

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**RAZLIKE V PRISTOPIH VODENJA PREDSTAVNIKOV
RAZLIČNIH GENERACIJ**

Ljubljana, julij 2025

MAJA BARBIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Barbič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razlike v pristopih vodenja predstavnikov različnih generacij, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 1. 7. 2025

Podpis študentke: _____

POVZETEK

V zaključni strokovni nalogi raziskujemo, kako različni predstavniki generacij vplivajo na delovno okolje in vodenje. Namen zaključne strokovne naloge je bil raziskati in opredeliti vpliv generacij in kako se v danih situacijah odzovejo na vodstvo. V nalogi je poudarek na generaciji Z in X, ter vpogled na komunikacijo, odnose in preference pri vodenju. Na podlagi anketnega vprašalnika je bil v empiričnem delu izveden kvantitativni metodološki pristop. Pri rezultatih ankete je bil viden vidik vodij in vidik zaposlenih, kjer je bil poudarek na generacijskih razlikah ter na doživljanje samega vodenja.

KLJUČNE BESEDE: vodenje, različne generacije, komunikacija, motivacija, zaposleni, analiza.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In the final professional thesis, we investigate how different representatives of generations influence the work environment and leadership. The purpose of the final professional thesis was to investigate and define the influence of a generation and how it responds to leadership in given situations. The thesis focuses on generations Z and X, and looks at communication, relationships and preferences in leadership. Based on a survey questionnaire, a quantitative methodological approach was implemented in the empirical part. The survey results showed the perspective of leaders and the perspective of employees, where the emphasis was on generational differences and the experience of leadership itself.

KEY WORDS: leadership, different generations, communication, motivation, employees, analysis.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV GENERACIJ	2
2.1	Generacija X.....	2
2.2	Generacija Z.....	3
2.3	Generacija Y.....	3
2.4	Baby Boomers	4
2.5	Generacija Alfa	5
3	VODENJE	5
3.1	Teorije vodenja in generacijski pristopi	5
3.2	Transformacijsko vodenje	8
3.3	Transakcijsko vodenje.....	9
3.4	Razlike v pogledih na vodenje med generacijo Z in X	10
3.4.1	Razlike v komunikaciji.....	10
3.4.2	Razlike v motivaciji in pristopih k delu.....	12
3.4.3	Razumevanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.....	13
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA GENERACIJ	14
4.1	Metodologija.....	14
4.2	Predstavitev rezultatov	15
5	SKLEP	18
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	19
	LITERATURA IN VIRI	20
	PRILOGE	23

KAZALO SLIK

Slika 1:	Število anketirancev po generacijah (v %)	15
Slika 2:	Zaposlitveni status (v %)	16

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

SDT – (angl. Self-determination theory); Teorija samo določenosti

TFL – (angl. Transformational Leadership); Transformacijsko vodenje

WLB – (angl. Work-life balance); Ravnotežje med zasebnim življenjem in delom

1 UVOD

Različne generacije imajo specifičen odnos do hierarhične strukture in do odnosa do dela. Generacija X je bolj skeptična, ceni samostojno delo in išče ravnotežje med zasebnim življenjem in delom. Baby Boom generacija slovi po besedi deloholiki, ki cenijo lojalnost, napredek in timsko delo. Generacija Y želijo delo predvsem v timih in cenijo odprto komunikacijo, medtem ko generacija Z, ki je zrastle ob tehnologiji išče zadovoljstvo pri delu in je pripravljena hitro zamenjati delovno mesto, če niso zadovoljni. Zato je zelo pomembno, da vodstvo najde skupne točke in prilagodi svoj pristop, saj je to ključno za uspešno upravljanje različnih skupin (Smeak, 2020).

Generacija X, ki je rojena med zgodnjim začetkom šestdesetih in zgodnjimi osemdesetimi leti, je odrasla v času gospodarske negotovosti, tehnoloških premikov in kulturnih sprememb, ki so ustvarili trden poudarek na stabilnosti, neodvisnosti in vrednotah, kot so hierarhija, avtoriteta, ter delovna etika. Po drugi strani pa je generacija Z, rojena po letu 1995, odrasla v digitalnem svetu, kjer so socialna omrežja tehnologija, tehnologija in povezanost preko interneta osrednji elementi njihovega življenja. Ta generacija se pogosto osredotoča na inovativnost, fleksibilnost in iskanje smisla v delu, kar vodi do popolnoma različnih pričakovanj glede organizacijske kulture, vodenja in dela nasploh (Salve, 2023).

Razlike v pristopih k vodenju med obema generacijama so še posebej opazne na področjih, kot so motivacija, komunikacija, uporaba tehnologije, vrednote in ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Medtem ko generacija Z daje prednost digitalnim komunikacijam, kot so videokonference, ter večji fleksibilnosti in samostojnosti, generacija X pogosto ceni bolj tradicionalne oblike komunikacije, kot so neposredna navodila in osebni sestanki Twenge in drugi (2012). Prav tako so vrednote, povezane z delom in zasebnim življenjem, zelo različne med obema generacijama, pri čemer generacija X pogosto išče stabilnost in varnost (Otken, 2013).

Sodobne organizacije se soočajo z izzivom prilagajanja vodstvenih pristopov različnih generacij. To pa vključuje razumevanje pričakovanj, vrednot in komunikacijskih preferenc vsake generacije ter prilagajanje vodenja, da bi spodbudili sodelovanje (Psihologija dela, 2022).

V zaključni strokovni nalogi bom raziskala razlike v pristopih in pogledih na vodenje med generacijami in se osredotočila še na generacijo Z in generacijo X. Poudarek bo na analizi ključnih dejavnikov, kot so motivacija, komunikacija, uporaba tehnologije, vrednote in pričakovanja, ter na tem, kako ti dejavniki vplivajo na vodenje v sodobnih organizacijah. Prav tako bom raziskala teorije vodenja, ki podpirajo različne pristope do generacij, in preučila, kako se pristopi k vodenju prilagajajo potrebam obeh generacij.

Različne generacije na delovnem mestu prinašajo različne vrednote, kar vodi do potrebnih prilagoditev v vodstvenih stilih. Za uspešno vodenje je ključno razumevanje teh razlik, saj vodje, ki prepoznajo specifične značilnosti svojih sodelavcev, lažje motivirajo in usmerjajo njihove aktivnosti v želene smeri (Moje delo, 2021).

2 OPREDELITEV GENERACIJ

V tem poglavju bodo predstavljene glavne generacije, katere se v strokovni literaturi najpogosteje obravnavajo in so aktualne na trgu dela. Za vsako od generacij Baby boom, generacije Y, generacije Z in generacije Alfa bom opisala ključne značilnosti, vrednote, ter odnos do dela in tehnologije. Tako bom pridobila celovit vpogled v razlike med generacijami, ki predstavljajo temelj za nadaljnjo zaključno strokovno nalogo.

2.1 Generacija X

Skozi različna desetletja so se oblikovale različne generacije. Vsaka generacija ima svojo značilnost, vrednote in pričakovanja. V sedanjem poslovnem svetu je prisotnih več generacij.

Generacija X spada v obdobje med sredino 1960-ih in zgodnjimi 1980-imi leti. Za to generacijo je značilna zadržanost do sprememb, samostojnost in delovna etika. Odraščali so v obdobju ekonomskih sprememb, začetku digitalne revolucije in političnih sprememb, kot so razpad Sovjetske zveze in padec Berlinskega zidu. Generacija X ceni ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, zvestobo podjetju in stabilnost delovnega okolja. Veljajo za posameznike, ki si želijo napredovanja in prevzemanja vodilnih položajev. Mnogi so odraščali z odsotnostjo staršev, kar je vpljvalo na njihovo samostojnost. Delo zanje predstavlja del življenja, ne pa njegov center in zato dela ne postavljajo na prvo mesto. Generacija X ne pričakuje večne zvestobe enemu delodajalcu, kot prejšnje generacije, vendar so bolj odprti za nove priložnosti (Weingarten, 2009).

Generacija X svoje mlajše generacije dojema, kot manj zavezane organizaciji in meni, da imajo nižja pričakovanja glede hierarhije. Ta generacija bolj ceni denarne nagrade in stabilnost, medtem ko generacija Y daje prednost nematerialnim spodbudam. Vse razlike vplivajo na dinamiko v organizacijah, zato je za podjetja pomembno, da prepoznajo generacijske razlike, ter se jim tako lažje prilagodijo (Kaleem in drugi, 2024).

Značilno je, da cenijo jasna navodila, v delovnem okolju se dobro odzivajo na naloge, ki imajo poudarek na povezanosti, ter s tem kažejo tudi zvestobo podjetju. Pogosto se znajdejo tudi na vodstvenih položajih, kjer uporabijo tradicionalnejše pristope. Generacija X predstavlja pomemben delež današnje delovne sile, je visoko izobražena in samostojna. Učinkovito vodenje temelji na sodelovanju, prilagajanju in spodbujanju, zlasti pri generaciji X, ki si želijo partnerski odnos z vodjo in ne tradicionalnega nadzora. Pri raziskavi, ki so jo

naredili v Tajvanu so se pokazale razlike med generacijo X in Baby Boom generacijo. Zaradi posledic zahodnih kultur se pri generaciji X kaže tradicionalno usmerjena hierarhija in kolektivizem, še vedno pa se generacija vključuje v odločanje in odnosno usmerjene stile vodenja (Yu in Miller, 2005).

