

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAZNOLIKOST GENERACIJ V PROCESU VODENJA

Ljubljana, april 2015

NEVA ZAJC TADINA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Neva Zajc Tadina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Različnost generacij v procesu vodenja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 20. 4. 2015

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 GENERACIJA IN VODENJE	3
1.1 Gerontologija	3
1.2 Opredelitev generacije	3
1.3 Zgodovinski pomen pojma generacija in uvod v predstavitev vrst generacij.....	4
1.4 Klasifikacije generacij.....	9
1.5 Opredelitev vodenja	12
1.6 Klasifikacija vodenja	14
1.7 Sodobna opredeljevanja stilov vodenja	15
1.8 Zgodovinski pomen vodenja.....	20
2 GENERACIJSKA KLASIFIKACIJA V DELOVNIH PROCESIH.....	21
2.1 Generacijski prepad.....	22
2.2 Generacije	23
2.3 Generacija veterani	24
2.4 Generacija otrok blaginje	26
2.5 Značilnosti generacije X	29
2.6 Značilnosti generacije Y	33
2.7 Generacija Z.....	36
2.8 Generacije in komunikacija	38
3 EMPIRIČNA ANALIZA O VPLIVU RAZLIČNIH GENERACIJ NA VODENJE V SLOVENSКИH IT-PODJETJIH.....	41
3.1 Opredelitev raziskave in vzorčne skupine anketirancev	41
3.2 Metodologija raziskave	42
3.3 Predstavitev rezultatov anketiranja	43
SKLEP	52
LITERATURA IN VIRI	56
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Popoln razpon vodenja.....	18
Slika 2: Medgeneracijske razlike	22
Slika 3: Trenutna sestava ameriške populacije po generacijah	24
Slika 4: Rodnost med leti 1940 in 1995	26
Slika 5: Odstotek sprememb števila rojstev v letih od 1909 do 2012	27
Slika 6: Značilnosti predstavnikov otrok blaginje.....	28
Slika 7: Delavna aktivnost predstavnikov generacije X in ameriškega povprečja.....	31
Slika 8: Struktura anketirancev glede na spol	43
Slika 9: Struktura anketiranih glede na starost	44
Slika 10: Struktura anketiranih glede na izobrazbo.....	44

Slika 11: Struktura anketiranih glede na generacijo	45
Slika 12: Mnenje anketirancev o medgeneracijskih težavah v delovnem okolju podjetja	45
Slika 13: Mnenje anketirancev o poznavanju lastnosti generacij med sodelavci	46
Slika 14: Mnenje anketirancev o sodelovanju oziroma komuniciranju med generacijami v podjetju.....	47
Slika 15: Mnenje anketirancev o preprečevanju medgeneracijskih razlik.....	47
Slika 16: Mnenje anketirancev glede na pogostost konflikta s pripadniki drugih generacij.....	48
Slika 17: Mnenje anketirancev na vprašanje s katero od generacij se najpogosteje soočajo s konflikti na delovnem mestu.....	49
Slika 18: Mnenje anketirancev o vprašanju, če se podjetje v katerem so zaposleni dobro spopada s težavami medgeneracijske narave	49
Slika 19: Mnenje anketirancev o medgeneracijskih razlikah o vodenju med slovenskimi managerji	50
Slika 20: Mnenje anketirancev o predstavniku generacije, ki bi bil za njih najboljši nadrejeni	50
Slika 21: Mnenje anketirancev o načinu komunikacije na delovnem mestu	51
Slika 22: Ugotavljanje ali imajo anketiranci svoj profil na katerem koli družbenem omrežju	51
Slika 23: Z zadnjim vprašanjem se želela ugotoviti ali anketiranci zaspijo z njihovim mobilnim telefonom.....	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zaporedje generacij v Ameriki od pričetka selitev na Ameriško celino do danes	7
Tabela 2: Značilnosti generacije veteranov oziroma tradicionalistov – 1925 do 1945.....	10
Tabela 3: Značilnosti generacije baby boom od 1946 do 1964.....	10
Tabela 4: Značilnosti generacije X od 1965–1980.....	11
Tabela 5: Značilnosti generacije Y od 1981 dalje in Z od 2000 dalje	12
Tabela 6: Podatki o uporabi mobilnih in pametnih telefonov	39
Tabela 7: Podatki o uporabi pametnih telefonov glede na generacijo	39
Tabela 8: Podatki o uporabi pametnih telefonov in tabličnih računalnikov glede na spol .	40

UVOD

Podjetja se morajo vedno bolj zavedati, da v delovnem okolju nastopajo različne generacije zaposlenih, vsaka izmed njih ima svoje potrebe, zahteve ter pričakovanja in značilnosti. Zato je razumevanje drug drugega pomembno in narekuje potrebno učenje za učinkovit način sobivanja zaposlenih v podjetju (Novak, 2008).

Cilj podjetij je zagotoviti dobro organizacijsko vzdušje, da zaposleni na delovnem mestu kar najbolje sodelujejo tudi na globalni ravni. Podjetja si prizadevajo poiskati najboljši način za obvladovanja izzivov, ki izhajajo iz raznolikosti generacij, saj se zavedajo, da učinkovit način vodenja različnih generacij vpliva na uspešnost podjetja. Z najnovejšimi izsledki raziskave v okviru magistrskega dela, ki jo bom izvedla med IT-podjetji v Sloveniji, želim tudi sama prispevati podjetjem nova znanja o pomenu razlik med generacijami in praktično uporabnost pri vodenju podjetja v praksi.

V svetu je bilo izvedenih že veliko raziskav o generacijskih razlikah na delovnih mestih, kot na primer raziskava Paula Arsenaulta (2004), ki ugotavlja, da je današnja delovna sila generacijsko bolj raznolika kot kdaj koli prej. Generacijske razlike so legitimno vprašanje, ki ga morajo organizacije prepoznati, razumeti in upoštevati pri razvoju obstoječega in prihodnjega načina vodenja (Arsenault, 2004, str. 124). Izkušnje podjetij so pokazale, da različne generacije vodijo do različnih stališč, vrednot, prepričanj in motivacij, zato lahko hitro pride do nesporazumov, napačnih ali celo konfliktnih situacij na delovnem mestu. Podjetja zanimajo raziskovanje razlik med generacijami in izsledke uporabljajo za učinkovito vodenje različnih generacij (Arsenault, 2004, str. 124). Nekateri avtorji znanstvenih člankov celo menijo, da naj bi podjetja medgeneracijsko raznolikost upoštevala pri vključevanju svoje delovne sile na področjih delovanja podjetja. Po Arsenault (2004, str. 124) pa primanjkuje raziskav, ki bi potrdile pomen razlik med generacijami za organizacijo.

Zato je namen magistrske naloge neposredno predstaviti razlike med generacijami X, Y in Z in pomen ter vpliv teh razlik v procesu vodenja podjetij. Po Warner in Sandberg (2010, str. 3) predstavljajo generacijo X rojeni med 1964–1984, generacijo Y rojeni med 1984 in 2000.

Skozi pisanje magistrske naloge bom odgovarjala na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila pred pisanjem, in sicer želim:

- predstaviti koncept generacijsko raznolike delovne slike in opisati generacije, ki se pojavljajo v delovnih procesih (generacije X, Y in Z), ter opisati še druge generacije, ki počasi zaključujejo z delovno aktivnostjo, vendar so trenutno še del delovnih procesov;
- potrditi, da največ zaposlenih v slovenskem IT-sektorju izhaja iz generacij X in Y;
- preučiti, kako se menedžerji v procesih vodenja soočajo z različnimi generacijami;

- pripraviti predlog rešitev za slovenska IT-podjetja, ki se ukvarjajo z raznoliko delovno silo.

Pisanja magistrskega dela sem se lotila sistematično. Na začetku sem zbrala knjižno gradivo in podatke, ki sem jih potrebovala za proučevanje. Uporabila sem deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature. V magistrskem delu najprej opredeljujem pojem generacije, zgodovinski pomen in vrste generacij. Pri pisanju pretežno uporabljam definicije in pojmovanje različnih tujih avtorjev na temo generacij in z njim povezanega vodenja v podjetju. Teoretična poznanja iz poglobljenega analitičnega pregleda strokovne literature, znanstvenih razprav, raziskav in člankov slovenskih in tujih strokovnjakov z obravnavanega področja nato preverim z empirično raziskavo med slovenskimi podjetji in preverim trditev: največ zaposlenih izhaja iz generacij X in Y ter jo poskušam potrditi oziroma ovreči.

Podatke, ki se nanašajo na empirični del, sem pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika. Pridobljene podatke podrobno analiziram v programskem orodju MS Excel. Rezultate raziskave grafično predstavljam in kritično interpretiram, jih skušam primerjati in med seboj povezati. S tem želim ustvariti celovitejšo podobo o raziskovalnem področju ter z njim povezana raziskovalna vprašanja in zastavljeno hipotezo.

Svoje raziskovanje začnem z obrazložitvijo pojma organizacija in generacija, saj sta temeljna pojma, s katerima so vsi ostali pojmi močno povezani.

Magistrsko delo je poleg uvoda in sklepa sestavljeno iz treh poglavij, ki obsegajo tudi podpoglavja. V prvem poglavju teoretično opredeljujem gerontologijo, generacijo in zgodovinski pomen pojma generacija ter vrste generacij. Nadalje predstavljam medgeneracijsko povezovanje, klasifikacijo generacij, opredelitev vodenja, zgodovinski pomen vodenja in klasifikacijo vodenja. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi generacijske klasifikacije v delovnih procesih za generacije veteranov, »baby boom« ter X, Y in Z tako z vidika splošnih značilnosti, kakor tudi delovnih navad in delovnih značilnosti posamezne generacije. V zadnjem poglavju analiziram rezultate empirične analize o vplivu različnih generacij vodenja v slovenskih podjetjih. Znotraj poglavja na kratko predstavim potek raziskovanja in uporabljeno metodologijo, vzorec anketirancev in potek izvedbe anketiranja. V zadnji točki tega poglavja predstavljam rezultate anketiranja in podam sklepne ugotovitve raziskave. V okviru analize rezultatov anketiranja in preverjanja hipotez skušam potrditi ali ovreči zastavljeno hipotezo. V sklepnem delu so podane ključne ugotovitve raziskave in predlogi za podjetja z vidika učinkovitega upravljanja s kadri in z njimi povezane potrebe vodij/menedžerjev po uporabi različnih stilov vodenja, glede na razlike v značilnostih posamezne generacije.

1 GENERACIJA IN VODENJE

1.1 Gerontologija

Gerontologija je veda, ki raziskuje staranje. Izhaja iz grške besede »geron«, ki pomeni izraz za starega človeka. Gerontologija zajema naslednja področja proučevanja (Hooyman & Kiyak, 2011):

- fizične, mentalne in družbene spremembe med ljudmi;
- proces staranja;
- povezanost normalnega staranja in staranja zaradi bolezenskega stanja;
- učinke staranja prebivalstva na družbo;
- vpliv staranja prebivalstva na makro in mikro gospodarske tokove (ekonomski vidik).

Gerontologija je multidisciplinarna veda, ki vključuje biologijo, psihologijo in sociologijo. Ker gerontologija večplastno obravnava staranje, jo je mogoče najti v različnih panogah, vključno v zdravstveni oskrbi, vladi, neprofitnih organizacijah in podjetjih (USC Davis School of Gerontology, 2014).

1.2 Opredelitev generacije

Beseda generacija je udomačena tujka, ki izhaja iz latinske besede genus. Beseda generacija ima več pomenov: roditelj, rojstvo, potomstvo, označuje lahko posameznike, ki živijo v istem časovnem obdobju ali isti življenjski dobi. Izraz generacija pogosto uporabljamo kot sinonim tudi v družbenih vedah, čeprav nekateri raziskovalci menijo, da je to zavezujoče, saj izraz z družbeno vrednostjo popolnoma spremeni pomen (Anderlič, 2009).

Pojem generacija je imel sprva le biološki pomen v smislu povečanja družine kot osnovne človeške celice. Šele kasneje, v 20. stoletju, je pojem generacija dobil demografski, genealoški ter sociološki pomen (Kuljić, 2007).

Družbenoekonomski sistem sodobne tržne ekonomije šteje srednjo generacijo zaradi zaposlenosti za aktivno, mlado in upokojensko pa za pasivno. Za sodobni ekonomski sistem je pomembna samo srednja generacija, saj prav ta žene gospodarstvo in je predvsem dobičkonosna, medtem ko je treba denar za mlado in upokojensko generacijo zagotoviti iz drugih virov. Čeprav to še vedno ne pomeni, da sta mlada in upokojenska generacija popolnoma nedejavni ali celo živita od dela srednje generacije, gre lahko tukaj za neposrečen ekonomski in sociološki strokovni izraz, ki odraža gledanje na ljudi samo z vidika kapitala. Tovrsten pogled je verjetno odločilni vzrok za današnje »staro sovraštvo« oziroma predstavlja odpor do tretje generacije, čeprav je to le cikel, do katerega pridemo s

staranjem prav vsi (Nacionalni inštitut Antona Trstenjaka, 2014).

V povezavi med generacijami je pomemben pridevnik medgeneracijski. Pri tem pojmu je poudarek na odnosu ali razmerju med dvema generacijama ali več, torej na vmesnem prostoru med mlado, srednjo in tretjo generacijo, ter na dinamičnem dogajanju, ki poteka v tem socialnem prostoru. Medgeneracijska razmerja lahko razumemo kot novo dinamično socialno stvarnost, ki nastaja v njihovem sožitnem prostoru in ne le kot seštevek značilnosti dveh ali treh generacij, ki nastopajo v določenem sožitnem kontekstu. V sedanjem zaostrenem demografskem stanju zaradi številčnega neravnotežja med generacijami ob staranju prebivalstva je naloga vsake državne politike oblikovati ugodne razmere za pozitivno ali sinergično socialno interferenco med generacijami (Ramovš, 2003).

Generacionizem (angl. *Generationism*) je prepričanje, da ima posamezna generacija značilne lastnosti, ki so lahko boljše ali slabše od druge generacije, zlasti se generacionizem ukvarja s primerjavo med generacijami. Izraz se v večini primerov uporablja za dokazovanje premoči v izraženih vrednotah in izkazovanju boljšega življenjskega sloga. Generacionizem je posledica medgeneracijskega konflikta, najpogosteje pa se uporablja kot obtožba proti prepričanju, da je sodobna generacija sama po sebi boljša od prejšnje. Generacionizem je sociološki fenomen, ki sta ga podrobno raziskala švedska filozofa Alexander Bard in Jan Söderqvist (2002).

Švicarski gerontolog François Höpflinger s sodelavci ugotavlja, da se pojem generacije v raziskovanju uporablja v štirih različnih pomenih, in sicer (Höpflinger, 2014):

- za razlikovanje družinskih rodov, kot na primer otroške generacije, starševske generacije, generacije starih staršev, generacije prednikov in prihodnje generacije. To je genealoški pomen besede generacija v raziskovanju;
- za pedagoško-antropološke potrebe, kot kategorijo, ki kaže razmerje med generacijo, ki posreduje, in generacijo, ki sprejema;
- za razlikovanje kolektivnih zgodovinskih oziroma socialnih skupin, ki kažejo skupne interese ali kulture usmeritve na osnovi skupnega odraščanja. To je zgodovinsko družbeni pojem generacij;
- v razpravah o delitvi javnih dobrin med starostnimi skupinami v državi blaginje – značilni pojem pri tem je medgeneracijska pogodba.

1.3 Zgodovinski pomen pojma generacija in uvod v predstavitev vrst generacij

Koncept generacija se uporablja na različne načine. Preprost ali izvorni pomen generacije je brez dvoma biološko-geneološki in kaže na to, da so potomci skupnih prednikov imeli v

povprečju 30 let, se poročili in imeli otroke (Jaeger, 1985, str. 274).

V 18. stoletju so se začela gibanja, ki so spodbujala nove ideje posameznikov in nove ideje posameznih generacij. Generacije ljudi so se začele združevati v društva, deljena po pripadnosti in starosti. Novi trendi in gibanja so napovedovala mejnike v procesih modernizacije in industrializacije ter nakazovali na velike spremembe, ki so se pričele dogajati v Evropi sredi 18. stoletja. Spremembe so se kazale v spodbudi razširjenosti razsvetljenskih idej in postavljale v ospredje prepričanje posameznikov in generacij, da prihaja čas za spremembe v družbi, saj le tako posamezniki kot del družbe lahko napredujejo. Dogodki so drug za drugim spodbujali mlado generacijo, da je stremela k spremembam socialnih reform in družbenih dejavnikov (Greenleaf, 1977).

V 19. stoletju se je želja mladih po boljši in razvitejši družbi le še stopnjevala. Mlada generacija je stremela k medgeneracijskim povezovanjem. Rezultati njenih gibanj so se kmalu začeli odražati tudi v politiki. Konec 19. stoletja so mladi evropski intelektualci že prestopili mejo razmišljanja, zato so kot posledica tega sledili številni mladinski upori in boj proti emancipaciji (Greenleaf, 1977).

Tudi z ekonomskega vidika medgeneracijskih povezovanj sta v preteklosti dva mejnika močno vplivala na ekonomski razvoj in nakazala velike spremembe v gospodarski strukturi družbe in trendu medgeneracijskih povezovanj. Prvi mejnik je bil postavljen na koncu 19. stoletja, ko so se mladi moški odcepili od svojih zaščitniških očetov. Očetje so dotlej vodili družine in dinastije ter določali, kaj bodo njihovi predniki počeli. Svoje sinove so večinoma pošiljali na univerze ali na vojaška bojišča, ne ozirajoči se na lastne interese njihovih potomcev. Mladi moški niso imeli socialnih in ekonomskih odgovornosti. Na koncu 19. stoletja se je zgodil preobrat, ki je bil posledica velikih družbenih in gospodarskih sprememb. Vpliv očeta na moške potomce oziroma vpliv starejše generacije na mlajšo (staršev na svoje otroke) se je začel zmanjševati, izobraženi mladi so postali bistveno bolj samostojni in samovoljni. Ta generacija je bila kasneje zelo uspešna pri širjenju idej o uspešnih mladih intelektualcih na mlajše generacije. Drug pomemben mejnik pri spremembah v ekonomskem sistemu družbe se je pojavil z nastankom medijev v družbi. Mediji so zelo hitro širili nove ideje nacionalizma med ljudi in s tem sprožili, da so ljudje veliko hitreje dobili občutek pripadnosti skupnosti, ki so ji pripadali (Greenleaf, 1977).

Auguste Comte je bil prvi filozof, ki se je resno lotil sistematičnega proučevanja generacij. Menil je, da so družbene spremembe določene z menjavo generacij zlasti s konfliktom, ki je prisoten med generacijami. Pripadniki starejše generacije imajo večji nagon socialne ohranjenosti kot pa mladi in predvsem to je razlog za spor med generacijami (Jaeger, 1985, str. 275).

Karl Mannheim je predstavil teorijo generacij v članku z naslovom Sociološki.

O problemu generacij je Mannheim (1989) trdil, da časovni interval generacije ne temelji samo na biološkem ciklu človeške reprodukcije, ampak tudi na družbenih spremembah (Bonnin, 2006). Med drugim je definiral tudi generacijsko lokacijo, to so regije, ki si jih delijo posamezniki in generacijske enote (deli generacij) (Mihailović, 2004).

Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje generacije, po Mannheimu vplivajo le na nastanek potencialne generacije, na osnovi katere nastane aktualizirana generacija, potem ko potencialna generacija ponotranji določene dogodke in ustvari svoj generacijski stil (Bonnin, 2006) oziroma ko ljudje postanejo del relativno homogene družbene celote (Jurić Pahor, 2007).

Generacije se oblikujejo pod vplivom velikih družbenih dogajanj oziroma pretresov (Mihailović, 2004). Wyatt (v Arsenault, 2003, str. 128) meni, da so dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje generacij zlasti:

- težki oziroma težko sprejemljivi dogodki, na katere se prebivalstvo po navadi čustveno odzove (atentat na bivšega predsednika ZDA Kennedy-a);
- velike demografske spremembe, ki omogočajo določitev oziroma sprejem denarnih sredstev državljanom, primer je generacija, rojena po drugi svetovni vojni, ki je bila deležna velikih denarnih tokov zaradi obnove povzročene škode med vojno;
- čas med koncem in ponovnim začetkom, ki generacijo predstavi celostno in ugotovi njeno uspešnost;
- prostor, ki je del skupnega spomina generacije (Rock Otočec);
- politični oziroma javno izpostavljeni voditelji, ki s svojim delovanjem postopoma vplivajo na javne množice in s tem na mišljenje in delovanje posamezne generacije (papež Janez Pavel);
- impresivno delovanje posameznih predstavnikov generacije (princesa Diana).

Generacija predstavlja tok zgodovinskih dogodkov, ki se jih vsak posamezni člani generacije dobro spominja, nosi v sebi. Ljudje ne pripadajo določenim generacijam zato, ker so zgolj enako stari, temveč jim pripadajo zato, ker jih skupaj vežejo enaki tokovi dogodkov, podobnost razmišljanja, enako politično dogajanje, trendi vzgoje in subkultura, v kateri so odraščali. Ko se ozremo v preteklost, vidimo vrsto generacij in njihovih predstavnikov, nekaterih bolj drugih manj uspešnih, pa vendarle je na koncu bolj kot to pomembno, da so te bolj kot za kar koli drugega pomembne za napovedovanje prihodnjih trendov. Kakšna bo določena generacija čez dvajset let, je preprosto ugotoviti. Poudarki ugotovitev o napovedovanju in razumevanju, kakšna je določena generacija in kako v družbi oblikuje narodni značaj, nam poda veliko širšo sliko o narodu. Zato sem se odločila predstaviti vrste generacij, ki so soustvarjale ameriško in posledično svetovno zgodovino (Howe & Struss, 2007). Študij posamezne generacije nam lahko predstavi širšo sliko naroda in narodne zavesti obdobja, v katerem je generacija obstajala. V prihodnosti pa nam lahko prispeva k napovedovanju socialnih in ekonomskih trendov in je v pomoč pri

marsikaterem vprašanju, na katerega bi sicer težko našli odgovor.

Tabela 1: Zaporedje generacij v Ameriki od pričetka selitev na ameriško celino do danes

Generacija	Trajanje generacije	Znan predstavnik generacije (moški)	Znana predstavnica generacije (ženska)	Dogodek, ki je zaznamoval polnoletnost generacije (največji mejnik v vsaki generaciji)	Arhetip generacije
Puritanska generacija	1588–1617	John Winthrop	Anne Hutchinson	puritansko prebujenje naroda/ozaveščanje	prerok
Kavalirska generacija	1618–1647	Nathaniel Bacon	Bridget Bishop	-	nomad
Slavna generacija	1648–1673	Robert King Carter	Hannah Dustin	velika revolucija	junak
Razsvetljena generacija	1674–1700	Cadwallader Colden	Mary Musgrove	-	umetnik
Prebujena generacija	1701–1723	Jonathan Edwards	Eliza Lucas pinckney	veliko prebujenje naroda/ozaveščanje	prerok
Svobodna generacija	1724–1741	George Washington	Mercy Warren	-	nomad
Republikanska generacija	1742–1766	Thomas Jefferson	Molly Pitcher	ameriška revolucija	junak
Kompromisna generacija	1767–1791	Andrew Jackson	Dolley Madison	-	umetnik
Transcendentalna generacija	1792–1821	Abraham Lincoln	Elizabeth Cady Stanton	transcendentalno prebujenje naroda/ozaveščanje	prerok
Pozlačena generacija	1822–1842	Ulysses S. Grant	Louisa May Alcott	državljska vojna	nomad
Progresivna generacija	1843–1859	Woodrow Wilson	Mary Cassatt	-	umetnik
Misijonarska generacija	1860–1882	Franklin D. Roosevelt	Emma Goldman	veliko prebujenje narod/ozaveščanje	prerok
Izgubljena generacija	1883–1900	Harry Truman	Dorothy Parker	-	nomad
Vojaška generacija	1901–1924	John F. Kennedy	Katharine Hepburn	1. svetovna vojna	junak
Veterani/tiha generacija	1925–1942	Martin Luther King, Jr.	Nancy Pelosi	2. svetovna vojna	umetnik
Generacija otrok blaginje/baby boom generacija	1943–1960	George W. Bush	Hillary Clinton	revolucija zavesti in prebujenja	prerok
Generacija X	1961–1981	Barack Obama	Sarah Palin	-	nomad
Generacija Y	1982–2005?	Mark Zuckerberg	Hilary Duff	tisočletna kriza	junak?
Generacija Z	2005–2025?				

Vir: N. Howe & W. Struss, *The next 20 years: How customer and workplace Attitudes will Evolve*, 2007.

Generacijski preroki so rojeni po vojnah ali drugih krizah. Odraščajo v času prebujanja zavesti, ozaveščanja in soglasij okoli novih družbenih norm. Gojijo močna načela do vsega, kar delajo in od njih ne odstopajo. Preroki so izredno inteligentni in brez skepticizma prevzemajo odgovornost za svoje odločitve, so izjemni vodje. Njihove primarne dejavnosti se nanašajo na vrednote, vero in vizije (Howe & Struss, 2007).

