

## Pregled značilnosti in analiza razlik med generacijskimi skupinami

Dušan Janežič\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija

dusan.janezic@fos-unm.si

### Povzetek

**Ozadje in izvirnost:** Namen raziskave je poiskati in pregledati literaturo s področja razlikovanja, dela in motivacije različnih generacijskih skupin. Zanimajo nas mnenja in rezultati različnih študij po posameznih interesnih področjih. Osredotočili se bomo na značilnosti posameznih generacijskih skupin ter na delo in motivacijo posameznikov znotraj posameznih generacijskih skupin. Zanima nas, ali dejansko obstajajo razlike med posamezniki znotraj generacijskih skupin, ali pa so to le posplošene značilnosti oz. stereotipi. Članek ponuja vpogled v raziskave različnih avtorjev; v pregledu literature predstavi mnenja in izsledke preteklih raziskav, v rezultatih pa predstavi ugotovitve nedavnih raziskav ter opredeli raziskovalna vprašanja za nadaljnje raziskovanje povezav med značilnostmi, delom in motivacijo članov posameznih generacijskih skupin. V pregledu je bila zajeta literatura preteklih deset let. Študija ponuja okvir vzorca iskanja, analize in pregleda literature, ki temelji na obstoječih raziskavah ter formiranja raziskovalnih vprašanj na temo raziskave.

**Metoda:** Raziskava temelji na sistematičnem pregledu člankov, ki smo jih iskali po različnih bazah Scopus, SpringerLink in ScienceDirect. Za iskanje smo uporabili ključne besede in različne kombinacije med njimi. Pregledali smo obstoječo svetovno literaturo od leta 2011 dalje. Uporabili smo samo znanstvene, strokovne članke, ki vsebujejo rezultate raziskav značilnosti, dela in motivacije generacijskih skupin. Za analizo in primerjavo izsledkov smo uporabili 37 člankov različnih avtorjev. Rezultate smo tabelarično prikazali glede na zastavljeno raziskovalno vprašanje, zanesljivost rezultatov pa preverili z intra ocenjevanjem avtorja, torej z izvedbo dveh ločenih časovnih točk v razmiku štirinajst dni. Z deduktivno metodo smo iz zaznanih teoretičnih osnov oblikovali posamezne sklepe, ki pa smo jih z induktivnim sklepanjem poskušali potrditi oz. ovreči.

**Rezultati:** Rezultati posameznih študij avtorjev potrjujejo, da se ugotovitve v veliki meri skladajo s teoretičnimi osnovami, ki opisujejo značilnosti in vrednote posameznih generacijskih skupin. Za posamezne generacijske skupine so nekatere značilnosti in vrednote različne, obstajajo pa tudi take, ki so značilne za vse generacijske skupine. Raziskava je pokazala, da obstajajo tako razlike med generacijskimi skupinami, kot tudi med posamezniki znotraj generacijskih skupin. Nekateri raziskovalci so dokazali, da obstajajo razlike povezane z generacijskimi skupinami, medtem ko drugi trdijo, da so te, če že obstajajo, posledica okoliščin in drugih dejavnikov. Tako je pri vrednotenju rezultatov potrebno biti zelo previden, da vrednotimo le tisto, kar je dejansko značilno za posamezne generacijske skupine in ne zapademo stereotipom o generacijskih skupinah.

**Družba:** Članek prinaša povzetek rezultatov in dognanj avtorjev s področja raziskovanja značilnosti in motiviranja generacijskih skupin. V članku smo skušali združiti dognanja in pripraviti osnovo za razumevanje značilnosti ter ravnanja posameznikov znotraj generacijskih skupin. Tako bi organizacije in širša družba dobili vpogled v značilnosti zaposlenih ter morebitne razlike med posamezniki različnih generacijskih skupin.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na rezultate tujih avtorjev, ki prikazujejo stanje v svojem okolju. Ker se okolja in države med seboj razlikujejo, prihaja do različnih rezultatov, ki so plod različnih obdobj in razvoja v posamezni državi. Smiselno bi bilo raziskati, kako so stili vodenja povezani z različnimi generacijskimi skupinami in osebnostnimi lastnosti pri nas v Sloveniji

oz. v ožji regiji, kako vplivajo na motivacijo zaposlenih iz posameznih skupin in ali so rezultati primerljivi s tistimi, ki smo jih prikazali v članku.

**Ključne besede:** vodenje, generacijska skupina, delovne vrednote, motivacija, stereotip.

## 1 Uvod

Današnje delovno okolje se zaradi globalizacije, digitalizacije in ostalih trendov nenehno spreminja in se intenzivno prilagaja okolju delovanja organizacije. Medtem pa se člani različnih generacijskih skupin vse bolj mešajo, kar povzroča velike izzive vodjem organizacij. Številna vprašanja in izzivi, ki se porajajo ob tem so, kako se spopadati z ljudmi, ki imajo različne vrednote oz. poglede na svet, kako voditi ljudi, ki imajo drugačne poglede na življenje in nenazadnje kako uspešno voditi organizacijo, ne da bi ob tem pozabili na edinstvenost ljudi v organizaciji. (Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019, str. 1)

Generacije so opredeljene kot skupine ljudi, rojene znotraj določenega časovnega obdobja in odraščajo v istem zgodovinskem ter družbeno kulturnem obdobju. Deležni so istih gospodarskih razmer, svetovnih dogodkov, naravnih nesreč, tehnologije, kulture ter tako razvijejo temeljne vrednote, ki se razlikujejo od vrednot drugih generacij. (De Wall, Peters, & Broekhuizen, 2016, str. 86)

Vrednote so pomembne pri usmerjanju vedenja in izboljšanju motivacije za delo. Organizacijske vrednote morajo biti sposobne zadovoljiti potrebe različnih zaposlenih in organizacije morajo zaposlenim pojasniti svoje delovne vrednote in pričakovanja. (Cennamo & Gardner, 2008, str. 904).

V literaturi je zaslediti, da razlike med generacijami vplivajo na vse vidike upravljanja z ljudmi, tako na zaposlovanje, usposabljanje, razvoj kariere, nagrajevanje in dogovore pri delu, kot tudi na stile vodenja ter konflikte na delovnem mestu (Parry & Urwin, 2011, str. 80).

Raziskave generacijskih razlik so priljubljena tema za pridobivanje medijske pozornosti, zato so dovzetne za pretiravanje in redukcionizem. Prizadevati si moramo za uravnotežen in kritičen pristop k razlagi in interpretaciji ter prenehati ohranjati neutemeljene stereotipe. (Lyons & Kuron, 2014, str. 153)

Namen naloge je kritično pregledati literaturo s področja razlikovanja generacij. Naš cilj je dokumentirati teoretične osnove in empirične dokaze obstoja medgeneracijskih razlik, ki bi pojasnile oz. ovrgle okvire za generacijsko segmentacijo ljudi.

## 2 Teoretična izhodišča

### 2.1 Generacijske skupine

Ažman, Ruzzier in Škerlavaj (2014, str. 34) v svojem delu navajajo, da je generacije opredelil že Karl Mannheim, Opredelil jih je kot skupine posameznikov, ki imajo podoben pogled na svet, kar pa je posledica življenja, odraščanja, izpostavljenosti istim zgodovinskim in socialnim

dogodkom v enakem časovnem obdobju. Ko se spreminjajo zgodovinski in socialni dogodki, tako se pojavljajo in spreminjajo tudi generacijske meje.

V slovarju slovenskega knjižnega jezika je pojem Generacija opisan kot »ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore, rod«.

Pripadnike posamezne generacijske skupine opredeljuje, da cenijo in se zavedajo dogodkov, ki so skupni generaciji (Crumpacker & Crumpacker, 2007, str. 351). Različne raziskave so pokazale, da vrednote in stališča posameznikov znotraj generacije vplivajo na generacijsko vedenje pri delu (King, Murillo, & Lee, 2017, str. 94).

Generacije delimo na (Zemke, Raines, & Filipczak, 1999, str. 30):

- Generacija veteranov, rojeni med 1922 in 1943 (vplivi in spomini so povezani z 2. svetovno vojno).
- Generacija otrok blaginje, rojeni med 1943 in 1960 (baby boom generacija, vzgojeni v času priložnosti, napredka in optimizma).
- Generacija X, rojeni med 1960 in 1980 (generacija postarana v senci baby boom generacije in vzponu azijskih tigrov).
- Generacija Y, rojeni med 1980 in 1995 (rojeni v času visoke tehnologije in modernega optimizma).

Tang (2019, str. 22) navaja, da se v ameriškem kontekstu generacije delijo na tiho generacijo (rojeni med 1928 in 1945), baby boom generacijo (rojeni med 1944 in 1964), generacijo X (rojeni med 1965 in 1980), generacijo Y (rojeni med 1981 in 1995) ter generacijo Z (rojeni po letu 1995).

V Sloveniji so generacije opredeljene kot: generacija otrok blaginje, rojeni med 1943 in 1960, generacija X, rojeni med 1961 in 1980 in generacija Y, rojeni med 1981 in 2000 (Erjavšek, 2005, str. 58-59). Novak (2007, str. 32) dodaja, da rojstne letnice, ki opredeljujejo generacije lahko nihajo, da pa se pri nas v Sloveniji uporablja podobna sistematizacija, kot so jo v svojem delu opredelili Zemke, Raines in Filipczak (1999).

