

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VODENJE RAZLIČNIH GENERACIJ ZAPOSLENIH PRI
HIBRIDNEM NAČINU DELA**

Ljubljana, april 2026

DRAGANA MOMČILOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Dragana Momčilović, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Vodenje različnih generacij zaposlenih pri hibridnem načinu dela, pripravljene ga v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 24.4.2026

Signed by:
Podpis študentke: *Dragana Momcilovic*
4F9436D962A6429...

POVZETEK

Magistrsko delo proučuje vpliv generacijskih razlik, digitalizacije in razvoja hibridnih oblik dela na sodobne pristope vodenja. Digitalna transformacija, pospešena z globalnimi družbenimi in tehnološkimi spremembami ter pandemijo covid-19, je bistveno preoblikovala tradicionalne modele dela in zahteve do vodij. Raziskava se osredotoča na izzive in priložnosti vodenja generacij X, Y in Z v virtualnem in hibridnem okolju, kjer se prepletajo različne komunikacijske preference, vrednote in pričakovanja zaposlenih.

Empirični del temelji na mešani metodologiji, ki združuje kvantitativno spletno anketo med zaposlenimi ter kvalitativne intervjuje z vodji. Namen raziskave je bil preveriti, kako se generacijske razlike odražajo pri delu na daljavo, kakšna so pričakovanja do vodij ter katere kompetence in vedenja najbolj prispevajo k motivaciji, zadovoljstvu in povezanosti zaposlenih v hibridnem modelu dela. Rezultati kažejo, da so ključni dejavniki učinkovitega vodenja jasna in strukturirana komunikacija, digitalna pismenost vodij, spodbujanje zaupanja, podpora pri razvoju zaposlenih ter prilagoditev vodstvenih pristopov različnim generacijam.

Ugotovitve prispevajo k razumevanju sodobnih vodstvenih praks ter ponujajo smernice za uspešno vodenje generacijsko raznolikih timov v digitalno podprtem delovnem okolju. Raziskava poudarja pomembnost povezovanja tehnoloških orodij z medosebnimi veščinami vodij ter izpostavlja, da hibridno delo predstavlja priložnost za oblikovanje bolj prilagodljivih, vključujočih in učinkovitih organizacijskih kultur.

KLJUČNE BESEDE: medgeneracijske razlike, delo na daljavo, novi pristopi vodenja

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis examines the impact of generational differences, digitalisation and the development of hybrid work models on modern leadership practices. Digital transformation accelerated by global social and technological shifts and the covid-19 pandemic has significantly reshaped traditional work models and leadership requirements. The research focuses on the challenges and opportunities of leading Generations X, Y and Z in virtual and hybrid environments, where diverse communication preferences, values and employee expectations intertwine.

The empirical part is based on a mixed-methods approach, combining a quantitative online survey among employees with qualitative interviews with leaders. The purpose of the research was to examine how generational differences are reflected in remote work, what expectations employees have of their leaders, and which leadership competences and behaviours most strongly contribute to motivation, satisfaction and connectedness in a hybrid work model. The results show that the key determinants of effective leadership are clear and structured communication, leaders' digital literacy, trust-building, support for employee development and the adaptation of leadership approaches to different generations.

The findings contribute to a deeper understanding of contemporary leadership practices and offer guidelines for successfully managing multigenerational teams in a digitally supported work environment. The research highlights the importance of integrating technological tools with interpersonal leadership skills and emphasises that hybrid work presents an opportunity to create more adaptable, inclusive and effective organisational cultures.

KEY WORDS: generational differences, remote work, hybrid work, leadership approaches

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI HIBRIDNEGA DELA	3
2.1	Ključne lastnosti in razvoja hibridnega dela.....	4
2.2	Digitalna orodja in tehnologije ter organizacijski pogoji za uspešno implementacijo hibridnega dela	5
2.3	Prednosti in izzivi hibridnega dela	6
3	GENERACIJE ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU	8
3.1	Opis in značilnosti generacij	9
3.1.1	Baby boom generacija	10
3.1.2	Generacija X	11
3.1.3	Generacija Y (milenijci)	12
3.1.4	Generacija Z	12
3.2	Vrednote, pričakovanja in motivacijski dejavniki posameznih generacij	13
3.3	Medgeneracijske razlike in izzivi komunikacije	14
4	VODENJE, OPREDELITEV IN POMEN VODENJA	16
4.1	Klasične teorije vodenja	18
4.2	Sodobni pristopi vodenja	19
4.3	Transformacijsko in transakcijsko vodenje	20
4.4	Izzivi vodenja na daljavo oziroma hibridnem delu	21
4.4.1	Komunikacija in koordinacija	22
4.4.2	Motivacija in spremljanje uspešnosti	22
4.4.3	Grajenje zaupanja in organizacijske kulture.....	22
5	VODENJE RAZLIČNIH GENERACIJ ZAPOSLENIH V HIBRIDNEM MODELU	23
5.1	Spremenjena vloga vodje	24
5.2	Medgeneracijsko sodelovanje v virtualnih okoljih	26
5.3	Najpogostejši izzivi in primeri dobrih praks medgeneracijskega sodelovanja	27
6	EMPIRIČNA RAZISKAVA	28
6.1	Namen in cilj raziskave	28
6.2	Opredelitev problema in raziskovalnih vprašanj	28

6.3	Metodologija raziskave in zbiranje podatkov	29
6.3.1	Kvantitativni del zbiranja podatkov	29
6.3.2	Vzorec in opis anketirancev	30
6.3.3	Kvalitativni del zbiranja podatkov	32
6.4	Raziskovalna vprašanja in prikaz rezultatov	33
6.4.1	RV1: Katere so ključne značilnosti posameznih generacij (baby boom, X, Y, Z) glede dela na daljavo? Kako se razlikujejo njihova pričakovanja glede komunikacije, fleksibilnosti in vodenja?.....	34
6.4.2	RV2: Kakšne so ključne prednosti in slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih?	37
6.4.3	RV3: Kako različne generacije ocenjujejo učinkovitost svojih vodij pri delu na daljavo in katere oblike vodenja so posameznim generacijam najbližje?	39
6.4.4	RV4: Katere kompetence in vedenja vodij spodbujajo večje zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo?.....	40
6.4.5	RV5: Katere voditeljske prakse imajo največji pozitiven vpliv na motivacijo posamezne generacije pri delu na daljavo?	41
7	RAZPRAVA	43
7.1	Interpretacija rezultatov in povzetek ključnih ugotovitev	43
7.2	Pomen raziskave za prakso.....	44
7.3	Omejitve raziskave	45
7.4	Predlogi za nadaljnje raziskovanje	46
8	SKLEP	46
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	47
	LITERATURA IN VIRI	47
	PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti hibridnega dela	6
Tabela 2: Ključni izzivi hibridnega dela	7
Tabela 3: Vrednote, pričakovanja in motivacijski dejavniki posameznih generacij	13
Tabela 4: Komunikacijske preference in značilnosti po generacijah.....	15
Tabela 5: Prilagajenje vodstvenih stilov različnim generacijam.....	25
Tabela 6: Napogostejši izzivi medgeneracijskega sodelovanja v virtualnem okolju.....	27

Tabela 7: Struktura udeležencev glede na spol	30
Tabela 8: Struktura udeležencev glede na generacijo	30
Tabela 9: Struktura udeležencev glede na vlogo v organizaciji	31
Tabela 10: Trajanje izkušenj s hibridnim načinom dela.....	31
Tabela 11: Učinkovitost vodje pri delu na daljavo.....	39
Tabela 12: Najbolj motivirajoče prakse po generacijah	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa v organizaciji	17
Slika 2: Motivacija pri delu na daljavo po generacijah	35
Slika 3: Povezanost z ekipo pri hibridnem delu po generacijah.....	36
Slika 4: Pričakovanja glede vodenja pri delu na daljavo	36
Slika 5: Komeptence in vedenja vodij, ki spodbujajo večje zadovoljstvo in anagažiranost zaposlenih pri delu na daljavo	40

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kvantitativni del raziskave – Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Kvalitativni del raziskave	6

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

covid-19 – (angl. coronavirus disease 2019); pandemija koronavirusne bolezni 2019

KPI – (angl. Key Performance Indicator); ključni kazalnik uspešnosti

OSHA – (angl. Occupational Safety and Health Administration); Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu

VPN – (angl. Virtual Private Network); navidezno zasebno omrežje

1 UVOD

V zadnjem desetletju so tehnološki razvoj, digitalizacija poslovnih procesov in globalizacija dela temeljito preoblikovali naravo delovnih okolij. Prehod od tradicionalnih, fizično zasidranih oblik dela k fleksibilnim, digitalno podprtim in pogosto povsem virtualnim modelom je postal eden ključnih trendov sodobnega poslovanja (Calderón-Monge in Ribeiro-Soriano, 2024). Pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju covid-19) je ta proces še pospešila, saj je delo na daljavo iz začasne rešitve preraslo v dolgoročen in pogosto prednosten način dela (Aleksić in Černe, 2020). Organizacije so bile primorane v izjemno kratkem času prilagoditi procese, tehnologijo in organizacijsko kulturo, kar je privedlo do tega, da se je delo od doma razvilo v trajen model, ki danes predstavlja pomemben del sodobnih delovnih praks.

Ta preobrazba ni prinesla zgolj tehničnih izzivov, temveč je bistveno vplivala na organizacijsko kulturo, medosebne odnose, komunikacijske tokove in predvsem na vodstvene prakse. Vodenje na daljavo predstavlja specifičen model vodenja, pri katerem vodje usmerjajo in koordinirajo delo zaposlenih, ki niso fizično prisotni na isti lokaciji (Bravo-Duarte in drugi, 2025). Tak način vodenja zahteva nov nabor veščin, saj morajo vodje v virtualnem okolju ohranjati visoko raven motivacije, jasnosti in povezanosti med člani tima, kljub odsotnosti neposredne interakcije in spontanega prenosa znanja (Aleksić in Černe, 2020). Ključne kompetence pri vodenju na daljavo vključujejo digitalno komunikacijo, postavljanje jasnih ciljev, podporo, opolnomočenje zaposlenih ter gradnjo zaupanja in avtonomije v timu (Bravo-Duarte in drugi, 2025).

Hkrati sodobno delovno okolje postaja vse bolj generacijsko raznoliko. V številnih organizacijah so hkrati prisotne tri ali celo štiri generacijske skupine zaposlenih, od generacije Baby Boom do generacije Z. Kot izpostavlja Rampton (2017), imajo posamezne generacije različne vrednote, motivacijske vzorce in komunikacijske preference. Boomersi cenijo stabilnost in priznanje, generacija X išče samostojnost in ravnovesje, milenijci potrebujejo smisel dela in stalne povratne informacije, medtem ko generacija Z pričakuje agilnost, inovativnost in digitalno podprte procese. Podobno raziskava Jenei in Machova (2024) poudarja, da različne generacije cenijo prilagodljivost v vodstvenih in komunikacijskih slogih. Medtem ko boomersi in starejše generacije dajejo prednost strukturiranemu in tradicionalnemu načinu vodenja, mlajše generacije, predvsem Y in Z, zahtevajo podporno in fleksibilno sodelovanje ter digitalno komunikacijo. Poleg tega članek Butler (2025) opozarja, da razlike med generacijami niso le medosebni izziv, temveč tudi pomembna priložnost za razvoj bolj vključujoče organizacijske kulture. Različne motivacije in vrednote posameznih generacij namreč zahtevajo prilagoditve pri strategijah upravljanja človeških virov in slogih vodenja. Generacijske razlike same po sebi niso vir konfliktov, lahko pa ustvarijo izzive, ki od vodij zahtevajo prilagoditev sloga vodenja virtualnemu okolju in specifičnim lastnostim vsake generacije.

Hibridni delovni modeli, ki združujejo delo na daljavo in delo v pisarni, so postali prevladujoči zaradi svoje sposobnosti povečanja prilagodljivosti, zadovoljstva zaposlenih in učinkovitosti organizacij (Choudhury in drugi, 2022). Čeprav prinašajo številne prednosti, kot so večja avtonomija zaposlenih, boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter zmanjšani stroški, se pojavljajo tudi izzivi, kot so ohranjanje zavzetosti zaposlenih in spodbujanje močne organizacijske kulture (Gallup, 2024).

Vse zgoraj navedeno temelji na opažanjih in izzivih, s katerimi se kot vodja v velikem sistemu soočam, ter na skupnih izkušnjah drugih vodij. Namen magistrskega dela je poglobiti razumevanje vpliva generacijskih razlik (Baby Boom, X, Y, Z) na učinkovitost vodenja zaposlenih pri delu na daljavo ter oblikovati smernice za uspešno vodenje različnih generacij v virtualnem delovnem okolju.

Magistrsko delo sem zasnovala z namenom celovito raziskati vpliv generacijskih razlik (Baby Boom, X, Y, Z) na zaznavanje in učinkovitost vodenja zaposlenih v kontekstu dela na daljavo ter hibridnih delovnih modelov. V raziskavi sem analizirala, kako so se posamezne generacije razlikovale glede svojih pričakovanj, motivacijskih vzorcev in komunikacijskih preferenc ter kako so te razlike oblikovale njihovo zaznavanje vodstvenih slogov v virtualnem okolju. Poleg proučitve ključnih izzivov sem identificirala tudi priložnosti za oblikovanje vključujočih in prilagodljivih vodstvenih praks, ki spodbujajo zavzetost, sodelovanje in krepitev organizacijske kulture v generacijsko raznolikih timih. Končni cilj mojega dela je bil oblikovati praktične smernice in priporočila za vodje, ki želijo uspešno voditi večgeneracijske ekipe v digitalno podprtem in hibridnem delovnem okolju.

Magistrsko delo je bilo strukturirano v dva temeljna dela, teoretični in empirični del. Teoretični del je zajemal sistematičen pregled relevantne znanstvene in strokovne literature s poudarkom na teorijah generacij, sodobnih modelih vodenja ter konceptih dela na daljavo in hibridnih delovnih praks. Namen teoretičnega dela je bil oblikovati konceptualni okvir, ki je omogočil razumevanje vpliva generacijskih razlik na vodstvene prakse v digitalnem kontekstu. Empirični del je bil zasnovan na mešani metodologiji (angl. mixed methods), ki je združevala kvantitativni pristop, izveden prek spletne ankete med zaposlenimi različnih generacij, ter kvalitativni pristop, utemeljen na poglobljenih intervjujih z vodji. Kvantitativna analiza je omogočila identifikacijo vzorcev in statističnih povezav med generacijskimi značilnostmi in zaznavanjem vodenja, medtem ko je kvalitativna analiza prispevala k razumevanju kontekstualnih dejavnikov in subjektivnih izkušenj. Integracija obeh pristopov je bila izvedena s pomočjo triangulacije, kar je zagotovilo celovitost interpretacije rezultatov ter omogočilo oblikovanje smernic za učinkovito vodenje generacijsko raznolikih timov v virtualnem in hibridnem delovnem okolju. Zaključni del je povzel ključne ugotovitve, omejitve raziskave ter podal predloge za nadaljnje raziskovanje.

2 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI HIBRIDNEGA DELA

Hibridno delo se je kot organizacijski model začelo uveljavljati že pred pandemijo covid-19, vendar je prav pandemija močno pospešila njegov razvoj. Pandemija je izrazito preoblikovala socialni vidik življenja in način dela. Najopaznejša sprememba sta bila prehod na delo od doma in digitalizacija. Zapiranje podjetij je povzročilo, da so milijoni ljudi ostali brez dela, dobavne verige so bile porušene, gospodarstva pa v kaosu (Basiouny, 2025). Organizacije so se morale hitro prilagoditi novim razmeram, kar je privedlo do dolgoročnih sprememb, kot so delo na daljavo, prilagodljiv delovni čas in vzpon gig ekonomije (Basiouny, 2025). Hibridno delo je razkrilo prednosti fleksibilnih oblik dela ter spodbudilo dolgoročne spremembe v delovnih praksah. Po letu 2020 se je hibridno delo uveljavilo kot trajna kombinacija dela na daljavo in dela v fizičnih prostorih organizacije (OECD, 2020). Marsikje je spremenilo tudi dojemanje tovrstnega dela. Če je bilo prej pogosto razumljeno kot privilegij in kot nekaj, kar delavki ali delavcu prinaša več koristi kot delodajalcu, je pandemija prispevala k normalizaciji takšne oblike dela.

Hibridno delo označuje način dela, pri katerem zaposleni kombinirajo delo na daljavo in delo v pisarni ter sodelujejo prek spleta in osebno, kadar koli in kjer koli, doma, na terenu ali v poslovni enoti. Gre za opravljanje nalog izven tradicionalne pisarne, najpogosteje od doma, ob uporabi digitalnih orodij in ob jasno določenih dogovorih glede rezultatov, dostopnosti ter varnosti, kar zahteva pravne in organizacijske prilagoditve podjetij (Iqbal in drugi, 2021). Ta model združuje elemente dela na sedežu delodajalca in dela na daljavo, pri čemer zaposleni v dogovoru z vodjo določajo lokacijo in čas dela (Gratton, 2021). V praksi se pojavljajo različne konfiguracije, kot so delo tri dni od doma in dva dni v pisarni, en dan tedensko v pisarni ali fleksibilni dogovori znotraj tima. Učinkovita implementacija hibridnega modela zahteva celosten pristop, ki vključuje načrtovanje dela, vodenje, tehnologijo, kulturo ter merila uspeha (Han in drugi, 2025). Raziskave in klasične teorije oblikovanja dela poudarjajo, da je za doseganje pozitivnih učinkov na produktivnost, zadovoljstvo, vključenost in ravnotežje med delom in zasebnim življenjem nujno usklajevati naloge, znanje, povratne informacije, obdelavo informacij in socialno podporo (Lamovšek in Černe, 2023). Hibridni model združuje prednosti dela na daljavo in dela v pisarni, saj zaposlenim omogoča prostorsko in časovno prilagodljivost, jasna pravila prisotnosti, ustrezno tehnološko podporo ter spodbujanje zdravega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem (Solihah in drugi, 2025). Ti dejavniki prispevajo k večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih ter zmanjšujejo občutek izolacije, ki je pogosto prisoten pri delu na daljavo (Costin in drugi, 2023).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (angl. Occupational Safety and Health Administration – OSHA) poudarja, da sta delo na daljavo in hibridno delo kot njegova nadgradnja med ključnimi trendi prihodnosti, ki bodo vplivali ne le na varnost in zdravje pri delu, temveč tudi na način upravljanja, vodenja in ocenjevanja uspešnosti zaposlenih.

2.1 Ključne lastnosti in razvoja hibridnega dela

Koncept dela na daljavo se je prvič pojavil leta 1975, ko ga je Jack Nilles predstavil kot rešitev za prometne zastoje in okoljske izzive (Andrei, 2022; Nilles, 1975). Namen tega koncepta je bila decentralizacija dela in zmanjšanje komunikacijskih stroškov z uporabo računalniških omrežij (Sostero in drugi, 2020). Kljub temu v literaturi ne najdemo enotne opredelitve dela na daljavo, saj se po svetu uporabljajo različni izrazi, kot so telework, telecommuting in remote work. Ključen izziv ostaja nejasno razlikovanje med posamezniki, ki delo na daljavo opravljajo redno, in tistimi, ki ga izvajajo le občasno izven klasičnega delovnega okolja (Bailey in Kurland, 2002).

Hibridno delo se je začelo razvijati kot nadgradnja dela na daljavo, ki se je v omejenem obsegu pojavilo že pred letom 2020, predvsem zaradi digitalizacije in razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Ključen prelomni trenutek je predstavljala pandemija covid-19, ko so bile organizacije prisiljene množično uvesti delo od doma. Pandemija covid-19 je pospešila prehod tradicionalnih oblik dela v hibridni način dela, ki je v številnih panogah postal trajna komponenta delovnega procesa (Bartik in drugi, 2023). To je pokazalo, da je mogoče številne naloge učinkovito opravljati tudi zunaj tradicionalnega delovnega okolja. Ker želijo podjetja ohraniti konkurenčnost, se je digitalna transformacija uveljavila kot ključni pristop za integracijo tehnologije v vse vidike poslovanja. Ta proces povečuje učinkovitost, produktivnost in inovativnost (Čelik, 2024). Digitalna transformacija ne pomeni zgolj uporabe novih tehnologij, temveč tudi uvajanje novih poslovnih modelov, kot je hibridno delo. V podjetjih so najbolj prisotni naslednji trije modeli hibridnega dela (HiBob, 2024):

- Delo na daljavo (angl. Remote-first): Ta model hibridnega dela temelji na tem, da zaposleni večinoma delajo od doma. Podjetjem omogoča, da zaposlujejo ljudi iz različnih držav po svetu, pri čemer večino osebnega stika z drugimi sodelavci zaposleni doživijo na letnih teambuildingih.
- Deljeni teden (angl. Split-week): Ta model dela je zelo prilagodljiv, saj zaposlenim omogoča kombinacijo dela v pisarni in dela na daljavo. Pri tem modelu zaposleni vsaj del tedna delajo na lokaciji podjetja, navadno v razmerju dva dni v pisarni in tri dni od doma.
- Pisarna primarno (angl. Office-first): Tudi ta model ponuja prilagodljivost in zaposlenim omogoča delo od doma, vendar poudarja, da je zaposleni večino tedna prisoten v pisarni.

Možnost dela na daljavo je v veliki meri pogojena z naravo dela, stopnjo digitalizacije in organizacijskimi politikami. Strokovna in kompleksna dela zagotavljajo največjo fleksibilnost, medtem ko fizične storitve ostajajo vezane na lokacijo. Vendar je pandemija covid-19 močno pospešila digitalizacijo tudi v dejavnostih, v katerih delo na daljavo pred tem ni bilo običajno ali podprto, na primer v zdravstvu, kar potrjujejo primeri telemedicine, oddaljenega spremljanja pacientov in drugih digitalnih praks (Anderson in drugi, 2023).

2.2 Digitalna orodja in tehnologije ter organizacijski pogoji za uspešno implementacijo hibridnega dela

Novejša raziskava fundacije Eurofound (2021) je pokazala, da bi večina delavcev v Evropski uniji vsaj občasno, če ne bi bilo omejitev zaradi covida-19, raje delala od doma, pri čemer je najbolj priljubljena hibridna oblika dela (32 %). Za večino podjetij bo uvedba hibridnega dela zahtevala bistveno spremembo kulture dela ter razvoj novih politik in praks (Jonasson in Luring, 2025). Prilagajanje tradicionalnega modela dela hibridnemu modelu ni enostavno. Pravilno izvedeno hibridno delo je lahko zmagovalna kombinacija za vse vpletene, saj zagotavlja večjo storilnost ter večjo prilagodljivost in svobodo zaposlenih (Bharath in drugi, 2024). Jasna pravila in pravno ustrezna ureditev so ključni za uspešno uvedbo takšnega modela dela (Lamovšek in Černe, 2023). Pomembno je, da je hibridno delo vključeno v interne akte podjetja ter v pogodbe o zaposlitvi ali njihove dodatke. Tako kot pravna ureditev so tudi podpora ter pravilna uporaba digitalnih orodij in tehnologije, ki omogočajo komunikacijo, sodelovanje, učinkovito upravljanje nalog ter varnost podatkov, ključnega pomena za uspešno implementacijo hibridnega dela (Han in drugi, 2025). Na podlagi ugotovitev Sujatha (2024) in Banton (2025) lahko izpostavimo, da uspešna implementacija hibridnega dela zahteva celovit nabor elementov, ki vključujejo:

- opremo in tehnično podporo, kot so prenosniki, kamere, slušalke, internetna povezava in IT-podpora na daljavo;
- orodja za komunikacijo in sodelovanje, kot so Microsoft Teams, Zoom in Microsoft 365;
- kibernetško varnost in zaščito, kot so večfaktorska avtentikacija, upravljanje identitet in dostopov, protivirusna zaščita ter šifriranje podatkov;
- dostop do sistemov in podatkov na daljavo, kot so oblačne storitve, oddaljeni dostop (angl. Virtual Private Network – VPN) ter centralizirano shranjevanje datotek, na primer OneDrive in SharePoint;
- orodja za upravljanje dela in projektov, kot sta Jira in Asana, ter sledenje nalogam in rokom;
- digitalno kulturo in usposabljanje, kar vključuje jasna pravila hibridnega dela, usposobljen kader za uporabo orodij ter spodbujanje digitalne sodelovalne kulture;
- orodja za upravljanje delovnega časa, to je sledenje delovnemu času, kjer je to potrebno.