Generacijski nomadi so predstavniki generacij, ki so rojene med kulturnimi spremembami, v času oblikovanja novih družbenih norm in javno družbenih pravil. Odraščajo kot izjemno zaščiteni otroci s strani svojih staršev in starih staršev in se po načinu vzgoje zelo razlikujejo od predstavnikov prejšnje in naslednje generacije. Razlog za tako vrsto vzgoje največkrat tiči v pragmatičnih starših srednjih let, ki svoje otroke vzgajajo v času različnih vrstah kriz. Nomadi so prav zato lahko v aktivnem obdobju svojih karier prikrajšani zaradi pretirane zaščite svojih staršev v obdobju odraščanja in imajo lahko zato težave pri vzpostavljanju avtoritete in izbiri stila vodenja. Primarne aktivnosti nomadov se nanašajo na preprostost in čast izvajanja vseh procesov, ki so namenjeni predvsem osnovnim potrebam preživetja (Howe & Struss, 2007).

Generacijski junaki so rojeni v času duhovnega prebujanja, na vrhuncu kulturnega dogajanja, v času individualnega pragmatizma in velike mere samozaupanja. Odrastejo v izjemno samozavestne predstavnike določene generacije, imajo izreden pogum in so zelo energični. Kot vodje na delovnih položajih so zelo individualistični in ne pristopajo kolektivno k reševanju težav. Primarne aktivnosti junakov se nanašajo na družbeno sprejetost, tehnologijo in obilje (Howe & Struss, 2007).

Generacijski umetniki so rojeni v čas velikih kriz, bodisi vojn ali drugih političnih problemov, ki močno zaznamujejo človeštvo, ter v času in okolju, ki je močno opredeljeno z agresijo in žrtvovanjem posameznika. Odrastejo v ljudi, ki so zelo kritični do političnih odločitev, saj vedo, da so te pripeljale do kriznih dogodkov, v katerih so odraščali. Umetniki so izrazito neodločni vodje, kar je posledica strahu o sprejemanju napačnih odločitev, ki bi imele lahko nepopravljive posledice. So izredno nezahtevni in prilagodljivi, z leti zelo umirjeni. Njihove primarne aktivnosti se nanašajo na znanje, strokovnost in pravičnost (Howe & Struss, 2007).

Avtorja Howe in Struss (2007) poudarjata, da se vzorec osnovnih generacij skozi zgodovino ponavlja. Raziskavo sta posplošila na predstavnike vseh družb po svetu in ne le na ameriško populacijo. Stereotipi ustvarjajo nasprotne si stereotipe. Avtorja zaključita, da predstavniki ne oblikujejo generacije, temveč generacija oblikuje predstavnike in posameznike v njej.

Medgeneracijsko povezovanje se osredotoča na povezovanje med različnimi generacijami, še posebej z vidika medčloveških odnosov in uresničevanja medgeneracijske solidarnosti. Predstavlja vez med generacijami in temeljno obliko za razvoj in uresničevanje

medgeneracijske solidarnosti v današnji družbi. Do medgeneracijskega povezovanja in sodelovanja prihaja predvsem zaradi potreb povezovanja mlajše in starejše generacije z namenom medsebojnega učenja in pomoči (Bečan, 2007).

Cilji medgeneracijskega povezovanja so globalni in stremijo predvsem k ohranjanju avtonomije in individualnosti starejših ljudi. Mednje uvrščamo spodbujanje lastne odgovornosti, ustvarjalnosti, osebnih lastnosti, ki naj čim dlje zagotavljajo samostojno in neodvisno življenje. Pomembno je zagotoviti, da se mladi od starejših učijo sprejemati moralne in etične razsežnosti medčloveških odnosov in družbenih dogajanj, da razvijejo pozitivne moralne in etične koncepte, da se naučijo organizacijskih ter komunikacijskih in drugih socialnih veščin, ki jih uporabljajo v profesionalnih in zasebnih življenjih (Majhenič, 1999, str. 98).

1.4 Klasifikacije generacij

V okviru gerontologije in vede o medgeneracijskem sožitju ima pojem generacija ožji pomen in pomeni družbeno skupino pripadnikov vsakega od treh življenjskih obdobj – mladosti, srednjih let in starosti, in sicer (United Nations, b. l., str. 4–5):

- mlado generacijo (prva generacija), ki jo predstavljajo mladi ljudje od rojstva do starosti, kjer se velika večina vrstnikov osamosvoji. Pod osamosvojitvev pojmujeemo prvo zaposlitev ali lastno gospodinjstvo ali rojstvo prvega otroka. Dandanes pa se zaradi daljšanja te dobe v veliki večini jemlje mejnik petindvajset let življenja;
- srednjo generacijo (odrasla, starševska, zaposlena ali druga generacija), ki jo predstavljajo ljudje v srednjih letih življenja. Zanj je značilna delovna zaposlenost. Zaradi premika starosti mlade generacije navzgor se prav tako pomika navzgor meja let pri srednji generaciji, v splošnem pa velja nekje od petindvajset do šestdeset let. Srednji generaciji bomo v magistrskem delu posvetili tudi največ pozornosti;
- tretjo generacijo (upokojenska generacija ali generacija dedkov in babic), ki jo predstavljajo vsi starejši ljudje, ki so v družbi že poskrbeli za svoje potomstvo in opravili starševsko vlogo. Svojo karierno pot so zaključili in nastopili polno upokojensko obdobje. Otroci predstavnikov tretje generacije so že odrasli in imajo tudi sami svoje potomce. Najbolj jasen mejnik za prehod v tretjo generacijo je upokojitev, ki se dandanes predvsem zaradi pojava »staranja prebivalstva« tudi povečuje, različno od države do države.

Danes lahko klasificiramo 5 vrst generacij, katerih ključne značilnosti vodstvenega kadra podajamo v tabelah 2, 3, 4 in 5.

Tabela 2: Značilnosti generacije veteranov oziroma tradicionalistov – 1925 do 1945

Generacija veteranov oziroma tradicionalistov	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
Splošne značilnosti	Timsko delo, posredno komuniciranje, zvesti podjetju in ga spoštujejo, dobro se odzivajo na zahteve vodstva, upoštevajo pravila podjetja.
Oblačenje	Formalno.
Delovno okolje	Pisarna.
Motivatorji	Lastne vrednote.
Nadzor	Ni potreben.
Zadrževanje v podjetju	Zvestoba.
Usmerjenost k strankam	Osebni stik.
Tehnologija	Narekovanje pri pisanju dokumentov, uporaba pisnih marketinških gradiv namesto informacij preko spletne strani, omejena uporaba telefona.
Karierni cilji	Zgraditi zaupanje, življenjsko kariero v enem podjetju.

Vir: United Nations, Traditionalist, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together, b. l., str. 4–5.

Generacija veteranov oziroma tradicionalistov je odraščala v zahtevnejšem času, zato imajo več življenjskih izkušenj zaradi druge svetovne vojne. Gospodarska in politična negotovost, ki so jo doživljali, jih je vodila k trdemu delu, finančni konservativnosti in previdnosti. Pripadnost podjetju je za to generacijo bistvena, saj so na delovnem mestu lahko napredovali s to predpostavko. Ne marajo sprememb, imajo pa spoštovanje, se prilagajajo pravilom v podjetju, jih spoštujejo in so pripravljeni na trdo delo (United Nations, b. l., str. 5).

Tabela 3: Značilnosti generacije »baby boom« od 1946 do 1964

Generacija »baby boom«	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
Splošne značilnosti	Veliki sistemi podjetij, prinašajo svež pogled na perspektivo podjetja, ne spoštujejo nazivov, optimisti, neprijetno se počutijo v konfliktih, osebna rast, občutljivi za povratne informacije,

nadaljevanje

Generacija »baby boom«	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
	zdravje in sprostitev, osebno zadovoljstvo.
Oblačenje	Glede na poslovne priložnosti.
Delovno okolje	Veliko časa preživijo v pisarni.
Motivatorji	Plača.
Nadzor	Ne obravnavajo dobro negativnih povratnih informacij.
Zadrževanje v podjetju	Plača.
Usmerjenost k strankam	Preko telefona.
Tehnologija	Kreiranje dokumentov iz predlog, elektronska pošta primarno znotraj podjetja, uporaba interneta, na primer spletnega mesta Google.
Karierni cilji	Zgraditi odlično kariero, tekmovalnost in nadvladati druge.

Vir: United Nations, *Traditionalist, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together*, b. l., str. 4–5.

»Baby boom« generacija je odraščala v izobilju, v zdravem povojnem gospodarstvu. Njihov način življenja se vrti okoli dejstva, da živijo za delo (United Nations, b. l., str. 4–5).

Tabela 4: Značilnosti generacije X od 1965–1980

Generacija X	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
Splošne značilnosti	Pozitiven odnos, nepotrpežljivost, ciljna usmerjenost, večopravilnost, globalno razmišljanje, samozaupanje, prilagodljiv delovni čas, neformalno delo, samo delo, potrebujejo veliko zadolžitev in svobode na karierni poti.
Oblačenje	Glede na poslovne priložnosti.
Delovno okolje	Pisarna, delo od doma, fleksibilni delovni čas.
Motivatorji	Varnost.
Nadzor	Niso potrebne povratne informacije.
Zadrževanje v podjetju	Varnost, plača.
Usmerjenost k strankam	Elektronska pošta.
Tehnologija	Ustvarjanje lastnih dokumentov,

nadaljevanje

Generacija X	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
	uporaba mobilnih, prenosnih računalnikov, uporaba spleta, raziskave.
Karierni cilji	Graditi prenosljivo kariero, različne vrste spretnosti in izkušenj.

Vir: United Nations, *Traditionalist, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together*, b. l., str. 4–5.

Tabela 5: Značilnosti generacije Y od 1981 dalje in Z od 2000 dalje

Generacija Y/Z	Opis značilnosti generacije na delovnem mestu
Splošne značilnosti	Zaupanje, družabnost, moralnost, raznolikost, skupne akcije, herojski navdih, pomanjkanje znanja in veščin za delo s težavnimi ljudmi, potrebujejo fleksibilnost, sposobnost opravljanja več opravil.
Oblečenje	Udobna oblačila.
Delovno okolje	Pisarna, delo od doma, fleksibilni delovni čas.
Motivatorji	Vzdrževati osebno življenje.
Nadzor	Stalno potrebne povratne informacije.
Zadrževanje v podjetju	Osebno razmerje.
Usmerjenost k strankam	Elektronska pošta, pisna komunikacija.
Tehnologija	Ustvarjanje lastnih dokumentov, uporaba mobilnih, prenosnih računalnikov, uporaba spleta, raziskave.
Karierni cilji	Zgraditi več vzporednih karier, imajo več delovnih mest hkrati.

Vir: United Nations, *Traditionalist, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together*, b. l., str. 4–5.

1.5 Oprelitev vodenja

Poslovni inštitut na Univerzi Harvard v Ameriki definira vodenje kot spretnost motiviranja, usmerjanja, ob tem pa pooblašča ekipo, ki vodi skupino ljudi kot družbeno odgovorno za vizijo. Eric Michael v nadaljevanju pojasnjuje, da je vodenje kot umetnost motiviranja

skupine zaposlenih ljudi, da dosežejo medsebojno dogovorjeni cilj, a hkrati ob doseganju rezultatov napreduje celovitost in motiviranost celotne skupine (The Leadership Institute at Harvard College, 2011).

O vodenju lahko govorimo kot razmeroma mladem pojavu, ki se je v obliki, kot ga poznamo zdaj, pojavilo pred približno dvesto leti. Skozi čas so se spreminjale potrebe vodenja, zato poznamo veliko definicij, ki vodenje opredeljujejo glede na obdobje, v katerem je definicija nastala. Klasična pojmovanja vodenja so ožje zasnovana, saj opisujejo vodenje kot načrtovanje, usmerjanje in nadzor podrejenih. Sodobna pojmovanja vodenj so veliko bolj usmerjena k spodbudi, mentorstvu, motiviranju in ustvarjanju dobrih sinergij in počutij na delovnem mestu (Boštjančič, 2007).

Vodenje predstavlja najpomembnejše dejavnost menedžerja, saj menedžment z vodenjem vpliva na delovanje organizacije, predvsem z namenom doseganja ciljev organizacije in izpolnjevanja njene vizije (Megginson, Mosley & Pietri, 1992, str. 453). Menedžment je proces, v katerem imamo na načelu piramide menedžerja, ki skrbi, da je delo njegovih zaposlenih/podrejenih opravljeno kar se da uspešno. Vodenje je najpomembnejše delovanje menedžerja v različnih vrstah organizacij (Mondy & Premeaux, 1993, str. 332). Le nekateri posamezniki so sposobni posedovati hkrati menedžerske in vodstvene sposobnosti, kar nakazuje na pomembno razliko med menedžerjem in vodjo (Daft, 2000, str. 503).

Danes menedžerji in vodje črpajo svoje znanje predvsem iz literature, ki opisuje sodobne teorije vodenja. Le-te so obravnavane glede na čas nastanka. Megginson et al. (1992, str. 459–475; Mondy & Premeaux, 1993, str. 335–349; Daft, 2000, str. 506–521) obravnavajo teorije o vodenju, ki temelji na osebnostnih značilnostih vodij, značilnosti njihovih teorij so, da vodjo oblikujejo osebnostne lastnosti, ki pripomorejo, da postane dober vodja (zunanji videz, govor, znanje, samozavest, karizma itd.). Mischinganske študije, ki jih pripravlja univerza v Ohaiu, obravnavajo vedenjske teorije vodenja, ki poudarjajo pomen upoštevanja zaposlenih v organizacijah ter preusmerjajo tok raziskovanja na področje vedenja, ki ga izkazujejo uspešni vodje. Kontingenčne teorije vedenja predstavljajo tretjo vrsto sodobnih teorij o vodenju, njihov temeljni namen pa je opredelitev razmerja med stili menedžerskega vodenja ter različnimi situacijami, ki se pojavljajo v organizacijah (Fiedlerjeva kontingenčna teorija, situacijska teorija vodenja, teorija poti in cilja ter t. i. nadomestki za vodenje). Najustreznejši model vodenja ne obstaja (Holt, 1994, str. 446). Predvsem izkušnje iz praks delovanj v organizacijah zavračajo idejo o obstoju univerzalnega stila menedžerskega vodenja. Stil menedžerskega vodenja je odvisen predvsem od okoliščin, v katerih organizacija deluje (Megginson et al., 1992, str. 469).

Osnovne sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O procesu vodenja govorimo takrat, ko ena od sestavin vpliva na drugo tako, da celotni sistem deluje. Komunikacija

med vodjo in ostalimi mora potekati gladko in točno, zadovoljiti mora obe strani. Če so vodjo postavili člani, npr. z izvolitvijo, potem se mu morajo prepustiti in ravnati po smernicah, ki jih določi vodja. Prvotna naloga vodje, ko nastopi položaj, je vzpostavitev zaupanja med njim in člani, nato pa se mora vodja odločiti, kakšen stil vodenja ga bo zaznamoval (po sodobni klasifikaciji stilov vodenja klasificiramo vodenje na aristokratski in demokratični stil vodenja – oba sta podrobno predstavljena v nadaljevanju). Dober vodja spodbuja svoje člane ne glede na to, kateri stil vodenja ga označuje, hkrati pa usklajuje navedene sestavine vodenja v produktivno enoto (Možina, 2002, str. 499).

1.6 Klasifikacija vodenja

Stil vodenja pomeni trajni vpliv na obnašanje članov v delovnem okolju za doseganje ciljev in izpolnjevanje vizije organizacije. Pri vodenju vodja uporablja različne instrumente ter s tem oblikuje zanj značilno in unikatno obliko vodenja. Do stila vodenja so vedno kritični člani organizacije, ker subjektivno zaznavajo vodenje njihovega vodje, o njem pa si oblikujejo svojo osebno vrednostno sodbo (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 22).

Za opredeljevanje stilov menedžerskega vodenja ne obstaja veliko kriterijev.

Preučila sem nekaj posameznih teorij in modelov vodenj, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Klasični stil vodenja zajema kar nekaj vodstvenih stilov, ki jih bom podrobneje predstavila.

(1) Patriarhalni vodstveni stil predstavlja patriarha (očeta), ki je v družini brezpogojna avtoriteta – oče je vzor celotni družini – vodstveni stil se uporablja v manjših podjetjih. Patriarh (vodja) od svojih podrejenih zahteva poslušnost in dosledno izpolnjevanje nalog, hvaležnost ter zahvalo za vse, kar nudi svojim članom v organizaciji. (2) Posvetovalni stil vodenja – nadrejeni sprejema odločitve na podlagi pripomb svojih podrejenih. (3) Avtokratični stil vodenja – značilen za velike organizacije. Stika med vodjo in zaposlenimi ni, vodja odločitve sprejema sam. (4) Konzultativen stil vodenja – vodja odločitve sprejema sam, vendar o vseh novostih sproti obvešča svoje podrejene. (5) Participialen stil vodenja – vodja ima ob sebi skupino podrejenih, ki jo izbere med vsemi člani organizacije, ta elitna skupina vodi pripravlja mnjenja in predloge, ki jih ta upošteva pri svojih odločitvah, če se tako odloči. (6) Delegativen stil vodenja – skupina podrejenih sprejema odločitve na temelju postavljenih problemov (Kovač et al., 2004, str. 25).

Vodja se sam odloča, kateri stil vodenja bo uporabil pri vodenju organizacije. Bistvena prednost uspešnih vodij je hitra prilagodljivost in prožnost pri stilu vodenja.

1.7 Sodobna opredeljevanja stilov vodenja

Glede na izhodišče moje magistrske raziskave sem se osredotočila na vodje, ki jih klasificiramo na temelju njihovega pristopa k vodenju. Temelj za opredeljevanje stila vodenja je kriterij za razlikovanje med tipi vodij, ta kriterij je sprejemanje odločitev vodje. Na tem kriteriju lahko opredelimo naslednje stile vodenja: (1) avtorski stil vodenja, kjer vodja večino odločitev opravi sam brez vključevanja ostalih v proces odločanja, (2) demokratični stil vodenja, kjer vodja vključuje svoje podrejen v procese sprejemanja odločitev. Demokratični vodja v svojih odločitvah upošteva mnenja in interese članov organizacije, jim zaupa in jim daje v izvajanje pomembne naloge. Kurt Lewin je ugotovil, da ima demokratičen, predvsem veliko bolj k nalogam usmerjen stil vodenja prej pozitiven kot negativen vpliv na člane organizacije in skupen uspeh organizacije. Avtoritativno vodenje izraža visoko napetost in sovraštvo. Vodja organizacije si podreja člane organizacije in želi od njih ubogljivo obnašanje. Člani morajo pokazati visoko stopnjo delovne intenzivnosti, a hkrati v znak protesta do vodje prekinajo svoje delo, ko ta ni prisoten v njihovi okolici. Demokratično vodenje med člane vnaša sproščenost, prijateljsko vzdušje, med njimi je visoka stopnja kohezije. Člani so samoiniciativni in pripravljeni veliko delati, ko je vodja odsoten, nadaljujejo svoje delo, kot če bi bil prisoten (Kovač et al., 2004, str. 30). Za ugotavljanje, kateremu stilu menedžerskega vodenja je menedžer bolj naklonjen, uporabimo kontinuum menedžerskega vodenja, ki je prispevek k opredelitvi vodenja Tannenbauma in Schmidta. Kontinuum menedžerskega vodenja pojasnjuje, da je v poslovni praksi posamezni stil menedžerja bližje avtorskemu ali demokratičnemu stilu menedžerskega vodenja (Daft, 2000, str. 507).

Koncept avtentičnosti je bil pomemben predmet v filozofskih spisih že pred več stoletji, toda šele pred kratkim se je znova, predvsem na področju psihologije organizacijskega vedenja ter vodenja, vnela razprava o tem, kaj predstavlja avtentičnost in kaj avtentično vodenje je. Kot navajata Avolio in Mhatre (2011, str. 5–27), se morda to dogaja tudi zaradi nekaterih odmevnih etičnih kršitev, ki so se dogajale v športu, različnih industrijskih panogah, v vojski ter v vladah držav po svetu. Zato tudi naraščajo zahteve po spremembah vodenja in nekateri avtorji celo navajajo, da je avtentično vodenje zares vodenje prihodnosti in da je le avtentični vodja pravi vodja prihodnosti.

Tako med drugimi tudi nacionalna raziskava, ki so jo opravili raziskovalci s Harvarda, kaže, da se kar 77 % udeležencev raziskave močno strinja s tem, da je zaupanje v vodje v Združenih državah Amerike v krizi. Raziskava je med drugim pokazala, da so vodje v državnih službah in vodje v podjetjih med vsemi poklici uvrščeni v spodnjo tretjino po stopnji zaupanja, kar je seveda skrb vzbujajoče. Tako so podjetja in država oziroma predvsem vodje pred težko nalogo, kako ustaviti upadanje zaupanja v vodje, če pa jim to ne uspe, bi to lahko predstavljalo resen problem za celotno državo tako v domačih kot tudi v svetovnih okvirih (Avolio & Mhatre, 2011).

Osrednji poudarek besedila Avolia in Mhatre (2011, str. 5–27) je namenjen širjenju pozitivnega organizacijskega vedenja, ki naj vključuje sistematične študije o rezultatih, procesih in atributih organizacije in njenih članov, in procesu avtentičnega vodenja oz. napredku v teoretičnem pojmovanju in empiričnih raziskavah o tovrstnem vodenju v nekaj zadnjih letih.

Kaj sploh je avtentičnost? Avolio in Mhatre (2011, str. 5–27) na to poskušata odgovoriti skozi razpravo o različnih teoretičnih pojmovanjih različnih avtorjev v zadnjih petdesetih letih. Avtentičnost opisujeta kot odsotnost samoprevare oziroma je avtentičen tisti, ki tudi v resničnem življenju takšen. Avtentičnost je označena kot sposobnost osebne izbire, sprejemanja posameznikovih napak in prepoznavanja svojih slabosti, hkrati pa prizadevanje za izpolnitev lastnega potenciala.

Nekoliko novejšo razlago avtentičnosti podaja Kernis (v Avolio & Mhatre, 2011), ki pravi, da je konstrukt avtentičnosti sestavljen iz štirih edinstvenih komponent. Te komponente so obveščenost oz. ozaveščenost, nepristranska obdelava, delovanje in usmerjenost v odnose.

Tako lahko sklepamo, da je avtentična oseba tista oseba, ki sledi svojim lastnim prepričanjem in vrednotam ter ne poskuša na različne načine izkrivljati svojega jaza. Avtentični osebi je pomembna med drugim tudi odprtost in visoka stopnja zaupanja v odnosih, v katerih nastopa, hkrati pa poskuša delovati tako, da čim bolj razume posameznike okoli sebe.

Glede na same opredelitve avtentičnega vodenja Luthans in Avolio (v Avolio & Mhatre, 2011) menita, da je avtentično vodenje proces, ki črpa smernice za svoje delovanje tako iz pozitivnih psiholoških sposobnosti kot iz visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar se kaže v večjem samozavedanju in samoregulativi ter pozitivnem vedenju tako s strani vodij kot drugih sodelavcev, s čimer se razvija organizacija sama. Avtentični vodja je po Avoliju, Gardnerju, Walumbwi, Luthansu in Mayu (v Avolio & Mhatre, 2011) predvsem tisti vodja, ki deluje v skladu s svojimi temeljnimi osebnimi vrednotami in prepričanji, da bi si zgradil verodostojnost ter prislužil spoštovanje in zaupanje med svojimi sodelavci, ki jih lahko poimenujemo tudi sledilci. Avtentični vodja spodbuja podajanje različnih mnenj svojih sodelavcev in hkrati skrbi za izgradnjo dobrih sodelovalnih odnosov med člani organizacije.

Na temo avtentičnega vodenja je bilo opravljenih tudi precejšnje število empiričnih raziskav, ki so v veliki meri potrjevale besede nekaterih avtorjev, da je avtentično vodenje najprimernejše vodenje v prihodnosti.

Jensen in Luthaus (v Avolio & Mhatre, 2011) sta pred dobrimi sedmimi leti preverjala povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in avtentičnim vodenjem. Ugotovila sta, da so zaposleni, ki so bili izpostavljeni avtentičnemu vodenju, bili precej bolj zadovoljni na delu

in večja je bila tudi njihova organizacijska zavezanost, torej so bili bolj navezani na organizacijo, ki je podpirala avtentično vodenje.

Avolio (2009, str. 721–748) v eni od svojih raziskav želi opredeliti, kaj resnično predstavlja razvoj vodenja. Spodbuditi želi sodelovanje med strokovnjaki in izvajalci, ki bi skupaj raziskovali na dveh zelo pomembnih področjih, in sicer na področju prakse in znanosti vodenja. V to je vključen znanstveni izvajalec (angl. *practitioner-scientist*), ki ni nujno sam po sebi vključen v raziskovalno delo, ampak je pomembno, da ve, da ugotovitve temeljijo na dokazih.