2.2 Generacija Z

Generacija Z pa zajema posameznike, rojene med leti 1997 in 2012, ki vstopajo na trg dela pod drugačnimi pogoji kot prejšnje generacije. Med odraščanjem je bila stalna prisotnost pametnih telefonov, družbenih omrežij in takojšnjega dostopa do informacij, kar je zaznamovalo njihova pričakovanja. Ta generacija daje velik poudarek na skrb za duševno zdravje in dobro psihološko stanje, kar je pomemben korak v organizacijski kulturi, saj v preteklosti to ni imelo velikega pomena. Generacija Z visoko vrednoti družbeno pravičnost in delo, ki ima smisel. Preferirajo pa zaposlitev v organizacijah, ki odražajo njihove družbene vrednote, kar oblikuje njihove karijerne odločitve in s tem tudi organizacije prisilijo k večji družbeni odgovornosti. Pri delu se kaže tudi nižja toleranca, kar lahko privede do bolj pogoste zamenjave delodajalcev (De Castro Neves, 2025).

Generacija Z je najmanj raziskana generacija zaposlenih, ki pa že množično vstopa na trg dela. Zelo pogosta je intenzivna uporaba digitalnih tehnologij, zaradi česar ji družba predpisuje pomanjkanje medsebojnih spretnosti. Usmerjeni so k osebni zadovoljstvu, samostojnosti in ravnotežju med delom in zasebnim življenjem. Znani so tudi po menjavi zaposlitve, če ugotovijo, da to ni zanje. Veliko jim pomeni osebnost vodij in kakšen način vodenja uporabljajo, lastnosti, ki jim še posebej veliko pomenijo so toplina, spodbuda, priznavanje dosežkov... Generacija Z se raje loti dela samostojno in ne v timskem duhu. Ker je ta generacija prihodnost delovne sile je ključnega pomena razumevanje njihovih stališč (Vadvilavičius in Stelmokienė, 2019).

2.3 Generacija Y

Generacija Y oziroma, kot jim postojemo rečemo milenejci je generacija, ki je rojena med leti 1980 in 2001. Odraščali so v obdobju hitrega tehnološkega razvoja, kar se odraža v pogosti uporabi družbenih omrežij, kot so LinkedIn, Facebook in Twitter. Značilni so po svoji samozavesti, prilagodljivosti ter ambicioznosti, kar se kaže pri pogostem iskanju izzivov in hitrem napredovanju. Na delovnem mestu ne iščejo ustaljenih postopkov in so zato bolj nagnjeni k menjavanju zaposlitev. Kažejo manj spoštovanja do tradicionalnih norm vedenja in so večji skeptiki glede tega. Brez zadržkov izražajo svoja mnenja in opažanja, kar je lahko velika prednost za organizacijo, saj ne sledijo slepo standardom. Pogosto ne vidijo razlike med delom in zasebnim življenjem in so pripravljeni delati kadarkoli (Anantatmula in Shrivastav, 2012).

Raziskava, ki jo je izvedla Dulin (2008) temelji na fokusnih skupinah generacije Y. Obravnava 5 ključnih tematik glede preferenc njihovih vodij. Izpostavili so kompetentnost, komunikacijo, ravnanje s samim saboj, medsebojne odnose in vodenje drugih. Poudarili so, da mora vodja poznati svoje zaposlene in organizacijo, ter mor imeti jasno vizijo, ki jo zna ustrezno komunicirati. Generaciji Y je najbolj pomembno, da ima vodja sposobnost odločanja, inteligentnost, profesionalen nastop in vztrajnost. Tudi medsebojni odnosi so pomembni, veščine, ki jih izpostavljajo so spoštovanje, poslušanje in povratne informacije. Dober vodja mora znati ravnati s konflikti. Generacija Y se bo v delovnem okolju počutila dobro, če bo poskrbljeno za dobro delovno atmosfero. Želijo si vodjo, s katerim se lahko povežejo, vendar ne na način prijateljstva, še vedno želijo profesionalnost, a toplo-človeško razmerje. Ključni cilj generacije je opravljen projekt ne pa nujno, da je pot do cilja vnaprej točno določena. Generacija Y pripisuje visoko vrednost družinskemu življenju in dosegajo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Želijo si vodij, ki opazijo in priznajo dobro opravljeno delo, ne le z besedami, ampak tudi z dejanskimi nagradami, zato je zvestoba podjetju v veliki meri odvisna od priložnosti za napredovanje in učenje.

2.4 Baby Boomers

Baby Boomerji, ki so rojeni med leti 1946 in 1964, so odraščali v obdobju gospodarske blaginje po drugi svetovni vojni. Pri delu so pripravljeni vložiti veliko truda, kot druge generacije in so usmerjeni v timsko delo. Pogosto delujejo kot mentorji, hkrati pa jih označujemo za deloholike, saj je njihovo življenje močno povezano z delom. Trenutno imajo za sabo že dolgo delovno dobo in številni se znajdejo na položajih vplivnosti. So generacija, ki ima najštevilčnejšo delovno silo in živijo za delo, kar je v nasprotju z generacijo X, ki raje delajo za življenje (Anantatmula in Shrivastav, 2012).

Zaradi konca vojne je drastično narasla rodnost in, zaradi tega je tudi ta generacija dobila takšno ime. Zaradi vojne in gospodarske negotovosti so si ljudje težje ustvarili družine, a se je po vrnitvi vojakov začelo obdobje intenzivnega družinskega življenja in demografskega razcveta. Generacija je znana po samopotrjevanju, optimizmu in individualizmu. Pogosto so označeni kot deloholiki. V današnjem svetu se generacija sooča z izzivi digitalne pismenosti. Bili so priča pomembnih tehnoloških sprememb, a še vedno ostali domnevajo, da ne obvladajo tehnologije, kar je včasih zmotno mnenje. Medgeneracijsko sodelovanje je zelo pomembno, saj lahko mlajši zaposleni zelo pripomorejo Baby boomerjem na področju tehnologije pri prenosu znanja. Ta generacija podpira predvsem participativen slog vodenja in si želijo aktivno sodelovati pri odločanju. Pogosto se odzovejo na hierarhične in tradicionalne oblike vodenja. Njihov pogled na vodstvo je predvsem enakopravnost in spoštovanje pravil (Bertsch in drugi, 2022).

2.5 Generacija Alfa

Generacija Alfa je rojena z letom 2010 in se nadaljuje. Generacija šele stopa v svet, vendar je zelo pomembno načrtovanje nasledstva in je smiselno že zdaj raziskati njihov bodoči odnos do podjetništva. Pri generaciji Alfa zaznavajo visoko stopnjo uporabe digitalne tehnologije, poseben pristop k učenju ter dojetanju dela in razporejanjem časa med delom in prostim časom in še močno usmerjenost k trajnosti in družbeni odgovornosti. Tehnologijo dojemajo kot samoumeven in neločljiv del vsakdana, saj odraščajo v okolju, ki je prepleten z tehnologijo. Njihovo obvladovanje tehnologije jim lahko omogoči večjo učinkovitost v komunikaciji, trženju in negovanju. Ključnega pomena bodo postala družbena omrežja in umetna inteligenca. Vse to za podjetja pomeni, da bodo morala vlagati v digitalizacijo. Tako bodo podjetja, ki so bila tradicionalno usmerjena imela priložnost stopiti tudi na mednarodne trge (Karatayev in drugi, 2024).

Zaradi specifičnih pogojev odraščanja se pričakuje, da bo generacija Alfa ustvarjalna in nagnjena k potrebi po dosežkih, prepoznavnosti, tekmovalnosti in tveganju. Gre za generacijo, ki je močno izpostavljena svetu in zato potrebuje tudi politično usmeritev, saj predstavlja prihodnost naroda (Ivanović in Kolar, 2023).

3 VODENJE

V tem poglavju bodo predstavljene teorije vodenja s poudarkom na različnih stilih vodenja ter, kako se ti stili morajo prilagajata različnim generacijam, ki jih organizacije srečujejo. Poskušala bom prikazati, kako dobro poznavanje generacijskih razlik pomaga pri bolj učinkovitem vodenju in zagotavljanju dobrega delovnega okolja za zaposlene.

3.1 Teorije vodenja in generacijski pristopi

Teorije vodenja se nenehno razvijajo kot odziv na spremembe v družbenih, političnih in ekonomskih okoljih. Teorija osebnostnih lastnosti, pristop spretnosti in vedenjski pristop sodijo med klasične pristope vodenja, ki pogosto ne upoštevajo individualnih razlik med zaposlenimi. V nadaljevanju pa lahko vidimo sodobnejše teorije, med katerimi izstopajo avtentično vodenje, transformacijsko in psihodinamičen pristop. Poudarek je na teoriji izmenjav informacij med vodjo in članom skupine. Northouse prisega na vključevanje več teorij hkrati, saj zgolj eden pristop ni dovolj. Aktualne teme po njegovem izboru so etika vodenja, timsko vodenje, ter vodenje v različnih kulturnih kontekstih (Northouse, 2016).

Vodenje je umetnost, ki navdihuje druge, da bi zavestno ustvarili rezultate, ki jih navadno ne bi. Za dobro vodenje je potrebna nasebičnost. Prava vodja bi morala svoje delo razumeti kot poslanstvo, ne zgolj zaposlitev. V njih je potrebna strast, biti morajo spoštljivi, socialni in čustveno inteligentni, ter se odločno spopadati s problemi. V tej teoriji vodenja posebej izstopata miselno vodenje, ki temelji na znanju in pa služenje kot vodja, kar pomeni

osredotočenost na rast in uspeh tistih, ki jih vodimo. Glavno sporočilo te teorije pa je: vodi, ne ukazuj (Benzel, 2021).

