

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DOJEMANJE MLADIH MANAGERJEV O RAZLIKAH V NAČINU
VODENJA GENERACIJ X IN Y**

Ljubljana, september 2010

ALJA MIHEVC

IZJAVA

Študentka **Alja Mihevc** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **doc. dr. Mihe Škerlavaja**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16. 9. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	2
1.1 Opredelitev pojma vodenje	2
1.2 Kontinuum vodenja	2
1.3 Stil vodenja	3
1.3.1 Situacijski pristopi	3
1.3.1.1 Fiedlerjeva kontingenčna teorija	3
1.3.1.2 Hersey-Blanchardova situacijska teorija	4
1.3.1.3 Housov model poti in ciljev	5
1.3.1.4 Substituti za vodenje	5
1.3.2 Vedenjski pristopi	5
1.3.2.1 Modela dveh univerz (Ohio State University in Michigan University)	6
1.3.3 Transakcijsko in transformacijsko vodenje	6
1.3.4 Teorija izmenjave (angleško Leader-member exchange)	8
2 VODENJE GENERACIJE X IN Y	9
2.1 Opredelitev pojma generacija	9
2.2 Generacijska raznolikost delovne sile	9
2.3 Vodenje generacije X	10
2.4 Vodenje generacije Y	12
3 RAZISKAVA DOJEMANJA MLADIH MANAGERJEV RAZLIKAH V NAČINU VODENJA GENERACIJ X IN Y NA PODLAGI INTERVJUJEV	14
3.1 Namen raziskave	14
3.2 Metodologija raziskave	14
3.3 Hipoteze	15
3.4. Rezultati raziskave in glavne ugotovitve	18
4 DISKUSIJA	21
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Kontinuum vodenja	2
Slika 2: Fiedlerjeva kontingenčna teorija vodenja.....	4
Slika 3: Hersey-Blanchardov situacijski model vodenja	4
Slika 4: Housov model poti in ciljev.....	5

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti transakcijskih vodij	7
Tabela 2: Generacije in njihova obdobja rojstva	9
Tabela 3: Značilnosti generacije X	10
Tabela 4: Značilnosti generacije Y	12
Tabela 5: Vzorec raziskave	15
Tabela 6: Postavljene hipoteze in njihov status	21
Tabela 7: Razlike med generacijama X in Y	22

UVOD

Demografski profil današnje delovne sile je zelo raznolik. Sestavljajo ga štiri generacije: veterani, otroci blaginje, generacija X in generacija Y. To predstavlja velik izziv za vodenje, saj ima vsaka generacija drugačne značilnosti in drugačen pristop k delu. Vodje si prizadevajo izkoristiti prednosti vsake izmed generacij za zagotovitev uspešnega delovnega procesa. Njihova osnovna naloga je, da s svojim delovanjem zagotavljajo in usmerjajo delo zaposlenih tako, da bodo njihove potrebe kar najbolj zadovoljene, hkrati pa bodo delovne naloge opravljene v skladu s cilji in pričakovanji (Lipovec, 1987, str. 286).

Cilj mojega diplomskega dela je preučiti teoretična izhodišča vodenja, različne pristope k vodenju, značilnosti generacij X in Y ter mlade managerje¹ in njihov pristop k vodenju posamezne generacije. Po pregledu literature sem ugotovila, da je področje o mladih managerjih slabo raziskano tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Morda je to tudi pogojeno z izkušnjami, ki jih imajo bolj malo. Zato bo namen moje diplomske naloge preučiti, kako mladi managerji dojemajo sebe v vlogi vodje, razlike med generacijama X in Y ter kakšen način vodenja uporabljajo za vsako od njih.

Diplomska naloga je sestavljena iz treh delov. V prvem delu povzemam teorije vodenja, posebej se osredotočam na različne stile vodenja. Predstavljeni so situacijski in vedenjski pristopi, transakcijsko in transformacijsko vodenje ter teorija izmenjave vodja- sledilec (angl. *Leader-member exchange theory*). V drugem delu sem se osredotočila na pojem generacija. Podrobneje sem predstavila generaciji X in Y, ki sta tudi predmet raziskovanja empiričnega dela. Zanimalo me je predvsem, kakšno vodenje je primerno za obe generaciji. Zadnji del je empirični, kjer sem z intervjuvanjem raziskovala temo moje diplomske naloge, in sicer, kako mladi managerji dojemajo razlike v načinu vodenja generacij X in Y. Izprašala sem deset mladih managerjev, uporabljala sem kvalitativno metodo polstrukturiranega globinskega intervjuja. Z vprašanji sem želela izvedeti, kako samokritični so vodje, kakšen stil vodenja imajo, ali način vodenja prilagajajo posamezni generaciji, kako opisujejo generaciji X in Y, kako jih usposabljaajo ter kako generaciji sodelujeta med seboj. Podlago za intervju poleg teorije predstavljajo tudi hipoteze, ki sem jih postavila. Z izbrano metodo raziskovanja sem lažje ugotavljala status hipotez, kar predstavlja tudi analizo rezultatov. V diskusiji sem nadaljevala analiziranje in dodala svoje mišljenje, medtem ko sem v sklepu povzela celotno diplomsko delo ter navedla teme za bodoča raziskovanja.

¹ V diplomskem delu uporabljam besedo manager, ki sicer ni slovenska beseda, vendar sem to besedo uporabila že v naslovu in tako nadaljujem skozi celotno besedilo.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev pojma vodenje

Vodenje je opredeljeno kot umetnost vplivanja na posameznika ali skupino ljudi, da si bodo prizadevali za doseganje zastavljenih ciljev, kar se lahko doseže s pravilnim komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem (Hočevār, Jaklić & Zagoršek, 2003). Ustrezno vodenje sicer ni edina pomembna sestavina za uspešno delovanje podjetja, so pa vodje eden najpomembnejših dejavnikov, saj vplivajo na zaposlene, jih spodbujajo in usmerjajo. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina et al., 2002, str. 499). Najvišja oblika učinkovitega vodenja je tista, ki vključuje osebno predanost in sodelovanje tistih, ki vodji sledijo.

Znanstveniki neprestano raziskujejo, katere bi bile poteze vodij, ki bi jim zagotovile uspeh. Preučujejo fizične, osebne, družbene značilnosti in značilnosti, povezane z delom vodij. V nadaljevanju predstavljām različne poglede na vodenje, predvsem stile, za začetek pa navajam še teorijo o kontinuumu le-tega, ki vodje razporeja v dve skupini glede na moči, ki se jih poslužujejo.

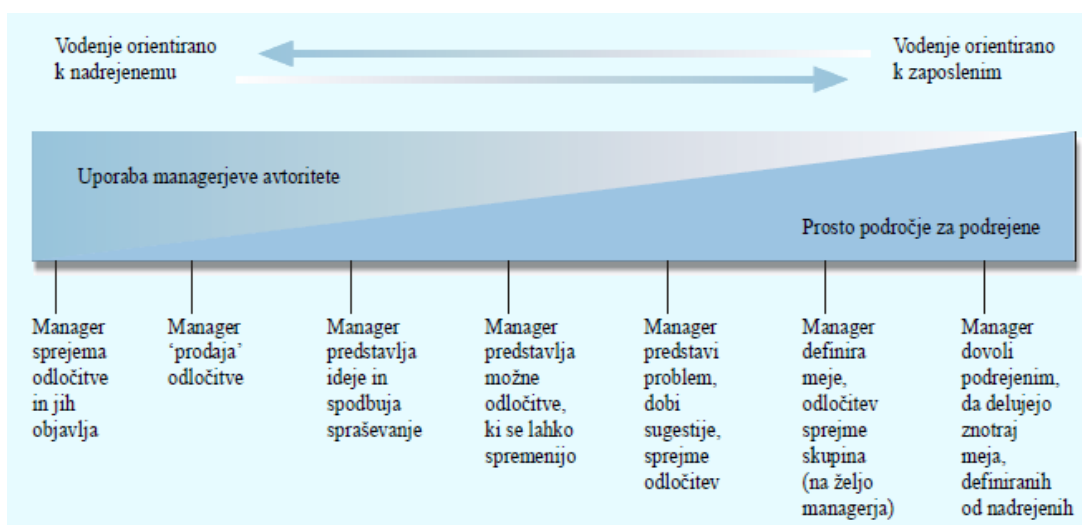
1.2 Kontinuum vodenja

Eden izmed načinov proučevanja značilnosti vodij je tudi obravnava avtokratizma in demokratičnosti vodij.

1. Avtokratski vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih, ki pa niso vključeni v proces odločanja, saj je le-ta centraliziran. Vodja se zanaša na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja.
2. Demokratični vodja predaja pristojnosti drugim, spodbuja sodelovanje in se zanaša na ekspertno in referentsko moč vpliva.

Ugotovili so, da je lahko vodja avtokratski (vodstveno orientiran), demokratičen (usmerjen k podrejenim) ali kombinacija obeh stilov, kar je razvidno tudi na Sliki 1 (Dimovski et al., 2003).

Slika 1: Kontinuum vodenja



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2005

1.3 Stil vodenja

Stil vodenja opredeljuje odnos nadrejenega do sodelavcev. Izziv za vodjo je v tem, da zna vsakega sodelavca oceniti, koliko svobode in odgovornosti lahko prenese na sodelavce ter da prepozna in razvija njihove potenciale. Izbira ustreznega stila vodenja temelji na osnovni ideji, kako iz ljudi izvabiti čim boljše delo oziroma kako ravnati z njimi, da bodo pri delu pokazali in izrabili svoj maksimum (Gorenje d.d., Izobraževalni center, 2004, str. 6).

Vsak od modelov zajema določene dejavnike in značilnosti, nobeden pa vseh, saj so situacije, v katerih se nahajajo vodja in zaposleni, lahko zelo različne in vedno odvisne od značilnosti vodje, sodelavcev, nalog, organizacije in okolja. Na splošno naj bi se vodje razlikovali po dveh skrajnih dimenzijah, v kateri so usmerjeni:

- **dimenzija »dela«**: razlaga, zakaj je neko delo potrebno narediti in do kdaj, vplivajo na ljudi tako, da se osredotočijo na delo;
- **dimenzija »ljudi«**: zmanjševanje napetosti, pripravljanje pogojev za prijetnejše delo, poudarek na vrednotah, odnosih med ljudmi.

Ponavadi sta prisotni obe, vendar prva bolj kot druga.

Stilov vodenja je veliko, prav tako modelov in teorij, s katerimi raziskovalci želijo opredeliti, predstaviti in pojasniti njihove ugotovitve. V nadaljevanju navajam situacijske in vedenjske pristope, integrativna pristopa ter teorijo vodenja vodja-sledilec. Ker je nemogoče predstaviti vse, predstavljam le tiste, ki so se mi zdeli z vidika moje raziskovane teme primerni in zanimivi.

1.3.1 Situacijski pristopi

Stil vodenja se mora prilagajati socialni situaciji, s katero se sreča vodja. Razvitih je bilo več modelov, ki pojasnjujejo odnos med stili vodenja in specifičnimi situacijami. To so tako imenovani kontingenčni, situacijski pristopi. Podrobneje predstavljam štiri teorije oziroma modele, ki predpostavljajo uspešno vodenje na podlagi prilagajanja situacijam. Te teorije so Fiedlerjeva kontingenčna teorija, Hersey-Blanchardova situacijska teorija, Housov model poti in ciljev in nazadnje še substituti za vodenje situacij, v katerih vodenje ni potrebno.

1.3.1.1 Fiedlerjeva kontingenčna teorija

Fiedlerjev model predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od skladnosti situacijskih dejavnikov z načinom vodenja. Za vsako situacijo naj bi se uporabljal drugačen način vodenja – najprimernejši za uspeh v dani situaciji (Treven & Srića, 2001). Vodja mora vedeti, kakšen stil vodenja uporablja, analizirati mora situacijo in nato doseči usklajenost med obema. To je razvidno tudi na Sliki 2, ki upodablja Fiedlerjevo teorijo vodenja še z modelom.

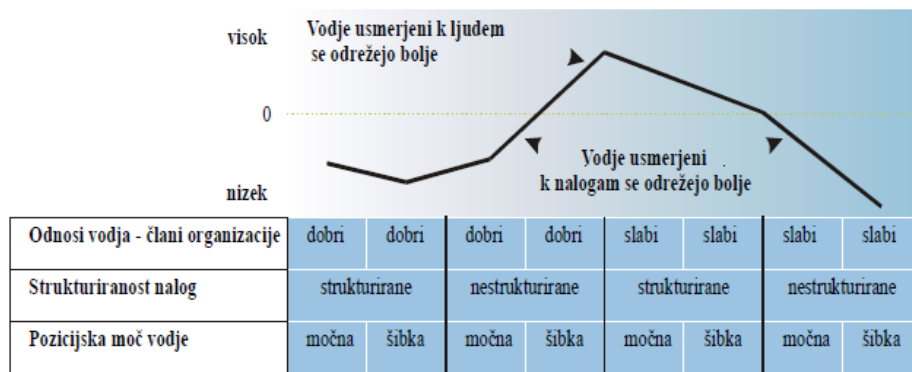
Stila vodenja, za katera se lahko vodja odloči:

- vodenje, usmerjeno v odnose (skrb za ljudi),
- vodenje, usmerjeno v naloge (izpolnitev delovnih nalog).

Analiza situacije glede na:

- ugodnost odnosov vodja–člani organizacije,
- strukturiranost nalog,
- pozicijsko moč.

Slika 2: Fiedlerjeva kontingenčna teorija vodenja

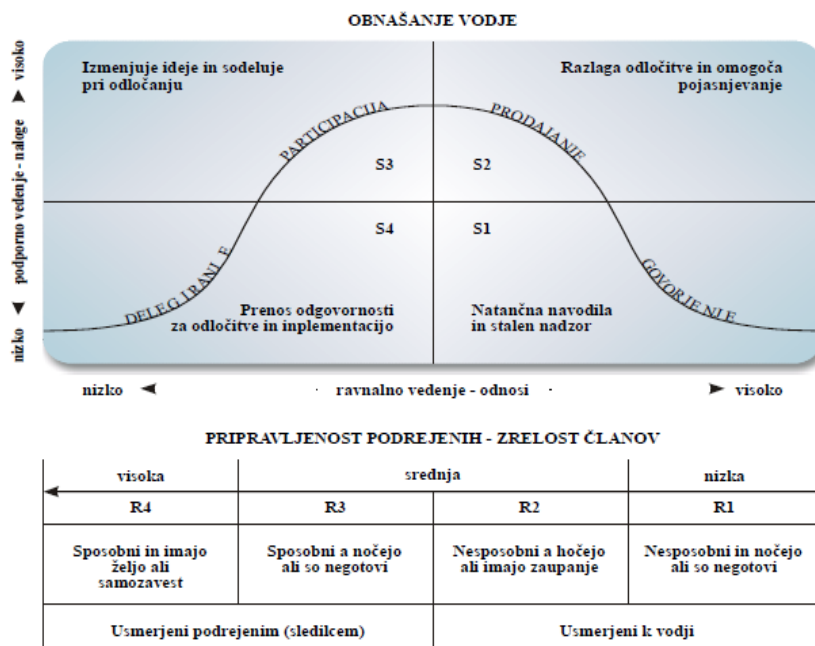


Vir: F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1967 (povzeto po V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 228)

1.3.1.2 Hersey-Blanchardova situacijska teorija

Hersey in Blanchard sta leta 1969 razvila teorijo vodenja, kjer sta temeljni delitvi vodenja (vodenje, usmerjeno k nalogam, in vodenje, usmerjeno v odnose) dodala spremenljivko razvojna stopnja zaposlenih, ki naj bi odločilno vplivala na uspešnost posameznega načina vodenja. Razvojno stopnjo opredeljujeta kot stopnjo pripravljenosti ljudi za delo, željo po dosežkih, napredovanju in prevzemanju odgovornosti. Bistvo teorije je, da so si ljudje različni med seboj glede na stopnjo pripravljenosti. Ljudje z nizko stopnjo pripravljenosti na nalogo potrebujejo drugačen stil vodenja kot tisti z visoko, saj imajo manj sposobnosti, izkušenj in samozavesti. Vodja mora podrejene ovrednotiti in uporabiti primeren stil vodenja. Odnosi med stili vodenja in pripravljenostjo podrejenih so povzeti na Sliki 3.