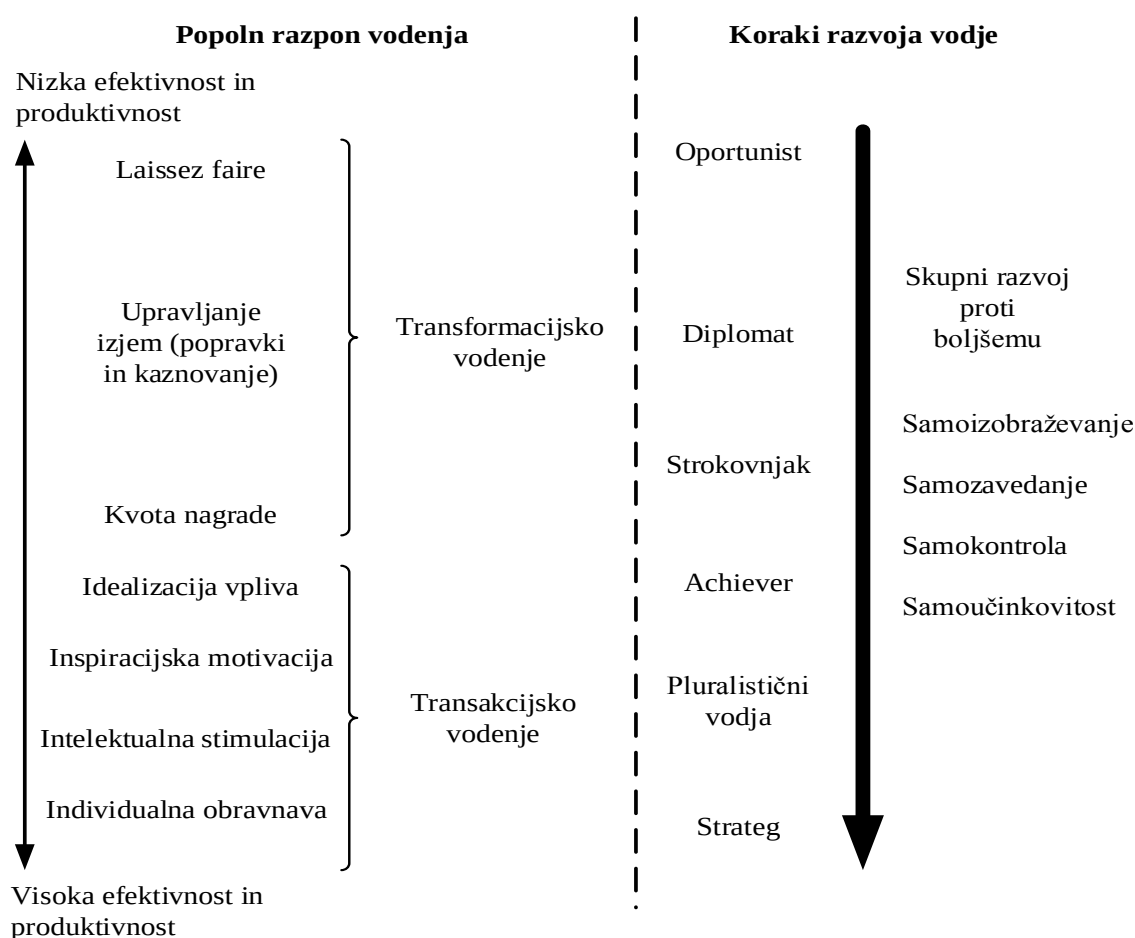
Z globalizacijo smo ugotovili, da so viri po svetu omejeni. Kadar so viri omejeni, je kakovostno vodenje in menedžiranje ljudi zelo pomembno. Ker je kakovostno vodenje vedno pomembnejše, je posledično pomemben tudi razvoj vodenja. V literaturi je podanih več vrst vodenja.

Karizmatični vodje so tisti, ki dajejo zagon svojim sledilcem z uporabo simbolov, slik, zgodb in retorike, s katero se izražajo na najvišji ravni. To so vodje, ki izstopajo zaradi nečesa, imajo vizijo o boljši prihodnosti in so pogosto pripravljeni žrtvovati vse, da dokažejo svojim sledilcem, kako so predani doseganju svoje vizije. Transformacijski vodje so karizmatični, inspiracijski, moralno očarljivi in osredotočeni na razvoj sledilcev v vodje. Pomembna razlika med transformacijskim vodjem in karizmatičnim je preobrazba sledilcev v vodje. Avtentični vodja je nekdo, ki se zelo zaveda samega sebe, ima jasen moralni center, je transparenten in odločitve sprejema pravično in objektivno. Pseudotransformacijski vodja je videti kot transformacijski vodja, vendar brez pristnosti. Izraža lahko transformacijske kakovosti in dejanja, vendar nima moralnih osnov za transformacijskega vodja. So pa dobri pri dajanju vtisa, da so transformacijski vodje. Transakcijski vodja temelji na izmenjavi ali ekonomskih teorijah človeškega vedenja, kjer so ljudje motivirani za učinkovitost glede na prejeto vračilo ali nagrade (Avolio, 2009, str. 723).

V poznih osemdesetih letih prejšnjega stoletja sta Bruce Avolio in Bernie Bass (v Avolio, 2009) razvila popoln razpon (angl. *full range*) vodenja. V tem popolnem razponu so vodenja, ki so na najvišji točki tega razpona zelo proaktivna, spodbujajoča in idealizirana, medtem ko so na dnu razpona odzivna, neučakana ali pa se ne vmešavajo. Na vrhu popolnega razpona se nahajajo najbolj aktivni in uspešni vodje, kamor spadajo transformacijski vodje. Znotraj tega transformacijskega razpona so vključeni štiri i-ji transformacijskega vodenja, ki so: individualizirana obravnava, intelektualna stimulacija, inspiracija in idealiziran vpliv. Termin idealiziran sta avtorja izbrala, da se ne meša s terminom oboževan vodja, saj sta z njim hotela izraziti vodje, ki so postavili visoke ideale, vrednost in etične standarde. Ta definicija nam pomaga pri razlikovanju transformacijskih vodij od slabih karizmatičnih vodij, ki se jih prej obožuje, kot idealizira. Individualizirana obravnava pomeni tip vodenja, ki je osredotočen na vsakega posameznika kot

edinstvenega, s čimer vodja prevzema odgovornost za razvoj svojih sledilcev do njihovega celotnega potenciala in jih na koncu pripravi za vodje. Intelktualna stimulacija ne pomeni, da je vodja pameten, ampak pomeni, da razvije sledilce, ki bi lahko prišli do najboljših idej in rešitev. Inspiracijska motivacija predstavlja vizionarsko in pozitivno energijo, ki je del transformacijskega vodenja. Slika 1 prikazuje razpon vodenja (Avolio, 2009, str. 730).

Slika 1: Popoln razpon vodenja



Vir: R. Martin, *Transformational leadership and the stages of leader development*, 2009.

Kot prikazuje slika 1, sta avtorja na sredino modela popolnega razpona umestila stil transakcijskega vodenja. Osredotočila sta se na bolj ustvarjalne oblike transakcijskega vodenja, ki zavzamejo postavljanje ciljev in dejstev ter zagotavljanje povratnih informacij, priznanje in nagrade za svoje sledilce, da dosežejo pričakovano uspešnost. Malo nižje v modelu popolnega razpona in manj učinkovit je izboljšan transakcijski stil, ki predstavlja vodenje, ki se osredotoča na iskanje nepravilnosti ali na to, kaj je šlo narobe in na koncu popravek tega. Na samem dnu popolnega razpona je najmanj učinkovito pasivno-neučakano vodenje. Ta tip vodje samo čaka in čaka, preden ukrepa, ali se stvari odvijajo dobro ali slabo (Avolio, 2009, str. 730).

Z raziskavami so avtorji dokazali, da se vodje praviloma ne rodijo, ampak so narejeni. Prav

tako imajo predhoden dokaz, da se lahko vmešamo z relativno majhnimi posredovanji, ki so osredotočeni na določen stil vodenja in s tem vplivamo na spremembo stila, odnosa in učinkovitost. Raziskave so pokazale, da imajo nekatere teorije močnejši vpliv na spremembo odnosa, obnašanja in učinkovitost. Na primer tiste teorije, ki so se primerno osredotočile na raziskavo, ali je vodja sprožil gradnjo ali obravnavo, so imele močnejši in naključen vpliv na spremembo vedenja. Teorije, kot je transformacijsko vodenje, ki se je osredotočalo preko preprostih sprememb v vedenju na spremembo čustev in načinov razmišljanja, so imele večji vpliv način, kako so udeleženci čustveno mislili in se odzvali (Avolio, 2009, str. 736).

Wong in Cummings (2009, str. 12–21) sta v študiji primera raziskovala, kateri elementi vodenja in kako najbolj vplivajo na zaposlene. Pod drobnogled sta bili vzeti dve skupini delavcev na Kanadskem inštitutu za zgodnje odkrivanje in raziskovanje raka: klinični delavci, ki vključujejo zdravnike, bolniške sestre, negovalce in farmacevte ter v drugi skupini ostali administrativni delavci, vzdrževalci ... V obeh skupinah je bilo obravnavano približno enako število delavcev. Po ugotovitvah preiskave lahko rečemo, da je za odprtost in sodelovanje delavcev v ustvarjanju boljšega delovnega okolja dobro in pošteno vodstvo ključnega pomena, ne glede na delovne naloge, ki jih opravljajo oziroma v katero skupino delavcev spadajo. Povod za raziskavo je dala ugotovitev Morrisona, Jonesa in Fullerja (v Wong & Cummings, 2009), da je vpliv načina vodenja na zadovoljstvo delavcev veliko večji pri nižje izobraženih delavcih (na primer tajnicah, asistentih in pripravnikih), kot pri tistih z višjo izobrazbo.

Zaupanje na splošno opredelimo kot enega najpomembnejših dejavnikov za ustvarjanje dobrega delovnega okolja. V primeru raziskovanja zdravstvenih delavcev se je izkazalo, da veliko večjo vlogo igra medsebojno zaupanje med sodelavci, kot tisto z nadrejenimi. Prav tako pomembno vlogo igrata podpora nadrejenih in omogočen dostop do informacij vsem delavcem. Po navedbah raziskovalcev v tej študiji v že obstoječi literaturi o tovrstnih raziskavah na področju zdravstva ni bilo mogoče najti podrobnejših podatkov o tem, kako stil vodenja vpliva na delavce v tem segmentu (Dirks & Ferrin, v Wong & Cummings, 2009).

Podpora v skupini sodelavcev je v zdravstvu prav tako pomembnejši dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu od razumevajočega vodje. Pomembno pa je, da slednji podpira skupinsko delo in spodbuja dobro medsebojno komunikacijo in razumevanje v skupini. Ideje ter pohvale in pritožbe morajo biti glasno izrečene pred vsemi tako s strani vodje kot s strani delavcev. Ni potrebno, da se te pojavljajo le v negativnem smislu, kadar pride do navzkrižnih mnenj. Vodja mora spodbujati izražanje delavcev tudi na vsakdanji ravni, ne le ob posebnih sestankih. Raziskava v tem primeru zopet povezuje zmožnost takega izražanja med sodelavci z medsebojnim zaupanjem (Dirks & Ferrin, v Wong & Cummings, 2009).

Nastop zaposlenega na delovnem mestu oziroma rezultati, ki jih dosega, so v dosedanjih

študijah mnogi povezali z zaupanjem v vodjo. Vpliv zaupanja naj bi bil majhen, a eden pomembnejših. Študija kliničnih delavcev je rezultate višje izobraženih delavcev na delovnem mestu le na nizki ravni povezala z zaupanjem v vodje, nižje izobraženih pa sploh ne (Dirks & Ferrin, v Wong & Cummings, 2009).

Izčrpnost oziroma tako imenovani angl. »burnout« je pogost pojav in težava mnogih delavcev na različnih delovnih mestih. V zdravstveni negi se je izčrpanost izkazala za težavo, ki je v veliki meri povezana z medsebojnim zaupanjem na delovnem mestu. Slabi odnosi tako med sodelavci na isti ravni kot z vodilnimi znatno povečujejo možnost velike izčrpanosti posameznikov. Prav tako ima vodja s svojim odnosom in stilom vodenja precejšen vpliv na to, kako hitro se njegovi zaposleni izčrpajo. Spodbujanje vodilnega in skupinsko delo imata na zaposlene v zdravstveni negi zelo pozitiven vpliv. Njihovo počutje je boljše in posledično z večjim veseljem prihajajo na delo, kar pomeni kasnejšo popolno izčrpanost, ki vodi v absentizem (Dirks & Ferrin, v Wong & Cummings, 2009).

1.8 Zgodovinski pomen vodenja

Plemstvo je domnevalo, da so vodenje in z njim povezane vodstvene sposobnosti odvisne od posameznikove »modre krvi« (Pockell & Avila, 2007).

V aristokratski in rimski tradiciji so bili v ospredje vodenja postavljeni izključno moški, saj so veljali v družbi kot čustveno najstabilnejši in surovi, odzivni na spremembe, kar se je popolnoma skladalo s politiko vodenja tistega časa. V starem Rimu so verjeli, da je moški ideal vodenja in je bil s tem namenom »poslan na Zemljo«. Sun Tzu je naredil korak dlje in je vodenje opisal kot posledico inteligence, humanosti, zanesljivosti, poguma in discipline. Vodstvene sposobnosti je Sun Tzu prvi opisal kot posledice vzgoje in genov. Menil je, da je zanašanje na inteligenco posameznika posledica upornišva, uvajanje humanosti v procese vodenja prej ko slej vodjo oslabi in ga stane vodstvenega položaja. Vodja, ki gradi na zaupanju, bo kmalu trpel posledice norosti, pogum pa vodi v odvisnost od alkohola in nasilja. Sun Tzu je menil, da je najboljši voditelj tisti, ki ima vse vrline, posamezniki, ki so ožje usmerjeni in imajo samo eno vrline, niso primerni na funkcijo voditelja (Pockell & Avila, 2007).

V 16. stoletju je Machiavelli izdal priročnik z naslovom »*The Prince*«, v katerem je pojasnjeval, kako pridobiti in obdržati oblast. V 19. stoletju se je pojavilo anarhistično združenje, ki je postavilo koncept vodenja, ki je veljal do tedaj, pod vprašaj. Združenje je izhajalo iz lenizma, zahtevalo je elitno skupino discipliniranih kadrov, ki so delovali kot socialistična revolucija in so vodili v obstoj diktature proletariata (Greenleaf, 1977).

Začetke raziskovanj o vodenju, kot jih poznamo danes, so spodbudile predvsem potrebe v kadrovske službah podjetij. Leta 1903 je svojo raziskavo vodenja z naslovom »*Shop Management*« objavil ameriški psiholog Frederic Taylor. Med prvo in drugo svetovno

vojno so psihologi po vsem svetu pripravili veliko študij o vodenju, ki so jih naročili politični voditelji, saj jih je zanimalo, kako najuspešneje voditi ljudi in vojsko. Glede na preteklost vodenja smo priča mnogim raziskavam, ki so potekale med prosvetnim delom ljudstva in verskim delom prebivalstva. Eni in drugi so stali na nasprotnih bregovih in si predstavljali sovražno podobo. Verski del ljudstva je ves čas sam sebi veljal za privilegiranega, saj so bili na Zemljo poslani s strani boga (Greenleaf, 1977).

Menim, da danes zgodovinski pregled vodenja in klasifikacije vodenja raziskovalcem pomagajo pri proučevanju relevantnosti dobljenih izsledkov raziskav, saj omogočajo, da na koncept vodenja lahko pogledajo z različnih perspektiv in vidikov, kar njihovim izsledkom doda posebno težo in kvaliteto.

2 GENERACIJSKA KLASIFIKACIJA V DELOVNIH PROCESIH

Splošne značilnosti vseh generacij

- Razlike med generacijami se najbolj kažejo v letih in izobrazbi. Različne starostne skupine niso enako statične in izpostavljene enakim vplivom. Razlike med skupinami s časom zbledijo. Kot primer lahko navedemo, da danes velika večina petdesetletnikov uporablja pametne telefone in spletno družbeno komuniciranje, s tem pa močno krpa vrzeli med generacijami oziroma svojo generacijo močno približa mlajši generaciji. Edini razliki sta torej res starost in izobraženost, ki je splošno znano z vsako generacijo večja.
- Vsaka generacija ima koristi od prejšnjih generacij. Kot primer lahko navedemo dejstvo, da je generacija Y otrok medmrežja, ki pa se je razvil iz telekomunikacij, še prej pa so na ta razvoj močno vplivali izumi elektrike, telefona in računalnika.
- Vsaka generacija se razvije na bregovih dogodkov, ki si sledijo in močno zaznamujejo življenja posameznikov v generaciji. Generacija Y je veliko bolj drzna generacija kot generacija X, vendar to le zato, ker so imeli pripadniki generacije Y omogočeno od vsega začetka izobraževanja, da so nove tehnologije del njihovega izobraževanja, te pa so jim močno odprle vrata v svet in podrle veliko stereotipov.
- Generacija X je bila za razliko od svojih predhodnikov veliko bolj sproščena generacija, ki ni več živela v strahu pred vojno in lakoto. »Baby boom« generacija je rušila norme in pravila v šestdesetih letih prejšnjega stoletja/tisočletja in s tem omogočila naslednji generaciji veliko večjo tolerantnost v mladosti od svojih staršev, kot pa je to doživela sama.
- Občutek, ki prikazuje razlike med generacijami, je samo odraz idealizma mladih, ki so namerno odeti v kulturne in tehnološke razlike. Vsaka generacija je bila močno pogojena z gospodarskim vidikom, v katerem so odraščali in ki je močno vplival na njihov zgled in občutek optimizma. Vsaka nova generacija meni, da ima v sebi tisto potrebno, da lahko spremeni svet (Ule, 1999).

- Mladi velikokrat s svojimi vprašanji in zahtevami v zadrege spravijo svoje starše ali stare starše, kar je lahko velikokrat povod za konflikt ter povečanje medgeneracijskih razlik med njimi. Razlog je predvsem v tem, da so mladi odraščali z neko dobrino in ne razumejo starejših, da ta dobrina za njih ni samoumevna in se je potrebno za uporabo te veliko naučiti, kar lahko starejšim predstavlja velik napor in nivoje.

Slika 2: Medgeneracijske razlike



Vir: LifeAsLiz, What is the difference between Generation X and Generation Y?, 2014.

2.1 Generacijski prepad

Smo v obdobju, v katerem generacijske razlike lažje identificiramo in vsi skupaj iščemo odgovore na vprašanja, zakaj prihaja do razlik med generacijami. Zakaj smo prišli do trenda medgeneracijskih razlik? Hiter razvoj mednarodne trgovine in zmožnost prilaganja najnovejšim ekonomskim smernicam, ne nazadnje pa gospodarska kriza so razlogi, da ljudje iščemo možnosti, da bi čim prej lahko ponovno uspešno in dobro poslovala naša podjetja, nam samim pa bi se tako povečal naš življenjski standard. Ključni za podjetja so usklajeni delovni timi, ki med seboj sodelujejo in si pomagajo, starejše generacije pa preko mentorstva na mlajše prenašajo svoje znanje in jih učijo. Ali je to model, ki resnično deluje v slovenskih in mednarodnih podjetjih? V praksi je težje povezovati generacije, kot se mogoče to zdi. Med generacijami so skozi leta in stoletja nastale medgeneracijske razlike/generacijski prepadi ali celo vrzeli med generacijami, kot jih tudi poimenujemo. To so zelo močni in grobi izrazi, ki vsakemu, ki jih izgovori, pustijo nelagodni občutek oziroma prizvok. Generacijski prepad je namreč tudi v resnici zelo velik prazen prostor med generacijami, v katerem je veliko različnih ljudi, posameznikov z različnimi značajmi in zaznamovanimi z različnimi življenjskimi situacijami. Pa vendarle je treba ta prepad zmanjšati in prispevati k temu, da se bodo razlike med generacijami zmanjševale. Vsaka skupina ali generacija ljudi ima svoj pogled na stališče, svojo komunikacijo in svoje interese in prav nič ni narobe, če jih ima. O teh raznolikostih se je treba le pravilno pogovoriti ter jih vrednotiti. Generacijam, ki prihajajo druga za drugo, pa moramo te raznolikosti predstavljati na način, da jih bodo vzele kot dediščino in ne kot slabost, ki je

nuja, ki jih spremlja v njihovih pogledih na stališča, komunikacijah in interesih. Zdi se, kot da so generacijske razlike nekaj negativnega, globoko zakoreninjenega v nas, vsem skupaj pa predstavljajo veliko breme in težavo. V času raziskovanja in vrednotenja različnih generacij sem ugotovila, da temu vendarle ni tako, vsaj ne v tako hudi obliki, kot si jo vsi predstavljamo. Težava je zgolj površinska in jo je mogoče s pravilnim pristopom kadrovikov in menedžerjev na profesionalnem področju in pa vsakega posameznika na osebnem področju kaj hitro rešiti in iz nje črpati prav lepe rezultate.

2.2 Generacije

V obdobju od leta 1920 pa vse do danes študije kažejo, da se je zamenjalo približno 4–5 generacij. Hitro lahko ugotovimo, da je obdobje ene generacije trajalo približno 20–25 let, spreminjalo se je glede na zunanje dejavnike, ki so vplivali na razvijanje generacij v generacijo (ekonomska blaginja oziroma kriza, politična blaginja oziroma kriza, mir oziroma vojna na določenih ozemljih itd.). Nastale so naslednje generacije (AIER, 2014):

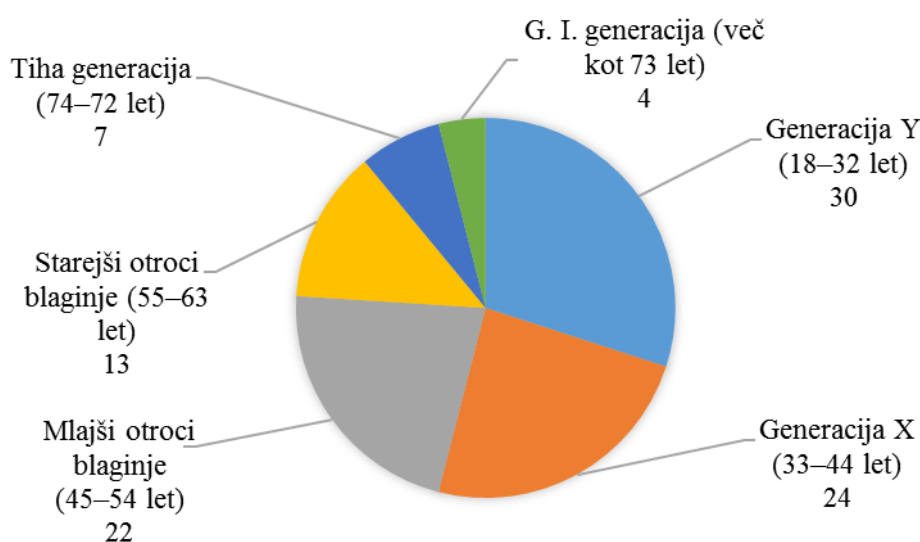
- tiha/tradicionalna generacija ali tudi generacija veteranov – > trajanje od 1922–1945;
- »baby boom« generacija oziroma generacija otrok blaginje – > trajanje od 1946–1964;
- generacija X – > trajanje od 1965–1980;
- generacija Y/milenijska generacija – > trajanje od 1981–2000;
- generacija Z – > trajanje od 2001–.

Problematika o različnosti generacij je nova in predvsem kadrovikom precej neznana. Pojmi različnost generacij X, Y in Z prihajajo v evropsko okolje predvsem iz zahodnega dela sveta. V ta namen je bilo izvedenih veliko raziskav in napisanih veliko člankov z namenom pomagati predvsem kadrovikom v podjetjih in podjetjem, da bi razlike med generacijami lažje premostili in svojo delovno populacijo bolje združili. Maja Vukasinović-Žontar ugotavlja, da je razumevanje in upoštevanje generacij, ki tvorijo delovna mesta, temelj pravih poslovnih in kadrovske odločitve. Nadaljuje, da bi predvsem kadrovske strokovnjaki morali poglobiti svoje razumevanje interesov, pričakovanj, načinov delovanja in sposobnosti predstavnikov generacij. Prehajamo v obdobje, v katerem generaciji X in Y zasedata ključna delovna mesta in predstavljata velik del delovne sile. Prav zato bomo generacijama X in Y v magistrskem delu namenili največ pozornosti (Vukasinović - Žontar, 2009).

Razvrščanje ljudi v različne generacije izhaja iz opazovanja delovanja različnih struktur ljudi, posebej v delovnem okolju. Sociologi, psihologi in drugi strokovnjaki še posebej v zadnjem desetletju pospešeno analizirajo in na podlagi ugotovitev svetujejo, kako bolje razumeti in na podlagi tega ravnati z različnimi generacijami, ki skupaj sodelujejo v delovnih procesih. Vse to počnejo z namenom doseganja optimalnih rezultatov individualnega in skupinskega dela (Vukasinović - Žontar, 2009).

Vzroke za razlike med generacijami moramo v osnovi iskati predvsem v značilnosti družbe, v kateri vsaka generacija odrasča. V času odrasčanja vsake generacije so bile vrednote, načini komunikacije, spoštovanja avtoritete, dostopnost komunikacijskih sredstev ter drugih potrošnih dobrin zelo različne, vse to pa že v osnovi ter seveda kasneje v obdobju odraslosti močno vpliva na razvoj vrednot in načine delovanja posameznikov. Vukasinović - Žontarjeva ugotavlja, da bi gonilo izboljšav pri sistemih vodenja morali biti kadroviki, ki bi oblikovali in uvajali sodobne kadrovske politike ter usposabljali vodje za takšne načine vodenja. Kadroviki imajo prvi v podjetjih stik z novo zaposlenimi, zato bi se morali prvi zavedati razlik med zaposlenimi, jih razumeti in upoštevati pri oblikovanju in uvajanju različnih kadrovskih politik in praks: iskanje, zaposlovanje, vodenje, nagrajevanje in motiviranje različnih generacij (Vukasinović - Žontar, 2009).

