

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Rojc

Vpliv medgeneracijskih razlik na delovanje  
organizacije – izziv za sodobnega managerja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Rojc

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vpliv medgeneracijskih razlik na delovanje  
organizacije – izziv za sodobnega managerja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

### *Zahvala*

*Za usmerjanje in strokoven pregled pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem doc. dr. Branku Iliču, najožjim prijateljem in družini pa za bodrenje in spodbujanje pri pisanju. Še posebej pa gre zahvala mami Slavki, prijatelju Gregorju in bivšemu sodelavcu Sebastjanu za pomoč v najbolj kriznih trenutkih pisanja.*

## **Vpliv medgeneracijskih razlik na delovanje organizacije – izziv za sodobnega managerja**

Diplomska naloga obravnava štiri različne generacije, njihove splošne značilnosti in razlike, ki naj bi vplivale na delovanje organizacije. Z reševanjem problemov generacijskih razlik v organizacijah se ukvarja medgeneracijski management, ki ima svoje začetke v ZDA, sedaj pa se vse bolj uveljavlja tudi v Evropi in pri nas. V prvem delu so predstavljene splošne značilnosti Veteranov, Baby boomerjev ter X in Y generacije. V osrednjem delu so najprej razloženi splošni pojmi pri managementu zaposlenih, nato pa sledi še obrazložitev značilnosti posameznih generacij na področju njihovega odnosa do dela, motivacije, komunikacije ter vodenja. Osrednji del se zaključi z matriko, katera povzema ključne lastnosti in razlike med obravnavanimi generacijami. V empiričnem delu pa so predstavljeni rezultati spletne ankete, s katero sem preverjala obstoj generacijskih značilnosti in razlik med slovensko delovno-aktivno populacijo. Na podlagi rezultatov sem prišla do sklepa, da razlike med generacijami v slovenskem prostoru obstajajo in naj bi tudi vplivale na medosebne odnose v podjetju, vendar pa se v nekaterih značilnostih razlikujejo od zahodnih generacij.

**Ključne besede:** Medgeneracijski management, Veterani, Baby boom generacija, X generacija, Y generacija.

## **The influence of generation differences on the companies' activities – challenge for today's manager**

Thesis includes four different types of generations, their general characteristics and differences, which were to influence the way companies work. The problem of generation differences is the main concern of multigenerational management which started in the United States and is gradually gaining importance in Europe and Slovenia. The first part of my thesis presents general characteristics of Veterans, Baby Boomers and Generations X and Y. The main part explains general terms of human resource management followed by the explanation of each generations' characteristics with regards to their attitude towards work, to motivation, communication and management. The main part concludes with matrix, which gives a resume of key characteristics and differences between generations in question. Empirical part presents the results of online survey which helped me research the actual generation characteristics and differences among Slovenian active working population. Survey results showed the existence of generation differences in Slovenia and their supposed influence on interpersonal relations within companies; they do, however, in some ways, differ from generation differences in Western civilizations.

**Key words:** Multigenerational management, Veterans, Baby Boomers, Generation X, Generation Y.

# Kazalo

<b>1</b>	<b>Uvod – opredelitev problema, metodologija, hipoteze in zasnova diplomskega dela.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Splošni opis generacij .....</b>	<b>11</b>
2.1	<i>Veterani (rojeni med 1900 in 1945) .....</i>	13
2.2	<i>Baby boom generacija (rojeni med 1946 in 1964).....</i>	14
2.3	<i>Generacija X ( rojeni med 1965 in 1979).....</i>	16
2.4	<i>Generacija Y (rojeni med 1981 in 1999).....</i>	18
2.5	<i>Križanci .....</i>	19
<b>3</b>	<b>Pomen in odnos do dela.....</b>	<b>20</b>
3.1	<i>Pojmovanje pomena in odnosa do dela.....</i>	20
3.2	<i>Odnos do dela po generacijah.....</i>	23
3.2.1	<i>Veterani.....</i>	23
3.2.2	<i>Baby boom generacija .....</i>	23
3.2.3	<i>Generacija X.....</i>	24
3.2.4	<i>Generacija Y.....</i>	26
<b>4</b>	<b>Motivacijski dejavniki.....</b>	<b>28</b>
4.1	<i>Definicije motivacije.....</i>	28
4.2	<i>Pogosti motivacijski dejavniki.....</i>	32
4.3	<i>Motivacijski dejavniki po generacijah.....</i>	36
4.3.1	<i>Veterani.....</i>	36
4.3.2	<i>Baby boom generacija .....</i>	36
4.3.3	<i>Generacija X.....</i>	36
4.3.4	<i>Generacija Y.....</i>	37
<b>5</b>	<b>Komunikacija v podjetju in stili vodenja .....</b>	<b>38</b>
5.1	<i>Splošno o komuniciranju na delovnem mestu .....</i>	38
5.2	<i>Opredelitev vodenja in stili vodenja.....</i>	41
5.3	<i>Komuniciranje in vodenje po generacijah .....</i>	46
<b>6</b>	<b>Optimalno vodenje .....</b>	<b>50</b>
6.1	<i>Matrika I .....</i>	50
6.1.1	<i>Potrebe .....</i>	53
6.1.2	<i>Motivacija .....</i>	53
6.1.3	<i>Odnos do dela in etika .....</i>	54
6.1.4	<i>Stil dela .....</i>	54
6.1.5	<i>Stil komuniciranja.....</i>	55
6.1.6	<i>Avtoriteta/stil vodenja .....</i>	55
6.1.7	<i>Lojalnost.....</i>	56

6.1.8	Delo/družina.....	56
6.2	<i>Dobra praksa</i> .....	57
6.2.1	Kultura delovnega mesta.....	57
6.2.2	Skrb za kadre.....	57
6.2.3	Ugodnosti in nagrade za zaposlene.....	58
6.2.4	Izobraževanje in razvoj.....	60
<b>7</b>	<b>Empirični del</b> .....	<b>63</b>
7.1	<i>Cilj raziskave</i> .....	63
7.2	<i>Metodologija in izvedba raziskave</i> .....	63
7.2.1	Pridobivanje podatkov.....	63
7.2.2	Sestava in struktura ankete.....	64
7.3	<i>Hipoteze</i> .....	66
7.4	<i>Struktura vzorca</i> .....	68
7.4.1	Struktura vzorca po spolu.....	68
7.4.2	Struktura vzorca po generacijah.....	69
7.4.3	Struktura vzorca glede na izobrazbo.....	70
7.5	<i>Analiza in interpretacija rezultatov</i> .....	71
7.5.1	Seznanjenost anketirancev z generacijami.....	72
7.5.2	Splošne generacijske karakteristike.....	74
7.5.3	Preverjanje značilnosti generacij v delovnem okolju.....	78
7.6	<i>Matrika 2 - povzetek ugotovitev</i> .....	89
<b>8</b>	<b>Zaključek</b> .....	<b>94</b>
<b>9</b>	<b>Literatura</b> .....	<b>96</b>
	<b>Priloga A: Spletna anketa</b> .....	<b>101</b>

## Kazalo slik

<i>Slika 7.1: Struktura vzorca po spolu</i> .....	68
<i>Slika 7.2: Struktura vzorca po generacijah</i> .....	69
<i>Slika 7.3: Struktura vzorca glede na izobrazbo</i> .....	70
<i>Slika 7.4: Si že slišal za generacijo Veteranov, Baby boom generacijo, X generacijo in Y generacijo?</i> .....	72
<i>Slika 7.5: Ali meniš, da razlike med generacijami lahko vplivajo na kvaliteto medosebnih odnosov na delovnem mestu in posledično na organizacijsko klimo?</i> .....	73
<i>Slika 7.6: Kateri od naštetih faktorjev ima največji vpliv na tvoje splošno zadovoljstvo?</i> .....	74
<i>Slika 7.7: Kaj je po tvojem mnenju najbolj vplivalo nate in na tvojo generacijo v času odraščanja?</i> .....	76
<i>Slika 7.8: Kaj od naštetega ti pri delu veliko pomeni?</i> .....	78
<i>Slika 7.9: Kaj od naštetega te pri delu najbolj motivira?</i> .....	79
<i>Slika 7.10: Kakšen je tvoj odnos do dela oz. kaj ti predstavlja delo?</i> .....	81
<i>Slika 7.11: Kakšen je tvoj stil dela?</i> .....	82
<i>Slika 7.12: Kakšen je tvoj stil komuniciranja in kako želiš, da sodelavci komunicirajo s teboj?</i> .....	83
<i>Slika 7.13: Kakšen je stil vodenja?</i> .....	85
<i>Slika 7.14: Komu si lojalen, ko govorimo o delu in organizaciji?</i> .....	86
<i>Slika 7.15: Kakšen je tvoj odnos do dela in družine?</i> .....	87

## Kazalo tabel

<i>Tabela 6.1 Matrika generacij glede na organizacijsko okolje</i> .....	52
<i>Tabela 7.1: Povzetek ugotovitev spletne ankete</i> .....	90

# 1 Uvod – opredelitev problema, metodologija, hipoteze in zasnova diplomskega dela

Vsa podjetja imajo letne proračune in če bi imeli možnost vpogleda vanje, bi lahko videli, da je največji del proračuna namenjen prav plačam zaposlenih. Zaposleni so danes ključni vir za uspeh podjetja. Zato je pomembno, da razumemo zaposlene in jim omogočimo pridobiti veščine, razviti talente in osvojiti strokovno znanje, da bi se tako izognili in zmanjšali stroške zaradi konfliktov in odhoda zaposlenih iz podjetja. Vseskozi poslušamo o konkurenčni globalni ekonomiji, v kateri tehnologija napreduje in raznolikost potrošnikov narašča zelo hitro. Za trenutni in prihodnji uspeh podjetja je pomembno, da zna ravnati z energijo in talenti svojih zaposlenih, ne glede na to, kateri generaciji pripadajo. Danes poteka na trgu dela bitka za talente, prebivalstvo se stara, mladi niso več pripravljeni ostajati v podjetjih zgolj in samo, da bi imeli službo. Vsa ta dejstva pričajo o tem, kako pomembno je, da se vodje v podjetjih začnejo zavedati, prepoznavati in ukrepati v zvezi z medgeneracijskimi razlikami (Gravett in Throckmorton 2007).

»Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski« (Novak 2007, 30). Novakova meni, da naše podjetje lahko deluje bolje, če se s temi razlikami ukvarjamo načrtno. Pomeni, da je potrebno zaposlene motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju ter jim ponuditi konkretna orodja za boljše medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje (Novak 2007, 30).

Namen naloge je raziskati še enega od pomembnih elementov uspešnega vodenja v današnjih organizacijah - poznavanje generacijskih razlik in problemov, ki se pojavljajo med zaposlenimi in vpliv le-teh na odnos do dela, vodenje, motivacijo in komunikacijo. Generacijske razlike dandanes niso več le problem družinskega okolja, pač pa tudi sodobnih organizacij, katerih skupine in timi so sestavljeni iz predstavnikov različnih generacij. Problemi, povezani z razlikami med različnimi generacijami zaposlenih, so



bili prisotni že v preteklosti. Danes pa postaja hitro reševanje teh problemov vse bolj pomembno zaradi vedno pogostejše transformacije klasičnih hierarhičnih struktur organizacij v mrežne strukture.

Cilj diplomskega dela je analizirati problem generacijskih razlik v organizacijah. Preveriti želim, ali lahko splošne opise, ki sem jih našla v okvirno ameriški literaturi, apliciram tudi na zaposlene v slovenskih organizacijah. S pomočjo anketnega vprašalnika bom poskušala časovno opredeliti generacije in ugotoviti, ali generacijske razlike med slovenskimi zaposlenimi dejansko obstajajo, kakšne so le-te in kakšen imajo odnos do dela, vodenja, motivacije, komunikacije in družine.

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabila več metod raziskovanja. Deskriptivno metodo sem uporabila v teoretičnem delu za opisovanje splošnih značilnosti generacij ter značilnosti generacij v delovnem okolju. Opisno metodo sem uporabila tudi pri razlagi splošnih pojmov, vezanih na motivacijo, komunikacijo in vodenje, ter pri povzemanju ugotovitev, stališč in sklepov drugih avtorjev. Pri deskripciji sem se opirala predvsem na tuje strokovne članke in poljudnoznanstveno literaturo, dostopno v knjižni ali elektronski obliki. V manjši meri pa sem vsebino črpala tudi iz slovenskih člankov, dostopnih v strokovnih revijah in na spletu. Za izdelavo empiričnega dela sem uporabila kvantitativno raziskavo, s katero sem preverjala obstoj generacijskih razlik med slovenskimi zaposlenimi oz. odnosa zaposlenih do samega dela in le-tega v povezavi z družino, načinom vodenja, komuniciranjem na delovnem mestu in motivacijo za delo.

Teoretični del sem uporabila kot izhodišče za pripravo hipotez, ki sem jih nato preverjala s kvantitativno raziskavo. Hipoteze so sledeče:

H1: Generacijske razlike vplivajo na medosebne odnose med zaposlenimi.

H2: Motivacijski dejavniki se razlikujejo glede na to, kateri generaciji pripadajo zaposleni.

H3: Odnos in stil dela se spreminja iz generacije v generacijo.

H4: Stil komuniciranja z in med zaposlenimi je odvisen od tega, kateri generaciji pripadajo zaposleni.

H5: Kako želijo biti zaposleni vodeni, je odvisno od tega, kateri generaciji pripadajo.

H6: Lojalnost v odnosu do dela se iz generacije v generacijo spreminja.

H7: Generacije dojemajo odnos med delom in družino različno.

## STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Poglobljeno vsebinsko razlago problema generacijskih razlik začnem s poglavjem, ki na splošno opisuje karakteristike posamezne generacije. V poglavju »Pomen in odnos do dela« opišem, kaj za človeka pomeni delo in kako se je odnos do dela v zadnjem stoletju spremenil ter kaj delo pomeni predstavnikom posameznih generacij. V sledečem poglavju so podane osnovne definicije motivacije, predvsem delovne, ter splošni opisi motivacijskih dejavnikov, kot jih navajajo različni avtorji. Na koncu poglavja o motivaciji pa so motivacijski dejavniki opisani še znotraj vsake generacije. V petem poglavju so podane osnovne definicije dobrega vodenja in komunikacije z zaposlenimi ter načini vodenja in komunikacije, ki so najbolj primerni za posamezne generacijske skupine. V šestem poglavju so povzeti ključni elementi za optimalno vodenje zaposlenih glede na to, kateri generaciji pripadajo, v zaključku poglavja pa so opisane še najboljše prakse, ki so jih do sedaj uporabljali v organizacijah, ki se zavedajo generacijskega problema in v skladu s tem zavedanjem tudi pravočasno ukrepajo. V zadnjem, sedmem, poglavju so predstavljeni rezultati empirične raziskave ter ugotovitve na podlagi anketnega vprašalnika.

## 2 Splošni opis generacij

Poznati značilnosti posameznih generacij ni dobrodošlo le v zasebnem življenju, pač pa tudi v delovnem okolju. Soočanje z generacijskimi razlikami je lahko zelo zahtevno, če gledamo na predstavnike posameznih generacij skozi oči lastne generacije. Pri predstavitvi posameznih generacij gre za splošne opise, ki niso namenjeni posploševanju, pač pa boljšemu razumevanju zaposlenih.

Karel Mannheim je prvi uporabil izraz generacijska kohorta v dvajsetih letih prejšnjega stoletja (Marston 2007). Generacijska kohorta je skupek posameznikov, ki so se rodili in odrasli znotraj istega zgodovinskega in družbenega konteksta, kar je posledično vplivalo na to, da si delijo podoben pogled na svet (Mannheim 1952), ter se kaže v načinu obnašanja in sistemu vrednot. Mannheimova teorija je domnevala, da se bodo pomembne razlike v vrednotah med generacijami na veliko pokazale v sodobni družbi kot zgodovinske, tehnološke in družbene spremembe 20. stoletja (Lyons in drugi 2005).

Generacije, ki se danes pojavljajo v delovnem okolju in so podrobneje opisane v nadaljevanju, so tri. V diplomski nalogi sem poleg ostalih generacij opisala tudi generacijo Veteranov, ki pa so povečini že vsi upokojeni, pa vendar vseeno zanimivi za preučevanje z vidika primerjave z ostalimi generacijami. V literaturi se pojavlja več različnih časovnih opredelitev generacij, spodaj pa je navedena opredelitev avtorjev Lynne in Stillman (2002):

- Veterani (1900–1945),
- Povojna generacija ali Baby boom generacija (1946–1964),
- Generacija X (1965–1980),
- Generacija Y (1981–1999).

V spletnem članku Babyboomercare (2009) pišejo, da naj bi generacijo Z predstavljale osebe, rojene po letu 1990, v tem času pa je tehnologija že obvladovala svet. Ta generacija se imenuje tudi »Tiha generacija«, »iGeneration«, ima pa še več drugih imen, ki temeljijo na lastnostih predstavnikov te generacije. Danes predstavlja generacija Z že skoraj 18 odstotkov svetovnega prebivalstva. Za to generacijo so računalniška

tehnologija in internet skupni prostor. Vsa njihova komunikacija naj bi potekala na internetu, kar pa naj bi imelo za posledico slabo razvite verbalne komunikacijske veščine. Večina jih je oz. bo svoje otroštvo in prosti čas preživljala na svetovnem spletu. Pri Babyboomercare jim pripisujejo nestrpnost in željo po hitrih rezultatih. Internet jemljejo kot nekaj povsem samoumevnega. Njihov način komuniciranja je predvsem preko spletnih skupnosti, kot so Google, Facebook, Twitter, itd. Vir še navaja, da se s prijatelji raje dobivajo na spletu, kot se osebno srečajo in tako razvijajo odnose. Pripadajo lahko velikim skupnostim ter s tem množičnemu komuniciranju z uporabo interneta, ne da bi poznali vse, s katerimi komunicirajo. Posledice takšnega načina komunikacije bi se lahko poznale pri Z generaciji kot nesposobnost javnega govorjenja in upoštevanja zasebnosti.

## ***2.1 Veterani (rojeni med 1900 in 1945)***

Ta generacija je odraščala v obdobju, ko je bila vrednota močna nuklearna in velika družina. Vzgojeni so bili v disciplini in strogosti. Razvajenosti niso poznali. »Spoštovanje je bilo tej generaciji z avtoritativno vzgojo položeno v zibelko in se je le preneslo najprej na učitelje in nato na nadrejene« (Novak 2007).

Veterane je najbolj zaznamovala druga svetovna vojna in leta pomanjkanja po njej. Po vojni se je pričela intenzivna obnova domovine, ki je temeljila na prostovoljnem in neplačanem delu. Solidarnost je bila pogoj za preživetje in prav tako timsko delo (Novak 2007). Tehnologija, ki jih je najbolj zaznamovala, je bil radio.

Vrednote Veteranov so sledeče: predanost in žrtvovanje, trdo delo, podrejenost, zakon in red, spoštovanje avtoritete, potrpežljivost, nagrada za delo na dolgi rok, služba je pred zadovoljstvom, privrženost pravilom, spoštovanje (Zemke in drugi 2000).

## ***2.2 Baby boom generacija (rojeni med 1946 in 1964)***

To je danes največja delovno aktivna generacija. Globalno gledano so se otroci »povojne generacije« dvajset let rojevali skoraj vsako minuto. Takšno generacijsko obilje lahko pripišemo tudi razvoju medicine, saj je le-ta poskrbela za manjšo umrljivost otrok pri porodu. To je tudi prva generacija, kjer je bila vzgoja otrok kot hobi in užitek in ne le kot biološka neizbežnost in bodoča delovna sila za potrebe gospodarstva (Zemke in drugi 2000). V času odraščanja so povzeli »psihologijo upravičenosti«, ki se je kazala v pričakovanju blaginje in zahtevi po zadovoljstvu v življenju (Kupperschmidt 2000).

»Bumerji« so odraščali v obdobju sorazmerne ekonomske stabilnosti in prosperitete. Življenjski standard se je zvišal in krediti so bili vsakomur dosegljivi. Vzgoja je bila takrat še vedno avtoritativna, čeprav iz desetletja v desetletje manj. To je bilo obdobje, ki so ga zaznamovali Woodstock, študentski upori, televizija, ameriški filmi in nadaljevanke. Če se osredotočimo le na domač teritorij, je bilo življenje zelo mirno in vse je bilo pod nadzorom, lahko bi rekli, da je socializem dajal vseskozi vtis nesmrtnosti. Prišla so 80. leta in obdobje propadanja iluzije varnega in mirnega sveta sožitja. Na obzorju so se že kazali novi časi, nova država in nov kapitalistično naravnani sistem (Novak 2007, 31). Tehnologija, ki je najbolj zaznamovala to generacijo, je bila televizija.

To je bilo tudi obdobje, ko so se začele pojavljati dramatične spremembe, ki so imele velik vpliv na tradicionalne vloge spolov. »Bumerji« so bili priča spolni revoluciji, kontracepciji, feminističnemu gibanju, legalizaciji splava in večjim možnostim za ženske na področju izobraževanja in zaposlovanja. Vse to pa je imelo za posledico liberalen odnos do vlog spolov (Harriss in Firestone 1998). Ženske te generacije so bile prve, ki so bile socializirane v prepričanju, da lahko imajo vse: družino, kariero in osebno zadovoljstvo (Orenstein 2000). Kot odrasli so »bumerji« preoblikovali pojem družine. Povečana prisotnost žensk na trgu delovne sile je ustvarila družino z dvema karierama. Istočasno pa so se že začele pojavljati ločitev, enostarševske družine in družine, kjer so bili starši na novo poročeni (Kupperschmidt 2000).

Avtorji, kot so Strauss in Howe (1991) ter Zemke in drugi (2000) so v svojih delih tej generaciji pripisali naslednje karakteristike: popustljivost, hedonizem in globoko zamišljenost; iskanje zadovoljstva pa naj bi bila po njihovem mnenju ključna značilnost življenjskega stila Baby Boom generacije.

Vrednote bumerjev so sledeče: optimizem, orientirani so na tim, osebna nagrada/priznanje, zdravje in zdrav način življenja, osebna rast, delo, udeležba pri odločanju (Zemke in drugi 2000).

### ***2.3 Generacija X ( rojeni med 1965 in 1979)***

Otroci te generacije so odraščali v veliko manj uspešnem obdobju kot generacija pred njimi. Odraščali so v obdobju ekonomske nestabilnosti in občutili spremembe, ki so se dogajale na družbenem ter političnem področju: padec Berlinskega zidu, AIDS, raznolikost, recesija v 80-ih in 90-ih, inflacija, nezaposlenost (Lyons in drugi 2005).

Družba je bila v času njihovega otroštva in adolescence zelo jasno »anti-otrokom« naravnana družba, kar se je kazalo v številnih ločitvah, enostarševskih družinah in v temu, da so otroci skrbeli sami zase (Strauss in Howe 1991). Bili so torej prva generacija, ki se je soočila s poplavo ločitev – če to niso bili njihovi starši, pa zagotovo njihova teta, stric ali starši najboljšega prijatelja. V tem času se je spremenila tudi vloga žensk po svetu, saj so začele množično hoditi v službo. Tako so se morali otroci te generacije sami naučiti, kako poskrbeti zase. Vse to pa se kaže kot zadržanost pri obvezovanju in lojalnosti do delodajalca (AARP 2007).

Če se osredotočimo le na področje Slovenije, so se prav tako dogajale temeljite spremembe v političnem sistemu, kar je za seboj potegnilo tako gospodarske kot družbene spremembe. Kot domine so razpadle komunistične države po padcu Berlinskega zidu, prav tako je razpadla tudi Jugoslavija in »pravljica o socializmu« se je razblinila. Gospodarstvo je iz zaspanega stanja kar naenkrat prešlo v turbokapitalizem. Dogajati so se začele velike spremembe<sup>1</sup>, na katere so se predstavniki te generacije zelo različno odzvali: nekateri so uspešno ujeli val, drugi so te spremembe doživeli kot propadlo iluzijo o sistemu, tretji pa so se znašli kako drugače (Novak 2007). Pojav osebnega računalnika jih je z vidika tehnologije najbolj zaznamoval, zato tudi največ predstavnikov te generacije najdemo v IT stroki.

V času vstopa na trg delovne sile so se soočili z zmanjševanjem števila delovnih mest. Tako so imeli veliko manj priložnosti za uspeh kot njihovi predhodniki, bumerji. Mediji

---

<sup>1</sup> Velike spremembe so se dogajale prav na področju tehnologije s pojavom osebnega računalnika in interneta. Začne se propad velikih socialističnih podjetij in rast mrež dobavnih verig. Prvič se slovensko gospodarstvo sooči tudi z konkurenčnostjo v mednarodnem okolju (Novak 2007).



so poročali, da je to prva generacija, ki jim gre slabše kot generaciji njihovih staršev (Lyons in drugi 2005).

Vrednote X generacije so sledeče: raznolikost, globalno razmišljanje, uravnoteženost, tehnološka izobraženost, zabava, neformalnost, zanašanje nase, pragmatizem (Zemke in drugi 2000).

## ***2.4 Generacija Y (rojeni med 1981 in 1999)***

Otroci generacije Y so odrasli s tehnologijo: z računalnikom in satelitsko televizijo, internetom in vsemi ostalimi sodobnimi komunikacijskimi orodji. Angleščina je njihov drugi jezik. Urnik osnovnošolca je zatrpan z obšolskimi dejavnostmi.