Slika 3: Hersey-Blanchardov situacijski model vodenja



Vir: P. Hersey & K. Blanchard, *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, 1977 (Povzeto po V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 229)

1.3.1.3 Housov model poti in ciljev

Model poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo pot in načine dela, s katerimi zaposleni dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu (Možina et al., 1994, str. 542). To doseže z uporabo strukture, podpore in nagrad, ki si jih zaposleni želijo in cenijo. Model je kontingenčen, ker je sestavljen iz treh naborov:

- situacij vedenja vodje in stila vodenja,
- situacijskih naključij in okoliščin,
- uporabe nagrad za izpolnitev potreb zaposlenih.

Vodja spreminja svoje obnašanje glede na situacijo. Različne situacije in njihovi izidi glede na obnašanje vodja so predstavljeni na Sliki 4.

Slika 4: Housov model poti in ciljev



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2005

1.3.1.4 Substituti za vodenje

Zadnji izmed situacijskih pristopov trdi, da so situacijske spremenljivke tako močne, da lahko nadomestijo ali nevtralizirajo potrebo po vodenju. Ta pristop izpostavlja predvsem organizacijske situacije, v katerih je vodenje nepomembno ali nepotrebno. Nadomestek (substitut) naredi vodenje nepotrebno (npr. pri zaposlenih z visoko profesionalnostjo). Nevtralizator pa izniči učinek vodenja. Vodja nima pozicijske moči, če ni fizično prisoten, njegova sposobnost usmerjanja podrejenim je močno omejena (Dimovski et al., 2003).

1.3.2 Vedenjski pristopi

V petdesetih in šestdesetih letih dvajsetega stoletja se je raziskovanje vodenja nadgradilo z iskanja posameznih značilnosti vodje na iskanje univerzalnega vodstvenega sloga, saj je bilo ugotovljeno, da je zelo težko najti enotne značilnosti za uspešne vodje. Vedenjski modeli zato nakazujejo, da se je vodenja mogoče priučiti, kar pri prejšnjih modelih ni bilo možno. Niso pa uspeli razložiti, zakaj je neko vedenje enkrat učinkovito, drugič ne. Razsežnosti vedenja vodij so preučevali tudi na dveh ameriških univerzah Ohio State University in Michigan University. Njuna modela sta najbolj znana, zato ju tudi predstavljam.

1.3.2.1 Modela dveh univerz (Ohio State University in Michigan University)

V poznih štiridesetih letih so izpeljali na državni univerzi v Ohio zelo obsežno raziskavo o slogih vodenja, saj so pod drobnogled vzeli več kot tisoč razsežnosti obnašanja vodij. Razvili so vrsto vprašalnikov, v katerih so spraševali podrejene o vedenju njihovih vodij. Podobne cilje so si zadali tudi na michiganski univerzi, vendar so pristopili k problemu na drugačen način. Primerjali so obnašanje učinkovitih in neučinkovitih vodij. Raziskovalci obeh univerz so prišli do podobnih ugotovitev. Menili so, da obstajata dva načina vodenja. Prvi je usmerjen k ljudem oziroma k skrbi za ljudi, drugi pa je usmerjen k proizvodnji oziroma skrbi za naloge (Moorhead & Griffin, 1992, str. 258).

Možina et al. (1994) navajajo dva načina vodenja:

- **skrb za ljudi:** poudarja se položaj zaposlenih, delovnih pogojev in medsebojnega sodelovanja. Vodja išče ustrezne poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bili zadovoljni z dosežki. Legitimno moč ali moč prisile uporablja malo ali nič. Podrejeni so bolj zadovoljni in produktivnejši. Tak način vodenja je značilen za organizacijsko kulturo na operativni ravni organizacije, kjer prevladuje občutek soodvisnosti, povezanosti in potrebe po skupnem delovanju. Vodja je prijazen in dostopen, pohvali zaposlene, če delo opravijo dobro, ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti, pomaga posamezniku pri njegovih osebnostnih težavah in ustvarja ugodno vzdušje v delovnem okolju;
- **skrb za naloge:** raziskave so pokazale, da vodje, usmerjene v proizvodnjo, močno poudarjajo tehnične in tehnološke lastnosti delovne naloge. Značilnost tega načina vodenja je aktivno planiranje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih. Ljudje so v tem procesu prej sredstvo kot cilj. Vodja zaposlenim natančno določi naloge, postavi delovne standarde, ki jih mora vsak doseči, informira zaposlene o zahtevah dela in spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih. S tem dosegajo ugodne delovne rezultate, ki pa jih spremljajo nezadovoljstvo in konflikti med zaposlenimi. Zaradi tega je potrebno kombinirati oba načina vodenja.

Zaključek študije v Ohio predstavlja dvodimenzionalna teorija, ki trdi, da je vodja lahko istočasno usmerjen tako k nalogam kot tudi k ljudem (Kovač et al., 2004). Michiganska študija je pripeljala do enakega izhodišča kot ohajska, vendar pa je prišla do drugačnega zaključka. Menijo, da vodenje, usmerjeno k ljudem, prinaša večje zadovoljstvo zaposlenih in s tem večjo stopnjo učinkovitosti, kot vodenje, usmerjeno k nalogam.

1.3.3 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

V sedemdesetih in osemdesetih letih dvajsetega stoletja se je začela razvijati ideja o transakcijskem in transformacijskem vodenju, ki je pomenila nov preskok v razumevanju uspešnega vodenja. Transakcijsko vodenje je sicer še precej podobno klasičnemu, saj je vodja nadrejeni in ureja stvari tako, kot so predpisane. Bass in Avolio (1995) sta označila transakcijsko vodenje kot dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o različnih ugodnostih, do katerih so zaposleni upravičeni, če delajo v skladu s pravili in dogovori. Vodja jih motivira z nagrajevanjem glede na delovne dosežke. Se pravi, da vodja nagrajuje le, kadar zaposleni dela tako dobro, da doseže ali preseže pričakovane rezultate.

Burns (1978) je to opisal kot izmenjava »korist za korist«. Transakcijski vodje se osredotočajo na to, da se »stvari delajo prav«, medtem ko se transformacijski vodje držijo načela »delati prave stvari«. Transakcijski vodje uporabljajo različne načine vodenja, glede na produktivnost

zaposlenih. Pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, išče odstopanja od dela in jih odpravi, včasih urgira le, če zaposleni ne dosegajo standardov, lahko pa se tudi odpoveduje odgovornosti in vse prepusti ostalim zaposlenim. Te značilnosti transakcijskih vodij so predstavljene tudi v Tabeli 1, ki hkrati pojmujejo tudi njihove načine vodenja.

Tabela 1: Značilnosti transakcijskih vodij

NAČIN VODENJA	OPIS
NAGRAJEVANJE	vodja se pogaja o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za dobre rezultate in daje priznanja za dosežke
VODENJE Z IZJEMAMI (AKTIVNO)	vodja spremlja dogajanje in išče odstopanja od pravil in standardov ter jih s svojimi korektivnimi akcijami odpravi
VODENJE Z IZJEMAMI (PASIVNO)	vodja urgira le, če zaposleni ne dosegajo standardov;
VODENJE BREZ VAJETI (LAISSEZ-FAIRE)	vodja se odpoveduje odgovornosti in se izogiba odločanju.

Vir: S. Možina, B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, V. Rus & R. Bohinc, Management, 1994, str. 533

Dandanes je večina odnosov med vodjo in ostalimi zaposlenimi precej drugačna, kot je bila v preteklosti. Vodje se nič več ne opirajo na svojo legitimno moč in pozicijo, vendar si želijo biti bližje s podrejenimi in jih navdihovati za delo. Tak odnos vsebuje teorija o transformacijskem vodenju, ki predstavlja protiutež transakcijskemu vodenju.

Bass (1990) opredeljuje transformacijsko vodenje kot vodenje z vplivom na sledilce. Le-te predstavljajo vsi zaposleni, ki so podrejeni vodji in mu zaupajo, ga spoštujejo, občudujejo in so mu zvesti. Vodja jih motivira in poziva k idealom in moralnim vrednotam, da naredijo več, kot se od njih pričakuje. Transformacijsko vodenje torej temelji na visokih pričakovanjih do zaposlenih in na visoki stopnji zaupanja med vodjo in zaposlenimi.

Po mnenju Bassa (1990) vodja motivira zaposlene tako, da:

- spreobrnejo svoje osebne interese v korist organizacije,
- se bolj zavedajo pomembnosti rezultatov dela,
- uresničijo svoje neizpolnjene potrebe.

Značilnosti transformacijskih vodij (Kavčič, 1991, str. 229):

- **karizma:** vodja je zmožen z močjo svojih osebnostnih značilnosti doseči nedoumljiv in izreden vpliv na podrejene, prepričan je v moralno pravilnost svojih načel in dejanj, zagotavlja oblikovanje vizije, poslanstva in ciljev, ki dajejo delu pomen, ter omogoča osebni zgled, zato ga podrejeni spoštujejo, mu zaupajo in se celo poistovetijo z njim;
- **navdih:** vodja izrazi visoka pričakovanja in namene na enostaven način. Pri tem uporablja komunikacijske veščine, ki ga naredijo močnega, tako da podrejeni verjamejo v njegove sposobnosti in zmožnosti ter so pripravljeni vložiti več truda v delo;
- **intelektualna stimulacija:** vodja s to lastnostjo spodbudi kreativnost zaposlenih, promovira inteligentnost, racionalnost in pazljivo reševanje problemov;
- **individualna obravnava:** vodja spremlja potrebe vsakega zaposlenega, ga posluša, mu svetuje in deluje kot mentor. Podrejenim daje podporo in jih motivira za nadaljnje delo.

Transformacijski vodje so tudi karizmatični, saj za uresničevanje ciljev izvajajo korenite spremembe, oblikujejo cilje in vizijo, navdihujejo in izboljšujejo vedenje ter produktivnost zaposlenih, pa tudi zaupajo jim večje odgovornosti (Bass, 1985; Tucker & Russell, 2004).

1.3.4 Teorija izmenjave (angleško *Leader-member exchange*)

Začetniki teorije izmenjave vodja-sledilec oziroma teorije LMX (v nadaljevanju teorija LMX) so Dansreau, Graen in Haga (1975). Osredotočali so se na odnos med vodjo in vsakim posameznim podrejenim. Sodobni vodja naj bi se seznanil in deloval po načelih teorije LMX (Bass, 2000, str. 30). Vodja si želi empirično vzdrževati različne vrste odnosa pri skupinah podrejenih. Pozornost naj bi namenili visokemu razmerju med kakovostjo in rezultati, kot so zavezanost organizaciji, zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo z nadrejenimi, občutek pripadnosti in uspešnost (Asgari et al., 2008). Kvalitetni odnosi so pozitivno povezani z inovativnostjo zaposlenih, saj vodje podrejenim namenijo naloge, ki jim predstavljajo izziv, jih podpirajo in priskočijo na pomoč pri tveganih situacijah (De Jong & Den Hartog, 2007, str. 45).

Po teoriji izmenjave vodja-sledilec se podrejeni delijo v dve skupini: »in« skupina ter »out« skupina.

- »In« skupina: odnos med vodjo in sledilcem temelji na medsebojnem spoštovanju, zaupanju, naklonjenosti ter vplivu. Vodja verjame, da so člani skupine kompetentni, jih motivira, da dobro in več delajo ter sprejemajo odgovornosti (McKenna, 2006). Med drugim so tudi bolj zanesljivi in bolj komunikativni kot drugi sledilci.
- »Out« skupina: odnos med vodjo in sledilcem je takšen, da vodja uporablja tradicionalne pristope, ki temeljijo na kontroli. Podrejeni opravljajo formalno določene naloge in imajo z vodjem manj osebni in vpliven odnos.

Prednosti (Valenzuela, 2010):

1. Je opisna teorija, ki predlaga prepoznavanje »in« in »out« skupine v organizaciji.
2. Je edinstvena teorija, saj usmerja pozornost na dvojen odnos med vodjo in sledilcem v organizaciji.
3. Pozornost usmerja na pomembnost komunikacije pri vodenju.
4. Veliko število raziskav potrjuje, da so odnosi, ki so na visoki ravni izmenjave, dobri za organizacijo.

Slabosti (Gerstner & Day, 1997):

1. Postavlja se vprašanje pristranskosti, povezane z visokokakovostnimi odnosi, še posebej potencial favoriziranja in izkrivljanja ocene zmogljivosti, kar namiguje na nevarnost vpliva razlikovanja skupin za »out« skupino: občutki zamere, izguba identitete skupine, pomanjkanje sodelovanja in timskega dela. Dejansko so te pomanjkljivosti spodbudile k pisanju različic teorije z izrecnim namenom vzpostavitve posebnega odnosa izmenjave z vsemi podrejenimi, ne le z nekaj priljubljenimi.
2. Teorija ne pojasni, kako razviti zaupanje in postati del »in« skupine.

2 VODENJE GENERACIJE X IN Y

2.1 Opredelitev pojma generacija

Generacijo lahko opredelimo kot prepoznavno skupino ljudi, ki si delijo rojstno obdobje, starost in pomembne dogodke v življenju tekom različnih razvojnih faz (Kupperschmidt, 2000, str. 66). Arsenault (2004) je navedel, da je bil koncept generacije prvič predstavljen v petdesetih letih dvajsetega stoletja in da generacijo sestavlja skupina ljudi, ki sta jim skupni kultura in tradicija. Generacijska teorija trdi, da bodo izvirne skupine posameznikov, rojene v določeno politično in družbeno obdobje, razvile edinstvene osebnostne značilnosti, vrednote in sisteme verovanja.

Velik delež k preučevanju generacij je prispeval Karl Mannheim, ki je leta 1928 objavil članek *Problem generacij*. Opredelil jih je kot skupine posameznikov, ki so rojeni in vzgojeni v enakem zgodovinskem in družbenem kontekstu, med seboj si delijo podobno mišljenje in tako ustvarjajo aktualne socialne in duhovne interakcije. Izrazil je tudi mnenje o virih razlik med generacijami. Pravi, da imajo ljudje, ki se rodijo v določeni družbi v različnih obdobjih, različne ključne izkušnje. Prepad med generacijami bo tako tem večji, čim hitreje se bodo spreminjale razmere v družbi. Ljudje poleg življenjskih izkušenj ponavadi pridobivamo še delovne izkušnje na delovnih mestih, kjer je prisotnih več generacij in s tem tudi več različnih delovnih navad.