Slika 3: Trenutna sestava ameriške populacije po generacijah v %



Vir: S. Silverstone, J. Phadungtin & J. Buchanan, *Technologies to Support Effective Learning and Teaching in the 21st Century*, 2009.

2.3 Generacija veterani

Generacijo veteranov imenujemo tudi tiha oziroma tradicionalna generacija.

V generacijo veteranov štejemo pripadnike generacije, ki so rojeni med leti 1922 in 1945. Označujejo jih delavnost, varčnost, zanesljivost in zvestoba intuiciji. Zelo cenijo tudi zasebnost in z veseljem delijo svoja notranja prepričanja in ideje, saj vedo, da bodo s tem pripomogli k širitvi novih idej in znanj, kar hitro vzamejo kot nov izziv. Hvaležni so za male in dane stvari in zelo cenijo, da imajo delo, stil oblačenja je po navadi formalen, kar lahko povežemo z dejstvom, da so zelo spoštljivi do svoje poklicne in duhovne usmerjenosti. Verjamejo v začetek kariere na nižjem delovnem mestu, dobro plačilo in nagrada pa je za njih posledica večletnega trdega dela in odrekanja, radi korektno in dobro

komunicirajo z drugimi, pri sogovorniku pa zelo cenijo poštenost, ki mu jo tudi sami izkazujejo. Jane Jopling posebej poudarja, da pripadniki generacije veteranov cenijo izobrazbo, saj je po njihovem mnenju to najboljša odskočna deska za pridobivanje izkušenj v praksi. Njihov stil vodenja je strog, avtoritativen, direkten, komunikacija s podrejenimi pa poteka vedno v živo (Jopling, 2004).

Predstavniki generacije so bili postavljeni v čas, ko je bila družba dobra in zdrava, vsak pa je imel točno opredeljeno svojo vlogo v družbi in funkcijo, ki jo je vestno izvajal. Preživeli so drugo svetovno vojno. Po njej so postavili svet nazaj v okvire, kot je bil pred vojno. To, da so sodelovali pri obnovi poveljnega stanja, je bila dolžnost vsakega predstavnika te generacije, zato cenijo avtoriteto, red in pravila, so potrpežljivi. Zelo cenijo skromnost, radi varčujejo za prihodnost. Radi imajo udobje in mir, disciplino, ne marajo potrošništva, prav tako ne uporabljajo sodobnih plačilnih poti. Verjamejo v zdravo gospodarstvo, zaupajo v politične odločitve, so optimistični in pripravljeni pomagati ljudem, se žrtvovati za druge, hkrati pa so zelo potrpežljivi. Veterani imajo, kljub temu da jih velikokrat nazivamo z zastarelimi, okornimi, neprilagodljivimi in konservativnimi, ogromno znanja in izkušenj, zaradi česar so lahko odlični mentorji in svetovalci. Večini predstavnikov je prenos znanja na mlajše generacije v ponos, mlajše generacije bi lahko z izkoriščanjem teh virov pridobile predvsem znanje, ki bi ga lahko kombinirale s svojimi naprednejšimi delovnimi navadami in motivi (Erjavšek, 2005).

Najpogostejša imena te generacije so James (Jakob), John (Janez oziroma Ivan), Robert (Robert), Mary (Marija) in Barbara (Barbara).

Indeks življenjskih stroškov: leta 1942 bi za 1 \$ lahko kupil za 11,25 \$ dolarja današnje vrednosti.

Priljubljene igrače: domače lesene igrače, knjige so predstavljale že veliko razkošje.

Zabava in prosti čas: filmski muzikali, konservativne ljubezenske zgodbe, filmske zgodbe, prepletene z optimizmom, medijska sporočila o boljši prihodnosti in domoljubju, opera, pričetek TV-ja.

Svetovni vplivi: druga svetovna vojna, korejska vojna, začetek atomske dobe, začetek jedrske znanosti.

Trenutno število pripadnikov generacije veteranov v Sloveniji je 345.000 prebivalcev oziroma približno 17,25 % celotne populacije.

Znana svetovna predstavnika generacije veteranov sta Franklin Delano Roosevelt in Winston Churchill (Sago, 2000).

2.4 Generacija otrok blaginje

Generacija otrok blaginje ali tako imenovani »*baby boomersi*« so predstavniki generacije, ki so rojeni med leti 1946 in 1964. Trenutno predstavniki otrok blaginje predstavljajo okoli 29 % prebivalstva na svetu. Od 2011 naprej dosegajo obdobje upokojitve in prepuščajo vaji mlajši generaciji X, ki prihaja za njimi (United States History, 2014).

Začetki generacije otrok blaginje segajo v povojna leta druge svetovne vojne. Večina pripadnikov oboroženih sil – takrat so bili to le moški predstavniki, je po vojni prišla domov. Na 78 GI kongresu, 22. junija 1944, je politika mladim veteranom v podporo in namen, da si ustvarijo normalno življenje, sprejela vrsto ukrepov, ki so nakazovali potek boljšega življenjskega standarda mladih. Ukrepi, kot so ugodna zaposlovalna politika in socialno varstvo, so bili temelj dobrih pogojev. Ljudje so dobivali ugodna posojila za stanovanja in zemljo, šola in zdravstvo sta bila brezplačna, kjer koli in kadar koli so želeli, so ljudje lahko dobili službo. Dobri življenjski pogoji (»*american dream*«) so ljudem omogočili, da so si lahko ustvarili družine in jih dostojno preživljali (United States History, 2014).

Slika 4: Rodnost med leti 1940 in 1995

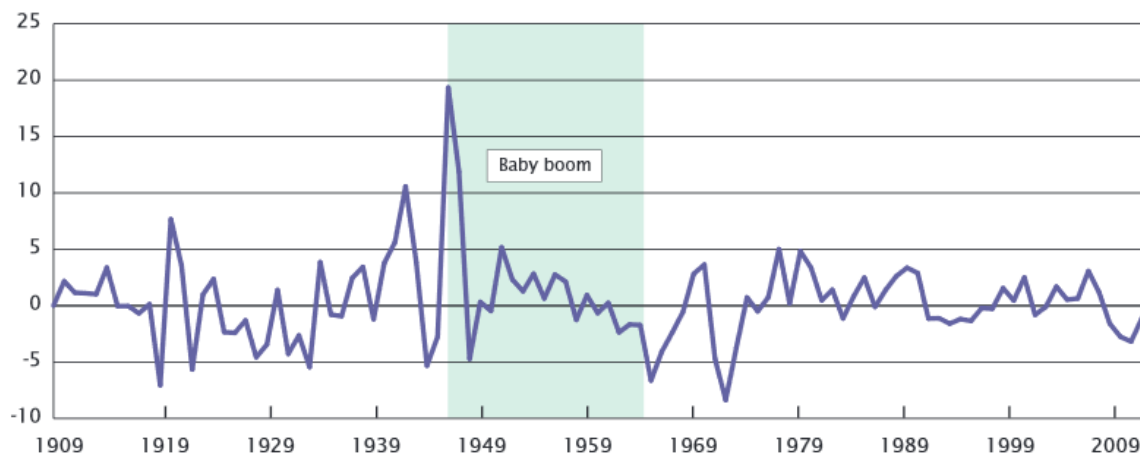


Vir: F. C. Bell & M. L. Miller, *Life Tables for the United States Social Security Area 1900-2100*, 2005, str. 63.

Slika 4 predstavlja odstotek nihanj rodnosti glede na število rojstev od 1909 do 2012. Lahko opazimo, da je bil največji nihaj v obdobju takoj po koncu 2. svetovne vojne oziroma okoli leta 1945, kar velja za začetek obdobja generacije otrok blaginje. Trend je

začel kmalu upadati, kar lahko povežemo z dejstvom, da se je stanje po 2. svetovni vojni začelo umirjati in so ljudje pričeli z ustaljenimi življenjskimi vzorci brez pretresov. Do začetka sedemdesetih let prejšnjega stoletja je trend povečanja rodnosti upadal, zatem je ponovno zanimal najprej v pozitivni in takoj v negativni prirastek in si sledil s približno enakimi odstopanji vse do danes. Nihaja, kot je bil po 2. svetovni vojni, po tem obdobju ni bilo več mogoče zaslediti.

Slika 5: Odstotek sprememb števila rojstev v letih od 1909 do 2012



Vir: S. L. Colby & J. M. Ortman, *The Baby Boom Cohort in the United States: 2012 to 2060*, 2014, str. 3.

Generacija otrok blaginje je bila navajena trdega in dolgega dela, a kljub temu so vedno želeli biti osebno vključeni v vse dogajanje na delovnem mestu, saj je pri njih izredno močno izražena vrednota timskega dela. Vrednota timskega dela izhaja že iz zgodnjega otroštva, ker je velika večina predstavnikov te generacije zaradi povečanja rodnosti po drugi svetovni vojni živela v velikih družinah, kjer so se bratje in sestre med seboj naučili sodelovati in si pomagati (Zemke Raines, & Filipczak, 2000). Otroci otrok blaginje so odrasčali po drugi svetovni vojni, v obdobju številnih gospodarskih priložnosti in vsesplošne blaginje. Kljub pozitivni naravnosti in želji po delu generacija otrok blaginje ni nikoli pripravljena tvegati svojega delovnega mesta in sprejeti večje plače ali nagrade, če to pomeni za njih večje karierno tveganje (Tulgan, 1996).

Tukaj bi se navezala na trenutni primer iz prakse. Sociologi in psihologi namreč trdijo, da je takšen način razmišljanja še vedno prisoten, ne glede na starost in generacijo, v katero sodimo. To velja predvsem za ljudi, ki živijo izven mestnih središč, kjer bolj cenijo stalno zaposlitev, moderni karierni sistemi jim niso znani, v presojanju prihodnosti pa se opirajo na preteklost. Eden od bistvenih in osnovnih razlogov, zakaj je pri nas v Sloveniji stalnost zaposlitve pri mlajših še vedno tako cenjena, je tudi v ostankih socializma, saj so njihovi starši vse življenje imeli eno službo in čutili zelo veliko pripadnost njej.

Predstavniki generacije otrok blaginje samo izpolnitev dosegajo postopoma. Najprej so se

izobrazili, potem so se posvetili karieri in šele na to so se odločili za družino (Yu & Miller, 2005). Zemke et al. (2000) predstavljajo slabosti te generacije kot posledico njihove nekapitalistične naravnosti. Prepisujejo se jim tehnično neznanje, nenaklonjenost do sprememb in manjše želje ter sposobnosti za učenje. Svojo tehnično neprilagojenost nadomeščajo z dolgoletnimi izkušnjami (Appelbaum, Serena, & Saphiro, 2005).

Trenutno število prebivalcev generacije otrok blaginje v Sloveniji je 472.000 prebivalcev oziroma približno 23,60 % celotne populacije.

Svetovno znani predstavnik generacije »babyboomersev« je bil Steve Jobs. Rodil se je leta 1955 (Sago, 2000, str. 57–59).

Slika 6: Značilnosti predstavnikov otrok blaginje



Vir: Trishaproud, Mentoring. Makes a Difference, 2014.

Najpogostejša imena so bila John (Janez), David (David), Michael (Miha), Linda, Mary (Marija), Suzan (Suzana).

Indeks življenjskih stroškov: leta 1966 bi za 1 \$ lahko kupil za 5,66 \$ današnje vrednosti.

Priljubljene igrače: Barbika in Ken, obroči hulahup, električni vlakci, kolesa.

Zabava in prosti čas: filmi in muzikali, v filmih je več realizma, začetek filmov z nesrečnim koncem. Filmi so začeli prikazovati zgodbe ljudi, ki pridejo do konca svoji zmožnosti (konec limitov). Pričetek TV-serij, ki prikazujejo družinsko življenje. Najstniki začnejo sodelovati pri realizaciji idej, ki se prikažejo v TV-serijah ali nanizankah.

Svetovni vplivi: jedrske bombe, polet v vesolje, hladna vojna, prvi polet na Luno, boj za človekove pravice, afera Watergate, hipiji (veliko različnih subkultur) (Sago 2000).

2.5 Značilnosti generacije X

Pojem generacija X sta vpeljala Charles Hamblet in Jane Deverson, ki sta leta 1964 izdala knjigo z naslovom »Generation X.« Pripadniki generacije X izhajajo iz obdobja velike ekonomske negotovosti, gospodarske recesije v osemdesetih, visoke stopnje brezposelnosti in inflacije v devetdesetih. Generacija X ne živi za delo, ampak dela, da živi. Ceni prosti čas, kariero in napredovanje pa postavlja na drugo mesto. Pripadniki generacije X slovijo kot izredno kreativni, samozavestni, odločni in prilagodljivi. Zanašajo se predvsem nase, saj so odraščali v obdobju, ko so njihovi starši veliko delali in jih puščali same, zaradi česar so odrasli v zelo samostojne ljudi. Generacijo X odraža tudi naklonjenost do skupnega dela, zadovoljstvo v službi oziroma karieri jim pomeni veliko, saj tako lahko uresničujejo svoje želje ter možnost prilagodljivega delovnega časa (Zorko, 2010a).

Medgeneracijsko raziskovanje se je začelo v Ameriki z namenom čim bolj povečati učinkovitost dela zmožnega prebivalstva. Trenutno v Ameriki predstavlja generacijo X med 44 in 50 milijonov Američanov, ki so rojeni med leti 1964 in 1980. Generacija X je v Ameriki veliko močnejša od svojih predhodnih generacij. 60 % predstavnikov generacije X je visoko izobraženih (Zorko, 2010a).

Predstavniki generacije X so bili rojenih v letih od 1965 do 1980. Dozoreli so v letih od 1988 do 1994. Generacija X je zelo izobražena generacija, pričakovati je, da bodo v tem duhu vzgojeni tudi njihovi otroci. Verjamejo, da je izobrazba in z njo pridobljeno znanje ključ do dolgoročnega uspeha. Generacija X je generacija, ki se najmanj udeležuje javnih nastopov, protestiranj in zborovanj. Predstavlja najnižjo stopnjo udeležbe na volitvah. Do vse tekoče problematike ima svoje mnenje, od katerega ne odstopa. Pred vsako odločitvijo se o izbiri dobro poduči, ker je zelo skeptična. Za vsako novost se vedno vpraša, »Kaj to pomeni zame?« in izhaja iz odnosa in mišljenja, ki mu prisega (Schroer, 2014).

V državah bivše Jugoslavije so mladim predstavnikom generacije X omogočili dobre pogoje šolanja. Predstavniki generacije X so z naprednim razmišljanjem in izobraženostjo

predlagali spremembe in zahtevali pravice, ki so jim pripadale: odpravo cenzure, odpravo policijske represije, avtonomijo univerz, svobodo v izražanju in možnost do javnega mnenja. Z generacijo X smo v Sloveniji ulovili svetovni trend in se približali svetu z nizi dogajanja. Generacija X je sinonim za veliko dogodkov, ki so v Sloveniji pustili svoj pečat, na primer: emancipacija žensk, uporaba zaščite pri spolnih odnosih, pojav rocka, socialna revolucija (Ule, 1999).

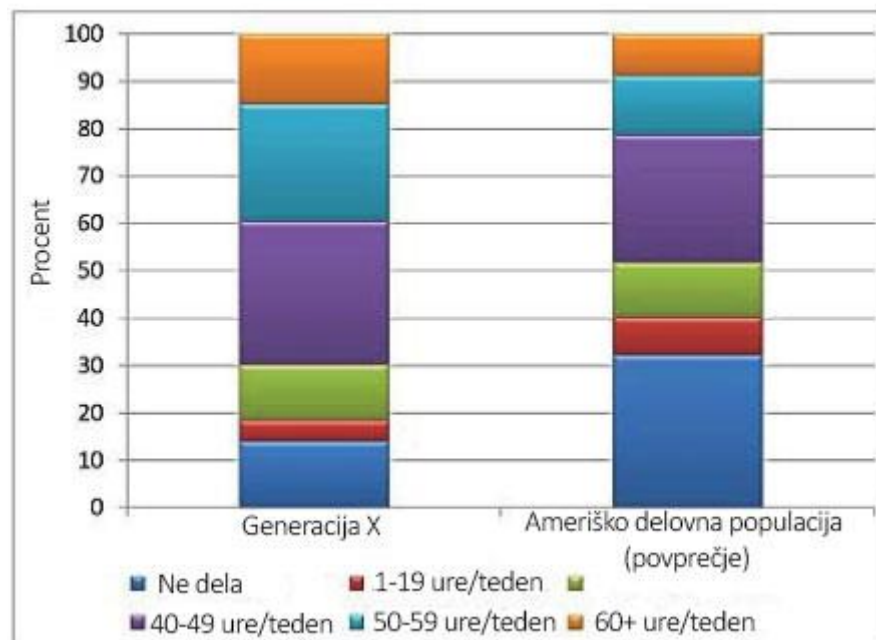
Z nizom dogajanj v Sloveniji se je trend hitro prenesel v druge države nekdanje Jugoslavije, kjer je slovenska generacija X predstavljala zgled predstavnikom generacije X v drugih republikah. Dogodki, ki so imeli predvsem politični pridih (praznik dela, dan OF, dan mladosti), so zamenjali vsakdan predstavnikov generacije X, ki so se zabavali predvsem na svoj način, prijateljevali in preživeli veliko prostega časa s svojimi vrstniki. Veliko časa so namenili tudi študiju in obštudijskemu delu (slovenski fenomen). Slovenski predstavniki generacije X so se od svojih vrstnikov v državah nekdanje Jugoslavije zelo razlikovali po načinu razmišljanja in delovanju in se bistveno bolj približali vrstnikom držav zahodne Evrope (Ule, 1999).

Temeljne značilnosti pripadnikov generacije X (Sago, 2000)

- **Individualistični:** Pripadniki generacije X so odrasli v obdobju, ko so se prihodki pri družinah podvojili in so ženske kot enakopravne članice pričele delati polni delovni čas. Otroci niso več odrasli ob materah, ampak so bili primorani veliko časa preživeti sami, rezultat tega je, da so pripadniki generacije X neodvisni, iznajdljivi in samozavestni. Na delovnih mestih so njihove vrednote velika odgovornost, a hkrati so svobodni in sproščeni. Zaradi svoje predanosti in odgovornosti delu ne marajo, da jih menedžerji pri delu nenehno nadzorujejo, prav tako jim nove tehnike vodenja in menedžiranja niso blizu.
- **Tehnološko usmerjeni:** Generacija X najbolj odraža premik od proizvodnega gospodarstva v storitveno gospodarstvo.
- **Fleksibilni:** Pripadniki generacije X so odrasli v ekonomsko težavnih osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Priča so bili strogi kadrovski politiki varčevanja v ekonomsko nenaklonjenih in kriznih časih in videli, kako so njihovi deloholični starši izgubili težko pridobljene karijerne položaje. Prav zato je generacija X manj zavezana in lojalna samo enemu delodajalcu in je hitro pripravljena menjati delovno okolje. Spremembam se hitro prilagodijo in so veliko bolj strpni do alternativnih življenjskih slogov kot njihovi starši. Pripadniki generacije X so zelo ambiciozni in se hitro učijo vseh novosti, vendar hkrati vse želijo doseči pod svojimi pogoji.
- **Delo/zasebno življenje:** Na delovnem mestu zelo cenijo sproščeno vzdušje. V svoje delo vnašajo zabavo in ga opravijo na sproščen in prijazen način. Menedžerji generacije X pogosto v svoje načine vodenja vnašajo humor in različne načine igre. Svoj prosti čas namenijo družini, prijateljem in športu. Delu posvečajo veliko čas in ga opravljajo zelo odgovorno.

Na sliki 7 vidimo primerjavo med generacijo X in ameriško delovno populacijo glede na čas, ki ga namenijo delu in razvoju profesionalne kariere. Izsledki raziskave kažejo in potrjujejo hipoteze, da so predstavniki generacije X zelo odgovorni do svojih delovnih nalog, ki jih imajo in temu posvečajo veliko svojega časa. Približno 10 % ameriških predstavnikov generacije X ne dela, medtem ko večina, kar 70 % vseh pripadnikov generacije X, dela vsaj od 40 do 49 ur na teden. V povprečju je veliko več brezposelnih, tisti, ki so delovno aktivni, pa delajo v povprečju manj kot predstavniki generacije X. V povprečju 25 % vseh predstavnikov ameriške delovne populacije dela od 40 do 49 ur tedensko, kar je največji delež med vsemi tedenskimi opravljenimi delovnimi urami, ki jih naredijo predstavniki ameriške delovne populacije. Kar 50 % predstavnikov celotne ameriške delovne populacije je brezposelnih ali pa delajo manj kot 39 ur tedensko, medtem ko je ta delež pri generaciji X kar 20 % manjši in se giblje okoli 30 %.

Slika 7: Delovna aktivnost predstavnikov generacije X in ameriškega povprečja v %



Vir: J. D. Muller, *Active, Balanced and happy: These young Americans are not bowling alone* 2011, str. 2.

Najbolj priljubljena imena so David (David), Michael (Miha), Jason, Jennifer, Lisa (Liza). Starši so začeli svojim otrokom dajati imena, ki so predstavljala predvsem etično in kulturno dediščino prednikov in okolja, iz katerega so izhajali.

Indeks življenjskih potrebščin: leta 1982 si lahko kupil za 1 \$ za 1,90 \$ današnje vrednosti.

Priljubljene igranje: ročne video igrice, začetek TV-igric, nova Barbie, igranje, ki so temeljile na vzoru televizijskih junakov.

Zabava in prosti čas: pustolovski filmi, filmi, v katerih prevladujejo junaške zgodbe, vrnilo so se filmi s srečnim koncem, začetek MTV-ja (Sago, 2000).

Svetovni vplivi: padec Berlinskega zidu, AIDS, padec komunizma, začetek dobe računalništva in interneta, perzijska vojna.

Trenutno je v Sloveniji 604.000 predstavnikov generacije X oziroma približno 30,20 % celotne populacije (Vukasinović-Žontar, 2009).

William Struss in Neil Howe iz Univerze Harvard v Ameriki sta leto dni opazovala predstavnike generacije X in prišla do zanimivih spoznanj. Avtorja sta prepričana, da so predstavniki generacije X točno taki vodje, kot jih ob trenutni ekonomski krizi potrebujemo. Rojeni so v obdobju, ko so združili vse dobre vodstvene lastnosti predhodnih generacij, slabosti pa uspešno odstranili in prerasli. Vodje, ki izhajajo iz generacije X, skrivajo v sebi sodobnost in perspektivnost, hkrati pa so dovolj odgovorni, da svoje naloge opravljajo resneje kot generacije za njimi, ki so vajene večjega razkošja, velike pomoči staršev, lahko bi rekli, da jih starši pretirano ščitijo in niso pripravljeni prevzeti odgovornosti nase. Pospešen stik s svetom in hitra osamosvojitev sta dosegla, da so predstavniki generacije X iznajdljivi in zelo marljivi. V članku *The Next 20 years: How customer and workplace attitudes will evolve* (Harvard Business Review, Avgust 2007) Struss in Howe pojasnjujeta, da so predstavniki generacije X prav zato tako uspešni, ker je bila v času njihovega odraščanja družina še vedno cenjena osnovna človeška celica, hkrati pa so se predstavniki generacije X srečevali z ločitvami staršev, ki pri prejšnjih generacijah niso tako pogoste, in bili primorani hitro odrasti. Močne in zakoreninjene družinske norme so se pri predstavnikih generacije X dokončno izoblikovale v času študija in prve zaposlitve (Struss & Howe, 2007). Svoje poslovne stike z največjim spoštovanjem sprejemajo in ohranjajo, kar jim omogoča veliko poslovnih priložnosti. Najboljši vodje so sami sebi, do sebe in drugih so enako kritični in upravičeno od drugih pričakujejo maksimalen napor in delo. Predstavniki generacije X imajo močno razvite sposobnosti prilagajanja, kar jim daje prednost pred ostalimi predstavniki. Pridobljene ugodnosti ohranjajo in razvijajo.

Predstavniki generacije X čutijo odtujenost do mlajših predstavnikov, saj menijo, da jim lahkotnejši način življenja, ki ga imajo, ne bo prinesel delovnega mesta in uspeha. Čeprav generacija X ni odraščala z visoko tehnološko opremo, se v digitalnem svetu zelo dobro znajde. Večina uporablja visoko tehnološko opremo v profesionalne namene, česar za mlajše generacije ne moremo trditi. Predstavniki generacije X so realisti, kar jim je v veliko korist, saj se predstavljajo kot samozavestni in močni menedžerji. Struss in Howe sta prepričana, da imajo predstavniki generacije X boljše priložnosti pri uspešnem vodenju organizacij, saj si jih ustvarijo sami in so ustvarjene na dolgi rok. So predvsem zelo humani, pomembne so jim življenjske norme in predpisi in teh ne želijo kršiti pri svojih vodstvenih procesih. Vodje iz vrst generacije X z veseljem prisluhnejo željam podrejenih

in jih tudi upoštevajo, svojim podrejenim so dober zgled, v veliko pomoč in dobri mentorji. Kot pravi vodje bodo vedno na voljo za pogovor in svetovanje, saj menijo, da pravi menedžerji s poslušom in svetovanjem lahko svoje podrejene usmerjajo po pravi poti do doseganja vseh poslovnih rezultatov (Erickson, 2009).