Po drugi strani pa so ločitve, istospolne zveze, šolsko nasilje in droge tako rekoč nekaj vsakdanjega, o čemer se brez zadržkov pogovarjajo in debatirajo s svojimi starši. Vzgoja je permisivna, starši jih vključujejo v pomembne družinske odločitve (Novak 2007).

To je generacija, ki je usmerjena k ciljem in dosežkom. V šoli so bili spodbujeni k temu, da se vključujejo v razna prostovoljna društva in si na ta način krepijo družbeno zavest in odgovornost (Morgan in Lynch 2008). Tehnologija, ki jih je in jih še vedno najbolj zaznamuje, je internet.

Trenutne vrednote Y generacije so sledeče: optimizem, civilna dolžnost, samozavest, dosežek, družabnost, etika, raznolikost (Zemke in drugi 2000).

## ***2.5 Križanci***

Lahko rečemo, da so križanci predstavniki dveh generacij, saj rojstne letnice, ki določajo generacije, niso fiksne. Marsikdo se lahko identificira z značilnostmi obeh generacij. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let, zato so našete značilnosti le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas. Mejni predstavniki posamezne generacije naj bi tvorili nekakšne podgeneracije. Za njih je značilno, da se težko identificirajo z eno ali drugo generacijo, vendar pa lažje razumejo posebnosti obojih. Zato so pogosto dobri mediatorji in mentorji. Raziskave tudi kažejo, da so »križanci« boljši vodje kot predstavniki »čistih« generacij saj imajo večjo socialno inteligentnost<sup>2</sup> (Novak 2007).

---

<sup>2</sup> Socialna inteligentnost pa je preplet občutenja in spretnosti v odnosih in vedno prehiteva mišljenje (Goleman 1995).

## 3 Pomen in odnos do dela

### 3.1 Poimovanje pomena in odnosa do dela

Pomen dela se od osebe do osebe razlikuje. Nekdo razume delo le kot vir zaslužka, drugi razumejo delo kot nekaj, kar jih izpopolnjuje, največ pa je takih, ki si želijo kombinacijo obojega. Kakšen je »pomen dela<sup>3</sup>« za posameznika, se kaže tudi v odnosu do dela. V nadaljevanju bodo predstavljeni splošni pogledi na pomen in odnos do dela, nato pa še, kakšen odnos do dela imajo predstavniki generacij.

Morin (2004) opisuje v konceptu pomena dela delo kot aktivnost, s katero se posameznik vključuje v okolje, ustvarja nove odnose in vezi, uporablja svoje talente, se uči in raste, razvija svojo identiteto in občutek pripadnosti. Delo mora biti tudi smiselno, saj z doseganjem smiselnih rezultatov pri delu doživlja osebni uspeh, se razvija in izkorišča svoj potencial. Delo pa postane problematično, ko se posameznik ne more povezati z njim (Mandel 1970). Marx (1867) je temu rekel alienacija ali odtujenost od dela.

Šverko in Vizek – Vidovic (1995) sklepata, da je »pomen dela« skupek posameznikovih splošnih prepričanj o delu, ki jih pridobiva preko interakcije s socialnim okoljem. Ta prepričanja naj bi bila povezana tudi s posameznikovo karierno usmeritvijo in obnašanjem v delovnih situacijah, vključno z delovno zmogljivostjo, zaslužkom, absentizmom in zadovoljstvom pri delu.

V sodobnih podjetjih naj bi bil danes temeljnega pomena človek s svojim velikim razvojnim potencialom. Managerji - vodje pa se premalo zavedajo, da uspešnost podjetja ni odvisna le od uresničitve storilnostnih ciljev (produktivnosti, tržne prodornosti, dobička, zmanjševanja stroškov), ampak vsaj v enaki meri tudi od t.i. socialno-emocionalnih ciljev zaposlenih, kar se kaže v kvaliteti socialnih odnosov in klime podjetja. Sem spada tudi odnos do dela (Boštjančič 2006).

---

<sup>3</sup> Pomen dela: meaning of work.

Razvoj posameznikovega dojemanja pomena dela in z delom povezane samopodobe ni odvisen samo od notranjih vzgibov in interesov, ampak tudi od kompleksnega prepletanja več dejavnikov z močnimi zunanjimi silami. Sile pa se razlikujejo glede na to, v kateri skupnosti, kulturi ali organizaciji posameznik deluje. Vplivajo pa na to katero delo je dobro in zaželeno, katero delo prispeva k pozitivni samopodobi in kateremu delu se izogniti, da bi ohranili takšno samopodobo (Erez in Earley 1993).

Odnos do dela se v 21. stoletju drastično spreminja, tudi zaradi vstopa predstavnikov mlajših generacij. Na spremenjene zahteve pri kadrovanju novih ljudi pa vplivajo naslednji faktorji (Boštjančič 2006):

- sprememba organizacijske strukture (sploščene organizacijske strukture, ki botrujejo tehnološkemu napredku in so kompetitivne na globalnem trgu);
- sprememba definicije dela (ni le skupek delovnih nalog, pač vse bolj prilagajanje spremembam v delovnem okolju ter spreminjanju vlog v delovnem procesu);
- sprememba narave dela (odgovornost se prenaša na vedno nižje ravni zaposlenih z namenom povečati pripadnost, organizacijsko fleksibilnost in spremembe v delovnih nalogah);
- sprememba zahtev dela (od zaposlenih se pričakuje, da se znajo vživeti v različne vloge ter hitreje sprejemajo nove in različne odgovornosti ter naloge, so bolj povezani z organizacijo in manj s samim delom, ki ga opravljajo – zahtevane so organizacijske lastnosti in ne več toliko zahteve delovnega mesta);
- sprememba delovnega mesta (npr. virtualne pisarne, delo od doma, itd.).

Vsi ti dejavniki vplivajo tudi na sam odnos do dela. Delo predstavlja eno bazičnih dejavnosti človeka. Ne moremo mimo ekonomske funkcije, vendar pa je delo tudi močan vzvod za izpolnjevanje drugih pomembnih vlog in potreb posameznika, samospoštovanje, samoizpolnjevanje, oblikovanje identitete, socialno interakcijo in status (Boštjančič 2006).

V raziskavi MOW-a (1987) o pomenu dela, ki je bila v zgodnjih osemdesetih letih izvedena v osmih državah sveta, so ugotovili, da so v Jugoslaviji in na Japonskem delo uvrstili kot najpomembnejšo stvar v njihovem življenju. Na delo lahko gledamo kot vrednoto. Vendar pa je potrebno omeniti, da se vrednote razlikujejo glede na spol,

kulturo in tudi glede na posamezno generacijo (Boštjančič 2006). V nadaljevanju je podrobno opisan odnos do dela, skozi katerega so vidne tudi splošne vrednote posamezne generacije in tudi to, kaj predstavniki generacij želijo in pričakujejo od samega dela in organizacije.

## ***3.2 Odnos do dela po generacijah***

### **3.2.1 Veterani**

Ta generacija gleda na delo kot na privilegij, kar je razumljivo, saj so odraščali v obdobju svetovne ekonomske recesije in vsesplošnega pomanjkanja. Verjamejo v trdo delo, lojalnost in žrtvovanje ter spoštujejo pravila. Spoštujejo hierarhijo in jo od podjetja tudi pričakujejo, prav tako pa so navajeni ukazov in avtoritativnega vodenja. Za svoje delo in znanje pričakujejo priznanje v obliki diplom ali certifikatov. Glede uporabe tehnologije so previdni in raje izberejo formalne metode komunikacije, kot so telefonski klici, osebna sporočila, pisma. Od svojih nadrejenih pričakujejo spoštovanje, neposrednost in jasna navodila, logičen pristop ter predstavitev dolgoročnih ciljev. Poleg vsega naštetega pa tudi poštenost ter konsistentnost v odločitvah in sposobnost jasnega izražanja pričakovanj glede dela. Zaradi močne delovne etike, discipline, stabilnosti in izkušenj so veterani neprecenljivi za vsako podjetje (AARP 2007). Pri komunikaciji cenijo intenzivne osebne stike, čemur danes tako radi rečemo princip VIP - veze in poznanstva (Novak 2007).

Za veterane je bila nekoč nagrada že samo zadovoljstvo za dobro opravljeno delo. Toda danes, ko je večina že upokojenih oz. tik pred upokojitvijo, so bolj osredotočeni na prehod v naslednje življenjsko obdobje in sam potek prehoda. Mnogi si ne želijo, da »od danes na jutri« prekinejo z delom. Veliko bolj jim ustreza, da imajo možnost prehodnega obdobje, kjer postopno zmanjšujejo delovni čas, obveznosti in se tako tudi lažje privadijo na nov način življenja. Raziskava o generacijah, ki sta jo opravila Lancaster in Stillman (2002) v Ameriki, je pokazala, da bi si kar 72 % veteranov našlo delo po tem, ko bi se tudi uradno upokojili.

### **3.2.2 Baby boom generacija**

Ta generacija je že v času šolanja pridobivala večšine timskega dela, saj je bila tudi tendenca v družbi sodelovanje in solidarnost. Zaradi obdobja, ki je bilo prežeto z optimizmom in duhom o boljši prihodnosti, ta generacija prihaja na delo z željo spremeniti stvari na bolje (AARP 2007). To je tudi motivacijski faktor, saj pri tem občutijo izpolnitev. Vztrajajo pri temu, da imajo svoj glas pri odločanju in da lahko

vplivajo na razvoj podjetja. Delo izkoriščajo kot sredstvo za dokazovanje svoje vrednosti, zato tudi ni presenetljivo, da so pripravljene delati do večera in celo ob vikendih. So pa tudi pionirji participativnega managementa, oblikovanja lastnega dela, krožkov kakovosti in razvijanja sodelovanja ter timskega dela znotraj delovne skupine<sup>4</sup>, za vse to pa lahko iščemo izvor prav v njihovi izraziti timski usmerjenosti (AARP 2007).

Prav tako kot Veterani imajo močno delovno etiko in karierno usmerjenost, a nobena druga generacija se tako ne identificira z delom kot prav boomerji (Marston 2007). Lancaster in Stillman (2002) sta jih označila kot k dosežkom usmerjeno in tekmovalno generacijo z močno voljo po uspehu v karieri, tudi na račun zdravja in ugodja.

Delo razumejo kot statusni simbol. Odlikujejo jih dobre komunikacijske sposobnosti in čustvena zrelost. Ta povojna generacija bo tudi spremenila klasično upokojevanje, saj bodo kljub dopoljnjeni starosti za upokojitev nadaljevali z delom. Zato je pomembno, da so podjetja pripravljena oblikovati takšna delovna mesta, ki bodo ponujala primeren delovnik in stimulatívne dodatke za največjo starajočo se generacijo (AARP 2007).

Boomerji spoštujejo hierarhijo in skupinski stil vodenja. Na tehnologijo se privajajo, vendar pa kot sredstvo komuniciranja najraje uporabljajo telefon ali pa skličejo sestanke v živo (Morgan in Lynch 2008).

### **3.2.3 Generacija X**

Za razliko od predhodne generacije usmerjene k dosežkom, so mediji generacijo X označili kot leno in nemotivirano. Za to generacijo je značilno, da je precej manj usmerjena k dosežkom in da bolj ceni uravnoteženo življenje kot pa neprestano prizadevanje za uspeh. Navkljub kritiki medijev pa so predstavniki te generacije zelo samostojni, podjetni in se zanašajo predvsem na lastne sposobnosti (Lancaster in Stillman 2002).

---

<sup>4</sup> Team building programi.



Zaradi odraščanja v času velikih družbenih in tehnoloških sprememb in povečane kulturne raznolikosti je za to generacijo značilno, da so veliko bolj naklonjeni nenehnim spremembam kot stalnosti (Kupperschmidt 2000).

Prav tranzicijske razmere so krive, da lojalnost podjetju za to generacijo ni samoumevna in da le-ta ne prinaša varne zaposlitve. Tako kot so se morali v otroštvu naučiti poskrbeti sami zase, se prav tako na delovnem mestu zanašajo le na svoje strokovno znanje in osebni razvoj (Novak 2007).

Uživajo v delu, kjer lahko dosežejo merljive rezultate, največkrat se odločajo za fleksibilna in ciljno usmerjena podjetja. Ne zaupajo avtoriteti, so pragmatični, cenijo enakopravnost, zabavo in sproščenost ter posedujejo ogromno znanja s področja računalniške tehnologije.

Od vodje pričakujejo kolaborativni stil vodenja. Znani so po temu, da trdo delajo, prav tako so trdi pogajalci in po vrhu vsega še zelo podjetni. Radi imajo sproščeno vendar jasno in jedrnato komunikacijo. Največ komunicirajo prav preko zvočnih sporočil in elektronske pošte (Morgan in Lynch 2008).

Delo razumejo kot sredstvo za plačilo računov in pridobitev novih znanj in veščin, ki jim bodo koristile pri nadaljnjem delu in napredovanju v isti organizaciji, ali pa, da si s tem povečajo svojo konkurenčnost na trgu dela. Vsako pridobljeno veščino (strokovno ali vodstveno) jemljejo kot naložbo v prihodnost. Predstavniki generacije X so bolj kot organizaciji lojalni posameznikom, pa še to le v primeru, da njihov vodja poseduje odlične komunikacijske, motivacijske sposobnosti in je dobro strokovno podkovan ter kompetenten za vodstveno delo (Marston 2007).

Pri delu želijo imeti jasna navodila, kaj in do kdaj mora biti delo opravljeno, ne marajo pa, da jim vsiljujejo proces dela – kako naj se delo opravlja. Delovno mesto jim mora nuditi možnost strokovnega razvoja, fleksibilnost in k rezultatom usmerjeno delo (ARRP 2007).

### 3.2.4 Generacija Y

Zaradi permissivne vzgoje že pri prvi zaposlitvi pričakujejo, da jih bodo jemali resno, da bo njihovo delo smiselno in pomembno in da bodo vključeni v odločitve. Prav tako od svojih nadrejenih pričakujejo natančna in jasna navodila, takojšna pohvalo ali korekcijo, stalnost novih izzivov in priložnosti, hiter dostop do človeških in drugih virov ter nenazadnje tudi hitro plezanje po hierarhični in plačni lestvici (Novak 2007).

Socialna interakcija s sodelavci je zato generacijo velikega pomena, iz tega izhaja tudi to, da so lojalni ljudem, s katerimi delajo, in ne organizaciji sami (Marston 2007).

Predstavniki te generacije na svojem delovnem mestu nastopajo zelo samozavestno, prepričljivo in usmerjeno k dosežkom. Za njih avtoriteta nadrejenih ni samoumevna. Najraje imajo samo-vodenje ali »self-leadership«<sup>5</sup> (ARRP 2007). Vendar pa ne smemo zanemariti tega, da so tako kot predstavniki X generacije tudi oni bolj kot organizaciji lojalni tistim, s katerimi delajo, prav tako pri vodji iščejo nekoga, ki jih bo vodil in ne diktiral. Zelo verjetno je, da bo predstavnik Y generacije, ki se zelo dobro razume z nadrejenim v primeru, da le-ta zapusti organizacijo, to storil tudi sam (Marston 2007).

Prav tako ta generacija verjame, da je učenje dvosmerna komunikacija. Samo delo mora biti smiselno in imeti logičen zaključek. Tehnologija je samoumevni del njihovega poslovnega in privatnega življenja (AARP 2007).

Vodje naj bi vedeli, da predstavniki Y generacije delajo zato, da si lahko privoščijo življenjski stil, kot si ga želijo, in da zaslužijo dovolj, da ohranjajo svoje hobije (Marston 2007).

Ne moremo pa mimo tega, da bo recesija vplivala tudi na obnašanje te generacije, ki je pravkar množično začela vstopati na trg delovne sile. O posledicah vpliva globalne recesije na mlade so že poročali v članku revije Economist (2009). Ne samo to, da mladi težko najdejo zaposlitev, pač pa je tudi stil vodenja prilagojen kriznim razmeram, ki

---

<sup>5</sup> Self-leadership je širša definicija za proces, ko se oseba sama usmerja in motivira za doseg rezultata. Torej lahko rečemo, da izhaja iz sebe in ne iz zunanjih dejavnikov, kot so vodja in ostali motivacijski dejavniki (ARRP 2007).

zagotovo ni naklonjen generaciji Y. Stil vodenja, ki ga v kriznih situacijah uporabljajo managerji, je pristop ukazovanja in kontrole, ta pa je v nasprotju z odprtim, k sodelovanju naklonjen stilom vodenja, ki ga preferirajo mladi. V Economistu (2009) pišejo tudi o tem, da takšen stil vodenja sproža nezadovoljstvo in dodaten pritisk, poleg tega pa recesija prinaša tudi manjši dohodek ter tako tudi več frustracije med mladimi. Še vedno pa nekatera podjetja iščejo mlade, ki so v primerjavi s starejšimi veliko bolj fleksibilni v smislu selitve v druge kraje.

## 4 Motivacijski dejavniki

Na začetku poglavja je podanih nekaj splošnih definicij o motivaciji, katerim sledi še razlaga delovne motivacije. V zadnjem delu so podani splošni opisi in vplivi motivacijskih dejavnikov, predvsem tistih, ki so se največ pojavljali skozi literaturo o generacijah. Na koncu pa so opisani še motivacijski dejavniki po posameznih generacijah.

### 4.1 Definicije motivacije

Pri motiviranju zaposlenih je potrebno najprej ugotoviti, katere potrebe si posameznik želi zadovoljiti, na podlagi tega pa lahko ugotovimo, kaj zaposlenega sploh motivira. Vsi ljudje imamo takšne in drugačne vrste potreb, opazimo pa jih šele v fazi, ko občutimo, da niso zadovoljene.

»Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega, delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti« (Uhan 2000).

Definicija motivacije v podjetju pomeni, da ima motiviranje svojo gmotno in tudi psihološko stran, toda v bistvu gre za možnost uresničevanja svojih interesov v okviru podjetja ter za medsebojno vplivanje in odzivanje, zavezovanje in dajanje. Podjetje motivira udeleženca za uresničevanje politike s tem, da mu pomaga uresničevati njegove pričakovane interese (Kralj 1999).

Vse bolj raste prepričanje, da tradicionalne teorije motivacije<sup>6</sup> ne pojasnjujejo raznolikega obnašanja najdenega v organizacijskem okolju (Leonard in drugi 1999). Delovna motivacija je definirana kot proces, pri katerem je obnašanje spodbujeno, vodeno in sprejeto v organizacijskem okolju (Steers in Porter 1991). Leonard in ostali (1999) pravijo, da obstaja veliko teorij, ki podajajo različno pojmovanje dejavnikov, kateri ženejo ta proces. V svojem članku (ibid) pa še navajajo, da so ti dejavniki »viri« motivacije.

Obstaja več teorij delovne motivacije. DeCharms (1938) je eden od zgodnejših teoretikov, ki je preiskoval različne vire motivacije. Meni, da delitev na notranjo in zunanjo motivacijo označuje različne prostore vzročnosti. Notranje motivirano obnašanje (to je tisto obnašanje, ki se pojavi brez prisotnosti zunanje kontrole) predstavlja notranjo vzročnost, medtem ko obnašanje, ki so ga povzročile zunanje sile, predstavlja zunanjo vzročnost.

Deci (1975) pa raziskuje vpliv zunanjih nagrad na notranjo motivacijo in pri tem izpostavlja pomen notranje motivacije. Notranje motivirano obnašanje deli na dve kategoriji. Prva kategorija sproža obnašanje, pri katerem je posameznik vključen v iskanje situacij, ki mu predstavljajo izziv. Ti izzivi predstavljajo neskladnost med spodbudami in primerjavo standardov. Druga kategorija vključuje obnašanje, ki stremi k zmanjševanju neskladja (kot so premagovanje izzivov). Potemtakem je notranje motivirano obnašanje glede na to, kako razlaga Deci, pojmovano kot ponavljajoči se procesi iskanja in premagovanja izzivov.

Katz in Kahn (1978) sta se prav tako ukvarjala z notranjo in zunanjo motivacijo. Sklepata, da so osnove motivacije kategorizirane z vidika pravne skladnosti, zunanjega nagrajevanja in ponotranjene motivacije<sup>7</sup>. Pri tem pa je ponotranjena motivacija

---

<sup>6</sup> Tradicionalne teorije motivacije so sledeče: Motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova motivacijska teorija, Vroomova motivacijska teorija, Hackman-Oldhamova teorija, Leavittova teorija, Likertova teorija, teorija potreb - Clayton Alderfer in David McClelland, teorija X in Y - Douglas McGregor, teorija Z - W. J. Reddin.

<sup>7</sup> Ponotranjena motivacija (Katz in Kahn 1978) - (ang.) internalized motivation.

razdeljena na samoizraznost, ki izvira iz uspešnosti igranja dodeljene vloge, ter iz ponotranjenih vrednot, kar se kaže s tem, ko skupinski ali organizacijski cilji postanejo del posameznikovega sistema vrednot.

Dela teh avtorjev kažejo na tri vire motivacije (Leonard in drugi 1999). Prvi je notranji proces motivacije, ki se sproži v posamezniku takrat, ko nekaj počne zato, ker je to zabavno, z drugimi besedami, ko motivacija pride zaradi dela samega. Ni zunanjih dejavnikov, ki bi vplivali na obnašanje (DeCharms 1938). Temu Katz in Khan (1976) pravita tudi samoizraznost. Drugi vir motivacije so ponotranjeni cilji. Do tega pride, ko posameznik posvoji vedenje in obnašanje, ker je njihova vsebina skladna z njegovim sistemom vrednot (Kelman 1966).

Tretji vir motivacije so zunanje sile. Teorije delovne motivacije, ki so osredotočene na zunanjo motivacijo domnevajo, da so posamezniki » racionalni maksimizirji osebne koristi<sup>8</sup>« (Shamir 1990, 39). Zunanji ali instrumentalni motivatorji so vir motivacije v primeru, ko posameznik verjame, da bo določeno obnašanje vodilo v neke rezultate, kot so plačilo, napredovanje itd. (Barnard 1968, March in Simone 1958).

Človekovo delovanje naj bi imelo po teorijah pripisovanja notranje in zunanje vzroke. Delovanje, ki ima izvor v notranjih vzgibih, ne potrebuje dodatne zunanje stimulacije oz. motivov. Delovanje zaradi zunanjih vzrokov pa je odvisno od zunanje stimulacije, nagrad, prisil, pohval in sankcij (Ule Nastran 2000). Zunanja motivacija se lahko spremeni tudi v notranjo, kar pomeni, da smo sprva za neko delo motivirani le od zunaj, potem pa nas to tako pritegne, da je opravljanje le-tega že motivirano z notranjimi motivi. Če je posameznik za dejavnost notranje motiviran, potem čuti tudi večje zadovoljstvo kot pri zunanji motivaciji (Logonder 2000).

George in Jones (1998) pravita, da je podjetje lahko zares uspešno šele takrat, ko je delovanje zaposlenega usmerjeno v zadovoljitev lastnih potreb, hkrati pa je to tudi želeno delovanje organizacije. Uspešno soočanje motivov organizacije in posameznika pomeni, da so cilji in potrebe medsebojno usklajene. Če tega ni, lahko med posamezniki

---

<sup>8</sup> Racionalni maksimizir osebne koristnosti (Shamir 1990, 39).- (ang.) rational maximizer of personal utility.

nastopi konfliktna situacija, ker se bo moral odločiti med organizacijskimi in osebnimi motivi.

## ***4.2 Pogosti motivacijski dejavniki***

V tem podpoglavju so opisani tisti motivacijski dejavniki, ki so se največkrat pojavili med vsemi štirimi generacijami, nato pa bo sledila še umestitev dejavnikov po posameznih generacijah.

OSEBNI DOHODEK spada med materialne motivacijske dejavnike. Če se le ta poveča, deluje pozitivno na motivacijo posameznika in pripomore k temu, da je ta pripravljen v delo vložiti več truda. Omeniti pa je potrebno, da plača ni le pozitiven motivator, saj če je prenizka lahko pri osebi povzroči nezadovoljstvo in slabo delo. Plača je neposredno sredstvo za zadovoljevanje potreb (Lipičnik in Možina 1993, 46).

RAZNOLIKOST DELA mora biti prisotna, saj brez tega delo postane dolgočasno. Dolgočasje zmanjšuje motivacijo in koncentracijo, kar lahko privede do delovnih napak (Werther, 1985). Zaposleni z veseljem prihajajo na delo, če so jim delovna opravila ravno prav velik izziv in je delo zanimivo. To je običajno osnovna motivacija za zadovoljstvo, v zvezi z delom, v nekem kolektivu (Račnik 2007).

CELOSTNOST DELA, ki ga posameznik opravlja, je pomembna za tvorjenje celostne slike o doprinosu oziroma opravljenem delu v organizaciji. Zadovoljstvo ob delu se poveča, ko zaposleni vedo, kako in v kakšni meri doprinašajo k celotnemu delu organizacije. Zelo povezana s celostnim delom je tudi pomembnost delovne naloge (Werther 1985).

STROKOVNO USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE daje zaposlenim možnost hitrejšega prilagajanja tržnim razmeram in višjo kakovost njegovega dela ter hkrati večjo uspešnost organizacije. Predvsem je izobraževanje in usposabljanje pomemben dejavnik pri motiviranju in zadovoljstvu mlajših zaposlenih, saj omogočata višji nivo njihovega strokovnega in splošnega znanja, večje možnosti razvoja njihovih sposobnosti in veščin ter s tem boljše možnosti ustvarjanja kariere. Z izobraževanjem se povečuje tudi pestrost in zanimivost dela (Jelenc 2007).