2.2 Generacijska raznolikost delovne sile

Razvrščanje ljudi v različne generacije izhaja iz opazovanja delovanja različnih struktur ljudi, posebej v delovnem okolju. V zadnjem desetletju raziskovalci pospešeno analizirajo in na podlagi ugotovitev svetujejo, kako bolje razumeti in ravnati z različnimi generacijami, ki skupaj sodelujejo v delovnih procesih. To počnejo z namenom doseganja optimalnih rezultatov individualnega in skupinskega dela (Žagar, 2009).

Vse delovno aktivne ne moremo enako obravnavati, zato jih lahko razporedimo glede na obdobje rojstva v štiri velike skupine. Določene generacije načeloma ni mogoče opredeliti s točno določenim časovnim okvirjem, vendar se to zaradi lažjega raziskovanja in primerjanja poskuša (Bonnin, 2006). V Tabeli 2 razdeljujem generacije v pet skupin, kot so to storili Zemke in drugi, med katerimi zadnja izmed naštetih, generacija Z, predstavlja generacijo, ki še ni prisotna na delovnem trgu.

Tabela 2: Skupine generacij in njihova obdobja rojstva

GENERACIJA	OBD OBJE ROJSTVA
Generacija VETERANOV	1922- 1943
Generacija »BABY BOOMERJEV«, tako imenovani otroci blaginje	1944- 1960
Generacija X	1961- 1980
Generacija Y	1981- 2000
Generacija Z (niso še prisotni na trgu dela)	2000-

Vir: R. Zemke., C. Raines & B. Filipczak, Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and nexters in your Workplace, 2000

Vsaka izmed generacij ima različne značilnosti, ki se kažejo tako pri delu kot tudi v vsakdanjem življenju. Drugačne so delovne navade, vrednote, ambicije, kar po eni strani zahteva od nadrejenega različne načine vodenja, po drugi strani pa razumevanje vseh generacij po

medsebojnih značilnosti, ki so sicer lahko vir številnih konfliktov. Dalje bom namenila pozornost generacijama X in Y, saj so predstavniki teh dveh skupin najštevilnejše prisotni v današnjih organizacijah.

2.3 Vodenje generacije X

Na začetku poglavja o vodenju generacije X prikazujem s tabelo glavne značilnosti te generacije. Pomembno je, da vodja pozna svoje zaposlene vsaj po osnovnih kategorijah, ki jih navajam, saj tako lahko prilagaja vodenje posamezni generaciji. Kot osnovne kategorije, katere naj bi prepoznali za posamezno generacijo so: obdobje rojstva, lastnosti, osnovne delovne vrednote, dejavniki motivacije, ravnanje z denarjem, priljubljen način vodenja in pristop k reševanju problemov. V Tabeli 3 so predstavljene vse te kategorije na primeru generacije X.

Tabela 3: Značilnosti generacije X

KATEGORIJA	GENERACIJA X
Obdobje rojstva	1961–1980
Lastnosti	cinični, pesimistični, individualisti, zagnani, marljivi, neodvisni, samostojni, prilagodljivi, podjetni, analitični, vzporedni misleci, nezaupljivi, iznajdljivi, skeptični, manj zvesti organizacijam, pripravljeni so prevzeti vodilne vloge
Osnovne delovne vrednote	tehnična podkovanost, neformalni odnosi, neprestano učenje, raznovrstnost, globalno mišljenje, ravnovesje, samozaupanje
Dejavniki motivacije	Samostojno delo in odločanje. Pohvala nadrejenih za dobro opravljeno delo. Izzivnost vsebine dela. Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.
Ravnanje z denarjem	Omogoča svobodo in neodvisnost.
Priljubljen način vodenja	Samo sposobni ljudje so dobri in takšen mora biti njihov vodja.
Reševanje problemov	Sprememb se ne bojijo. So izvirni, kreativni in radi delajo v sproščenem in zabavnem delovnem okolju.

Vir: Povzeto po C. Y. Augusta et al, Generation X: acceptance of others and teamwork implications, 2005; D. Brečko, Generacijske razlike na delovnem mestu, 2005; K. Goldman & K. Schmalz, Builders, Boomers, Bustwers, Bridgers: Vive la (Generational) Difference!, 2005; M. Novak, Medgeneracijske razlike in vloga HRM, 2007

Generacijo X predstavljajo osebe, rojene v obdobju 1961–1980 (za Slovenijo velja obdobje 1966–1985). Odraščali so v senci povojne generacije in so prva generacija, ki je odrasčala ob zaposlenih starših. To je bilo obdobje velike ekonomske negotovosti, gospodarske recesije v zgodnjih osemdesetih ter visoke inflacije v devetdesetih. Otroštvo so preživeli v socializmu, odraslost pa v kapitalizmu, zato jih lahko imenujemo »tranzicijska generacija«. Spremembe so se dogajale vsepovsod, najhitreje v tehnologiji, kar je temeljito spremenilo način dela v organizacijah.

Zaradi razmer, v katerih so živeli, je postala njihova temeljna vrednota ravnovesje med delom in družino (Jorgensen, 2003). Stremijo k takojšnji stabilnosti in k dobremu plačilu v zameno za trdo delo (Bujak, 2009). Ljudje iz generacije X so običajno cinični, pesimistični in individualisti (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002). Bolj so zvesti svoji karieri kot svoji organizaciji (Lyons, 2004; Miller, Yu, 2003; Hart, 2006). Ob tranziciji so se naučili, da lojalnost podjetju ne prinaša potrebne varnosti. Varnost si moraš ustvariti sam, in to je vzrok, da si želijo delati v organizaciji, ki jim nudi razvijanje njihovih sposobnosti, produktivnosti in jim omogoča uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem (Glass, 2007), ne pa statusa in lastništva (Smola & Sutton, 2002). Raje zapustijo delovno mesto in si poiščejo zahtevnejše, z višjo plačo oz. možnostjo povečanega dobička, kot da vztrajajo na delovnem mestu, ki jim ne predstavlja izziva (Hays, 1999). Zlahka se prilagajajo spremembam, se upirajo hierarhiji in dvomijo v avtoriteto.

Bova in Kroth (2001) menita, da je Job-hopping normalna, sprejeta metoda poklicnega napredovanja za generacijo X. Denar je po navadi glavni motivator, toda učenje in življenjske izkušnje so tudi zelo pomembne. Podjetja, ki jih želijo privabiti, se bodo neprestano trudila biti na čelu tega trenda. Tulgan (2005) trdi, da jim morajo podjetja za zadovoljitev njihovih potreb pustiti prosto pot pri urejanju dnevnih redov. Navsezadnje predstavniki generacije X cenijo zabavo in sproščeno okolje (Caudron, 1997).

Strategije usposabljanja generacije X (Brown, 1995):

- osredotočenje na rezultate, ne na tehniko izvajanja,
- izkustveno učenje,
- zaposlenim dati nadzor nad svojim učenjem,
- spoštovati sposobnosti učenja za vključevanje v vzporedno mišljenje,
- vzpodbujanje učenja jih vključi v ustvarjanje lastnih učnih okolij.

Bova in Kroth (1999) sta ugotovila, da so se pojavile tri teme ki se zdijo najbolj neposredno povezane z najemom, spodbujanjem in mentorstvom generacije X, in sicer:

- delo in delovno okolje morata podpirati nadaljnje učenje,
- mentorji in organizacijski vodje morajo biti v zgled,
- zaposlenim iz generacije X največ pomeni živeti večdimenzionalno življenje (str. 12).

Velikokrat so raziskovalci slišali od generacije X, da jih njihovo vodstvo spodbuja k večjemu tveganju, vendar so prepričani, da njihova organizacija nima kulture odpuščanja. Izzo in Klein (1998) trdita, da pripadniki generacije X najbolje delujejo v visoko decentraliziranih delovnih strukturah, kjer lahko samostojno delajo in se tudi sami odločajo. To potrjuje tudi raziskava, izvedena v Sloveniji, kjer so generacijo X spraševali o motivatorjih za delo.² Rezultati so pokazali, da je največji motivator te generacije možnost samostojnega dela in odločanja, sledita pohvala nadrejenega in izziv pri delu (Brečko, 2005).

² Udeleženci v raziskavi so izbirali med naslednjimi motivatorji: 1. Pohvala nadrejenih za dobro opravljeno delo, 2. Izključno višina denarne nagrade, 3. Izzivnost vsebine dela, 4. Dobro delovno okolje, 5. Možnost izobraževanja in osebnostnega razvoja, 6. Sprejetost, cenjenost s strani sodelavcev, 7. Tekmovanje s sodelavci, 8. Možnost samostojnega dela in odločanja, 9. Možnost napredovanja (Brečko, 2005).

2.4 Vodenje generacije Y

Vsaka izmed obravnavanih generacij ima drugačne značilnosti. Kategorije, ki sem jih opisala prej, v poglavju o vodenju generacije X, sedaj v Tabeli 4 predstavljam še na primeru generacije Y. Ali se generaciji razlikujeta med seboj in kašne so te razlike, je tudi predmet raziskave tega diplomskega dela, izvedene z intervjuvanjem mladih managerjev, ki bo podrobno predstavljena v naslednjem poglavju.

Tabela 4: Značilnosti generacije Y

KATEGORIJA	GENERACIJA Y
Obdobje rojstva	1981–2000
Lastnosti	nestalni, nezreli, manj odgovorni, manj lojalni, fleksibilni, samozavestni, sebični, ambiciozni, individualisti, neodvisni, unikatni, učinkoviti, čutijo potrebo po nenehni zabavi, iznajdljivi, podjetni, družbeno orientirani, optimistični, družabni, moralni
Osnovne delovne vrednote	Nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu. Delo mora biti zanimivo in z veliko razmišljanja. Pričakujejo takojšnjo povratno informacijo. Veliko sprašujejo. Želijo imeti mentorja.
Dejavniki motivacije	samostojno delo in odločanje možnost izobraževanja, izzivnost vsebine dela, denar, fleksibilnost delovnega časa, sproščeno delovno okolje
Ravnanje z denarjem	Sredstvo za ohranjanje njihovega življenjskega sloga.
Priljubljen način vodenja	Sami si izbirajo vodje in so prepričani, da jih morajo ti spoštovati. Vodja se mora truditi, da jim približa cilje podjetja in zagotovi enake priložnosti, razvoj spretnosti in znanja s pomočjo mentorja.
Reševanje problemov	Težijo k tehnično dovršenim rešitvam.

Vir: Povzeto po: D. Brečko, Generacijske razlike na delovnem mestu, 2005; K. Goldman & K. Schmalz, Builders, Boomers, Bustwers, Bridgers: Vive la (Generational) Difference!, 2005; N. Hira, You Raised Them, Now Manage Them, 2007; M. Novak, Medgeneracijske razlike in vloga HRM, 2007

Generacijo Y predstavljajo osebe, ki so se rodile v obdobju 1981–2000 (za Slovenijo velja obdobje 1985–2000). Generacija Y, ki danes prihaja na trg dela in iskanja nove zaposlitve, predstavlja novo delovno silo s posebnostmi, ki jih odrasli zaposleni težje razumejo. Tako je mladim že tradicionalno pripisana manjša odgovornost, manjša pripadnost, nestalnost, neresnost, nezrelost, nagnjenost k spremembam utečenih praks in podobne lastnosti, zaradi katerih naj bi za delodajalce predstavljali tvegano delovno silo (Kramberger & Pavlin, 2007).

Predpostavlja se, da je generacija Y zelo drugačna od prejšnje. Mnogi zatrjujejo, da imajo drugačne lastnosti in na delovnem mestu drugačna pričakovanja od prejšnjih generacij (Glass, 2007; Broadbridge et al., 2007; Tulgan & Martin, 2001). So neodvisni, samozavestni, sebični, vendar dobri timski delavci (Martin, 2005). To je tudi generacija, kjer so ženske prav tako

ambiciozne in samozavestne kot moški (London Business School, 2009). Glasneje izražajo svoje potrebe, saj so odraščali v tej miselnosti (Kelan et al., 2008).

Generacija ima močno potrebo, da sami vodijo (upravljajo) svoje delo. Želijo imeti cilje, vendar biti prepuščeni sami sebi, da bi bilo delo opravljeno. V London Business School (2009) so ugotovili, da si ta generacija želi imeti svojega nadrejenega za svojega trenerja (mentorja), ki jim pomaga pri usmerjanju njihovega dela in življenja ter podpreti njihov razvoj. Zemke et al. (2000) predlagajo, da naj organizacije generaciji Y posredujejo jasne informacije o dolgoročnih ciljih podjetja in njihova pričakovanja do njih.

Ta generacija je odraščala v času hitrih tehnoloških in družbenih sprememb, ki predstavljajo finančne in socialne negotovosti, zaposlili pa so se, ne da bi pričakovali varno zaposlitev. Generacija je najbolj tehnološko pismena, izobražena in etnično raznolika v zgodovini (Eisner, 2005, str. 6). Večino raziskovalcev, vključno z Glass (2007) in Shih & Allen (2007), poroča, da ima generacija Y visoko stopnjo družbene zavesti.

Generacija Y vodi svojo poklicno pot uspeha. Istočasno pričakujejo dobro plačilo, usposabljanje, razvojne priložnosti in podporno vodstvo (Broadbridge, 2007). Slovenska raziskava o motiviranju za delo je potekala prav tako za generacijo Y. Svoje delovne vrednote so razvrstili drugače kot predhodna generacija. Na prvem mestu je nagrada, ki sledi opravljenemu delu, naslednje vrednote so urejenost, red in jasna pravila, temu pa sledita lojalnost in pripadnost delu. Vsako izmed generacij je potrebno na delovnem mestu voditi in motivirati drugače. Pripadniki generacije Y si želijo individualnega pristopa, osebnega stika, osebne komunikacije z vodjo, fleksibilni delovni čas in veliko svobode pri delu. Samostojno razvijajo svoje spretnosti in znanja, saj si tako zvišujejo vrednost in zaželenost na trgu dela. Neprestano si želijo zabave, tudi na delovnem mestu, zato niso pripravljeni sprejemati velike odgovornosti, tudi napredujejo raje horizontalno kot pa vertikalno (Sušnik, 2002).

Za zadovoljne zaposlene, ki pripadajo generaciji Y, bi morale organizacije na delovnem mestu omogočiti ("Jonny-No-Stars" is no more : McDonald's uses new techniques to engage graduates, 2009):

- kreativnosti, samostojnosti in izziva polno delo,
- dodane odgovornosti kot nagrado za uspešnost,
- možnost za opolnomočenje in mentorstvo na delovnem mestu,
- sproščeno okolje in gibljiv delovni čas,
- povratne informacije o dogajanju v organizaciji in osebni uspešnosti,
- čim več pohval za uspešno opravljena dela.