Generacija X je najštevilnejša generacija v vsej zgodovini Združenih držav Amerike. Njihove lastnosti, kot so vztrajnost, profesionalnost in visoka stopnja znanja, so Ameriko pripeljale v sam vrh globalizacije. Z generacijo X imajo najmanj dela organi pregona in predstavlja najmanjši delež migrantov v zgodovini. Predstavniki generacije verjamejo, da sta pomoč in prostovoljstvo soljudem in podjetju, kjer delajo, veliko prej poplačani, kot če delajo zgolj, da zaslužijo. Iz prebrane literature sklepam, da je generacija X prav zaradi takšnega odnosa tako uspešna in vplivna, saj delo opravlja z zanosom in veseljem. Uspeh pride z delom, v katerega verjamemo, v katerega vlagamo maksimalno energijo in ga opravljamo z veseljem. Delo je naš hobi. Hobi je naše delo (Struss & Howe, 2007).

2.6 Značilnosti generacije Y

Generacija Y že od otroštva doživlja eksplozijo informacij (slikovnih, zvočnih in čustvenih). Pripadniki generacije Y so odraščali z internetom, informacijske komunikacijske tehnologije pa so jim nekaj povsem vsakdanjega. Vsakdanjik generacije Y so namesto igrišča in žoge zamenjali internet, računalniške igre, mobilni telefoni, fotoaparati, elektronska pošta, forumi in z vsem tem povezano šolsko nasilje, zasvojenost, spolne bolezni in velik porast ločitev. Generacija Y je najbolj izobražena generacija vseh časov. Stopnja izobrazbe se je močno zvišala in velika večina mladih se je po zaključku srednje šole vpisala na univerzitetne študijske programe in jih tudi uspešno zaključila. Generacija Y ima zelo razgiban način življenja. Značilnosti generacije, kot so komunikacija preko spleta in mobilnih komunikacij, druženja s pripadniki drugih ras, pa jo uvrščajo med bolj strpno generacijo kot katero koli prej. Lastnosti generacije Y so ustvarjalnost, optimizem, tehnološka pismenost, junaštvo, učinkovitost, neodvisnost, samozavest, vzporedno procesiranje. Težave, s katerimi se sooča generacija Y, so sprejemanje pomembnejših in odgovornejših odločitev, saj so zaradi svoje mladosti neizkušeni (Zorko, 2010b).

Generacijo Y imenujemo tudi generacijo »poskusnih zajčkov« za IT-industrijo. Opredelimo jo namreč kot prvo generacijo, ki je odraščala s postopnim razvojem tehnologije. Generacija Y pozablja živeti športno in zdravo, je generacija, ki iz dneva v dan spremlja novice z namenom, da izve, kaj tehnološko še bolj dovršenega bo prišlo v njihove roke za uporabo in lajšanje življenjskih navad. Katie Best in Francis Braithwaite sta prispevala svojo obsežno raziskavo, v kateri opisujeta predvsem slabosti generacije Y. Ugotavljata, da je to generacija, ki je najbolj v sporu z ostalimi generacijami, in je bistveno bolj kompleksna za raziskovanje in analiziranje, kot so prejšnje generacije, in dodajata, da je vsako delovno mesto, ki ga zaseda pripadnik generacije Y, specifično predvsem zaradi

posledic razvoja te generacije in posledic, ki jih prinesejo njene koristi in interesi na delovnem mestu (Best, 2011).

Moje mnenje o prebranem članku je, da bi bilo dobro razumeti vse generacije enako in hkrati poudarjati njihove pozitivne in negativne plati. Še posebej je pomembno zavedanje, da pripadnikov ene generacije ne moremo obravnavati enako, saj delujejo na različne načine in so vzgojeni v različnih družbenih okoljih. Avtorja članka sta generacijo Y opisala presplošno, saj sta pozabila na dejstvo, da je vsak vodja dolžan s svojimi zaposlenimi, ne glede na to, iz katere generacije so, ravnati individualno in jih razporejati na delovne dolžnosti na način, ki je za vsakega posameznika najbolj optimalen. Generacija Y je rojena z uporabo socialnih omrežij in se je pripravljena učiti, kar predstavlja nepredstavljivo vrednost za podjetja, hkrati pa je potrebno opozoriti na hitrost razvoja socialnih medijev, kar hkrati predstavlja grožnjo podjetjem, ki zaposlujejo pripadnike generacije Y, saj se utegne zgoditi, da bodo več pozornosti namenili razvoju in raziskovanju socialnega omrežja, kot samemu profesionalnemu delu (Best, 2011).

Profesorica Karen Foster, ki predava na Univerzi Barkeley v Kaliforniji, se je odločila, da naredi obratno od svojih kolegov, ki sta raziskovala temno plat generacije Y, in je raziskala pozitivne lastnosti te generacije. Hiter pregled prikazuje generacijo kot levo za delo, z željo po hitrem zaslužku in hitrem napredovanju, hitrem uspehu in z veliko prostega časa. Druge generacije gledajo na generacijo Y zaničevalno, v raziskavi, ki je bila narejena o generaciji Y, pa so jo pripadniki drugih generacij opredelili kot generacijo, ki je večino svojega delovnega časa prisotna na spletnih družbenih omrežjih in spletnih forumih, kar pri pripadnikih ostalih generacij postavlja vprašanje o kakovosti opravljenega dela. Tudi politična sfera gleda generacijo Y popolnoma drugače kot ostale generacije. To je generacija, ki se je ne da pretentati, med predstavniki generacije Y je velika večina zelo dobro izobraženih, kar pomeni, da svoje nestrinjanje s politiko kažejo z neudeležbo na volitvah in popolnim miniranjem vseh političnih idej. Politiki radi generacijo Y poimenujejo »brezbrižna generacija« in generacija, ki je politično izklopljena. Pripadniki generacije Y vedno želijo nekaj novega, enoličnost jih dolgočasi. Razočarani so nad politiko, dojemajo jo, kot da ni na njihovi strani in jo vidijo bolj kot nasprotnika in sovražnika. Ne razumejo, kako je možno, da se ukrepi tako počasi premikajo in izvajajo. Mladi imajo veliko znanja in na voljo še več informacij, in čeprav navzven kažejo, da jih ne zanima nič drugega, kot samo zabava, je njihovo zanimanje veliko in želja po dokazovanju tudi. Mladi so zelo kritični do plačevanja davkov, kar je močno povezano s čutom za pripadnost državi. Ker velika večina pripadnikov tega ne čuti, se jim zdi brezpredmetno plačevati takse in davke, ker od tega ne dobijo nič konkretnega. Mladi predstavniki generacije Y veliko bolj zagovarjajo strpnost in sprejemanje drugačnosti kot pripadniki ostalih generacij. Prav to je tudi razlog, da je ameriški predsednik Obama leta 2008 zaprisegel kot prvi temnopolti ameriški predsednik. Širjenje takšnih vrednot je za mlade zelo pomembno in predstavlja pozitivne korake k večji strpnosti in zmanjševanju nagnjenosti k materializmu in kritičnemu razmišljanju o politiki (Foster, 2013).

Profesorica Foster ugotavlja, da je velika večina študij o različnih generacijah narejenih pomanjkljivo in površno. Vsak raziskovalec zagovarja svojo generacijo ali pa subjektivno pristopa k raziskovanju. Starejši pripadniki generacij generalno obtožujejo in opredeljujejo za slabo vse, kar je mlajše in naprednejše od njih, hkrati pa se ne zavedajo, da tudi sami niso blesteli v svojih mladostnih letih. Spremembe, ki so se zgodile z generacijo Y, so mejne za širjenje gospodarstva, v kulturi so se oblikovale številne novosti, brez katerih ne gre več. Večina pripadnikov ostalih generacij obsoja generacijo, da je sleherni predstavnik brezčuten, aroganten, da vsi pozabljajo na vrednote, ki so včasih pomenile veliko več, kot pomenijo zdaj. Treba je kljub vsemu vedeti in poudariti, da je s takšnimi težavami, s kakršnimi se trenutno srečuje generacija Y, ki šele stopa na pota dokazovanja in profesionalizma, v mislih imamo predvsem stagnacijo plač, nestabilnost služb, naraščanje cen stanovanj in splošno negotovost naših gospodarstev in trgov dela tudi nekoč zanesljivih sektorjev, začetek osamosvajanja za mlade najtežji prav dandanes in da sta vsa zagrenjenost in slaba volja, ki spremljata to stanje, na nek način upravičena. Nezadovoljstvo in slaba volja nista rezultat pripadnikov generacije Y kot takih, temveč se to nezadovoljstvo skriva kot rezultat skrbi v ozadju, sočutju odnosov in materializmu (Foster, 2013).

Profesorica Foster je v svoj članek vključila rezultate intervjuva z 52 intervjuvanci različnih starosti. Raziskavo je usmerila v proučevanje, kako ljudje razmišljajo in govorijo o generacijah, in posledice, ki izhajajo iz teh mislih in besedičenja. 20–30 intervjuvancev je izrazilo nove ideje in ugotovitve o delu in zaposlitvi. Veliko razmišljajo o tem, vendar malo oziroma nič za to ne naredijo. Občutek, ki ga je avtorica članka pri tem doba, je bil, da bi vsi radi za malo dela dobili veliko plačila. Pri tem je raziskovala dalje in ugotavljala, kako se mladi odločajo za poklic in vrsto dela, ki ga bodo upravljali vse življenje. Ugotovila je, da je odločitev v veliki meri odvisna od različnih okoliščin, kot so vzgoja, kraj odraščanja, zgodovinski in pretekli dogodki, saj tako pripadniki različno dojemajo razmerja za delo in življenje, ki ga živijo. Če človek najde posel in delo, ki ga veseli, potem bistveno več časa preživi v službi, če pa temu ni tako, komaj čaka, da se delovni čas zaključi in da se posveti drugim opravilom (Foster, 2013).

Fosterjeva zaključuje, da nezadovoljstvo z delom ni prisotno le pri generaciji najmlajših, pač pa je velika težava vseh generacij. Starejši so se vedno in se tudi bodo razlikovali od svojih mlajših vrstnikov. Vidijo le sebe kot generacijo, ki razmišlja in dela prav, nočejo in ne želijo se strinjati z mlajšimi generacijami, povezovanja med generacijami pa ne vidijo kot izziv, kot to vidijo mladi. Mlajši so veliko hitreje pripravljeni sodelovati s starejšimi kot obratno. Iz generacije Y vzemimo vse kakovosti, ki jih predstavljajo, in vsaka ostala generacija naj zabriše meje med dobrim in slabim, ker iz tega največkrat izhajajo nasprotujoče si družbene vrednote. Šele takrat, ko bomo vse to storili, bomo pripravljeni medgeneracijsko sodelovati in ne tekmovati (Foster, 2013).

Najpogostejša imena te generacije so Mihael (Miha), Christopher (Kristijan), Jennifer,

Ashley, Jessica in tradicionalna imena, izražena in preoblikovana na modernejši način.

Indeks življenjskih potrebščin: leta 1995 si za 1 \$ kupil za 1,58 \$ življenjskih potrebščin današnje vrednosti.

Priljubljene igrace: video in računalniške igrice, rolerji in rolke ter igrace, ki so predstavljale TV junake.

Zabava in prosti čas: začetek Disneyjevih filmov in filmskih junakov, tipični najstniški filmi in serije, filmi in serije na DVD-jih, resničnostni šovi, kjer bodisi prikazujejo življenje ljudi, določena skupina ljudi med seboj tekmuje za nagrado na koncu, ali razne glasbene oddaje, kjer izbirajo nove talente, namen tega je privabiti pred ekran veliko število gledalcev.

Svetovni vplivi: Clinton, smrt princese Diane, razpad Sovjetske zveze, teroristični napadi po svetu, vojna v Iraku (Sago, 2000).

Trenutno živi v Sloveniji 536.000 predstavnikov generacije Y oziroma približno 26,80 % celotne populacije (Anderlič, 2009).

2.7 Generacija Z

Za generacijo Z avtorja Neil Howe in Willam Strauss menita, da je še premlada, da bi lahko sklepali o njenih temeljnih značilnostih. Ko bodo prvi predstavniki generacije stari okoli dvajset let oziroma bodo prešli iz srednješolskega obdobja v fakultetnega, bodo vidni prvi izsledki splošnih značilnosti te generacije. Vsekakor je jasno, da bo to generacija, ki bo pretirano zaščitena s strani svojih staršev in starih staršev, menita Howe in Strauss. Pretirana zaščita lahko pokaže svoje prve posledice v obdobju, ko bodo predstavniki generacije stopili v delavno aktivno obdobje oziroma bodo prišli v leta, ko bodo lahko že prevzemali vodilne položaje. Njihov način vodenja bo pokazal, kakšne posledice lahko pusti pretirana zaščita otrok s strani staršev in vzgoje (Howe & Struss, 2007).

Banhamou trdi ravno nasprotno kot Howe in Strauss in se sprašuje, kaj bo prinesla prihodnost in kakšni bodo predstavniki generacije Z kot odrasli ljudje. Raziskava, v kateri so predstavnike generacije Z povprašali, kje se vidijo v prihodnosti, je prinesla zanimive izsledke. Kar 72 % predstavnikov želi imeti svoje podjetje oziroma zagnati »start up.« Življenja predstavnikov generacije Z so na koncu veliko bolj kompleksno sestavljena, kot mogoče izgledajo, ugotavlja Banhamou. Že kot najstniki imajo vizijo, ki je povezana z željo, da bi si življenjsko kariero ustvarili iz svojega hobija in počeli tisto, kar jih resnično zanima in veseli. Ker imajo podporo in zaščito svojih staršev, Banhamou trdi, da se lahko že v otroštvu in zgodnji mladosti razvije pri otroku spoznanje, kaj je v življenju tisto, kar bi najprej ustvarjali ljubiteljsko in bi kasneje prerastlo v karierni izziv. Vprašam se, ali ni to

prav tisto, kar je najpomembneje. Ali ni to največji razlog za uspeh posameznika? Po mojem mnenju je in prav to, kar se predstavniki prejšnjih generacij trudimo vnesti v svoj vsakdanjik, je predstavnikom generacije Z mogoče potencial, da postanejo nekaj samoumevnega in temelj za uspešno prihodnost.

Predstavniki generacije Z so rojeni med leti 1995 in 2010. Poleg naziva Generacija Z jih znanstveniki radi poimenujejo tudi generacija net oziroma e-generacija. So v večini potomci oz. otroci generacije X (Jaklič, 2014).

Laurence Benhamou v svojem članku pojasnjuje dejstva, ki jih moramo vedeti predstavniki ostalih generacij, da bi z Z-jevci lažje shajali. Predstavniki generacije Z želijo biti trmasti, neodvisni, pragmatični in vedno imeti svoj prav. Vse, kar preberejo, vidijo in slišijo, najdejo na medomrežju oziroma družabnih omrežjih. To je generacija, ki ne išče odgovorov na vprašanja v knjigah, se ne ukvarja rada s športom, potrpežljivost ni njihova vrlina, hitrost in naglica pa jim krojita vsakdanjik. Benhamou ugotavlja, da predstavniki generacije Z živijo milje stran od svojih staršev in starih staršev, saj njihova mladost ni bila zaznamovana z vzponi in s padci političnih režimov in upornostjo stilov, pač pa živijo od rojstva življenje, v katerem večini ne manjka nič. Prav zato hočejo vse in takoj. Brez vprašanja, če so jim njihovi starši to sposobni omogočiti. Prisotni na vseh socialnih omrežjih mladi posnemajo svoje vrstnike po svetu in želijo biti vedno v trendu. Za predstavnike generacije X je značilna slengovska govorica, pisanje brez ločil in slovnično nepravilno. Benhamou se sprašuje, kdaj se je zgodil ta nenadni preskok. Kdaj se je vse tako spremenilo, da ne razume svoje hčerke, ki jo posluša, ko se pogovarja s prijateljico po telefonu? Utemeljeno nadaljuje, da je preprosto ugotovil, da je to značilnost generacije Z in da z njegovo hčerko ni nič narobe, kot se je sprva zbal.

Predstavnikom generacije Z je komunikacija s sočlovekom tuja. Ne znajo se odzvati, ko se v živo pogovarjajo z nekom, so pa izredno vešč virtualne komunikacije in se lahko pohvalijo s številnimi virtualnimi prijatelji, s katerimi se v živo praktično ne pogovarjajo. Raziskave kažejo, da vsak predstavnik generacije Z preživi povprečno tri ure na dan na družabnih omrežjih ali pred TV-ekranom (Benhamou, 2015).

Predstavniki generacije Z so, kot sem že omenila, rojeni v letih med 1995 in 2010. Dozorevajo v letih od 2013 do 2020. Medtem ko še ne poznamo temeljnih značilnosti predstavnikov generacije Z, vemo veliko o okolju, v katerem ta generacija odrasča. Raznolikost okolij in socialna različenost bo naredila predstavnike generacije Z za predstavnike najbolj raznolike generacije do zdaj. Odrasčajo v najbolj naprednem okolju do zdaj. Najvišja stopnja tehnologije jim bo omogočila velike korake napredka v znanosti in pospešeno zmožnost doseganja velikih rezultatov in dosežkov. Hkrati je to generacija, ki jo ravno tehnološki napredek morda od vsega najbolj ovira, saj je vprašljivo njihovo zdravstveno stanje v starosti, ki bo posledica ne ravno zdravega načina življenja in veliko premalo športne dejavnosti (Schroer, 2014).

2.8 Generacije in komunikacija

Vsaka generacijska skupina ima svoj način komuniciranja, ki ga ne moremo posploševati na posameznike, temveč le na generacijo kot celoto. Jane Jopling (2004) v svoji raziskavi utemeljuje in potrjuje, da imajo pripadniki tradicionalne generacije radi formalno in tradicionalno komunikacijo. Kratka, vendar zelo jasna in jedrnata sporočila, zelo neposredna komunikacija pa jih včasih predstavi kot malo nesramne sogovornike, zaključuje Joplingova. Načini komuniciranja tradicionalne generacije je osebni stik, t. i. pogovor iz »oči v oči«, pisma, opravljeni osebni telefonski pogovori, dnevno prebirajo dnevno časopisje in se informirajo iz njega, kar je tam zapisano, jemljejo zelo relevantno. Mlajši del pripadnikov tradicionalne generacije komunicira tudi že preko e-pošte in mobilnih telefonov, predvsem tisti, ki živijo v urbanih območjih. Joplingova (2004) svojo raziskavo nadaljuje generacijo otrok blaginje, ki je zelo samosvoja generacija, predvsem pa generacija, ki ne želi nadzora nad sabo. To prepričanje deli tudi skozi komunikacijo. Znani so po neposrednih izjavah in zelo dvoumnih in težko razumevajočih vprašanjih, namenjenih nasprotniku. Spoštujejo klasično komunikacijsko orodje – pošto, vendar je sami ne uporabljajo, saj jo dojemajo bolj kot breme, uporabljajo predvsem precej hitrejšo e-pošto. Stalno uporabljajo telefone. Generacija X sporoča kratko in jasno. Niso generacija dolgega pisanja in pisanja nasploh. Elektronsko komuniciranje je za njih idealna oblika komuniciranja, ker se tako počutijo del dejavnosti, v katero so mogoče le delno ali posredno vključeni, zaključuje Joplingova. Generacija Y v svojo komunikacijo rada vključuje humor in pogovor zaključi na zabaven način. V svoji pisni komunikaciji zelo radi uporabljajo barve, gibanje besedila in glasbene vložke, od nasprotnika pa želijo hiter in jasen odziv. Mobilni telefon je pripadnikom te generacije nuja in si ne predstavljajo komunikacije brez njega, mnogi predstavniki te generacije pa žal še nikoli niso videli poštnih znamke oziroma pošiljali navadne pošte. Krivde za to vsekakor ne moremo pripisovati generaciji, ki je bila samo žrtev bliskovitega razvoja visoko tehnološke opreme.

Iz raziskave Joplingove (2004) lahko povzamemo, da ima vsaka generacija svoj vpliv na komunikacijo z okolico. Vse nas, ki smo predstavniki določenih generacij, pa različna komunikacijska orodja le usmerjajo v izbiro načina komunikacije, odločitev je na nas samih, posledica te odločitve pa ne sme vplivati na naše vrednote in stališča. Različni načini komuniciranja ne smejo biti merilo za presojanje, kakšni posamezniki smo in ne smejo vplivati na naš način komunikacije z drugimi. Moje mnenje je, da je pomembno, kaj povemo in na kakšen način to izrazimo (prijazen, neprijazen, aroganten), ne pa to, s kakšnim komunikacijskim orodjem to izrazimo.

Raziskava Forrestra je ugotovila, da so mlajši potrošniki ravno dovolj stari, da imajo toliko prihrankov, da jih lahko investirajo v nakup mobilne telefonije. Kot prikazuje tabela 6, imajo skoraj vsi pripadniki generacije Y mobilni telefon, pametne telefone pa kar 72 % vseh. Povprečno ima 93 % Američanov v lasti telefon in kar 50 % jih ima pametni telefon (eMarketer, 2015)

Tabela 6: Podatki o uporabi mobilnih in pametnih telefonov

Uporaba mobilnih in pametnih telefonov po generaciji v US, maj 2012 (raziskava na spletu, rezultati so prikazani v % za vsako skupino)		
	Mobilni telefon	Pametni telefon
Generacija Z (18–23)	95	64
Millennials (24–32)	97	72
Generacija X (33–46)	95	61
Mlajši otroci blaginje (47–56)	92	39
Starejši otroci blaginje (57–67)	89	28
Zlata generacija (68–88)	85	16
Skupaj	93	50

Vir: eMarketer, »Generation Y« Leads the Way on Smartphones, 2015.

Za mobilno industrijo so poleg raziskave, kako po starostnih obdobjih Američani uporabljajo telefone in pametne telefone, naredili tudi tržno raziskavo, katere telefone in katere znamke najraje kupujejo. Taka raziskava je zelo učinkovita, saj lahko proizvajalci točno sklepajo, od katere starostne skupine si lahko obetajo največ. Temu primerno proizvajalci načrtujejo trženjske dejavnosti in kampanje in se borijo za večji tržni delež. Izsledki raziskave so bili, da imajo prav pripadniki generacije Y največ iPhonov, sledita pa Samsung in LG. Nobena znamka v nobeni starostni skupini oziroma generaciji ne izstopa toliko, kot iPhone pri generaciji Y (eMarketer, 2015).

Tabela 7: Podatki o uporabi pametnih telefonov glede na generacijo

Uporaba pametnih telefonov glede na generacijo in uporabnost glede na proizvajalca, maj 2012 (v %)							
	Generacija Z (18–23)	Generacija Y (24–32)	Generacija X (33–46)	Mlajši otroci blaginje (47–56)	Starejši otroci blaginje (57–67)	Zlata generacija (68–88)	Skupaj
Samsung	24	20	22	26	26	27	24
iPhone	24	29	22	11	9	6	18
LG	17	13	16	21	22	22	18
Motorola	9	10	11	14	14	14	12
HTC	10	12	9	5	3	2	8
BlackBerry	4	6	7	5	3	1	5
Nokia	2	2	3	5	8	10	5
Ostali	10	8	10	12	14	18	11

Vir: eMarketer, »Generation Y« Leads the Way on Smartphones, 2015.

Po podatkih raziskave, predstavljenih v tabeli 7, lahko sklepamo, da je generacija Y vodilna ciljna skupina vseh podjetij, ki se ukvarjajo z mobilno in računalniško tehnologijo.

Razlogov za to je več. Mlajši potrošniki so pripravljeni nameniti več denarja za tako tehnologijo. Čeprav imajo starejši potrošniki denar, se jim ga za razliko od svojih mlajših predstavnikov ne zdi pametno zapravljati za tovrstne stvari. Pripadniki generacije Y pametne telefone lahko dejansko uporabljajo, ker jih znajo in vedo, za kaj, starejši so telefone uporabljali le za klicanje, morda še za pošiljanje sporočil. Generacija Y je najboljši kritik za oceno novih produktov, ki se pojavijo na trgu in so s tem na neki način ustvarjalci tehnoloških smernic za prihodnost (eMarketer, 2015).

Tabela 8: Podatki o uporabi pametnih telefonov in tabličnih računalnikov glede na spol

Pametni telefoni in tablice, % uporabnikov po svetu glede na starost (september 2012)		
	Pametni telefon	Tablični računalnik
Spol		
Moški	56	51
Ženski	44	49
Leta		
13–17	18	19
18–24	21	14
25–34	33	26
35–54	21	24
Več kot 55	7	17
Povprečje	30	34

Vir: eMarketer, »Generation Y« Leads the Way on Smartphones, 2015.