Pojmovanje »generacija« se uporablja v zgodovinskih, družbenih vedah, kot so demografija, sociologija, politologija, medtem ko izraz »kohorta« pogosteje uporabljajo demografi, z njim pa označujejo člane določene populacije v določenem časovnem obdobju (Cavalli, 2004, str. 156). Generacija je opredeljena kot skupina, kateri je skupna letnica rojstva, lokacija in pomembni življenjski dogodki, med začetkom in koncem generacije pa je med 5 – 7 let (Kupperschmidt, 2000, str. 66). Generacijska skupina, ki jo pogosto imenujemo kohorta, vključuje tiste posameznike, ki si delijo iste zgodovinske ali družbene življenjske izkušnje in so razmeroma stabilne v času njihovega življenja (Smola & Sutton, 2002, str. 364). Kohorto lahko ustvari kakršenkoli dogodek, če je ta dogodek rojstvo, potem govorimo o rojstnih kohortah, torej o posameznikih rojenih v istem letu (Cavalli, 2004, str. 156). Vendar pa se lahko

izraz kohorta uporablja tudi za bolj splošno označevanje generacijskih razlik, ki v isto skupino vključuje večje število rojstnih letnikov (Twenge & Campbell, 2001, str. 322).

Parry & Urwin (2011, str. 81) v svojem delu opisujeta, da je pomen generacij v tem, da jih jemljemo kot vodilo za razumevanje strukture družbenih in intelektualnih gibanj.

Kultura je niz skupnih vrednot, prepričanj, stališč in logičnih procesov, ki se nenehno razvijajo in zagotavljajo ljudem določene družbene skupine, da razmišljajo, delujejo, zaznavajo, sklepajo in komunicirajo. Kulturna sprememba je stalen evolucijski proces, ki vključuje spremembe prioritete vrednot, tako na ravni posameznika, kot tudi družbe (Egri & Ralston, 2004, str. 210).

Obstoj generacij po Mannheimu (1952) je možen preko petih družbenih značilnosti (Parry & Urwin, 2011, str. 81):

- nastajanje novih udeležencev v kulturnem procesu,
- stalno izginjanje nekdanjih udeležencev,
- člani generacije lahko delujejo samo v časovno omejenem zgodovinskem procesu,
- kulturna dediščina se mora prenašati,
- prehod iz generacije v generacijo je stalen.

## **2.2 Značilnosti generacijskih skupin**

Generacija veteranov, rojeni med 1922 in 1943:

Pripadniki so disciplinirani in požrtvovalni, saj so odraščali v času ekonomske krize. Dolžnost jim pomeni več kot pa užitek in verjamejo, da je vztrajnost njihova nagrada. So delavni, zvesti, na delo pa gledajo kot na obveznost in so mu maksimalno posvečeni. Vzgojeni so bili v strogosti in disciplini, razvajanosti pa niso poznali. V otroštvu jih je zaznamovala druga svetovna vojna. Za pomembno vrednoto imajo veliko in močno družino, saj je bilo njihovo obdobje zaznamovano z močno pripadnostjo državi, vojski in družini. (AARP, 2007, str. 7)

Ob tem Zemke, Raines in Filipczak (1999, str. 30) v svojem delu navajajo, da so trdo delo, spoštovanje avtoritete, spoštovanje pravil, predanost, nagrada za delo, žrtvovanje in čast glavne vrednote veteranov. Goldman in Schmalz (2006, str. 160) pa poleg omenjenih, dodata še varčnost in hitro delo, kot pomembni vrednoti generacije veteranov. Novak (2007, str. 31) pa doda, da sta bila za generacijo pomembna solidarnost in timsko delo, ki sta bila pogoj za preživetje v tistem času.

Generacija otrok blaginje, rojeni med 1943 in 1960:

Člani generacije so odraščali v obdobju po 2. svetovni vojni, v močnih družinah in z materami, ki so ostajale doma. To je bilo obdobje ekonomskega razcveta, priložnosti, napredka in močnega optimizma. (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014, str. 36)

Novak (2007, str. 31) dodaja, da je bilo to obdobje ekonomske stabilnosti in blaginje. Krediti so bili dosegljivi vsakomur, ekonomski standard pa se je zvišal. Obdobje je zaznamovala

televizija, študentski upori, ameriški filmi in nadaljevanke, na domačem območju pa je, v času socializma, življenje potekalo mirno in pod nadzorom. Prisoten je bil avtoritativen način vzgoje, ki pa je iz leta v leto slabel.

Člani generacije se osredotočajo na osebne dosežke, so optimistični in tekmovalni ter se radi počutijo cenjene in potrebne. So deloholiki, delo pogosto nosijo domov in nimajo ravnotežja med delom ter privatnim življenjem, mnogi od njih pa so za kariero pripravljeni žrtvovati svoje privatno življenje. (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014, str. 36)

Obdobje je zaznamovala izredno visoka rodnost, kar se lahko pripiše tudi razvoju medicine, saj je le ta poskrbela za zmanjšanje umrljivosti pri porodih. Otroci niso bili samo neizbežno dejstvo in bodoča delovna sila, temveč je bila vzgoja otrok dejansko užitek. (Zemke, Raines & Filipczak, 1999, str. 30)

Vrednote, ki so pomembne tej generaciji so optimizem, osebna zadovoljitev in izpolnitev, vključenost in timska naravnost, učinkovito delovanje ter kupi zdaj in plačaj kasneje (Goldman & Schmalz, 2006, str. 160). Zemke, Raines in Filipczak (1999, str. 30) dodajo, da med pomembne vrednote te generacije sodijo še zdravje in zdrav način dela, osebna rast ter udeležba pri upravljanju.

Generacija X, rojeni med 1960 in 1980:

Člani te generacije so se rodili in živeli v času, ko je vladala recesija, inflacija in stagflacija. Kot otroci so se učili in poslušali svoje starše, ki so bili zaskrbljeni zaradi stanja v katerem so živeli. Vloga žensk se je spremenila in mnoge so pričele z delom zunaj doma. Skoraj vsi v generaciji X so bili prizadeti oz. povezani z ločitvami v družinah, če se niso ločili starši pa se je nekdo od sorodstva oz. prijateljev. Člani te generacije so bili prisiljeni poskrbeti zase in so previdni pri obljubljanju na vseh področjih. (AARP, 2007, str. 12)

V Sloveniji je generacijo X zaznamovala tranzicija, torej prehod iz socializma v otroštvo, v kapitalizem v dobi odraščanja. V tem času so propadala velika socialistična podjetja in zaposlitev kar naenkrat ni bila več varna. S prihodom osebnega računalnika se je spremenila narava dela, internet pa je že nakazoval globalni vpliv. (Novak, 2007, str. 31)

Vrednote pripadnikov generacije X so negotovost, zaupanje vase, osredotočanje in zanašanje nase, tehnična pismenost, raznolikost, vtikanje v druge zadeve, zabava, živi za danes, neformalnost ter varčevanje (Goldman & Schmalz, 2006, str. 161). Poleg naštetih pa Zemke, Raines in Filipczak (1999, str. 31), kot glavne vrednote opredelijo še globalno razmišljanje, pragmatizem, uravnoveženost in tehnološko izobraženost.

Generacija Y, rojeni med 1980 in 1995:

Člani te generacije so otroci baby boom generacije in je zato največja generacija po generaciji otrok blaginje. Starši so jim namenjali veliko pozornosti in jim popuščali, kar se odraža v njihovi samozavesti. (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014, str. 38)

Otroci generacije Y so bili od vseh generacij najbolj zaposleni, odraščali so skupaj s tehnologijo, starši pa so jih postavljali na prvo mesto in igrali njihove zastopnike (AARP, 2007, str. 13). Novak (2007, str. 32) opisuje, da so zaradi stika s sodobno tehnologijo miselno fleksibilnejši od starejših generacij, označuje pa jih radovednost, učinkovitost, učljivost, ustvarjalnost, prilagodljivost, odprtost do drugačnih ter sposobnost početi več stvari naenkrat. Imajo pa nekatere slabosti kot so nepotrpežljivost, z dolgočasnost, apatičnost, neobčutljivost ter nenehno potrebo po dogajanju in zabavi.

Zemke, Raines in Filipczak (1999, str. 31), kot glavne vrednote generacije Y opredelijo samozavest, optimizem, dosežke, družabnost, raznolikost, etiko in civilno dolžnost. Ob naštetih pa Goldman in Schmalz (2006, str. 161) dodata še naslednje vrednote: zaupanje, narediti točno tisto kar zahtevajo in zaslužiti, da lahko potem trošiš.

Generacija Z, rojeni po letu 1995:

Tang (2019, str. 23) ugotavlja, da veljajo za bolj samozavestne, samo promocijsko naravnane in poklicno individualistične kot katera koli druga generacija pred njimi.

So praktični, prej inteligentni kot modri in radi prevzamejo vodstvo, saj so pogumni. So bolj nestrpni in okretnejši od njihovih predhodnikov in nenehno iščejo nove izzive in impulze. Ne bojijo se nenehnih sprememb in imajo zaradi internetnega sveta, veliko informacij, a samo za določene namene. Raje pošiljajo sporočila kot pa verbalno komunicirajo, timsko delo pa jim odgovarja, če je v virtualnem formatu. (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016, str. 93)

Generacija Z je močno individualistična, s pomanjkanjem komunikacije iz oči v oči ter s pomanjkanjem strpnosti do togih hierarhičnih struktur (Turner, 2015, str. 109-110).

Tapscott (2009, str. 16) poleg omenjenih delitev generacij, ponuja še eno priljubljeno generacijsko delitev in sicer:

- Baby boom generacija, rojeni med 1946 in 1964.
- Generacija X, rojeni med 1965 in 1976.
- Generacija Y (mrežna generacija, milenijci), rojeni med 1977 in 1997.
- Generacija Z (naslednja generacija), rojeni po letu 1998.

Ob tem Suomaki, Kianto in Vanhala (2019, str. 2) v svojem delu opozarjajo, da je v različni literaturi moč zaslediti več različnih tolmačenj, kar ponazarja dvoumnost oz. različne poglede generacijskih delitev.