3 RAZISKAVA DOJEMANJA MLADIH MANAGERJEV RAZLIKAH V NAČINU VODENJA GENERACIJ X IN Y NA PODLAGI INTERVJUJEV

3.1 Namen raziskave

Namen empirične raziskave je na podlagi polstrukturiranih globinskih intervjujev ugotoviti, kakšne stile vodenja imajo mladi managerji, njihovo dožemanje o razlikah v načinu vodenja generacij X in Y ter značilnostih pripadnikov obeh generacij. Za raziskavo sem iskala managerje, mlajše od štiriinštirideset let. Ta starost je tudi pogoj pri Združenju Manager za uvrstitev v sekcijo mladih managerjev (Združenje Managerjev Slovenije – Sekcije, 2010). Ugotoviti želim, kako mladi managerji vidijo sebe kot vodjo, kako svoje podrejene iz generacije X in Y ter kako sodelujejo z njimi in jih vodijo. Za pomoč pri intervjuvanju in lažjo analizo prejetih podatkov, sem formirala vprašanja, pri katerih sem uporabila podatke iz teoretičnega dela diplomske naloge o stilih vodenja ter vodenju generacij X.

3.2 Metodologija raziskave

Podatke sem zbirala s pomočjo kvalitativne raziskovalne metode, ki jo uporabljamo za pridobivanje poglobljenih informacij, kjer skušamo odgovoriti na vprašanje zakaj. Odkrivamo občutja, stališča, vrednote in percepcije spraševanega (Bryman & Bell, 2007). Opisana metoda je polstrukturirani globinski intervju. Izbrala sem jo, ker omogoča možnost postavljanja dodatnih vprašanj med intervjujem, kar daje občutek fleksibilnosti in prilagodljivost, da lahko izvemo več o raziskovani temi.

Globinski intervju je v osnovi nestrukturirani, direktni, osebni intervju, v katerem posameznika izpraša spraševalec, da bi odkril prepričanja, odnos in občutke subjekta do določene teme. Raziskovanje ozadja odgovora posameznika je lahko izvedeno z enostavnim vprašanjem: »Zakaj ste tako odgovorili? Kaj naj bi to pomenilo?«, lahko pa zastavimo bolj strukturirana vprašanja, ki so bolj specifična (Malholtra & Birks, 2003, str. 179-180). Značilnost polstrukturiranega globinskega intervjuja je začetno vprašanje, s katerim spraševalec želi vzpodbuditi prosto govorjenje o temi raziskovanja. Namen raziskave je jasen, odgovori na vprašanja pa odprti in prostotekoči. Udeleženec se mora počutiti sproščeno, saj bo le tako lahko dal iskrene in zanesljive odgovore.

Intervjuje sem izvedla v pisarnah udeležencev ali prostorih, ki so ustrezali njim. Potekali so približno trideset minut, kar je za globinske intervjuje relativno malo, še posebej za poglobitev v štirinajst vnaprej pripravljenih vprašanj. Poudariti moram, da imajo managerji zelo natrpan urnik in so si težko vzeli pol ure med delovnim časom, zato je bilo potrebno veliko usklajevanja in dogovarjanja za določitev ustreznega termina, bili pa so tudi omejeni s časom. Intervjuji so potekali julija in avgusta, izprašala sem deset managerjev oziroma vodij, mlajših od štiriinštirideset let. V nadaljevanju bom omenjala le managerje, saj je večina kandidatov na najvišjih položajih v podjetjih. Pri izvedbi intervjuja nisem uporabila diktafona za snemanje odgovorov, temveč sem si delala zapiske. Intervju sem začela z razlago pojma generacija in razvrstitve generacij po posameznih obdobjih. Poudarek je bil na predstavnikih generacije X in Y ter obdobju njihovega rojstva in odrasčanja.

V Tabeli 5 predstavljam vse intervjuvance in osnovne podatke, katere so mi dovolili objaviti. Zapiske intervjujev so anonimni, zato jih označujem z oznako Oseba X, pri čemer spremenljivka X predstavlja črke abecede od A do J. Vzorec sestavljajo štiri predstavnice ženskega spola in šest predstavnikov moškega spola različnih starosti, vendar vsi mlajši od štiriinštirideset let. Zaposleni so v podjetjih, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi in vodijo različno število predstavnikov generacije X in Y. Tako želim kljub majhnemu vzorcu, dobiti kar najbolj reprezentativne podatke.

Tabela 5: Vzorec raziskave

OSEBA	STAROST	PODJETJE	POLOŽAJ V PODJETJU	DEJAVNOST PODJETJA	ŠTEVILO PREDSTAVNIKOV GENERACIJE X, KI JIH VODI	ŠTEVILO PREDSTAVNIKOV GENERACIJE Y, KI JIH VODI
Andrej Bajuk	43 let	TEM Čatež d. d.	glavni direktor	proizvodnja, razvoj in trženje elektromateriala in pribora	60	40
Nataša Dulc Strahinič	33 let	NLB d. d. – Sektor za razvoj storitev in tržnih poti	vodja oddelka za razvoj kartičnega poslovanja	bančništvo, kartično poslovanje	35	10
Gregor Jeglič	39 let	A hotel	direktor	hotelirstvo	2	10
Renata Koprivec	26 let	Siliko d. o. o.	vodja poslovne enote	izdelovanje gumijastih, gumi-plastičnih in gumi-metalnih izdelkov iz vseh vrst elastomerov	100	75
Vedran Krevatin	40 let	Avtenta.si d. o. o.	direktor poslovnega področja	rešitve IKT za obvladovanje poslovnih procesov	20	12
Maks Kurent	30 let	Intelekt d. o. o.	direktor	izdelava in montaža jeklenih konstrukcij	10	15
Jasna Mavsar	29 let	Real d. o. o. Novo mesto	vodja projektov	razvoj nepremičninskih projektov	5	3
Mitja Mavsar	28 let	Domenca d. o. o.	vodja projektov	registracija domen in razvoj spletnih projektov	8	20
Gorazd Oman	34 let	Innovatif d. o. o.	direktor naročnikov	razvoj komunikacijskih konceptov	12	12
Nuša Vidmar	33 let	Bruno Gabrijele d. o. o.	direktorica	gostinstvo, trgovina in pekarna	11	21

3.3 Hipoteze

Pred začetkom izvajanja intervjujev sem postavila šest hipotez, ki sem jih želela preveriti. Tretja, četrta in šesta hipoteza se delijo vsaka na dve hipotezi, saj so kompleksnejše od ostalih. Oblikovala sem jih s pomočjo pridobljenega znanja iz podatkov navedenih v teoretičnem delu diplomske naloge. Želela sem ugotoviti, kako vodenje zaposlenih poteka v praksi, kakšno je mnenje mladih managerjev o generacijah X in Y, kako generacije sodelujejo med seboj in izvedeti kritično oceno obeh generacij. Analiza intervjujev predstavlja potrjevanje hipotez z razlago podatkov, pridobljenih z raziskavo, in njihovih ugotovitev.

H1: Pri mladih managerjih prevladuje stil vodenja, usmerjenega k dobrim odnosom med vodjo in zaposlenimi, po načelih teorije LMX.

Teorija LMX in načini vodenja, kjer je pomembna skrb za dobre odnose v organizaciji, so podrobneje predstavljeni v teoretičnem delu diplomske naloge. S to hipotezo želim ugotoviti, ali je res, da vodja pozornost namenja visokemu razmerju med kakovostjo in rezultati, kot so večja

zavezanost organizaciji, zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo z nadrejenimi. Teorijo LMX, kot najbolj uporabljano s strani mladih managerjev v današnjem času, sem izbrala, ker naj bi odnosi, ki so na visoki ravni izmenjave med vodjo in sledilci, pozitivno vplivali na delovno okolje in vzdušje. To bi si lahko želeli tudi mladi managerji. K odločitvi o postavitvi hipoteze s trditvijo o prevladovanju izvajanja teorije LMX s strani mladih managerjev, je pripomogel tudi Bass (2000), ki poudarja, da sodobni vodja deluje in vodi podrejene po načelih teorije LMX.

H2: Način vodenja je potrebno prilagoditi posamezni generaciji zaradi različnih lastnosti in vrednot, ki jih imata.

V teoretičnem delu v poglavju o vodenju generacij X in Y sem omenila, da ima vsaka generacija različne lastnosti in vrednote. Predstavniki generacije X so cinični, pesimistični, individualisti, zagnani, marljivi, neodvisni, samostojni, prilagodljivi, podjetni, analitični, vzporedni misleci, nezaupljivi, iznajdljivi, skeptični, manj zvesti organizacijam, pripravljeni so prevzeti vodilne vloge. Njihove osnovne delovne vrednote so tehnična podkovanost, neformalni odnosi, neprestano učenje, raznovrstnost, globalno mišljenje, ravnovesje in samozaupanje.

Generacijo Y označujemo kot nestalne, nezrele, manj odgovorne, manj lojalne, fleksibilne, samozavestne, sebične, ambiciozne, individualiste, neodvisne, unikatne, učinkovite, čutijo potrebo po nenehni zabavi, iznajdljive, podjetne, družbeno orientirane, optimistične, družabne in moralne. Njihove osnovne delovne vrednote pa so nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu, delo mora biti zanimivo in z veliko razmišljanja, pričakujejo takojšnjo povratno informacijo, veliko sprašujejo, želijo imeti mentorja.

Vsi navedeni podatki so povzeti iz Tabel 3 in 4. Pri tej hipotezi me zanima, kako opažajo te razlike mladi managerji in kakšen pristop uporabljajo pri vsaki izmed obeh generacij. Hipoteza naj bi veljala, ker podatki o lastnostih in vrednotah kažejo na prisotnost razlik med generacijama, zato predpostavljam, da naj bi vodja tudi prilagajal način vodenja glede na posamezne značilnosti generacije.

H3a: Izkusveno učenje je najprimernejša oblika usposabljanja za generacijo X.

Generacija X si želi neprestanega učenja, zato naj bi bilo zanjo najprimernejša oblika usposabljanja izkusveno učenje in tako naj bi hipoteza tudi veljala. Izkusveno učenje je proces, v katerem se ustvarja znanje s pretvorbo izkušnje. Učenje pomaga razvijati lastnosti, ki jih bodo ljudje potrebovali v prihodnosti. To so sposobnost prilagajanja novim okoliščinam, osebna avtonomija, sposobnost komunikacije in sodelovanja, zmožnost celovitega dojetja in znajdenja v nepredvidljivih, kompleksnih socialnih situacijah. Pri izkusvenem učenju se ne ponavlja že znanih stvari iz preteklosti, ampak se uči predvidevanja prihodnosti (Marentič Požarnik, 1992).

Tudi Brown (1995) je omenil, da je izkusveno učenje eno izmed petih najprimernejših načinov usposabljanja generacije X. Ostale štiri tehnike omenjajo osredotočenje na rezultate dela, nadzor na učenjem, spoštovanje učenja za vzporedno mišljenje in še vzpodbujanje učenja. Izmed vseh naštetih, se mi zdi izkusveno učenje najprimernejše, saj se lahko pojavlja v več oblikah učenja, kjer je prisotna empirija. To so lahko razne delavnice, izobraževanja, timska usposabljanja in ostale oblike usposabljanja.

H3b: Mentorstvo je najprimernejša oblika usposabljanja za generacijo Y.

Predstavniki generacije Y si želijo imeti ob sebi nekoga, ki ga lahko neprestano sprašujejo, saj si želijo takojšnjih povratnih informacij. Za njih je tako najprimernejša oblika usposabljanja mentorstvo. Mentorstvo se predvsem uporablja za prenos znanja in veščin z izkušenih zaposlenih na manj izkušene pripravnike. Je akcijsko učenje, ki je v največji meri strukturirano, načrtovano in ciljno usmerjeno. Pripravnik se tako uvaja v delovno okolje in organizacijsko kulturo podjetja. Mentor mu nudi podporo, posreduje čim več informacij o delovnem mestu in tako sodeluje pri izgradnji pripravnika za doseg višjega osebnega in profesionalnega nivoja (Račnik, 2010).

Hipoteza naj bi veljala, ker tako narekujejo značilnosti predstavnikov generacije Y, ki radi neprestano sprašujejo, radi podvomijo v vsako stvar, iščejo smisel za opravljanje dela in si želijo takojšnjih povratnih informacij. Potrebujejo nekoga, ki jih usmerja, da je delo dobro opravljeno. Menim, da je za te značilnosti najprimernejši mentor in tako se predstavniki, ki so šele pred nekaj leti začeli vstopati na delovni trg najhitreje naučijo dobrega oziroma pravilnega načina dela.

H4a: Prednost generacije X v primerjavi z Y so izkušnje, slabost pa počasnejša dojemljivost za novosti v tehnologiji.

Predstavniki generacije X so za razliko od mlajših predstavnikov na delovnih mestih že nekaj let, zato so si že pridobili praktične izkušnje, ki jih generacija Y še nima. Probleme rešujejo z več zornih kotov. Najprej se skušajo spomniti, če so že imeli kdaj podoben primer in kako so ga takrat rešili. Za slabost generacije X sem navedla počasnejšo dojemljivost za novosti v tehnologiji, saj se le-ta spreminja zelo hitro. Menim, da generacija X temu trendu sledi počasneje kot generacija Y, ki je s tehnologijo in njenim razvojem odraščala.

H4b: Prednost generacije Y v primerjavi z X je hitrost, slabost pri njih pa je površnost.

Generacija Y takoj preide k reševanju problemov, predvsem s pomočjo tehnologije, ki jim je na voljo. Zelo hitri so pri vsem, česar se lotijo. Vse si želijo narediti hitro: najti rešitev za problem, opraviti delo, dobiti informacijo ... Hitrost je njihova prednost. Prednost tudi zato, ker se dandanes stvari odvijajo hitro. Je pa res, da s tem, ko so hitri, so lahko tudi površni, zato naj bi ta hipoteza tudi veljala.

H5: Kljub razlikam med generacijama X in Y se predstavniki obeh na delovnem mestu med seboj dopolnjujejo in dobro sodelujejo.

Kot že opisano v teoretičnem delu diplomske naloge in glavnih značilnosti v hipotezi 1, obstajajo razlike med generacijama X in Y. Menim, da kljub razlikam generaciji dobro sodelujeta med seboj, saj ravno drugačne poti razmišljanja pripomorejo k dopolnjevanju in dobremu sodelovanju. Hipoteza naj bi veljala, ker na današnjem delovnem trgu prevladujeta v podjetjih generaciji X in Y in je že stalna praksa, da sodelujeta med seboj.

H6a: Prednost sodelovanja obeh generacij je hitrejše reševanje problemov.

Prednost sodelovanja generacij X in Y vidim v hitrejšem reševanju problemov. Vsaka izmed generacij uporablja drugačen način reševanja problemov. Generacija X se sprememb ne boji, pri reševanju problemov pa so izvirni in kreativni (Tabela 4). Generacija Y teži k tehnično dovršenim rešitvam, so pa tudi fleksibilni in učinkoviti, kar pripomore k hitremu reševanju problemov (Tabela 5). Hipoteza naj bi veljala, ker drugačne poti do rešitev prinašajo hitrejšo rešitev. Predstavniki generacije X iščejo že znane rešitve po spominu iz pridobljenih izkušenj, generacija Y pa se poslužuje informacijske tehnologije in iskanja rešitev na spletu. Vsak izmed njih ima tako različne predloge in skupaj hitro najdejo ustrezno rešitev.