V začetku 20. stoletja so se raziskave o vodenju osredotočale na lastnosti vodij, a niso uspele pri odkritju pravih značilnosti vodij. Kasneje pa so v 80. in 90. letih raziskave začele pridobivati sodobnejše teorije, kot je bilo že omenjeno transformacijsko in karizmatično vodenje, vendar sta obe malo zanemarjali pomen konteksta, ki temelji na razumevanje vpliva voditeljstva na uspešnost. Ta teorija je danes ena najpomembnejših raziskovalnih trendov, ki proučuje kako različni dejavniki vplivajo na učinek vodenja. Obstaja tudi teorija nadomestkov za vodenje, ki trdi, da ni vsak slog vodenja učinkovit v vseh situacijah. Raziskave s področja vodenja potrjujejo, da imajo dejavniki, ki dodeljujejo naloge, ključno vlogo pri določanju učinkovitosti različnih vodstvenih slogov. Teorije kot so kontingenčna teorija in normativna teorija, poudarjajo, da je učinkovitost vodje odvisna tudi od značilnosti naloge, ki jo opravljajo podrejeni in ni odvisna zgolj od njegovega sloga. Med najpogostejše dejavnike štejemo kompleksnost naloge, avtonomijo delovnega mesta, stopnjo soodvisnosti pri izvajanju nalog in zahtevnost dela. Kot primer so meta-analize pokazale, da se vpliv vodenja na učinkovitost ekipe povečuje z naraščujočo kompleksnostjo naloge in je to pozitiven vpliv (Burak, 2018).

V ekonomiji je voditeljstvo obravnavano skozi funkcionalno perspektivo, kjer naj bi vodje reševali specifične probleme in sodelovanja. V modelih s popolnimi trgi, kot so jih razvili Arrow in Debreu, ni potrebe po voditeljih in podjetjih, saj tržni mehanizmi samostojno zagotavljajo optimalne rezultate. Realni svet pa se sooča z različnimi problemi in nestrinjanji. Vodstvo je omejeno na vlogo, ki temelji na pogodbah, nadzoru in ciljih. Ekonomisti vodje pogosto uvrščajo na voditelje, ki dodeljujejo naloge in spodbudnike, da dosežejo želene rezultate. Zadnje čase pa narašča zanimanje za druge vidike vodenja, kot so motivacija, komunikacija in pogovor (Garretsen in drugi, 2020).

Raziskave o vodenju in različnih generacijah segajo globoko v preteklost. Prvoten pogled je, da vodje oblikujejo organizacijsko kulturo in ta se nato prenaša na naslednje člane skupine. Kasnejši pristopi pa generacije obravnavajo kot ločene enote, ki vplivajo na delovno vedenje in odnose. Poudarja se pomen nadaljnjih raziskav o generacijskih razlikah za uspešno vodenje. Ta perspektiva pa temelji na predpostavki, da pripadniki različnih generacij zahtevajo različne oblike vodenja. Ostali sodobni pristopi integrirajo generacijske razlike v obstoječe voditeljske teorije, njihove predpostavke temeljijo na razlikah v vrednotah in motivaciji mlajših generacij. Raziskave s področij industrijske in organizacijske psihologije so v zadnjih dveh desetletjih začele uporabljati koncept generacij za razlago razlik v delovnih vrednotah in vodenju. Avtorji poudarjajo potrebo po celovitem pregledu teorij in raziskav, ki obravnavajo povezavo med generacijami in vodenjem (Rudolph in drugi, 2008).

Ahn in Ettner (2014) se osredotočata na vrednotno vodenje, ki temelji na moralnih odločitvah in dejanjih vodij. Ta se oddaljuje od tradicionalnega poudarka na osebnostnih

lastnostih in poudarja pomen skupnih vrednot za uspeh. Naredila sta analizo zgodovinskih enot, kjer so izluščili osem ključnih vrednot vodenja, kot so integriteta, vodenje z zgledom, sprejemanje odločitev, pravičnost, dobra presoja... Namen te analize je bil ali vrednote ostajajo pomembne tudi v sodobnem kontekstu vodenja. Vključila sta 13 različnih skupin vodij po generacijah in pa študente MBA, da se opazi razlika v razmišljanju. Študija je pokazala, da obstajajo temeljne človeške vrednote, ki se ustalijo in ostanejo skozi čas. Ugotovljeno je bilo, da razlike med generacijami pri ocenjevanju vodstvenih vrednot niso velike. Podatki so pokazali, da so vrednote, ki so najbolj izpostavljene dobra presoja, integriteta, pravičnost in zaupanje.

V članku, ki sta ga napisala Forster in Webber (2017), so predstavljeni novi vodje, ki so odrasli v digitalni dobi. Izpostavila sta model družbenih sprememb, ki je ključen za razvoj vodenja. Identiteta posameznika je kompleksna in se stalno razvija in ima osrednjo vlogo pri oblikovanju vodstva. Eden od avtorjev je na fakulteti opazoval študente, ki so bili zatopljeni v pametne telefone, kasneje pa so pri pouku brez težav sodelovali in se učili, zato je poudaril, da namesto da bi sodili, naj se osredotočimo na razumevanje, kako mladi razvijajo svojo identiteto v digitalnem svetu. Starejši ta proces pogosto težko razumejo in ga ne podpirajo, zato je ključno da razumejo to novo realnost brez predsodkov in jo podprejo.

Razlike med generacijami močno vplivajo na sodobne oblike vodenja in za to je potrebno razumevanje razlik le-teh. Ravno te razlike so spodbudile različne raziskave na to temo. Trevisan in drugi (2019) razlagajo to tematiko skozi več študij primerov. Ugotavljajo, da organizacijska zavezanost kaže, da generacijske razlike niso tako izrazite. Druga raziskava pokaže, da mladi ne dobijo dovolj dobrih informacij in niso ozaveščeni o nadaljnjih načrtih, ki jih je potrebno izpeljati. Vodenje, ki se odvija v javnih institucijah je sistematično in pogosto pri takih razmerah ni priložnosti za razvoj. Zadnja raziskava pa kaže na pomemben vpliv organizacijske kulture na kakovost življenja pri delu, kar se odraža predvsem v različnih stilih vodenja in produktivnosti.

Včasih je tradicija narekovala, da so bile vodstvene lastnosti pogosto opredeljene za moške, vendar raziskave pokažejo, da te lastnosti, kot so asertivnost in individualizem niso ključne za učinkovito vodenje. Kot sem že omenila je v ospredju transformacijsko vodenje, ki temelji predvsem na sodelovanju in interakciji, kar je pogosto pripisano ženskam. Kljub vsemu ženske še vedno v vodstvenih položajih doživljajo predsodke in so izpostavljene negativnosti. Določene raziskave kažejo, da generacija Y ne temelji toliko na spolnih stereotipih pri ocenjevanju vodij, kot generacija X, kar je odraz družbenega napredka. Rezultati raziskave, ki so jo naredile avtorice kažejo, da udeleženci cenijo podobne lastnosti pri moških in ženskah. Zaznane pa so bile generacijske razlike, in sicer pripadniki generacije Y so ambicioznost in odločnost ocenili bolj vredne, kot generacija X, ta pa je za bolj pomembne lastnosti ocenila poštenost, pravičnost in neposrednost. Obe sta ocenili za najbolj občudovano lastnost poštenost (Holden in Raffo, 2014).

V delovnih okoljih je raznolikost lahko razdeljena po več kategorijah, kot so spol, kultura, starost, rasa in etnična pripadnost. Osredotočenost je na generacijski raznolikosti, ki zahteva razumevanje in izkoriščanje prednosti generacijskih skupin v korist podjetja. Raznolikost se odraža v njihovem delovnem vedenju in pričakovanjih do vodstva, kar je posledica družbenih, političnih, ekonomskih in tehnoloških sprememb. Posamezne generacije dajejo prednost različnim slogom vodenja, kar pomeni, da za stareše generacije preferirajo drugačne vodstvene prakse, kot mlaše generacije, ki je bolj dinamična sila. Pomembno je, da organizacija prilagaja vodstvene pristope, da zagotovijo produktivnost in lojalnost zaposlenih. To za vodstvo predstavlja izziv, saj ima vsaka generacija svoje preference. Usmerjenost k zaposlenim je pogosto učinkovitejša kot samo osredotočenost na naloge. Učinkovitost vodstvenih stilov se razlikuje med kulturami – v birokratskih okoljih so bolj učinkoviti vodje, ki strukturirano vodijo naloge, medtem v nasprotju delujejo okolja, ki dajejo poudarek na medsebojne odnose. Generacija X ceni vodje, ki so kompetentni, delujejo kot mentorji in dajejo povratne informacije. Generacija Y si pri delu želi smisel, dobre odnose in vključevanje v odločanje. Pri vodjih si isto želijo povratne informacije, a hkrati želijo spodbudo za ustvarjalnost in inovacije. Generacija Z pa je bolj praktična, nestrpna a hkrati ambiciozna. Pri delu so najbolj želijo fleksibilnosti, odprte komunikacije in spoštovanje iz strani vodstva. Največ jim pomeni vodja z jasnim sistemom, ki pa omogoča vprašanja in jih vključuje v sistem, hkrati čutijo potrebo, da so slišani in cenjeni (Yadav in Chaudhari, 2024).

3.2 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je proces, kjer vodja motivira podrejene, da si prizadevajo za skupne cilje in ne zgolj za osebne. Vodje uporabljajo motivacijo, intelektualno stimulacijo, karizmo in jih obravnava individualizirano. Karizma se pokaže pri občudovanju vodje, ki mora biti vzor in mora imeti jasno vizijo. Dobra lastnost vodje je tudi, da s svojo energijo navdihne sodelavce za doseg ciljev. Pod intelektualno stimulacijo se šteje spodbujanje podrejenih k samostojnemu razmišljanju in iskanju rešitev. Osredotočiti se mora tudi na individualizirano obravnavo, ki je prilagojeno vsakemu posamezniku z namenom razvoja. Ugotovitve kažejo na učinkovitost transformacijskega vodenja, ki se v sodobnih študijah kaže z dnevnim spremljanjem vedenja vodij. Te dnevne raziskave so pokazale, da vodje s takšnim vedenjem pozitivno vplivajo na angažiranost zaposlenih. Še vedno pa se porajajo vprašanja katere vedenjske poti vodijo do uspešnosti zaposlenih (Bakker in drugi, 2023).