NAPREDOVANJE IN OSEBNI RAZVOJ posamezniku omogoča uporabo pridobljenih znanj in sposobnosti, s tem ko mu ponudimo zahtevnejše delo, pa lahko razvije, pridobi dodatne veščine, izkušnje in znanja. Če zaposleni vedo, da v podjetju obstaja možnost napredovanja in da je napredovanje odvisno predvsem od uspešnosti prikazanega dela, bodo tisti posamezniki, ki si želijo napredovanja, v delo pripravljene vložiti več truda. V podjetju se lahko napreduje vertikalno ali horizontalno. Navpično/vertikalno napredovanje pomeni, da delavec napreduje na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost. Vodoravno/horizontalno napredovanje pa pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom (Uhan 2000).

KVALITETA KOLEKTIVA se kaže v medsebojnih odnosih. Dobri odnosi v vsakem kolektivu so stvar konstantnega negovanja. Dobro medsebojno poznavanje in spoštovanje sta naslednja dva bistvena razloga, zaradi katerega so ljudje predani nekemu podjetju. Plača, ki sicer vpliva na motivacijo zaposlenih, na dolgi rok ne uspe nadomestiti slabih ali nekvalitetnih odnosov. Če so odnosi slabi, se prej ali slej ljudje odločijo za odhod drugam, ali pa delajo le tisto, kar je najbolj nujno. A to le še dodatno zapleta odnose med zaposlenimi in zmanjšuje kvaliteto do minimuma. Za odnose znotraj timov so najprej odgovorni vodje. Vodje imajo lahko le takšne podrejene, v smislu kvalitetnega opravljanja dela in vedenja do drugih, kot so oni sami (Račnik 2007).

POHVALA je motivacijski dejavnik, ki ga je najlažje podeliti. Velikokrat nadrejeni pozabljajo na ta preprost, a učinkovit motivacijski dejavnik. Ljudje smo socialna bitja in s pohvalo ali priznanjem zadovoljimo močno socialno potrebo (Račnik 2007). V pravem trenutku in na pravilen način izrečena pohvala za dobro opravljeno delo deluje pozitivno. Pri pohvali, izrečeni pred celim kolektivom, je potrebno paziti, da s pohvalo zaposlenega, ki si tega ne zasluži, ne dosežemo negativni predznak. Ko govorimo o graji, ima ta z večine negativen prizvok, vendar, če to izrečemo kot prijateljsko opozorilo, lahko deluje celo spodbudno (Jurman 1981).

AVTONOMNOST je odgovornost pri delu in svoboda pri posameznikovem nadzoru reakcije na okolje. Pomanjkanje avtonomije lahko povzroči apatijo in slabo storilnostno motivacijo zaposlenega, v nasprotnem primeru pa avtonomija povečuje motivacijo in samozadostitev (Werther 1985). Avtonomija pri delu pomeni predvsem za generacijo X in Y pozitivno motivacijo. Zaposleni, ki so zelo samostojni, ne marajo, da se jih neprestano usmerja in ukazuje, kako naj izvajajo naloge, tako jih lahko takšno obnašanje demotivira (AARP 2007).

POVRATNE INFORMACIJE so za posameznika zelo pomembne. Če mu ni znano, ali je nalogo opravil dobro ali slabo, se bo njegova motivacija zmanjšala. Povratna informacija vodi do izboljšanja storilnostne motivacije (Werther, 1985). Predvsem Y generacija ima močno tendenco po tem. Pomembno je, da imajo nenehno povratno informacijo o tem, kako delajo, ali napredujejo in kako bi morali svoje delo izboljšati. »Feedback« pripomore k večji zavzetosti in tudi hitrejšemu učenju in prilagajanju na delovno okolje. Medtem ko starejše generacije raje vidijo, da se jim ocena njihovega dela poda v poročilih o delu (AARP 2007).

FLEKSIBILNO DELOVNO MESTO je predvsem pomembno za generacijo X in Y. Predstavniki teh generacij menijo, da se lahko delo opravi tudi izven organizacijskega okolja. Delo ne sme biti takšno, da bi ogrožalo njihov prosti čas oz. zasebno življenje (Zemke in drugi 2000).

ZABAVA NA DELOVNEM MESTU je motivacijski faktor za predstavnike X in Y generacije, ki imajo delo radi in ga opravljajo v sproščenem okolju<sup>9</sup> (Zemke in drugi 2000).

ODGOVORNOST je lahko negativni ali pozitivni motivacijski faktor. Zaposleni, ki štejejo odgovornost kot nekaj pozitivnega, občutijo tudi višjo motiviranost. S smiselnim nalaganjem odgovornosti zaposlenim spodbujamo njihovo zavzetost za delo ter jim damo občutek pomembnosti pri delu.

---

<sup>9</sup> Če postavimo v podjetju biljardno mizo ali pa pustimo, da se sproščajo na kak drug način, bomo zagotovo spodbudili delovno zagnanost (Zemke in drugi 2000).

Zaposleni bodo tem bolj zavzeti za delo, kolikor bolj bodo občutili, da je kakovost opravljenega dela odvisna od njihovega vloženega truda. Pri nalaganju odgovornosti je potrebno paziti, da se vsakemu zaposlenemu naloži ravno toliko odgovornosti, kot jo je sposoben prenesti, da bo še pozitivno motiviran za delo (Keenan 1996).

UDELEŽBA ZAPOSLENIH V LASTNIŠTVU PODJETJA spodbuja zaposlene, da se osredotočijo na poslovanje podjetja kot celote, in povečuje občutek pripadnosti podjetju. Z različnimi oblikami delavske lastnine pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. Uveljavljene so predvsem delnice in delniške opcije, ki so del plačnih sistemov. Zelo učinkovita kombinacija pa je lastništvo zaposlenih z visoko stopnjo sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetja (Uhan 1998b).

SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU ali delavska participacija omogoča posameznikom v podjetju, da odločajo o lastni delovni situaciji in situaciji celotnega podjetja. To pripomore, da so zaposleni bolj dejavni, zainteresirani in odgovorni. Poznamo različne oblike (Uhan 1989):

- individualne (način opravljanja delovnih nalog, organizacija delovnega mesta) in
- kolektivne (delavski direktor, svet delavcev, predstavniki delavcev v nadzornem svetu).

Poleg že naštetih dejavnikov obstaja še vrsta motivacijskih prijemov, kot so na primer prilagodljiv delovni čas, možnost dela na domu, proste ure kot zamena za nadure, več dni dopusta in nagrade ob dosegu določenega cilja. Kateremu dejavniku daje posameznik večjo pomembnost, je treba ugotoviti ob ustreznem vodenju zaposlenih z osebnim pogovorom. Na zahtevnejših delovnih mestih je tako rekoč nemogoče obdržati zaposlene, ki so nagrajeni z visokim osebnim dohodkom, nimajo pa možnosti izobraževanja. Pri kadrih z visoko izobrazbo je možnost osebnega in strokovnega razvoja v povezavi z izobraževanje pomemben motivacijski dejavnik, pri tistih z nižjo stopnjo strokovne izobrazbe pa stopa v ospredje dobra plača (Stražišar 2001). Pri izbiri motivacijskih prijemov si v podjetju lahko pomagajo tudi z upoštevanjem tega, kateri generaciji zaposleni pripada in kaj ga motivira.

## **4.3 Motivacijski dejavniki po generacijah**

### **4.3.1 Veterani**

Veterane motivira jasna predstava o povezanosti njihovega delovanja s splošnim dobrim celotnega podjetja, spoštovanje njihovih izkušenj ter da lahko podajo svoje mnenje na podlagi preteklih izkušenj z delom. Nagradimo jih z simboli pripadnosti in predanosti, kot so plakete in certifikati<sup>10</sup> (AARP 2007).

### **4.3.2 Baby boom generacija**

Boomerji so motivirani za delo, če jih vključimo v odločanje in jim pokažemo, kako lahko pripomorejo k pozitivnim spremembam v podjetju. Cenijo, da upoštevamo njihovo mnenje, da javno nagradimo njihovo požrtvovalnost in nadurno delo ter da jim damo vedeti, da so za podjetje zelo pomembni. Bumerje bomo primerno nagradili tudi takrat, ko se jim bomo osebno zahvalili za dobro delo, jim zvišali plačo ali omogočili napredovanje na boljše delovno mesto (Morgan in Lynch 2008).

### **4.3.3 Generacija X**

Zanje je ravnotežje med delom in privatnim življenjem glavni motivator. Radi imajo, da se jim priznanja in nagrade za delo podelijo javno in v takšni obliki, da jih lahko uporabijo v svojem prostem času. Tako se jim lahko za dobro delo podeli dodatne dni dopusta, omogoči naprednejšo tehnologijo pri delu ali druge napredne vire ali pa se jih pošlje na dodatna izobraževanja in tečaje, na katerih pridobijo certifikate in s tem izboljšajo svoj življenjepis. Za generacijo X je bistvenega pomena fleksibilnost, saj so v primeru, da jim ponujeno napredovanje ogrozi kvaliteto privatnega življenja, le-to pripravljani tudi zavrniti (AARP 2007).

---

<sup>10</sup> V Ameriki pa uporabljajo kot motivatorje tudi razne oblike zdravstvenega zavarovanja, SPA programe, itd. (AARP 2007). SPA programi so tretmaji za izboljšanje fizične kondicije in lepši videz, ki jih nudijo v Wellnes in SPA centrih (Cosmopolitan 2002).

#### **4.3.4 Generacija Y**

Nadrejeni lahko motivirajo svoje »najmlajše« že s tem, da povežejo delo z njihovimi osebnimi in kariernimi cilji. Prav tako morajo imeti občutek, da lahko kljub svoji mladosti in neizkušenosti skupaj s svojimi starejšimi sodelavci dosežejo in presežejo zastavljene cilje podjetja.

Dodatno lahko motiviramo to generacijo tako, da jo nagradimo z avtonomijo, da ji damo možnost, da se izkažejo, omogočimo jim izobraževanje, pri katerem lahko pridobijo certifikate. Zelo jih motivira tudi to, da jim dodelimo starejšega mentorja, od katerega se lahko veliko naučijo, prav tako pa naj bi jim dali viden dokaz za njihovo kredibilnost in jim nenazadnje omogočili tudi sproščeno, zabavno in fleksibilno delovno mesto (AARP 2007, Zemke in drugi 2000).

## 5 Komunikacija v podjetju in stili vodenja

### 5.1 Splošno o komuniciranju na delovnem mestu

Interna komunikacija je vrsta komuniciranja, ki se izvaja znotraj podjetja, obenem pa je oblika motivacije za uspešno delo zaposlenih. Namen internega komuniciranja je, da se pri zaposlenih pridobi želena, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem.

Osnovni nameni internega komuniciranja so naslednji (Možina in drugi 2004):

- identifikacija zaposlenih s podjetjem,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Z učinkovito komunikacijo lahko izboljšamo medosebne odnose na delovnem mestu. V organizaciji je bistveno, da množica signalov in sporočil vodi do enoznačne interpretacije in skupnega pomena (Berlogar 1999).

Dobra komunikacija ni samo prenos informacij navzdol, pač pa je tudi delitev informacij, zaupanje ljudem pri interpretaciji te informacije in poslušanje kaj ima kdo za povedati. Če je komunikacija z zaposlenimi stalna, so ti veliko bolj dovzetni za informacije. Zelo slabo pa je, če imajo novice, ki se jih stalno komunicira, negativni predznak. Informacije je potrebno prenašati skozi različne kanale, saj so nekateri ljudje veliko bolj dojemljivi, če se jim informacijo sporoči verbalno, drugi pa če se jim napiše. V primeru, da je informacija zelo pomembna, se jo posreduje večkrat skozi različne kanale (CIPD 2009).

S procesom komuniciranja naj bi vedno oddajali in sprejemali sporočila, vendar pa vedno bolj prevladuje paradigma, da to ne drži (Sokolič 2004). Komunikacija namreč ni odvisna od tega, kar se prenaša, ampak od tega, kar se dogaja s človekom, ki jo sprejema. Lahko torej nekaj povemo, ne moremo pa takoj vedeti, kako je bilo to pri

sprejemniku razumljeno. Avtorji, kot so Berlogar (1999), poudarjajo pomen posameznikove individualnosti. Menijo namreč, da je informacija v posamezniku oblikovana interpretacija resničnosti. Vsak človek si razlaga signale iz okolja na podlagi svoje strukture, torej dedne zasnove in tega, kar se je s časom naučil, začutil, doživel. Ima svoja stališča, vrednote, čustva, motive. Napačno je zato mnenje, da sporočilo vedno pomeni isto vsem prejemnikom (Sokolič 2004).

Komunikacija na delovnem mestu je uspešna, če vpliva na zaposlene v organizaciji. Posameznik v prvi vrsti vstopi v organizacijo z namenom, da bi dosegel svoje cilje in šele po določenem času tudi cilje organizacije. Pri povezovanju ciljev posameznika in ciljev organizacije je potrebno nenehno spodbujanje, saj večini zaposlenih povezovanje med lastnimi cilji in cilji organizacije ne uspeva najbolje. Pomembno je, da vodje poznajo interese in potrebe zaposlenih ter tako pri komunikaciji uporabljajo najprimernejšo vrsto pristopov in moči, kot so: spodbujanje udeležencev s pomočjo nagrad, kazni, znanja, fizične in interesne moči (Možina in ostali 2004).

V podjetju potekata vzporedno dva procesa komuniciranja, formalni in neformalni. Formalni je povezan s "klasičnim" konceptom organizacije, v katerem so dovoljene le vertikalne poti komuniciranja. Le-te so tesno povezane z organizacijsko strukturo, večji del so vzpostavljene z normativnim sistemom, so statusne in ne osebne, njihova količina pa je sorazmerna z obsegom tehnične delitve dela in velikostjo sistema (Sokolič 2004). Formalne informacije razdelimo na informacije navzdol in informacije navzgor. Prve so namenjene prenosu navodil za delo in informacij, potrebnih za razumevanje delovne naloge, prenosu informacij o organizacijskih postopkih in praksi, sporočanju ocen podrejenim o njihovem delu (s strani nadrejenih) ter prenosu informacij ideološke narave (spodbujanje k delu, utrjevanje dobrega imidža podjetja). Informacije navzgor pa vsebujejo poročila o delu, doseženih rezultatih in problemih pri delu ter vprašanja za pojasnila delovnih operacij, postopkov in poročila o aktivnosti drugih (Kavčič 2000).

Za neformalno komunikacijo pa so značilne horizontalne poti in vodje nanjo ne morejo kaj dosti vplivati. Sodobne organizacijske teorije spodbujajo oblikovanje horizontalnih komunikacij, ker konstruktivno služijo (Kavčič 2000, Hannigan 1998):

- koordinaciji delovnih nalog, ki postane hitrejša in učinkovitejša, saj odpade večji del ali celotna hierarhična veriga potovanja komunikacije;
- reševanju problemov med enotami in posamezniki in medsebojnemu komuniciranju;
- reševanju konfliktnih situacij in dajanju emocionalne in socialne podpore.

Razlika med vertikalnim in horizontalnim komuniciranjem je velika. Prisotni so negativni in pozitivni učinki obeh vrst. Zaradi tega se je razvila teorija o smiselnem integriranju obeh (Florjančič in Vukovič 1998). Potrebno je oblikovanje komplementarnih odnosov med formalnim in neformalnim komuniciranjem, zato da bi lahko sistem uspešno deloval, saj se tako učinkovitost informacijskega sistema bistveno poveča z njegovo povezanostjo, celotnostjo. Posledica tega pa je, da informacije, ki omogočajo odločanje, postanejo bolj celovite, resnične, objektivne, razumljive in pravočasne. Vse to pa vodi k optimalnim odločitvam (Sokolič 2004).



## ***5.2 Opredelitev vodenja in stili vodenja***

Možina (1994) pravi, da se vodenje nanaša na ljudi in na to, kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika ali skupine za doseganje delovnih in organizacijskih ciljev.

Mayer in drugi (2004) pravi, da je vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje. Vplivanje se tukaj razume kot splošen izraz, ki zajema številne elemente: poverjanje nalog, spodbujanje, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, reševanje konfliktov, sporazumevanje itd.

Vodenje je proces, s katerim posameznik v skupini ali organizaciji vpliva na interpretacijo dogodkov, izbiro ciljev, organizacijo delovnih aktivnosti, motivacijo zaposlenih za doseg organizacijskih ciljev, vzdrževanje kooperativnih odnosov ter pridobivanje podpore in sodelovanje zunaj organizacije (Yukl 1998).

Kreitner (1987) opredeli vodenje kot družbeni proces, v katerem vodja išče prostovoljno podporo oziroma udeležbo podrejenih za doseg ciljev.

Brajša (1983) pa opredeli vodenje kot poseben medosebni odnos. Na eni strani je oseba, ki vodi, na drugi strani pa oseba, ki je vodena, med njima pa se vzpostavi odnos, ki se imenuje vodenje. Ta odnos določata obe strani. Njihova skupna stvaritev pa je pozitiven ali negativen rezultat vodenja. Kvaliteta vodenja je odvisna od kvalitete odnosov med vodjo in vodenim.

Na stil vodenja vplivajo po Kavčiču (1991) štirje glavni dejavniki:

- Filozofija vodenja

Tu gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj vodenje ter za prepričanje o ljudeh. Klasična organizacijska teorija obravnava delavce kot lenuhe, ki se izogibajo delu in delajo le, če

so v to prisiljeni in trdo kontrolirani. Od tod tudi izhaja definicija o avtokratskem vodenju, kot najprimernejšem in nujnem. Teorija participacije pa pojmuje delavce povsem drugače, kot aktivne, ki iščejo delo in odgovornost.

- Situacija

Stil vodenja se prilagaja razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo. Na tej teoriji se je razvila situacijska teorija vodenja, ki poudarja ključni pomen situacije na učinkovitost stila vodenja.

- Narava delovnih nalog

Pri delovnih nalogah je pomemben vidik stopnja kreativnosti oziroma repetitivnosti. Pri repetitivnih delih je bolj uspešen avtoritativni stil vodenja, pri kreativnih pa vsaka podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti.

- Karakteristike vodenih

Vodenje je proces, ki vključuje voditelje in vodene. Zato učinkoviti stil vodenja ni povsem stvar prostovoljne izbire voditelja. Odvisno je tudi od tega, kakšna so prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanje, delovne navade sodelavcev, podrejenih.

Lewin in drugi (1939) pa pravijo, da se vodja odloči za stil vodenja glede na naslednje dejavnike:

- odnos med vodjo in vodenim (spoštovanje in zaupanje ali nespoštovanje),
- koliko časa je na voljo za nek projekt, nalogo,
- kdo ima informacijo (vodeni, vodja ali oba),
- kako dobro so zaposleni usposobljeni in kako dobro vodja pozna nalogo,
- notranji konflikti,
- raven stresa,
- tip naloge (strukturirana, nestrukturirana, preprosta ali zapletena),
- zakoni in ustaljeni postopki, kot so načrti usposabljanja.

Obstaja več različnih stilov vodenja. Lewin (1939) je s svojo skupino raziskovalcev v 30-ih letih prejšnjega stoletja postavil tri osnovne stile vodenja: avtoritativni ali avtokratični, participativni ali demokratični in delegiranje. Dober vodja naj bi kombiniral vse tri stile, s tem, da eden vedno prevladuje, medtem ko se slab vodja drži enega stila vodenja.

Za **avtokratski/avtoritativni/nedemokratični stil vodenja** je značilno, da vodja uporabi izključno statusni položaj kot način usmerjanja. Vodja verjame, da pozna najboljšo rešitev, najboljšo pot in zato je naloga podrejenih, da sledijo njegovim ukazom in jih izpolnjujejo. Pri takšnem vodenju so delavci le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje pa se razume za odvečno ali celo škodljivo. Če delavec ne dela tako, kot mu je ukazano, sledijo sankcije. Vodja deluje predvsem v smeri utrjevanja svojega položaja, pri čemer izkorišča svoj hierarhični položaj v podjetju. Zaposleni imajo zelo malo samostojnosti, saj navadno le poročajo o rezultatih dela. S takšnim vodenjem pa je zavirana komunikacija, ki je zelo slaba ali pa je skoraj ni. Čisti avtokratski stil vodenja je v podjetjih redek. Prikladen je predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje podjetja. Pri običajnem poslovanju pa je avtokratski način vodenja prej zavora kot spodbuda učinkovitosti (Rozman in drugi 1993).

Ta stil se uporablja takrat, ko vodja želi samo sporočiti kaj je potrebno narediti in kako je potrebno to storiti, brez da bi dobil kakšen nasvet s strani zaposlenih. Takšen stil vodenja se uporablja takrat, ko imamo vse informacije za rešitev problema, ko imamo malo časa in ko so zaposleni že visoko motivirani. Takšen stil naj bi se uporabljal redkeje. Če ima vodja čas in želi doseči večjo predanost in motiviranost, uporabi participativni stil vodenja (Lewin in drugi 1939).

Pri **participativnem/ demokratičnem stilu vodenja** pa vodstvo že precej zaupa podrejenim. Manj pomembne odločitve se lahko sprejemajo na nižjih organizacijskih ravneh, čeprav vodstvo na koncu še vedno izreče končno odločitev. Organizacijsko komuniciranje v tem sistemu že poteka v obe smeri, a večinoma zgolj vertikalno (Likert 1967). Pri demokratičnem stilu vodja uporablja statusno, osebno in strokovno avtoriteto. Tukaj želi vodja povečati učinkovitost poslovanja tako, da vključuje v odločanje tudi svoje podrejene in s tem možnost njihovega vplivanja na doseganje ciljev podjetja in svojih lastnih ciljev.

Uporaba tega stila ne predstavlja šibkosti vodje, pač pa kvečjemu znak moči, zaradi katerega bo vodja med svojimi zaposlenimi užival večje spoštovanje. Ta stil vodenja se normalno uporablja, ko ima vodja en del informacij in zaposleni drug del informacij. Takšen stil vodenja prinaša obojestransko korist; zaposlenim nudi možnost,

da postanejo del tima, medtem ko vodja na podlagi informacij, ki jih posedujejo zaposleni, sprejme boljše odločitve (Lewin in drugi 1939).

Vodja ni več tisti, ki ukazuje, pač pa je njegova vloga koordiniranje in organiziranje. Komunikacija ni več enosmerna, temveč dvosmerna. Vsak član ima pravico, da vodjo sprašuje in dobi odgovor, daje pobude in predloge. Na ta način vodja motivira zaposlene. Odločitev vodja ne sprejema sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja sodelavcev. Nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje skupine kot tima (Rozman in drugi 1993).

**Delegiranje/ Laissez faire** je stil vodenja, pri katerem zaposleni sami sprejemajo odločitve. Vodja je tukaj še vedno odgovoren za odločitve, ki jih zaposleni sprejmejo. Takšen stil vodenja se uporablja, ko so zaposleni sposobni analizirati situacijo in določiti, kaj je potrebno storiti in kako mora biti narejeno. Vodja mora postaviti prioritete in še vedno delegirati določene naloge. Takšen stil se uporablja, ko vodja popolnoma zaupa svojim zaposlenim (Lewin in drugi 1939).

**Avtonomne** skupine samostojno izberejo svojo vodjo, ki pri vodenju uporabi svojo osebnostno in strokovno avtoriteto. Skupina predstavlja avtonomno področje in sama razdeljuje naloge na posamezne sodelavce. Teoretično torej vsak član skupine samostojno izbira svoje delo znotraj neke širše naloge. Znotraj skupine vsakdo odloča o tistih problemih, ki ga neposredno zadevajo. Participacija pri upravljanju podjetja je lahko pomemben element pri zmanjševanju odtujenosti dela. Pa vendar je to odločanje dosti oddaljeno od posameznega delavca, največkrat odločajo o zadevah njegovi predstavniki – resda lahko demokratično izvoljeni. V množici delovnega kolektiva pogosto posameznik le stežka uveljavlja svoje interese. Čim večja je skupina, tem bolj pridejo do izraza statusne in druge prednosti. Znotraj avtonomne delovne skupine so načeloma vsi enakopravni, tudi vodjo sami izberejo in lahko tudi zamenjajo ter enakovredno sodelujejo pri odločanju. Prednosti oblikovanja avtonomnih skupin so številne. Predvsem zmanjšajo pritiske formalne organizacijske strukture, oziroma ta do neke mere postane celo nepotrebna ali enaka neformalni. Skupina nastopa kot povezana celota tako pri razdeljevanju lastnega dela kot tudi v odnosih navzven. Posameznik ni več odgovoren samo za lastna dela, ampak prevzame del odgovornosti za uspešnost celotne skupine. Ta poveča njegov občutek pripadnosti lastni skupini, s tem pa

največkrat tudi celotnemu kolektivu. Skupina pogosto tudi izloči tiste, ki iz različnih vzrokov nočejo ali ne morejo sprejeti skupnih zahtev. Vse to pa zmanjša odtujenost posameznega delavca in prispeva k homogenosti skupine (Kaltnekar 1997).

Ne glede na to, kako jasne so v teoriji postavljene razmejitve med posameznimi stili vodenja, ti v praksi v tako čisti obliki le redko obstajajo in se med seboj prepletajo glede na organizacijsko situacijo. Organizacija, ki stremi k odličnosti, si bo prizadevala za čim bolj demokratični stil vodenja, z dobrim internim komuniciranjem in visoko participacijo vseh zaposlenih.