V raziskavi so raziskali, koliko žensk in moških odstotno uporablja pametne telefone in tablice. Podatki iz tabele 7 kažejo, da so razlike med njimi le slabih 10 %, kar se mi zdi malo, v uporabi tablic pa je te razlike še manj. V tabeli 7 lahko preverimo % uporabe pametnih telefonov in tablic glede na starostne skupine, rezultate pa bi lahko uporabili za marsikatero študijo (eMarketer, 2015).

RRC-skupina (v nadaljevanju RRC) je bila ustanovljena leta 1992 in je ena od vodilnih evropskih IT-distributerjev predvsem na območju srednje in vzhodne Evrope. Specializirana je predvsem za distribucijo visoke tehnologije z namenom končnemu uporabniku poleg dobave opreme nuditi maksimalno podporo tudi po zaključnem prodajnem ciklu in si predvsem zato lasti naziv distributer z dodano vrednostjo. RRC ponuja široko paleto visoko tehnoloških produktov, servisov in rešitev, vključno s strežniki, sistemi za shranjevanje podatkov, z mreženjem, varovanjem podatkov, s podatkovnimi središči in z virtualizacijo z zajemom podatkov, govornimi in komunikacijskimi video napravami, skupaj v paketu z vzdrževanjem in s strokovno podporo. RRC opravlja svoje storitve v 35 državah po Evropi, Aziji in Severni Afriki, pisarne pa ima v 18 evropskih državah. RRC je postal skozi leta po ustanovitvi močan

partner z vodilno vlogo v mednarodnem prodajnem poslu, vključno s svetovno znanimi ponudniki mrežnih rešitev: IBM, Cisco Systems, Motorola (Symbol), Avaya, APC by Schneider Electric, Zebra, Datalogic, Psion, Jabra, itd. RRC namenja velik poudarek izvajanju projektov glede na državo, v kateri se projekti odvijajo, saj le tako lahko maksimalno izkoristijo vse dane pogoje, hkrati pa prilagoditev na lokalne tržne pogoje pomeni prednost pred konkurenti, končnemu uporabniku prinaša manj dela in skrbi ter posledično pomeni za vso skupino maksimalno visoke dobičke. RRC veča prodajo s svojimi partnerji, ki jim omogoča stalno izobraževanje in podporo, hkrati pa tudi njim tvori pot do uspeha. Povezuje končnega uporabnika s svetovno znanimi dobavitelji visoko tehnološke opreme in zagotavlja stroškovno najučinkovitejše storitve z dodano vrednostjo in rešitve sistemskih integratorjev in ponudnikov storitev (RRC BT, 2014).

Skozi lastno zaznavanje medgeneracijskih razlik v mednarodnem podjetju in z njimi povezane komunikacije sem se odločila obravnavano tematiko podrobneje raziskati. Z aplikativnega vidika me zanimajo odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja, odnosi in različnost generacij. Zato sem med IT-podjetji v Sloveniji izvedla raziskavo o vplivu različnih generacij na slog vodenja in rezultate podajam v naslednjem, tretjem poglavju.

3 EMPIRIČNA ANALIZA O VPLIVU RAZLIČNIH GENERACIJ NA VODENJE V SLOVENSKIH IT-PODJETJIH

3.1 Opredelitev raziskave in vzorčne skupine anketirancev

Namen raziskave v okviru empiričnega dela magistrske naloge je nazorno nadgraditi teoretične izsledke magistrske naloge, v kateri sem predstavila različnost generacij v vodstvenih procesih. Cilj empiričnega dela je ugotoviti različnost generacij v vodstvenih procesih na slovenskem IT-področju. Še posebej sem se osredotočila na različnost generacij v vodstvenih procesih, predvsem v povezavi podrejeni in nadrejeni, in med zaposlenimi v podjetju. Raziskava je potekala od 1. do 30. novembra 2014. Obdelava rezultatov je zajemala štiri različne generacije, ki so vpeti v delovne procese. V raziskavi je sodelovalo 82 udeležencev. Komunikacijsko orodje raziskave je bilo medmrežje, kasneje pa sem dobljene rezultate nadomestila z osebnim stikom z nekaterimi anketiranimi. Odstotno lahko posplošimo delež anketirancev, ki prihajajo iz zasebnega sektorja in so sodelovali v anketi na 90 %, udeležence ankete, ki pa prihajajo iz javnega sektorja in so sodelovali v anketi, pa na preostalih 10 %.

Faze poteka raziskave so predstavljene v nadaljevanju.

Faza je izbira načina za pridobivanje podatkov. Odločila sem se za anketni vprašalnik zaprtega tipa. Po Jančičević (2011, str. 76) je vprašalnik pogosto uporabljena metoda pri raziskovanju organizacijske kulture (vrednot, norm, stališč), ki je pomembna pri vodenju

raznolikih generacij.

1. faza: določitev velikosti vzorca in izvedba anketiranja: vprašalnik je bil poslan 100 vodstvenim kadrom iz 36 slovenskih IT-podjetij, ki se ukvarjajo z razvojem, integracijo in vzdrževanjem visoko tehnološke opreme (strojne, programske). Vprašalnik je bil poslan po elektronski pošti. Na anketo je odgovorilo 82 predstavnikov vodstva. Dodatno sem intervjuvala predstavnika enega izmed podjetij, kjer sem glede na prejete odgovore pridobila širši pogled na obravnavano problematiko v praksi.
2. faza: obdelava zbranih podatkov in predstavitev rezultatov: empirično analizo podatkov sem izvedla tako, da sem računalniško pridobljene podatke pravilno izpolnjenih anket uporabila za grafično predstavitev. S pomočjo orodja MS Excel sem pripravila grafični prikaz rezultatov raziskave in jih interpretirala.

Glede na izbor in velikost vzorca, predvsem pa osip odgovorov menim, da dobljenih rezultatov ni mogoče posplošiti na celotno populacijo slovenskih IT-podjetij, čeprav so bili v raziskavo geografsko vključeni vsi deli Slovenije. Izsledki raziskave pa kljub temu omogočajo indikativen vpogled v raziskovalno tematiko.

3.2 Metodologija raziskave

Raziskava je bila izvedena s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, predstavljenega v prilogi 1, ki je sestavljen iz 16 vprašanj zaprtega tipa, kar v praksi pomeni, da ima anketiranec na voljo odgovore, med katerimi lahko izbira.

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za proučevanje posameznih vrst generacij, s katerimi se soočamo v delovno aktivni populaciji, s ciljem potrditve zastavljene hipoteze: največ zaposlenih izhaja iz generacij X in Y, je bil sestavljen iz dveh delov. Prvi del vsebuje demografske podatke o anketirancih: spol, starost, izobrazbo in opredelitev generacijski skupini, ki ji anketiranec pripada. To je generaciji veteranov, generaciji otrok blagostanja oziroma »baby boomers« generaciji, generaciji X, generaciji Y, generaciji Z. V drugem delu vprašalnika sem med generacijami merila medgeneracijske težave, razlike v delovnem okolju. Prav tako sem preverila sodelovanje oziroma komuniciranje med generacijami, uporabo osebnih profilov na socialnih omrežjih. Zanimalo me je mnenje anketiranih o tem, kako najbolj učinkovito preprečiti medgeneracijske razlike, do katerih prihaja na delovnem okolju. Prav tako sem preverila, kako zaposleni poznajo lastnosti sodelavcev glede na generacijo in kako pogosto prihajajo v konflikt z njimi. Nadalje sem želela izvedeti, ali se v podjetju pogosto soočajo s težavami medgeneracijske narave in kako dobro se podjetje spopada s tovrstnimi težavami.

Raziskovalna metoda, ki je bila uporabljena za podporo anketiranju na podlagi anketnega vprašalnika, je metoda CAPI. CAPI (angl. *Computer Assisted Personal Interviewing*) je kvantitativna metoda, pri kateri računalniška programska oprema asistira anketirancem

med potekom raziskave (Analitik, 2014).

3.3 Predstavitev rezultatov anketiranja

Vprašalnik je bil poslan na 100 naslovov podjetij v Sloveniji. Prejela sem 82 popolno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, to je 82 %.

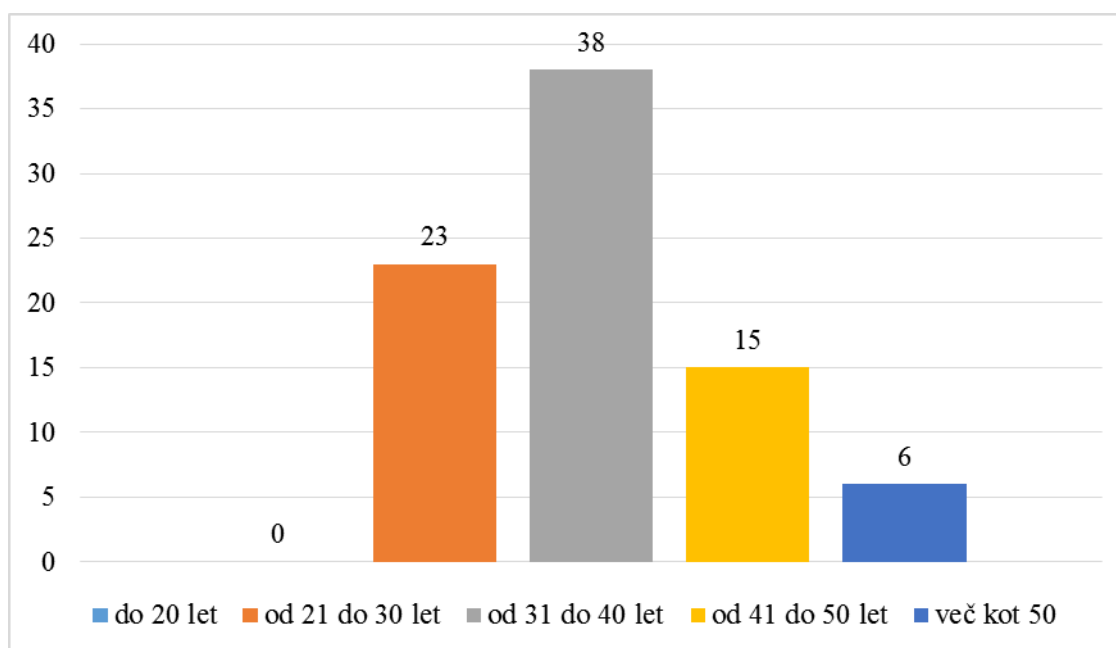
Delež anketiranih med ženskami in moškimi je slikovno prikazan s sliko 8. V raziskavi je sodelovalo 60 (73 %) moških in 22 (27 %) žensk.

Slika 8: Struktura anketirancev glede na spol v %



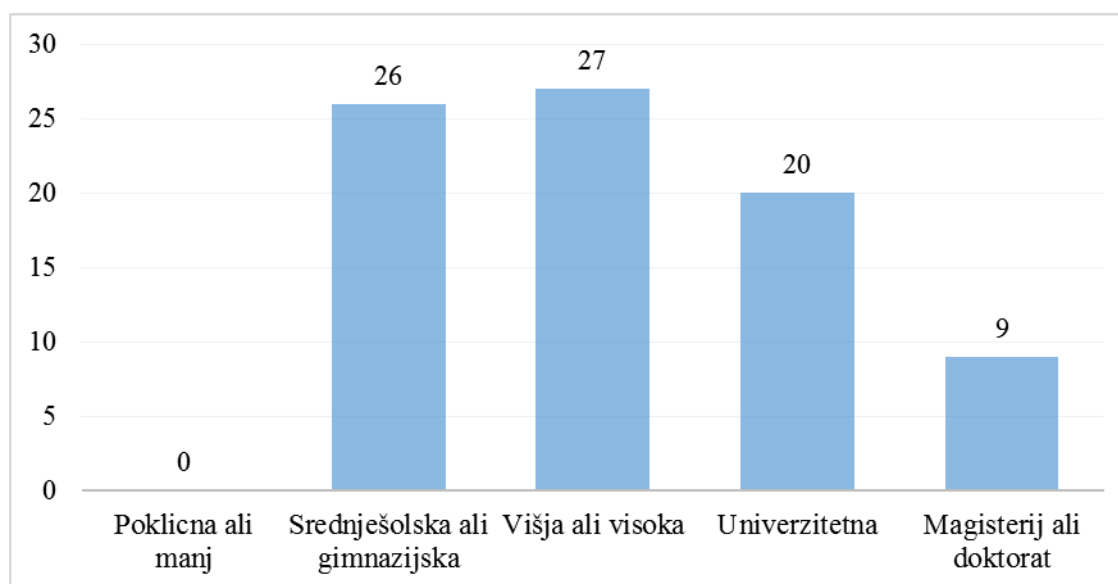
Iz vzorca 82 anketirancev je bilo največ, to je 38 anketiranih oseb (46 %), starih od 31–40 let, 23 anketiranih oseb (38 %) med 21 do 30 let, 15 anketiranih oseb (18 %) od 41 do 50 let. Nihče od anketirancev ni bil mlajši od 20 let. Struktura anketiranih glede na starost je slikovno prikazana s sliko 9.

Slika 9: Struktura anketiranih glede na starost



Iz vzorca 82 anketirancev je imelo največ anketiranih oseb, to je 27 (33 %), višjo oziroma visoko izobrazbo, 26 (32 %) anketiranih oseb srednješolsko izobrazbo ali gimnazijo, 20 (24 %) anketiranih oseb univerzitetno izobrazbo, 9 (11 %) anketiranih oseb magisterij ali doktorat. Nihče od anketirancev ni imel poklicne izobrazbe ali manj. Struktura anketirancev glede na izobrazbo je slikovno prikazana s sliko 10.

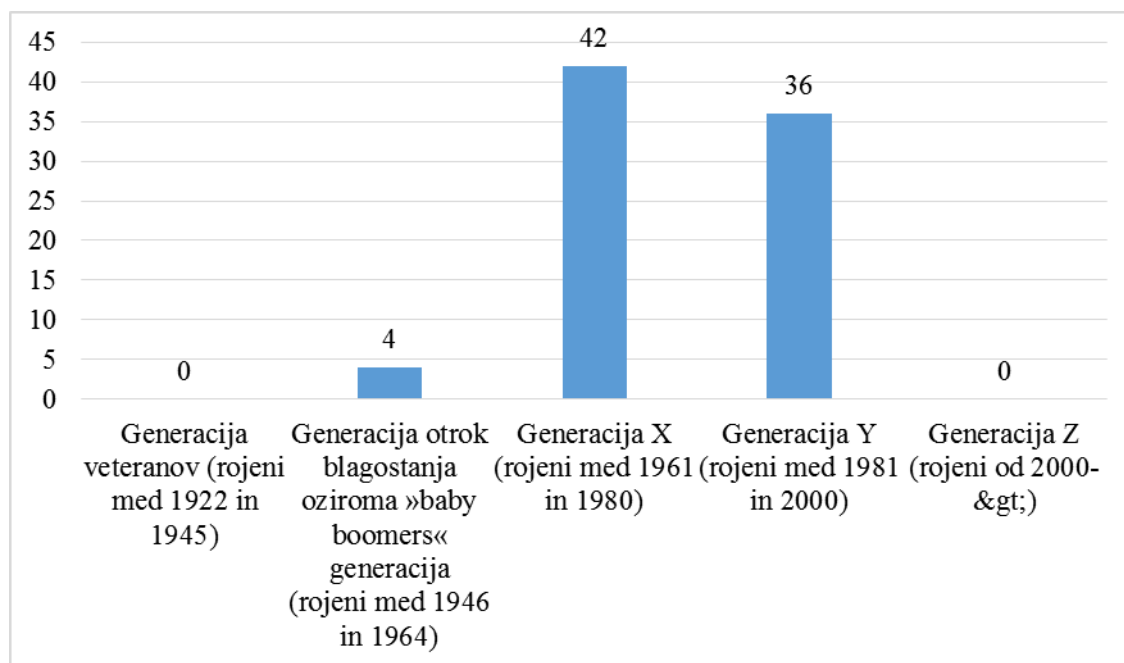
Slika 10: Struktura anketiranih glede na izobrazbo



Iz vzorca 82 anketirancev je največ anketiranih oseb, to je 42 (51 %), iz generacije X (rojeni 1960 in 1981), 36 (44 %) iz generacije Y (rojeni med 1981 in 2000), 4 (5 %) iz generacije blagostanja oziroma »baby boomers« generacija (rojeni med 1946 in 1964).

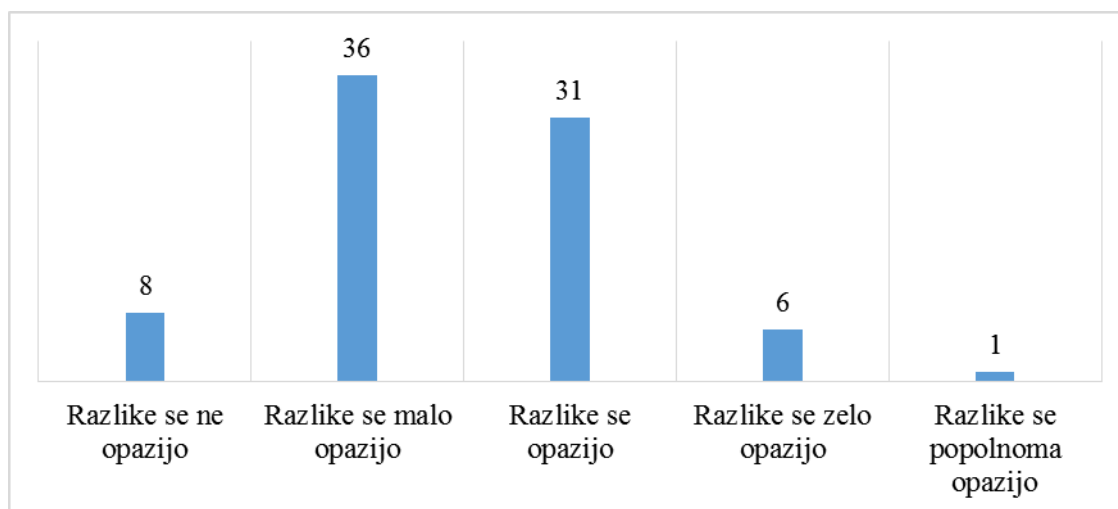
Nihče od anketirancev ni bil iz generacij Z (rojeni od leta 2000 naprej) in prav tako ni bil nihče od anketiranih oseb iz generacije veteranov (rojeni med 1922 in 1945).

Slika 11: Struktura anketiranih glede na generacijo



36 (44 %) anketiranih oseb je menilo, da se medgeneracijske razlike na delovnem mestu, na katerem so zaposleni, med njimi in sodelavci in z njimi povezane medgeneracijske razlike malo opazijo, 31 (38 %) anketiranih oseb meni, da se razlike opazijo, 8 (10 %), da se razlike ne opazijo, 6 (7 %) anketiranih oseb, da se razlike zelo opazijo, 1 (1 %), da se razlike popolnoma opazijo.

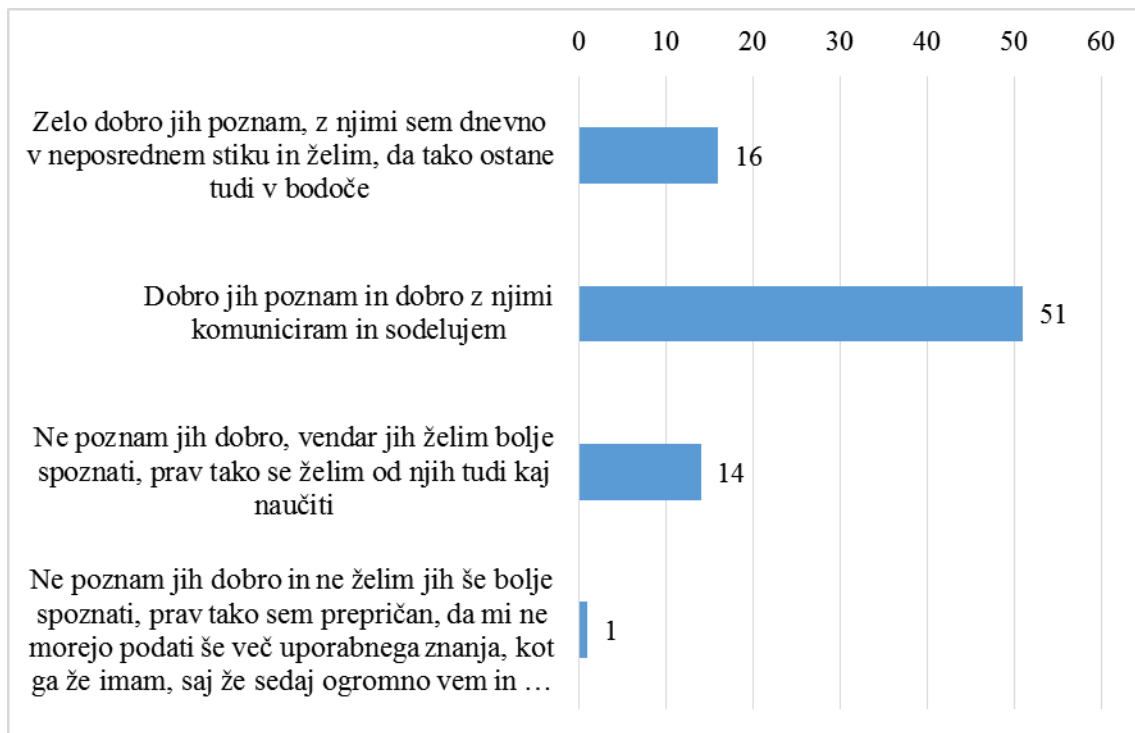
Slika 12: Mnenje anketirancev o medgeneracijskih težavah v delovnem okolju podjetja



51 (62 %) anketiranih oseb je bilo mnenja, da v svojem delovnem okolju pozna sodelavce

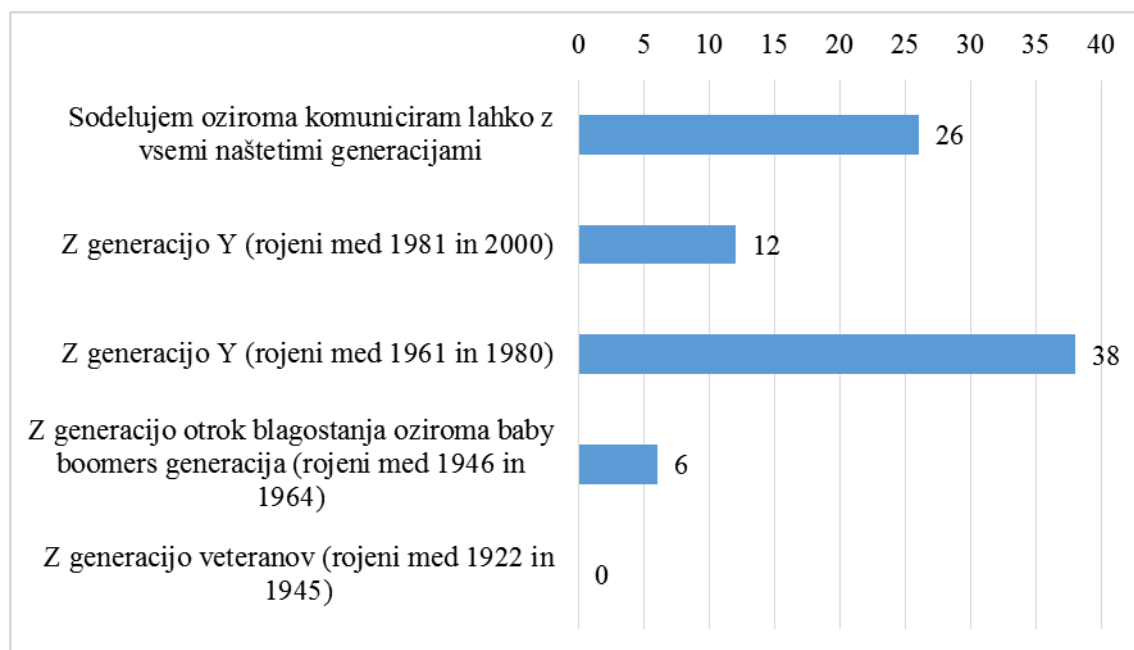
iz drugih generacij in njihove lastnosti glede na generacijo, iz katere prihaja, 16 (20 %) anketiranih oseb jih zelo dobro pozna in je z njimi dnevno v neposrednem stiku in želi, da tako ostane tudi v prihodnje. 14 (17 %) anketiranih jih ne pozna dobro, vendar jih želi bolje spoznati, prav tako se želi od njih tudi kaj naučiti. 1 (1 %) anketirana oseba jih ne pozna dobro in jih ne želi spoznati še bolje, saj je prepričana, da ji ne morejo podati še več uporabnega znanja, kot ga že ima, saj že zdaj ogromno ve in zna.