Kljub vsemu pa je časovna opredelitev posamezne generacije tista, ki loči eno generacijo od druge. Vsaka od generacij se oblikuje skozi dogodke, ki se dogajajo v času oblikovanja generacije. (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014, str. 33)

Generacije so neka vrsta nacionalnih subkultur, ki odražajo poudarjene prioritete vrednot v določenem zgodovinskem obdobju države in so pomembne za razumevanje evolucijskega procesa kulturnih sprememb. Pri generacijskih skupinah odražajo vrednote, ki so bile poudarjene v določenem zgodovinskem obdobju ter zajemajo naravo kulturnih sprememb, ki so se zgodile. (Egri & Ralston, 2004, str. 210)

### **2.3 Stereotipi o generacijskih skupinah**

Pojem stereotip je že leta 1922 opredelil Walter Lippman v svojem delu »Public Opinion« in ga uvrstil v socialno psihologijo. Stereotip je označil kot etnocentrično, samo izpolnjujočo in selektivno sodbo, ki vodi v nepopolno, zoženo in pristransko opredelitev. (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014, str. 33)

Poznavanje vrednot in stališč pripadnikov posameznih generacijskih skupin ima lahko pozitiven učinek, saj ponazarja različne informacije o prioritetah posameznih skupin. Le te pa niso nujno povezane oz. uporabne za vsakega posameznika znotraj posamezne generacijske skupine. (Crumpacker & Crumpacker, 2007, str. 356)

V organizacijskem kontekstu ostaja v literaturi neraziskano področje, ki bi obravnavalo posledice stereotipnih opredelitev generacij. Prav tako ni dovolj raziskano področje, ki razlikuje med generacijami in generacijskimi raznolikostmi oz. stereotipih o tem. (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014, str. 33)

Generacije imajo različne poglede na vprašanja, kot so delovna etika, vodstvo in avtoriteta. Če te razlike niso dobro obvladovane, lahko pripeljejo do konfliktov, nerazumevanja in frustracij. (AARP, 2007, str. 18)

Prepoznavanje stereotipov v delovni organizaciji in zavedanje posledic le teh je lahko izjemno koristno. Pomembno pa je zavedanje, da so značilnosti posamezne generacije posplošeni zaključki o generacijah, ki so jih raziskovalci pridobili s pomočjo raziskav. Dejstvo je, da se pri generacijski delitvi, lastnosti posameznikom pripisuje na osnovi njihove skupinske pripadnosti, torej lahko rečemo, da so generacijski stereotipi pravzaprav posplošene značilnosti o generacijah. (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014, str. 43-44) Zastarelih predstav in negativnih stereotipov o generacijah je veliko, vendar jih je potrebno obravnavati na vseh ravneh, da se lahko ustvari produktivna medgeneracijska organizacija (AARP, 2007, str. 19).

### **2.4 Raziskovalna vprašanja**

RV 1: Katere značilnosti in delovne vrednote bi lahko pripisali posameznim generacijskih skupinah?

RV 2: Ali obstajajo razlike in kakšne so le te med pripadniki različnih generacij, v smislu njihovih delovnih stališč, vrednot, vedenja in motivacije?

### 3 Metoda

Zbiranje podatkov je potekalo s sistematičnim pregledom literature po bazah podatkov Scopus, ScienceDirect in SpringerLink. Za iskanje smo uporabili ključne besede (tabela 1) ter različne kombinacije med njimi, ki smo jih določili na osnovi ključnih tem.

Tabela 1. Ključne besede pri iskanju literature

<b>Ključne besede</b>
»generations«
»generations+motivation«
»baby+boom+generation«
»generation+X«
»generation+Y«
»generation+Z«
»generations+at+work«

Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali 37 člankov, ki smo jih selekcionirali po posameznih temah in sicer značilnostih, motivaciji in delovanju. Vključitveni kriteriji so bili sledeči:

- Ali študija preučuje značilnosti posameznih generacijskih skupin?
- Ali študija obravnava primerjavo značilnosti med vsaj dvema generacijskima skupinama?
- Ali študija obravnava načine motiviranja po posameznih generacijskih skupinah?

Uporabili smo kvalitativno metodo, ki je temeljila na zbiranju, pregledu in analizi obstoječe svetovne literature. Omejili smo se na strokovno literaturo zadnjih desetih let, torej od leta 2011 dalje, da smo s tem zajeli raziskave starejših generacij, kot tudi generacije Z, ki se sedaj priključuje delovnim procesom. Izključili smo vse članke, ki so bili starejši od deset let, kakor tudi vse članke, ki niso obravnavali razlik med posameznimi generacijami v povezavi z delom in delovnimi vrednotami oz. v povezavi z motivacijo pri delu. Z deduktivno metodo smo, iz zaznanih teoretičnih osnov, oblikovali posamezne sklepe, ki pa smo jih z induktivno metodo poskušali potrditi oz. ovreči. Rezultate smo prikazali v obliki posameznih tabel, osnovanih glede na raziskovalno vprašanje.





Slika 1. Model raziskave

V teoretičnem delu so bile opisane osnovne teorije in značilnosti generacijskih skupin. V raziskovalnem delu smo se omejili samo na strokovne, znanstvene članke in navajamo samo rezultate raziskav posameznih avtorjev in ne subjektivnih sklepanj. Veljavnost raziskave je zanesljiva zaradi pregleda in povzemanja izključno strokovne, znanstvene literature, izključena pa so vsa posploševanja in subjektivna mnenja. Pregled in vrednotenje je avtor izvedel dvakrat v časovni periodi štirinajstih dni, vendar razlik med ocenjevanjem ni bilo.

## 4 Rezultati

### 4.1 Pregled značilnosti in opredelitev do delovnih vrednot, ki bi jih lahko pripisali posameznim generacijskih skupinam

V tabeli 2 so zbrani in prikazani rezultati avtorjev glede na opredelitev do delovnih vrednot, ki bi jih lahko pripisali posameznim generacijskih skupinam. Predstavljeni so pogledi avtorjev iz 22 člankov. V nadaljevanju so pod tabelo 2 podane ključne ugotovitve po posameznih generacijah.

Tabela 2. Opredelitev do delovnih vrednot

Avtorji	Opredelitev do delovnih vrednot
Singh, Verna, & Chaurasia (2020)	<b>Integriteta, iskrenost in delovna predanost</b> so najpomembnejše delovne vrednote generacije baby boom. <b>Spoštovanje in disciplina</b> sta pomembni delovni vrednoti baby boom generacije. Generacija Y meni, da imajo <b>visoko raven integritete in etike</b> .

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Avtorji</b>	<b>Opredelitev do delovnih vrednot</b>
Hoole & Bonnema (2015)	Baby boom generacija podpira <b>poštenost in predanost</b> , kar se odraža v njihovih odločitvah. Predstavniki generacije baby boom so <b>ambiciozni in delovno usmerjeni</b> . Generacija X je zelo <b>neodvisna in prilagodljiva</b> , saj so v času otroštva njihovi starši veliko delali. Generacija Y kaže veliko potrebo po <b>pripadnosti skupini</b> . Baby boomerji kažejo visoko raven <b>angažiranosti in smisla pri delu</b> .
Yang, Yu, & Wu (2018)	<b>Varnost zaposlitve</b> je delovna vrednota, ki je skupna vsem generacijam.
Lyons & Kuron (2014)	<b>Zadovoljstvo pri delu</b> in <b>organizacijska predanost</b> sta manjši med mlajšimi generacijami. Vsaka naslednja generacija je bolj <b>nevrotična in ekstrovertirana</b> .
Statnicke, Savanevičiene, & Šakys (2019)	Generacija Z je nagnjena k mobilnem <b>učenju na delovnem mestu</b> .
Coetzee, Ferreira, & Shunmugum (2017)	Baby boomerji kažejo visok nivo <b>delovne angažiranosti</b> .
Hernausom & Vokic (2014)	Baby boomerji svojo identiteto uveljavljajo z <b>delom</b> in v njem <b>iščejo smisel</b> . Baby boomerji cenijo <b>denarne oblike priznanja</b> . Za baby boomerje je moteče pomanjkanje <b>nadzora nad delom</b> in ne marajo <b>avtoritete in pravil</b> . Baby boomerji si močno želijo <b>avtonomije</b> pri delu. Predstavniki generacije X si želijo <b>fleksibilne ureditve dela</b> , kot npr. <b>delo na daljavo</b> . Predstavniki generacije Y so iskalci <b>sodelovanja</b> , tako s sodelavci, kot z voditelji.
Suomaki, Kianto, & Vanhala (2019)	Baby boomerji predstavljajo močno mešanico <b>avtonomije</b> in <b>altruizma</b> . Generacija Y je pokazala močno željo po <b>skupinskem delovanju</b> . Generacija X išče <b>spoštovanje in odprto sodelovanje</b> s sodelavci.
Weber (2015)	Generacija Y je bolj <b>povezana</b> z drugimi in družbo ter so pripravljeni prispevati k <b>izboljšanju</b> sveta.
Baum (2019)	Generacija Y se pri delu osredotoča na svojo <b>pozitivnost, energijo, ukrepanje in zaupanje</b> , tako v sodelavce, kot vodstvo.
Papavasileiou & Lyons (2015)	Vrednote <b>prestiza</b> in <b>statusa</b> so med najnižjimi pri anketirancih generacije Y v različnih državah.
Tang (2019)	Generacija Z kaže močno <b>predanost</b> družbeno odgovornim podjetjem, je nagnjena k <b>prostovoljstvu</b> , je zelo <b>individualistična, prilagodljiva</b> ter tehnologijo uporablja veliko pogosteje kot druge generacijske skupine.
Sobayeni (2017)	Pomembne vrednote za generacijo Y so <b>avtoriteta, ustvarjalnost, kulturna identiteta, tveganje, ekonomska varnost in družbeni odnosi</b> .
Urick (2017)	Za mlajše generacije obstaja veliko večja verjetnost, da so zadovoljni s pobudami za usposabljanje, kjer <b>uporabljajo tehnologijo</b> .
Cogin (2012)	Najpomembnejša delovna vrednota generacije baby boom je <b>trdo delo</b> , medtem ko je <b>asketizem</b> najpomembnejši za generacijo X in generacijo Y.
De Waal, Peters, & Broekhuizen (2016)	Nisem prepričan, da se je generacija Y pripravljena <b>potruditi</b> , da bi podjetje preoblikovala v visoko zmogljivo organizacijo.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtorji	Opredelitev do delovnih vrednot
Lissitsa & Kol (2019)	Najbolj <b>vestni</b> so predstavniki generacije baby boom, medtem ko generacija Z kaže najvišjo stopnjo <b>nevrotizma</b> .
Twenge & Donnelly (2016)	Generacijsko povečanje <b>zunanjih vrednot</b> se je začelo pri generaciji X in nadaljevalo pri generaciji Y kar kaže na to, da so nove generacije pri svojih odločitvah bolj naklonjene zunanjim vrednotam.
Heyns & Kerr (2018)	Vse generacijske skupine (baby boom, X in Y) so enako <b>notranje in zunanje motivirane</b> .
Costanza, Badge, Fraser, Severt, & Gade (2012)	Starejše generacije so nekoliko bolj <b>zadovoljne s svojim delom</b> kot mlajše generacije. <b>Pripadnost</b> podjetju je nekoliko višja pri starejših generacijah, pri katerih je nekoliko manj verjetno, da zapustijo svoje službe, kot pripadniki mlajših generacij.
Rudolph, Rauvola, & Zacher (2017)	Vse generacijske skupine so <b>poštenost</b> opredelile kot najpomembnejšo vrednoto.
Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou (2020)	Pripadniki generacije Y so <b>samozavestni in ne prestrašeni</b> pred nadrejenimi, zato z veseljem <b>dajejo predloge in ideje</b> vodstvu, kar jim daje občutek <b>pripadnosti</b> . Čeprav si morda želijo <b>biti vodeni</b> , ne marajo, da bi jih <b>nadzorovali</b> .