Hibridni način dela postaja pomemben dejavnik konkurenčnosti in razvoja podjetij, vendar je njegova uspešnost odvisna od sposobnosti prilagajanja delodajalcev ter oblikovanja podpornih politik, ki upoštevajo potrebe zaposlenih in trga. Zaposleni, vključeni v hibridni model dela, ta način ocenjujejo kot pozitiven (Cisco Systems, 2025), zlasti z vidika zadovoljstva, ki ga takšen model prinaša, in možnosti izbire delovnega prostora, ki ga zaposleni lahko določi sam. Vendar ima tudi hibridni model dela, tako kot druge oblike dela, svoje prednosti in slabosti.

2.3 Prednosti in izzivi hibridnega dela

Hibridni model dela je v zadnjih letih postal ena ključnih transformacij v organizacijskem okolju. Združuje prednosti dela na daljavo in dela na lokaciji ter zaposlenim omogoča večjo avtonomijo, organizacijam pa prinaša nove strateške priložnosti. Raziskave potrjujejo, da hibridni pristop ne pomeni zgolj odziva na tehnološki napredek, temveč predstavlja trajnostno rešitev za izboljšanje produktivnosti, zadovoljstva zaposlenih in konkurenčnosti podjetij (Wigert in White, 2024). Podjetje, ki se razvija na podlagi teh načel, ustvarja ugodno okolje za samostojno delo zaposlenih (Sokolic, 2022), kar pomeni, da hibridno delo ni zgolj začasna rešitev, temveč postaja temelj sodobnih delovnih strategij.

Raziskave kažejo, da večina zaposlenih daje prednost fleksibilnosti pred višino plače ali drugimi ugodnostmi. Globalna študija Decoding Global Talent 2024 (Baier in drugi, 2024) razkriva, da je fleksibilnost eden ključnih dejavnikov pri izbiri delodajalca, saj zaposleni iščejo možnost, da delo prilagodijo svojim osebnim potrebam in življenjskemu slogu. Poročilo poudarja, da je vloga prilagodljivih oblik dela v porastu in da postajajo pričakovane, ne privilegije. Poleg tega je za dolgoročno uspešnost ključno, da podjetja ustvarijo zdravo delovno okolje, ki temelji na raznolikosti in prilagodljivosti (Eurofound, 2021). Organizacije, ki gradijo kulturo zaupanja in omogočajo avtonomijo, dosegajo višjo stopnjo zavzetosti zaposlenih ter lažje uresničujejo strateške cilje. To potrjujejo tudi globalni trendi, ki poudarjajo pomen avtonomije, razvojnih priložnosti in fleksibilnih delovnih ureditev kot ključnih elementov za privabljanje in zadrževanje talentov (Baier in drugi, 2024). V tabeli 1 so prikazane različne prednosti hibridnega dela za zaposlene in organizacije.

Tabela 1: Prednosti hibridnega dela

	Prednosti
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> – več prostega časa – večja fleksibilnost izbire – manj stresa – možnost izbire lokacije dela – bolj neformalno virtualno komuniciranje – večja produktivnost – manjša delovna izgorelost in utrujenost – boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem – zaposlenim nudi več možnosti za nadgradnjo spretnosti – nižji stroški prevoza, manj časa vožnje – manj onesnaževanja zraka – boljše zaposlitvene priložnosti za invalide, ženske z otroki in študente – večja motivacija – manj pisarniških motenj

se nadaljuje

Tabela 1: Prednosti hibridnega dela (nad.)

	Prednosti
Organizacije	<ul style="list-style-type: none"> – večja uspešnost – manj bolniških dni – višja stopnja zadrževanja kadra – prihranki pri stroških pisarn in prevoza na delo – zmanjšani transakcijski/fiksni stroški – bolj raznolika baza talentov – večja spodbuda mentalnega zdravja zaposlenih – večja stopnja prilagodljivosti – spodbuja napredek tehnologije

Vir: prirejeno po Wigert in White (2022); Baier in drugi (2024); Kohont (2024).

Hibridni delovni model prinaša vrsto prednosti za zaposlene in organizacije, vendar ni brez izzivov, ki izhajajo iz njegove kompleksne narave. Ker združuje elemente dela v pisarni in dela na daljavo, se zaposleni soočajo tako s tradicionalnimi organizacijskimi težavami kot tudi s specifičnimi vprašanji, povezanimi z oddaljenim delovnim okoljem. Hibridno delo je po svoji zasnovi kompromis, ki podobno kot vsak kompromis zahteva prilagoditve in pogosto pomeni žrtvovanje določenih interesov v korist drugih (Kiwert in Walecka, 2022, str. 34; Dimitriu, 2023, str. 8). Pregled ključnih izzivov, ki jih ta model prinaša, je predstavljen v tabeli 2.

Tabela 2: Ključni izzivi hibridnega dela

	Ključni izzivi
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> – zabrisane časovne in prostorske meje med poklicnim in zasebnim življenjem – nezmožnost odklopa od dela – pomanjkanje nadzora nad delom in šum v komunikaciji – manjša možnost napredovanja – izolacija in osamljenost – izguba poklicnih in socialnih omrežij, težja vzpostavitev neformalnih stikov – tehnostres – višja stopnja negotovosti – težave z duševnim zdravjem – več neplačanih nadur – več delovnih obremenitev – manjša dostopnost do virov in orodij – nejasna pričakovanja in prioritete – manjša kreativnost

se nadaljuje

Tabela 2: Ključni izzivi hibridnega dela (nad.)

	Ključni izzivi
Organizacije	<ul style="list-style-type: none"> – izogibanje delu – videokonferenčna izčrpanost – izguba organizacijske kulture – manj učinkovito timsko sodelovanje – manj interakcij med vodji in delavci – težja izmenjava znanja – zmanjšana ustvarjalnost – kibernetične grožnje – zahteva nadzor in vzdrževanje – tehnološka preobremenitev – vprašanje zaupanja

Vir: prirejeno po Wigert in White (2022); Baier in drugi (2024); Kohont (2024).

Hibridni model dela ni zgolj trend, temveč dolgoročna strategija, ki združuje fleksibilnost, produktivnost in dobrobit zaposlenih. Podjetja, ki bodo uspešno implementirala ta pristop, bodo ustvarila konkurenčno prednost na trgu ter zagotovila trajnostno rast. Ključni izziv ostaja vzpostavitev ustreznih komunikacijskih struktur in kulture zaupanja, ki omogočata učinkovito sodelovanje v raznolikih delovnih okoljih. Hibridno delo je kompleksen in dinamičen pojav, ki ima pomembne posledice za delovna mesta in zaposlene. V prihodnosti bodo organizacije vse bolj prilagajale svoje pristope glede na cilje, delovne zahteve in vrednote zaposlenih (Blais, 2023). Glavni izziv je najti ustrezno ravnovesje, ki ustreza potrebam delodajalcev in zaposlenih ter hkrati omogoča ustvarjanje trajnostnega in produktivnega delovnega okolja.

3 GENERACIJE ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

V današnjem času se delovna okolja soočajo z dvema ključnima trendoma, demografskimi spremembami in premikom delovnih vrednot, ki sta tesno povezana z razlikami med generacijami (Brečko, 2020). Zaradi podaljševanja delovne dobe se povečuje generacijska raznolikost, kar prinaša izzive pri upravljanju različnih pogledov, komunikacijskih slogov in načinov učenja.

Danes v organizacijah sobivajo v povprečju štiri, če ne celo pet generacij, opredeljenih po času rojstva. Becton in drugi (2014) generacijo opredeljujejo kot skupino ljudi, ki so približno enake starosti in so v določenem obdobju svojega življenja doživljali podobne socialne, zgodovinske in življenjske prelomnice. Te močno vplivajo na posameznike in razlikujejo eno generacijo od druge ter oblikujejo podobne vrednote, načela, prepričanja, pričakovanja in stališča posameznih generacijskih skupin. Posledično so medosebni odnosi na delovnih mestih bolj kompleksni kot kadar koli prej.

Pričakovanja zaposlenih se med generacijami bistveno razlikujejo. Nekateri dajejo prednost ugodnostim, kot so brezplačna prehrana in neomejena dostopnost kave, drugi si želijo fleksibilnega delovnega časa, tretji pa strogega spoštovanja delovnega urnika in rokov (Arsenault, 2004). Ključni izziv pri upravljanju kakovostnih medosebni odnosov je sposobnost razumevanja ter sodelovanja z osebami, katerih miselni vzorci se razlikujejo od naših. Pomembno je zavedanje, da organizacije namenoma zaposlujejo posameznike iz različnih generacij, saj vsaka prispeva k uspehu podjetja na svoj edinstven način (Mannheim, 1952). Za doseganje optimalne produktivnosti je nujno sprejeti, razumeti in preseči razlike, ki izhajajo iz večgeneracijske strukture delovne sile. Splošno priporočilo je, da se namesto osredotočanja na razlike poudarja vrednost, ki jo prispeva posamezna generacija, oziroma še bolje, vsak posameznik kot edinstven člen organizacije (Atay in Williams, 2024).

Pri posameznikih, ki so rojeni na začetku ali na koncu generacijskega obdobja, se že pojavlja t. i. učinek križanja (angl. crossover effect), pri katerem na njihov razvoj vplivata tako generacija, ki se zaključuje, kot tista, ki se začne. Posameznik se opredeli kot pripadajoč tisti generaciji, s katero se identificira (Arsenault, 2004). Učinkovito medgeneracijsko sodelovanje je bistveno za uspešno poslovanje in razvoj organizacij. Razumevanje razlik med generacijami ter spodbujanje njihovega sodelovanja lahko povečata produktivnost, izboljšata delovno klimo in prispevata k večjemu zadovoljstvu zaposlenih (Gursoy in drugi, 2013).

Pojav nove generacije opredeljujejo spremembe vzorcev vedenja in delovanja (Špiler Božič, 2010). Pomembno je vzpostaviti okolje, v katerem se generacije medsebojno spoštujejo, učijo druga od druge in izkoriščajo svoje prednosti za doseganje skupnih ciljev. Med najbolj proučenimi in zanimivimi področji generacijskih razlik so prav delovne navade in vrednote v delovnem okolju.

3.1 Opis in značilnosti generacij

Človeška zgodovina je zaznamovana z neprekinjenim zaporedjem generacij, vendar je sistematično proučevanje generacijskih razlik razmeroma novejši pojav. V zadnjem stoletju so raziskovalci identificirali približno štiri do pet generacij, iz česar je mogoče sklepati, da povprečno trajanje ene generacije obsega približno 20 let (Strauss in Howe, 1991). Sociološki termin generacija je kompleksen, v literaturi pa obstaja več opredelitev, ki se med seboj dopolnjujejo. Nanaša se na skupino ljudi, ki jih povezujejo časovni okviri ter socialno-ekonomski konteksti. V slovenski literaturi avtorji navajajo različne časovne okvire in razdelitve generacij (Janežič, 2022).

Značilnosti posamezne generacije se oblikujejo pod vplivom številnih dejavnikov, med katerimi izstopajo tehnološki napredek, družbenopolitične spremembe, gospodarske razmere, stopnja politične stabilnosti ter prisotnost miru ali vojne na določenih območjih.

Na podlagi teh dejavnikov so se skozi čas oblikovale naslednje generacijske skupine (Dimock, 2019; Erjavšek, 2005):

- tiha generacija oziroma generacija veteranov (1922–1945),
- generacija otrok blaginje oziroma baby boom generacija (1946–1964),
- generacija X (1965–1980),
- generacija Y oziroma milenijci (1981–1996),
- generacija Z (1997–2012).

Različnost med generacijami je razmeroma nova problematika, ki je še v razvoju, vendar jo nekatera podjetja v zadnjem času postavljajo v ospredje, saj toliko različnih generacij še ni sodelovalo skupaj, zato je v podjetjih ključno tudi medgeneracijsko sodelovanje. Različne generacije na delovnem mestu prinašajo raznolika znanja, poglede in delovne sloge. Uspešne organizacije te razlike prepoznajo kot prednost ter spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje, učenje in spoštovanje, saj empirične raziskave potrjujejo, da medgeneracijsko sodelovanje vodi do večje inovativnosti in hitrejšega reševanja kompleksnih problemov. Deloitte je na primer leta 2024 ugotovil, da so multigeneracijski timi za 20 % inovativnejši in do 50 % učinkovitejši pri reševanju zapletenih izzivov kot homogeno sestavljeni timi. Poleg inovativnosti k učinkovitosti prispevajo tudi izboljšane komunikacijske strukture, sproščeno mreženje in sinergija strategij vseh generacij (Generation United States, 2025). Razumevanje generacij ni namenjeno stereotipiziranju, temveč boljšemu sodelovanju in učinkovitejšemu delovnemu okolju.

V magistrskem delu se bom osredotočila na štiri generacijske kohorte, baby boom generacijo, generacijo X, generacijo Y oziroma milenijce in generacijo Z, ki trenutno sestavljajo delovno aktivno populacijo. Izbor teh generacij temelji na dejstvu, da so bile v zadnjem stoletju najpogosteje prepoznane kot ključne skupine v raziskavah o delovni sili, saj vsaka prinaša specifične vrednote, kompetence in pričakovanja, ki vplivajo na organizacijsko kulturo, produktivnost in strategije upravljanja (Johns Hopkins University, 2022).

3.1.1 Baby boom generacija

Generacija baby boom, pogosto imenovana tudi »otroci blaginje«, zajema posameznike, rojene med letoma 1946 in 1964. Njeno poimenovanje izhaja iz izrazitega povečanja števila rojstev po drugi svetovni vojni, v obdobju gospodarske rasti in optimizma (Erjavšek, 2005). Ta generacija je odraščala v stabilnem družinskem okolju, kjer je bilo sodelovanje med člani družine samoumevno, kar je prispevalo k razvoju izrazite timske usmerjenosti (Zemke in drugi, 2000). Generacija baby boom je imela ključno vlogo pri oblikovanju sodobnih delovnih praks in organizacijske kulture. Njena visoka delovna etika, osredotočenost na dosežke ter zvestoba organizacijam so prispevale k stabilnosti in rasti podjetij v drugi

polovici 20. stoletja (Brečko, 2005). Vendar pa se v kontekstu današnjega dinamičnega in tehnološko naprednega okolja pojavljajo tudi določeni izzivi.

Generacija baby boom je v organizacije vnesla pomembne pozitivne vplive, med katerimi izstopata stabilnost in zanesljivost, saj so njeni pripadniki oblikovali kulturo odgovornosti, predanosti in dolgoročne pripadnosti, kar je omogočilo trajnostno rast in razvoj podjetij (Haynes, 2011). Poleg tega so zaradi bogatih izkušenj ključni nosilci mentorstva in prenosa znanja, kar krepi medgeneracijsko učenje ter povečuje kompetentnost mlajših generacij (Kupperschidt, 2000). Njihova naklonjenost urejenosti in jasnim pravilom je prispevala k oblikovanju strukturiranih procesov, ki so postali temelj sodobnih sistemov kakovosti (Brečko, 2005). Kljub tem prednostim se pojavljajo tudi negativni vplivi. Pripadniki generacije baby boom so pogosto manj prilagodljivi spremembam, kar se kaže v odporu do uvajanja novih tehnologij in agilnih metod dela, kar lahko zavira inovativnost (Zorko, 2010). Prav tako je zanje značilna hierarhična kultura, ki močno poudarja formalno avtoriteto in status, kar omejuje fleksibilnost ter sodelovanje v sodobnih, bolj horizontalnih organizacijskih strukturah (Appelbaum in drugi, 2005). Poleg tega razlike v vrednotah, kot so pristop k delu, ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter uporaba digitalnih orodij, pogosto povzročajo medgeneracijske napetosti in konflikte z mlajšimi generacijami (Yu in Miller, 2005).

3.1.2 Generacija X

Generacija X zajema posameznike, rojene med letoma 1965 in 1980, ki so odraščali v obdobju družbenih in gospodarskih sprememb, kot so povečana stopnja ločitev, večja vloga žensk na trgu dela ter tehnološki preboj osebnih računalnikov. Ta generacija je pogosto označena kot »samostojna« in »pragmatična«, saj je bila vzgojena v okolju, v katerem sta bila potrebna prilagajanje in samoiniciativnost. Generacija X je vstopila na trg dela v obdobju hitrih družbenih in tehnoloških sprememb, kar je oblikovalo njeno pragmatičnost, samostojnost in prilagodljivost (Zemke in drugi, 2000). Njen vpliv na sodobno delovno okolje je večplasten, saj združuje tradicionalne vrednote generacije baby boom z bolj fleksibilnim pristopom, ki je bližje mlajšim generacijam.

Generacija X je v organizacijah prinesla več pozitivnih vplivov. Njeni pripadniki so znani po prilagodljivosti in sposobnosti samostojnega reševanja problemov, kar je ključno v dinamičnih organizacijskih okoljih (Brečko, 2005). Zaradi svoje vmesne pozicije med pripadniki generacije baby boom in milenijci pogosto delujejo kot povezovalni člen, saj razumejo tradicionalne strukture, hkrati pa sprejemajo nove pristope (Yu in Miller, 2005). Čeprav niso digital natives, so se uspešno prilagodili digitalizaciji in jo vključili v delovne procese, kar krepi njihovo tehnološko spretnost (Zorko, 2010). Kljub tem prednostim generacija X prinaša tudi nekatere izzive. Pogosto izraža skepticizem do avtoritet, kar lahko povzroča konflikte v organizacijah z rigidno hierarhično strukturo (Haynes, 2011). Poleg tega lahko njihov močan poudarek na osebni avtonomiji omejuje timsko sodelovanje, zlasti

v kulturah, ki zahtevajo visoko stopnjo kolektivnosti (Brečko, 2005). V primerjavi s pripadniki generacije baby boom so manj zvesti organizacijam, kar povečuje fluktuacijo kadrov in zahteva prilagoditev strategij zadrževanja talentov (Yu in Miller, 2005).

3.1.3 Generacija Y (milenijci)

Tej generaciji je bilo dodeljenih več poimenovanj, med drugim milenijci, neksterji in internetna generacija, najbolj uveljavljeno pa je postalo poimenovanje generacija Y. Generacija Y zajema posameznike, rojene med letoma 1981 in 1996. Odraščali so v obdobju hitrega tehnološkega razvoja, globalizacije in družbenih sprememb, ko je družba doživljala informacijsko revolucijo, ekološki problemi so postajali vse izrazitejši, hkrati pa so se srečevali tudi z brezposelnostjo. Vsi ti pojavi so prinesli neugodne izkušnje, povezane s frustracijami in stiskami, ki so bile prejšnjima generacijama večinoma neznane, na primer socialni padci, možnost hitre izgube službe in konkurenčnost na vseh področjih življenja. Ule (1999) ugotavlja, da je ta generacija bolj občutljiva in labilna, saj svojih izkušenj ni mogla črpati od predhodnih generacij. Njen vpliv na sodobno delovno okolje je izrazit, saj je prinesla nove vrednote, ki izzivajo tradicionalne organizacijske strukture, kar je oblikovalo njeno odprtost, prilagodljivost in digitalno pismenost (Zemke in drugi, 2000).

Generacija Y je v organizacijah prinesla pomembne pozitivne vplive. Njena visoka digitalna kompetentnost jo postavlja v središče digitalne transformacije, saj tehnologijo uporablja kot orodje za izboljšanje učinkovitosti, komunikacije in inovacij (Haynes, 2011). Poleg tega je močno usmerjena k sodelovanju, ceni timsko delo, odprto komunikacijo in transparentnost, kar spodbuja participativne oblike vodenja (Brečko, 2005). Milenijci iščejo smisel v delu, kar pomeni, da pripisujejo velik pomen družbeni odgovornosti podjetij, etičnim vrednotam in osebnemu razvoju, s čimer prispevajo k trajnostnim praksam v organizacijah (Yu in Miller, 2005). Kljub tem prednostim generacija Y prinaša tudi izzive. Pogosto ima visoka pričakovanja glede hitrega napredovanja, fleksibilnih pogojev dela in stalnih povratnih informacij, kar lahko obremeni kadrovske politike (Brečko, 2005). Njena nizka toleranca do rigidnih struktur predstavlja izziv za tradicionalne hierarhične organizacije, saj milenijci dajejo prednost agilnim in neformalnim strukturam (Yu in Miller, 2005). Poleg tega lahko njena močna digitalna usmerjenost vodi v zmanjšano sposobnost reševanja problemov brez tehnoloških orodij (Haynes, 2011).

3.1.4 Generacija Z

Generacija Z, rojena približno med letoma 1997 in 2012, je prva generacija, ki je odraščala v popolnoma digitaliziranem svetu, zaznamovanem z mobilnimi tehnologijami, družbenimi omrežji in stalno dostopnostjo informacij (Zemke in drugi, 2000). Njen vstop na trg dela prinaša nove izzive in priložnosti, saj se njene vrednote in pričakovanja bistveno razlikujejo od pričakovanj prejšnjih generacij.

Generacija Z je v organizacijah prepoznana kot tehnološko najnaprednejša, kar omogoča hitro prilagajanje novim orodjem in procesom ter spodbuja inovacije (Haynes, 2011). Poleg digitalne naravnosti ceni raznolikost, vključevanje in družbeno odgovornost podjetij, kar krepi etične in trajnostne prakse v organizacijah (Brečko, 2005). Prav tako jo odlikuje podjetniška miselnost, saj so njeni pripadniki proaktivni, inovativni in pogosto iščejo priložnosti za samostojne projekte ali podjetništvo (Yu in Miller, 2005). Kljub tem prednostim generacija Z prinaša tudi izzive. Težje sprejema tradicionalne hierarhične sisteme, kar lahko povzroča konflikte v organizacijah z močno formaliziranimi strukturami (Brečko, 2005). Poleg tega ima visoka pričakovanja glede fleksibilnosti, hibridnih oblik dela, hitrega napredovanja in stalnih povratnih informacij, kar lahko obremeni kadrovske politike (Yu in Miller, 2005). Zaradi nenehne povezanosti z digitalnimi mediji obstaja tveganje za zmanjšano sposobnost dolgotrajne koncentracije in reševanja kompleksnih nalog brez tehnološke podpore (Haynes, 2011).

3.2 Vrednote, pričakovanja in motivacijski dejavniki posameznih generacij

Vrednote, pričakovanja in motivacija zaposlenih so eni ključnih dejavnikov uspešnosti organizacij, saj neposredno vplivajo na produktivnost, zavzetost in zadržanje talentov. V sodobnem delovnem okolju, kjer so prisotne štiri ali celo pet generacij, se ti dejavniki med skupinami bistveno razlikujejo. Te razlike izhajajo iz različnih družbenih, ekonomskih in tehnoloških kontekstov, v katerih so posamezne generacije odraščale (Rubiano-Moreno in drugi, 2023; Krajac in Samardzija, 2024).

Razumevanje teh razlik je ključno za oblikovanje učinkovitih strategij upravljanja človeških virov, saj enotne vrednote, pričakovanja in motivacijske politike pogosto ne dosegajo optimalnih rezultatov. Organizacije, ki prilagodijo nagrajevanje, komunikacijo in razvojne priložnosti glede na generacijske preference, poročajo o višji stopnji angažiranosti in nižji fluktuaciji zaposlenih (SHRM, 2025; Ballard, 2024). Kot je razvidno iz tabele 3, te razlike niso zgolj teoretične, temveč se konkretno odražajo v različnih pričakovanjih, vrednostah in motivacijskih dejavnikih.

Tabela 3: Vrednote, pričakovanja in motivacijski dejavniki posameznih generacij

Generacija	Vrednote	Pričakovanja v organizaciji	Motivacijski dejavniki
Baby boom (1946–1964)	stabilnost, lojalnost, delovna etika, spoštovanje avtoritet, strukturiran red	jasna hierarhija in pravila, stabilno in predvidljivo delovno okolje, postopnost sprememb, osebni stik v komunikaciji	priznanje za dosežke, varnost zaposlitve, jasni cilji in standardi, možnost mentoriranja mlajših

se nadaljuje

Tabela 3: Vrednote, pričakovanja in motivacijski dejavniki posameznih generacij (nad.)

Generacija	Vrednote	Pričakovanja v organizaciji	Motivacijski dejavniki
Generacija X (1965–1980)	avtonomija, pragmatičnost, odgovornost, učinkovitost, ravnotežje delo–zasebno	fleksibilnost dela in časa, manj formalne hierarhije, kompetentno vodenje, merljivi rezultati	samostojnost pri delu, karierna mobilnost, razvoj uporabnih veščin, nagrajevanje po rezultatih
Generacija Y / Millennials (1981–1996)	smiselnost dela, sodelovanje, transparentnost, učenje in rast, družbena odgovornost	fleksibilni modeli dela (hibridno delo, delo na daljavo), hitre povratne informacije, vključujoča kultura, priložnosti za napredovanje	razvojna pot in mentorstvo, razvoj kompetenc, priznanje/feedback v realnem času, projektno delo in inovacije
Generacija Z (1997–2012)	avtentičnost, raznolikost in inkluzivnost, podjetnost, digitalnost, hitrost	digitalno podprti procesi, hibridno delo, jasni in kratki cilji, zgodnja odgovornost, odprta komunikacija	priložnosti za ustvarjalnost in inovacije, vidni učinki dela, fleksibilnost lokacije in časa, učenje na zahtevo

Vir: prirejeno po Appelbaum in drugi (2005); Brečko (2005); Yu in Miller (2005); Zorko (2010); Haynes (2011).