Transformacijsko vodenje je pogosto primerjan z transakcijskim vodenjem, ki temelji na ciljnih nagradah in kaznih, vendar TFL presega to na navdihovanju in na osebni rasti. Pozitivni učinki TFL se kažejo z zadovoljstvom zaposlenih, višjo delovno motivacijo in večjo inovativnostjo. Ob tej vrsti vodenja pozornost jemlje tudi služabniško vodenje, ki temelji na zadovoljevanju potreb drugih. Učinkovitost tega vodenja pa se kaže delovni zavzetosti, timskem zaupanju in uspešnosti podjetja. Ključna razlika teh dveh vodenj je v pristopu in vplivu na izvajanje nalog, kar je predvsem pomembno za prilagoditev vodenja

na organizacijo. TFL postavlja vodjo v središče vodstvenega procesa, s čimer vodje izzovejo večjo učinkovitost. V očeh drugih so tako te vodje najbolj zaslužne za uspeh (Dierendonck in drugi, 2014).

Vodje, ki delujejo transformacijsko, s tem izražajo zaupanje v svoje zaposlene in njihove sposobnosti, kar je povezano z višjimi pričakovanji in zaradi tega so potem tudi boljši rezultati. Te vodje pričakujejo, da bodo zaposleni aktivno sodelovali in izražali svoja mnenja. Avtorji poudarjajo, da vodje, ki pričakujejo aktivno izražanje mnenj vplivajo na dojetje vloge zaposlenih. To vpliva na zaposlene in koliko verjamejo, da je izražanje del njihove službene vloge. Zaposleni običajno menijo, da je potrebno izpolniti vse, da izpolnijo obveznosti v delovnem razmirju in ne grejo velikokrat izven okvirjev, saj menijo, da to ni dolžnost. Zato bo pravi transformacijski vodja spodbudil zaposlene pri osebnem razvoju in doseganju višjih ciljev, kar bo posledično vplivalo na njihovo samopodobi in bodo tako tudi bolj inovativni in bodo bolj zaupali vase. Osebna identifikacija okrepi povezavo med pričakovanji vodje in zaznavo zaposlenega. Ko zaposleni zaznajo, da je določeno vedenje del njihove službene odgovornosti so tako bolj motivirani. Študija je pokazala, da so zaposleni bolj proaktivni, če zaznajo, da to sodi v njihov krog dela, kot če mislijo, da je to nekaj dodatnega (Duan in drugi, 2017).

Učno usmerjeni zaposleni lažje prispevajo v razvoj svojih znanj in spretnosti, kar je prednost za inovativno vedenje. Zato je pomembna motivacija, da izkoristijo učne priložnosti in se ne bojijo neuspeha posledično pa izzive dojemajo, kot priložnost za rast. S svojo vizijo in individualizirano podporo transformacijski vodje krepijo notranjo motivacijo in s tem spodbujajo zaposlene na pripravljenost za učenje. Takšno delovanje pozitivno vpliva, tako da povečuje njihovo željo po spremembah. Notranjo motivacijo spodbujajo raznolike kompleksne naloge, ki zahtevajo večjo samostojnost in reševanje izzivov. V takšnem okolju se zaposleni lotijo bolj inovativnih dejavnosti, saj te kompleksne naloge zadovoljijo njihove potrebe po rasti. Vodje lahko to izkoristijo z svojo motivacijo, saj zaposleni kompleksnost nalog dojemajo kot priložnost. V primeru nizke kompleksnosti, pa motivacija upade, saj zaposleni naloge dojemajo kot preveč enostavne (Afsar in Umrani, 2020).

TFL je eden najbolj raziskanih modelov vodenja, saj je na to ogromno število znanstvenih člankov. To vodje pa lahko privede tudi do negativnih posledic, kot je zanemarjanje nadarjenih pri osredotočanju na rezultate testiranj. V članku avtor obravnava pogosto napačne predstave o tem vodenju. Te predstave so, da je bolj razširjeno v državah v reformah, da so ravnatelji tako transformacijski kot transakcijski vodje in pa da je vedno učinkovitejše od transakcijskega vodenja. Menedžersko vodenje je alternativa in je bolj razširjeno v centraliziranih sistemih (Bush, 2018).

3.3 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje je pred transformacijskem vodenjem veljalo za najučinkovitejši način organizacijskega vodenja. Transakcijsko vodenje temelji na izmenjavi in sicer vodja jasno

določi cilje in pričakovanja, zaposlene kasneje nagradi ali pa jih popravi ob neuspehu. Dve ključni dimenziji tega vodenja sta nagrajevanje ob dosežkih in pa aktivno vodenje, kar pomeni, da vodja stalno spremlja delo in hitro ukrepa ob napakah. Za razliko od transformacijskega vodenja temelji na pravilih, pričakovanjih in nagradah. Učinkovitost tega vodenja se kaže predvsem v stabilnih okoljih, kjer so spremembe redkejša in cilji natančno določeni. Kjer je prisotna nepredvidljivost je težje postaviti cilje in ustrezna pravila, kar vpliva na motivacijski učinek. Vodje težje zagotovijo usmeritev in podporo inovacijam v hitro spreminjajočem okolju (Prasad in Junni, 2016).

Pristop transakcijskega vodenja, ki temelji na strogem nadzoru, jasnih ciljih in sistemu nagrajevanja ter kaznovanja zaposlenih. Ta pristop omejuje fleksibilnost in ustvarjalnost, vendar pa lahko občutek samostojnosti in smisla pri delu vpliva na organizacijo. Zaposleni, ki so na dobrem psihološkem stanju imajo večjo notranjo motivacijo in so pripravljeni za spremembe, kar vodi v večjo uspešnost. Medtem ko zaposleni z nizkim psihološkim stanjem pogosto transakcijsko vodenje doživljajo, kot omejevanje in to zmanjša ustvarjalnost. Avtor poudari, da je psihološko stanje pomembno za odnos med transakcijskim vodenjem in podjetniškim vodenjem zaposlenih (Afsar in drugi, 2017).

Bono in Judge (2004) v svojem članku razlagata o modelu velikih pet osebnostnih lastnosti, ki je okvir za preučevanje osebnosti. Te lastnosti se v okviru voditeljstva povezujejo z različnimi oblikami vodenja, kot sta tudi transformacijsko in transakcijsko vodenje. Izpostavljata ekstravertirane posameznike, ki so optimistični, energični, družabni in pa nevrotične osebe, ki zaradi svojih lastnosti redkeje prevzemajo vodstvene vloge, saj so čustveno manj stabilni. Posamezniki z visoko stopnjo sprejemljivosti so sodelovalni, zato se lotijo bolj individualiziranega pristopa zaposlenim in učinkovito uporabo nagrad. Poudarila sta tudi vestne posameznike, ki so usmerjeni k ciljem in so dosledni, kar se povezuje za aktivnim upravljanjem s pomočjo nadzora in nagrad. Na podlagi vseh značilnosti sta razvila hipoteze, ki povezujejo posamezne osebnostne dimenzije.

3.4 Razlike v pogledih na vodenje med generacijo Z in X

3.4.1 Razlike v komunikaciji

Komunikacija je osrednji element vodenja, ki pa v organizacijah pogosto trpi. V študiji se osredotočajo na komunikacijske vzorce vodij, kjer poskušajo optimizirati odnose in doseči cilje. Obstajata komunikacijski in organizacijski vidik vodenja, pri čemer se osredotočajo na komunikacijski vidik. Poudarili so glavne dimenzije komunikacijskega stila, kot so natančnost, prijaznost, podporni stil, samozavest in ekspresivnost. Vse te dimenzije ponujajo celovit vpogled v ta stil vodij. Najbolj raziskani dimenziji sta prijaznost in dominanca. Prijazen, podporen komunikacijski stil je povezan z večjim zadovoljstvom, kot stil, ki je formalen npr. zdravnik-pacient. Dominanten komunikacijski stil pa je pogosto povezan z nižjim zadovoljstvom, čeprav lahko v določenih situacijah vodi do boljše učinkovitosti. Ko

je delo v timu so prijazni člani bolj pripravljeni deliti znanje, kar močno vpliva na uspešnost skupin. Vodstvena stila, kot sta usmerjenost na ljudi in usmerjenost na naloge sta tradicionalna stila. Usmerjenost na ljudi je bolj povezana s komunikacijo, medtem ko je stil, ki je usmerjen na naloge je vodenje bolj vsebinsko (de Vries in drugi, 2010).

Kot razlagajo Yılmaz in drugi (2024) ima vodenje ključno vlogo pri ohranjanju zaposlenih generacije Z v organizacijah. Sodobni vodje se morajo znati prilagoditi večgeneracijskim timom in razviti razumevanje vrednot posameznih generacij. Vsaka generacija ima svoja pričakovanja od vodij, pri čemer generacija Z daje prednost participativnemu, vizionarskemu in mentorsko naravnemu slogu vodenja. Tej generaciji veliko pomeni svoboda, tehnološka podprtost, komunikacija, spoštovanje in pravičnost. Če vodje ne sledijo tem slogom tvegajo za izgubo lojalnosti teh zaposlenih. Generacija Z išče predvsem vodje, ki so samozavestni, empatični in odprti za povratne informacije. Ključno za dolgoročno uspešnost in trajnost organizacij je, da bodo kot bodoči voditelji oblikovali prihodnje vodstvene stile in prenesli znanja na naslednje generacije. Generacija Z kot prihodnja generacija voditeljev poudarjajo pomen učinkovite in čustveno inteligentne komunikacije. Največji pomen dajejo na empatijo, učinkovito upravljanje, podporo zaposlenim in odsotnost ega. Vodje morajo nuditi podporo z usmerjanjem in učenjem. Podpora temelji na sodelovanju in medsebojni rasti. Za nepogrešljiv pogoj za uspešno komunikacijo je potrebna tudi empatija. Brez empatije ni mogoče imeti kakovostnih odnosov, saj omogoča razumevanje in mirno delovno klimo. Če imajo vodje visok ego, ta generacija to takoj zazna in jih imajo za vzvišene in samozagledane vodje. Določena mera ega je koristna ta razvoj, vendar v zadostnih količinah. Pri vodenju s spoštovanjem so izpostavili kulturno vrednoto, kjer mlade sodelavce vodijo z razumevanjem in toplino, starejše pa s spoštljivim pristopom.