Ključne ugotovitve:

Vrednote, ki jih lahko pripišemo **generaciji otrok blaginje (baby boom)** so integriteta, iskrenost in delovna predanost (Coetzee, Ferreira, & Shunmugum, 2017; Singh, Verna, & Chaurasia, 2020). Njim je pomembno trdo delo, poštenost, spoštovanje in disciplina (Hoole, & Bonnema, 2015; Singh, Verna, & Chaurasia, 2020). So vestni, ambiciozni in delovno usmerjeni, z visoko ravno altruizma, angažiranosti in smisla pri delu (Hoole & Bonnema, 2015; Lissitsa & Kol, 2019, Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019). Cenijo denarne oblike priznanja in varnost zaposlitve, svojo identiteto pa uveljavljajo z delom in v njem iščejo smisel (Hernausom & Vokic, 2014; Yang, Yu, & Wu, 2018). Za njih je moteče pomanjkanje nadzora nad delom, ne marajo avtoritete in pravil ter si želijo avtonomije pri delu (Hernausom & Vokic, 2014; Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019).

**Generacija X** išče spoštovanje in odprto sodelovanje s sodelavci (Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019). Opredeljuje jih poštenost in asketizem ter so tako notranje, kot zunanje motivirani za delo (Cogin, 2012; Heyns & Kerr, 2018). So neodvisni in prilagodljivi, zadovoljni s svojim delom ter pripadni podjetju (Costanza, Badge, Fraser, Severt, & Gade, 2012; Hoole & Bonnema, 2015; Lyons & Kuron, 2014). Zelo pomembna jim je varnost zaposlitve, želijo pa si fleksibilne ureditve dela, kot npr. delo na daljavo (Hernausom & Vokic, 2014).

Za **generacijo Y** so pomembne vrednote avtoriteta, ustvarjalnost, kulturna identiteta, tveganje, ekonomska varnost in družbeni odnosi (Sobayeni, 2017). Pomemben jim je asketizem, medtem ko jim vrednote prestiža in statusa ne pomenijo veliko (Cogin, 2012; Papavasileiou & Lyons,

2015). Za njih je značilno, da imajo visoko raven integritete in etike ter kažejo veliko potrebo po pripadnosti skupini (Hoole & Bonnema, 2015; Singh, Verna, & Chaurasia, 2020). So samozavestni iskalci sodelovanja, tako s sodelavci, kot z voditelji, so bolj povezani z drugimi in družbo ter so pripravljeni prispevati k izboljšanju sveta (Hernausom & Vokic, 2014; Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2020; Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019; Weber, 2015). Pri delu se osredotočajo na svojo pozitivnost, energijo, ukrepanje in zaupanje, tako v sodelavce, kot vodstvo (Baum, 2019). Z veseljem dajejo predloge in ideje vodstvu, kar jim daje občutek pripadnosti kljub temu, da si morda želijo biti vodeni pa ne marajo, da bi jih nadzorovali (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2020).

**Generacija Z** kaže močno predanost družbeno odgovornim podjetjem, je nagnjena k prostovoljstvu, zelo individualistična in z visoko stopnjo nevrotizma (Lissitsa & Kol, 2019; Lyons & Kuron, 2014; Tang, 2019). So prilagodljivi ter tehnologijo uporabljajo veliko pogosteje kot druge generacijske skupine (Tang, 2019). Nagnjeni so k mobilnem učenju na delovnem mestu in za njih obstaja veliko večja verjetnost, da so zadovoljni s pobudami za usposabljanje, kjer lahko uporabljajo tehnologijo (Statnicke, Savanevičiene, & Šakys, 2019; Urick, 2017).

#### 4.2 Pregled opredelitev do obstoja razlik med posameznimi generacijskimi skupinami

V tabeli 3 so zbrani in prikazani rezultati avtorjev glede na opredelitev do obstoja razlik med pripadniki različnih generacij v smislu njihovih delovnih stališč, vrednot, vedenja in motivacije. Predstavljeni so pogledi avtorjev iz 29 člankov. Ključne ugotovitve glede obstoja razlik so podane pod tabelo 3.