### ***5.3 Komuniciranje in vodenje po generacijah***

Ko vodje komunicirajo s svojimi zaposlenimi in tudi ko zaposleni komunicirajo med seboj, je pomembno, da pri tem ne pozabijo, da ima vsak posameznik različne prednosti ter interese. Ključno je prilagajanje posameznikom in ne vztrajanje pri svojem stilu vodenja, komuniciranju in motiviranju.

Pri komuniciranju z **veterani** uporabljamo spoštljiv ton glasu in nagovarjanje. Navodila naj bi izražali jasno in se pri prenosu sporočila opirali na podatke iz zgodovine organizacije. Vodje in predvsem mlajši sodelavci naj bi se izogibali prostaškemu jeziku, slengu in uporabi psovka (Gravett in Throckmorton 2007).

**Bumerji** bodo veliko bolj dojemljivi za sporočilo, če se bomo z njimi želeli pogovoriti v času za malico ali kosilo. Ta generacija dojema dobre poslovne rezultate kot prepletanje medosebnih odnosov in posla. Zato lahko za dober začetek sestanka povprašamo o njihovi družini, hobijih itd. Pogovor naj bi bil participativne narave, tako da tudi drugi prispevajo svoje mnenje, če gre za sestanek, na katerem sodeluje več ljudi (Gravett in Throckmorton 2007).

Pri **X generaciji** je pomembno, da ne tratimo njihovega časa. Komunikacija je direktna in odkrita, prav tako pa se izogibamo uporabi korporacijskega jezika. Pri pošiljanju elektronskih in glasovnih sporočil naj bo jasno izraženo, kaj in do kdaj morajo določeno delo opraviti (Lancaster in Stillman 2002).

Pri najmlajši generaciji, **generaciji Y**, naj bo ton komunikacije pozitiven. Če se želimo kaj dogovoriti z njimi, to lahko storimo kar preko SMS sporočila ali pa se z njimi dobimo osebno. Ko želimo prenesti sporočilo na to generacijo, je pomembno, da je to vezano na njihove osebne cilje in na cilje tima, v katerem delajo. Pri komunikaciji se izogibamo cinizmu in sarkazmu (AARP 2007). Pri vodenju je pomembno, da znamo zaposlene poslušati, saj nas drugače tudi oni ne bodo. Pokazati jim je treba, da poleg organizacijskih ciljev skrbimo tudi za njihov razvoj.

Predstavniki posameznih generacij pričakujejo od svojih vodij določen stil vodenja oz. če so tudi sami vodje, uporabljajo največkrat stil vodenja, kot so ga doživeli sami, ko so prvič vstopili v organizacijo. Tukaj govorimo predvsem o predstavnikih starejših generacij.

Veterani so navajeni ukazovanja in kontrole. Vse pomembne odločitve se sprejemajo na najvišjem nivoju. Zaposleni so tisti, ki le izvršujejo naloge. Takšen način vodenja je preprost, razumljiv in jasen ter brez izgubljanja časa z vključevanjem zaposlenih v odločanje. Od predstavnika te generacije, ki je na vodilnem položaju v organizaciji, lahko pričakujemo, da bo vse ukaze, delegiranje nalog in sprejemanje odločitev izpeljal sam. Če bo pri tem napravil kakšno napako, se bo sicer za to opravičil, vendar ne s pretiranim »navdušenjem«. Zanimivo je, da se predstavniki generacije X dobro odzivajo na takšen stil vodenja, saj dobijo za svoje delo jasna navodila, kaj morajo narediti in do kdaj (Zemke in drugi 2000).

Predstavniki Baby boom generacije so prvi, za katere je vprašanje »Kako želiš biti voden?« relevantno. Kako obdržati in motivirati zaposlene, je zanje strateškega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Vodje naj bi predstavnike te generacije vključevali v svoje odločitve, saj so ti navajeni timskega dela in sprejemanja odločitev skozi debato, kjer vsak lahko izrazi svoje mnenje in s tem pridejo do skupne odločitve. Participativni stil vodenja je tako zanje idealen. Zemke in drugi (2000) menijo da je participativnost in pomen timskega dela, ki ga bumerji tako izpostavljajo, bolj rešitev kako priti do pozicije odločanja. Ta generacija je bila v svojih začetkih vodena s strani veteranov na avtorski način v strogo hierarhičnih organizacijah, kjer je posameznik lahko napredoval le z leti. Zato je timsko delo, sprejemanje odločitev skozi debato dober način, da zadovoljijo svojo potrebo po tem, da se lahko izpostavijo, izkažejo in nenazadnje, da na ta način zasedejo tudi vodilno mesto. Zelo veliko lahko dosežemo z osebnim pristopom, saj cenijo dobre medosebne odnose in skozi to jim lahko tudi pokažemo, kako zelo pomembni so za nas in kaj bo določeno delo oziroma projekt prinesel zanje. Pri delegiranju nalog ali projektov je pomembno, da jih znamo prepričati, da lahko z dobrim delom na določenem projektu izboljšajo svoj status in pozicijo v podjetju (Zemke in drugi 2000).

Generacija X je ena najzahtevnejših za vodenje. Da se bodo številčno potegovali za delo v organizaciji, naj bi jim ponudili zabavno, fleksibilno, poučno, avtonomno delovno atmosfero na različnih projektih. Ko imamo v skupini predstavnike X generacije, jih lahko motiviramo in vodimo skozi delo le z dokazovanjem lastne kompetentnosti in strokovnosti, pri delu pa tudi cenijo odkritost in poštenost. Za vodje je pomembno, da znajo to generacijo prepričati, da so nekatere rutinske naloge prav tako pomembne za pridobivanje praktičnih znanj in da je rahel nadzor nad opravljanjem njihovega dela potreben za doseg kvalitativnih rezultatov. Če jim bomo dali veliko nalog in projektov, ki jih bodo lahko sami razvrstili v prioritete razrede, lahko s tem pri njih povečamo občutek kontrole nad lastnim delom. Pomembno pa je tudi to, da smo pri vodenju jasni, direktni in kratki, tako da »ne krademo« njihovega časa, saj ne marajo ostati na delu dlje, kot pa je to zares potrebno. Njihovo učinkovitost lahko povečamo tudi z nenehnimi povratnimi informacijami (feedback) o njihovem delu. Nenazadnje pa poskrbimo, da bo njihovo delo in privatno življenje uravnoteženo (Zemke in drugi 2000).

Y generacija je za današnji management še uganka. Da se bomo naučili voditi najmlajšo generacijo na trgu dela, bo potrebno še kakšno desetletje, pa vendar so smernice že nakazane. Vodilni naj bi veliko časa posvetili prav načrtovanju kariere posameznika in njegovo usmerjenost v podjetju in zagotoviti jasno sliko o delovnem okolju – kaj so prednosti in kaj slabosti ter kakšni so dolgoročni cilji organizacije. Vodja naj bi spoznal osebne cilje vsakega mladega posameznika in te cilje povezal s cilji podjetja. Pri delu z mladimi je potrebno opustiti vse predsodke o razlikah med spoloma, saj je izmenjava moških in ženskih opravil zanje nekaj povsem običajnega. Pri oblikovanju tima, kamor je vključen tudi predstavnik generacije Y, naj bi imeli na čelu tima močnega vodjo, saj je znano, da so predstavniki te generacije bolj lojalni posamezniku kot organizaciji (AARP 2007). Organizacije naj omogočijo interno izobraževanje, saj želijo najmlajši nadgraditi svoje znanje na fakulteti in si pridobiti delovne veščine (Zemke in drugi 2000).

Predvsem za generacijo X in Y je značilno, da pri svojih nadrejenih ne iščejo prijateljev, pač pa vzornike. Seveda je pomembno, da vodja spozna svoje zaposlene, vendar to ne pomeni, da bodo postali tudi prijatelji. Predstavniki teh dveh generacij imajo prijatelje zunaj služb, zato pri svojem delu iščejo predvsem mentorje, vzornike ter voditelje. To



pa tudi zato, ker so bili vse prevečkrat razočarani nad svojimi starši, ki si zanje niso vzeli časa in odigrali prej naštete vloge vodje. Vodja naj bi si poleg vodenja in mentoriranja vzel čas tudi za spoznavanje svojih zaposlenih (Marston 2007).

## 6 Optimalno vodenje

V tem poglavju so povzeti ključni elementi za optimalno vodenje zaposlenih glede na to, kateri generaciji zaposleni pripadajo. Poudarila bi, da je razumevanje obnašanja zaposlenih z vidika generacij le eden od načinov, kako bolje komunicirati, motivirati in voditi zaposlene.

### 6.1 Matrika 1

Pri vodenju, komunikaciji in motivaciji je pomembno, da vodje upoštevajo značilnosti posamezne generacije, ki so bile ugotovljene na podlagi obsežnih raziskav. Informacije o generacijah je potrebno pravilno uporabljati, saj se lahko v nasprotnem primeru ujamemo v posploševanje. Poznavanje generacij služi kot pomagalo, da lažje razvijemo empatijo in razumevanje, postanemo boljši poslušalci ter izboljšamo komunikacijo s svojimi zaposlenimi. Vse naštetu pa vodi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter v bolj učinkovito in dobičkonosno poslovanje organizacije. Vodja je tisti, ki naj bi med svojimi zaposlenimi sprožil debato o medgeneracijskih razlikah in s tem pripomogel k postopnemu razumevanju obnašanja predstavnikov posamezne generacije in detabuizaciji teme o generacijskih razlikah.

Z zaposlenimi se je potrebno pogovarjati, jih povprašati po njihovih potrebah in preferencah. Velikokrat se zgodi, da ljudje svoje potrebe projiciramo na druge in tako izgubimo sliko o tem, kaj druga oseba dejansko potrebuje. Temu se najlažje izognemo tako, da se z zaposlenimi pogovorimo. Nadrejeni naj bi pri tem ustvarili osebni stil vodenja, ki je obenem dovolj fleksibilen in kreativen, da zadovolji potrebe večine zaposlenih.

Ko imamo v podjetju zaposlene predstavnike različnih generacij in ko te povežemo v delovno skupino, jim je potrebno predstaviti generacijske razlike kot prednost za projekt in organizacijo, saj vsaka generacija in posameznik znotraj te poseduje edinstvene lastnosti (AARP 2007).

Matrika (Tabela 6.1.1) ponazarja povzetek ključnih spoznanj različnih avtorjev, ki so predstavljena skozi celotno diplomsko nalogo.

**Tabela 6.1 Matrika generacij glede na organizacijsko okolje**

		<b>Veterani</b>	<b>Baby Boom generacija</b>	<b>X generacija</b>	<b>Y generacija</b>
<b>1</b>	<b>POTREBE</b>	Spoštovanje	Status	Avtonomija/povratna informacija	Poznavanje strukture organizacije, možnost prispevati, povratna informacija
<b>2</b>	<b>MOTIVACIJA</b>	Priznanje/strokovno znanje	Statusni simboli/vključenost v odločanje	Strokovni razvoj/fleksibilnost	Fleksibilnost/napredek
<b>3</b>	<b>ODNOS DO DELA IN ETIKA</b>	Trdo delo, žrtvovanje in lojalnost.	Sodelovanje, solidarnost, zagnanost	Sredstvo za preživetje, nabiranje novih izkušenj in veščin.	Ambicioznost, smiselno delo, takojšnje vključevanje v odločanje.
<b>5</b>	<b>STIL DELA</b>	Po pravilih	Delajo dokler ni narejeno.	Po najkrajši poti priti do cilja.	Delajo glede na roke in glede na urnik dela.
<b>6</b>	<b>STIL KOMUNICIRANJA</b>	Formalen/uraden, skozi določen kanale	Formalen/ skozi mrežne strukture	Neformalen, pragmatičen, direkten, včasih skeptičen.	Sproščen, direkten
<b>7</b>	<b>AVTORITETA/ STIL VODENJA</b>	Ukaz, kontrola. Nikoli ne dvomijo v avtoriteto-hierarhijo.	Participativni stil vodenja, timsko delo.	Kolaborativni stil vodenja, pravila morajo biti fleksibilna, vodja mora biti kompetenten.	Samo-vodenje, cenijo avtonomijo, avtoriteta je vodja skupine/tima.
<b>8</b>	<b>LOJALNOST</b>	Organizaciji	Pomembnosti in smotnosti dela	Individualnim kariernim ciljem	Ljudem, ki so znotraj delovnega tima, in vodji tima
<b>9</b>	<b>DELO/DRUŽINA</b>	Delo in družina morata biti ločena.	Delo na prvem mestu.	Uravnoteženost med delom in družino	Služba in osebno življenje se naj prepletata

Vir: ARRP (2007), Vision point (2006).

### **6.1.1 Potrebe**

Splošno gledano je spoštovanje starejših nekaj, kar naj bi bilo samo po sebi umevno. Z vidika najmlajše generacije in generacije X pa temu ni tako. Po njihovem mnenju si je potrebno spoštovanje prislužiti in ni samoumevno le zato, ker je nekdo starejši. Za status quo pa naj bi tudi mlajše generacije upoštevale, da imajo predvsem starejši zaposleni tako ali drugače več delovnih in življenjskih izkušenj ter jim že s tem, da se jim prisluhne, izkaže spoštovanje. Potrebe po spoštovanju pa nimajo le starejši, pač pa vsi. Menim, da je to osnova vsakega odnosa. Baby Boom generacija je tista, kateri naj bi status, v primerjavi z ostalimi generacijami, pomenil največ (AARP 2007). Potrebno pa je upoštevati dejstvo, da se je ta generacija postarala in s prehodom v obdobje upokojevanja, premešala tudi seznam vrednot, zato ima status najverjetneje manjši pomen, kot pa ga je imel na vrhuncu njihove kariere. Generacija X, oropana klasičnega družinskega okolja (ločitve, enostarševske družine, mame v službi), se ne zanaša toliko na povezovanje znotraj službe, organizacije kot sistema, saj sistemu preprosto ne zaupajo. Želi samostojnost pri delu, saj naj bi bila tega navajena že iz otroštva (AARP 2007, Novak 2007). Generacija Y, kateri pripadam, pa najbolj hlepi po povratnih informacijah, ki so za nas velikega pomena, saj lahko le na ta način rastemo in se učimo ter sproti popravljamo napake, smo neučakani tako pri napredovanju, prevzemanju odgovornejših funkcij, kot tudi temu, da bomo takoj vključeni v odločanje (AARP 2007, Zemke in drugi 2000). Brez izkušenj in le z nekim teoretičnim znanjem ter splošnimi znanjem, predvsem z uporabo interneta, pa tudi mi težko obvladujemo vse novosti, ki pridejo z vstopom v delovno okolje. Za Y generacijo je zato pomembno, da se jim dodeli dobrega mentorja (AARP 2007).

### **6.1.2 Motivacija**

Večina veteranov je sedaj že krepko v pokoju, vendar pa so nekateri še vedno aktivni v različnih upravnih odborih. Priznanje v obliki plaket, diplom za njihovo delo, informacije, izkušnje je nekaj, s čimer naj bi jih motivirali (AARP 2007). Menim, da jih lahko še dodatno nagradimo za njihovo delo z različnimi Spa paketi. Bumerje naj bi motivirali predvsem statusni simboli, kot so službeni avto, telefon, članstvo v golf klubu, napredovanje, javno priznanje itd., pa vendar so nekateri med njimi že tik pred upokojitvijo in jih zato razna dodatna zavarovanja, spa paketi ipd. lahko dodatno

motivirajo za delo (Zemke in drugi 2000). Nekateri že komaj čakajo, da zaključijo obdobje delovne aktivnosti in se posvetijo le svojemu vrtu in družini, drugi pa kljub upokojitvi še vedno ostajajo delovno aktivni. Moje opažanje je, da si želijo hitre upokojitve predvsem tisti, ki s svojim delom po večini niso zadovoljni in tudi za svoje delo nikoli niso bili dobro/pravično nagrajeni. Za generacijo X je strokoven razvoj eden največjih motivatorjev, saj si s tem krepijo tudi svojo vrednost na trgu delovne sile (AARP 2007, Marston 2007). Generacijo Y pa motivira predvsem to, da je delo fleksibilno in da se lahko prilagaja njihovemu življenjskemu stilu. Delovno okolje mora biti spodbudno in jim nuditi nenehen razvoj in učenje; pomembno je, da jim na začetku njihove delovne poti določimo dobrega mentorja (AARP 2007, Marston 2007).

### **6.1.3 Odnos do dela in etika**

Veterani, ki so postavljali gospodarstvo po koncu druge svetovne vojne, so vajeni trdega dela, žrtvovanja, predvsem pa lojalnosti organizaciji. Za bumerje je sodelovanje ključnega pomena, pa tudi izraz participativni management je »izumila« ta generacija. Vendar pa naj bi ta močna potreba po timskem sodelovanju izhajala iz tega, da so lahko v strogo hierarhičnih organizacijah izrazili svoje poglede, ideje, rešitve. Generacija X je bila oropana pravega otroštva, saj je rasla v obdobju, ko so se za tradicionalne družine začeli pravi pretresi, prav tako je to obdobje zaznamovala recesija in pojav kapitalizma. Generacija delo jemlje kot sredstvo za preživetje in za razliko od predhodnih generacij ni razvila lojalnosti do organizacije. Prav tako ne postavljajo delo pred družino, ampak želijo imeti to strogo ločeno. Za najmlajšo generacijo pa je pomembno, da se jim predstavi smiselnost dela, ki ga opravljajo in kako z delom prispevajo k organizaciji.

### **6.1.4 Stil dela**

Veterani so navajeni delati strogo po pravilih (AARP 2007, Novak 2007). Bumerji veljajo za generacijo deloholikov, saj bodo delali toliko časa, dokler delo ni opravljeno. Ne morem reči, da to danes še vedno drži, saj je večina bumerjev pred upokojitvijo in se tudi njihov delovni tempo počasi umirja. Generacija X želi po najkrajši možni poti, hitro in kvalitetno opraviti delo. Svojega prostega časa ne želijo porabiti za nadure v službi. Najmlajši pa imajo lahko za določen projekt na voljo dovolj časa, da si delo

enakomerno razdelijo, vendar bodo večino dela opravili v zadnjih dneh, če tudi to pomeni, da bodo morali delati dan in noč, jim to ne predstavlja problema (AARP 2007).

Delo lahko opravljajo neodvisno od delovnega časa in lokacije dela. Seveda je takšen način dela mogoč le v organizacijah, kjer delo ni strogo vezano na urnik dela<sup>11</sup>. Klasičnih služb je še vedno veliko in mladi se morajo prilagoditi načinu dela, ne glede na njihov življenjski stil. Srečo imajo tisti, ki si lahko izberejo takšno delo, ki sovpada z njihovim stilom življenja.

### **6.1.5 Stil komuniciranja**

Veterani uporabljajo predvsem formalen stil komuniciranja, navodila naj bi izražali jasno in se pri prenosu sporočila opirali na podatke iz zgodovine organizacije (Gravett in Throckmorton 2007). Bumerji uporabljajo že bolj sproščen stil komuniciranja. Veliko bolj bodo dojemljivi za sporočilo, če se bomo z njimi želeli pogovoriti v času malice ali kosila, saj ta generacija dojema dobre poslovne rezultate kot prepletanje medosebnih odnosov in posla. Pri X generaciji je pomembno, da je komunikacija direktna in odkrita, prav tako pa se izogibamo uporabi korporacijskega jezika (Lancaster in Stillman 2002). Pri najmlajših pa naj bi bil način komunikacije zelo sproščen, vendar pragmatičen in direkten, brez cinizma (AARP 2007). Predvsem pa je pomembno za vodje in zaposlene, da znajo en drugega poslušati, saj sporočilo drugače ne doseže svojega namena.

### **6.1.6 Avtoriteta/stil vodenja**

Zaradi strogo hierarhične strukture organizacije, v kateri so veterani začeli svojo delovno pot, so navajeni avtoritativnega stila vodenja (Zemke in drugi 2000). Za bumerje naj bi bil primeren stil vodenja participativni stil, v katerem se lahko izrazi timsko delo. Za vodenje predstavnikov generacije X je pomembno, da je vodja kompetenten za delo, ki ga opravlja, saj ga drugače zaposleni ne bodo spoštovali kot vodjo (Zemke in drugi 2000). Pri najmlajši generaciji pa je pomembno, da jih ne zadušimo z ukazi in pravili, pač pa jim pri delu zagotovimo dovolj avtonomije. V

---

<sup>11</sup> Predstavniki generacije Y, ki je pravkar začel delati kot prodajalec v trgovini, svojega dela ne more opravljati ločeno od delovnega urnika in lokacije dela.

primeru, da je delo timske narave, pa mora biti vodja kompetenten in obenem tudi dober mentor. Kakšen bo stil vodenja, pa ni pomembno le od tega, kateri generaciji zaposleni pripadajo, pač pa so tu še drugi dejavniki, kot npr. koliko časa je na voljo za nek projekt, kako dobro so zaposleni usposobljeni, kdo poseduje informacije itd.

### **6.1.7 Lojalnost**

Ko govorimo o lojalnosti organizaciji, so veterani tisti, pri katerih naj bi bilo to najbolj razvito. Po eni strani je to povsem smiselno, saj jim ni bilo v navadi menjavati služb in so vse življenje bolj ali manj ostali v isti službi. Bumerji, označeni kot deloholiki, naj bi bili predani, bolj kot organizaciji, samemu delu, medtem ko so predstavniki generacije X lojalni lastnim kariernim ciljem. Za najmlajše predstavnike generacije pa velja, da če so že lojalni, so to ljudem znotraj delovnega tima ali pa le vodji tima (AARP 2007). Menim, da je danes lojalnost podjetjem zelo slaba. En razlog za to je, da ljudje veliko pogosteje menjajo službe, drugi razlog pa je, da je izraz »delamo za skupno dobro vseh v organizaciji« s strani vodij, managerjev izraženo le na simbolni ravni, večina zaposlenih pa tega dejansko nikoli ne občuti oz. je le malokrat deležna rezultatov uspeha organizacije.

### **6.1.8 Delo/družina**

Danes lahko le za redke veterane rečemo, da sta delo in družina strogo ločena, saj je večina njih že v pokoju. Pri bumerjih naj bi bilo delo na prvem mestu, vendar je to veljalo v času, ko so bili na vrhuncu delovne kariere, verjetno pa je sedaj že nekoliko drugače. Generacija X naj bi imela močno težnjo po uravnoteženosti med delom in družino, kar pomeni, da sta ta dva pojma strogo ločena. Za njih naj bi veljalo, da ne želijo družine zanemarjati zaradi dela. Za generacijo Y pa naj bi bilo značilno, da jim ustreza prepletanje službenega in osebnega življenja (AARP 2007). Na tem mestu bi še dodala, da na odnos do dela in družine vpliva tudi to, v kakšnem okolju (urbano, ruralno) nekdo živi – to velja predvsem za predstavnike mlajše generacije.



## **6.2 Dobra praksa**

Pravilna kombinacija organizacijske politike in prakse je predpogoj za produktivne, zavzete in generacijsko nevtralne zaposlene. V raziskavi AARP (2007) so pri organizacijah, ki uspešno obvladujejo multigeneracijsko delovno silo, zaznali značilne aktivnosti opisane v spodnjih razdelkih.

### **6.2.1 Kultura delovnega mesta**

Uspešna organizacija najprej spozna generacijsko strukturo svoje organizacije in skladno s tem vodi, komunicira in motivira zaposlene ter si na podlagi tega izdelata strategijo človeških virov (human resource strategy).

Vodje lahko znotraj svoje delovne skupine ali tima sprožijo temo o medgeneracijskih razlikah in s tem ustvarjajo razumevanje ter medsebojno spoštovanje predstavnikov različnih generacij. Organizacije lahko pošiljajo svoje vodstvene delavce na izobraževanja o generacijskih razlikah in reševanju problemov, povezanih s tem. Vodstvo podjetja lahko tudi poskrbi za delovno okolje kjer se mnenje zaposlenih ceni, saj je bilo v raziskavi (AARP 2007) med zaposlenimi to eden izmed najvišje ovrednotenih faktorjev dobrega delovnega mesta.

Večina organizacij danes je storitveno naravnanih, zato je pomembno, da generacijsko strukturo zaposlenih organizacije prilagodijo tudi generacijski strukturi svojih strank. Seveda to ne velja za vse panoge<sup>12</sup>.

### **6.2.2 Skrb za kadre**

Vodje so največkrat nagrajeni le za uspešno izvedbo projekta, ne pa tudi za uspešno vodenje zaposlenih in vzdrževanje dobrih odnosov med njimi.

---

<sup>12</sup> Primer: v banki bo starejša oseba veliko bolj zaupala zaposlenemu, ki je približno njegovih let kot pa mlajšemu uslužbencu.

Vodstvo uspešne organizacije posebej pohvali ali nagradi vodje tudi za uspešno vodenje in vzdrževanje odnosov.

Zaposlenim se ponudi možnost horizontalnega premikanja po organizaciji; še posebej je to pomembno za mlad kader, ki si lahko na ta način nabere veliko več izkušenj. Prav tako je ta način primeren tudi za zaposlene, ki so v podjetju že dalj časa in jim lahko s tem omogočimo bolj pestro delo in pridobitev dodatnih veščin. S tem pa pri zaposlenih dosežemo boljše poznavanje delovanja organizacije ter pripadnost organizaciji.