Iz tabele 3 oziroma zgornje analize lahko ugotovimo, da vsaka generacija, baby boom, X, Y in Z, prinaša edinstvene vrednote, delovne navade in pričakovanja, ki oblikujejo dinamiko sodobnih organizacij. Generacija baby boom je vnesla stabilnost, zanesljivost in močno delovno etiko, generacija X je prinesla pragmatičnost in prilagodljivost, milenijci so spodbudili digitalno transformacijo in kulturo sodelovanja, medtem ko generacija Z uvaja inovativnost, tehnološko naprednost in zahteve po fleksibilnosti. Medgeneracijska raznolikost za organizacije hkrati predstavlja izziv in priložnost. Razlike v vrednotah, pričakovanjih, motivacijskih dejavnikih in načinih komunikacije zahtevajo prilagodljive kadrovske politike, ki združujejo stabilnost in izkušnje starejših generacij s ustvarjalnostjo ter digitalno kompetentnostjo mlajših. Ključne priporočene prakse vključujejo hibridne oblike dela, medgeneracijsko in obratno mentorstvo, sistematično digitalno usposabljanje ter kulturo odprte komunikacije in rednih povratnih informacij.

3.3 Medgeneracijske razlike in izzivi komunikacije

Komunikacija je temelj vseh življenjskih aktivnosti, od osebnih opravil do kompleksnih poslovnih procesov. Ballard (2024) navaja, da raziskave kažejo, da jasna in pravočasna komunikacija poveča učinkovitost za približno 25 % ter zmanjšuje število zgrešenih rokov,

zapravljenega časa in izgubljenih priložnosti. Nasprotno pa slaba komunikacija podjetjem povzroča velike stroške.

Organizacije so v celoti odvisne od pretoka informacij in pomenov, saj je vsaka naloga v svojem bistvu koordinacijski in interpretativni problem. Hkrati sodobna delovna mesta združujejo do štiri generacije, baby boom generacijo, generacijo X, generacijo Y in generacijo Z, katerih komunikacijski vzorci so nastajali v različnih tehnoloških, kulturnih in institucionalnih kontekstih. To ustvarja specifično obliko interkulture komunikacije znotraj iste organizacije, z različnimi normami glede komunikacijskega kanala, tona, formalnosti in hitrosti odziva (Gao, 2023; Jeffery, 2025). Gao (2023) predlaga, da medgeneracijsko komunikacijo obravnavamo kot obliko interkulture komunikacije, saj se generacije razlikujejo po »govornih kodah«, preferencah medijev in pričakovanih normah. Sistematični pregledi iz prakse (Ballard, 2024) potrjujejo te vzorce, starejše generacije dajejo prednost sestankom in telefonskim klicem, mlajše pa kratkim digitalnim sporočilom. Jeffery (2025) podrobneje opisuje, da pripadniki baby boom generacije dajejo prednost formalnosti in osebnemu stiku, generacija X je najbolj prilagodljiva, saj uporablja e-pošto in hitre komunikacijske kanale, generaciji Y in Z pa izkazuje pričakovane takojšnjosti, vizualnosti in kontinuiranega dialoga. Te razlike jasno povzema tabela 4.

Tabela 4: Komunikacijske preference in značilnosti po generacijah

Generacija	Prednostni kanali	Ton in formalnost	Povratna informacija	Motivacijski vzvodi
Baby Boomers	osebni stik, e-pošta	formalen, a prilagodljiv	manjša potreba po pogosti povratni informaciji	občutek potrebnosti, status, varnost
Generacija X	e-pošta, telefonski klici, hibridni pristop	nevtralen, profesionalen	povratno informacijo poiščejo po potrebi	samostojnost, jasni cilji, ravnovesje
Generacija Y (Millennials)	instant messaging, video klici, družbena omrežja	neformalnejši, odprt	želijo sprotno, pogosto povratno informacijo	sodelovanje, fleksibilnost, smiselnost dela
Generacija Z	družbena omrežja, kratka sporočila, vizualni mediji	zelo neformalno, hitro	neprekinjen dostop do povratne informacije	digitalna povezanost, inovativnost, dobrobit

Vir: prirejeno po Appelbaum in drugi (2005); Brečko (2005); Yu in Miller (2005); Zorko (2010); Haynes (2011).

Učinkovita komunikacija je temelj uspešnega dela. Kadar se informacije prenašajo jasno in pravočasno, se izboljšajo produktivnost, sodelovanje med zaposlenimi in splošno

zadovoljstvo. V podjetjih, kjer deluje več generacij, se pojavljajo dodatni izzivi, saj imajo različne skupine različne navade in pričakovanja glede komunikacije. Te razlike pa je mogoče uspešno obvladovati. Ključ je v uporabi več komunikacijskih kanalov, kot so osebni stik, e-pošta in digitalna orodja, v jasnih pravilih, redni povratni informaciji ter programih, ki spodbujajo medsebojno razumevanje med generacijami. Prav tako usposabljanja in praktične delavnice pomagajo zmanjševati nesporazume, graditi zaupanje in dokazano prinašajo boljše poslovne rezultate.

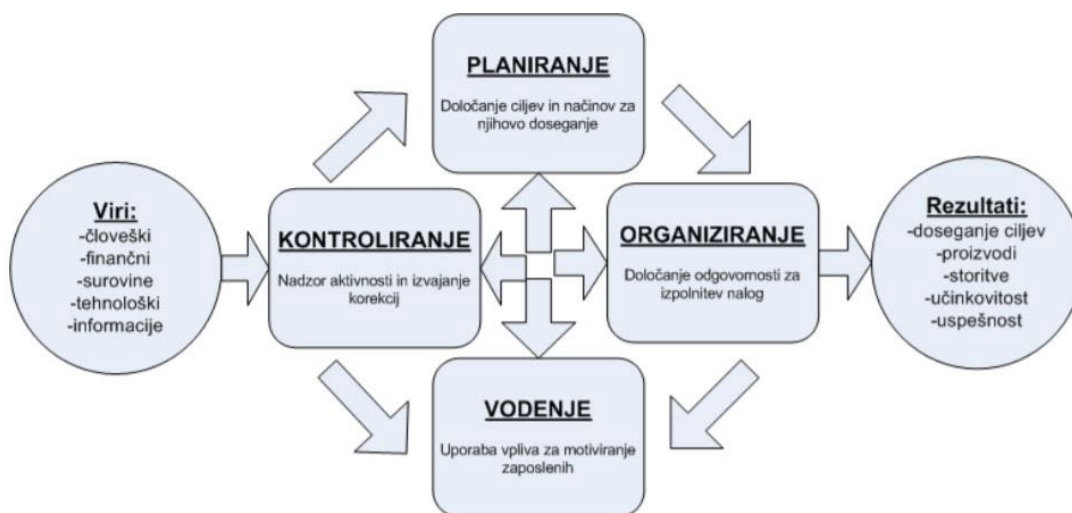
4 VODENJE, OPREDELITEV IN POMEN VODENJA

Vodenje je sestavni del managementa in predstavlja enega izmed njegovih temeljnih procesov. Čeprav so pojmi »vodenje« in »leader« obstajali že v preteklosti, se je sistematično raziskovanje vodenja kot organizacijske funkcije začelo razvijati šele v 19. stoletju, ko so s prehodom v industrijsko družbo postale pomembne proučitve lastnosti, vedenja in slogov vodenja. V zadnjih dveh stoletjih se je pomen vodenja bistveno spreminjal, od zgodnjih teorij velikih mož, ki so voditelje razumele kot prirojene, prek vedenjskih in situacijskih modelov do sodobnih konceptov, ki poudarjajo prilagajanje, vpliv in razvoj vodij v kontekstu organizacije (Benmira in Agboola, 2021).

Tradicionalni pristopi vodenje pojmujejo kot načrtovanje, usmerjanje in nadzor podrejenih, medtem ko sodobna pojmovanja poudarjajo spodbujanje, mentorstvo, motiviranje ter ustvarjanje pozitivnih čustev (Northouse, 2022). Vodenje neposredno vpliva na učinkovitost organizacijskih procesov in doseganje strateških ciljev, saj gre za proces usmerjanja, motiviranja in koordiniranja zaposlenih z namenom doseganja zastavljenih rezultatov (Dimovski in drugi, 2003). Poleg tega vodenje predstavlja ključen mehanizem vplivanja na posameznike in skupine, da dosežejo skupne cilje ter prispevajo k uspešnosti organizacije. Gre za dinamičen odnos, ki vključuje oblikovanje vizije, motiviranje zaposlenih in usmerjanje njihovega vedenja v skladu z organizacijskimi vrednotami (Northouse, 2021). Vodje imajo pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture, saj s svojimi odločitvami in ravnanjem vplivajo na norme, vrednote in vedenjske vzorce znotraj podjetja (Kotter, 1996).

Zgodovinski razvoj vodenja kaže prehod od klasičnih teorij, ki so poudarjale hierarhične odnose in avtoriteto, k sodobnim pristopom, ki temeljijo na participaciji, inovativnosti in prilagodljivosti (Drucker, 2001; Tavčar, 2002). Poseben pomen imajo transformacijski in transakcijski modeli vodenja, ki se osredotočajo na motivacijo, vizijo ter nagrajevanje zaposlenih (Bass, 1990). Empirične raziskave potrjujejo, da transformacijsko vodenje, ki poudarja vizijo, inovativnost in podporo zaposlenim, pozitivno vpliva na motivacijo, zadovoljstvo ter organizacijsko uspešnost (Karauri in Kyongo, 2024). Zato vodenje presega zgolj upravljanje nalog in predstavlja strateško orodje za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti. Osnovne faze sodobnega managementa so pregledno prikazane na sliki 1, ki ponazarja medsebojno povezanost ključnih procesov upravljanja.

Slika 1: Proces managementa v organizaciji



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2003, str. 4).

Slika 1 ponazarja proces sodobnega managementa, kot ga opredeljuje Dimovski (2003). Gre za celovit in sistematičen proces, v okviru katerega se različni viri, človeški, finančni, materialni, tehnološki ter informacijski, usmerjajo k doseganju opredeljenih rezultatov, kot so uresničitev strateških ciljev, proizvodnja izdelkov, izvajanje storitev ter zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Temeljna značilnost sodobnega managementa je integracija teh virov v medsebojno povezane faze, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev.

Proces managementa vključuje štiri ključne funkcije, planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Dimovski in drugi, 2003):

- planiranje obsega določitev ciljev ter opredelitev načinov za njihovo doseganje, kar predstavlja osnovo za vse nadaljnje aktivnosti;
- organiziranje pomeni razporeditev nalog in odgovornosti med posamezniki oziroma oddelki, da se zagotovi uresničitev zastavljenih ciljev;
- vodenje zajema uporabo vpliva in kompetenc vodje za motiviranje ter spodbujanje zaposlenih k učinkovitemu izvajanju nalog in doseganju organizacijskih ciljev;
- kontroliranje predstavlja nadzor nad izvajanjem aktivnosti ter primerjavo doseženih rezultatov z načrtovanimi cilji, kar omogoča identifikacijo odstopanj in izvedbo korektivnih ukrepov.

Takšen pristop poudarja, da management ni zgolj tehnični proces, temveč dinamičen sistem, ki zahteva prilagodljivost, strateško razmišljanje in učinkovito vodenje, saj slednje neposredno vpliva na uspešnost organizacije.

Sodobno poslovno okolje je zaradi dinamike globalnih sprememb postalo izjemno nestabilno, kar zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti organizacij in managerjev.

Spremembe se nanašajo na miselnost, tehnologijo, procese, organizacijo dela ter ravnanje z ljudmi (Tavčar, 2002). Managerji se soočajo z izzivom ohranjanja konkurenčnosti v globalnem okolju, kar vključuje prilagajanje potrebam kupcev ter ustvarjanje pozitivne delovne klime. Sodobni pristopi k managementu poudarjajo pomen kakovostnih delovnih pogojev in odgovornost managerjev za njihovo zagotavljanje (Dimovski in drugi, 2003). Obsežne spremembe pa prinašajo tudi novo vlogo managementa, ki temelji na dolgoročnih poslovnih usmeritvah, inovativnosti, zaupanju zaposlenih in partnerjev ter ustvarjanju dodane vrednosti. Nova poslovna filozofija poudarja strateško povezovanje in inovativnost kot ključna dejavnika konkurenčnosti. Drucker (2001) opozarja na pasti, ki spremljajo proces usmerjanja sprememb, ter izpostavlja potrebo po stalnem inoviranju in prilagajanju kot nujnem pogoju za uspešno delovanje v sodobnem poslovnem okolju.

4.1 Klasične teorije vodenja

Klasične teorije vodenja predstavljajo temeljne koncepte, ki so oblikovali zgodnje razumevanje vloge vodje v organizacijah. Te teorije izhajajo iz predpostavke, da obstajajo univerzalne značilnosti in vedenjski vzorci, ki določajo učinkovitost vodenja. Njihov razvoj je tesno povezan z začetki znanstvenega managementa in tradicionalnimi organizacijskimi strukturami, ki so poudarjale hierarhijo, avtoriteto ter formalne odnose (Dimovski in drugi, 2003). Med najpomembnejše klasične pristope sodijo teorija osebnostnih lastnosti, vedenjske teorije in teorije kontingenčnosti:

- Teorija osebnostnih lastnosti predpostavlja, da uspešne vodje opredeljujejo določene prirojene lastnosti, kot so inteligenca, odločnost, samozavest in integriteta (Stogdill, 1948). Čeprav je ta pristop dolgo prevladoval, so poznejše raziskave pokazale, da same osebnostne značilnosti ne zadostujejo za razlago uspešnosti vodenja.
- Vedenjske teorije so se razvile kot odziv na omejitve teorije lastnosti in poudarjajo, da se je vodenja mogoče naučiti. Ključni modeli, kot sta Iowa Studies in Ohio State Studies, razlikujejo med nalogo usmerjenim in odnosno usmerjenim vedenjem vodij (Dimovski in drugi, 2003).
- Teorije kontingenčnosti pa izpostavljajo, da učinkovitost vodenja ni univerzalna, temveč je odvisna od situacijskih dejavnikov, kot so značilnosti naloge, struktura skupine in stopnja avtoritete vodje. Fiedlerjeva kontingenčna teorija je ena najbolj znanih v tej skupini (Fiedler, 1967).

Klasične teorije so pomembne, ker so postavile temelje za razumevanje vodenja kot sistematičnega procesa, vendar jih sodobni pristopi nadgrajujejo z vključevanjem dinamičnih dejavnikov, kot so inovativnost, participacija in digitalizacija (Drucker, 2001; Tavčar, 2002).

4.2 Sodobni pristopi vodenja

Sodobni pristopi vodenja so se razvili kot odgovor na kompleksnost in dinamiko današnjega poslovnega okolja, ki ga zaznamujejo globalizacija, digitalizacija, inovacije ter povečana potreba po fleksibilnosti in sodelovanju. Za razliko od klasičnih teorij, ki so poudarjale hierarhične strukture in formalno avtoriteto, sodobni pristopi temeljijo na vključevanju zaposlenih, razvoju človeškega kapitala ter ustvarjanju organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost in učenje (Northouse, 2021; Yukl, 2013).

Med najpomembnejše sodobne koncepte sodijo transformacijsko in transakcijsko vodenje, participativno vodenje, coaching in mentorsko vodenje, avtentično vodenje ter situacijsko vodenje:

- **Transformacijsko in transakcijsko vodenje:** transformacijsko in transakcijsko vodenje sta dva ključna pristopa, ki imata pomembno vlogo v sodobnem managementu. Čeprav se razlikujeta po naravi in ciljih, se v praksi pogosto dopolnjujeta, saj vsak pristop na svoj način prispeva k doseganju organizacijskih ciljev. V slovenskem prostoru Dimovski in drugi (2003) poudarjajo, da transformacijski vodje ustvarjajo kulturo zaupanja in sprememb, kar je ključno v dinamičnem okolju. Transakcijsko vodenje pa ostaja pomembno v stabilnih in strukturiranih okoljih, kjer je poudarek na doseganju kratkoročnih ciljev, učinkovitosti in nadzoru.
- **Participativno vodenje:** participativno vodenje vključuje zaposlene v proces odločanja, kar povečuje njihovo motivacijo, občutek pripadnosti in odgovornosti. Tavčar (2002) izpostavlja, da participativni pristop krepi timsko delo in zmanjšuje odpor do sprememb, saj zaposleni aktivno sodelujejo pri oblikovanju rešitev.
- **Coaching in mentorsko vodenje:** coaching in mentorsko vodenje sta usmerjena v individualni razvoj zaposlenih. Coaching poudarja kratkoročno doseganje ciljev in izboljšanje kompetenc, medtem ko mentorstvo vključuje dolgoročno podporo in karierni razvoj (Northouse, 2021). Oba pristopa temeljita na osebnem odnosu, zaupanju in povratnih informacijah.
- **Avtentično vodenje:** avtentično vodenje po Dimovskem temelji na integraciji pozitivnega psihološkega kapitala in učeče se organizacije, pri čemer vodja ne deluje le kot manager, temveč kot avtentični model in služabnik svojih sodelavcev. Vodje se opirajo na svoje osebne vire, kot so samozavest, optimizem, odpornost in občutek smisla, da razvijejo avtentičen slog vodenja, ki spodbuja tako njihovo kot tudi kolektivno dobrobit in učinkovitost (Dimovski in drugi, 2010).
- **Situacijsko vodenje:** situacijsko vodenje temelji na prilagajanju sloga vodenja glede na zrelost in kompetence zaposlenih ter specifične okoliščine. Vodja izbira med direktivnim in podporno usmerjenim pristopom glede na situacijo. Tavčar (2002) poudarja, da je fleksibilnost ključna za uspešno vodenje v dinamičnem okolju.

Sodobni pristopi poudarjajo tudi pomen emocionalne inteligence kot ključne kompetence vodij, saj omogoča učinkovito obvladovanje medosebnih odnosov, empatijo in reševanje konfliktov. Poleg tega se vodenje vse bolj povezuje z digitalnimi orodji in virtualnimi okolji, kar zahteva nove oblike komunikacije, koordinacije in motivacije (Drucker, 2001; Tavčar, 2002). Ti pristopi odražajo premik od tradicionalnega pojmovanja vodje kot avtoritete k vodji kot mentorju, facilitatorju in vizionarju, ki spodbuja sodelovanje, inovativnost in trajnostni razvoj organizacije (Bass in Riggio, 2006).

4.3 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Kot je bilo že omenjeno, je sodobno poslovno okolje zaznamovano z dinamičnimi spremembami, digitalizacijo, globalizacijo in naraščajočo kompleksnostjo, kar od vodij zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti in strateškega razmišljanja (Dimovski in drugi, 2019). Poleg tega se organizacije soočajo z večgeneracijskimi timi, v katerih so prisotne različne vrednote, pričakovanja in delovne navade generacij baby boom, X, Y in Z. V takšnem kontekstu postajata transformacijsko in transakcijsko vodenje ključna pristopa, ki se medsebojno dopolnjujeta in imata pomembno vlogo v sodobnem managementu. Čeprav se razlikujeta po naravi in ciljih, se v praksi pogosto dopolnjujeta, saj vsak pristop na svoj način prispeva k doseganju organizacijskih ciljev (Bass in Riggio, 2006; Dimovski in drugi, 2003).

Transformacijsko vodenje je pomembno predvsem v dinamičnih in kompleksnih okoljih, kjer so potrebne spremembe, inovativnost in visoka stopnja zavzetosti zaposlenih. Vodje, ki uporabljajo transformacijski pristop, navdihujejo sledilce z jasno vizijo, spodbujajo ustvarjalnost ter razvijajo posameznike na osebni in poklicni ravni (Northouse, 2021). Ta pristop povečuje organizacijsko fleksibilnost, krepi kulturo zaupanja in dolgoročno prispeva k trajnostnemu razvoju podjetja (Dimovski in drugi, 2003). V večgeneracijskih timih transformacijski pristop omogoča povezovanje različnih vrednot in pričakovanj, saj temelji na individualizirani obravnavi in razvoju zaposlenih (Northouse, 2021).

Transakcijsko vodenje pa ostaja ključno v stabilnih in strukturiranih okoljih, kjer je poudarek na doseganju kratkoročnih ciljev, učinkovitosti in nadzoru. Temelji na jasnih pravilih, nagradah in kaznih, kar zagotavlja predvidljivost in red v organizaciji (Bass in Riggio, 2006). V praksi je transakcijski pristop nepogrešljiv pri nalogah, ki zahtevajo natančnost, skladnost s standardi in hitro izvedbo (Northouse, 2022). V večgeneracijskih timih transakcijski pristop omogoča enotno razumevanje nalog in odgovornosti, kar je posebej pomembno za generacije, ki cenijo varnost in predvidljivost, na primer generacijo baby boom in generacijo X. Nagrade in jasna pričakovanja prispevajo k motivaciji, zlasti pri nalogah, ki zahtevajo rutino in natančnost (Bass in Riggio, 2006).

Kombinacija obeh pristopov je pogosto najbolj učinkovita. Organizacije, ki uspešno integrirajo oba sloga vodenja, dosegajo višjo raven uspešnosti in prilagodljivosti v spreminjajočem se poslovnem okolju (Northouse, 2022).

4.4 Izzivi vodenja na daljavo oziroma hibridnem delu

Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij ter globalni trendi fleksibilnih oblik dela so privedli do razširjenosti dela na daljavo oziroma hibridnih modelov dela, ki združujejo delo na lokaciji in delo od doma. Čeprav ti modeli prinašajo številne prednosti, hkrati ustvarjajo tudi kompleksne izzive za vodje. Tavčar (2008) opozarja, da se tradicionalni pristopi vodenja, ki temeljijo na neposredni fizični prisotnosti, v takšnih pogojih pogosto izkažejo za neučinkovite. Bass (1990) dodaja, da se vodenje v virtualnem okolju močno opira na sposobnost vodje, da vzpostavi jasne komunikacijske strukture, ohrani motivacijo zaposlenih ter gradi zaupanje in organizacijsko kulturo kljub prostorski oddaljenosti. Pri vodenju na daljavo se pojavljajo tri ključna področja izzivov, komunikacija in koordinacija zaposlenih, motivacija in spremljanje uspešnosti ter grajenje zaupanja in organizacijske kulture (Sujatha, 2024). Dimovski (2004) poudarja, da je uspešnost teh procesov odvisna od sposobnosti vodje, da združi tehnološka orodja z mehkejšimi veščinami, kot so empatija, transparentnost in sposobnost navdihovanja. Digitalna orodja so temelj učinkovitega vodenja na daljavo. Tavčar (2008) izpostavlja, da brez ustrezne tehnološke podpore komunikacija in koordinacija postaneta neobvladljivi. Bass in Riggio (2006) dodajata, da transformacijski vodje uporabljajo tehnologijo ne le kot orodje za prenos informacij, temveč tudi kot platformo za navdihovanje in krepitev vizije.

Sujatha (2024) prav tako navaja, da orodja, kot so videokonferenčne aplikacije, sistemi za upravljanje projektov in platforme za sodelovanje, omogočajo:

- **Transparentnost informacij**, saj imajo vsi člani ekipe dostop do enakih podatkov, kar zmanjšuje nejasnosti.
- **Spremljanje uspešnosti**, saj digitalni kazalniki uspešnosti in analitična orodja omogočajo objektivno ocenjevanje dela;
- **Krepitev kulture**, saj interaktivne platforme, na primer platforma za interno poslovno komunikacijo (Yammer), omogočajo deljenje dosežkov in spodbujajo občutek skupnosti.

Vodenje na daljavo in v hibridnem načinu dela od vodij zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti, digitalne kompetence ter sposobnost ohranjanja človeškega vidika v komunikaciji (Grenda, 2026). Ključni izzivi, komunikacija, motivacija ter grajenje zaupanja, so medsebojno povezani in rešljivi z uporabo digitalnih orodij, ki podpirajo transparentnost, sodelovanje in kulturo, ob hkratnem poudarku na transformacijskih vodstvenih pristopih (Tavčar, 2008).