H6b: Slabost sodelovanja generacij X in Y so različne delovne navade.

Že v hipotezi 6a sem omenila različne pristope k reševanju problemov in iskanju rešitve le tega. To so lahko tudi različne delovne navade. Generacija Y stremi k nenehni zabavi, generacija X pa k nenehnemu učenju, zato že to dejstvo nakazuje na različne delovne navade. V hipotezi 2 sem omenila različne osnovne delovne vrednote obeh generacij, da pa je to slabost, menim zato, ker predstavniki z različnimi delovnimi vrednotami težje razumejo druge navade. Če generacijo X veseli neprestano učenje, težko razumejo, kako lahko predstavnikom generacije Y predstavlja zabava na delovnem mestu motivacijo.

3.4. Rezultati raziskave in glavne ugotovitve

Pri intervjujih sem z vprašanjem »Kako bi sebe kot vodjo opisali s petimi pridevniki?« in »Kakšen stil vodenja imate?« želela ugotoviti, kako kritični so mladi managerji do sebe, kako se vidijo kot vodje, poleg tega pa tudi potrditi ali ovreči prvo hipotezo. Pri prvem vprašanju so odgovori zelo raznovrstni. Kljub temu je pogostost pojavljanja petih pridevnikov višja od ostalih. Največkrat mladi managerji omenjajo, da so natančni, odločni, pošteni, demokratični in ambiciozni. Navajam še ostale pridevnike, ki jih izrekajo, saj mi bodo v pomoč pri vrednotenju statusa hipoteze. Mladi managerji so kot vodje: nepopustljivi, vztrajni, načelni, inovativni, aktivni, navdihujoči, zaupljivi, držijo obljubo, polni energije, organizirani, razumevajoči, držijo se pravil, razvojno usmerjeni, sistematični, točni, redoljubni, potrpežljivi, dostopni, zahtevni, direktni, manj popustljivi in sprejemajo hitre odločitve.

Z drugim vprašanjem sem hotela neposredno izvedeti, kakšen stil vodenja imajo mladi managerji. Povzamem lahko, da poskušajo biti demokratični, želijo biti podrejenim zgled in jih vključujejo pri procesih odločanja v različnih situacijah. Pri nekaterih v podjetju prevladuje timsko delo, komunicirajo odprto in sprejmejo vsak predlog. Najboljši je tudi nagrajen z denarno nagrado. Vsi se strinjajo, da si želijo imeti zadovoljne zaposlene in dobre odnose z njimi, vendar kljub temu predstavljati avtoriteto.

»Imam demokratičen stil vodenja. S sodelavci odprto komuniciramo o razvojnih ciljih, probleme rešujemo sproti, vsak predlog je dober. Odločitve sprejemam, ko se vsi predlogi obravnavajo. Najboljši je tudi nagrajen.« (oseba C)

Iz zgoraj napisanega sledi, da je prva hipoteza le delno potrjena. Mladi managerji si želijo dobrega odnosa med vodjo in zaposlenimi, vendar ne poteka vse po načelih teorije LMX. Razlike so v grupiranju skupin, kjer teorija LMX poudarja razvrščanje zaposlenih na dve skupini (»in« in »out« skupino), medtem ko mladi managerji v raziskavi poudarjajo osredotočenje na posameznika ali pa vse podrejene. Trudijo se, da bi bili zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, imeli motivacijo za delo in sodelovanje pri skupnih odločitvah.

Drugo hipotezo o prilagajanju načina vodenja posamezni generaciji preverjam z vprašanji: »Ali prilagajate način posamezni generaciji? Kako?«, »Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X oziroma Y?«, »Kakšen odnos do dela ima posamezna generacija?«, »Kaj jih motivira?«, »Bi jih opisali s timskimi delavci ali individualisti?«, »Kako komunicirajo z vami?«, »Kako pristopajo k reševanju problemov?«.

Več kot tri četrtine intervjuvancev se je strinjalo, da prilagajajo način vodenja posamezni generaciji, le dva udeleženca intervjuja prilagajata vodenje vsakemu posamezniku.

»Na zaposlene ne gledam kot na predstavnike različnih generacij. Vodenje prilagajam vsakemu posamezniku.« (oseba D)

Način vodenja prilagajajo z različnimi pristopi h generacijam. Generacija X potrebuje spoštovanje in razumevanje, saj imajo veliko izkušenj. Njeni člani so tudi samostojnejši, zato potrebujejo le kratke usmeritve in končni pregled podatkov. Pomembno jim je, da je naloga opravljena natančno in ob dogovorjenem času. Predstavniki generacije Y so inovativni, neobremenjeni, zato potrebujejo veliko navodil, potrebno jim je delegirati natančno definirane naloge. Ideje so sicer boljše, vendar pot do njih je lahko daljša kot pri generaciji X.

Vsako izmed generacij so označevali s petimi pridevniki. Za generacijo X se najpogosteje ponavljajo pridevniki, s katerimi so predstavniki te generacije predstavljeni kot odgovorni,

inovativni, delavni, izkušeni in potrpežljivi. Poleg tega so tudi disciplinirani, manj pripravljeni tvegati, premišljeni, natančni, samostojni, načelni, spoštljivi in samozavestni. Opažam nekatere protipomenke, ki potrjujejo, kako težko je posploševati in označevati pripadnike generacije samo s petimi pridevniki. Protipomenke navajam v parih s pridevniki zaprti : odprti, lahko vodljivi : težje vodljivi, umirjeni : aktivni. Če posplošim, so lahko nekateri predstavniki generacije X zaprti, težje vodljivi in umirjeni, drugi pa so odprti, aktivni in lahko vodljivi. Vrstni red pridevnikov je lahko različen.

Njihov odnos do dela je dober, boljši v primerjavi z generacijo Y. Mladi managerji omenjajo, da zaposleni iz generacije X strogo ločujejo službo od družine, so natančnejši in pazljivejši pri odločitvah in imajo širše družbene cilje. Za delo jih motivirajo denar, uspeh in varnost delovnega mesta. Glede timskega in individualnega pristopa k delu so mnenja razdeljena, večina jih trdi, da delujejo bolje v timih kot individualno. Komunikacija z njimi poteka dobro, probleme rešujejo s pogovorom, opirajo se tudi na izkušnje.

Predstavniki generacije Y so po mnenju mladih managerjev egoistični, hitro dojemljivi za novo tehnologijo, iznajdljivi, hitri pri opravljanju nalog in površni. So pa tudi samozavestni, bistri, nemirni, zdolgočaseni, odprti, individualisti, želijo si svobode pri delu in izzivov, manj so spoštljivi do nadrejenih, so pa tudi izobraženi, ambiciozni in neobremenjeni.

Večina jih trdi, da imajo predstavniki generacije Y slabši odnos do dela v primerjavi z generacijo X. Služba jim je samo pridobivanje denarja, lastni cilji prevladujejo, kar pomeni, da prepletajo službo s prostim časom. Pri delu so površni, hitro zadovoljni z rezultatom in nestrokovni. Motivirajo jih visoka plača, napredovanje, vznemirljivo delovno okolje in lastna promocija. Primernejši so za samostojno delo, čeprav nekateri navajajo, da generacija Y deluje bolje v timih. Komunikacija z nadrejenim je odlična, sproščena in neformalna. Probleme rešujejo slabše kot generacija X. Potrebujejo pomoč ostalih, včasih krivdo prevladajo na druge. Podatki iz raziskave potrjujejo drugo hipotezo, in sicer mladi managerji prilagajajo način vodenja posamezni generaciji. Med generacijama X in Y obstajajo razlike, predstavniki vsake imajo drugačne lastnosti in vrednote.

Za ugotovitev statusa tretje hipoteze a (H3a) in tretje hipoteze b (H3b), je mladim managerjem namenjeno vprašanje: »Katero strategijo usposabljanja priporočate posamezni generaciji?« Za generacijo X navajajo kot primerna usposabljanja klasično usposabljanje s predavanji, razne delavnice, kot so teambuilding in izkustvena učenja, e- izobraževanja, usposabljanja za delovno mesto z delovnimi navodili, obiski sejmov, tutorstvo, pomoč po potrebi, mentorstvo in motivacijsko vodenje. Hipoteza tri a (H3a) je potrjena, saj za generacijo X nobena oblika usposabljanja ni večkrat omenjena. Omenjeno je tudi izkustveno učenje, ki sem ga navedla v hipotezi kot najprimernejša oblika usposabljanja generacije X.

Generacijo Y naj bi usposabljali tako, da delavca le usmerjamo, da sam najde svoje področje in načine za usposabljanje, najpogostejši način je mentorstvo, uporabljajo pa tudi e- izobraževanja in predstavitve dela z navodili. Hipoteza tri b (H3b) je tudi potrjena. Za generacijo Y je bilo lažje ugotoviti, da je mentorstvo najprimernejša oblika usposabljanja, saj jo uporablja večina podjetij. S četrto hipotezo a in b (H4a in H4b) želim ugotoviti prednosti in slabosti generacij X in Y. Tako je formirano tudi vprašanje v intervjuju: »Naštejte prednosti in slabosti obeh generacij.« Prednosti generacije X vidijo v zanesljivosti, stabilnosti, držanju obljub, odgovornosti, izkušenosti in samostojnosti. Največkrat ponovljen samostalnik, ki pozitivno zaznamuje generacijo X, so izkušnje.

»Generacija X ima izkušnje. To je vsekakor prednost pred njihovimi nasledniki.« (oseba A)

Slabosti generacije X so njihove navade in razvade, nedojemljivost za novosti, počasnejše reagiranje na spremembe, primanjkuje jim časa, saj težko usklajujejo službene in družinske obveznosti, držijo se pravil, prisotna sta že naveličanost in rutinsko delo. Odgovora, ki se največkrat ponavljata in tako predstavljata slabosti generacije X, sta naveličanost in počasnejše reagiranje na spremembe, tako v tehnologiji kot tudi drugje. Hipoteza štiri a (H4a) je potrjena, saj prevladujejo odgovori, enakovredni hipotezi. Prednosti generacije X v primerjavi z Y so izkušnje, pri slabostih je poleg slabše dojemljivosti za novosti v tehnologiji prisotna še naveličanost, ki je v hipotezi ne navajam.

Generacija Y ima drugačne prednosti in slabosti kot generacija X. Prednosti vidimo v inovativnosti, kreativnosti, hitrosti reševanja problemov, informacijski izobraženosti, energiji, ki jo imajo, večji doveznosti za nove tehnologije, bolj so odprti, hitri, prilagodljivi. Največkrat se pojavi odgovor, kako hitri so in polni energije. Slabosti, ki jih imajo, pa so samovšečnost, labilnost, motiviranost le z visoko plačo, nepotrpežljivost, manjša predanost delu, neodgovornost in nezanesljivost. Tri četrtine anketiranih mladih managerjev omenja, da so predstavniki generacije Y površni, nečakani in delajo po svojih merilih, ostali pa menijo, da niso površni pri svojem delu, če vidijo smisel le-tega. Takrat se zavzamejo in opravijo nalogo odlično.

»Res je, da svoje delo hitro opravijo, vendar so površni. Naredijo veliko napak, ki jih moramo drugi opaziti in popraviti.« (oseba E)

»Predstavniki generacije Y niso površni. Videti morajo smisel delovne naloge, nato se zavzamejo in potem delo opravijo odlično.« (oseba J)

Hipoteza štiri b (H4b) je potrjena. Prednosti generacije Y sta hitrost in napolnjenost z energijo, slabost pa je površnost. V hipotezi navajam za vsako kategorijo po en pridevnik zaradi lažjega vrednotenja. V raziskavi je pogostost pojavljanja več pridevnikov oziroma samostalnikov enaka, zato ima lahko vsaka izmed kategorij navedenih več pojmov.

Pri peti hipotezi me zanima, kako generacije sodelujejo med seboj, zato v intervjuju sprašujem za mnenje mladih managerjev o tem z vprašanji: »Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu?«, »Kako?«.

Vsi izmed intervjuvanih se strinjajo, da je sodelovanje med generacijami dobro. Lahko si pomagajo med seboj, predstavniki generacije Y čutijo v generaciji X konkurenco, sicer pa velja, da generacija X lahko pomaga mlajšim predstavnikom z izkušnjami. Prednosti in slabosti ene in druge generacije se tako lahko precej izničijo ali pa poudarijo. Ugodno je, če se izničijo slabosti in poudarijo prednosti. Dobro sodelovanje prinaša hitrejšo rešitve. Generacija X poskrbi za izvedenost nalog in prispevek znanja, Y pa za kreativnost in sveže ideje. Vse te trditve pa se seveda na ravni posameznika lahko razlikujejo.

»Če je vedenje predstavnikov obeh generacij primerno, se dobro dopolnjujejo izkušnje z inovativnostjo, samostojnost z uporabo znanja iz tehnologije. To prinaša hitrejšo rešitve.« (Oseba C)

Hipoteza številka pet je potrjena, in to popolnoma (100 %).

Z zadnjima hipotezama H6a in H6b želim ugotoviti še prednosti in slabosti sodelovanja generacij X in Y. V intervjuju sem vprašala, kakšne prednosti in slabosti vidijo managerji v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile. Prednosti so nove, sveže, kreativne ideje in večje število let, večja možnost napredka, več pogledov na problem prinaša boljše in hitrejšo rešitve, večji sta sproščenost in raznolikost mnenj. Slabosti se kažejo pri neupoštevanju mnenja mlajše generacije,

v težavah pri razumevanju drug drugega, občasno je prisotno tudi rivalstvo in prikrivanje informacij s strani starejše generacije, ki ima že izkušnje. Možen je tudi konflikt konceptov.

Hipoteza šest a (H6a) je potrjena. Drži, da s sodelovanjem obeh generacij pridejo do hitrejših rešitev problema, ne drži pa hipoteza šest b (H6b), ki omenja slabost sodelovanja zaradi različnih delovnih navad. Slabosti so prisotne bolj v težavah pri razumevanju drug drugega. Vsaka generacija razmišlja drugače in predstavlja svoje ideje na drugačen način, morda včasih nerazumljiv za ostale. H6b je zato ovržena.

Z intervjuji, ki sem jih opravila, sem pridobila drugačno sliko o vodenju, kot sem jo imela do sedaj. Teorija in praksa nista vedno identični, tudi hipoteze, ki sem jih postavila na podlagi teorije, niso vedno potrjene. Pregled statusov hipotez je viden v Tabeli 6.