Poskrbeti je potrebno tudi za prenos ključnih praks in virov na druge zaposlene tako, da v primeru odhoda ključnih kadrov to znanje za organizacijo ni izgubljeno.

Vodstva naj bi imela pripravljene programe postopnega upokojevanja. To pomeni, da se lahko zaposleni postopoma upokojujejo in v tem času prenašajo svoje znanje na mlajše v organizaciji.

Vsaka organizacija naj bi imela vzpostavljen javen interni karierni trg, tako da bi bili vsi zaposleni seznanjeni z možnostjo napredovanja na boljše delovno mesto.

Ena izmed možnosti, kako obdržati in nadgraditi znanje, je tudi, da ima podjetje programe za bivše zaposlene, ki posedujejo specializirano, tehnično znanje in se lahko v podjetju zaposlijo začasno kot projektni delavci. To pa je še posebej pomembno v današnjem času, ko je staranje prebivalstva eden ključnih problemov managementa in kadrovskih služb.

### **6.2.3 Ugodnosti in nagrade za zaposlene**

Zaposlenim naj organizacija ponudi fleksibilne možnosti za delo. Delavci vseh starosti želijo delati, ne da bi s tem žrtvovali svoj prosti čas, družino in hobije. Ne velja, da le mlajši zaposleni preferirajo fleksibilnost delovnega mesta, pač pa tudi zaposleni nad 45 let razumejo fleksibilnost delovnega mesta kot eno izmed lastnosti dobrega delovnega mesta. Organizacije lahko zato svojim zaposlenim ponudijo fleksibilne oblike dela.

Najbolj pogoste štiri oblike so (Hildebrand 2007):

- **gibljev delovni čas** (flexitime) - začetek in konec delavnika nista določena, zaposleni morajo le delati določeno število ur na teden,
- **zgoščen delovni teden** (compressed work week) – zaposleni opravijo 40 ur dela v štirih dneh in so preostale tri dni prosti,
- **delitev delovnega mesta** (job sharing) – dva zaposlena opravljata isto delo, vendar vsak s polovičnim delovnim časom (v času, ko organizacija posluje slabše),
- **odločanje samih zaposlenih o količini in mestu dela** (kadar je mogoče): delo na domu (telework), krajšanje delavnika v določenem obdobju (en mesec, pol leta), možnost prekinitve zaposlitve za določen čas, nakar se zaposleni lahko vrne na staro delovno mesto (career break), možnost prehoda iz zaposlitve s polnim delovnim časom v zaposlitev s krajšim delovnim časom, in obratno, usklajevanje delavnika s šolskimi obveznostmi otrok itd.

Organizacija lahko zaposlenim ponudi tudi različne privlačne nagrade, kot so zavarovanje avta, doma, življenjsko zavarovanje, plačan dopust, možnost posojila za izobraževanje, plačani zdravstveni pregledi, plačana oskrba na domu družinskih članov, delno kritje stroškov za varstvo otroka ali oskrbo starejšega v času, ko je oseba na službeni poti itd.

Zaposlenim se ponudi tisto, kar dejansko potrebujejo glede na to, v katerem življenjskem obdobju<sup>13</sup> so. Starejšim zaposlenim se organizira svetovanje, ko se odločajo glede pokojninskega in zdravstvenega varčevanja, zaposlenim z družinami se ponudi varčevalne možnosti za izobraževanje otrok, mladim pa se plača zavarovanje za bivanje v tujini ko gredo na potovanje itd.

Organizacije naj bi tudi bolj pogosto nagrajevale produktivnost in dobre rezultate (nagrajevanje po učinku) in ne le število let, ki jih je zaposleni oddelal v organizaciji.

---

<sup>13</sup> Organizacija lahko dopolni svojo program ugodnosti tudi z ponudbo zdravstvenih in wellness programov za zaposlene glede na njihovo fizično in zdravstveno stanje in količino stresa.

Obstajajo pa tudi veliko nefinančnih nagrad. V kolikšni meri jih bo vodja ali manager uporabil pa je odvisno predvsem od tega, kako dobro zna oceniti, katere nagrade bi zaposlenim prinesle dodatno motivacijo in zadovoljstvo.

Psihološki motivatorji so eni izmed najbolj učinkovitih nefinančnih nagrad. Ti obsegajo večjo odgovornost za uspešno opravljeno nalogo, samoiniciativnost, dosežke, ponos nad dobro opravljenim delom in priložnost za profesionalno in osebno rast. Zadnji dve sta dolgoročni in kontinuirani (Ibbetson in Whitmore 1977).

Obogatitev dela spada med psihološke motivatorje in s tem tudi notranje nagrade. To je tehnika, s katero se oblikuje delo tako, da posameznika motivira, mu nudi večje zadovoljstvo, da občutek pripadnosti in odgovornosti za delo. Obogatitev dela temelji na prepričanju, da so ljudje pripravljeni vložiti več napora, če je delo zanimivo in jim predstavlja izziv. Za posameznika obogatitev dela pomeni več načrtovanj, kontrole in odgovornosti (Herzberg in drugi 1959).

#### **6.2.4 Izobraževanje in razvoj**

Za organizacije bi bilo dobro, da bi za svoje zaposlene organizirale predavanja o generacijskih razlikah ter tako posledično pripomogle k vzpostavitvi boljših odnosov med zaposlenimi.

Za starejše zaposlene, ki niso toliko veščji uporabe računalnika ter spleta, se organizira spletno izobraževanje. To lahko izvede tudi nekdo znotraj podjetja, ki se spozna na splet ter tako prenese izkušnje na svoje kolege. Prav tako pa naj vodstvo poskrbi tudi za izobraževanje vodij, ki imajo neposredno opraviti s problemom generacijskega prepada, kako ta problem rešiti ne le med zaposlenimi, pač pa tudi, kako upravljati s strankami različnih generacij.

Na izobraževanja, seminarje, tečaje in delavnice pošiljamo vse zaposlene, ne glede na starost. S tem zaposlenim in tudi potencialnim zaposlenim sporočamo, da delajo oz.

bodo delali v organizaciji, ki skrbi za vseživljenjsko učenje<sup>14</sup> (OECD 1996). Za vsakega zaposlenega je potrebno izdelati načrt izobraževanja, pri tem jim lahko ponudimo popolno ali delno kritje stroškov za izobraževanje. Pomembno je, da so izobraževanja kvalitetna in da lahko po koncu tega prejmejo tudi potrditev oz. certifikat.

Pomembni so tudi mentorski programi, ki jih vodijo zaposleni, ki smo jih prej usposobili na tečajih, namenjenih za mentorje. Z mentoriranjem poskrbimo, da pride do prenosa ključnih veščin in znanja za opravljanje nekega dela, prav tako pa ima tudi psihološki učinek, saj novemu zaposlenemu pomaga premagati uvajalni spoznavni šok.

Murray (1991) pravi, da je mentorstvo načrtovano druženje izkušenega in veččega posameznika z manj veščim in manj izkušenim posameznikom, z dogovorjenim ciljem, da manj izkušeni posameznik raste in razvije specifične kompetence.

Taylor (1992) pa pravi, da mentorstvo vključuje odnos, v katerem mentor, ki je ponavadi bolj izkušen posameznik, dela tesno skupaj z mentorirancem z namenom učiti in voditi ga, mu stati ob strani in zagotoviti profesionalno rast in razvoj.

Danes zasledimo tudi izraz »reverse mentoring«, ki pomeni, da mlajši zaposleni učijo starejše sodelavce predvsem znanj s področja uporabe tehnologije<sup>15</sup>. Danes ni več pomembno, če predstavnik generacije X pomaga starejšemu kolegu pri učenju uporabe novih tehnologij ali pa veteran daje nasvete o vodenju predstavniku generacije Y, saj je mentoriranje pomembno ne glede na starost zaposlenih (Cohen 2003).

---

<sup>14</sup> OECD (Lifelong learning for all 1996) definira koncept vseživljenjskega učenja takole: »Ta pogled na učenje obsega individualni in družbeni razvoj vseh vrst in vseh oblik - formalno: v šolah, organizacijah za poklicno izobraževanje, institucijah terciarnega izobraževanja in izobraževanja odraslih, in neformalno: doma, na delu in v skupnosti. Gre za odprt sistem, v ospredju so standardi znanja in spretnosti, ki jih potrebujejo vsi, ne glede na starost. Poudarja potrebo po pripravi in motiviranju za učenje otrok v zgodnji mladosti in skozi vse življenje. Prizadevanja so usmerjena v zagotavljanje možnosti za preusposabljanje ali dopolnjevanje znanja za vse, ki ga potrebujejo, odrasle, zaposlene in nezaposlene».

OECD je organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, ki vključuje 30 držav, med katerimi jih 24 sodi med najbolj razvite na svetu. Slovenija je 16.5. 2007 dobila uradno povabilo za vstop v organizacijo.

<sup>15</sup> Ta koncept je vzbudil večjo pozornost, ko je Jack Welch, takrat še predsednik GE, dal navodilo nekaj sto svojim managerjem, da se od mlajših zaposlenih naučijo dela z internetom.

Mentorstvo prinaša številne koristi ne samo organizaciji kot sistemu, marveč tudi mentorjem in mentorirancem. Podjetje lahko z mentorskimi programi pride do svežih idej, novih perspektiv, s programi doseže tudi ugled, poskrbi za razvoj zaposlenih, vzpostavi sistem nasledstva, pri zaposlenih doseže večje zadovoljstvo ter nenazadnje je lahko to tudi orodje za izbiro kadrov.

Osebi, ki se jo določi za mentorja, lahko to predstavlja veliko osebno zadovoljstvo. Pri samem delu mentor razširi svoje znanje in razumevanje drugih ljudi, tudi sam pridobi dodatne izkušnje ter poskrbi za lastni napredek. Prav tako je lahko to priložnost za napredovanje in dodatne finančne nagrade. Najverjetneje pa najbolj spodbudno vpliva mentorstvo prav na mentoriranca, saj si s tem lahko pridobi nova znanja in spretnosti in razvije veščine medosebnega komuniciranja. Skupaj z mentorjem opredelita cilje in smer za njihovo doseganje. Mentoriranec se tako uči na izkušnjah drugih in tako poskrbi za osebni in profesionalni razvoj ter si obenem širi socialno mrežo (Stemberger 2009).

## **7 Empirični del**

### ***7.1 Cilj raziskave***

Za izvedbo raziskave sem uporabila spletno anketo, s katero sem želela preveriti, ali hipoteze, ki sem jih zastavila na začetku diplomske naloge, držijo. Z raziskavo sem želela preveriti, kakšna je seznanjenost anketirancev z obstojem različnih generacij. Zanimalo me je, ali menijo, da generacijske razlike obstajajo in da te lahko vplivajo na medosebne odnose v organizaciji. Poskušala sem izvedeti, ali so nanje v času odraščanja vplivali podobni dejavniki kot na zahodno družbo, prav tako pa sem preverjala ali je njihov odnos do vodenja, komunikacije in motivacije v delovnem okolju ter pogled na delo v odnosu do družine podoben zahodnim generacijam.

### ***7.2 Metodologija in izvedba raziskave***

#### **7.2.1 Pridobivanje podatkov**

Raziskavo sem opravila s pomočjo vnaprej pripravljene spletne ankete (Priloga A), s katero sem anketirala osebe različnih starosti, ki so že delovno aktivne. Da bi dobila čim bolj iskrene odgovore, je bila anketa anonimna. Izpolnjevanje je anketirancem vzelo največ nekaj minut, saj je bila anketa kratka, vprašanja pa zaprtega tipa. Težave pri reševanju ankete so imele osebe, ki delajo kot samostojni podjetniki, umetniki in osebe, ki niso oz. ne delajo znotraj organizacije. Vprašanja so bila vnaprej pripravljena za osebe, ki delajo oz. so že kdaj delale v organizacijah.

Anketa je bila pripravljena in izpeljana preko Google spletne aplikacije. Za izvedbo raziskave sem uporabila sodobne komunikacijske poti, kot so Facebook, Twitter in elektronsko pošto. Anketiranci so lahko anketo rešili s preprostim klikom na povezavo, ki jim je odprla stran z vprašalnikom. Rešene ankete so se avtomatično beležile v spletni Excel tabeli. Veljavne ankete sem nato obdelala še v programu SPSS in grafi na podlagi obdelave rezultatov še dodatno obdelani v Excelu.

Interpretirani rezultati so posledica preverjanja domneve povezanosti dveh spremenljivk.

Za preverjanje sedmih hipotez, ali sta nominalni spremenljivki povezani ali ne, sem na osnovi vzorčnih podatkov, ki sem jih razvrstila v dvorazsežnih frekvenčnih porazdelitvah, uporabila Pearsonov  $\chi^2$  test. »Ta test sloni na primerjavi (dejanskih) frekvenc s teoretičnimi frekvencami, ki so v tem primeru frekvence, ki so bile v kontingenčni tabeli, če spremenljivki ne bi bili povezani med seboj.« (Ferligoj 1995).

V primeru testa postavimo ničelno in osnovno hipotezo:

H0:  $\chi^2 = 0$  (spremenljivki nista povezani)

H1:  $\chi^2 > 0$  (spremenljivki sta povezani)

Osnovno domnevo, da sta spremenljivki statistično značilno povezani med seboj, lahko sprejmemo pri (do) 5 % stopnji značilnosti. Statistika  $\chi^2$  je lahko le pozitivna, vendar v splošnem ni primerljiva, zato je definiranih več kontingenčnih koeficientov, ki so bolj ali manj primerljivi (Ferligoj 1995).

SPSS analiza dvanajstih vprašanj od petnajstih je še pokazala, da je bila pri vsakem vprašanju najmanj ena celica s pričakovano vrednostjo manj kot pet. Na podlagi tega bi lahko sklepala, da sem zajela premajhen vzorec bumerjev v primerjavi z ostalima dvema generacijama ali pa so bili odgovori podani preveč splošno in so zato pri nekaterih vprašanjih vse tri generacije odgovarjale zelo podobno.

### **7.2.2 Sestava in struktura ankete**

Spletna anketa (Priloga A) je bila sestavljena iz petnajstih vprašanj, pretežno zaprtega tipa.

Vprašanja so bila razdeljena v tri sklope:

- osnovni podatki o anketirancu: letnici rojstva, spol, izobrazba,
- poznavanje generacij in vpliv generacijskih razlik na medosebne odnose zaposlenih,



- preverjanje generacijskih karakteristik na splošno in v organizacijskem okolju: odnos do dela in stil dela, motivacija, vodenje, komunikacija ter odnos med delom in družino.

S prvim sklopom vprašanj sem ugotavljala socialnodemografsko sliko anketiranih oseb. Predvsem letnica rojstva je v prvem sklopu ključni podatek, saj mi je kasneje pomagal pri oblikovanju in umeščanju anketirancev v generacijske skupine.

Z drugim sklopom vprašanj sem preverjala poznavanje tematike o generacijah in generacijskih razlikah ter če te, po mnenju anketirancev, vplivajo na organizacijsko klimo v organizacijah.

S tretjim sklopom vprašanj pa sem najprej preverjala splošne generacijske karakteristike, nato pa še v delovnem okolju. Za vsako vprašanje so bili podani štirje odgovori, s tem da je bil vsak odgovor tipičen za eno generacijo. S tako zasnovano anketo sem želela preveriti, ali ugotovitve, pretežno zahodnih strokovnjakov medgeneracijskega managementa, veljajo tudi za Slovenijo.

### **7.3 Hipoteze**

S spletno anketo (Priloga A) sem preverjala sedem hipotez. Te so bile oblikovane na podlagi vnaprej zbranih informacij, ki sem jih pridobila iz knjig, strokovnih člankov in spletnih strani z obravnavano temo ter na podlagi lastnega dojetja problematike generacijskih razlik v slovenskih organizacijah.

#### **H1: Generacijske razlike vplivajo na medosebne odnose med zaposlenimi.**

S to hipotezo sem želela preveriti, ali je kvaliteta medosebnih odnosov med zaposlenimi povezana tudi z generacijskimi razlikami in sposobnostjo premagovanja le-teh.

#### **H2: Motivacijski dejavniki se razlikujejo glede na to, kateri generaciji pripadajo zaposleni.**

S to hipotezo sem želela preveriti, ali se dejavniki, ki motivirajo posameznike, razlikujejo glede na to, kateri generaciji pripadajo zaposleni.

#### **H3: Odnos do dela in stil dela se spreminja iz generacije v generacijo.**

S to hipotezo sem želela preveriti, ali se odnos do dela in stil dela med generacijami razlikuje.

#### **H4: Stil komuniciranja z in med zaposlenimi je odvisen od tega, kateri generaciji pripadajo zaposleni.**

S to hipotezo sem želela preveriti, ali predstavniki neke generacije komunicirajo z okolico na podoben način in ali imajo podobne želje glede načina komunikacije z vodjo oz. njihovim nadrejenim.

#### **H5: Kako želijo biti zaposleni vodeni, je odvisno od tega, kateri generaciji pripadajo.**

Tudi stil vodenja naj bi bil delno odvisen od tega, kateri generaciji posameznik pripada. S to hipotezo sem želela preveriti, ali obstajajo razlike med generacijami glede stila vodenja, ki ga želijo od svojih nadrejenih.

**H6: Lojalnost v odnosu do dela se iz generacije v generacijo spreminja.**

Po podatkih ARRP (2007) naj bi lojalnost med zaposlenimi zelo variirala tudi glede na to, kateri generaciji zaposleni pripadajo. V tej hipotezi sem zato želela med anketiranimi preveriti, komu so bolj lojalni.

**H7: Generacije dojemajo odnos med delom in družino različno.**

V literaturi sem zasledila (Zemke in drugi 2000, AARP 2007, Morgan in Lynch 2008), da se zaposleni med seboj razlikujejo tudi po tem, kašen odnos imajo do dela v povezavi z družino. Predvsem generacijsko gledano naj bi npr. Bumerji postavljali delo pred družino, medtem ko generacija X nikoli ne bi podaljšala delavnika na račun družine. S hipotezo sem zato želela preveriti, ali so med generacijami razlike v odnosu do dela in družine.

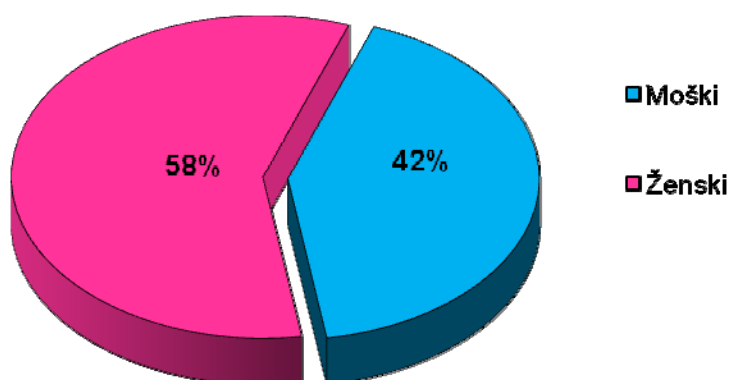
## 7.4 Struktura vzorca

Raziskavo s pomočjo spletne ankete sem izvedla v mesecu juliju 2009 preko elektronske pošte, Facebook-a in Twitterja. Anketo je rešilo 198 oseb, od tega je bilo 5 anket nepopolnih, zato sem le-te v nadaljevanju analize pri obdelavi podatkov izločila. Zbiranje anket je potekalo skoraj ves mesec, pri čemer sem upoštevala dejstvo, da je to čas dopustov. Največji odziv je bil v prvih dveh dneh, nato pa je reševanje postopoma upadalo. Slabost ankete vidim predvsem v tem, da so jo izpolnili le tisti, ki uporabljajo elektronsko pošto in ostala komunikacijska orodja - Facebook in Twitter. Prav tako v anketi nisem zajela najstarejše generacije - veteranov. Z vidika delovne aktivnosti to niti ni tako pomembno, saj je večina veteranov že upokojenih. Z anketo pa sem želela preveriti karakteristike generacij, ki so delovno aktivne.

### 7.4.1 Struktura vzorca po spolu

Vzorec raziskave predstavlja spletna anketa, ki jo je izpolnilo 193 oseb, od tega je bilo 81 moških in 112 žensk (glej Sliko 7.1).

Slika 7.1: Struktura vzorca po spolu

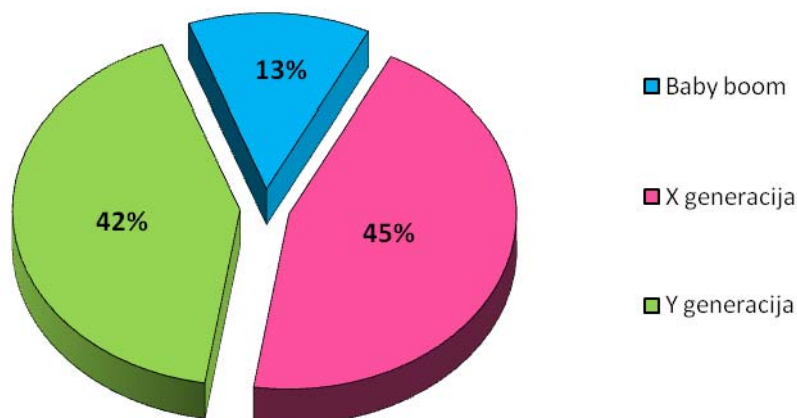


Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

#### 7.4.2 Struktura vzorca po generacijah

Najvažnejši socialnodemografski podatek je, kateri generaciji pripadajo osebe, ki so rešile spletno anketo (glej Sliko 7.2). Do podatka sem prišla tako, da sem anketirance prosila, naj navedejo letnico rojstva.

Slika 7.2: Struktura vzorca po generacijah



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Na podlagi generacijske klasifikacije<sup>16</sup> sem, glede na letnico rojstva, posameznike razvrstila po generacijah. Največ oseb, to je 87, ki je izpolnilo anketo, pripada generaciji X. Sledijo jim predstavniki generacije Y, med katerimi je bilo 81 oseb. Najslabše pa je zastopana generacija Baby boom, med katerimi je anketo rešilo 25 oseb.

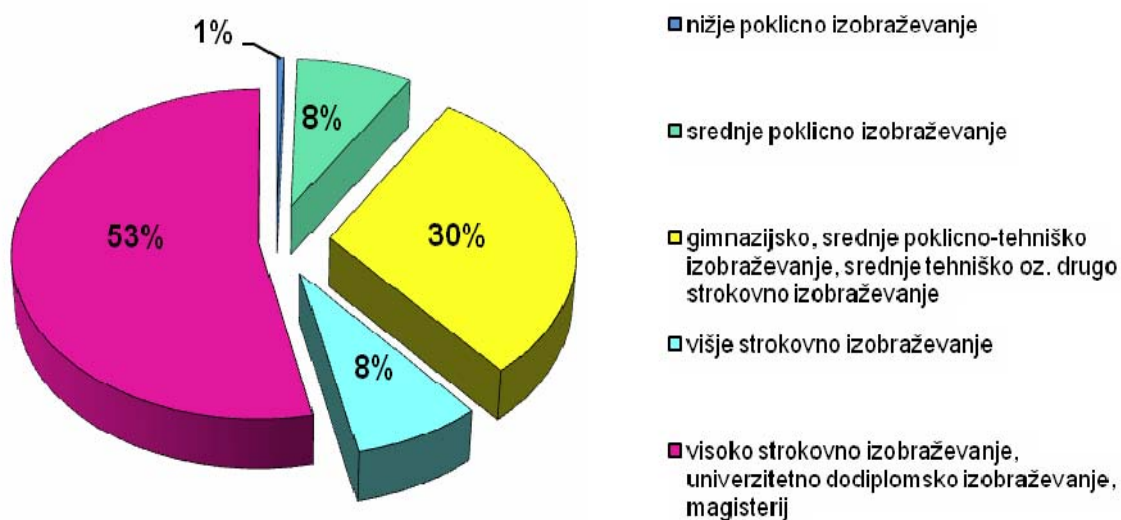
---

<sup>16</sup> Glej poglavje 2.

### 7.4.3 Struktura vzorca glede na izobrazbo

V raziskavi sem zajela dokaj izobražen vzorec anketirancev, saj ima več kot polovica vseh sodelujočih končano najmanj visoko strokovno izobraževanje (glej Sliko 7.3).

Slika 7.3: Struktura vzorca glede na izobrazbo



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Izmed vseh anketiranih imajo 103 osebe visoko izobrazbo, to je več kot polovica anketiranih. 58 oseb ima končano gimnazijo ali drugo srednje poklicno-tehniško izobraževanje. Višje strokovno izobraževanje je zaključilo 15 oseb, srednje poklicno izobraževanje pa 16 oseb. Samo ena oseba izmed 193 anketiranih ima zaključeno nižje poklicno izobraževanje.