Generacija Z je prva generacija, katera je odraščala z razširjeno uporabo spleta in pametnih telefonov, kar je močno vplivalo na njihove načine komunikacije, ter pričakovanja v poklicnem in zasebnem življenju. Medtem ko nekateri dvomijo, da ta izpostavljenost bistveno spreminja učne stile, je dejstvo da močno vpliva na komunikacijske navade. Mobilne naprave igrajo ključno vlogo v življenjih, zato je pisanje sporočil in uporaba različnih platform prevladujoč način komunikacije. Digitalna komunikacija je zanje enakovredna fizični, kar vzbuja skrb glede razvoja veščin, npr. osebna komunikacija, reševanje konfliktov in pogovori v živo, katere so ključne za delovno okolje. Vstop generacije Z prinaša priložnosti in izzive na trg dela. Podjetja zaradi njihovih digitalnih navad že prilagajajo svoje komunikacijske in kadrovske prakse. Ceni stalno učenje, jasne cilje in povratne informacije, vendar komunikacija, kot mehka veščina predstavlja področje za dodatno izobraževanje in razvoj (Janssen in Carradini, 2021).

V literaturi se kot starejše zaposlene opredeljuje posameznike, ki so staro 40 let in več, mlajše pa tisti, ki so pod 40 let. V delovnih okoljih so starejši poznani kot manj vredni, saj naj bi bili manj produktivni in odporni na spremembe. Starejši pa za mlajše menijo, da so slabši v komunikaciji, medtem ko so po drugi strani bolj podkovani tehnološko, cenijo fleksibilnost in timsko delo. Ta razlika v vrednotah lahko vodi v konflikte, a lahko to tudi

podjetja izkoristijo, da jih spodbujajo z komunikacijo prek timskega dela in mentorstva, kjer starejši predajajo znanje mlajšim. Vse takšne razlike lahko vplivajo na zadovoljstvo, učinkovitost ter uspešnost, kar je zelo pomembno za razumevanje medgeneracijske komunikacije (Wok in Hashim, 2013).

3.4.2 Razlike v motivaciji in pristopih k delu

Teorija samodoločanja razlikuje med avtonomno in nadzorovano motivacijo. Avtonomna temelji na osebnem zadovoljstvu ob izvajanju naloge, medtem ko zunanja motivacija pomeni izvajanje dejavnosti zaradi zunanjih nagrad ali pritiskov. Avtonomno motivirani zaposleni dosegajo boljše rezultate in višje zadovoljstvo pri delu. SDT pojasnjuje, da se lahko nadzorovana motivacija postopoma ponotranji. Razlagajo, da med generacijami ni bistvenih razlik v motivaciji (Kerr in Heyns, 2018).

Wong in drugi (2008) razlagajo, da motivacijski dejavniki usmerjajo, vzdržujejo in spodbujajo vedenje posameznika in so predvsem osredotočeni na dejansko izvedbo. Pogosto se v literaturi navaja, da generacija X nima lojalnosti do delodajalcev in močne delovne etike. Pri mlajših generacijah je zaznan večji nadzor, kar je povezano z večjim cinizmom, predvsem s poudarkom na ravnotežju med zasebnim in poklicnim življenjem. Generacije imajo pogosto podobne ključne motivatorje, kar kaže, da razlike med generacijami niso tako izrazite.

Za uspešno organizacijsko delovanje je ključno razumevanje razlik, saj neuskkljenost lahko negativno vpliva na uspešnost zaposlenih in na celotno podjetje. Generacijske razlike so v motivaciji pogosto podarjene, a so tudi podobnosti v vrednotah in pričakovanjih med generacijami. Delodajalci, ki si prizadevajo, da uspešno pritegnejo in motivirajo mlajše generacije, morajo ustvariti spodbudno delovno okolje z jasnimi nagradnimi sistemi, fleksibilnostjo in možnostjo za sodelovanje. Vse to prispeva k boljši delovni klimi (Mahmoud in drugi, 2021).

Iskanje in zadrževanje motiviranih ter zavzetih zaposlenih v sodobnem okolju postaja ena največjih izzivov podjetij. Poseben poudarek je na generaciji Z, saj vstopajo na trg dela z edinstvenimi pričakovanji, vedenjskimi vzorci in vrednotami. Odraščanje z digitalnimi tehnologijami vpliva na njihov način komuniciranja in pričakovanja na delu. Ta generacija pogosto menja službe, kažejo nizko stopnjo lojalnosti organizaciji ter cenijo osebne vrednote. S pravimi pristopi jih je mogoče uspešno motivirati, npr. s poudarkom na mentorstvu, povratnih informacijah ter možnostih za izražanje mnenja. Nagnjenost kažejo k prilagodljivem delovnem času in možnostim dela na daljavo. Ključni dejavniki, ki vplivajo na njihovo motivacijo, vsebujejo priznanje s strani nadrejenih, spodbudno delovno okolje ter možnosti za profesionalni razvoj (Surugiu in drugi, 2025).

Generaciji X učenje na delovnem mestu predstavlja ključno motivacijo, pri čemer dajejo prednost dinamičnim kariernim potem in izkustvenemu učenju. Velik pomen jim

predstavljajo tudi dodatne ugodnosti, kot je kratka pot v službo, fleksibilni urniki in priložnosti za osebno rast. Če želijo podjetja zadržati in privabiti pripadnike te generacije, morajo zagotoviti okolje, ki spodbuja stalno učenje in vključevanje zaposlenih, saj pripadniki te generacije cenijo jasno usmerjenost k rezultatom in jasno zastavljene cilje (Bova in Kroth, 2001).

Mahpara in Muzaffar (2018) pravita, da je motivacija ključna za zadrževanje zaposlenih, pri čemermer jo delimo na nefinančne in finančne nagrade. Zgolj finančne nagrade niso dovolj za dolgoročno zadovoljstvo zaposlenih, saj so dejavniki, kot so varnost zaposlitve, povratne informacije, priznanje in napredovanje prav tako pomembni in dajejo zaposlenim občutek vrednosti v organizaciji.

Notranja motivacija je zelo povezana s uspešnostjo in produktivnostjo zaposlenih. Vztajnost in uspešnost sta tesno povezani z močjo notranje motivacije, zlasti pri poklicih, ki so bolj fizične narave. Zaposleni, ki imajo notranjo motivacijo, delajo bolj zavzeto, saj jih žene odgovornost do sebe in drugih. Podjetja, ki imajo pravične plačne strukture beležijo večjo produktivnost, saj je delovna sila, ki jo privabijo bolj notranje motivirana. Podjetja z visokim številom notranje motiviranih inovatorji se redkeje poslužujejo denarnih spodbud, saj je vrednost njihovih izumov bolj povezan z notranjo motivacijo, kot s finančnim nagrajevanjem. Kot pomemben motivator se je izkazalo tudi vlaganje v izobraževanje in razvoj. Po drugi strani pa imajo prav tako zunanje spodbude, kot so bonusi in nagrade pozitiven vpliv na uspešnost v podjetju. Če so prevelike nagrade pa lahko to pripelje tudi do nasprotnega učinka, kar lahko zmanjša produktivnost. Obe vrsti motivacije vplivata na zaposlene različnih generacij. Starejši zaposleni so lahko glede na svoje zdravstveno stanje bolj omejeni pri motivaciji in produktivnosti. Mlajše generacije, zlasti generacija Z, bolj zaznavajo vpliv notranje motivacije. Mlajši zaposleni in moški bolj izražajo občutljivost na vpliv delovnega okolja na svojo učinkovitost v primerjavi z ženskami in starejšimi delavci (Kothari in drugi, 2025).

3.4.3 Razumevanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem

Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ima pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, saj tako povečuje pripravljenost za opravljanje nalog in zadovoljstvo. Fleksibilni delovni pogoji bistveno prispevajo k izboljšanju WLB, kar vodi k večji motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih tako doma kot tudi na delovnem mestu. Mlajše generacije, predvsem generacija Z, so bolj občutljive na pomanjkanje ravnotežja, kar negativno vpliva na njihovo motivacijo. Zato je učinek WLB na motivacijo v delovnem okolju močnejši pri mlajših generacijah. Poleg tega pa podpora iz starni organizacije na WLB zmanjšuje konflikte med delom in družino, ter vpliva na zadrževanje zaposlenih v podjetju (Lee in drugi, 2022).

WLB pomeni usklajevanje delovnih in osebnih obveznosti. Posameznik si prizadeva, da uravnoteži čas, cilje in energijo med delom in zasebnim življenjem. Na uspešnost zaposlenih, njihovo dobrobit, zadovoljstvo pri delu lahko negativno vpliva, če podjetje ne omogoča tega

ravnotežja, ter lahko poveča namero po odhodu. Generacija Z, ki predstavlja najmanjšo delovno silo, se pogosto sooča z večjimi delovnimi obveznostmi, saj potrebuje več izkušenj, kar lahko privede do visoke delovne obremenitve. Generacija Z ima pogosto drugačna pričakovanja kot prejšnje generacije, zlasti glede ravnotežja med delom in zasebnim življenjem in fleksibilnosti (Rachman in Satwika, 2024).