4.4.1 Komunikacija in koordinacija

Pri vodenju na daljavo je komunikacija pogosto otežena zaradi odsotnosti neposrednih interakcij, kar lahko vodi v napačne interpretacije in zmanjšano povezanost med člani ekipe. Grenda (2026) poudarja, da sta za uspešno koordinacijo ključna obvladovanje digitalnih komunikacijskih orodij ter razvoj mehkih veščin, kot sta empatija in aktivno poslušanje, ki zmanjšujeta občutek izoliranosti. Poleg tega avtor izpostavlja pomen strukturiranih komunikacijskih protokolov in jasne razdelitve odgovornosti, saj ti elementi zagotavljajo transparentnost informacij in učinkovito sodelovanje v virtualnem okolju. Redne povratne informacije in uporaba interaktivnih platform sta po Grendi nujni za ohranjanje človeškega vidika v komunikaciji ter za krepitev zaupanja med člani ekipe.

4.4.2 Motivacija in spremljanje uspešnosti

Motiviranje zaposlenih na daljavo zahteva drugačne pristope kot v tradicionalnem okolju. Potreben je prehod od tradicionalnih metod nadzora k pristopom, ki temeljijo na zaupanju, jasnem posredovanju ciljev in priznavanju dosežkov (Dimovski, 2004). Bass in Riggio (2006) v okviru transformacijskega vodenja poudarjata, da sta navdihovanje in individualna podpora ključna za ohranjanje zavzetosti zaposlenih, medtem ko digitalne platforme omogočajo transparentno spremljanje rezultatov brez pretiranega mikroupravljanja.

4.4.3 Grajenje zaupanja in organizacijske kulture

Zaupanje je temelj učinkovitega vodenja, vendar ga je na daljavo težje vzpostaviti. Tavčar (2008) navaja, da je zaupanje povezano z doslednostjo, odprto komunikacijo in spoštovanjem dogovorov. Dimovski (2004) dodaja, da organizacijska kultura v hibridnem okolju zahteva proaktivno krepitev skupnih vrednot, saj fizična oddaljenost zmanjšuje spontano socialno interakcijo. Vodje morajo zato ustvarjati priložnosti za virtualno povezovanje in skupne rituale, ki utrjujejo občutek pripadnosti.

Hibridni in oddaljeni načini delaso postali stalnica sodobnih organizacij, kar zahteva temeljito prilagoditev vodstvenih pristopov (Sujatha, 2024). Analiza izzivov kaže, da se vodje soočajo z večplastnimi vprašanji, od zagotavljanja učinkovite komunikacije in koordinacije do ohranjanja motivacije zaposlenih ter grajenja zaupanja in organizacijske kulture v okolju, kjer fizična prisotnost ni več samoumevna (Bravo-Duarte in drugi, 2025). Vodenje na daljavo zahteva kombinacijo tehničnih kompetenc in mehkih veščin, kot so empatija, transparentnost ter sposobnost navdihovanja (Grenda, 2026). Digitalna orodja so pri tem nepogrešljiva, saj omogočajo komunikacijo, koordinacijo in spremljanje uspešnosti, vendar sama po sebi ne zadostujejo. Ključ do uspeha je v strateškem pristopu, ki združuje tehnologijo s transformacijskimi vodstvenimi praksami, usmerjenimi v ljudi (Bass in Riggio, 2006; Tavčar, 2008). Organizacije, ki bodo znale uravnovežiti tehnološke rešitve z grajenjem zaupanja in kulture, bodo v prihodnosti konkurenčnejše in odpornejše na spremembe.

5 VODENJE RAZLIČNIH GENERACIJ ZAPOSLENIH V HIBRIDNEM MODELU

Sodobno delovno okolje se hitro spreminja zaradi tehnološkega napredka, družbenih sprememb in globalizacije, kar vpliva tudi na pričakovanja, motivacijo in delovne sloge zaposlenih (Sujatha, 2024). Eden ključnih izzivov sodobnega managementa je vodenje različnih generacij zaposlenih, od generacije baby boom prek generacije X in Y do generacije Z, v kontekstu hibridnega načina dela, ki vse bolj postaja stalnica v organizacijah po vsem svetu (Atay in Williams, 2024). Ta model združuje delo na daljavo in delo v fizičnih prostorih, kar prinaša številne prednosti, hkrati pa odpira kompleksne izzive za vodstvene prakse (Dimovski in drugi, 2003). Koncept medgeneracijskega vodenja temelji na priznavanju prednosti in perspektiv, ki jih različne starostne skupine prinašajo v organizacijsko okolje.

Raznolikost generacij vpliva na organizacijsko kulturo, načine odločanja in oblikovanje strategij, kar od vodij zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti ter razumevanja medgeneracijskih razlik (Lamovšek in Černe, 2023). V hibridnem okolju se ti izzivi še poglobijo, saj fizična oddaljenost zmanjšuje spontanost interakcij, otežuje grajenje zaupanja in zahteva učinkovito uporabo digitalnih orodij za komunikacijo in koordinacijo (Bass in Riggio, 2006).

Teoretične osnove medgeneracijskega vodenja izhajajo iz raziskav s področja sociologije, psihologije in managementa, ki poudarjajo pomen raznolikosti, vključevanja ter odpornosti organizacij (Tabaku, 2024). Cilj je izkoristiti potencial raznolike delovne populacije in pripraviti organizacijo na prilagajanje demografskim spremembam in tehnološkemu razvoju. V tem kontekstu je pomembno upoštevati vpliv medgeneracijskih razlik na timsko delo, ki vključuje medgeneracijsko klimo, raznolikost, prenos znanja, spoštovanje in timsko sodelovanje.

Medgeneracijsko vodenje se uveljavlja kot kompleksna, a nujna dimenzija sodobnega managementa, saj omogoča povezovanje različnih generacijskih potencialov v skupno vizijo organizacijskega razvoja (Ramírez-Herrero in drugi, 2024). Učinkovita implementacija medgeneracijskega vodenja v hibridni obliki dela zahteva celovit pristop, ki združuje strateško načrtovanje, prilagajanje demografskim in tehnološkim spremembam ter krepitev medsebojnega spoštovanja in sodelovanja. V kontekstu dolgoročne konkurenčnosti se medgeneracijsko vodenje ne kaže zgolj kot operativna praksa, temveč kot temeljna organizacijska strategija, ki omogoča trajnostni razvoj in odpornost v dinamičnem poslovnem okolju.

Ena ključnih nalog vodij v hibridnem okolju je ustvariti okolje, v katerem se vsi počutijo sprejete in enakovredne, oblikovati kulturo, ki podpira angažiranost vseh generacij, ter hkrati izkoristiti raznolikost kot konkurenčno prednost. Razumevanje razlik med generacijami in

prilagajanje slogov vodenja je zato ključno za uspešno delovanje organizacij v hibridnem poslovnem okolju (Sokoler, 2024).

5.1 Spremenjena vloga vodje

Vloga vodje se je v zadnjih desetletjih bistveno spremenila zaradi globalizacije, tehnološkega napredka in prehoda na fleksibilne oblike dela. Klasični pristopi, ki so temeljili na hierarhičnih strukturah in neposrednem nadzoru, se v virtualnem okolju izkažejo za neučinkovite. Vodja danes ni več zgolj nadzornik, temveč postaja facilitator, mentor in povezovalec, ki skrbi za ustvarjanje zaupanja, timske kohezije ter učinkovite komunikacije v digitalnem prostoru (Bass in Riggio, 2006). Prilagojeno vodenje pomeni, da vodja razvija fleksibilne strategije, ki upoštevajo individualne potrebe zaposlenih, generacijske razlike ter specifične zahteve dela na daljavo. To vključuje uporabo transformacijskih in participativnih pristopov, ki spodbujajo avtonomijo, inovativnost in občutek pripadnosti kljub fizični oddaljenosti (Northouse, 2021). Vodja mora obvladovati digitalna orodja, zagotavljati jasne cilje ter vzpostavljati kulturo zaupanja, saj odsotnost fizične prisotnosti povečuje tveganje za izolacijo in zmanjšano zavzetost zaposlenih (Grenda, 2026). Spremenjena vloga vodje zahteva tudi razvoj novih kompetenc, kot so čustvena inteligenca, sposobnost vodenja virtualnih timov ter prilagodljivost v kriznih situacijah. Vodje, ki uspešno implementirajo prilagojene pristope, ne le povečujejo produktivnost, temveč tudi krepijo zadovoljstvo in dolgoročno zadržanje talentov v organizaciji (Yukl, 2013).

Vse te spremembe prinašajo nove izzive za vodje. Med najpomembnejšimi so učinkovita komunikacija, koordinacija, motivacija ter spremljanje uspešnosti (Grenda, 2026), kar zahteva celovit pristop k vodenju v hibridnem okolju. Poleg tega sta ključna grajenje zaupanja in ohranjanje organizacijske kulture v razmerah, kjer fizična prisotnost ni več samoumevna (Tavčar, 2002). Vse navedeno od vodij zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti, strateškega razmišljanja in sposobnosti uporabe sodobnih tehnologij. Več avtorjev, med njimi Arsenault (2004), poudarja potrebo po poglobljenih raziskavah generacijskih razlik ter njihovega vpliva na upravljanje zaposlenih. Organizacije namreč izkazujejo izrazit interes za razumevanje teh razlik, saj te pomembno vplivajo na izbiro ustreznih slogov vodenja. Arsenault opozarja, da primanjkuje empiričnih študij, ki bi nedvoumno potrdile pomen generacijskih razlik za delovanje in uspešnost organizacij. Po drugi strani Bass in Riggio (2006) ter Northouse (2021) navajajo, da sodobno vodenje zahteva kombinacijo transformacijskega, transakcijskega, situacijskega in participativnega pristopa, izbranega glede na nalogo, zrelost ekipe in generacijske preference. Dobro vodenje ter predvsem izbira ustreznega pristopa in sloga vodenja v organizaciji, kjer se prepletajo različne generacije zaposlenih in delo na daljavo, sta ključnega pomena za zagotavljanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije pri doseganju njenih ciljev. Ključne razlike v vodstvenih pristopih med generacijami so strnjeno prikazane v tabeli 5, ki prikazuje priporočene stile vodenja in primerne prakse v hibridnem okolju.

Tabela 5: Prilagajenje vodstvenih stilov različnim generacijam

Generacija	Priporočeni vodstveni stil	Konkretne prakse v hibridnem okolju
Baby Boom (1946–1964)	transakcijsko vodenje (jasni cilji, nagrade) + uslužnostno vodenje (skrb za dobrobit)	redni video-sestanki z agendo, jasni ključni kazalniki uspešnosti (angl. Key Performance Indicator – KPI), priznanje izkušenj, mentorstvo mlajšim članom
Generacija X (1965–1980)	situacijsko vodenje (delegiranje) + Participativno vodenje	samostojno delo z jasnimi roki, vključevanje v oblikovanje pravil hibridnega dela, fleksibilni urniki
Generacija Y/ Milenijci (1981–1996)	transformacijsko vodenje (vizija, navdih) + Participativno vodenje	delitev vizije, redne povratne informacije, uporaba digitalnih orodij (Teams), coaching
Generacija Z (1997–2012)	transformacijsko vodenje + uslužnostno vodenje (podpora, mentorstvo)	hitre mikroposodobitve (chat), kratki video posnetki, priložnosti za inovativne projekte, razvoj kompetenc

Vir: prirejeno po Bass in Riggio (2006); Northouse (2021); Yukl (2013); Tavčar (2002); Arsenault (2004), Dimovski in drugi (2003).

Analiza prikazuje, da učinkovito vodenje v hibridnem okolju zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti vodij, saj se pričakovanja in delovne preference med generacijami bistveno razlikujejo. Tabela 5 jasno potrjuje, da enoten pristop k vodenju ni primeren, zato morajo uspešni vodje kombinirati različne sloge vodenja glede na značilnosti in potrebe posamezne generacije. Prilagajenje slogov vodenja je zato nujno za ohranjanje zavzetosti, produktivnosti in medgeneracijskega sodelovanja v hibridnem okolju. Vodje, ki znajo strateško kombinirati različne pristope, ustvarjajo psihološko varno, vključujoče in učinkovito delovno okolje, kar pomembno prispeva k dolgoročni uspešnosti organizacije.

Razprava o kompetencah sodobnih vodij v hibridnem okolju dodatno potrjuje, da tradicionalni pristopi vodenja niso več zadostni. Vodje morajo razviti visoko stopnjo prilagodljivosti, ki jim omogoča hitro odzivanje na spremembe, učenje iz izkušenj ter uvajanje izboljšav. Obvladati morajo digitalno voditeljstvo, ki je ključno za koordinacijo in komunikacijo v virtualnih timih (Yukl, 2013; Grenda, 2026). Brez sposobnosti prilagajanja vodje težko učinkovito upravljajo kompleksne dinamike hibridnega dela.

Strateška analiza sodobnih pristopov k vodenju kaže, da med ključne kompetence vodij sodijo:

- **prilagodljivost in učenje**, kar vključuje postopno izboljševanje procesov ter učenje iz izkušenj;
- **digitalno voditeljstvo**, usklajevanje različnih komunikacijskih kanalov ter učinkovita uporaba digitalnih orodij;

- **komunikacijska odličnost** s poudarkom na jasnih pričakovanjih in strukturiranih povratnih informacijah;
- **čustvena inteligenca in empatično vodenje** z zmožnostjo prepoznavanja znakov preobremenjenosti ali izgorelosti v virtualnem okolju;
- **vodenje uspešnosti na daljavo**, ki temelji na rezultatih in transparentnem določanju ciljev;
- **krepitev kulture in zavzetosti**, kar vključuje spodbujanje timske povezanosti in zagotavljanje enakega dostopa do informacij.

Uspešno vodenje v hibridnem okolju tako zahteva celovit pristop, ki združuje tehnične, komunikacijske in čustvene kompetence. Vodje, ki obvladajo ta spekter veščin, ne le povečujejo produktivnost, temveč ustvarjajo vključujoče, varno in motivacijsko delovno okolje, kar je ključno za trajnostno uspešnost organizacij v digitalni dobi.

5.2 Medgeneracijsko sodelovanje v virtualnih okoljih

V sodobnih organizacijah, kjer se delo vse pogosteje odvija v virtualnih okoljih, postaja medgeneracijsko sodelovanje ključen izziv za učinkovito timsko dinamiko. Medgeneracijsko sodelovanje pomeni usklajeno sodelovanje različnih generacij na delovnem mestu, od najmlajših pripadnikov generacije Z do izkušenih pripadnikov generacije baby boom. Vsaka generacija prispeva svoje izkušnje, znanja in vrednote, kar lahko ob ustreznem pristopu vodi do bogatega sodelovanja in inovacij ali pa ob nerazumevanju povzroča napetosti (CIPD, 2022).

Raznolikost generacij vpliva na organizacijsko kulturo, načine odločanja in oblikovanje strategij. V sodobnih organizacijah, kjer se srečujejo različne generacije, vsaka s svojimi vrednotami, komunikacijskimi preferencami in pričakovanji glede dela, nastajajo kompleksne dinamike, ki zahtevajo prilagodljive pristope k vodenju in sodelovanju. Te razlike postajajo še izrazitejše v kontekstu virtualnih delovnih okolij, kjer digitalna orodja nadomeščajo tradicionalne oblike sodelovanja. Raziskave kažejo, da starejše generacije pogosto potrebujejo dodatno podporo pri uporabi novih tehnologij, medtem ko mlajše generacije pričakujejo intuitivne platforme, takojšnjo komunikacijo in možnost dela na daljavo (Tabaku, 2024).

Učinkovito medgeneracijsko sodelovanje v virtualnem okolju zahteva strategije, ki vključujejo obratno mentorstvo, razvoj digitalnih kompetenc ter spodbujanje kulture zaupanja in transparentnosti. Organizacije, ki uspešno obvladujejo te izzive, ne le zmanjšujejo komunikacijske ovire, temveč tudi izkoriščajo sinergijo različnih generacij za inovativnost in dolgoročno konkurenčnost (Ramírez-Herrero in drugi, 2024).

5.3 Najpogostejši izzivi in primeri dobrih praks medgeneracijskega sodelovanja

Digitalizacija in delo na daljavo prinašata nove izzive, ki lahko vodijo v nesporazume, zmanjšano učinkovitost in občutek izključenosti, če organizacije ne vzpostavijo ustreznih strategij za vključevanje vseh generacij. Razumevanje najpogostejših izzivov in implementacija dobrih praks sta zato temelj za uspešno medgeneracijsko sodelovanje v digitalnem kontekstu (Tabaku, 2024). Virtualna okolja omogočajo večjo fleksibilnost, hkrati pa odpirajo vprašanja, kako zagotoviti učinkovito sodelovanje med generacijami, ki se razlikujejo po stopnji digitalne pismenosti. Ti izzivi so povzeti v tabeli 6.

Tabela 6: Najpogostejši izzivi medgeneracijskega sodelovanja v virtualnem okolju

Izziv	Opis	Dobre prakse
Digitalna vrzel	starejše generacije imajo manj izkušenj z digitalnimi orodji, kar otežuje sodelovanje	usposabljanja za digitalne kompetence, obratno mentorstvo
Razlike v komunikacijskih preferencah	mlajše generacije preferirajo hitra sporočila in video klice, starejše formalne e-pošte	kombinacija kanalov (chat, video, e-pošta), jasna pravila komunikacije
Težave pri gradnji zaupanja	virtualno okolje zmanjšuje osebni stik, kar otežuje medgeneracijsko povezovanje	redni video sestanki, neformalni virtualni dogodki
Različna pričakovanja glede fleksibilnosti	mlajše generacije pričakujejo delo na daljavo, starejše preferirajo tradicionalne oblike	hibridni modeli dela, jasna komunikacija o pričakovanjih
Generacijski stereotipi	napačne predstave o drugih generacijah vodijo do konfliktov	delavnice za ozaveščanje, spodbujanje kulture spoštovanja

Vir: prirejeno po Tabaku (2024).

Analiza najpogostejših izzivov, kot so digitalna vrzel, razlike v komunikacijskih preferencah, gradnja zaupanja in stereotipi, kaže, da uspešno sodelovanje zahteva celovit pristop, ki presega zgolj tehnično podporo. Ključne dobre prakse vključujejo obratno mentorstvo, razvoj digitalnih kompetenc, uporabo kombiniranih komunikacijskih kanalov ter spodbujanje kulture vključevanja in transparentnosti. V kontekstu naraščajoče digitalizacije je medgeneracijsko sodelovanje v virtualnem okolju več kot operativna naloga, postaja temeljna komponenta trajnostnega organizacijskega razvoja (Tabaku, 2024; Pire, 2024). Organizacije, ki implementirajo te strategije, ne le zmanjšujejo medgeneracijske napetosti, temveč ustvarjajo pogoje za inovativnost, večjo produktivnost in dolgoročno konkurenčnost.

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA

6.1 Namen in cilj raziskave

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju vpliva generacijskih razlik (baby boom, X, Y in Z) na učinkovitost vodenja zaposlenih pri delu na daljavo ter oblikovati smernice za uspešno vodenje različnih generacij v virtualnem delovnem okolju. Poseben poudarek je namenjen prepoznavanju vodstvenih praks in kompetenc vodij, ki so ključne za učinkovito vodenje generacijsko raznolikih timov pri delu na daljavo.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti razlike v zaznavanju vodenja med posameznimi generacijami zaposlenih ter prepoznati ključne izzive in priložnosti, s katerimi se vodje soočajo pri vodenju generacijsko raznolikih timov v virtualnem okolju.

Izpostavljena namen in cilj predstavljata temelj za poglobljeno raziskovanje generacijskih razlik ter razumevanje, kako te razlike oblikujejo dinamiko vodenja v sodobnem virtualnem delovnem okolju.

6.2 Opredelitev problema in raziskovalnih vprašanj

V zadnjem desetletju so tehnološke spremembe, globalizacija in digitalizacija temeljito preoblikovale naravo dela ter pospešile prehod iz tradicionalnih, fizično zasidranih oblik dela v bolj fleksibilne, digitalno podprte in pogosto povsem virtualne načine sodelovanja. Aleksić in Černe (2020) poudarjata, da je delo od doma skoraj čez noč postalo množičen pojav, kar je organizacije prisililo v hitro, sistematično in obsežno prilagoditev delovnih procesov ter odnosov v organizaciji. Podobno Centa (2025) ugotavlja, da je bil nujen izjemno pospešen razvoj procesov, tehnologije in organizacijske kulture, zaradi česar se je delo na daljavo iz prvotno začasne rešitve preoblikovalo v razširjen, dolgoročno vzdržen in pogosto prednosten model dela.

V takšno delovno okolje vstopajo zaposleni iz različnih generacij, ki se razlikujejo po stopnji digitalne pismenosti, kompetencah ter pričakovanjih glede komunikacije, fleksibilnosti in načina dela. Razumevanje generacijskih posebnosti tako presega zgolj analizo delovnih preferenc, saj vključuje tudi vidike zaupanja, samostojnosti, komunikacijskih navad ter percepcije vodenja. Na podlagi teh izhodišč so bila oblikovana raziskovalna vprašanja, ki usmerjajo empirični del raziskave. Prvo raziskovalno vprašanje se osredotoča na ugotavljanje ključnih značilnosti generacij X, Y in Z glede dela na daljavo ter njihovih pričakovanj glede komunikacije, fleksibilnosti in vodenja. Drugo raziskovalno vprašanje proučuje prednosti in slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih. Tretje raziskovalno vprašanje se nanaša na oceno učinkovitosti vodij pri delu na daljavo ter na prepoznavanje slogov vodenja, ki so posameznim generacijam najbližji. V četrtem raziskovalnem vprašanju so proučene kompetence in vedenja vodij, ki najbolj spodbujajo zadovoljstvo in angažiranost

zaposlenih v hibridnem in virtualnem okolju. Zadnje, peto raziskovalno vprašanje pa proučuje voditeljske prakse, ki imajo največji pozitiven vpliv na motivacijo posameznih generacij.

6.3 Metodologija raziskave in zbiranje podatkov

Empirični del magistrskega dela je temeljil na mešani raziskovalni metodologiji, ki je združevala kvantitativni in kvalitativni pristop ter s tem omogočila celovitejše razumevanje raziskovalnega problema. Kvantitativni del je bil izveden s pomočjo anonimne spletne ankete v orodju 1KA, kvalitativni del pa s polstrukturiranimi osebnimi intervjuji z vodji. Vsi postopki so bili skladni z etičnimi standardi. Sodelovanje je bilo prostovoljno in anonimno, udeleženci so bili predhodno seznanjeni z namenom raziskave in potekom obdelave podatkov ter so podali soglasje za zvočno snemanje in transkripcijo.

6.3.1 Kvantitativni del zbiranja podatkov

Spletna anketa je bila aktivna od 6. 2. 2026 do 22. 2. 2026. V tem obdobju je bilo zabeleženih 248 klikov, od katerih je 84 udeležencev vprašalnik izpolnilo v celoti. Ti primeri so bili vključeni v analizo in predstavljajo 100 % veljavnih enot končnega vzorca. Povprečni čas izpolnjevanja je znašal približno 6 minut, anketa pa je bila dostopna tako na namiznih kot tudi na mobilnih napravah, kar je bilo skladno s hibridno naravo dela v podjetjih. Analiza časovne dinamike izpolnjevanja je pokazala, da je največ odzivov prispelo v prvih dneh po distribuciji povabila, predvsem 8. in 9. februarja, preostali del pa proti zaključku obdobja zbiranja, kar kaže na ustrezno angažiranost vključenih zaposlenih.

Vsebinski obseg ankete je zajel demografske podatke in generacijsko pripadnost, izkušnje s hibridnimi oblikami dela, zaznane prednosti in slabosti dela na daljavo, komunikacijske navade in kanale, fleksibilnost pri delu, pričakovanja glede vodenja ter percepcijo vodstvenih vedenj in učinkovitosti v virtualnem oziroma hibridnem okolju. Postavke so bile neposredno navezane na raziskovalna vprašanja in so omogočale primerljivost med generacijskimi skupinami.

V analizo so bili vključeni izključno popolnoma izpolnjeni vprašalniki, saj je to zagotavljalo zanesljive in primerljive rezultate. Sistem 1KA, prek katerega je bila anketa izvedena, je s svojo vnaprej določeno strukturo omogočal visoko kakovost zbranih podatkov in doslednost pri izpolnjevanju. Za sklopa »Pričakovanja glede vodenja« in »Zaznana vedenja vodje« sta bila oblikovana kompozitna indeksa, ki združujeta več trditvev v enotno merilo. Obe merili sta izkazovali dobro do visoko notranjo skladnost (Cronbach $\alpha = 0,830$ in $\alpha = 0,887$), kar pomeni, da so trditve znotraj posameznega sklopa med seboj smiselno povezane in zanesljivo merijo isto značilnost. Z drugimi besedami, udeleženci so odgovarjali dosledno, trditve so bile jasne, merilni sklopi pa metodološko stabilni.