## ***7.5 Analiza in interpretacija rezultatov***

Spletna anketa je vsebovala petnajst vprašanj, od tega so bila prva tri vprašanja socialnodemografska in so opisana v podpoglavju 7.4, medtem ko je ostalih dvanajst vprašanj vezanih izključno na generacije. S četrtem<sup>17</sup> vprašanjem, ki ni bilo namenjeno preverjanju hipotez, sem le ugotavljala seznanjenost anketirancev s tematiko o različnih generacijah. S petim vprašanjem sem preverjala, ali razlike med generacijami vplivajo na medosebne odnose na delovnem mestu in posledično na organizacijsko klimo. S šestim in sedmim vprašanjem sem preverjala splošne generacijske karakteristike. S preostalimi vprašanji pa sem preverjala hipoteze ter s tem tudi značilnosti posameznih generacij v delovnem okolju. Z anketo sem zajela le tri generacije, Baby boom ter generacijo X in Y, ki so tudi delovno aktivne. Od šestega do petnajstega vprašanja, so anketiranci tako lahko odgovorili na enega izmed štirih vnaprej danih odgovorov. Vsak odgovor je tipičen za eno izmed generacij (a-veterani, b-bumerji, c-generacija X, d-generacija Y). V legendi ob slikah pa sem pred vsak odgovor, ki pripada eni od generacij, postavila začetno črko njihovega imena za nazornejše branje podatkov.

S takšnim načinom anketiranja sem želela preveriti, ali generacijske lastnosti, ki so bile ugotovljene za pretežno zahodne družbe, držijo tudi za Slovenijo. Ker mi v raziskavi ni uspelo zajeti generacije veteranov, bi lahko vse odgovore pod a izločila, vendar me je zanimalo, v kolikšni meri bodo predstavniki Baby boom generacije izbrali odgovore, namenjene veteranom. S tem bi lahko dokazala, da določene značilnosti veljajo za življenjsko obdobje in so neodvisne od generacij.

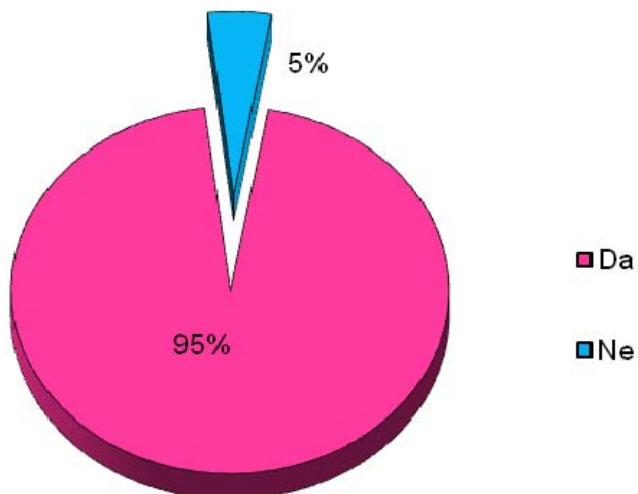
---

<sup>17</sup> Glej Prilogo A: spletna anketa.

### 7.5.1 Seznanjenost anketirancev z generacijami

S četrtem vprašanjem<sup>18</sup> sem pri anketirancih preverjala njihovo seznanjenost z obstojem različnih generacij (glej Sliko 7.4).

**Slika 7.4: Si že slišal za generacijo Veteranov, Baby boom generacijo, X generacijo in Y generacijo?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Slika 7.4 prikazuje zanimiv podatek, da le šest anketirancev, kar predstavlja 5 % vseh anketiranih, ni seznanjenih s pojmovanjem generacij, medtem ko je velika večina, kar 95 %, že slišala za bumerje, generacijo X in Y.

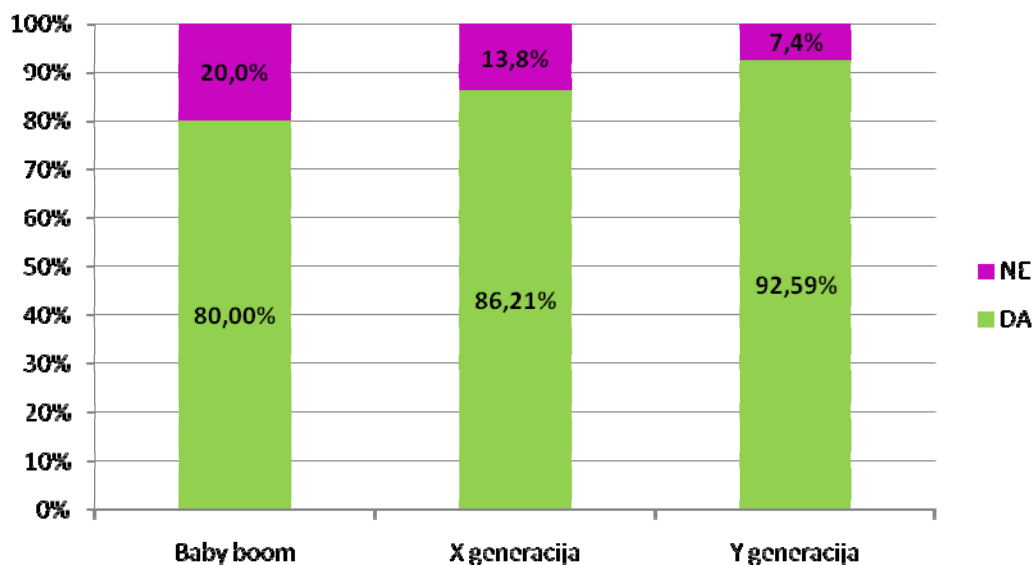
---

<sup>18</sup> Glej Prilogo A: spletna anketa.



S petim vprašanjem sem preverjala, ali razlike med generacijami lahko vplivajo na medosebne odnose na delovnem mestu in posledično na organizacijsko klimo (glej Sliko 7.5).

**Slika 7.5: Ali meniš, da razlike med generacijami lahko vplivajo na kvaliteto medosebnih odnosov na delovnem mestu in posledično na organizacijsko klimo?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Glede na to, da je 170 vprašanih odgovorilo, da razlike vplivajo na odnose, menim, da te dejansko obstajajo in vplivajo na organizacijsko klimo. Vendar pa na podlagi Pearsonovega  $\chi^2$  kvadrata spremenljivki nista statistično značilno povezani, pri 5 % stopnji tveganja saj je vrednost signifikance 0,181. Prav tako pa ima ena celica pričakovano vrednost manj kot pet. Kakšna pa je podobnost generacijskih razlik med slovenskimi generacijami in generacijami zahodnih družb, pa je opisano v nadaljevanju analize. Vse tri generacije so po večini odgovorile, da razlike med generacijami lahko vplivajo na odnose v delovnem okolju.

Omeniti je potrebno ugotovitev, da je bilo med bumerji in predstavniki generacije X največ tistih, ki pravijo, da generacijske razlike ne vplivajo na odnose med zaposlenimi.

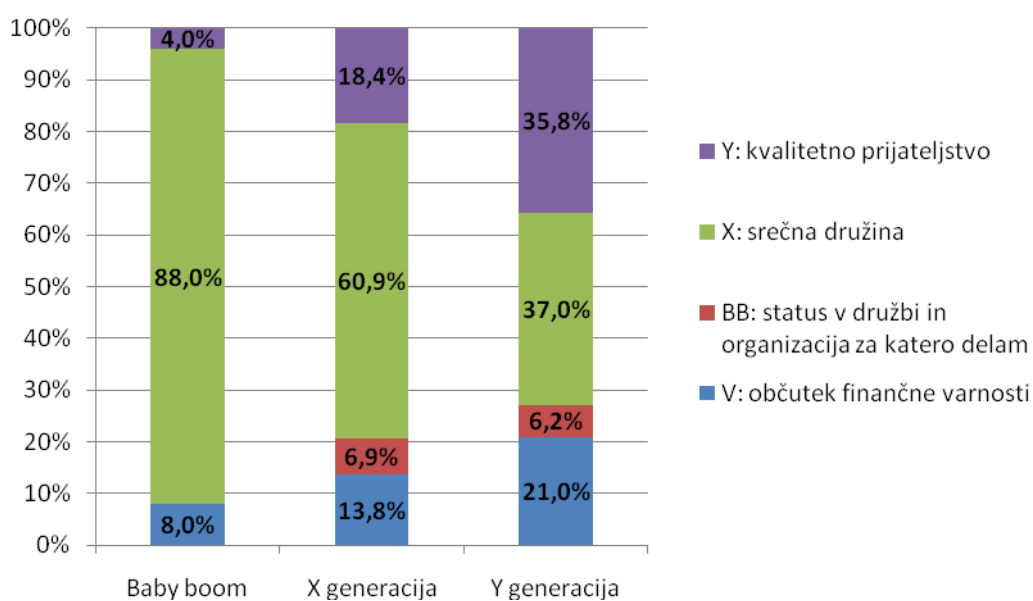
Na podlagi tega bi lahko sklepala, da te osebe konfliktov, ki nastajajo med zaposlenimi, ne pripisujejo generacijskim razlikam, pač pa osebnim karakteristikam<sup>19</sup>.

### 7.5.2 Splošne generacijske karakteristike

S šestim in sedmim vprašanjem sem preverjala le splošne karakteristike, ki naj bi veljale za posamezne generacije, posredno pa tudi prvo hipotezo o obstoju razlik med generacijami, sicer ne na delovnem mestu, ampak na splošno.

S šestim vprašanjem sem preverjala, kaj najbolj vpliva na splošno zadovoljstvo med generacijami (glej Sliko 7.6).

**Slika 7.6: Kateri od naštetih faktorjev ima največji vpliv na tvoje splošno zadovoljstvo?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Vse tri generacije so največkrat izbrale srečno družino. Na podlagi Slike 7.6 bi lahko sklepala, da med anketiranimi glede vplivov na splošno zadovoljstvo ni večjih razlik.

<sup>19</sup> Glej poglavje 1.

Vendar pa je  $\chi^2$  – test pokazal, da sta spremenljivki statistično značilno povezani, saj je vrednost signifikance 0, 000. Omenila bi še, da imajo kar štiri celice pričakovano vrednost manj kot pet, iz tega bi lahko sklepala, da so odgovarjali zelo netipično in so se anketiranci po večini odločali le za dva izmed danih odgovorov.

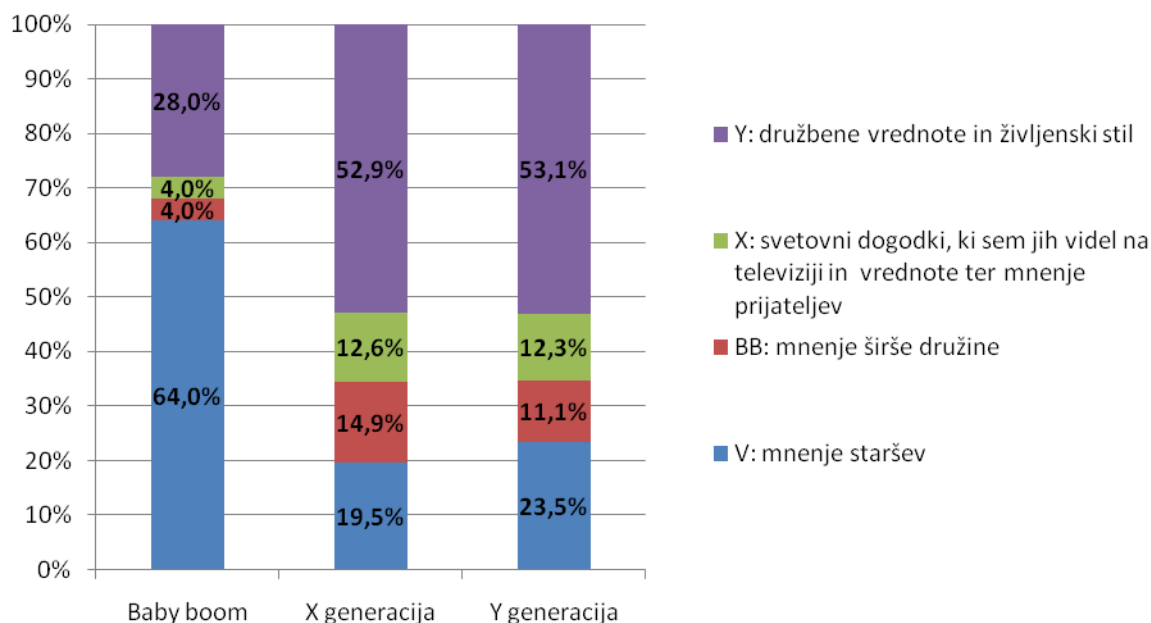
Med rezultati izstopa še podatek, da generaciji Y veliko pomeni tudi kvalitetno prijateljstvo, ki naj bi bil tipičen odgovor za to generacijo. Med tem, ko sta najstarejši dve generaciji v veliki večini odgovorili, da na njihovo splošno zadovoljstvo najbolj vpliva srečna družina, je zanimiv tudi podatek, da bumerjem največ pomeni srečna družina, kar pa ni presenetljivo, saj je čas, ko naj bi ta generacija postavljala delo pred družino, že mimo. Tipično pa bi bilo, da na njihovo zadovoljstvo najbolj vpliva status v družbi in organizaciji. Med anketiranci generacije X je kar 53 od 87 vprašanih oseb izbralo tipičen odgovor. Na podlagi tega lahko sklepam, da jim je družina na prvem mestu in služba le sredstvo za plačevanje računov<sup>20</sup>.

S sedmim vprašanjem sem preverjala, kaj je na anketirance najbolj vplivalo v času njihovega odraščanja (glej Sliko 7.7).

---

<sup>20</sup> Glej poglavje 3.2.

**Slika 7.7: Kaj je po tvojem mnenju najbolj vplivalo nate in na tvojo generacijo v času odraščanja?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Več kot polovica predstavnikov Y generacije je izbrala odgovor, ki je tipičen zanje, kar pomeni, da so na njih najbolj vplivale družbene vrednote in življenjski stil, kot drugi najpogostejši odgovor pa so ti izbrali vpliv staršev, ki je sicer tipičen odgovor za veterane. Tudi več kot polovica predstavnikov X generacije je izbrala odgovor tipičen za Y generacijo, medtem ko so za drug najbolj pogost odgovor izbrali vpliv staršev. Podobnost odgovorov bi lahko pripisala tudi temu, da sta obe generaciji odraščali v času večjih družbeno političnih sprememb, ki so se takrat dogajale na območju bivše skupne države. Zanimiv je tudi podatek, da je generacija X najmanjkrat izbrala zanje tipičen odgovor.

Glede na Sliko 7.7 bi lahko zavrnili hipotezo, da obstajajo razlike med generacijami vendar pa je  $\chi^2$  – test pokazal, da sta spremenljivki statistično značilno povezani, saj je vrednost signifikance 0,002, ob tem, da imata dve celici pričakovano vrednost manj kot pet, razlog za to bi lahko pripisala premajhnemu vzorcu bumerjev. Na podlagi rezultatov bi lahko tudi sklepala, da so na slovensko X generacijo v času odraščanja vplivali drugačni dejavniki kot na isto generacijo v zahodnem svetu. Bumerji so pri tem vprašanju največkrat izbrali odgovor, tipičen za veterane, kar pomeni, da je v času

odraščanja nanje najbolj vplivalo mnenje staršev in ne mnenje širše družine. Takšne rezultate bi lahko pripisala podobnosti odgovorov a in b, saj se oba nanašata na družino; če bi ju združila, bi verjetno velik del predstavnikov Baby boom generacije odgovorilo tipično zanje. Zanimiv je še podatek, da je 28 % vseh vprašanih bumerjev kot drugi najpogostejši odgovor izbralo vpliv, tipičen za predstavnike najmlajše generacije.

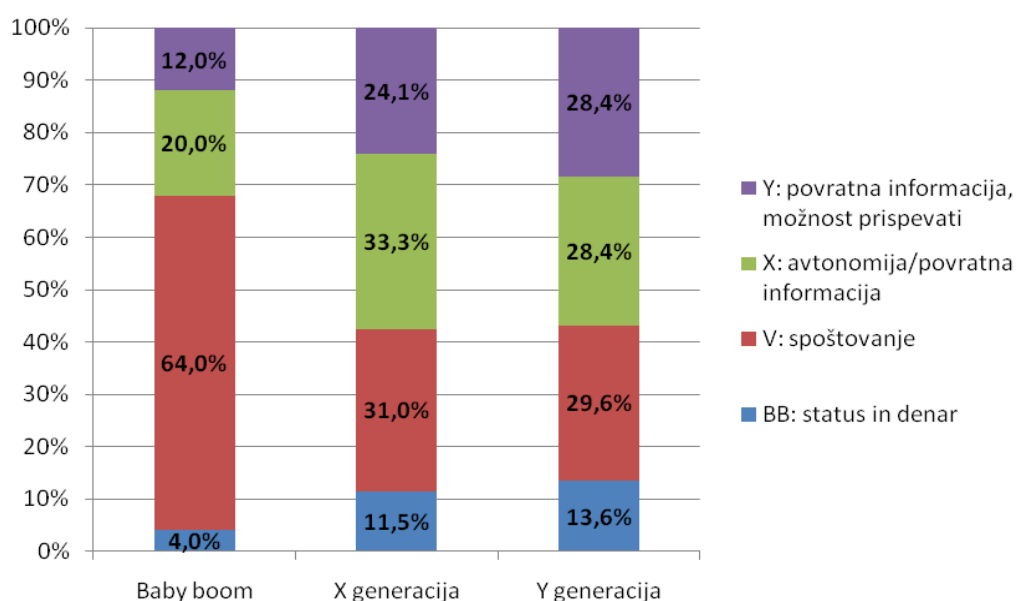
### 7.5.3 Preverjanje značilnosti generacij v delovnem okolju

#### 7.5.3.1 Motivacija

Z osmim in devetim vprašanjem sem preverjala hipotezo, ki pravi, da se motivacijski dejavniki pri zaposlenih razlikujejo tudi glede na to, kateri generaciji pripadajo.

Z osmim vprašanjem, ki je posredne narave, sem preverjala, kaj generacijam pri delu veliko pomeni (glej Sliko 7.8).

**Slika 7.8: Kaj od naštetega ti pri delu veliko pomeni?**



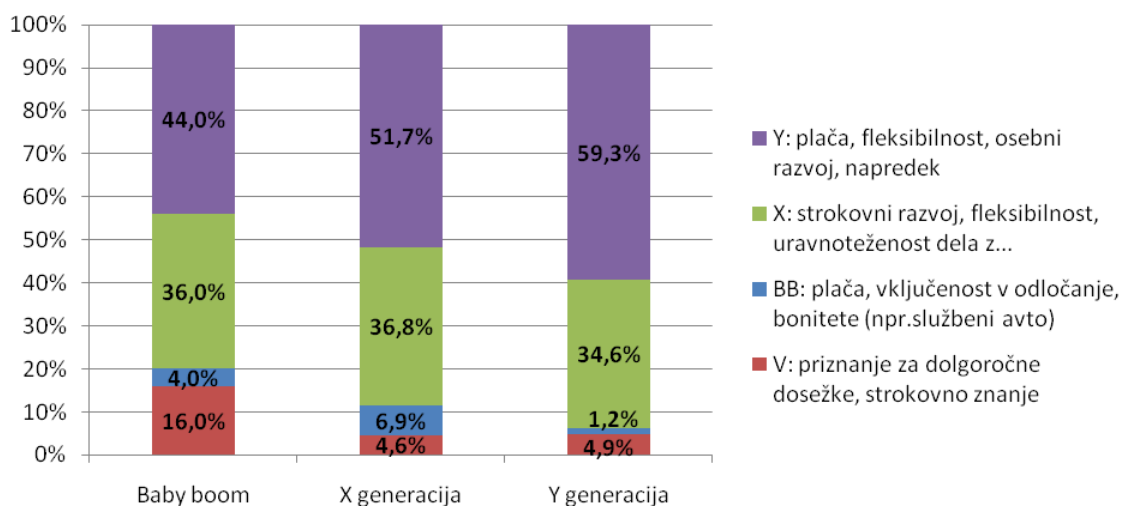
Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

S tem, ko vemo, kaj zaposlenim pri delu veliko pomeni, jih lahko še dodatno motiviramo tako, da jim poskušamo to zagotoviti. Baby boom generaciji pri delu največ pomeni spoštovanje, kar bi bilo sicer tipično za veterane, podatek pa ni presenetljiv, saj je ta generacija danes najstarejša v organizacijah ter z največ delovnih izkušenj. Status in denar jim pomenita najmanj, ki pa je sicer tipičen odgovor zanje. Generaciji X na delovnem mestu največ pomenita avtonomija in povratna informacija, kar je tudi sicer tipično za to generacijo. Prav tako pa jim pri delu veliko pomeni tudi spoštovanje, saj je bil to drugi najbolj pogosto izbrani odgovor. Generaciji Y pri delu največ pomeni spoštovanje, ki je sicer tipičen za generacijo veteranov, vendar pa so takoj zatem

največkrat izbrali odgovor, tipičen za njihovo generacijo – povratna informacija in možnost prispevati ter odgovor generacije X - avtonomija in povratna informacija. Izbira teh odgovorov pa me ne preseneča, saj sta odgovora c in d dokaj podobna. Zanimivo je, da je največ predstavnikov generacije Y izbralo prav spoštovanje, ki je sicer tipično za veterane, vendar pa me ne preseneča, saj ta generacija očitno želi, da se jih pri delu upošteva enako kot starejše kolege, kar bi posledično pomenilo, da si želijo prav toliko spoštovanja kot vsi ostali<sup>21</sup>. Samo na podlagi Slike 7.8. bi lahko le delno potrdila hipotezo, ki pravi, da se motivacijski dejavniki razlikujejo glede na generacije. Na podlagi  $\chi^2$  – testa pa bi lahko hipotezo potrdila s 6 % stopnjo tveganja, saj je signifikanca 0,062, pri tem pa je pri eni celic pričakovana vrednost manjša od 5.

Z devetim vprašanjem sem neposredno preverjala drugo hipotezo - motivacijske dejavnike posameznih generacij (glej Sliko 7.9).

**Slika 7.9: Kaj od naštetega te pri delu najbolj motivira?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Generacija Y je največkrat odgovorila tipično zanjo in sicer to, da jih pri delu najbolj motivira plača, fleksibilnost in osebni razvoj. Za drugi najpogostejši odgovor pa so izbrali odgovor, tipičen za generacijo X. Baby boom generacija je odgovarjala zelo netipično. Na podlagi rezultatov bumerje najbolj motivirajo isti dejavniki kot generacijo

<sup>21</sup> Glej poglavje 3.2.4.

Y. Kot drugi najpogostejši odgovor pa so izbrali motivacijske dejavnike, ki naj bi bili sicer značilni za generacijo X. Polovica predstavnikov X generacije je največkrat izbrala odgovor, ki je sicer tipičen za generacijo Y, takoj zatem pa je bil drugi najpogostejši odgovor tipičen za njih – motivira jih strokovni razvoj, fleksibilnost ter uravnoteženost dela z družinskim življenjem. Iz Slike 7.9 se tudi vidi, da so vse tri generacije kot drugi najpogostejši odgovor izbrale odgovor, tipičen za predstavnike generacije X. Oba največkrat izbrana odgovora vključujeta fleksibilnost pri delu, iz česar lahko sklepam, da anketirani predstavniki vseh treh generacij cenijo fleksibilnost pri delu.

Glede na to, da je več kot polovica vseh anketiranih (104 osebe) odgovorila, da jih pri delu motivira plača, fleksibilnost, osebni razvoj in napredek, lahko zavrnem hipotezo, da se motivacijski dejavniki razlikujejo glede na generacijo. Prav tako lahko na podlagi  $\chi^2$  – testa zavrnem hipotezo, saj je vrednost signifikance 0,191, ki pokaže da spremenljivki nista statistično značilno povezani. Ob tem pa navajam še podatek, da je kar pri štirih celicah pričakovana vrednost manjša od 5, iz tega bi lahko sklepala, da so anketiranci v večji meri odgovarjali zelo podobno, kar je lepo razvidno tudi iz Slike 7.9.

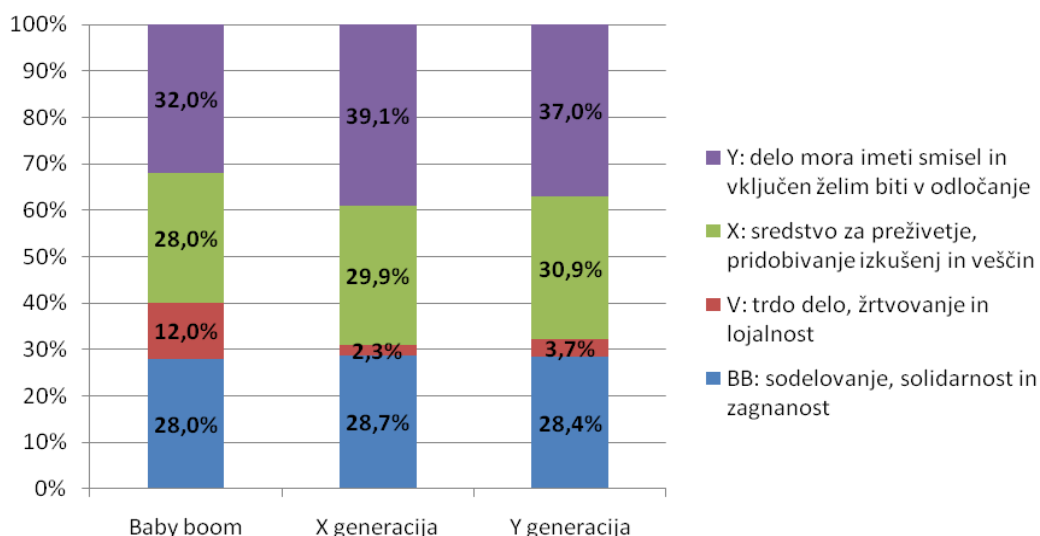
### **7.5.3.2 Odnos do dela in stil dela**

Pri desetem in enajstem vprašanju sem preverjala tretjo hipotezo, ki pravi, da se odnos do dela in stil dela spreminjata iz generacije v generacijo.