Tabela 3. Opredelitev do delovnih vrednot

Avtorji	Opredelitev do razlik med posameznimi generacijami
Singh, Verna, & Chaurasia (2020)	Baby boomerji podpirajo in izkazujejo večje spoštovanje do starejših ter do znanja teh oseb, v primerjavi z milenijci. Generacija X in generacija Y so se strinjali, da so baby boomerji bolj naravnani k spoštovanju.
Hoole & Bonnema (2015)	Generacija baby boom je v primerjavi z njihovi kolegi, zelo angažirana pri svojem delu in bolj cenijo smiselno delo. Generacija Y je odraščala v svetu kibernetike in družbenih medijev ter je tehnološko bolj podkovana kot prejšnji generaciji (baby boom in generacija X). Baby boom generacija dosega najvišjo raven angažiranosti pri delu in se bistveno razlikuje od generacije X in generacije Y. Med generacijo X in generacijo Y razlike niso bile ugotovljene.
Hite, Daspit, & Dong (2015)	Delovne vrednote se z generacijami zmanjšujejo in generacija Y kaže neustrezno delovno etiko in delovno okolje v primerjavi z baby boomerji.
Yang, Yu, & Wu (2018)	Čprav obstajajo generacijske razlike v vrednostnem sistemu, obstajajo tudi podobnosti. Na primer, varnost zaposlitve je bila skupna delovna vrednota, ki si jo delijo vse generacije.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtorji	Opredelitev do razlik med posameznimi generacijami
Campbell, Twenge, & Campbell (2017)	Raziskava kaže, da generacija Y kaže šibkejšo delovno etiko v primerjavi z baby boomerji, vrednosti pa so se z vsako generacijo zmanjšale. Generacija Y podpira družbene vrednote (sklepanje prijateljev pri delu) v manjši meri in bolj podpira vrednote prostega časa (počitnice), kot generacija baby boom in generacija X pri isti starosti. Generacija Y daje manjšo možnost ustanovitvi lastnega podjetja ali delu za veliko korporacijo kot generacija X in manjšo verjetnost kot generacija baby boom, da bi radi delali v organizaciji socialnih storitev.
Brown (2012)	Baby boomerji kažejo večjo intenzivnost in osredotočenost na svoje delo, raven nezadovoljstva z delom pa je nižja, v primerjavi z generacijo X.
Lyons & Kuron (2014)	Zdi se, da so naslednje generacije bolj nevrotične, ekstrovertirane in vestne ter se obravnavajo kot vedno bolj pozitivne. Zadovoljstvo pri delu in organizacijska predanost sta manjši med mlajšimi generacijami, poklicna mobilnost pa večja. Želja po vodenju, individualnost, tekmovalnost in samozavest se pri mlajših generacijah večja, medtem ko se privlačnost timskega dela manjša. Izziv, ki je specifičen za generacijsko perspektivo, je »zmeda starost–obdobje–generacija«, pri kateri bi lahko domnevne generacijske razlike verjetno razložili s starostnimi učinki (tj. zorenje), generacijski učinki (tj. formativni kontekst) ali pogoji zgodovinskega obdobja, v katerem so podatki zbrani. To pomeni, da je potrebna večja pozornost z upoštevanjem vzorcev variabilnosti znotraj generacij, kot pomembnimi spremenljivkami.
Statnicke, Savanevičiene, & Šakys (2019)	Generacija baby boom, generacija X in generacija Y so bolj angažirane na delovnem mestu kot generacija Z. Generacija Z pa je bolj nagnjena k uporabi mobilnega učenja na delovnem mestu kot generacija X in generacija Y. V primerjavi z drugimi generacijami so baby boomerji najmanj nagnjeni k uporabi mobilnega učenja na delovnem mestu.
Coetzee, Ferreira, & Shunmugum (2017)	Baby boomerji so pokazali višjo raven delovne angažiranosti kot generacija X in generacija Y. Posamezniki iz generacije Y so imeli višjo stopnjo kariernih preferenc in vrednot, medtem ko so posamezniki generacije X pokazali večje zanimanje za delo.
Adilah, Fadhiha, & Kalsitinoor (2019)	Baby boomerji so od vseh generacij najmanj nagnjeni k uporabi novih tehnologij, vključno z aktivno uporabo mobilnih telefonov.
Schroth (2019)	Vodje se soočajo s posebnimi izzivi z novo generacijo zaposlenih, ker generacija Z ni tako pripravljena na realnost na delovnem mestu, kot pretekle generacije.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtorji	Opredelitev do razlik med posameznimi generacijami
Suomaki, Kianto, & Vanhala (2019)	Študija je pokazala, da so baby boomerji najbolj željni avtonomije od vseh generacij, čeprav je bila ta lastnost prepoznana kot osrednji element pri vseh preučeni generacijah. Pripadniki generacije X niso prikazovali stereotipov, niso bili videti individualistični in neodvisni ter niso poročali o zadrževanju informacij v lastno korist. Trenutna raziskava potrjuje trditve, da se ena generacija pri delu preprosto bolj potruji (baby boom), druga ima boljšo sposobnost odločanja (generacija X) in tretja se lažje uči in sprejema nove stvari (generacija Y).
Weber (2015)	Glede na pretekle generacije, je raven spoštovanja v primeru generacije Y močno upadla, kar negativno vpliva na komunikacijsko učinkovitost.
Lyons, Schweitzer, Ng, & Kuron (2012)	Za naslednje generacije je manj verjetno, da bodo sledile »tradicionalni« vertikalni karierni poti in so, kljub želji po stabilnosti, vedno bolj mobilni v svoji karieri.
Baum (2019)	Dominantno in populistično stališče je, da imajo generacije skupne značilnosti na podlagi skupnih izkušenj in da ta opredeljujejo predpostavke in vrednote, ki jih vsaka generacija (baby boomerji, generacija X, generacija Y, generacija Z) kaže na delovnem mestu. Raziskovalna osnova za tako splošene trditve je vprašljiva in bi bilo napačno neselektivno vsem pripisati takšne lastnosti.
Tang (2019)	Generacijske skupine v študijah pogosto niso jasno opredeljene. Pomembno je, da vse generacije ostanejo v celoti vključene in razumljene. Čeprav trenutne študije kažejo, da je generacija Z verjetno bolj individualistična kot starejše generacije, se zdi, da še vedno obstajajo nekatere težave z zasnovano in metodologijo raziskav.
Urick (2017)	Raziskave so pokazale, da je vsak človek znotraj generacije tudi posameznik, ki morda ne ustreza splošnim prototipnim značilnostim svoje generacije.
Cogin (2012)	V zvezi s trdim delom se je izkazalo, da obstaja bistvena razlika med generacijo Y, generacijo X in baby boomerji. Vrednosti z mlajšimi generacijami padajo. V zvezi z asketizmom se je izkazalo, da obstaja pomembna razlika med generacijo Y, generacijo X in baby boomerji. Vrednosti z mlajšimi generacijami naraščajo.
De Waal, Peters, & Broekhuizen (2016)	Rezultati raziskave jasno kažejo, da za generaciji X in Y ni bilo bistvenih razlik v njihovih pogledih na vrednote visoko zmogljive organizacije, zato se zdi, da v tem primeru podpirajo nasprotnike obstoja generacijskih razlik na delovnem mestu.
Costanza, Darrow, Yost, & Severt (2017)	Pri analizi generacijskih učinkov iz istega nabora podatkov ter uporabi treh različnih analitskih metod, rezultati posameznih metod niso potrdili istih zaključkov. Se pravi, običajnih analitskih metod za preučevanje generacij ni mogoče triangulirati med seboj.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtorji	Opredelitev do razlik med posameznimi generacijami
Lissitsa & Kol (2019)	Baby boom, generacija m-nakupovanje dojema kot revolucionarno inovacijo in le tisti z določenimi osebnostnimi lastnostmi lahko premagajo tveganje in ovire za uporabo m-nakupovanja. Med generacijo X, ki so tehnološko bolj podkovani kot baby boomerji, je bil ugotovljen podoben vzorec, vendar manj izrazit. V nasprotju s tem, za mlajše generacije (generaciji Y in Z), ti dejavniki tveganja niso prepoznani.
Campbell, Campbell, Siedor, & Twenge (2015)	Skratka, generacije so mehki družbeni konstrukti, tako kot rasa, spol, etnična pripadnost in življenje samo. Razlike v osebnostnih lastnostih so po navadi majhne do zmerne. Problem predstavlja določanje generacijskih meja. Za začetek ali konec generacij ni dogovorjenih meja, namesto tega so leta navadno vezana na razpon. Izziv pa je ločiti različne variance, ki temeljijo na generacijskih razlikah in lahko izhajajo iz starosti, časovnega obdobja in/ali dejavnikov generacije.
Twenge & Donnelly (2016)	Na splošno sta se generaciji X in Y opredelili bolj ekstrinzično do razlogov za obisk na kolidžu v primerjavi z baby boomerji, katerim so bližje intrinzične vrednote pri isti starosti.
Costanza, Badge, Fraser, Severt, & Gade (2012)	Kjer obstajajo generacijske razlike povezane z delom, so le te razmeroma majhne in imajo nedosleden vzorec, rezultati pa ne podpirajo hipoteze o sistematičnih razlikah. Metaanaliza študij ni našla nobenih pomembnih dokazov za generacijske razlike pri organizacijski zavezanosti, zadovoljstvu pri delu in namenih menjave službe.
Rudolph, Rauvola, & Zacher (2017)	Kritični pregled literature kaže, da generacijske razlike nimajo pomembnega vpliva na delovne procese in rezultate. Trdimo, da bi prihodnje raziskave vodenja morale opustiti koncept generacij in bi se morali izogibati pojmu »generacijske razlike« kot osnovi za bodoče teorije, raziskave in prakso vodenja. Generacijsko razmišljanje je nevarno, ker predpisuje resignacijo usodi in je deterministična v predpostavljaju, da članstvo v kategoriji določa posameznikove lastnosti.
Rudolph & Zacher (2017)	Treba je priznati, da se lahko stališča, vrednote, prepričanja, motivi in vedenje s starostjo predvidljivo spreminjajo in ne kot funkcija generacijskih učinkov.
Bennett, Beehr, & Ivanitskaya (2017)	Ugotovljene so bile generacijske razlike v obeh smereh. Generacija X je poročala o največ konfliktih med delom in družino, sledi ji generacija Y in nato generacija baby boom, medtem ko so baby boomerji poročali o največ konfliktih med družino in delom, sledila je generacija X in nato generacija Y, kar je presenetljiva ugotovitev glede na generacijske stereotipe. Kar zadeva konflikt med družino in službo, so bile generacijske razlike ravno nasprotno kot je bilo predvideno. Ugotovitve podpirajo stališče, da so baby boomerji bolj osredotočeni na delo kot generacija Y, generacija X pa pade nekam v sredino.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtorji	Opredelitev do razlik med posameznimi generacijami
Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou (2020)	Zaposleni generacije Z so bolj občutljivi in reaktivni na neprijetne situacije kot generacija X in generacija Y. Za razliko od generacije X in generacije Y, zaposleni iz generacije Z bolj cenijo materialno, zunanjo regulacijo kot vir njihove delovne motivacije. Zaposleni iz generacije Z so bolj občutljivi na demotivacijo, kot negativni vir delovne motivacije, v primerjavi z generacijo X in generacijo Y.
Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman, & Mohr (2020)	Socialna in introjektirana regulacija zunanje motivacije sta bili bistveno manj pomembni za motivacijsko miselnost generacije Y v primerjavi s starejšimi generacijami. In obratno, materialno regulacijo zunanje motivacije je generacija Y bistveno bolj cenila kot starejše generacije.

### Ključne ugotovitve:

Generacija baby boom je bolj usmerjena k spoštovanju, kot druge generacije (Singh, Verna, & Chaurasia, 2020; Weber, 2015). Generacija baby boom dosega najvišjo raven angažiranosti za delo med vsemi generacijami oz. se pri delu bolj potruji (Brown, 2012; Coetzee, Ferreira, & Shunmugum, 2017; Cogin, 2012; Hoole & Bonnema, 2015; Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019; Statnicke, Savanevičiene, & Šakys, 2019).

Generacija Y podpira družbene vrednote (sklepanje prijateljstev pri delu) v manjši meri in bolj podpira vrednote prostega časa (počitnice), kot generacija baby boom in generacija X v isti starosti (Campbell, Twenge, & Campbell, 2017). Generacija Y je tehnološko bolj podkovana kot generacija baby boom in generacija X (Hoole & Bonnema, 2015; Lissitsa & Kol, 2019). Generacija Y kaže nižjo delovno etiko v primerjavi s predhodnimi generacijami (Bennett, Beehr, & Ivanitskaya, 2017; Campbell, Twenge, & Campbell, 2017; Hite, Daspit, & Dong, 2015).

Generacija Z je bolj nagnjena k uporabi mobilnega učenja na delovnem mestu kot generacija X in generacija Y. Generacija baby boom je najmanj nagnjena k uporabi mobilnega učenja na delovnem mestu. (Adilah, Fadhiha, & Kalsitinoor, 2019; Statnicke, Savanevičiene, & Šakys, 2019)

Zaposleni generacije Z so bolj občutljivi in reaktivni na neprijetne situacije kot generacija X in generacija Y (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2020).

Zadovoljstvo pri delu in organizacijska predanost sta manjši med mlajšimi generacijami, poklicna mobilnost pa večja (Lyons & Kuron, 2014; Lyons, Schweitzer, Ng, & Kuron, 2012). Delovne vrednote se z generacijami zmanjšujejo (Hite, Daspit, & Dong, 2015).

Ena generacija se pri delu preprosto bolj potruji (baby boom), druga ima boljšo sposobnost odločanja (generacija X) in tretja (generacija Y) se lažje uči in sprejema nove stvari (Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019). V zvezi z asketizmom se je izkazalo, da obstaja pomembna razlika



med generacijo Y, generacijo X in generacijo baby boom, vrednosti pa z mlajšimi generacijami naraščajo. (Cogin, 2012)

Generacije so mehki družbeni konstrukti, tako kot rasa, spol, etnična pripadnost in življenje samo. Razlike v osebnostnih lastnostih so po navadi majhne do zmerne (Campbell, Campbell, Sedor, & Twenge, 2015; Costanza, Badge, Fraser, Severt, & Gade, 2012). Generacijske skupine v študijah pogosto niso jasno opredeljene (Campbell, Campbell, Sedor, & Twenge, 2015; Tang, 2019).