Slika 13: Mnenje anketirancev o poznavanju lastnosti generacij med sodelavci



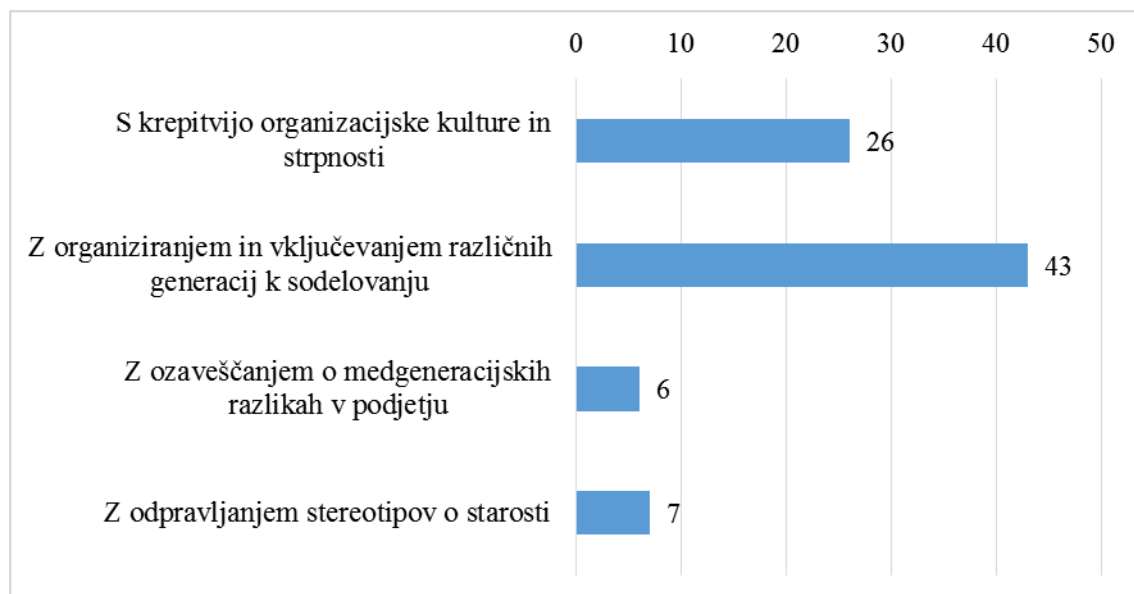
38 (46 %) anketiranih oseb je bilo mnenja, da na delovnem mestu najlažje sodeluje oziroma komunicirajo z generacijo X (rojeni med 1961 in 1980), 26 (32 %) jih lahko sodeluje oziroma komunicira z vsemi naštetimi generacijami, 12 (15 %) z generacijo Y (rojeni med 1981 in 2000, 6 (7 %) z generacijo otrok blagostanja oziroma »baby boomers« generacijo (rojeni med 1946 in 1964). Nihče od anketiranih oseb ni menil, da na delovnem mestu najlažje sodeluje z generacijo veteranov (rojeni med 1922 in 1945).

Slika 14: Mnenje anketirancev o sodelovanju oziroma komuniciranju med generacijami v podjetju



43 (52 %) anketiranih oseb je bilo mnenja, da bi najbolj učinkovito preprečili medgeneracijske razlike, do katerih prihaja na delovnem okolju in nasploh, z organiziranjem in vključevanjem različnih generacij k sodelovanju, 26 (32 %) anketiranih oseb s krepitvijo organizacijske kulture in strpnosti, 7 (9 %) z odpravljanjem stereotipov o starosti in 6 (7 %) z ozaveščanjem o medgeneracijskih razlikah v podjetju.

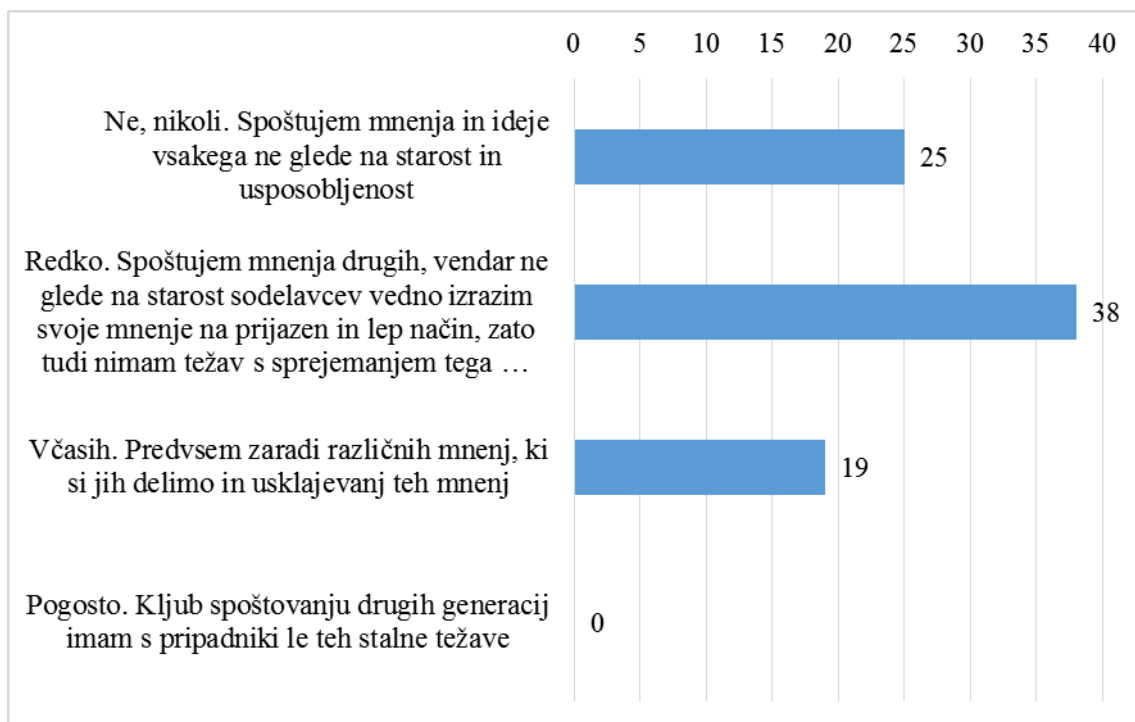
Slika 15: Mnenje anketirancev o preprečevanju medgeneracijskih razlik



38 (46 %) anketiranih oseb je menilo, da se osebno v delovnem okolju v konflikth redko

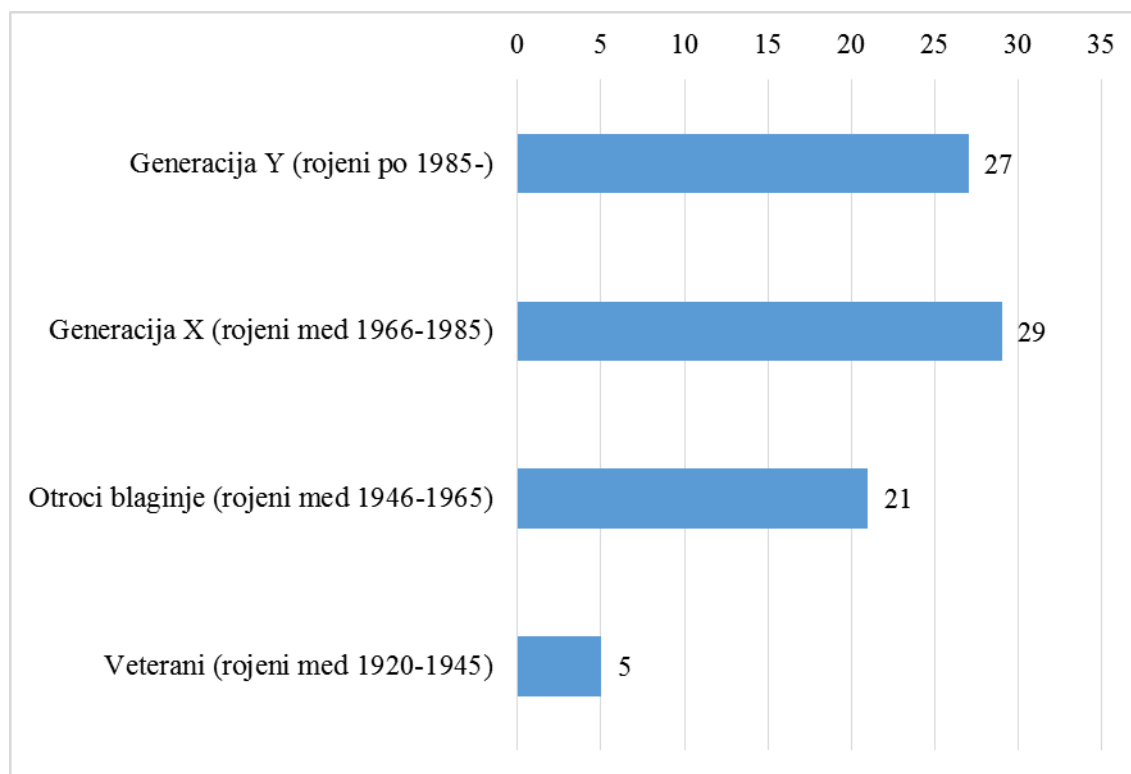
soočajo s pripadniki drugih generacij. Spoštujejo mnenja drugih, vendar ne glede na starost sodelavcev vedno izrazijo svoje mnenje na prijazen in vljuden način, zato tudi nimajo težav s sprejemanjem mnenja nasprotnika. 25 (30 %) anketiranih oseb je bilo mnenja, da se osebno v delovnem okolju v konfliktih nikoli ne soočajo s pripadniki drugih generacij. Spoštujejo mnenja in ideje vsakega, ne glede na starost in usposobljenost. 19 (23 %) anketiranih meni, da se osebno v delovnem okolju včasih soočajo v konfliktih s pripadniki drugih generacij predvsem zaradi deljenja različnih mnenj in usklajevanja teh mnenj.

Slika 16: Mnenje anketirancev glede na pogostost konflikta s pripadniki drugih generacij



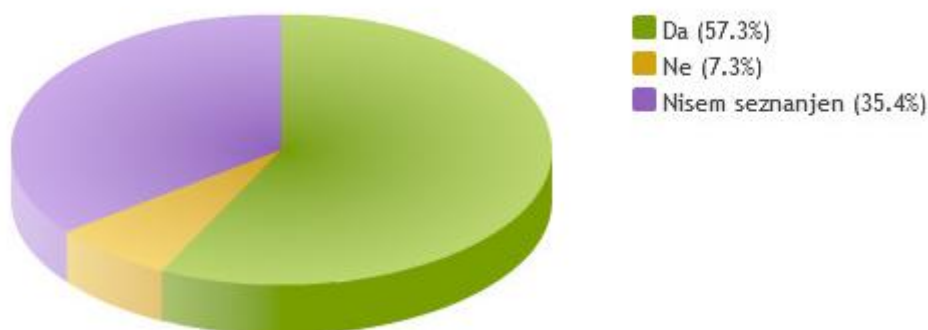
29 (35 %) anketirancev meni, da se na njihovem delovnem mestu največkrat konfliktno srečajo z generacijo X (rojenimi med 1966 in 1985), 27 (33 %) je konfliktno najbolj nastrojenih s pripadniki generacije Y (rojeni od 1985 naprej), do malo manj konfliktov prihaja z generacijo otrok blaginje (rojeni med 1946 in 1965), najmanj konfliktni pa so veterani, ki so rojeni med 1920 in 1945, kar je normalno, saj je pripadnikov te generacije, ki so še delovno aktivni, zelo malo.

Slika 17: Mnenje anketirancev o tem, s katero od generacij se najpogosteje soočajo s konflikti na delovnem mestu



47 (57 %) anketirancev meni, da se njihovo podjetje dobro spopada s težavami medgeneracijskih razlik, 6 (7 %) se jih ne strinja, da se njihovo podjetje dobro sooča s težavami, medtem ko malo več kot tretjina sodelujočih 29 (35 %) ni seznanjena s tem, kako se njihovo podjetje sooča s težavami medgeneracijskih razlik med zaposlenimi.

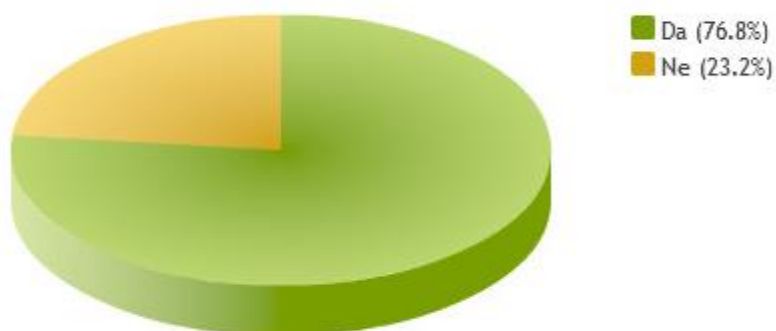
Slika 18: Mnenje anketirancev o tem, ali se podjetje, v katerem so zaposleni, dobro spopada s težavami medgeneracijske narave v %



63 (77 %) anketirancev je mnenja, da se slovenski menedžerji po načinu vodenja razlikujejo glede na generacijo, iz katere prihajajo. Samo 19 (23 %) jih meni, da teh razlik

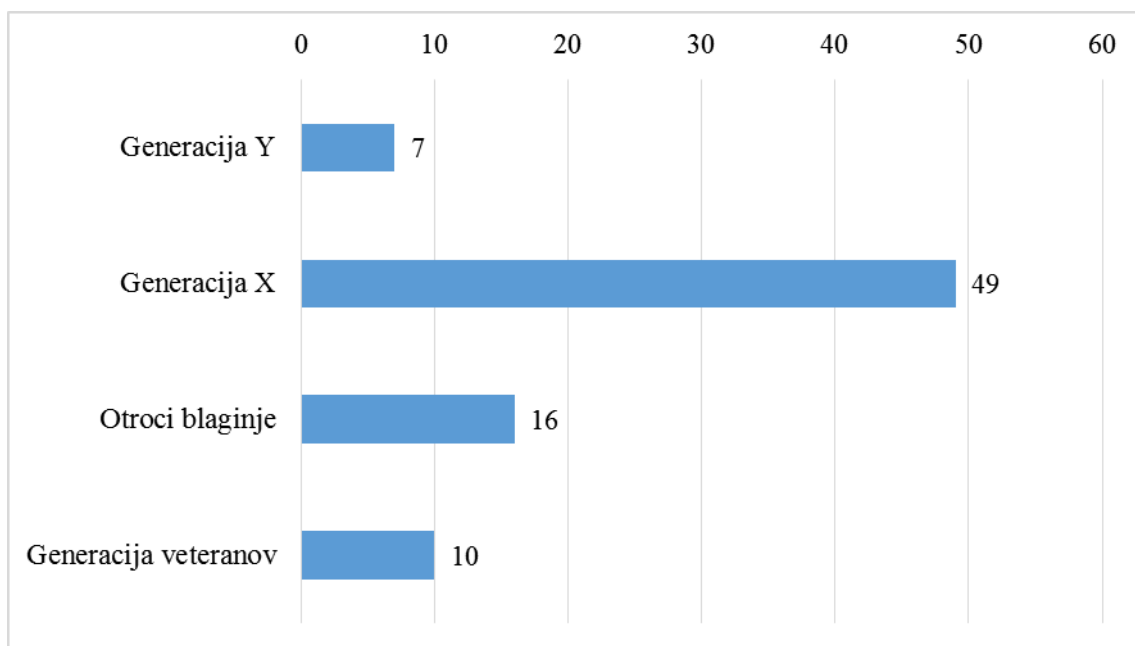
ni mogoče opaziti.

Slika 19: Mnenje anketirancev o medgeneracijskih razlikah o vodenju med slovenskimi menedžerji v %



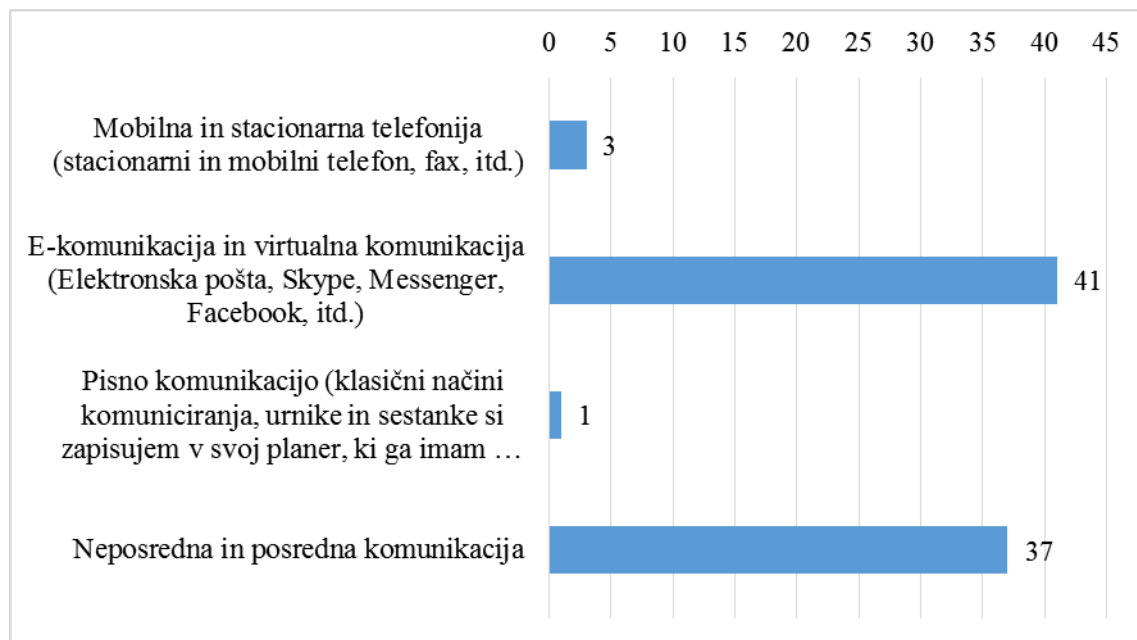
10 (12 %) anketirancev meni, da bi bil njihov najboljši nadrejeni iz generacije veteranov, 16 (19 %) bi si nadrejenega izbralo iz generacije otrok blaginje, največ anketirancev, 49 (60 %), bi imelo svojega nadrejenega iz generacije X, glede na neizkušenost in relativno kratko delovno dobo pa najmanj oziroma 7 (9 %) anketirancev meni, da bi lahko bil njihov nadrejeni iz generacije Y.

Slika 20: Mnenje anketirancev o predstavniku generacije, ki bi bil za njih najboljši nadrejeni



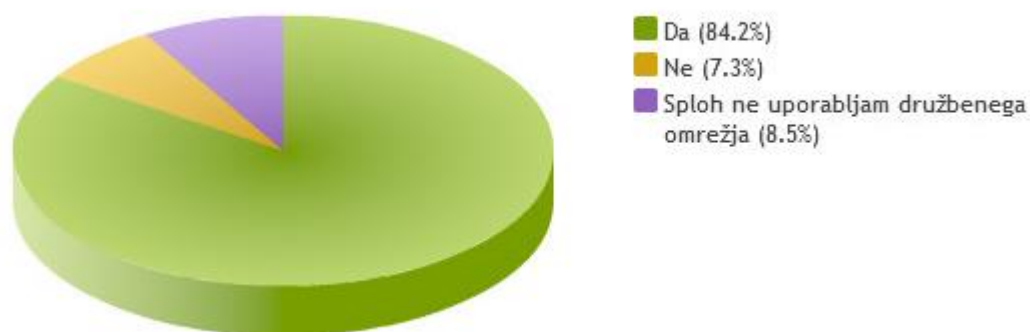
Kar polovica vseh anketirancev 41 (50 %) uporablja elektronsko komunikacijo, 37 (45 %) jih uporablja neposredni in posredni način komuniciranja na delovnem mestu, mobilno in stacionarno komunikacijo uporabljajo le trije anketiranci (4 %), medtem ko klasično oziroma pisno komuniciranje uporablja le 1 uporabnik (1 %).

Slika 21: Mnenje anketirancev o načinu komunikacije na delovnem mestu



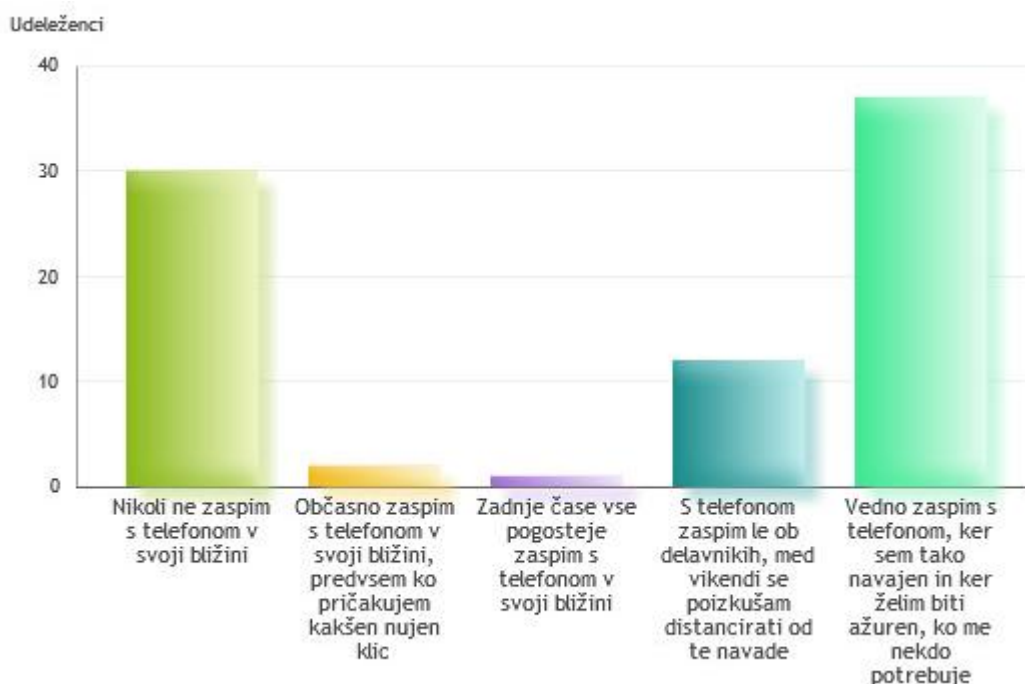
Glede na način komuniciranja, ki ga anketiranci uporabljajo na svojih delovnih mestih, sem želela ugotoviti, ali uporabljajo tudi družbena omrežja, katerih trend je trenutno močno v porastu. Družbena omrežja uporablja 69 (84 %) anketirancev, ne uporablja jih 6 (7 %) anketiranih, da jih sploh ne uporablja in je strogo proti novemu trendu, pa je odgovorilo 7 anketirancev (9 %).

Slika 22: Ugotavljanje, ali imajo anketiranci svoj profil, na katerem koli družbenem omrežju v %



37 anketirancev (45 %) jih vedno zaspi s svojim telefonom, saj menijo, da so tako bolj pravočasni, če jih kdo potrebuje, 12 (45 %) anketirancev spi s telefonom med delavniki, med konci tedna se želijo distancirati od te navade, 30 (37 %) se jih otepa navade spati s telefonom, saj z njim nikoli ne zaspijo, 2 (2 %) samo občasno zaspita s telefonom na nočni omarici, predvsem ko pričakujeta kak nujen klic, 1 anketiranec (1 %) zadnje čase pogosteje spi s telefonom v svoji bližini, kot je prej.

Slika 23: Zaspijo anketiranci s svojim mobilnim telefonom



SKLEP

Vse družbe v Evropi se starajo. Tudi v Sloveniji predstavljajo starejši največjo družbeno skupino. 15,4 % slovenskega prebivalstva ima več kot 65 let in le 15 % je mlajših od 15 let. Takšna struktura prebivalstva nam nakazuje družbene posledice v prihodnosti in nam nalaga nove izzive (Anderlič, 2009).

Za vsako generacijo je značilno, da ima vsaka skupina svoje videnje do stališč ter svoj način komuniciranja. Pri tem je pomembno, da organizacija te raznolikosti prepozna in ustrezno dogovori. Razlike med generacijami je zaznati kot nekaj negativnega, globoko zakoreninjenega v nas, in za organizacijo in družbo na splošno predstavlja veliko breme in težavo pri izbiri ustreznega načina vodenja. Skozi proučevanja in vrednotenja različnih generacij sem ugotovila, da razlike ne povzročajo težav, vsaj ne v tako hudi obliki, kot si jih vsi predstavljamo. Težava je zgolj površinska in jo je mogoče s pravilnim pristopom kadrovikov in menedžerjev na profesionalnem področju in pa vsakega posameznika na osebnem področju v organizaciji kaj hitro obrniti v pozitivno smer in iz nje črpati ugodne

rezultate.

V teoretičnem delu magistrskega dela sem ugotovila, da današnja delovno silo sestavljajo štiri različne generacije – veterani, otroci blaginje, generacija Y, generacija X in pa generacija Z, ki se šele začne vpeljevati v delovne procese. Zanimalo me je, kakšne so razlike med generacijami, ki so vpete v delovne procese. Sklepala sem namreč, da je trenutno največ zaposlenih med generacijami Y in X in da sta ti generaciji ključni v primerjavi s preostalimi proučevanimi generacijami, ko govorimo o medgeneracijskih razlikah.