Pri desetem vprašanju na podlagi  $\chi^2$  – testa zavračam hipotezo o povezanosti odnosa do dela in generacije, saj je vrednost signifikance kar 0,570, ki kaže na to, da spremenljivki nista statistično značilno povezani. Prav tako pa je potrebno omeniti, da je pri treh celicah pričakovana vrednost manjša od pet. Vzrok za to bi lahko bil ponovno v podobnem izboru odgovor vseh treh generacij kar se lepo vidi iz Slike 7.10.



**Slika 7.10: Kakšen je tvoj odnos do dela oz. kaj ti predstavlja delo?**



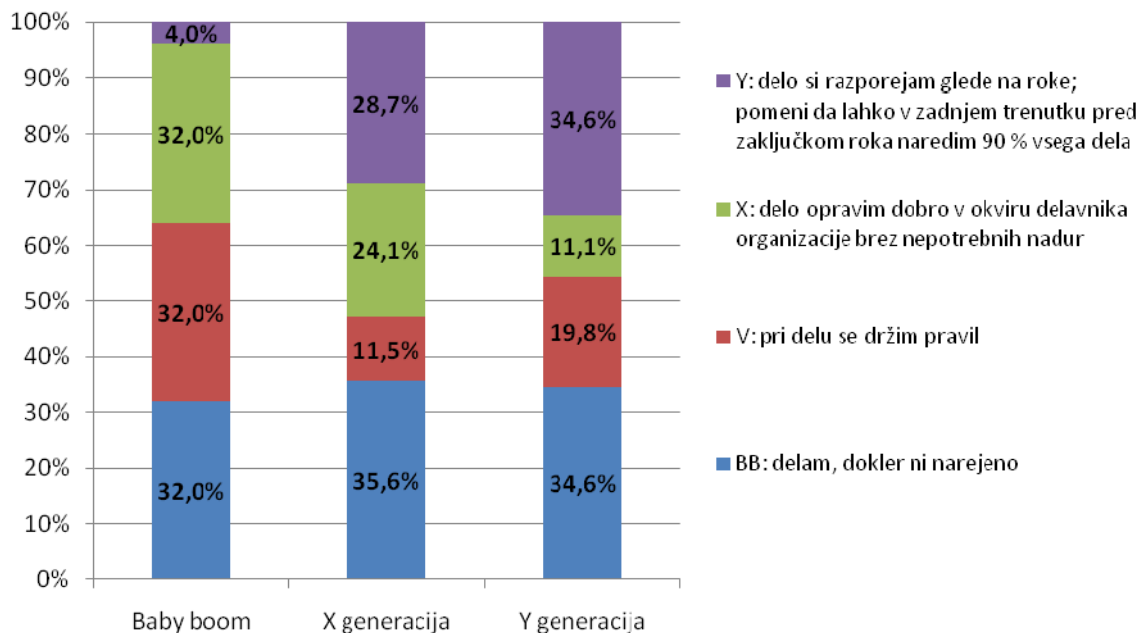
Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Generacija Y je največkrat izbrala odgovor, tipičen za njih (glej Sliko 7.10), kar pomeni, da mora biti delo smiselno in da želijo biti vključeni v odločanje. Kot drugi najpogostejši odgovor so najmlajši izbrali odnos do dela, ki je pripisan generaciji X. Ti delo vidijo kot sredstvo za preživetje ter pridobivanje izkušenj in veščin. Predstavniki generacije X imajo na podlagi rezultatov podoben odnos do dela kot Y generacija, kar pomeni, da mora biti delo najprej smiselno, prav tako pa si želijo vključenosti v odločanje. Drugi najpogostejši odgovor je bil odgovor, tipičen za njih, kar pomeni, da smatrajo delo kot sredstvo za preživetje, pridobivanje izkušenj in veščin. Baby boom generacija pa je pri tem vprašanju skoraj enakovredno izbrala odgovore b, c, d. Zanimivo je, da si tudi bumerji tako kot generacija Y predstavljajo delo kot smiselno in želijo biti vključeni v odločanje.

Glede na rezultate desetega vprašanja lahko sklepam, da v Sloveniji vsem trem delovno-aktivnim generacijam veliko pomeni smiselnost dela in pa vključenost v odločanje, sledi jim sodelovanje, solidarnost in zagnanost pri delu.

Z enajstim vprašanjem sem prav tako preverjala tretjo hipotezo (glej Sliko 7.11).

**Slika 7.11: Kakšen je tvoj stil dela?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

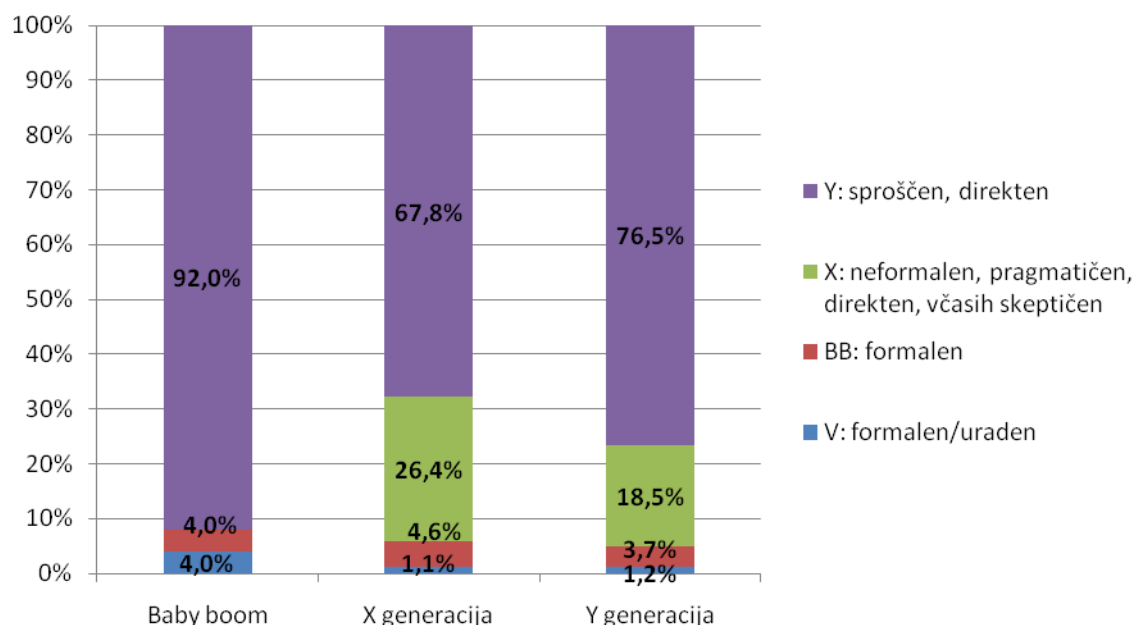
Generacija Y je v enakem številu izbrala dva odgovora; eden je tipičen zanje, kar pomeni, da si delo razporejajo glede na roke. Kot drugi najpogostejši odgovor so izbrali odgovor bumerjev, kar bi pomenilo, da so najmlajši pri delu prav tako zagnani in so pripravljeni v službi ostati, dokler delo ni opravljeno. Generacija X je največkrat izbrala odgovor, ki je tipičen za bumerje. To pomeni, da delajo, dokler ne opravijo dela, kar pa se ne sklada s pripisano karakteristiko, da v službi ne želijo preživeti več časa, kot je to potrebno in da želijo imeti delo uravnoteženo z družinskim/zasebnim življenjem. Kot drug najpogostejši odgovor so izbrali odgovor generacije Y, kar je povsem netipično za generacijo X. Bumerji pa so enakovredno izbrali tri odgovore. Glede na rezultate lahko sklepam, da bumerji skladno z njihovo generacijo delajo, dokler delo ni opravljeno, se pri tem držijo pravil in pa, kar je zanje kontradiktorno, da delo opravijo v okviru delavnika brez nepotrebnih nadur. Presenetljiv je tudi rezultat, da je dobrih 19,8 % predstavnikov najmlajše generacije odgovorilo, da se pri delu držijo pravil, ki je sicer tipičen odgovor za predstavnike najstarejše generacije – veterane.

Tretja hipoteza pravi, da se odnos in stil dela spreminjata iz generacije v generacijo. Na podlagi zastavljenega vprašanja in  $\chi^2$  – testa lahko sprejemem le tisti del hipoteze, ki govori o temu da se stil dela spreminja iz generacije v generacijo, saj je vrednost signifikance 0,008, ki kaže na to, da sta spremenljivki statistično značilno povezani. Prav tako pa je potrebno omeniti, da je pri dveh celicah pričakovana vrednost manjša od pet.

### 7.5.3.3 Stil komuniciranja

Z dvanajstim vprašanjem sem preverjala četrto hipotezo, ki pravi, da se stili komuniciranja med zaposlenimi razlikujejo tudi glede na to, kateri generaciji pripadajo (glej Sliko 7.12).

**Slika 7.12: Kakšen je tvoj stil komuniciranja in kako želiš, da sodelavci komunicirajo s teboj?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Samo predstavniki generacije Y so odgovorili tipično za svojo generacijo, kar pomeni, da je njihov način komunikacije sproščen in direkten. Generacija X je tudi največkrat izbrala odgovor, tipičen za generacijo Y, kot drugi najpogostejši odgovor pa je bil, da je njihov stil komuniciranja neformalen, pragmatičen, direkten in včasih skeptičen. Torej

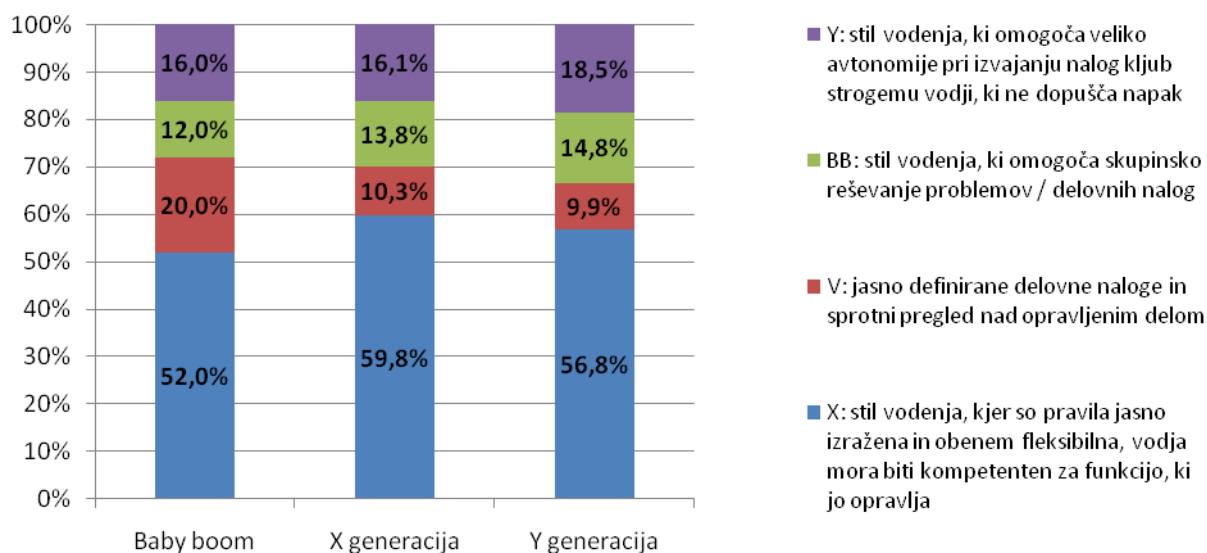
tak, kot naj bi bil značilen zanje. Zelo me je presenetil rezultat pri generaciji Baby boom, saj je velika večina, razen dveh, izbrala sproščen in direkten stil komuniciranja, takšen kot je značilen za najmlajše. Iz tega lahko sklepam, da je stil komuniciranja med anketiranci različnih generacij dokaj podoben, najverjetneje pa je pogojen tudi z okoljem, v katerem delajo. Glede na rezultate lahko rečem, da je stil komuniciranja v Sloveniji med anketiranimi v primerjavi z zahodno družbo, bolj sproščen in direkten.

Glede na to, da je skupaj več kot polovica vseh anketiranih, to je 144 oseb, izbrala sproščen in direkten stil komuniciranja, ki ga drugače pripisujejo generaciji Y, ter na podlagi  $\chi^2$  – testa, zavračam hipotezo, da imajo zaposleni različne stile komuniciranja samo na podlagi tega, kateri generaciji pripadajo, saj je vrednost signifikance 0,135, ki kaže na to, da spremenljivki nista statistično značilno povezani. Prav tako pa je potrebno omeniti, da je kar pri sedmih celicah pričakovana vrednosti manjša od pet. Vzrok za to bi lahko bil ponovno v podobnem izboru odgovor vseh treh generacij kar se lepo vidi iz Slike 7.12.

### 7.5.3.4 Stil vodenja

S trinajstim vprašanjem sem preverjala peto hipotezo, ki pravi, da si vsaka generacija želi biti vodena na svoj način (glej Sliko 7.13).

**Slika 7.13: Kakšen je stil vodenja?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Predstavniki X generacije so edini, ki so največkrat izbrali zanje najbolj tipičen odgovor. Kot drugi najpogostejši odgovor pa so izbrali stil vodenja, ki naj bi bil značilen za Y generacijo. Bumerji so največkrat izbrali odgovor X generacije, kar pomeni, da si želijo pri delu jasno izražena pravila, ki so obenem tudi fleksibilna, oseba ki vodi, pa mora biti kompetentna za to funkcijo. Kot drugi najpogostejši odgovor so bumerji izbrali odgovor, ki je značilen za veterane. Na podlagi tega bi lahko trdila, da si pri delu želijo tudi jasno definirane naloge in sprotni pregled nad opravljenim delom. Najmlajši so za najbolj pogosti način vodenja izbrali značilnega za generacijo X. Tudi ti si želijo delati v okolju, kjer so pravila jasno izražena, vendar dopuščajo svobodo, obenem pa od vodje pričakujejo, da je kompetenten. Kot drugi najpogostejši odgovor so izbrali stil vodenja, značilen za njih.

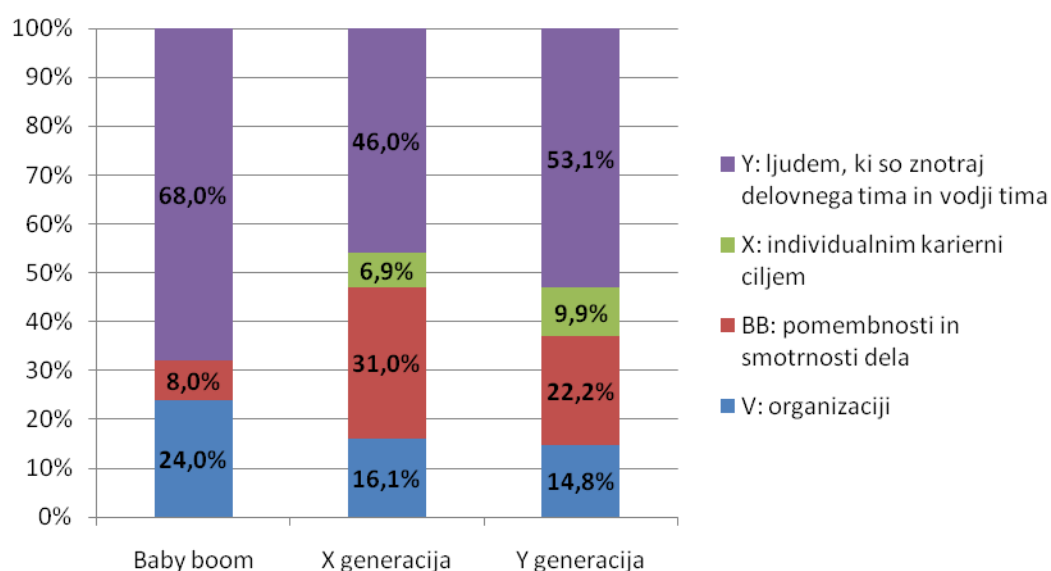
Glede na to, da je več kot polovica vseh anketiranih, to je 111 oseb, izbrala stil vodenja, kjer so pravila jasno izražena in obenem fleksibilna, vodja pa je kompetenten za

funkcijo, ki jo opravlja, zavračam hipotezo, da je način, kako želijo biti posamezniki vodeni, odvisen od tega, kateri generaciji pripadajo. Hipotezo zavračam tudi na podlagi  $\chi^2$  – testa, saj je vrednost signifikance kar 0,883, ta pa nam pove, da spremenljivki nista statistično značilno povezani. Prav tako pa je potrebno omeniti, da je pri treh celicah pričakovana vrednost manjša od pet. Vzrok za to bi lahko bil v majhnem vzorcu bummerjev.

### 7.5.3.5 Lojalnost

Z vprašanjem o lojalnosti delu in organizaciji sem preverjala šesto hipotezo (glej Sliko 7.14).

**Slika 7.14: Komu si lojalni, ko govorimo o delu in organizaciji?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

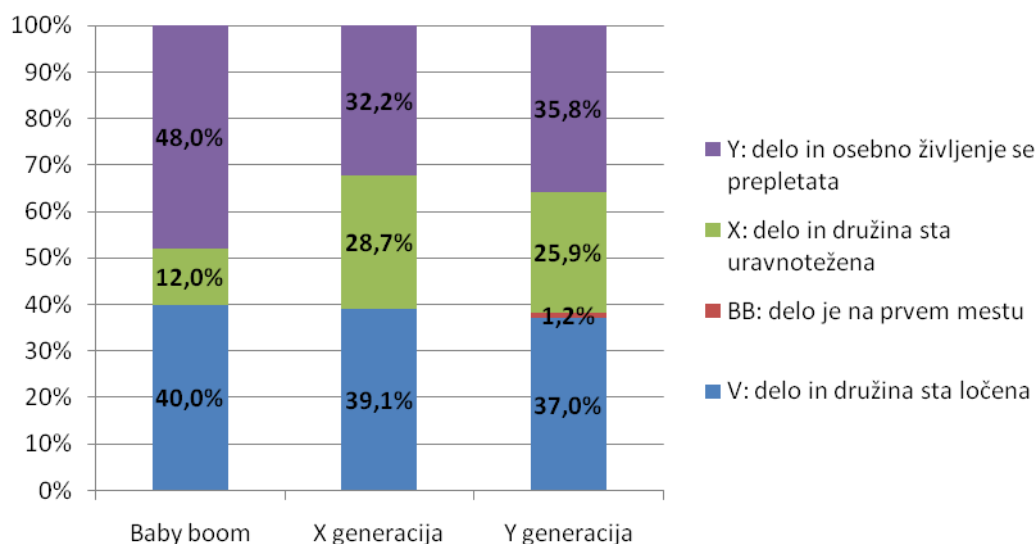
Predstavniki vseh treh generacij so najbolj lojalni ljudem, ki so znotraj delovnega tima in vodji tima, saj je več kot polovica vseh anketiranih (100 oseb) izbrala ta odgovor. Y generacija je kot drugi najpogostejši odgovor za lojalnost navedla »pomembnost in smotrnost dela«, kar naj bi bilo tipično za bumerje. Generacija X je poleg tega, da je lojalna ljudem, dala pomen še pomembnosti in smotrnosti dela. Odgovor, ki je drugače tipičen za njihovo generacijo, pa so izbrali najmanjkrat. Prav tako kot ostali dve generaciji so tudi bumerji najbolj lojalni ljudem znotraj tima. Kot drugi najpogostejši

odgovor pa so navedli, da so lojalni organizaciji, kar naj bi bilo tipično za veterane. Glede na rezultate  $\chi^2$  – testa zavračam hipotezo, da se lojalnost delu in organizaciji razlikuje glede na to, kateri generaciji posameznik pripada, saj je vrednost signifikance 0,127, kar pomeni, da spremenljivki nista statistično značilno povezani. Prav tako pa je potrebno omeniti, da je pri dveh celicah pričakovana vrednost manjša od pet. Vzrok za to bi lahko bil, tudi pri tem vprašanju, majhen vzorec bummerjev. Zanimiv je tudi podatek, da je le 16,6 % vseh anketiranih lojalnih organizaciji. Iz tega lahko sklepam, da je lojalnost organizacijam v tem obdobju zelo šibka in da so zaposleni bolj lojalni ljudem, s katerimi dela.

### 7.5.3.6 Odnos do dela in družine

S petnajstim vprašanjem sem potrjevala še zadnjo, sedmo hipotezo, ki pravi, da generacije dojemajo odnos med delom in družino različno. Rezultati zadnjega vprašanja so pokazali, da so anketirani predstavniki generacij odgovarjali netipično (glej Sliko 7.15).

**Slika 7.15: Kakšen je tvoj odnos do dela in družine?**



Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Netipičnost odgovorov lahko izhaja iz dejstva, da sta si bila odgovora a in c dokaj podobna. Če bi odgovora združila, pa bi lahko rekla, da je generacija X odgovarjala

tipično. Kar pomeni, da ima generacija X delo in družino/zasebno življenje ločeno oziroma uravnoteženo. Predstavniki bumerjev pa so največkrat izbrali popolnoma netipične odgovore za njihovo generacijo, t.j., da se delo in osebno življenje prepletata, kar naj bi bilo značilnost generacije Y. Drugi najpogostejši odgovor X generacije je bil, da sta družina in delo ločena, ki pa je prvemu nasprotujoč. Na podlagi rezultatov sklepam, da si tudi Y generacija želi oz. ima delo in družinsko/zasebno življenje ločeno. Kot drugi najpogostejši odgovor so navedli, da se delo in zasebno življenje prepletata, kar naj bi bilo tipično za to generacijo. Dva najbolj pogosta odgovora vseh anketiranih sta a in d, ki sta si v osnovi tudi najbolj nasprotujoča. Na podlagi tega bi lahko anketirance razdelila v dve skupini. Na eni strani so tisti, ki imajo delo ločeno od družinskega/zasebnega življenja, na drugi strani pa imamo skupino anketirancev, katerim se osebno življenje in delo prepletata.

Glede na rezultate  $\chi^2$  – testa zavračam zadnjo hipotezo, ki pravi, da se odnos do dela in družine razlikuje po tem, kateri generaciji pripadajo zaposleni, saj je vrednost signifikance kar 0,548, ta pa nam pove, da spremenljivki nista statistično značilno povezani. Prav tako pa je potrebno omeniti, da je pri treh celicah pričakovana vrednosti manjša od pet. Vzrok za to bi lahko bil v podobnem izboru odgovorov vseh treh generacij, kar se lepo vidi iz Slike 7.15. Ocenjujem, da je ta odnos stvar osebne odločitve, življenjskega stila in trenutnih prioritet v življenju.



## ***7.6 Matrika 2 - povzetek ugotovitev***

Na podlagi rezultatov spletne ankete sem lahko potrdila samo eno od postavljenih hipotez, ki je nakazala, da anketirani opažajo generacijske razlike in da jim pripisujejo vpliv na medosebne odnose in posledično organizacijsko klimo. Vendar pa ne morem trditi, da so generacijske razlike oz. karakteristike slovenskih generacij enake, kot so jih pripisali generacijam zahodnih družb (glej Tabelo 7.1). Razlogi za to so lahko bivanje oz. odraščanje v drugačnem družbenopolitičnem okolju, kasnejšemu tehnološkemu razvoju in drugačnemu sistemu vrednot. Najverjetneje se bodo karakteristike obstoječih generacij v prihodnosti še dodatno izoblikovale. Predvidevam, da bo podobnost z zahodno družbo v prihodnosti verjetno večja, kot je sedaj. Ta trend lahko opazimo tudi pri slovenski generaciji Y, ki ima že sedaj veliko skupnih značilnosti z istoimensko zahodno generacijo. Razlog za to verjetno leži v »zibelki, priključeni na internet«.

Odgovore posameznih generacij, sem zaradi boljše preglednosti povzela še v Tabeli 7.1.

**Tabela 7.1: Povzetek ugotovitev spletne ankete**

	<b>Baby boom generacija</b>	<b>Generacija X</b>	<b>Generacija Y</b>
<b>Vpliv na odraščanje</b>	Mnenje staršev.	Družbene vrednote in življenjski stil.	Družbene vrednote in življenjski stil.
<b>Vpliv na splošno zadovoljstvo</b>	Srečna družina.	Srečna družina.	Srečna družina.
<b>Potrebe pri delu</b>	Spoštovanje.	Avtonomija in povratna informacija.	Avtonomija, povratna informacija in spoštovanje.
<b>Odnos do dela</b>	Delo mora imeti smisel in vključen želim biti v odločanje.	Delo mora imeti smisel in vključen želim biti v odločanje.	Delo mora imeti smisel in vključen želim biti v odločanje.
<b>Stil dela</b>	Pri delu se držim pravil. Delam, dokler ni narejeno. Delo opravim dobro v okviru delavnika organizacije, brez nepotrebnih nadur.	Delam, dokler ni narejeno.	Delo si razporejam glede na roke; pomeni, da lahko v zadnjem trenutku pred zaključkom roka naredim 90% vsega dela. Delam dokler ni narejeno.
<b>Motivacija za delo</b>	Plača, fleksibilnost, osebni razvoj in napredek.	Plača, fleksibilnost, osebni razvoj in napredek.	Plača, fleksibilnost, osebni razvoj in napredek.
<b>Stil komuniciranja</b>	Sproščen in direkten.	Sproščen in direkten.	Sproščen in direkten.
<b>Stil vodenja</b>	Stil vodenja, kjer so pravila jasno izražena in ob enem fleksibilna; vodja mora biti kompetenten za funkcijo, ki jo opravlja.	Stil vodenja, kjer so pravila jasno izražena in obenem fleksibilna; vodja mora biti kompetenten za funkcijo, ki jo opravlja.	Stil vodenja, kjer so pravila jasno izražena in ob enem fleksibilna; vodja mora biti kompetenten za funkcijo, ki jo opravlja.
<b>Lojalnost</b>	Ljudem, ki so znotraj delovnega tima, in vodji tima.	Ljudem, ki so znotraj delovnega tima, in vodji tima.	Ljudem, ki so znotraj delovnega tima, in vodji tima.
<b>Odnos do dela in družine</b>	Delo in osebno življenje se prepletata.	Delo in družina sta ločena.	Delo in družina sta ločena.