Pripadniki generacije X dajejo večji poudarek WLB, kot pa zvestobi delodajalcu. Generacija X je znana po neodvisnosti in močnih družinskih vrednotah. Ta generacija pogosto zaseda vodstvene položaje in imajo višje dohodke, vendar WLB pri njih še vedno ostaja pomembnejše od finančnega uspeha. Starost sama po sebi ne zadošča za celovito razumevanje posameznikovih značilnosti in delovne uspešnosti. Organizacije lahko za svoj uspeh izkoristijo več generacijske edinstvene prednosti. Generacija X ima posebne značilnosti, kot so samostojnost, prilagodljivost in predanost usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (Arceo in drugi, 2024).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA GENERACIJ

V okviru empiričnega dela zaključne strokovne naloge sem izvedla spletno anketo s pomočjo uporabe orodja IKA, katera omogoča enostavno izdelavo in analizo spletnega vprašalnika. Namen je bil pridobiti vpogled v stališča in mnenja anketirancev. Zbrane podatke sem kasneje analizirala in si tako odgovorila na vprašanja, ki so me zanimala glede teme. Poskusila sem pridobiti čim večje število anketirancev, saj sem le tako lahko dobila dovolj širok pogled na njihovo doživljanje in izkušnje z vodenjem.

4.1 Metodologija

Moja zaključna strokovna naloga temelji na teoretičnem in empiričnem delu. V začetnih poglavjih sem predstavila teoretični del, ki je temeljil na vodenju, stilih vodenja in pa generacijskih razlikah. Pri pisanju sem uporabila različne strokovne platforme, kjer sem iskala različne znanstvene članke in primerno vsebino za nalogo. Največ literature sem poiskala na portalu Digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani, ker sem lahko članke preučila in izluščila bistvo.

Pri zaključni strokovni nalogi sem za empirični del uporabila kvantitativno metodo zbiranja podatkov s pomočjo spletnega vprašalnika. Ta način sem izbrala predvsem zato, saj omogoča hitro zbiranje velikega števila podatkov in je dostopen široki ciljni skupini. Za mojo ciljno skupino sem se odločila, da izberem čim več različnih generacij, da lahko čim bolj vidim razliko med videnji na vodenje in lahko primerjam razliko, ter povežem vse z že zbrano teorijo. Svojo anketo sem izvedla preko spletne anketa Ika. Anketni vprašalnik, ki sem ga sestavila je vseboval 20 vprašanj, ki pa so se generirali glede na odgovor, ki so ga anketiranci izbrali. Anketo sem poskusila razširiti med čim več ljudi, da bi dobila širok spekter različnih odgovorov. Vprašalnik sem posredovala sodelavcem v službi, ki so

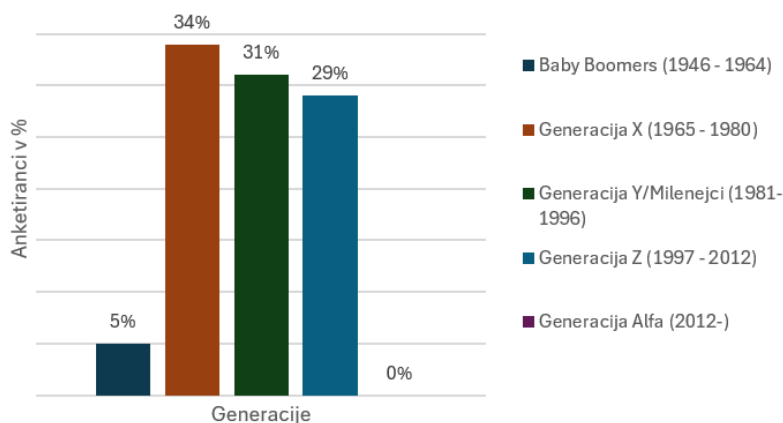
različnih generacij in tudi študentje, potem pa sem jo posredovala tudi vsem znancem in pa sošolcem. Kot sem pričakovala niso vsi anketiranci izpolnili ankete, saj podatki kažejo, da je na nagovor kliknilo 153 anketirancev, ustrezno pa jo je izpolnilo 59 anketirancev, kar je 39 %. Prvih pet vprašanj je bilo demografskih, nato pa je pri šestem vprašanju sledila selekcija, glede na to ali ima anketiranec izkušnje z vodenjem ali ne. Kdor je obkrožil da je zanj sledilo dodatnih pet vprašanj, tisti, ki pa so obkrožili ne pa so preskočili ta vprašanja. Naslednjih 9 vprašanj je bilo za vse anketirance, pri katerih sem želela izvedeti njihov pogleda na vodjo, ki ga imajo, na koncu pa sem tudi postavila vprašanje, kjer so lahko podali predlog, kako izboljšati vodenje zaposlenih različnih generacij. Anketa, ki sem jo izvedla je bila objavljena 9. 6. 2025 in pa zaključena 18. 6. 2025. Pri analizi podatkov sem uporabila opisno statistiko in pa kasneje oblikovala grafe in tabele.

4.2 Predstavitev rezultatov

Prvo vprašanje v anketi naslavlja spol anketirancev. Vseh anketirancev skupaj je bilo 59 je bilo 14 moških, kar je 24 % in pa 45 predstavnic ženskega spola, kar je 76 %. Kot kažejo rezultati je na mojo anketo odgovarjalo relativno večji delež žensk kot moških, kar lahko povzamem, da sem anketo razpošiljala v svoji službi, kjer je večina zaposlenih ženskega spola.

Drugo vprašanje se navezuje na generacijo v katero anketiranci spadajo. Kot vidimo na sliki 1 največji delež, kar 34 % anketirancev spada v generacijo X, ki so rojeni med leti 1965 in 1980. 31 % anketirancev predstavlja generacija Y, ki so rojeni med leti 1981 in 1996, naslednja generacija je generacija Z rojenih med leti 1997 in 2012, ki predstavlja 29 %. Baby Boomerji rojeni med leti 1946 in 1964 predstavljajo 5 % anketirancev. Med anketiranci pa nisem imela nikogar, ki bi predstavljal generacijo Alfa rojene od leta 2012, kar nakazuje na to, da še niso vstopili na trg dela in anketa ni dosegla njihove generacije.

Slika 1: Število anketirancev po generacijah (v %)

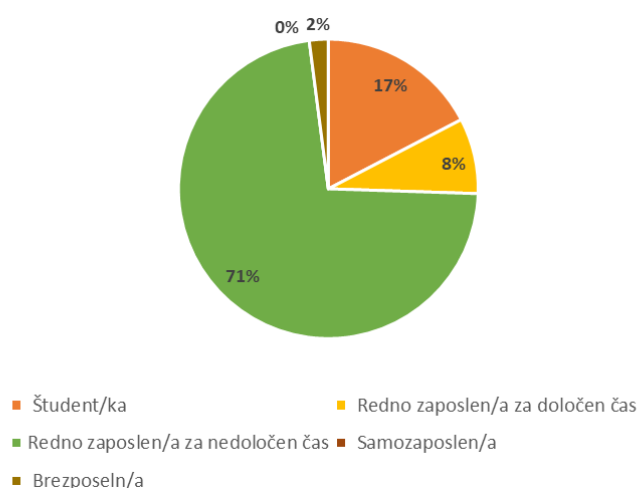


Vir: lastno delo.

Pri tretjem vprašanju me je zanimala dokončana stopnja izobrazbe anketirancev. Največji delež, ki predstavlja 46 % oziroma 27 anketirancev ima dokončano višješolsko, visokošolsko ali univerzitetno stopnjo izobrazbe. 41 % oziroma 24 anketirancev je dokončalo srednješolsko stopnjo izobrazbe in pa dokončan magisterij ali doktorat ima 12 %, kar je 7 anketirancev. Nihče od anketirancev nima dokončane samo osnovnošolske izobrazbe.

Četrto vprašanje se je navezovalo na zaposlitveni status anketirancev. Anketiranci so lahko izbirali med več odgovori, ki so bili ponujeni. Kot lahko razberemo iz slike 2 je največ redno zaposlenih za nedoločen čas, in sicer 42 anketirancev, kar predstavlja 71 %. 17 % ima študentski status, kar je 10 anketirancev, sledijo redno zaposleni za določen čas, kar predstavlja 8 % oziroma 5 anketirancev. 1 oseba pa je brezposelna, kar predstavlja 2 % anketirancev. Nihče od anketirancev pa nima statusa samozaposlene osebe.

Slika 2: Zaposlitveni status (v %)



Vir: lastno delo.

Peto vprašanje se je nanašalo na področje, kjer deluje podjetje anketirancev. Izbirali so lahko med Javno upravo, kar je zbralo 42 % oziroma 25 anketirancev, zasebnim sektorjem, kar je izbralo 47 % oziroma 28 anketirancev in pa neprofitnim sektorjem, kar ni izbral nihče.

Pri šestem vprašanju su se anketirance porazdelili v dve skupini, saj je bilo vprašanje ali imajo izkušnje z vodenjem. 29 % oziroma 17 anketirancev jih je odgovorilo z da, ostalih 69 % oziroma 41 anketirancev pa jih je odgovorilo z ne.

Naslednjih pet vprašanj, ki sledi so se nanašala glede na odgovor pri šestem vprašanju in če so odgovorili z da so se jim je prikazalo teh pet vprašanj. Pri sedmem vprašanju me je zanimalo koliko let izkušenj imajo z vodenjem in, kar 15 % oziroma 9 anketirancev je odgovorilo, da več kot 10 let, 5 % oziroma 3 anketiranci so odgovorila, da manj kot eno leto

in hkrati isti delež eno do pet let. 3 % oziroma 2 anketiranca imata od šest do deset let izkušenj z vodenjem.

Osmo vprašanje se je nanašalo na generacije, katere vodijo. Največji delež, ki jih vodijo predstavlja generacija X, kar 17 % oziroma 10 anketirancev, isti delež 12 % oziroma 7 anketirancev imata generacija Y in generacija Z in pa sledi najstarejša generacija na trgu dela Baby Bommerji, ki predstavljajo 3 % oziroma 2 anketiranca.