Pred izvedbo primerjav med generacijami je bilo preverjeno, ali podatki sledijo normalni porazdelitvi, kar je standardna predpostavka pri uporabi parametričnih testov. Kolmogorov-Smirnovov in Shapiro-Wilkov test sta pokazala odstopanja od normalnosti. Ob tem so bile uporabljene ordinalne lestvice, na primer Likertova lestvica, velikosti generacijskih skupin pa niso bile enake. Ker podatki niso izpolnjevali pogojev za uporabo parametričnih testov, je bil uporabljen Kruskal-Wallisov test, ki temelji na rangiranju podatkov in omogoča zanesljivo primerjavo več neodvisnih skupin. Za opis osnovnih značilnosti podatkov je bila uporabljena deskriptivna statistika, ki je vključevala izračune povprečij, standardnih odklonov ter minimalnih in maksimalnih vrednosti za posamezne trditve in sklope, kar je omogočalo vpogled v splošne vzorce, razpršenost odgovorov in morebitne generacijske razlike.

Poleg razlik med skupinami so me zanimale tudi povezave med ključnimi pojavi, kot so motivacija zaposlenih, občutek povezanosti z ekipo ter zaznana vedenja vodij. Ker podatki niso bili normalno porazdeljeni in so temeljili na ordinalnem merjenju, so bile za oceno teh odnosov izračunane Spearmanove korelacije. Ta neparametrična metoda zanesljivo pokaže, ali se dve spremenljivki spreminjata v podobni smeri, na primer ali višje ocene enega sklopa sovpadajo z višjimi ocenami drugega.

6.3.2 Vzorec in opis anketirancev

V kvantitativni del raziskave je bilo vključenih 84 udeležencev, ki so anketni vprašalnik izpolnili do konca. V vzorcu je bilo 22 moških (26,19 %) in 62 žensk (73,81 %), možnosti »drugo/ne želim odgovoriti« pa ni izbral nihče, kot prikazuje tabela 7.

Tabela 7: Struktura udeležencev glede na spol

Kategorija	Frekvenca	Odstotek
Moški	22	26,19 %
Ženska	62	73,81 %
Drugo / ne želim odgovoriti	0	0,00 %
Skupaj	84	100,00 %

Vir: lastno delo.

Udeleženci so pripadali trem generacijskim skupinam, generaciji X (n = 30; 35,71 %), generaciji Y oziroma milenijcem (n = 45; 53,57 %) in generaciji Z (n = 9; 10,71 %). V vzorcu ni bilo predstavnikov baby boom generacije, kot je razvidno iz tabele 8.

Tabela 8: Struktura udeležencev glede na generacijo

Kategorija	Frekvenca	Odstotek
Baby Boom (1946–1964)	0	0,00 %

se nadaljuje

Tabela 8: Struktura udeležencev glede na generacijo (nad.)

Kategorija	Frekvenca	Odstotek
Generacija X (1965–1980)	30	35,71 %
Generacija Y / milenijci (1981–1996)	45	53,57 %
Generacija Z (1997–2012)	9	10,71 %
Skupaj	84	100,00 %

Vir: lastno delo.

Glede položaja v organizaciji je 20 udeležencev (23,81 %) zasedalo vodstveno vlogo, 64 udeležencev (76,19 %) pa je bilo zaposlenih brez vodstvene funkcije, kot prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Struktura udeležencev glede na vlogo v organizaciji

Kategorija	Frekvenca	Odstotek
Vodja	20	23,81 %
Zaposleni brez vodstvene funkcije	64	76,19 %
Skupaj	84	100,00 %

Vir: lastno delo.

Po trajanju izkušenj s hibridnim načinom dela ima 7 udeležencev manj kot eno leto izkušenj (8,33 %), kar pomeni, da so se s takšnim načinom dela srečali razmeroma nedavno. Petinštirideset udeležencev (53,57 %) poroča o izkušnjah v razponu od enega do petih let, medtem ko ima 32 udeležencev (38,10 %) več kot pet let izkušenj, kar kaže na visoko stopnjo prilagojenosti in kontinuitete dela v hibridnem okolju. Te izkušnje povzema tabela 10.

Tabela 10: Trajanje izkušenj s hibridnim načinom dela

Kategorija	Frekvenca	Odstotek
< 1 leto	7	8,33 %
1–5 let	45	53,57 %
> 5 let	32	38,10 %
Skupaj	84	100,00 %

Vir: lastno delo.

Kvantitativne rezultate dopolnjuje kvalitativni del raziskave, v okviru katerega je bila izvedena tematska analiza odgovorov na odprto vprašanje, v katerem so anketirani opisali svoje izkušnje in podali predloge za izboljšanje hibridnega vodenja.

6.3.3 Kvalitativni del zbiranja podatkov

Kvalitativni del raziskave je bil izveden z namenom poglobljenega razumevanja izkušenj, zaznav in vodstvenih praks vodij, ki se v organizacijah soočajo z vodenjem zaposlenih pri delu na daljavo oziroma v hibridnem načinu dela. V raziskavo je bilo vključenih sedem vodij, ki imajo neposredne, aktualne in večletne izkušnje z vodenjem v takšnem okolju. Izbor intervjuvancev je bil namenski, saj je bil cilj vključiti osebe, ki lahko zagotovijo bogate in kontekstualno relevantne vpoglede v raziskovani pojav. Namen kvalitativnega pristopa ni statistična reprezentativnost, temveč zajem raznolikih perspektiv, ki omogočajo razumevanje ozadij kvantitativnih rezultatov ter prepoznavanje vzorcev vodstvenega ravnanja v praksi.

Struktura vzorca je bila raznolika tako po starosti kot po vodstvenih izkušnjah. Vključevala je tri vodje, stare 50 let ali več, tri vodje v starostni skupini okoli 40 let ter eno vodjo iz generacije Z, staro 24 let. Takšna generacijska in izkustvena heterogenost je omogočila primerjavo različnih pogledov na vodenje v hibridnem delovnem okolju ter boljše razumevanje tega, kako se generacijske razlike odražajo v pričakovanjih, komunikaciji, organizaciji dela in odnosih med sodelavci. Vsi vključeni vodje so imeli izkušnje z vodenjem članov generacij X, Y in Z, kar je omogočilo celovit zajem interakcij med generacijami pri delu na daljavo. Za zagotovitev popolne anonimnosti so intervjuvanci v raziskavi označeni z nevtralnimi identifikatorji Vodja 1 do Vodja 7, kar omogoča sklicevanje na njihove izjave, ne da bi bila pri tem razkrita identiteta sodelujočih.

Kvalitativni podatki so bili zbrani s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, izvedenih bodisi na lokaciji podjetij bodisi prek digitalnih komunikacijskih orodij, kar je odražalo dejanske delovne prakse intervjuvanih vodij. Intervjuji so sledili vnaprej pripravljenemu vprašalniku, ki je določal ključna tematska področja raziskovanja, hkrati pa dopuščal dovolj odprtosti za poglobljeno raziskovanje specifičnih izkušenj, primerov iz prakse in spontanih poudarkov posameznih vodij. Vsi intervjuji so bili zvočno snemani, dobesedno transkribirani in anonimizirani v skladu z etičnimi standardi raziskovanja.

Zbrane podatke sem analizirala s pomočjo tematske analize, ki je omogočila prepoznavanje osrednjih vsebinskih sklopov, povezanih z organizacijo dela na daljavo, komunikacijskimi praksami, oblikovanjem zaupanja, motivacijo zaposlenih ter izkušnjami medgeneracijskega sodelovanja. Analiza je potekala kot postopen in večfazen proces, ki je omogočil sistematično razčlenjevanje vzorcev v pripovedih vodij. Najprej so bili vsi transkripti pozorno prebrani z namenom razumevanja vsebine in širšega konteksta, pri čemer so se začele oblikovati prve neformalizirane zamisli o temah, ki se pojavljajo v izjavah intervjuvancev.

V naslednji fazi je sledilo odprto kodiranje, v okviru katerega so bile posamezne izjave razčlenjene na manjše pomenske enote. Kode so bile oblikovane neposredno iz besedila, brez predhodno določenih kategorij. Tako je bila na primer iz izjave vodje »V pisarni

informacije krožijo v milisekundah, doma pa lahko tudi več dni« oblikovana koda »počasnejši pretok informacij pri delu na daljavo«. Podobno je bila iz izjave »Mlajši rabijo vse na pisno ... digitalno, dokumentirano« izpeljana koda »potreba mladih po pisni oziroma digitalni komunikaciji«. Kode so tako zajele bistvo ponavljajočih se vsebin ter omogočile strukturirano zajemanje posameznih vzorcev v odgovorih.

Ko se je oblikoval nabor odprtih kod, so bile te združene v širše tematske kategorije, kadar so opisovale sorodne pojave. Kode, ki so se nanašale na upočasnjem prenos informacij, težave pri deljenju znanja in večje potrebe po usklajevanju, so bile povezane v kategorijo »Izzivi komunikacije in informiranja v hibridnem delu«. Kode, povezane z digitalnimi preferencami mlajših zaposlenih, kot so potreba po pisni komunikaciji, pogosta uporaba digitalnih komunikacijskih kanalov in pričakovanje hitre povratne informacije, so bile združene v kategorijo »Komunikacijske preference mlajših generacij«. Podobno so izjave, ki odražajo potrebo starejših zaposlenih po osebnem stiku, stabilnosti in jasnih navodilih, tvorile kategorijo »Pričakovanja starejših generacij do vodje«.

Vzpostavljene tematske kategorije so bile nato med seboj primerjane in povezane v osrednje raziskovalne teme, kot so generacijske razlike pri komunikaciji, prednosti in slabosti hibridnega dela ter kompetence vodij pri vodenju večgeneracijskih timov. Te teme predstavljajo sintezo vsebinskih vzorcev, izluščenih iz intervjujev, ter tvorijo konceptualni okvir empiričnega dela magistrskega dela.

Takšen pristop je omogočil tudi triangulacijo s kvantitativnimi rezultati, kar je okrepilo metodološko zanesljivost ugotovitev. Kvalitativni del je razkril dimenzije, ki jih kvantitativni vprašalnik ni mogel zajeti z enako globino, predvsem na ravni osebnih izkušenj vodij, konkretnih primerov iz delovnega okolja in njihovega razumevanja vedenj zaposlenih iz različnih generacij.

Za zagotavljanje transparentnosti in preglednosti raziskovalnega postopka so vprašanja intervjujev ter sintetizirani povzetki vseh sedmih intervjujev vključeni v Prilogo 2 magistrskega dela. Priloga omogoča jasen vpogled v izvorno empirično gradivo ter tako dodatno krepi verodostojnost kvalitativne analize.

6.4 Raziskovalna vprašanja in prikaz rezultatov

V empiričnem delu magistrskega dela so raziskovalna vprašanja obravnavana z uporabo kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih metod, kar omogoča celovitejše razumevanje generacijskih razlik pri delu na daljavo in hibridnem načinu dela. Za raziskovalni vprašnji ena in tri so bili zaradi nenormalne porazdelitve podatkov in neenakih velikosti skupin uporabljeni neparametrični postopki, natančneje Kruskal-Wallisov test, pri raziskovalnem vprašanju štiri pa Spearmanova korelacija, ki omogoča preverjanje povezanosti med spremenljivkami. Raziskovalno vprašanje dva je obravnavano z deskriptivnimi statističnimi

prikazi, saj je bil cilj predvsem opisati razlike med generacijami, ne pa testirati statističnih razlik.

Kvalitativni del, ki temelji na sedmih poglobljenih intervjujih z vodji, dopolnjuje kvantitativne izide ter omogoča celovitejše razumevanje razlik v komunikacijskih preferencah, pričakovanjih, motivaciji in načinu vodenja.

Empirično poglavje se začne s povzetkom ključnih teoretičnih izhodišč, iz katerih so bila oblikovana raziskovalna vprašanja. Ta izhodišča so služila kot konceptualna podlaga za pripravo anketnega vprašalnika in zasnovo polstrukturiranih intervjujev. Po teoretičnem uvodu sledijo integrirani rezultati, ki so predstavljeni po posameznih raziskovalnih vprašanjih in združujejo statistične izračune ter interpretativne vpogledе vodij.

6.4.1 RV1: Katere so ključne značilnosti posameznih generacij (baby boom, X, Y, Z) glede dela na daljavo? Kako se razlikujejo njihova pričakovanja glede komunikacije, fleksibilnosti in vodenja?

Pri oblikovanju raziskovalnega vprašanja sem izhajala iz teoretičnih spoznanj v poglavju 3, kjer različni avtorji poudarjajo izrazite razlike med generacijami v njihovih vrednotah, načinu komuniciranja ter pričakovanjih do vodij. Rampton (2017) izpostavlja, da starejše generacije, predvsem baby boom, bolj cenijo osebni stik, stabilnost in tradicionalne komunikacijske kanale, medtem ko Brečko (2005; 2020) opisuje generacijo X kot pragmatično in usmerjeno k avtonomiji. Haynes (2011) opozarja, da so milenijci izrazito naklonjeni odprti, hitro odzivni in sodelovalni komunikaciji, generacija Z pa pričakuje digitalno podprte procese, takojšnjo odzivnost in visoko stopnjo fleksibilnosti.

Ob proučevanju literature sem se začela spraševati, ali so te razlike, ki jih teorija tako jasno izpostavlja, enako opazne tudi v praksi, predvsem v kontekstu dela na daljavo, kjer komunikacija, fleksibilnost in slog vodenja postanejo še pomembnejši dejavniki. Prav ta razkorak med teoretičnimi domnevami in morebitnimi praktičnimi izkušnjami zaposlenih me je spodbudil, da empirično preverim, kako generacije dejansko doživljajo delo na daljavo ter kakšna pričakovanja imajo do svojih vodij.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize RV1, ki izhaja iz teoretičnih spoznanj o tem, katere značilnosti pri delu na daljavo so za posamezne generacije (X, Y in Z) najbolj pomembne ter kako se razlikujejo v pričakovanjih glede komunikacije, fleksibilnosti in vodenja. Za analizo pričakovanj glede vodenja in zaznanih vedenj vodje sta bila oblikovana dva kompozitna indeksa:

- Indeks **pričakovanj glede vodenja** je bil sestavljen iz petih trditev (Q12), ki so se nanašale na jasno in redno komunikacijo, dostopnost vodje, zaupanje in avtonomijo, redne povratne razgovore ter podporo pri zagotavljanju digitalnih orodij. Notranja

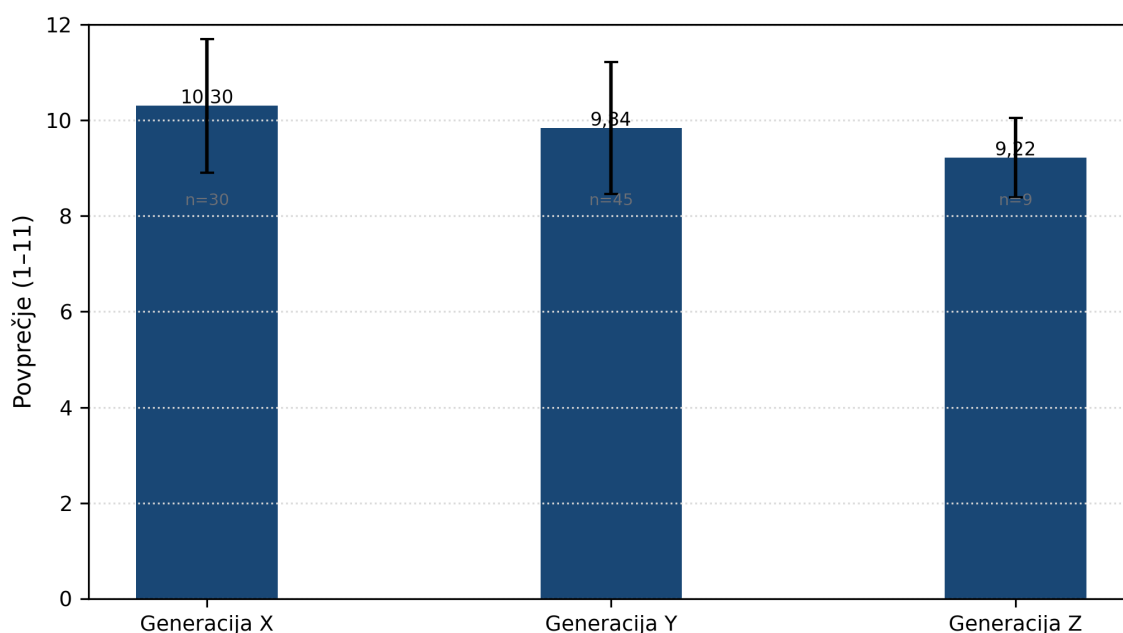
skladnost lestvice je bila preverjena z izračunom Cronbachovega koeficienta alfa, ki je znašal $\alpha = 0,830$, kar predstavlja zelo dobro notranjo skladnost.

- Indeks **zaznanih vedenj vodje** je bil sestavljen iz osmih trditev (Q14), ki so merile empatijo, motiviranje ekipe, spodbujanje sodelovanja, reševanje konfliktov, transparentno komunikacijo, delegiranje nalog, jasno opredelitev ciljev ter podporo pri razvoju kompetenc. Cronbachov koeficient alfa je znašal $\alpha = 0,887$, kar kaže na visoko notranjo skladnost lestvice.

Testi normalnosti (Kolmogorov-Smirnovov in Shapiro-Wilkov test) so pokazali statistično značilna odstopanja od normalne porazdelitve pri vseh analiziranih spremenljivkah ($p < 0,05$). Zaradi odstopanja od normalnosti in manjše velikosti podskupine generacije Z je bil za preverjanje razlik med generacijami uporabljen neparametrični Kruskal-Wallisov test.

Fleksibilnost urnika je bila v vseh generacijah ocenjena izrazito visoko ($M = 10,22-10,53$), Kruskal-Wallisov test pa ni potrdil razlik med skupinami ($H = 1,577$; $p = 0,454$). Pri motivaciji za delo na daljavo so se pokazale statistično značilne razlike ($H = 11,012$; $p = 0,004$). Generacija X izkazuje najvišjo motivacijo ($M = 10,30$), sledita generaciji Y ($M = 9,84$) in Z ($M = 9,22$), razlika med generacijo X in Z pa je statistično značilna (adj. $p = 0,004$). Stopnjo motivacije pri delu na daljavo med generacijami ponazarja slika 2.

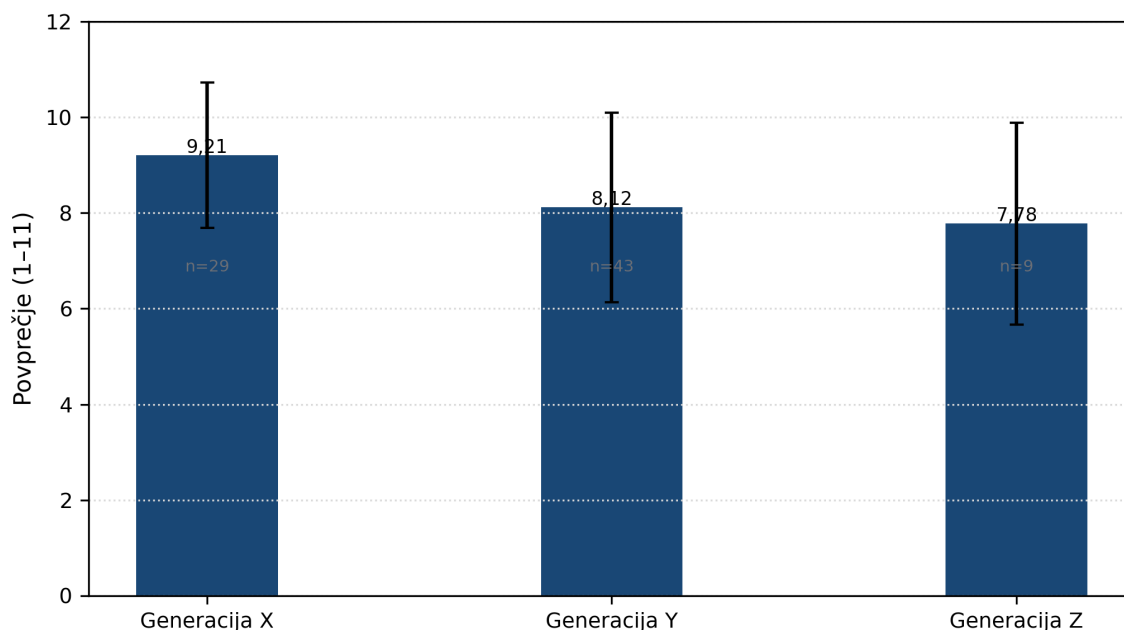
Slika 2: Motivacija pri delu na daljavo po generacijah



Vir: lastno delo.

Občutek povezanosti z ekipo prav tako kaže razlike ($H = 7,818$; $p = 0,020$). Generacija X poroča o najvišji povezanosti ($M = 9,21$), generacija Y o nižji ($M = 8,12$), razlika med generacijo X in Y pa je statistično potrjena (adj. $p = 0,038$). Te razlike povzema slika 3.

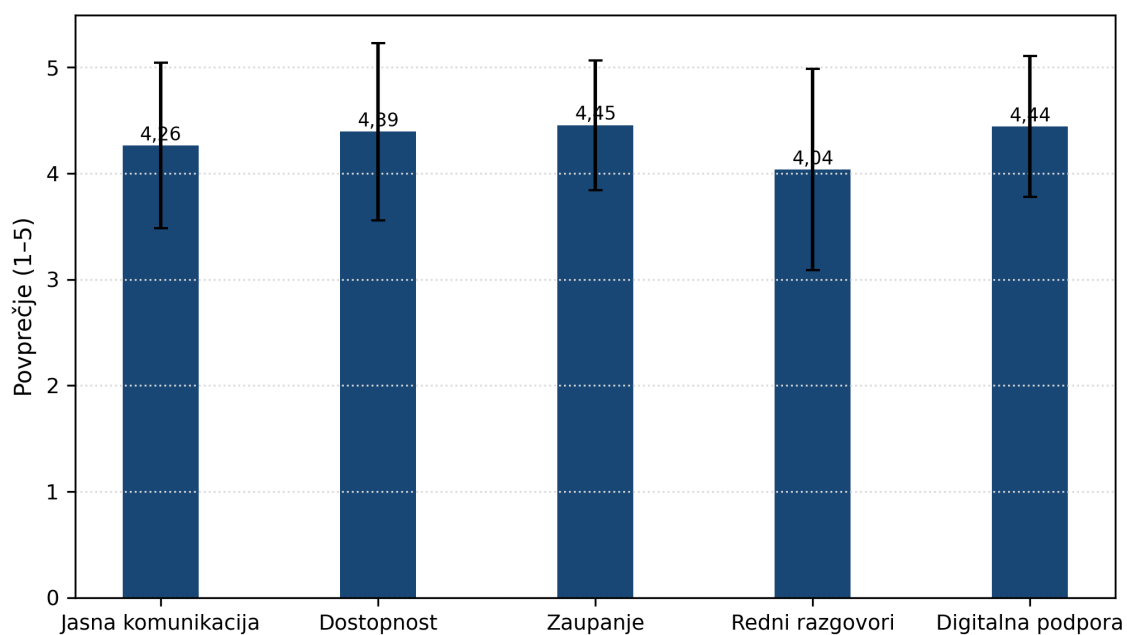
Slika 3: Povezanost z ekipo pri hibridnem delu po generacijah



Vir: lastno delo.

Nasprotno pa pričakovanja glede vodenja (Q12) in zaznana vedenja vodij (Q14) ne kažejo statistično značilnih razlik med generacijami (Q12: $H = 1,062$; $p = 0,588$; Q14: $H = 1,488$; $p = 0,475$). Te rezultate povzema slika 4.

Slika 4: Pričakovanja glede vodenja pri delu na daljavo



Vir: lastno delo.

Kvalitativni podatki potrjujejo, da so temeljna pričakovanja, kot so jasna komunikacija, dostopnost vodje, zaupanje in podpora, med generacijami primerljiva, razlike pa se kažejo predvsem v obliki komunikacije in ritmu povratnih informacij. Mlajše generacije pogosteje pričakujejo digitalno, pisno in časovno odzivno komunikacijo, medtem ko starejši zaposleni cenijo osebni stik in predvidljivost. Vodje obenem opozarjajo, da sta v hibridnem okolju občutek povezanosti in vključevanje novih članov zahtevnejša, kar potrjujejo tudi kvantitativni izidi.

