxgacis-pe5e6x:entitypagenum=16:0:rule=100:fetchtype=fulltext:dbname=ECO\\_FT:recno=4:resultset=5:ftformat=PDF:format=BI:isbillable=TRUE:numrecs=1:isdirectarticle=FALSE:entityemailfullrecno=4:entityemailfullresultset=5:entityemailftfrom=ECO\\_FT](http://firstsearch.oclc.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/WebZ/FTFETCH?sessionid=fsapp11-40117-fdxgacis-pe5e6x:entitypagenum=16:0:rule=100:fetchtype=fulltext:dbname=ECO_FT:recno=4:resultset=5:ftformat=PDF:format=BI:isbillable=TRUE:numrecs=1:isdirectarticle=FALSE:entityemailfullrecno=4:entityemailfullresultset=5:entityemailftfrom=ECO_FT) (25. oktober 2007).
  - Weiss Haserot, Phyllis. 2006. Embracing Age Diversity in the Legal Profession Environment. *Of Counsel* 25 (10): 8–10. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=23&hid=2&sid=2d8dba30-78da-4597-8039-dddc1d4f0033%40sessionmgr108>. (15. marec 2008).
  - Westerman, James W. in Jeanne H. Yamamura. 2007. Generational preferences for work environment fit. Effects on employee outcome. *Career Development International* 12 (2): 150–161. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370120203.pdf> (1. maj 2008).
  - Weston, Marla. 2001. Coaching generations in the workplace. *Nursing Administration Quarterly* 25(2): 11–21. Dostopno prek: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18188890> (15. april 2008).
  - Yrle, Augusta C., Sandra J. Hartman in Dinah M. Payne. 2005. Generation X: Acceptance of others and teamwork implications. *Team Performance Management* 11 (5/6): 188–199. Dostopno prek:

<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1350110504.pdf> (12. april 2008).

- Yu, Hui-Chun in Peter Miller. 2005. Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (1): 35–50. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0220260103.html> (8. maj 2008).
- Zemke, Ron, Claire Raines in Bob Filipczak. 2000. *Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*. New York: Amacom.

## **8 PRILOGE**

### **PRILOGA A: Poziv k sodelovanju pri empiričnem delu diplomske naloge**

*Spoštovani,*

*moje ime je Jasna Anderlič in v sklopu študijskega programa sociologija, smer kadrovski menedžment, pišem diplomsko nalogo z naslovom Generaciji X in Y v organizacijah. Proučujem predvsem razlike med posameznimi generacijami v organizacijah. Poleg teoretičnega dela želim torej tudi empirično preveriti stanje na tem področju.*

*Lepo bi vas prosila, da mi posredujete kontaktne podatke (e-pošta) osebe, ki se v vašem podjetju ukvarja z upravljanjem človeških virov oz. vodjo kadrovske službe.*

*Vnaprej hvala za odgovor in lep pozdrav.*

*Jasna Anderlič*

## **PRILOGA B: Vprašalnik**

*Spoštovani,*

*moje ime je Jasna Anderlič in v sklopu študijskega programa sociologija, smer kadrovskega menedžment, pišem diplomsko nalogo z naslovom Generaciji X in Y v organizacijah. Proučujem predvsem razlike med posameznimi generacijami v delovnih organizacijah. Poleg teoretičnega dela želim tudi empirično preveriti stanje na tem področju, torej v kolikšni meri se kadrovske strokovnjaki zavedajo pomena generacijsko raznolike delovne sile. Pred vami je anketa, ki sem jo sestavila v ta namen. Na vas se obračam s prošnjo, da sodelujete pri empiričnem delu diplomske naloge, tako da izpolnite vprašalnik in mi pomagata pri preučevanju omenjene tematike. Naj dodam, da je vprašalnik anonimen in da bodo rezultati uporabljeni izključno za namen moje diplomske naloge.*

*Lepo prosim, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite vprašalnik.*

*Če želite podrobnejše informacije o raziskavi oz. izsledkih raziskave, mi pišite na elektronski naslov: [jasna.anderlic@gmail.com](mailto:jasna.anderlic@gmail.com).*

*Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem, vas lepo pozdravljam in vam želim veliko poslovnih ter osebnih uspehov.*

*Jasna Anderlič*

---

**1. Ali vam je znan koncept upravljanja z raznoliko delovno silo (*diversity management*)?**

- a) da*
- b) ne*

**2. Ali vam je znan koncept upravljanja generacijsko raznoliko delovno silo (*generational diversity management*)?**

- a) da*
- b) ne*

**3. Ali poznate sledeče generacije, njihove prednosti in slabosti na delovnem mestu, kot se navajajo v strokovni literaturi?**

- |                              |        |           |
|------------------------------|--------|-----------|
| a) generacija veteranov      | poznam | ne poznam |
| b) generacija otrok blaginje | poznam | ne poznam |
| c) generacija X              | poznam | ne poznam |
| d) generacija Y              | poznam | ne poznam |

**4. Ali opazate razlike med različnimi generacijami zaposlenih v organizaciji, kjer ste zaposleni?**

- a) da
- b) ne

**5. Ali opazate razlike v pristopu do dela med mlajšo (X, Y) ter starejšo generacijo (veterani, otroci blaginje)?**

- a) da
- b) ne

**Če ste na vprašanje odgovorili pritrdilno, prosim, obrazložite svoj odgovor.**

**6. Kakšne so po vašem mnenju prednosti mlajše generacije (X, Y) na delovnem mestu v primerjavi s starejšo generacijo (veterani, otroci blaginje)?**

**7. Kakšne so po vašem mnenju slabosti mlajše generacije (X, Y) na delovnem mestu v primerjavi s starejšo generacijo (veterani, otroci blaginje)?**

**8. Ali pri svojem delu zaznavate generacijski konflikti med mlajšo (X, Y) ter starejšo generacijo (veterani, otroci blaginje)?**

- a) da
- b) ne

**9. Na kakšen način je po vašem mnenju mogoče preprečiti oz. najboljše izkoristiti generacijske konflikte na delovnem mestu?**

**10. Ali v organizaciji, kjer ste zaposleni, obstajajo oblikovani programi za upravljanje generacijsko raznolike delovne sile?**

- a) da*
- b) ne*

**Če ste odgovorili pritrdilno, prosim, navedite te programe.**