Pri devetem vprašanju sem jih vprašala ali svoj stil prilagajajo glede na generacijo zaposlenega in z da jih je odgovorilo 20 %, z ne 3 % in z delno jih je odgovorilo 5 %. Rezultati so kot pričakovano raznoliki, vendar je večina odgovorila z da, kar je pozitivno. Vodje, ki pa so odgovorili z ne pa bodo morali delati tudi na tem in prilagajati vodenje, saj bo poslovanje le tako uspešno.

Pri desetem vprašanju me je zanimalo katere razlike med generacijami najbolj opažajo pri vodenju. Na voljo so imeli velik nabor trditev in izbrali so jih lahko več. Pri uporabi tehnologij največje razlike opaža 13 vodij, stopnja samoiniciativnosti 7 vodij, način komunikacije 14 vodij, različna motivacija 12 vodij, različna pričakovanja do povratnih informacij 4 vodje, razlike v vrednotah 8 vodij in razlike v zagnanosti do dela 9 vodij.

Zadnje 11 vprašanje, ki se je nanašalo na vodje je bilo kakšen stil vodenja uporabljajo. 14 anketirancev oziroma 3 % so izbrali avtoritativno vodenje, 24 % oziroma 14 anketirancev je izbralo mentorsko vodenje, 7 % oziroma 4 anketiranci so izbrali participativno vodenje in pa isti delež anketirancev je izbralo možnost delegiranje.

Ostala vprašanja, ki so sledila pa so bila namenjena vsem anketirancem. Dvanajsto jih je spraševalo kako pogosto prejemajo povratne informacije od svojega vodje. 48 % oziroma 25 anketirancev je izbralo odgovor redno, 36 % oziroma 21 anketirancev občasno, 7 % oziroma 4 anketiranci redko in 3 % oziroma 2 anketiranca sta izbrala nikoli.

Pri trinajstem vprašanju sem hotela izvedeti kakšen stil vodenja jim najbolj ustreza. 39 % oziroma 32 anketirancev je izbralo mentorski pristop, 30 % oziroma 25 anketirancev je izbralo demokratični pristop, 18 % oziroma 15 anketirancev je izbralo participativni pristop, 7 % oziroma 6 anketirancev je izbralo delegiranje, 4 % oziroma 3 anketiranci so izbrali avtoritativni pristop in eden anketiranec je napisal, da se prilagaja glede na stile vodenja.

Pri štirinajstem vprašanju sem zastavila vprašanje kako pomembni so jim elementi vodenja. Ocenili so ji od ena do pet, ena – sploh ni pomembno, pet – zelo pomembno. Podala sem naslednje elemente, ki so jih lahko ocenili. Jasna komunikacija – 98 % jih je ocenilo z 5 in 2 % z 4. Povratna informacija – 77 % jih je ocenilo z 5 in 23 % z 4. Fleksibilnost pri delu – 53 % z 5, 40 % z 4 in 8 % z 3. Možnost za napredovanje – 62 % z 5, 26 % z 4 in 11 % z 3. Sodelovanje in timsko delo – 70 % jih je odgovorilo z 5, 23 % z 4 in 8 % z 3. Medsebojni odnosi – 83 % jih je ocenilo z 5, 13 % z 4 in 4 % z 3. Strokovno znanje – 58 % jih je ocenilo z 5 in 42 % z 4.

Petnajsto vprašanje se nanaša na trenutno učinkovitost nadrejenega pri vodenju anketirancev. Na voljo so imeli možnost več izbir in najbolj pogosti odgovor je bil učinkovito vodenje, kar je izbralo 45 % oziroma 24 anketirancev. 23 % oziroma 12 anketirancev je izbralo zelo učinkovito in hkrati nevtralnno. 9 % oziroma 5 anketirancev je izbralo neučinkovito vodenje, zelo neučinkovito pa ni izbral nihče.

Pri šestnajstem vprašanju me je zanimalo kako pogosto imajo priložnost sodelovati pri odločanju na delovnem mestu. Najpogostejši odgovor je bil pogosto, kar je izbralo 37 % oziroma 19 anketirancev, 31 % oziroma 16 anketirancev je izbralo občasno, 17 % oziroma 9 anketirancev je izbralo 9 anketirancev, 10 % oziroma 5 anketirancev je izbralo redko in najredkejši odgovor je bil nikoli, kar je izbralo 6 % oziroma 3 anketiranci.

Sedemnajsto vprašanje se je nanašalo na odnos med anketiranci in nadrejenim. 51 % oziroma 27 anketirancev je izbralo dober – korekten in profesionalen. 36 % oziroma 19 anketirancev je izbralo zelo dober – temelji na zaupanju in odprti komunikaciji. 9 % oziroma 5 anketirancev je izbralo nevtralen – brez posebnega odnosa. Zelo slab – odnos je stresen in neučinkovit pa je izbralo 4 % oziroma 2 anketiranca.

Pri osemnajstem vprašanju sem spraševala, če njihov nadrejeni razume značilnosti njihove generacije in jih upošteva pri vodenju. Na voljo so imeli nabor odgovorov in najpogostejši je bil delno, kar je izbralo 49 % oziroma 26 anketirancev. 32 % oziroma 19 anketirancev je izbralo da, zelo. 9 % oziroma 5 anketirancev niso prepričani in pa 6 % oziroma 3 anketiranci so izbrali ne.

Devetnajsto vprašanje se je nanašalo na njihovo mnenje ali bi se moralo vodenje bolj prilagajati posameznim generacijam. 58 % oziroma 31 anketirancev je izbralo da, 25 % oziroma 13 anketirancev je izbralo ne vem in 17 % oziroma 9 anketirancev je izbralo ne.

Pri zadnjem dvajsetem vprašanju sem jih povprašala po predlogu, kako izboljšati vodenje zaposlenih različnih generacij. Imeli so priložnost izraziti svoje misli in so podali nekaj predlogov. Anketiranci mislijo, da bi morda z jasnejšo komunikacijo z obeh strani, z izobraževanjem, ki se nanaša na razlike med generacijami, z učenjem in sprejemanjem mnenj, prilagajanjem, dajanjem več svobode za kreativnost. Po pregledu se največ anketirancev strinja z izobraževanjem.

5 SKLEP

Namen pri zaključni strokovni nalogi je bil, da čim bolj natančno opredelim generacijske razlike pri vodenju in vpliv vodenja na različne generacije. V teoretičnem delu sem pridobila veliko različnih znanstvenih vidikov in podatkov, z vso to pridobljeno literaturo sem čim bolj podrobno pridobila vpogled v vodenje in generacijske razlike, ter lahko videla kako se trditve in mnenja razlikujejo. Najprej sem na podlagi pridobljene znanstvene literature raziskala generacije in jih opredelila, pregledala znanstveno literaturo in na podlagi

pridobljenega za vsako generacijo posebej opisala značilnosti, karakteristike in značilnosti posameznih generacij pri vodenju. V naslednjem poglavju sem se dotaknila samega vodenja in značilnosti le-tega, ter opredelila vrste in podrobneje raziskala njihove značilnosti. Podrobneje sem opisala transformacijsko vodenje in transakcijsko vodenje, ki sta dve najbolj obširni vrsti vodenja in ju znanstveniki najbolj izpostavljajo, kasneje pa sem se poglobila v poglede na vodenje in razlike med generacijo X in Z. Najbolj so me zanimale razlike v komunikaciji, ravnotežje med zasebnim in delovnim življenjem ter motivaciji in pristopih k delu. Moj namen pri zaključni strokovni nalogi je bil dosežen saj sem pridobila veliko literature in koristnih podatkov, ter sem odgovorila na svoja zastavljena vprašanja ter dileme pri razlikah vodenja in generacijah. Moj drugi cilj pa je bila pridobitev odgovorov z pomočjo ankete, katero sem uspešno izvedla in pridobila veliko število odgovorov. Z to anketo sem pridobila vpogled v razmišljanje različnih generacij na vodenje in pa tudi, kako vodje sami doživljajo vodenje, kot tudi iz oči zaposlenega. V anketi so lahko anketiranci podali svoje mišljenje glede na to kako bi se lahko izboljšalo vodenje glede na generacijske razlike in s tem vprašanjem se dobila, kar nekaj koristnih odgovorov ter videla kako razmišljajo posamezniki.

Vsaka generacija izraža različne poglede na komunikacijo, avtoriteto, napredovanje in ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Zato je ključnega pomena razumevanje in učinkovito vodenje v večgeneracijskem delovnem okolju. Po predelani teoriji sem razbrala, da vodje, ki razumejo potrebe posameznih generacij in se zavedajo raznolikosti, lahko uspešneje motivirajo in povezujejo zaposlene, kar je ključ do uspeha. Vsak vodja mora biti prilagodljiv, saj ni enotnega vodstvenega pristopa, ki bi bil primeren za vse generacije.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Burak, O. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
2. Garretsen, H., Stoker, J. I. in Weber, R. A. (2020). Economic perspectives on leadership: Concepts, causality, and context in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 31(3), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101410>
3. J. Ahn, M. in W. Ettner, L. (2014). Are leadership values different? *The Journal of management development*, 33(10), 977–990. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmd-10-2012-0131/full/html>
4. De Castro Neves, H. (2025). The Anxious Generation Theory and Generation Z Behaviour in the Workplace: A Correlation Analysis. *International Journal of Business Administration*, 16(1), 74–82. <https://doi.org/10.5430/ijba.v16n1p74>
5. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. in Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of managerial psychology*, 29(8), 878–890. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/02683940810904376>

LITERATURA IN VIRI

1. Afsar, B. in Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior. *European journal of innovation management*, 23(3), 402–428.
2. Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B. in Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *International journal of human resource management*, 28(3), 307–332.
3. Anantatmula, V. S. in Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International journal of managing projects in business*, 5(1), 9–26.
4. Arceo, M. L., Cairo, A. M., Canuto, C. F., Escleto, G. M. in Herrera, M. C. (2024). Reconciling Work-Life Balance: An In-depth Exploration of Generation X's Career Experiences. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(4), 345–375.
5. Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O. in Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European management journal*, 41(5), 700–708.
6. Benzel, E. (2021). Leadership. *World neurosurgery*, 152, 17.
7. Bertsch, A., Saeed, M., Ondracek, J., Abdullah, A., Pizzo, J., Dahl, J., Scheschuk, S., Moore, W. in Youngren, D. (2022). Variation in Preferred Leadership Styles Across Generations. *Journal of leadership in organizations*, 4(1), 1–16.
8. Bono, J. E. in Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901–911.
9. Bova, B. in Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *The journal of workplace learning*, 13(2), 57–65.
10. Burak, O. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235.
11. Bush, T. (2018). Transformational leadership. *Educational management, administration & leadership*, 46(6), 883–887.
12. De Castro Neves, H. (2025). The Anxious Generation Theory and Generation Z Behaviour in the Workplace: A Correlation Analysis. *International Journal of Business Administration*, 16(1), 74–82.
13. De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. in Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367–380.
14. Duan, J., Li, C., Xu, Y. in Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior. *Journal of organizational behavior*, 38(5), 650–670.
15. Dulin, L. (2008). Leadership preferences of a generation Y cohort: A mixed-methods investigation. *Journal of leadership studies*, 2(1), 43–59.
16. Holden, K. E. in Raffo, D. M. (2014). A potential generation gap: perspectives on female leadership. *Gender in management an International Journal*, 29(7), 419–431.