Tabela 6: Postavljene hipoteze in njihov status

	HIPOTEZA	STATUS
H1	Pri mladih managerjih prevladuje stil vodenja usmerjenega k dobrim odnosom med vodjo in zaposlenimi, po načelih teorije LMX.	Hipoteza je delno potrjena.
H2	Način vodenja je potrebno prilagoditi posamezni generaciji, zaradi različnih lastnosti in vrednot, ki jih imata.	Hipoteza je potrjena.
H3a	Izkustveno učenje je najprimernejša oblika usposabljanja za generacijo X.	Hipoteza je potrjena.
H3b	Mentorstvo je najprimernejša oblika usposabljanja za generacijo Y.	Hipoteza je potrjena.
H4a	Prednost generacije X v primerjavi z Y so izkušnje, slabost pa počasnejša dojemljivost za novosti v tehnologiji.	Hipoteza je potrjena.
H4b	Prednost generacije Y v primerjavi z X je hitrost, slabost pri njih pa je površnost.	Hipoteza je potrjena.
H5	Kljub razlikam med generacijama X in Y se predstavniki obeh na delovnem mestu med seboj dopolnjujejo in dobro sodelujejo.	Hipoteza je potrjena.
H6a	Prednost sodelovanja obeh generacij je hitrejšo reševanje problemov.	Hipoteza je potrjena.
H6b	Slabost sodelovanja generacij X in Y so različne delovne navade.	Hipoteza je ovržena.

4 DISKUSIJA

Na podlagi intervjujev, s katerimi sem raziskovala dožemanje mladih managerjev o razlikah v načinu vodenja generacij X in Y, sem ugotovila, da mladi managerji dejansko vidijo razlike med obema generacijama, poslužujejo se različnih stilov vodenja pri obeh, kljub temu pa menijo, da

generaciji dobro sodelujeta med seboj. Sedaj se mi na podlagi te ugotovitve in analiziranja hipotez postavljajo naslednja vprašanja: Zakaj generaciji dobro sodelujeta med seboj, če pa je med njima toliko razlik? V čem se generaciji razlikujeta med seboj?, Ali je tudi kaj podobnosti?, Zakaj mladi managerji ne vidijo različne delovne navade kot slabost sodelovanja obeh generacij?, Kakšen bi bil idealen pristop k vodenju obeh generacij?

Na vsa ta vprašanja bom poskušala odgovoriti s ponovnim pregledom teorije in intervjujev ter tako prišla do dodatnih ugotovitev, kot v analizi rezultatov.

V teoretičnem delu sem predstavila generaciji X in Y ločeno, tako da ne moremo hitro razbrati razlik med njima. Zaradi tega v Tabeli 7 predstavljam samo nasprotja, ki prikazujejo, kako različni sta generaciji med seboj.

Tabela 7: Razlike med generacijama X in Y

GENERACIJA X	GENERACIJA Y
odgovorni	manj odgovorni ali celo neodgovorni
orientirana na karierni razvoj, želijo si vertikalnega napredovanja	zadovoljni s horizontalnim napredovanjem
poleg službe si želijo imeti veliko prostega časa in časa za družino	službo in prosti čas prepletajo med seboj
spoznavajo IT	odraščali z IT
pomembna je družina	pomembna je izobrazba
radi se zabavajo, vendar ne na delovnem mestu; zagovarjajo trdo delo	neprestana potreba po zabavi (s prijatelji, na delovnem mestu)
natančni	površni (ne vsi)
iztrošeni	polni energije
veliko izkušenj	malo ali nič izkušenj
spoštovanje nadrejenih	malo spoštovanja do nadrejenih
timsko delo	individualno delo

Iz Tabele 7 je razvidno, da obstajajo razlike med generacijama X in Y, vendar ne predstavljajo vedno čista nasprotja, zato želim predstaviti še podobnosti. Obe generaciji delata, da živita, problem rešujeta s praktičnim pristopom, obe sta tehnično podkovani, le da so se eni priučili uporabe, drugi pa so odraščali s tehnologijo. Ta primerjava je zato lahko tako razlika kot tudi podobnost. Predstavniki obeh generacij so prilagodljivi, vajeni hitrih sprememb in sposobni večopravnosti. Skleпам, da podobnosti med generacijama in prisotne razlike, ki niso nepremostljive, vplivajo na to, da generaciji lahko dobro sodelujeta med seboj. Lahko se tudi dopolnjujeta, saj z različnim mišljenjem in različnimi pristopi k delu lahko pridemo do inovativnih, kreativnih idej, ki se morda med predstavniki iste generacije ne bi porodile.

Kakšen pristop vodenja generacij X in Y bo izbral mladi manager je odvisno od vsakega posameznika. Idealnega načina vodenja za obe generaciji ni, saj je bilo v zvezi s tem narejenih že veliko raziskav, vendar so prišli le do ugodnih rešitev, ne idealnih. Vsako podjetje ima drugačno delovno okolje, drugačne delovne navade, druge cilje. To vpliva na način vodenja. Zato je ta pojem tudi tako kompleksen in zato lahko ločimo dobrega vodjo od slabega. Eden izmed možnih načinov za iskanje pravega načina vodenja, katerega tudi predlagam, je, da mora manager poznati in prepoznati prednosti in slabosti obeh generacij, poznati mora tudi kakšne značilnosti in vrednote so pričakovane za predstavnike generacij, vedeti kakšna pričakovanja imajo oni do njih ter vse te podatke izkoristiti pri izbiri pristopa k vodenju generacij.

Z raziskavo sem pridobila podatke o intervjuvanih mladih managerjih, ki se opisujejo, da so natančni, odločni, pošteni, demokratični in ambiciozni. Zanimivo je, da s temi lastnostmi lahko opišemo tudi predstavnike generacije X. Če podrobneje pregledamo vzorec intervjuvancev,

lahko vidimo, da je bilo od desetih predstavnikov kar osem mladih managerjev, ki pripadajo generaciji X. Če naprej preverimo, s kakšnimi pridevniki so opisali generacijo X, vidimo, da so jih označili za odgovorne, inovativne, delavne, izkušene in potrpežljive. Noben izmed pridevnikov se ne ponovi v obeh oznakah, vendar lahko vse našete pridevnike uvrstimo k značilnostim generacije X. V intervjujih sem spraševala tudi, s katero izmed generacij je lažje sodelovati in se bolje ujamejo. Večina jih je potrjevala odgovor, da z generacijo X.

» Z generacijo X se bolje razumem in lažje sodelujem kot pa z generacijo Y.« (oseba B)

Ali se res pripadniki iste generacije med seboj lažje sporazumevajo in bolje sodelujejo? O tem bi bilo sicer pametno narediti raziskavo med pripadniki iste generacije, vendar na podlagi odgovorov v intervjujih lahko pridem do zaključka, da je komunikacija med pripadniki iste generacije bolj sproščena, manj formalna in na isti ravni razmišljanja.

»Predstavniki generacije X se pokličejo po telefonu, medtem ko predstavniki generacije Y komunicirajo kar preko Facebooka.« (oseba J)

Glede sodelovanja pa ne velja ravno pritrdilni odgovor na zgornje zastavljeno vprašanje. Ugotovila sem, da predstavniki obeh generacij dobro sodelujejo med seboj in se dopolnjujejo. Pozitivne značilnosti vsake izmed generacij lahko pripomorejo še k hitrejšemu delu, reševanju problemov in iskanju rešitev. To je potem dobro za podjetje, saj nadrejeni stremijo k blaginji za podjetje. Želijo si pozitivnega, tako socialnega kot tudi ekonomskega, učinka. Poleg prednosti sodelovanja raznolikih generacij so prisotne tudi slabosti. Omenjena slabost s strani mladih managerjev je pomanjkanje razumevanja med generacijama, ki ima tukaj dva pomena. Prvi je, da prihaja med predstavniki generacij X in Y do nerazumevanja; ne razumejo pomena razlage drugega, zato včasih pride celo do konfliktov. Drugi pomen nerazumevanja predstavljam na primeru generacije X, ki ne razume, kako je lahko generaciji Y tako zelo pomembna zabava. Medtem ko predstavniki generacije Y ne razumejo, zakaj predstavniki generacije X ne poznajo kakšnega računalniškega izraza ali programa. Vedno in povsod lahko prihaja do navzkrižja mnenj, vendar to lahko samo spodbudi motivacijo zaposlenih za delo, tako da lahko slabost o pomanjkanju razumevanja spremenimo v prednost in s tem spet nekaj pridobimo.

Spraševala sem tudi o prednostih in slabostih obeh generacij. Prednost generacije X so izkušnje, medtem ko za generacijo Y velja, da so hitri in polni energije. Z obema trditvama se strinjam, saj generacijo X predstavljajo pripadniki, stari od trideset do devetinštirideset let, ki so na delovnih mestih precej dlje časa kot generacija Y. Pridobili so si že dragocene izkušnje, s katerimi si lahko pomagajo pri pristopih k delovnim nalogam. Predstavniki generacije Y so stari od deset do devetindvajset let. To so najbolj zanimiva leta v življenju, ko še odkrivamo skrivnosti sveta in se razvijamo v odrasle in odgovorne osebe. Mladost odlikuje generacijo Y, zato so tudi tako hitri in polni energije. Slabosti so drugačne. Pri generaciji X je že prisotna naveličanost pri delu. Delovno mesto že dobro poznajo, obvladujejo vse situacije in se začenjajo naveličati dela, ki ga opravljajo. Tudi za tehnologijo so počasneje dojemljivi v primerjavi z generacijo Y, ki je z neprestanim razvojem tehnologije odraščala in s spremembami živel. Večina mladih managerjev za generacijo Y meni, da je pri delu površna, delati hoče po svojih merilih in je neučakana. S trditvijo o površnosti se niso vsi strinjali, kar čisto razumem, saj ni vedno prisotna korelacija med hitrostjo in površnostjo. Verjamem tudi, da če delajo po svojih merilih, drugače cenijo delo in se bolj potrudijo, vendar pa v primeru, da nadrejeni zahteva drugačen način dela, bi to morali upoštevati in ne ugovarjati. To pripelje tudi do nespoštljivosti, ki je bila našeta kot ena izmed slabosti generacije Y.

Zanimalo me je, kako podjetja usposablajo zaposlene iz generacij X in Y oziroma kakšen pristop k usposabljanju priporočajo. Naštevati so mi nekaj usposabljanj, primernih pristopov za generacijo X, kot so npr. delavnice, predavanja, sejmi, in mentorstvo kot najprimernejše za generacijo Y. Poleg tega sem izvedela, da podjetja usposablajo zaposlene glede na kulturo in način dela, kakršnega imajo v podjetju. Začetna usposabljanja so celo enaka za vse zaposlene. Kasneje pa jih prilagajajo posamezniku oziroma skupini ljudi glede na delovno mesto. Primer: če nekoga zanimajo jeziki in veliko posluje na mednarodnem trgu, potem mu bodo ugodili z jezikovnim izobraževanjem. Usposabljanja so različna od podjetja do podjetja in tudi na ravni posameznika. Glede mentorstva, kot najprimernejšega za generacijo Y, menim, da je na podlagi značilnosti in lastnosti generacije res najprimernejša oblika usposabljanja. Veliko sprašujejo in si želijo takojšnjih povratnih informacij, nimajo še delovnih izkušenj, prav tako pa potrebujejo nekoga, da jih usmerja. Za vse to je najprimernejši mentor, ki predstavniku generacije Y lahko ugodí v vseh pogledih.

Po predstavitvi značilnosti obeh generacij, je smiselno pisati še o mladih managerjih in njihovih stilih vodenja vsake izmed njiju. Zanimalo me je tudi, ali spreminjajo pristope vodenja glede na generacijo ali uporabljajo za vse zaposlene istega. Večina jih prilagaja vodenje z različnimi pristopi do posamezne generacije. Bistvena razlika v pristopu je, da generacija X potrebuje le kratka navodila in končni pregled podatkov, generacija Y pa potrebuje razlago navodil in postopkov ter natančno definirane naloge. Ta razlika verjetno izhaja iz izkušenosti posamezne generacije. Ko nekdo ne ve, kako pristopiti k posamezni nalogi, potrebuje več navodil in ima več vprašanj, ko pa je že utečen, ni več problemov in pot do rešitev je krajša. Mladi managerji naj bodo zato tolerantni do generacije Y, saj so na začetku svoje kariere in se morajo še veliko naučiti.

Zaključne ugotovitve moje diplomske naloge so, da mladi managerji dojemajo razlike v načinu vodenja generacij X in Y in k njim pristopajo z različnimi stili vodenja. Ko so opisovali svoj stil vodenja, so omenili, da so demokratični, želijo biti podrejenim zgled in jih vključujejo pri procesih odločanja v različnih situacijah. Po pregledu teoretičnega dela sem ugotovila, da takega modela vodenja, ki bi upošteval vse našete značilnosti, nisem predstavila, saj ga nisem predvidela. Ponovno sem v literaturi iskala model vodenja, ki bi vseboval tak pristop, kot so ga opisali mladi managerji.

Najbližje zgoraj opisanemu se zdi avtentično vodenje, ki temelji na predpostavki, da udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. Avtentični vodje so pri zaposlenih sposobni spodbuditi akcijo, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar privede do neprestanega izboljšanja rezultatov. Avtentične vodje opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji. Pozitivna čustva vodje se razširijo s socialnim vplivom, kar spodbudi pozitiven čustveni in spoznavni razvoj zaposlenih. Prav procesi identifikacije, pozitivnega modeliranja, čustvenega vpliva in pozitivnih družbenih izmenjav pojasnijo, kako avtentični vodje s svojim načinom vodenja vplivajo na zaposlene. Vodja ima z zaposlenimi odprto komunikacijo o svojih slabostih in slabostih sodelavcev in neprestano poudarja rast ter napredek vseh. Zaposleni so seznanjeni s celotnim delovnim procesom, zato vedo, kakšna sta njihova vloga in prispevek h končnemu rezultatu. Z odprto komunikacijo je možnost novih idej, inovacij in izboljševanja večja (Dimovski et al., 2009). V tem modelu vodenja so prisotne vse predpostavke vodenja, kakršne so omenjali mladi managerji v intervjujih. Predlagam, da naj se mladi managerji poučijo ali nadgradijo znanje o avtentičnem vodenju in ga poskušajo izvajati v podjetju. Tako bosta uspeh podjetja in zadovoljstvo zaposlenih zagotovljena.

SKLEP

Vodenje je zelo kompleksna dejavnost, ki zahteva razvite osebne karakteristike posameznika, stopnjo razvoja teh značilnosti, stopnjo izurjenosti in razvitost sposobnosti. V diplomski nalogi sem namenila pozornost vodenju, njegovim stilom in vodenju generacij X in Y. Zanimiva mi je bila ideja, kako vodijo podjetja mladi managerji, kakšen pristop uporabljajo in kakšno mnenje imajo o sebi kot vodji. To področje sem raziskovala s kvalitativno metodo, z intervjuvanjem managerjev, starih do štiriinštirideset let, razširila pa sem ga še s področjem vodenja različnih generacij. Ker so na delovnih mestih prisotne kar štiri generacije, sem se osredotočila samo na dve. To sta generaciji X in Y, katerih predstavniki so najštevilnejši v podjetjih.