Integracija obeh metod pokaže, da so vodje pri delu na daljavo najbolj učinkoviti, kadar uspešno kombinirajo situacijsko vodenje, čustveno inteligenco in digitalne veščine. Intervjuji potrjujejo, da prilagojena komunikacija, empatija in dostopnost vodje pomembno vplivajo na zadovoljstvo vseh generacij. Kvantitativni podatki dodatno poudarjajo, da imajo kompetence vodij, povezane z razvojem zaposlenih in jasnostjo pričakovanj, največji vpliv na motivacijo pri delu na daljavo.

6.4.2 RV2: Kakšne so ključne prednosti in slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih?

Pri oblikovanju drugega raziskovalnega vprašanja sem izhajala iz teoretičnih spoznanj v poglavju 2.3, Prednosti in izzivi hibridnega dela, kjer več avtorjev opozarja, da delo na daljavo zaposlenim lahko prinaša pomembne koristi, hkrati pa tudi specifične obremenitve. Wigert in White (2022) navajajo, da je fleksibilnost največja prednost oddaljenega dela, saj povečuje občutek avtonomije, produktivnost in ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, medtem ko Kohont (2024) opozarja na negativne posledice, kot so izolacija, zmanjšan stik s sodelavci in zabrisane meje med poklicnim in zasebnim časom.

Ob prebiranju teh virov sem želela preveriti, v kolikšni meri se te prednosti in slabosti dejansko odražajo v konkretni organizaciji in ali zaposleni doživljajo enako sliko, kot jo prikazuje literatura. Prav ta razlika med teoretičnimi ugotovitvami in dejanskimi izkušnjami zaposlenih me je spodbudila, da v empiričnem delu preverim, kako zaposleni sami ocenjujejo delo na daljavo ter katere vidike vidijo kot najbolj pozitivne ali problematične.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize, ki je bila izvedena z uporabo deskriptivne statistike na podlagi petstopenjske Likertove lestvice (1–5), pri čemer višje vrednosti odražajo izrazitejšo zaznavo posamezne prednosti ali slabosti dela na daljavo.

1. Prednosti dela na daljavo

Rezultati kažejo, da zaposleni najvišje vrednotijo tiste prednosti, ki prispevajo k večji produktivnosti, učinkovitejšemu upravljanju časa in boljšemu ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem. Najvišjo povprečno oceno je prejela možnost osredotočenega dela brez motenj ($M = 4,49$; $SD = 0,81$). Visoko so ocenjeni tudi prihranek časa zaradi izogibanja vožnji ($M = 4,37$; $SD = 1,02$), večja fleksibilnost pri organizaciji delovnega dne ($M = 4,35$;

SD = 0,77), lažje usklajevanje osebnih in družinskih obveznosti (M = 4,35; SD = 0,81) ter izboljšano ravnotežje med delom in zasebnim življenjem (M = 4,32; SD = 0,84).

Med srednje visoko ocenjene prednosti spadajo možnost dela z različnih lokacij (M = 4,01; SD = 1,04), večja avtonomija pri načrtovanju nalog (M = 3,99; SD = 1,05), boljše počutje zaradi večje svobode gibanja in odmorov (M = 3,94; SD = 1,01) ter manj stresa, povezanega s pisarniškim okoljem (M = 3,75; SD = 1,24). Najnižja povprečna ocena se nanaša na finančni prihranek (M = 3,15; SD = 1,27), kar kaže, da zaposleni materialnih koristi ne dojemajo kot osrednjo vrednost dela na daljavo v primerjavi s psihosocialnimi in organizacijskimi koristmi.

2. Slabosti dela na daljavo

Med slabostmi zaposleni najpogosteje izpostavljajo socialno izolacijo (M = 3,08; SD = 1,21), ki se kaže kot ključen izziv hibridnega dela. Sledijo slabša komunikacija (M = 2,92; SD = 1,15) ter nižja pripadnost organizaciji (M = 2,83; SD = 1,26). Najnižjo povprečno oceno med navedenimi slabostmi prejme slabša motivacija (M = 2,10; SD = 1,14), kar pomeni, da zaposleni motivacije pri delu na daljavo ne prepoznavajo kot izrazito problematične.

Integracija kvantitativnih rezultatov in kvalitativnih vpogledov iz intervjujev (Priloga 2) kaže visoko stopnjo skladnosti med obema viroma podatkov. Zaposleni kot ključne prednosti dela na daljavo prepoznavajo mir, koncentracijo ter fleksibilnost, kar se odraža tudi v izjavah vodij:

»Prednost je, da se ljudje umaknejo v intimno okolje, kjer imajo mir in fokus.« (Vodja 1)

»Ko si osem ur v službi, dve uri v avtu ... izgubiš ta čas z otroci, zato jim je všeč, da lahko delajo od doma.« (Vodja 7)

Vodje prav tako potrjujejo, da zaposleni cenijo časovni prihranek in izboljšano organizacijo vsakdana. Hkrati pa izpostavljajo izzive, ki jih potrjuje tudi kvantitativni del, počasnejši pretok informacij, težave pri vključevanju novih članov ter zmanjšano povezanost ekipe v hibridnem okolju:

»V hibridnem delu ... je lahko od informacije do odgovora več dni.« (Vodja 1)

»Povezanost ekipe je izziv ... novi, ki pridejo, se težje povežejo, ker ne sedijo vsak dan skupaj.« (Vodja 4)

Vodje dodatno opozarjajo, da pridobivanje informacij v hibridnem načinu dela pogosto zahteva več časa in načrtovanja, kar potrjujejo z izkušnjami iz prakse:

»Veliko več časa vzame pridobivanje informacij; težko je včasih narediti preklop med delom in zasebnim življenjem.« (Vodja 3)

»Hibrid je deloval na podlagi zaupanja ... videli smo celo več posvečenosti in odgovornosti.« (Vodja 5)

6.4.3 RV3: Kako različne generacije ocenjujejo učinkovitost svojih vodij pri delu na daljavo in katere oblike vodenja so posameznim generacijam najbližje?

Pri proučevanju teoretičnih osnov hibridnega dela in medgeneracijske različnosti v poglavjih 3 in 4, kjer literatura poudarja izrazite razlike med generacijami v njihovih pričakovanjih do vodij ter v načinu razumevanja komunikacije, podpore in strukture vodenja (Rampton, 2017; Jenei in Machova, 2024), sem ugotovila, da učinkovitosti vodenja v virtualnem okolju ni mogoče obravnavati enotno. Avtorji, kot sta Northouse (2021) ter Bass in Riggio (2006), poudarjajo, da digitalna delovna okolja zahtevajo večjo prilagodljivost vodij in sposobnost kombiniranja različnih vodstvenih pristopov, saj posamezne generacije različno reagirajo na usmerjanje in podporo. Ta teoretična razhajanja so me spodbudila k razmisleku, ali so generacijske razlike v pričakovanjih do vodij enako izrazite tudi v praksi.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize RV3. V skladu s teoretičnimi izhodišči, ki opozarjajo na potrebo po prilagodljivosti vodij v digitalno podprtih okoljih, so bili za preverjanje razlik med generacijami uporabljeni neparametrični testi (Kruskal-Wallisov test), za preverjanje povezanosti pa Spearmanovi koeficienti. Kruskal-Wallisov test pri oceni učinkovitosti vodje (Q15) ne pokaže statistično značilnih razlik med generacijami ($H = 1,270$; $p = 0,530$). Povprečne ocene so visoke in primerljive, kar potrjuje zaznано transgeneracijsko učinkovitost vodij pri hibridnem delu. Učinkovitost vodij pri hibridnem delu med generacijami je prikazana v tabeli 11.

Tabela 11: Učinkovitost vodje pri delu na daljavo

Generacija	N	Povprečje (M)	SD
X (1965–1980)	29	8.86	1.22
Y (1981–1996)	44	8.89	1.50
Z (1997–2012)	9	8.56	1.24

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da generacije učinkovitost vodij pri delu na daljavo ocenjujejo podobno in visoko ter da med generacijami ni statistično značilnih razlik pri oceni učinkovitosti vodij pri delu na daljavo. Vodje so ocenjene kot učinkovite ne glede na generacijsko pripadnost zaposlenih.

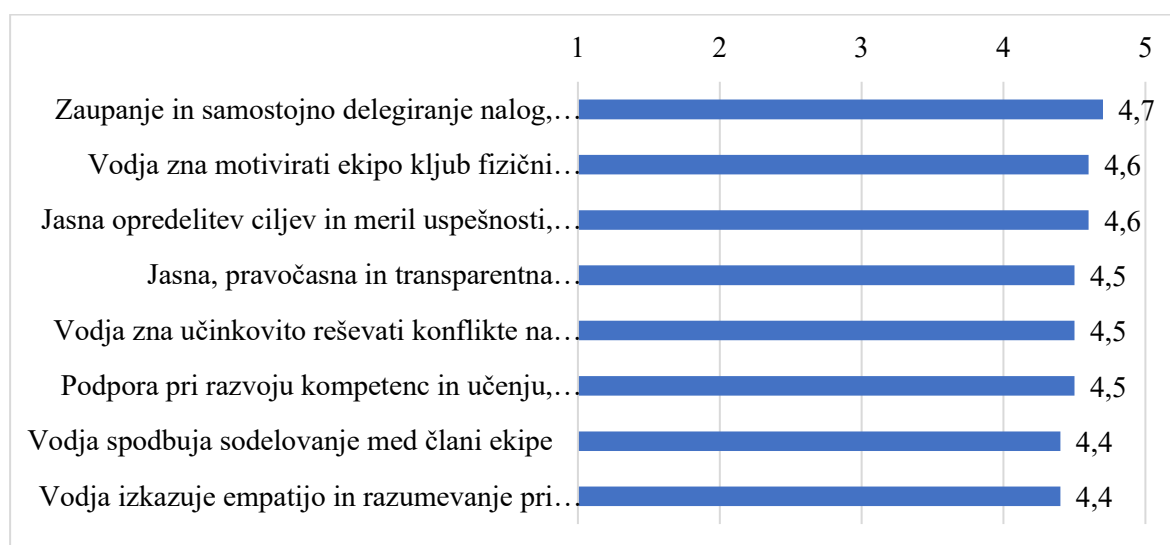
Kvalitativno se izluščijo tri širše kategorije, prilagoditev komunikacijskim navadam generacij, razlike v pričakovanjih glede podpore in povratnih informacij ter pomen situacijskega vodenja, znotraj katerega se uveljavljajo generacijsko neodvisne kompetence vodij.

6.4.4 RV4: Katere kompetence in vedenja vodij spodbujajo večje zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo?

V teoretičnem delu poglavja 4 več avtorjev (Bass in Riggio, 2006; Northouse, 2021; Dimovski, 2004; 2025) izpostavlja, da so transformacijsko vodenje, čustvena inteligenca, empatična komunikacija in sposobnost gradnje zaupanja ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih, še posebej v hibridnih delovnih okoljih. Pri delu na daljavo naj bi se pomen teh kompetenc še okrepil, saj vodja nadomešča izgubljeno neposredno prisotnost s transparentnostjo, doslednostjo in individualizirano podporo. Ko sem primerjala te teoretične ugotovitve, se mi je porajalo vprašanje, katere vodstvene kompetence zaposleni v praksi dejansko prepoznajo kot najbolj vplivne na svoje zadovoljstvo in motivacijo pri delu na daljavo. Zato sem oblikovala raziskovalno vprašanje: »Katere kompetence in vedenja vodij spodbujajo večje zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo?«

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize RV4, kjer sta bila zadovoljstvo in angažiranost operacionalizirana z dvema spremenljivkama, motivacijo pri delu na daljavo (Q9) in občutkom povezanosti z ekipo (Q10). Ker so testi normalnosti pokazali odstopanje od normalne porazdelitve, je bil uporabljen Spearmanov korelacijski koeficient. Med kompozitnim indeksom zaznanih vedenj vodje in motivacijo je bila ugotovljena zmerna pozitivna povezanost ($\rho = 0,435$), z občutkom povezanosti pa šibkejša, a statistično značilna povezanost ($\rho = 0,325$). Najmočnejši dejavnik, povezan z motivacijo, je podpora pri razvoju kompetenc in učenju ($\rho = 0,498$), sledijo empatija, zaupanje, jasna komunikacija in spodbujanje sodelovanja. Kompetence in vedenja vodij, ki prispevajo k večji zadovoljnosti in angažiranosti zaposlenih pri delu na daljavo, ponazarja slika 5.

Slika 5: Kompetence in vedenja vodij, ki spodbujajo večje zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo



Vir: lastno delo.

Kvalitativni podatki, zbrani na podlagi sedmih izvedenih intervjujev, dosledno potrjujejo ugotovitve kvantitativnega dela raziskave. Vodje poudarjajo predvsem pomen jasne in strukturirane komunikacije, ki zaposlenim omogoča razumevanje pričakovanj ter učinkovitejše usklajevanje dela v hibridnem okolju. Posebej izpostavljajo tudi empatijo, dostopnost vodje ter zaupanje pri delegiranju nalog, saj ti dejavniki pomembno prispevajo k ustvarjanju občutka podpore in varnosti pri delu na daljavo. Kot ključen element učinkovitega vodenja se kaže podpora pri razvoju zaposlenih, ki krepi motivacijo in povečuje vključevanje posameznikov v delovne procese ter timsko dinamiko.

Navedene ugotovitve so razvidne tudi iz izjav intervjuvancev, ki opisujejo svoje praktične izkušnje z vodenjem ekip na daljavo: *»Zelo pomembno je, da vodja začuti človeka, tudi če ga ni tukaj.«* (Vodja 1). *»Vodja mora biti dosegljiv za svoje zaposlene v trenutku, ko potrebujejo pomoč.«* (Vodja 3). *»V hibridu moraš biti dostopen ... digitalizacija je nujna.«* (Vodja 5).

Skupni vpogled v intervjuje pokaže, da vodje pri delu na daljavo poudarjajo predvsem pomen odzivne, transparentne in dostopne komunikacije, nadgrajene z visoko stopnjo zaupanja in razumevanja individualnih potreb zaposlenih. Ti elementi se izkažejo kot osrednji gradniki uspešnega vodenja v hibridnem načinu dela in kot dejavniki, ki dopolnjujejo ter pojasnjujejo rezultate kvantitativnih analiz.

6.4.5 RV5: Katere voditeljske prakse imajo največji pozitivni vpliv na motivacijo posamezne generacije pri delu na daljavo?

Analiza literature je pokazala, da posamezne generacije različno reagirajo na vodstvene pristope ter imajo raznolike motivacijske potrebe. Avtorji, kot so Northouse (2021), Bass in Riggio (2006) ter Jenei in Machova (2024), poudarjajo, da mlajše generacije bolj motivirajo razvojne priložnosti, dinamično okolje, hitra povratna informacija in priložnosti za učenje, medtem ko starejše generacije dajejo večji poudarek stabilnosti, jasnim navodilom, strukturiranosti ter občutku predvidljivosti vodenja. Te razlike se v virtualnem in hibridnem okolju še dodatno poglobijo, saj digitalni način dela zahteva večjo jasnost komunikacije, večjo samostojnost ter prilagodljivost vodij pri izbiri pristopov, ki ustrezajo raznolikim potrebam zaposlenih. Prav ta teoretično izpostavljena raznolikost me je vodila k razmisleku, kako se ti vzorci izrazijo v konkretni organizaciji, zlasti v okolju, kjer skupaj delujejo tri ali štiri generacije z različnimi delovnimi navadami in digitalno spretnostjo. Zato sem želela empirično preveriti, katere voditeljske prakse so v resnici najbolj motivacijske za posamezne generacije pri delu na daljavo ter v kolikšni meri se strokovna literatura ujema z izkušnjami zaposlenih. Iz tega premisleka je izhajalo raziskovalno vprašanje, ki proučuje, katere voditeljske prakse imajo največji pozitivni vpliv na motivacijo posamezne generacije pri delu na daljavo.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati analize RV5. V okviru RV5 je bila motivacija pri delu na daljavo analizirana glede na generacijsko pripadnost zaposlenih. Rezultati, prikazani v dokumentu, kažejo, da generacija X poroča o najvišji povprečni motivaciji, sledita generaciji Y in Z, pri čemer ima generacija Z najnižjo povprečno vrednost. Statistično značilne razlike med generacijami obstajajo ($H = 11,012$; $p < 0,01$), kar pomeni, da generacijska pripadnost vpliva na raven motivacije pri delu na daljavo. Ti rezultati nakazujejo, da posamezne generacije različno reagirajo na okoliščine dela na daljavo in da razlike v motivaciji verjetno izvirajo iz različnih pričakovanj, komunikacijskih navad ter delovnih preferenc. Te prakse povzema tabela 12.

Tabela 12: Najbolj motivirajoče prakse po generacijah

Generacija	Najbolj motivirajoče voditeljske prakse
Starejše generacije (Baby Boom, X)	stabilnost in predvidljivost vodenja; osebni stik in neposredna komunikacija; jasna struktura in jasna pričakovanja; priznavanje prispevka ter občutek spoštovanja.
Generacija Y (milenijci)	možnosti za strokovni razvoj in učenje; coaching ter usmerjanje; redne, jasne in konstruktivne povratne informacije; vključevanje v inovativne in dinamične projekte.
Generacija Z	digitalno podprta in strukturirana komunikacija; hitra odzivnost vodje in kratke, jasne informacije; natančna struktura nalog; priložnosti za job rotation in raznolikost dela.
Univerzalno pomembno za vse generacije	zaupanje in občutek avtonomije; empatija in razumevanje individualnih potreb; jasna, dosledna in transparentna komunikacija; fleksibilnost pri organizaciji dela.

Vir: lastno delo.

Tematska analiza intervjujev sedmih vodij potrjuje kvantitativne ugotovitve in natančneje opredeljuje, katere voditeljske prakse najbolj vplivajo na motivacijo posameznih generacij. Starejši zaposleni v hibridnem okolju cenijo predvsem varnost, jasnost in osebno obravnavo. Milenijce motivirajo voditelji, ki omogočajo razvoj, napredovanje in priložnosti za učenje. Pomembni so coaching, usmerjanje, sprotne povratne informacije, redni pogovori, konkretne usmeritve in jasni cilji. Generacija Z se najbolj odziva na zelo jasno, digitalno podprto vodenje, ki omogoča dinamiko in učenje.

Kljub generacijskim razlikam intervjuji potrjujejo, da obstajajo tudi univerzalne voditeljske prakse, ki pozitivno vplivajo na motivacijo vseh zaposlenih. Med njimi so jasna in dosledna komunikacija, empatija, visoka dostopnost vodje, zaupanje in fleksibilnost pri organizaciji dela. Voditelji poudarjajo, da odnos, ki temelji na zaupanju in odprtem dialogu, ustvarja pogoje, v katerih se zaposleni ne glede na starost počutijo vključene, kompetentne in cenjene. Ti elementi so skupni vsem generacijam in predstavljajo temelj učinkovitega vodenja pri delu na daljavo.

Integracija kvantitativnega in kvalitativnega dela analize tako kaže, da so najbolj učinkovite voditeljske prakse tiste, ki združujejo generacijsko prilagojen pristop z univerzalnimi načeli dobrega vodenja. Pri tem je ključnega pomena razumevanje, da različne generacije potrebujejo različno komunikacijo, različne oblike podpore in različno pogoste povratne informacije. Hkrati pa morajo voditelji ohranjati temelje, kot so empatija, zaupanje, jasnost pričakovanj in doslednost. Takšen uravnotežen pristop vodi k večji angažiranosti, boljšemu sodelovanju ter višji ravni zadovoljstva zaposlenih v hibridnem delovnem okolju.

7 RAZPRAVA

7.1 Interpretacija rezultatov in povzetek ključnih ugotovitev

Raziskava je pokazala, da hibridno delo ni le vprašanje tehnologije, organizacije ali generacijskih razlik, temveč predvsem vprašanje ljudi in njihovega doživljanja sodobnega delovnega okolja. Čeprav se generacije razlikujejo v svojih navadah, komunikacijskih slogih in pričakovanjih, so pogovori z vodji in analiza odgovorov zaposlenih razkrili skupno željo po jasnosti, zaupanju, fleksibilnosti in občutku slišnosti ter vključenosti.

Raziskava prinaša več pomembnih prispevkov za organizacijsko prakso. Prvič opozarja na nujnost prilagojenega vodenja, ki generacijske razlike obravnava kot priložnost in ne kot oviro. Vodje lahko z razumevanjem specifičnih pričakovanj generacij X, Y in Z bistveno izboljšajo motivacijo, zadovoljstvo in povezanost v timu. Rezultati potrjujejo, da raznolikost v timih ni dejavnik, ki bi oviral uspešno sodelovanje, temveč vir dopolnjujočih se kompetenc, perspektiv in inovativnosti, kar poudarjata tudi Brečko (2005) in Jeffery (2025), ki generacije obravnavata kot ključ do večje ustvarjalnosti in celovitejših odločitev organizacije.

Drugič rezultati poudarjajo, da so digitalne kompetence vodij nujni temelj hibridnega dela. Vodja, ki obvladuje digitalna orodja, zagotavlja jasne komunikacijske kanale in vzpostavlja transparentna pravila sodelovanja, pomembno zmanjšuje občutek izolacije ter izboljšuje učinkovitost timov. To je skladno z ugotovitvami Sujathe (2024), ki poudarja pomen digitalne infrastrukture, redne povratne informacije in strukturirane komunikacije pri vodenju razpršenih ekip. Hibridno delo zahteva vodjo, ki zna povezovati tehnološka orodja z medosebnimi pristopi, kar potrjuje tudi literatura o digitalnem vodenju.

Tretjič raziskava ponuja smernice za oblikovanje kulture zaupanja, fleksibilnosti in redne povratne informacije, ki so pomembne za vse generacije. Prakse, kot so obratno mentorstvo, redni strukturirani pogovori ter kombinacija osebnih in digitalnih komunikacijskih kanalov, izboljšujejo sodelovanje in ohranjajo organizacijsko kulturo v razpršenih timih.

Poleg organizacijskih koristi ima raziskava pomemben pomen tudi za profesionalni razvoj vodij. Proces raziskovanja je prispeval k poglobljenemu razumevanju dinamike vodenja

večgeneracijskega tima in potrdil, da generacije niso ovira, temveč priložnost za prilagajanje in optimizacijo vodenja. Ugotovitve so pokazale, da je v veliki meri od vodje odvisno, kakšno kulturo in kakovost odnosov bo ustvaril v timu. Vodstvene prakse, kot so empatija, zaupanje, dosledna komunikacija ter sposobnost prilagajanja posameznikom, se izkazujejo kot temeljni dejavniki, ki določajo stopnjo zavzetosti in povezanosti zaposlenih.

Nazadnje lahko organizacije na podlagi ugotovitev izboljšajo svoje strategije upravljanja talentov, od oblikovanja hibridnih politik, ki ustrezajo različnim generacijam, do ustvarjanja razvojnih programov, ki naslavljajo raznolika pričakovanja zaposlenih. Raziskava predstavlja prispevek k boljšemu razumevanju medgeneracijskega vodenja ter praktično osnovo za razvoj sodobnih, prilagodljivih in vključujočih vodstvenih pristopov, ki krepijo uspešnost in odpornost hibridnih organizacij.

Razprava potrjuje, da generacijske razlike ne predstavljajo ovir, temveč izhodišče za razvoj prilagodljivega, vključujočega in digitalno podprtega vodenja. Ugotovitve imajo pomembne implikacije za organizacije, ki želijo izboljšati učinkovitost hibridnega dela, saj poudarjajo potrebo po strateškem razvoju vodij, krepitvi digitalnih kompetenc in spodbujanju kulture transparentne komunikacije.

7.2 Pomen raziskave za prakso

Ugotovitve raziskave kažejo, da hibridno delo zahteva zavestno prilagajanje vodij, organizacij in zaposlenih, če želijo doseči višjo učinkovitost, zadovoljstvo in kakovost sodelovanja med generacijami. Hibridni model deluje le, če so komunikacija, pričakovanja in odnosi jasno urejeni, kar se ne vzpostavi samodejno. Raziskava zato ponuja konkretne usmeritve za prenos ugotovitev v prakso.

Za vodje rezultati pomenijo predvsem potrebo po večji jasnosti in strukturiranosti komunikacije. Zaposleni iz vseh generacij pričakujejo dosledno opredeljene cilje, pregledne dogovore in redne usklajevalne pogovore. V hibridnem okolju je nujno tudi aktivno graditi zaupanje in psihološko varnost z rednim preverjanjem počutja zaposlenih, dostopnostjo in transparentnim podajanjem informacij. Vodje morajo slog vodenja prilagajati generacijam, generaciji X omogočati več samostojnosti, generaciji Y jasen razvojni okvir in povratne informacije, generaciji Z pa hitrejšo komunikacijo ter priložnosti za učenje in inovativne naloge.