Vir: Lastna raziskava, opravljena na spletu (2009).

Ugotavljam, da generacijske razlike nimajo tako močnega vpliva na to, kakšni so motivacijski dejavniki, stil dela, odnos do dela, stil komuniciranja in vodenja ter kakšen je odnos do dela in družine/zasebnega življenja. Raziskava je pokazala, da razlike med generacijami obstajajo in so tudi statistično značilne. Dobro bi bilo, da se jih vodje zavedajo ter jih znajo v ključnih situacijah tudi prepoznati in z njimi ravnati. Menim pa,

da se pri vodenju ne moremo zanašati le na upoštevanje generacijskih razlik, pač pa je potrebno vsakega zaposlenega obravnavati kot individuum in na podlagi tega ubrati ustrezen pristop. Ta pristop naj bo individualen, kar pomeni, da mora vodja pri vsakem od zaposlenih dobro poznati njegov »delovni karakter«, pri tem mislim odnos in stil dela, motivatorje, komunikacijo, itd.

Na podlagi rezultatov SPSS analize lahko potrdim samo prvo hipotezo, ki sem jo preverjala z šestim vprašanjem, torej da generacijske razlike lahko vplivajo na odnose med zaposlenimi in posledično na organizacijsko klimo, sta bili spremenljivki statistično značilno povezani. S 6 % stopnjo tveganja pa bi lahko potrdila še drugo hipotezo, ki pravi, da se motivacijski dejavniki razlikujejo glede na generacijo. Ostalih pet hipotez sem zavrnila, saj na podlagi opravljene SPSS analize in rezultatov nisem uspela dokazati statistično značilnih povezanosti med spremenljivkami. Na podlagi tega bi lahko sklepala, da značilnosti, pripisane zahodnim generacijam, ne držijo povsem za slovenske generacije. Ne morem pa z gotovostjo trditi, da so moje hipoteze popolnoma napačne, saj se skozi rezultate kaže, da določene razlike med generacijami obstajajo, niso pa tako velike, da bi imele drastičen vpliv na obnašanje zaposlenih.

Pretežni del anketiranih je že slišala za obstoj različnih generacij, kar je pozitivno, saj je to že prvi korak k medgeneracijskemu razumevanju. Na splošno zadovoljstvo vseh treh generacij najbolj vpliva srečna družina. Iz tega bi lahko sklepala, da večina anketiranih vidi dobre odnose znotraj družine kot izvor za splošno zadovoljstvo v življenju.

V času odraščanja so na generacijo X in Y najbolj vplivale družbene vrednote in življenjski stil. Podoben izbor bi lahko pripisala tudi temu, da sta obe generaciji odraščali v času večjih družbeno političnih sprememb, ki so se dogajale na območju bivše skupne države in so prispevala k vzpostavljanju novega sistema vrednot. Je pa generacija X najmanjkrat izbrala zanje tipičen odgovor, kar pomeni, da ta generacija ne pripisuje velikega vpliva na njihovo odraščanje svetovnim dogodkom, videnim na televiziji, in mnenju prijateljev. Mogoče bi lahko takšne rezultate pripisala dejstvu, da se je množičen pojav televizorjev pri nas začel kasneje kot v zahodnih tehnološko naprednejših državah. Na generacijo Baby boom pa so v času odraščanja najbolj vplivali njihovi starši in ne mnenje širše družine.

Z drugo hipotezo sem dokazovala, da na generacije vplivajo različni motivacijski dejavniki, značilni za posamezno generacijo. Baby boom generacija je največkrat izbrala spoštovanje, kar je bil sicer odgovor, značilen za veterane, vendar pa ne preseneča, saj so oni tisti, ki imajo v organizacijah sedaj največ delovnih izkušenj, so torej najstarejša delovno-aktivna generacija. Generacija X je odgovarjala v skladu s pričakovanji, kar pomeni, da jim pri delu največ pomenita avtonomija in povratna informacija, prav tako tudi generaciji Y. Predstavniki najmlajše generacije so sicer takoj za tem največkrat odgovorili tipično zanje, to bi lahko pripisala podobnosti odgovorov za obe generaciji. Predstavnikom najmlajše generacije pa veliko pomeni tudi spoštovanje, kar me ne preseneča, saj ta generacija želi, da se jih pri delu upošteva enako kot starejše kolege, kar posledično pomeni, da si želijo prav toliko spoštovanja kot vsi ostali<sup>22</sup>.

S hipotezo tri sem preverjala, ali se odnos do dela in stil dela spreminjata iz generacije v generacijo. Hipoteze na podlagi rezultatov nisem potrdila, sem pa ugotovila, da vsem trem generacijam veliko pomeni smiselnost dela ter vključenost v odločanje, prav tako pa veliko dajo tudi na sodelovanje, solidarnost in zagnanost pri delu.

S četrto hipotezo sem preverjala, komuniciranje generacij. Tudi to hipotezo sem zavrnila, saj je kar 144 oseb od vseh anketiranih izbralo sproščen in direkten stil komuniciranja. Na podlagi tega sklepam, da komuniciranje ni toliko odvisno od tega, kateri generaciji posameznik pripada kot od pomembnosti okolja, v katerem dela.

S peto hipotezo sem preverjala, ali se generacije ločijo tudi po stilu vodenja oz. kako želijo biti vodene. Glede na to, da je več kot polovica vseh anketiranih, t.j. 111 oseb, izbrala stil vodenja, ki naj bi bil značilen za X generacijo in glede na to, da spremenljivki nista bili statistično značilno povezani, sem hipotezo zavrnila. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da si večina anketirancev želi pravila, ki so jasno izražena in ob enem fleksibilna, vodja pa naj bi bil kompetenten za funkcijo, ki jo opravlja.

---

<sup>22</sup> Glej poglavje 3.2.4.

Pri šesti hipotezi sem preverjala kakšna je pri generacijah lojalnost delu in organizaciji. Na podlagi rezultatov sem tudi to hipotezo zavrnila, saj je več kot polovica vseh anketiranih, to je 100 oseb, izbrala odgovor, s katerim sporočajo, da so najbolj lojalni ljudem znotraj delovnega tima in vodji tima, prav tako ni bilo statistično značilne povezanosti med spremenljivkami. Na podlagi rezultatov sklepam, da je lojalnost organizacijam danes zelo šibka.

S sedmo hipotezo pa sem preverjala, kakšen je odnos do dela in družine/zasebnega življenja med predstavniki posameznih generacij. Glede na rezultate sem tudi to hipotezo zavrnila, saj so predstavniki vseh treh generacij podali zelo različne odgovore, prav tako pa spremenljivki nista bili statistično značilno povezani. Dva najbolj pogosta odgovora vseh anketiranih sta bila a in d, ki pa sta si v osnovi tudi najbolj nasprotujoča.

## 8 Zaključek

Morda ni toliko pomembno, da sem zavrnila večino hipotez, ki sem jih postavila na začetku diplomske naloge, kot je pomembna ugotovitev, da neke generacijske značilnosti obstajajo, vendar jih ne morem v enaki meri pripisati tudi slovenskim generacijam, ki so odraščale v istem časovnem obdobju kot njihove zahodne generacije.

V raziskavi sem zajela le tri generacije, in sicer: bumerje, generacijo X in Y. Rezultati raziskave so pokazali, da ima najstarejša delujoča generacija - bumerji - značilnosti, ki so jih pretežno ameriški strokovnjaki za medgeneracijski management, pripisali generaciji Veteranov. Menim, da so to bolj značilnosti, ki jih imamo ljudje v posameznem življenjskem obdobju kot pa značilnost generacije. Na podlagi mnenja anketiranih lahko rečem, da razlike med generacijami vplivajo na medosebne odnose na delovnem mestu in posledično na organizacijsko klimo. Iz tega pa tudi sklepam, da neke značilnosti, ki jih pripisujemo posameznim generacijam, obstajajo, vendar pa te razlike na podlagi SPSS analize niso statistično značilne. Večina ameriških strokovnjakov (Gravett in Throckmorton 2007, Lancaster in Stillman 2002, Zemke in drugi 2000), katerih dela sem uporabila za opise generacij, v svojih delih navaja splošne značilnosti in značilnosti generacij, ki se kažejo v delovnem okolju. S spletno raziskavo sem poskušala preveriti ali te značilnosti obstajajo tudi pri slovenskih generacijah in povzročajo razlike med zaposlenimi.

Z raziskavo sem še ugotovila, da vsem trem generacijama pri delu veliko pomeni spoštovanje. Zato predlagam vodjem in managerjem, da zaposlenim ne glede nato na kakšni poziciji so, izkažejo spoštovanje ter pomembnost v delovnem procesu.

Z eno izmed hipotez sem preverjala tudi motivacijske dejavnike, pripisane posameznim generacijam. Na podlagi rezultatov bi lahko rekla, da anketirancem veliko pomeni fleksibilnost pri delu, zato predlagam vodjem, da naj se ne držijo preveč strogo ustaljenih načinov dela in dajo možnost, da zaposleni izkoristijo katero od fleksibilnega oblik dela, pod pogojem da to dopušča narava delovnega mesta.

Ko sem anketirane spraševala po odnosu do dela, sem prišla do ugotovitve, da so enega izmed najpogostejših odgovorov pri tem vprašanju navedli, da delajo, dokler delo ni opravljeno. Iz tega lahko sklepam, da sem zajela v raziskavi zelo marljive predstavnike delovno aktivne populacije. Drugače pa so anketiranci na to vprašanje odgovarjali zelo netipično. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da je slovenska generacija X drugačna od zahodne generacije, saj delajo tako dolgo, dokler dela ne opravijo, kar je sicer v nasprotju s tipičnim odnosom do dela, ki so ga strokovnjaki pripisali tej generaciji. Slovenski bumerji pa so bili v anketi zelo neopredeljeni in nasprotujoči si, zato iz rezultatov nisem mogla opredeliti njihovega odnosa do dela. Vse tri generacije želijo, da je delo smiselno ter da so vključeni v odločanje. Poleg tega pa naj bi bilo v delo vključeno sodelovanje in solidarnost. Iz pogovorov z različnimi osebami sem ugotovila, da je v organizacijah prisotno veliko tekmovalnosti za ohranitev delovnega mesta ali pa napredovanje, kar pa lahko negativno vpliva na sodelovanje in solidarnost. Menda pa naj bi bilo tako obnašanje spodbujeno tudi s strani vodij samih, kar se mi zdi popolnoma napačen pristop, saj tudi na podlagi lastnih izkušenj lahko rečem, da je delo s pomočjo sodelavcev veliko bolj zabavno in lažje opravljati, kot pa če je vseskozi prisotno rivalstvo in pehanje za individualnimi cilji. Managementu in vodjam zato predlagam, da raje spodbujajo timsko delo in solidarnost, saj bo to pripomoglo k boljšim odnosom med zaposlenimi, k boljši organizacijski klimi ter morebiti tudi boljšim poslovnim rezultatom, saj se bo delalo za skupne in ne individualne cilje.

Anketiranci si od svojih kompetentnih vodij želijo jasno izražena in fleksibilna pravila. Včasih je lahko tudi problem, saj vodje ne znajo dati najbolj jasna navodila in pa kaj naj bi zaposlen s tem delom tudi dosegel. Dajanje smisla in pomena neki nalogi lahko delavca dodatno motivira za delo, saj bo vedel za kaj neko delo sploh opravlja.

Zelo zanimiva je bila v okviru vprašanja o lojalnosti tudi ugotovitev, da je večina anketiranih lojalnih ljudem znotraj delovnega tima in vodji tima, ne pa organizaciji, za katere delajo. Na podlagi odgovorov sklepam, da je lojalnost organizacijam med slovenskimi zaposlenimi zelo šibka. Kako bi jo izboljšali pa je predvsem na strani vodilnih v podjetju. Predlagam, da se zaposlenim tudi z dejanji, ne samo z besedami, pokaže kako pomembni so za uspešno delovanje podjetja ter, da se jih ob pravem času tudi primerno nagradi ali vsaj pohvali.

## 9 Literatura

1. AARP. 2007. *Leading a Multigenerational Workforce*. Dostopno prek: [http://assets.aarp.org/www.aarp.org\\_/articles/money/employers/leading\\_multigenerational\\_workforce.pdf](http://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf) (28. januar 2009).
2. Barnard, Irving Chester. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
3. Baby Boomer Care. *Age Group of Generation Z*. Dostopno prek: <http://www.babyboomercaretaker.com/baby-boomer/generation-z/Generation-Z-Characteristics.html> (28. julij 2009).
4. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Boštjančič, Eva. 2006. *Delo kot vrednota, pomen, struktura in odnos do dela*. Dostopno prek: <http://www.brio.si/mediji4.pdf> (12. februar 2009).
6. Brajša, Pavao. 1994. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDV Univerzum Ljubljana.
7. Cosmopolitan. 2002. *Zdravje iz vode*. Dostopno preko: [http://www.cosmopolitan.si/zdravje/zdravje\\_iz\\_vode\\_spa-8038.aspx](http://www.cosmopolitan.si/zdravje/zdravje_iz_vode_spa-8038.aspx) (7. september 2009).
8. CIPD. 2009. *Employee communication*. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/comconslt/empcomm.html> (30. april 2009).
9. Cohen, E.Sacha. 2003. This Isn't Your Father's Mentoring Relationship. *The AARP Magazine* (November – December). Dostopno prek: <http://www.aarpmagazine.org/lifestyle/Articles/a2003-09-17-mentoring.html>. (29. april 2009).
10. DeCharms, Richard. 1938. *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
11. Deci, L. Edward. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Publishing Co.
12. *Economist*. 2008. Generation Y goes to work (30. december). Dostopno prek: [http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story\\_id=12863573](http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=12863573) (5. maj 2009).



13. Erez, Miriam in Christopher P. Earley. 1993. *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford University Press.
14. Ferligoj, Anuška. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: v samozaložbi izdal Zenel Batagelj.
15. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
16. George, Jennifer M. in Jones R. Gareth. 1998. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley.
17. Goleman, Daniel. 1995. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
18. Gravett, Linda in Robin Throckmorton. 2007. *Bridging the Generation Gap: How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, And Gen Yers to Work Together And Achieve More*. New Jersey: The Career Press Inc.
19. Hannigan, Thomas A. 1998. *Managing Tomorrow's High-Performance Unions*. Westport: Quorum Books,
20. Harris, Richard J. in Junita M. Firestone. 1998. Changes in predictors of gender role ideologies among women: A multivariate analysis. *Sex Roles* 38 (3/4): 239-252.
21. Herzberg, Frederick, Bernard Mausner in Barbara B. Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
22. Hildebrand, Deborah S. 2007. *Work Schedules Teleworking, Job Sharing, Compressed Work Week, Flextime*. Dostopno prek: [http://human-resources-management.suite101.com/article.cfm/flexible\\_work\\_schedules](http://human-resources-management.suite101.com/article.cfm/flexible_work_schedules) (5. maj 2009).
23. Ibbetson, J. F. R in Dennis A. Whitmore. 1977. *The Management of Motivation and Remuneration*. London: Business Books Limited.
24. Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Kaltnekar, Zdravko. 1997. *Avtonomne delovne skupine*. Delavska participacija. Dostopno prek: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID971008.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID971008.doc) (27. februar 2009).
26. Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge menedžerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
27. Katz, Daniel in Robert L. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

28. Kavčič, Bogdan. 1999. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
29. --- 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
31. Kelman, C. Herbert. 1966. *The induction of action and attitude change*. In C. Backman and P. Secord (Eds.). *Problems in Social psychology*. New York: McGraw-Hill.
32. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija Kranj.
33. Kreitner, Robert. 1987. *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
34. Kupperschmidt, Betty R. 2000. Multigenerational employees: Strategies for Effective management. *Health Care Manager* (19): 65-76.
35. Lancaster, Lynne C. in David Stillman. 2002. *When Generations Collide: Who They Are. Why they Clash*. New York: Harper Collins.
36. Morgan, Angie in Courtney Lynch. 2008. *Leading & Motivating a Multi-Generational Workforce*. Lead Star, LLC. Dostopno prek: [www.leadstar.us/pdfs/leading\\_motivating\\_a\\_multi.pdf](http://www.leadstar.us/pdfs/leading_motivating_a_multi.pdf) (22. januar 2009).
37. Leonard, Nancy H., Laura L. Beauvais in Richard Scholl. 1999. Work Motivation: The incorporation of Self-Concept-Based Process. *Human Relations* 52 (8). London: The Tavistock Institute.
38. Lewin, Kurt, Ronald Lippit in Ralph K. White. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10: 271-301.
39. Likert, Renesis. 1976. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
40. Lipičnik, Bodan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
41. Logonder, Mojca. 2000. *Psihologija na mature*. Ljubljana: Gyrus.
42. Lyons Sean, Linda Duxbury in Christopher Higgins. 2005. Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex Roles* 53 (9/10): 763-78.
43. Mandel, Ernest. 1970. The Marxist theory of alienation. *International Socialist Review* 31 (3): 19-23, 49-50.
44. Mannheim, Karel. 1952. *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.
45. March, James in Herbert Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.

46. Marx, Karel. 1867. *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*. Hamburg: Verlag Von Otto Meissner.
47. Morin, M. Estelle. 2004. *The meaning of work in modern times*. Brazil: Conference. 10th World Congress on Human Resources Management. Dostopno prek: [http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW\\_in\\_MTimes\\_EMM200804.pdf](http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW_in_MTimes_EMM200804.pdf) (16. april 2009).
48. Možina, Stane (1994a). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
49. ---, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
50. Murray, Margo. 1991. *Beyond the Myths & Magic of Mentoring*. San Francisco: Jossey-Bass.
51. Novak, Marjeta. 2007. Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* (17): 30-34.
52. OECD. 1996. *Lifelong learning for all*. Meeting of the Education Committee at ministerial level. Paris: OECD.
53. Orenstein, Peggy. 2000. *Flux: Women on sex, work, love, kids, and life in a half-changed world*. New York: Doubleday.
54. Račnik, Marjan. 2007. *Visoka motivacija zaposlenih. Čudež ali stvar pristopa?* Dostopno prek: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=visoka-motivacija-zaposlenih-ude-ali-stv&more=1&c=1&tb=1&pb=1> (29. marec 2009).
55. Rozman Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Sokolič, Aleksij. 2004. *Sveti delavec kot komunikacijsko vezivo podjetja*. Delavska participacija. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID040511.doc> (25. februar 2009).
57. Steers, Richard M. in Lyman W. Porter. 1991. *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill.
58. Stemberger, Pegan Jelica. 2009. *Projektno mentorstvo*. Dostopno prek: [http://www.glottanova.si/frames/vsebine/seminarji\\_za\\_podjetja\\_projektno\\_mentorstvo.html](http://www.glottanova.si/frames/vsebine/seminarji_za_podjetja_projektno_mentorstvo.html) (29. april 2009).
59. Strauss, William in Neil Howe. 1991. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill/William Morrow.

60. Stražišar, Magda. 2001. Za spodbujanje najboljših pomembno ravnatežje različnih oblik motivacije. *Finance*, 16. september. Dostopno prek: [http://www.finance.si/10229/Za\\_spodbujanje\\_najbolj%20ih\\_pomembno\\_ravnate%20je\\_razli%20nih\\_oblik\\_motivacije](http://www.finance.si/10229/Za_spodbujanje_najbolj%20ih_pomembno_ravnate%20je_razli%20nih_oblik_motivacije) (16. april 2009).
61. Šverko, Branimir in Vida Vizek – Vidović. 1995. Studies of the meaning of work: Approaches, models, and some of the findings, *Life Roles, Values and Careers*: 3-21. San Francisco: Jossey-Bass.
62. Taylor, Laurie J.. 1992. A survey of mentor relationships in academe. *Journal of Professional Nursing* (8): 48-55.
63. Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna Organizacija.
64. --- 1998b. *Raziskave o motivaciji*. Kranj: Organizacija 31(10).
65. --- 2000. *Vrednotenje dela 2*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
66. Ule Nastran, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
67. Vision point. 2006. *Generations: Harnessing the Potential of the Multigenerational Workforce*. Dostopno prek: [http://www.visionpoint.com/papers/generations\\_paper.pdf](http://www.visionpoint.com/papers/generations_paper.pdf) (7. februar 2009).
68. Werther, William B. in jr. Davis Keith. 1985. *Personnel manangement and Human Resources*. Singapore: Chong Moh offset Printing Pte. Ltd.
69. Yukl, A. Gary. 1998. *Leadership in Organization*. New Jersy: Prentice-Hall Inc.
70. 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: American management Association.

# Priloga A: Spletna anketa

## KATERI GENERACIJI PRIPADAŠ?

Anketa je anonimna.

1. Letnica rojstva: \_\_\_\_\_

2. Spol:                    M      Ž

3. Izobrazba: \_\_\_\_\_

4. Si že slišal za generacijo Veteranov, Baby - boom generacijo, X generacijo in Y generacijo?

Obkroži: DA NE

5. Ali meniš, da razlike med generacijami lahko vplivajo na kvaliteto medosebnih odnosov na delovnem mestu in posledično na organizacijsko klimo?

Obkroži: DA NE

6. Kateri od naštetih faktorjev ima največji vpliv na tvoje splošno zadovoljstvo?

(Obkrožite samo en odgovor)

- a) občutek finančne varnosti
- b) status v družbi in organizaciji za katero delam
- c) srečna družina
- d) kvalitetno prijateljstvo

7. Kaj je po tvojem mnenju najbolj vplivalo nate in tvojo generacijo v času odraščanja?

(Obkrožite samo en odgovor)

- a) mnenje staršev
- b) mnenje širše družine.
- c) svetovni dogodki, ki sem jih videl na televiziji in vrednote ter mnenje prijateljev.
- d) družbene vrednote in življenjski stil

**8. Kaj od naštetega ti pri delu veliko pomeni?**

(Obkrožite samo en odgovor)

- a) spoštovanje
- b) status, denar
- c) avtonomija/povratna informacija
- d) povratna informacija, možnost prispevati

**9. Kaj od naštetega te pri delu najbolj motivira?**

(Obkrožite samo en odgovor).

- a) priznanje za dolgoročne dosežke/strokovno znanje
- b) plača, vključenost v odločanje & bonitete (npr. službeni avto, ...)
- c) strokovni razvoj, fleksibilnost, uravnoteženost dela z družino/osebni življenjem
- d) plača, fleksibilnost, osebni razvoj, napredek

**10. Kakšen je tvoj odnos do dela oz. kaj ti predstavlja delo?**

(Obkrožite samo en odgovor)

- a) trdo delo, žrtvovanje in lojalnost
- b) sodelovanje, solidarnost, zagnanost
- c) sredstvo za preživetje, pridobivanje izkušenj in veščin
- d) delo mora imeti smisel in vključen želim biti v odločanje

**11. Kakšen je tvoj stil dela?**

(Obkrožite samo en odgovor)

- a) pri delu se držim pravil
- b) delam dokler ni narejeno
- c) delo opravim dobro v okviru delavnika organizacije brez nepotrebnih nadur

- d) delo si razporejам glede na roke; pomeni da lahko v zadnjem trenutku pred zaključkom roka naredim 90% vsega dela

**12. Kakšen je tvoj stil komuniciranja in kako želiš da sodelavci komunicirajo s teboj?**

(Obkrožite samo en odgovor)

- a) formalen/uraden
- b) formalen
- c) neformalen, pragmatičen, direkten, včasih skeptičen
- d) sproščen, direkten

**13. Kakšen stil vodenja ti najbolj odgovarja s strani vodje?**

(Obkrožite samo en odgovor)

- a) jasno definirane delovne naloge in sprotni pregled nad opravljenim delom
- b) stil vodenja, ki omogoča skupinsko reševanje problemov / delovnih nalog
- c) stil vodenja, kjer so pravila jasno izražena in ob enem fleksibilna, vodja mora biti kompetenten za funkcijo, ki jo opravlja
- d) stil vodenje, ki omogoča veliko avtonomije pri izvajanju nalog, kljub strogemu vodji, ki ne dopušča napak

**14. Komu si lojalen, ko govorimo o delu in organizaciji?**

(Obkrožite samo en odgovor)

- a) organizaciji
- b) pomembnosti in smotrnosti dela
- c) individualnim kariernim ciljem
- d) ljudem, ki so znotraj delovnega tima in vodji tima

**15. Kakšen je tvoj odnos do dela in družine?**

(Obkrožite samo en odgovor)

- a) delo in družina sta ločena
- b) delo je na prvem mestu
- c) delo in družina sta uravnotežena
- d) delo in osebno življenje se prepletata