Mlade managerje sem spraševala o njihovem vodenju, zaposlenih, ki pripadajo generacijam X in Y in o sodelovanju med njimi. Postavila sem si tudi hipoteze, ki sem jih hotela potrditi ali ovreči. Prišla sem do različnih ugotovitev, in sicer mladi managerji uporabljajo in se predstavljajo z različnimi stili vodenja, prav tako vodenja različnih generacij, vendar končni cilj je poistoveti jih z avtentičnim vodenjem. Vse svoje značilnosti, ki so mi jih našli, sem poskušala vključiti v en model in najti primeren način vodenja za vse. Ena izmed značilnosti, ki jih je večina navedla, je bila, da poskušajo biti zaposlenim v zgled. Privredla je do razmišljanja in ugotovite o primernosti avtentičnega vodenja, ki je z drugimi besedami sodobno vodenje z zgledom. Razlike med generacijama bi tako premostili, saj bi zaposleni vedeli, kaj morajo delati in kako, pomembni pa bi bili le rezultati. Tako bi sami našli sebi najprimernejši način dela in naloge bi bile opravljene z dobrimi rezultati. Imeli bi motivacijo za delo, pripadnost podjetju bi bila večja, pa tudi razvoj zaposlenih bi napredoval. Omejitev pri tej ugotovitvi pa je, da je preveč posplošena in tak pristop k vodenju ne bi ustrezal vsem. Tudi velikost vzorca raziskave je premajhna za točne ugotovitve, zato je to tudi ena izmed največjih omejitev diplomske naloge. V nadaljnjih raziskavah bi morali intervjuvati občutno več mladih managerjev iz različnih dejavnosti, saj bi bil tako vzorec bolj reprezentativen in ugotovitve bolj točne.

Naslednja izmed ugotovitev je, da so razlike med generacijama X in Y prisotne, vendar generaciji dobro sodelujeta med seboj. Dalje sem ugotovila, da so prisotne tudi podobnosti, ki generaciji zbližujejo, tako da naj podjetja izkoristijo vse značilnosti vsake izmed generacij pri sodelovanju za boljše rezultate in pri iskanju boljših, kreativnih in inovativnih idej. Nadaljnje raziskave bi se lahko osredotočile na točno določene razlike, npr. izkušnje, pristop do dela obeh generacij in ostale. Zakaj je pristop do dela drugačen? Kako bi se obe generaciji lotili čisto novega projekta brez vsakega predznanja? Bi bile tudi takrat prisotne razlike?

Navedla sem le dve ugotovitvi, ki se mi zdita ključni za moje diplomsko delo in naslov le-tega, ki je dojemanje mladih managerjev o razlikah v načinu vodenja generacij X in Y. Vsekakor sem z diplomsko nalogo dobila ideje za nova raziskovanja, saj se mi zdi tema zelo zanimiva. Teme bi lahko bile povezane s temo o mladih managerjih, saj ni na voljo veliko raziskav o njih; npr.: mladi managerji in njihovi stili vodenja, osebnostne značilnosti mladih managerjev, kako mladi managerji vodijo podjetja v krizi, kako mladi managerji komunicirajo z zaposlenimi, dojemanje mladih managerjev o razlikah v načinu vodenja različnih kultur na mednarodnem trgu, ali ima mladi manager v očeh zaposlenih toliko avtoritete kot starejši, kako mlade managerke v Sloveniji vodijo podjetja in ostale teme. Tudi teme o generacijah bi bile zanimive, npr.: kako predstavniki različnih generacij dojemajo svojega managerja, kakšen je idealen manager v očeh zaposlenih iz različnih generacij, katera izmed generacij je najbolj produktivna na delovnem mestu in tako naprej. Veliko je tem za raziskovanje, vsekakor pa je dobro, če je prisotnih čim manj omejitev pri njih. Velikost vzorca raziskovanja je že ena izmed temeljnih.

LITERATURA IN VIRI

1. Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
2. Asgari, A., Daud Silong, A., Ahmad, A. & Bahaman, A. S. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4).
3. Augusta C. Y., Hartman S. J. & Payne D. M. (2005). Generation X: acceptance of others and teamwork implications. *Team Performance Management*, 11(5/6), 188-199.
4. Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19.
5. Bass, B., & Avolio, B. (1995). *Multifactor leadership questionnaire for research*. Redwood City, CA: Mind Garden.
6. Bass, B.M. (2000). The future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
7. Bass, M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
8. Bonnin, M. (2006). The »Lost Generation«: Its Definition and Its Role in Today's Chinese Elite Politics. *Social Research*, 73 (1), 245-250.
9. Bova, B. & Kroth, M. (1999). Closing the gap: the mentoring of Generation X. *Journal of Adult Education*, 27(1), 7-17.
10. Bova, B. & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65.
11. Brečko, D. (2005). *Generacijske razlike na delovnem mestu*. Ljubljana: Planet GV.
12. Broadbridge, A. M., Maxwell G. A. & Ogden, S. M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
13. Brown, L. (1995). *Career Development in Generation X: Myths and Realities*, ERIC.
14. Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Second Edition. Oxford, New York: Oxford University Press. Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.google.com/books?hl=sl&lr=&id=FRZ_HSkldV0C&oi=fnd&pg=PR15&dq=business+research+methods&ots=BjVd7a2NHZ&sig=Kir6FtBaUyA3VHZLb4IR2qN2b7Q#v=onepage&q&f=false
15. Bujak, J. (2009). Overcoming Generational Differences. *Healthcare Executive*, 24(5), 80, 82-83.
16. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
17. Caudron, S. (1997). Can Generation Xers be Trained?. *Training and Development*, 51(3), 20-24.
18. Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78.
19. De Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
20. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
21. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Eisner, S. P. (2005). »Managing generation Y«. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.

24. Gerstner, C.R. & Day D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
25. Glass, A. (2007). »Understanding generational differences for competitive success«. *Human Resource Planning*, 32, 37.
26. Goldman, K. & Schmalz, K. (2006). Builders, Boomers, Bustwers, Bridgers: Vive la (Generational) Difference!. *Health Promotion Practice*, 7, 159-161.
27. Gorenje d.d., Izobraževalni center. (2004). *Šola uspešnega vodenja: priročnik*. Najdeno 30. Julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.vodstveni-inkubator.si/2009/01/stili-vodenja.html>
28. Hart, K. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *Medical Laboratory Observer*, 38, 26-27.
29. Hays, S. (1999), "Gen X and the art of the reward", *Workforce*, 78, 44-47.
30. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
31. Hira, N. (2007). *You Raised Them, Now Manage Them*. Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.experience.com/corp/load_media_coverage?id=media_coverage_1198074012114&tab=mc&channel_id=about_us&page_id=media_coverage_news
32. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
33. Izzo, J. & Klein, E. (1998). The changing values of workers: Organizations must respond. *Healthcare Forum Journal*, 41(3), 62.
34. Jonny-No-Stars" is no more : McDonald's uses new techniques to engage graduates. (2009). *Development and Learning in Organizations*, 23(1), 27-29.
35. Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 5(4), 41-49.
36. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
37. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Kramberger, A. & Pavlin, S. (2004). Zaposljivost v Sloveniji: Analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Kupperschmidt, B.R. (2000). "Multigenerational employees: strategies for effective management". *The Health Care Manager*, 19 (1), 65-76.
40. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
41. London Business School. (2009). *The Reflexive Generation: Young Professionals' Perspectives on Work, Career and Gender*. Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/Gen_Y_The_Reflexive_Generation_The_Report.pdf
42. Lyons, S. (2004). An exploration of generational values in life and at work. Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu: <http://gencareershift.ca/Summary%20findings.pdf>
43. Malhotra, N. K., in D. F. Birks. 2003. *Marketing research: an applied approach*. Englewood Cliffs, nj: Prentice Hall.
44. Marentič Požarnik, B. (1992). Izkustveno učenje – modna muha, skupek tehnik ali alternativni model pomembnega učenja? *Sodobna pedagogika*, 43(1), 1-16
45. McKenna, E. (2006). *Business Psychology and Organisational Behaviour*. Philadelphia: Psychology Press.
46. Miller, P. & Yu, H.C. 2003. Organizational value and generational values: a cross cultural study. *Australian Journal of Business & Social Enquiry*, 1(3), 138-53.
47. Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1992). *Organizational Behavior*. Dallas : Houghton Mifflin Comp.

48. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
49. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M.I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
50. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *Revija HRM*, 2007 (19), 30-34.
51. Račnik, M. (2010). Mentorstvo na delovnem mestu. Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=mentorstvo-na-delovnem-mestu&more=1&c=1&tb=1&pb=1>.
52. Smola, K. W., Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
53. Sušnik D. (2002). Po generaciji X generacija Y. *Glamur*, 66, 36-40.
54. Treven, S., Srića V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
55. Tucker, B., and Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-112.
56. Tulgan, B. & Martin, C. (2001). *Managing Generation Y Global Citizens Born in the Late 70s and Early 80s*. Amherst, MA: HRD Press.
57. Tulgan, B. (2005). *Leveraging generational differences in the workplace*. Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.rainmakerthinking.com/>
58. Valenzuela, K. (2010). The LMX Leadership theory. *BeALeader.Net*. Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.bealeader.net/109/the-lmx-leadership-theory/>
59. Združenje Managerjev Slovenije – Sekcija mladih managerjev. (2010). Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu: <http://www.zdruzenje-manager.si/si/sekcije-klubi/sekcija-mladi-managerji/>
60. Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and nexters in your Workplace*. New York: Amacom.
61. Žagar, L. (2009, 4. februar). Intervju: Kako obvladovati razlike med pripadniki generacij X in Y. *Akademija Finance*. Najdeno 30. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=236618>

PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašanja za mlade managerje

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?
2. Kakšen stil vodenja imate?
3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?
4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?
5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?
6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?
7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?
8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?
9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami?
10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu?
11. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?
12. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?
13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?
14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

INTERVJU Z OSEBO A

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Sem inspiracijski, odločen, zaupljiv, energizer, nediscipliniran.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Stil vodenja skušam prilagoditi vodenemu posamezniku. Nekateri potrebujejo natančna navodila, drugi le nalogo, tretji le končni cilj. Pogosto vodim premeško in imam težave z delegiranjem nalog in nadzorom rezultatov.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

Nekateri, ki jih vodim, so od mene starejši in pripadajo generaciji X. Zanje je težje sprejeti avtoriteto nekoga mlajšega in je trenj več. Generacija X bolje drži obljube in verjame v ekipo. Naloge, ki imajo za cilj vzpostaviti vzorce in rutine je bolj pametno zaupati tej generaciji. Pri generaciji Y, tudi pri sebi, opažam pomanjkanje discipline in angažmaja takoj, ko gre za manj zanimive, rutinske naloge. Precej več je egocentrizma in zvezdnitva, pogosto brez osnove. Če želiš kaj doseči, moraš vpeti te egocentrične vzgibe in stvari se zgodijo .. presenetljivo hitro in kakovostno.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

So timski delavci, disciplinirani, zaupanja vredni, umirjeni, za evolucijo.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

Predstavniki generacije Y so egoistični, labilni, dolgočasni, nemirni, za revolucijo.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?

Generacija X ostro ločuje službo in dom, medtem ko generacija Y prepleta službo in prosti čas.

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?

Generacijo X motivira dobro plačilo in stabilnost delovnega mesta. Generacijo Y pa vznemirljivo okolje in smotrnost dela.

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?

Generacija X se bolje znajde v timskem delu, generacija Y pa je bolj individualistična.

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami?

Z generacijo X težje komuniciram, saj se pogosto težko vživim, ker sem predstavnik/ca generacije Y. Z generacijo Y je komunikacija pogosto čustveno nabita.

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu?

Generacija X rešuje probleme umirjeno, medtem ko generacija Y čustveno.

11. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Generacija X: X pogosto potrebuje "poriv", da je usposabljanje sploh dobro zanj. Morda je to omejena izkušnja, ker imam izkušnjo z dvema oseba X.

Generacija Y: Y mora biti usmerjan tako, da sam najde svoje področje in poišče načine za usposabljanje.

12. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednosti generacije X so stabilnost in držanje obljub, pri generaciji Y pa inovativnost in energija. Slabosti X-ov so počasnost in držanje pravil za vsako ceno, pri Y pa samovšečnost in labilnost.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

X umirja in utiri Y v resnično življenje, poskrbi za izvedenost nalog. Y zbudi X in si upa čez črto že obstoječega. V kreativni organizaciji je to ključno.

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

Prednosti: Y, če so pravilno usmerjeni vrejo od idej. Treba jih je nadzirati in poskrbeti, da se stvari 100 % realizirajo. Tu pride na vrsto moč izkušenih X. Slabosti: Generacijsko raznolike ekipe imajo težave z razumevanjem drug drugega. Ampak če jasno skomunicira vsak svoje težave. Pomembno je, da so jasno določeni skupni cilji, motivi, vrednote in nagrade.

INTERVJU Z OSEBO B

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Sem natančen/na, sistematičen/na, točen/na, redoljuben/na, potrpežljiv/a.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Poskušam delovati predvsem s timskim delom, razumevanjem težav in pomoč pri iskanju rešitve, enakovredno delegiranje nalog, dostopnost v čim krajšem času.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

Da, a z različnimi pristopi. Na generacije x z razumevanjem in spoštovanjem. Starejši so izkušenejši. Na generacijo Y z razlaganjem navodil, postopkom, delegiranjem natančno definiranih nalog.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

So potrpežljivi, pripravljeni pomagati (sočutni), sistematični, izkušeni, spoštljivejši.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

Precej sebični (ne vidijo sodelavcev), nepotrpežljivi, hitri (prehitri), informacijsko razgledani, nenatančni.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?

Generacija X ima dober odnos do dela, generacija Y pa slab, saj jim služba pomeni samo prihodek denarja.

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?

Predstavniki generacije X se motivirajo sami, saj je njihova motivacijska stopnja za delo na visoki ravni. Generacija Y pa je motivirana samo ob dobrem plačilu.

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?

Generacija X: timsko delo, generacija Y: individualno delo.

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami?

Z generacijo X se odlično razumemo in odlično komuniciramo, medtem ko je komunikacija z generacijo Y le povprečna, dobra. Z generacijo X se bolje razumem in lažje sodelujem kot pa z generacijo Y.

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu?

Predstavniki generacije X dobro rešujejo probleme, saj se opirajo na izkušnje, ki so jih pridobili tekom let. Generacija Y je pri tem zelo slaba. Ostale krivijo za svoje napake, kar pa je nesprejemljivo.

11. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Generacija X: klasično usposabljanje s predavanji, delavnicami, tudi z e-izobraževanji.

Generacija Y: pridobivanje izkušenj, e-izobraževanje.

12. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednosti generacije X so izkušnje in sočutje, generacije Y pa informacijska izobraženost in energija. Slabosti vidim pri generaciji X v pomanjkanju časa in veliko usklajevanja službe z družinskimi obveznostmi. Pri Y pa nepotrpežljivost in nemotiviranost.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

Lahko, z veliko potrpežljivosti na obeh straneh in z namenom pridobivanja znanj drug od drugega.

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

Prednosti: dopolnjevanje znanja z izkušnjami

Slabosti: različna hitrost dela

INTERVJU Z OSEBO C

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Sem delaven/na, pošten/na, liberalen/na, razvojno usmerjen/a in odločen/na.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Liberalen, demokratičen. S sodelavci odprto komuniciram o razvojnih ciljih, probleme se rešuje sproti, vsak predlog je dober. Odločitve sprejemam, ko se vsi predlogi obravnavajo. Najboljši je tudi nagrajen – dobra plača je ena od strategij.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

DA. X – samostojnejši, dovolj so kratke usmeritve in končni pregled rezultatov. Y – inovativni, neobremenjeni zato potrebujejo več mentorstva, ideje so boljše, pot pa včasih daljša.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

Predstavniki generacije X so izdelane osebe (karakter), izkušeni, samostojni, kompetentni, težje vodljivi.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

Predstavniki generacije Y so inovativni, vodljivi, informacijsko izobraženi (računalniki), neobremenjeni z zgodovino.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?