17. Forster, J. in Webber, B. (2017). Next-Generation Leadership. *New directions for adult and continuing education*, 2017(156), 43–52.
18. Garretsen, H., Stoker, J. I. in Weber, R. A. (2020). Economic perspectives on leadership: Concepts, causality, and context in leadership research. *The leadership Quarterly*, 31(3), 101410.
19. Ivanović, M. P. in Kolar, J. (2023). Challenges and Opportunities of Leading Different Generations – the Case of Slovenia. *Politics in Central Europe*, 19(1), 423–440.
20. J. Ahn, M. in W. Ettner, L. (2014). Are leadership values different? *The Journal of management development*, 33(10), 977–990.
21. Janssen, D. in Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE transactions on professional communication*, 64(2), 137–153.
22. Kaleem, M. M., Azeem, M., Idrees, S. in Muhammad, T. (2024). Comparison of Generation X and Generation Y for Leadership Style Preference with the Moderating Role of Legacy Beliefs. *Journal of Asian Development Studies*, 13(2), 24–39.
23. Karatayev, D., Matyakubov, U., Mutaliyeva, L., Filimonau, V. in Ermolaev, V. A. (2024). Generation Alpha and family business: a perspective article. *Journal of family business management*, 14(5), 884–890.
24. Kerr, M. D. in Heyns, M. M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–10.
25. Kothari, T. P., Pingle, S. S. in Karani Mehta, A. (2025). Does motivation differ across generations? A two-wave study. *Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 13(2), 357–373.
26. Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. in Kwak, D. A. (2022). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(4), 385–402.
27. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. in Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International journal of manpower*, 42(1), 193–209.
28. Mahpara, S. in Muzaffar, A. (2018). Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511–520.
29. Moje delo. (2021, 14. marec). *Prebrodite generacijske razlike na delovnem mestu*. <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/prebrodite-generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-4026>
30. Nelmi, T. L. in Souza, V. E. (2019). Editorial - Leadership and Generations. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(2), 164–167.
31. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7. izd.). SAGE Publications.
32. Otken, A. B. (2013). The relationship Between Work-Life Balance and Happiness From the Perspectives of Generation X and Y. *Philippine Social Sciences and Humanities Review*, 2(4), 45–53.
33. Prasad, B. in Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management decision*, 54(7), 1542–1568.

34. Psihologija dela. (22. marec 2022). *Psihologija oblikuje naše delo in odnose na delovnem mestu*. <https://psihologijadela.com/>
35. Rachman, H. A. in Satwika, P. A. (2024). The relationship between workload and work life balance in generation Z employees. *Journal of Indonesian Psychological Science*, 4(2), 149–159.
36. Rudolph, C. W. in Zacher, R. S. (2008). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57.
37. Salve. (2023, 15. maj). *Gen X, Gen Y, Gen Z, Gen Alfa, Gen C – razlike v komunikaciji* [objava na blogu]. <https://www.salve.si/blog/komunikacija-04/>
38. Smeak, R. (2020). Safety in the Multigenerational Workplace. *Professional safety*, 65(5), 22–27.
39. Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C. in Grigore, A. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative sciences*, 15(1), 1–24.
40. Twenge, J. M., Campbell, W. K. in Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062.
41. Vadvilavičius, T. in Stelmokienė, A. (2019). The Consequences of “Dark” Leadership: Perspective of Generation Z. *Management of Organizations Systematic Research*, 82(1), 97–110.
42. Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. in Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership quarterly*, 25(3), 544–562.
43. Weingarten, R. M. (2009). Four generations, one workplace. *Journal of emergency nursing*, 35(1), 27–30.
44. Wok, S. in Hashim, J. (2013). Communicating and sharing working relationships with older employees. *Journal of communication management*, 17(2), 100–121.
45. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. in Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878–890.
46. Yadav, R. in Chaudhari, S. (2024). Do leadership behaviour preferences differ among generations? A qualitative study of Gen X, Y, and Z in India. *Asian business & management*, 23(2), 337–365.
47. Yılmaz, B., Kısaçtutan, E. D. in Karatepe, S. G. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in psychology*, 15, 1–12.
48. Yu, H. in Miller, P. (2005). Leadership style. *Leadership & organization development journal*, 26(1), 35–50.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Maja Barbič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in v sklopu zaključne strokovne naloge izvajam empirično raziskavo v obliki spletne ankete, katera mi bo pomagala pri raziskavi različnih generacij in pogledom na vodenje. Odgovori na vprašanja so anonimni, rezultati pa bodo uporabljeni za znanstvene namene. Anketa je sestavljena iz 20 vprašanj, ki so generirana glede na to ali imate izkušnje z vodenjem ali ne. Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje v raziskavi.

1. Spol:

- Moški
- Ženska
- Ne želim razkriti

2. V katero generacijo spadate?

- Baby Boomers (1946 - 1964)
- Generacija X (1965 - 1980)
- Generacija Y/Milenejci (1981-1996)
- Generacija Z (1997 - 2012)
- Generacija Alfa (2012-)

3. Dokončana stopnja izobrazbe:

- Osnovnošolska
- Srednješolska
- Višješolska, visokošolska, univerzitetna
- Magisterij, doktorat

4. Zaposlitveni status:

- Študent/ka
- Redno zaposlen/a za določen čas
- Redno zaposlen/a za nedoločen čas
- Samozaposlen/a
- Brezposeln/a
- Drugo:

5. Področje delovanja vašega podjetja:

- Javna uprava
- Zasebni sektor

- Neprofitni sektor
- Drugo:

6. Ali imate izkušnje z vodenjem?

- Da
- Ne

IF (1) Q6 = [1]

7. Koliko let imate izkušenj z vodenjem zaposlenih?

- Manj kot 1 leto
- 1-5 let
- 6-10 let
- Več kot 10 let

IF (1) Q6 = [1]

8. Katere generacije trenutno vodite?

Možnih je več odgovorov

- Baby Boomers (1946 - 1964)
- Generacija X (1965 - 1980)
- Generacija Y/Milenejci (1981-1996)
- Generacija Z (1997 - 2012)
- Generacija Alfa (2012-)

IF (1) Q6 = [1]

9. Ali prilagajate svoj stil vodenja glede na generacijo zaposlenega?

- Da
- Ne
- Delno

IF (1) Q6 = [1]

10. Katere razlike med generacijami najbolj opazate pri vodenju?

Možnih je več odgovorov

- Uporaba tehnologije
- Stopnja samoiniciativnosti
- Način komunikacije
- Različna motivacija
- Različna pričakovanja do povratne informacije
- Razlike v vrednotah

- Razlike v zagnanosti do dela
- Drugo:

IF (1) Q6 = [1]

11. Kakšen stil vodenja uporabljate?

Možnih je več odgovorov

- Avtoritativno
- Mentorsko
- Participativno
- Delegiranje
- Drugo:

12. Kako pogosto prejemate povratne informacije od svojega vodje?

- Redno
- Občasno
- Redko
- Skoraj nikoli

13. Kakšen stil vodenja vam najbolj ustreza?

Možnih je več odgovorov

- Avtoritativni
- Demokratični
- Participativni
- Delegiranje
- Mentorski pristop
- Drugo:

14. Kako pomembni so vam naslednji elementi vodenja? (Ocenite od 1 - sploh ni pomembno do 5 - zelo pomembno)

	1	2	3	4	5
Jasna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povratna informacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilnost v delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost za napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sodelovanje in timsko delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medsebojni odosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strokovno znanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kako ocenjujete trenutno učinkovitost svojega nadrejenega pri vodenju

- Zelo učinkovito
- Učinkovito
- Nevtralnno
- Neučinkovito
- Zelo neučinkovito

16. Kako pogosto imate priložnost sodelovati pri odločanju na delovnem mestu?

- Zelo pogosto
- Pogosto
- Občasno
- Redko
- Nikoli

17. Kako bi opisali odnos med vami in vašim nadrejenim?

- Zelo dober - temelji na zaupanju in odprti komunikaciji
- Dober - večinoma korekten in profesionalen
- Nevtralen - brez posebnega odnosa
- Slab - pogosto prihaja do nerazumevanja ali konflikta
- Zelo slab - odnos je stresen in neučinkovit

18. Ali menite, da vaš nadrejeni razume značilnosti vaše generacije in jih upošteva pri vodenju?

- Da, zelo
- Delno
- Ne
- Ne vem

19. Ali menite, da bi se moralo vodenje bolj prilagajati posameznim generacijam?

- Da

- Ne
- Ne vem

20. Imate kakšen predlog, kako izboljšati vodenje zaposlenih različnih generacij?