Organizacije imajo ključno vlogo pri ustvarjanju pogojev za učinkovito vodenje. Potreben je jasen okvir hibridnega dela, ki določa pravila prisotnosti, komuniciranja in merjenja uspešnosti. Pomembna je tudi investicija v zanesljivo digitalno infrastrukturo in usposabljanja za vodje, saj obstoječe kompetence niso več zadostne. Organizacije morajo krepiti kulturo pripadnosti, spodbujati medgeneracijsko sodelovanje, ustvarjati priložnosti

za neformalno povezovanje ter zagotavljati enako dostopnost informacij ne glede na lokacijo dela.

Tudi zaposleni imajo pomembno vlogo. Raziskava poudarja, da lahko prispevajo k uspešnemu delovanju hibridnega modela, če razvijajo digitalno pismenost, prevzemajo odgovornost za rezultate ter se prilagajajo različnim komunikacijskim navadam v timu. Razumevanje generacijskih razlik in odprtost za povratne informacije izboljšujeta sodelovanje in zmanjšujeta nesporazume.

Hibridno delo najbolje deluje, ko vodje, organizacija in zaposleni izvajajo konkretne ukrepe in aktivno prispevajo k njegovemu razvoju, saj lahko le tako postane stabilen, učinkovit in prilagojen vsem generacijam.

7.3 Omejitve raziskave

Raziskava ima več omejitev, ki vplivajo na širšo uporabnost in generalizacijo rezultatov. V kvantitativnem delu ni bila zastopana generacija Baby Boom, medtem ko je bila generacija Z vključena v zelo majhnem številu, kar zmanjšuje statistično moč primerjav med generacijami in otežuje oblikovanje robustnih zaključkov o najmlajši kohorti. Kvalitativni del temelji na sedmih intervjujih, ki nudijo poglobljen vpogled v vodstvene prakse, vendar zaradi omejenega števila udeležencev ne omogočajo reprezentativnega vpogleda v širšo populacijo vodij.

Pomembna omejitev raziskave je tudi kontekst izvedbe. Vzorec anketiranih izhaja iz organizacij, kjer je hibridni način dela stalnica že zadnjih pet do sedem let, kar pomeni, da zaposleni in vodje ne delujejo več v fazi prilagajanja novim oblikam dela, temveč v okolju, kjer je hibridnost normirana delovna praksa. To vpliva na njihove odgovore, saj se izzivi uvajanja hibridnega dela v takem okolju ne izražajo več enako kot v organizacijah na začetku transformacije. Posledično rezultati ne odražajo nujno izkušenj podjetij, kjer je hibridno delo novost ali kjer sistemi, procesi in kultura še niso optimalno prilagojeni digitalno podprtim modelom dela.

Dodatno omejitev predstavlja izvedba intervjujev, saj so bili opravljeni z vodji iste organizacije. Čeprav tak pristop zagotavlja raznolikost perspektiv glede na starost in delovne izkušnje, so odgovori oblikovani v okviru enake organizacijske kulture, sistema vodenja in zrelosti hibridnega dela. To lahko vpliva na homogenost odzivov ter zoži interpretacijo ugotovitev, saj se vodje iz drugih organizacij lahko soočajo z drugačnimi izzivi.

Nazadnje ostaja hibridno delo dinamičen pojav, ki se razvija skupaj s tehnološkim napredkom in organizacijskimi spremembami. Spremenljivost digitalnih orodij, pristopov k vodenju ter pričakanj zaposlenih lahko povzroči časovno pogojenost ugotovitev. Rezultate je zato treba razumeti kot odraz specifičnega organizacijskega in časovnega konteksta.

7.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Na podlagi ugotovitev in omejitev raziskave se odpirajo priložnosti za nadaljnje raziskovanje. Smiselno bi bilo longitudinalno spremljati, kako se generacijske preference, delovne navade in pričakovanja do vodenja razvijajo in spreminjajo. Hibridno delo se nenehno razvija, zato bi dolgoročno spremljanje organizacij omogočilo vpogled v učinke digitalizacije, novih tehnologij in sprememb v organizacijski kulturi na motivacijo, zadovoljstvo in vodenje različnih generacij.

Priporočljivo je tudi razširiti raziskavo na organizacije, kjer hibridni način dela še ni ustaljen. Tako bi bilo mogoče primerjati izkušnje med podjetji z različno stopnjo zrelosti hibridnega dela in proučiti razlike v izzivih ter pričakovanjih generacij glede na trajanje implementacije modela.

Dodatna pozornost bi morala biti namenjena vplivu organizacijske kulture na medgeneracijsko sodelovanje. Smiselno bi bilo raziskati, kako kultura podjetij v zgodnjih fazah hibridnega dela vpliva na razvoj vodstvenih praks, komunikacijske norme in strategije motiviranja zaposlenih ter kakšna je vloga vodij pri oblikovanju zaupanja in psihološke varnosti.

Nazadnje bi nadaljnje raziskave lahko podrobneje proučile razvoj kompetenc vodij za vodenje večgeneracijskih timov v digitalnem okolju. Posebej pomembno bi bilo oblikovati in empirično preveriti modele vodstvenih kompetenc, ki povezujejo digitalno pismenost, emocionalno inteligenco, vzpostavljanje zaupanja in prilagodljive komunikacijske pristope.

8 SKLEP

Hibridno delo predstavlja trajno značilnost sodobnih organizacij. Raziskava se je osredotočila na vpliv generacijskih razlik na vodenje ter na priložnosti, ki jih ponuja prilagodljiv in digitalno podprt delovni model. Ugotovitve kažejo, da uspešno vodenje temelji na kombinaciji univerzalnih vodstvenih načel in občutljivosti za posameznika ter njegovo generacijsko ozadje. Čeprav se generacije razlikujejo v komunikacijskih slogih, navadah in pričakovanjih, zaposlene povezujejo potreba po jasnosti, zaupanju, fleksibilnosti in občutku slišnosti. Hibridno delo tako predstavlja priložnost za vključujoče in razumevajoče vodenje, ki raznolikost uporablja kot strateško prednost.

Izkušnje vodij razkrivajo, da se sodobno vodenje vse manj osredotoča na nadzor in vse bolj na empatijo, poslušanje, jasnost in povezovanje različnih generacij v skupen cilj. Generacijske razlike predstavljajo vir perspektiv in idej, ki ob ustreznem razumevanju omogočajo razvoj inovativnih, odpornih in povezanih timov. Prihodnost vodenja bo temeljila na sposobnosti povezovanja digitalne učinkovitosti s človeškim pristopom ter na ustvarjanju delovnega okolja, prilagojenega raznolikosti zaposlenih.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

- 1 Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitim diversity and leadership issue. *Leadership in Organization Development Journal*, 25(2), 124–141. <https://doi.org/10.1108/01437730410521813>
- 2 Atay, A. in Williams, E. (2024). *Working together: Maximising the opportunities of a multigenerational workforce*. <https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/work-foundation/WFWorkingTogether-Maximisingtheopportunitiesofamultigenerationalworkforce.pdf>
- 3 Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. izd.). Lawrence Erlbaum Associates.
- 4 Bravo-Duarte, F., Tordera, N. in Rodríguez, I. (2025). Overcoming virtual distance: A systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1499248. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248>
- 5 Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HR&M*, 3(10), 48–55.
- 6 Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- 7 Kohont, A. (2024). Hibridno delo: med domačnostjo in potrebo po sodelovanju v živo. V V A. Kanjuo Mrčela in A. Kohont (ur.), *Digitalizacija dela in življenja* (str. 47–69). Založba FDV.
- 8 Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- 9 Wigert, B. in White, J. (2022, 14. september). *The Advantages and Challenges of Hybrid Working*. <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>

LITERATURA IN VIRI

- 1 Aleksić, D. in Černe, M. (2020). Ko prožno delo postane nuja. *HR&M*, 6(28), 27–29.
- 2 Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. in Ravid, D. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company.
- 3 Anderson, H., Scantlebury, A., Galdas, P. in Adamson, J. (2024). Remote and technology-mediated working during the COVID-19 pandemic: a qualitative exploration of the experiences of nurses working in general practice (the GenCo Study). *Journal of advanced nursing*, 80(4), 1592–1606.
- 4 Andrei, D. M. (2022). Remote working and technology. A brief history and evolutions in E.U. and Romania. *Economics Science Series*, 22(2), 2–11. <https://doi.org/10.61801/OUAESS.2022.2.01>
- 5 Appelbaum, S. H., Serena, M. in Shapiro, T. B. (2005). Generation »X« and the boomers: an analysis of realities and myths. *Management Research News*, 28(1), 1–33.

- 6 Baier, J., Kovács-Ondrejko, O., Zimmermann, T., Antebi, P., Gritzka, S., Knorr, S., Beauchene, V., Marquez Castro, C., McFarlane, Z., Bates, A., Jajoria, N., Bedard, J. in Garg, A. (2024). *Decoding Global Talent 2024: How Work Preferences Are Shifting in the Age of GenAI*. Boston Consulting Group, The Network & The Stepstone Group. <https://web-assets.bcg.com/b1/58/d142ef0d40afb14b60d32b238149/bcg-decoding-global-talent-2.pdf>
- 7 Bailey, D. E. in Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
- 8 Ballard, J. (2024, 20. maj). *Mastering the Art of Effective Communication: Building Productivity and Collaboration*. <https://www.forbes.com/councils/forbescoaches-council/2024/05/20/mastering-the-art-of-effective-communication-building-productivity-and-collaboration>
- 9 Banton, C. (2025). *The Technology You Need for Remote Work*. <https://www.exec.com/learn/the-technology-you-need-for-remote-work>
- 10 Bartik, A., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M. in Stanton, C. (2025). The rise of remote work evidence on productivity and preferences from firm and worker surveys. *Journal of economics & management strategy*, 34(3), 759–772.
- 11 Basiouny, A. (2025, 11. marec). *How COVID-19 Changed the World*. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-covid-19-changed-the-world/>
- 12 Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- 13 Becton, J. B., Walker, H. J. in Jones, F. A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1111/jasp.12208>
- 14 Benmira, S. in Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- 15 Bharath, T. S., Srinivasa, C. in Mamatha, J. (2024). Exploring the Benefits of Hybrid Work Models: A Literature Review. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 12(12), 329–333
- 16 Blais, E. L. (2023, 1. avgust). *The Evolution of Hybrid Work – From Where and When to Who and How*. <https://medium.com/@eblais/the-evolution-of-hybrid-work-from-where-and-when-to-who-and-how-5788f832eae8>
- 17 Brečko, D. (2008). Medgeneracijske vrednote: Povej, v katero generacijo sodiš, in povem ti, kaj te motivira. *Manager +*, 1, 6–10.
- 18 Brečko, D. (2020). *Medgeneracijsko sodelovanje, komuniciranje in učenje na delovnem mestu: raziskava*. <https://www.hrm-revija.si/medgeneracijska-dinamika-in-ucenje-na-delovnem-mestu>
- 19 Butler, S. (2025). Generational differences: motivations and values of younger and older workers. *Strategic HR Review*, 24(5), 210–214.

- 20 Calderón-Monge, E. in Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of managerial science*, 18(2), 449–491.
- 21 Centa, N. (2025). *Delo na daljavo: Smo nanj resnično že prilagojeni?* <https://www.hrm-revija.si/delo-na-daljavo-smo-nanj-resnicno-ze-prilagojeni>
- 22 Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD. (2022). *Managing an Ageing Workforce*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- 23 Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. in Schirmann, K. (2022). *Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment*. Harvard Business School https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-063_639195cc-e7b5-47d3-9281-62d192c5b916.pdf
- 24 Cisco Systems, Inc. (2025). *Cisco Global Hybrid Work Study 2025*. <https://newsroom.cisco.com/c/dam/r/newsroom/pdfs/Cisco-Hybrid-Work-Study.pdf>
- 25 Costin, A., Roman, A. F. in Balica, R. S. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 14, 1193854.
- 26 Čelik, P. (2024). *Digitalna transformacija*. Institute of Economics Beograd.
- 27 Dimitriu, R. (2023). The new challenges of hybrid working (part office, part home). V *SHS Web of Conferences* (Vol. 177, str. 01002). EDP Sciences.
- 28 Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1–7.
- 29 Dimovski, V. (2004). *Sodobni vidiki managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 30 Dimovski, V., Grah, B., Penger, S. in Peterlin, J. (2010). Authentic leadership in contemporary Slovenian business environment: Explanatory case study of HERMES SoftLab. *Organizacija*, 43(5), 214–223.
- 31 Dimovski, V., Penger, S. in Ferjan, M. (2019). *Sodobni pristopi k vodenju v dinamičnem poslovnem okolju*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- 32 Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. GV Založba.
- 33 Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumarjev, Xerjev in Yarjev. *Revija kadri*, 11(14), 58–59.
- 34 Eurofound. (2021, 3. avgust). *Kako se lahko delodajalci pripravijo na nov hibridni način dela*. https://eures.europa.eu/how-employers-can-prepare-new-hybrid-way-working-2021-08-03_sl
- 35 Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- 36 Gallup. (2024). *Hybrid employees show higher rates of workplace engagement: Gallup*. <https://www.facilitiesdive.com/news/gallup-workplace-sentiment-engagement-hybrid-work-models/720317>
- 37 Gao, M. H. (2023). From the Traditionalists to GenZ: conceptualizing intergenerational communication and media preferences in the USA. *Online Media Global Communication*, 2(3), 422–445.

- 38 Generation United States. (2025). *Generational diversity: Integrating multiple age groups in the workplace*. <https://usa.generation.org/news/generational-diversity-integrating-multiple-age-groups-in-the-workplace>
- 39 Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 66–75.
- 40 Grenda, D. (2026). Technological knowledge, soft skills and management & leadership skills: Three pillars for the digitally competent manager. *Journal of Business Economics*, 1–24. <https://doi.org/10.1007/s11573-025-01250-x>
- 41 Gursoy, D., Chi, C. G. in Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48.
- 42 Han, Y., Wang, X. in Bai, Y. (2025). Leveraging digital transformation in hybrid workplaces: current landscape, underlying challenges, and future prospects. *Frontiers in Human Dynamics*, 7, 1622625.
- 43 Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108.
- 44 HiBob. (2024). *What is the hybrid working model?* <https://www.hibob.com/hr-glossary/hybrid-working-model>
- 45 Iqbal, K. M. J., Khalid, F. in Barykin, S. Y. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. V *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (str. 28–48). IGI Global.
- 46 Janežič, D. (2022). Pregled značilnosti in analiza razlik med generacijskimi skupinami. *IP – Inovativna pedagogika*, 12(3), 1–15.
- 47 Jeffery, K. (2025, 18. junij). *Navigating communication styles in the workplace* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. januarja 2026 s <https://www.katherinejeffery.com/blog/bridging-communication-gaps-across-generations>
- 48 Jenei, S. in Machova, R. (2024). Motivations of generations: The importance of leadership and communication styles at the workplace. *Journal of Interdisciplinary Perspectives & Development*, 8(16), 1–16.
- 49 Johns Hopkins University. (2022, 17. november). *The Changing Generational Values: Examining Workplace Values from Baby Boomers to Generation Z*. <https://imagine.jhu.edu/blog/2022/11/17/the-changing-generational-values>
- 50 Jonasson, C. in Lauring, J. (2025). *Organizational Behavior in a Hybrid Work Context*. Springer.
- 51 Karauri, L. G. in Kyongo, J. (2024). Impact of effective leadership on organisational performance: An empirical investigation. *Open Journal of Leadership*, 13, 30–38.
- 52 Kiwert, K. in Walecka, A. (2022). Challenges and problems of hybrid work: employees' perspective. *Journal of Management and Financial Sciences*, (45), 27–48.
- 53 Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- 54 Krajac, L. in Samardzija, J. (2024). *Workplace motivation across X, Y, and Z generations: An organizational behavior perspective* (Research report). <https://www.rit.edu/croatia/sites/rit.edu.croatia/files/docs/Workplace%20motivation%20across%20X%2C%20Y%2C%20and%20Z%20generations%20->

[%20An%20organizational%20behavior%20perspective%2C%20Krajac%20%26%20Samardzija%2C%202024.pdf](#)

- 55 Kupperschidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- 56 Lamovšek, A. in Černe, M. (2023). Past, present and future: A systematic multitechnique bibliometric review of the field of distributed work. *Information and Organization*, 33(2), 100446.
- 57 Mannheim, K. (1952). The problem of generations. V P. Kecskemeti (ur.), *Essays on the sociology of knowledge* (str. 276–322). Routledge & Kegan Paul.
- 58 Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147.
- 59 Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9. izd.). Sage Publications.
- 60 Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era*. OECD Publishing.
- 61 Ramírez-Herrero, V., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. in Medina-Merodio, J. A. (2024). Intergenerational leadership: A leadership style proposal for managing diversity and new technologies. *Systems*, 12(2), 50. <https://doi.org/10.3390/systems12020050>
- 62 Rampton, J. (2017). *Different motivations for different generations of workers: Boomers, Gen-X, Millennials, and Gen-Z*. <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>
- 63 Rubiano-Moreno, J. M., Alonso-Malaver, C., Nucamendi-Guillén, S., López-Hernández, C. in Ramírez-Rojas, C. A. (2023). Work motivation profiles of the Millennial generation. *Revista CEA*, 9(21), e2603. <https://doi.org/10.22430/24223182.2603>
- 64 Society for Human Resource Management – SHRM. (2025). *2025 SHRM State of the Workplace: Research report*. <https://horizonpointconsulting.com/wp-content/uploads/2025/07/2025-shrm-state-of-the-workplace-research-report.pdf.pdf>
- 65 Sokoler, S. (2024, 20. maj). *Navigating generational diversity: Strategies to meet evolving workplace needs*. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/05/20/navigating-generational-diversity-strategies-to-meet-evolving-workplace-needs>
- 66 Sokolic, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. V *78th International Scientific Conference on Economic and Social Development* (str. 202–213). Varazdin Development and Entrepreneurship Agency.
- 67 Solihah, R., Intan, A. J. M., Sugiarto, Y., Marini, S. in Setiawan, E. (2025). The Impact of Hybrid Work Policies on Employee Productivity and Satisfaction. *The Journal of Academic Science*, 2(1), 354–361.
- 68 Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E. in Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide?* <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc121193.pdf>.

- 69 Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- 70 Strauss, W. in Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584–2069*. William Morrow and Company.
- 71 Sujatha, R. (2024). *10 Essential Remote Work Tools for Productivity and Communication*. <https://www.digitalocean.com/resources/articles/remote-work-tools>
- 72 Špiler Božič, K. (2010, 27.maj). *Generacija Y – drugačna delovna sila na trgu dela*. https://www.finance.si/280819/Generacija_Y_druga_na_delovna_sila_na_trgu_dela
- 73 Tabaku, K. (2024). *The importance of Integrational Leadership in Organizations* (magistrsko delo). University of New Hampshire Scholars' Repository.
- 74 Tavčar, M. (2002). Etika managementa. V S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str. 206–232). Didakta.
- 75 Tavčar, M. (2008). *Management: procesi, strukture, vedenje*. Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
- 76 Ule, M. (1999). Stoletje mladine: Spremna študija. *Mladina in Zgodovina*, 237–295.
- 77 Yu, H. in Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35–50.
- 78 Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. izd.). Pearson Education.
- 79 Zemke, R., Raines, C. in Filipczak., B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in you workplace*. Amazon.
- 80 Zorko, R. S. (2010). Od veteranov do generacije Z. *Moj mikro*, 26(10), 30–33.

PRILOGE

Priloga 1: Kvantitativni del raziskave – Anketni vprašalnik

Sem Dragana Momčilović in zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti. V okviru magistrske naloge (Vodenje različnih generacij zaposlenih pri hibridnem načinu dela) izvajam raziskavo, za katero potrebujem vaše mnenje in izkušnje.

Zelo bi vam bila hvaležna, če bi si vzeli približno 10 minut časa in izpolnili anketo. Vaši odgovori bodo izjemno dragoceni, saj bodo neposredno prispevali k raziskovalnemu delu moje naloge. Anketa je anonimna, vsi podatki pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas in pomoč.

Q1 – Demografski podatki

- Moški
- Ženska
- Drugo/ ne želim odgovoriti

Q2 – Generacija (označite generacijo, ki ji pripadate)

- Baby Boom (1946–1964)
- Generacija X (1965–1980)
- Generacija Y/ Milenijci (1981–1996)
- Generacija Z (1997–2012)

Q3 – Kakšno delo opravljate?

- Vodja
- Zaposleni brez vodstvene funkcije

Q4 – Koliko časa že delate v hibridnem načinu dela

- < 1 leto
- 1 – 5 let
- > 5 let

Q5 – Kako pomembna je fleksibilnost urnika za vaše zadovoljstvo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Q6 – Kako ocenjujete svojo produktivnost pri delu na daljavo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Q7 – Katere prednosti dela na daljavo najbolj cenite?

	Sploh ni pomembno	Manj pomembno	Je in niti ni pomembno	Pomembno	Izjemno pomembno
Prihranek časa zaradi izogibanja vožnji na delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večja fleksibilnost pri organizaciji delovnega dne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večja možnost osredotočenega dela brez motenj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prihranek pri stroških (prevoz, prehrana ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dela iz različnih lokacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večja avtonomija pri organizaciji nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manj stresa zaradi pisarniškega okolja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boljše počutje zaradi svobode pri gibanju in odmorih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lažje usklajevanje družinskih obveznosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 – Katere slabosti opazate pri delu na daljavo? (Ocenite od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da te slabosti skoraj ni, 5 pa pomeni, da je zelo izrazita)

	Popolnoma neopazno	Neopazno	Nevtralno	Opazno	Izrazito opazno
Izolacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slabša komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manj pripadnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slabša motivacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 – Kako motivirani se počutite pri delu na daljavo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Q10 – V kolikšni meri se pri hibridnem načinu dela počutite povezani s svojo ekipo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Q11 – Katere oblike komunikacije imate raje pri hibridnem načinu dela?

	Sploh ne	Ni mi všeč	Vseeno	Všeč mi je	Najraje uporabljam
Video klici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-pošta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chat/ Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kombinacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 – Kako pomembne so vam trditve spodaj, pri hibridnem modelu dela?

	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Jasna in redna komunikacija o ciljih, prioritetah in pričakovanjih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostopnost vodje za podporo, vprašanja in usmeritve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupanje in večja avtonomija pri opravljanju nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redni povratni razgovori o rezultatih in izzivih pri delu na daljavo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora pri zagotavljanju dobrih digitalnih orodij in pogojev za delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 – Katere kompetence vodij so bistvene, pri hibridnem načinu dela?

	Sploh ni pomembno	Delno pomembno	Vseeno	Pomembno	Izjemno pomembno
Digitalna pismenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupanje in povezanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasna in dosledna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora, opolnomočenje in spodbujanje avtonomije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14 – Katere kompetence in vedenja vodij spodbujajo večje zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo?

	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vodja izkazuje empatijo in razumevanje pri izzivih dela na daljavo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja zna motivirati ekipo kljub fizični oddaljenosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja spodbuja sodelovanje med člani ekipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja zna učinkovito reševati konflikte na daljavo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasna, pravočasna in transparentna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupanje in samostojno delegiranje nalog, vodja ne mikro-upravlja, ampak zaupa zaposlenim pri delu na daljavo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasna opredelitev ciljev in meril uspešnosti, zaposleni natančno vedo, kaj se od njih pričakuje in kako se meri napredek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora pri razvoju kompetenc in učenju, vodja motivira zaposlene za izpopolnjevanje in nudi priložnosti za razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15 – Kako ocenjujete učinkovitost svojega vodje pri delu na daljavo?

1	2	3		4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	----

Q16 – Ocenite izzive in priložnosti medgeneracijskih timov pri hibridnem načinu dela

	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Generacijske razlike vplivajo na način komunikacije v ekipi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raznolikost generacij prinaša priložnosti za inovativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raznolikost generacij povzroča izzive pri sodelovanju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starejši in mlajši zaposleni imajo različna pričakovanja glede uporabe digitalnih orodij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medgeneracijsko sodelovanje prispeva k bolj uravnoteženemu odločanju v ekipi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hibridni način dela povečuje potrebo po prilagajanju komunikacijskih stilov med generacijami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generacijske razlike vplivajo na razumevanje prioritet in načina dela v ekipi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaj bi po vašem mnenju lahko vodje izboljšali pri hibridnem načinu vodenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 – Kaj bi po vašem mnenju lahko vodje izboljšali pri hibridnem načinu vodenja?