Generacija Y ima boljši odnos do dela, čeprav ne odličnega. Generacija X ne zaostaja veliko za njimi.

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?

Nagrade, pohvale, dobra plača.

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?

Predstavniki generacije X so bolj timski delavci kot individualisti, pri generaciji Y bi rekel, da so nekje v sredini. Enkrat delujejo v timu, drugič pa raje individualno.

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami?

Generacija X prav dobro, generacija Y pa odlično, če lahko tako ocenim.

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu?

Generacija Y hitro rešuje probleme, odlično. Generacija X pa srednje dobro. Včasih bi lahko bili hitrejši in boljši.

11. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Generacija X: izobraževanje(tudi formalno), usposabljanje na delovnih mestih, delavna navodila, obiski sejmov

Generacija Y: mentorstvo

12. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednosti generacije X vidim v izkušnjah, ki jih imajo, kompetencah in samostojnosti. Slabost pri njih so slabe navade, razvade in nedojemljivost (vsa področja; tehnologija).

Pri generaciji Y so prednosti inovativnost, kreativnost, PC-izobraženost in hitrost reševanja problemov. Slabost pri njih je motiviranost z visoko plačo in osebna komunikacija, se pravi komunikacija s sodelavci. Z mano namreč komunicirajo zelo dobro in spoštljivo.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

Solidno. Če je vodenje primerno se dobro dopolnjujejo izkušnje, inovativnost, samostojnost, internet, PC = hitrejša rešitve.

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

Prednosti: hitrejša se reši problem, obravnavajo se sveže, kreativne ideje, manj je obremenjenosti z zgodovino podjetja.

Slabosti: občasno rivalstvo, prekrivanje informacij, ki so jih X generacija pridobila z izkušnjami

INTERVJU Z OSEBO D

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Sem pravičen/na, aktiven/na, analitičen/na, ambiciozen/na, direkten/na.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Ciljno usmerjen. Poskušam voditi z zgledom.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

Ne, prilagajam pa pristop vsakemu posamezniku.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

Ta generacija je delovna, potrpežljiva, odprta, samozavestna.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

Za razliko od generacije X je ta generacija samovšečna, ambiciozna in hitra.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?

Generacijo X zaznamujejo širši družbeni cilji, medtem ko pri generaciji Y prevladujejo lastni cilji.

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?

Pri obeh generacijah je glavni motivator denar. Razlikujeta pa se, da si generacija X želi uspeha v družbi, generacija Y pa si želi le lastne promocije.

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?

Generacija X timsko, generacija Y pa individualno delo.

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami?

Oboji dobro.

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu?

Generacija X se želi pogovoriti o problemu.

11. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Generacija X: izkustveno učenje

Generacija Y: mentorstvo

12. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednosti generacije X je njih dolgoročnejši pogled, pri generaciji Y pa hitro prilagajanje spremembam. Slabosti pri generaciji X so počasnejše reagiranje na spremembe, medtem ko individualizem in ozki cilji pri generaciji Y.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

Odvisno od posameznika.

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

Prednosti: nove ideje, večja možnost napredka, več pogledov prinaša boljše rešitve

Slabosti: možen konflikt konceptov

INTERVJU Z OSEBO E

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Sem natančen/na, dosleden/na, dostopen/na, demokratičen/na.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Poslužujem se stila vodenja z značilnostjo skrbi za ljudi.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

Da. Do Y bolj popustljivo vodenje.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

So odgovornejši, dosledni, vodljivi, kooperativni, inovativni.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

Y pa so manj odgovorni, hitri, iznajdljivi, polni energije in svoje miselnosti.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?

Res je, da svoje delo hitro opravijo, vendar so površni. Naredijo veliko napak, ki jih moramo drugi opaziti in popraviti.

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y? /

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y? /

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami? /

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu? /

11. Katere strategije usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Generacija X in Y: mentorstvo, motivacijsko vodenje

12. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednosti generacije X so izkušnost in odgovornost, slabost pri njih je naveličanost in rutinsko delo. Prednost generacije Y je mladost, polni so energije, slabost pri njih pa je neodgovornost in nemotiviranost.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

Da. Včasih Y čuti konkurenco v X, sicer Y lahko pomaga z izkušnjami X.

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

Prednosti: prenos osvojenega znanja, odnosa do dela z Y na X

Slabosti: prenos ustaljenih napak socialističnega pogleda na delo iz Y na X

Intervju z osebo F

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Sem natančen/na, nepopustljiv/a, vztrajen/na, načelen/na, inovativen/na.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Ker sem še na začetku svoje »managerske poti« za enkrat še spoznavam različne ravni zaposlenih in njihovo lastnosti. Vsekakor pa želim vpeljati participativni stil vodenja in management s cilji.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

Se poizkušam izogibati in imeti z vsemi enak odnos oz. se stil vodenja nekoliko bolj razlikuje glede na hierarhične ravni kot pa na generacijo. Z ljudmi na višjem nivoju je npr. drugačen način komunikacije kot s tistimi na nižjem.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

So odgovorni, nenagnjeni k tveganju, zaprti, delavni, večji pomen dajejo varnosti.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

So individualisti, odprti, z željo po svobodi, dojemljivi za nove tehnologije, z željo po izzivih.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?

Generacija X ima boljši odnos do dela.

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?

Za generacijo X lahko rečem, da jim je pomembna varnost zaposlitve in njena stalnost, za generacijo Y pa velja, da jih motivira zaslužek in napredovanje.

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?

Generacija X deluje bolje samostojno, generacija Y pa s timskim delom.

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami?

Za enkrat ni velikih razlik. Mogoče imam z generacijo Y bolj neformalno komunikacijo kot z generacijo X.

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu?

Tega še nisem dobro opazovala, saj sem komaj prišla na pozicijo vodje. Vsekakor pa bom sedaj posvetila temu večjo pozornost.

11. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Tukaj bi le pripomnila način usposabljanja za generacijo Y, ki naj bi bil na zabaven način (timsko) -> z igrami, reševanjem problemov itd.

12. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednosti generacije X so izkušnje, ki jih imajo, pri generaciji Y pa hitro učenje. Oni tudi raje spoznavajo nove stvari, bolj so dovzetni za nove tehnologije, bolj so odprti za novosti. Slabosti generacije X vidim v naveličanosti, kar sledi k neproduktivnosti. Pri generaciji Y pa opažam, da so manj predani delu, hkrati pa so neučakani, hitreje želijo napredovati.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

Da, starejši prispevajo znanje in izkušnje, mlajši pa sveže ideje.

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

Prednosti: raznolikost -> za dobro timsko delo je potreben raznolik tim, saj je reševanje konfliktov že v začetnih fazah lažje kot kasneje.

Slabosti: starejši ne želijo predati svojih izkušenj na mlajše

INTERVJU Z OSEBO G

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Sem organiziran/a, natančen/na, razumevajoč/a, držim se pravil in držim obljubo.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Pri svojem delu najbolj skrbim zato, da izpolnim (pravočasno in strokovno) svoje obveznosti in obljube, enako pričakujem od ostalih. Pri tem vedno pazim, da se komu ne dela krivica oziroma, da je vse v okvirih zakonskih določb, pravic.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

Da. Za generacijo Y je potrebnih manj navodil za izpolnitev nalog (glede tehnologije, kako priti do podatkov). Za generacijo X navodila včasih niti niso potrebna, zaradi njihovih izkušenj, je pa včasih potrebno več obrazložitve kako smo do določenih podatkov prišli. Za generacijo X moram poudariti, da je pomembno da bo naloga natančno narejena in ob dogovorjenem času.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

Predstavniki generacije X so izkušeni, premišljeni, natančni, zahtevnejši, pazljivi.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

Predstavniki generacije Y so iznajdljivi, impulzivni, površni (iščejo lažjo pot do cilja, hitro zadovoljni z doseženim), manj spoštljivi, imajo slab odnos do stvari.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?

X: natančni in bolj pazljivi pri odločitvah

Y: slab: površni, hitro zadovoljni z rezultatom, nestrokovni

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?

X: dober rezultat

Y: visoka plača

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?

X: navajeni samostojnega dela, tudi bolj primeren način za njih zaradi izkušenj

Y: primernejši za timsko delo

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami?

X: spoštljiva, vljudna komunikacija, včasih podcenjujoča

Y: sproščena, včasih preveč sproščena

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu?

X: probleme rešujejo samostojno

Y: ta generacija potrebuje pomoč ostalih

11. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Generacija X: tutorstvo, predstavitev dela, dostop do pomoči po potrebi

Generacija Y: mentorstvo, predstavitev dela

12. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednost generacije X je zanesljivost, generacije Y pa hitrost. Slabost je pri X nepoznavanje novosti, pri Y pa nezanesljivost.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

Sem mnenja, da je sodelovanje generacij vedno dobro, če ne celo nujno. Pri tem se prednosti in slabosti ene in druge generacije lahko precej izničijo (slabosti) oziroma še bolj poudarijo (prednosti).

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

Prednosti so večja sproščenost med delavci iste generacije -> večja storilnost, boljša motivacija, večja avtoriteta do delavcev starejše generacije -> red, disciplina, spoštovanje in menjava izkušenj med obema generacijama. Slabost je neupoštevanje mnenja mlajše generacije.

Intervju z osebo H

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Sem natančen/na, dosleden/na, dostopen/na, demokratičen/na.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Demokratičen stil. Dogovarjamo se med seboj kako bomo delali nadaljnje.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

Da. Y potrebuje več navodil.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

So odgovornejši, dosledni, organizirani, natančni, včasih naveličani.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

Y pa so manj odgovorni, hitri, iznajdljivi, polni energije, želijo delati po svoje.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?

Z obema sem zadovoljen/na.

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?

Denar.

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?

Predstavniki generacije X so samostojni delavci, generacije Y pa timski.

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami?

Dobra.

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu?

Poskušajo rešiti sami, če ne znajo, me pridejo vprašat.

11. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednost generacije X so izkušnje, Y pa hitrost. Slabosti ne vidim. Generacija Y včasih zamuja na delo.

12. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Pri obema mentorstvo.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

Da. Včasih Y čuti konkurenco v X, sicer Y lahko pomaga z izkušnjami X.

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile? /

INTERVJU Z OSEBO I

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Trudim se ne biti šef, ampak vodja. Gradim odnose na zaupanju, na dobrih odnosih. Nisem toliko uspešen/na, kot si želim, se učim, pomembno mi je, da so zaposleni zadovoljni. Upoštevam njihove želje.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Participativno vodenje.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

Vodenje prilagajam vsakemu posamezniku. Vsakega obravnavam individualno.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

So odgovornejši, dosledni, natančni, tolerantni, čustveni, vse jemljejo k srcu.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

Y pa so manj odgovorni, hitri, mladi, razposajeni, delajo po svoje, nimajo delovnih navad, do njih sem strožji.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y? Generacija X ima boljši odnos do dela, do njih sem zato tudi bolj toleranten. Generacija Y je polna idej, delali bi bolj malo.

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?

Vsi vejo, da več kot delaj, boljšo stimulacijo imajo. Motivira jih tudi pohvala, samo dibri delovni pogoji in pa če vidijo smisel v delu.

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?

V našem podjetju delujemo predvsem timsko.

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami? Dobra.

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu? Timsko rešujemo probleme.

11. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednosti generacije X so izkušnje, slabosti pa počasnost. Prednosti generacije Y so, da so pridni motivirani, slabost pa je, da se ne držijo pravil.

12. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Pri obeh generacijah se poslužujem uvajanja in mentorstva.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

Da.

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

/

Intervju z osebo J

1. Kako bi sebe, kot vodjo, opisali s petimi pridevniki?

Sem dostopen/na, zahteven/na, dosleden/na, strog/a, pravičen/na.

2. Kakšen stil vodenja imate?

Poskušam prakticirati negospodovalnega vodenje. To pomeni, da poskušam z vodenim vzpostaviti dober odnos, ki zadovoljuje potrebe obeh. Predstavim, tudi da je vsak odgovoren za svoja dejanja in izbire. Sem pa še vedno iz stare šole....verjamem, da mora biti vodja pred vsem pravičen, dosleden in strog.

3. Ali prilagajate način vodenja posamezni generaciji? Kako?

Poskušam ga, priznam da mi je lažje voditi generacijo X, ker ima drugačene vrednote, vrednote ki so mi bolj blizu. Generacija X se veliko bolj zaveda odgovornosti in posledic, Y je dokaj vseeno. Pri generaciji Y poskušam pri delegiranju nalog vedno razložiti celotno situacijo, celotno sliko in šele nato delegiram majčken mozaik tega. Saj če ne vedo vsega, se upirajo, sprašujejo in bi spreminjali celo sliko in ne mozaika, ki jim ga naročiš. Ko ponotranjijo nalogo, so kot pitbulli.

4. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije X?

So zagnani, načelni, omejeni (v pogledu), karieristi, delavni.

5. Kako bi s petimi pridevniki označili predstavnike generacije Y?

So samozavestni, bistri, sproščeni, večfunkcijski, nesramni.

6. Kakšen odnos do dela ima generacija X in kakšnega generacija Y?

Predstavniki generacije Y niso površni. Videti morajo smisel delovne naloge, nato se zavzamejo in potem delo opravijo odlično.

7. Kateri so dejavniki motivacije generacije X in kateri generacije Y?

Denar.

8. So predstavniki generacije X samostojni ali timski delavci. Kako velja to za generacijo Y?

Predstavniki generacije X so samostojni delavci, generacije Y pa timski.

9. Kako komunicirajo predstavniki generacije X in Y z vami?

Predstavniki generacije X se pokličejo po telefonu, medtem ko predstavniki generacije Y komunicirajo kar preko Facebooka. Med seboj se dobro razumemo.

10. Kako predstavniki obeh generacij rešujejo probleme, ki so prisotni na delovnem mestu?

Poskušajo rešiti sami, če ne znajo, me pridejo vprašat.

11. Kakšne so prednosti/slabosti obeh generacij?

Prednost generacije X so izkušnje, Y pa hitrost. Slabosti ne vidim. Generacija Y včasih zamuja na delo.

12. Katero strategijo usposabljanja priporočate za posamezno generacijo?

Strategija usposabljanja je prilagojena na kulturo podjetja. Usposabljam jih z mentorstvom, e-izobraževanjem, izkustvenim učenjem kot so razne delavnice.

13. Menite, da predstavniki generacij X in Y dobro sodelujejo in se dopolnjujejo med seboj na delovnem mestu? Kako?

Da. Včasih Y čuti konkurenco v X, sicer Y lahko pomaga z izkušnjami X. Menim pa tudi, da predstavniki generacije Y med seboj delujejo in sodelujejo najbolje.

14. Kakšne prednosti/slabosti vidite v sodelovanju generacijsko raznolike delovne sile?

Prednosti so hitrejša rešitve, slabosti pa v razumevanju drug drugega. Prihaja do konfliktov, zato tudi prej omenjam, da morda vsaka generacija med seboj deluje bolje.