Vsak človek znotraj generacije je tudi posameznik, ki morda ne ustreza splošnim prototipnim značilnostim svoje generacije (Baum, 2019; Urick, 2017). Izziv je ločiti različne variance, ki temeljijo na generacijskih razlikah in lahko izhajajo iz starosti, časovnega obdobja in/ali dejavnikov generacije (Campbell, Campbell, Sedor, & Twenge, 2015). Kritični pregled literature kaže, da generacijske razlike nimajo pomembnega vpliva na delovne procese in rezultate (Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2017). Metaanaliza študij ni našla nobenih pomembnih dokazov za generacijske razlike pri organizacijski zavezanosti, zadovoljstvu pri delu in namenih menjave službe (Costanza, Badge, Fraser, Severt, & Gade, 2012).

Pri analizi generacijskih učinkov iz istega nabora podatkov ter uporabi treh različnih analitskih metod, rezultati posameznih metod niso potrdili istih zaključkov (Costanza, Darrow, Yost, & Severt, 2017). Stališča, vrednote, prepričanja, motivi in vedenje se lahko s starostjo predvidljivo spreminjajo in ne kot funkcija generacijskih učinkov (Rudolph & Zacher, 2017).

## 5 Razprava

Za odgovore na prvo raziskovalno vprašanje pogledamo rezultate zbrane v tabeli 4.1, kjer so opisane značilnosti posameznih generacijskih skupin. Različni avtorji raziskav so se opredelili, da generacijo otrok blaginje (baby boom) opisuje visoka angažiranost in usmerjenost v delo (Coetzee, Ferreira, & Shunmugum, 2017; Cogin, 2012; Hernausom & Vokic, 2014; Hoole & Bonnema, 2015; Singh, Verna, & Chaurasia, 2020). Singh, Verna in Chaurasia (2020) ugotavljajo, da so baby boomerji izrazili, da so integriteta, iskrenost in delovna predanost najpomembnejše osrednje delovne vrednote, ki so temelj njihovega delovnega vedenja, kar potrjuje tudi študija avtorjev Yang, Yu in Wu (2018). Nekateri avtorji v svojih študijah ugotavljajo, da so baby boomerji ambiciozni in si želijo avtonomije pri delu (Hernausom & Vokic, 2014; Hoole & Bonnema, 2015; Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019). Generaciji baby boom je pomembno spoštovanje in disciplina (Hoole & Bonnema, 2015; Lissitsa & Kol, 2019; Singh, Verna, & Chaurasia, 2020) ter cenijo denarne oblike priznanja (Hernausom & Vokic, 2014). Ažman, Ruzzier in Škerlavaj (2014) so generacijo baby boom opisali, da so to deloholiki in za kariero pripravljeni žrtvovati privatno življenje, da se radi počutijo cenjene in potrebne, kar se sklada z ugotovitvami avtorjev v tej študiji.

Kot v svoji študiji ugotavljata Goldman in Schmalz (2006), so negotovost, zaupanje vase, osredotočanje in zanašanje nase, tehnična pismenost ter raznolikost, tiste vrednote, ki opisujejo

generacijo X. Rezultati iz tabele 4.1 razkrivajo, da generacija X išče spoštovanje in odprto sodelovanje s sodelavci, da jih opredeljuje poštenost in asketizem, da so neodvisni in prilagodljivi, zadovoljni s svojim delom ter pripadni podjetju (Cogin, 2012; Hernausom & Vokic, 2014; Hoole & Bonnema, 2015; Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019), kar potrjuje teoretična izhodišča pri opredeljevanju generacije X. Kot ugotavlja Novak (2007), s propadom velikih socialističnih podjetij, zaposlitev kar naenkrat ni bila več varna, zato je generaciji X varnost zaposlitve zelo pomembna, želijo pa si fleksibilne ureditve dela, kot npr. delo na daljavo (Hernausom & Vokic, 2014; Yang, Yu, & Wu, 2018).

Pripadniki generacije Y so samozavestni iskalci sodelovanja, tako s sodelavci, kot z voditelji, so bolj povezani z drugimi in družbo ter so pripravljeni prispevati k izboljšanju sveta, pri delu se osredotočajo na svojo pozitivnost, energijo, ukrepanje in zaupanje, tako v sodelavce, kot vodstvo (Baum 2019; Hernausom & Vokic, 2014; Hoole & Bonnema, 2015; Singh, Verna, & Chaurasia, 2020; Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019), kar se sklada z opisom generacije, ki so jo podali Zemke, Raines in Filipczak (1999). Novak (2007) jih opisuje kot radovedne, učinkovite, učljive, ustvarjalne, prilagodljive in odprte do drugačnih, kar so potrdili tudi različni avtorji v svojih raziskavah, ki ugotavljajo, da so jim pomembne vrednote avtoriteta, ustvarjalnost, kulturna identiteta, tveganje, ekonomska varnost in družbeni odnosi ter z veseljem dajejo predloge in ideje vodstvu, kar jim daje občutek pripadnosti (Hernausom & Vokic, 2014; Hoole & Bonnema, 2015; Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2020; Sobayeni, 2017; Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019; Weber, 2015).

Generacijo Z opisujejo, da so individualistični, samozavestni, pogumni, praktični, inteligentni in radi prevzamejo vodstvo, so bolj nestrpni in okretnejši od njihovih predhodnikov ter nenehno iščejo nove izzive in impulze (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016; Tang, 2019; Turner, 2015). Rezultati iz tabele 4.1 kažejo, da je generacija Z zelo individualistična in z visoko stopnjo nevrotizma, da so prilagodljivi, tehnologijo uporabljajo veliko pogosteje kot druge generacijske skupine ter se ne bojijo nenehnih sprememb (Lissitsa & Kol, 2019; Statnicke, Savanevičiene, & Šakys, 2019; Tang, 2019; Urick, 2017).

Ko pogledamo rezultate posameznih študij avtorjev, lahko potrdimo, da se ugotovitve v veliki meri skladajo s teoretičnimi osnovami, ki opisujejo značilnosti in vrednote posameznih generacijskih skupin (slika 5.1). Ugotovimo lahko, da so za posamezne generacijske skupine, nekatere značilnosti in vrednote različne. Obstajajo pa tudi take, ki so značilne za vse generacijske skupine. Raziskave so potrdile, da je tako za vse generacijske skupine enak zunanji in notranji vir motivacije, varnost zaposlitve ter poštenost (Heyns & Kerr, 2018; Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2017; Yang, Yu, & Wu, 2018).

<b>Generacija Baby boom</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• visoka angažiranost in usmerjenost v delo</li><li>• iskrenost, delovna predanost in integriteta pri delu</li><li>• ambicioznost in želja po avtonomiji pri delu</li><li>• spoštovanje in disciplina</li><li>• cenijo denarne oblike priznanja</li></ul>
<b>Generacija X</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• negotovost, osredotočanje in zaupanje vase</li><li>• tehnična pismenost in raznolikost</li><li>• iščejo spoštovanje in odprto sodelovanje s sodelavci</li><li>• poštenost in asketizem</li><li>• neodvisni in prilagodljivi</li><li>• zadovoljni s svojim delom ter pripadni podjetju</li><li>• želja po fleksibilni ureditvi dela</li><li>• varnost zaposlitve je zelo pomembna</li></ul>
<b>Generacija Y</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• samozavestni iskalci sodelovanja, tako s sodelavci, kot z voditelji</li><li>• bolj povezani z drugimi in družbo ter pripravljeni prispevati k izboljšanju sveta</li><li>• osredotočeni na svojo pozitivnost, energijo in ukrepanje</li><li>• zaupanje v sodelavce in v vodstvo</li><li>• avtoriteta, ustvarjalnost, kulturna identiteta, tveganje</li><li>• pomembna ekonomska varnost in družbeni odnosi</li><li>• z veseljem dajejo predloge in ideje vodstvu, kar jim daje občutek pripadnosti</li></ul>
<b>Generacija Z</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• individualistični, samozavestni, pogumni</li><li>• praktični, inteligentni</li><li>• radi prevzamejo vodstvo, so bolj nestrpni in okretnejši od njihovih predhodnikov</li><li>• nenehno iščejo nove izzive in impulze</li><li>• visoka stopnja nevrotizma</li><li>• prilagodljivi in tehnologijo uporabljajo veliko pogosteje kot druge generacijske skupine</li><li>• ne bojijo se nenehnih sprememb</li></ul>

Slika 2. Značilnosti generacijskih skupin

Pri drugem raziskovalnem vprašanju smo se spraševali ali obstajajo razlike in kakšne so le te med pripadniki različnih generacij. V tabeli 3 so zbrane ugotovitve avtorjev raziskav. Tu so stvari nekoliko bolj kompleksne in zapletene, saj nekateri avtorji pravijo, da je težko izvajati raziskave, ker generacijske skupine v študijah pogosto niso jasno opredeljene (Campbell, Campbell, Siedor, & Twenge, 2015; Tang, 2019) ter da znotraj generacijskih skupin obstajajo posamezniki, ki morda ne ustrezajo splošnim prototipnim značilnostim svoje generacije (Urlick, 2017).

Tako nekateri avtorji ugotavljajo, da je generacija otrok blaginje (baby boom) najbolj željna avtonomije, najbolj angažirana za delo, da izkazuje večjo intenzivnost in osredotočenost na delo, imajo večje spoštovanje do znanja in starejših ter ravnajo bolj etično od generacij, ki jim sledijo (Brown, 2012; Campbell, Twenge, & Campbell, 2017; Coetzee, Ferreira, & Shunmugum, 2017; Hoole & Bonnema, 2015; Singh, Verna, & Chaurasia, 2020; Suomaki, Kianto, & Vanhala, 2019), po drugi strani pa so baby boomerji najmanj nagnjeni k uporabi

novih tehnologij in mobilnega učenja na delovnem mestu (Adilah, Fadhiha, & Kalsitinoor, 2019; Statnicke, Savanevičiene, & Šakys, 2019).