Priloga 2: Kvalitativni del raziskave

Intervjuji vodij – Vprašalnik

1. Katere spremembe ste opazili v načinu vodenja v primerjavi s tradicionalnim delom? Kateri so največji izzivi s katerimi se soočate kot vodja v hibridnem načinu/sistemu dela?
 - a. Katere prednosti imate kot vodja, ki vodi tim v virtualnem okolju/ hibridnem načinu dela?
2. Katere izzive ste opazili pri vodenju različnih generacij v hibridnem načinu dela?
 - a. Ali obstajajo razlike v pričakovanjih glede povratnih informacij, komunikacije ali motivacije med generacijami? Kakšne in zakaj? Katere prednosti prinaša generacijska raznolikost v vaši ekipi?
3. Katere strategije uporabljate za prilagajanje stila vodenja različnim generacijam?
4. Kako zagotavljate zavzetost in povezanost ekipe pri delu na daljavo?
5. Katere kompetence vodij se vam zdijo najbolj pomembno za vodenje večgeneracijskega tima v hibridnem načinu dela?
 - a. Katere digitalne platforme uporabljate za komunikacijo in vodenje in kako ocenjujete njihovo učinkovitost pri povezovanju ekipe?
6. Kaj bi svetovali drugim vodjem, ki vodijo večgeneracijske ekipe v virtualnem okolju – imate kakšen nasvet?
 - a. Katere spremembe bi si želeli videti v organizacijskih politikah za podporo hibridnemu delu?

Povzetek Intervjujev

RV1: Katere so ključne značilnosti posameznih generacij (Baby Boom, X, Y, Z) glede na delo na daljavo ter kako se razlikujejo njihova pričakovanja glede komunikacije, fleksibilnosti in vodenja?

Vodja 1:

Na osnovi intervjuja Vodje najbolj izstopajo razlike v komunikaciji: starejše generacije potrebujejo osebni stik, mlajše pa skoraj izključno digitalne kanale. Citat: »*Mlajši rabijo vse pisno, digitalno, dokumentirano... medtem ko starejše generacije: 'Povej mi, pa je to to.'*«

Fleksibilnost je bolj pomembna mlajšim (predvsem Gen Z), starejši pa cenijo strukturo in fizično prisotnost. Pri vodenju so starejši bolj odprti za povratne informacije, mlajši pa potrebujejo več ponavljanja in preferirajo pisno-formalne usmeritve. Mlajše generacije so hitre, digitalno napredne in vodjam lahko pomagajo pri digitalizaciji procesov, starejše pa prinašajo stabilnost, tradicijo in močno pripadnost. Kombinacija generacij se izkaže kot prednost, če vodja uporablja prilagojen pristop k vsakemu posamezniku.

Vodja 2:

Na podlagi intervjuja je razvidno, da starejše generacije (Baby Boom in starejši X) težje sprejemajo delo na daljavo, bolj cenijo osebni stik ter potrebujejo previdnejšo, osebno in stabilno komunikacijo. Mlajše generacije (Y in Z) se hitro prilagodijo virtualnemu okolju, preferirajo digitalno, sproščeno komunikacijo ter pričakujejo jasna navodila, stalne povratne informacije in več fleksibilnosti. Citat: *»Starejši sodelavci so bili prej navajeni dosti osebnih stikov... mladi nimajo težave z delom od doma, računalniško so močnejši.«*

Pri vodenju starejši pričakujejo sočutje in varnost, mlajši pa več coachinga, inovativnosti in razvojnih priložnosti.

Vodja 3:

Vodja opaza, da so mlajše generacije bolj usmerjene v učenje, napredovanje in neposredno povratno informacijo, starejše pa iščejo stabilnost in bolj umirjen pristop. Mlajši se hitreje izpostavijo, saj *»mlajša generacija veliko lažje zahteva, veliko lažje izpostavi to, kar jo moti«*, medtem ko starejši pristopajo bolj zadržano. Vodenje je zato potrebno prilagoditi, saj mladi želijo bolj osebni feedback, starejši pa bolj timsko usmerjeno priznanje.

Vodja 4:

Mlajše generacije (Y, Z) pričakujejo visoko fleksibilnost, sproščeno komunikacijo in partnerski odnos z vodjo, medtem ko starejše generacije (Baby Boom, X) poudarjajo strukturo, hierarhijo in večjo delovno vztrajnost. Mlajši se hitreje odločajo samostojno, starejši pa najprej preverjajo pri vodji. To se lepo vidi v citatu: *»Tisti, ki so malo starejši, imajo zelo tako začrtano: 'ti si vodja, tebi povem', mlajši pa kar naredijo.«*

Vodja 5:

Mlajše generacije (Gen Z, mlajši milenijci) se hitreje prilagodijo hibridnemu delu, so neposredne v komunikaciji ter pričakujejo fleksibilnost in pogostejši feedback, medtem ko starejše generacije dajejo prednost stabilnosti, tradicionalnim pristopom in bolj preudarnemu načinu komuniciranja. Vodja mlajše opisuje kot generacijo, ki *»imajo jasno zahtevo po fleksibilnosti«* in ki *»so bolj odprti, direktni ter te hitro izzovejo nazaj«*. Starejše pa *»so bolj lojalne, bolj previdne in določene stvari vzamejo k srcu«*.

Citat: *»Za prejšnjo generacijo uporabljam bolj 'političen' pristop, ker imajo drugačne senzitivnosti... nova generacija pa želi direktno komunikacijo in te zelo odprto izzove.«*

Vodja 6:

Na podlagi intervjuja z vodjo se kaže, da generacijske razlike pri delu na daljavo niso tako izrazite, kot pogosto predpostavljajo teoretični modeli. Kot pravi: *»Težko bi komentiral, da je prav veliko razlike ... bi kar tretiral to delovno populacijo kot eno.«* Vodja poudarja, da

so razlike med generacijami v rabi tehnologije in prilagajanju digitalnim orodjem v sodobnem delovnem okolju razmeroma majhne, saj zaposleni vseh starosti že vrsto let delujejo v tehnološko podprtem okolju in so kompetence pogosto bolj pogojene s posameznikovo osebno zgodovino kot s pripadnostjo generaciji. Izpostavlja, da mlajši sodelavci sicer pogosteje in bolj eksplicitno izražajo svoja pričakovanja ter pričakujejo več fleksibilnosti, vendar se razlike v percepciji komunikacije, motivacije in načina vodenja kažejo predvsem na ravni posameznika, ne generacijske skupine.

Vodja 7:

Generacije se pri delu na daljavo razlikujejo predvsem v stopnji digitalne spretnosti in načinu komunikacije: mlajše generacije (Y, Z) so bolj samostojne, hitreje uporabljajo digitalna orodja in raje komunicirajo prek chata, medtem ko starejši (Baby Boom, X) pogosteje iščejo osebni stik, potrebujejo več usmeritev ter imajo več izzivov z digitalnimi rešitvami. Mlajše generacije pričakujejo več fleksibilnosti in priložnosti za razvoj, starejše pa cenijo stabilnost in jasnost vodenja. Vodenje mora zato prilagajati komunikacijo posamezniku, a obenem vzdrževati enaka pravila za vse.

RV2: Kakšne so ključne prednosti in slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih?

Vodja 1:

Prednosti vključujejo mir za osredotočeno delo in zmanjšanje preobremenjenosti z odnosi v pisarni, slabosti pa manjši pretok informacij, podaljševanje procesov in izolacijo.

Citat: *»V hibridnem delu... je lahko od informacije do odgovora več dni.«*

Citat: *»Prednost je, da se ljudje umaknejo v intimno okolje, kjer imajo mir in fokus.«*

Vodja 2:

Z vidika zaposlenih je po Vodji 2, izkušnjah ključna prednost dela na daljavo večja učinkovitost, saj so doma manj moteni, bolj fokusirani in ves čas dosegljivi. Prav tako delo poteka hitreje, ker ni vmesnih odmorov in socialnih motenj, ki se pogosto pojavijo na lokaciji.

Kot glavna slabost se pojavlja izoliranost, saj zaposleni izgubijo dnevni osebni stik, neformalno izmenjavo znanja in hitrejše reševanje težav, ki se na lokaciji lahko razrešijo v minuti z dvignjeno roko. Delo na daljavo tako otežuje pretok informacij, šibkejši pa je tudi občutek povezanosti in pripadnosti timu.

Vodja 3:

Med najpomembnejše prednosti vodja izpostavlja fleksibilnost, večje zadovoljstvo zaposlenih in prihranek časa, saj *»ljudje cenijo hibridno delo, ker si lahko razporejajo svoj*

čas in lokacijo«. Kot ključne slabosti pa navaja slabšo povezanost in počasnejšo komunikacijo: *»zdaj veliko več časa vzame pridobivanje informacij*«. Prav tako je izziv ločevanje dela in zasebnosti, ker je *»težko včasih narediti ta preklop*«.

Vodja 4:

Delo na daljavo zaposlenim prinaša veliko prednost v obliki fleksibilnosti, saj lahko lažje usklajujejo službene in osebne obveznosti ter zmanjšajo izgubo časa za poti. Hkrati pa prinaša pomembne slabosti, predvsem zmanjšano povezanost ekipe, šibkejši občutek pripadnosti ter težje razumevanje organizacijske kulture. Pri novih zaposlenih se to kaže še izraziteje, saj brez rednih osebnih stikov težje razvijajo odnose in občutek vključitve. Kot pravi: *»Povezanost ekipe je izziv... novi, ki pridejo, se težje povežejo, ker ne sedijo vsak dan skupaj.*«

Vodja 5:

Za zaposlene so po vodji največje prednosti fleksibilnost, večja avtonomija in občutek zaupanja, saj *»je hibrid deloval na podlagi zaupanja*«, kar je pripeljalo tudi do *»večje predanosti in odgovornosti kot prej*«. Kot slabosti pa izpostavlja možnost zlorab ter pri nekaterih posameznikih občutek izolacije, čeprav to hibridni model omili.

Citat: *»Videli smo celo več posvečenosti in odgovornosti... če so čez dan zamudili eno ali dve uri, so brez težav delali pozno v noč.*«

Vodja 6:

Vodja ocenjuje, da med generacijami ni bistvenih razlik pri delu na daljavo, saj so razlike v uporabi tehnologije in komunikaciji bolj povezane s posameznikom kot z generacijsko pripadnostjo. Mlajši zaposleni sicer pogosteje izrazijo jasnejša pričakovanja ter željo po večji fleksibilnosti, vendar vodja kot ključni izziv vidi predvsem splošno digitalno preobremenjenost in potrebo po ohranjanju človeškega stika. Zato meni, da je pri vodenju pomembnejša empatija in razumevanje individualnih potreb kot generacijske razlike.

Vodja 7:

Ključne prednosti dela na daljavo za zaposlene so predvsem fleksibilnost, boljše usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter prihranek časa, kar je posebej pomembno za zaposlene z družinami – Citat: *»Ko si osem ur v službi, dve uri v avtu... izgubiš ta čas z otroci, zato jim je všeč, da lahko delajo od doma.*«

Slabosti pa se kažejo v pomanjkanju osebnega stika, manjši povezanosti ter občutku izoliranosti, še posebej pri tistih, ki potrebujejo več neposredne komunikacije ali podpore. Nekaterim zaposlenim, posebej starejšim generacijam, dodatni izziv predstavlja tudi uporaba digitalnih orodij.

RV3:Kako različne generacije ocenjujejo učinkovitost svojih vodij pri delu na daljavo in katere oblike vodenja so posameznim generacijam najbližje?

Vodja 1:

Različne generacije ocenjujejo učinkovitost vodij glede na to, ali vodja uporablja komunikacijo in pristop, ki je blizu njihovim navadam: starejše generacije kot najbolj učinkovite vidijo vodje, ki so osebno prisotni, zagotavljajo jasna ustna navodila in gradijo odnos skozi fizični stik. Mlajše generacije, zlasti Gen Z, pa kot učinkovite ocenjujejo vodje, ki komunicirajo digitalno, hitro in pisno ter zagotavljajo jasno strukturo in večkanalno dokumentirano komunikacijo. Milenijci (Gen Y) se najbolje odzivajo na kombinacijo osebne podpore in digitalnih orodij, pri čemer cenijo transparentnost in razvojno usmerjen dialog. Citat: *»Starejšim moraš priti, se z njim pogovoriti... mlajši pa rabijo vse pisno.«*

Vodja 2:

Vodja 2 opaža, da starejše generacije učinkovitost vodij pri delu na daljavo ocenjujejo predvsem skozi stopnjo osebne podpore, sočutja in jasnosti komunikacije, saj se težje znajdejo v digitalnem okolju in ob spremembah potrebujejo več stabilnosti ter individualne razlage. Njim je najbližje topel, osebni in potrpežljiv vodstveni slog, kjer vodja informacije podaja previdno in vnaprej. Citat: *»Pri starejših mora biti komunikacija dosti previdna... mlajši so povezani preko kamere, se malo pohecajo...«*

Mlajše generacije vodjo ocenjujejo bolj skozi hitrost odzivov, digitalno kompetentnost in sposobnost jasnega podajanja ciljev, saj so navajene na virtualno okolje in sproščeno komunikacijo. Njim je najbližje dinamično, direktno in digitalno podprto vodenje, z veliko sprotnega coachinga ter jasnimi navodili.

Najmlajša generacija (Z) pa pričakuje stalno povratno informacijo, strukturirano podporo in prisotnost vodje, saj pogosto potrebujejo več usmerjanja in težje samostojno prepoznajo probleme. Zanje je najustreznejši coaching pristop z zelo jasnimi, kratkimi in pogosto preverjenimi navodili.

Vodja 3:

Mlajše generacije ocenjujejo vodje kot učinkovite, kadar dobijo jasne, osebne in konkretne povratne informacije, saj *»mladi rabijo potrditev s konkretnimi besedami na točno določena dejanja«*. Starejši člani ekipe pa so zadovoljni že s timskimi pohvalami: *»ko pohvališ ekipo... starejši že čutijo ta dosežek«*. Zato je najbolj učinkovito situacijsko vodenje, ki upošteva različne potrebe in stile komunikacije.

Vodja 4:

Mlajše generacije ocenjujejo vodje kot učinkovite, kadar so ti odprti, dostopni, pogosto komunicirajo ter dajejo jasne in redne povratne informacije, saj jim tak stil vodenja najbolj

ustreza. Starejše generacije pa bolj cenijo strukturo, hierarhijo in jasna navodila, zato pri vodji najbolj spoštujejo stabilnost, doslednost in zanesljivost. Razlike med generacijami tako oblikujejo različna pričakovanja: mlajši želijo partnerski odnos, starejši pa tradicionalnejši, bolj usmerjevalni slog vodenja.

Vodja 5:

Mlajše generacije najbolj cenijo direktnost, transparentnost in odprto komunikacijo, pri čemer pričakujejo aktivno razlago »zakaj« ter možnost pogovora. Starejše generacije pa kot učinkovito dojemajo bolj previden, spoštljiv in stabilen stil, ki ohranja občutek varnosti.

Citat: *»Z novo generacijo lahko komuniciraš popolnoma direktno, ker te tudi oni direktno izzovejo. S starejšo generacijo pa moram izbirati besede, ker lahko stvari vzamejo k srcu.«*

Vodja 6:

Vodja kot ključne kompetence izpostavlja čustveno inteligenco, empatijo in sposobnost zaznavanja neizrečenih sporočil v digitalnem okolju, saj te lastnosti neposredno vplivajo na počutje zaposlenih. Poleg tega poudarja pomen zaupanja in odprtosti v odnosu med vodjo in ekipo. To povzame zelo jasno: *»Vodja mora imeti veliko čustvene inteligence ... in se naučit zaupat, da bo ekipa naredila to kar je bilo dogovorjeno«.*

Vodja 7:

Različne generacije učinkovitost vodij pri delu na daljavo doživljajo različno: mlajše generacije (Y, Z) so bolj samostojne, hitro rešujejo težave znotraj ekipe in zato lažje delujejo tudi brez stalne prisotnosti vodje. Starejše generacije (Baby Boom, X) pa pogosteje potrebujejo jasnejšo avtoriteto, več osebnega stika ter potrditev vodje, kar včasih vodi do izzivov pri sprejemanju mlajših vodij. Prav pri starejših lahko pride do izzivov, saj težje sprejemajo mlajšega vodjo. Citat: *»A lahko prosim še tvoja šefica potrdi to, kar si povedala... vidim, da imajo težavo sprejeti, da nekdo, ki je 25, 26 let star, zdaj vodi njih.«*

Načini vodenja, ki se izkažejo kot najbolj učinkoviti, so prilagojena komunikacija in enaka pravila za vse, ob hkratnem upoštevanju individualnih potreb.

RV4: Katere kompetence in vedenja vodij spodbujajo večje zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo?

Vodja 1:

Kompetence in vedenja, ki spodbujajo zadovoljstvo ter angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo, so kompleksna kombinacija emocionalne inteligentnosti, digitalne pismenosti, jasne strukture in individualiziranega pristopa. Intervju razkriva, da uspešen vodja v hibridnem okolju ne deluje zgolj kot koordinator nalog, ampak predvsem kot prilagodljiv, odziven in

čustveno inteligenten facilitator, ki zna zagotoviti podporo različnim generacijam in razumeti psihološko dinamiko oddaljenega dela.

Citat: *»Zelo pomembno je, da vodja začuti človeka, tudi če ga ni tukaj.«*

Citat: *»Digitalna pismenost je minimum.«*

Vodja 2:

Po mnenju vodje največje zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo spodbujajo vodje, ki zagotavljajo osebni odnos, empatijo in razumevanje, saj zaposleni potrebujejo občutek, da jih vodja »čuti« in razume njihove izzive. Ključno je tudi jasno, kratko in nedvoumno komuniciranje, ki zaposlenim omogoča varnost, strukturo in pravilno razumevanje pričakovanj.

Citat: *»Če imaš res dober odnos s sodelavci, sploh ni problem, kako komuniciraš... Jaz sem zelo kratka in jedrnata, direktna, hitra.«*

Vodja 3:

Kristina poudarja empatijo, dostopnost, razumevanje in aktivno poslušanje kot ključne vedenjske kompetence, saj je pomembno, da vodja *»je dosegljiv za svoje zaposlene, v tistem trenutku, ko rabijo pomoč«*. Prav tako zaposleni cenijo zaupanje: *»hibridno delo zahteva veliko zaupanja«*. Vodja mora poznati delo ekipe in znati nuditi stabilno usmeritev ter podporo v digitalnem okolju.

Vodja 4:

Zaposleni cenijo vodje, ki razumejo njihove potrebe, znajo prilagoditi način dela posamezniku, dajejo redne in jasno argumentirane povratne informacije ter spodbujajo sodelovanje in povezanost. Zaposleni najbolj cenijo vodje, ki komunicirajo transparentno, gradijo zaupanje, prilagajajo pristop posamezniku ter dajejo jasne, redne povratne informacije. Kot pravi: *»Zelo pomembno je, da je komunikacija transparentna... da se ljudje lahko s tabo pogovarjajo, ne glede na to, kaj jim leži na srcu.«*

Ključna so tudi vedenja, ki vključujejo empatijo, dostopnost in ustvarjanje priložnosti za timsko povezanost, saj ta nadomesti manjkajoče osebne stike v hibridnem okolju.

Vodja 5:

Najpomembnejše kompetence so zaupanje, odprtost, digitalna pismenost in empatija. Vodja mora biti dostopen, uporabljati digitalna orodja, omogočati fleksibilnost ter razumeti okoliščine zaposlenih.

Citat: *»Vodja mora biti odprt za nove ideje in mora zaupati ljudem — brez tega hibrid sploh ne more delovati.«*

Dodatno poudarja: *»V hibridu moraš biti dostopen... digitalizacija je nujna.«*

Vodja 6:

Po mnenju vodje največje zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo spodbujajo kompetence, kot so čustvena inteligenca, empatija ter sposobnost vodje, da zazna tudi nedirektno izražena sporočila in čustvena stanja sodelavcev. Ključna sta tudi medsebojno zaupanje in odprtost, saj vodja ne more nadomestiti vseh operativnih nalog, temveč mora z zaupanjem opolnomočiti ekipo, da samostojno prevzema odgovornost. Hkrati vodja poudarja, da morajo biti vodje sposobni motivirati ekipo, ohranjati jasnost komunikacije in vzpostaviti okolje, v katerem zaposleni občutijo podporo in psihološko varnost.

Vodja 7:

Za večje zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih pri delu na daljavo so po vodjinem mnenju ključne vodstvene kompetence, kot so občutek za ljudi, sposobnost prilagojenega komuniciranja ter razumevanje individualnih motivacij. Zaposleni najbolj cenijo vodje, ki znajo povezati ekipo, vzdržujejo odprto komunikacijo in ustvarjajo občutek pripadnosti, tudi ko fizičnega stika ni. Citat: *»Najpomembnejša vrednota je občutek za ljudi... če znaš ekipo povezati, bo ekipa zelo daleč prišla.«*

K temu pomembno prispeva doslednost pravil, pravičnost ter sposobnost vodje, da z vsakim zaposlenim vzpostavi primeren način sodelovanja.

RV5: Katere voditeljske prakse imajo največji pozitivni vpliv na motivacijo posamezne generacije pri delu na daljavo?

Vodja 1:

Za starejše generacije so ključni osebni stik, jasna ustna komunikacija in stabilnost vodje; milenijce motivira razvojno usmerjeno vodenje; generacija Z pa najbolje reagira na digitalno, pisno in zelo strukturirano komunikacijo.

Citat: *»Mladim moraš vse napisati in še večkrat ponoviti... starejšim pa je najbolj pomemben osebni stik.«*

Vodja 2:

Po vodjinih izkušnjah starejše generacije najmočneje motivira oseben, sočuten in stabilen pristop vodje, ki jasno in mirno komunicira spremembe ter jim nudi občutek varnosti in podpore. Ključno je, da vodja dodatno pojasni pomembne informacije vnaprej in zgradi odnos, v katerem starejši zaposleni čutijo spoštovanje in razumevanje.

Pri mlajših generacijah sta najbolj učinkoviti voditeljski praksi jasna, kratka in neposredna komunikacija ter stalno usmerjanje in coaching, ki jim pomagata ohranjati fokus ter razvijati kompetence. Mladi so najbolj motivirani, ko vodja deluje digitalno spretno, je odziven in spodbuja inovativnost ter razmišljanje »out of the box«. Citat: *»Pri starejših... moraš imeti dosti sočutja... mlade pa moraš drajevati naprej, da razmišljajo out of the box.«*

Vodja 3:

Mlajše generacije najbolj motivira vključevanje v priložnosti za razvoj ter individualiziran pristop, kar se pokaže v njihovem odnosu, saj *»mlada generacija je željna znanja, željna optimizacij...«*. Starejše generacije pa najbolj motivirajo stabilnost, jasne smernice in občutek priznanja: *»starejši prinašajo stabilnost... in cenijo, ko se pohvali celoto«*. Najbolj učinkovite prakse so tako tiste, ki združujejo osebno usmerjanje za mlajše ter strukturirano, predvidljivo podporo za starejše.

Vodja 4:

Največji pozitivni vpliv na motivacijo mlajših generacij imajo voditeljske prakse, ki temeljijo na odprti komunikaciji, rednih povratnih informacijah ter vključevanju v projekte, kjer lahko razvijajo nove veščine in razbijajo rutino. Starejše generacije pa najbolj motivira jasna struktura, stabilnost, spoštovanje hierarhije in občutek, da je njihov prispevek viden ter cenjen. To potrjuje tudi citat: *»Mladi rabijo dogajanje, projekte... starejši pa cenijo strukturo in stabilnost.«*

Vodja 5:

Mlajše generacije najbolj motivirajo prakse, ki omogočajo učenje, razvoj in prevzemanje novih projektov, medtem ko starejše generacije motivirajo stabilnost, jasnost in strukturiranost.

Citat: *»Mlajšo generacijo motivira učenje, razvoj in priložnosti. Starejša generacija je motivirana s stabilnostjo in plačilom.«*

Vodja 5 dodaja, da je za vse generacije ključna fleksibilnost: *»Če ljudem daš fleksibilnost, bodo raje ostali v podjetju kot šli drugam.«*

Vodja 6:

Po Mihovem mnenju najbolj motivirajoče prakse niso generacijsko pogojene, temveč univerzalne: zaupanje, jasna komunikacija, empatija ter odprt dialog. Mlajši zaposleni sicer pogosteje izrazijo željo po fleksibilnosti, starejši pa lahko včasih iščejo več formalnega potrjevanja, vendar to niso trdne generacijske zakonitosti. Vodja to ponazori z izjavo: *»Mogoče delam nezavedno kaj na tem nivoju ... ampak ne bi rekel, da zaradi starosti uporabljam nekaj drugega.«*

Vodja 7:

Mlajše generacije najbolj motivirajo priložnosti za učenje, razvoj in job rotation, medtem ko starejše motivira predvsem stabilnost in finančne koristi. Učinkovite prakse vključujejo doslednost pravil, prilagojeno komunikacijo in ustvarjanje povezanosti v ekipi.

Citat: *»Mlajše generacije spodbuja job rotation... starejše generacije pa bolj denar, finančni vpliv.*