Na podlagi analize rezultatov raziskave, predstavljenih s sliko 11, sem ugotovila, da je največ zaposlenih na vodstvenih položajih v slovenskem IT-sektorju predstavnikov generacije Y in X, kar potrjuje zastavljeno raziskovalno vprašanje. Nadalje sem ugotovila, da sta si generaciji po načinu dela tudi najbolj podobni med seboj. Obe generaciji sta zelo fleksibilni, hitro se prilagajata spremembam, gradita na prenosljivi karieri, predvsem pa delata zato, da živita in ne obratno. Generaciji odlikuje sposobnost početi več stvari hkrati. Predstavniki generacij Y in X so v delovnem okolju zavezniki in skupaj tvorijo celoto, ki je medgeneracijska spotika drugim predstavnikom generacij. Menim, da se kateri koli drugi dve generaciji lahko tako dobro razumeta in podpirata med seboj, kot se ti dve generaciji. Generacija veteranov počasi zaključuje svoje obdobje kariere in se umika mlajšim generacijam, čeprav nisem prepričana, da želi deliti svoja znanja z mlajšimi generacijami in pustiti svoj pečat generacijam za seboj. Veterani so zelo oprti na svoje lastne vrednote, so zelo zvesti podjetju, kjer so zaposleni. Poudarek komunikacije je na osebnem stiku. V ponos jim je kariero začeti in končati v enem podjetju, česar ne moremo reči za mlajše generacije. Otroci blaginje veliko svojega delovnega časa preživijo v pisarni, motiv jim je plača, negativnih odzivov kolegov ne prenašajo dobro, cilj jim je zgraditi odlično kariero in nadvladati drugim. Generacije se razlikujejo med seboj, vsaka premore veliko dobrih in prav tako slabih lastnosti. Menim, da je težava v sprejemanju lastnosti predstavnikov generacij, ki se razlikujejo od generacije do generacije. Vsak menedžer/vodja se sooča z izzivi, kakšen način vodenja izbrati, da bo na delovnem mestu združil prednosti različnih predstavnikov generacij. Po mojem mnenju je pot do uspešnega vodenja v poznavanju razlik, tako prednosti kot slabosti vseh generacij, menedžer mora vedeti, kako motivirati posamezno generacijo in ustvariti delovno okolje, ki bo prijazno do vseh zaposlenih. Ugotavljam, da je dandanes uspešen menedžer/vodja tisti, ki poleg strokovnega znanja premore tudi veliko ostalega – splošnega znanja, ki mu omogoča uspešno vodenje organizacije.

Ker vsaka generacija poudarja različne prioritete, lahko trdimo, da se razlikuje tudi njihov način vodenja. Sedanje generacije cenijo pri vodji naprednost in uporabo novih načinov vodenja. Generacija X je generacija, ki je odrasla ob visoki tehnologiji in ne razume starejše generacije, predvsem veteranov in otrok blaginje, da niso tako večji z uporabo naprednih telekomunikacijskih orodij. Generacija Y je generacija IT-tehnologije, ki je

pozabila na šport in zdravo življenje.

Za generacijo Z je značilno, da šele postaja del aktivne delovno populacije in da vse, kar slišijo oziroma preberejo, najdejo na internetu, zato jih imenujemo tudi e-generacija. Predstavniki starejših generacij so veliko bolj nagnjeni k avtokratskemu stilu vodenja, ki je strog in precej surov, v že tako precej načetih delovnih okoljih, ki so prepletena z različnimi generacijami, pa prinaša še več nejevolje in slabega počutja.

Tak kot je trenutni svetovni trend in zahteve trga, da se menedžerji hitro prilagajajo spremembam, imajo tudi slovenski menedžerji izziv opravljati z raznoliko delovno silo v podjetjih, ki jih vodijo. Med izdelavo magistrske naloge sem se navezala tudi na načine vodenja in ugotovila, da na način vodenja, ki ga izberejo menedžerji, vpliva nekaj dejavnikov. Pomemben dejavnik v vrsti je tudi generacijsko raznolika delovna sila.

Če se menedžerji soočajo z raznoliko delovno silo, so primorani prilagajati načine vodenja, ker je vsaka generacija navajena na različen stil, ki mu bolj zaupa in mu bolj pripada.

Slovenski IT-menedžerji menijo, da se medgeneracijske razlike v njihovih podjetjih opazijo in hkrati menijo, da razlike, do katerih prihaja, dobro poznajo in svoje zaposlene dobro usmerjajo, da med seboj dobro sodelujejo. Menedžerji menijo, da so najbolj vodljivi predstavniki generacije X in da je komunikacija z njimi najlažja, a hkrati z njimi največkrat pridejo v konflikte, ki so posledica nestrinjanja, saj X-arji radi izrazijo svoja stališča in za njimi trdno stojijo in so zelo neomajni. Menedžerji slovenskega IT-sektorja menijo, da se v svojih podjetjih dobro spopadajo s problemi medgeneracijskih razlik in da dobro usmerjajo svoje zaposlene.

Predlogi rešitev za upravljanje z raznoliko delovno silo

Moje ugotovitve med študijem literature in izvedbe raziskave so, da se slovenski menedžerji dobro soočajo z raznoliko delovno silo in poznajo problem medgeneracijskih razlik v podjetjih, ki jih vodijo. Kljub vsemu pa menim, da le poznavanje težav in problematike raznolike delovne sile ne prinese učinkovitih rezultatov. Slovenski menedžerji premalo naredijo, da bi ta problem reševali konstruktivno in vzroke slabših poslovnih rezultatov pripisovali medgeneracijskim razlikam. Za še lažje vodenje generacijsko raznolike delovne sile sem za slovenska podjetja pripravila predloge, ki naj jih menedžerji oziroma vodje vpeljejo v svoj koncept vodenja z vidika sistematičnega obvladovanja medgeneracijskih razlik med zaposlenimi:

- Vsak menedžer naj pripravi analizo, v kateri bo ugotovil generacijsko strukturo svojih zaposlenih. Po ugotovitvah analize predlagam, da preuči temeljne značilnosti vsake generacije in izlušči vse temeljne prednosti in slabosti, ki ga bodo nadalje vodile tako, da bo podjetju prinesel kar se da največ prednosti.

- Menedžerji morajo, da bi dosegli maksimalno učinkovitost svojih zaposlenih, ugotoviti, s točno katerimi medgeneracijskimi problemi se sooča njihovo podjetje in jih zmanjšati glede na znane prednosti in slabosti, ki izhajajo iz medgeneracijskih razlik.
- Menedžerji morajo med vsemi zaposlenimi ne glede na to, kateri generaciji pripadajo, spodbujati kvalitetno in konstruktivno komunikacijo, ki je po mojem mnenju eden ključnih temeljev za doseg dobrih rezultatov.
- Menedžerji morajo poskrbeti, da so vsi konflikti med zaposlenimi rešujejo hitro in kvalitetno, da med vsemi poteka odprt tok delitve informacij in predvsem, da se o vseh novostih, ki so pomembne za kvalitetno izvajanje dela, nenehno informirajo.
- Menedžerji morajo poskrbeti, da komunikacija in odnosi potekajo po načelu pravičnosti. Poskrbeti morajo, da v vse generacije vlagajo enaka sredstva, namenjena za razvoj in izobraževanje zaposlenih in se nobeden predstavnik nobene generacije ne počuti zapostavljenega in izkoriščenega.
- Menedžer mora v podjetju, kjer deluje, poskrbeti za dobro delovno klimo, svoje zaposlene motivirati in jih spodbujati, da si med seboj pomagajo. Vsakršno kršitev medgeneracijskega povezovanja in komuniciranja na delovnih mestih mora ustrezno sankcionirati in poskrbeti, da v prihodnosti do tega ne bo več prihajalo.

Predlagam, da si na podlagi analize, ki jo bodo menedžerji opravili v svojem podjetju in jim bo pokazala pravo sliko medgeneracijskih težav v njihovem podjetju, prilagodijo tudi svoj način vodenja. Predlagam naslednje ukrepe in načine:

- uporabo avtorskega načina vodenja, ki je značilen za starejše generacije, vendar le za krajše oziroma prehodno obdobje, saj se zaposleni pod takim načinom vodenja ne počutijo dobro, so v stalnem stresu in strahu in ne morejo pokazati vseh svojih kvalitete;
- uporabo demokratičnega stila vodenja, ki ga sprejemajo mlajše generacije. Do zaposlenih je bistveno bolj prijazen, jim dopušča več prostora in svobode, menedžerji pa se velikokrat odločajo na podlagi mnenj svojih zaposlenih;
- demokratičen način vodenja, ki je po mojem mnenju primeren za daljše časovno obdobje in izpolnjevanje dolgoročnih vizij podjetja. Dober menedžer mora kombinirati med seboj oba stila vodenja, da je lahko dolgoročno uspešen, predvsem pa mora biti zelo odziven na spremembe;
- uporabo avtentičnega načina vodenja v prihodnosti, ker je to po mnenju mnogih znanstvenikov stil vodenja prihodnosti. Bistven namen avtentičnega vodenja je, da so vsi menedžerji v profesionalnem okolju taki, kot so v svojem zasebnem življenju, saj le tako lahko uspešno združujejo vse elemente, ki so potrebni za uspešno vodenje;
- menedžer naj dolgoročno kombinira avtorski in demokratičen način vodenja, odvisno od situacije, v kateri se je podjetje znašlo. Vsekakor pa ne svetujem izbire le enega načina vodenja. Menedžerji morajo predvideti vse situacije in kombinirati več načinov vodenja, le tako bodo lahko zajeli vse elemente in vodili podjetje maksimalno uspešno.

LITERATURA IN VIRI

1. American Institute for Economic research - AIER. (2014). AIER cost of Living Calulator. Najdeno 23. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.aier.org/cost_of_Living_Calulator
2. Analitik. (2014). Kvantitativne metode istraživanja tržišta. Najdeno 22. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.analitik.hr/kvantitativne.htm>
3. Anderlič, J. (2009). *Generaciji X in Y v organizacijah* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Appelbaum, S. H., Serena, M., & Saphiro, B. T. 2005. Generation X ant the boomers: an anlysis of realities and myths. *Management research News*, 28(1), 1–33.
5. Arsenault, M. P. (2004). Validating generation differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124–141.
6. Arsenault, P. M. (2003). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership and organization Development journal*, 25(2), 124–141.
7. Avolio, B. J. (2009, 22. avgust). Pursing authentic leadership development. Najdeno 5. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://hbr.org/product/pushing-authentic-leadership-development/an/6169BC-PDF-ENG>
8. Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2011). *Advances in theory and research on authentic Leadership*. Oxford: University Press.
9. Bard, A., & Söderqvist, J. (2002). *Det globala imperiet: informationsålderns politiska filosofi*. Stockholm: Bonnier Fakta.
10. Bečan, M. (2007). *Pomen medgeneracijskega povezovanja med mlajšo in starejšo generacijo* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
11. Bell, F. C., & Miller, M. L. (2005). Life Tables for the United States Social Security Area 1900–2100. Najdeno 1. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.ssa.gov/oact/NOTES/pdf_studies/study120.pdf
12. Benhamou, L. (2015). Everything you need to know about Generation Z. Najdeno 11. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/afp-generation-z-born-in-the-digital-age-2015-2>
13. Best, K. (2011). *Case: Generation Y-NOT, Katie Best, Francis Brathwaite*. London: Chartered Management Institute.
14. Bonnin, M. (2006). The »Lost generation.« Its definition and its role in Todays Chinese Elite Politics. *Social reseach*, 73(1), 245–250.
15. Boštjančič, E. (2007). *Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
16. Colby, S. L., & Ortman, J. M. (2014). The Baby Boom Cohort in the United States: 2012 to 2060. Najdeno 1. marca 2015 na spletnem naslovu <https://www.census.gov/prod/2014pubs/p25-1141.pdf>
17. Daft, R. L. (2000). *Management*. Orlando: The Dryden Press.

18. eMarketer. (2015). »Generation Y« Leads the Way on Smartphones. Najdeno 1. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.emarketer.com/Article/Generation-Y-Leads-Way-on-Smartphones/1009604>
19. Erickson, T. (2009). Why Generation X Has the Leaders We Need Now. Najdeno 24. aprila 2014 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2009/07/why-generation-x-has-the-leade/>
20. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu. *Revija Kadri*, XI(14), 18–21.
21. Foster, K. (2013). *What is good about Generation Y?* Berkeley: University of California.
22. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
23. Höepflinger, F. (2014). Alter und Altern heute Lebenslage älterer und betagter Menschen Gerontologische Grundlagen. Najdeno 4. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.hoepflinger.com/fhtop/fhalter1.html>
24. Holt, D. (1994). Facts of work values. A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379–389.
25. Hooyman, N. R., & Kiyak, H. A. (2011). *Social gerontology: A multidisciplinary perspective* (9th ed.). Boston: Pearson Education.
26. Howe, N., & Struss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workplace Attitudes will Evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 41–52.
27. Jaeger, H. (1985). Generations in History: reflections on a controversial concept. Najdeno 29. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/85JaegerGenInHistHISTTHEO.pdf>
28. Jaklič, T. (2014, 6. december). Dobro jutro: Pozor, generacija Z! *Delo*. Najdeno 24. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/mnenja/blogi/dobro-jutro-pozor-generacija-z.html>
29. Jančijević, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*, LVI(189), 69–99.
30. Jopling, J. (2004). *Understanding Generations*. West Virginia: West Virginia University.
31. Jurić Pahor, M. (2007). Memorija in/ali spomin? Raziskovalni trendi in pojmovne zagate. *Razprave in gradivo*, (53/54), 204–229.
32. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
33. Kuljić, T. (2007). »Problem generacija«: Nastanak, sadržaj i aktuelnost Karla Manheima. *Sociologija*, 49(3), 223–248.
34. Lego Group. (1955). System i Leg. Najdeno 1. marca 2014 na spletnem naslovu <http://brickfetish.com/timeline/1955.html>
35. LifeAsLiz. (2014). What is the difference between Generation X and Generation Y? Najdeno 1. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://lifeasliz.hubpages.com/hub/What-is-the-difference-between-Generation-X-and-Generation-Y>

36. Majhenič, M. (1999). 2. *Prostovoljno delo s starimi, za stare in skupaj z njimi*. Ljubljana: Socialna zbornica Slovenije.
37. Mannheim, K. (1989). The Sociological Problem of Generations. Najdeno 29. novembra 2014 na spletnem naslovu http://1989after1989.exeter.ac.uk/wp-content/uploads/2014/03/01_The_Sociological_Problem.pdf
38. Martin, R. (2009, december). Transformational leadership and the stages of leader development. Leadership catalyst. Najdeno 27. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.alcera.ca/en/newsletters/leaders-edge-newsletter-december-2009.php>
39. Megginson, L., Mosley, D., & Pietri, P. (1992). *Management: Concept and Applications* (4th ed.). New York: Harper Colins publishers.
40. Mihailović, S. (2004). Oduzimanje budućnosti – Omladina Srbije u vodama tranzicije. V S. Mihailović (ur.), *Mladi u zagubljeni tranziciji* (str. 17–37). Beograd: Centar za preučevanje alternativa.
41. Mondy, R. W., & Premeaux, S. R. (1993). *Management*. Boston: Ally and Bacon.
42. Možina, S. (2002). *Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica. Didakta.
43. Muller, J. D. (2011). Active, Balanced and happy: These young Americans are not bowling alone. *The Generation X Report*, 1(1),1–8.
44. Nacionalni inštitut Antona Trstenjaka. (2014). Gerontologija. Najdeno 24. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija>
45. Novak, M. (2008). Družbena odgovornost v luči medgeneracijskih razlik v podjetju Adria Mobil d.o.o. Novo mesto. Najdeno 29. novembra 2014 na spletnem naslovu http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/viri/Adria_Mobil.pdf.
46. Pockell, L., & Avila, A. (2007). *The 100 Greatest Leadership Principles of All Time*. New York: Warner Books.
47. Ramovš J. (2003). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerotagogika*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
48. RRC BT d.o.o, (2014). *Annual report 2013–2014* (interno gradivo). Ljubljana: RRC BT d.o.o.
49. Sago, B. (2000). Uncommon Threads: Mending the generations Gap at Work. Najdeno 23. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.asaecenter.org/Resources/articledetail.cfm?ItemNumber=13100>
50. Schroer, W. J. (2014). Generation X. Najdeno 24. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.socialmarketing.org/newsletter/features/generation3.htm>
51. Silverstone, S., Phadungtin, J., & Buchanan, J. (2009). Technologies to Support Effective Learning and Teaching in the 21st Century. Najdeno 1. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.intechopen.com/books/advanced-technologies/technologies-to-support-effective-learning-and-teaching-in-the-21st-century>
52. The Leadership Institute at Harvard College. (2011). Defining Leadership. Najdeno 29. novembra 2014 na spletnem naslovu <https://harvardleadership.wordpress.com/2011/11/18/defining-leadership>
53. Trishaproud. (2014). Mentoring. Makes a Difference. Najdeno 1. marca 2014 na spletnem naslovu <http://trishaproud.wordpress.com>

54. Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X*. New York: Norton and Company.
55. Ule, M. (1999). *Stoletje mladine: spremna študija*. V J. R. Gillis (ur.), *Mladina in zgodovina* (str. 13–15). Šentilj: Aristej.
56. United Nations. (b.l.). Traditionalist, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together. Najdeno 29. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>
57. *United States History*. Najdeno 29. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.u-s-history.com>
58. USC Davis School of Gerontology. (2014). What is Gerontology? Najdeno 11. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://gerontology.usc.edu/news-resources/news/what-is-gerontology>
59. Vukasinović-Žontar, M. (2009, 4. februar). Kako obvladovati razlike med pripadniki generacij x in y. *Finance*, str. 6.
60. Warner, John, & Anne Sandberg. (2010). Generational Leadership. Najdeno 24. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.kiwata.com/pdf/Generational-Leadership.pdf>
61. Wong C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership on trust and work outcomes of health care staff. *The journal of leadership studies*, 3(2), 6–23.
62. Yu, H., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development journal*, 26(1), 35–50.
63. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your Workplace*. New York: American Management Association.
64. Zorko, S. R. (2010a, 18. november). Generacija X. *Moj mikro*. Najdeno 24. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.mojmikro.si/geekfest/pogled_naprej/generacija_x
65. Zorko, S. R. (2010b, 18. november). Generacija Y. *Moj mikro*. Najdeno 24. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.mojmikro.si/geekfest/pogled_naprej/generacija_y

PRILOGA

Priloga: Vprašalnik

Anketa "Različnost generacij v procesu vodenja"

Sem Neva Zajc Tadina in v okviru magistrskega dela na Univerzi v Ljubljani, Ekonomski fakulteti želim preučiti posamezne vrste generacij, s katerimi se soočamo v delovno aktivni populaciji. Trenutni ekonomski položaj nas sili, da maksimalno eksterno in interno preučimo trg, na katerem delujemo, hkrati pa je v zadnjem obdobju zaznati tudi konflikt med generacijami, ki delujejo znotraj podjetij. Za raziskavo, zakaj prihaja do trenj med generacijami in katera izmed generacij je najbolj aktivna med delovno populacijo, želim raziskati različnosti generacij v procesih vodenja. V okviru empiričnega dela se bom osredotočila na raziskovanje z vidika potrditve ali zavrnitve zastavljene hipoteze magistrskega dela: »Največ zaposlenih v slovenskih IT-podjetjih izhaja iz generacij X in Y«. Anketa je anonimna in bo uporabljena izključno za namen priprave magistrskega dela. Izsledki raziskave bodo javni in bodo v pomoč direktorjem, kadrovskim službam in vodjem posameznih oddelkov v slovenskih podjetjih, ki se ukvarjajo z visokotehnološko opremo pri lažji razporeditvi svojih zaposlenih, da bi pridobili maksimalen delovni izkoristek.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1.) Spol:

- ☐ Moški.
- ☐ Ženska.

2.) Starost:

- ☐ Do 20 let.
- ☐ Od 21 do 30 let.
- ☐ Od 31 do 40 let.
- ☐ Od 41 do 50 let.
- ☐ Več kot 50.

3.) Izobrazba:

- ☐ Poklicna ali manj.
- ☐ Srednješolska ali gimnazijska.
- ☐ Višja ali visoka.
- ☐ Univerzitetna.
- ☐ Magisterij ali doktorat.

4.) Kateri generacijski skupini pripadate?

- ☐ Generaciji veteranov (rojeni med 1922 in 1945).
- ☐ Generaciji otrok blagostanja oziroma »baby boomers« generacija (rojeni med 1946 in 1964).
- ☐ Generaciji X (rojeni med 1961 in 1980).
- ☐ Generaciji Y (rojeni med 1981 in 2000).
- ☐ Generaciji Z (rojeni od 2000->).

5.) Ali na delovnem mestu, na katerem ste zaposleni, zaznavate raznolikosti generacij in z njimi povezane medgeneracijske razlike med vami in vašimi sodelavci?

- ☐ Razlike se ne opazijo.
- ☐ Razlike se malo opazijo.
- ☐ Razlike se opazijo.
- ☐ Razlike se zelo opazijo.
- ☐ Razlike se popolnoma opazijo.

6.) Ali menite, da poznate v vašem delovnem okolju sodelavce iz drugih generacij in njihove lastnosti glede na generacijo, iz kateri prihajajo?

- ☐ Ne poznam jih dobro in ne želim jih še bolje spoznati. Prav tako sem prepričan, da mi ne morejo podati še več uporabnega znanja, kot ga že imam, saj že zdaj ogromno vem in znam.
- ☐ Ne poznam jih dobro, vendar jih želim bolje spoznati. Prav tako se želim od njih tudi kaj naučiti.
- ☐ Dobro jih poznam in dobro z njimi komuniciram in sodelujem.
- ☐ Zelo dobro jih poznam, z njimi sem dnevno v neposrednem stiku in želim, da tako ostane tudi v prihodnje.

7.) S katero od prisotnih generacij je na vašem delovnem mestu najlažje sodelovati oziroma komunicirati?

- ☐ Z generacijo veteranov (rojeni med 1922 in 1945).
- ☐ Z generacijo otrok blagostanja oziroma baby boomers generacija (rojeni med 1946 in 1964).
- ☐ Z generacijo X (rojeni med 1961 in 1980).
- ☐ Z generacijo Y (rojeni med 1981 in 2000).
- ☐ Sodelujem oziroma komuniciram lahko z vsemi naštetimi generacijami.

8.) Kako bi po vašem mnenju najbolj učinkovito preprečili medgeneracijske razlike, do katerih prihaja v vašem delovnem okolju in nasploh?

- ☐ Z odpravljanjem stereotipov o starosti.
- ☐ Z ozaveščanjem o medgeneracijskih razlikah v podjetju.
- ☐ Z organiziranjem in vključevanjem različnih generacij k sodelovanju.

- ☐ S krepitvijo organizacijske kulture in strpnosti.

9.) Ali na vašem delovnem mestu vi osebno kdaj pridete v konflikt s pripadnikom drugih generacij? (OK)

- ☐ Pogosto. Kljub spoštovanju drugih generacij imam s pripadniki teh stalne težave.
- ☐ Včasih. Predvsem zaradi različnih mnenj, ki si jih delimo, in usklajevanj teh mnenj.
- ☐ Redko. Spoštujem mnenja drugih, vendar ne glede na starost sodelavcev vedno izrazim svoje mnenje na prijazen in lep način, zato tudi nimam težav s sprejemanjem tega mnenja pri nasprotniku.
- ☐ Ne, nikoli. Spoštujem mnenja in ideje vsakega, ne glede na starost in usposobljenost

10.) S katero generacijo ste vi osebno v vašem delovnem okolju najpogosteje v konfliktih?

- ☐ Z veterani (rojeni med 1920–1945).
- ☐ Z otroki blaginje (rojeni med 1946–1965).
- ☐ Z generacijo X (rojeni med 1966–1985).
- ☐ Z generacijo Y (rojeni po 1985–).

11.) Ali menite, da se podjetje, v katerem ste zaposleni, v delovnih procesih dobro spopada s težavami medgeneracijske narave?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.
- ☐ Nisem seznanjen.

12.) Ali menite, da se slovenski menedžerji razlikujejo v pristopih vodenja glede na generacijo, iz katere prihajajo?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

13.) Če bi lahko izbirali, predstavnik katere generacije bi bil vaš nadrejeni?

- ☐ Generacije veteranov.
- ☐ Generacije otrok blaginje.
- ☐ Generacije X.
- ☐ Generacije Y.

14.) Katerega izmed naštetih načinov komuniciranja najpogosteje uporabljate v svojem delovnem okolju?

- ☐ Neposredno in posredno komunikacijo.
- ☐ Pisno komunikacijo (klasični načini komuniciranja, urnike in sestanke si zapisujem v svoj planer, ki ga imam vedno pri sebi itd.).

- ☐ E-komunikacijo in virtualno komunikacijo (elektronska pošta, Skype, Messenger, Facebook itd.).
- ☐ Mobilno in stacionarno telefonijo (stacionarni in mobilni telefon, fax itd.).

15.) Ali imate svoj osebni profil na kakšne družbenem omrežju? (Facebook, Tweeter, Instagram itd.)?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.
- ☐ Sploh ne uporabljam družbenega omrežja.

16.) Ali zaspate s svojim prenosnim telefonom? (Telefon pustite na nočni omarici ob postelji.)?

- ☐ Nikoli ne zaspim s telefonom v svoji bližini.
- ☐ Občasno zaspim s telefonom v svoji bližini, predvsem ko pričakujem kakšen nujen klic.
- ☐ Zadnje čase vse pogosteje zaspim s telefonom v svoji bližini.
- ☐ S telefonom zaspim le ob delavnikih, med vikendi se poizkušam distancirati od te navade.
- ☐ Vedno zaspim s telefonom, ker sem tako navajen in ker želim biti pravočasen, ko me nekdo potrebuje.