Posamezni avtorji v svojih študijah ugotavljajo, da se delovne vrednote z novimi generacijami zmanjšujejo (Hite, Daspit, & Dong, 2015), da z nastajanjem novih generacij upada raven spoštovanja (Weber, 2015), da se z vsako generacijo znižuje delovna etika (Campbell, Twenge, & Campbell, 2017), da so naslednje generacije bolj nevrotične, ekstrovertirane in vestne ter se obravnavajo kot vedno bolj pozitivne (Lyons & Kuron, 2014). Prav tako sta zadovoljstvo pri delu in organizacijska predanost manjši med mlajšimi generacijami, poklicna mobilnost pa večja, medtem ko se želja po vodenju, individualnost, tekmovalnost in samozavest, pri mlajših generacijah večja, privlačnost timskega dela pa manjša (Lyons & Kuron, 2014).

Tako za generacijo Z ugotavljajo, da je verjetno bolj individualistična kot starejše generacije in se na delovnem mestu bistveno razlikuje od drugih generacij, so pa najbolj nagnjeni k uporabi mobilnega učenja na delovnem mestu (Baum, 2019; Statnicke, Savanevičiene, & Šakys, 2019). Predstavniki so bolj občutljivi na demotivacijo, so bolj reaktivni na neprijetne situacije kot predhodne generacije in bolj cenijo materialno zunanjo regulacijo kot vir njihove delovne motivacije (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2020), medtem ko Schroth (2019) ugotavlja, da generacija Z ni tako pripravljena na realnost na delovnem mestu kot pretekla generacije, Statnicke, Savanevičiene in Šakys (2019) pa dodajajo, da je generacija Z na delovnem mestu najmanj angažirana.

Nekatere študije navajajo, da med posameznimi generacijskimi skupinami ni bilo zaznanih razlik. Hoole in Bonnema (2015) ugotavljata, da pri angažiranosti za delo, razlik med generacijo X in generacijo Y ni bilo zaznati, Yang, Yu in Wu (2018) pa ugotavljajo, da je varnost zaposlitve skupna delovna vrednota, ki si jo delijo vse generacije. Prav tako ni bilo zaznati razlik med tema dvema generacijama v njihovih pogledih na vrednote visoko zmogljive organizacije (De Waal, Peters, & Broekhuizen, 2016), kot tudi pri opredelitvi do vrednot povezanih z obiskom kolidžev (Twenge & Donnelly, 2016).

Nekateri avtorji so v svojih študijah dokazali razlike med generacijskimi skupinami, medtem ko drugi trdijo, da teh ni (Baum, 2019; Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2017; Rudolph & Zacher, 2017) oz. razlike med njimi obstajajo zaradi drugih dejavnikov in ne zaradi vpliva različnih generacij (Costanza, Badge, Fraser, Severt, & Gade, 2012; Campbell, Campbell, Siedor, & Twenge, 2015).

Hoole in Bonnema (2015) ugotavljata, da se je običajno prepričanje, da so starejši manj angažirani in ne najdejo smisla v svojem delu, izkazalo za napačnega, kar izpostavlja nevarnost stereotipnih prepričanj. Generacija baby boom je v primerjavi z njihovi kolegi zelo angažirana pri svojem delu in raje cenijo smiselno delo.

Prav tako so Suomaki, Kianto in Vanhala (2019) ugotovili, da pripadniki generacije X niso prikazovali stereotipov in niso bili videti individualistični ter neodvisni, kot tudi niso poročali o zadržanju informacij v lastno korist.

Lyons in Kuron (2014) izpostavljata, da je specifičen izziv za generacijsko perspektivo, »zmeda starost–obdobje–generacija«, pri kateri bi lahko domnevne generacijske razlike verjetno razložili s starostnimi učinki (tj. zorenjem), generacijskimi učinki (tj. formativnim kontekstom) ali s pogoji zgodovinskega obdobja v katerem so podatki zbrani. To pomeni, da je potrebna večja pozornost z upoštevanjem vzorcev variabilnosti znotraj generacij, kot pomembnimi spremenljivkami.

Naša raziskava je odkrila, da obstajajo tako razlike med generacijskimi skupinami, kot tudi med posamezniki znotraj generacijskih skupin. Nekateri raziskovalci so dokazali, da obstajajo razlike povezane z generacijskimi skupinami, medtem ko drugi trdijo, da so te, če že obstajajo, posledica okoliščin in drugih dejavnikov. Naše mnenje je, da nekatere razlike med generacijskimi skupinami obstajajo, nekatere razlike med skupinami so majhne, medtem ko so nekatere značilnosti enake in značilne za vse generacijske skupine. Tako je pri vrednotenju rezultatov potrebno biti zelo previden, da vrednotimo le tisto, kar je dejansko značilno za posamezne generacijske skupine in ne zapademo stereotipom o generacijskih skupinah. Pozornost je potrebno posvetiti dejanski drugačnosti, ki pa je lahko posledica lastnosti, tako posameznih generacij, kot osebnosti značilnosti posameznikov.

## 6 Zaključek

Socializacija, v povezavi s kolektivnimi spomini, tvori osnovo generacijskih značilnosti, kar vodi v oblikovanje generacijskih delovnih vrednot. (Singh, Verna, & Chaurasia, 2020, str. 13). V nalogi smo želeli preučiti ali obstajajo razlike v značilnostih in vrednotah po posameznih generacijskih skupinah. Kajti, če razlike obstajajo, potem bi se, na njihovih osnovah, lahko napravil model ocenjevanja in vrednotenja posameznikov, ki bi lahko služil motivaciji posameznikov pri delu.

Rezultati so pokazali, da obstajajo specifične značilnosti, ki označujejo in opredeljujejo posamezno generacijsko skupino. Prav tako obstajajo tudi razlike v dožemanju, razmišljanju in delovanju med posameznimi generacijskimi skupinami. Študije so pokazale, da so v nekaterih primerih te razlike občutne, medtem ko so v nekaterih primerih te zanemarljive ali pa jih sploh ni. Če povzamemo rezultate raziskave, lahko ugotovimo, da se težko opredelimo, da obstajajo nedvoumne razlike med značilnostmi posameznih generacij na katerih bi bilo mogoče napraviti model vrednotenja, ki bi nam lahko služil kot okvir za vodenje in motivacijo posameznikov pri delu.

Namen članka je bil ovrednotiti značilnosti in vrednote posameznikov različnih generacijskih skupin. Z zbranimi rezultati članek prispeva tako stroki, kot znanosti, saj so na enem mestu zbrane ugotovitve avtorjev različnih študij. Da bi dobili bolj relevantne rezultate značilnosti po posameznih skupinah, bi morali v raziskavo vključiti tudi študije s področja raziskovanja življenjske dobe oz. cikla zaposlenih, kot tudi raziskave s področja osebnosti tipov ljudi. Nekateri avtorji namreč trdijo, da tako življenjski cikel, kot osebnosti tip človeka zaznamuje posameznika in vpliva na njegove delovne vrednote in da je vrednotenje, na osnovi značilnosti

generacijskih skupin, nevarno in lahko vodi k popolnoma posplošenim in napačnim zaključkom.

Predstavljeni rezultati prikazujejo značilnosti posameznikov različnih generacijskih skupin. Avtorji različnih študij so vsak na svoj način prišli do ugotovitev, v tem članku pa so zbrane ključne ugotovitve iz posameznih študij. Rezultati zbrani v članku so lahko v pomoč menedžmentu v posameznih organizacijah, tako pri izbiri kadra, kot tudi pri motiviranju le tega za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Prav tako so lahko rezultati raziskave koristni za širšo družbi, saj so v njej zbrane značilnosti oseb posameznih generacijskih skupin. Skratka, če poznamo značilnosti posameznikov ter jih znamo upoštevati, lahko tako neposredno vplivamo na medsebojne odnose v družbi.

Velika večina raziskav s področja generacijskih skupin je narejenih presečno, torej s trenutnim ocenjevanjem, ki ne odraža vpliva osebnostnega razvoja in spreminjanja vrednot posameznikov, ko se le ti starajo. Longitudinalnih študij vpliva generacijskih skupin je bilo v zgodovini izvedenih zelo malo, kar pa je povezano z zelo dolgo periodo raziskovanja in velikimi denarnimi vložki za raziskave. V nadaljevanju bi bilo smiselno raziskovati v smeri sledenja in spreminjanja vrednot posameznih generacijskih skupin skozi daljše periode (10 let), kajti le tako bi lahko dobili odgovor, ali se vrednote spreminjajo z leti in zorenjem posameznikov, ali pa so le te določene z obstojem generacijske skupine.

Raziskava je omejena na rezultate tujih avtorjev, ki prikazujejo stanje v svojem okolju. Ker se okolja in države med seboj razlikujejo, prihaja do različnih rezultatov, ki so plod različnih obdobj in razvoja v posamezni državi. Generacijske skupine so svoje vrednote razvijale zaradi vpliva zgodovinskih, socialnih in kulturnih dogodkov v katerih so generacije odraščale, le ti pa so bili na različnih celinah in državah drugačni. Tako se pričakuje, da so vrednote med posameznimi generacijskimi skupinami po različnih celinah in državah drugačne, kar pa bi bilo smiselno raziskati. Raziskave v bodoče bi bilo smiselno usmeriti na domače okolje, torej raziskati, kako so stili vodenja povezani z različnimi generacijskimi skupinami in osebnostnimi lastnosti pri nas v Sloveniji oz. v ožji regiji, kako vplivajo na motivacijo zaposlenih iz posameznih skupin in ali so rezultati primerljivi s tistimi, ki smo jih prikazali v članku.

## Reference

1. AARP. (2007). *Leading a Multinational Workforce*.  
[http://assets.aarp.org/www.aarp.org\\_/articles/money/employers/leading\\_multigenerational\\_workforce.pdf](http://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf).
2. Adilah, A. Y., Fadhiha, N. M., & Kalsitinoor, S. (2019). Cost, Security and Features Influencing Baby Boomers Behavioral Intention On Adopting Whatsapp Application. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 4(18), 67-77.
3. Ažman, U., Ruzzier, M., & Škerlavaj, M. (2014). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: Primer generacij. *Economic and Business Review*, 16, 27-47.

4. Baum, T. (2019). A Changing World of Work. What can we Learn From the Service Sector About Employing Millennials (and Gen Z)? *Organ Dynamics*.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.001>
5. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
6. Bennett, M. M., Beehr, T. A., & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-Family Conflict: Differences Across Generations and Life Cycles. *Journal of Managerial Psychology*.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0192>
7. Brown, M. (2012). Responses to Work Intensification: Does Generation Matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3578-3595,  
doi:10.1080/09585192.2011.654348
8. Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational Differences Are Real and Useful. *Industrial and Organisational Psychology*, 8(3), 324-408.  
doi:10.1017/iop.2015.43
9. Campbell, S. M., Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2017). Fuzzy But Useful Constructs: Making Sense of the Differences Between Generations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 130-139. doi:10.1093/workar/wax001
10. Cavalli, A. (2004). Generations and Value Orientations. *Social Compass*, 51(2), 155-168.  
doi:10.1177/0037768604043003
11. Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.  
doi:10.1108/02683940810904385
12. Coetzee, M., Ferreira, N., & Shunmugum, C. (2017). Psychological Career Resources, Career Adaptability and Work Engagement of Generational Cohorts in the Media Industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.868>
13. Cogin, J. (2012). Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. doi:10.1080/09585192.2011.610967
14. Costanza, D. P., Badge, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *J Bus Psychol*, 27, 375-394.  
doi:10.1007/s10869-012-9259-4
15. Costanza, D. P., Darrow, J. B., Yost, A. B., & Severt, J. B. (2017). A Review of Analytical Methods Used to Study Generational Differences: Strengths and Limitations. *Work, Aging and Retirement*, 3, 149-165. <http://dx.doi.org/10.1093/workar/wax002>
16. Crumpacker, M. & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.
17. De Waal, A., Peters, L., & Broekhuizen, M. (2016). Do Different Generations Look Differently at High Performance Organisations? *Journal of Strategy and Management*, 10(1), 86-101.
18. Egri, C.P., & Ralston, D.A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the U.S. *Organization Science*, 15(2), 210-220.
19. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu - Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yajev. *Kadri: strokovno informativna revija Zveze za kadrovske dejavnosti Slovenije*, 14(11), 58-59.
20. Generacija. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 11.12.2021 na [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=GENERACIJA&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=GENERACIJA&hs=1)

21. Goldman, K. D., & Schmalz K. J. (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Viva la (Generational) Difference! *Health Promotion Practice*, 7(2), 159-161.
22. Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work Design for Different Generational Cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104>
23. Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational Differences in Workplace Motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
24. Hite, D. M., Daspit, J. J., & Dong, X. (2015). Examining the Influence of Transculturation on Work Ethic in the United States. *Cross Cultural Management*, 22(1), 145-162. <http://dx.doi.org/10.1108/CCM-12-2013-0190>
25. Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work Engagement and Meaningful Work Across Generational Cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
26. King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017). The Effects of Generational Work Values on Employee Brand Attitude and Behavior: A Multi-Group Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92-105.
27. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. DOI:10.1097/00126450-200019010-00011
28. Lissitsa, S., & Kol, O. (2019). Four Generational Cohorts and Hedonic M-Shopping: Association Between Personality Traits and Purchase Intention. *Electronic Commerce Research*. <https://doi.org/10.1007/s10660-019-09381-4>
29. Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139–157. doi:10.1002/job.1913
30. Lyons, S., Schweitzer, L., Ng, E. S. W., & Kuron, L. K. J. (2012). Comparing Apples to Apples: A Qualitative Investigation of Career Mobility Patterns Across Four Generations. *Career Development International*, 17(4), 333-357. <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211255824>
31. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., Grigoriou, N. (2020). We Aren't Your Reincarnation! Workplace Motivation Across X, Y and Z Generations. *International Journal of Manpower*. doi:10.1108/IJM-09-2019-0448
32. Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The Reincarnation of Work Motivation: Millennials vs Older Generations. *International Sociology*, 1–22. doi:10.1177/0268580920912970
33. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5(19), 30-34.
34. Papavasileiou, E. F., & Lyons, S. T. (2015). A Comparative Analysis of the Work Values of Greece's 'Millennial' Generation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(17), 2166-2186. doi:10.1080/09585192.2014.985325
35. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
36. Rudolph, C.W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2017). Leadership and Generations at Work: A Critical Review. *The Leadership Quarterly*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
37. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113–129. doi:10.1093/workar/waw019
38. Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>



39. Singh, V., Verna, S., & Chaurasia, S. (2020). Intellectual Structure of Multigenerational Workforce and Contextualising Work Values Across Generations: A Multistage Analysis. *International Journal of Manpower*. <https://www.emerald.com/insight/0143-7720.htm>. DOI 10.1108/IJM-04-2019-0207
40. Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. DOI: 10.1002/job.147
41. Sobayeni, N.C. (2017). A Generational Perspective on Work Values in a South African Sample. *SA Journal of Industrial Psychology*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43.1393>
42. Statnicke, G., Savanevičienė, A., & Šakys, I. (2019). The Relationship Between Work Engagement of Different Generations and Mobile Learning. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1627–1642.
43. Suomaki, A., Kianto, A., & Vanhala, M. (2019). Work Engagement Across Different Generations in Finland. *Knowl Process Manag*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/kpm.1604>
44. Tang, F. (2019). A Critical Review of Research on the Work-Related Attitudes of Generation Z in China. *Social psychology and society*, 10(2), 19-28. doi:10.17759/sps.2019100203
45. Tapscott, D. (2009). *Grown up Digital. How the Next Generation is Changing Your World*. New York, McGraw-Hill.
46. Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. doi:10.1353/jip.2015.0021
47. Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2001). Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 321–344. doi:10.1207/s15327957pspr0504\_3
48. Twenge, J. M., & Donnelly, K. (2016). Generational Differences in American Students' Reasons for Going to College, 1971–2014: The Rise of Extrinsic Motives. *The Journal of Social Psychology*. doi:10.1080/00224545.2016.1152214
49. Urick, M. (2017). Adapting Training to Meet the Preferred Learning Styles of Different Generations. *International Journal of Training and Development*, 21(1), 53-59. doi:10.1111/ijtd.12093
50. Weber, J. (2015). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *J Bus Ethics*. doi:10.1007/s10551-015-2803-1
51. Yang, J., Yu, C. S., & Wu, J. (2018). Work Values Across Generations in China. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2017-0357>
52. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York. Amacom.

\*\*\*

**Dušan Janežič** je diplomiran inženir kemijske tehnologije. Zaposlen je v Krki, d. d., Novo mesto kot vodja oddelka. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

\*\*\*

## Abstract

### Overview of Characteristics and Analysis of Differences Between Generational Cohorts

**Background and Originality:** The research aims to find and review the literature in the field of differentiation, work and motivation of different generational groups. We are interested in the opinions and results of various studies in individual areas of interest. We will focus on the characteristics of individual generation groups and on the work and motivation of individuals within individual generation groups. We are interested in whether there are actually differences between individuals within generational groups or whether these are just generalised characteristics or stereotypes. The article offers an insight into the research of various authors; in the literature review it presents the opinions and results of past research, and in the results, it presents the findings of recent research and defines research questions for further research of connections between characteristics, work and motivation of members of individual generation groups. The review covered the literature of the past ten years. The study provides a framework for a sample search, analysis, and literature review based on existing research and the formation of research questions on the research topic.

**Method:** The research is based on a systematic review of articles we searched through various databases, Scopus, SpringerLink, and ScienceDirect. We used keywords and multiple combinations between them. We have reviewed the existing world literature since 2011. We used only scientific, professional articles that contain the research results on the characteristics, work and motivation of generational groups. We used 37 articles by different authors to analyse and compare the results. The results were tabulated according to the research question, and the reliability of the results was checked by the author's intra-evaluation, so by performing two separate time points fourteen days apart. We formed individual conclusions from the perceived theoretical bases with the deductive method, but we tried to confirm or refute them by inductive reasoning.

**Results:** The results of individual studies of the authors confirm that the findings are broadly consistent with the theoretical foundations that describe the characteristics and values of individual generation groups. Some characteristics and values are different for individual generation groups, but some are specific to all. Research has shown that there are differences between generational groups as well as between individuals within generational groups. Some researchers have shown differences associated with generational groups, while others argue that these, if they already exist, are due to circumstances and other factors. Thus, when evaluating results, it is necessary to be very careful to consider only what is actually characteristic of individual generation groups and not to fall into stereotypes about generation groups.

**Society:** The article summarises the results and findings of the authors in the field of researching the characteristics and motivation of generational groups. In this article, we tried to combine the findings and prepare a basis for understanding the characteristics and behaviour of individuals within generational groups. In this way, organisations and the wider society would gain insight into the characteristics of employees and possible differences between individuals of different generation groups.

**Limitations / further research:** The research is limited to foreign authors who present the situation in their environment. As environments and countries differ from one another, different results emerge from different periods and developments in each country. It would make sense to explore how leadership styles are related to different generational groups and personality traits in Slovenia or in the narrower region, how they affect the motivation of employees from individual groups and whether the results are comparable to those presented in the article.

**Keywords:** leadership, generation group, work values, motivation, stereotype.

Copyright (c) Dušan JANEŽIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.